



الفصل الأول

أهمية القيادة والإدارة في تعليم

ما هي الإدارة التربوية:

بوالم: وظيفة تنفيذية لتنفيذ السياسات المتفق عليها. الإدارة تختلف عن القيادة والإدارة تتحمل مسؤولية صنع السياسات ، وإذا لزم الأمر ، التغيير التنظيمي

سابر هندي: الإدارة عبارة عن مجموعة من الإجراءات الموجهة نحو الاستخدام الفعال و الموثر للموارد التنظيمية لتحقيق الأهداف التنظيمية

. توني بوش: يجب أن تهتم الإدارة التربوية في المقام الأول بأهداف وغايات التعليم و التربوى. هدف الإدارة هو تحقيق أهداف تعليمية معينة، وإذا كانت العلاقة بين الهدف والإدارة غير واضحة ، فهناك خطر من الإدارة (أي التركيز على الأساليب وتجاهل الأهداف والقيم التعليمية).

الإدارة ضرورية لتحقيق الأهداف التربوية ، ولكن يجب أن يتم الاتفاق على هذه الأهداف من قبل المدرسة ومجتمعها

.هناك تناقضات بين الجوانب الثلاثة لتحديد الأهداف في التعليم

هذه الجوانب الثلاثة هي:

١ - قيمة البيانات الشكلية للأهداف

٢- هل الأهداف تخص منظمات أم أفراد معينين؟

٣. كيف يتم تحديد أهداف المؤسسات؟

الأهداف الرسمية:

في بعض الأحيان يتم تحديد الأهداف الرسمية للمدارس والكليات على مستوى عالٍ من العمومية. عادة ما تتطلب الكثير من الدعم ، ولكن لأنها غالبًا ما تكون مثالية ، فإن مثل هذه الأهداف لا تفتح الباب أمام العمل الإداري

يتطلب الاتجاه العالمي للحكم الذاتي من المسؤولين والموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين أن يكون لديهم رؤية واضحة لمدرستهم ، باستخدام أهداف محددة وواضحة

يقول بير وكالدويل وميليكان: "القادة المتميزين لديهم رؤية ثابتة في مدرستهم". صورة ذهنية لمستقبل أفضل يتشاركها جميع أعضاء المجتمع المدرسي. إذا كان لدى منظمات التدريب مثل هذه الأفكار ، فسيكون من الممكن للمديرين الفعالين ربط الوظائف بالأهداف والتأكد من أن أنشطة الإدارة موجهة نحو الهدف

يمكن اشتقاق الأهداف من توجيهات الحكومة الوطنية أو نتائج تقييمات الاحتياجات على مستوى المدرسة.

أهداف تنظيمية أم فردية ؟

تركز بعض الأساليب في الإدارة التربوية على الأهداف التنظيمية. بينما تؤكد النماذج الأخرى على النوايا الفردية يملك. هناك مجموعة واسعة من وجهات النظر بين الاثنين. يجادل البعض بأن القادة يفرضون أهدافاً مية على الأعضاء لتنظيم ذوي النفوذ المنخفض في المدارس الثانوية والكليات ، بينما يجادل آخرون بأن الأهداف الفردية يجب أن تتماشى مع .خصوصيات المنظمات من أجل أن تكون ذات مغزى للأعضاء وأصحاب المصلحة

تتمثل إحدى المشكلات في أن الأهداف الفردية والتنظيمية غير متوافقة في بعض الأحيان أو أن الأهداف التنظيمية تلبي احتياجات بعض الأشخاص ولكن ليس جميعهم.

تعيين الاهداف

عملية صنع القرار حول الأهداف التنظيمية هي المهمة الرئيسية للإدارة التربوية. في بعض المنظمات ، يضع المدير أو رئيس مجلس الإدارة الأهداف مع كبار الموظفين ومجموعة صغيرة من المساهمين. في العديد من المدارس والكليات ، تشارك المجموعات الرسمية وغير الرسمية في تحديد الأهداف

تتأثر أهداف المدرسة والمدارس الثانوية بضغط البيئة التعليمية الأوسع وتؤدي إلى أسئلة حول استدامة وجهات نظر المدرسة. العديد من البلدان ، بما في ذلك انجلترا والمملكة المتحدة وويلز ، لديها منهج وطني يتكامل مع أنظمة المراقبة والتقييم الوطنية ويقلل من حرية عمل المدارس في تحديد الأهداف التعليمية.

تحدث رايت في دراسة القيادة غير الفعالة وأنه في المدارس في إنجلترا وويلز ، تم تقليص الرؤى إلى مجرد تنفيذ القيم والسياسات:

تمت إزالة القيادة كأساس أخلاقي وقيم لإدارة المدرسة من الأشخاص الذين يعملون هناك. اليوم ، القيادة على المستوى السياسي ، أي حيث تتأثر بالنقاش ، والإصلاح غير متوافق مع التغيير المحلي . السؤال الرئيسي هنا هو إلى أي مدى يكون قادة المدارس قادرين على تغيير سياسة الحكومة واقتراح مناهج بديلة تستند إلى قيم المدرسة ووجهات نظرها. هل يتبعون الجدول الزمني المحدد أم يمكنهم التصرف كما يحلو لهم؟

بحث: گولدوالاخرين على عشرة مدراء تنفيذيين إنكليزيين بارزين حول الموضوع السابق (الاستهداف)

افتراض البحث: يقوم قادة المدارس بنقل القيم ، وتحسين المدارس ليس علّما تقنيًا ؛ بل هي بالأحرى عملية إيجاد طرق أفضل لتعزيز القيم التربوية في تجارب العمل لمدارس معينة. يدعي هؤلاء المؤلفون أن المديرين الذين يدرسونهم يطورون هذه الأساليب القائمة على القيمة لقيادة المدرسة وإدارتها

. گولد وآخرون يتجنب قادة المدارس الذين ندرسهم القيادة غير الفعالة من خلال تعديل السياسات الحكومية وفرض أنظمة القيم الخاصة بهم ، وقد ذكرنا الأشخاص الذين تحدثنا إليهم باستمرار بأنظمة القيم المدرسية في وجهات النظر والقيم المشتركة للأعضاء.

استجابة رايت للبحث الذي أجراه جولد و لآخرون

إحدى القضايا التي لم يكن جولد وزملاؤه على دراية بها هي كيف تعيق هذه القيم تنسيق الأنشطة المدرسية والسياسات الحكومية. "القيادة غير الفعالة تعني أن قادة المدارس لا يمكنهم اتخاذ قرارات في مواجهة السياسات والتعليمات الحكومية غير ".المعقولة

يستمر هذا النقاش ، لكن القضية الرئيسية هي القوة النسبية للحكومات وقادة المدارس في تحديد الأهداف والغايات التعليمية لمدارس معينة. إذا اعتقد المعلمون والقادة أن المبادرات ليست مفيدة لأطفالهم وطلابهم ، فلن يقوموا بتنفيذها بحماس. لذلك تطلب الحكومات من المدارس أن يكون لديها رؤى قيادية ، طالما أن هذه الآراء لا تتعارض مع توجيهات الحكومة.

ما هي القيادة التربوية؟

ومؤخرا يشير "Ganter الإدارة التربوية" إلى أن التسميات المستخدمة لتعريف المجال قد تغيرت من "الإدارة التربوية" إلى "القيادة التربوية".

في إنجلترا ، مع افتتاح الكلية الوطنية للقيادة المدرسية في عام ٢٠٠٠ ، ظهر هذا التغيير فيما يسمى **تغيير النمط**

هناك تصورات مختلفة للقيادة. كما يجادل يوكل ، "تعريف القيادة تقليدي وذاتي

" بعض التعريفات أكثر فائدة من غيرها ، لكن لا يوجد تعريف صحيح

تم تحديد ثلاثة أبعاد للقيادة كأساس لتعريف مفيد:

١. القيادة كعملية تأثير

٢. القيادة والقيم

٣. القيادة والبصيرة

١. القيادة كعملية تأثير:

تعتبر عملية التأثير سمة أساسية للعديد من تعريفات القيادة. تعكس معظم تعريفات القيادة الافتراض القائل بأن "القيادة هي عملية التأثير الاجتماعي التي من خلالها يمارس الفرد أو المجموعة تأثيراً على شخص أو مجموعة أخرى لتنظيم الأنشطة". والعلاقات داخل مجموعة أو منظمة

يوضح كوبان أن عملية التأثير هادفة ؛ لأنه يسعى لتحقيق نتائج محددة. "القائد هو الشخص الذي يوجه دوافع وأفعال الآخرين". لتحقيق أهداف محددة ، والتي تنطوي على مبادرات ومخاطر

يشير بوش إلى ثلاثة جوانب مهمة لهذا التعريف:

١. المفهوم المهم والمركزي هو التأثير وليس السلطة

٢- إنها عملية إدارية.

٣ - يمارس التأثير من قبل الجماعة والأفراد

٢. القيادة والقيم:

مفهوم التأثير محايد لأنه لا يحدد الأهداف والإجراءات التي ينبغي اتخاذها. ومع ذلك ، ترتبط القيادة إلى حد كبير بالقيم. يتوقع من القادة العمل على القيم الفردية والمهنية. يجادل غرينفيلد وريبنز بأن "القيادة تبدأ بشخصية القادة ، والتي يتم التعبير عنها من حيث القيم الشخصية والوعي والقدرة". العاطفية والأخلاقية.

لقد ميز غرينفيلد بالفعل بين القيم والعقلانية. القيم تتجاوز العقلانية. العقلانية لكي تكون أكثر عقلانية يجب أن تستند إلى. القيم ، حيث يتم التعبير عن القيم أو اختيارها أو فرضها أو قبولها. فهي تتجاوز القياس الكمي وتتجاوز القياس

هارجر يفز: المعلمون إيجابيون بشأن التغييرات التي يقومون بها لكنهم غير مهتمين بالتغييرات المفروضة.

٣. القيادة والبصيرة

يهتم المديرون بالعمل الجاد لأنهم من خلال القيادة يمكنهم تلبية احتياجاتهم الشخصية. وجدت إحدى الدراسات أن جميع الآباء تقريباً وجميع المعلمين يتوقعون من مديري المدارس توضيح وجهات نظرهم. بينما يتوقع ٩٨٪ من المجموعتين أن يقوم القائد بوضع استراتيجيات لتحقيق رؤيته

.تُظهر هذه المشاريع دعماً كبيراً لفكرة القيادة (البصيرة) ، لكن دراسة فورمان تُظهر أن هذا الدعم لا يزال مثيراً للجدل

- "يقول فاو لن: "إن تكوين الرؤى هو عملية ديناميكية ومعقدة يمكن لعدد قليل من المؤسسات التعامل معها
 - . مكان آخر ، يقترح بشكل أكثر أهمية أن القادة أصحاب الرؤية قد يضرون بمدارسهم بدلاً من تحسينها
- يشرح بولام وآخرون البحث الذي أجراه بعض المشكلات المرتبطة بتكوين المعرفة في المدارس في إنجلترا وويلز تظهر هذه الدراسة التي شملت ١٢ مدرسة مستقلة فعالة أن معظم مديري المدارس كانوا قادرين على شرح بعض وجهات النظر
- تم التعبير عن الآراء بطرق مختلفة ، وكانت الآراء معقدة إلى حد ما. بالإضافة إلى ذلك ، نادراً ما كانت هذه الآراء خاصة بمدارسهم. لم تكن مثيرة للاهتمام ومثيرة للجدل. لقد قابلوا بالضبط ما كان متوقعاً من نظام التعليم البريطاني

الفرق بين القيادة والإدارة التربوية

تعتبر القيادة أكثر شمولاً من مفهوم الإدارة وتشير إلى الإجراءات والأنشطة التي تشارك في إدارة وتحسين مؤسسات الخدمة الحكومية.

سلط كوبان الضوء على أحد الاختلافات الأكثر وضوحاً بين القيادة والإدارة ، حيث ربط القيادة بالتغيير والإدارة بالحفاظ على :الحماية ، والتأكيد على أهمية بعدي النشاط التنظيمي

أعني القيادة من خلال التأثير على أنشطة الآخرين في تحقيق الأهداف المرجوة. القادة هم الأشخاص الذين يشكلون أهداف. ودوافع وأنشطة الآخرين

إنهم يتغيرون باستمرار لتحقيق الأهداف الحالية والجديدة ... تتطلب القيادة ذكاء وطاقة ومهارة

الإدارة هي الحفاظ على فعالية وكفاءة الأنشطة والهيكل التنظيمي. في حين أن الإدارة الجيدة غالباً ما تطبق المهارات القيادية منها متفوقاً لكن تكون الوظيفة العامة هي الحفاظ على التغيير ، فأنا أقدر كل من القيادة والإدارة ، وليس أيّاً على الآخر. "لأن المواقف والأوقات المختلفة تتطلب إجابات خاصة

يرى بوش أن القيادة مرتبطة بالقيم والأهداف ، بينما تربط الإدارة بتنفيذ القضايا الفنية

الدورة التاريخية للإدارة والقيادة التربوية

تشكيل الإدارة التربوية كنظام متميز في الترتيب التاريخي من قبل هيوز وهيوز وبوش ،بوش وجالتر و. Boalm قد تم وصفه.

لقد بدأ في الولايات المتحدة في بداية القرن الماضي. كان لعمل تايلور وحركته العلمية تأثير. ثم قدم فايول مبادئ الإدارة العلمية. تم اقتراح جميع النظريات خارج التعليم ، ثم تم تطبيقها في المدارس

في المملكة المتحدة ، تم تعيين فريق عمل لإدارة المدرسة ويقدم تقارير عن تأثير تلك الجوانب المهمة لتطوير إدارة المدرسة قرر بعد بضع سنوات أنه ربما تكون النتيجة الأكثر أهمية هي وضع خطط استشارية للمديرين الجدد إنجلترا وإنشاء مكتب تدريب المعلمين في تنمية وتطوير القيادة والإدارة التربوية وكذلك تدريب المعلمين قبل الخدمة وكان له تأثير كبير

المدرسة الثانوية (الكلية) الوطنية:

تتمثل الخطوة الحاسمة في هذه الفترة في إنشاء المدرسة الوطنية العليا للقيادة في نوفمبر ٢٠٠٠. لا تتضمن المدرسة الثانوية بشكل كبير مصطلح الإدارة وتؤكد على بُعد القيادة. المدارس الثانوية مسؤولة عن تنفيذ برامج توصية القيادة ، بما في ذلك الشهادات المهنية للمدارس الوطنية ، وتقديم مبادرات جديدة مثل إعداد القادة بين مديري المدارس الجديدة والمستشارين وفرق القيادة.

- تم توسيع إطار العمل في عام ٢٠٠٩ ليشمل قيادة خدمة الطلاب ، وتم تغيير العنوان من الكلية الوطنية إلى القيادة المدرسية وخدمات الطلاب.

خمس نقاط قوة رئيسية في المدارس الثانوية:

- ملى التركيز الوطني
- برامج لمراحل مهنية مختلفة
- التأكيد على العمل
- البرامج التي تأتي مع البحث
- الغرض الفعال والحجم

يحدد بوش ٥ من القيود الرئيسية للكلية على النحو التالي:

- توقعاتها ومطالبها منخفضة للغاية
- إن تركيزه على الممارسة يؤدي إلى إهمال النظرية والبحث
- الاعتماد على أصحاب المصلحة لتوجيه البرامج يمنع الإبداع •
- تأثيره على تطوير القيادة المدرسية غير صحي
- يتأثر بشكل كبير من قبل الحكومة

اللامركزية والحكم الذاتي تخضع المدارس والكليات لقانون تحدده البرلمانات الوطنية على مستوى المقاطعات والولايات. أحد الأبعاد الرئيسية لهذه الأطار هو درجة اللامركزية في نظام التعليم الأنظمة المركزية بيروقراطية والمدارس والمجتمعات المحلية ليس لها حرية التصرف ، تفوض اللامركزية في الأنظمة. العديد من السلطات في المستويات الأدنى . عندما يتم نقل السلطة إلى المستوى التنظيمي ، يمكننا التحدث عن الحكم الذاتي .

لاجو : بيروقراطية مرتبطان ارتباطاً وثيقاً يعتقد النموذج أن اللامركزية والـ ا ويصفها على النحو التالي تعني اللامركزية البيروقراطية أن عددًا صغيراً يمكنه اتخاذ قرارات بشأن مختلف القضايا وتقع مسؤولية تنفيذ البرامج على المستويات الأدنى من المنظمة ... تقرر الوزارة بشأن أهداف وغايات المناهج والمواد التدريبية المطلوبة ، والأساليب المحددة ، وتقرر في تعيينات الموظفين ، والتوصيف الوظيفي ، وقبول الطلاب ، والتقييمات ، وما إلى ذلك

تتطلب اللامركزية تقليص دور الحكومة المركزية في تخطيط وتنفيذ التعليم ، والذي يمكن أن يتخذ أشكالاً مختلفة ، وتعني اللامركزية في التعليم تفويض السلطة إلى المستويات الأدنى من التسلسل الهرمي.

أهم أشكال اللامركزية هي:

- في الفيدرالية أو اللامركزية السياسية ، على سبيل المثال في أستراليا وألمانيا والهند والولايات المتحدة
- التفويض ، على سبيل المثال في المملكة المتحدة
- تحرير أو إلغاء الرقابة الحكومية ، على سبيل المثال في جمهورية التشيك
- اللامركزية في تنزانيا ، على سبيل المثال
- مشار الديمقراطية التشاركية تنطوي على مشاركة قوية من قبل أصحاب المصلحة على المستوى المؤسسي ، على سبيل المثال ، أستراليا وكندا و انكلترا و ويلز و جنوب افريقيا
- آلية السوق على سبيل المثال في المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية

تمت مناقشة العلاقة الصحيحة بين الإدارة التعليمية وإدارة التعليم المتخصص منذ عام ١٩٩٥ ، عندما أكدت TTA على أفضل حل خارج التعليم لبرامج التطوير المهني. أفضل حل خارج التعليم غير وارد. لكن من المفترض أن تكون تعريفات (أفضل عمل) مفهومة ومقبولة على نطاق واسع.

في الممارسة العملية ، هناك العديد من القضايا الإشكالية:

من الذي يقرر ما هو الحل الأفضل؟

كيف يتم استخدام هذه التجربة الجيدة لتدريب قادة المدارس ومديريها؟

هل التجربة الجيدة سمة من سمات المجتمع أم أنها تعتمد على البيئة المدرسية؟

أفضل استراتيجية إدارة خارج التعليم ليست واضحة دائماً. إذا كانت الآراء مختلفة في التعليم نفسه.

تشير العديد من الحجج إلى أن التعليم يتطلب نهجاً محدداً. هم انهم:

➤ صعوبة تحديد وقياس الأهداف التربوية

➤ حضور الأطفال واليا فعين كمخرجات أو عملاء للمنظمات التربوية

الحاجة إلى المتخصصين والمعلمين لزيادة السلطة في الفصول الدراسية حقيقة أن العديد من مديري المدارس العليا والمتوسطة في المدارس الابتدائية يفتقرون إلى الوقت للجوانب الإدارية لعملهم هي القضية الأكثر أهمية. التركيز على عملهم

قيادة الدورة:

أدى التركيز المتزايد على إدارة التدريس و التعليم كنشاط اساسى للمؤسسات التعليمية الى منهج او قيادة قائمة على التعلم ، اقترتها الكلية الوطنية فى انجلترا . تؤكد قيادة الدرس على التدريس والتعلم وسلوك المعلمين عند العمل مع الطلاب. القادة من خلال المعلم في تعلم الطلاب له تأثير. ينصب التركيز على توجيه التأثير والتأثير فيه أكثر من عملية التأثير نفسها.

يُظهر بحث Bliss -to-Bliss مع ٨٠٠ مدير مدرسة فى المدارس الابتدائية و المتوسطة و الثانوية الامريكية ان القيادة الفعالة للمناهج ثلاثية الابعاد :

- محادثة مع المعلمين (مؤتمر)
- تعزيز النمو المهني للمعلمين
- تنمية فكر المعلم

استمرار القيادة الأكاديمية

مصطلح قيادة الدرس مأخوذ من امريكا الشمالية ويتم تقديمه فى المملكة المتحدة و دول اخرى بمفهوم القيادة القائمة على التعليم . يوثر القادة على التعلم ثلاث استراتيجيات رئيسية

النمذجة: النمذجة أو النمذجة تدور حول قوة القدوة. القادة الموجهون نحو التعلم هم قدوة للآخرين لأنهم مهتمون بالتعلم والتدريس والصف ، ويريدون المزيد من المعلومات والمعرفة حول هذه الموضوعات.

المراقبة: وتشمل مراقبة الدروس ، ومراقبة المعلمين أثناء العمل ، وتقديم ملاحظات المعلمين

المحادثة المهنية: المحادثة تدور حول خلق فرص للمعلمين للتحدث مع الزملاء والقادة حول التدريس والتعلم.

خاتمة:

تحقق القيادة والإدارة الفعالة أهداف المدارس والكليات التي حددها المساهمون والمؤسسات التعليمية الحكومية الممولة.

في اقتصاد عالمي متنامٍ ، يعد وجود قوة عاملة مدربة أمرًا بالغ الأهمية لاستمرار المنافسة وزيادتها. يتوقع المجتمع من الكليات والكليات أن تعد الناس للعمل في بيئات غير آمنة. يتحمل المعلمون والقادة والإداريون مسؤولية تنفيذ المعايير التعليمية.

يرتبط مفهوم الإدارة بالقيادة أو يتفوق عليها ، لكن القادة وكبار الموظفين يعارضون مثل هذه الشروط. ترحب العديد من البلدان بالحكم الذاتي ، الذي يوسع نطاق عمل القيادة وله تأثير مباشر وغير مباشر على أداء الطلاب. يؤكد القادة الناجحون بشكل متزايد على التعلم - التركيز الأساسي للمنظمات التعليمية. كما أنهم يواجهون ضغوطًا ومساءلة غير متوقعة.

مع اشتداد الضغوط البيئية ، يحتاج المديرون إلى مزيد من المعرفة والمهارات والمرونة. يجب أن يكون القادة والمديرون وكبار الموظفين على دراية بنظرية الإدارة التربوية بالإضافة إلى ممارسة الإدارة التربوية. القدرة تعني فهم المفاهيم ودورها في العمل المناسب