



ISSN: 1817-6798 (Print)

Journal of Tikrit University for Humanities

available online at: [www.jtuh.org/](http://www.jtuh.org/)

Prof. Dr. Muhammad Faleh Haraj

Mesopotamia University College

\* Corresponding author: E-mail :

[drmohamedf@bauc14.edu.iq](mailto:drmohamedf@bauc14.edu.iq)  
07729051495

**Behavior**  
**Skills**  
**Management**  
**Education**  
**teaching**

## ARTICLE INFO

## Article history:

Received 17 July, 2022

Accepted 11 Aug 2022

Available online 10 Nov 2022

E-mail [t-jtuh@tu.edu.iq](mailto:t-jtuh@tu.edu.iq)

©2022 COLLEGE OF Education for Human Sciences, TIKRIT UNIVERSITY. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Journal of Tikrit University for Humanities

## Behavior and Skills of Contemporary Educational Management

### ABSTRACT

The educational mission is not limited to providing education, but also includes other areas, including food, health and security awareness...etc. In order to increase it, culture of society plays the first leading role in helping learners to be good individuals in a modern world that requires knowledge, thinking, care, solving problems, measuring efficiency, and measuring development. In fact, development needs to reconsider the programs offered by the contemporary educational administration, which requires a focused organization to improve the process progress. This is achieved only through elaborative educational planning that draws the desired future picture and how to reach it. As far as any improvised action that does not depend on prior planning, its results are dominated by waste and loss. While the planned work is characterized by a good investment in time and capabilities.

The need for planning and detailing it on a continuous basis requires the development process of society, which has become inclined to complexity as well as many other factors and variables that affect the educational process, both quantitatively and qualitatively, including the increase in the number of students, the different providers of education, and the limited resources. There are many factors that affect the student's personality. In these circumstances, strategic planning must be used, which studies the past, diagnoses the present, and reads the future. It constitutes the desired future.

© 2022 JTUH, College of Education for Human Sciences, Tikrit University

DOI: <http://dx.doi.org/10.25130/jtuh.29.11.1.2022.21>

### سلوك ومهارات الادارة التربوية والتعليمية المعاصرة

م.د. محمد فالح حرج - كلية بلاد الرافدين الجامعة

#### الخلاصة:

لم تقتصر مهمة التربوي على تقديم التعليم بل تشمل مجالات أخرى ومنها التوعية الغذائية والصحية

والأمنية...أ.خ. وقد حملت ثقافة المجتمع من أجل زيادتها التربوية الدور الريادي الأول في مساعدة المتعلمين لأن يكونوا افراداً صالحين في عالم حديث يتطلب المعرفة والتفكير والعناية وكيفية حل المشكلات وقياس الكفاءة وعملية التطور والتطوير تحتاج الى إعادة النظر فيما تقدمه الإدارة التعليمية المعاصرة من برامج والذي يتطلب تنظيماً مركزاً لتحسين العملية التعليمية بشكل دقيق وبأقل جهد ووقت ومال ولا يتحقق ذلك الا من خلال التخطيط التربوي المتقن الذي يرسم الصورة المستقبلية المرجوة وكيفية الوصول اليها. لان أي عمل ارتجالي لا يعتمد التخطيط المسبق يغلب على نتائجه الهدر والضياع. بينما العمل المخطط له يتميز بحسن الاستثمار في الوقت والامكانيات.

ان الحاجة الى التخطيط وتفصيله بصورة مستمرة تتطلب عملية تطور المجتمع الذي اصبح يميل الى التعقيد وظهور كثير من العوامل والمتغيرات التي أصبحت تؤثر على العملية التربوية كماً ونوعاً. ومنها زيادة اعداد الطلبة واختلاف الجهات التي تقدم التعليم ومحدودية الموارد. وكثرة العوامل التي تؤثر على شخصية الطالب. وفي هذه الظروف لابد من استخدام التخطيط الاستراتيجي الذي يدرس الماضي ويشخص الحاضر ويقراً المستقبل. ويشكل المستقبل المرغوب الوصول اليه.

لذلك يفترض من المؤسسة التعليمية ان تكون نظاماً مفتوحاً. (١)

والعمل بصورة مستمرة بتطوير الكوادر البشرية المؤهلة في التخطيط التربوي سواء التي تشارك في وضع الخطط او تساهم في عملية تنفيذها. من اجل تحقيق الأهداف على افضل صورة ومن الواجب مشاركة المدير للتربية والتعليم ومشرفي المباحث. في عملية الاعداد والتنفيذ ومشاركتهم في العملية التخطيطية وهذه المشاركة تحتاج الى كفايات معرفية وأدائية خاصة في هذا المجال لضمان جودة التأثير والمشاركة في نجاح الخطط تنفيذاً ومتابعة. وذلك يمثل مؤشرات دالة على مدى قدراتهم. والتي يمكن تنميتها وتعزيزها من خلال البرامج التربوية من اجل الأداء الأفضل للقائد التربوي وفي هذا المجال لا بد من تحديد الاحتياجات التدريبية ذات الصلة بهذا الدور والمهارات المطلوبة (٢)

**الكلمات المفتاحية: (سلوك،مهارات،ادارة، تربية، تعليم،معاصرة)**

وفي ضوء ما تقدم يرى الباحث لابد من دراسة عدد من الأمور التي يتضمنها محتوى البحث وقد تضمن البحث ثلاثة مباحث:

المبحث الأول:

ويتضمن: اهداف البحث \_ مشكلة البحث \_ مفهوم القيادة في العملية التربوية وانواعها \_ صفات القائد \_ العوامل التي تحدد أسلوب القيادة.

المبحث الثاني:

مفهوم الإرادة\_ مفهوم الإرادة التربوية\_ المهارات السلوكية للإرادة التربوية\_ وظائف الإرادة التعليمية.

وتضمن اساسيات الإرادة التربوية المعاصرة

- مشكلات الإدارة التربوية المعاصرة
- مهام الادارة التربوية المعاصرة

المبحث الثالث:

\_ ويتضمن: التخطيط التربوي.

\_ الأسباب التي تعيق عملية التخطيط.

\_ تطور عملية التخطيط.

\_ التخطيط الاستراتيجي واهم مميزاته.

\_ شروط نجاح التخطيط الاستراتيجي.

خاتمة البحث.

المراجع.

**مشكلة البحث:**

التعليم ظاهرة مركزية من عوامل وتفاعلات تبادلية الأثر والتأثير في مسيرة العملية التربوية. فالتعليم ليس سلوكاً احادي البعد بل انه نشاط يتضمن العديد من المتغيرات التي تؤثر في سلوك ومهارات الادارة التعليمية. وقياس ذلك لا يتم ببساطة الا من خلال تقديم عدد من الاستراتيجيات الحديثة والمتجددة لئتم اختيار المناسب منها التي تقود الى الجودة في التعليم في عصر الديناميكية والتعقد في كل مظاهر الحياة المعاصرة بل في سلوك المتعلمين.

**اهداف البحث:**

إن وطننا العربي ومن ضمنه بلدنا العراق متمثلا في مؤسساته التعليمية. لهو في اشد الحاجة الى جودة حقيقية في التعليم والابحار في التربية المعاصرة والمستقبلية بإبداعاتها المعرفية والتكنولوجية لتكون حصيلتها المواطن المتميز الذي يتواءم مع متطلبات المواطنة الحقة علميا وقيما ومع متطلبات سوق

العمل التنافسي الشريف ومنها رفاه المواطن وامن الوطن بكل ابعاده الثقافية والاجتماعية والقيمية والاقتصادية وبناء مستقبله في عصر اقتصاديات المعرفة.

ويأمل الباحث ان يساهم هذا البحث المبسط لما يجب ان تتمثل به الإدارة التربوية المعاصرة وكيف تتمكن من وضع الخطط لإنجاز أهدافها المحددة وكيفية اختيار افضل الاستراتيجيات لتحقيق تلك الأهداف.

### مفهوم القيادة في العملية التربوية

إن للقيادة دوراً مهماً في سير العملية الإدارية في المؤسسة التربوية لتحقيق أهدافها بالشكل الأفضل. وقد اهتم كثير من الباحثين في موضوع القيادة وفي شتى المجالات سواء من ناحية الأنماط ام المفهوم او النظريات فقد عرفها النمر<sup>(٣)</sup>، بأنها التأثير في سلوك افراد الجماعة وتنسيق جمودهم وتوجيههم لبلوغ الأهداف والغايات المنشودة.

ومن هذا المفهوم ان يتضح لنا ثلاثة عناصر أساسية للقيادة.

١. وجود جماعة من الافراد ويعملون في تنظيم معين.
٢. وجود قائد من افراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم.
٣. وجود هدف مشترك تسعى الجماعة الى تحقيقه<sup>(٤)</sup>.

ويشير الباحث نصير<sup>(٥)</sup> ان القيادة مشتقة من القوة.

لذلك عندما نريد ان نضع تعريف للقيادة يجب ان نفهم ثلاثة مصطلحات مرتبطة بها مباشرة وهي.

- أ- القوة: فهي القدرة على التأثير في سلوك الاخرين وترتبط بالسيطرة على الموارد القيمة والنادرة.
- ب- التأثير: وهو مقدرة شخص في ممارسة قوته بوعي او غير وعي للتأثير على سلوك واتجاهات شخص اخر.
- ت- السلطة: وهي القوة الممنوحة او الناتجة من قبل المنظمة حسب المخطط التنظيمي للمؤسسة الذي يشخص الرئيس والمرؤوس.

ومن خلال ذلك يبني للباحث ان تعريف القيادة بأنها عملية التأثير في نشاطات الجماعة من اجل تحقيق الأهداف المنشودة.

والقيادة حسب تعريف الهواري<sup>(٦)</sup> بأنها تتمثل بتحديد الرؤية والاستراتيجيات وتعبئة أعضاء المنظمة وأصحاب المصالح المختلفة خلف الرؤية والاستراتيجيات وتحفيز الناس من اجل تحقيق الرؤية بصرف النظر عن المعوقات بما يؤدي الى تغيرات جوهرية في المنظمة ومساعدتها في ملاءمة متطلبات البيئة.

## أنواع القيادة

١. القائد الاوتوقراطي وقد يطلق عليه تسمية الديكتاتور والذي يؤمن بسياسة المكافأة والعقاب، ويعتمد هذا النوع من القيادة في الاشراف على السلطة الرسمية الممنوحة لها بموجب القانون والتعويض والتي تخول القائد فرض العقوبة او منح المكافأة دون الاهتمام بالعلاقات الشخصية مع المرؤوسين وبذلك يمكن القول ان هذا النوع من القيادة لا يعطي قيمة حقيقية لمبدأ مراعات شعور المرؤوسين.

٢. القيادة النسبية وفيها يترك الحبل على الغارب وتقوم بتوصيل المعلومات للآخرين دون متابعة.

وقد أشار عقيلي<sup>(٧)</sup> ان هذا النوع من القيادة نقيض النمط السابق، حيث بموجبها تعطي الحرية للعاملين بممارسة أعمالهم بعد تزويدهم بكافة المعلومات والمستلزمات التي يتطلبها العمل، وتترك لهم حرية التصرف دون تدخل، ولكن على الرغم من الإيجابيات التي يمنحها هذا النمط لمعلومات العاملين، فقد تظهر بعض السلبيات ومنها الخوض في العمل وسوء استغلال الحرية العمل لتحقيق أغراض شخصية، ولكن في كل الأحوال يمكن ان نستنتج ان هذا النمط يمكن ان يتناسب مع كبار السن من العاملين، وكذلك الذين يشغلون مناصب إدارية في المؤسسة او من أساتذة الجامعات والأطباء ورجال البحث العلمي.....الخ

وذلك كونهم يمتلكون مستويات ذهنية وعلمية عالية تسمح باستخدام هذا النمط القيادي معهم في التوجيه والاشراف.

١- القيادة الديمقراطية: وتعتمد على احترام شخصية الفرد وانه غاية في ذاته، والاستشارة والتعاون، وهي من اهم أنماط القيادة بسبب فاعليتها واثرها في زيادة الإنتاج وكفاءة الجودة. وهي تعتبر النمط الوسط بين النمطين السابقين كما أشار الى ذلك عقيلي<sup>(٨)</sup>.

وبموجبه يقوم الرئيس بتحديد الأهداف ووضع الخطة والسبل الكفيلة بتحقيقها، من مشاركة مرؤوسية بالاتفاق معهم، والذي يشعرهم بأهمية دورهم في العمل وتحقيق الأهداف وهذا ما يحدث تأثيرا إيجابيا في معنويات المرؤوسين.

وهذا افضل نمط في التطبيق العملي كما اشارت الى ذلك الدراسات والتجارب في الواقع الفعلي والتطبيقي.

ويضيف الياس<sup>(٩)</sup> ان هذا النمط يقوم على أساس الاحترام المتبادل بين القائد وتابعيه. ويعتبر كل افراد المجموعة ذو أهمية في تحقيق الأهداف من خلال الابداع والابتكار والمشاركة في رسم

السياسة واتخاذ القرارات. ويتميز سلوك القائد الاداري الديمقراطي بما يلي كفايات المدير العصري للمؤسسات الإدارية والتربوية(١).

- ١- الاحترام المتبادل بين القائد والمجموعة.
  - ٢- احترام خصوصية الافراد مادام لا يؤثر ذلك على حرية الاخرين.
  - ٣- اعتماد مبدأ الحقوق والواجبات لنفسه ولمجموعته.
  - ٤- اتاحة فرص النمو المهني له ولمجموعته.
  - ٥- اتباع أسلوب التوجيه الذاتي للعاملين معه من خلال إيجاد روح الثقة بينهم في انفسهم ومع زملائهم.
  - ٦- التحلي بالحكمة والذكاء والعقلانية في تصرفاته مع زملائه.
  - ٧- تنمية نفسه مهنياً وفنياً.
- وقد أشار النجار الى نظرية القيادة التي ركز فيها العلماء وما اسفرت نتائج البحوث والدراسات الخاصة بهذه النظرية عن سمات القائد الجيد والتي تتمثل في:

- ١- السمات الجسمية: وتتمثل بأن القادة يميلوا ان يكونوا أطول من الاتباع واقل وزنا منهم وان يكون قوي اذا كان الهدف هو القتال وكذلك يميل الى ان يكون اكثر حيوية.
- ٢- السمات العقلية: التفوق في الذكاء خاصة في الجماعات الاكاديمية. ويكون يميل الى اغنى ثقافة واثري معرفة. واكثر دقة في الحكم واسرع في اتخاذ القرارات.
- ٣- السمات الانفعالية: يتميز القادة هنا بالثبات الانفعالي وقوة الإرادة والثقة في النفس وضبط النفس.
- ٤- السمات الاجتماعية: وتتمثل ببث روح التعاون بين الأعضاء وكسب حبهم واحترامهم.

#### العوامل التي تحدد أسلوب القيادة

يعتمد أسلوب القيادة بالدرجة الأولى على شخصية القائد بنفسه ومدى حيله للتسلط او السيطرة او التحرر وقد أشار مرسي(١) لا بد من القائد ان يستخدم عدد من الاعتبارات مع رؤوسيه.

- ١- عامل السن: والذي يتمثل بحرية العمل مع الشخص البالغ واستخدام الأسلوب الاوتوقراطي مع صغار السن.
- ٢- عامل الجنس: النساء عادة باستثناء بعض الحالات تميل الى الأسلوب الاوتوقراطي(الدكتاتوري) لذلك من الأفضل استخدام هذا الأسلوب من القيادة معهن بينما يكون الأسلوب الديمقراطي احدي مع الرجال.

- ٣- عامل الخبرة: الأشخاص الذين يتمتعون بخبرة جيدة وكبيرة لا بد من استخدام الأسلوب الديمقراطي معهم. اما حديثي العهد بالعمل فلا بد من استخدام الأسلوب الاوتوقراطي معهم.
- ٤- عامل الشخصية: يتفاوت الناس في شخصياتهم فمنهم من يجدي معه الأسلوب الديمقراطي ومنهم الشخص المتعاون وذي التفكير الجماعي. وهناك من لا يصله الى الأسلوب الاوتوقراطي. ويختلف أداء هؤلاء الذين يميلون الى النزعة الفردية ويكونون منتجين اذا تركت لهم الحرية.
- ٥- عدم التعود على الأسلوب الديمقراطي: فقد نجد القائد يقول انا شخص ديمقراطي في معاملتي للمرؤوسين. لكن المسألة ليست بالقول وانما بالعمل والفعل، لأنه قد يحتاج الى الأسلوب الاوتوقراطي مع من لم يتعودوا على الأسلوب الديمقراطي بالتدريج وبذلك يعمل على تنمية وتدريب مرؤوسيه.

## المبحث الثاني

### ١- مفهوم الإدارة

لقد أصبحت الإدارة في وقتنا الحاضر من اهم حقائق الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعسكرية في انحاء العالم ولها الفضل في تحقيق الأهداف وتعتبر الإرادة هي المسؤولة عن انجاز اهداف المجتمع كونها قادرة على التغيير نحو الأفضل وتحقيق التنمية والتجديد والإصلاح وقهر التخلف وتحقيق اهداف المجتمع وتطلعاته.

واصل كلمة إدارة اللاتيني To servs ومعناها (لكي يخدم) وبذلك فإنها تعني الخدمة والذي يعمل بالإدارة يقوم بخدمة الاخرين وعلى الرغم من الاختلاف بين المفكرين ورجال الإدارة حول تحديد مفهوم الإدارة فهناك شبه اتفاق فيما بينهم على ان الانسان هو المحور الأساسي في العملية الإدارية.

وبذلك أصبحت علما له مدارس ونظرياته المتعددة وأصبحت فناً يحتاج الى الموهبة والابداع والابتكار.

### ٢- مفهوم الإدارة التربوية

الإدارة التربوية كما عرفها سليمان<sup>(١٢)</sup> هي الكيفية التي يدار فيها التعليم في الدولة. وفقا لايديولوجية المجتمع ووضاعه واتجاهاته الفكرية والتربوية المساندة فيه. حتى تتحقق الأهداف المرجوة من هذا التعليم ويتم ذلك على مستوى الدولة او الجمهورية او المقاطعة او المديرية او المدنية او القرية كل حسب مسمياته وظروف تنفيذه.

وبذلك يمكن ان يتضح لنا بأن الإدارة التربوية هي كل عمل منظم منسق يخدم التربية والتعليم. والذي من خلاله تتحقق الأهداف التربوية والتعليمية ويؤكد الفايز (١٣) ان الإدارة التربوية المعاصرة استطاعت ان تفرض نفسها كعلم مستقل عن العلوم الإدارية الأخرى، وظهر الاهتمام بها من قبل المفكرين في مجال التربية والتعليم.

والنظرة التحليلية لماهية الإدارة التربوية المعاصرة تؤكد عدة حقائق علمية. (١٤) هي:

- ١- ان إدارة المؤسسات التربوية تتعامل مع الجماعة وليس الفرد.
  - ٢- ان الأغراض التربوية ضرورة لازمة لوجود إدارة المؤسسات التربوية.
  - ٣- ان تستثمر إدارة المنظمات التعليمية عناصرها البشرية وعناصرها المادية افضل استثمار ممكن لبلوغ الأهداف والاستمرار بتنمية العناصر البشرية والمادية. وان تقوم الإدارة بالتخطيط والتنظيم.....الخ.
  - ٤- ان النجاح في تأدية هذه الوظائف يكون مترابط ومتكامل من تحقيق الهدف العام للمنظمة.
  - ٥- ان لا تهتم فقط بالمشكلات التربوية الراهنة. بل ان عملها يتعلق بالمستقبل والتنبؤ بالأنماط التعليمية. الملائمة لكافة المراحل ووضع الحلول المستقبلية التي تتلاءم مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية.
  - ٦- ان تتأثر بالبيئة المحيطة وتتأثر فيها وان تكون هناك علاقة بينهما (علاقة تأثر وتأثير)
  - ٧- ان الإدارة التعليمية المعاصرة يجب ان تكون استمراريته يعتمد على عملية بناء المنظمات التعليمية من اجل خدمة البيئة وتحقيق الأهداف المجتمعية المطلوبة.
- واهم ما نستخلصه من خلال دراسة الإدارة التعليمية المعاصرة ما يلي:
- ١- تقوم الإدارة التربوية يوضع السياسة العامة للتعليم والاشراف عليها ومراقبتها والتأكد من تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية.
  - ٢- ان الإدارة التربوية لا تزال تعتبر جزءا من الإدارة العامة على الرغم من النظر اليها كعلم مستقل في مجال العمل ومجال التطبيق.
  - ٣- عملية التعلم والتعليم لا يمكن ان تتم بشكل صحيح ويتحقق لها النجاح الا اذا كانت هناك إدارة تربوية قادرة على وضع السياسة التعليمية والاشراف على تنفيذها.
  - ٤- يعتمد تطور الإدارة التربوية والتعليمية على تطور العملية التعليمية سواء من حيث الأنظمة والقوانين الموضوعة او من حيث النشاط البشري.
  - ٥- الإدارة التعليمية الحديثة هي جزء من العلوم الإدارية الحديثة لذلك فإن تطورها مرتبط بتطور علم الإدارة بشكل عام والذي بدأ منذ بداية القرن العشرين الميلادي.

٦- الإدارة التعليمية في بداية عهدها (قبل ان تصبح علماً) تقوم على أساس عفوي واجتهاد شخصي مرتبطة بأعراف وتقاليد المجتمع او الدولة.

٧- أصبحت الإدارة التعليمية المعاصرة تقوم على أساس علمي من خلال الدراسات والبحوث والنظريات وتضبطها مجموعة من الأنظمة والقوانين التي تنظم العمل داخل المؤسسات التعليمية فيما بينها وبين المجتمع الذي توجد فيه.

٨- تحقيق التعليم لأهدافه وأداء وظيفته يتوقف بشكل رئيسي على قدرة الإدارة التعليمية في القيام بجميع العمليات الإدارية المطلوبة ومنها التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وغيرها من العناصر الإدارية التربوية فاذا كانت الإدارة التعليمية ضعيفة ينعكس ذلك على أداء التعليم وكفايته.

٩- ومن خلال ذلك يتضح لنا بأن الإدارة التربوية المعاصرة مفيدة بشكل خاص للعاملين في مجال التربية والتعليم من خلال فائدتها لهم في عملهم وتمكنهم في معرفة الجوانب الإدارية والتعليمية المحيطة بهم. لذلك فإن الإدارة التعليمية او التربوية كما يحلو للبعض تسميتها هي الإدارة العليا في التعليم والتي تقوم بوضع السياسة العامة للتعليم ووضع الاستراتيجية الكفيلة بتحقيق الأهداف حسب الإمكانيات والموارد المادية والبشرية المتوفرة.

#### المهارات السلوكية للإدارة التربوية

محور العمل للإدارة التربوية والتعليمية المعاصرة شهد اتجاهات جديدة وهي كيفية تنمية التلميذ والطالب وضرورة توفير الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه المتكامل. والعمل على تنمية العملية التربوية من اجل تحقيق هذا النمو. وكذلك العمل على تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يتبناها المجتمع. ونجاح رجل الإدارة التعليمية يعتمد على ما يتمتع به من مهارات إدارية تتمثل بإدارة العمل بسرعة ودقة متناهية وبذلك تختلف عن معنى القدرة والتي تعني إدارة العمل بغض النظر عن السرعة او الدقة في اداءه.

وهذا يعني ان المهارة فائقة متطورة والفرق بينها وبين القدرة هو في الدرجة لا في النوع.

والمهارة تتميز بأنها مكتسبة ونامية من خلال خيارات الانسان وتجاربه وممارسته والتي تنتهي مهارة الانسان باستمرار، وقد اتفق دارسو الإدارة على تصنيفها الى ثلاثة أنواع من المهارات (٥).

١- المهارات الفكرية او العقلية.

٢- المهارات الفنية.

٣- المهارات الإنسانية.

### ١-المهارات الفكرية:

وتعتمد على مدى كفاءة رجل الإدارة التعليمية في ابتكار الأفكار ومعرفة المشكلات وكيفية وضع الحلول لها. وكذلك تتعلق بنظرته الى النظام التعليمي برمته والمجتمع ويضيف عقيلي (١٦) ان امتلاك رجل الإدارة التعليمية لهذه المهارة تعطيه المقدرة على الحكم على الأمور بشكل سليم من خلال النظر للمشكلات من كافة جوانبها. ومن ثم يتخذ القرار الصائب لوضع الحلول المناسبة وهذا مما يشعر العاملين بأن من يقودهم قادر على علاج الأمور بشكل جيد مما يخلق الثقة في نفوسهم به. ويوفر له الفرصة للإدارة بشكل افضل.

### ٢-المهارة الفنية:

ويقصد بها الطرق والأساليب التي يستخدمها رجل الإدارة في ممارسته عمله وكيفية معالجته للمواقف التي يصادفها وهذا يتطلب منه ان يكون يمتلك قدرة من المعلومات العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري.

ومن ذلك يتضح للباحث بأن هذا النوع من المهارة لا بد وان يرتبط بالجانب العلمي في الإدارة وما تستند اليه من حقائق علمية.

ويشير عقيلي (١٧) أن إمام رجل الإدارة التعليمية لمكونات العمل المناط به وما هي خصائصه. يخلق الثقة لدى العاملين معه ويمنحه قوة التأثير فيهم، مما يدفعهم الى الاهتمام بالمعرفة والخبرة الفنية المتوفرة لدى رئيسه وقائده.

### ٣-المهارة الإنسانية:

المقصود بالمهارة الإنسانية قدرة الإداري على ان يصل بنجاح كعضو في مجموعة وقدرته على بث روح التعاون في الفريق الذي يقوده زيدان (١٨) وهذا يعني قدرته على حل الخلافات والصراعات التي قد تحدث بين المرؤوسين والعمل على تسويقها والمحافظة على تماسكهم لوحدة عمل واحدة.

وقد بين الملا (١٩) عدد من القدرات التي يمتلكها القائد الإداري لتحقيق العمل الجماعي والتعاون الاخوي وهي:

- ١- فهمه لذاته وفهمه للآخرين.
- ٢- قدرته على فهم الجماعة والتعامل معهم.
- ٣- القدرة على فهم التغيير والتطور وكيفية إدارة الأمور.
- ٤- قدرته على قيادة مرؤوسيه في العمل.

٥- قدرته على حل الخلافات في المنظمة.

٦- قدرته على الاتصال الجيد لكي يحقق التأثير بالآخرين.

#### اساسيات الإدارة التربوية المعاصرة:

تعتمد الإدارة العامة كجهد انساني جماعي تربوية وتعليمية على جهد مشترك بين الافراد والذين يشكلون المؤسسة التربوية او التعليمية ومن اجل ذلك وتحقيق معظم الأهداف لابد من جذب الأعضاء العاملين وكسب تعاونهم وهذا يؤدي الى ديمومة التطوير والتغيير في اهداف المؤسسة (٢٠).

وذكر النجار (٢١) عدد من الأساسيات لا بد ان تتوفر في الإدارة التعليمية المعاصرة وهي:

١- الديمقراطية وتتمثل في احترام اراء الاخرين وتنسيق جهود العاملين وإتاحة فرص المشاركة للأعضاء في تحديد السياسات، كذلك توزيع الأدوار مع وجود علاقات إنسانية فاعلة.

٢- القيادة الجماعية وتتمثل باستطلاع اراء العاملين كذلك مشاركة الإدارات والاقسام في الإدارة. ثم توزيع المسؤوليات بين الافراد، كذلك تتضمن اكتشاف المواهب والمهارات.

٣- العلاقات الإنسانية: وتتمثل بحسن معاملة الغير والثناء والتقدير لإنجازات الغير وحل مشكلات الاخرين من خلال الاستماع الى آرائهم.

٤- كفاءة الإدارة في اطار اللوائح. وتشمل مقارنة النتائج بالأهداف وما تحقق من فعاليات. مقارنة معدلات تشغيل الكفاءات. كذلك قياس إنتاجية التعليم ( الفعالية: الكفاءة ).

#### مشكلات الإدارة التربوية والتعليمية:

من خلال الدراسات والتقارير والبحوث التي أجريت من اجل حصر وتحديد بعض المشكلات التي تواجه القيادات التعليمية في الميدان التربوي.

يمكن ان نلخص العديد منها بما يلي:

١- المركزية.

٢- الإهدار المالي والبشري.

٣- عدم توظيف الوظائف بدقة.

٤- عدم تحديد المواصفات العلمية والمهنية والخصائص اللازمة لهذه الوظائف.

٥- غياب أنظمة التقويم والمتابعة.

٦- ممارسة بعض النماذج الإدارية التعليمية من بيئات أخرى لا تصلح في البيئة المنقولة اليها.

٧- اعتماد الفردية في اتخاذ القرارات وعدم اعتماد المعلومات التي تضع الأسس لصنع القرار.

### مهام الإدارة التربوية المعاصرة:

- ١- وضع الخطط الخمسية والسوية لمديرية التربية والتعليم في المنطقة في اطار الأهداف والسياسات التعليمية والتربوية وتنفيذها اذا اعتمدت.
- ٢- الاشراف على تنفيذ الأنظمة واللوائح والقرارات والتعليمات وتعميمها على المدارس.
- ٣- تحديد احتياجات المنطقة من البرامج التعليمية والتربوية والموارد البشرية والاثاث والنشأة والمقررات الدراسية والأدوات واللوازم وتوفيرها.
- ٤- انشاء المدارس في المنطقة وترميمها وصيانتها وتعتبر الأراضي والخدمات العامة (كهرباء، ماء، الهاتف، وسائل النقل). من خلال التعاون بينها وبين الوحدات الإدارية والوزارة.
- ٥- التنسيق مع الجهات الحكومية والأهلية من اجل تنفيذ البرامج التربوية والتعليمية.
- ٦- الترخيص بإنشاء المدارس الاهلية والاشراف عليها وفقاً للأنظمة والتعليمات المتبعة.
- ٧- الاشراف على توفير الخدمات المتعلقة بالقبول والتسجيل والتوجيه والإرشاد والامتحانات والصحة والتغذية وكافة النشاطات الطلابية.
- ٨- الاشراف على توجيه المعلمين والمدرسين والمشرفين التربويين والاداريين وتدريبهم ومتابعة أعمالهم.
- ٩- مساعدة أجهزة الوزارة في تقييم وتطوير المناهج والبرامج التعليمية.
- ١٠- الاشراف على النشاطات الثقافية.
- ١١- تقديم الخدمات الإدارية والمالية واي مهام أخرى تكلف بها في مجال اختصاصها.

### المبحث الثاني

### التخطيط التربوي

من أهم متطلبات العصر الحديث أن تتمثل في التعليم الجيد الذي يجب أن يتسم بالنجاح والنفعة للفرد والمجتمع معاً ويوفر الاعمال ويزيد الإنتاج وتحقيق أهداف التنمية الشاملة، وفي سبيل ذلك ازداد الاهتمام بالتعليم في الدول المتقدمة والنامية، واصبح في الدول المتقدمة وسيلتها لتحقيق القوة والسيطرة والمحافظة على مكانتها واستقرار أوضاعها الاقتصادية والسياسية والعسكرية إضافة إلى النمو الاجتماعي.

إما الدول النامية فقد اعتبرته وسيلتها لسد الفجوة بين التخلف والتقدم وهو الوسيلة للاستثمار ورفع مستوى المعيشة لشعبها، ولا يكاد خطاب قياسي في الوقت الحاضر يخلو من ذكر أهمية التعليم.

وهذا مما يتطلب البحث والدراسة والتطوير المستمر في كافة المجالات ومن أهمها التخطيط التربوي الذي يعتبر مفهوماً جديداً نسبياً ولم يستخدم بشكل واسع في كتابات رجال الاقتصاد أو الاجتماع للإدارة التربوية إلا في النصف الثاني من القرن العشرين إلا في الدول الاشتراكية التي كان لها السبق في استخدام التخطيط في التنمية الاقتصادية<sup>(٢٢)</sup>.

ويعتبر التخطيط الاختيار الامثل لأي تنمية في أي مجال ولذلك نجد كلمة كلمة التخطيط التصقت بكلمة التنمية في كثير من التفسير .

### ماهية التخطيط (تعريفاته)

من التعاريف التي تميزت بالشمولية هو تعريف الجندي<sup>(٢٣)</sup>.

التخطيط التربوي هو مجموعة الأنشطة المرتبطة التي تحدد غايات محدودة للتنمية التعليمية لوقت معين محدد. وهذه الأنشطة تأخذ مكانها في التخطيط للتنمية الشاملة خلال اطار من الامكانيات المحدودة بواسطة الموارد المالية والاقتصادية والبشرية وخلال مجموعة من المعوقات.

ويجب أن نشير إلى أن التخطيط التعليمي والأهداف التعليمية لها صفتين كمية وكيفية والتي تكون قابلة للتحقيق وفقا للمواد البشرية والمالية اللازمة لإتمام عملية التنفيذ.

### وظيفة التخطيط

إن وظيفة التخطيط تسبق كل الأنشطة والوظائف الأخرى كونه يعتمد على جانب كبير من التفكير لكي تتم الاجابة على كثير من التساؤلات ومنها:

١. ماهي الاهداف المراد تحقيقها.
  ٢. هل يساعد هذا النشاط على تحقيق الاهداف المطلوبة.
  ٣. ما هو المطلوب تنفيذه وكيف يتم ذلك ومن هو المسؤول عنه وهل هناك من يساعد في عملية التنفيذ وما هي مؤشرات الانجاز فيه وكيف يتم التحقق من كفاءة التنفيذ؟
- وهذه الاسئلة يجب أن تدور في ذهن القائد التربوي والتعليمي قبل قيامه بعملية تنفيذ النشاط, لأنه اجابته على هذه الاسئلة تعطي مجالاً لقطع شوط كبير في مجال التخطيط الجيد الذي يكون متميزا بعدة مميزات ومنها:

١. تحديد اوليات العمل خلال عملية التنفيذ.
٢. يساعد على التكيف مع أي تغير طارئ سلبي أو ايجابي.

٣. من خلال توسيع المشاركة يشجع على الابداع.
٤. يساعد على استخدام العلمية في التفكير ومن ثم اتخاذ القرار.
٥. من خلال اشتراك العاملين في عملية التفكير يساعد على حماسهم للعمل.
٦. يساعد على توجيه الموارد والامكانات بطريقة سليمة مما يؤدي إلى النجاح.
٧. يساعد على فرصة تبادل المعلومات مع الخبرات العلمية.
٨. يعتبر اساسا للرقابة (٢٤).

### التخطيط الاستراتيجي واهم مميزاته

خلال سنوات الستينات والسبعينات تم اعطاء اهتمام كبير بأسلوب تخطيط شمولي يدعى التخطيط الاستراتيجي في محاولة التغلب على بعض المحددات الرئيسية للتخطيط التقليدي في المؤسسات وعلى الأقل تفسير هذه المحاولات (٢٥).

والتخطيط الاستراتيجي يعطي معلماً عاماً للاتجاهات والانشطة العامة للمؤسسة أما التخطيط التنفيذي فيجعل الخطة الاستراتيجية حقيقة ويجعل اهدافها قابلة للتحقيق، لذلك فالتخطيط الاستراتيجي يعتبر اطاراً يحدث بداخله التخطيط التنفيذي.

ولهذا النوع من التخطيط دور كبير في تقدم المنطقة من خلال القيادة القوية الملتزمة مع التطوير المستمر وتحسين اتخاذ القرار والاداء الافضل وتعزيز عمل الفريق الواحد في مختلف القطاعات في المنظمة (٢٦).

لذلك يمكن أن نعتبر هذا النوع من التخطيط بأنه فلسفة ادارية وعملية شاملة تساعد المؤسسة وموظفيها على معرفة ما ينبغي عليهم عمله ولماذا يعملونه وتتم مراجعته الخطط الاستراتيجية كل سنتين أو ثلاث سنوات وتهدف المراجعة المستمرة إلى تجديد التزام المؤسسة بمهمتها اضافة إلى التغلب على نزعة الاداريين في قصر اهتمامهم على الأمور العملية ولو قارنا بين بين التخطيط التنفيذي والتخطيط الاستراتيجي فإن التخطيط التنفيذي يحدث في إطار زمني قصير لا تزيد على خمس سنوات بينما التخطيط الاستراتيجي يتعامل مع أطر زمنية تتراوح بين خمس إلى عشر سنوات والجدول ادناه يبين لنا المقارنة بين التخطيط التنفيذي والتخطيط الاستراتيجي:

التخطيط التنفيذي	التخطيط الاستراتيجي
عملي	هيكل استراتيجي
اطار زمني قصير المدى	اطار زمني طويل المدى
أهداف	غايات
كيفية عمل شيء	ماذا نعمل
تحديد الموارد	تحديد الاولويات
شبكة داخلية	شبكة خارجية
تغيير جزئ	تغيير شامل

ومن خلال ذلك يتبين للباحث أن التخطيط الاستراتيجي له أمور مهمة ومنها (٢٧):

١. تأثير المستقبل على القرارات الحالية، أي لا بد من أخذ بنظر الاعتبار الفرص المستقبلية والتغيرات.
  ٢. الاستمرار بالتخطيط الاستراتيجي كونه يحدد الاهداف الاستراتيجية والسياسات ولذلك يجب ان يستمر للتكيف مع التغيرات.
  ٣. التخطيط الاستراتيجي فلسفة ادارية.
  ٤. التخطيط الاستراتيجي عملية شاملة (٢٨).
- مميزات التخطيط الاستراتيجي:**

اهم ما يميز التخطيط الاستراتيجي ما يلي (٢٩) :

- أ- معرفة الإدارات العليا بمهامها ومسؤولياتها. وذلك من خلال مشاركتها الفاعلة التي يفرضها عليها هذا النوع من التخطيط والذي لا يمكن تفعيله بدون مشاركة القيادات العليا فيه.
- ب- ينكر نيل وموكوينا (٣٠) لا بد من توجيه أسئلة ضرورية لتحقيق الأفضل ومنها.

١- أين نحن الان من أجل تحديد الواقع التربوي وهذه الخطوة من اهم خطوات التخطيط الاستراتيجي. والتي على أساسها يتحدد ما يليها.

- ٢- ما مدى جودة ما تقدمه الان. وهذه الخطوة تبني لنا الى أي مدى تعمل المنظمة التربوية بالشكل الصحيح، ومن خلالها يتم تحديد الإخفاقات لكي تؤخذ في عملية التخطيط معالجتها.
- ٣- ماهي اعتباراتنا المستقبلية، لأن المستقبل شيء أساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي.

- ٤- أين نريد أن نكون في المستقبل ولماذا؟ وذلك لتحديد نوع المستقبل الذي تتأمله المنظمة والذي يعتمد عليه تحديد الأهداف للخطط الملائمة لتحقيق ذلك.
- ٥- ماهي مختلف الخطط التي لدينا للوصول هناك؟ ويتم ذلك من خلال اختبار جدوى كل خطة توضع.
- ٦- ماهي التكاليف والفوائد؟ وتتمثل الإجابة في تحديد التكاليف المستقبلية التي تحتاجها الخطط الموضوعية وهل الفوائد منها تحقق هذه التكاليف.
- ٧- اين سنأخذ خياراتنا؟ ومعنى ذلك علينا أن نعرف اين نحن متجهين بناءً على خيارات المنظمة.
- ٨- هل لدينا القدرة في الموارد لأداء هذا العمل.
- ٩- كيف سنراقب ونحكم الخطط الموضوعية للتنفيذ؟
- ١٠- كيف ومتى سنعيد تفعيل الخطط للتنفيذ؟ وذلك من خلال الآلية التي تدار بها الخطط وتراقب وتوجه نحو الأفضل من خلال تجنب نقاط الضعف لاستمرار نجاح التخطيط الاستراتيجي.

### الخاتمة

- من خلال ما تناوله الباحث من الفقرات التي تضمنها البحث يمكن ايجاز خاتمة البحث بما يأتي:
- ١- للقيادة دور مهم في سير العملية التربوية والتعليمية من اجل تحقيق الأهداف التي أنشئت هذه المؤسسات التعليمية والتربوية من اجلها في المجتمع يوجب ان يتميز القائد بالقدرة على التأثير في سلوك الاخرين من خلال الوعي وما منح من سلطة من قبل المؤسسة.
- ٢- القيادة ثلاثة أنواع وهي القائد الاوتوقراطي والذي يؤمن بأسلوب المكافئة والعقاب من خلال السلطة الممنوحة له، والقائد الذي يعتمد القيادة النسبية والذي يترك الحبل على الغارب. فقط يقوم بإيصال المعلومات للآخرين دون متابعة، والنوع الثالث هو القائد الديمقراطي الذي يعتمد أسلوب الاستشارة والتعاون مع افراد المؤسسة. ويعتبر من اهم أنماط القيادة كونه يعتبر نمط وسط بين النمطين السابقين.
- ٣- لا بد ان يتميز القائد بعدد من السمات ليكون متميزاً ومنها السمات الجسمية وتتمثل بالطول واقل وزناً وقويماً والحيوية، وكذلك يتميز بالسمات العقلية المتمثلة بالذكاء والمعرفة والسرعة في اتخاذ

- القرار والسمات الانفعالية المتمثلة بالثبات والإدارة وضبط النفس إضافة الى الصفات الاجتماعية من التعاون بين الأعضاء وكسب حبهم واحترامهم.
- ٤- تبين للباحث بأن هناك عوامل تحدد أسلوب القيادة ومنها عامل السن وعامل الجنس وكيف يتعامل مع العنصر النسوي وكذلك عامل الخبرة لدى مرؤوسيه وكيف يتعامل مع كل منهم. وكذلك عامل الشخصية لدى مرؤوسيه وكيف يتعامل مع كل منهم. ويجب على القائد ان لا يتعامل دائماً بالأسلوب الديمقراطي لأنه قد يحتاج أسلوب الاوتوقراطي مع بعض الأشخاص.
- ٥- من خلال دراستنا لمفهوم الإدارة فإنها تعني الخدمة للآخرين وان الانسان هو المحور الأساسي في العملية الإدارية لذلك أصبحت الإدارة علماً يحتاج الى الموهبة والابداع والابتكار. اما فيما يخص الإدارة التربوية والتعليمية. فهي الكيفية التي يدار فيها التعليم في الدولة وفقاً لوضع المجتمع واتجاهاته الفكرية والتربوية فهي اذن كل عمل منظم منسق يخدم التربية والتعليم.
- ٦- الإدارة التربوية المعاصرة تقوم بوضع السياسة العامة للتعليم والاشراف عليها ومراقبتها. ولا يمكن ان تتم عملية التعلم والتعليم بشكل صحيح الا اذا كانت هناك إدارة تربوية وتعليمية قادرة على ذلك.
- ٧- بعد ان كانت الإدارة التربوية التعليمية تقوم على أساس عفوي واجتهاد شخصي في بداية عهدها فأنها أصبحت تقوم على أساس علمي من خلال الدراسات والبحوث والنظريات. وأصبحت عملية تحقيق التعليم لأهدافه يتوقف على قدرة الإدارة التربوية والتعليمية من خلال التخطيط والتنظيم والرقابة. واذا صنعت الإدارة ينعكس ذلك على التعليم وكفايته.
- ٨- المهارات السلوكية للإدارة التربوية والتعليمية المعاصرة أصبحت فائقة متطورة وهي مكتسبة ونامية في المهارات الفكرية والمهارات الفنية والمهارات الإنسانية، ففي ما يخص المهارات الفكرية فإنها تعتمد على كفاءة القائد الإداري للعملية التربوية والتعليمية في ابتكار الأفكار ومعرفة المشكلات وكيفية وضع الحلول لها. وفيما يخص المهارات الفنية فهي تعني الطرق والأساليب التي يستخدمها رجل الإدارة في ممارسة عمله وفق معلومات عملية وفنية يتطلبها نجاح العمل التربوي. اما المهارات الإنسانية قدرة القائد التربوي ان يكون عضو ناجح في مجموعته وقدرته على بث روح التعاون وحل الخلافات والصراعات بين مرؤوسيه.
- ٩- من خلال دراسة اساسيات الإدارة التربوية والتعليمية المعاصرة يرى الباحث ان لابد توفر عدد من الأساسيات في هذه الإدارة وتتمثل بالديمقراطية التي تميل الى احترام اراء الاخرين وإتاحة فرص المشاركة للأعضاء في وضع سياسات العملية التربوية.
- إضافة الى القيادة الجماعية التي تعتمد على استطلاع اراء العاملين وتوزيع المسؤوليات بين الافراد واعتماداً على المواهب والمهارات.

والتمسك بالعلاقات الإنسانية وحل مشكلات الغير والاستماع الى آرائهم تقوم الإدارة بمقارنة النتائج بالأهداف المرسومة وما تحقق منها ومعرفة الكفاءة والفعالية للعاملين.

١٠- من خلال الدراسات التي تناولت المشكلات التي تواجه الإدارة التربوية والتعليمية اتضح انها تتمثل بما يأتي:

المركزية والاهدار المالي والبشري وغياب أنظمة التقويم والمتابعة وعدم تحديد المواصفات العلمية والمهنية وعدم التطبع مع البيئة التي تعمل فيها الإدارة التربوية والتعليمية وكذلك اعتماد الفردية في اتخاذ القرارات.

١١- فيما يخص مهام الإدارة التربوية المعاصرة تبين للباحث انها تقوم بوضع الخطط الخمسية والسنوية في المنطقة وتعميم الخطط على المدارس والمؤسسات التعليمية. ومن خلال ذلك يتم الاشراف على تنفيذ القرارات والتعليمات.

ومن مهامها تحديد احتياجات المنطقة من البرامج التربوية والتعليمية وانشاء المدارس والمؤسسات التعليمية وتوفير الخدمات لها، ومن ضمنها الترخيص بإنشاء المدارس الاهلية والاشراف عليها. والاشراف على عملية التسجيل والقبول والاشراف على تدريب الكوادر التعليمية وتطوير المناهج ومختلف الخدمات الأخرى التي تكلف بها في مجال اختصاصها.

١٢- التخطيط التربوي له صفتين كمية وكيفية اذا تم توظيفه بصورة جيدة من قبل الإدارة التربوية والتعليمية المعاصرة والذي يتضمن الإجابة على كثير من الأسئلة التي تتكفل الأنشطة والوظائف الأخرى.

ومنها ماهي الأهداف المراد تحقيقها. وهل يساعد هذا النشاط على تحقيق الأهداف ومن هو المسؤول عن عملية التنفيذ وصحيح هذه الأسئلة يجب ان تدور في ذهن القائد التربوي والتعليمي قبل قيامه بعملية التنفيذ. كونها تعطيه مجالاً متميزاً في مجال التخطيط المتميز بميزات عديدة ومنها تحديد أولويات العمل والتكيف مع الحالات الطارئة وتشجيع الابداع والعلمية والتفكير قبل اتخاذ القرار.

ويوفر الحماس لدى العاملين ونجاح عملية توجيه الموارد وتبادل المعلومات مع الخيارات العلمية. ويوفر الأساس للرقابة.

١٣- فيما يخص التخطيط الاستراتيجي واهم مميزاته تبين للباحث بأنه الأسلوب الأمثل للتغلب على بعض المحددات الرئيسية للتخطيط التقليدي في المؤسسات التربوية والتعليمية. وله دور كبير في تقدم المنظمة من خلال القيادة القوية الملزمة بالتطوير المستمر ولحين اتخاذ القرار

## الهوامش

١. حلمي وآخرون (١٤٢٣هـ. ص ٥٩\_٦٠).
٢. Pertr and Olivier (1992)
٣. النمر (النمر ٢٠٠٠م) ص ٣١٤.
٤. نصير (نصير ١٩٩٨ ص ١١).
٥. النمر (النمر ٢٠٠٠م ص ٣١٢).
٦. الهواري (الهواري, ١٩٩٩, ص ٣١).
٧. عقيلي (عقيلي ١٩٩٦م, ص ٢٨٩٩).
٨. عقيلي (عقيلي ١٩٩٦م ص ٢٨٩).
٩. الياس (الياس ص د. ت ص ١٧٣).
١٠. الفاضل (الفاضل ٢٠١٠م ص ٢٣).
١١. مرسي (مرسي ١٩٩٨م ص ١٥٢\_١٥٣).
١٢. سليمان (سليمان ١٩٨٥م ص ١١٩).
١٣. الفايز (الفايز ١٤١٤هـ ص ٤٩\_٥٠).
١٤. احمد (احمد ١٩٩٦ ص ١٩\_٢٠).
١٥. الخطيب وآخرون. 1407. ص 85-89).
١٦. عقيلي (عقيلي. ص 287)
١٧. عقيلي (مصدر سابق. ص 287)
١٨. زيدان (زيدان د. ت، ص 224)،
١٩. الملا (الملا، د. ت، ص 86)
٢٠. (ن. جوزيف كابر ولوسي ف ويسلر\_ ترجمة محمد الخطيب ص ١٧)؛ أحمد حسين عبد، ساطع الحصري وأثره في الحياة التعليمية في العراق، مجلة كلية التربية للعلوم الانسانية-جامعة تكريت لسنة ٢٠٢٢م، م٢٩٦ع١.
٢١. النجار (النجار ٢٠٠٢م ص ٤٤\_٤٦).
٢٢. فهمي (فهمي ٢٠٠٠ص، مصدر سابق، ١٧).
٢٣. الجندي (الجندي ٢٠٠٢ ص ١٣١).
٢٤. (مينتز بيرغ ١٩٧٣، جراهام وهايز ١٩٨٦، ستييز ١٩٧٩)؛ خالد حمو، المراكز التعليمية ودورها في نهوض الحركة الفكرية في المجتمع العراقي، مجلة كلية التربية للعلوم الانسانية-جامعة تكريت لسنة ٢٠٢٢م، م٢٩٦ع١.
٢٥. (هند ١٩٩٩ ص ١٨٣).
٢٦. التغيير الاجتماعي والادارة المتكيفة، دار النشر والتوزيع، ص ١٤٥، ١٩٩٦، ت: جوزيف كابر، ولويس ق، ويلر، ترجمة محمود الخطيب، مراجعة: د. محمد قاسم القريوتي.
٢٧. الفاضل (الفاضل مصدر سابق، ص ١٢٦).
٢٨. الحملوي (1993 ص 42-44).
٢٩. نيل ومكونيا (1999، من 26-27)

## Source

1. HelmyFouad Al-Saeed, Saada Al-Mansour, Abdullah Al-Fayyad, Rashid Al-Karida, Soleimani, Abdul-Rahman Mansour (1323 AH).

And Educational Planning - Principles and Fundamentals - Riyadh, Ministry of Education - Pg. 59\_60.

2. Al-Nimr, Saud, Khafethji, Hathi, Mahmoud, Hamzawi, Muhammad (2000 AD) Public Administration, Foundations and Functions, Riyadh, Al-Sha'ari Library.

3. Naseer, Naim, (1998 AD) Leadership in the Arab Administration and its Position in Contemporary Theories and the Arab Islamic Heritage The Arab Organization for Administrative Sciences, p. 11.
4. Al-Hawari, Sayed, (1999 AD) The Transformational Leader for Transitioning Organizations to the Twenty-First Century, p. 31.
5. Aqili, Omar Wasfi, (1996 AD) Manpower Administration Amman: Zahwan Publishing and Distribution House, p. 189, p. 290, p. 187.
6. Elias, Taha Al-Hajj (Pt) Educational administration and leadership: its concepts and theories. Amman, Jordan: Al-Aqsa Library - p. 173.
7. Muhammad Mahmoud Al-Fadil - the modern director of administrative and educational institutions, i 1, (2010 AD), p. 23.
8. Morsi, Muhammad Munir, (1998 AD) Educational Administration: Its Origins and Applications, Cairo World of Books, p. 152-153, p. 126.
9. Suleiman, Irfan Abdel Aziz, (1985 AD) The strategy of management in education. Cairo . The Anglo-Egyptian Library, p. 119.
10. Al-Fayez, Abdullah bin Abdul Rahman (1413 AD) Educational Administration and School Administration, Riyadh. pp. 49-50.
11. Ahmed, Shakir Muhammad (1996 AD) The Administration of Educational Organizations - A Contemporary Vision of Public Origins, Cairo, Dar Al Maaref, p. 19-20.
12. Al-Khatib, Rawah Al-Khatib, Ahmad Al-Farah Wajih (1407 AD) Educational Administration and Supervision, Modern Attitudes, 2nd Edition, p. 85\_89.
13. Zaidan, Muhammad Mustafa (B. T.) Factors of Productive Efficiency in Education, Jeddah, Dar Al-Shorouk, p. 224.
14. Al-Mulla, Issa Ali (B. T.) Adaptation of Administrative Leaders in Institutions, Defense Magazine, No. 107, p. 86.
15. n. Joseph Capper and Lewis. Whistler. Public administration from social change and adaptive management - translated by Mahmoud Al-Khatib, review. Dr.. Muhammad Qasim Al-Qaryouti. Amman - Dar Al-Bashir for Publishing and Distribution, 1996, p. 17.
16. El-Naggar, Farida, (2003 AD) Developing leadership skills in educational organizations, Alexandria, Egyptian Library, p. 44\_45.
17. Fahmy, Muhammad Seif El-Din, (2000 AD), Educational planning, its foundations, methods and problems. Cairo, Anglo-Egyptian Library, p. 17.
18. The Arab Bureau of Education for the Gulf States (1412 AD) Education in a Changing Society, Book Collection Series. Riyadh educational planning.
19. Al-Jundi, Adel Al-Sayed (2003 AD) Administration and Strategic Educational Planning, Riyadh, Al-Rushd Library for Publishing and Distribution, p. 131.
20. Al-Kahlawi, Muhammad Rashad. (1993 AD) Strategic Planning, Cairo: Ain Al Shams Office, p. 42\_44

21. Ahmed Hussein Abd, Sati' Al-Husari and its impact on educational life in Iraq, Journal of the College of Education for Human Sciences - Tikrit University for the year 2022 AD, AD 29, vol. 1, c. 2, p. 146.

22-Khaled Hamo, Educational Centers and Their Role in the Advancement of the Intellectual Movement in Iraqi Society, Journal of the College of Education for Human Sciences - Tikrit University for the year 2022 AD, A.D. 29 A1 C2 p. 115.