

## المستقبل التربوي بين دفتي الإدارة والقيادة التربوية

أ. سارة محمد كميخ العازمي - مركز تعزيز الوسطية - وزارة الأوقاف الشؤون الإسلامية - دولة الكويت

Email:smk.alazmi@gmail.com

### • ملخص البحث: -

المدير هو الشخصية المحورية في الإدارة المدرسية، هو العقل المفكر والمحرك للجميع، كما أنه النموذج القدوة لأفراد إدارته، وباستقامته يستقيم الأفراد ويستقيم العمل والإنتاج لذلك، فإن إعداد وتأهيل القادة والمديرين محل اهتمام كبير من المصلحين وأصحاب المؤسسات والمصالح المختلفة.

وثقافة المدير تعد المصدر الأساسي لكل ما يصدر عنه من أفكار وقرارات وسلوكيات، ومن الثوابت التي جمع عليها علماء الإدارة والتربية هي الأصول الإدارية "القيمية" الخمسة والتي تتفرع عنها باقي القيم الفرعية ومن الثابت عملياً، أنه كلما تعمقت هذه الأصول في نفس المدير كلما كانت آثارها قوية عليه وعلى أدائه القيادي، وسبباً مباشراً في تحقيق النجاح له ولمؤسسته التي يديرها.

القيادة الناجحة تعمل على توفير مناخ صحي عام بالمدرسة يعمل كل فرد بارتياح وتسود فيه علامات طيبة بين كل العاملين في المدرسة وتلاميذها. وحتى تتمكن التربية من بلوغ أهدافها فإنها تحتاج إلى جهاز تربوي قادر على استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة الاستخدام الأفضل لبلوغ الأهداف ويأتي على رأس هذا الجهاز المدير ثم المساعدون، فلا بد أن يكون مساعد المدير مهيناً لطبيعة هذه المهام الإدارية والتربوية تتوفر فيه الكفاية العلمية والخلفية والاجتماعية والإنسانية بحيث تتناسب مع حجم العمل الموكل إليه، ولتحقيق أفضل النتائج وجب عليه أن ينمي قدراته ليحصل على أداء متميز ويتجاوز بشكل فعال إيجابي لتطوير العملية التعليمية.

وهنا لا بد أن نشير بأن الإدارة المدرسية تواجه كثير من التحديات والمستجدات في نواحي الحياة، الذي يجعلها مضطرة للتكيف مع التغيير ومسايرته، ومن الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية التي تتطلب التعامل بنجاح معها:

-إدارة الوقت.

-إدارة الأزمات إدارة التغيير.

-إدارة الصراع.

-إدارة الإبداع.

يخط الكثيرون بين مصطلحي القيادة والإدارة ويعتبرونها وجهان لعملة واحدة، لكن المصطلحين مختلفان تماماً في الحقيقة، فالقائد يمكن أن يكون مديراً أيضاً ولكن ليس كل مدير يصلح قائداً.



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي  
خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

## Abstract

The headmaster is the pivotal personality within the school management; he is the intellect and motivator of all, as well as being the role model for the members of his management, while his integrity entices individuals, management and results to follow. The preparation and qualification of leaders and managers are of great interest to the reformers and heads of the different institutions and interests.

And the cultural stance of the manager is the primary base for all the ideas, decisions and actions that are implemented, among the constants that the scholars of administration and education are unanimous, are the five "values" of administrative principles that the other sub-values are derived from.

It is practically proven, that the further these fundamentals are ingrained within the personality of the Headmaster, the stronger is their influence on him and on his performance while constituting a direct factor in accomplishing his and the institution's success.

Successful leadership always strives to create a generally healthy environment within the school, in which everyone works comfortably dominated by healthy indicators among the school staff and students. In order for an educational institution to accomplish its goals, it needs an educational team that is capable of utilizing the available capabilities and resources while making the best use of them in order to realize the set goals. At the head of this team is the Headmaster, followed by his deputies. The deputy Headmaster must be equipped for the nature of these administrative and educational duties and enjoy educational, moral, social and humanitarian traits that comply with the duties entrusted to him. In order to accomplish the best results, he should develop capabilities that enable him to achieve a distinct level of performance and respond positively and practically to the development of the educational process.

## مقدمة: -

إن مدرسة القرن الحادي والعشرين، تتطلب من مدير المدرسة جهداً إضافياً كي يتخذ لإدارته المدرسية مسارات ديمقراطية، من خلال تخطيط الأهداف ووضعها، أو تحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة، ويكون ذلك من خلال المشاركة والمناقشة واللقاءات المتنوعة والمختلفة داخل المدرسة وخارجها كل هذا يهدف الوصول إلى أهداف المؤسسة التربوية التي يرأسها وكذلك تفويض الصلاحيات للعاملين معه في المدرسة ليشاركوا معه في المسؤولية والقيام بأعباء المدرسة والإشراف عليها كي يكون هناك التزام بتنفيذ هذه الأهداف.



إن المدير كقائد تربوي في مؤسسته يؤثر في كافة العاملين، ويلهب فيهم المشاركة الكفوة وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ويجني معهم النجاحات المأمولة القابلة للتحقيق.

المدير كقائد هو الشخصية المحورية في الإدارة والمؤسسة، وهو العقل المفكر والمحرك للجميع، كما أنه النموذج القدوة لأفراد إدارته، وباستقامته يستقيم الأفراد ويستقيم العمل والإنتاج لذلك، فإن إعداد وتأهيل القادة والمديرين محل اهتمام كبير من المصلحين وأصحاب المؤسسات والمصالح المختلفة.

وثقافة المدير تعد المصدر الأساسي لكل ما يصدر عنه من أفكار وقرارات وسلوكيات، ومن الثوابت التي جمع عليها علماء الإدارة والتربية هي الأصول الإدارية "القيمية" الخمسة والتي تتفرع عنها باقي القيم الفرعية.

ومن الثابت عملياً، أنه كلما تعمقت هذه الأصول في نفس المدير كلما كانت آثارها قوية عليه وعلى أدائه القيادي، وسبباً مباشراً في تحقيق النجاح له ولمؤسسته التي يديرها.

يخط الكثيرون بين مصطلحي القيادة والإدارة ويعتبرونهما وجهان لعملة واحدة. لكن المصطلحين مختلفان تماماً في الحقيقة. فالقائد يمكن أن يكون مديراً أيضاً ولكن ليس كل مدير يصلح قائداً.

• سبب اختيار الموضوع: -

شكل التربية في عالمنا المعاصر الإدارة الاجتماعية لرسم معالم التقدم في أي مجتمع، كما أنها تحدد مسيرة الإصلاح فيه، بل أنها تمثل في هذا العالم المتغير أبرز وسائل المجتمعات في بناء الأفراد والجماعات، فهذا التقدم العلمي والتكنولوجي الذي غير معالم الحياة في عصرنا الحاضر وراءه إدارة وقيادة تربوية، تحكمها فلسفة هادفة وفكر تربوي راق يرمي إلى بناء الأفراد على مستوى من التفكير الرائد وتكوين المجتمعات، وفق عمل مؤسسي حيث تمثل القيادة التربوية أهمية كبرى في نجاح العملية التربوية والتعليمية.

#### أهداف البحث: -

١. الوقوف على ماهية القيادة التربوية وأهميتها.

٢. بيان الفرق بين مفهومي الإدارة والقيادة.

٣. الوقوف على أسس بناء البيئة الإيجابية للإنجاز التربوي.

#### أهمية البحث: -

تعود أهمية البحث الي لقاء الضوء على القيادة التربوية ودورها في بناء البيئة الإيجابية لثقافة الإنجاز التربوي، فنجاح أي تنظيم يتوقف على الطريقة التي يدار بها، والنظام التربوي مرهون بنوعية القيادة التربوية وفعاليتها وقدرتها على توجيه النشاط التربوي لتحقيق الأهداف المنشودة ، فلم تعد القيادة التربوية اليوم مقتصرة على الإدارة المدرسية وترتيب الجدول الدراسي وحفظ النظام بل أن فعالية دورها مرتبط بتحسين كفاية العملية التعليمية ونجاح المدرسة في دورها في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبطة بالكيفية التي يدير المدير بها مدرسته، والأسلوب القيادي الذي يمارسه والصفات القيادية التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من اجل علاقات إنسانية إيجابية والتحفيز للعبء المستمر.



أدوات البحث: - زيارة مدرء ٣٥ مدرسة - دورات تدريبية - استبانة.

### مفهوم كل من القيادة والإدارة

• تعريف القيادة والقائد: - " القود " في اللغة نقيض " السوق " يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقوة والمرشد.

القيادة: هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة. فهي إذن مسؤولية تجاه المجموعة المقودة للوصول إلى الأهداف المرسومة.

تعريف آخر: تركز القيادة على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل. ومن هنا تحرص على عدم الخوض إلا في المهم من الأمور، وتهتم القيادة بالرؤية والتوجهات الإستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة والتدريب. هي عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة.

القائد: هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة.

الإدارة: تركز الإدارة، على النقيض من القيادة، على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر. ومن هنا فهي تركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة. كما تهتم بالنتائج الآنية مثل كم ربحنا، وكم بعنا، وما إلى ذلك؟

فالحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة من القرن التاسع عشر ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة.

• تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، الرقابة.

• تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي:

(أ) تحديد الاتجاه والرؤية

(ب) حشد القوى تحت هذه الرؤية.

(ج) التحفيز وشحن الهمم.

• القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.

• تهتم القيادة بالكليات " اختيار العمل الصحيح " بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل " اختيار الطريقة الصحيحة للعمل " .

• يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفق معايير وأسس معينة.

• أهمية القيادة ونظرياتها وواجبات القائد: -

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام: " إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم " رواه أبو داود، قال



الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف. ولأهمية القيادة قال القائد الفرنسي نابليون: "جيش من الأرانب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب" و عليه فأهمية القيادة تكمن في:

١. أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
  ٢. أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
  ٣. تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
  ٤. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
  ٥. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
  ٦. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
  ٧. تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
- متطلبات القيادة وعناصرها: -

(أ)التأثير: القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما.

(ب)النفوذ: القدرة على إحداث أمر أو منعه، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي.

(ج)السلطة القانونية: وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاع.

- وعليه فعناصر القيادة هي: -

١. وجود مجموعة من الأفراد.

٢. الاتفاق على أهداف للمجموعة تسعى للوصول إليها.

٣. وجود قائدٍ من المجموعة ذي تأثير وفكر إداري وقرار صائب وقدرة على التأثير الإيجابي في سلوك المجموعة، (كيف؟) بأن يمتلك القائد الصفات والخصائص من أهمها:

أ. خصائص ذاتية "فطرية": كالتفكير والتخطيط والإبداع والقدرة على التصور.

ب. مهارات إنسانية "اجتماعية": كالعلاقات والاتصال والتحفيز.

ج. مهارات فنية "تخصصية": كحل المشكلات واتخاذ القرارات.

**نظريات القيادة: -**

١. نظرية القيادة الوظيفية: دراسة مهام ووظائف القيادة والمعايير المتصلة بها وتهتم بتوزيع المسؤوليات والمهام القيادية. "التوجيه، اتخاذ القرارات، التخطيط، التنسيق".

٢. النظرية الموقفية: تربط السلوك القيادي بالموقف والأحوال المحيطة فمن يصلح للقيادة في مرحلة قد لا يكون مناسباً لمرحلة أخرى وأحوال مغايرة. تحكم هذه النظرية عناصر هي (سمات القائد / سمات الأتباع / سمات الموقف وطبيعة الحالة).



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

٣. النظرية السماتية / الخصائصية: تركز على شخصية القائد وخصائصه وتختلف المعايير في تحديد هذه الخصائص من مجتمع لآخر.

٤. النظرية التفاعلية / التكاملية: تعد القيادة عملية تفاعل اجتماعي تركز على الأبعاد التالية:

٥. السمات + عناصر الموقف + خصائص المنظمة المراد قيادتها.

٦. النظرية الإلهامية: وتقوم على فرضية القائد الملهم.

٧. النظرية التبادلية: تقوم على أساس عملية تبادل بين القائد والأتباع؛ حيث يوضح لهم القائد المطلوب منهم ويتعاطف معهم، ويتبع القائد أسلوب الإدارة بالاستثناء أي التدخل عند الضرورة.

٨. النظرية التحويلية: القائد التحويلي صاحب رؤية ورسالة واضحة. وظيفته نقل الناس من حوله نقلة حضارية، ويدير أتباعه بالمعاني والقيم وأهدافه عالية ومعاييره مرتفعة.

٩. نظرية القيادة مركزية المبادئ: يعمل لتحقيق الكفاءة والفاعلية بعدل ورفق ويعمق الإحساس بالمعاني والمقاصد السامية من وراء العمل. ويجمع بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد.

#### واجبات القيادة: -

١. تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج وإنجازات.

٢. حفز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية.

٣. قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات المساس المباشر وغير المباشر بالمؤسسة والأفراد.

٤. استشعار المستقبل والتخطيط له فيما يتعلق بالمؤسسة وأهدافها وخططها وأفرادها.

٥. دعم عناصر وظائف الإدارة الأربعة.

٦. إعداد جيل جديد من قادة المستقبل.

٧. الجرأة والتحدي لتبني الأفكار والأساليب والتغييرات التي تصب في صالح المؤسسة.

#### من فنون القيادة: -

١. فن إصدار الأوامر: -

- هل الأمر ضروري؟ وهل تملك حق إصداره "صلاحيات" لهؤلاء الأشخاص "إشراف".

- الغاية من الأمر سياسة الرجال والاستفادة من قدراتهم، وليست الغاية منه استعراضية أو تعسفية.

- عين الشخص المسؤول بعد إصدار الأمر مباشرة، وحدد الوقت المتاح، وحدد المساعدين والموارد.

- ليكن أمرك واضحاً، كاملاً، موجزاً، دقيقاً، وكن واثقاً من نفسك عند إصداره.



## ٢. فن الاتصال: -

نحن أحوج ما نكون إلى برنامج موسع عن فن الاتصال قبل الشروع في الحديث عن القيادة.

-من أهم مهارات الاتصال: الإنصات حيث يعد الإصغاء للموظفين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام ولجعلهم يشعرون بالانتماء ولقطع الطريق على الشائعات.

-ضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد للاتصال الناجح أدرجتها تحت الكلمة الإنجليزية ( Human Touch أي اللمسة الإنسانية على النحو التالي: -

استمع إليه H: Hear Him احترم شعوره. U: Understand his feeling

حرك رغبته M: Motivate his desire قدر مجهوده A: Appreciate his efforts

مده بالأخبار N: News Him دربه T: Train Him

أرشده O: Open his eyes تفهم تفردته U: Understand his uniqueness

اتصل به C: Contact Him أكرمه H: Honour Him

## ٣. فن التأنيب: -

-أعط الملاحظة الضرورية دون تأخير، ولتكن بنغمة هادئة ورزينة.

-أنب ولكن بعد تحري الحقيقة كاملة بملابستها، وتجنب إثارة الجروح السابقة.

- التأنيب الذي لا يتناسب مع الخطأ يعطي نتيجة عكسية.

-اسأل المخطئ: ما الواجب عليه فعله لتجنب هذا الخطأ مستقبلاً؟ وتوصل معه لحلول عملية.

## ٤. فن معالجة التذمرات: -

- تجنب الأوضاع التي تخلق المشكلات.

-استقبل الشاكي بالترحاب واستمع إليه ولا ترفض الشكوى مباشرة، ثم استمع إلى وجهة النظر الأخرى.

-إذا قررت فعل شيء فأفعله، وإلا وضح للشاكي أسباب حفظ شكواه.

## ٥. فن المكافأة والتشجيع: -

-اثن على الأعمال الناجحة، واعترف بإنجازات الأفراد، وشجع معاونيك دوماً.

-عاملهم كخبراء فيما يتقنونه، وتقبل أفكارهم التجديدية.

-لا بد من توطيد "ثقافة الإشادة" داخل مؤسستك.

-كلف المتميزين بأعمال أهم ومسؤوليات أعلى.



-تذكر أنه كم من عبقریات رائعة تحطمت لأنها لم تجد في اللحظة الملائمة رئيساً صالحاً يثني بعدل ويشجع بتعقل ويهتم بطريقة تذكي نار الحماسة.

#### ٦. فن المراقبة: -

- إن الأمر شيء واحد، ولكن التنفيذ كل شيء، ولا تظهر صفات القائد ومقدرته إلا عند مراقبة التنفيذ.
- على القائد أن يعترف بالأعمال الحسنة، وعليه أن لا يتردد في توجيه الانتباه نحو الأخطاء.
- إن الاحتكاك مع الحقيقة بكل محاسنها ومساوئها يعطي القائد فكرة صحيحة أفضل من مئات التقارير.

#### ٧. فن المعاقبة: -

- لتكن العقوبة متناسبة مع الذنب والمذنب والأحوال المحيطة.
- لا تجمع المعاقبين في عمل واحد، فالاجتماع يولد القوة، وقوة الشر هدامة.
- لا تعاقب الرئيس أمام مرؤوسيه حتى لا ينهار مبدأ السلطة وتتطم سلسلة القيادة.
- لا تناقش مشاغباً أمام الآخرين.
- من العقوبة تغيير نوع العمل، اللوم، ترك استثارة المعاقب.. الخ.

#### ٨. فن التعاون مع القادة الآخرين: -

- تذكر أن غاية العمل ليست لخدمة أشخاص أو أغراض تافهة وإنما لخدمة مثل عليا يتقاسم الجميع متاعب تحقيقها.
- لا بد من وجود رغبة كبيرة في التفاهم المشترك.
- ليكن نقدك لغيرك من القادة لبقاً في لفظه بناء في غايته.
- لا يكن همك مراقبة أخطاء الآخرين فسوف يضيع عملك.
- لا تترك مجالاً لتفاهم سوء التفاهم على دقائق يسيرة ما دامت الفكرة العامة مشتركة.

#### الإدارة التربوية والتخطيط

#### أولاً:- الإدارة التربوية: -

وجدت الإدارة منذ وجد الانسان على الارض فتنظيمه لحياته نوع من انواع الادارة وتنظيم المرأة لمنزلها واشرافها على تربية ابنائها لون من ألوان الادارة ولكنها تختلف اليوم عما كانت عليه في الماضي اذ كانت بسيطة ومحدودة بينما اليوم هي معقدة لتعقد العمل في ظل الحضارة والتكنولوجيا الحديثة وقد اصبحت الادارة عملية مهمة في المجتمعات الحديثة لأنها جزء اساسي من عمل اية مؤسسة وهي ضرورية لتأمين اشكال متطورة من الفاعلية بالنسبة للخدمات التي تقدمها المؤسسات او التنظيمات الادارية كالمدارس والجامعات وغيرها.





## □ مفهوم الإدارة: -

ان مفردة الادارة التربوية تعني النظام التربوي على مستوى الدولة والمجتمع بما فيه من مدارس ومؤسسات وخدمات تعليمية وصحافة واعلام ، وما يحكم ذلك كله من تشريعات وقوانين وان وزارة التربية هي المسؤولة عن تنسيق السياسة التعليمية والتربوية بما يتفق والسياسة العامة للدولة كما انها المسؤولة عن تنفيذ هذه السياسة .و يطلق على العصر الذي نعيشه اليوم عصر الإدارة ، فالإدارة تقوم بحشد الطاقات والإمكانات والقدرات وحثها على الإبداع والابتكار، خاصة وأن العصر الذي نعيش فيه أصبح عصر ثورة المعرفة ، وثوره التكنولوجيا ، وثورة الاتصالات ، ولا يمكن التعامل معها إلا من خلال الإدارة الفاعلة.

وتتعدد الوظائف والعمليات الإدارية ، لتشمل، التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والرقابة والتقييم، والتوجيه، ويعتبر التخطيط أساس العمليات الأخرى، فهو عملية تنظيمية توافقية ، بعيدة عن الارتجال، والتلقائية، وفيما تحدد الأهداف، والخطوات للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة بدرجة منسقة وفي ضوء الإمكانيات، والتخطيط يعمل على توفير الوقت الجهد ، وإحداث التغيير والتطوير اللازمين ، كما أنه يضمن تقليل الأخطاء.

## □ تعريف الإدارة التربوية: -

١- الإدارة التربوية أو التعليمية: - هي مجموع عمليات تخطيط وتوجيه وضبط وتنفيذ وتقييم الاعمال والمسائل التي تتعلق بشؤون المؤسسات التعليمية المدرسية باستخدام أحسن الطرق.

٢-الإدارة: - هي تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق اهداف مرغوبة.

٣-الإدارة المدرسية :- يوجد خلط شائع بين مفهومي الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية عند بعض المشتغلين أو العاملين لكن وضح رون جلاتر الفرق بين اللفظين حيث بين ان اللفظ الاول يعني الاعمال التي يقوم بها الاداريون في المستويات العليا في الجهاز التعليمي المركزي واللامركزي (تخطيط، تنظيم، اتخاذ قرارات، وضع المناهج , المقررات , تحديد سن القبول بالمدرسة وسن الانتهاء منها) بينما اللفظ الثاني يطلق على العمل داخل الادارات الفرعية والاقسام في ديوان الوزارة وفي المديریات العامة للتربية وفي الوحدات المدرسية،

اذن الإدارة المدرسية هي جزء من الإدارة التعليمية وصورة مصغره لتنظيماتها او هي الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) من اجل تحقيق الاهداف التربوية داخل المدرسة بما يتماشى مع ما تهدف اليه الدولة.

الإدارة التربوية كفرع من فروع الإدارة أصبحت ضرورة وحاجة ماسة في المجتمع المعاصر، فالإدارة السليمة، الفاعلة والصالحة هي شرط أساسي من شروط التربية الصالحة، وهي تعمل على رفع مستوى الأداء، وتساعد على نجاح العمل وإتقانه ، وترفع من معنويات العاملين بالمؤسسة، وتزيد من إنتاجيتهم، وتوحد جهودهم من اجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

وتعتبر الوظائف الإدارية هي المكونات الأساسية للعملية الإدارية بمختلف أبعادها ومستوياتها، فالغرض الأساسي من الإدارة هو تحقيق أهداف معينة عن طريق تنفيذ الأعمال من خلال أفراد آخرين، والإدارة مسؤولة عن تحقيق أفضل النتائج من خلال أقل جهد بشري.



ولما كان التخطيط أحد الوظائف الأساسية للعملية الإدارية فقد أخذت تتزايد أهمية التخطيط التربوي يوماً بعد يوم لأنه يمثل أهم مجالات التخطيط القومي، فهو يقوم بتنمية القوى البشرية من خلال تحريك وصقل وصياغة القدرات والمهارات والمعارف والاتجاهات في الكفاءات البشرية في جوانبها العملية والعلمية، الفنية والسلوكية على أساس أن الإنسان هو أساس التقدم الاقتصادي والاجتماعي، كما يعمل التخطيط التربوي على إعادة تنظيم التربية بفكر وفلسفة لضبط مسارها، ورفع درجة استجابتها لمواكبة التنمية الشاملة والمتكاملة.

وتأتي أهمية التخطيط التربوي في أنه: -

١. الوظيفة الأساسية الأولى التي تسبق جميع العمليات والوظائف التربوية.

٢. يشكل التخطيط القاعدة والمنطق الأساسي، كما انه الوسيلة الموضحة لمعالم الطريق والمحدد لمسار العمل التربوي.

٣. يعتبر التخطيط الأداة التي تساعد على تجسير الفراغ بين الواقع والمتوقع، وبين الحاضر والمستقبل بأسلوب علمي.

٤. يحقق التخطيط عدم الوقوع في الأخطاء أو الانحراف عن الأهداف المرسومة.

٥. يعمل على خفض التكاليف والجهود، والتقليل من نسبة الإهدار في الموارد والخدمات.

٦. التخطيط يعمل على بلورة الأهداف حسب أولويتها وأهميتها من حيث الترتيب والأسبقية للتنفيذ.

وأن تحقيق التخطيط التربوي للأهداف لا يكون إلا بتضافر الجهود ذلك لأن التخطيط هو التنظيم للجهود المتعددة التي يقصد بها تحقيق هدف معين، كما أصبح التخطيط وسيلة عملية منظمة ومستمرة يتم بموجبها حصر الموارد المتاحة مادياً وبشرياً ومالياً، وتقدير احتياجات المجتمع في ضوء هذه الموارد، ثم تحديد طريقة استغلالها بحيث تحقق الغايات المرجوة في أقصر وقت وبأقل تكلفة وأدنى قدر من الضياع.

□ أهداف الإدارة التربوية: -

لا يوجد إنسان يستطيع القيام بأي عمل بدون تحديد هدف ما فالهدف هو الذي يحدد نوعية العمل المطلوب وللإدارة التربوية أهداف كثيرة ممكن أن نلخصها في الفئات الثلاثة التالية: -

١. أهداف مرتبطة بالمجتمع لا بد أن تكون المؤسسة التربوية بجميع اختصاصاتها وأهدافها الواقعية المواكبة إلى آمال وتطلعات الأمة ومشكلاتها.

٢. أهداف تتعلق بالمخرجات التي تقدمها المؤسسة التربوية أو الخدمات التي تقدم للطلاب.

٣. أهداف تتعلق بالنظام التعليمي وهذه من أجل رفع كفاءة النظام وزيادة قدرته على تحقيق الأهداف.

□ أسس ومبادئ الإدارة التربوية: -

١. الديمقراطية: وتعني عدم التسلط وأن يكون هناك عمل جماعي قائم على احترام مجموعة العمل لبعضهم البعض، القيام بعملية تنسيق الجهود وبت روح التعاون بين أفرادها، التكافؤ بين السلطة والمسؤوليات، اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب وتكوين العلاقات الإنسانية المبنية على المحبة.

٢. القيادة الجماعية أي توزيع المسؤوليات بين أفراد فريق العمل.



٣. العلاقات الإنسانية ووجود حسن التعامل مع البعض وتقديرهم والاستماع إلى آرائهم.

٤. الكفاءة في الأداء.

### ثانياً: الإدارة والتخطيط التربوي :-

التخطيط طريقة للوصول إلى قرارات معينة، وما يتبعها من أعمال وأنشطة، باستخدام العقل والعلم والخبرة، للوصول إلى تحقيق أفضل النتائج، وهو سعي مستمر يحكمه العقل والعلم في تحليل مشكلات المجتمع، واستخدام الوسائل اللازمة لمعالجتها، من أجل الوصول إلى أقصى درجات الكفاية، لا بد أن توضع بعض الأمور بعين الاعتبار عند اعتماد التخطيط كفلسفة ومنهاج مثل توفير الكوادر الفنية القادرة على استيعاب أساليب التخطيط الحديثة، واعتماد أسلوب تحليل النظم في التخطيط عن طريق طرح البدائل، والتخطيط طويل المدى، وتوفير متطلبات إعداد وتوفير المعلومات، ويجب الأخذ بشمولية التخطيط، بحيث يشمل الجوانب الكمية والكيفية بالإضافة إلى تحقيق التوازن بين الطلب الاجتماعي على التربية، ومؤسساتها وبين حاجات التنمية الشاملة، وبين الكم والنوع في إطار من التنسيق والتكامل بين قطاعات المجتمع المختلفة.

يشتمل التخطيط التربوي على جانبين أساسيين هما الجانب الكيفي (محتوى التربية) والجانب الكمي، فالجانب الكيفي، يشتمل على أهداف التعليم وفلسفته، بنية التعليم ونظامه، والمناهج الدراسية في مرحلة التعليم وفروعه، وطرائق

التربية، وخطة الدراسة، والوسائل التعليمية المتنوعة، وإدارة التعليم، والكتب المدرسية، وإعداد المعلمين وتأهيلهم، وأجهزة التدريب والإشراف، والمباني الدراسية والمختبرات والمكتبات والملاعب. أما الجانب الكمي فيرتكز على حجم المتعلمين في مراحل التعليم المختلفة وعلى استمرار التدفق الطلابي في مختلف مراحل التعليم أو توزيعها على أنواعه وهو مرتبط بمتطلبات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية ويشتمل على المعلومات الخاصة بالمستوى التعليمي للسكان، ومعلومات عن المؤسسات التربوية، ومعلومات عن القوى البشرية العاملة في المجال التربوي، ومعلومات عن الطلاب.

إن أهمية التخطيط التربوي لا تقتصر على حل المشكلات التربوية بل تتعدى ذلك إلى الإسهام في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، ولهذا جاءت الخطط التنموية الاجتماعية والاقتصادية في الأردن مشتملة على التخطيط التربوي، حيث للتربية دورها في زيادة الدخل القومي للفرد ورفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد والمجتمع.

إن المشكلات التربوية كبيرة ومعقدة لأنها ترتبط بالإنسان ولهذا فإن الحاجة ماسة دوماً على وضع الخطط والبرامج والمشاريع لمعالجة هذه المشكلات، ووضع حلول لها ولأن التربية كل متكامل فهي ذات مشكلات متكاملة ولا بد أن تكون حلولها متكاملة، وهذه تتطلب تناول كافة مدخلات النظام التربوي. والمشكلات التربوية لا يمكن معالجتها بدون النظر إلى الجوانب الأخرى ذات العلاقة في المحيط العام للمجتمع، حيث يتطلب من التخطيط التربوي أن يهتم في ميادين الدراسات السكانية والدراسات الاقتصادية والدراسات الاجتماعية بالإضافة إلى الدراسات التربوية.

□ إن أهمية التخطيط التربوي وأسبقياته تتطلب النظر إلى ما يلي :-

التربية كل متكامل وأي تغيير في أي جانب من جوانبها يؤثر على الجوانب الأخرى، ولذا ينبغي أن تكون حلولها متكاملة، وهذا يتطلب أن ننظر إلى مشكلات التربية ومختلف قضاياها من خلال نظرة شاملة متكاملة لنتمكن من وضع الحلول المناسبة لها، وهذا الأمر لا يمكن تحقيقه إلا إذا تم الأخذ بأسلوب التخطيط التربوي، كما أن التربية لا تكون وسيلة فعالة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية إلا إذا اتصفت بمواصفات معينة تربط بين بنيتها ومحتواها وبين أهداف التنمية الشاملة، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا إذا تم الأخذ بأسلوب التخطيط التربوي.



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

ولتحقيق التكامل بين الكفاية الداخلية والكفاية الخارجية للتعليم ينبغي اعتماد التخطيط فلسفة "ومنهاجاً" ومن الأمور التي ينبغي أن توضع في مرتبة الأسبقيات ما يلي:-

(أ) توفير المتخصصين والأطر الفنية القادرة على استيعاب أساليب التخطيط أو العمل في مجاله وألا يتحول التخطيط إلى شعارات.

(ب) شمول التخطيط بحيث لا يقتصر على الجانب الكمي وإنما يشمل الجانب الكيفي فيتناول المحتوى والعلاقات في النظام التربوي، ويتجاوز حدود التربية المدرسية ليتضمن العناية بالتربية اللامدرسية، ويشمل المستويات الإقليمية والمحلية بل والوحدات العاملة الصغيرة مثل المدارس والمؤسسات.

(ج) تحقيق مبدأ التوازن بين الطلب الاجتماعي على التربية ومؤسساتها وبين حاجات التنمية الشاملة وبين الكم والجودة.

(د) أن يكون التخطيط للتربية في إطار من التنسيق والتكامل بين القطاعات الأخرى: الثقافة والصناعة والزراعة، وفي ضوء المشكلات القائمة والإمكانات المتوافرة.

(هـ) أن يتجه التخطيط إلى المناطق الريفية للتوازن بينها وبين الحضر وأن يركز على الفئات المحرومة فيها من أميين وإناث بغية تحقيق التوازن بين حقوقهم في التربية وضرورة مشاركتهم في تطوير بيئاتهم.

ثالثاً: القيادة والإدارة الناجحة وأهدافها: -

#### □ القيادة الناجحة: -

القيادة الناجحة تعمل على توفير مناخ صحي عام بالمدرسة يعمل كل فرد منه بارتياح وتسود فيه علامات طيبة بين كل العاملين في المدرسة وتلاميذها، وحتى تتمكن التربية من بلوغ أهدافها فإنها تحتاج إلى جهاز تربوي قادر على استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة الاستخدام الأفضل لبلوغ الأهداف ويأتي على رأس هذا الجهاز المدير ثم المساعدون، فلا بد أن يكون مساعد المدير مهيباً لطبيعة هذه المهام الإدارية والتربوية تتوفر فيه كفايات عدة لتحقيق أفضل النتائج: -

أولاً: - الكفاية التخطيطية: مهارة التخطيط للبرنامج اليومي/ مهارة إعداد الخطة السنوية.

ثانياً: - الكفاية التنظيمية: مهارة الإلمام بالنظم واللوائح المدرسية/ مهارة إعداد الجداول المدرسية / مهارة تنظيم أعمال الامتحانات/ مهارة إدارة السجلات الإدارية والمالية / مهارة إعداد سجل قيد الطلبة / مهارة حفظ وتنظيم ملفات الطلاب ووثائقهم / مهارة توظيف الحاسب الآلي في الإدارة المدرسية

ثالثاً: - الكفاية التقييمية: مهارة تقويم الخطط والبرامج المدرسية/ مهارة تقويم أداء العاملين / مهارة تقويم المستوى التحصيلي للطلاب

رابعاً: - الكفاية الإنسانية: مهارة بناء علاقات طيبة مع العاملين/ مهارة التعاون مع الآخرين مهارة الإدراك الواعي لمروسيه وفهم مشاعرهم

خامساً: - الكفاية الذاتية: مهارة ضبط النفس والتعامل بحكمة واتزان مع المواقف/ مهارة حل المشكلات ومواجهتها/ مهارة الاستفادة من قدرات الآخرين / مهارة العمل بروح الفريق / مهارة القدرة على الإبداع والابتكار في العمل/ مهارة تنمية الذات/ مهارة رفع الروح المعنوية للعاملين / مهارة إعداد البحوث والنشرات.



## □ مفهوم الإدارة الناجحة: -

تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية وتنظيم جهود العاملين وتنسيقها والرقي بها لتنمية الفرد تنمية شاملة بما يتناسب مع متطلبات المجتمع

## □ أهداف الإدارة الناجحة:

1. مواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة في عصر العولمة وثورة المعلومات وعالم الاتصالات
2. استغلال الطاقات المبدعة والمتميزة وتفجير الطاقات الكامنة.
3. تطوير أساليب الإدارة المدرسية في علاج المشكلات والتغيرات التي تؤثر على البيئة المدرسية.
4. المنافسة الواعية لمسايرة ركب التطور لخدمة الأهداف التربوية وقيمنا الإسلامية.
5. بناء مناخ مدرسي يساعد على التجديد والإبداع والذي يركز على العمل بروح الفريق الواحد.

## □ الصفات الشخصية لمدير المدرسة الناجح:

من الصفات الهامة التي ينبغي أن تتوفر في مدير المدرسة الطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير لأنها وسيلته الهامة في نقل أفكاره إلى الآخرين، كما أن قوة شخصيته وقدرته على التأثير في الآخرين وجذب ثقتهم فيه من الصفات الهامة اللازمة لنجاح مدير المدرسة. يضاف إلى ذلك قدرته على تكوين علاقات إنسانية نشطة والقيادة الديمقراطية الرشيدة وميله إلى التجديد والتغيير المتمهل المدروس. ومما يساعد مدير المدرسة على النجاح في عمله أيضاً أن يتمتع بكفاءة عالية وان يكون مشهوداً له بحسن السمعة والماضي والشرف. وان يكون قادراً على الحسم والبت في الأمور والوصول إلى قرارات سليمة وحكيمة، لقد كان دور المدير دائماً مركباً، وقد وضع سيرجيو فاني تسع مهام للمدير هي: -

1. تحقيق الأهداف: ربط الرؤى المشتركة معاً.
2. المحافظة على الانسجام: بناء فهم متبادل.
3. تأصيل القيم: إنشاء مجموعة من الإجراءات والمبنى لتحقيق رؤية المدرسة.
4. التحفيز: تشجيع الموظفين وهيئة التدريس.
5. الإدارة: التخطيط وحفظ السجلات ورسم الإجراءات والتنظيم... الخ.
6. الإيضاح: إيضاح الأسباب للموظفين للقيام بمهام محددة.
7. التمكين: إزالة العوائق التي تقف حجر عثرة أمام تحقيق هيئة التدريس والموظفين لأهدافهم وتوفير الموارد اللازمة لذلك.
8. النمذجة: تحمل مسؤولية أن تكون نموذجاً يحتذى فيما تهدف إليه المدرسة.
9. الإشراف: التأكد من تحقيق المدرسة لالتزاماتها، فإن لم تفعل فعليه البحث عن الأسباب وإزالتها.
10. وتقضي النظرة الشاملة إلى وظيفة مدير المدرسة وواجباته إدراك جوانبها الحقيقية في ارتباطها الكلي بعضها ببعض.



□ وهناك جوانب ثلاثة تمثل الإطار العام لوظيفة مدير المدرسة: -

الجانب الأول: - منها يتعلق بالهدف الذي يحاول أن يحققه من خلال وظيفته. فهدف مدير المدرسة يتركز بالطبع حول الوصول بمدرسته إلى تحقيق الأهداف والغايات المنشودة من تربية النشء حتى يكونوا مواطنين نافعين منتجين لديهم الاتجاهات الصحيحة نحو أنفسهم ونحو مجتمعهم. وهو ما يتطلب من المدرسة الاهتمام بتربية عقول الناشئة ونفوسهم وضمايرهم وأجسامهم على السواء.

الجانب الثاني :-يتعلق بالواجبات التي ينبغي أن يؤديها مدير المدرسة من اجل الوصول إلى هذا الهدف.

أولاً:- الواجبات الإدارية والتنظيمية:- تشغل الواجبات الإدارية والتنظيمية عادة معظم وقت رجل الإدارة وينطبق هذا الكلام أيضاً على رجال الإدارة التعليمية ومن بينهم بالطبع مدير المدرسة. ومن الشكاوى الشائعة بين العاملين في ميدان الإدارة التعليمية أن معظم وقتهم يضيع في الأعمال الإدارية الجانبية والروتينية وأنهم لذلك لا يجدون من الوقت ما يسمح لهم بدراسة الأشياء التي يعتقدون أنها تمثل الأهمية الكبرى في عملهم ويعنون بها الجوانب الفنية التي تتعلق بتحسين العملية التربوية بجوانبها المختلفة.

وتشمل الواجبات الإدارية والتنظيمية لمدير المدرسة المجالات الآتية:

١. التنظيم العام للمدرسة من حيث الأهداف الكبرى للمدرسة في ارتباطها بأهداف المجتمع الكبير الذي تخدمه. وهذا يعني بالنسبة لمدير المدرسة أن يكون متفهماً للسياسة التعليمية في بلده ودور مدرسته في تحقيق هذه السياسة. كما يجب عليه أن يكون متفهماً لرسالة مدرسته حتى يستطيع أن ينقل هذا الفهم الواضح للآخرين.

٢. التنظيم الداخلي للمدرسة من حيث توزيع العمل على المعلمين والإداريين وتنظيم اليوم المدرسي والأنشطة المدرسية وعمل الجدول وتوفير الكتب والأدوات والتجهيزات اللازمة لمدرسته وإرساء نظام جيد للاتصال يحقق المرونة والسرعة في توصيل التعليمات للآخرين.

٣. النواحي المالية وما يرتبط بها من إعداد ميزانية المدرسة بإيراداتها ومصروفاتها.

٤. مواجهة المشكلات المدرسية ما يتعلق بالتلاميذ وآبائهم وفي مقدمة هذه المشكلات الغياب أو التأخير – الخروج على النظام المدرسي أو عدم احترامه – التقصير في أداء الواجبات.. الخ

٥. تعزيز ارتباط المدرسة بمجتمعها المحلي والقيام بدورها في النهوض بهذا المجتمع، وهذا يتطلب من مدير المدرسة العمل على أن يكون لها برنامج جيد تستطيع المدرسة من خلاله أن تكون مصدر إشعاع ثقافي وتربوي لخدمة البيئة من محاضرات وندوات وأفلام وأنشطة تروحية ورياضية متنوعة.

ثانياً: - الواجبات الفنية: - تمثل الواجبات الفنية لمدير المدرسة أهمية كبرى في نجاح إدارته للمدرسة وتتركز هذه الواجبات حول العمل على كل ما من شأنه أن يساعد في تحسين العملية التربوية والارتقاء بمستواها.

الجانب الثالث الطريقة التي تؤدي بها هذه الواجبات. وهذا يعني مفهومه عن العملية الإدارية من خلال: -

٥ القدرة على تمييز مختلف مستويات النضج الشخصي بين المرؤوسين.

٥ الخبرة في ثلاث مهارات أساسية تتفاوت حاجة المدير إلى إتقان بعضها أو كلها.



- إتقان فن التعامل مع الناس من لباقة وحلم وتفهم.
- معرفة متى ومع من يجب أن يستخدم قوة المركز في التعامل مع موظفيه.
- التحلي بروح المبادرة والقدرة على استباق الفعل برد فعل إيجابي.
- وضوح الهدف واستكمال صورته النهائية في ذهن القائد قبل البدء بالتخطيط.
- القدرة على الحكم الصحيح فيما يعرض له من أمور، وفي تقييم الأولويات من حيث وضع الأهم قبل المهم.
- التفهم والتفاهم، وهذا يعني الانفتاح على آراء الآخرين وتفهم أفكارهم والتعاطف مع همومهم.
- روح التعاون والرغبة في المشاركة والقدرة على الاستجابة لحاجات الآخرين.
- الاعتمادية والمرجعية ذات الرصيد المعنوي العالي عند الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء.
- القدرة على العمل بتوازن وفعالية في اتجاهين أساسيين: الاتجاه المؤدي إلى تحقيق أهداف الشركة، والاتجاه المؤدي إلى تحقيق أهداف العاملين.
- التنبه إلى الخيط الرفيع الذي يفصل بين مصلحة الشركة ومصلحة الموظف.
- الشخصية القيادية وما يستتبعها من خصال في شخصية القائد.
- التمتع بالجادبية والحماسة والقدرة على شحذ الهمم ورفع المعنويات.
- أن يكون صادق الوعد، ولا يعد بما لا يستطيع تنفيذه سواء لرؤسائه أو لمرؤوسيه.
- الإلمام بكل جوانب العمل الواقع تحت مسؤوليته، ومعرفة مقدرات موظفيه.
- الجلد والصبر على العمل، والثبات ووضوح التفكير أثناء الأزمات.
- أن يكون سليم العقل والنفس والبدن.
- المرونة، بمعنى المثابرة والصلابة، أي القدرة على النهوض عند الفشل.
- القدرة على الابتكار والإتيان بالأفكار الجديدة

## الخاتمة

يعتبر موضوع القيادة من أكثر المواضيع التي كتب عنها فقد ارتبط مفهوم القيادة بمفهوم الدور والمسؤولية، كما إن القيادة تعتبر من الوسائل المهمة لتنظيم كافة الجهود الجماعية وتحقيق الغايات.

والقيادة بذلك تكون عامل الضبط والربط، إلى جانب أن القيادة مسألة شخصية ويستطيع أي فرد أن يطورها، فلقد انتهت نظرية "القائد المولود" أو "القيادة المولودة بالفطرة"، فأصبحت القيادة لها العديد من النظريات والوسائل والأدوات ويمكن بواسطة الممارسة والخبرة تنميتها على اعتبار أنها مكتسبة وليست وراثية، ومن هنا يجب على القادة أن يبتعدوا عن العمل الروتيني اليومي في مواقعهم لأنهم إذا لزموا ذلك يصبحوا مكتبتين بل يجب عليهم التطلع الاستراتيجي الواسع الشامل.



فالقائد يحدد الاحتياجات اللازمة في الحاضر ويعمل على التخطيط والتنبؤ بالمستقبل من خلال استخدام مجموعة من المفاهيم الإدارية الحديثة مثل : إدارة التغيير والإبداع ويتضح ذلك من خلال وجود الإصلاح والتطوير الإداري في تعظيم قدرات وإثراء إمكانات النظام المؤسسي تعتمد على تبنيتها منهجية إبداعية، وبناء نظام مؤسسي فعال وتأمين استمراريته بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية وهذه لا يتحقق إلا بجهود إبداعية خلاقة يعبر عنها فكر القيادة التي تقوم بتحديد الوظائف ونظم العمل في التفاعل والتكامل مع مقومات البيئة ووفق معطيات المكان ومتطلباته.

واستخدام الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة التربوية هي من صميم عمل القائد في مؤسسته كما إن القائد غالباً ما يكون أكثر ميلاً إلى السلوك الديمقراطي والدبلوماسي في القيادة وهي بالتالي أكثر تحقيقاً للأهداف، وهذا في الوقت نفسه يميز القائد عن الإداري، ويعمل القائد على خدمة الجماعة بصورة مستمرة من خلال تحقيق أهدافها، وحل مشاكلها وتحسين توقعاتها. ونحن في الأصل بحاجة إلى قيادة إدارية تربوية لمؤسساتنا التربوية والتعليمية.

مدير المدرسة مشرف تربوي مقيم: -

إن مدير المدرسة يعتبر قائداً تربوياً في مدرسته، ويفرض هذا الدور قيام مدير المدرسة بمهام إدارية ومهام فنية ومع التأكيد على أن العمل الإداري التربوي هو في خدمه العمل الفني وانطلاقاً من إن الإشراف التربوي هو أحد جوانب الإدارة التربوية الذي يعني بالجانب الفني فيها فإن مدير المدرسة هو من الزاوية قائداً تربوياً لمدرسته فهو ليس إدارياً محضاً ولكن مشرف تربوي مقيم.

#### قائمة المراجع

- العميرة، محمد حسن (٢٠٠٢) مبادئ الإدارة المدرسية، ط ٣، دار المسيرة، عمان.
- الفريجات، غالب (٢٠٠٠). الإدارة والتخطيط التربوي: تجارب عربية متنوعة، عمان.
- مرسي، محمد منير (١٩٧٧). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة.
- الحفنى، عبدالمنعم (٢٠٠٠). المعجم الشامل لمصطلحات الفلسفة، ط ٣، مكتبة مدبولي، القاهرة.
- الخوaja، عبدالفتاح (٢٠٠٤). تطوير الإدارة المدرسية، دار الثقافة، عمان.
- سلامة، ياسر (٢٠٠٣). الإدارة المدرسية الحديثة، دار عالم الثقافة، عمان.
- عريفج، سامي سلطي (٢٠٠١). الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.
- عطوي، جودت (٢٠٠١). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها، الدار العلمية الدولية، عمان.
- ستيفين كوفي. ترجمة/ عبداللطيف الخياط. القيادة على ضوء المبادئ.
- ج.كورتوا. تعريب: المقدم الهيثم الأيوبي، لمحات في فن القيادة.
- ستيفين كوفي. ترجمة/ هشام عبدالله. العادات السبع للقادة الإداريين.

