



مجلة كلية التربية

**"تطوير الإدارة المدرسية بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة**

**دمياط على ضوء مدخل القيادة المتسامية"**

بحث مستل من رسالة ماجستير

إعداد

أ.د/ وائل وفيق رضوان

أستاذ أصول التربية

كلية التربية - جامعة دمياط

هدير صبري محمد معوض

باحثة ماجستير

كلية التربية- جامعة دمياط

٢٠٢٤ - ١٤٤٥ هـ - م

## المستخلص:

تحتل مرحلة التعليم الأساسي مكان الصدارة بالنسبة لمراحل التعليم المختلفة، وخصوصًا الحلقة الأولى منه، ويواجه التعليم الأساسي العديد من التحديات التي تعوق قدرته على مواكبة تحديات القرن الحادي والعشرون، وأهم هذه التحديات هو تطبيق مبدأ القيادة المتسامية داخل مدارسها.

لذلك يسعى هذا البحث إلى الوقوف على أهم معوقات تطبيق مبدأ القيادة المتسامية داخل مدارس التعليم الأساسي والوصول إلى مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي المصرية.

يتكون البحث من أربعة محاور، حيث يبدأ بالحديث عن الإدارة المدرسية موضحة أهميتها، وأهدافها، ثم ينتقل إلى القيادة المتسامية، فيتم توضيح مفهومها، ودواعي الاهتمام بها، وأهم أهدافها، وبعد ذلك يذكر معوقات ممارسة هذه القيادة داخل مدارس التعليم الأساسي، وأخيرًا يُختم بالتصور المقترح لتحسين أداء مديري هذه المدارس.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة المتسامية - التعليم الأساسي - محافظة دمياط

**Abstract:**

The basic education stage occupies the forefront of the various stages of education, especially the first cycle. Basic education faces many challenges that hinder its ability to keep pace with the challenges of the twenty-first century, and the most important of these challenges is the application of the principle of transcendent leadership within its schools.

Therefore, this research seeks to identify the most important obstacles to applying the principle of transcendent leadership within basic education schools and to arrive at a proposal for developing the management of Egyptian basic education schools.

The research consists of four axes. It begins by talking about school administration, explaining its importance and goals. Then it moves to transcendent leadership, explaining its concept, the reasons for paying attention to it, and its most important goals. After that, it mentions the obstacles to practicing this leadership within basic education schools, and finally it concludes with the proposed vision. To improve the performance of principals of these schools.

**Keywords:** Transcendent Leadership - Basic Education - Damietta Governorate

## المقدمة

يزداد الاهتمام يوماً بعد آخر بالتربية كواحدة من أهم أدوات البناء الحضاري وإحداث التغييرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المطلوبة، وذلك لكونها وسيلة مهمة من وسائل إعداد العنصر البشري الذي يشكل الأساس في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما أن مهمتها أصبحت كبيرة جداً بسبب التغير والتطور المستمرين في عالم تتنامى فيه الأفكار وتتسع فيه المعارف بسرعة مذهلة ويؤدي التعليم دوراً كبيراً في نجاح كافة خطط التنمية بوصفه يمثل عنصراً فاعلاً لتحقيق هذا التقدم، وهكذا بذلت الجهود وما تزال تبذل من أجل التوسع في التعليم ورفع كفايته.

وتحتل مرحلة التعليم الأساسي مكان الصدارة بالنسبة لمراحل التعليم المختلفة، ونظراً لسعة حجم هذا التعليم وأهميته بوصفه مرحلة عامة أساسية ينبغي أن يحصل عليها كل أبناء الشعب، ويعد الحد الأدنى الذي لا يمكن الاستغناء عنه لأنه يجسد المضمون المنطقي لمبدأ تكافؤ الفرص التعليمية في مرحلة الطفولة، فهي الأساس لنمو الشخصية الإنسانية وتشكيل سماتها وتطويرها لتنشئة مواطن صالح ونافع، وإعداد جيل متعلم مدرك لمسئولياته في مواجهة التحديات المستقبلية.

إضافة إلى أن مرحلة التعليم الأساسي تعد مرحلة إلزامية يحصل المتعلم من خلالها على الحد الأدنى من المعارف والمهارات. (بيومي، ٢٠١١م، ١٠٠)

ويطلق مصطلح التعليم الأساسي على نظم تعليمية بديلة غير تقليدية تضم سنوات المرحلتين الابتدائية والإعدادية، وفي مصر تم تعريف التعليم الأساسي بأنه: تعليم موحد توفره الدولة لجميع الأطفال ممن هم في سن المدرسة، مدته تسع سنوات يقوم على توفير الاحتياجات التعليمية الأساسية من المعلومات والمهارات، وتنمية الاتجاهات والقيم التي تمكن المتعلمين من الاستمرار في التعليم والتدريب وفقاً لميولهم واستعدادهم وقدراتهم التي يهدف هذا التعليم إلى تنميتها لمواجهة تحديات وظروف الحاضر وتطلعات المستقبل، في إطار التنمية المجتمعية الشاملة، ويتصف هذا التعليم بالآتي:

- هو تعليم موحد للجميع، على أساس أنهم أعضاء في مجتمع واحد تجمعهم أهداف وطموحات مشتركة تتطلب قدرًا مشتركًا من التعليم والثقافة بما يضمن تماسك المجتمع وفق هويته الثقافية العربية والدينية.
- هو تعليم مدته تسع سنوات يتواءم مع التوجهات التربوية الحديثة ومتطلبات الحياة المعاصرة واحتياجات التنمية، ساعياً نحو توسيع قاعدة التعليم الأساسي وسد منابع الأمية وتزويد المتعلمين بالمعارف والمهارات والاتجاهات والقيم الأساسية الضرورية، ومراعاة لخصائصهم ومطالب نموهم في هذه المرحلة التعليمية التي تمتد من سن السادسة حتى سن الخامسة عشر.
- هو تعليم يتصف بالشمولية من حيث تنمية جميع جوانب شخصية المتعلم في إطار متوازن ومتكامل.
- هو تعليم يهتم بالربط بين النظرية والتطبيق والفكر والعمل والتعليم والحياة وفق مبدأ تكامل الخبرة.
- هو تعليم يسعى نحو اكتساب المتعلم مهارات التعلم الذاتي في إطار مفهوم التربية المستمرة وغرس القيم والممارسات اللازمة لتحقيق الإتقان في التعلم والتعليم.
- هو تعليم يتصف بالمرونة في توجيه مخرجاته حيث يعد المتعلم لمواصلة التعليم بالمراحل اللاحقة أو يهيئه للتدريب من أجل الالتحاق بسوق العمل، وفق استعداداته وإمكاناته وكفاياته.
- هو تعليم يستهدف إعداد المتعلمين للإسهام في التنمية المجتمعية الشاملة. (بيومي، ٢٠١١م، ١٠٠)

### مشكلة البحث:

يواجه التعليم الأساسي العديد من التحديات التي تعوق قدرته على مواكبة تحديات القرن الحادي والعشرين، ولذا فإن إصلاح التعليم وتطوره ضرورة يسعى إليها

المجتمع المصري لما كان التعليم الأساسي على درجة كبيرة من الأهمية في اكساب أطفالنا القيم التربوية فمن الضروري مواجهة التحديات التي تحول بينه وبين تحقيق تلك الغايات. (المنوفي، غازي، و الصاوي، ٢٠٢١م، صفحة ١٦٠)

تعد الإدارة عنصراً أساسياً ومهماً في نجاح وتحسين العملية التعليمية، وهي مرتبطة بالإنسان وطبيعته، فنجدها تختلف من إنسان إلى آخر، فهي مرتبطة بقدرات وميول الإنسان، فالإدارة المدرسية مرتبطة بالتربية باعتبار مدير المدرسة قائداً تربوياً، ويكلف بعدة مهام منوطة له حتى تسير العملية التعليمية بالشكل المطلوب.

ولهذا يمكن القول بأن عملية اتصال ومشاركة المدير للمعلمين والطلاب والإداريين في اتخاذ القرارات الإدارية السليمة تحت شعار وأمرهم شورى بينهم، وكذلك اتصاله بأولياء الأمور للاطلاع على أوضاع أبنائهم هي من سمات النظام التربوي المتطور، الذي يساهم في غرس الثقة بين العاملين فيما بينهم، مما ينعكس على تحسين العملية التعليمية من حيث تحسين مستوى الطلاب وتفوقهم، فنجد الكل يعمل كجسد واحد بحيث يحترم رأي كل فرد ويستفاد من معلومات وتخصص كل فرد، وهو ما يساهم في إرساء الود بين الجميع نظراً لتوفير الجو المناسب والمناخ الملائم لكل فرد لكي يساهم في إخراج إبداعه مما ينعكس على العملية التعليمية بالإيجاب. (نصرت، ٢٠٢٣م، صفحة ٣٢٦)

تعتبر الإدارة المدرسية الوحدة التنفيذية الهامة التي بواسطتها يتم الإشراف على تحقيق الأهداف التربوية وذلك لما لها من علاقة مباشرة مع أطراف العملية التربوية داخل وخارج المدرسة. فالإدارة المدرسية هي الجهة ذات الإشراف المباشر على الطلبة، حيث ترعى سلوكهم وتتابع جميع جوانب النمو لديهم ومدى جديتهم وإقبالهم على التعلم، والإدارة المدرسية أيضاً تهتم بالمبنى المدرسي وصيانته وتعمل على توافر الإمكانيات اللازمة والتسهيلات المادية لتحقيق أهداف العملية التربوية بالمدرسة، وللمدرس أيضاً نصيب وافر من اهتمام الإدارة المدرسية، فهي التي تشرف على تطبيقه، حيث تتجمع

لديهم الملاحظات والاقتراحات التي تظهر أثناء تطبيق هذا المنهج، كما أن موظفي الخدمات الإدارية عنصر هام من عناصر الإدارة المدرسية فعلى وفرتهم وكفاءتهم يمكن تذليل كثير من الصعاب التي تواجه المدرسة. (الحمدان ، ١٩٩٦م، صفحة ١٩)

إن الحفاظ على المدرسة يكمن في قيادتها، فالقائد الحقيقي هو الذي يفهم جيداً أن أفعاله يجب أن تكون هي السائدة وليست أقواله، وأن عليه أن يطبق هذا الإجراءات وليس أن يكتفي بالوعظ والإرشاد. إن مثل هذه الأمور تعتبر الخريطة التي توجه القائد التربوي؛ ذلك لأن القائد التربوي سوف يختبر الثقافة والمجتمع كانعكاس مباشر للقيادة وممارساتها. وبناء على ذلك فإن العلاقات التي يكونها القائد، والأنظمة التي يدعمها، والقرارات التي يتخذها سوف يكون لها أكبر الأثر على المدرسة ككل.

ومع ذلك فإن مدير المدرسة يواجه تحديات ومشكلات أخلاقية مختلفة أثناء تأديته لعمله، فعلى قادة المدارس مراعاة مجموعة من المبادئ لتطبيق القيادة الأخلاقية عند تنفيذ عملية صنع القرار الأخلاقي في الحرم المدرسي. (الحمدان ، ١٩٩٦م، صفحة ١٩)

**واعتماداً على ما سبق تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:**

كيف يمكن تطوير الإدارة المدرسية في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة دمياط على مدخل ضوء القيادة المتسامية؟

**ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:**

- ١- ما الإطار النظري والمفاهيمي للإدارة المدرسية؟
- ٢- ما الإطار النظري والمفاهيمي للقيادة المتسامية؟
- ٣- ما معوقات تطوير الإدارة المدرسية في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي؟
- ٤- ما متطلبات تطوير الإدارة المدرسية في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء القيادة المتسامية؟

## أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تطوير الإدارة المدرسية بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة دمياط على ضوء مدخل القيادة المتسامية.

## أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من مدى أهمية التعليم الأساسي ودور القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم المصرية، ومديرياتها المختلفة كونها المحور الأساسي الذي تركز عليه العملية الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، وتقويم ومتابعة، باعتبارها الموجه للجهود الجماعي في مؤسساتها لتحقيق الأهداف من خلال التأثير الذي يمارسه القائد على سلوك مرؤوسيه

- المستفيدون من البحث:

- وزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية.
- إدارات ومؤسسات التعليم بمحافظة دمياط.
- مديري المدارس بجمهورية مصر العربية.
- المراكز والمؤسسات المعنية بتدريب القادة وتطويرهم.

## منهج البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة البحث حيث يستخدم ذلك المنهج في دراسة الأوضاع الراهنة والعوامل المؤثرة لرصد ومتابعة ظاهرة أو حدث معين متابعة دقيقة كمية أو نوعية في فترة زمنية محددة.

**حدود البحث:**

**الحد الموضوعي:** بيان متطلبات تحسين أداء مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة دمياط على ضوء مدخل القيادة المتسامية.

**الحد المكاني:** مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة دمياط.

**مصطلحات البحث:****١- الحلقة الأولى من التعليم الأساسي**

التعليم الأساسي هو حق لجميع الأطفال المصريين الذين يبلغون السادسة من عمرهم تلتزم الدولة بتوفيره لهم ويلتزم الآباء أو أولياء الأمور بتنفيذه وذلك على مدى تسع سنوات دراسية، ويتولى المحافظون كل في دائرة اختصاصه إصدار القرارات اللازمة لتنظيم وتنفيذ الإلزام بالنسبة لآباء أو أولياء الأمور على مستوى المحافظة كما يصدرون القرارات اللازمة لتوزيع الأطفال الملزمين على مدارس التعليم الأساسي في المحافظة، ويجوز في حالة وجود أماكن، النزول بالسن إلى خمس سنوات ونصف وذلك مع عدم الإخلال بالكثافة المقررة للفصل.

يهدف التعليم الأساسي إلى تنمية قدرات واستعدادات التلاميذ وإشباع ميولهم وتزويدهم بالقدر الضروري من القيم والسلوكيات والمعارف والمهارات العملية والمهنية التي تتفق وظروف البيئات المختلفة بحيث يمكن لمن يتم مرحلة التعليم الأساسي أن يواصل تعليمة في مرحلة أعلى أو أن يواجه الحياة بعد تدريب مهني مكثف، وذلك من أجل إعداد الفرد لكي يكون مواطناً منتجا في بيئته ومجتمعه. (المصرية، ١٩٨١، صفحة ٦)

يعرف التعليم الأساسي لغةً بأنه: الخبرة العلمية والعملية التي لا غنى عنها للناشئ.

(المعاني، ٢٠٢٤م)

ويعرف اصطلاحًا بأنه: هو التعليم المطلوب للمشاركة في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وأن يشمل محو الأمية الوظيفية التي تجمع بين القراءة والكتابة والحساب مع المعارف والمهارات اللازمة للنشاط الإنتاجي وتخطيط الأسرة وتنظيمها والعناية بالصحة والنظافة الشخصية ورعاية الأطفال والتغذية والخبرات اللازمة للإسهام في تطور المجتمع. (عبد الرازق، صفحة ٢)

ويعرف أيضًا بأنه صيغة تعليمية تهدف إلى تزويد كل طفل مهما تفاوتت ظروفه الاجتماعية والاقتصادية والثقافية بالحد الأدنى الضروري من المعارف والمهارات والاتجاهات والقيم التي تمكنه من تلبية حاجاته وتحقيق ذاته وتهيئته للإسهام في تنمية مجتمعه وترتبط بين التعليم والعمل، والعلم والحياة من جهة ومن الجوانب النظرية والجوانب التطبيقية من جهة أخرى في إطار التنمية الشاملة للجميع. (العامري، ٢٠١٧، صفحة ٦٠)

## ٢- الإدارة المدرسية

هي جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقًا يتمشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم. ويمكن القول أيضًا بأن الإدارة المدرسية تعني جميع الجهود والإمكانيات والأنشطة التي تبذل من أجل تحقيق الأهداف التربوية تحقيقًا فعالًا متطورًا ومن الواضح أن المقصود بالجهود المنسقة للإدارة هو جميع الأعمال التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس والعاملون في المدرسة. أما الإمكانيات فيقصد بها الوسائل المعنية لتحقيق الأهداف التربوية التي تنشدها إدارة المدرسة. (فارح، ١٩٨٧م، ١٠٢)

كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقًا فعالًا، ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل هيئات داخل الإدارة المدرسية.

فهي عملية توجيه وتنسيق وتخطيط لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطوير وتقديم التعليم فيها. (فارح، ١٩٨٧م، ١٠٤)

ومما سبق يمكن القول بأن الإدارة المدرسية هي الجهود المنسقة التي يقوم بها المدير المدرسي مع جميع العاملين بها بقصد تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم.

فهي جهود فنية وإدارية يقوم بها مدير المدرسة ومعاونوه وفق تنظيم معين يتم فيه تنسيق الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهداف مرسومة تخدم المدرسة والبيئة.

### ٣- القيادة المتسامية

يشير مصطلح المتسامي إلى كلمة (Transcendental) في اللغة الإنجليزية ويعود أصله إلى اللغة اللاتينية ويتكون من جزأين: الأول (Trans) وتعني "ما وراء أو ما بعد" والثانية كلمة (Scendental) وتعني "الصعود أو التسلق". (جده، ٢٠٢٠م، صفحة ٢٠)

وتعرف القيادة المتسامية بأنها "القيادة التي تتمحور حول مساهمة كافة أعضاء الفريق في تحقيق الأهداف، وقيام القادة فيها بتعزيز وحدة الفريق وعضوية العاملين فيه بتوفير مكافآت منصفة، ومناشدة الدوافع الجوهرية لهم، واستثارة همهم وتطوير دوافعهم المتسامية لتقديم ما يستطيعون لتحقيق الأهداف، وتعزيز روح الخدمة ومفاهيم الروحانية لديهم. (جده، ٢٠٢٠م، صفحة ٢١)

وهي العملية الإدارية التي تكون فيها علاقة التبادل بين القائد ومرؤوسيه مبنية على مساهمة كل طرف بما يمتلكه من قدرات أو بما يستطيع تنفيذه حقاً وفي إطار هذه العلاقة يقوم القائد المتسامي بتشجيع عملية التناسق بين جميع الأطراف في المنظمة

عن طريق منح المرؤوسين مكافآت وحوافز، بالإضافة إلى منحهم حرية الحوار المفتوح لاستثارة قدراتهم الحقيقية وتطوير دافعيتهم المتسامية.

فتعرف إجرائيًا على أنها: النمط القيادي الذي يسعى من خلاله قادة مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة دمياط في التأثير الإيجابي على المعلمين من أجل تحقيق أهداف المدرسة وإرساء القيم والتوجهات وسلوكيات الحب والإيثار وتحقيق السمو الروحي وتكريس مبادئ التعاون والتسامي عن الأنا وتقديم الخدمة للآخرين.

### بنية البحث:

تتكون بنية البحث من أربعة محاور، هي:

- ١- مفهوم الإدارة المدرسية، وأهميتها، وأهدافها.
- ٢- مفهوم القيادة المتسامية لدى المديرين، ودواعي الاهتمام بها، وأهدافها.
- ٣- معوقات ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي.
- ٤- التصور المقترح لتحسين أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء مؤشرات القيادة المتسامية.

### المحور الأول: مفهوم الإدارة المدرسية، وأهميتها، وأهدافها

الإدارة المدرسية الناجحة هي عنصر حاسم في تحقيق تعليم عالي الجودة ورفع مستوى الأداء التعليمي في المدارس. إنها القوة الدافعة والمنظمة التي تلعب دورًا رئيسيًا في توجيه الجهود التعليمية نحو التميز. لكن مفهوم الإدارة المدرسية الناجحة لا يقتصر فقط على القيادة الإدارية، بل يشمل مجموعة من العناصر والمكونات التي تعمل معًا على تحقيق الأهداف التعليمية بنجاح.

الإدارة المدرسية الناجحة تعتبر عاملاً أساسيًا وحيويًا لضمان كفاءة التدريس وتحقيق أداء ممتاز في البيئة المدرسية. تمثل هذه الإدارة الناجحة الأساس للتفوق في

العملية التعليمية وتؤثر على العديد من الجوانب داخل المدرسة، بدءًا من أداء المعلمين ورؤساء الأقسام وصولًا إلى تفاعل أولياء الأمور وتحفيز الطلاب. لذا سنستعرض مفهوم الإدارة المدرسية وملامح الإدارة المدرسية الناجحة.

### التعريف اللغوي للإدارة المدرسية:

مجموعة من العمليات المتكاملة والخطط التي يشرف على ممارستها مدير مُعد إعدادًا خاصًا وذو مهارات متميزة تتناسب ومتطلبات العمليات اللازمة لبلوغ الأهداف المدرسية المحددة.

كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقًا فعليًا، ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية، وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل هيئات عليا، أو هيئات داخل الإدارة المدرسية. (الجابر، ٢٠١٦، صفحة ١٦٦)

وتُعرف الإدارة بأنها الإحاطة بالأمر وتحريكه، أي أنها عملية تفكير وتنظيم وتنفيذ. كما ويعرفها البعض الآخر بأنها عبارة عن تحريك مجموعة من الناس لتحقيق هدف معين ومن خلالهم يتم تحقيق الهدف وينفذ على خير وجه. (سليمان، ١٩٧٦، صفحة ٥٢)

### التعريف الاصطلاحي للإدارة المدرسية:

هي جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقًا يتمشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم. ويمكن القول أيضًا بأن الإدارة المدرسية تعني جميع الجهود والإمكانيات والأنشطة التي تبذل من أجل تحقيق الأهداف التربوية تحقيقًا فعليًا متطورًا ومن الواضح أن المقصود بالجهود المنسقة للإدارة هو جميع الأعمال التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس والعاملون في المدرسة. أما الإمكانيات فيقصد بها الوسائل المعنية لتحقيق الأهداف التربوية التي تنشدها إدارة المدرسة. (فارح، ١٩٨٧م، صفحة ٤٩)

كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً، ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل هيئات داخل الإدارة المدرسية.

فهي عملية توجيه وتنسيق وتخطيط لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطوير وتقديم التعليم فيها. (فارح، ١٩٨٧م، صفحة ٤٩)

الإدارة المدرسية هي العملية الشاملة التي تستهدف إنجاز الأعمال المدرسية بفاعلية من خلال العاملين بالمدرسة وعن طريقهم.

فالإدارة المدرسية وفق ما سبق عبارة عن منظومة متكاملة تستهدف القيام بعمليات تخطيط وتسيير وتقويم للموارد البشرية والمادية المتاحة للمدرسة والتوصل إلى مجموعة من القرارات التي يؤدي تطبيقها إلى تحقيق الأهداف المرجوة بفاعلية. (الراشد، ٢٠٠١م، صفحة ٤٠)

الإدارة المدرسية هي أهم عناصر الإدارة التربوية، حيث تعمل على حفز العناصر المادية والبشرية لتلك العملية، كما تعمل على تنشيطها، من خلال التغلغل في جميع أوجه النشاط التربوي، كما تعد الإدارة المدرسية وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية لكل من له علاقة بالمدرسة من أجل تنمية شاملة متكاملة، ومتوازنة وفقاً لقدراته واستعداداته وظروف البيئة التي يعيشها.

فهي مجموعة من العمليات والأنشطة المختلفة التي يقوم بها المديرون والمدرسون، بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل، في جو ودي إنساني يبعث الرغبة في العمل المثمر، بما يكفل تحسين العملية التربوية، وتحقيق أهدافها وأهداف المجتمع في التربية والأهداف الجامعة للمدرسة. (مهنا و أبو دف، ٢٠١٩م، صفحة ١٠)

ومما سبق يمكن القول بأن الإدارة المدرسية هي الجهود المنسقة التي يقوم بها المدير المدرسي مع جميع العاملين بها بقصد تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة

تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم.

فهي جهود فنية وإدارية يقوم بها مدير المدرسة ومعاونوه وفق تنظيم معين يتم فيه تنسيق الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهداف مرسومة تخدم المدرسة والبيئة.

### أهمية الإدارة المدرسية:

تأتي أهمية الإدارة المدرسية في أن كل عملية تربوية صغرى لا تصل إلى غايتها إلا عن طريق الإدارة المدرسية.

فتحقيق هذه الغايات لا يتم إلا من خلال إدارة جيدة، وإن سوء الإدارة كفيل بأن يفسد على المنهج الجيد أهدافه، وكفيل بأن يضيع الفائدة من المدرس الجيد وهكذا، ومدير المدرسة يستطيع بحسن إدارته أن يمكن المدرس الجيد من أن يعطي تعليماً جيداً، وأن يحجبه عن ذلك بسوء إدارته، فيستطيع أن يشجعه، أو أن يثبط همته، وأن يوفر له الكتب بأيدي التلاميذ أو يؤخر ذلك كثيراً، وأن يقلل من غياب التلاميذ، إن لم يمنعه كلياً، أو يكثر منه، وأن يوفر لهذا المدرس المراجع والاطلاع، أو يحرمه من ذلك، وأن يهيئ له من البرامج التنشيطية والتجديدية ما يمكنه من إبداع كل جديد في مهنته، وألا يهيئ له شيئاً من ذلك.

ومثل هذا يمكن قوله في موقف المدير من العمليات التربوية الأخرى كالمناهج الدراسي وتنفيذه والامتحانات وإعداد الدروس، ويمكنه من خلال نوعية الإدارة التي يسلكها إن يهيئ أسباب النجاح أو الفشل لكل ذلك، ومن هنا قلنا تتبثق أهمية الإدارة المدرسية. (بركة، ٢٠١٣، صفحة ١٠٩)

وتكمن أيضاً أهمية الإدارة المدرسية في أنها:

- ترفع كفاءة المعلمين وتوجه نشاطهم بما يمكنهم من تربية التلاميذ تربية إسلامية ودفع العملية التعليمية إلى الأمام؛ لتحقيق أهداف المدرسة.

- تُنسق الجهود التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين من معلمين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم.
- تنهض بالعملية التعليمية بكامل جوانبها فتدرس كل ما يؤثر على التلاميذ من ضعف في الدراسة أو غياب أو صعوبات، وتسهم في إيجاد الحلول التربوية التي تساعدهم على مواصلة الدراسة بكل رغبة واهتمام.
- تهيئ كافة الأمور للمعلمين؛ ليكونوا أكثر قدرة على التدريس وتحسين الخبرات التربوية التي يقدمونها للتلاميذ والعمل على رفع مستواهم المهني والفني وحثهم على الاطلاع المستمر لكل ما يستطيعون الحصول عليه من بحوث أو كتب تتعلق بالتربية ومواد تخصصهم؛ حتى يستطيعوا تحسين أدائهم وبالتالي زيادة تحصيل التلاميذ الدراسي.
- تعمل على تهيئة المناخ التربوي الملائم لتحقيق العلاقات الإنسانية بين أفراد أسرة المدرسة على أسس سليمة مبنية على الود والمحبة.
- تمثل الميدان الفعلي لتضافر جهود العاملين فيها من معلمين وإداريين في تسيير دفة الإدارة. (الديكة، ٢٠٢١م، صفحة ٢٢١)

### أهداف الإدارة المدرسية

تهدف الإدارة المدرسية إلى تنظيم المدرسة وإرساء حركة العمل على أسس تمكنها من تحقيق رسالتها في تربية النشء، وتقوم الإدارة المدرسية الحديثة على أصول علمية تهدي العمل في المدرسة وتوجهه، وينبغي على مدير المدرسة أن يكون على وعي بهذه الأصول حتى يستطيع أن يحقق الدور القيادي الذي يلعبه في مدرسته بدرجة عالية من الكفاءة وهناك عدة معايير رئيسية يمكن من خلالها تقويم الإدارة المدرسية الجيدة وفي مقدمة هذه المعايير وضوح الأهداف المنشودة التي تعمل الإدارة المدرسية على تحقيقها، فالهدف من التربية هو النمو المتكامل لشخصية الفرد من جميع جوانبها

الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية، والمدرسة هي وسيلة التربية فسي تحقيق ذلك وهذا يعني أن رسالة المدرسة لا تقتصر على الناحية المعرفية لدى الفرد فحسب وإنما تشمل أيضًا العمل على تنمية جسمه وروحه وعقله ووجدانه وضميره وقيم سلوكه الشخصي والاجتماعي، وهذا يفرض على إدارة المدرسة أن تهيئ لتلاميذها دور القدوة الصالحة المتمثلة في مدير المدرسة ومعلميها وأن يكون المناخ العام للمدرسة عاملاً هاماً في نضج شخصية التلاميذ بصورة متكاملة. (بركة، ٢٠١٣م، صفحة ١٠٩)

وهناك عدة أهداف عامة للإدارة المدرسية وهي:

- تنمية الوعي الحسي لدى الطلاب مع التدريب.
- تنمية عملية الإبداع والابتكار للوصول إلى التوافق بين النمو الجسدي والعقلي لتكامل الشخصية.
- استغلال أوقات الفراغ بما هو نافع للفرد والمجتمع.
- إتاحة فرص الربط بين المواد الدراسية المختلفة.
- إتاحة فرص إسهام الفرد مع المجتمع كجزء منه والشعور بالانتماء إليه.
- الكشف عن القيم الجمالية وإشاعتها في خصائص مقومات الحياة التي يعيشها الطالب.
- تكوين أنماط سلوكية اجتماعية وخلقية وثقافية عند الطلاب.
- القضاء على الأنانية والفردية وإبدالها بالتنشور والتعاون من خلال العمل الجماعي.
- احترام العمل والقائمين به والتعرف على الآلات والأدوات المستخدمة وصيانتها.
- تكوين المهارات واكتساب الخبرات بممارسته بعض الحرف والصناعات الشعبية في البيئة.
- حث الطلاب على استغلال خامات البيئة والتعرف على مكانتها الاقتصادية.
- غرس روح الاهتمام بتراثنا الشعبي.
- التوفيق في إثارة موضوعات ذات صلة بحضارة المجتمع.

- تشجيع الموهوبين وأصحاب القابليات ذات صلة بحضارة المجتمع.
- تشجيع الموهوبين وأصحاب القابليات والاعتناء بظروف الأسوياء لتطويرهم كأعضاء نافعين. (المهداوي، ٢٠٠٥، صفحة ٥٩٠)

## المحور الثاني: مفهوم القيادة المتسامية لدى المديرين، ودواعي الاهتمام بها، وأهدافها

برزت القيادة العلمية في القرن التاسع عشر كوسيلة لتكريس ثقافة الإنتاج العالي والوفاء بمتطلبات التنمية في وقتها، ومع دخول الألفية الثالثة برزت العديد من التحديات كعولمة الأسواق والتكنولوجيا وزيادة التواصل العالمي وزيادة حدة المنافسة والصراعات الاقتصادية والانتقال إلى الاعتماد على رأس المال الفكري والاجتماعي بدلاً من رأس المال المادي فقط، إضافة لزيادة حرية الاختيار وتنوع البدائل. (كوفن، ٢٠٠٦م، صفحة ٩٥) وظهرت تحديات قيمة أخرى كإيجاد القيم الأخلاقية وتداولها، والربط بين الأخلاق والرأسمالية المادية، وتزايد أعداد الخبراء والممارسين المنادين بضرورة تجربة مفاهيم ونماذج قيادية تسهم في فهم هذه التحديات والتعقيدات وتجاوزها، وأصبحت النماذج القيادية القديمة غير كافية للوفاء باحتياجات المستقبل، وغير قادرة على تجاوز المعتقدات والآراء العالمية، إضافة لاتصافها بالجمود وضعف المرونة في التعامل مع الأزمات التي تواجه المؤسسات، وضعف قدرتها على التعامل مع كافة الجوانب المتعلقة بالموظفين وتركيزها على جوانب دون أخرى، حيث ركزت على الجوانب العقلية والبدنية والعاطفية للتفاعلات البشرية في المؤسسات وتجاهلت الجانب الروحي.

وفي التسعينيات وما بعده أصبحت الأخلاقيات والقيم من المتطلبات الهامة للحكم الرشيد للمؤسسات وظهرت المستويات العليا في القيادة، ومع عام ٢٠٠٠م تجاوزت النظريات القيادية مستوى المؤسسات إلى القيادة في المستوى المجتمعي.

وبناءً على ما سبق ظهرت القيادة المتسامية، التي تؤكد على استثارة الدوافع الجوهرية للموظفين وتقديم حوافز ومكافآت عادلة وربطهم بأهداف عليا، وتكريس مبادئ التعاون والخدمة والتضحية من القائد والموظفين، والحرص على رفاهية الناس والمجتمع والمشاركة في صناعة القرار وبناء الرؤية والأهداف المشتركة.

فالقيادة المتسامية هي قيادة ديناميكية تدفع القائد للالتزام بدعم الموظفين ودفعهم ليكونوا أكثر مساهمة، والوصول بهم إلى أعلى مستويات المساهمة عن طريق الدافع الخارجي (المال - الثناء) والدافع الجوهري (التعلم - الرضا) والتحفيز المتسامي (مناسبة الإجراءات والقرارات لمنفعة الجميع). (Peña-Acuña, ٢٠١٧، صفحة ٨٥) وتستخدم صفة "التسامي" لوصف القائد الذي يهتم بالأشخاص ويدفعهم لبلوغ ذروة أدائهم عن طريق السمو الذاتي، ودعمهم لتحقيق نتائج غير عادية. (Alexakis, 2011, p. 80)

القيادة المتسامية هي التي تقوم على العديد من الصفات والخصائص من أهمها الالتزام بخدمة الآخرين والاستمرار في ذلك حتى يصبحوا قادرين على خدمة أنفسهم وخدمة الآخرين، إضافة لتكريسها لأخلاقيات الاستقامة والسمو والتضحية في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة (عبدالله، ٢٠١٧م، صفحة ١٠٠)، كما تقوم على الحكمة والمقدرة على معرفة ما هو مطلوب وتحقيق الأهداف بشكل ملائم وفقاً لمجالاتها المتضمنة للقيم والاتجاهات والسلوك والروحانية والسمو الأخلاقي، وتنطلق هذه القيادة أيضاً من الرؤية المشتركة والأهداف العليا، والانفتاح والشفافية وتقبل الآخر، ووضع العلاقات الإنسانية فوق الذات من أجل تحقيق الأهداف استناداً للقيم والأخلاق الفاضلة.

تعد القيادة المتسامية علاقة روحية تتكون بين القائد "المدير" وتابعيه "الموظفين" والتي تنشأ بينهم ضمن سياق العمل، بكونها تستخدم قيم الإيثار والحب والأمل والإيمان والرؤية، لحفز دوافع القادة وتابعيهم الجوهرية الأصلية، وتعزز

إحساسهم بأهمية حفاظهم على المعاني الروحية السامية في حياتهم، وبأن مغزى حياتهم هو صناعة التغيير، فهي تدعوهم للتواصل والترابط فيما بينهم ليكونوا مفهومين من الآخرين، وليكونوا موضع تقدم لديهم، وأن يعملوا على تحقيق النتائج الإيجابية. (القيسي، ٢٠١٩م، صفحة ٩٥)

فالقيادة المتسامية تولد لمدير المدرسة وموظفيها نوعًا من الولاء المبني على الثقة الشخصية والدوافع المتسامية، فالموظفون في ظل هذه القيادة المتسامية من قبل مدير المدرسة لا يتعاونون مع قائدهم بدافع كسب الحوافز التي يقدمها لهم، أو بسبب دوافعهم الداخلية الجوهرية، إنما يتعاملون معه بسبب دوافعهم، التي تسمو فوق مصالحهم الذاتية مثل تحقق ما هو جيد وخير، فهم في ظل هذه القيادة ملتزمون شخصيًا بدعم مديرهم وتعاونهم معه لإنجاز المهام الجديرة بالاهتمام، وهذا يؤدي إلى تميزهم وحصولهم على الأفضل. (القيسي، ٢٠١٩م، صفحة ٩٦)

والقيادة المتسامية هي قيادة تعاونية بين القادة والمرؤوسين من أجل رؤية أوسع للعمل لتحقيق الرفاهية العامة عن طريق الثقة والنزاهة والمشاركة الفاعلة في صنع القرار والتخطيط والقرارات الجماعية والشفافية والانفتاح وتقبل الآخر، وتضع العلاقات البشرية فوق الذات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة مستندة إلى القيم والأخلاق الفاضلة. (A.Mathew, 2016, p. 102)

القيادة المتسامية هي التي تبني القائد لفلسفة إدارية من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة للمنظمات، والمبينة على خدمة المرؤوسين مع القيام بممارسة الاقتناع والتشجيع على المشاركة والمبادرة والابتكار ضمن الإطار الذي يحتوي فريق العمل. (العبرية، ٢٠١٧م، صفحة ٧٠)

وهي أحد أنماط القيادة التي تقوم على الحكمة والقدرة والمعرفة والتي تركز في محتواها على البعد الروحي بالإضافة إلى القيم والاتجاهات والسلوك والرؤيا والأمل والإيمان فهي تعتمد على المشاركة في تحقيق الأهداف، فهي تهتم بالإسهام في

التطورات الشخصية للاتباع من خلال قيامها بتطوير الحافز لدى الأفراد للمشاركة في التنظيم ككل وأنها تلتزم بمدونة الأخلاق والنزاهة التي تدعم وتشجع النية الحسنة للجميع. (خضير، ٢٠١٩م، صفحة ٦٠)

واستناداً على كل ما سبق فيمكننا تعريف القيادة المتسامية على أنها علاقة تأثير متبادل بين القائد والاتباع، وهذه العلاقة تستند إلى نوع خاص من تحفيز القائد للمساهمة في خدمة الآخرين، وركزت على الدوافع كأمر أساسي لتحريك الموظفين، كما ركزت على حقيقة الشخص وإرادته وقدرته على التصرف وحرية في اتخاذ القرارات، وإظهار أن الإنسان هو غاية في حد ذاته وليس وسيلة لأحد يحقق من خلاله أهدافه فقط.

فتعرف إجرائياً على أنها: النمط القيادي الذي يسعى من خلاله قادة مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط في التأثير الإيجابي على المعلمين من أجل تحقيق أهداف المدرسة وإرساء القيم والتوجهات وسلوكيات الحب والإيثار وتحقيق السمو الروحي وتكريس مبادئ التعاون والتسامي عن الأنا وتقديم الخدمة للآخرين.

**مبررات القيادة المتسامية ودواعي الاهتمام بها:**

حظيت القيادة المتسامية باهتمام الباحثين، والمهتمين، والمسؤولين عن العمل الإداري؛ نظراً لأهميتها في إنجاز المؤسسات لمهامها وتحقيقها لأهدافها، إذ يتوقف نجاح هذه المؤسسات أو فشلها على مدى النجاح الذي يحققه القادة في أعمالهم. وتعتبر الأخلاق من الركائز الأساسية لخدمة الآخرين، فإن نجاح المديرين في أداء أعمالهم مرده الأساسي إلى التزامهم الأخلاقي، أملاً في تحقيق الأهداف التي تتشدها المؤسسة.

وتعد القيادة المتسامية ضرورة من ضروريات العملية التربوية والإدارية، ولا بد لكل مدير مدرسة أن يتحلى بها، كونه يقضي أكثر من نصف عمله اليومي مع الطلبة، والزملاء، ولذلك يقتضي منه أن يكون على جانب كبير من الأخلاق، ويتجنب

استغلال مركزه لأية مصلحة شخصية، ويؤدي مهامه الوظيفية على الوجه المتوقع منه كقائد تربوي.

فالقيادة المتسامي في التعليم ذات أهمية بالغة على أن تكون شاملة لمديري المدارس والمعلمين والطلبة والمجتمع، لتعزيز مهارات التواصل الاجتماعي فيما بينهم، حيث يتطلب من مدير المدرسة أن يتوصل إلى قرارات مختلفة من خلال دراسة وجهات النظر البديلة، ودمج الأفكار القيمة، ومناقشتها بكل موضوعية.

ورغم أن القيم والمعايير الأخلاقية لا تكون مكتوبة ولا يترتب على مخالفتها في الكثير من الأحيان عقوبة قانونية، ولكن قد يترتب على عدم الالتزام وعدم احترام القيم الأخلاقية، العزلة الاجتماعية أو الاستهجان أو التعامل بحذر مع القائد الذي لا يراعي القيم الأخلاقية في عمله.

وبناءً على ما سبق، ينبغي على مديري المدارس السعي لنيل رضا وقبول المجتمع الذي يعملون فيه، والحرص على ضرورة أن تكون أعمالهم ذات بعد أخلاقي، وتحظى بالقبول الكبير من قبل مؤسسات المجتمع المحلي.

وتتمثل أهمية القيادة الأخلاقية في مدى سوء أو حسن استخدام السلطة والامتيازات من طرف القائد، كما أن اعتماد الأخلاق في العملية القيادية يعتبر أحد عوامل نجاحها للاعتبارات التالية:

- ينتهج المرؤوسون نفس سلوكيات قادتهم سواء ايجابياً أو سلبياً، وتأثر المرؤوسين بسلوكيات قادتهم سينعكس على المنظمة من السلوكيات والعلاقات السائدة، الأهداف والاستراتيجيات، النتائج، تكاليف الموارد وتخصيصها.
- القيادة الأخلاقية تسهم في خلق المناخ التنظيمي المنتج الذي يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي تحده طبيعة المهنة التي يؤديها المرؤوسون ويضمن إتقان العمل والإخلاص فيه أن يحظى الفرد بحرية العمل واتخاذ القرارات المناسبة لإنجازه في مناخ يشجع على الإنتاجية ويضمن حقوق المرؤوسين المشروعة.

- هنا يظهر دور القيم الأخلاقية التي تصبغ القائد في توجيه قراره وتحديد اختياره بين البدائل المتاحة لحل المشاكل والصراعات أو للبت في مواقف معينة بشكل يقنع مرؤوسيه بعدالة قراراته ويعطيه صبغة شرعية ومصداقية حتى في غياب السند القانوني لذلك.
- أهمية القيادة الأخلاقية تظهر في دور القائد في اتخاذ مختلف القرارات، التقيد بأخلاقيات مهنته وقيم منظمته ومجتمعه من أجل توجيه سلوك المرؤوسين والتأثير عليهم وفق القيم الأخلاقية التي تتجلى في صورة معايير أخلاقية يلتزم بها الجميع. (مزيان، ٢٠٢٢، صفحة ١٥٠)

#### أهداف القيادة المتسامية:

- إن الهدف الرئيسي لقائد المدرسة هو العمل على توجيه جهود العاملين، وتنسيقها لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة من هذه المؤسسة، ومن ثم يكون هدف قادة المدارس هو العمل على تحسين عملية التعليم وتوجيه المعلمين في اختيار الخبرات التي تساعدهم على النمو الشخصي.
- وتتحدد أهداف القيادة المتسامية في:
- العمل على تمثيل جميع الجهود والأنشطة والسلوكيات والأفعال التي تصدر عن أعضاء الإدارة المدرسية بصورة مقصودة وغير مقصودة.
- العمل على تشكيل شخصية الطلاب من جميع النواحي (روحياً- وعقلياً- واجتماعياً- ونفسياً).
- العمل على إنجاز عمليات الإدارة من (تخطيط- تنظيم- متابعة - إشراف) داخل المدرسة بشكل فاعل.
- العمل على مراعاة الفروق الفردية في توزيع المهام بما يتناسب مع قدرات واستعدادات العاملين في المدرسة.
- المساهمة في أداء العاملين في المدرسة لمهامهم بفاعلية وكفاءة.

- العمل على توفير مناخ تسوده العلاقات الحسنة والروح الطيبة.
- ومن أبرز أهداف القيادة المتسامية أيضًا:
- العدالة: حيث المساواة في المعاملة، وطرح الخيارات العادلة.
- المشاركة في السلطة: من خلال قبول الرأي الآخر، واحترام الأفكار وتشجيعها.
- وضوح الدور: تحديد المسؤوليات والأهداف وتوقعات الأداء.
- الاهتمام بالعاملين واحترامهم ودعمهم.
- النزاهة: حيث نظافة اليد والاتساق بين الأقوال والأفعال.
- التوجيه الأخلاقي: ويكون بممارسة العمل الفريقي وتشجيعه.
- الاهتمام بالاستدامة: حيث الاهتمام بالبيئة والتدوير المستدام. (غنيم، ٢٠٢٠، صفحة ٢٢٣)

- ويمكننا أيضًا تمثيل أهداف القيادة المتسامية في سبعة أبعاد وهي:
- العدالة: فهي الهدف الأكثر أهمية في سلوك القائد الأخلاقي وهو أن يتصرف القائد المتسامي بنزاهة ويعامل الآخرين معاملة أخلاقية، وإن يقوم القائد بأخذ الخيارات العادلة، وأن يكون جديرًا بالنقطة، وألا يمارس المحسوبية وأن يكون على قدر المسؤولية.
  - توضيح الدور: يعني أن يكون القائد واضحًا وأن يدخل في عملية اتصال مفتوحة مع الأتباع.
  - مشاركة السلطة: يعني بأن يسمح القائد للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات والاستماع لأفكارهم والاهتمام بها، ويعطيهم الفرصة للتحكم في العمل المكلفين به وجعلهم أكثر استقلالية عن قادتهم.
  - التوجه نحو الأفراد: القائد المتسامي يقوم بتوصيل وتوضيح المعايير المتعلقة بالسلوك الأخلاقي المطلوب من الأفراد، كذلك فإن القادة يستخدمون سلطة المكافآت

- والعقوبات من أجل إبقاء الاتباع يشعرون بالمسئولية عن أفعالهم، وبالتالي فهم يتحملون ما يتبع هذه التصرفات من ثواب وعقاب.
- **التوجيه الأخلاقي:** القادة يوجهون اتباعهم ويساعدونهم في عملية تحديد الأولويات، ويقدمون لهم ما يملكونه من خبرات حول الأزمات الأخلاقية التي تواجههم وكيف يتعامل معها.
  - **النزاهة:** وهي الرابط القوي بين القول والفعل، والقادة الذين يحافظون على وعودهم وتعهداتهم باستمرار يمكن الوثوق بهم من قبل الاتباع لان تصرفاتهم وأفعالهم تكون متوقعة وغير مفاجئة للاتباع.
  - **الاهتمام بتحقيق الاستدامة:** القائد المتسامي يتصف بان لديه اهتمامًا واسعًا وقلق مستمر تجاه القضايا الأخلاقية، والقلق في هذه الحالة يكون بخصوص الآثار المترتبة عن هذه السلوكيات على أصحاب المصالح والمجتمع بشكل عام. (حسن، حسن، و محمد، ٢٠٢١، صفحة ٤١٦) (بتصرف)

## المحور الثاني: معوقات ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي

إن من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق القيادة المتسامية داخل المدارس والمؤسسات هي المعوقات الشخصية الصادرة من القادة من عدم وعيهم بمفاهيم القيادة الأخلاقية مما يسبب ظهور ممارسات لا تتفق معها، وأيضًا عدم الإلمام بمبادئ القيادة الأخلاقية، وعدم إدراك أثرها في فاعلية المدرسة، وفي العاملين بها.

كما أن ممارسة بعض القيادات للنمط التسلطي تعيق تطبيق القيادة الأخلاقية داخل المؤسسات، وهذا النمط التسلطي للقادة قد يكون سببًا في تفاقم المشكلات، فهو نمط لا يقبل صاحبه التشارك لتمرّكه، كما أنه يهتم بمصلحة العمل دون النظر في احتياجات العاملين، أو حتى التفاعل معهم.

وهذا النمط قد يُعزى ظهوره إلى قصور في اهتمام القادة باختيار الكفاءات الذي قد يسبب ظهور شخصيات تقود المدارس في غياب عن القيادة الأخلاقية. كما أن واقع ترشح القادة للمناصب يتطلب إضافة بنود صريحة في قيم القيادة المتسامية عند الترشح.

هناك العديد من المعوقات التي تعوق القيادات المدرسية من تطبيق القيادة المتسامية داخل المدارس وهي تنقسم إلى أنواع وأقسام عديدة وهي:

#### ١- معوقات خاصة بمدير المدرسة:

أ. غياب القادة الأكفاء القادرين على اتخاذ على اتخاذ القرار المناسب مما يعيق من التنمية الإدارية للعاملين.

ب. غياب الشفافية داخل المنظمة.

ج. وجود انحرافات داخل المنظمة وذلك لعدم وجود رقابة فعالة إيجابية تعمل على القضاء عليها.

د. إخفاء معظم قائدي المدارس بعض المعلومات الضرورية التي تساعد في اتخاذ القرار المناسب.

هـ. انفراد بعض المديرين بالرأي دون المشاورة والمشاركة.

#### ٢- معوقات خاصة بالإشراف التربوي:

أ. زيادة عدد المدارس المشرف عليها المشرف التربوي.

ب. كثرة الأعباء الإدارية مما يؤدي إلى إهدار وقت المشرف وانصرافه عن مهامه الأساسية.

ج. عدم وجود أي صلاحيات للمشرف التربوي مما يضعف من أهمية الدور المكلف به وأدى ذلك إلى تأثيره على العملية التعليمية.

#### ٣- معوقات خاصة بالمعلمين:

أ. قلة الالتزام بالتعليمات الموجهة.

ب. مقاومة بعض المعلمين للتعليمات الموجهة واعتبارها غير هامة وغير لازمة.

#### ٤- معوقات بشرية:

- أ. تجاهل القيادة المدرسية لأغلبية المشكلات دون المعاقبة عليها.
  - ب. ضعف تطبيق القيادة المدرسية للعمل المتسامي داخل المدرسة.
  - ج. ضعف إمام القيادة المدرسية بكل متطلبات العمل المتسامي.
  - د. قلة تشجيع القيادة المدرسية للمجتمع المتسامي.
  - هـ. ضعف إمام القيادة المدرسية بمخاطر العمل بدون أخلاقيات القيادة المتسامية.
- ومن أهم المعوقات أيضًا التي تواجه تطبيق القيادة المتسامية أيضًا داخل المدارس:
- **نقص الموارد الفنية:** قد يكون هناك نقص في البنية التحتية التكنولوجية والأدوات اللازمة لدعم تطبيق القيادة المتسامية مثل البرامج والتطبيقات المخصصة.
  - **تحديات التنظيم والقياس:** قد تكون هناك صعوبة في تحديد معايير النجاح وقياس تأثير القيادة المتسامية على أداء المدرسة.
  - **نقص الدعم الاجتماعي:** في بعض الحالات قد يفتقد المديرين إلى الدعم الاجتماعي اللازم من الزملاء والمعلمين لتبني نهج القيادة المتسامية.
  - **نقص الوعي والتدريب:** قد يفتقد بعض المديرين إلى الوعي بمفهوم القيادة المتسامية والمهارات اللازمة لتطبيقها.
  - **ضغوط الوقت:** قد يشعر المديرون بعد وجود وقت كافٍ لتطبيق مبادئ القيادة المتسامية نظرًا لضغوط الجدول الزمني المشدد.
  - **التحديات المالية:** تطبيق القيادة المتسامية قد يتطلب استثمارًا في الموارد والتدريب التي قد لا تكون متاحة بسهولة.
  - **ثقافة المؤسسة:** بعض المدارس قد تكون لديها ثقافة تقليدية أو بيروقراطية تعيق تطبيق القيادة المتسامية.

- قيادة غير فعالة من الأعلى: إذا لم يكن هناك دعم كافٍ من إدارة المدرسة أو الهيئة الإدارية، قد يكون من الصعب تنفيذ القيادة المتسامية.
- تباين الفهم والتوجهات: قد يكون هناك اختلاف في فهم مفهوم القيادة المتسامية وكيفية تطبيقها بين المديرين.
- مقاومة التغيير: بعض المديرين قد يكونون مقتنعين بالطرق التقليدية للإدارة ويشعرون بالمقاومة تجاه التغيير.

إن من أبرز التحديات التي تحول من دون تطبيق القيادة المتسامية في المدارس والتي يواجهها القائد في تنفيذ مهامه تلك المرتبطة بما يحتاجه من تهيئة الفرص الملائمة من قبل وزارة التربية والتعليم ليتمكنوا من المشاركة في العملية التربوية بمستوى عالٍ من الفاعلية بالإضافة إلى التحديات التقنية، حيث أن للقيادة علاقة وطيدة بالتحويلات التقنية المتسارعة التي أصابت العصر الحالي وعليها مسابرة تلك التحويلات من جانب، وتحقيق الغايات المنشودة من جانب آخر، وهذا ينعكس على القيادة من حيث الثورة المعرفية والمعلوماتية وأساليب الحصول عليها وكيفية تطبيقها، وأيضاً عدم إلمام القادة وعلمهم ودراساتهم بمدخل محتوى السلوك المتسامي ومعناه وكيفية بلورته في أذهان العاملين في المدرسة وضمن مناخ العمل. (للصاصة، ٢٠٢٣، صفحة ٣٢)

### المحور الثالث: مقترحات تطوير الإدارة المدرسية بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة دمياط على ضوء مدخل القيادة المتسامية

لا شك أن وجود إجماع على التمسك بنمط القيادة المتسامية، يعطي مصداقية للعاملين، وكذلك إن أهم الآثار المترتبة على وجود نمط قيادة متسامي في بيئة العمل مؤشر واضح على كفاءة وفعالية أداء مديري مدارس التعليم الأساسي، مما يساهم في ترشيد استخدام الموارد المالية، التوظيف الأمثل للطاقات والقدرات البشرية، الشعور

والإحساس بالمسؤولية والإنجاز، تحقيق رضا المتعاملين المستفيدين مع مديري تلك المدارس، بالإضافة إلى تسهيل إجراءات العمل، دعم وتعزيز التوظيف الذاتي في العمل، وتحقيق درجة عالية من الانضباط لدى المعلمين، وتنمية العمل بروح الفريق والتعاون بين المعلمين، تحقيق نوع من العلاقة الكبيرة بينهم بعضهم مع بعض وبين القادة في مجال التربية والتوجيه الفني وكل من يتعامل مع المدرسة مما يساهم في رفع مستوى الشفافية في منظمة العمل.

لذلك هناك بعض المقترحات لتحسين أداء المديرين مثل:

- تبني ثقافة تنظيمية بالإدارات التعليمية تؤكد على القيم والمعايير المتسامية ونشرها وتوضيحها لكافة العاملين بها.
- ضرورة الاهتمام بممارسة مديري الإدارات التعليمية للقيادة المتسامية بجميع أبعادها، وتشجيع العاملين على ممارسة السلوكيات الأخلاقية وتجنب السلوكيات غير الأخلاقية نظرًا لأهميتها في المؤسسات والإدارات التعليمية.
- ضرورة وجود دليل إجرائي يوضح ممارسات القيادة المتسامية لنشر ثقافتها بين المديرين على مستوى جميع الإدارات التعليمية، وأن تكون مرشدًا يهتدي به المديرين في مختلف المستويات الإدارية بوزارة التربية والتعليم.
- وضع معايير موضوعية ومحددة لاختيار القيادات التعليمية والتربوية على كافة المستويات الإدارية يكون المكون الأخلاقي المتسامي مكونًا أساسيًا لها.
- الإعداد والتطوير الشامل لمديري الإدارات التعليمية على كافة مستوياتهم بما يعمل على تعزيز ممارسات القيادة المتسامية لديهم.
- وضع برنامج تدريبي للقيادات التعليمية على القيادة المتسامية بأبعادها المختلفة، وأن يتم متابعة نتائجه على مستوى جميع الإدارات التعليمية، بهدف ترسيخ ممارسات القيادة المتسامية لدى العاملين بالإدارات التعليمية.

- مخاطبة وزارة التربية والتعليم لدعم تلك البرامج، وأن تقوم بتخصيص بعض الحوافز المادية أو المعنوية للإدارات التعليمية التي تكون ثقافتها التنظيمية مبنية على وجود قيادة متسامية.
- استحداث برامج لتخطيط التعاقب القيادي بهدف تطوير مهارات الجيل الثاني من القيادات التعليمية بما يحقق الاستدامة، ويوفر قادة لديهم التوجه المتسامي في الإدارة.
- أن يكون المسار المهني للعاملين بالإدارات التعليمية متضمناً وجوب حصول العاملين على دورات تدريبية في القيادة المتسامية.
- اعتماد الالتزام بالسلوكيات المتسامية لدى مديري الإدارات التعليمية ضمن معايير تقييم الأداء لهم.
- حرص القيادات التعليمية على العدالة والموضوعية في توزيع الأعباء والتكاليف على العاملين وكذلك تقويمهم، حتى لا ينعكس ذلك سلباً على أدائهم في العمل.
- العمل على ترسيخ مبدأ التعاون والعمل الفريقي بين كافة العاملين بالإدارات التعليمية.
- العمل بمبدأ الإدارة بالقيم أي عدم إحسان القول وإساءة الفعل.
- عدم الحكم على القضايا بحسب علاقة الأشخاص بالإدارة أو موقعهم منها.
- الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة بالمدرسة، والاستفادة بما تملكه من خبرات ومواهب.
- تعزيز المتابعة الاستراتيجية لمعلمي مرحلة التعليم الأساسي، تلك الرقابة التي تعزز القيادة المتسامية مما يتيح قدرًا من المرونة والإبداع لمعلمي ومعلمات التعليم الأساسي.
- تشجيع وتمكين جميع العاملين للتغيير والتطوير ذوي المغزى بالنسبة لهم.

- تنمية ورعاية المهارات والخصائص القيادية لدى المعلمين، وبناء صف ثانٍ من القيادات فوق اهتمامها بنفسها.
- تحديد المعايير الأخلاقية في بناء وتنفيذ وتقييم استراتيجيات العمل بالمدرسة من خلال تحديد السلوك المتسامي وغير المتسامي في كل مهمة أو وظيفة وكيفية بلوغ معايير للممارسات المتسامية.
- التزام القيادة التربوية بمؤسسات التعليم بأخلاقيات المهنة في السلوكيات والممارسات.
- تقديم برامج تدريبية متخصصة في مجال القيادة المتسامية بأبعادها ومهاراتها المختلفة، كذلك دورات في التخطيط والإدارة المتسامية، على ان تتعدى الدورات مرحلة الشكلية إلى مرحلة الفعالية.
- أهمية اختيار قادة المدارس في جميع مراحل التعليم العام، وأن يكون الاختيار وفق شروط محددة.

## المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- الحمدان، جاسم محمد (١٩٩٦م): مشكلات الإدارة في دولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، طنطا، ص ١٩.
- الديكة، خالد فهد (٢٠٢١م): الإدارة المدرسية: مفهومها وأهميتها وأهدافها ونظرياتها، مركز السنبلة للبحوث والدراسات، الأردن، ص ٢٢١.
- الراشد، أحمد عبد العزيز (٢٠٠١م): الإدارة المدرسية وتحديات المستقبل، مجلة القراءة والمعرفة، ص ٤٠.
- العامري، محمد عمر (٢٠١٧م): مدخل إلى التربية المقارنة، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، ص 60.

العبرية، نعيمة بنت سيف بن زاهر (٢٠١٧م): علاقة نمطي القيادتين الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات، قاعدة المنظومة للرسائل الجامعية، الأردن، ص ٧٠.

القيسي، خليل عوض (٢٠١٩م): المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص ٩٥.

للصامسة، وداد سليم (٢٠٢٣م): درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء القصر بمحافظة الكرك للقيادة المتسامية من وجهة نظر أنفسهم، Journal of Educational and Psychological Sciences، ص ٣٢.

المصرية، وزارة التربية والتعليم (١٩٨١م): قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ وتعديلاته.

المنوفي، محمد إبراهيم، وآخرون (٢٠٢١م): تحديات التعليم الأساسي المصري، كفر الشيخ، جامعة كفر الشيخ، كلية التربية، ص ١٦٠.

المهداوي، منعم عبد القادر عثمان (٢٠٠٥م): الأهداف التربوية للإدارة المدرسية، مجلة الآداب، ص ٥٩٠.

بركة، جمعة صالح يحيى بركة (٢٠١٣م): الإدارة المدرسية، مجلة الحكمة، ص ١٠٩. بيومي، صلاح مصطفى علي (١٢ مارس، ٢٠١١م): التعليم الأساسي المفهوم والأهداف وكيفية تفعيله، موقع روض الإبداع.

جده، علي بن ناصر يحيى، (٢٠٢٠م): القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوي بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية (تصور مقترح)، المملكة العربية السعودية، ص ٢٠.

حسن، محمد وهبة محمد، وآخرون (٢٠٠١م): تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي متعدد الأبعاد، سوهاج، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، ص ٤١٦.

خضير، ليلي عبد الله (٢٠١٩م): تأثير القيادة المتسامية في تعزيز الأداء الجامعي (بحث ميداني)، بغداد، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، ص ٦٠.

سليمان، رئيس عبد العزيز محمد (١٩٧٦م): رسالة المعلم، الأردن، وزارة التربية والتعليم الأردنية، ص ٥٢.

عبد الرزاق، هند (٢٠٢٤م): محاضرات التعليم الأساسي، بغداد، الجامعة المستنصرية، كلية التربية الأساسية، ص ٢.

عبد الله، محمد جواد (٢٠١٧م): درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، الأردن، جامعة آل البيت، ص ١٠٠.

غنيم، صلاح الدين عبد العزيز عبد الوهاب محمود (٢٠٢٠م): القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية، مصر، جامعة سوهاج- كلية التربية، ص ٢٢٣.

فارع، سليم عبده قائد (١٩٨٧م): الإدارة المدرسية، مجلة البحوث والدراسات التربوية، ص ٤٩.

مزيان، أمنية (٢٠٢٢م): دراسة أهمية القيادة الأخلاقية في تحقيق الرضا الوظيفي-دراسة حالة بنك السلام، الجزائر، جامعة ابن خلدون تيارت - الملحق الجامعية قصر الشلالة، ص ١٥٠.

مهنا، إيمان ماجد يوسف وآخرون (٢٠١٩م): دور الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظات فلسطين الجنوبية في تنمية المناخ المدرسي الداعم للإبداع وسبل تطوره، فلسطين، الجامعة الإسلامية بغزة، ص ١٠.

نصرات، خالد مصباح محمود (٢٠٢٣م): دور الإدارة المدرسية في تحسين العملية التعليمية بمدارس التعليم الأساسي، ليبيا، الجمعية الليبية لعلوم التعليم، ص ٣٢٦.

القيادة المتسامية (السبت، ديسمبر، ٢٠٢٠)، موقع ميم ٢٠٢١م.  
ثانيًا: المراجع الأجنبية:

كوفن، ستيفن أر (٢٠٠٦م): العادة الثامنة من الفعالية إلى العظمة، دار الفكر، ص ٤٨٣.

بروست، مارسيل (٢٠٢٢م): أصول القيادة والإدارة، (المترجمون، شيراز محمد خضر)، دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، ص ٣٧٧

Pona-Acuna,B (2017):Critical Revision of leadership Styles in Management and Company Cases In B, P 85.

A.Mathew,s (2016): Trancendental leaders in Organization: A The oretical Perspective, Namex international Journal of Management Research, P 102.

Alexalcis. G (2011):Transcendental Leadership: the progressive hospitality leader`s silver bullet, International journal of Hospitality Mangement, p 80.

