

الملتقى الوطني الموسوم بـ: التحديات الحديثة للإدارة التربوية في الجزائر واقع وأفاق.

محور المداخلة: المحور الأول المدخل المفاهيمي

عنوان المداخلة: القيادة المدرسية ودورها في زيادة الدافعية للتعلم.

اليزيد نذيرة _ الرتبة: أستاذة محاضرة أ_ بجامعة العربي بن المهيدي _ أم البواقي.

البريد الإلكتروني: d.cherfinadira@gmail.com

الملخص: تعلق المجتمعات الحديثة آمالا كبيرة على أنظمة التعليم فيها لأن من أهم أهدافها تنمية مختلف جوانب الحياة وذلك بتوفير وإعداد الكفاءات البشرية المؤهلة التي تستطيع أن تقوم بكل ما تحتاجه فيها، إذ أن التربية بأبعادها البشرية والمادية هي مفتاح التنمية التي تعد الإنسان غايتها ووسيلتها. والمدرسة الجزائرية لها أهمية بالغة في تربية النشأ، مواكبة التغيرات التي طرأت على المجتمعات البشرية والدولية في جميع الجوانب سواء منها الاقتصادية والثقافية والاجتماعية، خاصة ما تعلق بالجوانب النفسية المرافقة والمساهمة في نمو التلميذ محور العملية التعليمية التعلمية، حيث أصبح الاهتمام بالجانب النفسي للتلميذ أمرا واجب تقتضيه مصلحة التلاميذ والطلاب في زيادة دافعيتهم ورفع مرونتهم وتحصيلهم المعرفي، فللقادة المدرسية دور بالغ وأداة مهمة في رفع معنويات التلاميذ وتحسين مستواهم من خلال الأساليب الحديثة والفعالة في تسيير المدرسة سواء داخل الصف أو في المحيط المدرسي.

الكلمات المفتاحية: القيادة المدرسية، الدافعية، المدرسة الحديثة

Summary :

Modern societies place great hopes on their education systems because one of their most important goals is the development of various aspects of life by providing and preparing qualified human resources who can do everything they need, as education, with its human and material dimensions, is the key to development, which considers man as its goal and means. The Algerian school has a great importance in raising children, keeping pace with the changes that have occurred in human and international societies in all aspects, whether economic, cultural and social.

Especially with regard to the psychological aspects accompanying and contributing to the student's growth, the focus of the educational-learning process, where attention to the psychological aspect of the student has become a duty necessitated by the interest of students and students in increasing their motivation, raising their flexibility and their cognitive achievement. School leadership has an important role and an important tool in raising the morale of students and improving their level through methods Modern and effective in the school's progress, whether inside the classroom or in the school environment.

Keywords: school leadership, motivation, modern school

إن الثورات العلمية والتعليمية تحتاج إلى كفاءات ومستويات من الجودة ولا زلنا نفتقد الكثير منها في نظمنا التعليمية، لذلك فإن أخطر ما يواجهنا مستقبلاً هو خطر الاستبعاد والتهميش. والمشكلة التي نعرضها هي أن المستقبل قادم حتماً لكن الفارق هام بين أن يأتي المستقبل كما نريد أو يأتي من صنع غيرنا ودون إرادتنا.. فإذا كنا نريد تحقيق مستقبلنا كما نريد، فإن ذلك رهن بتوافر الشروط الضرورية العلمية والمنطقية اللازمة لبناء تصور مستقبلي يحقق تلامزاً فعالاً وسريعاً للثورتين العلمية والتعليمية في مجتمعنا. وأن يكون للمدرسة الدور القيادي في تحقيق وإنجاز هذا التغيير المطلوب والتلازم الضروري للثورتين بوصفه شرطاً لازماً لمدرسة المستقبل وللمستقبل المدرسة التي ستقود المجتمع نحو المستقبل.

مما تقدم يمكن القول بأننا نعيش فترة ثورات علمية والمتمثلة في تحديات معينة تتطلب منا ثورات تعليمية تتمثل في أمور عدة، أكثرها احتياجاً هي الدور القيادي للمدرسة وما تحويه من: بيئات تعليمية، مناهج، أنشطة... الخ يصاحب ذلك تحول في الأدوار القيادية لكل من: المشرف، المدير، المعلم.

مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما دور قيادة المدرسة في تحقيق الدافعية للتعلم داخل المدرسة الحديثة؟

ويتفرع عنه التساؤلات التالية :

ماذا نعني بالقيادة المدرسية؟

ما أهم مداخل القيادة المدرسية؟

ما أهم أساليب القيادة المدرسية؟

أهداف البحث:

استهدف البحث الحالي إبراز دور قيادة المدرسة في مواجهة الصراع التنظيمي وذلك من خلال:

التعرف على القيادة المدرسية.

الكشف عن أهم مداخل القيادة المدرسية.

الوقوف على أهم أساليب القيادة المدرسية.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه ويجيب عن تساؤلاته.

أولاً: مفهوم القيادة المدرسية

1. مفهوم القيادة:

أ. التعريف اللغوي : جاءت من كلمة قياد أي قود وقيد حبل يقاد به ، أما القود هي مهنة القائد (المكان الذي يكون فيه القائد). وجاء تعريفها في كتاب العين بأن قود : القود نقيض السوق ، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها ، أما القيادة والقيادة مصدر القائد . (ابن منظور ، 1994 ، ص 371)

ب . التعريف الاصطلاحي :

تعتبر القيادة من المواضيع التي درسها الباحثون دراسة مستفيضة من خلال السنوات الماضية وقد عرفت من طرف الباحثين كل حسب دراسته :

- تعريف هام فيل 1954hemphill : يعرف القيادة بأنها نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة بتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة . (العديلي ، 1982 ، ص 129.128)

- تعريف أوردويتيد Ordoite : يعرف القيادة بأنها النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون للتوصل الى هدف يرغبون في تحقيقه . (المنيري ، بدوي ، 1992 ، ص 228)

- تعريف محمد فتحي : هي الارتفاع ببصرة الانسان إلى نظرات أعمق والارتفاع بمستوى أدائه إلى مستوى أعلى وبناء شخصيته ، بحيث يتعدى حدوده العادية ، وليس هناك أفضل من أساس لبناء هذه الشخصية القيادية من روح الادارة التي تطبق عن طريق العمل اليومي للمنظمة المبادئ الحازمة للقيادة والمسؤولية والارتفاع بالمستويات والأداء واحترام الفرد وعمله . (فتحي ، 2003 ، ص 159)

2 . مفهوم القيادة المدرسية :

" هي عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسها لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة للقيام بنشاط متعاون " .
" قدرة المدير على التأثير في سلوك الآخرين الذين يعملون معه وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف الجماعة أو المؤسسة ، تماسك الجماعة واستمرارها ، زيادة القدرة الانتاجية ، رفع مستوى الروح المعنوية للجماعة .

كما عرفها صلاح عبد الحميد مصطفى في كتابه . الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر . مجموعة من العمليات الوظيفية ، تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها وتؤدي هذه الوظيفة أهداف المدرسة . (ابراهيم ، دس ، ص 45)

ثانيا : خصائص ومبادئ القيادة المدرسية :

1 . خصائص القيادة المدرسية

تميز القيادة التربوية والتعليمية بكونها عملية إدارية ديناميكية دائمة الحركة والتطور في تناول الأنشطة التي يتم بمقتضاها تسيير وزارة شؤون التعليم ومن أهم خصائص القيادة المدرسية ما يلي : . (عريفج ، 2002 ، ص 116)

أ . الاستمرارية : حيث أن القيادة المدرسية عبارة عن سلسلة من الأنشطة المتشابهة والمستمرة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التربوية والقيادة المدرسية مستمرة لأن الأهداف التربوية ووسائل تحقيقها متغيرة ومتجددة .

ب . التكامل : والادارة التربوية والتعليمية تهتم بكل ما يتصل بالنظام التربوي من رسم سياسات وتخطيط برامج واتخاذ

قرارات إلى التنفيذ والمتابعة والتقييم والتطوير فهي بذلك تعني كل ما يتصل بالتلاميذ والعاملين في الحقل المدرسي وتهتم بتنظيم العملية التعليمية ربما يخدم التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع .

ج . الترابط :حيث تتكون القيادة التعليمية من مجموعة من العمليات (التخطيط و والتنظيم و التنسيق واتخاذ القرارات والتوجه والتدريب وتنمية الموارد البشرية والاشراف والمراقبة والمتابعة والتقييم والتحسين والتطوير في الإدارة التعليمية المتداخلة والمترابطة التي تتفاعل مع بعضها لتحديد النتائج النهائية للعمل الإداري بمجمله). وهي بذلك عمل إنساني جماعي تعاوني تربوي منظم علمي هادف.

2 . مبادئ القيادة المدرسية

إن أبرز مبادئ القيادة المدرسية الفاعلة هي : .(عطوة ،2001، ص 69)

. مبدأ تحقيق أهداف الجماعة وغاياتها : أي أن يوجه المدير سلوكه القيادي نحو هذا الهدف من خلال تقويم عمل الجماعة ودعم تقدمها إذ تعتمد على المشاركة والتفاعل الاجتماعي بين الرئيس ومروؤسه .
. المركز الوظيفي لا يعطي بالضرورة القيادة فليس كل ممن يشغل مركزا رسميا قائدا .
. القيادة ومميزات التبعية قابلة للتبادل فالقائد في موقف ما يمكن أن يكون تابعا في موقف آخر .

وأشار خوجا 2009 إلى أربعة مبادئ وهي :

أ . التواصل الصادر والمريح مع كافة العاملين مما يجعلهم دائما على دراية لكافة الفعاليات والأنشطة إلى تحفيزهم بصورة مستمرة باعتبارهم عناصر رئيسية في المؤسسة .
ب . بناء العلاقات الايجابية الفاعلة بين كافة الأطراف للمشاركة الحقيقية في العمل المؤسسي المنظم .
ج . الاعتراف بجهود الآخرين ومساهماتهم الفعلية مما ينعكس أثره في تهيئة مجموعة عمل ملتزمة بواجباتها وأعمالها .
د . التحفيز الجماعي أو المكافئة الجماعية المشتركة التي تنسجم مع انجازات المجموعة التربوية .

ثالثا: أهمية وأهداف القيادة المدرسية :

1. أهمية القيادة المدرسية :

القادة الحقيقيون يحدثون تغييرا في المؤسسات ، والقادة العظام يخلقون التغيير في الأفراد والأفراد هم في موضع القلب من كل مؤسسة وبخاصة إذا كانت المؤسسة تربوية ، ولا يمكن لمؤسسة ما أن تنمو وتزدهر إلا من خلال تغيير الأفراد أي تنشئتهم ووضعهم أمام التحديات ومساعدتهم في النمو والتطور وحدد أهمية القيادة التربوية فيما يلي : (هور ،2011، ص 25)

- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

- أنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها - تنمية وتدريب ورعاية الأفراد ، إذ أنهم رأس المال الأهم و

المورد الأعلى.

- مواكبة التغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المؤسسة .
- دعم القوى العاملة الايجابية و تقليل أثر الجوانب السلبية لدى العاملين .
- تنمية و تدريب و رعاية الأفراد باعتبارهم موارد هامة.
- التشجيع المستمر و الدافعية العالية للعاملين.

2. أهداف القيادة المدرسية :

- السعي للوصول إلى تحقيق أهداف التربية والتعليم.
- بناء شخصية التلميذ بناء متكاملًا علميًا ، عقليًا ، جسميًا و اجتماعيًا .
- تنظيم و تنسيق الأعمال الفنية و الإدارية في المدرسة تنظيماً يقصد منه تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة.
- تطبيق و مراعاة الأنظمة التي تصدر من الإدارات التعليمية المسؤولة عن التعليم.
- توجيه استخدام الطاقات المادية و البشرية استخداماً علمياً و عقلانياً بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية .
- وضع خطط التطور و النمو اللازم للمدرسة في المستقبل.
- إعادة النظر في مناهج المدرسة و مواردها و أنشطتها و وسائلها التعليمية .
- الإشراف التام على تنفيذ مشاريع المدرسة حاضراً و مستقبلاً.
- العمل على إيجاد العلاقات الحسنة بين المدرسة و البيئة الخارجية عن طريق مجالس الآباء و المعلمين . (هور

، 2009 ، 38)

رابعاً : أساليب و أنماط القيادة المدرسية

1. القيادة الديمقراطية :

يقوم هذا النمط على مبدأ التكافؤ و الحرية و على مبدأ الاحترام و التعاون و التماسك بين أعضاء الجماعة ، و على تبادل المشورة بينهم بطريقة تلقائية ، فيشعر أعضاء الجماعة بنوع من الاستقرار و الرضا و يكون عمل الجماعة منظم و مستمر حتى في حالة غياب القائد ، فالمعلمين عند غياب المدير لا يتوقفون عن أداء وظيفتهم ، كما يكون النقاش بين أفراد الجماعة قائم على الشعور بالأمن و الطمأنينة و الثقة بالنفس و تقبل الآراء ، و تكون شخصية المدير في هذا النمط تتميز بالتواضع و القوة و تقبل النقد البناء و يعطي فرصة لكل فرد لإبداء رأيه كما أنه يعرف الفروق الفردية بين المعلمين و يحترمهم و يهتم بمشكلاتهم الذاتية و يساعدهم على حلها . (أحمد ، 200 ، ص 102.103)

2 . القيادة الأوتوقراطية :

يتميز هذا النمط بالديكتاتورية و التسلطية ، فالسلطة تكون في يد المدير فهو الذي يقوم بوضع سياسة العمل ، و تكون سلطته مستبدة مع المعلمين فهو لا يستشيرهم في وضع التوقيت الأسبوعي مثلاً ، كما أنه يلجأ إلى استعمال وسائل التهديد و العقاب كتنقيف بعض المعلمين عن التدريس أو اللجوء إلى الخصم من مرتباتهم إلى غير ذلك و تتميز شخصية

المدير في هذا النوع بحب التحكم في جميع الأمور الإدارية للمدرسة ، وبقوة الشخصية واستخدام السلطة والتهديد والتحكم في المعلمين وحب المظهرية في جميع المواقف ..(أحمد، 200، ص101).

3. القيادة الفوضوية :

في هذا النمط تكون الحرية المطلقة لكل فرد ، ولا يتدخل المدير باعتباره القائد في تنظيم مجرى الأمور كما أنه لا يحاول التوجيه أو إبداء رأيه ، ويكون تسبب ظاهرة في المعلمين حيث أنه يوجد من المعلمين من يغيب دون أن يكون هناك إجراء لغيابه ، كما أنه يظهر عدم الجدية في العمل ، ويظهر العمل الفردي الذي يغلب عليه المرح واللعب ، ويظهر عدم سيطرة المدير على معلميه وتكون الآراء تتميز بالسطحية وشخصية المدير تتميز بالضعف وعدم القدرة على اتخاذ القرارات وقلة توجيه المعلمين وعدم الاهتمام بحل المشكلات التي تخص المعلمين .(الصديقي وآخرون، 2002، ص265)

خامسا :وظائف القيادة المدرسية

تقوم القيادة المدرسية في مختلف المؤسسات على اختلاف أنشطتها بممارسة العديد من الوظائف والأنشطة التي تقوم من خلالها الوقوف على مدى فعالية هذه المؤسسة :. التخطيط ، صناعة القرارات ، توجيه والإشراف، تقويم الأداء .

و حدد الدكتور حامد زهران وظائف القائد كالتالي :

- ✓ التخطيط لترجمة الأهداف التربوية البعيدة المدى إلى أهداف واقعية ممكنة التحقيق.
- ✓ وضع سياسة تعليمية لمؤسسة تعليمية تعكس السياسة العامة للتعليم كيفية لمطالب وظروف الجماعة التي يعمل معها .
- ✓ إدارة عمليات التفاعل الاجتماعي المحققة للأهداف في إطار المناهج المقررة .
- ✓ التنسيق بين الأدوار لتجنب صراع الأدوار والتأكد على القيام بسلوك الدور في ضوء المعايير المشتقة من الأهداف .
- ✓ صيانة بناء الجماعة من حيث توفير امكانيات الحراك الرأسي والأفقي وطرق الاتصال المنتظم بين الأعضاء .
- ✓ دراسة معايير السلوك التربوي في ضوء الأعراف والتقاليد واللوائح والقوانين .
- ✓ تهيئة المناخ الصحي لعمل جماعي يمارس بروح الفريق.
- ✓ أن يكون حكما وسيطا بين أعضاء الجماعة ونموذجا لها في سلوكه ، ورمزا لها في أداء مهماته .
- ✓ الثواب والعقاب في حالات الصواب والخطأ، بما يكفل المحافظة على انضباط الجماعة (عريفج، 2002، ص115)

سادسا : القائد التربوي

1. الفرق بين القائد والمدير

ميز الأدب التربوي الحديث بين المدير والقائد من حيث طبيعة عمل كل من هما ومن حيث الشخصية ، إذ يهتم المدير بالجانب الإداري التنفيذي ، بينما يهتم القائد بالتخطيط والتوجيه والتحفيز ، ويستمد المدير سلطته ونفوذه من مركزه الوظيفي ، في حين يستمد القائد سلطته ونفوذه من خلال قدرته على التأثير الايجابي ومكانته بين العاملين

ويعنى المدير بالحاضر بينما يعنى القائد بالحاضر والمستقبل ، يكتفى المدير بأداء العمل ، بينما القائد لا يكتفى بذلك بل يطور العاملين نحو الفاعلية والإبداع .

2. سمات وخصائص القائد :

1.2. خصائص السلوك القيادي :

لقد اهتم الباحثون في هذا المجال بدراسة السلوك القيادي وخصائصه وقد وضعت سهير أحمد كامل خصائص السلوك القيادي :. التفاعل الاجتماعي ، اليقظة : الانتباه والحذر والاستعداد الدائم وسرعة النشاط . التمثيل الخارجي للجماعة : أن يكون ممثلاً مشرفاً لأفراد جماعته . المثابرة والطموح والابتكار والحماس والايجابية . قوة الشخصية والشجاعة والسيطرة . تحقيق أهداف الجماعة . التخطيط والتنظيم . التوافق النفسي . الذكاء . الحكمة . العلاقات العامة . المشاركة الاجتماعية والتكامل الإعلام وإجادة التعبير والخطابة . التقدير والتقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والإتباع . الأخلاق الحميدة والصفات النبيلة والخصال المرغوبة . العمل لصالح الجماعة . (كامل ، 2001 ، ص 70)

2.2 سمات القائد:

نستطيع إيجاز مجموعة من السمات في مايلي : (صبيحي ، 1988 ، ص 112)

. من الناحية الجسمية: وتشمل الطول ، القوة العضلية ، النشاط والحركة ...

. من الناحية العقلية والمعرفية : ويتميز بدرجة ذكاء عالية ، التزويد بالقيم واحترام معايير الجماعة والثقافة والفكر الواسع ، سعة الأفق وتنوع الاطلاع والخبرات .

. من الناحية الانفعالية: وتشمل الثبات الانفعالي، النضج لانفعالي مما يجعل التابعون يثقون بقوة الإرادة ليزيد أعضاء المنظمة إرادة وحامسا للتقدم.

. من الناحية الاجتماعية: وتتمثل في القدرة على التفاعل والتعامل مع الآخرين.

تعتبر الدافعية للتعلم من العناصر المهمة التي لا يمكن الحديث عن التعلم في غيابها، فهي تلعب دورا أساسيا في تحقيق النجاح المدرسي، لذا اهتمت كل المنظومات التربوية بدراستها، لما لها من ور فعال في تحقيق الأهداف التربوية. فالدافعية أهم شرط من شروط التعلم، حيث أكدت جل النظريات أن المتعلم لا يستجيب للموضوع، دون وجود دافع معين. وللمراهق و المتمدرس مجموعة من الطموحات والرغبات، التي تجعله يختلف عن الآخرين باختلاف بيئته وشخصيته وحياته النفسية والاجتماعية، التي لها دور في بعث الدافعية للتعلم. لذا لاقى موضوع الدافعية عموما ودافعية التعلم خصوصا، اهتمام من قبل الباحثين في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية، نظرا لأهمية الدافعية في عملية تنشيط وإثارة السلوك وتوجيهه، واستمرار لتحقيق الأهداف. وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل.

1-تعريف الدافعية للتعلم:

لقد استقطبت الدافعية للتعلم الكثير من العلماء في مفهومها، وذلك للأهمية الكبيرة التي لها في مجال التعلم، فتعددت التعاريف وذلك حسب التوجهات الفكرية للباحثين فيها:

-فقد تناول الدافعية هب Hebb باعتبارها محركا داخليا منشطا للسلوك، وهو مسؤول عن استمرارية وجهته وتحديدها (الرفوع، 2015، ص 22)

-وعرف ماسلو Maslow الدافعية بأنها خاصية ثابتة ومستمرة ومتغيرة ومركبة وعامة، تمارس تأثيرا في كل أحوال الكائن الحي. (محمد خليفة، 2000، ص 69)

-الدافعية: حالة توتر أو عدم توازن داخلي، تحدث بفعل مثيرات داخلية أو خارجية، يتولد عنها سلوكا ويتم توجيهه ومدته بالطاقة اللازمة ريثما يتحقق إشباع الحاجة، أو الوصول الى حالة التوازن، أو تحقيق الغرض الذي يرتبط بها. (الزغول والمحاميد، 2007، ص 96)

-وعرف ستاتس Staats "الدافعية بأنها تشريط انفعالي لمنهيات محددة ومركبة يوجهها مصدر التدعيم". (محمد خليفة، 2000، ص 69)

-وعرف بروفي Brophy "على أنها ميل التلميذ لاتخاذ نشاطات أكاديمية ذات معنى تستحق الجهد، ودافعية التعلم يمكن أن تكون سمة، عندما تكون مرتبطة بوجود دافع لتعلم المحتوى، لأن التلميذ يعرف أهمية ذلك المحتوى ويدركه، ويشعر بمتعة في تعلمه. كما يمكن أن تكون حالة عندما ترتبط بموقف معين، فهي تدفع التلميذ للتعلم من خلال ذلك الموقف، كما أن الدافعية عندما تكون سمة فهي أقدر على التنبؤ بالتحصيل أو الأداء المدرسي". (سيسبان، 2017، ص 60-61)

-ويعرفها كوني connie بأنها "حافز داخلي يوجه السلوك نحو بعض الغايات، وتعمل الدافعية على مساعدة الأفراد على التغلب على حالة الكسل والقصور، وقد تعمل القوى الخارجية على التأثير في السلوك، ولكن القوى الداخلية للدافعية هي التي تعمل على دفع السلوك وتحفيزه". (المشيخي، 2013، ص 147)

-ويضيف فرانكين Franken في تعريفه للدافعية أنها: "إثارة سلوك ما وتوجيهه والاستمرارية". (رياش وآخرون، 2006، ص 15)

-ويعرفها أبو جادو "بأنها حالة داخلية تدفع الطالب للانتباه الى الموقف التعليمي، والقيام بنشاط موجه والاستمرار في هذا النشاط حتى يتحقق التعلم كهدف للمتعلم" (سعيد، 2007، ص 216)

-فالدافعية هي مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل إعادة التوازن الذي اختل، فالدافع بهذا يشير الى نزعة للوصول الى هدف معين، وهذا الهدف قد يكون إرضاء داخلية أو رغبات خارجية. (الختاتنة وآخرون، 2013، ص 210)

3-أنواع الدافعية للتعلم:

يمكن التمييز بين نوعين من الدافعية للتعلم حسب مصدر استثارتهما، وهما الدافعية الداخلية والدافعية الخارجية.

1-3 الدوافع الداخلية Internal Motives: وهي الدوافع التي تثار بفعل عوامل تنشأ من داخل الفرد وتشمل:

*الدوافع الفطرية: Irmate Motives

وتسمى بالدوافع الأولية primary motives وهي تمثل مجموعة الحاجات والغرائز البيولوجية، التي تولد مع الانسان ولا تحتاج تعلم. (الزغول والمحاميد، 2007، ص 98)

فهي تمثل مختلف الحاجات الهامة الموجودة عند جميع أفراد الجنس الواحد، وتسمى مثل هذه الحاجات بالدوافع الموجودة عند الجميع، الأساسية أو دوافع البقاء لأنها ضرورية في الحفاظ على بقاء واستمرار الكائنات الحية. إن بعض السلوكيات التي تنتج عن هذه الحاجات قد تكون فطرية كرد فعل طبيعي لمثل هذه الحاجات، ولكن قد يطور الفرد أو يكسب أنماط سلوكية معينة لإشباع مثل هذه الحاجات. تشمل هذه الفئة دوافع الجوع والعطش، والجنس والتخلص من الفضلات، والنوم والاحتفاظ بدرجة حرارة الجسم، وتجنب الألم، والتعب والأمن والتنفس. ودوافع داخلية أخرى وتمثل في: حب المعرفة والاستطلاع والاهتمامات والميول وغيرها. (الزغول، 2003، ص 232)

2-3 الدوافع الخارجية External Motives: وتعرف مثل هذه الدوافع باسم الدوافع المكتسبة أو الدوافع الثانوية، ومثل هذه الدوافع يتم تعليمها واكتسابها من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي والتنشئة الاجتماعية وفقا لمبدأ الملاحظة والنمذجة، بحيث تتقوى بعوامل التعزيز والدعم الاجتماعي، وتشمل دوافع الحب والتقدير والاحترام والتملك، والسيطرة والانتماء والصداقة والتفوق والتحصيل... وغيرها من الحاجات الأخرى. كما تشمل جملة الأهداف والأغراض التي يضعها الانسان لنفسه، ويسعى الى تحقيقها. (الزغول والمحاميد، 2007، ص 98)

4-وظائف الدافعية:

يفترض معظم المنظرين أن الدافعية مرتبطة بأداء جميع الاستجابات المتعلمة ولن يظهر سلوك المتعلم، ما لم يتم توليد الطاقة اللازمة لذلك، وعموما فإن الفرد يتحدد بثلاثة عوامل رئيسية هي:

-الدافعية أو الرغبة في القيام بالعمل.

-قدرة الفرد على القيام بالعمل.

-بيئة العمل بما فيها من أدوات ومواد ومعلومات. (أبو جادو، 2011، ص 294)

تقوم الدافعية بالعديد من الوظائف من بينها:

1-4 الوظيفة التفسيرية: وهي الوظيفة الأساسية للدافعية، فمن خلالها يتم تفسير السلوكيات بمختلف أنواعها والصادرة عن الكائن الحي (حيوان أو انسان) ويطلق على هذه الوظيفة وظيفة الغزو (attributionalfunction).

2-4 وظيفة التشخيص والعلاج: تستخدم في تشخيص العديد من الاضطرابات السلوكية والنفسية، كما تستخدم في علاج هذه الاضطرابات. (بني يونس، 2015، ص 25)

الدافعية هي الحالات الداخلية والخارجية، التي تحرك السلوك وتعمل على توجيهه نحو تحقيق هدف أو غرض معين، وتحافظ على استمرارية السلوك حتى يتحقق ذلك الهدف، وهذا يعطينا مؤشرا على أن للدوافع ثلاث وظائف رئيسية.

*الوظيفة الأولى: تحريك وتنشيط Activation بعد أن يكون في مرحلة من الاستقرار أو الاتزان النسبي.

*الوظيفة الثانية: توجيه نحو وجهة معينة دون أخرى oricntation فالدوافع بهذا المعنى الاختيارية.

3-4 الوظيفة الثالثة: المحافظة على استدامة السلوك Maintenance مادام يبقى الانسان مدفوعا، أو طالما بقيت قائمة. (أبورياش وعبد الحق، 2007، ص 458)

كما يمكن للدافعية أن تؤدي الوظائف التالية:

*توليد السلوك.

*توجيه السلوك نحو المصدر الذي يشبع الحاجة أو تحقيق الهدف.

*تحدد الدافعية شدة السلوك اعتمادا على مدى الحاجة أو الدافع الى الاشباع، أو مدى صعوبة أو سهولة الوصول الى الباعث الذي يشبع الدافع.

*المحافظة على ديمومة واستمرارية السلوك وسوف يتم الحديث بالتفصيل عن وظائف الدافعية في الفصل الرابع. (الرفوع، 2015، ص 38)

-تحدد الدافعية شدة السلوك اعتمادا على مدى الحاج الحاجة أو الدافع الى الاشباع، أو مدى صعوبة أو سهولة الوصول الى الباعث، الذي يشبع الدافع فكلما كانت الحاجة ملحة وشديدة، كان السلوك المنبعث قويا لإشباع هذه الحاجة، كما أنه إذا وجدت صعوبات تعيق تحقيق الهدف فإن محاولات الفرد تزداد من أجل تحقيقه. (الزغول، 2003، ص 231)

الدافعية عامل توجيهي، أي أنها توجه الكائن وجهة معينة نحو غرض معين، هذا الغرض مسؤول عن إشباع الشروط الدافعية. (الختاتنة وآخرون، 2013، ص 211)

5-خصائص الدافعية للتعلم:

تتصف عملية الدافعية بعدة خصائص من أبرزها:

--ثنائية العوامل: أي ناتجة عن التفاعل بين عوامل داخلية وذاتية (فسيولوجية ونفسية) من جهة، وعوامل خارجية أو موضوعية (مادية واجتماعية) معا من جهة أخرى، أي تفاعل بين المفاتيح الداخلية والخارجية.

✓ توجيه السلوك: توجيه السلوك نحو هدف معين.

✓ تغيير السلوك وتنوعه: تغير في سلوك الفرد ثم ينوع نشاطه حتى يحقق الدافع.

✓ الفرضية: لكل دافع هدف يسعى الفرد لتحقيقه.

✓-لنشاط: يحرك الدافع نشاط الفرد ويزداد النشاط كلما زادت قوة الدافع.

✓ الاستمرارية: يستمر السلوك حتى يحقق الاشباع.

✓ التحسن: التحسن من خلال المحاولات والفرد يكرر السلوك الذي يحقق اشباعه.

- ✓ التكيف الكلي: يتطلب تحقيق الغرض تحريك جميع أجزاء الجسم وبالتالي التكيف الكلي.
- ✓ -وقف السلوك: إذا تحقق الغرض يتوقف السلوك.(الختاتنة وآخرون، 2013، ص 212)

*كما توجد علاقة ذات تأثير متبادل بين الدافعية من جهة النضج Maturation، الفيسيولوجي والنفسي والتدريب، أو التمرين Exercise or training= والتعلم Learning من جهة أخرى. وبهذا المعنى فالدافعية مفهوم مجرد كباقي المفاهيم في علم النفس، لا نلاحظه مباشرة بل يتطلب أدوات للكشف عنه، ولكننا نلمس أثرها في سلوكياتنا المعرفية والانفعالية والاجتماعية. (بني يونس، 2015، ص 24)

6-تصنيف الدافعية:

اقترح أبراهام ماسلو طريقة في تصنيف الدوافع الإنسانية، تجدر الإشارة إليها في الشكل التالي:

1-6 الحاجات الفيسيولوجية physiologicamNeeds: وهي الحاجات التي ترتبط ارتباطا مباشرا بالبقاء، والتي تشارك فيها الحيوانات الأخرى، وتشمل هذه الحاجة على الطعام والماء، والجنس والإخراج والنوم، وإذا لم تشبع فإنها تسيطر سيطرة كاملة على حياة الفرد. (الختاتنة وآخرون، 2019، ص 214).

2-6 حاجات الأمن SafetyNeeds: فالأفراد لديهم حاجة للشعور بالأمن والأمان في بيئاتهم، فعلى سبيل المثال يميل الطلبة الى معرفة الأشياء، التي يتوقعها الآخرون منهم ويكونوا مسرورين جدا عندما تكون الغرفة الصيفية آمنة ومرتبة، وخاصة أنه كما مر معنا سابقا، فإن المواقف غير المحددة وغير المعروفة نتائجها، غالبا ما تؤدي بهم الى القلق. (العلوان، 2008، ص 307)

3-6 حاجات السلامة: حاجة الانسان الى الأمن والسلامة، وتظهر في الحالات الطارئة، فتصبح الحاجات الأخرى (العليا) غير ذات أهمية، إذ كانت الحياة المهددة بالخطر وغير آمنة، وتظهر هذه الحاجات من خلال ميل الانسان، الى تفضيل العيش في محيط مألوف ووظائف آمنة وأرصدة، وادخار وبوالص التأمين على الحياة، كما تظهر عند الأطفال الصغار عندما يكون، إذا سمعوا صوتا مفاجئا أو سقطوا من مكان مرتفع قليلا. (أبورياش وآخرون، 2006، ص 19)

4-6 الحاجات الاجتماعية (الحب والانتماء) (Love، Belonging) Social Needs: يسعى الناس عادة لبناء علاقات اجتماعية مع الآخرين، ليشعروا أنهم مقبولين من جماعتهم وإذا لم يشعروا بإشباع هذه الحاجات، فإن الشخص يشعر بالوحدة والعزلة. (المشيخي، 2015، ص 155)

5-6 حاجات التقدير والاحترام: أن يحترم الانسان EsteemNeeds ذاته ويقدرها، وأن يحترم الناس الفرد ويقدرونه، وهذه الحاجات تدفع الانسان الى السعي والانجاز، والثقة والقوة والاستقلال والحرية، وتتضمن حاجات التقدير، رغبة الانسان في الحصول على الشهرة والمكانة الاجتماعية، والاعتراف بالقدرات ومشاعر الأهمية. (أبورياش، عبد الحق، 2007، ص 460)

6-6 حاجات تقدير الذات Self-esteemNeeds: يحتاج الأفراد لأن يشعروا بأنهم جيدين اتجاه أنفسهم (الحاجة لتقدير الذات)، وكذلك يعتقدون بأن الناس الآخرين لديهم مشاعر إيجابية نحوهم (الحاجة للتقدير من الآخرين)، ومن أجل

تطوير ذات إيجابي، فسوف يبذلون جهداً لتحقيق النجاح والسيطرة على البيئة. ولكي يحفظوا بالاحترام والتقدير من الآخرين، فإنهم سيتصرفون بطريقة يحضون بها بالاحترام والتقدير والمكانة من الآخرين. (العلوان، 2008، ص 307)

7-6 حاجات المعرفة والفهم Knowledge-Needs: وتظهر هذه الحاجات في الرغبة عن الكشف ومعرفة حقائق الأمور وحب الاستطلاع، ويذكر ماسلو أن هذه الحاجات قد تكون واضحة عند بعض الأفراد، أكثر مما قد تكون عند البعض الآخر. وتبدو هذه الحاجة في التحليل والتنظيم والربط وإيجاد العلاقات بين الأشياء، ومن مظاهر الحاجات المعرفية حب الاستطلاع، وهي الرغبة الملحة لاكتشاف البيئة التي يعيش فيها الشخص، والبحث عن مثيرات جديدة والجري وراء المعرفة، وتتضمن الحاجة الى حب الاستطلاع. (أبو الرياش، زهرية، 2007، ص 460)

8-6 الحاجات الجمالية Aestheticneeds: وهي الحاجة الى أشياء كالنظام والتماثل والبنية وإتمام الفعل، التي نراها لدى الراشدين ونكاد نراها شائعة لدى الأطفال أيضا. (الختاتنة وآخرون، 2007، ص 461)

وتدل الحاجات الجمالية على الرغبة في القيم الجمالية، وتتجلى لدى بعض الأفراد في اقبالهم أو تفضيلهم للترتيب والنظام والاتساق والكمال، سواء في الموضوعات أو الأوضاع أو النشاطات. (أبو الرياش، زهرية، 2007، ص 461)

7-مكونات الدافعية للتعلم ومصادرها:

الواقع أن مكونات الدافعية الهامة، تمثل موقعا رئيسا في كل ما قدمه علم النفس حتى الآن في نظم وأنساق سيكولوجية، ويرجع ذلك الى بديهية مؤداها أن كل سلوك وراءه دافع، أي تكمن وراءه دافعية معينة.

ويرى كوهين cohen أن الدافعية العامة تتكون من أربعة أبعاد، وهي الإنجاز والطموح والحماسة الإصرار على تحقيق الأهداف المرجوة، أي المثابرة. (أبو جادو، 2011، ص 295)

كما تعد عملية الدافعية بمثابة نظام مفتوح، تتألف من تفاعل خليط من المكونات التمايزية والتكاملية في آن واحد، وهذه المكونات واحدة من حيث النوع لكنها مختلفة في درجتها، وهذه المكونات هي:

7-1 المكون الذاتي أو الداخلي: ويشمل على المكونات المعرفية والانفعالية والفيسيولوجية معا.

7-2 المكون الموضوعي أو الخارجي: ويتضمن المكونات المادية (الفيزيائية والكيميائية والبيولوجية) والمكون الاجتماعي. (بني يونس، 2015، ص 24)

-وتذكر ديمبو Dembo أن النموذج الذي تتبناه لفهم العوامل الشخصية، التي تؤثر في الدافعية تستند الى اكمال وديغرووت printrich et degroot التي حددت ثلاثة مكونات للدافعية ذات علاقة بسلوك التنظيم الذاتي: مكون القيمة Value الذي يتضمن أهداف الطلبة ومعتقداتهم حول أهمية المهمة. ومكون التوقع Expectancy الذي يتضمن معتقدات الطلبة حول قدراتهم على أداء عمل. والمكون الانفعالي Affective الذي يتضمن ردود الفعل الانفعالية. (أبو جادو، 2011، ص 295)

8-العوامل المؤثرة في قوة الدافعية للتعلم:

-تحديد المعلم للخبرة المراد تعلمها بشكل واضح، وما يؤدي الى إثارة نشاط موجه نحو تحقيق الهدف.

-عند اختيار الأهداف والمحفزات على المعلم مراعاة ربطها بالدوافع من جهة، وبلوغ النشاط الممارس من جهة أخرى.

-يجب أن يراعي المعلم أن يكون الهدف الذي يختاره مناسباً لمستوى استعدادات التلاميذ العقلية. (المشيخي، 2013، ص 152)

وهناك عوامل ترتبط بالدافعية نحو التعلم لدى الطلبة، ويمكن تقسيمها الى ثلاثة مجموعات وهي:

1-8العوامل الشخصية: والمتمثلة في الجنس، الترتيب الولادي، الحالة الصحية للفرد، دافعية التعلم.

2-8العوامل الأسرية: وتتمثل في العلاقة الأسرية بين الوالدين، تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر في طموح الأفراد ودافعيته.

3-8العوامل المدرسية: تسهم العوامل المدرسية زيادة أو نقصان في الدافعية نحو التعلم لدى الطلبة، من مثل: العقاب البدني، حجم الصف الدراسي، الوسائل التعليمية البصرية، طريقة تعامل المدرس وإدارته للصف تؤثر على دافعية الطلبة. (الرفوع، 2015، ص 212، 213)

9-أهمية الدافعية للتعلم:

تلعب الدافعية للتعلم دوراً حاسماً في عملية التعلم، إذ لا يمكن أن يحدث التعلم إلا بوجود دافع يساهم في دفع المتعلم نحو التعلم، وهذا ما أكده جيستين بقوله: تعتبر الدافعية الشرط الوحيد الذي لا يتم التعلم إلا بها. (سيسبان، 2017، ص 76)

للدافعية هدفاً تربوياً، وهو استثارة الدافعية لدى الطلاب وتوجيهها، وتوليد اهتمامات معينة لديهم تجعلهم يقبلون على ممارسة نشاطات معرفية وعاطفية وحركية، خارج نطاق المجال المدرسي وفي حياتهم المستقبلية والدافعية، وسيلة يمكن استخدامها في سبيل انجاز أهداف تعليمية معينة، وذلك من خلال اعتبارها أحد العوامل المحددة، لقدرة الطالب على التحصيل والانجاز، لأن الدافعية لها علاقة بميل الطالب فتوجه انتباهه الى بعض النشاطات دون أخرى. (الختاتنة وآخرون، 2013، ص 211)

كما تتجلى أهميتها في النقاط التالية:

1-تجعل الطلاب يقبلون على التعلم.

2-تقلل من مشاعر ملل الطلاب واحباطهم وحماسهم واندهاشهم في مواقف التعلم.

3-تحقق فكرة التعلم والاستمتاع في آن واحد.

4-تزيد من قدرة الطلاب على تحمل مصاعب التعلم.

5-تساعد الدراسيين على تطبيق ما تعلمون في حياتهم بل تعليم غيرهم. (أحمد حسن علي، 2017، ص)

وتبرز أهمية الدافعية من خلال دراسة مترتباتها على المتعلم في مجال تعلمه وسلوكه، وتوجه السلوك نحو أهداف معينة وتسهم في زيادة الجهد والطاقة والمبادرة والمثابرة لدى المتعلم، وتزيد من قدراته على معالجة المعلومات، التي تنعكس على أدائه في الموقف الصفّي، يؤدي إلى رفع مستوى تفاعله الصفّي وتحصيله التعليمي. (سعيد، 2008، ص 217)

10-علاقة الدافعية بالتعلم:

للدافعية علاقة مباشرة مع سلوك الطلاب وتعلمهم، حيث يمكن تلمس عدة آثار مفيدة لها في تعلم الطلاب وسلوكهم، وقد حصرها العتوم وعلاونة والجراح وأبو غزال على النحو الآتي:

1-توجه سلوك الطلبة نحو أهداف معينة، ومن هذا المنطلق فإن الدافعية تؤثر في الاختيارات التي تواجه الطلبة.

2-تزيد من الجهود والطاقة المبذولة لتحقيق هذه الأهداف. (الرفوع، 2015، ص 246 247)

-تنمي معالجة المعلومات عند الطلبة، وتؤثر في كيفية معالجتهم للمعلومات ومقدارها، فالطالب الذي يتمتع بدافعية عالية يكون أكثر انتباهاً للمعلم، وبالتالي يحصل على معلومات أكثر في الذاكرة قصيرة المدى والذاكرة طويلة المدى، وكذلك فإن الطلبة ذوي الدافعية العالية يطالبون المساعدة من المعلم أو المصادر الأخرى، عندما يكونون بحاجة إليها، وهم أكثر محاولة لفهم المعارف، وأشد تركيزاً على التعلم. (سعيد، 2008، ص 125)

تحدد النواتج المعززة للتعلم، لذلك إذا كان الطلبة مدفوعين تماماً لتحقيق النجاح الأكاديمي، فإنهم يشعرون بالفخر والاعتزاز كلما حصلوا على علامة عالية، ويشعرون بالألم والانزعاج إذا حصلوا على علامة متدنية، وكذلك إذا كان اهتمام الطالب مركزاً على أن يكون مقبولاً ومحترماً في جماعته، فإنه يعطي معنى أكبر للانضمام إلى الجماعة ويشعر بمرارة أكبر، إذا تعرض للسخرية والاستهزاء من الجماعة. (الرفوع، ط 2015، ص 247)

-كما تزيد من المبادرة بالنشاط والمثابرة عليه، كذلك تخلق في ذواتهم الرغبة بالاستمرار والمثابرة على أداء المهمة، عندما يحول بينهم وبينها حائل أم يصابون بالإحباط قيامهم بها. (سعيد، 2008، ص 125)

دور القيادة المدرسية في الرفع من الدافعية :

لقد شهدت الإدارة التعليمية في السنوات الأخيرة من القرن العشرين اتجاهات حديثة، وذلك نتيجة لتغير النظرة العلمية التربوية من ناحية، وما أظهرته البحوث النفسية والتربوية الحديثة من اهتمام بالطفل كفرد، إذ أصبح التلميذ أو الطالب هو المحور الأساسي للعمل في الإدارة المدرسية وكذلك أهمية الفروق الفردية، إذ أكدت الفلسفات التربوية التقدمية أن الطفل كائن إيجابي نشط، مما جعل الإدارة تركز على توفير كل الظروف والإمكانات البشرية والمادية لتوجيه نمو الطفل العقلي والروحي والبدني وتحسين العملية التربوية من أجل تحقيق هذا النمو من ناحية وتحقيق الأهداف الاجتماعية من ناحية أخرى، وأصبحت بذلك الإدارة المدرسية تهتم بألوية العملية التربوية الاجتماعية وتوظيف المهام الإدارية لخدمة هذه العملية الأساسية، وبذلك اتجهت الإدارة المدرسية من الاهتمام المطلق بالأعمال الإدارية الروتينية إلى الاهتمام بالطفل، وإلى ضرورة مساعدته للتمتع بطفولته وحل المشكلات التي تواجهه، وإعداده لمسئولياته في المجتمع.

كذلك تغير الاتجاه نحو الإدارة المدرسية لتغير وظيفة المدرسة في المجتمع، وظهر مفهوم جديد لوظيفة المدرسة ألا وهو ضرورة التركيز على دراسة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته، ونتيجة لذلك ازداد مفهوم التقارب والاتصال والمشاركة بين المدرسة والمجتمع، فألى جانب عنايتها لنقل التراث الثقافي، لتحسين العملية التربوية، قامت بتكييف الأساليب الإدارية، وتعديله العمل لتحقيق المدرسة هذا التقارب وتلك المشاركة، ومن أوجه هذا التعديل أقامت برنامجاً للعلاقات العامة يهدف إلى تعرف السلطات التعليمية والمجتمع المحلي بسياسة المدرسة وبرنامجها وأنشطتها وخطة عملها وما سوف تقوم به من نشاط وما يعترضها من مشاكل وكيفية التغلب عليها.

وقد انعكس ذلك على سلطة مدير المدرسة من حيث تنمية روح القيادة في أعضاء هيئة التدريس لتحسين البرنامج التعليمي إذ إنه أن يكون مصدراً أساسياً للأفكار التي يحتاجونها لعملم حيث أنه يفترض أن يكون مواكباً ومتتابعاً للتطورات الحديثة في التربية وعلاقتها بالأوضاع الاجتماعية وأن يكون قادراً على رفع الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس عن طريق اهتمامه بمشكلاته ومساعدتهم في التغلب عليها، والعمل على توفير الجو الملائم المرضى لتوفير ظروف مناسبة للعمل البناء، وأصبحت بذلك كفايات مدير المدرسة رهناً برؤيته الواضحة لحركة التعليم وبنظراته المتكاملة إلى العملية التربوية وعلاقتها بغيرها من المؤثرات الثقافية وصار الأمر يتطلب العناية بكل المجالات التي لها اتصال غير مباشر بهذه العملية.

خاتمة :

لقد اتضح لنا من خلال هذا البحث أن القيادة لا تعني التعالي على أفراد الجماعة أو إعطاء الأوامر لهم أو السيطرة عليهم بل ان السلوك القيادي الناجح يكمن في حث الجماعة على تحقيق أهدافها ويتضمن ذلك تنسيق جهود أعضائها والتفاعل الايجابي معهم وتفهم ظروفهم وتشجيعهم إلى جانب اثاره الدافعية لديهم والحفاظ على تماسكهم والعمل على بلوغ أعلى درجات الأداء المهني والمدرسي حسب امكانياتهم وقدراتهم وذلك في ظل جو من الديمقراطية والانسانية .

إن للقيادة المدرسية طابع خاص يجعلها تتميز عن القيادات الأخرى مما يتطلب من القائد المدرسي أن يكون على دراية تامة بطبيعة البيئة المدرسية والتركيبية البشرية الموجودة فيها، بحيث تسمح له هذه المعرفة بتحقيق الأهداف التربوية التي يتوخاها المجتمع من هذه المؤسسة التي يتوقف عليها تقدمه وتطوره

التوصيات :

على ضوء طرح المحاور العلمية الخاصة بموضوع البحث يمكن أن نوصي بالآتي:

وضع معايير علمية لاختيار مدير المدرسة.

التركيز على تفويض سلطة رجال الصف الأمامي في الإدارة المدرسية إلى رجال الصف الثاني لضمان صناعة مدير للمستقبل.

التركيز على الأسلوب الديمقراطي في إدارة أعمال المدرسة والبعد عن الفردية أو الأنانية.

محاولة الاستفادة من التجارب الناجحة في مجال قيادة المؤسسة التعليمية وخاصة النموذج الأوروبي أو الأمريكي.

الاهتمام بتوليد بيئة مدرسية آمنة تشجذ الهمم نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

مشاركة كافة الأطراف المعنية في القرار المدرسي مع التركيز على تفعيل دور مجالس الآباء في هذا الشأن.

تدعيم شبكة العلاقات الإنسانية في كل وحدات المدرسة مع مشاركة العاملين في صنع القرار المدرسي.

الاهتمام بتحديد مهام مدير المدرسة وتوفير الإمكانيات اللازمة حتى يستطيع أن يؤدي هذه المهام بنجاح.

محاولة الاستفادة من الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة المدرسية وخاصة النظرية التفاعلية وكذلك النظرية الموقفية

حيث التفاعل مع كافة الأطراف المعنية بالمؤسسة التعليمية مع مراعاة كل موقف على حده.

قائمة المراجع

- . ابن منظور ،الأفريقي المصري (1994): لسان العرب ، ط6 ، دار صابر، بيروت. لبنان .
- . العديلي، ناصر محمد (1982):السلوك الانساني في الادارة ، معهد الادارة العامة، السعودية .
- . المنيري حليم ،بدوي عصام (1982):الادارة في الميدان الرياضي ،ج1، المكتبة الاكاديمية ، القاهرة .مصر .
- . فتحي ، محمد(2003):766 مصطلح اداري ، دار التوزيع والنشر الاسلامية ، القاهرة .مصر .
- عاشور ، أحمدصقر(1983):إدارة القوبالعامة الأساس السلوكية وأدواتالبحثالتطبيقي، دارالنهضة العربية للطباعة والنشربيروت. لبنان .
- . عريفج ، سامي سلطي (2002):الادارة التربوية المعاصرة ، ط 1، دار الفكر للنشر والتوزيع ، القاهرة .مصر .
- . عطوة ،جودت عزت (2001):الادارة التعليمية والاشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها ، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع .عمان .
- . يحي عبد الحميد،ابراهيم(د س) ، التحديات الادارية واعداد قيادات المستقبل ، ط 1 ، دار الفرقان للنشر والتوزيع ، الاردن .
- . على، السلي(2003:الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، القاهرة).
- نجاة ،عبد الله النابه (2003):المسئوليات الإدارية والفنية لمدير المدرسة في دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة دراسات تربوية، القاهرة،