

**برنامج التنمية المهنية
للقائدات المدرسية
الذكاء الإنفعالي
دليل المشارك/ة**

This activity was undertaken with the financial support of the Government of
Canada provided through the Canadian International
Development Agency (CIDA)

يجري تنفيذ هذا النشاط بدعم مالي من الحكومة الكندية يتم توفيره عن طريق
”الوكالة الكندية للتنمية الدولية“ .
ويُصرح باستخدام المواد المتضمنة في هذا العمل دون الحاجة إلى الحصول على موافقة مسبقة، وذلك لتوظيفها لخدمة
أغراض تعليمية لا تهدف إلى تحقيق ربح.



Canadian International
Development Agency

Agence canadienne de
développement international

الفهرس

٣	تقديم وزارة التربية والتعليم
٥	مقدمة البرنامج
٧	”لا مجال للفشل“ القصة وراء تبني فريق تطوير البرنامج لهذا الشعار
٩	قصة العبارة
١٠	ورقة عمل رقم ٤ (اختبر درجة ذكائك الانفعالي)
١٣	تحليل النتيجة
١٨	ورقة عمل رقم ١٠ (المهارات العامة للذكاء الانفعالي)
١٩	ورقة عمل رقم ١٢ (تعريف المهارات الدقيقة للذكاء الانفعالي)
٢٢	ورقة العمل رقم ١٣ (ممارسة الذكاء الانفعالي)
٢٣	ورقة عمل رقم ١٥ (الذكاء الانفعالي والمعايير القومية)
٣٨	ورقة عمل رقم ٢٠ (يوميات القائد المدرسي)
٣٩	تابع ورقة عمل ٢٠
	(نماذج من مواقف حقيقية من يوميات قادة تعليميين من أسويط وسوهاج وقنا)

قراءات:

٤٢	دليل القيادة الفعالة
٤٣	أنماط القيادة وفقاً لجولمان والقدرات الرئيسية في مجال الذكاء الانفعالي
٤٦	نبذة تاريخية عن الذكاء العاطفي
٤٩	مكونات متعددة الأبعاد للذكاء الانفعالي (تعريف للمهارات العامة)
٥٨	يوميات القيادة التعليمية - القلم أداة للتقدم
٦٠	فرق تطوير البرنامج

مقدمة البرنامج

نبذة

صمم مشروع دعم التعليم الإبتدائي ٢ الممول من الوكالة الكندية للتنمية الدولية بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم لدعم جهود الوزارة في تطبيق الإصلاح المتمركز حول المدرسة وقد نفذ من ٢٠٠٥-٢٠١٠ في إدارات ديروط بأسبوط والمنشأة بسوهاج وقوص بقنا في إجمالي ٩٠ مدرسة ابتدائية لبناء قدرات النظم المحلية في دعم المدارس للتحسن الدائم وقد استهدف على مستوى المدرسة مجالات التنمية المهنية للمعلم والقيادة المدرسية والأخصائي الاجتماعي والمشاركة المجتمعية وقد تم تطوير برامج متعددة للتنمية المهنية التي منها البرنامج الحالي

في ظل ثورة الأبحاث وتدفق العلم في مجال التعليم فقد ثبت أن القيادة التعليمية في نظم التعليم المتطورة - ونعني بها القيادة التي تدفع بجميع جوانب العملية التعليمية نحو التحسن الدائم لتحقيق احتياجات جميع التلاميذ - وليست فقط الإدارة المدرسية هي التي تحرك عجلة الإصلاح والتغيير المتمركز حول المدرسة ويؤمن المشروع بأن القيادات المدرسية الناجحة من مدير وناظر ووكيل ومدرس أول هي أساس تحسن التعليم والتعلم داخل الفصول وكذلك فهي الدافعة للمشاركة المجتمعية المؤثرة في تطوير التعليم بل أن القيادة التعليمية هي العامل الأول لنجاح أو فشل محاولات تحسين التعليم داخل المدرسة لأنها تهيمن على جميع إطراف العملية التعليمية إيجاباً أو سلباً وهي المنوط بها قيادة مسيرة الارتقاء بجودة التعليم.

وتسعى الوزارة نحو ترسيخ الإصلاح المتمركز حول المدرسة وتطبيق المعايير القومية للتعليم على القيادات المدرسية للوصول إلى الاعتماد التربوي وتتجه سياسة الوزارة نحو تحويل وظيفة "مدير" المدرسة إلى مهنة يشترط لشغلها الأداء الفعال بدلاً من الأقدمية بكل ثغراتها فكان من أهداف المشروع بناء قدرات القيادات.

ومن منطلق البحوث والتجارب العالمية وسياسات الوزارة فقد خطط المشروع لبناء قدرات القيادة التعليمية والإدارة المدرسية في مدارس المشروع التسعون لتطوير ثقافة مؤسسية تقبل التغيير وتدفعها قيادة تعليمية وتدعمها فلسفة العمل كفريق للإرتقاء بالتعليم عن طريق التأمل الذاتي ومحاسبة الذات وتبادل الخبرات والثقة في التجريب ثم بناء التفكير الناقد بين المعلمين بتشجيع تبادل الآراء بشفافية مع التأكيد على القيم المهنية وعلى هدف أخلاقي واحد.

وحتى يحقق المشروع المتطلبات المهنية التي تتبناها الوزارة وتعضدها التجارب والعلم فقد قدم المشروع برنامج متكامل من مكونين لتنمية مهارات القيادة التعليمية والإدارة المدرسية تم تطويرهما بمشاركة الإدارة المركزية للتدريب والإدارة المركزية للتعليم الأساسي مع الشركاء من مجلس نظار أونتاريو بكندا وكلية التجارة جامعة عين شمس ويشمل برنامج القيادة جوانب أساسية قامت القيادات المدرسية بأسبوت وسوهاج وقنا باختيارها كأولوية لتنمية مهاراتها وهي تنمية الذات وقيادة التغيير ثم دفع التنمية المهنية المستمرة وأخيرا تبني دور الموجه المرشد .

كذلك تعتبر الإدارة المدرسية من أهم مكونات المنظومة التعليمية لأنها ترشد العمل الإداري وتفعّل جودته وترتقي بأدائه وتطور كافة عناصر القيادة في العملية التعليمية خاصة مع تفعيل مبدأ اللامركزية ويركز مكون الإدارة على أحدث مناهج الإدارة المدرسية الناجحة فى إدارة الموارد البشرية والوقت والتغيير وغيرها.

وأهم ما يميز هذا البرنامج أنه يوفر فرص مكثفة للقيادات المدرسية لتطبيق المهارات المكتسبة على واقع مدارسهم ويتم المتابعة المتواصلة والتشبيك بين القيادات فى المدارس لتشجيع الحوار وتبادل الخبرات وتشجيع بعضهم البعض فى المخاطرة الطبيعية التي تصاحب أي تغيير نحو الإصلاح

والله ولى التوفيق

” لا مجال للفشل“ القصة وراء تبني فريق تطوير البرنامج لهذا الشعار

أتيحت الفرصة لفريق الوزارة الذي قام بتطوير البرنامج في أثناء الزيارة الدراسية لكندا في مايو ٢٠٠٦ أن يحضر مؤتمر سنوي للقيادات التعليمية بمقاطعة تورنتو بعنوان ” لا مجال للفشل“ أقيم تحت رعاية مجلس نظار أونتاريو وحضره حوالي ألف من المعلمين والقيادات التعليمية من المقاطعة وكان الفريق المصري هو الفريق الأجنبي الوحيد وقد شارك بمداخلات وخبرات مصرية أثارت إعجاب الجميع. أما المحاضرين فكانوا من أبرز علماء القيادة التعليمية وإصلاح التعليم ومنهم مايكل فولان وأندى هارجريفز وألن بلانكشتين وامتلاأت عروض الناشرين بمؤلفاتهم وكان الكتاب الرئيسي للمؤتمر من تأليف بلانكشتين بعنوان ” لا مجال للفشل“

ولم يكن العنوان المثير هو سببا في تبني الفريق للشعار ولكن إعجاب الفريق بمفهوم الشعار كان هو الدافع فهو يعبر عن رؤية تعليمية لا يوجد بها محل لفشل تلميذ أو معلم أو قيادة تعليمية لأن أهداف التعليم تنبع من احتياجات تعلم كل تلميذ منفردا حيث لا يوجد ما يدعى تلميذ بليد أو فاشل بتكوينه ولكن يوجد ذكاء متعدد وعوامل صحية واجتماعية ونفسية ينتج عنها فروق فردية لا يستطيع المعلم أن يتجاهلها لأنها جزء حيوي من متطلبات مهنته وهكذا تطورت رؤية التعلم المتمحور حول التلميذ إلى التعلم المتمحور حول كل تلميذ منفردا كشخص له سمات وظروف واحتياجات تعليمية يجب مراعاتها وهذا هو ”التعليم المتفرد“ لكل تلميذ حسب ظروفه وإمكانياته حتى ينمو متفردا

وهكذا فمعنى الشعار أنه لا مجال لأن يفشل المعلم مع أي تلميذ فإذا فشل تلميذ واحد يكون المعلم قد فشل وإذا فشل معلم واحد في المدرسة فشلت قيادتها لأن النتيجة الوحيدة المستهدفة للمدرسة بجميع عناصرها هي نجاح جميع التلاميذ كل بقدر سرعته وإمكاناته حتى يحقق الجميع نفس الهدف بطرق وسرعات مختلفة

وأعجب الفريق بهذه الرؤية التي تختلف عن مفهوم أن بعض التلاميذ كسالى أو غير راغبين في التعلم بل أن العلم قد أثبت أن هناك تنوع في الاحتياجات التعليمية للأطفال وتبين أن نظام التعليم الكندي يدعم تحقيق هذا الهدف عن طريق توافر أدوات قياس لمهارات التفكير المختلفة للتلاميذ (القراءة) وليس فقط لتحصيلهم للقراءة والكتابة وكذلك وجود مقاييس لمستويات القراءة أما القيادة التعليمية فدورها حيوي لتفعيل هذا الهدف فتقوم جميع معلمي مدارسها في وضع إستراتيجية لمساعدة التلاميذ ذوى المستوى

المنخفض وكذلك ذوى المستوى المتقدم بناء على نتائج القياسات وينفذ المعلمين الخطة ثم تراجع عدة مرات سنويا بناء على النتائج الجديدة ويعاد وضع إستراتيجية جديدة حتى يتحقق هدف التعلم للجميع لأنه ”لا مجال للفشل“ وهكذا قرر فريق تطوير برنامج القيادة التعليمية التأكيد على رسالة القيادة والمعلم في ظل الإصلاح الحالي بأن تبني عنوان المؤتمر كشعار لبرنامج القيادة المدرسية.

وأخيرا فإننا نتطلع إلى نجاح هذا البرنامج في نشر رؤية ”لا مجال للفشل“ فى جميع مدارسنا من أجل جميع أطفالنا

قصة العبارة

حملك بالخير، ثم على الناس تطرح الصفيق القموه للصدرة والسمام ٨٠٠، وقد عطلت العبوات التي عجزوا الساحة أرسل أجهزة استعانة أو طلبها من العبوات التي استعانة وهم أمامه كارتب الضمان والكتابة برون بين طلبه العبارة والتعبئة وإدارة الطاقم من لدى الجمعية بوزارة بحري ومينى تطوير مينى الخطير العبارة موكداً أن كل شيء تحت سيطرة حتى فرقت السفينة ورسوة الطيقون يطول الصقور لا شيء جهيـه التي حصلت إيجابية قبل غيرها وهو عزرة الزوجة منذ بداية حياتها رفض القبطان على سوى أربع ساعات، وفي نفس العبوات بدون صقل من

الأهرام» يحصل على نص التفريغ الكامل للصندوق الأسود للعبارة السلام

القبطان يرفض طلب الاستغاثة من العبارات الجاورة

القطران في مدينة القويسة في اليمن
منذ صباح الاثنين ١٠/١٠/٢٠١١ قبل تسعة
ساعات من انقراض طائرة الخطوط
البحرية اليمنية من صنعته الصينية
والتي كانت متجهة الى جازة العنترة

القطران في مدينة القويسة في اليمن
منذ صباح الاثنين ١٠/١٠/٢٠١١ قبل تسعة
ساعات من انقراض طائرة الخطوط
البحرية اليمنية من صنعته الصينية
والتي كانت متجهة الى جازة العنترة

القطران في مدينة القويسة في اليمن
منذ صباح الاثنين ١٠/١٠/٢٠١١ قبل تسعة
ساعات من انقراض طائرة الخطوط
البحرية اليمنية من صنعته الصينية
والتي كانت متجهة الى جازة العنترة

القطران في مدينة القويسة في اليمن
منذ صباح الاثنين ١٠/١٠/٢٠١١ قبل تسعة
ساعات من انقراض طائرة الخطوط
البحرية اليمنية من صنعته الصينية
والتي كانت متجهة الى جازة العنترة

القطران في مدينة القويسة في اليمن
منذ صباح الاثنين ١٠/١٠/٢٠١١ قبل تسعة
ساعات من انقراض طائرة الخطوط
البحرية اليمنية من صنعته الصينية
والتي كانت متجهة الى جازة العنترة

القطران في مدينة القويسة في اليمن
منذ صباح الاثنين ١٠/١٠/٢٠١١ قبل تسعة
ساعات من انقراض طائرة الخطوط
البحرية اليمنية من صنعته الصينية
والتي كانت متجهة الى جازة العنترة

القطران في مدينة القويسة في اليمن
منذ صباح الاثنين ١٠/١٠/٢٠١١ قبل تسعة
ساعات من انقراض طائرة الخطوط
البحرية اليمنية من صنعته الصينية
والتي كانت متجهة الى جازة العنترة

القطران في مدينة القويسة في اليمن
منذ صباح الاثنين ١٠/١٠/٢٠١١ قبل تسعة
ساعات من انقراض طائرة الخطوط
البحرية اليمنية من صنعته الصينية
والتي كانت متجهة الى جازة العنترة

القطران في مدينة القويسة في اليمن
منذ صباح الاثنين ١٠/١٠/٢٠١١ قبل تسعة
ساعات من انقراض طائرة الخطوط
البحرية اليمنية من صنعته الصينية
والتي كانت متجهة الى جازة العنترة

القطران في مدينة القويسة في اليمن
منذ صباح الاثنين ١٠/١٠/٢٠١١ قبل تسعة
ساعات من انقراض طائرة الخطوط
البحرية اليمنية من صنعته الصينية
والتي كانت متجهة الى جازة العنترة

القطران في مدينة القويسة في اليمن
منذ صباح الاثنين ١٠/١٠/٢٠١١ قبل تسعة
ساعات من انقراض طائرة الخطوط
البحرية اليمنية من صنعته الصينية
والتي كانت متجهة الى جازة العنترة

القطران في مدينة القويسة في اليمن
منذ صباح الاثنين ١٠/١٠/٢٠١١ قبل تسعة
ساعات من انقراض طائرة الخطوط
البحرية اليمنية من صنعته الصينية
والتي كانت متجهة الى جازة العنترة

القطران في مدينة القويسة في اليمن
منذ صباح الاثنين ١٠/١٠/٢٠١١ قبل تسعة
ساعات من انقراض طائرة الخطوط
البحرية اليمنية من صنعته الصينية
والتي كانت متجهة الى جازة العنترة

القطران في مدينة القويسة في اليمن
منذ صباح الاثنين ١٠/١٠/٢٠١١ قبل تسعة
ساعات من انقراض طائرة الخطوط
البحرية اليمنية من صنعته الصينية
والتي كانت متجهة الى جازة العنترة



أحد أفراد الطاقم يبلغ القبطان بأن الركب
قد انقضى وأمره الإخلاء الركب
القبطان: أرسلوا الاستغاثة... والطاقم
يردد: السفينة تغرق
آخر كلمات القبطان: كل شيء جيد.

منذ صباح الاثنين ١٠/١٠/٢٠١١ قبل تسعة
ساعات من انقراض طائرة الخطوط
البحرية اليمنية من صنعته الصينية
والتي كانت متجهة الى جازة العنترة

منذ صباح الاثنين ١٠/١٠/٢٠١١ قبل تسعة
ساعات من انقراض طائرة الخطوط
البحرية اليمنية من صنعته الصينية
والتي كانت متجهة الى جازة العنترة

منذ صباح الاثنين ١٠/١٠/٢٠١١ قبل تسعة
ساعات من انقراض طائرة الخطوط
البحرية اليمنية من صنعته الصينية
والتي كانت متجهة الى جازة العنترة

ورقة عمل رقم ٤ اختبر درجة ذكائك الانفعالي

اتبع الإرشادات التالية قبل أن تبدأ في الإجابة على الاختبار:

- يتكون الاختبار من ١٦ عبارة تقيس ردود أفعالك في مواقف معينة.
- اقرأ العبارة جيداً ثم حدد مقدار انطباقها عليك بأن تختار ما يناسبك من بين الاختيارات الآتية:
 - لا تنطبق إطلاقاً ١
 - لا تنطبق ٢
 - محايد ٣
 - تنطبق ٤
 - تنطبق تماماً ٥
- أجب علي أساس كيف تشعر، وليس ماذا تعتقد أو ماذا يجب أن يكون (تجنب الإجابات المثالية).
- لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة بل أجب علي أساس ما تشعر به، وليس على أساس ما تعتقده أو ما يجب أن يكون:
 - لا تستهلك الكثير من الوقت.
 - استجابتك الأولى غالباً هي الإجابة الأفضل.
 - لا تترك أي سؤال بدون إجابة.
 - نتائج الاختبار سرية ولك فقط فأجب بحرية.
 - بعد الانتهاء من الإجابة سوف يخبرك الميسر عن كيفية حساب النتيجة.

١. أتصرف باسترخاء وبإمكاني التحكم في نفسي في ظل الضغوط المختلفة.
- ١ □٢ □٣ □٤ □٥
٢. أستطيع التعرف على المشاعر السلبية بدون أن تنتابني أية مشاعر ضيق أو انزعاج.
- ١ □٢ □٣ □٤ □٥
٣. أستطيع التركيز في أثناء أداء مهمة ما (ولا أنصرف للانشغال في تفاصيل ثانوية أو أرجىء أداء المهمة التي أكلف بأدائها)؟
- ١ □٢ □٣ □٤ □٥
٤. لا أجد حرجاً في الاعتراف باقتراح أخطاء.
- ١ □٢ □٣ □٤ □٥
٥. أهتم بمراجعة مشاعر الآخرين وأمزجتهم.
- ١ □٢ □٣ □٤ □٥
٦. أستطيع تقبل النقد والتغذية العكسية دون أن اتخذ أية مواقف دفاعية.
- ١ □٢ □٣ □٤ □٥
٧. أستطيع أن أستعيد هدوئي سريعاً كلما انتابتنى مشاعر الغضب أو الاستياء.
- ١ □٢ □٣ □٤ □٥
٨. أستطيع أن أعبر عن احتياجاتي ومشاعري بصراحة وأمانة.
- ١ □٢ □٣ □٤ □٥

٩. أستطيع أن أنتفض من سقطتي سريعاً.

- ١ ٢ ٣ ٤ ٥

١٠. أدرك كيف يؤثر سلوكي على الآخرين.

- ١ ٢ ٣ ٤ ٥

١١. أستطيع أن أغير الآخرين انتباهي، وأن أستمع إليهم دون التسرع بالقفز إلى نتائج.

- ١ ٢ ٣ ٤ ٥

١٢. أخصص وقتاً للأنفراد بنفسي (مرة واحدة بصفة شهرية/ بصفة ربع سنوية) بهدف التأمل في أهدافي ورؤيتي الرئيسية حول كيف يتسنى لي عيش حياتي.

- ١ ٢ ٣ ٤ ٥

١٣. أعرف مستوى تقدير/ تقييم مديري لي.

- ١ ٢ ٣ ٤ ٥

١٤. لا أعتقد حقاً أن مديري بإمكانه إدراك مدى تأثيري به.

- ١ ٢ ٣ ٤ ٥

١٥. لا أعتقد أن مديري بإمكانه إدراك قيمتي أو تقديري حق قدري.

- ١ ٢ ٣ ٤ ٥

١٦. لا أعتقد أن الآخرين من الأجيال المختلفة بإمكانهم تفهمي.

- ١ ٢ ٣ ٤ ٥

تحليل النتيجة

الإجمالي: ١٢ - ٢٤

يجب الإطراء على الصراحة التي تتصف بها، وعلى الرغم من أنك قد تكون ذا براعة وقدرات فنية عالية، أو ربما يتمتع بمعدلات مرتفعة جداً من الذكاء، غير أن ذكاءك الانفعالي متدنٍ للغاية، ويبدو أن الأمر يتطلب منك مزيداً من التركيز والإصرار، وفي حالة حصولك على درجة ضمن هذا النطاق، فربما تتعرض لتلك الأوقات التي قد تتعامل بعصبية مع من حولك، أو التي تُصاب فيها بالإحباط، أو التي تفقد فيها رؤيتك لمستقبلك في الحياة. هل يمكنك التوقف لتتأني قليلاً، لتعطي لنفسك فرصة لإدراك وإدارة انفعالاتك قبل ان تصدر ردود أفعالك؟ هل تسمح «لرياح» التغيير أن توجه دفة حياتك بدلاً من أن ترسم أنت مسارك في الحياة بناء على البوصلة الداخلية التي تتمتع بها؟ هل تتجاوب مع الحياة ومع التحديات التي تواجهك وأنت تتنابك مشاعر الخوف وعدم الأمان، وذلك بدلاً من التحلي بالعاطفة والمشاعر، وبدلاً من أن تنصب لنفسك هدفاً في الحياة؟ ولكن، لا تُصب باليأس! فالذكاء الانفعالي لا يولد بالفطرة وإنما يمكن اكتسابه، كما أنه يتحسن مع مرور الوقت، فلو كانت الحياة عبارة عن ١٠٪ مما يحدث حولنا، و ٩٠٪ من ردود أفعالنا، إذن فاننا نمتلك القوة التي تكفل لنا صياغة الحياة التي نرغب في عيشها.

أمثلة على مهارات الذكاء الانفعالي التي تحتاج الى تحسين على سبيل المثال لا الحصر:
إدراك الذات، العلاقات مع الآخرين، التحكم في ردود الأفعال، التفاؤل، الإقدام وحل المشكلات

الإجمالي: ٢٥ - ٣٤

غالباً ما يجد هؤلاء الأشخاص ممن يحصلون على درجة في هذا المدى أنفسهم وهم يطيحون في وجه زملائهم، بل وأحبائهم أيضاً، ويبدو أيضاً أنه قد لا تتوفر لديهم مستويات عالية من المقاومة تجاه التغيير أو الضغوط أو الصعوبات، هل تسمح "لرياح" التغيير أن توجه دفة حياتك عوضاً عن أن ترسم أنت مسارك في الحياة بناء على البوصلة الداخلية التي تتمتع بها؟ هل تتجاوب مع الحياة ومع التحديات التي تواجهك، وأنت تتنابك مشاعر الخوف وعدم الأمان، وذلك بدلاً من التحلي بالعاطفة والمشاعر، وبدلاً من أن تنصب لنفسك هدفاً في الحياة؟ ولكن، لا تُصب باليأس! فالذكاء الانفعالي لا ينشأ بالفطرة وإنما يمكن اكتسابه، كما أنه يتحسن مع مرور الوقت - علماً بأن هذا الأمر يقترن بمكافآت عظيمة! وتشير الدراسات التي تم إجراؤها على مجموعات من الموظفين، وأصحاب الأعمال في بعض من كبرى المؤسسات والمنظمات حول العالم أن حاصل الذكاء الانفعالي إنما يؤثر بمقدار ضعفين مقارنة بمستوى الذكاء الطبيعي والمهارات الفنية، وذلك عند تحديد الموظفين المتميزين على مستوى هذه المنظمات والشركات، ومن جهة

أخرى، فإن تحسين الحاصل الانفعالي يؤدي إلى علاقات أفضل مع الآخرين، وصحة أفضل ونظرة إيجابية نحو الحياة، وهناك بعض المجالات التي يمكن المساهمة في تعزيزها، كما يلي: نظراً لأن إدراك الذات هو بمثابة حجر أساس لمفهوم الذكاء الانفعالي، يمكن أن يمثل إدراك الذات نقطة البداية بينما تسعى إلى تحسين مستوى الذكاء الانفعالي لديك، ومن هذا المنطلق، بادر ووجه لنفسك هذا السؤال: ما هي المواقف التي قد تتسبب بشكل عام في تعريضك لحالة من التوتر أو الضغوط؟ كيف يمكنك التعامل مع تلك المواقف؟ ما هي الأفكار السلبية التي تجول في ذهنك مراراً وتكراراً وبصفة مستمرة؟ هل ترسم هذه الأفكار صورة صادقة للواقع الفعلي؟ هل تنتابك مشاعر القلق والخوف من تقاسم احتياجاتك ومشاعرك مع الآخرين؟ هل هذا بسبب اهتمامك واعتنائك بالآخرين - أي أنك تتصرف باعتبارك شهيداً - أم بسبب أنك تصنف نفسك ضمن هذا "النمط القوي والصامت"؟ في حالة وجود صعوبة في التعبير عن احتياجاتنا العاطفي - وفي حالة أن احتلت أولويات الآخرين دائماً الصدارة قبل احتياجاتنا الشخصية - فهناك احتمال كبير أن نستيقظ في صباح أحد الأيام لنشعر بالفراغ أو العدوانية أو الاكتئاب.

لا تدع هذا الأمر يحدث معك! اعتن بنفسك! بادر بالتعبير عن احتياجاتك الرئيسية - ربما يبدو الأمر صعباً لأول وهلة - غير أن الأبحاث والدراسات تُشير إلى هذا الأمر باعتباره مكسباً لكل الأطراف المعنية، ومن هذا المنطلق، بادر بالتحرك خارج "منطقة الانزعاج والقلق"، لتعبر عن احتياجاتك، وسوف ترى أن بإمكانك جني مكاسب جمة جزاء تفانيك في العمل بمقدار أضعاف ما كنت تحققه فيما مضى، وتمثل هذه المبادرة إحدى الخطوات الرئيسية التي تساعدك في بناء الذكاء العاطفي، وسوف تشعر بالمزيد من السعادة، كما سوف يتمكن كل من هم حولك من فهمك بطريقة أفضل، بل وسوف يعربون عن امتنانهم لك نظير ما تقدمه له من تغذية مرتدة، وتذكر أن الحياة تتشكل من ١٠٪ مما يحدث حولنا، بالإضافة إلى ٩٠٪ من ردود أفعالنا، لذلك فنحن نمتلك القوة التي تكفل لنا صياغة الحياة التي نرغب في عيشها.

أمثلة على مهارات الذكاء الانفعالي التي تحتاج إلى تحسين على سبيل المثال لا الحصر:
إدراك الذات، والوعي الانفعالي، والعلاقات مع الآخرين، والتحكم في ردود الأفعال، واختبار الواقع، والتفاوض، والسعادة، وحل المشكلات.

الإجمالي: ٣٥ - ٤٤

أنت تتمتع بذكاء انفعالي أعلى قليلاً من المستوى المتوسط؛ مما يعني أن هناك دائماً مجالاً للنمو والتطور! وأغلب الظن أنك حساس تجاه الحالة الانفعالية لمن هم حولك، بما في ذلك أقرانك أو أصدقائك أو أفراد عائلتك أو من تتعامل معهم، وأنت تتمتع بإدراك جيد بما يمكن أن تحدثه تصرفاتك من أثر على الآخرين،

وقد يكون لديك القدرة على التكيف تتمكنك من التجاوب مع الآخرين ومع احتياجاتهم، ولكن لا بد ألا تهمل ذاتك! لا تخف من التعبير بصراحة عن احتياجاتك وما يختلجك من مشاعر؛ فالعالم زاخر بالعديد من الشهداء، ولا يحتاج إلى المزيد منهم! وفي الوقت ذاته، فكر أيضاً في مدى شغفك بالعمل (أو أيا كان ما يشكل المحور الرئيسي في حياتك، باعتبارك مديراً لمرؤوسيك أو منفذاً لمهام مطلوبة منك أو "مُلبياً" لاحتياجات العملاء، وخلافه).

ونحن نقضي ساعات لا تُحصى في أداء تلك الأدوار التي تُسند إلينا؛ ففي أحيان كثيرة قد لا نستمتع بها، أو قد لانشعر بالرضا تجاهها، هل ترانا نخاطر بأن ننساق وراء صغائر الأمور والتفاصيل التافهة؟ طبعاً، يجب الاهتمام بشئون المنزل المختلفة، فعلى سبيل المثال يجب الاعتناء بغسيل الملابس المتسخة، كما يجب اتباع البقالة اللازمة، والاهتمام بالأطفال وتلبية احتياجاتهم المختلفة، وهناك مواعيد نهائية يجب تليتها، وعلى الرغم من ذلك، ينبغي علينا التوقف لكي نتذكر تلك الأمور التي تبعث البهجة في قلوبنا والتي تنطوي على معانٍ خاصة بالنسبة لنا، وإذا عجزنا عن تذكير أنفسنا بهذه الأمور (بصفة منتظمة)، فنحن نعرض أنفسنا للوقوع فريسة للعدوانية أو التهكم والسخرية، ومن ثم، نفقد هدفنا في الحياة، وهو ما يُترجم إلى تقليص لقدرتنا على تحقيق الفاعلية بيسر وبشكل تام، وتتضمن المجالات التي تتطلب تحسناً ما يلي: بادر بتوجيه السؤال التالي لنفسك: ما هي المواقف التي قد تتسبب بشكل عام في تعريضك لحالة من التوتر أو الضغوط؟ كيف يمكنك التعامل مع تلك المواقف؟ ما هي الأفكار السلبية التي تجول في ذهنك مراراً وتكراراً وبصفة مستمرة؟ هل ترسم هذه الأفكار صورة صادقة للواقع الفعلي؟ هل تتنابك مشاعر القلق والخوف من تقاسم احتياجاتك ومشاعرك مع الآخرين؟ هل هذا بسبب اهتمامك واعتنائك بالآخرين - أي أنك تتصرف باعتبارك شهيداً/ضحية - أم بسبب أنك تصنف نفسك باعتبارك ضمن هذا "النمط القوي والصامت"؟ ما هي أهم ثلاثة أمور والتي تُضفي معناً على حياتك؟ إذا سعيت لاستيضاح هذه المجالات، فسوف يتسنى لك إحراز تقدم للأمام؛ وذلك من حيث تعظيم إمكاناتك وتعزيز فاعليتك وزيادة سعادتك وتمكنك من تحقيق أهدافك ومقاصدك في الحياة، وكما سبق أن أشار ويليام جاميس، لا يعتريني أدنى شك أن قطاعاً عريضاً من الناس ممن يحيون في دائرة ضيقة ومحدودة جداً من إمكاناتهم الكائنة فيهم، سواء على المستوى البدني أو الذهني أو الأخلاقي، ولا يمكنهم توظيف سوى جزء محدود جداً من وعيهم، وكأنه إنسان اعتاد فقط من بين إمكاناته الجسدية على استخدام وتحريك إصبعه الصغير!!! ... نحن جميعاً نمتلك مخزوناً هائلاً من خبرات حياتية يمكننا استثماره والاستفادة منه بشكل لم نحلم به من قبل.

أمثلة على مهارات الذكاء الانفعالي التي تحتاج إلى تحسين على سبيل المثال لا الحصر:
تحقيق الذات، الإقدام، والعلاقات مع الآخرين، وتحمل الضغوط، واختبار الواقع، والسعادة.

الإجمالي: ٤٥ - ٥٤

تهانينا! فأنت تتمتع بمستوى مرتفع جداً من الذكاء العاطفي، إنها أخبار سارة للغاية! يقدر قيمة مستوى الذكاء الانفعالي بمقدار ضعفين مقارنة بمستوى الذكاء الطبيعي و المهارات الفنية، وذلك من حيث تحديد الموظفين المميزين ”النجوم“ ومستوى ذكائك الانفعالي كان و سيكون الدافع للوصول لمستويات أداء عليا في المستقبل .

هناك عدد من المجالات التي بإمكانك تحسينها كما يلي: وبينما تبلي بلاء حسناً في مجال الذكاء الانفعالي تذكر أن تخصص وقتاً بعيداً عن انشغالاتك اليومية لتتوقف وتتأمل في تلك الأمور التي تصفي معناً خاصاً على حياتك، وإذا عجزت عن أداء هذا الأمر بصفة منتظمة، فأنت تخاطر بأن تنساق وراء صغائر الأمور و التفاصيل التافهة، نعم، هناك مواعيد نهائية يجب الوفاء بها، كما أن هناك أهدافاً يجب تحقيقها، ولكن إذا سعينا إلى تحقيق هذه الأهداف، وذلك دون التوفيق بينها وبين القيم الأساسية التي نتبناها أو مقاصدنا الأعظم التي نهدف لإنجازها، فنحن نعرض أنفسنا للوقوع فريسة للعدوانية أو التهكم والسخرية؛ مما يتنافى مع السبب الرئيسي الذي نسعى إلى تحقيقه من خلال ”كافة هذه الأمور“ في المقام الأول! وهو ما يمكن أن يؤدي إلى تقليص سعادتنا والحد من حماستنا واستثارتنا للعمل، مما يؤدي أيضاً إلى تقليل قدرتنا على تحقيق الفاعلية اللازمة بيسر وبشكل تام، وكما سبق أن أشار ويليام جاميس، لا يعتريني أدنى شك أن قطاعاً عريضاً من الناس ممن يحيون في دائرة ضيقة ومحدودة جداً من إمكانياتهم الكائنة فيهم، سواء على المستوى البدني أو الذهني أو الأخلاقي، لا يمكنهم توظيف سوى جزء محدود جدا من وعيهم كأنه إنسان اعتاد فقط من بين إمكانياته الجسدية على استخدام وتحريك إصبعه الصغير!!! ... نحن جميعاً نمتلك مخزوناً هائلاً من خبرات حياتية يمكننا استثماره و الاستفادة منه بشكل لم نحلم به من قبل .

أمثلة على مهارات الذكاء الانفعالي التي تحتاج الى تحسين على سبيل المثال لا الحصر:
تحقيق الذات، والسعادة والمرونة.

الإجمالي: ٥٥ - ٦٠

يبدو أنك تباشر عملك في حرم مقدس، وهو بمثابة موقع تجد فيه راحة لنفسك، نود أن نعرب عن إعجابنا وانبهارنا الشديد! تهانينا نظراً لتمييزك في مجال الذكاء الانفعالي، وإذا تمكنت من إحراز درجة في هذا المجال، فهناك تحذير صغير لا بد من توجيه انتباهك له، فإما أنك تتمتع بمستوى مرتفع جداً من الذكاء الانفعالي، أو بمستوى متدنٍ جداً من الذكاء الانفعالي، كيف يمكن لأمر كهذا أن يحدث؟ يمكن لهذه النتائج أن تعكس مستوى عالياً من إدراك الذات أو عدم قدرتك التامة لإدراك ذاتك ، نظراً لأن دقة

تقييم الذات تتطلب مستوى مرتفعاً من إدراك الذات، وسعيًا إلى تحقيق هذا الغرض، يمثل الوعي الذاتي العنصر الرئيسي في الذكاء العاطفي، وربما تود أن تسعى إلى استيضاح هذا الأمر من بعض أقرانك أو زملائك أو أفراد أسرتك، ولكي تتمكن من التحقق من هذه الدرجة التي احتسبتها لنفسك، فإما أنك قد استطعت بالفعل اعتلاء القمة أو ربما لازال الكثير أمامك لتقطعه في هذا الطريق!

أمثلة على مهارات الذكاء الانفعالي التي تحتاج إلى تحسين على سبيل المثال لا الحصر:
العلاقات مع الآخرين، وتحمل مسؤولية الجماعة.

ورقة عمل رقم ١٠ المهارات العامة للذكاء الانفعالي

التعامل مع الذات:

- تقيس _____، والتواصل مع _____.

التعامل مع الآخرين:

- هي التعامل مع _____، والمهارات والعلاقات _____ مع الآخرين.

القدرة على التكيف:

- التكيف مع المتطلبات _____ عن طريق التعامل _____ مع المشكلات في المواقف المختلفة.

إدارة ضغوط العمل:

- تحمل _____ والتحكم في _____.

المزاج العام للفرد:

- قدرة الفرد على _____ بالحياة، و _____ للحياة وشعوره _____.

ورقة عمل رقم ١٢ تعريف المهارات الدقيقة للذكاء الإنفعالي:

○ تحقيق الذات

○ إدراك الذات

○ الوعي الانفعالي

○ الاستقلالية

○ الإقدام

○ التعاطف

○ تحمل مسؤولية الجماعة

○ العلاقات مع الآخرين

○ المرونة

◦ حل المشكلات

◦ اختبار الواقع

◦ التحكم في ردود الأفعال

◦ تحمل الضغوط

◦ السعادة

◦ التفاؤل

ورقة العمل رقم ١٣ ممارسة الذكاء الانفعالي

موقف (١)

في أول يوم دراسي بعد إجازة نصف العام، تغيب العديد من المعلمين والمعلمات مما أصاب العمل بالمدرسة بالشلل، فعدد المعلمين الموجودين بالمدرسة لا يكفي لشغل جميع الفصول، فقام المدير بـ.....

موقف (٢)

كان الأستاذ عماد من المعلمين الأكفاء، ولكن بسبب ظروف شخصية مَرَضِيَّة بدأ أداءه في التدهور، وأصبحت نتائج تحصيل الطلاب غير مُرضية على الإطلاق، وكذلك قدرته على إدارة الفصل بنظام وحيوية، ازداد الأمر سوءاً عندما تلقى مدير المدرسة الشكاوي من أولياء الأمور تفيد عدم رضائهم عن مستوى أبنائهم، وكانت زيارة التوجيه الفني غير راضيه عن أداء الأستاذ عماد فقام المدير بـ.....

موقف (٣)

أتت الاختصاصية الاجتماعية لوكيل المدرسة بحالة طالبة في الصف الرابع الابتدائي التي تعاني من التأخر الدراسي، ويعرض الحالة تبين أنها من أسرة ذات مستوى اقتصادي منخفض، وعدد أفرادها ستة أفراد، وبالحدوث مع ولي الأمر قرر حرمانها من فرصة التعليم نتيجة، لتأخرها الدراسي من جهة، ولتوافر فرص عمل بالحقول من جهة أخرى تسمح له بالاستفادة من أجرها فقام المدير بـ.....

ورقة عمل رقم 10

الذكاء الانفعالي والمعايير القومية

أي من المعايير القومية للتعليم في مصر ومؤشراتها التالية تعبر عن الذكاء الانفعالي، وأي مهارات بالتحديد تساهم في تحقيقها. يمكنك استخدام الجدول التالي:

رقم المجال / المؤشر	المهارات الدقيقة للذكاء الانفعالي	أمثلة من الواقع المدرسي

المجال الرابع: القيادة المدرسية الفعالة
المعيار الثاني - دعم عمليتي التعليم والتعلم:

المستوى ١	المستوى ٢	المستوى ٣	المستوى ٤	المؤشرات
<p>المستوى ١</p> <p>- تعمل القيادة نادرا على ضرورة استخدام أساليب تدريس متمركزة حول المتعلم.</p> <p>- تعمل نادرا على ضرورة تنوع الأنشطة التعليمية المختلفة.</p>	<p>المستوى ٢</p> <p>- تعمل القيادة أحيانا على ضرورة استخدام أساليب تدريس متمركزة حول المتعلم.</p> <p>- تعمل أحيانا على ضرورة تنوع الأنشطة التعليمية المختلفة.</p>	<p>المستوى ٣</p> <p>- تعمل القيادة غالبا على ضرورة استخدام أساليب تدريس متمركزة حول المتعلم.</p> <p>- تعمل غالبا على ضرورة تنوع الأنشطة التعليمية المختلفة.</p>	<p>المستوى ٤</p> <p>- تعمل القيادة دائما على ضرورة استخدام أساليب تدريس متمركزة حول المتعلم.</p> <p>- تعمل دائما على ضرورة تنوع الأنشطة التعليمية المختلفة.</p> <p>- تشجع دائما مشاركة المعلمين في وضع الأنشطة وتصميمها.</p>	<p>المؤشرات</p> <p>١- تدعم القيادة بيئة التعلم المتمركز حول المتعلم.</p>
<p>الشواهد والأدلة</p> <p>- محاضر جلسات مع المعلمين والعاملين بالدرسة وأولياء الأمور حول التعلم النشط.</p> <p>- لائحة لنظام الحوافز.</p> <p>- دليل لشرح أفضل الممارسات للتعلم (مطبوع) - كروني (....).</p>				

المؤشرات	المستوى ٤	المستوى ٣	المستوى ٢	المستوى ١	الشواهد والأدلة
	<p>- تشجيع دائما المعلمين على استخدام مهارات التعلم الذاتي.</p> <p>- تشجيع دائما المعلمين على استخدام مهارات التعلم الذاتي.</p>	<p>- تشجيع غالبا المعلمين على استخدام مهارات التعلم الذاتي.</p>			<p>- دليل لشرح أفضل الممارسات في استراتيجيات التدريس (مطبوع - الالكتروني....).</p> <p>- محاضر جلسات مع المعلمين وأولياء الأمور ومجلس الأمناء لمناقشة مشكلات المعلمين.</p> <p>- وجود سياسات معلنة للتشجيع على التعلم النشط والذاتي.</p> <p>- وجود جماعات نشاط ووجود معارض للأشطة.</p>

المستوى ١	المستوى ٢	المستوى ٣	المستوى ٤	المؤشرات	
<p>الشواهد والأدلة</p> <p>- أنواع متعددة من الاختبارات في جوانب التعلم المختلفة.</p> <p>- برامج لرعاية ذو الاحتياجات الخاصة.</p> <p>- قاعدة بيانات إلكترونية.</p> <p>بطاقات الأداء المدرسي.</p> <p>- التقارير شهرية لكل طالب.</p> <p>ملف إنجاز الطلاب.</p>	<p>المستوى ١</p> <p>- توفر القيادة نادرا مجموعة متنوعة من ادوات تقويم المتعلمين (معرفة - مهاري - وجداني).</p> <p>- تدعم نادرا استخدام اختبارات تشمل جميع المستويات المعرفية.</p> <p>- تضع نادرا نظاماً دورياً واضحاً لإرسال بطاقة الأداء المدرسي إلى أولياء الأمور.</p>	<p>المستوى ٢</p> <p>- توفر القيادة أحيانا مجموعة متنوعة من ادوات تقويم المتعلمين (معرفة - مهاري - وجداني).</p> <p>- تدعم أحيانا استخدام اختبارات تشمل جميع المستويات المعرفية.</p> <p>- تضع أحيانا نظاماً دورياً واضحاً لإرسال بطاقة الأداء المدرسي إلى أولياء الأمور.</p>	<p>المستوى ٣</p> <p>- توفر القيادة غالباً مجموعة متنوعة من ادوات تقويم المتعلمين (معرفة - مهاري - وجداني).</p> <p>- تدعم غالباً استخدام اختبارات تشمل جميع المستويات المعرفية.</p> <p>- يوجد غالباً نظام دورى واضح لإرسال بطاقة الأداء المدرسي إلى أولياء الأمور.</p>	<p>المستوى ٤</p> <p>- توفر القيادة دائماً مجموعة متنوعة من ادوات تقويم المتعلمين (معرفة - مهاري - وجداني).</p> <p>- تدعم دائماً استخدام اختبارات تشمل جميع المستويات المعرفية.</p> <p>- تضع دائماً نظاماً دورياً واضحاً لإرسال بطاقة الأداء المدرسي إلى أولياء الأمور.</p>	<p>المؤشرات</p> <p>٢- تتبع نظاماً متنوعاً لتابعة تقدم المتعلمين دراسياً في ضوء الأهداف</p>

المؤشرات	المستوى ٤	المستوى ٣	المستوى ٢	المستوى ١	الشواهد والأدلة
<p>٣- تسعى القيادة لتوفير آليات للمشاركة الأخراف المعنية للحد من ضعف حضور المعلمين والتسرب.</p>	<p>- تعد دائما قاعدة بيانات لتتبع مستوى أداء المعلمين</p> <p>- بشكل دوري . تضع دائما نظاما لتابعة أداء ذوى الاحتياجات الخاصة: الموهوبين / المتفوقين / الموقنين.</p>	<p>- تعد غالبا قاعدة بيانات لتتبع مستوى أداء المعلمين بشكل دوري .</p>	<p>- تعد القيادة أحيانا خططاً متنوعة لتوعية المعلمين وأولياء الأمور بأهمية التعلم .</p>	<p>- توجد نادرا القيادة خططاً لتوعية المعلمين فقط بأهمية التعلم .</p>	<p>- سجلات دراسات الحالة لدى الإخصائين الاجتماعيين والنفسيين .</p>

المؤشرات	المستوى ٤	المستوى ٣	المستوى ٢	المستوى ١	الشواهد والأدلة
	<p>- تكون دائما جباناً مشاركة بين المؤسسة (المعلمين - الإحصائيين...الخ) والعنيين (أولياء الأُمور والمجتمع المحلي ومجلس الأمناء)</p> <p>لتنفيذ خطط التوعوية.</p>	<p>- تكون غالباً جباناً مشاركة بين المؤسسة (المعلمين - الإحصائيين...الخ) والعنيين (أولياء الأُمور والمجتمع المحلي ومجلس الأمناء)</p> <p>لتنفيذ خطط التوعوية.</p>	<p>- تكون أحياناً جباناً مشاركة بين المؤسسة (المعلمين - الإحصائيين...الخ) والعنيين (أولياء الأُمور والمجتمع المحلي ومجلس الأمناء)</p> <p>لتنفيذ خطط التوعوية.</p>	<p>- تكون نادراً جباناً مشاركة بين المؤسسة (المعلمين - الإحصائيين...الخ) والعنيين (أولياء الأُمور والمجتمع المحلي ومجلس الأمناء)</p> <p>لتنفيذ خطط التوعوية.</p>	<p>- سجلات الدعم المالي والمادى . - كشوف مجموعات التقوية والجداول الزمنية. - نماذج من طرق التوعوية (الوحات - نشرات - ماصفات - سجلات ندوات - ...الخ). - خطط مكتوبة للتوعوية. - سجلات الاجتماعات .</p>
	<p>- تيسر دائماً مشاركة فاعلة من الأطراف المعنية (أولياء الأمور والمجتمع المحلي ومجلس الأمناء). لتحفيز المتعلمين مادياً ومعنوياً على الانتظام فى الدراسة.</p>	<p>- تيسر غالباً مشاركة فاعلة من الأطراف المعنية (أولياء الأمور والمجتمع المحلي ومجلس الأمناء) لتحفيز المتعلمين مادياً ومعنوياً على الانتظام فى الدراسة.</p>	<p>- تيسر أحياناً مشاركة فاعلة من الأطراف المعنية (أولياء الأمور والمجتمع المحلي ومجلس الأمناء) لتحفيز المتعلمين مادياً ومعنوياً على الانتظام فى الدراسة.</p>	<p>- تيسر أحياناً مشاركة فاعلة من الأطراف المعنية (أولياء الأمور والمجتمع المحلي ومجلس الأمناء) لتحفيز المتعلمين مادياً ومعنوياً على الانتظام فى الدراسة.</p>	

المؤشرات	المستوى ٤	المستوى ٣	المستوى ٢	المستوى ١	النشاهد والأدلة
٤- تتبع القيادة نظماً لتابعة أداء المعلمين في المؤسسة وتقويتهم.	- تحرى دائما دراسات للتعرف على الأسباب الحقيقية لضعف الحضور والتسرب. - توفر مرونة في الجدول بما يتناسب مع الظروف البيئية واحتياجات المجتمع المحلي.	- تحرى غالباً دراسات للتعرف على الأسباب الحقيقية لضعف الحضور والتسرب.	- توفر القيادة غالباً وسائل تقويم ذاتي للمعلمين.	- توفر القيادة نادراً وسائل تقويم ذاتي للمعلمين.	- سجلات لنتائج التقويم.

المؤشرات	المستوى ٤	المستوى ٣	المستوى ٢	المستوى ١	الشواهد والأدلة
	<p>- تشجيع دائما أسلوب تقويم الزملاء لبعضهم البعض.</p> <p>- تشجيع دائما تقييم المعلمين للمعلمين.</p> <p>- تقديم دائما تغذية راجعة للمعلمين حول نتائج تقويم أدائهم.</p> <p>- تستعين دائما بالوحدات الخارجية المتخصصة لتحسين أداء المعلمين.</p>	<p>- تشجيع غالبا أسلوب تقويم الزملاء لبعضهم البعض.</p> <p>- تشجيع غالبا تقييم المعلمين للمعلمين.</p> <p>- تقديم غالبا تغذية راجعة للمعلمين حول نتائج تقويم أدائهم.</p>	<p>- تشجيع أحيانا أسلوب تقويم الزملاء لبعضهم البعض.</p> <p>- تشجيع أحيانا تقييم المعلمين للمعلمين.</p>	<p>- تشجيع نادر أسلوب تقويم الزملاء لبعضهم البعض.</p>	<p>- محاضر اجتماعات مع مجلس الأمناء تتعلق بجهة التقويم خطة للتقويم مكتوبة ومعلمة.</p> <p>- ملفات إنجازات المعلمين.</p>

المؤشرات	المستوى ٤	المستوى ٣	المستوى ٢	المستوى ١	المشاهد والأدلة
٥- تدعيم القيادة العمل الجماعي وتحفزه	- تتبع القيادة دائما أسلوبا منظما لتلقى مقترحات وشكاوى المعلمين و العاملين بالؤسسة.	- تتبع القيادة غالبا أسلوبا منظما لتلقى مقترحات وشكاوى المعلمين و العاملين بالؤسسة.	- تتبع القيادة أحيانا أسلوبا منظما لتلقى مقترحات وشكاوى المعلمين و العاملين بالؤسسة.	- تتبع القيادة نادرًا أسلوبا منظما لتلقى المقترحات وشكاوى المعلمين والعاملين بالؤسسة.	- لائحة داخلية للمدرسة. - صندوق شكاوى ومقترحات. - خطة دورية لإشراك المعلمين في إدارة المدرسة. - كشف حوافز. - بيان بالأنشطة الاجتماعية لعاملين بالمدرسة.
	- تشجيع دائما من المعلمين والعاملين و تسند إليهم وفتحهم حوافز مادية ومعنوية. - تحرص دائما على إشراك المعلمين والعاملين في أنشطة اجتماعية جماعية منظمة.	- تشجيع غالبا الكفاءات من المعلمين والعاملين و تسند إليهم وفتحهم حوافز مادية ومعنوية. - تحرص غالبا على إشراك المعلمين والعاملين في أنشطة اجتماعية جماعية منظمة.	- تشجيع أحيانا الكفاءات من المعلمين والعاملين و تسند إليهم وفتحهم حوافز مادية ومعنوية .	- تشجيع نادرًا الكفاءات من المعلمين والعاملين و تسند إليهم وفتحهم حوافز مادية ومعنوية .	

المؤشرات	المستوى ٤	المستوى ٣	المستوى ٢	المستوى ١	الشواهد والأدلة
٦- تعمل القيادة على كافة المستويات .	- تعمل القيادة دائما على التواصل بين المؤسسة ومستويات الإدارة الأخرى (المديرية - الإدارة ...) .	- غالبا على التواصل بين المؤسسة ومستويات الإدارة الأخرى (المديرية - الإدارة ...) .	- تعمل القيادة أحيانا على التواصل بين المؤسسة ومستويات الإدارة الأخرى (المديرية - الإدارة ...) .	- تعمل القيادة نادرا على التواصل بين المؤسسة ومستويات الإدارة الأخرى (المديرية - الإدارة ...) .	- أدوات لقياس رضا العاملين . - وجود برامج جماعية يشارك فيها غالبية العاملين .
	- تخرص على التعرف على مستوى رضا العاملين بالمؤسسة بصفة مستمرة .	- تعمل القيادة غالبا على التواصل بين المؤسسة ومستويات الإدارة الأخرى (المديرية - الإدارة ...) .	- تعمل القيادة أحيانا على التواصل بين المؤسسة ومستويات الإدارة الأخرى (المديرية - الإدارة ...) .	- تعمل القيادة نادرا على التواصل بين المؤسسة ومستويات الإدارة الأخرى (المديرية - الإدارة ...) .	- النشرات والقرارات الدورية المنظمة للعمل . - مخاطبات ومراسلات من وإلى الجهات الإدارية .

المؤشرات	المستوى ٤	المستوى ٣	المستوى ٢	المستوى ١	المتواجد والأدلة
	- تعقد دائما لقاءات دورية مع جميع المعنيين (مجلس أمناء – معلمين – إداريين) في المؤسسة.	- تعقد غالبا لقاءات دورية مع جميع المعنيين (مجلس أمناء – معلمين – إداريين) في المؤسسة.	- تعقد أحيانا لقاءات دورية مع جميع المعنيين (مجلس أمناء – معلمين – إداريين) في المؤسسة.	- تعقد نادرا لقاءات دورية مع جميع المعنيين (مجلس أمناء – معلمين – إداريين) في المؤسسة.	- محاضر اجتماعات القيادة مع المعنيين (معلمين – متعلمين – إداريين). - محاضر جلسات - مجلس الأمناء . - صندق للمقترحات . - جدول معين لمواضيع لقاءات أولياء الأمور مع إدارة المدرسة.

المؤشرات	المستوى ٤	المستوى ٣	المستوى ٢	المستوى ١	الشواهد والأدلة
	<p>- تتيح دائما توافرا دائما وفعالا مع مؤسسات المجتمع المحلي (الجمعيات الأهلية والمؤسسات الخدمية).</p>	<p>- تتيح غالبا توافرا دائما وفعالا مع مؤسسات المجتمع المحلي (الجمعيات الأهلية والمؤسسات الخدمية).</p>			<p>- وجود مقترحات على الموقع الإلكتروني من افراد المجتمع المحلي.</p>

المعيار الثالث - وجود نظام للحوكمة الرشيدة:

المؤشرات	المستوى ٤	المستوى ٣	المستوى ٢	المستوى ١	التشاهد والأدلة
١- اتباع أساليب ديمقراطية في إدارة المؤسسة واتخاذ القرار ومشاركة مجلس الأمناء.	- تتبع القيادة دائما أسلوب الحوار في الوصول إلى القرارات من خلال اللجان المعنية والمشكلة داخل المؤسسة.	- تتبع القيادة غالبا أسلوب الحوار في الوصول إلى القرارات من خلال اللجان المعنية والمشكلة داخل المؤسسة.	- تتبع القيادة أحيانا أسلوب الحوار في الوصول إلى القرارات المعنية والمشكلة داخل المؤسسة.	- تتبع القيادة نادرا أسلوب الحوار في الوصول إلى القرارات من خلال اللجان المعنية والمشكلة داخل المؤسسة.	- محاضر جلسات وضع السياسات العامة للمؤسسة توضح اشتراك المعنيين في وضع السياسات واتخاذ القرارات.
	- تشترك دائما جميع العاملين والعاملين بالمؤسسة في التخطيط والتنفيذ لخطط تطوير المؤسسة.	- تشترك غالبا جميع العاملين والعاملين بالمؤسسة في التخطيط والتنفيذ لخطط تطوير المؤسسة.	- تشترك أحيانا جميع العاملين والعاملين بالمؤسسة في التخطيط والتنفيذ لخطط تطوير المؤسسة.	- تشترك نادرا جميع العاملين والعاملين بالمؤسسة في التخطيط والتنفيذ لخطط تطوير المؤسسة.	- سجلات متابعة المشكلات وحلها. - سجل اجتماعات مجلس الأمناء.

المؤشرات	المستوى ٤	المستوى ٣	المستوى ٢	المستوى ١	التشواهد والأدلة
	<p>- تشرك دائما مجلس الأعماء في اتخاذ القرارات المهمة.</p> <p>- تشرك دائما المعلمين والعاملين في علاج المشكلات التي تواجه المؤسسة.</p>	<p>- تشرك غالبا مجلس الأعماء في اتخاذ القرارات المهمة.</p> <p>- تشرك غالبا المعلمين والعاملين في علاج المشكلات التي تواجه المؤسسة.</p>	<p>- تشرك أحيانا مجلس الأعماء في اتخاذ القرارات المهمة.</p>	<p>- تشرك نادرا مجلس الأعماء في اتخاذ القرارات المهمة.</p>	<p>- الخططة السنوية للمؤسسة.</p>

- تشرك الطلاب في وضع و تنفيذ خطط المؤسسة.

المؤشرات	المستوى ٤	المستوى ٣	المستوى ٢	المستوى ١	الشواهد والأدلة
<p>٢- توظف القيادة المنشريعات والقوانين بما يحقق فعالية المؤسسة</p>	<p>- تطبق القيادة دائما اللوائح والقوانين على جميع المعلمين والعاملين بالمؤسسة دون تمييز او محاملة.</p> <p>- تتبع دائما المرونة في تطبيق اللوائح والقوانين.</p>	<p>- تطبق القيادة غالبا اللوائح والقوانين على جميع المعلمين والعاملين بالمؤسسة دون تمييز أو محاملة.</p> <p>- تتبع غالبا المرونة في تطبيق اللوائح والقوانين.</p>	<p>- تطبق القيادة دائما اللوائح والقوانين على جميع المعلمين والعاملين بالمؤسسة دون تمييز او محاملة.</p> <p>- تتبع أحيانا المرونة في تطبيق اللوائح والقوانين.</p>	<p>- تطبق القيادة نادرا اللوائح والقوانين على جميع المعلمين والعاملين بالمؤسسة دون تمييز أو محاملة.</p> <p>- تتبع نادرا المرونة في تطبيق اللوائح والقوانين.</p>	<p>- اللوائح والقوانين معلنة لجميع المعنيين.</p> <p>- وجود ثقافة مساندة للإصلاح.</p> <p>- دفتر ١٣٠ أحوال العاملين.</p> <p>- ملفات العاملين.</p>

ورقة عمل رقم ٢٠

يوميات القائد المدرسي

استخدم الجدول التالي لتدوين مذكراتك اليومية، وتسجيل ردود أفعالك في المواقف المختلفة (انظر الصفحة التالية)، وأيها تشعر بالرضا تجاهه، وأيها تود تغييره وفق الدليل المرفق:

اليوم والتاريخ	وصف مختصر للموقف	رد الفعل تجاه الموقف	تقييمك للموقف من وجهة نظر الذكاء الانفعالي

(تابع ورقة عمل ٢٠)

نماذج من مواقف حقيقية من يوميات قادة تعليميين من أسبوط

وسوهاج وقنا

دراسة حالة (١)

منع زوج أحد ميسرات التعلم النشط زوجته من الذهاب إلى المدرسة؛ لأنها تعود منهكة ومتعبة بسبب كثرة العمل والجهد المبذول داخل الفصل، وبسبب بعد المسافة بين سكن الميسرة ومقر عملها، واتصلت إدارة المدرسة بالزوج، وأجرت معه مفاوضات مستخدمة الذكاء الانفعالي واستخدم أعضاء الإدارة المدرسية المرونة والتعامل مع الآخرين، وقدموا بعض الحلول البديلة لتيسير عمل المدرسة، وأقنعوا الزوج بأهمية عمل زوجته والفائدة المتوقعة لها من تجربة التعلم النشط، ووافق على عودة زوجته للعمل.

دراسة حالة (٢)

طلبت المعلمة من التلاميذ في فصول التعلم النشط إحضار بعض حبات العدس والبقول والمكرونه والبازلاء؛ فذهب التلاميذ إلى منازلهم لإحضار تلك الأشياء إلا أن أحد أولياء الأمور حضر إلى المدرسة نائراً وهاتجاً، وهو يقول ”تعليم إيه وكلام فارغ إيه! مكرونه إيه ورز إيه الذي تطلبه المعلمة من التلاميذ، هو دا فصل ولا محل بقالة“، فاستمعت له بهدوء ثم سألته عن الكمية التي طلبتها المعلمة من ابنه هل هي كيلو جرام أم نصف كيلو أم كم؟ فأجاب ولي الأمر ”لأ.. المعلمة طلبت حبة مكرونه وحفنة عدس“. فقلت له يا حاج هذه الأشياء تستخدم في تعليم التلاميذ داخل الفصل، وأخذته من يده واصطحبته إلى الفصل ليرى بنفسه سير العمل، فشاهد أعمال التلاميذ بالعدس والمكرونه من رسوم وكلمات، فضحك الأب وقال والله ما شاهدنا هذا أبداً في التعليم من قبل، الله معاكم وخرج من المدرسة مسروراً واعتذر عن اندفاعه.

دراسة حالة (٣)

في يوم من الأيام حضر أحد الآباء إلى المدرسة نائراً، وقال : « إيه اللي بتعملوه داخل الفصل يا أستاذ؟ هذا كلام فارغ؛ قائد إيه وأركان وأنشطة إيه...!!! هذا لعب ومضيعة للوقت. » كنت أود أن أثور في وجهه، ولكن ابتسمت له غضباً عني، وأخذته من يده، ودخلت به الفصل ليشاهد فترة الأركان، وجلست معه داخل الفصل ليشاهد ما يحدث؛ فاستمع للحوارات بين المعلمة والتلاميذ وشاهد توزيع الأدوار داخل الركن من قائد وعارض، فخرج من الفصل يضرب كفا بكف، ويقول «يريته تعلمت بهذه الطريقة، دا ما كانشى على أيامنا غير الضرب بالعصا و اسكت يا ولد واسكتي يا بنت»، وشكر الميسرات، و غادر المدرسة وأبدى إعجابه الشديد بما شاهدته.

دراسة حالة (٤)

أنا كنت قبل تدريب القيادات التعليمية وقبل حضور برنامج الذكاء الانفعالي عصبياً جداً، واتنرفز بسرعة، وأغضب لأقل شئ في بيتي وفي الشارع وفي المدرسة، وكنت أعانى من مشاكل كثيرة بسبب سرعة التنرفة، ولكن بعد التدريب الحمد لله بقيت أمسك نفسى وأملك أعصابى، واجهتني فى شغلى، مشاكل كثيرة منها على سبيل المثال جاءني واحد من أولياء الأمور وهو زعلان وثائر على الآخر، وعازب يتخايق مع واحد من المدرسين المعينين بالحصّة، وقال وأنا هشكيه للإدارة وحتى للوزير، وحاولت معاه عشان يهدأ، وامتصت غضبه، وعرفت منه السبب وهو أن المدرس ضرب ابنه، وقلت له إيه السبب قال من غير سبب، قلت له مش ممكن يعنى مدرس يضرب تلميذاً وبس وجبت المدرس، وعرفت منه إن بعض التلاميذ كانوا بيلعبوا فى الفسحة، وطلبت منهم النزول إلى الحوش، فتلميذ رمى الشبشب على المدرس وكان هيجى فى وشه، واعترف المدرس فعلاً أنه ضرب التلميذ، والحقيقة أن الضرب كان مبرحاً وإرضاء لولى الأمر قام المدرس بالاعتذار، واستدعيت التلميذ الذى اعتذر للمدرس، وفى الوقت نفسه قمت بعمل استجواب للمدرس علشان ميتكرررش منه الموضوع ده تانى، وجمعت كل مدرس الحصّة وعرفتهم على أهمية استخدام الذكاء الانفعالي علشان يسكوا أنفسهم وميقابلوش الغضب بالغضب، و إنه ممنوع الضرب فى المدرسة على الإطلاق. و بكده انتهى الموضوع على خير.

قراءات

دليل القيادة الفعالة

يبادر عدد من قادة المدارس بقيادة وتوجيه مدارسهم بشكل قلبي صادق، مُظهرين بذلك مستويات عالية من الذكاء الانفعالي؛ حيث يتسنى لهم إحداث آثار إيجابية داخل المناخ العام بمدارسهم، ويشير دانيال جولمان في كتابه الصادر تحت عنوان ”القيادة الرئيسية“ إلى أنه ”ليس بوسع أي كائن ما أن يحلق بجناح واحد فقط، ويشير دانيال إلى أن القيادة الموهوبة تتحقق عندما يتلاقى الرأس مع القلب المشاعر مع الفكر؛ فكلاهما يمثل جناحاً يتيح الفرصة أمام القادة للتحليق عالياً.

وفي بعض العصور الماضية، كان الاعتراف بالآثار الإيجابية التي تترتب على استخدام العاطفة في عملية القيادة دلالة على الضعف، ولكن تبدلت الأمور في عصرنا الحالي، ويشير جولمان إلى أنه وعلى الرغم من أن اقتران الذكاء الانفعالي بمستويات مرتفعة من الذكاء العقلي يتيح الفرصة أمام القادة للتحليق عالياً، تؤكد الدراسات أن حوالي ٢٧ - ٤٧ بالمائة من النجاح والتقدم الذي يتم إحرازه في مجال العمل يمكن أن يُعزى بشكل مباشر إلى الذكاء الانفعالي، بينما لا يُنسب سوى ٦٪ من هذا النجاح إلى مستويات الذكاء المرتفعة.

ويتناول مايكل فوللان في كتابه الصادر تحت عنوان ”القيادة في ظل ثقافة التغيير“ تلك القضية من منظور تعليمي كما يلي: ”لا عجب إذن أن ندرك أن أكثر القادة فاعلية ليسوا هم الذين يتمتعون بأعلى مستويات الذكاء، وإنما الذين يتمكنون من الدمج بين ذكائهم الفكري وذكائهم العاطفي“.

وعلى النقيض من الذكاء العقلي، فإن الذكاء الانفعالي يمكن اكتسابه وتعزيزه، فهو واقع يمكن لكثير من القادة المسؤولين عن مبادرات تدريبية في القطاع التعليمي وغيرها من القطاعات إدراكه واستيعابه، وبينما تتفاقم التحديات والمتطلبات والتعقيدات التي يواجهها نظام المدارس، وبينما تزداد الأدوار والمسؤوليات المُلقاة على عاتق وكلاء المدارس، يواصل الذكاء الانفعالي أداء دوره باعتباره حجر أساس القيادة الفعالة والناجحة والديناميكية، ومن هذا المنطلق، يمثل الذكاء الانفعالي أحد المقومات الرئيسية لإنجاح البرامج التدريبية والتعليمية الفعالة.

وسوف يتمكن المشاركون في ورشة العمل هذه من التعرف على مكونات الذكاء الانفعالي وإدراك العلاقة بين الذكاء الانفعالي والقيادة المدرسية الناجحة، ومن المقرر استعراض الأبحاث التي أُجريت في مجال الذكاء الانفعالي والأدبيات التي صدرت في هذا السياق، وكذلك مراجعتها ومن جهة أخرى، سوف

يتم عرض بعض دراسات الحالة التي تتطلب ممارسة وتطبيق الذكاء الانفعالي، وسوف يتعرف كل مشارك على عدد من الاستراتيجيات التي تكفل له تعزيز مستويات الذكاء الانفعالي، وأخيراً، سوف يتم تعريف المشاركين في ورشة العمل هذه على بعض الاستراتيجيات التي تساهم في تعزيز دليل الذكاء الانفعالي، والمقرر أن يتلقاها كل منهم.

أنماط القيادة وفقاً لجولمان والقدرات الرئيسية في مجال الذكاء الانفعالي

١. **الملهم:** التمتع بالقدرة على توجيه الآخرين نحو تحقيق الأحلام المشتركة.
الآثار: آثار قوية وإيجابية، حيث يصلح استخدام هذه الخاصية عندما تتطلب التغييرات المراد إحداثها إيجاد رؤية جديدة أو تحديد توجهات واضحة.

٢. **المرشد:** التمتع بالقدرة على الربط بين الرغبات الفردية وأهداف المنظمة بشكل عام.
الآثار: آثار إيجابية للغاية، حيث يصلح استخدام هذه الخاصية بهدف إتاحة الفرصة أمام العاملين لتحسين أدائهم وبناء قدراتهم على المدى الطويل.
المسئولية الاجتماعية، والإدراك الذاتي العاطفي، والتفهم.

٣. **المتعاطف:** التمتع بالقدرة على إيجاد نوع من التناغم والانسجام عن طريق توثيق الروابط فيما بين الآخرين.
الآثار: آثار إيجابية، حيث يصلح استخدام هذه الخاصية لمعالجة التشققات بين أعضاء الفريق الواحد، أو لتحفيزهم في أثناء اجتيازهم خبرات عصبية، أو لتقوية الروابط فيما بينهم، ولا يصلح استخدام هذه الخاصية بشكل مستقل أو بمعزل عن غيرها من القدرات، نظراً لأنها تحقق أفضل نتائجها في حالة اقترانها بخاصية الإلهام.

٤. **الديمقراطي:** التمتع بالقدرة على تقدير معطيات الآخرين وضمان التزامهم.
الآثار: آثار إيجابية، حيث يصلح استخدام هذه الخاصية للوصول إلى إجماع للآراء أو تحقيق قناعة بين أفراد الفريق الواحد، أو الاستزادة بمعطيات قيمة من العاملين.
المسئولية الاجتماعية، وحل المشكلات (المرونة)، والتفهم.

٥. النظامي / الدافع بجمود: التمتع بالقدرة على تحقيق أهداف مثيرة وصعبة.
 الآثار: نظراً لتكرار استخدام هذه الخاصية بصورة غير مناسبة، فهي عادة ما تخلف آثاراً سلبية، ويصلح استخدام هذه الخاصية للحصول على نتائج عالية الجودة من فريق مقتدر وكفء ويتمتع بدرجة عالية من الحماسة.
 الإدراك الذاتي العاطفي، والتفهم، والتحكم في الانفعالات (وهي خصائص لا بد من توافرها في القادة لتمكينهم من استخدام هذه المنهجية بشكل فعال).

٦. الحاكم الأمر: التمتع بالقدرة على تبديد المخاوف عن طريق توجيه إرشادات واضحة خلال الأوقات التي قد يعاني الفريق فيها من بعض الطوارئ.

الآثار: نظراً لأنه عادة ما يُساء استخدام هذه الخاصية، فهي تخلف آثاراً سلبية للغاية، ويصلح استخدام هذه الخاصية في الأزمات، أو للتحويل نحو اتجاه معاكس، أو للتعامل مع العاملين ممن قد نجد صعوبة في التعامل معهم.
 الإدراك الذاتي العاطفي، والتحكم في الانفعالات، والتفهم (يجب التحلي بهذه الخصائص كي لا تحقق هذه الخاصية نتائج معاكسة).
 مقتبس من مقالة عنوانها "الإدارة التي تحقق نتائج" ومن كتاب صادر لدانيال جولمان تحت عنوان "القيادة الرئيسية".

إدراك قوة الذكاء الانفعالي

يشير جولمان في كتابه الصادر تحت عنوان "القيادة الأساسية" إلى ما يلي:
 "نحن نوجه بواسطة القادة العظام، فهم بإمكانهم إثارة عواطفنا وإلهام أفضل ما لدينا من قدرات، وتباشر القيادة المتميزة نشاطاتها من خلال توظيف العواطف، وبغض النظر عما يعتمز القادة تنفيذه - سواء أكان ما يعتمزون تنفيذه هو عبارة عن إعداد خطط المدارس "أو" تعبئة العاملين وأولياء الأمور لاتخاذ خطوات فعالة - فإن مقدار ما يحزره هؤلاء القادة من نجاح يعتمد على أسلوب تحقيقهم لهذا النجاح، وعلى الرغم من نجاحهم في تنفيذ كافة الخطوات المطلوبة منهم بالشكل السليم، فإن إخفاقهم في الوفاء بالمهمة الرئيسية الملقاة على عاتقهم والتي تتمثل في توجيه العواطف في الاتجاه السليم، سوف يتسبب في فشل أو تعثر النشاطات الأخرى التي يقدمون على تنفيذها.

الأبعاد الأربعة الرئيسية للذكاء العاطفي وفقاً لجولمان
مقتبس من كتاب ”القيادة التي تحقق نتائج“

١. إدراك الذات.
٢. إدارة الذات.
٣. الوعي الاجتماعي.
٤. إدارة العلاقات بالآخرين.

”إن إمكانية إدراك الدور الفعال الذي تلعبه العواطف داخل بيئة العمل هي خاصية يتميز بها القادة وتضعهم في مصاف مختلفة عن غيرهم من العاملين - وذلك ليس فقط فيما يتعلق بالجوانب الملموسة، والتي تتضمن على سبيل المثال تحقيق نتائج أفضل أو القدرة على الاحتفاظ بالعناصر المؤهولة وإنما أيضاً فيما يتعلق بكافة الجوانب غير الملموسة، والتي تتضمن على سبيل المثال رفع الروح المعنوية للعاملين، وتحسيسهم، وضمان التزامهم“.

نبذة تاريخية عن الذكاء العاطفي

كيف تطورت نظرية الذكاء العاطفي؟ يتضح جلياً أن نظرية التطور العاطفي قد تطورت في إطار متوازٍ مع تطور البشرية ذاتها، وذلك من منطلق الحاجة إلى التأقلم والتكيف والتعايش مع الآخرين، وعلى نحو يفسح المجال أمام المجتمعات القديمة التي سبق أن اعتمدت على أنشطة الصيد والزراعة - وفي وقت مبكر - من البقاء والتغلب على الأوضاع والظروف القائمة على مدار العصور المختلفة. ويعكس الدماغ البشري هذا الواقع الذي لا يمكن إنكاره، ولقد أثبتت العديد من تقنيات التخطيط الدماغية الحديثة، مؤخراً، أن الكثير من العمليات الذهنية لا بد وأن تتجاز أولاً في المراكز العاطفية بالدماغ، وذلك في أثناء مرورها بتلك الرحلة النفسية والتي يتم في أثناءها تحويل المعلومات الخارجية إلى استجابات أو أفعال فردية.

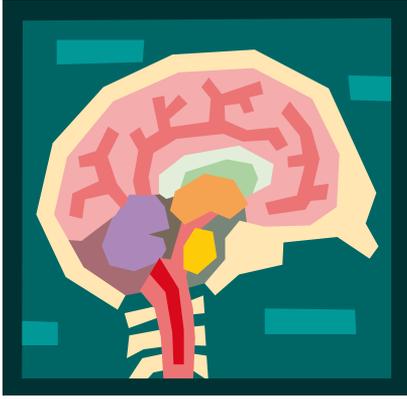
ومن هذا المنطلق، يضرب الذكاء العاطفي بجذوره في أعماق التاريخ، ولكن، وسعيًا إلى التعرف على تاريخ نشأة وتطور الذكاء العاطفي، يجب التعرف على هذا المفهوم من منظور عملي، وهو ما يدفعنا للتركيز على تطور مفهوم الذكاء العاطفي خلال القرن العشرين، وإذا انتقلنا في التاريخ وإلى حقبة العشرينات من القرن العشرين، وما بعدها لوجدنا عالم النفس الأمريكي، إدوارد ثورنديك يسلط الضوء على مفهوم هام أطلق عليه "الذكاء الاجتماعي"، وفي وقت لاحق، أبرز دافيد ويتشلسلر، وهو من المؤسسين لاختبارات معدلات الذكاء، أهمية العوامل العاطفية، وفي حقبة الأربعينات من القرن العشرين، وفي إحدى الدراسات التي قلما تم الاستشهاد بها في الدراسات والأبحاث المختلفة، أكد ويتشلسلر على أهمية إدراج الجوانب اللاعقلية المختلفة - والقائمة في مستويات الذكاء بشكل عام - في أي قياسات "متكاملة"، كما ناقشت تلك الدراسة أيضاً ما اصطُح عليه في ذلك الوقت باعتباره قدرات "عاطفية" وأخرى "إدراكية" - والتي تتمثل بشكل رئيسي في الذكاء العاطفي والاجتماعي -؛ حيث تم التأكيد على أهميتها من أجل استكمال الصورة الكلية، ولكن ما يدعو للأسف الشديد، لم يتم إدراج هذه العوامل في اختبارات مستويات الذكاء التي ساهم ويتشلسلر في ابتدائها، وفي الوقت ذاته، لم يتم توجيه عناية كافية في تلك الفترة لهذه العوامل الحاسمة.

وفي عام ١٩٤٨، بادر باحث أمريكي آخر، ويُدعى آر. دبليو. ليبير بتعزيز مفهوم "الفكر الانفعالي"، والذي اعتقد بمساهمته في "الفكر المنطقي"، ولكن لم يبادر سوى عدد محدود من علماء النفس أو التربويين بمواصلة هذا الاتجاه وتتبع هذا الجدل حتى مرور ٣٠ عاماً لاحقة (وذلك باستثناء ألبرت إلييس، وهو أحد العلماء البارزين، والذي شرع في عام ١٩٥٥ في استكشاف ذلك المفهوم الذي تطور واشتهر باسم "العلاج الانفعالي العقلاني" - وهو بمثابة عملية تُعنى بالتعريف بكيفية امتحان العواطف بانتهاج أسلوب منطقي وواع). وفي وقت لاحق وفي عام ١٩٨٣، بادر هاورد جاردنير، بجامعة هارفارد، بدراسة

إمكانية ”الذكاءات المتعددة“، والتي تضمنت ذلك المفهوم الذي أطلق عليه في ذلك الوقت ”القدرات النفسية الداخلية“ - ويركز هذا المفهوم في جوهره على الاستعداد لاستبطان الأمور والبحث عن الدوافع - هذا بالإضافة إلى مفهوم ”الذكاء الشخصي“.

وفي تلك الفترة برز روفان بار-أون باعتباره باحثاً نشطاً في هذا المجال، واشتهر بعبارة ”الحاصل الانفعالي“، ولقد صيغ مصطلح ”الذكاء الانفعالي“، وتم إطلاقه رسمياً من قبل جون (جاك) ماير في ”جامعة نيو هامبشاير“، بالتعاون مع بيتر سالفوي من ”جامعة يال“، وذلك في عام ١٩٩٠. ولقد أمكن في تلك الفترة الاستفادة من المفهوم الذي سبق أن صاغه جاردرنر، واستقر رأيهما على استخدام تعريف الذكاء الانفعالي، وهو ما سبقت الإشارة إليه في موضع سابق، كما تمكنا أيضاً - بالتنسيق مع زميلهما دافيد كارسو - من إعداد اختبار بديل خاص بالذكاء الانفعالي، والذي - وعلى النقيض من اختبارات مستوى الذكاء التي قام بارون بإعدادها - لا تقوم على امتحان الذات والتأمل فيها وإنما تعتمد على القدرات، ويجري الآن العمل على تسليط مزيد من الضوء على هذه القدرة الهامة، وذلك من خلال دراسة ظاهرة الذكاء الانفعالي من أكثر من منظور.

الدماغ المبهر (دانيال جولمان)



الفصوص المخية (الفص الأوسط)

- يختص الفص الأوسط بالتحكم في كافة الجوانب المرتبطة بالعواطف والنوم والانتباه ونظام الجسم والهرمونات والنشاط الجنسي والشم وإنتاج معظم العناصر الكيميائية بالدماغ.
- في لحظات الطوارئ، يبادر مركز العواطف - الفصوص المخية (الفص الأوسط) - بإصدار أوامره إلى بقية أجزاء الدماغ.
- وفي تلك اللحظات، يختص الفص الأوسط بإعداد خطة سريعة لاتخاذ إجراء - إما العراك أو الفرار أو التجمد - وذلك بناء على ما تشير إليه الغرائز الداخلية التي تتحكم في كيفية التعامل مع تلك المواقف.

القشرة المخية الأمامية

- تشير الاكتشافات الحديثة إلى أن القشرة المخية الأمامية تمثل أهمية حرجة وذلك من حيث التنظيم والتحكم الذاتي في العواطف.
- تختص القشرة المخية الأمامية بتقييم الاندفاعات العاطفية وذلك بدءاً من الجزء السفلي من الفص الأوسط.
- قد ترفض القشرة المخية الأمامية أحياناً بعض الاندفاعات العاطفية، وذلك لضمان فاعلية استجاباتنا لهذه الاندفاعات.
- وبدون وجود خاصية الرفض هذه، فإن النتيجة قد تكون أشبه بانفجار عاطفي.

”تعتمد قدرات الذكاء الانفعالي - والتي تمثل أهمية قصوى بالنسبة للقيادات - على مدى سلاسة العمليات التي تجري في مجال القشرة الدماغية الأمامية.“

”ومن المنظور البيولوجي، فإن فن القيادة السليمة يتطلب المزج بين العقل والعواطف.“



ما الذي توصل إليه الخبراء:

مايكل فولمان، ”القيادة في ظل ثقافة التغيير“

التعقيد يخلق التغيير، والمقصود بالتغيير أي مواجهة المجهول، ومواجهة المجهول تعني التعرض لمشاعر القلق، ومن المنظور العاطفي، يمكن للأشخاص الذي يتمتعون بمستويات أعلى من الذكاء التعامل مع مشاعر القلق بصورة أفضل من غيرهم، ومن

هذا المنطلق، فإن استخدام الذكاء الانفعالي في بيئة العمل يمثل أهمية حتمية لتحقيق الفاعلية في السياقات المعقدة.

بيتر سينج، ”رقصة التغيير“

الذكاء الانفعالي هو عبارة عن بوصلة داخلية تساعدنا في إدراك الصواب، وفي واقع الأمر، يتلاقى الفكر والعاطفة داخل العقل، كما تؤثر المشاعر والعواطف بقوة على قدرة الشخص على التفكير.

وارين بينيس، المدير المؤسس لمعهد القيادات، بجامعة كاليفورنيا الجنوبية

يمثل الذكاء الانفعالي - دون غيره من القدرات والملكات الأخرى بما في ذلك معدلات الذكاء العقلي المرتفع أو الخبرات الفنية المكتسبة - أهم عامل من عوامل النجاح في الحياة المهنية، وكلما ارتفع شأن المنصب الذي يحتله المرؤ في أية مؤسسة، كلما ازدادت أهمية الذكاء الانفعالي بالنسبة للشخص الذي يحتل هذا المنصب، فالذكاء الانفعالي يساهم بنسبة ٨٥ - ٩٠ بالمائة من إجمالي النجاح الذي يحققه القادة بالمنظمات المختلفة.

(وفقاً لما ورد في مقدمة كتاب ”بيئة العمل التي تتمتع بذكاء عاطفي“
كويز وبوسنر، ”تشجيع الهمم“

لقد تعلمت أنه من الضروري الاحتفال بالنجاحات بهدف بناء وحدة الفريق ودعمها؛ ولضمان استمراريته، ومن هذا المنطلق، فإنني لن أبخس أبداً أهمية وضرورة تشجيع الهمم، وشحن الطاقات، وتقدير الآخرين بشكل واضح وملمس، والاعتراف بجهودهم، وذلك خلال المواقف والخبرات المستقبلية للقيادات الفعالة“.

تمثل هذه الخاصية العامل الوحيد الذي ميز القادة الذين يحتلون القمة عن القادة الذين يحتلون القاع في مستوى إظهار العاطفة والتعبير عنها.

مكونات متعددة الأبعاد للذكاء الانفعالي (تعريف للمهارات العامة)

قياس مستويات الذكاء الانفعالي

الفهم العاطفي

يختص هذا المكون بقياس مدى إدراك الفرد لمشاعره الشخصية ومدى قدرته على التعبير الذاتي عما يعتره من عواطف، ويتضمن هذا المكون قدرات وإمكانات قد تتمثل على سبيل المثال في تحديد وتمييز وتعريف العواطف كما يشعر بها الفرد، وإمكانية وصف هذه المشاعر للآخرين، ومن هذا المنطلق، فإن إحراز درجة متقدمة عند قياس هذا المكون يشير إلى ارتفاع مستوى الفهم العاطفي.

الوعي النفسي

يرتبط بهذا المكون بأهمية التفكير في الذات وفي الآخرين، هذا بالإضافة إلى محاولة فهم الذات وفهم الآخرين، ومن هذا المنطلق، فإن ارتفاع مستوى الوعي النفسي عادة ما يشير إلى قدرة المرء على توظيف مشاعره في توجيه سلوكياته، كما يركز هذا الشخص بشكل خاص على أهمية الوعي الذاتي.

اليقظة والانتباه

يرتبط هذا المكون بقدرات وإمكانات بعينها، تتمثل على سبيل المثال في الاستمرار في التركيز على الانتهاء من المهمة التي يتم إسنادها إلى الشخص المعني، هذا بالإضافة إلى الإصغاء بانتباه للآخرين، والاهتمام بالتفاصيل بهدف تلافي ارتكاب أخطاء بسبب الإهمال وعدم الاكتراث، والحد من المحفزات الخارجية التي تتسبب في تشتيت الانتباه، ومراعاة النظام والترتيب العام، واستكمال المهام المسندة.

التحكم العاطفي في النفس

يرتبط هذا المكون بالقدرة على التحكم في مختلف أنواع السلوك العاطفي، ويتضمن هذا المكون قدرات وإمكانات بعينها، والتي تتمثل على سبيل المثال في التمهّل والتحلي بالصبر، والمشاركة في مختلف الأنشطة بهدوء وتأن حسبما هو مناسب، والسكون، والإصغاء، وانتظار الوقت المناسب للتجاوب مع المواقف المختلفة.

التفاؤل

يرتبط هذا المكون بالتوقعات الإيجابية التي يتمكن الشخص من بنائها عن ذاته ونحو المستقبل، ويتضمن هذا المكون خصائص مختلفة، تتمثل في القناعة بالذات، الشعور بالمساواة مع الآخرين، والافتخار بالإنجازات الشخصية، وذلك على سبيل المثال لا الحصر.

التكامل الاجتماعي

يرتبط هذا المكون بمشاعر الترابط والانتماء لمجموعة من الأقران، ويتضمن هذا المكون مجموعة من الخصائص، والتي تتضمن على سبيل المثال الشعور بتفهم الآخرين، والشعور بالقدرة على الاعتماد على ما يبديه الآخرون من تفهم ودعم في المواقف المختلفة.

القلق

يرتبط هذا المكون بمشاعر الثقة في أثناء المواقف الجماعية، ويتصف هذا المكون بمشاعر الخوف والتخوف من تلك المواقف التي نتعرض لها عندما يواجه الآخرون انتباههم إلينا، أو عندما تتناوبنا مشاعر قلق واهتمام مُفرط حول الآراء التي يبديها الآخرون تجاهنا.

القلق الاجتماعي

يرتبط هذا المكون بمشاعر الخوف أو القلق التي قد تتناوب الفرد في المواقف الاجتماعية، ويتضمن القلق الاجتماعي مشاعر القلق والتوتر والانزعاج التي قد تراودنا في المواقف الاجتماعية المختلفة، وأيضاً في المواقف التي قد يشعر فيها المرء بالافتقار إلى الأمان.

صياغة رؤية موجهة وهادفة

الرؤية هي عبارة عن وصف حيوي لنتيجة مرغوب فيها، والتي تساهم في إلهامك واستثارة حماسك ومساعدتك على رسم صورة ذهنية للأهداف التي ترغب في تحقيقها، ويمكن أن تمثل هذه الرؤية جزءاً من حياتك أو يمكن أن تشكل نتيجة لمشروع أو هدف تود تحقيقه. وأحياناً يتم الخلط فيما بين الرؤية والرسالة، غير أن كلا منهما يساهم في تحقيق أغراض يتم بعضها البعض الآخر.

إرشادات تساعد في صياغة الرؤية

تساهم الرؤية المصاغة بشكل مناسب في وصف النتائج التي ترغب في تحقيقها خلال مرحلة من الزمن تتراوح بين ٥ إلى ١٠ سنوات، على الرغم من أن البعض الآخر منها قد يستهدف مدى زمنيًا أطول.

وفيما يتعلق بالمشروعات والأهداف، يجب أن تركز الرؤية على النتائج المرجو تحقيقها في إطار المشروع / الهدف المحدد، وفيما يلي استعراض لبعض الإرشادات العامة لمساعدتك في صياغة رؤية قوية وموجهة.

صياغة الرؤية في عبارة قوية وموجهة

إذا أمكن، حاول إيجاز رؤيتك في عبارة قوية تضعها في صدارة الفقرة الأولى من الرؤية، كما أن استخدام عبارة بسيطة وبارزة تعكس جوهر رؤيتك سوف يساهم إلى حد كبير في تعزيز فاعلية هذه الرؤية، وسوف تساهم هذه العبارة الأولى في تعزيز وتنشيط هذه الرؤية في ذهن وذاكرة كل من يطلع عليها، فعلى سبيل المثال، تتمثل رؤية "شركة ميكروسوفت" فيما يلي: "جهاز كمبيوتر شخصي في كل منزل يستخدم برامج ميكروسوفت الإلكترونية"، وهذه العبارة القوية - على الرغم من بساطتها - يمكن توظيفها داخل الشركة (في مدخل الشركة وعلى صفحات الموقع الإلكتروني الداخلي، وعلى اللوحات المعلقة على الحوائط، وخلافه)، وذلك لتذكير كل شخص يطلع عليها بماهية رؤية الشركة. وفي حالة أن لاقيت صعوبة في صياغة هذه العبارة الموجزة، يمكن البدء في صياغتها بعد الانتهاء من الجزء المتبقي من الرؤية.

الإطار الزمني للرؤية

يمكن أن تكون الرؤية أطول إلى حد كبير من الرسالة، وتهدف الرؤية إلى رسم صورة ذهنية واضحة الملامح ومفعمة بالعواطف يمكن استخدامها لإلهامك وتنشيطك وتزويدك - أنت وفريق عملك - بالطاقة اللازمة لاستكمال مسيرتك، ويمكن الاستعانة بأكبر قدر من الموارد المتاحة والمساحة المطلوبة لتحقيق هذا الهدف.

الرؤية وأفضل النتائج الممكنة

بشكل عام، يجب أن تستند الرؤية إلى أفضل النتائج الممكنة، وفي واقع الأمر، قد يتطلب الأمر منك أن تتخيل نتيجة أفضل مما قد تتصور، وتذكر، أن الرؤية تهدف إلى إلهامك وتنشيطك وتحفيزك واستثارة ملكات الإبداع والمخيلة لديك؛ علماً بأنه لا يمكن استخدام الرؤية باعتبارها مقياساً لتحديد مقدار النجاح الذي تمكنت من إحرازه، ومن الجدير بالذكر أن بإمكانك تحديد مقدار النجاح التي تمكنت من تحقيقه من خلال وضع عدد من الأهداف العامة والتفصيلية المحددة.

لقد سبق وأن اشتركت في دورة تدريبية، حيث تطلب أحد الأنشطة التي قمنا بتنفيذها التوصل إلى أكبر عدد ممكن من الأفكار لكي تتمكن من كسب ١٠ دولارات مع نهاية اليوم، وبالفعل، فلقد قمنا بتنفيذ هذا الإجراء عن طريق استخدام أسلوب العصف الذهني، وبعد انقضاء بضعة دقائق، استطع ميسر الجلسة آراء المشاركين للتعرف على بعض أفكارهم، وبطبيعة الحال، فلقد كانت الأفكار التي عرضها البعض أفضل من بعض الأفكار الأخرى التي عرضها البعض الآخر، غير أن جميع المشاركين اتفقوا على أن أسوأ تلك الأفكار قد يستحق أصحابها بسببها الحصول على الدولارات العشرة مع انتهاء اليوم. ثم طلب ميسر الجلسة من المشاركين أن يتحققوا من الأفكار التي تم عرضها، وتحديد إذا كان أي منها يؤهل صاحبها، ويجعله جديراً بالحصول على مليون دولار، ولقد أجمعت الآراء على أنه ليس هناك فرصة على الإطلاق أمام أي من معظم هذه الأفكار لتؤهل أصحابها، وتجعلهم جديرين بالحصول على مليون دولار، كما اتفقوا على أن هناك نسبة قليلة جداً ربما يحالفها الحظ في هذا الأمر، وقرب نهاية هذا النشاط، أشار الميسر ببساطة قائلاً: "لن يسعكم الحصول على أفكار تعادل في قيمتها ملايين الدولارات في حالة إذا كانت الرؤية التي ترغبون في تحقيقها لا تساوي سوى عشرة دولارات".

فمستوى جودة الرؤية التي نرغب في تحقيقها سوف يحدد مدى الإبداع والأصالة والجودة التي تتضمنها هذه الأفكار والحلول التي نود التوصل إليها، ويجب أن تساهم الرؤى الهادفة في رفع مستوى توقعاتنا وطموحاتنا، مما يساعدنا على القفز خارجاً من منطقة الراحة التي نخلد إليها.

وربما يعترض البعض على استخدام رؤية متفائلة أو غير واقعية، وذلك نظراً لأنهم قد يعتقدون أن تعذر تحقيق النتيجة التي بادروا إلى تحديدها يُعد فشلاً وإخفاقاً، وذلك على الرغم من تحقيق كافة الأهداف العامة والمرحلية الأخرى.

وما يدعو للأسف الشديد، تتخوف العديد من المنظمات من هذا الأمر، وفي هذه الحالة، يمكنك مواصلة تحقيق مكاسب من خلال وضع رؤية قوية وموجهة، وذلك عن طريق صياغة نسختين، كما يلي: النسخة المثالية والتي تساهم في إلهامك وتحفيزك، وأخرى أكثر مرونة، أو "أكثر واقعية"، والتي يمكنك استخدامها كهدف تسعى لتحقيقه.

ولكن ضع نصب عينيك أن تلك الرؤية التي صاغتها شركة ”ميكروسوفت“، والتي تتمثل في ”جهاز حاسب آلي لكل منزل يستخدم برامج ”ميكروسوفت الإلكترونية“، ربما قد يبدو للبعض بعيداً كل البعد عن الواقعية“.

وأعتقد أن بإمكاننا أن نفترض أنه - وحتى الآن - لا يتوفر داخل كل منزل جهاز حاسب آلي، كما أن كل حاسب آلي لا يستخدم بالضرورة برامج ”ميكروسوفت الإلكترونية“، غير أن هذا لا يعني إخفاق ”شركة ميكروسوفت“. وإنما قد يعني أنه لا زال هناك حيز للتحسين.

تذكر أن الهدف الرئيسي من صياغة الرؤية يتمثل في تحقيق هدف ”واقعي“ والذي يمكن قياسه لتحديد مدى النجاح أو الإخفاق، وبإمكانك صياغة عدد من الأهداف العامة والتفصيلية لقياس مستوى النجاح أو الإخفاق، ومن الجدير بالذكر أن الرؤية تهدف في المقام الأول إلى توضيح الصورة أمام عينيك وإبراز ما يمكن تحقيقه.

يشير ألبرت أينشتاين إلى أن، ”القدرة على التخيل هي أقوى بكثير من المعارف المتراكمة“، وأعتقد أن هذه المقولة قد أثبتت صحتها في العديد من المواقف، وذلك نظراً لأنه وعلى الرغم من أن المعارف قد تتيح لك الفرصة للتعرف على الأوضاع كما هي في أبعادها الحقيقية، فإن القدرة على التخيل تفسح المجال أمامك لكي تتعرف على الوضع الذي يمكن للأمر أن تصحح عليه.

وعندما يتسنى لنا إدراك الأوضاع الممكنة، يمكننا عندئذ أن ندرك أن بإمكاننا تحقيق أحلامنا، والتغلب على التحديات التي نواجهها، ومعالجة المشكلات التي تصادفنا، ومن هذا المنطلق، يكون بمقدورنا أن نفتح أفاقاً ونقتنص فرصاً جديدة تماماً، والتي تمثل في كينونتها مصدراً هائلاً للطاقة والإلهام.

ويشير لي براون إلى هذا الأمر في المقولة التالية: ”لنسع إلى الوصول إلى القمر! وعلى الرغم من أنك قد تخطئ أحياناً في تحقيق الهدف، فعلى أقل قدر سوف تتمكن من التحليق على مستوى النجوم“.

صياغة الرؤية باستخدام الزمن المضارع

بادر في إيجاز بوصف رؤيتك باستخدام الزمن المضارع، كما لو كنت تقدم تقريراً عما تراه أو تسمعه أو تفكر فيه أو تشعر به فعلاً بعد أن تمكنت بالفعل من تحقيق نتائجك المثالية.

الرؤية ومشاعرك الشخصية

يجب أن تصف رؤيتك ومشاعرك الشخصية بعد أن تمكنت من تحقيق النتيجة المحددة، كما أن تضمين عدد من المحفزات العاطفية في الرسالة الشخصية يضيف عليها طابع الحماسة والحيوية، ويؤكد على أهميتها ولجارتها.

إضافة تفاصيل حسية إلى رؤيتك الشخصية

كلما تمكنت من إضافة تفاصيل حسية إلى رؤيتك الشخصية، كلما تمكنت من إضفاء طابع القوة والحيوية عليها، بادر بوصف المشاهد والألوان والأصوات والأشكال، وبادر بوصف الشخصيات التي تراها في هذه الرؤية والمهمة التي تؤديها كل شخصية من هذه الشخصيات، وكلما تمكنت من تضمين هذه التفاصيل الحسية، كلما استطعت بناء صورة ذهنية متكاملة وقوية عن تلك النتيجة المثالية التي تسعى إلى تحقيقها.

هل ترغب في توجيه المزيد من الأسئلة حول كيفية صياغة الرؤية الشخصية؟ هل ترغب في الحصول على مساعدة أو إرشاد أو تغذية مرتدة حول كيفية صياغة الرؤية التي تنوى إعدادها؟

الرؤية الداخلية مقارنة بالرؤية الخارجية

في إطار صياغة الرؤية الشخصية، ربما يتطلب الأمر الفصل بين الجوانب الداخلية والأخرى الخارجية المتضمنة في هذه الرؤية، وينطبق هذا المبدأ على الرؤى التي يتم إعدادها والتي ترتبط بمختلف مجالات الحياة، غير أن هذا المبدأ لا يسري بنفس هذا القدر من الأهمية على الرؤى التي تسعى إلى تحقيق أهداف أو مشاريع بعينها.

وتشير الرؤية الخارجية إلى الخبرات المادية والحسية (الجوانب التي ترغب في رؤيتها والاستماع إليها وأدائها وخلافه)، أمام فيما يتعلق بالرؤية الداخلية فتشير إلى الخواطر والعواطف والمشاعر والأفكار الداخلية.

وفي بيئات العمل، يمكنك أن تفكر في إعداد خطة خارجية باعتبارها أداة أو وسيلة تساهم في تحديد الصورة التي تود أن تعكسها للأطراف الخارجية، ومنها على سبيل المثال العملاء والموردين والمجتمع المحيط بالشركة التي تعمل بها، أما فيما يتعلق بالرؤية الداخلية، فيجب أن تصف الصورة التي تود أن تعكسها للعاملين بالشركة ولماكيها ولغيرهم من الأطراف الداخلية المنتمية للشركة.

اعرض رؤيتك على الآخرين

هل ترغب في عرض رؤيتك الشخصية التي قمت بصياغتها على الآخرين؟

بادر بتحديث رؤيتك الشخصية

نظراً لأن الرؤية الشخصية عادة ما تركز على أهداف طويلة الأجل، فلا يتطلب الأمر تحديثها أو مراجعتها بصفة دورية، مثلما هو الحال مع الرسائل الشخصية.

وبشكل شخصي، فإني أحبذ مراجعة الرؤية الشخصية مرة واحدة كل شهر كحد أدنى، كما يمكنك مراجعة هذه الرؤية الشخصية كلما شعرت أنك في احتياج إلى قدر من الإلهام أو إلى إعادة شحن طاقاتك.

كما يمكن مراجعة الرؤية الشخصية بصفة ربع سنوية، وهو توقيت مناسب لتحديد مدى تجاوب هذه الرؤية الشخصية وتحقيقها للنتيجة المثالية التي قمت بتحديدك، وذلك في كافة المجالات التي تستهدفها. وأحياناً قد تجد أن رؤيتك لازالت تتماشى مع الأهداف التي ترغب في تحقيقها على المدى الطويل، ولكن ربما ترغب في أحيان أخرى في إعادة صياغة هذه الرؤية من الصفر.

صياغة رسالة شخصية

الرسالة الشخصية هي بمثابة وصف مختصر لما نرغب في التركيز عليه، وما نرغب في إنجازه، ومقدار التقدم الذي نود إحرازه في مجال ما في حياتنا الشخصية على مدار فترة زمنية تتراوح بين عام واحد وثلاثة أعوام، وتعتبر الرسالة الشخصية بمثابة منهج يمكن توظيفه لتوجيه طاقاتنا ونشاطاتنا وسلوكنا وقراراتنا نحو الأولويات التي نحددها لأنفسنا.

إرشادات عامة حول كيفية صياغة الرسائل الشخصية

على الرغم من عدم وجود صياغة موحدة أو أسلوب مميز لكيفية صياغة الرسائل الشخصية، يستعرض القسم التالي عدداً من الإرشادات العامة التي يمكن الاستفادة منها في هذا الصدد:

- يجب الالتزام في صياغة الرسائل الشخصية بالبساطة والوضوح والإيجاز، وعادة ما يتراوح العدد الأمثل للعبارة التي تتضمنها الرسالة الشخصية فيما بين ٣ إلى ٥ جمل على أقصى تقدير.
- يجب أن تتناول الرسائل الشخصية الجوانب المراد التركيز عليها والسمات الشخصية التي تسعى إلى تطويرها خلال مرحلة معينة في حياتك، ويمكنك إمعان النظر في بعض النشاطات والسلوكيات والعادات والخصال التي يمكنها أن تؤثر بشكل إيجابي ملحوظ خلال هذه المرحلة من حياتك، وذلك على مدار فترة زمنية تتراوح بين عام واحد وثلاثة أعوام.
- يجب أن تتسم الرسالة الشخصية في صياغتها بالإيجابية، وعضاً عن استخدام عبارات مفادها عدم الاستعداد لأداء أمر ما أو عدم الرغبة في الاتصاف بسمات أو خصال معينة، يمكن استخدام عبارات تفيد ما تود أداءه أو تدلل على الصفات والخصائص الشخصية التي ترغب في اكتسابها، حاول أن تبحث عن بدائل إيجابية لأية عبارات أو جمل سلبية.

- يجب أن تتضمن الرسالة الشخصية سلوكيات إيجابية وخصال وسمات شخصية محببة وقيم ترغب في تبنيها ومراعاتها نظراً لما تمثله من أهمية خاصة بالنسبة لك، والتي ترغب في ترسيخها وتعزيزها داخلك.
- يجب أن تراعي الرسالة الشخصية كافة النشاطات والعادات والسلوكيات والسمات والخصال الشخصية، والتي قد تؤثر على علاقاتك الهامة التي ترغب في توثيقها خلال هذه المرحلة من حياتك.
- يجب أن تساهم الرسالة الشخصية في توجيه دفة حياتك يوماً بعد يوم، وقيادة نشاطاتك وخطواتك وقراراتك التي تعتمز اتخاذها، ويجب أن تشكل الرسالة الشخصية جزءاً لا يتجزأ من حياتك العملية اليومية.
- أمعن النظر في كيف يمكن أن تؤثر الرسالة الشخصية بشكل مباشر على مختلف مجالات وجوانب حياتك، هل تتماشى الرسالة الشخصية مع مختلف جوانب ومجالات حياتك الأخرى؟ هل تتعارض هذه الرسالة أو تتضارب مع أي جوانب أخرى؟ هل تتسم هذه الرسالة الشخصية بالاتزان والاستقرار؟
- يجب أن تنطوي الرسالة الشخصية على مقومات وأبعاد عاطفية، كما أن تضمين عدد من المحفزات العاطفية في الرسالة الشخصية يضيف عليها طابع الحماسة والحيوية، ويؤكد على أهميتها ولجاعتها. تذكر أن الرسالة الشخصية قابلة للتغيير والتعديل، كما أنها لن تتوقف عن التطور خاصة كلما تمكنا من تعميق بصيرتنا ونظرتنا لذواتنا، ولما نرغب في تحقيقه خلال مرحلة معينة من الحياة.

نماذج لرسائل شخصية

فيما يلي استعراض لبعض نماذج وعينات من الرسائل الشخصية والتي يمكن الاستفادة منها، ويمكن الاستعانة بهذه العينات باعتبارها نماذج يمكن الاستفادة منها لتحفيز التدفق الإبداعي الخلاق.

«من أجل ... (الأهداف التي ترغب في تحقيقها أو المهام التي تود تنفيذها أو السمات الشخصية التي ترغب في اكتسابها) .. سعياً إلى ... (أسباب أهمية هذه الأولويات / المهام / الأهداف / السمات / الخصال)، وسوف أتمكن من تحقيق هذا الأمر عن طريق ... (عدد من السلوكيات أو النشاطات المحددة التي تود الاستعانة بها لتحقيق هذه الأهداف / المهام / الأولويات).»

«اهتم بشكل خاص بـ ... (بإحدى القيم يتراوح عددها بين قيمة واحدة وثلاثة قيم) ... وذلك من منطلق ... (حدد عدداً من الأسباب التي تعلق اختيارك لهذه القيم). وبناء على ذلك، ... (كيف يمكنك الالتزام بهذه القيم التي بادرت بتحديدتها).»

«سعيًا إلى تنمية وتعزيز هذه الخصال ... (بادر باختيار عدد من القيم أو السمات الشخصية تتراوح بين عدد ٢ - ٣ قيم) ... والتي تعجبني في ... (اذكر أحد الأشخاص المؤثرين في حياتك)، وذلك سعيًا إلى ... (أسباب رغبتك في تعزيز وتنمية هذه الخصال والسمات)».

«أود الالتزام في حياتي اليومية بـ ... (بادر باختيار عدد من القيم أو المبادئ يتراوح عددها بين قيمة واحدة إلى ثلاثة قيم) ... وذلك سعيًا إلى ... (الفوائد والمكاسب التي قد تحصل عليها نتيجة لمراعاتك لهذه القيم والمبادئ والتزامك بها). وسوف أتمكن من تحقيق هذا الهدف عن طريق (عدد من السلوكيات التي ترغب في مراعاتها لتحقيق هذه القيم التي بادرت بتحديدتها)».

«أرغب في تقدير والاستمتاع بـ ... (عدد من المجالات التي ترغب في تقديرها والاستمتاع بها)، وذلك عن طريق (النشاطات أو المبادرات التي يمكنكك الوفاء بها لكي تساعدك على تقدير هذه المجالات والاستمتاع بها)».

«أرغب في الاهتمام والاعتزاز بشكل خاص وفي المقام الأول بـ ... (الأمر التي تمثل أهمية خاصة بالنسبة لك)، وذلك عن طريق ... (ما هي المهام والأولويات التي يمكنكك تحقيقها لكي تتمكن من الوفاء بالأولويات الموضوعية)».

«أود أن أصبح معروفًا بـ ... (شخص مهم / مجموعة مهمة) ... بصفتي شخصًا يتصف بـ ... (بعض الصفات الشخصية المرغوبة والمطلوب اكتسابها، ولكي أصبح معروفًا .. (شخص مهم / مجموعة مهمة) ... بصفتي شخصًا يتسم بـ (صفات وسمات أخرى) ... و....».

ويمكن دمج هذه العبارات مع بعضها البعض بشكل أو بآخر لصياغة الرسالة الشخصية، وفيما يلي نموذج لإحدى الرسائل الشخصية التي يمكن صياغتها في مجال الصحة واللياقة وذلك باستخدام المثال الأول:

«أود أن أتمتع بالصحة واللياقة لكي أستمتع بالحياة إلى أقصى درجة، ولكي تتوافر لدى الطاقة اللازمة لتحقيق أهدافي، وسوف أتمكن من تحقيق هذا الهدف من خلال المواظبة على ممارسة التمارين الرياضية بشكل منتظم، واتباع نظام غذائي متوازن، والتخلص من العادات التي تؤثر سلباً على صحتي».

وفي حالة أن لاقنت صعوبة في البدء في تحقيق هذا الهدف، يمكنك اختيار أحد نماذج العبارات (أي عبارة من العبارات التي تروق لك)، ثم يمكنك نسخها على جهاز الكمبيوتر الخاص بك، على أن تقوم بالتخلص من العلامات التالية «... ()...»، ثم أقرأ الجملة من بدايتها.

إذا لم تواجه صعوبة في الانتهاء من تسلسل أفكارك، توقف للحظة، واستكمل في ذهنك هذا التسلسل. سجل ما يرد إلى ذهنك.

كرر ما كتبته عدة مرات، ثم بادر باختيار العبارات التي تعجبك واستخدمها كنقطة بداية، وفي وقت لاحق، يمكنك إضافة بعض العبارات إلى رسالتك الشخصية، كما يمكنك تنقيحها باستخدام المزيد من نماذج العبارات الموضحة أعلاه.

المصدر: <http://www.timethoughts.com>

يوميات القيادة التعليمية – القلم أداة للتقدم

تمثل يوميات القيادة التعليمية أداة يمكن للقيادة استخدامها لتوثيق خبراتهم طوال مسيرتهم نحو تحقيق النمو الشخصي والتنمية القيادية.

ويمكن من خلال الاحتفاظ بدفتر / سجل لليوميات تحقيق أهداف عديدة هامة، ومن خلال الاحتفاظ بهذا الدفتر يمكن تخصيص الوقت اللازم للتأمل الذاتي؛ أي فرد يأخذ الوقت اللازم لإمعان النظر في الدروس المستفادة، والوقت اللازم لوضع نظام يتضمن المعتقدات الشخصية، وتنقيحها.

ومن الجدير بالذكر أن القادة يمكنهم المواظبة على الاحتفاظ بدفاتر تعليمية يومية لتسجيل خبراتهم كقيادات، مما يتيح أمامهم الفرصة للتأمل في الخبرات المكتسبة عاماً بعد عام لتذكيرهم بمقدار التقدم الذي تمكن كل منهم إحرازه على مدار الأسابيع أو الأشهر أو الأعوام السابقة.

كما تسجل هذه الدفاتر الدروس المستفادة على مدار حياة الفرد، حيث تذكرنا هذه الدفاتر بمقدار النمو والتطور الذي تمكننا من إحرازه والإنجازات التي استطعنا تحقيقها خلال فترة قصيرة نسبياً.

وعادة ما يبرز د/ جون سي ماكسويل – المتحدث الشهير والمؤلف الذي تحقق كتبه ومؤلفاته الرائجة أكبر نسبة من المبيعات – أهمية الإمساك بدفاتر يومية لتسجيل الخبرات القيادية.

وفي واقع الأمر، يشير د/ جون سي ماكسويل إلى الدفتر الخاص به باعتباره صديقه القيادي، كما يتطرق إلى كيف يمكنه اصطحاب صديقه هذا معه في كل الأوقات وفي مختلف الأزمنة.

واليوميات / الصديق هو عبارة عن مكان يمكن الاحتفاظ فيه بالأفكار والأسئلة الخلاقة، مما يسهل عليك متابعتها في المستقبل، مما يساعدك على تحقيقها عن طريق وضع أهداف شخصية / مهنية، والتعهد بالتزامات محددة تساعدك خلال نموك الشخصي.

ومن هذا المنطلق، فإن الاحتفاظ بالخواطر والأفكار والمراجع الهامة داخل هذا الدفتر أو داخل نظام معين يكفل لك الإطلاع عليها بسهولة وبسرعة في أي وقت في المستقبل، مما يساهم في تقليل حجم الضغوط التي قد تعاني منها نتيجة لرغبتك في استذكارها طوال الوقت.

ويساهم الاحتفاظ بدفتر شخصي للقيادات التعليمية في تحقيق هدف مهم، والذي - على الرغم من أنه قد يبدو تافهاً - قد يساهم في إتاحة بعض الوقت أمام صاحبه للتفكير والتأمل فيما سبق حتى وإن قام بكتابته.

ويتسنى للقادة الذين يتمكنون من الإمساك بهذا الدفتر مراجعة يومياتهم، حيث قد يدرك البعض، وبسرعة، أن تلك الخواطر التي سبق أن قاموا بتسجيلها منذ سنوات مضت، قد تنبأت بالفعل بخبراته الحاضرة التي يعيشونها اليوم.

ودفتر القيادات التعليمي هو عبارة عن سجل قليل التكلفة، فهذا الدفتر أو الصديق أو سجل اليوميات - أياً كان المصطلح الذي قد ترغب في استخدامه - هو عبارة عن مذكرة وقلم حبر أو قلم رصاص. فلتبدأ اليوم - اكتب، فكر، تعلم، وتطلع للنمو!

المصدر

<http://www.leadership-tools.com/educational-leadership-journals.html>

فرق تطوير البرنامج

قام فريق العمل من وزارة التربية والتعليم بتكليف الوحدات الأربع لبرنامج القيادة التعليمية للواقع التعليمي المصري بتصريح ودعم من مجلس نظار أونتااريو وقد قام فريق من أساتذة كلية التجارة جامعة عين شمس بتطوير برنامج الإدارة المدرسية ثم قام فريق عمل الوزارة بتكليف البرنامج مع الواقع المدرسي

قائمة بأسماء السادة المشاركين فى تصميم ومتابعة تنفيذ برنامج القيادة التعليمية
المستوى المركزي (الإدارتين المركزيتين للتدريب والتعليم الأساسى)

أ. سحر أمين	مدير إدارة اللغات بالإدارة المركزية للتدريب.
أ. وفاء داود	أخصائي أول تدريب ثانوي بالإدارة المركزية للتدريب.
أ. همت محمود	أخصائي تدريب ومدير وحدة اختبارات اللغة الإنجليزية بالإدارة المركزية للتدريب.
أ. إنصاف سيد	موجه عام بالإدارة المركزية للتعليم الأساسى.
أ. صفاء البكري	موجه أول اللغة الإنجليزية بالإدارة المركزية للتعليم الأساسى.
أ. إيمان صبحي	موجه إعدادي بالإدارة المركزية للتعليم الأساسى.
أ. سعد قاسم	رئيس قطاع المنيرة/السيدة زينب.
أ. ممدوح الصادق	مدير إدارة السيدة زينب ومدير مدرسة طه حسين.

المستوى المحلى

كوادر القيادات التعليمية التى شاركت فى تنفيذ ومراجعة البرنامج القيادة التعليمية
أسيوط

أ. محمد محمد عبد الله	رئيس قطاع قبلى
أ. محمد عماد الدين أبو الغيط	مدير مدرسة الشهيد عصام الدين الابتدائية.
أ. رفعت محمد خليفة	مدير فريق الدعم الفنى - وكيل مدرسة خالد بن الوليد.
أ. شادية جابر رضوان	عضو فريق الدعم الفنى - وكيلة مدرسة صنبو الابتدائية.
أ. صلاح سليم	وكيل مدرسة أبو جبل.
أ. ثناء محمود على رفاعى	عضو فريق الدعم الفنى - ناظرة مدرسة مجمعة الكودية.
أ. سلامة عبد الحفيظ محمود	عضو فريق الدعم الفنى - وكيل مدرسة بني يحيى الجديدة.
أ. عزام عبد الله أحمد	وكيل مدرسة الشراقة.
أ. صباح جمعة	وكيلة مدرسة مجمعة أبو الهدر.
أ. محمد فرغلى حسين	وكيل مدرسة المنذرة بحري.

- أ. خضر محمد عبد الواحد
 أ. رمضان صادق عبد الجابر
 أ. صلاح أحمد حسن
 أ. محمد حلمي محمود
 وكيل مدرسة الشهيد عصام الدين .
 وكيل مدرسة جرف سرحان الجديدة .
 وكيل مدرسة نجع خضر .
 مدرس أول . مدرسة أبو جبل .

سوهاج

- أ. أحمد مطاوع السيد
 أ. جاد عبد الرحمن علي
 أ. محمود أحمد محمد عرفات
 أ. اسماعيل مصطفى علي
 أ. عبد اللاه حفني السيد
 أ. محمود علي محمد
 أ. عبد العليم مبارك علي
 أ. فتحي ثابت محمود
 أ. صبري عبد العزيز محمد
 أ. محمد حامد محمد
 أ. حنان مقبولي حمدان
 أ. عبد الرحيم راشد خليفة
 أ. ناصر على تمام
 أ. عبد الناصر محمود محمد يس
 أ. محمد خلف حسن حسين
 مدير مدرسة عبد الحميد الرملي .
 وكيل مدرسة أحمد مهران .
 وكيل مدرسة جزيرة أولاد حمزة .
 مدرس أول مدرسة نجع أبو زغيلة .
 ناظر مدرسة نجع أبو زغيلة .
 وكيل مدرسة النجاح بالشوالة .
 ناظر مدرسة الشوالة .
 وكيل مدرسة الأحيوة غرب .
 وكيل مدرسة الزوك الشرقية .
 وكيل مدرسة اسماعيل عز الدين .
 مدرس أول مدرسة جمال عبد الناصر .
 موجه قسم الإدارة .
 مدرس أول مدرسة نجع الحامدية الجديدة .
 ناظر مدرسة مجمع روافع العيساوية .
 مدرس أول . مدرسة السلام .

قنا

- أ. سعاد عبد الجليل احمد
 أ. نعمة شاطر سالم
 أ. محمد تمساح محمد
 أ. على أحمد محمد
 أ. رمضان محمد خليل
 أ. منصور عبد الفتاح جاد الكريم
 أ. إبراهيم محمد إبراهيم
 أ. عبد الباسط محمد حفني
 أ. حسين عبد المعطى أحمد
 أ. محمد إبراهيم على
 وكيل بمدرسة احمد عايد .
 مدرس أول بمدرسة الشهيد مصطفى .
 ناظرب مدرسة حجازه بحرى .
 ناظر بمدرسة ابو القاسم .
 موجه .
 وكيل بمدرسة نجع اليمنى .
 رئيس قسم بالإدارة .
 مدرس بمدرسة أول السلام بالكراتية .
 وكيل بمدرسة عمر بن عبد العزيز .
 مدرس أول بمدرسة حجازة قبلى .

أ. عبد الباسط ياسين محمد
أ. أحمد فهمى احمد
وكيل بمدرسة جراجوس .
وكيل بمدرسة الحجيرات .

المستشارين الكنديين والمصريين

د. جوان روبنسون
أ. دين بلكنجتون
مدير وحدة القيادة التعليمية بمجلس نظار أونتاريو بكندا .
خبير مجلس نظار اونتاريو وناظر مدرسة ريدجواى الابتدائية
بنياجرا بأونتاريو - كندا .
أستاذ مساعد بكلية التربية جامعة حلوان
م.د. رشا سعد
ورئيس وحدة التخطيط الاستراتيجي بوزارة التعليم العالي .
أستاذ ووكيل كلية التجارة جامعة عين شمس رئيس فريق
أ.د. عائشة المنياوى
تطوير برنامج الإدارة المدرسية من أساتذة الكلية .
أ.د. محمد على سلامة
أستاذ اللغة العربية بكلية الآداب جامعة حلوان للمراجعة اللغوية

فريق مكون القيادة التعليمية لمشروع دعم التعليم الابتدائي ٢

أ. بلقيس هجرس
أ. كرم صدقي
أ. سيف الدين مبارك
مدير مكتب أسيوط
مدير مكتب سوهاج
مدير مكتب قنا

مسئول تطوير المادة:

أ. مى محمد جاب الله
مسئول مكون القيادة التعليمية

تحت إشراف:

أ. د. منى ثابت زكرى
نائب مدير المشروع