

# نظريات القيادة التربوية

ELD723

## Lecture 5

Prepared by Dr. Alaa Tariq Eldmrar



# الأنماط القيادية والقيادة المدرسية

## المحتويات



❖ المقدمة

❖ الأنماط القيادة

❖ النمط الأتوقراطي

❖ النمط الديمقراطي

❖ النمط الفوضوي

❖ القيادة المدرسية ومعاييرها

يُعتبر تطوير القيادات والمديرين والتعرف على أنماطهم القيادية من أهم مضامين تطوير أداء المؤسسات التعليمية بشكل عام لما له من تأثير جوهري في عمل المنظمة وحل المشكلات ومواجهة التغيرات، فتطوير أداء القيادات هو عملية تزويدهم بالمهارات والمعلومات التي تساعد على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفايتهم في مواجهة المشاكل الإدارية. وتكمن أهمية تطوير أدائهم وتزويدهم بالأنماط القيادية المناسبة في إمكانياتها في بناء القدرة التنافسية في المؤسسة وتحسين وضعها بين منافسيها، فهي تعمل على إدراج استراتيجيات جديدة لتمنية كفاءة أعضاء الهيئة التدريسية، وزيادة فاعليتها وتحسين رضا العاملين فيها، وتدعيم فرص الاختيار أمامهم وتوسعتها، وتحويل العاملين إلى شركاء فاعلين في إدارة المؤسسة التعليمية، كما يساعد ذلك في إيجاد نوع من البيئة المحيطة والتجديد والتطوير في العمل والموارد البشرية.

أولاً : ماهية النمط: بأنه سلوك القائد المتكرر أثناء ممارسته أعماله اليومية الإدارية وغيرها، فالقائد يمكنه أخذ نمط معين في أسلوب قيادته نتيجة لخبرته، ومن ثم يمكن اعتبار النمط الذي يميزه هو سلوكه كما يراه الآخرون ممن يعمل معهم.

ثانياً : النمط القيادي: بأنه نوع المنهج الذي يتم من خلال اعتماده من قبل القائد الى تحقيق أهداف المنظمة وتوجيه جميع أنشطتها. وتعرف بأنها مجموعة من السمات السلوكية التي يتحلى بها القائد عند ممارسته للأعمال واتخاذ القرارات في المواقف المعينة، وأنه أسلوب الذي يتبعه القائد في تعامله مع المرؤوسين أي ما يعكسه من سلوك بشكل متكرر في مواقفه المختلفة، لاسمياً طريقة تفاعله مع التابعين، كما يشير النمط القيادي إلى نوع العلاقة التي يعتمدها شخص ما مستخدماً سلطته وطريقة لجعل الآخرين يعملون بشكل جماعي في مهمة واحدة و بالتالي فانه يمثل الطريقة التي يعتمد القائد عند قيامه بتوجيه الآخرين في مواقف العمل المختلفة.

## الأنماط القيادية



## الأنماط القيادية

### نمط القيادة الأوتوقراطية

ويطلق عليها القيادة التسلطية أو الاستبدادية، ويدور هذا النمط من القيادة حول محور واحد هو إخضاع الأمور في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة، فيحتكر سلطة اتخاذ القرار ويحدد المشكلات، وي طرح الحلول بمفرده، ويبلغ المرؤوسين بأوامره ويكون عليهم السمع والطاعة دون إتاحة أية فرصة للمناقشة، ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد.

هذا النمط من القيادة يفرض أن الإنسان كسول بطبعه لا يميل الي العمل ويميل إلى التهرب من المسؤولية، وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفا من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل، لذا يحتاج الي متابعة دقيقة وإشراف مباشرة من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته .

## الأنماط القيادية

نمط القيادة الأوتوقراطية

مميزات الأسلوب الأوتوقراطي

أن بعض الناس لا ينفع معهم إلا الأسلوب الحزم الذي يوائم بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم.

- أن تحقيق الأهداف يتطلب وجود إداري صارم وحازم في نفس الوقت.
- إن بعض الأفراد البيروقراطيين لا يتحملون المسؤولية ولا يخضعون بإرادتهم للنظام مما يستدعي اللجوء للحزم معهم.
- لا يمكن قبول كل الآراء إلا من خلال استخدام أسلوب الشدة.

## الأنماط القيادية

### نمط القيادة الأوتوقراطية

#### أشكال القيادة الأوتوقراطية

- يميز بعض علماء الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسة من نمط القيادة الأوتوقراطية على النحو التالي:
١. القائد الأوتوقراطي المتشدد: الذي يتفرد بشؤون التنظيم، ويعطي الأوامر الصارمة للمرؤوسين، ويحاول دائما توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لجعل الأمور كافة تحت السيطرة.
  ٢. القائد الأوتوقراطي الخير: الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الايجابية ويستخدم الإطراء والثناء وقليل من العقاب حتى يضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ قراراته وتحقيق ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم.
  ٣. القائد الأوتوقراطي النادر أو اللبق: الذي يوهم مرؤوسيه أن بوسعهم مشاركته صنع القرار في الاجتماعات واللقاءات التي يعقدها معهم، وأن أجزاء العمل معه تتيح لهم حرية المنافسة وإبداء الرأي ولكنه فيما بعد ينفرد باتخاذ القرارات.

## الأنماط القيادية

### نمط القيادة الأوتوقراطية

#### سلبيات القيادة الأوتوقراطية

تتمثل أهم الآثار السلبية لاستخدام هذا النمط فيما يلي:

١. لجوء العاملين إلى الاعتماد الدائم علي القائد.
٢. قتل الروح المعنوية لدي المرؤوسين.
٣. قتل روح المبادرة والإبداع لدي المرؤوسين، فإصدار التعليمات والأوامر بشكل مفصل، والمطالبة بتنفيذها بحذافيرها لا يتيح للمرؤوسين فرصة ممارسة مهاراتهم في الإبداع والابتكار، وإظهار المواهب مما يولد لديهم حالة من القلق والاضطراب النفسي تؤثر سلبا على أدائهم
٤. فقدان سبل التفاهم بين القائد والمرؤوسين.
٥. حالة من التوتر والاضطراب النفسي لدي المرؤوسين الذين يخشون إيقاع العقاب بهم.
٦. وأخيرًا فإن النتيجة النهائية لهذا النمط هو خلق حالة من الإحباط والاحتراق النفسي لدى المرؤوسين، الأمر الذي ينطوي على مخاطر جسيمة تهدد الفرد والتنظيم معا.

## الأنماط القيادية

نمط القيادة الديمقراطية

يقوم هذا النمط القيادي على ثلاث ركائز هي :

تفويض السلطة



العلاقات الإنسانية



المشاركة

## الأنماط القيادية

### نمط القيادة الديمقراطية

القيادة الديمقراطية تعتمد على **العلاقات الإنسانية** السليمة بين القائد ومرؤوسيهم التي تقوم على إشباع حاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم، وحل مشكلاتهم . وتنتج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكراماتهم.

والقيادة الديمقراطية تقوم على الثقة وفي المرؤوسين والاستفادة من آرائهم، وأفكارهم في دعم السياسات التي تتبناها المنظمة، وإتاحة الفرصة لمبادراتهم في تخطيط أعمالهم وتوفير جو من الانفتاح والتجاوب الحر مع العاملين، والقيادة الديمقراطية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ومضاعفة الطاقة الإنتاجية، وتشجيع روح المبادرة والإبداع والابتكار، وتحقيق التآلف والاندماج بين العاملين. والقائد الديمقراطي لا يتسلط في عمله وإنما يتفاعل من خلال عقد اللقاءات وإجراء الحوار والمناقشات، ويطلع مرؤوسيه على المشكلات التي تواجه المنظمة ويسمح لهم بتبادل الأفكار والاقتراحات لحل تلك المشكلات ويشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات، والقائد الديمقراطي يحظى برضا التابعين عن قيادته في سعيه إلى استمالتهم لمشاركته المسؤولية في اتخاذ القرارات بوصفه أحد أفراد الجماعة التي يقودها .

## الأنماط القيادية

### نمط القيادة الديمقراطية

هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي هي:

١. القائد الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار، وذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام المرؤوسين لمشاركته في إيجاد حلول لها، ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسباً.
٢. القائد الذي يحدد المشكلة ويرسم حدود اتخاذ القرار، ويفوض لمرؤوسيه سلطة اتخاذ القرار ضمن تلك الحدود .
٣. القائد الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على المناقشة للقرار الذي سيقوم بتنفيذه، وإذا واجه استياء مرؤوسيه يعمل على تعديله.
٤. القائد الذي يترك لمرؤوسيه أمر اتخاذ القرار ليوافقوا عليه وهو بدوره يوافق علي أي قرار تم اتخاذه من قبل المرؤوسين.
٥. القائد الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار وفي طرق تنفيذه.

## الأنماط القيادية

### نمط القيادة الديمقراطية

الآثار السلوكية لنمط القيادة الديمقراطية :

يتضح من الأسس التي يقوم عليها هذا النمط أنه يسهم في تحقيق الآثار السلوكية الايجابية التالية:

- ❖ تحقيق مزيد من التفاهم والانسجام بين القائد الديمقراطي ومروؤسيه نتيجة ممارسته سياسة الباب المفتوح.
  - ❖ ايجاد نوع من الأمن والاستقرار في نفوس المرؤوسين، ويدفعهم الي زيادة انتاجهم.
  - ❖ اتاحة الفرصة للمرؤوسين للنمو، والتقدم الي مراكز أعلي في التنظيم عن طريق زرع الثقة في نفوسهم للقيام بالأعمال اليهم، والاستغلال الأمثل لمواهبهم وقدراتهم.
  - ❖ زيادة الإحساس بالانتماء للتنظيم، فالمرؤوس الذي يشعر باهتمام القيادة به وحرصها علي تحقيق مطالبه وإشباع حاجاته الإنسانية والاجتماعية وما يسعى إليه من الرقي وتقدم، كل ذلك يزيد من انتمائه وتغانيه في خدمة التنظيم.
  - ❖ خلق أجواء من التآلف والانسجام داخل التنظيم، خالية من الخلافات والصراعات التي تنشأ عادة بين المرؤوسين وتؤدي الي تدني مستوي إنتاجيتهم.
- ويتضح مما تقدم، أن نمط القيادة الديمقراطية هو الأفضل في الإدارة الحديثة، لأنه ينطلق من مبادئ إنسانية واجتماعية متكاملة تمكن التنظيم من تحقيق الأهداف التي يسعى إليها بكفاءة عالية.

تجاوز المرؤوسين لصلاحيات القائد ومسؤولياته نتيجة مغالاة الأخير في استخدام هذا النمط

خلق أزمة ثقة بين القائد ومرؤوسيه، إضافة إلى ظهور الصراعات والخلافات داخل التنظيم نتيجة أسلوب المناورة الذي قد يلجأ إليه القائد لإقناع مرؤوسيه بإيمانه بأسلوب الديمقراطية في العمل

01

03

أهم الآثار السلبية لا استخدام النمط الديمقراطي فيما يلي :

02

04

الإضرار بمصالح التنظيم نتيجة مغالاة القائد في تغلب مصلحه العاملين وأهدافهم على أهداف التنظيم، وهو يتعارض مع ما ينادى به الفكر الإداري الحديث من العمل على أحداث التوازن بين الأهداف التنظيم والمرؤوسين بشكل يحقق المصلحة العامة.

لجوء بعض القادة إلى استغلال أسلوب القيادة الديمقراطية والظهور بمظهر القائد الديمقراطي، لتحقيق غايات الشخصية الأمر الذي يتناقض مع مبدأ الديمقراطية في الإدارة وأهدافها

## الأنماط القيادية

### نمط القيادة الفوضوية



ويطلق عليها أيضا : "القيادة الحرة " و"غير الموجهة " و"المنطلقة " و"المتساهلة" ويقوم هذا النمط من القيادة على إعطاء الفرد الحرية كاملة ليفعل ما يشاء وفيها يتنازل القائد لمرؤوسيهو لا يؤثر فيهم.

ويرجع استخدام هذا النمط من القيادة إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر، أسلوبا لتوجيه جهود الأفراد ونشاطاتهم. أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل الي حد الذي يجعل منه مهجا ثابتا.

# الأنماط القيادية

## نمط القيادة الفوضوية

### أشكال القيادة الفوضوية

- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل.
- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه وإسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة غير محددة ووضع الحلول للمشكلات.
- اعتقاد القائد الذي يتبع الأسلوب الحر أن التعليمات العامة تتيح للمرؤوسين فرصة الاعتماد على نفسه، وتكسبه خبرة في تحمل المسؤولية عبر إصدار القرارات الصائبة وتقييم النتائج.
- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لمرؤوسه حتى يسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يصعب عليهم فهمها أو يصعب عليهم حلها فالقائد هنا يترك للمرؤوسين حرية التصرف على ضوء ممارستهم وتجربتهم في العمل .

تفكك  
مجموعة  
العمل

فقدان  
التعاون

الافتقار إلى  
الضبط والتنظيم

زيادة الروح  
الفردية

السلبيات لنمط القيادة الفوضوية

## الأنماط القيادية

### أهمية النمط القيادي وتأثيراته

تبرز أهمية النمط القيادي المعتمد في المنظمة من قبل قياداتها من أهمية القائد ووظيفة القيادة، ذلك إن مفهوم القيادة من وجهة النظر المعاصرة تنصرف إلى كونها تمثل القدرة على توضيح الرؤى الإستراتيجية للمنظمة، وكذلك القدرة على حث الآخرين للآيمان بها واعتمادها وهي بالأساس عملية التأثير على سلوك المرؤوسين في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة.

بناء على ذلك فإن مدى تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها بالأساس مبنيان على الطريقة التي يعتمدها قائد تلك المنظمة في تعامله أو أسلوبه مع المرؤوسين من حوله وفي طريقة معالجته للمواقف المختلفة التي تمر بها المنظمة.

كما وتتضح أهمية النمط القيادي من خلال كونها العامل الأهم في التأثير على تقدم العمل والإبداع في المنظمة لا سيما عندما يصبح العمل بفاعلية له الدور الأكبر في ذلك.

تعرف القيادة المدرسية على أنها مقدرة مدير المدرسة على التأثير في سلوك العاملين في المدرسة، وفي مقدمتهم المعلمون للعمل برغبة من أجل تحقيق أهداف المدرسة.

ويقوم على القيادة المدرسية قائد تربوي تجاوز مرحلة الإدارة المدرسية التي تعنى بتسيير شؤون المؤسسة التربوية تسييراً روتينياً، إلى التأثير السحري في العاملين معه في المدرسة، بما يوفر لهم من فرص الإبداع والتطوير، وبالتالي تحقيق أهداف مدرستهم على الوجه الأكمل.

وعليه، فإن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها يتوقف على قدرات القائد المدرسي التربوي، وخصائصه وإمكاناته في توجيه العمل، ورعاية العاملين معه، وتقديم العون والمساعدة لهم.

تتضح لنا أهمية وظيفة القيادة المدرسية تلك الوظيفة التي تفرض على كل مدير مدرسة، أن يتطور بفكره وسلوكه إلى أن يبلغ مرتبة القائد الذي يأخذ على عاتقه الرقي بمدرسته وتجويد أدائها.

ذلك أن الناظر إلى حال كثير من المدارس المتميزة، وفي مختلف أقطار العالم، يجد أن أحد الأسباب الرئيسة وراء تقدمها هو وظيفة القيادة المدرسية. أما المدارس المتهالكة والفاشلة، فإنها لم تصل إلى مستوى الفشل إلا لافتقادها لهذه القيادة المدرسية الفاعلة.

لقد أجمع باحثو الإدارة التربوية ومنظرو القيادة التربوية، وممارسوها على حد سواء، على هذه الحقيقة التي لم تعد بحاجة إلى برهان؛ ألا وهي دور القيادة المدرسية في زيادة كفاءة المدرسة، وتحسين فاعلية أداؤها وتجويد عملياتها.

وكان للتطورات المتلاحقة في علم القيادة المدرسية، وكان لتطبيق مفاهيم هذه القيادة المدرسية الأثر الفعال في رفع أداء المدرسة. ومن هنا فليس غريباً أن كثيراً من الدول قد اتجهت إلى تطوير التعليم وتحديثه عن طريق التفكير في إيجاد قيادات مدرسية فاعلة ومدرّبة تدريباً يتناسب ومتطلبات العصر، ويتناغم مع التطورات التكنولوجية والاجتماعية التي يشهدها العالم اليوم.

وقد عمدت الأنظمة التربوية المتقدمة إلى التأكيد على ضرورة توافر مواصفات وقدرات أساسية لدى مدير المدرسة من حيث هو القائد التربوي في مدرسته، وهي استجابة موضوعية لمقتضيات العصر، لكي يستطيع القائد التربوي أن يمارس دوره القيادي في التأثير في الآخرين، وتوحيد جهودهم وحشد طاقاتهم واستثمارها من أجل تحقيق الأهداف التربوية في المدرسة.

وعليه، فلم تعد مهمة القائد التربوي في الإدارة المدرسية الحديثة تقليدية وروتينية، بل أصبح القائد التربوي المدرسي حجر الرقى في تحسين العملية التربوية وتطويرها على أن نجاح القائد التربوي المدرسي في تحقيق أهداف مدرسته يتوقف على عدة عوامل وفي مقدمتها ما يتمتع به هذا القائد التربوي من قدرات إمكانية أداء العمل، ومهارات إدارية وقيادية (أداء العمل بسرعة ودقة).

# الأنماط القيادية

## القيادة المدرسية

### أدوار مدير المدرسة الفعال

ما تزال البشرية، ومنذ مطلع تسعينيات القرن العشرين، تشهد جملة من التغيرات الاقتصادية والمخترعات التكنولوجية والتحولات الاجتماعية التي كان من أبرز معالمها الكثرة والسرعة. وقد انعكست هذه التغيرات على المدرسة، فأثرت على أهدافها ومنهجها وأساليب التعليم فيها، زيادة على مدخلاتها المختلفة. ولم يكن مدير المدرسة بمنأى عن هذه التحولات، إذ طرأ تغير ملحوظ على أدوار مدير المدرسة ومسؤولياته، بحيث أصبحت هذه الأدوار تشمل ما يلي:

١. الدور الإداري التنفيذي: مدير تنفيذي ويتضمن هذا الدور توفير الظروف المادية والعناصر البشرية اللازمة لتسيير العملية التربوية كتوفير الأثاث والكتب ومتابعة التأخر والغياب والمحافظة على سلامة المبنى المدرسي وغير ذلك.
٢. الدور الفني الإشرافي (مشرف تربوي مقيم): ويتضمن هذا الدور قيادة عملية التجديد والتطوير للعملية التربوية في مدرسته، وحفز المعلمين وتشجيعهم على الخلق والابتكار، وتوفير فرص النمو المهني لهم، وتحسين ممارساتهم التعليمية.
٣. الدور الاجتماعي (ربط المدرسة بالمجتمع المحلي) ويتضمن هذا الدور إيجاد علاقة بين المدرسة والمنزل، مما يفتح مجالاً للتعاون بين المعلمين والآباء من جهة، وربط المدرسة بقيادة المجتمع المحلي ومؤسساته المختلفة بحثاً عن تأثير متبادل بين المدرسة وهذا المجتمع المحلي من جهة أخرى.

# الأنماط القيادية

## القيادة المدرسية

### أدوار مدير المدرسة الفعال



#### إن مدير المدرسة الفعال يمتاز بما يلي:

- الرغبة في جعل مدرسته ذات سمعة وشهرة عاليتين.
- السرعة في طرح المبادرات والأفكار الجديدة.
- المعرفة الواسعة في مجال التعليم واستراتيجياته المختلفة والإدارة الصفية الفعالة.
- الجرأة والأمن النفسي وعدم الخوف مما يشجع على الاحتكاك مع أي شخص ومحاورته وتجريب أي فكرة تربوية جديدة تبدو مفيدة.
- القدرة على التعامل مع الأحداث والمستجدات وأقلية المعلمين والطلبة للظروف الجديدة.

# الأنماط القيادية

## القيادة المدرسية

العوامل التي تسهم في رفع تحصيل الطلبة وتحقيق أهداف المدرسة ولا تتعلق بالقائد المدرسي

### العوامل المنزلية، وتشمل:

مستوى ثقافة الوالدين.

عدد أفراد الأسرة المتعلمين.

المستوى الاقتصادي الاجتماعي للأسرة.

وجود مدرس خصوصي للطلاب

### العوامل المدرسية، وتشمل:

الإدارة المدرسية.

خصائص المعلمين.

استراتيجيات المعلمين التدريسية في الصفوف

المناهج.

جماعة الرفاق.

حجم الصف.

الوقت المخصص للتعليم، والوقت المستثمر فعليا في التعليم

التسهيلات المادية المدرسية؛ كعدد كتب المكتبة، وتنوع المواد المخبرية والملاعب، والتجهيزات، والوسائل التعليمية

## الأنماط القيادية

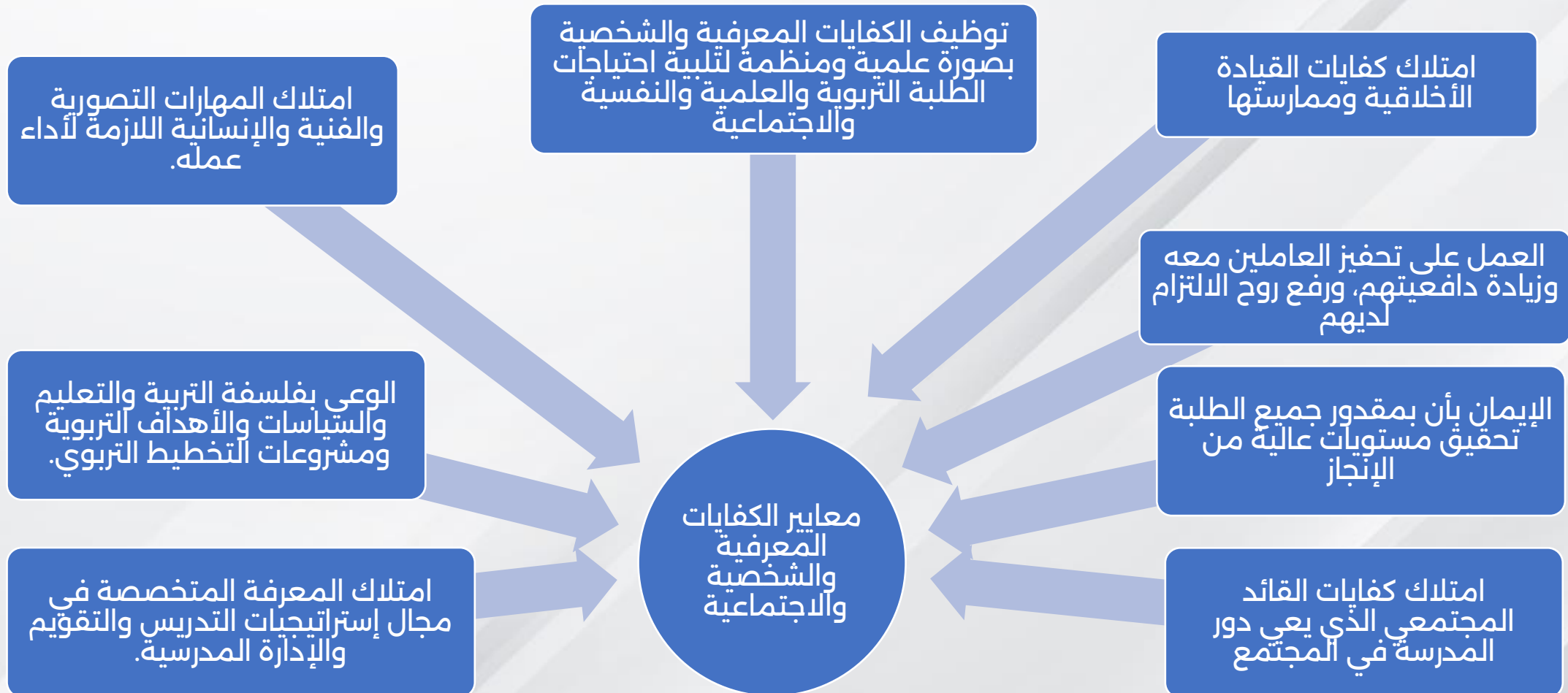
### القيادة المدرسية معايير القيادة المدرسية

إن إيجاد مدير المدرسة (المؤثر) لا (المسير) يستدعي بالنظام التربوي تغيير النظرة التقليدية لمدير المدرسة القائمة على تقييم أداء مدير المدرسة وفقاً لمستوى تنفيذ لواجباته الإدارية المتعارف عليها، وخصوصاً تلك التي تنحصر بالوصف الوظيفي المركز مدير المدرسة. إن المطلوب اليوم هو إعادة النظر بتقييم أداء مدير المدرسة وفقاً لمعايير القيادة المدرسية الفاعلة المؤثرة لا المسيرة.

ويقصد بمعايير القيادة المدرسية الفاعلة جملة المواصفات والشروط الواجب توافرها في القيادة المدرسية، التي تؤهلها لتحقيق أهداف العملية التعليمية التي تتفق مع توقعات المجتمع، وتشتمل هذه المعايير على اثني عشر معياراً رئيساً، وهي:

# الأنماط القيادية

## القيادة المدرسية معايير القيادة المدرسية



# الأنماط القيادية

## القيادة المدرسية معايير التخطيط الاستراتيجي

١. إعداد الخطة الإستراتيجية بشكل تعاوني من جميع العاملين في المؤسسة.
٢. إعداد الخطة في ضوء فلسفة التربية وأهدافها ورؤية المدرسة ورسالتها.
٣. إعداد الخطة في ضوء المتغيرات البيئية المختلفة.
٤. تحديد أهداف الخطة وإجراءات تنفيذها بشكل واضح.
٥. وضع مؤشرات أداء واضحة (كمية ونوعية لقياس النواتج).
٦. تحديد جهات التنفيذ والإطار الزمني والكلفة.
٧. اعتماد الخطة الإستراتيجية من الجهات الإدارية الأعلى قبل الشروع في التنفيذ.
٨. وعي جميع المعنيين بالخطة؛ إعداداً وتنفيذاً وتقويماً وتأثراً.
٩. تنفيذ الخطة وفقاً للجدول الزمني المعتمد وعلى أساس الأولويات والبرامج.
١٠. متابعة تنفيذ الخطة، ومقارنتها مع المعايير الموضوعية مسبقاً، ومن ثم تحديد الانحرافات التي تحدث لغرض تقويمها أولاً بأول.
١١. مراقبة مؤثرات المتغيرات البيئية، سواء أكانت اقتصادية أم اجتماعية أم سياسية، على عملية تنفيذ الخطة.
١٢. تعميم الإنجازات على جميع المعنيين بالخطة.
١٣. تحسين الخطة في ضوء التغذية الراجعة.

# الأنماط القيادية

## القيادة المدرسية

### معايير التنظيم الإداري للمدرسة

١. اعتماد هيكل تنظيمي واضح ومعروف ومعلن للجميع.
٢. تحديد العمل والأنشطة الواجب القيام بها للوصول إلى الأهداف التنظيمية.
٣. تقسيم وتصنيف وتجميع الأعمال المترابط بعضها ببعض ضمن الهيكل التنظيمي بشكل بسيط ومنطقي ومفهوم وشامل.
٤. تحديد المسؤوليات والسلطات الخاصة بكل وظيفة (وصف الوظائف).
٥. توعية العاملين بالوصف الوظيفي لوظائفهم وبالتشريعات التي تحكم أعمالهم.
٦. متابعة تطبيق العاملين للتشريعات التي تحكم أعمالهم
٧. توفير أدلة عمل واضحة وسهلة للعاملين ومتابعة تطبيقهم لها.
٨. تأسيس علاقات رسمية بين الوظائف، من خلال تحديد السلطات والمسؤوليات.
٩. منع التضارب والتعارض بين الوظائف والتخلص من الازدواجية في العمل.
١٠. حصر وتوثيق الإيجابيات والسلبيات الناتجة عن تطبيق الإجراءات في العمل بعد تبسيطها.

# الأنماط القيادية

## القيادة المدرسية

### معايير التنمية المهنية للعاملين

١. تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين
٢. رسم خطة تنمية مهنية شاملة للعاملين.
٣. تشجيع العاملين على الانخراط في برامج التنمية المهنية.
٤. مراجعة خطة التنمية المهنية للعاملين وبشكل دوري.
٥. تعزيز العاملين المشاركين في برامج التنمية المهنية.
٦. متابعة أثر برامج التنمية المهنية والتدريب على العاملين، والتدريب على الطلبة في غرفة الصف وخارجها.
٧. تحديد معايير محددة وواضحة لاستخدامها في قياس كفاءة أداء العاملين.
٨. توفير منهجية واضحة لتقويم أداء المعلمين واطلاع العاملين عليها.
٩. الاحتفاظ بسجلات وملفات واضحة ومنظمة لأداء العاملين وإنجازاتهم وبرامج التنمية المهنية التي شاركوا فيها.
١٠. إتاحة الفرصة للعاملين للاطلاع على نتائج تقييمهم بشكل مستمر.
١١. تحليل نتائج تقويم أداء العاملين بغية توظيفها في برامج جديدة لتنميتهم مهنيًا.
٢١. الأخذ ببرنامج إدارة المسار والخط الوظيفي بغية تطوير العاملين مهنيًا.

# الأنماط القيادية

## القيادة المدرسية

### معايير إعداد الموازنة التخطيطية

١. تشكيل لجنة للشؤون المالية منذ بدء العام الدراسي.
٢. إشراك هذه اللجنة المالية في جميع القرارات المالية.
٣. الاحتفاظ بسجلات مالية واضحة ودقيقة ومعتمدة من الوزارة .
٤. متابعة اللجنة المالية لبنود الموازنة وما يطرأ عليها إيراداً أو إنفاقاً.
٥. تعميم الموازنة على العاملين في المدرسة بعد اعتمادها من الجهات الإدارية الأعلى.
٦. التقيد بتعليمات التبرعات المدرسية. ووضع إجراءات واضحة وموثقة لتعديل بنود الموازنة من قبل اللجنة المالية.
٧. التقيد التام بالأنظمة المالية ونظام اللوازم المعمول بها في الوزارة.
٨. توضيح آلية الصرف والإنفاق من بنود الموازنة.
٩. استخدام تقارير الرقابة المالية للإفادة القصوى منها.

# الأنماط القيادية

## القيادة المدرسية

### معايير تطوير العمليات التدريسية الصفية



١. تطوير المعلمين وتنميتهم مهنيًا بشكل مستمر.
٢. توفير فرص تدريبية للمعلمين والعاملين الآخرين على إستراتيجيات تدريسية حديثة وفاعلة.
٣. تهيئة الظروف المناسبة لتطبيق إستراتيجيات تدريسية حديثة وفاعلة.
٤. تقديم التغذية الراجعة للمعلمين حول أدائهم التدريسي بشكل مستمر
٥. تشجيع المعلمين على تنفيذ الأنشطة العلمية الإثرائية والعلاجية ومتابعتها.
٦. تشجيع المعلمين ومتابعة توفير ملف خاص لكل طالب .
٧. تشجيع المعلمين على الإبداع والتفكير في مختلف المواقف التعليمية.
٨. تشجيع المعلمين على توفير فرص تنمية التفكير الناقد والإبداعي لدى الطلبة.
٩. متابعة تنفيذ المناهج الدراسية وتطويرها.
١٠. تطوير مهارات المعلمين في الإدارة الصفية الفاعلة

# الأنماط القيادية

## القيادة المدرسية

### معايير تطوير البيئة التعليمية والتعليمية



١. توفير بيئة مادية مناسبة تساعد على إنجاح عمليتي التعلم والتعليم.
٢. توفير بيئة اجتماعية إيجابية لتشجيع الطلبة على الإقبال بجدية على عمليتي التعلم والتعليم.
٣. توفير أجواء الانضباط المدرسي.
٤. قيادة برامج الإرشاد التربوي والتوجيه المهني.
٥. متابعة الدوام المدرسي وتنفيذ برنامج الدروس اليومي.
٦. الإشراف الدقيق على مكتبة المدرسة ومختبراتها العلمية والحاسوبية والمرافق الأخرى.
٧. الإشراف على المبنى المدرسي وصيانته باستمرار.
٨. توعية المجتمع المدرسي بكيفية استخدام المرافق المدرسية والمحافظة عليها.
٩. تشجيع المبادرات الإبداعية الفردية والجماعية، لتوفير بيئة مدرسية آمنة والجذب

# الأنماط القيادية

## القيادة المدرسية

### معايير تحسين مستوى أداء الطلبة وتحصيلهم الدراسي

- متابعة الاطلاع على دفاتر تحضير الدروس للمعلمين باستمرار.
- تنفيذ اجتماعات دورية مع المعلمين لبحث موضوعات دراسية وأساليبهم التعليمية.
- مراجعة خطط المعلمين الدراسية ومناقشتها.
- التعاون مع المشرفين التربويين في نشاطاتهم التعليمية كافة.
- تنفيذ برنامج للزيارات الصفية للمعلمين ومناقشة المعلمين بنتائجها.
- تشجيع برامج تبادل الزيارات بين المعلمين.
- تشجيع المعلمين على المشاركة في النشاطات التربوية التي تستهدف تحسين أدائهم الصفية.
- تصميم خطط لرفع المستوى التحصيلي للطلبة.
- تنفيذ برامج إثرائية وعلاجية للارتقاء بتحصيل الطلبة.
- تحديد نسبة التقدم المتوقعة في ضوء الخطط الإثرائية والعلاجية ومتابعتها.
- متابعة موضوع الامتحانات التحصيلية والإشراف عليها وتطويرها.
- متابعة استخدام المعلمين لإستراتيجيات وأدوات متنوعة لقياس تحصيل الطلبة.
- توظيف نتائج تقويم أداء الطلبة التحصيلي في تحسين العملية التعليمية - التعليمية.
- الاحتفاظ بالسجلات الإدارية والفنية الإشرافية واستخدامها باستمرار.



# الأنماط القيادية

## القيادة المدرسية

### معايير تطوير الانضباط السلوكي لدى الطلبة

١. تحديد حاجات الطلبة والعمل على تلبيتها بما يتناسب وميولهم ورغباتهم وخصائصهم النمائية.
٢. تزويد الطلبة بالفرص المناسبة والكافية لتلبية حاجاتهم الفردية والاجتماعية، ولتنمية ميولهم، ولتطوير قدراتهم واستعداداتهم ومواهبهم.
٣. تزويد الطلبة بالفرص الكافية والمناسبة للاشتراك في النشاطات المنهجية واللامنهجية التي تعمل على حسن نمو الطالب.
٤. إشراك الطلبة في عملية صنع القرارات المدرسية.
٥. تطوير برامج الخدمات الطلابية في المدرسة، وفي مقدمتها برنامج الإرشاد التربوي، والتوجيه المهني، والاهتمام بالسجلات التراكمية للطلبة، وتوظيفها.
٦. تحديد الصعوبات والتحديات والمشكلات التي تواجه الطلبة ومساعدتهم على تخطيها.
٧. توفير برامج وقائية وعلاجية لإكساب الطلبة المهارات الشخصية والاجتماعية والقيم السلوكية ووقايتهم من التعرض للمشكلات أو الإساءة أو الاستغلال.
٨. انتهاج الأساليب التربوية في التعامل مع السلوك المشكل للطلبة وتعديله.
٩. تطوير فهم أكبر للطلبة للوصول بالعلاقات معهم إلى درجة الحنان واللف والأبوة.
١٠. غرس قيم الانتماء للوطن والولاء للقيادات الحاكمة في نفوس الطلبة
١١. العمل على رفع كفاية مجالس أولياء الأمور والمعلمين في مجال تعديل سلوك الطلبة



# الأنماط القيادية

## القيادة المدرسية

### معايير التعامل مع الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة

١. توفير برامج لتدريب المعلمين والعاملين الآخرين في المدرسة على اكتشاف الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة وتصنيفهم.
٢. تطبيق الاختبارات والمقاييس الخاصة والمناسبة لاكتشاف الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.
٣. التعاون مع الجهات ذات العلاقة لإجراء الاختبارات المقننة لتحديد مجالات تفوق الطلبة المتفوقين وتحديد الصعوبات التي يعاني منها الطلبة ذوو صعوبات التعلم.
٤. توفير قاعدة بيانات خاصة بالطلبة المتفوقين وأخرى خاصة بالطلبة ذوي صعوبات التعلم.
٥. تهيئة البيئة التربوية التعليمية المادية المناسبة لتعليم الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.
٦. تحديد احتياجات الطلبة المتفوقين وذوي صعوبات التعلم، وتلبيتها.
٧. تطوير برامج إثرائية تلبي حاجات الطلبة المتفوقين وتتناسب مع قدراتهم.
٨. تطوير برامج تربوية مساعدة تلبي حاجات الطلبة ذوي صعوبات التعلم.
٩. التعاون مع الجهات ذات العلاقة في رعاية الطلبة المتفوقين والطلبة ذوي صعوبات التعلم.
١٠. العمل على دمج الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة بالطلبة العاديين.
١١. إشراك الأهـل في تفعيل الجهود والنشاطات التي تهدف إلى رعاية الطلبة المتفوقين والطلبة ذوي صعوبات التعلم.



# الأنماط القيادية

## القيادة المدرسية

### معايير الأنشطة المدرسية والمسابقات الطلابية

١. تصنيف الطلبة، وفقاً لمواهبهم، وهواياتهم، واستعداداتهم.
٢. توفير قاعدة بيانات خاصة بالطلبة ذوي المواهب والهوايات المختلفة.
٣. تضمين الخطة الإدارية للمدرسة بالبرامج والأنشطة المدرسية المناسبة.
٤. توفير التجهيزات المادية المناسبة والكافية لممارسة الأنشطة المدرسية المختلفة.
٥. تنويع الأنشطة المدرسية المنسجمة مع المناهج الدراسية.
٦. توفير أنشطة مدرسية مناسبة وكافية.
٧. إتاحة الفرص للطلبة للمشاركة في الأنشطة الصفية واللاصفية المنهجية واللامنهجية، وتشجيعهم عليها.
٨. الإسهام في تهيئة الدراسات في مجال اكتشاف المواهب والاستعدادات وأساليب الإفادة منها.
٩. في مجال تقويم أثر فاعلية مشاركة الإسهام في تهيئة الدراسات والأبحاث الطلبة في الأنشطة المدرسية.
١٠. إثراء البرامج المدرسية بالمسابقات الثقافية والرياضية وغيرها.
١١. تشجيع الطلبة على المشاركة في المسابقات المدرسية والمحلية والدولية المتاحة.
١٢. تقديم حوافز معنوية ومادية ملائمة للطلبة المشاركين في النشاطات المدرسية.
١٣. التعاون مع الأهـل في مجال تطوير مواهب الطلبة وهواياتهم المختلفة.



# الأنماط القيادية

## القيادة المدرسية

### معايير ربط المدرسة بالمجتمع المحلي

١. توفير قاعدة بيانات خاصة بأولياء أمور الطلبة ومؤسسات المجتمع.
٢. تحديد الاحتياجات المجتمعية التي يمكن للمدرسة أن تسهم في توفيرها.
٣. دراسة المميزات التنظيمية في مؤسسات المجتمع وكيفية توظيفها لخدمة المدرسة.
٤. تحديد سبل دعم قادة المجتمع المحلي لبرامج المدرسة ونشاطاتها.
٥. تقديم خطة للمشاركة المجتمعية تستجيب لاحتياجات المجتمع المحلي.
٦. إشراك قادة المجتمع المحلي ومؤسساته وأولياء الأمور في برامج المدرسة وأنشطتها دورياً.
٧. العمل على رفع نسبة تواصل أولياء الأمور مع المدرسة.
٨. تحديد آلية الاتصال بقادة المجتمع المحلي ومؤسساته.
٩. تحديد آلية التواصل مع أولياء الأمور وتسهيلها.
١٠. تسهيل استخدام المجتمع المحلي لمرافق المدرسة في تقديم الخدمات والأنشطة الاجتماعية.
١١. تزويد أولياء الأمور بتقارير دورية حول النمو الشامل لأبنائهم.
١٢. تعزيز مبادرات أولياء الأمور وقادة المجتمع المحلي الهادفة إلى تطوير أداء المدرسة واستثمارها.
١٣. توفير قاعدة بيانات خاصة بالمشروعات التي نفذتها المدرسة بالتعاون مع المجتمع المحلي.
١٤. دراسة مدى رضا أولياء الأمور عن أداء المدرسة وعلاقتها بالمجتمع المحلي.





# Thank You