

## العنوان:

### القيادة التربوية للمدرسة في ظل الرهانات الجديدة

## The educational leadership of the school in light of the new bets

عبد الرؤوف رحماني /طالب دكتوراه، جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي-

البريد الإلكتروني : [raoufmansou18@gmail.com](mailto:raoufmansou18@gmail.com)

سيلية امعوش/طالبة دكتوراه، جامعة مولود معمري – تيزي وزو-

البريد الإلكتروني : [amaouchecyia@gmail.com](mailto:amaouchecyia@gmail.com)

### الملخص:

تشكل القيادة التربوية بؤرة الاهتمام في مختلف التخصصات وخاصة علوم التربية، الدور الأساسي الذي تلعبه القيادة التربوية في تحقيق الجودة المدرسية، بما يشكل النهوض بالتعليم والتعلم، ونظرا لما للمدرسة من أهمية بالغة في تحقيق الأهداف التربوية، فإنه من الضروري بذل كافة الجهود الممكنة لتطوير وتحسين القيادة التربوية، لذا جاءت هذه الدراسة تتناول "القيادة التربوية للمدرسة في ظل الرهانات الجديدة"، وذلك بهدف الكشف عن دورها في إحداث تغيير إيجابي في السياسة والعمليات التعليمية، والبحث عن مفومها وأنماطها، وأهميتها، وأوجه الاستفادة من تغيرات التحديات الراهنة في القيادة التربوية.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة التربوية، المشكلات المدرسية، الإدارة المدرسية.

### Summary:

Educational leadership is the focus of attention in various disciplines, especially education sciences. The primary role that educational leadership plays in achieving school quality, which constitutes the advancement of teaching and learning. Given the importance of the school in achieving educational goals, it is necessary to make all possible efforts to develop and improve leadership. Therefore, this study deals with the "educational leadership of the school in light of the new bets", with the aim of revealing its role in bringing about a positive change in educational policy and processes, and searching for its concept, patterns, importance, and ways to benefit from the changes in the current challenges in educational leadership.

**Keywords:** leadership, educational leadership, school problems, school administration.

## 1- مقدمة :

تعد المدرسة بيئة اجتماعية تربوية تفاعلية تربط مجموعة من العناصر المشكلة للفعل التعليمي لذا كان ولا بد على النظم التربوية الاهتمام بكل ما يتعلق بها من الجانب التربوي إلى الجانب الإداري والتفاعلي ، حيث يعد اختيار قيادة تربوية لها تعمل على الرفع من مستويات وتطلعات الواقع الاجتماعي الذي أملتته التحديات المتعددة ضرورة ملحة تفرض علينا مساندة المجتمعات الأخرى والتطور التكنولوجي والمعرفي المتسارع في شتى المجالات، ومن المعروف أن مدير المدرسة يعد قائد تربوي يتولى تنسيق جهود وإدارة العاملين الموجودين داخل المؤسسة التربوية وتوجيههم نحو خدمة العمليات المعرفية والرفي بهم ، كما يعمل على رسم السياسات والاستراتيجيات التي من شأنها تحقيق الأهداف المرجوة، وعليه فاختيار النمط القيادي التربوي المناسب مهم جدا في تنفيذ هذه البرامج ، فهناك أنماط لم تعد مناسبة في التسيير الإداري والقيادة التربوية وهو ما ينعكس لا محالة على نتائج العملية التربوية ، ومن هنا جاء الاهتمام بالسلوك القيادي باعتباره احد الأسس الرئيسية للحكم على كفاءة المدرسة، لأن القيادة التربوية تستمد قوتها وفعاليتها من تفاعل الجماعة واستثماره وتستمد شرعيتها والحكم على قوتها من خلال رضا الموظفين، هذا الأخير يعتبر عامل مهم في تنفيذ المخططات والأهداف ، كما يعد عامل مساعد في عملية تكامل عناصر الفعل التعليمي وعليه قمنا بهذه الدراسة للبحث والتمحيص في ماهية القيادة وأهدافها وغيرها من العناصر التي تبين أهمية القيادة التربوية في ظل تحديات العولمة وما تمليه من متطلبات وجب على القائمين مساندة.

## 2- الإشكالية:

لطالما ظلت التربية والتعليم المسار المحدد لتطور وازدهار المجتمعات ، فكان لزاما على الأنظمة الاهتمام بالجانب التربوي من خلال السمو بالمناهج والوسائل وطرق التدريس والهيئات المشرفة والمنفذة لهذه البرامج ، هذه الأخيرة والتي تعد اللبنة الأساسية في تنفيذ وأداء المخططات التربوية التي تمكن من تنفيذ الأهداف التعليمية بدرجة عالية من الإتقان، وتنفيذ الأهداف التعليمية بدقة ، فعملت اللجان المكلفة بالتربية والتعليم على إعداد مكونين وهيئات للإشراف عليهم وتكوينهم وهو ما اصطلح عليه القيادة التربوية ، والتي تعد ركن مهم بالغ الأهمية في إرشاد وتسيير مجموع الهياكل والبرامج التي من شأنها تحقيق مدرسة الجودة الشاملة .

إن القيادة التربوية عامل مهم وأساسي في تنفيذ البرامج وعليه فالعناية بكفاءة القائد التربوي وتكوينه تعد ضرورة ملحة، فقد ذكر "ألغامدي" أن التطورات الحديثة ، والتحديات فرضت على زيادة الحاجة إلى إدارة قوية ، ومرنة تستطيع

أعمال الملتقى الوطني: حول التحديات الحديثة للإدارة التربوية في الجزائر واقع وأفاق..

يوم: 11/10/2023- جامعة أم البواقي-

مواجهة هذه التحديات بنجاح ، كما فرضت الحاجة إلى نوعية من الأفراد لديهم الخبرة ، والعلم ، والقدرة على التأثير في إدارة الجهاز الإداري ، فهي تحتاج كما يقول ( أوردي تيد ) إلى أن تقاد أكثر من أن تدار. (الغامدي، 2006، صفحة 1).

وعليه فالتحديات العلمية والتكنولوجية المتسارعة في مختلف المجالات حتمت على القائد التربوي أن يتحلى بمجمل من الخبرات والمهارات التي تمكنه من تحمل المسؤوليات الإدارية والتكيف معها وفق ما تمليه الظروف والرهانات العصرية ، وقد عملت العديد من الدراسات على إلقاء الضوء على هذه القضية التربوية المهمة محاولة الكشف عن واقع الممارسات التي تتميز بها الإدارة التربوية ومنها دراسة: (النبية : 2011) والتي كانت بعنوان : " فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مدير المدارس الثانوية بمحافظة غزة، والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين فاعلية اتخاذ القرار وتوفير النمط التحويلي والنمط التفاعلي لدى مديري المدارس الثانوية بقطاع غزة من وجهة نظر هيئة التدريس ، وكذا معرفة اثر متغيرات (الجنس والمؤهل العلمي ، وسنوات الخدمة) و، واعتمدت الدراسة على استبيانين مختلفين شمالا عينة اختبرت بالطريقة العنقودية تمثلت في ( 670 ) معلم ومعلمة ، حيث توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة فاعلية اتخاذ القرار تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل العلمي الأقل، ولتغير سنوات الخدمة لصالح الخدمة "الأقل، كما خلصت الدراسة إلى ضرورة تبيان أهمية اتخاذ القرارات الهمة وفق نهج علمي متكامل ، وذلك بالتنسيق المستمر بين جميع أطراف العملية التعليمية التعلمية من مديري المدارس وهيئة التأطير والتدريس وأولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المدني وغيرها من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات في القضايا التربوية والإدارية المهيكله للمصلحة العامة ، كما شملت دراسة : "شاهين" (2011) والتي كانت بعنوان : **درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها** "ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة مكونة من مجموعة من مديريين جدد من محافظات قطاع غزة من الذين تم تعيينهم في سنوات ( 2010/2008 ) والبالغ عددهم (192) مديرا من كلا الجنسين ، حيث عرضت عليهم استبانة مكونة من ( 73 ) فقرة لاستطلاع آرائهم ، ومن أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة بأنه لا توجد فروق في متوسط درجات تقدير المديرين الجدد لحجاتهم إلى تنمية مهاراتهم القيادية ، كما توصلت أيضا إلى ضرورة ا لمحافظة على الدرجة العالية لدرجة ممارسة المهارات القيادية الذاتية والفنية والإدارية لدى المديرين الجدد، وضرورة ايلاء الأهمية البالغة للمهارات الإنسانية والفكرية لهم.

أعمال الملتقى الوطني: حول التحديات الحديثة للإدارة التربوية في الجزائر واقع وأفاق..

يوم: 11/10/2023- جامعة أم البواقي-

ومن خلال هذه الدراسات نجد أنها تناولت مجموعة من الأغراض والأهداف التي تبحث في درجة ممارسة القيادة التربوية، وكذا موضوع مهارات القيادة الفعالة وغيرها، وعليه يمكننا الاستفادة منها في دراستنا هذه والتي نسعى من خلالها إلى الكشف عن واقع وأهمية وظروف الممارسات الإدارية الحالية في القيادة التربوية من خلال طرح التساؤلات التالية:

- ما التحديات التي تواجه القيادة التربوية في إدارة المدارس التربوية ؟

- ما مدى نجاعة القيادة التربوية في مواجهة التحديات الراهنة للإدارة المدرسية ؟

### 3-أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال الموضوع الذي تناولته والذي يدور حول القيادة التربوية في المدرسة الجزائرية بين تحديات الواقع الاجتماعي والثورة المعرفية في مختلف مناحي وجوانب الحياة الاجتماعية وبرزت تحديات جديدة أملت العولمة من جهة، ومن جهة أخرى متطلبات الحياة المدرسية بغية مسايرة ومواكبة المجتمعات المتطورة والتي قطعت شوطا كبيرا في هذا المجال، كما أن الأهمية تكمن أيضا في كون الدراسة تبحث في الواقع الحالي للممارسات الإدارية في المدارس الجزائرية وإلقاء الضوء عليها وكشف النقائص، وإسداء الآراء والأفكار حول ما يجب أن يكون من خلال البحث عن أسس الطرق وأفضلها في عملية التسيير الإداري والكشف عن الخصائص التي يجب أن يتميز بها القائد التربوي .

### 4-أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على فاعلية القيادة التربوية في المدارس الجزائرية في ظل الإصلاحات الجديدة ورهانات وتحديات العصر الحديث، وكذا الكشف عن أهم الصعوبات التي تواجه القائد التربوي بالمدارس الجزائرية وصياغة بعض التوصيات والإرشادات التي من شأنها أن تساهم في تحسين مهام القائد التربوي، كما هدفت الدراسة إلى البحث عن الوسائل والإمكانيات التي يجب أن يحوزها القائد التربوي في الإدارة المدرسية لتحقيق الأهداف التربوية، ونجاعته في مواجهة التطورات الحديثة في ظل الإمكانيات الحالية.

### 5-مفاهيم الدراسة :

#### 1-5-القيادة:

أعمال الملتقى الوطني: حول التحديات الحديثة للإدارة التربوية في الجزائر واقع وأفاق..

يوم: 11/10/2023- جامعة أم البواقي-

من أهم مفاهيم القيادة أنها مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوافر في شخص ما. ويقصد من ورائها حث الموظفين على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل، ومنها تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية. (احمد، 1999، صفحة 35).

كما تعرف بأنها "القدرة على التأثير في نشاط الأفراد و الجماعات وتوجيه وتنسيق ذلك النشاط للوصول إلى هدف معين، ويتضح من التعريف السابق أن القيادة تعتمد على قوة التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف محددة للمؤسسة. القيادة هي الموجه الأساس للكيان الذي تقوم عليه الموارد البشرية، فأي مؤسسة قائمة لا تتشكل الآن من خلال مجموعة مكونة من (الأفراد) فقط، بل قد تمتاز في مواهبها وتتعارض في توجهاتها، والقيادة الناجحة هي التي تستطيع أن تتكيف مع البيئة، وتستجيب للمسئوليات، وتستثمر طاقات تلك الموارد البشرية، لتحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة. (رملة، 2005، صفحة 281)

كما يعرفها "الغامدي" (2013) أنها القدرة على التأثير في نشاط الأفراد والجماعات، وتوجيه وتنسيق ذلك النشاط للوصول إلى هدف معين، ويتضح من هذا التعريف أن القيادة تعتمد على قوة التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف محددة للمؤسسة. (الغامدي س..، 2006، صفحة مرجع سابق 171)

وعليه يمكننا القول أن القيادة هي فن التسيير الإداري الذي يتميز به بعض الأشخاص، حيث يتصفون بمجموعة من الصفات المعنوية والنفسية تمكنهم من تسيير كيانات ومكونات اجتماعية. وإرشادهم وفق ضوابط معدة مسبقا بغية تحقيق أهداف مرسومة.

## 2-5- القيادة التربوية:

تعرف القيادة التربوية بأنها: مجموعة العمليات القيادية التنفيذية و الفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب، الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية. (عبد و محمد، 2012، صفحة 104)

هي القيادة التي تعالج شؤون المعلمين والطلبة والمواد الدراسية والتجهيزات، والمصادر المالية اللازمة لتعليم الطلاب، وإدارة الفعاليات المتعلقة بالعملية التعليمية، وتنظيم هذه العناصر كافة وتوجيهها وضبطها. ((العجارمة، 2012، صفحة 13).

أعمال الملتقى الوطني: حول التحديات الحديثة للإدارة التربوية في الجزائر واقع وأفاق..

يوم: 11/10/2023- جامعة أم البواقي-

لذا يمكننا القول أن القيادة التربوية تعتبر ركن مهم في الحياة الاجتماعية لما لها من أهمية في قيادة احد المؤسسات المهمة والمكونة للمجتمع بل والساخرة على نشأته ورسم توجهاته ،وعليه فالقيادة التربوية هي كل ما له مهمة الإشراف والتسيير على شؤون المعلمين والتجهيزات وتناسق الأفراد والعاملين ونيل رضاهم بغية تحقيق الأهداف التربوية المرسومة .

### 3-5-الإدارة التربوية:

يمكن تعريف الإدارة التربوية بأنها الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إداريين وفنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة.(احمد، 1999، صفحة 35)

كما عرف العلماء والمختصون الإدارة تعريفات كثيرة فقد عرفها تايلور (Taylor) أبو الإدارة العلمية (Scientific management) على أنها «المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به العاملون ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وقل التكاليف»، وعرفها فايول (Fayol) صاحب الأربعة عشر مبدأ المشهورة في الإدارة على أنها «أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب» (بطاح و حسن، 2016، صفحة 15)

كملتعتبر الإدارة الصفية أهم عنصر من عناصر الموقف التعليمي التعليمي، فهي تمثل قلب هذه العملية ومعيار نجاحها فهي التي تحدد دائما معايير تميز المعلمين وتقويمهم، وهي الحكم في تقرير الدرجة المهنية والحرفية في أدائهم ، لهذا السبب كانت الإدارة الصفية محط اهتمام التربويين في كل أنحاء العالم حيث أفرد لها الأبحاث الخاصة والدراسات المثا لية والكتب المتخصصة، وصممت من أجلها البرامج الخاصة في كليات التربية ومعاهد إعداد المعلمين، وعقدت لها الندوات والمؤتمرات وحلقات البحث. (محمد طالب، 2003، صفحة 19)

من خلال ذلك يمكن أن نجمل الإدارة التربوية في كونها أساس العملية التعليمي ة وعنصر مهم من عناصر الفعل التربوي الذي لا يمكن بدونها تنفيذ الخطط والبرامج التربوية، وهي بذلك القاعدة الأساسية التي تنطلق منها التعليمات ،فكلما كانت الإدارة التربوية عصرية وفعالة كانت النتائج ايجابية ومثالية ،كما يمكن تلخيصها بأنها ذلك الكيان الذي يعمل على جمع جهود وأفكار العاملين التربويين وترجمتها إلى منتوجات فكرية وطاقات بشرية يمكن الاستفادة والاستثمار فيها في جميع الميادين والمجالات.

### 6- خصائص القيادة:

-القيادة دور جماعي: إذ لا يمكن لأي إنسان أن يكون قائدا بمفرده، وإنما يستطيع أن يمارس القيادة من خلال مشاركته الفعالة في جماعة ما، ضمن إطار موقف معين.

أعمال الملتقى الوطني: حول التحديات الحديثة للإدارة التربوية في الجزائر واقع وأفاق..

يوم: 11/10/2023- جامعة أم البواقي-

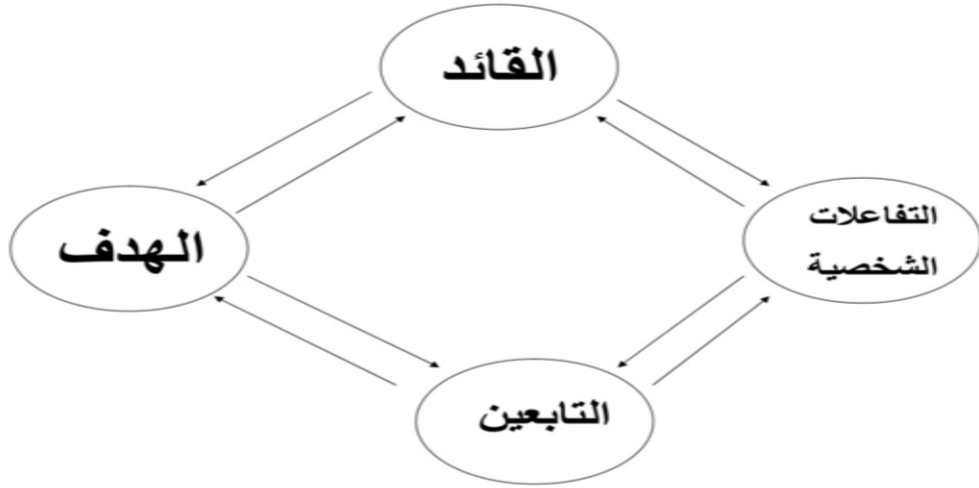
-القيادة تعتمد على تكرار التفاعل : أي أن القيادة في جماعة ما تتطلب حدا أدنى من تلاقي القيم والاهتمامات يسمح

باستمرارية التفاعل.

-القيادة لا ترتبط بالضرورة بالمركز: وإنما هي منتشرة وموزعة عبر المؤسسة.

-معايير الجماعة ومشاعرها تحدد القائد : كما تحدد درجة اعتبارهم لسلوكياته كسلوكيات قيادية . (الحميدي، 2010،

ص20) .



## 7-أنواع القيادة التربوية:

1-7-القيادة الديمقراطية: يعمل القائد في النمط الديمقراطي على إتاحة الفرصة للعاملين للقيام بالعمل بأنفسهم دون

ترهيب أو إكراه، ولكن على أساس العلاقات الإنسانية الودية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتبادل الآراء وتفويض السلطات

إلى العاملين معه، حيث تتسم القيادة الديمقراطية بجماعية الأداء، ولكنها تتطلب في ذات الوقت ثقة القيادة في المرؤوسين،

وإفساح المجال أمامهم لطرح الأفكار والإبداع والمناقشة بحرية، مع احترام آرائهم ومقترحاتهم، والسعي الجاد لوضعها في حيز

التنفيذ. (الشافعي و اسماعيل، 2013)

وتتمثل أهم السمات المميزة لهذا النمط في:

-احترام المرؤوسين، والاهتمام بحل ما يواجههم من مشكلات.

- احترام الوقت والالتزام بالمواعيد.

- تقبل النقد البناء.

## أعمال الملتقى الوطني: حول التحديات الحديثة للإدارة التربوية في الجزائر واقع وأفاق..

يوم: 11/10/2023- جامعة أم البواقي-

- قوة الشخصية المغلفة بالتواضع والود.

- إدراك ومراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين عند توزيع المهام والمسؤوليات.

- الإلمام بمهام عمله، والاهتمام بمصلحة العمل. (ال ناجي، 2016، صفحة 53)

2-7- القيادة الأوتوقراطية: وتعرف أيضا بالقيادة الدكتاتورية أو المستبدة أو المتسلطة، حيث تعتمد على أسلوب الرجل

الواحد، وفيها تتركز كل السلطات في يد القائد، ولا مجال لمناقشة قراراته من قبل مرؤوسيه، وإلا تعرضوا للجزاء والتعسف،

ويتخذ الاتصال في هذا النمط الاتجاه الهابط فقط، فلا مجال لتقديم المقترحات أو إبداء المرؤوسين لرأيهم إلى القائد،

فالقائد الأوتوقراطي لا يقتنع بصلاحيه تفكير الآخرين، فهو على يقين بأنه يدرك ما لا يدركه الآخرون، فليس أمام مرؤوسيه

سوى السمع والطاعة، ويتبع القائد في هذا النمط أسلوب الترهيب لإجبار المرؤوسين على طاعة أو أوامره. (الشافعي، اسماعيل،

احمد، وهاشم، 2013)

ويتسم هذا النمط بعدة خصائص، ما أهمها:

- قوة الشخصية وخاصة استخدام السلطة للتحكم وتهديد المرؤوسين.

- حب التحكم والهيمنة في جميع الأمور الإدارية، وبالتالي سلب الكثير من حقوق ومسؤوليات الآخرين.

- عدم تقبل النقد حتى البناء منه.

- عدم التراجع في قراراته حتى لو كانت خطأ.

- التمييز في المعاملة بين مرؤوسيه على أساس الطاعة العمياء لأوامره. (اسعد، 2005، صفحة 123)

3-7- القيادة السلبية: وتعرف أيضا بالقيادة الحرة أو المتساهلة أو الفوضوية، حيث يترك القائد لمرؤوسيه كامل الحرية في

التصرف واتخاذ القرارات التي تروق لهم، ويقتصر دور القائد على تلبية حاجة المرؤوسين من الموارد والمعلومات اللازمة لسير

العمل وفقا لرؤيتهم، ويتسبب هذا النمط في تنامي الصراعات على الزعامة والقيادة غير الرسمية بين العاملين. (الشافعي،

اسماعيل، احمد، وهاشم، 2013، صفحة 7)

ومن سمات هذا النمط ما يلي:

- التردد في اتخاذ القرارات.

- عدم الانتظام في الحضور للعمل في المواعيد الرسمية المحددة، مما يتسبب في حالة من التسبب.

- افتقاد الحسم في تنفيذ القرارات واللوائح.

- التهرب من إبداء الرأي، واتخاذ القرارات الحاسمة خوفا من تحمل العواقب.

## أعمال الملتقى الوطني: حول التحديات الحديثة للإدارة التربوية في الجزائر واقع وأفاق..

يوم: 11/10/2023- جامعة أم البواقي-

- انعدام التوجيه البناء للمرؤوسين. (آل ناجي، 2005، ص305).

4-7- القيادة الجذابة: يتميز هذا النمط بشخصية جذابة لها قوة خارقة لجذب من حولها، فالقائد هنا له سمات شخصية محبوبة، ولذلك فإن الأفراد ينظرون إليه على انه الشخص المثالي الذي تهرهم شخصيته، ويرون أنه لا يمكن أن يخطأ مما يؤثر فيهم ايجابيا فيبدون له الولاء والطاعة وينفذون كل تعليماته، ويحرصون على المواظبة في العمل حبا وتقديرا لشخصه، ويقدمون له الخدمات المتنوعة في مجال العمل. ولشدة ولاء المرؤوسين لهذا النمط نجد أن النشاطات والفعاليات تكون قائمة في حالة حضوره وفي حالة غيابه، ويصلح هذا النمط الذي تغلب عليه الصفة الشخصية لقيادة المنظمات غير الرسمية والمصالح الاجتماعية. (رافدة، 2008، صفحة 23)

5-7- القيادة التشاركية: يقصد بهذا النوع من القيادة، مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه، بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم واللامركزية في القيادة، وتوفر نظام فعال للاتصالات واستثارة المرؤوسين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية. ويتطلب هذا النوع من القيادة أن يتوفر في القائد بعض السمات منها:

- القدرة على إثارة الدافعية اللازمة لأفراد الجماعة التي تعمل معه؛ لتحقيق النتائج المطلوبة.

- إدراك أهمية مشاركة العاملين معه في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم.

قدرة القائد على تفويض الصلاحيات لبعض المرؤوسين لديه كل حسب قدراته وإمكانياته.

6-7- القيادة التبادلية: انبثق هذا النمط من القيادة التشاركية، حيث يعتمد على عملية التبادل بين المدير وأفراد الجماعة التي تعمل معه وتبنى عملية المبادلة على أساس توضيح دور القيادة الكارزمية، يسميها البعض قيادة سحر الشخصية ، وآخرون يعتقدون بأنها عودة إلى نظرية الرجل العظيم . (ناريمان يونس و ماجدة، صفحة 21) .

وقد أكدوا ضرورة التفاعل بين سمات القائد ومتطلبات الموقف ، والقائد هنا يعتمد على السلوك الرمز ، وعلى

الاتصالات الشخصية مع مرؤوسيه لغرض تحفيزهم ولإيصال ما يهمهم من معلومات وأفكار ، كما أن القائد هنا يفضل

العمل في مواقف الأزمة معتمدا على التي تحفز المرؤوسين فكريا وعقليا معبرا عن ثقته العالية بنفسه وبمرؤوسيه

(فادي عمر، 2012، صفحة 21)

وعليه يمكن القول أن تنوع القيادة التربوية ينم عن الحاجة إلى ضبطها ووضع أسس لها ، خاصة وان جزء منها لم يعد

يلقى الإجماع لدى عينة كبيرة من الخبراء والمختصين ، كونها لم تعد تساير مجموع المستجدات الحديثة ، مما حتم على الكثير

أعمال الملتقى الوطني: حول التحديات الحديثة للإدارة التربوية في الجزائر واقع وأفاق..

يوم: 11/10/2023- جامعة أم البواقي-

من الخبرات التأكيد عن الابتعاد على هذه الممارسات وخلق قيادة تربوية أساسها العمل التشاركي وتنظيم الأفراد وهيكلتهم ،ناهيك عن التكوين الصحيح والمستمر، للابتعاد على كل ما من شأنه أن يبعد كل البعد عن خلق الفوضى والعمل الفردي .

## 8- دوافع تأهيل القيادات التربوية:

ذكرها حمائل (حمائل، 2012، صفحة 6) بأنها تتمثل الحاجة إلى تطوير القيادات التربوية انطلاقا من الآتية:

- طبيعة العصر القائم ومطالبه وحجم المنافسة والصراع التقني الدولي وعوامل النجاح والريادة الموصلة لذلك، ودور وتأثير التربية في تحقيق ذلك جميعا.

- مستوى مكانة وتطور المجتمعات الراهنة، وتقدير حاجاتها المستقبلية المرسومة لدى جهات التخطيط والتنظير العليا،

ووعيا المتنامي في ظل قيادة حكيمة واعية وطموحة، وربط ذلك بخطط التربية التي تتطلب التطوير والمواكبة، لكي يتحقق

التفاعل والتكامل بين برامج التربية والتعليم، وبين التطور الحضاري على جميع المستويات، وفي مختلف المرافق.

- الضغوط والمنافسات الحادة التي يخضع لها نمط التعليم العالمي المعاصر في ظل قنوات المعارف وأدوات ووسائل التثقيف

المتجددة التي تهتد ف جمهور المتلقين بما فهم الناشئة.

زيادة على هذه العناصر فان دوافع تأهيل القيادة التربوية لها أبعاد أخرى ،فالتأثر الثقافي وتقلص الواقع الجغرافي وظهور

مستجدات جديدة ،ناهيك عن آثار العولمة وظهور مصطلحات الذكاء الصناعي وغيرها كلها عوامل لا حصر لها جعلت من

دوافع تأهيل القيادة أمرا ضروري لا مفر منه .

## 9- أنماط القيادة التربوية:

تتعدد المهارات الأساسية للقائد التربوي بتنوع الأفكار والأشخاص ،ومن خلالهم تنوع في المكتسبات القبلية والخبرات

الاجتماعية ،ولقد اتجه العديد من الباحثين والمهتمين بعلم القيادة الإدارية إلى عمل العديد من الدراسات حول السلوك

القيادي والأساليب المتنوعة التي يتبعها القائد في عمله الإداري وفي قيادته للمجموعة، وقد أجرى (Halpin) الأستاذ بجامعة

ولاية أوهايو دراسة حول سلوك القائد الإداري، وكان ذلك في عام 1945 توصل من خلالها إلى أن هناك نمطين للقيادة هما:

(الاغبري، 200، صفحة 32)

أ- نمط مهتم بالعملين :ومدير المدرسة هنا كقائد مهتم بمشاعر مرؤوسيه ويأخذها بعين الاعتبار، فهو يقيم علاقة إنسانية

معهم ف على التقدير والاحترام والثقة المتبادلة.

أعمال الملتقى الوطني: حول التحديات الحديثة للإدارة التربوية في الجزائر واقع وأفاق..

يوم: 11/10/2023- جامعة أم البواقي-

ب- نمط مهتم بالعمل : هذا النمط يركز على الإنتاج بغض النظر عن مشاعر العاملين وظروفهم واحتياجاتهم، وقد أثبتت الدراسة أن رضا العاملين أكبر ومعدل دورانهم أقل في حالة كون القيادة تهتم بمشاعر وظروف واحتياجات العاملين، أما القيادة التي تركز على العمل والإنتاجية أكثر من تركيزها على العاملين فكان معدل دوران العمالة لديها مرتفع. (المنيف، 1983، صفحة 44)

## 10- أهم الكفاءات التي يجب توافرها في القائد التربوي:

إن عملية اختيار القائد الخطوة الأولى والأهم في سلسلة " الحصول " على قائد، ولذا لا بد أن تكون هذه العملية محكمة بجملة أسس وقواعد تؤمن اختيار أفضل العناصر وأكثرها أهلية لتولي مهام القيادة، ولعل أهم الخطوات حسماً في هذا الموضوع هي:

أ- الإعلان : بحيث تتاح الفرصة لكل من يأنس في نفسه القدرة لكي يتقدم للمنافسة على الموقع القيادي، ووضع مجموعة أسس وضوابط موضوعية بحيث يتم على أساسها اختيار أفضل المتقدمين وقد لخصها " احمد بطاح " فيما يلي:

ب- المؤهل العلمي : لضمان أن المتقدم لديه المعرفة الكافية، والقدرة على التعامل مع المستجدات العلمية، وتوظيفها، والإفادة منها.

ج- الخبرة: وذلك لأن معرفة طبيعة العمل والممارسة تفيد في ربط المعرفة النظرية بالواقع العملي وتسهيل عملية الارتقاء الواقع إلى حيث يجب أن يكون.

د- تقارير العمل: بحيث تكون ممتازة أو جيدة جداً في آخر ثلاث سنوات، وذلك إذا كان المتقدم عاملاً في مؤسسة ما.

هـ- ترشيح الزملاء: وذلك لأن تزكية زملاء العمل وإشادتهم بقدرة المتقدم ومناسبة طاقاته وإمكانياته لطبيعة الوظيفة قد تكون دالة وذات معنى.

و- اجتياز المقابلة : إن مقابلة المتقدمين مسألة مهمة جداً.

من حيث أنها تختبر طبيعة شخصية المتقدم ومستوى حضوره وقدرته على الاستجابة. إن من الأهمية بمكان هنا أن نشير إلى أن هذه الأسس تؤخذ مجتمعة وتقييم من خلال نقاط تخصص لكل منها على أن الأساس الوحيد الذي لا يمكن تجاوزه هو

المقابلة. (بطاح و حسن، 2016، صفحة 81)

## 11- أهم مهارات القيادة التربوية:

## أعمال الملتقى الوطني: حول التحديات الحديثة للإدارة التربوية في الجزائر واقع وأفاق..

يوم: 11/10/2023- جامعة أم البواقي-

يمكن القول إن ما من مجموعة بشرية إلا ويوجد بينها قائد يديرها، ويمتلك زمام المبادرة فيها، وينطلق في قيادته التربوية من تحقيق أهداف الجماعة بشكل عام، ويتوقف العطاء الفعال للإدارة التعليمية على ما تتمتع به القيادة فيها من وعى، وإدراك فيما تقوم به من تخطيط لاستمراريتها وتعد الكوادر القيادية في مختلف مستويات الإدارة التربوية العليا -الوسطى- التنفيذية، أحد المدخلات الرئيسة في النظام التعليمي الذي لا يصلح حاله ولا يستقيم أمره ولا يحقق أهدافه بدون توافر الكوادر المؤهلة والمؤمنة. (الغامدي ع.، 2012، صفحة 137)

ويمكن تلخيص أهم السمات فيما يلي :

أ- القيادة التربوية عملية إنسانية: بمعنى أن العمل الإنساني هو مصدر كل القيم، فالقيادة التربوية عملية إنسانية في المقام الأول، تستهدف تحقيق أقصى إشباع ممكن للربغبات والحاجات الإنسانية، وتسعى جاهدة إلى تحسين حياة الإنسان وتعمل من خلال السلوك الإنساني.

ب- القيادة التربوية عملية جماعية تعاونية : فلو نظرنا بتمعن للقيادة التربوية نجد أنها عملية مشتركة، تسهم في دفع المؤسسة التربوية إلى الأمام، ويقوم بها أكثر من فرد عن طريق التعاون والفهم المتبادل، ولا تكون السلطة احتكارا لأحد، وإنما توزع المسؤوليات على الجميع بطريقة الشورى.

ج- القيادة التربوية عملية تربوية: لأنها تستهدف من ناحية تربوية تنمية العاملين والمتصلين بها، ومن الناحية الثانية تهدف إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

د- القيادة التربوية عملية منظمة : لأنه لا مكان للعشوائية والارتجال وسوء التنظيم، حيث تتم وفق أهداف محددة،

وتنظيم سليم، وتنسيق للجهود كافة، وتنظيم شامل للأندية جميعها، التي تمارس تحت إشراف المؤسسة .  
هـ- القيادة التربوية عملية هادفة: أي أن القيادة التربوية ليست غاية، ولكنها وسيلة لتحقيق غايات، من خلال تعبئة الجهود الإنسانية والمادية، وتنظيمها والتنسيق بينها، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة . (احمد سعد، علي فهد، ونادية عبد العزيز، 2012، صفحة 137)

وعليه فالمهارة لدى القائد التربوي تعمل على تسهيل المهام الإدارية له، غير أن التحلي بالمهارات المناسبة يتوقف على عدة عوامل أبرزها مجموع الخبرات التي اكتسبها القائد التربوي نتيجة نتيجة تعرضه لمجموعة من المواقف تجعله يعمل على حلها، مما يجعله أكثر كفاءة، ومن بين هذه المهارات: التعاون وحب التشارك والتأزر والتحلي بالروح الإنسانية والاجتماعية، ناهيك عن انتهاج أسلوب التنظيم المحكم في مختلف الجوانب لتحقيق الأهداف.

## 12- نظريات القيادة:

أ- نظرية السمات: وتهتم هذه النظرية بدراسة الإداري الناجح لمعرفة السمات والخصائص التي يتميز بها عن بقية أقرانه وتقوم

نظرية السمات على دراسة مميزات القيادة من النواحي الجسمية والعقلية والسمات الشخصية وقد وجد من الدراسات التي

درست هذه النواحي أن القادة يتميزون عادة بأنهم أطول قامة من غيرهم وأضخم حجما وأصح جسما وأحسن مظهرا وأذكي

عقلا، كما أنهم أيضا أقدر على المثابرة والمبادأة وأكثر طموحا وسيطرة ومرحا وأحسن توافقا مع غيرهم

ب- النظرية الموقفية: وتقوم هذه النظرية على أساس أن القائد هو وليد الموقف، وأنا الموقف هي التي تبرز القيادات وتكشف

عن إمكاناتهم الحقيقية في القيادة، وهذه النظرية تؤكد أن القائد الذي يعمل لقيادة مرحلة ما حسب ظرف ما قد لا يصلح

لظرف أو مرحلة أخرى فالقائد الفعال يستطيع أن يشكل نفسه حسب صفات من أمامهم نطاقات وقدرات في وجهها نحو

الهدف.

ج- النظرية الوظيفية: وتعد هذه النظرية أن القيادة تقوم في جوهرها على التفاعل الوظيفي بين الشخصية بكل مقوماتها وبين

الظروف الموقفية والبيئية المحيطة بها ولذا فهي تهتم بدراسة المواقف التي تعمل فيها القيادة والعاملين التي تتعامل معها

والتفاعل بين القيادة من خلال الوظائف التي تقوم بها في تفاعلها مع الظروف البيئية

د- النظرية التفاعلية: وتقوم هذه النظرية على فكرة التفاعل بين المتغيرات التي نادت بها النظريات السابقة، فالقيادة هي عملية

تفاعل مع جميع الظروف والعناصر المحيطة من بشرية واجتماعية ومادية ووظيفية وغيرها، وتعطي هذه النظرية أهمية كبيرة

لإدراك القائد نفسه والآخرين وإدراك الآخرين له، والقيادة حسب هذه النظرية تعمل مع الأفراد ومن خلالهم، وليس من خلال

السيطرة عليهم والتحكم فيهم (عثمان حمود، 2005، صفحة 181).

إن تعدد النظريات التربوية يدل على تعدد المدارس التربوية التي تعنى بالاهتمام بالإدارة التربوية بصفة عامة وبالقائد

التربوي بصفة خاصة، وقد تطرقت هذه النظريات إلى جملة من الممارسات المتعددة والمختلفة، وتقوم مجمل هذه النظريات

على فكرة أن للقيادة التربوية خصائص متعددة تتمثل أساسا في صفات تميز القائد التربوي، تنعكس في الأخير على قيادته

للإدارة التربوية.

## 13- نظرة حول القيادة التربوية في المدارس الجزائرية والعربية: تتعدد الخصائص والمميزات الخاصة في الوطن

العربي بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة، منها ما هو ايجابي ومنها ما هو سلبي، حيث يمكننا اجمالها فيما يلي:

## أعمال الملتقى الوطني: حول التحديات الحديثة للإدارة التربوية في الجزائر واقع وأفاق..

يوم: 11/10/2023- جامعة أم البواقي-

- ما زالت عملية الإشراف التربوي تركز على المعلم من خلال الزيارات الصفية المفاجئة، وتغفل الجوانب التربوية الأخرى، أي أن الإشراف ما زال يقترب من مفهوم التفتيش.
- لا تطبق الأساليب الإشرافية الحديثة كالإشراف التعاوني والأكلينيكي والمنحى النظامي متعدد الأوساط في النظام التعليمي بدرجة كافية رغم فعاليتها في تحسين فعاليات التعلم رغم ما تؤكد عليها الدراسات والأبحاث التربوية.
- النمط الإداري لمديري المدارس ما زال يقترب من البيروقراطية والأسلوب التسلي.
- إهمال العلاقات الإنسانية في عناصر النظام التعليمي، رغم أثارها الإيجابية في تحسين فعالية التعلم، ورغم ما أوصت به معظم الدراسات في المجال الإداري التربوي.
- ضعف النمو المهني لكل من المديرين والمشرفين والمعلمين رغم الدورات التدريبية المقدمة لهم، مما يدل على عدم فعالية هذه الدورات التدريبية.
- ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية بين المديرين والمدرسين، وهذا يؤكد النمط البيروقراطي التسلي للمديرين.
- عدم وضوح أدوات التقويم المدرسي التي يستخدمها كل من المديرين والمشرفين التربويين في تأطير العملية التربوية.
- كثرة الأعباء الإدارية لمديري المدارس تبعدهم عن أدوارهم الفنية الحقيقية في تحسين عمليات التعلم وتطوير المنهج.
- ضعف أساليب الاتصال بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، وهي لا تتم في الوقت المناسب.
- عدم استعمال التكنولوجيا الإدارية في مجال العمليات المدرسية كالتخطيط والتنظيم والتقويم والإشراف والرقابة.
- عدم وجود نظام معلومات إداري واضح بين الأنظمة التربوية العربية يقدم المساعدة والمعلومات الضرورية للإدارات التربوية ومتخذي القرارات والتي تساعد في سرعة اتخاذ القرارات التربوية والمدرسية.
- عدم القدرة على استعمال بحوث العمليات الحديثة في المجال التربوي، رغم نجاحها الكبير في معظم الأنظمة الإدارية الاقتصادية والصناعية والتجارية، من حيث توفيرها للوقت والجهد والتكلفة.
- تتصف المناهج التعليمية بالجمود من حيث تركيزها على حجم المعلومات دون الاهتمام بنوعيتها، واعتمادها على الحفظ، وذلك لأنها معدة لطلاب يتواجدون في مدارس مكتظة وغير ملائمة للمناهج الحديثة التي تأخذ في الاعتبار حاجات جميع

أعمال الملتقى الوطني: حول التحديات الحديثة للإدارة التربوية في الجزائر واقع وأفاق..

يوم: 11/10/2023- جامعة أم البواقي-

الطلاب المادية والانفعالية والنفس حركية وبالتالي فهي غير مهيأة لاستقبال التغيرات القادمة عن طريق ثورة المعلومات لان

التغيرات البطيئة في المدارس للدول العربية (ناريمان يونس وماجدة، صفحة مرجع سابق)

#### 14- خاتمة:

لازالت القيادة التربوية تحتاج إلى الكثير من الجهود المبذولة في سبيل الرقي بها ووضع أسس وكرزومات من شأنها أن تضبط أساليبها وطرق تعاملاتها مع القضايا التربوية المستجدة .والمواكبة لتطلعات العصر الحديث ،والابتعاد كل البعد على الممارسات التقليدية ،وما تعتمد عليه من تسلط واتجاه منحى وحيد بعيد كل البعد عن تطلعات المهتمين ورضا العاملين ،التي تهدف في نهايتها إلى تحقيق الغايات التربوية المنشودة ،منها تحقيق مدرسة الجودة التي تنادي بها معظم المدارس التربوية العالمية،وقد جاءت دراستنا هذه للإجابة عن مجموعة من الأسئلة التي تدور وتتبلور حولها مجموع الآراء والأفكار، نظرا للحاجات الاجتماعية حول واقع ممارسات القيادة التربوية في المدارس الجزائرية، والتي كما أسلفنا تحتاج إلى كثير من الأشواط والضبط للممارسات الميدانية، وتوحيد الرؤى حول التسيير الإداري، كما لا ننسى تفعيل آلية التكوين والمتابعة البداغوجية، التي تمنح تغذية راجعة للقائد التربوي بغية تقويم وتصحيح مسار تسييره وتنشيطه للأمور الإدارية والتربوية ،مما يؤدي لا محالة إلى تغطية الحاجات البداغوجية والتربوية للمدرسة وتحقيق رضا العاملين ،وقد تم استخلاص هذه الأفكار بناء على دراستنا هذه والدراساتين سابقتين اللتين اشرنا إليهما سابقا وكلهم يتشابهون في الرؤى ،وعليه يمكننا القول أن القائد التربوي يحتاج إلى تكوين وتقويم وتقييم مساره بصفة مستمرة ودائمة تعمل على تنظيم مردوده لتحقيق ما تصبوا إليه الأهداف التربوية.

#### 15-التوصيات والمقترحات: على القيادة التربوية التحلي بمجموعة من السمات والأفكار التي تنعكس في مجملها على

الممارسات الإدارية، بغية تحقيق الأهداف التربوية،والعمل على الرقي والسمو بالإدارة التربوية وعليه يمكننا إجمال أهم التوصيات التي خلصت إليها الدراسة والتي يجب ان تميز القائد والتربوي والإدارة التربوية فيما يلي :

- ضرورة توضيح أهداف القائد التربوي والإدارة المدرسية بصفة عامة في تحقيق الأهداف التربوية.

- العمل على خلق نظام ديمقراطي تشاركي ينظم عمل الجماعة التربوية .

- وضع آليات وقوانين تنظيمية تسهر على تبسيط الأعمال الإدارية للقائد التربوي حتى لا يهمل الجانب البداغوجي.

أعمال الملتقى الوطني: حول التحديات الحديثة للإدارة التربوية في الجزائر واقع وأفاق..

يوم: 11/10/2023- جامعة أم البواقي-

- فتح المجال أمام لامركزية القرار الإداري لمراعاة تنوع البيئة الإدارية والمجتمعية.

- ضرورة تكوين القيادة التربوية وإكسابها مختلف المهارات والمعارف الضرورية وفقا لمعايير الجودة العالمية.

- تلبية الاحتياجات التدريبية والتربوية لمختلف الكوادر التربوية لمختلف المراحل الدراسية.

- ضرورة إيلاء الأهمية القصوى للتشريعات التربوية وتقييمها وتقويمه ا بصفة دائمة مستمرة ، بغية إحداث التغييرات اللازمة متى ما دعت الحاجة إلى ذلك.

- التحكم في عملية الإدارة المدرسية عن طريق قياس الانجازات المحققة، بغية ضبط الخطط وتحديد الاستراتيجيات المناسبة لمعالجة النقائص وتحقيق الأهداف المرجوة.

- ضرورة تعزيز العلاقات العملية الايجابية داخل المؤسسة وتوفير بيئة تنافسية محورها التلميذ.

- الاستماع الجيد للمشكلات الإدارية والتربوية والتفاعل معها لإيجاد الحلول وتبسيط الأمور.

## المراجع

ابراهيم احمد. (1999). نحو تطوير الادارة المدرسية (المجلد ط3). القاهرة، جمهورية مصر العربية: مكتبة المعارف الحديثة.

ابراهيم عبد الله المنيف. (1983). الادارة، المفاهيم، الاسس، المهام. الرياض، المملكة العربية السعودية: دار العلوم.

احمد الشافعي، و عمرهاشم اسماعيل. (2013). نمط القيادة لدى عينة من القيادات التربوية في مصر والامارات وعمان. المجلة المصرية للدراسات النفسية ، 23 (81)، 15.

احمد بطاح، و الطعاني حسن. (2016). الادارة المدرسية رؤية معاصرة. عمان، المملكة الاردنية الهاشمية: دار الفكر للنشر والتوزيع.

الحديري رافدة. (2008). القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية. عمان، الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

الحريري احمد سعد، فهد الشريف علي فهيد، و حسنين نادية عبد العزيز. (2012). تصور مقترح لتطوير برنامج القيادة التربوية في جامعة الطائف. مجلة كلية التربية ، العدد 179 الجزء الرابع.

الخضر عثمان حمود. (2005). علم النفس التنظيبي (المجلد ط1). الكويت، الكويت: دار حنين للنشر والتوزيع.

السيد سليمان محمد طالب. (2003). الادارة الصفية تكوين ادارة صفية ناجحة. غزة، فلسطين: دار الكتاب الجامعي.

أعمال الملتقى الوطني: حول التحديات الحديثة للإدارة التربوية في الجزائر واقع وأفاق..

يوم: 11/10/2023- جامعة أم البواقي-

الشافعي. (2016). دور النمط القيادية في تعزيز المسؤولية المجتمعية في مديريات التربية والتعميم بمحافظة غزة. رسالة ماجستير. غزة، فلسطين: جامعة الاقصى.

الشافعي، اسماعيل، حسين احمد، و عمر هاشم. (2013). نمط القيادة لدى عينة من القيادات التربوية في مصر والامارات وعمان، دراسة عبر ثقافية في ضوء الفروق بين الجنسين. المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد 23 (81)، 6.

العجارمة. (2012). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان (رسالة ماجستير). عمان، الاردن: جامعة الشرق الاوسط.

الفتاح عبد، و الخواجا محمد. (2012). تطوير الادارة المدرسية والقيادة الادارية. عمان، الاردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

جعفر رملة. (2005). واقع القيادات لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مملكة البحرين (المجلد مجلد 3). المنامة، البحرين: مجلة العلوم التربوية والنفسية.

سعيد بن عبد الله عياش الغامدي. (2006). اساليب القيادة الادارية لدى ضباط الكلية العسكرية وفق نموذج الشبكة الادارية (رسالة ماجستير). الرياض: جامعة الامير نايف العربية للعلوم الامنية.

عبد، عطا الله حمايل. (2012). القيادات التربوية ومتطلبات تأهيلها لمواجهة مستجدات العصر. (جامعة القدس المفتوحة، المحرر) رام الله، فلسطين: عمادة البحث العلمي والدراسات العليا.

عبد الصمد الاغبري. (200). الادارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر. بيروت، لبنان: دار النهضة العربية.

علي بن محمد الغامدي. (2012). درجة جودة اداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة. عمان، الاردن: دراسا العلوم التربوية.

لهلوب ناريمان يونس، و الصاريرة ماجدة. مهارات القيادة التربوية الحديثة (المجلد ط 1). (دار الخليج للنشر والتوزيع، المحرر) عمان، الاردن.

محمد بن عبد الله ال ناجي. (2016). الادارة التعليمية والمدرسية، نظريات وممارسات. (المجلد ط 7). الرياض، المملكة العربية السعودية: مطابع الحميضي - الرياض.

مصطفى المدهون فادي عمر. (2012). فعالية القيادة التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة غزة (رسالة ماجستير). غزة: جامعة الأزهر بغزة.

وليد احمد اسعد. (2005). الادارة التعليمية. عمان، الاردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.