



# الإدارة التربوية

الأستاذ الدكتور  
محمد حسنين العجمي

الأستاذ الدكتور  
حسن محمد حسان



رقم التصنيف : 371.2  
المؤلف ومن هو في حكمه : حسن محمد حسان/ محمد حسنين العجمي  
عنوان الكتاب : الإدارة التربوية  
رقم الإيداع : 2006/6/1510  
الوصف : الإدارة التربوية/ التعلم  
بيانات النشر : عمان - دار المسيرة للنشر والتوزيع

تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

### حقوق الطبع محفوظة للنشر

جميع حقوق الملكية الأدبية والفنية محفوظة لدار المسيرة للنشر والتوزيع عمان - الأردن ويحظر طبع أو تصوير أو ترجمة أو إعادة تنضيد الكتاب كاملاً أو مجزئاً أو تسجيله على اشروطه كاسيت أو إدخاله على الكمبيوتر أو برمجته على إسطوانات ضوئية إلا بموافقة الناشر خطياً

Copyright © All rights reserved

No part of this publication may be translated, reproduced, distributed in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the publisher

الطبعة الأولى 2007م - 1427هـ

الطبعة الثانية 2010م - 1430هـ

الطبعة الثالثة 2013م - 1434هـ

الطبعة الرابعة 2022م - 1443هـ



دار  
المسيرة

للنشر والتوزيع والطباعة

شركة جمال أحمد حيف وإخوانه

عنوان الدار

الرئيسي : عمان - العبدلي - مقابل البنك العربي هاتف : 962 6 5627049 فاكس : 962 6 5627059  
الفرع : عمان - ساحة المسجد الحسيني - سوق البتراء هاتف : 962 6 4640950 فاكس : 962 6 4617640  
صندوق بريد 7218 عمان - 11118 الأردن

E-mail: Info@massira.jo . Website: www.massira.jo

التصميم والخراج : دائرة الانتاج

www.massira.jo

# الإدارة التربوية

الأستاذ الدكتور  
محمد حسنين العجمي

الأستاذ الدكتور  
حسن محمد حسان



|   |   |
|---|---|
| 19  | المقدمة   |
| <b>الفصل الأول</b>                          |   |
| <b>الإدارة</b>                              |   |
| <b>طبيعتها - نظرياتها - المدارس الفكرية</b> |   |
| 24  | أهداف الفصل   |
| 25  | مقدمة   |
| 27  | المحور الأول: طبيعة الإدارة (المفهوم - الأهداف - الخصائص) |
| 27  | أولاً: مفهوم الإدارة                                      |
| 30  | ثانياً: طبيعة الإدارة                                     |
| 32  | ثالثاً: مستويات الإدارة                                   |
| 33  | رابعاً: أهمية الإدارة                                     |
| 34  | خامساً: أهداف الإدارة العامة                              |
| 35  | سادساً: خصائص الإدارة                                     |
| 37  | المحور الثاني: نماذج الإدارة                              |
| 37  | النموذج البيروقراطي                                       |
| 38  | نموذج الرسمية   |
| 39  | نموذج السلطة والمسئولية                                   |
| 39  | نموذج القيادة والرئاسة                                    |
| 40  | نموذج المركزية واللامركزية                                |
| 42  | نموذج وحدة الأمر  |
| 44  | نموذج نطاق التمكين (نطاق الإشراف)                         |

|    |   |
|----|---|
| 46 | ..... نموذج الهيكل التنظيمي                     |
| 47 | ..... نموذج الروح المعنوية                      |
| 47 | ..... نموذج العلاقات العامة                     |
| 48 | ..... الإستراتيجية الإدارية                     |
| 49 | ..... المحور الثالث: نظريات الإدارة             |
| 49 | ..... الإدارة كعملية اجتماعية                   |
| 50 | ..... الإدارة كعملية اتخاذ قرار                 |
| 53 | ..... الإدارة كوظائف                            |
| 53 | ..... الإدارة من منظور علم النظم                |
| 56 | ..... المحور الرابع: المدارس الفكرية في الإدارة |
| 56 | ..... تطور علم الإدارة (تطور الفكر الإداري)     |
| 57 | ..... أولاً: المدرسة التقليدية أو الكلاسيكية    |
| 57 | ..... فردريك تايلور                             |
| 59 | ..... هنري فايول                                |
| 63 | ..... ماكس وبر                                  |
| 67 | ..... ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية          |
| 67 | ..... الأساس الفلسفي للعلاقات الإنسانية         |
| 68 | ..... دور الإدارة في تحسين العلاقات الإنسانية   |
| 71 | ..... ثالثاً: مدرسة الانظمة                     |
| 72 | ..... تعريف النظام                              |
| 73 | ..... أنواع الأنظمة                             |
| 74 | ..... رابعاً: المدرسة الموقفية                  |

**الفصل الثاني**

**الإدارة التربوية**

**(طبيعتها، عملياتها، القوى والعوامل المؤثرة)**

|     |  |
|-----|--|
| 78  | أهداف الفصل  |
| 79  | مقدمة  |
|     | <b>المحور الأول: طبيعة الإدارة التربوية (نظرة تاريخية - المفاهيم - الخصائص -</b> |
| 80  | <b>الوظائف).</b>   |
| 80  | أولاً: نظرة تاريخية  |
| 80  | إدارة التربية في عصور ما قبل التاريخ   |
| 81  | إدارة التربية في العصور التاريخية القديمة  |
| 87  | إدارة التربية في العصور الوسطى   |
| 88  | إدارة التربية في العصور الحديثة في الغرب   |
| 90  | إدارة التربية في القرن العشرين   |
| 90  | ثانياً: مفهوم الإدارة التربوية   |
| 92  | ثالثاً: ميادين الإدارة التربوية  |
| 93  | رابعاً: ماهية الإدارة المدرسية   |
| 95  | خامساً: الفرق بين إدارة المدرسة وإدارة أية مؤسسة أخرى                            |
| 98  | سادساً: وظائف الإدارة المدرسية   |
| 104 | سابعاً: فعالية إدارة المدرسة   |
| 104 | ثامناً: خصائص الإدارة المدرسية الفعالة   |
| 106 | <b>المحور الثاني: عناصر العملية الإدارية.</b>                                    |
| 106 | أولاً: التخطيط   |
| 109 | ثانياً: التنظيم  |
| 111 | ثالثاً: الإشراف  |

|     |   |
|-----|---|
| 113 | رابعاً: التحفيز.....  |
| 114 | خامساً: الاتصال.....  |
| 119 | سادساً: الرقابة.....  |
| 121 | سابعاً: اتخاذ القرارات الإدارية.....                                    |
| 127 | <b>المحور الثالث: القوى والعوامل المؤثرة على الإدارة التعليمية.....</b> |
| 127 | العوامل الاجتماعية.....   |
| 128 | العوامل الاقتصادية.....   |
| 129 | العوامل السياسية.....   |
| 130 | العوامل الدينية.....  |
| 132 | العوامل السكانية.....   |
| 132 | العوامل الطبيعية والجغرافية.....  |

### الفصل الثالث

#### الإدارة التربوية (السلطة والمسؤولية)

|     |   |
|-----|---|
| 136 | أهداف الفصل.....  |
| 137 | مقدمة.....  |
| 138 | <b>المحور الأول: الإطار المفاهيمي لسلطة الإدارة في المؤسسات التربوية.....</b> |
| 138 | أنماط الإدارة المدرسية.....   |
| 140 | الأسس التي تقوم عليها الإدارة الأتوقراطية.....                                |
| 141 | الأسس التي تقوم عليها الإدارة الديموقراطية.....                               |
| 144 | <b>المحور الثاني: تفويض السلطة (المفهوم - المعوقات - عوامل النجاح).....</b>   |
| 144 | أولاً: المركزية واللامركزية وتفويض السلطة في المنظمة.....                     |
| 144 | ثانياً: تفويض السلطات الإدارية.....   |
| 148 | <b>المحور الثالث: السلطة والمسؤولية في الإدارة التربوية.....</b>              |
| 148 | مفهوم المسؤولية.....  |

|     |   |
|-----|---|
| 148 | المقصود بالمسئولية.....                             |
| 150 | أدلة من السنة النبوية الشريفة عن المسئولية .....    |
| 150 | مسئولية مدير المدرسة.....                           |
| 153 | مسئولية مدير المدرسة في تطبيق مفهوم المسئولية ..... |

#### الفصل الرابع

#### الإدارة التربوية وصناعة القرار

|     |   |
|-----|---|
| 156 | أهداف الفصل .....   |
| 157 | مقدمة .....   |
| 159 | المحور الأول: صناعة القرار (ماهيته - أهميته - مراحلها).....               |
| 159 | أولاً: ماهية عملية صناعة القرار .....                                     |
| 162 | ثانياً: أهمية صناعة القرار .....  |
| 166 | ثالثاً: مراحل صناعة القرار.....   |
| 174 | المحور الثاني: صناعة القرار (أساليبه - أنواعه - العوامل المؤثرة فيه)..... |
| 174 | أولاً: بعض الأساليب العلمية لصناعة القرار .....                           |
| 184 | ثانياً: أنواع القرارات وتصنيفها .....                                     |
| 188 | ثالثاً: العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار.....                      |
| 190 | المحور الثالث: جوانب السلوك الأخلاقي في المنظمات واتخاذ القرارات.....     |
| 190 | الأخلاق والسلوك الأخلاقي .....  |
| 191 | العوامل التي تؤثر على أخلاقيات الأعمال لدى المديرين.....                  |
| 193 | إستراتيجية السلوك الأخلاقي في المنظمة .....                               |
| 193 | مرتكزات إستراتيجية السلوك الأخلاقي للمنظمة .....                          |
| 193 | السلوك الأخلاقي في المنظمات واتخاذ القرارات .....                         |
| 194 | المعضلة الأخلاقية في اتخاذ القرارات .....                                 |
| 194 | تكامل الجوانب الأخلاقية مع عملية اتخاذ القرار.....                        |



الفصل الخامس

القيادة التربوية

|     |   |
|-----|---|
| 198 | أهداف الفصل   |
| 199 | مقدمة   |
| 201 | المحور الأول: ماهية القيادة التربوية (المفهوم - الوظائف - المهارات) |
| 201 | أولاً: مفهوم القيادة التربوية                                       |
| 206 | ثانياً: طبيعة القيادة   |
| 209 | ثالثاً: أهمية القيادة   |
| 209 | رابعاً: خصائص القيادة   |
| 211 | خامساً: أهم وظائف القائد التربوي                                    |
| 212 | سادساً: المهارات الأساسية اللازمة للقيادة التربوية                  |
| 214 | المحور الثاني: أنماط القيادة التربوية                               |
| 214 | أنماط السلوك القيادي - القيادة                                      |
| 215 | تقسيم القيادة من حيث التأثير  |
| 218 | تصنيف القيادات من حيث طبيعة الموقف                                  |
| 219 | النمط الديكتاتوري   |
| 222 | النمط الفوضوي   |
| 224 | النمط الديمقراطي  |
| 228 | المحور الثالث: النظريات المفصلة للقيادة التربوية                    |
| 228 | نظرية القيادة الوظيفية  |
| 229 | نظرية القيادة الموقفية  |
| 229 | نظرية القيادة الخصائصية (السماتية)                                  |
| 230 | نظرية القيادة التفاعلية (التكاملية)                                 |
| 230 | نظرية القيادة الإلهامية   |

|     |       |  |
|-----|-------|--|
| 230 | ..... | نظرية القيادة التبادلية  |
| 231 | ..... | نظرية القيادة التحويلية  |
| 231 | ..... | نظرية القيادة محورية المبادئ                                     |
| 232 | ..... | المحور الرابع: متطلبات القيادة التربوية أسس إعداد القائد التربوي |
| 232 | ..... | أولاً: متطلبات القيادة التربوية                                  |
| 233 | ..... | أهم الصفات التي ينبغي توافرها في القائد التربوي                  |
| 233 | ..... | الصفات العلمية   |
| 234 | ..... | الصفات الخلقية الإنسانية   |
| 235 | ..... | الصفات القيادية والإدارية  |
| 236 | ..... | الصفات الجسمانية والعقلية  |
| 238 | ..... | ثانياً: أسس إعداد القائد التربوي                                 |
| 238 | ..... | مقومات القيادة   |
| 239 | ..... | طرق اختيار القادة  |
| 240 | ..... | أسس تدريب القادة   |
| 241 | ..... | أهداف التدريب  |
| 243 | ..... | طريق التدريب   |

### الفصل السادس

#### الاتصال التربوي الفعال

|     |       |   |
|-----|-------|---|
| 246 | ..... | أهداف الفصل   |
| 247 | ..... | مقدمة   |
| 249 | ..... | المحور الأول: الاتصال التربوي الفعال (ماهيته - اتجاهاته - أنواعه) |
| 249 | ..... | أولاً: معنى الاتصال   |
| 251 | ..... | ثانياً: أهمية الاتصال   |
| 253 | ..... | ثالثاً: أهداف الاتصال   |

|     |  |
|-----|--|
| 255 | رابعاً: خصائص عملية الاتصال التربوي.....                   |
| 255 | خامساً: صور الاتصال.....                                   |
| 256 | سادساً: مكونات وعناصر عملية الاتصال.....                   |
| 259 | سابعاً: عوامل نجاح وفعالية عملية الاتصال.....              |
| 261 | ثامناً: أنواع الاتصالات التربوية.....                      |
| 264 | تاسعاً: اتجاهات الاتصالات.....                             |
| 267 | عاشراً: شبكات الاتصال ونماذجه.....                         |
| 269 | الحادي عشر أنماط الاتصال ونظرياته.....                     |
| 271 | الثاني عشر: وسائل الاتصال.....                             |
| 273 | <b>المحور الثاني: وسائط الاتصال التربوي ومعوقاته</b> ..... |
| 273 | أولاً: وسائط الاتصال التربوي.....                          |
| 273 | الأوامر الشفهية والمكتوبة.....                             |
| 274 | النشرات.....   |
| 274 | المذكرات والتقارير.....                                    |
| 274 | المجالس التعليمية.....                                     |
| 275 | الاجتماعات المدرسية.....                                   |
| 275 | الباب المفتوح للرئيس.....                                  |
| 275 | مكتب الشكاوى(صندوق الشكاوى).....                           |
| 275 | الإذاعة المدرسية.....                                      |
| 275 | لوحة الإعلانات المدرسية.....                               |
| 275 | مجلة المدرسة.....  |
| 276 | ثانياً: معوقات الاتصال التربوي.....                        |
| 276 | معوقات خاصة بالمرسل.....                                   |
| 276 | معوقات خاصة بالمستقبل.....                                 |

|     |   |
|-----|---|
| 276 | المعوقات الخاصة بقنوات الاتصال            |
| 276 | معوقات ثقافية واجتماعية                   |
| 277 | أهم المعوقات ذات الصلة بالمواقف التعليمية |
| 227 | معوقات خاصة بالمرسل (المعلم)              |
| 227 | معوقات خاصة بالمستقبل (التلميذ)           |
| 227 | معلومات خاصة بالرسالة(المعلومات)          |
| 278 | معوقات خاصة بمجال الاتصال                 |
| 278 | كيف نتجنب عوائق الاتصال                   |
| 281 | المحور الثالث: نحو اتصال تربوي فعّال      |
| 281 | الوصايا العشر للاتصال الناجح              |
| 281 | أولاً: مقومات نجاح الاتصال:               |
| 282 | ثانياً: مهارات الاتصال الفعّال            |
| 283 | ثالثاً: تقنيات الاتصال الإداري            |
| 285 | رابعاً: كيف تستخدم الاتصال لتحقيق الهدف   |

### الفصل السابع

#### الإشراف التربوي الفعال

|     |  |
|-----|--|
| 290 | أهداف الفصل  |
| 291 | مقدمة  |
| 292 | المحور الأول: طبيعة الإشراف التربوي (المفهوم-الأهداف-الأسس والمبادئ) |
| 292 | أولاً: مفهوم الإشراف التربوي ومراحل تطوره                            |
| 292 | مرحلة الإشراف كتفتيش   |
| 293 | الإشراف كتدريب وتوجيه  |
| 294 | الإشراف كعملية ديمقراطية شاملة                                       |
| 295 | تعريف الإشراف التربوي  |

|     |   |
|-----|---|
| 297 | المشرف التربوي  |
| 297 | ثانياً: أنواع الإشراف التربوي                                   |
| 297 | ثالثاً: أهمية الإشراف التربوي                                   |
| 298 | رابعاً: أهداف الإشراف التربوي                                   |
| 299 | خامساً: الأسس التي تتضمنها عملية الإشراف التربوي                |
| 301 | <b>المحور الثاني: مهام الإشراف التربوي وأساليبه</b>             |
| 301 | أولاً: مهام الإشراف التربوي                                     |
| 301 | النمو المهني للمعلم   |
| 301 | الطلاب  |
| 302 | أهم المشكلات التربوية التي تواجه المشرفين التربويين             |
| 303 | مقترحات للتغلب على الصعوبات                                     |
| 304 | ثانياً: أساليب الإشراف التربوي                                  |
| 304 | الزيارة الصفية  |
| 306 | الدروس التوضيحية  |
| 307 | الاجتماعات  |
| 308 | الحلقات الدراسية  |
| 313 | التقويم الذاتي  |
| 314 | بعض الأساليب المساندة في الإشراف التربوي                        |
| 319 | <b>المحور الثالث: صحائف تقويم الإشراف التربوي</b>               |
|     | صحيفة تقويم ذاتي يستخدمها مدير المدرسة لانتماؤه والتزامه وتحمله |
| 319 | المسئولية   |
|     | صحيفة تقويم ذاتي يستخدمها مدير المدرسة في تعامله مع طلاب        |
| 320 | مدرسته  |
|     | صحيفة تقويم ذاتي يستخدمها مدير المدرسة في تنمية علاقة المدرسة   |
| 321 | بالمجتمع المحلي   |

322 ..... صحيفة تقويم ذاتي يستخدمها مدير المدرسة في تنظيم الاجتماعات بأهالي الطلاب.

### الفصل الثامن

#### الإدارة التربوية الحافزية

326 ..... أهداف الفصل

327 ..... مقدمة

328 ..... المحور الأول: الإدارة التربوية الحافزية (المفهوم، الأهمية، الأنواع)

329 ..... أولاً: مفهوم الإدارة التربوية الحافزية.

330 ..... ثانياً: أهمية الإدارة التربوية الحافزية.

330 ..... ثالثاً: أهم أنواع الحوافز الإدارية

332 ..... أقسام الحوافز

332 ..... أولاً: الحوافز المادية

334 ..... ثانياً: الحوافز المعنوية

335 ..... العوامل المهمة في التأثير على العامل

336 ..... معوقات التحفيز

336 ..... العوامل التي تساعد على تحفيز العاملين

338 ..... المحور الثاني: طبيعة العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة

338 ..... أولاً: المناخ المدرسي والمؤسسي

340 ..... ثانياً: الرضا عن العمل

342 ..... كيف تتعامل مع الطبيعة الإنسانية للعاملين ؟

344 ..... العلاقات الإنسانية في المؤسسة

345 ..... دور مدير المدرسة في تدعيم السلوك الابتكاري لدى المعلم

348 ..... أبعاد الرضا عن العمل

349 ..... معنويات العاملين

- 350 ..... التدريب ومدى تأثيره في تنمية الروح المعنوية
- 350 ..... العوامل المؤثرة في رضا العاملين عن عملهم
- 352 ..... العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية
- 353 ..... أساليب قياس الرضا عن العمل
- 354 ..... المحور الثالث: النظريات المفسرة للحافزية والدافعية للعمل وتطبيقاتها
- 354 ..... أولاً: نظرية الحاجات الإنسانية لأبراهام ماسلو
- 357 ..... ثانياً: نظرية المتغيرين لهيرزبرغ
- 358 ..... ثالثاً: نظرية مكليفلاند في الحاجات
- 359 ..... رابعاً: نظرية ( X & Y ) لدوجلاس ماجرجور
- 360 ..... خامساً: نظرية التوقع نموذج فروم

### الفصل التاسع

#### إدارة الأزمات التعليمية

- 364 ..... أهداف الفصل
- 365 ..... مقدمة
- 367 ..... المحور الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات التربوية
- 367 ..... أولاً: مفهوم إدارة الأزمة التربوية
- 373 ..... ثانياً: أنواع الأزمات
- 374 ..... ثالثاً: أسباب الأزمات
- 375 ..... رابعاً: مراحل إدارة الأزمة
- 376 ..... خامساً: أساليب إدارة الأزمات
- 377 ..... سادساً: كيفية التعامل مع الأزمات
- 379 ..... سابعاً: طرق التعامل مع الأزمة
- 383 ..... المحور الثاني: ملامح الأزمة التعليمية وأساليب التفاعل معها
- 383 ..... أولاً: مفهوم الإدارة

|     |       |  |
|-----|-------|--|
| 387 | ..... | ثانياً: أهم ملامح الأزمة التعليمية العالمية                          |
| 390 | ..... | ثالثاً: أساليب التعامل مع الأزمة التعليمية                           |
| 396 | ..... | المحور الثالث: بعض نماذج من أزمات للإدارة التعليمية                  |
| 396 | ..... | أولاً: أزمة تحديد الأهداف التعليمية التربوية                         |
| 397 | ..... | ثانياً: أزمة التخطيط الزمني للعملية التعليمية                        |
| 398 | ..... | ثالثاً: أزمة الحفاظ على معنويات عالية طوال وقت العمل المدرسي         |
| 400 | ..... | رابعاً: أزمة عدم القدرة على حل المشكلات بأسلوب التفكير العلمي        |
| 400 | ..... | خامساً: أزمة إدارة التغيير المقصود                                   |
| 401 | ..... | سادساً: أزمة نقص الإمكانيات  |
| 401 | ..... | سابعاً: أزمة مواجهة الكوارث  |
| 402 | ..... | ثامناً: تصور مقترح لإدارة الأزمة التعليمية في ضوء الاتجاهات المعاصرة |
| 404 | ..... | تاسعاً: دور القيادات المدرسية في إدارة الأزمة المدرسية               |
| 406 | ..... | توصيات ومقترحات من الواقع  |

### الفصل العاشر

#### متطلبات العصر من الإدارة التربوية

|     |       |  |
|-----|-------|--|
| 410 | ..... | أهداف الفصل  |
| 411 | ..... | مقدمة  |
| 413 | ..... | المحور الأول: متطلبات تحديات العصر من المدير التربوي |
| 413 | ..... | الإدارة علم  |
| 414 | ..... | العولمة  |
| 417 | ..... | جودة التعليم   |
| 419 | ..... | المحور الثاني: المدير التربوي والوفاء بمتطلبات العصر |
| 421 | ..... | التغير في الأهداف                                    |
| 421 | ..... | التغير في القيم                                      |



|     |  |
|-----|--|
| 421 | التغير في المسئولية الاجتماعية للمدرسة .....                                   |
| 421 | التغيرات التكنولوجية .....   |
| 421 | التغيرات في العمليات الإدارية .....  |
| 422 | تغيرات الهيكل التنظيمي في المستقبل .....                                       |
| 422 | التغيرات في التخطيط .....  |
| 422 | التغيرات في اتخاذ القرارات والرقابة .....                                      |
| 423 | طبيعة العمل الإداري .....  |
| 425 | <b>المحور الثالث: بعض المداخل الإدارية المعاصرة لإعداد المدير العصري .....</b> |
| 425 | مدخل التكنولوجيا الإنسانية .....   |
| 427 | مدخل الاحتياجات التدريبية للمديرين التربويين .....                             |
| 430 | مدخل تقييم أداء القيادات التربوية .....  |
| 433 | مدخل الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية .....                                   |
| 436 | مدخل التنظيم المتكيف المبني على بناء وقيادة فريق العمل .....                   |
| 437 | مدخل الكفايات الإدارية والقيادية .....   |
| 447 | <b>المراجع .....</b>   |
| 447 | المراجع العربية .....  |
| 451 | المراجع الأجنبية .....   |