

دور القيادة التربوية في تطوير العملية التعليمية والتربوية في المؤسسات التعليمية

أ. خيرية الهادي مصباح علي - كلية التربية أبو عيسى
جامعة الزوايا.

المقدمة :

الإدارة المدرسية هي الركيزة الأولى والأساسية التي يعتمد عليها في العملية التربوية وتطويرها، لذلك يجب على المسؤولين في وزارة التربية والتعلم الاهتمام بهذه الإدارات والعمل على تطويرها من إدارة تقليدية تسلطية إلى أداراه تربوية قيادية ديمقراطية، فمدير المدرسة يجب أن يمتلك مهارات خاصة تؤهله لتولي هذا المنصب ومنها أن يكون تربوي والمقصود بالتربوي ليس الشهادة من كلية التربية فقط ، بل هي سلوك اجتماعي وإنساني وقيادي، والقيادي أيضاً له مواصفات خاصة ، وهذا ما سنتطرق إليه في موضوع البحث .

وحتى نتمكن من تنمية وتطوير المؤسسات التربوية التعليمية، يجب أن نعمل على تطوير الإدارات المدرسية باعتبار أن التطوير من أهم سمات العصر، حيث إن التطورات المتلاحقة والمتسارعة والمستمرة والمتطورة تشمل كافة المجالات الحياتية، والاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، وخاصةً التعليمية والتربوية، وبالتالي من خلال توظيف جهود أعضاء هيئة التدريس وتكاتف الطاقم الإداري تستطيع المدرسة تحقيق أهدافها التربوية والتعليمية بكفاءة وفاعلية، فالإدارة هي التي يُعتمد عليها في النهوض بالمدرسة ، والدفع بالعملية التربوية التعليمية إلى الأمام، وهذا لن يحدث إلا إذا استطاعت الإدارة أن تغير من إستراتيجيتها وأهدافها وفلسفتها ومنهجيتها فالإدارة تقوم على ثلاثة أركان أساسية وهي : (المنهجية والأجهزة والقيادة) ، فالمنهجية هي فلسفة نمط معين من الإدارة التعليمية والأجهزة هي التي تبلور المنهجية وتكون بمثابة الإطار العام الذي يحتويها، أما القيادة فهي المؤثر الأساسي في المؤسسة التعليمية باعتبارها عامل ربط وتنسيق بين الأركان السابقة ، وتسعى إلى تطبيق فلسفات تصنع التميز والأبداع، فالقيادة التربوية مهمة جداً في جميع المؤسسات الإنتاجية ولاسيما التعليمية وتكمن أهمية القيادة في توفير متطلبات نجاح هذه الفلسفة ، إن الإدارة المدرسية عندما تكون تحت

قيادة تربوية راشدة تستطيع أن تحقق أهدافها وتزيد من درجة الانتماء للمؤسسة من خلال تطوير العمل الجماعي والعلاقات الإنسانية بين أفراد المؤسسة التربوية وتطوير القدرة على الإبداع عند الأفراد (طلاب ومعلمين وعاملين) وتحسين نوعية العمل للحصول على مخرجات ذات مستوى عالٍ .

مشكلة البحث :

إن المتتبع لوضع القيادات التربوية في المدارس الليبية بصفة عامة، يلاحظ تبايناً بين التطور النظري الذي شهدته من حيث مفاهيمها وأهدافها، والممارسات القيادية التي يقوم بها مديرو المدارس على أرض الواقع، وذلك بسبب النقص في العنصر البشري المعد مهنيًا، والذي يجب أن تتوفر فيه المقومات المهنية التي تجعله قادراً على القيام بهذه المهام بالمستوى المطلوب ، ولقد اختلفت الدراسات التي تناولت موضوع القيادات التربوية ودورها في العملية التعليمية، وقد بدأت الدعوات تنادي بضرورة تطوير الإدارات والقائمين عليها داخل المؤسسات التعليمية، فأوصى مؤتمر " ثقافة الإنجاز التربوي، قيادة التغيير: النظرية والتطبيق " الذي عقد في عمان عام (2010) بأهمية أن تكون جميع برامج قادة المدارس ضمن استراتيجيات موحدة تهدف إلى تطوير مهارات وقدرات الإدارات التربوية واستقطاب الكفاءات من القادة في قطاعات التعليم المختلفة، كما أوصى بضرورة تفعيل أدوات القياس ؛ للتأكد من مدى تطبيق القادة للقدرات المطلوبة لقيادة التغيير، بالإضافة إلى مراعاة بناء وتعزيز قيم التغيير لدى قادة المدارس (1) .

1- دراسة : الصالحي (2012) بعنوان : " واقع إدارة التغيير

لدى مديري المدارس في منطقة القصيم التعليمية والصعوبات التي تواجههم عند تطبيقها "، استهدفت الدراسة التعرف على واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس في منطقة القصيم التعليمية، وكذلك التعرف على الصعوبات التي تواجههم عند التطبيق، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، والاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (873) مديراً، و(823) وكيل مدرسة، و(2342) معلماً، من مختلف المراحل الدراسية الثلاث، وأبرز ما توصلت إليه الدراسة أن هناك صعوبات تواجه مديري المدارس عند تطبيق إدارة التغيير بدرجة عالية هي : الأعباء المالية التي تتطلبها عملية التغيير، وكثرة الأعباء وضغوط العمل على مديري المدارس، وقلة مساهمة المجتمع المحلي في دعم ومشاركة أنشطة وبرامج المدرسة، أهم التوصيات : تعزيز نظم مشاركة العاملين في الإدارة، من خلال مشاركة مختلف الأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير، السعي الجاد لتوفير وتسهيل الإمكانيات المكانية،

والمادية، والفنية، والتقنية المساعدة في التهيئة لعملية التغيير وتنفيذها ، كما تبين للباحثة من واقع خبرتها في مجال التعليم في مدارس مدينة الزاوية كمعلمة سابقة في مرحلة التعليم الأساسي والثانوي والإدارة المدرسية ، إن معظم مدارسنا تفتقر إلى قيادات تربوية مؤهلة لديها القدرة على تحسين المخرجات، والعمل على تحقيق الأهداف التربوية، والسعي إلى التميز والتفوق والإبداع ، وبناءً على ما سبق ترى الباحثة ضرورة إجراء بحث علمي لمعرفة دور القيادة التربوية في المدارس لتطوير العملية التعليمية والتربوية في المؤسسات التعليمية ، حتى يتمكن مديرو المدارس من القيام بدور إيجابي في النهوض بالعملية التعليمية؛ ومن هنا يمكن تحديد مشكلة البحث من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي :

1- ما هو دور القيادات التربوية في تطوير العملية التعليمية في المؤسسات التعليمية ؟

أهمية البحث :

إن أهمية البحث في توجيه وإرشاد معرفة القيادات التربوية في المدارس بما يجب عليهم القيام به من ممارسات قيادية يمكن أن تساعدهم في تعديل سلوكهم بما يخدم العملية التعليمية، كما إن نتائجها يمكن أن تساعد المسؤولين والقائمين على شؤون التربية والتعليم في وضع ضوابط ومعايير بخصوص اختيار مديري المدارس وطرائق إعدادهم وتوجيههم بما يتماشى وحاجات المعلمين والطلاب، ومواكبة الاتجاهات النفسية والتربوية الحديثة ، ويستمد البحث أهميته من إمكانية الاستفادة من نتائجه في ترشيد مديري المدارس لمعرفة ما هو مطلوب أدائه، وما هو المتوقع منهم ، وما هي الواجبات والمسؤوليات المنوطة بهم، مما يزيد من العطاء والفاعلية لهذه القيادات التربوية، كما تبرز الأهمية أيضاً من أهمية الموضوع العلمية في نشر ثقافة التغيير في المؤسسات التعليمية من إدارة تقليدية متسلطة إلى إدارة قيادية تربوية إبداعية تسعى لتطوير العملية التعليمية في المؤسسات التعليمية للوصول إلى تحقيق الأهداف التربوية السليمة بشكل عام والتعليمية بشكل خاص .

وتكمن أهمية البحث في النقاط التالية :

- 1- تأتي أهمية البحث من حيث حيوية الموضوع .
- 2- المساهمة في تزويد المكتبات الجامعية الليبية .
- 3- يدرس هذا البحث شريحة مهمة من شرائح المجتمع وهو شريحة القائد التربوي (مدير المدرسة) .

أهداف البحث :

يسعى هذا البحث إلى تحقيق ما يلي :

- 1- التعرف على دور القائد التربوي في تحسين مخرجات العملية التعليمية .
- 2- التعرف على أهم نظريات القيادة في تطوير العملية التعليمية بالمؤسسات التعليمية.
- 3- معرفة أهم الصفات المطلوبة بالقيادات التربوية في المؤسسات التعليمية .

تساؤلات البحث :

يسعى البحث الحالي إلى الإجابة عن التساؤلات التالية :

- 1- ما هو دور القائد التربوي في تحسين مخرجات العملية التعليمية ؟ .
- 2- ما أهم نظريات القيادة في تطوير العملية التعليمية في المؤسسات التعليمية ؟ .
- 3- ماهي الصفات المطلوبة في القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية ؟ .

منهجية البحث :

نظراً لطبيعة هذا البحث المتعلقة بدور القيادة التربوية في تطوير العملية التعليمية في المؤسسات التربوية التعليمية، والتي تعتمد بشكل كامل على البحث المكتبي، لذا تم استخدام المنهج الاستنباطي الذي يقوم علي جمع المعلومات والبيانات ويعتمد على المراجع والبحوث والدراسات العلمية وتنظيم هذه المعلومات وتحليلها وتفسيرها واستنتاج النتائج منها .

أدبيات البحث :

أولاً - دور القيادة التربوية في تحسين مخرجات التعليم :

لكي نعرف ماهي القيادة التربوية ودورها في تحسين مخرجات التعليم، يجب أن نعرف ماهي القيادة وماهي التربية :

1 - مفهوم القيادة : الارتقاء بالعملية التربوية ودفع عجلة التطور بالعملية التعليمية لا يكون إلا من خلال كوادر مؤهلة، وكفاءات قيادية تربوية للوصول للأهداف المرجوة من العملية التعليمية .

فالقيادات التربوية لها أهمية كبيرة في إدارة المؤسسة التعليمية من أجل تحقيق غايات التربية في مختلف المجالات وللقيادة أهمية في اختيار الأهداف التربوية التعليمية وتنفيذ هذه الأهداف .

القيادة من ناحية لغوية : جاءت من الفعل (قاد) فيه تقريب المعنى إلى الذهن فقد ورد في مختار الصحاح والقاموس المحيط: "قاد وقيادة وقياداً، قاد الدابة مشى أمامها أخذاً بقيادتها، والقيادة ما تقاد به الدابة من حبل ونحوه، والقائد جمعه قواد وقادة، والقيادة هي مهنة القائد " (2) .

القيادة من حيث المفهوم والتطور التاريخي الذي مر به المفهوم، فهي مهمة في كافة جوانب المجتمع سواء في الجانب الاجتماعي على مستوى الأسرة أو في المؤسسات التعليمية أو حتى على المستوى العام، " وقد تعددت مفاهيم القيادة بتعدد الاتجاهات والأطر النظرية حيث يمكننا النظر إليها كدور اجتماعي تربوي أو كوظيفة اجتماعية أو كسمة شخصية كما يمكن النظر إليها كعملية سلوكية " (3) ، القيادة هي توجيه الأفراد من أجل تحقيق أهداف، والقدرة على التأثير في سلوك الأفراد العاملين واستمالتهم لتحقيق الهدف المشترك عن طريق القبول والرضا أساساً أو باستخدام السلطة الرسمية في حالات الضرورة القصوى .

وعرف لنا " القيادة بأنها الأنشطة التي تؤثر في الناس لعمل ما ، في وسعهم بارادتهم لتحقيق هدفهم ، وهي كذلك تعاون متبادل بين جماعة ، من خلاله يستطيع شخص لديه مهارة يمكنه تحقيق هدف الجماعة وتقديم المشورة " (4) .

أما تعريف (العرفي ومهدي) " القيادة تعني وجود علاقة مباشرة بين شخص يوجه (هو القائد) وآخرين (المرووسين) يقبلون بشكل طوعي التوجيه ؛ من أجل بلوغ الأهداف المحددة " (5) .

ويعرفها هاشم " إنها قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة " (6) . ومن خلال التعريفات السابقة نلاحظ أن القيادة ما هي إلا قوة التأثير وتوجيه يحدده القائد في سلوك الآخرين سواءً (طلاب أو معلمين أو عاملين) في نطاق مؤسسة تعليمية، والقدرة على استمالتهم لتحقيق أهداف تعليمية وتربوية بأكبر قدر من الفاعلية والكفاءة، ومدى استجابة وتجاوب واحترام الآخرين لهذه الشخصية .

2- مفهوم التربيــــــــة : هي مجموعة القيم الأخلاقية المستمدة من القواعد الدينية ، والعادات الاجتماعية، والتي تساهم في توجيه سلوك الأفراد داخل مجتمعهم. والقيادة توجيه وتأثير في أنماط سلوك ومهارات العاملين .

ومن هنا جاء تعريف القيادة التربوية بأنه - دور اجتماعي تربوي يقوم به المعلمون والتربويون أثناء تفاعلهم مع الطلاب بجميع المراحل التعليمية وفي مختلف المواقف ،

وهذا الدور القيادي للمعلم يتعلمه ويكتسبه عن طريق الممارسة والتدريب والخبرة، ويتحقق هذا الدور بشكل فعال عندما يكون قادراً على متابعة الاتجاهات والقضايا القوية والعالمية والوعي بأبعاد تأثيرها على التعليم عامة " (7)

القيادة : هي القدرة على إقامة علاقة متوازنة بين المعلمين والإدارة من جهة ، وبين المعلمين والمتعاملين من جهة أخرى مع المؤسسة التعليمية، وإيجاد بيئة عمل مناسبة ومناخ يساعد على الإبداع والتميز والتطوير وتحمل المسؤولية والتطلع إلى تحقيق الأفضل ، فالمرؤوسين يحتاجون إلى قيادة واعية لديها القدرة على الاهتمام بالقيم والعلاقات الإنسانية وتستطيع توجيه الأفراد والاستفادة من مواهبهم وخبراتهم من أجل تطوير وتحسين أداء المؤسسة التعليمية من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود . وفي أواخر القرن التاسع عشر، قام العالم "فريدريك تايلور" * F. Taylor بدراسة كفاءة الأداء وتوفير الجهد واستطاع أن يتوصل إلى مجموعة من المبادئ التي تتعلق بالزمن ومعدل العمل للحصول على أفضل أداء في أقل وقت ممكن، التي شكلت المفاهيم الأولى لمفهوم القيادة بالمعنى العام .

القيادة التربوية الجيدة هي التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية التربوية من خلال التوجيه المنظم للمعلمين في المؤسسة التعليمية، واستغلال مهاراتهم الإبداعية بشكل صحيح وتجنب هدر الطاقات من خلال التخطيط السليم والتنظيم الجيد، والقدرة على إيجاد حلول ملائمة للمشكلات التي تواجه المؤسسة التعليمية، والمتابعة المستمرة والتوجيه الفعال واتخاذ القرارات الصحيحة وكذلك قدرة القائد على التأثير في العاملين ، وفي فن التوجيه والمعرفة الصحيحة لما يريده من المعلمين والعاملين أن يقوموا بعمله، وتفعيل أدوارهم لكي تتحقق الأهداف المنشودة بأحسن الطرق الناجحة، خلاصة القول إنه يجب علي القائم بأعمال القيادة التربوية أن يكون ملم بالمعلومات الأساسية والمهارات والمعارف وأساليب التربية الحديثة التي تؤهله إلى قيادة هذه المؤسسة التربوية(8)

فالقيادة التربوية داخل المؤسسة التعليمية لها دور كبير في تطوير المجتمع، لذلك تواجه القيادة تحدي كبير، إن دور القيادة التربوية ليس مقتصرًا على الجانب الإداري والتخطيط والتنظيم والإشراف فقط، بل تهيئة كافة الظروف والإمكانات المادية

*فريدريك وينسلو تايلور (1856 م -1915 م) مخترع ومهندس أمريكي معروف بأبو الإدارة العلمية، أثر نظامه في الإدارة كما يعدّ تايلور واحداً من قادة الفكر في حركة الكفاءة، وأفكاره تعدّ عالمياً شديدة التأثير في الحقبة التقدمية. وقد اشتهر بكتابه مبادئ الإدارة العلمية

والبشرية والنفسية التي تساعد على تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية، حتى النواحي الفنية والاجتماعية، وتفهم مشاعرهم ومشاكلهم أي كل ما يتعلق بالطلاب والمعلمين والمناهج والإشراف التربوي والبيئة المدرسية إذ غايته تحسين العملية التعليمية التربوية داخل المؤسسة، من خلال رفع مستوى أداء المعلم الذي تقع علي عاتقه مسؤوليات كبيرة، فهو أكثر من يعول عليه داخل الفصل الدراسي ، ليصبح باحثاً ومحللاً ومستقيماً من المعلومات والمعارف والمهارات والاتجاهات الجديدة (9) ، عن طريق إخضاع المعلم للتدريب على الأنشطة لتي لها علاقة بالمناهج حتى يستطيع تسهيل وتوضيح وتعليم الطلاب بطرق تساعدهم على الفهم والتعلم ، وكذلك أشراك المعلمين في اتخاذ القرارات وتفويضهم بتنفيذ المهام الإدارية والفنية مع المتابعة، والدفع بهم للرفع من كفاءتهم وتطويرهم من خلال الدورات التدريبية على الوسائل التعليمية الحديثة وطرق التدريس والتخطيط والاستراتيجيات، وحتى علوم التكنولوجيا، والقيادات التربوية الواعية لدورها تشرف على هذه الدورات التدريبية التي يحتاجها المعلم في العملية التعليمية تحقق معايير التدريس الجيد ويستطيع المعلم الوصول الي درجة عالية من الأداء والتميز .

إن القائد التربوي عندما يكون ذو ثقافة عالية ولديه خبرة في الجانب النفسي والمعرفي والفلسفي ولديه دراية بالمناهج الدراسية والتخصصات والاستعدادات والميول والقدرات والحالة الصحية (جسمية أو نفسية) (10) ، للمعلمين يجعله قادراً على وضع كل معلم في المكان الذي يناسبه، بهذا يستطيع أن يرفع من مستوى المؤسسة التعليمية ويرتقي بها ويعزز مكانتها في البيئة المحيطة ، كما أن المؤسسة التعليمية التي يكون على رأس الهرم فيها مدير وقائد تربوي تخرج أجيال صالحة فعالة تتمتع بمهارات قيادية ذات خبرة يعتمد عليها في المستقبل، وكلما كانت القيادة مدركة وواعية لدورها في المؤسسة التعليمية كلما زادت جوانب القوة والجوانب الإيجابية فيها .

2 - علاقة القيادة بالإدارة : يمكن توضيح العلاقة بين الإدارة والقيادة في جوانب متعددة فالبعض يرى القيادة على أنها نتيجة وليس عنصر وهي صفة يعطيها " العاملین أو المعلمين " أما الإدارة فهي وظيفة تأتي عن طريق التعيين يكلف بها الفرد من أجل الإشراف على الموظفين داخل المؤسسة التربوية ، يجمع القائد التربوي بين علم الإدارة وعلوم أخرى كعلم الاجتماع وعلم النفس وعلم الاتصال وتوظيف هذه العلوم في التعامل مع الآخرين، عندها تجتمع القيادة والإدارة في شخص واحد بمعنى أن يكون المدير الذي بيده السلطة الوظيفية ، لديه قدرة التأثير على " المعلمين والطلبة والعاملين " في المؤسسة

التعليمية واقناعهم وتحفيزهم معتمداً على الطاعة التي تنبع من داخليتهم ، وهو سلوك قيادي يستخدمه القائد من موقعه الوظيفي لتنفيذ المهام، ويصبح تحقيق الاهداف التربوية للمؤسسة التعليمية عامل مشترك بينهم جميعاً ، بالإضافة إلى قوة التأثير، هناك أيضاً قوة الشخصية وقدراته على مواجهة الإشكاليات والعقبات التي تعترضه أثناء أدائه لعمله، كما أن تمتع المدير بصفات كسرعة البديهة وحسن التصرف والمعاملة الحسنة مع الطلاب والمعلمين تمكنه من القيام بوظائفه القيادية بكفاءة عالية، وساهمت الدراسات الحديثة حول موضوع القيادة الإدارية التربوية في وضع الأسس والمعايير التي تخضع لها القيادة التربوية في المؤسسات التعليمية في ظل الوظيفة الادارية (11).

3- الفرق بين القيادة والإدارة : - قال عليه الصلاة والسلام : « إِذَا خَرَجَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ » [رواه أبو داود في سننه 2608] ، والحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة من القرن التاسع عشر ، وعليه يجب أن لا نخلط بين مفهوم الإدارة والقيادة حتى وإن اتفقوا في بعض الجوانب فلكل منهم مدلول يختلف عن الآخر، ولكل منهم ميزاته الخاصة ومجالاته ، سنذكر بعضها بإيجاز :

مدير المؤسسة التعليمية تركيزه على الالتزام بسياسات الإدارة التعليمية (الوزارة) وتنفيذ القرارات الصادرة من جهات عليا، أما القائد التربوي فتركيزه على تحقيق رؤيته والأهداف التربوية إلى جانب تنفيذ سياسات وقرارات الدولة والعمل على التوافق بين رؤيته الخاصة وسياسة الدولة ، كذلك معظم مدراء المؤسسات التربوية لا يعتمدوا على فكرة إقناع العاملين في المؤسسة التربوية بأفكارهم، بل يلجؤون إلى فرضها بقوة القانون ، أما القائد التربوي فيلجأ إلي إقناع معلميه بأفكاره من خلال تشجيعه لهم ومناقشته لأفكارهم وتقريب وجهات النظر بينهم ، ولعل أهم الفروق بين المدير والقائد التربوي من وجهة نظر الباحثة هو الثقة المتبادلة بين الطرفين وفرض السيطرة، فلا شك أن القائد الناجح هو من يستطيع كسب ثقة معلميه، وجعلهم يصلون معه إلي تحقيق أهداف المؤسسة التربوية، أما المدير لا يهتم بالثقة بينه وبين معلميه، فالذي يهمله بالدرجة الأولى هو سيطرته عليهم والمحافظة على النظام، فالخضوع للسيطرة تمكنهم من أداء أعمالهم علي الوجه الصحيح، ومع ذلك فإن وجود المدير في لمؤسسة التربوية بدون صفات القائد يجعل المؤسسة التعليمية غير قادرة علي التميز والإبداع ولا حتى مخرجات سليمة وناجحة وكذلك وجود قائد بدون شخصية، المدير يجعل من أفكاره مجرد رؤية غير قادر على تحقيقها، فالمدير بقوة شخصيته وسيطرته، والقائد برؤيته

وتحفيزه وتشجيعه وجرأته ومواجهة المخاطر وروح الإبداع يتمكن المدير القائد من النجاح في إدارة شؤون المؤسسة التربوية (12).

4- **العوامل المؤثرة في القيادة التربوية (13)**، لقد تأثرت القيادة التربوية بعوامل عديدة مما جعلها تمر بأطوار متعددة، ويمكن إجمالها على النحو التالي :

- **المفاهيم التربوية والسيكولوجية** : حيث فرضت تلك المفاهيم نفسها على القيادة التربوية نتيجة مراعاتها احتياجات الأفراد ورغباتهم ومشاعرهم، وإبرازها أهمية العمل الجماعي المنظم .

- **الحركة العملية** : حيث نقلت الحركة العلمية القيادة التربوية من عملية محدودة تقوم على الخبرات الشخصية إلى عملية تقوم على الخبرات في حل المشكلات المعتمدة على التفكير والاستقراء والتحليل والتشخيص والتقويم .

- **العلاقات الإنسانية** : حيث أصبح مجال العلاقات الإنسانية من التكوينات الأساسية للمعرفة الإدارية، وكان من الضروري أن تهتم بفهم وتحسين العوامل الإنسانية والعلاقات التي تحكم التنظيم التربوي .

5- **الممارسات المطلوبة من القائد التربوي الناجح** : إن ممارسات القائد التربوي لعملية التطوير المستمر لذاته يعتمد عليها اعتماداً تاماً في التطوير والنمو المهني الذي يحققه العاملون في المؤسسة التعليمية من معلمين وإداريين وهذا النمو ينعكس على زيادة تعلم الطلاب فالقائد يلعب دوراً مهماً في هذا الجانب من خلال تشجيع المعلمين عندما يقومون بتبني ممارسات جديدة وإيجابية في العملية التعليمية ، خاصة وأن المؤسسة التعليمية تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها لذلك يجب على القائد التربوي فتح أبواب المدرسة للمجتمع واحترام القوانين السارية في المجتمع المحيط بالمدرسة وإقامة علاقة وطيدة مع هذا المجتمع ومحاولة تقريب وجهات النظر وإيجاد حلول جذرية لأي مشكلة تواجه المؤسسة التعليمية معهم ، هذا يتطلب مهارات وممارسات قيادية خاصة تمكنهم من أداء مهامهم على أكمل وجه وبالشكل المطلوب منها : قدرته على التفاعل والتفاهم مع الآخرين وخلق فرص للعمل الجماعي على هيئة مجموعات متخصصة يسودها التعاون، وفي ظل علاقات إنسانية، فالقائد التربوي يجب أن تكون ممارساته تعاونية ويقدر وجهات النظر من معلمين وحتى وجهات نظر الطلبة في بعض المسائل الخاصة بهم، والعمل على تلبية احتياجاتهم إذ من أهم المهارات التي يجب أن يمارسها القائد التربوي العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة التعليمية وينقلها إلى زملائه المعلمين لأنه قدوة ومرجع لهم (14) .

كذلك من المهارات الفنية التي يجب أن يكون ملماً بها القائد القوانين والقواعد وأصول علم الإدارة وإدارة الموارد البشرية ومشاكلها، من أهم المهارات التي يجب على القائد التربوي التمتع بها . المهارات فكرية بحيث تكون لديه القدرة على تصور الأمور وسرعة البديهة والقدرة على حل المشكلات التي تواجه المؤسسة التربوية أو حتى مشاكل المعلمات الاجتماعية في بعض الأحيان، ومن الممارسات القيادية توجيه المعلمين وتعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطة لهم وإرشادهم وتعليمهم كيفية ونوعية الأداء المطلوب منهم (15) .

كما أن صقل القيادي التربوي لمهاراته عن طريق التدريب المستمر يسمح له بمتابعة المؤسسة التربوية بحيوية دائمة، كما يجب أيضاً الاعتناء بتدريب المعلمين والموظفين على طرق القيادة الفعالة من أجل سد الفراغ الذي يتركه القائد نتيجة لأي ظرف كان (16) ، يساهم التدريب في رفع الروح المعنوية وإكساب المعارف والمهارات الجيدة وقد يكون التدريب داخل المؤسسة عن طريق الاستعانة بمدربين من خارج المؤسسة أو حتى من داخلها بواسطة زملاء لديهم الخبرة الكافية في هذا الجانب أو خارج المؤسسة في مؤسسات مختصة للتدريب على إتقان الوسائل الحديثة للعمل (17) .

من أهم ممارسات القائد التربوي الرقابة، وعلى لرغم من أن الكثير من الموظفين يرفضون الرقابة لأنها مهمة، خاصة في تحقيق نجاح العمل وفاعلية المؤسسة لتعليمية التربية والرقابة، ومن المفترض أن تكون مسؤولية الجميع، وهي ليست للإهانة ولتقليل من أهمية الأعمال التي يقومون بها، بل هي محاولة لمساعدتهم على التكيف وتنفيذ الخطة بسلام وتصحيح الانحراف إن وجد في حينه قبل أن يتفاقم ويعصب علاجه (18) والرقابة يجب أن تكون فعالة عن طريق مشاركة القائد الموظفين في المؤسسة أعمالهم، ومساعدتهم على إنجاز أعمالهم من خلال النصح والتوجيه والإرشاد .

ثانياً : نظريات القيادة :

لقد حاول علماء الإدارة والتربية والباحثين دراسة نظريات القيادة والوقوف على أبعادها وطبيعتها، وقد تعددت الآراء حولها، حيث صنفت النظريات التربوية القيادة إلى ما يلي :

1- النظريات القديمة :

عبرت فلسفة الاتجاه التقليدي وقد قسم العلماء النظرية إلى (19) :

أ- نظرية الرجل العظيم : يرجع تاريخها إلى (زمن الرومان والإغريق) وقد سادت هذه النظرية في القرن الثامن عشر صاحب القدرات الخارقة والمواهب العظيمة التي ورثها من أسلافه (فالقادة يولدون قادة) ولا يصنعون، والقائد يهبه الله قدرات أسطورية

غير موجودة في غيره مثل القدرة على قراءة أفكار الغير واستقراء المستقبل والتحليل وقدرة التأثير على الآخرين، وهذه الصفات لا توجد في أناس كثيرين، ومن أبرز الدعاة لها فرانسيس جالتون* (Sir Francis Galton) إلا أن هذه النظرية لم يثبت صحتها رغم وجود قادة عظماء في التاريخ، وهذه النظرية تعتمد على عامل الوراثة ولا تؤمن بتنمية المهارات القيادية فالقائد يولد بصفات القيادة .

ب - **نظرية السمات** : فلسفة هذه النظرية تدرس سمات القائد، وتعتمد على الصفات التي يتمتع بها مثل البنية الجسمية والانفعالية كالقدرة على الاقناع، غرس الثقة في الآخرين، والسمات العقلية كالذكاء والقدرة على الابتكار والتنبؤ والثقافة والمعرفة وحسن التصرف، ومنهم من قسمها على أساس الصفات الجسمية مثل الطول والقوة والحيوية، ومنهم من صنفها على أساس صفات فسيولوجية كالجاذبية ونبرة الصوت والمقدرة على رفع الروح المعنوية والتواضع والأمانة (20) .

2- **النظرية السلوكية** : النظرية تعتمد على دراسة سلوك القائد أثناء ممارسة عمله الإداري، وهي تتبنى مقولة " القادة يصنعون ولا يولدون " فلسفة النظرية تعتمد على ما يعمله القائد أكثر من تركيزها على صفاته على عكس النظريات السابقة لها فالقيادة الناجحة تعتمد على سلوك وأفعال القائد ويمكن تعلم هذا السلوك واكتسابه إلى أن ظهرت المدرسة السلوكية 1958 م

أ- **جاء العالم ماكجريجور* (McGregor) بنظرية "Y" & "X"** ، تعتمد فلسفة الإدارة في هذه النظرية على الإنسان نفسه ، ومن أهم مبادئها : " إن لكل قيادي استراتيجية خاصة، فإن كان كسولاً جاء أداؤه حسب طبيعته، وإن كان نشطاً فعلاً فإنه يرى في العمل حافزاً للتطور والرقى، ومن الانتقادات التي وجهت لنظرية مكريجر إنها أهملت الإدارية والتنظيمية " (21)، وقد ظهرت نظريات في الإدارة تقوم على أساس الجانب التنظيمي وتنمية العناصر البشرية والتعاون .

ب - **نظرية (Z) لصاحبها " وليم أوتشي " في اليابان** الذي يؤكد على ضرورة خلق البيئة المناسبة لأي مؤسسة (22)، وهذه النظرية ما يطلق عليه " عمل جماعي " كتحسين لنوعية العمل لتحصل مخرجات ذات مستوى عالٍ من الإبداع والإنتاج .

* 16 فبراير 1822-17 يناير 1911) كان الخبير الإحصائي للإنجليز في العصر الفيكتوري، بالإضافة لكونه يُعتبر شخصاً واسع المعرفة ومتعدد الثقافات وعالم اجتماع وعالم نفسي وعالم أنثروبولوجيا وعالم في مجال تحسين النسل ومستكشف استوائي وعالم جغرافي وعالم أرساد جوية وعالم وراثة ومخترع * هو عالم نفس وأستاذ جامعي وكاتب واقتصادي أمريكي، ولد في 1906 في ديترويت في الولايات المتحدة، وتوفي في أكتوبر 1964 في فرنسا

3- النظريات الحديثة : تسمى أيضاً بنظريات المدخل المتعددة : وتركز على طبيعة العلاقة بين القيادة التربوية والمعلمين والطلاب فالقائد في هذه النظرية يعمل وفق ميول وقدرات العاملين في المؤسسة التعليمية من خلال تغيير سلوكه وأسلوبه القيادي، بحيث يكون لديه القدرة على استخدام الموارد المختلفة (بشرية ومادية) لتحقيق اهداف تربوية وقد قسم العلماء النظرية إلى :

أ. المدخل الوظيفي : يقصد به المعرفة العلمية والقدرة على استخدام الأدوات العلمية كالتحليل والتخطيط لتنفيذ الأهداف سواء الأهداف البعيدة المدى أو القريبة المدى، كذلك من خلال هذا المدخل يستطيع القائد التربوي أن يكون حكم ووسيط إن استدعى الأمر فقد ينشب خلاف بين أعضاء المجموعة داخل المؤسسة التربوية وهذا النوع من القادة يتعمق في مجال تخصصه الوظيفي ويحاول أن يفرض احترامه على العاملين من خلال إبداعاته ومهاراته في مجال العمل ، ويوجه العاملين بأسلوب عقلي ومنطقي من خلال إتاحة فرص التدريب والتأهيل للعاملين (23).

ب. مدخل العلاقات الإنسانية : مدرسة العلاقات الإنسانية التي ظهرت في الثلاثينيات من القرن الماضي، والتي تؤمن بالمشاركة في إطار أهداف المؤسسة التربوية من خلال التفاعل الاجتماعي بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين والإدارة، والذي يساعد على إقامة هذه العلاقات الإنسانية والتي تسودها الألفة والمحبة بين الإدارة والعاملين القائد الواعي للحاجات الإنسانية سواء داخل المدرسة أو خارجها فالعلاقات الإنسانية والصدقات بين المعلمين والإدارة والموظفين تعمل على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة بروح الفريق وبكفاءة ومهارات عالية ، وتنسيق الجهود بين الأفراد، وخلق جو عمل يحفزهم على الأداء الجيد والتعاون من أجل الحصول على نتائج أفضل، وهذه النظرية ترد على النظريات التي تعاملت مع الإنسان على أساس أنه الآلة ، إن نظرية العلاقات الإنسانية و ما يسميها البعض (بالنظرية التفاعلية) هي كيفية ، وقد ساهمت نظرية العلاقات الإنسانية في تحقيق الأهداف التربوية في العملية التعليمية بشكل ملحوظ وفعال، ويعتبر الإسلام أول من وضع النواة الأولى لأسس العلاقات الإنسانية منذ أربعة عشر قرناً، والعلاقات الإنسانية ضرورية في الإدارة التربوية فهي مهمة في علاقة المعلم بالطلاب، ومهمة في علاقة المعلم مع زملائه، وعلاقة المعلم بإدارة المؤسسة، ومهمة بالنسبة لعلاقة المدير أو القائد التربوي بمن حوله من طلاب ومعلمين (24).

ج. المدخل الموقفي : يعتمد على قوة الموقف الوظيفي وطبيعة العلاقة بين القائد والمعلمين والطلاب " القيادة تعتمد على عدة عوامل مثل موقف الجماعة في القيادة ،

وعلاقة القائد بالجماعة موقف يعقبه سلوك أو قرار" (25) . وهناك عدة عوامل ومتغيرات تحدد كفاءة القائد مثل قدرة القائد على اتخاذ القرار وثقافة المؤسسة التربوية وفلسفتها وتطلعات المرؤوسين والبيئة الاجتماعية المحيطة بالمؤسسة التربوية، فلو كان أعضاء المجموعة ناضجين وقادرين، ولديهم الوعي بأن دور القائد يكون موجه، أما إذا المعلمين أو الطلاب ليس لهم وعي كافي فإنه يقوم بدور المقنع والملقن، فالسلوك القيادي مرتبط بالمواقف والظروف المحيطة به، المدخل الموقفي يرى ن من يصلح للقيادة في مرحلة ما قد لا يناسب مرحلة أخرى (مثلا عند موت سيد الخلق محمد - صلى الله عليه وسلم - حيث لم يكن عمر - رضي الله عنه - الشخص المناسب لقيادة المسلمين لهول وقع الصدمة عليه، وهو القائد العظيم - رضي الله عنه - ، هذه النظرية ترى أن القائد يجب أن يكون على قدر كبير من الذكاء والخبرة والمعرفة حتى يستطيع تسيير المؤسسة التربوية بنجاح وبسيطر على المواقف خاصة وأن المؤسسات التربوية أصبحت تعاني الكثير من المشاكل مثل إدمان الطلاب على المخدرات، وانتشار ظاهرة الغش والعنف والتتمر وانتشار السلاح، والسلوك العدواني بين الطلاب وبين المعلمين .

يجب على القائد معرفة وفهم القوانين واللوائح والنظريات وطرق حل الصراعات والقدرة على التغيير في المؤسسة التعليمية وتحديد احتياجاتها وتوجيه الأفراد (معلمون وطلاب) ويجب على القائد التربوي التخطيط الجيد لتنفيذ الأهداف التربوية سواء القريبة أو البعيدة ووضع سياسة خاصة بالمؤسسة التعليمية (26)

ثالثاً : صفات القيادة التربوية : من أهم الصفات الواجب توافرها في القائد لتزيد من فاعلية القيادة هي :

- 1- الإنابة أو تفويض السلطة : وهو أن يخول لغيره سلطة القيام ببعض الأعمال التي تدخل في حدود صلاحياته.
- 2- تنمية روح التعاون بين مختلف الفئات في المؤسسة التعليمية وتأليف روح التعاون.
- 3 - الهدوء وضبط النفس : أي يجب أن توحى شخصية القائد بالهدوء والصفاء والتوازن ، وألا تبدو عليه علامات القلق أو الهيجان، ولديه مقدرة على إذابة الخلافات، وحل التنافس بين الأفراد
- 4- معرفة الرجال : يتطلب عمل القائد تفهم الرجال، وعليه أن يضع كل امرئ في مكانه، وأن يعرف رجاله جيداً ليعطي كلاً منهم العمل الذي يعادل طاقته .
- 5- الإيمان بالهدف :القائد الفاعل الذي لا يعرف هدفه أو يؤمن به ليس أهلاً للقيادة، فعلى القائد أن تكون لديه الهمة والعزيمة، وأن يضع أهدافه أمام عينيه (27) .

6 - إنسانية القائد : على القائد الفاعل أن يذكر دائماً أن رؤوسيه بشر يحملون أحاسيس ومشاعر، فعليه أن يحترمها ويراعيها، وكذلك يجب عليه إعطائهم الحرية في التعبير عن أنفسهم والمشاركة في اتخاذ القرارات وإقامة المساواة بينهم، والتعامل معهم بإنسانية .

7- الأخلاق : على القائد أن يتحلى بأخلاق كريمة وحسنة حتى يكون أسوة وقدوة حسنة للعاملين.

7- الخبرة : الخبرة هي أساس العمل وعلى القائد أن تكون لديه خبرة في مجال عمله، وأن ينميها بالعلم والمعرفة والدورات التي تفيده في عمله، كما له أن يستعين بخبرات السابقين وذلك لنمو وازدهار العمل والرفي به .

9- التعاون : النهوض بالمستويات الإدارية وأن يساعدهم ويمد يد العون لهم بالخبرات وأن يغير من عاداتهم (28) .

10 - الذكاء : إن الذكاء والبداهة والشجاعة في تحمل المسؤولية صفات لازمة لكل قائد ناجح، وإن اتخاذ القرار من مهام القائد، لذا يجب عليه توخي الحذر ودراسة الأمور جيداً قبل اتخاذ أي قرار، وإن القائد الفاعل هو من كان دائماً على أهبة الاستعداد للعمل والمبادرة، ويجب ألا يبقى القائد سلبياً أو غير منتج وأن يضع حل لكل عقبة (29) .

11- الانضباط : إن من صفات القائد الفاعل أن يتحلى بروح الانضباط ، فالمثل العسكري يقول : (الانضباط هو قوة الجيش الرئيسية، بل قوة الأمة التي تريد الحياة، وإن القائد يجب أن يكون قدوة في الانضباط والالتزام بالواجبات والمسؤوليات، ويكون قدوة لمرووسيه) (30) .

12- التواضع : القيادة مهمة اجتماعية يجب أن تخلو من الأنانية، والمصالح الفردية وعلى القائد ألا يتحدث كثيراً عن نفسه ويلغي من حديثه " الأنا " فإن ذلك يعرضه لعدم التقبل أو الترحاب من الجميع (31) .

نتائج البحث :

- نجاح واستمرار أي عمل أو مشروع في المجتمع يحتاج إلي قادة جدد على المدى القريب أو البعيد بل إن وجود مؤهلين حتى في ظل وجود القادة الفاعلين يعد ضماناً لاستمرار العمل .

- إن القيادة التربوية الناجحة تستطيع التأثير على التحصيل العلمي ونتائج الطلاب وتقديمهم ونجاحهم في العملية التعليمية .

- تنمية مهارات العاملين في قطاع التربية والتعليم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار بشكل مستمر ودائم يعمل على رفع مستوى الكفاءة في المؤسسات التربوية .

- زيادة قنوات الاتصال بين المدرسة والبيت والمجتمع تعمل على قوة الترابط بين الجميع، كما إنها تساعد على تحسين المخرجات في العملية التعليمية .

الخاتمة :

تعتبر الإدارة جزءاً لا يتجزأ من النظام التربوي في المؤسسة التعليمية التربوية، لذلك وجب تطويره من أجل الرقي بالمجتمع وتقدمه ، وتُعتبر القيادة التربوية هي أساس النجاح لأي مؤسسة تربوية ناجحة ، من خلال خلق رؤية تربوية واضحة وتهيئة المناخ المناسب للوصول إلي نتائج مبهرة ومخرجات تعليمية وتربوية عالية لذلك وجب التركيز على كفة العناصر لفعالة في الإدارة التربوية من قائد إداري تربوي ومعلمين وطلاب ، فالعلاقة بينهم متشابكة ومترابطة ومنسجمة ، لا يمكن فصل أحد منهم عن الآخر ، فكل منهم يكمل الآخر وكلهم يحقق ويهيئ النجاح لذت المؤسسة، والقيادة التربوية لها القدرة على التأثير في المجتمع المدرسي والمجتمع المحيط بالمدرسة وتستطيع كسب علاقات إنسانية، وهذه العلاقات تعتبر دافع للمؤسسة التربوية وللقائد للقيام بواجبه على أحسن وجه ممكن ، ومن أجل تميز الأداء الإداري (معلمون ومشرفون وإداريون) بشكل دائم يجب أن يضع قائد المؤسسة التربوية فلسفة التغيير إلى الأحسن هدفاً استراتيجياً، والابتعاد عن النمط التقليدي في إدارة المؤسسات التربوية، كما إن العمل الجماعي داخل المؤسسة التربوية يساعد على إنجاز المهام بشكل أفضل وأسرع وأجود . وعليه يجب إخضاع العاملين إلي برامج تدريبية ذات مواصفات عالية بشكل مستمر حتى يتمكنوا من اكتساب كفايات تتفق مع احتياجات القيادة التعليمية .

إن تطبيق فلسفة القيادة التربوية الفعالة داخل المؤسسات التربوية تساعد على توظيف القدرات الإبداعية والاستفادة من الكفاءات البشرية، لهذا يجب العمل على تطوير مهارات ومواهب العاملين في المؤسسة التربوية، وتحويلها من مجرد نظريات إلي الجانب العملي، أي التطبيقي لتصبح جزء مهم من الإدارة التربوية داخل المؤسسة التعليمية، فالقيادة التربوية تساعد على حل المشكلات التي تواجه العملية التعليمية .

التوصيات :

- 1- عقد ورش عمل خاصة لتدريب الشباب في برامج خاصة بالقيادة، وإعطائهم فرص للعمل
- 2 - العمل على اهتمام وزارة التربية والتعليم بدور الإدارة المدرسية الفعال من خلال الدورات التدريبية وعلى جميع المستويات وبشكل مستمر .

- 3- تنمية القدرات لدى قادة المدارس التربويين في التعامل مع التكنولوجيا والتقنية الحديثة في تطوير النظام التربوي .
- 4- يجب أن يكون هناك تحفيزاً للقادة التربويين في المؤسسات التعليمية سواء من الناحية المعنوية أو المادية .
- 5- العمل على تحسين واقع المؤسسات التعليمية من الناحية البنيانية والمعامل والمكتبات .
- 6- الاهتمام بالجودة الشاملة في قطاع التعليم .
- 7- تنمية وتطوير السلوك الإبداعي لدى القيادات التربوية من خلال تنمية القدرة على حل المشكلات بالطرق الإبداعية والنقدية وتنمية القدرة على التواصل الاجتماعي داخل المؤسسة التعليمية التربوية .

الهوامش :

- 1_ مستورة عبد الله جراد، المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير، مجلة الإدارة التربوية، العدد السادس عشر - ديسمبر، 2017، ص6
- 2_ ابن منظور: 2000، ص 315.
- 3_ د اعتدال عباس، د. عبد الفتاح مفتاح ، القيادة التربوية، الأكاديمية العربية الدولية، www.aiacademy.info care@aiacademy.info ص 6.
- 4_ عبد المؤمن الفقي، الإدارة المدرسية المعاصرة، بنغازي: جامعة قاريونس، 1994، ص 123-126.
- 5_ عبد الله بالقاسم العرفي، ومهدي، عباس، مدخل إلى الإدارة التربوية، ط1، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، 1996، ص47.
- 6_ عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضي الوظيفي عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص13.
- 7_ د. اعتدال عباس، القيادة التربوية، الأكاديمية العربية الدولية، ص 6، www.aiacademy.info care@aiacademy.info
- 8_ د. عبد العزيز الحر، أدوات مدرسة المستقبل (القيادة التربوية)، مكتبة التريية العربية لدول الخليج، ط2، الرياض، السعودية، 2009، ص14-16
- 9_ د اعتدال عباس، د. عبد الفتاح مفتاح ، القيادة التربوية، الأكاديمية العربية الدولية، www.aiacademy.info care@aiacademy.info ، ص 29-33
- 10_ روبرت. جاي مارزانو وآخرون، نقله إلى العربية: هلا نافع الخطيب ، القيادة المدرسية الناجحة، العبيكان للنشر، الرياض السعودية، ص 27-28
- 11_ رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص74

- 12- د. محمد أكرم العدلوي، القيادة في القرن الحادي والعشرين، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، السعودية، 2000، ص22-25
- 13- قاسم بن عائل الحربي، القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة، الرياض، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع، ط1، 2004، ص50-55
- 14- رائدة علي عبد الكريم أبو ناموس، فاعليات القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظة غزة، دوار الصناعة، غزة، فلسطين، 2016، ص29-34
- 15- إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص237.
- 16- توفيق درويش، فاعليات القيادة التربوية وعلاقتها بتحسين الأداء، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل الجزائر، 2007/2006، ص122.
- 17- توماس ر. هور، فن القيادة المدرسية، نقله الى العربية: وليد عزت شحادة، مكتبة العيكان، السعودية، 2009، ص122-159
- 18- توفيق درويش، فاعليات القيادة التربوية وعلاقتها بتحسين الأداء، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل الجزائر، 2007/2006، ص167
- 19- لمعرفة المزيد أنظر: د. ناريمان يونس لهلوب، مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص61-65
- 20- د. سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر، ط1، بيروت، لبنان، 2004، ص15-17
- 21- فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية (النظريات والمهارات) دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص25
- 22- الموسوعة الحرة ويكيبيديا، <https://ar.wikipedia.org/wiki>
- 23- محمد أكرم العدلوني، القيادة في القرن الحادي والعشرين (القائد الفعال)، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، السعودية، 2000، ص29-31
- 24- عبد الفتاح الخواجا، تطوير الإدارة المدرسية، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2004، ص264.
- 25- عبد الله النذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال، الجزائر. وهران، 2009، ص46.
- 26- د. سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر، ط1، بيروت، لبنان، 2004، ص18-19
- 27- إبراهيم مطاوع، الإدارة التربوية في الوطن العربي، القاهرة مكتبة النهضة، 2003، ص78.
- 28- زهاء الدين عبيدات، القيادة والإدارة التربوية في الإسلام، عمان، دار البيارق، 2001، ص55.
- 29- رائدة علي عبد الكريم أبو ناموس، فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة، فلسطين، دوار الصناعة، شارع جمال عبد الناصر، 2016، ص45
- 30- إيهاب بحر، يوسف، العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم، مجلة الجامعة الإسلامية، عدد2، مجلد20، 2012، ص107
- 31- محمد حسين قطناني، تطوير المهارات الحياتية عمان، دار جرير للنشر والتوزيع، 2010، ص