www.daralthaqafa.com

الإدارة والقيـــادة المدرسية والتخطيط المدرسي

مدخـل نظري وتطبيقـات عمليـــة - الأردن نموذجـاً

الدكتورة
رانيا "محمد علي" الصوالحي

الدكتور
مروان عبد الحافظ أبو الربع



دار الثقافة
للنشر والتوزيع
عمّان - الأردن

www.daralthaqafa.com

www.daralthaqafa.com

371, 2
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية: (2026/10/6515)
المؤلف: رانيا محمد علي الصوالحي - مروان عبد الحافظ أبو الربع
الكتاب: الإدارة والقيادة المدرسية والتخطيط المدرسي
الواصفات: القيادة - الإدارة المدرسية - المؤسسات التربوية - الإدارة التربوية
لا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أو الناشر
ISBN: 978-9923-15-414-4

الطبعة الأولى 2027م - 1448هـ

جميع الحقوق محفوظة All rights reserved Copyright ©
رتبت كافة التشريعات مسؤولية جزائية على انتهاك حقوق المؤلف وحقوق الناشر وحقوق الملكية الفكرية سواء كان هذا الانتهاك بالاستنساخ أو التصوير أو التخزين أو الترجمة أو التسجيل الصوتي أو المرئي أو تحويل المصنف (الكتاب) إلى صيغة إلكترونية و/أو بأية طريقة أخرى دون الموافقة الخطية للمؤلف والناشر مالكي حقوق الملكية، وتعتبر جميع الأفعال المذكورة أعلاه من الجرائم، وتصل عقوبتها إلى الحبس، ولم تقف التشريعات عند ذلك، بل يترتب على هذه الجرائم مسؤولية مدنية، تتمثل بمطالبة المعتدي بالتعويض عن الضرر المادي والمعنوي.
وعليه نهيب بالجميع الالتزام واحترام قانون حق المؤلف وحقوق الملكية الفكرية تجنباً للمساءلة القانونية وتحت طائلة المسؤولية الجزائية والمدنية والإدارية

الناشر:
دار الثقافة للنشر والتوزيع
أسسها خالد محمود جابر حيف عام 1984 عمان - الأردن
Est. Khaled M. Jaber Haif 1984 Amman - Jordan

عمان - شارع الملكة رانيا العبدالله (شارع الجامعة الأردنية) - مقابل بوابة العلوم للجامعة الأردنية
مجمع محمد عربيات التجاري - رقم 261 - الطابق الأول - هاتف: 5341929 6 (962+) - موبايل: 9992616 79 (962+)
Dar Al-Thaqafa For Publishing & Distributing
Website: www.daralthaqafa.com e-mail: info@daralthaqafa.com
الثقافة للتصميم والإخراج

www.daralthaqafa.com

الإدارة والقيـــادة المدرسية والتخطيط المدرسي

مدخـل نظري وتطبيقـات عمليـة - الأردن نموذجـاً

الدكتورة
رانيا "محمد علي" الصوالحي

الدكتور
مروان عبد الحافظ أبو الربع

دار الثقافة
للنشر والتوزيع
2027 م - 1448هـ

www.daralthaqafa.com

الفهرس

المقدمة 15

القسم الأول

فهم المدرسة والسياق التربوي

الفصل الأول: تطور التعليم والمدرسة في الأردن 23
نشأة النظام التعليمي الأردني وتطوره 23
هيكل النظام التعليمي الأردني 26
المدرسة الأردنية بالأرقام: الانتشار الجغرافي والمناطق النائية 27
السياسات والإصلاحات التربوية في النظام التعليمي الأردني 30
محطة تشريعية حاسمة: قانون التربية والتعليم وتنمية الموارد البشرية لسنة 2026 32
المدرسة الأردنية في سياق التحولات العالمية 34
دروس مستفادة من مسار التطور التاريخي والسياساتي 36
خلاصة الفصل 37
أسئلة للمناقشة 37
موقف تطبيقي 38
الفصل الثاني: المدرسة كمؤسسة اجتماعية وتربوية 39
وظائف المدرسة وأدوارها 39
الثقافة المدرسية والمناخ المدرسي 41
شركاء النجاح (أصحاب المصلحة) Stakeholders 42
المدرسة والمجتمع المحلي 45
المدرسة بوصفها نظامًا مفتوحًا: نحو تصور متكامل 47
خلاصة الفصل 48
أسئلة للمناقشة 49
موقف تطبيقي 49
مصادر ومراجع القسم الأول 51

القسم الثاني

الإدارة المدرسية

الفصل الثالث: مدخل إلى الإدارة المدرسية 55
مفهوم الإدارة المدرسية 55
تطور الفكر الإداري 56

www.daralthaqafa.com

وظائف الإدارة المدرسية 58
مستويات الإدارة في المؤسسات التعليمية 60
خلاصة الفصل..... 62
أسئلة للمناقشة 62
موقف تطبيقي 62
الفصل الرابع: مدير المدرسة وأدواره المهنية 64
المسؤوليات الإدارية والفنية..... 64
إدارة الموارد البشرية وتنميتها 65
إدارة شؤون الطلبة..... 66
إدارة البيئة المدرسية..... 66
أخلاقيات المهنة والمسؤولية المهنية 67
خلاصة الفصل..... 68
أسئلة للمناقشة 69
موقف تطبيقي 69
الفصل الخامس: التواصل والعلاقات الإنسانية في المدرسة 71
مهارات التواصل الفعال..... 71
مهارات الذكاء العاطفي..... 72
مهارات قيادة الذات..... 72
مقومات بناء فرق العمل عالية الأداء..... 73
إدارة الاجتماعات 74
حل النزاعات وإدارة الخلافات..... 74
الشراكة مع أولياء الأمور والمجتمع 75
الشراكات المجتمعية لدعم الأهداف التعليمية..... 76
إستراتيجيات قيادة المبادرات المجتمعية 76
خلاصة الفصل..... 77
أسئلة للمناقشة 77
موقف تطبيقي 78
مصادر ومراجع القسم الثاني..... 79

القسم الثالث

القيادة المدرسية

الفصل السادس: مدخل إلى القيادة المدرسية 83
حين لم يكن هناك "مدير مدرسة": رحلة قيادة التعليم عبر التاريخ 83

www.daralthaqafa.com

القيادة التربوية مقابل القيادة المدرسية مقابل مدير المدرسة 84
الأثر العملي المُثبت للقيادة المدرسية على الطلبة والمجتمع 85
أداة عملية ـ قِس ممارستك القيادية بنفسك 86
القيادة المدرسِية والقيادة التربوية 87
الفرق بين القيادة والإدارة 88
سمات القائد 89
سمات القيادة موروثة أم مكتسبة؟ 91
مهارات القائد الناجح 91
أنواع مهارات القائد 99
خلاصة الفصل 100
أسئلة للمناقشة 100
موقف تطبيقي 101
الفصل السابع: نظريات القيادة وأنماطها والاتجاهات المعاصرة فيها 102
الفرق بين النظرية والنموذج والأسلوب القيادي 102
أنماط القيادة 110
الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية 112
خلاصة الفصل 113
أسئلة للمناقشة 114
موقف تطبيقي 114
الفصل الثامن: القيادة الموزعة وتمكين العاملين 116
القيادة الموزعة مقابل القيادة المشتركة: توضيح مفاهيمي ضروري 116
القيادة التشاركية مقابل القيادة الموزعة: تمييز ثالث ضروري 117
القيادة الوسطى 118
ممارسات المعلم القيادية 119
إشراك الطلبة في القيادة 119
المجتمعات المهنية للتعلّم 119
بناء ثقافة التعاون 120
خلاصة الفصل 120
أسئلة للمناقشة 121
موقف تطبيقي 121
مصادر ومراجع القسم الثالث 122

www.daralthaqafa.com

القسم الرابع
التخطيط واتخاذ القرار

الفصل التاسع: أساسيات التخطيط التربوي والمدرسي 129
نشأة التخطيط التربوي كعلم 129
خصوصية التخطيط التربوي وتميزه عن أنواع التخطيط الأخرى 130
مفهوم التخطيط ومستوياته 131
التخطيط التربوي والتخطيط المدرسي 132
العلاقة بين التخطيط والتنمية 133
التحديات والمعوقات 133
الفصل العاشر: التخطيط الإستراتيجي وتحسين المدرسة 135
مفهوم التفكير الإستراتيجي ومبادئه وأهميته 135
نقد التخطيط الإستراتيجي الرسمي: تحذير مينتزبرغ 135
عناصر التخطيط الإستراتيجي وممكّناته 136
مجتمعات التعلّم المهنية والتفكير الاستباقي 137
تحليل الواقع المدرسي وتحليل SWOT 137
تحديد الأولويات وبناء الخطة الإستراتيجية 139
مؤشرات الأداء والمتابعة 139
نماذج الخطة التطويرية الرسمية لوزارة التربية والتعليم الأردنية 140
دور القيادة المدرسية في تطبيق أسس الخطة التطويرية 141
موقف تطبيقي: بناء خطة تطويرية من الصفر 142
الفصل الحادي عشر: اتخاذ القرار وحل المشكلات 144
صنع القرار واتخاذ القرار في الإدارة المدرسية 144
إشراك المعلمين والطلبة وأولياء الأمور في صنع القرار 145
التفكير التحليلي والنظمي في حل المشكلات 145
إدارة الأزمات والطوارئ 146
مشكلات القيادة وأنواعها ونصائح لمواجهتها 147
أسئلة للمناقشة 148
موقف تطبيقي ختامي 148
مصادر ومراجع القسم الرابع 149

www.daralthaqafa.com

القسم الخامس

إدارة الموارد وتحسين الأداء

الفصل الثاني عشر: القيادة وإدارة الموارد 153
الإدارة الفاعلة للموارد 153
مبادئ الإدارة المالية وإعداد الموازنة المدرسية 153
المساءلة والشفافية المالية 154
إدارة الموارد المالية المدرسية 154
إدارة الموارد المادية المدرسية 155
مبادئ إدارة المرافق المدرسية 156
إدارة الموارد البشرية 158
إنشاء وتطوير المسار الوظيفي وتحقيق رضا المعلمين 158
التدريب والتطوير في ضوء الاحتياجات التدريبية المهنية للمعلمين 158
إستراتيجيات جذب العاملين والاحتفاظ بهم 159
أهمية تحديد الاحتياجات المهنية للعاملين 160
طرق تحديد الاحتياجات المهنية للعاملين 160
مصادر تحديد مهارات العاملين 161
تفويض الصلاحيات والتمكين 162
مبادئ وشروط تفويض الصلاحيات 164
آثار تفويض الصلاحيات على الأداء 165
خلاصة الفصل 165
أسئلة للمناقشة 166
موقف تطبيقي 166
الفصل الثالث عشر: القيادة وإدارة الوقت والمخاطر والأزمات 168
إدارة الوقت 168
تقنيات إدارة الوقت 168
فوائد إدارة الوقت 170
أثر التخطيط في إدارة الوقت 171
مصفوفة إدارة الوقت 171
إدارة المخاطر والأزمات 172
مفهوم إدارة الأزمات 176
خصائص الأزمات التعليمية 178
أسباب نشوء الأزمات 180

www.daralthaqafa.com

أهمية إدارة الأزمات..... 181
مبادئ إدارة الأزمات..... 183
مراحل إدارة الأزمات..... 185
معوقات إدارة الأزمات التربوية..... 186
متطلبات إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية..... 187
مسؤوليات مدير المدرسة في إدارة الأزمات..... 190
مهارات مدير المدرسة في إدارة الأزمات التربوية..... 191
أساليب التعامل مع الأزمات وإدارتها..... 192
عوامل النجاح في إدارة الأزمات..... 193
الأزمات والمخاطر على التعليم في الأردن..... 195
المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات في الأردن..... 196
إدارة السلامة المدرسية واستمرار التعليم..... 198
الشراكات المجتمعية وتعبئة الموارد..... 198
خلاصة الفصل..... 199
أسئلة للمناقشة..... 199
موقف تطبيقي..... 200
الفصل الرابع عشر: تقييم وتجويد الأداء والتحسين المستمر..... 201
تقييم الأداء..... 201
مفهوم تقييم الأداء..... 202
عناصر الأداء..... 202
أنواع الأداء..... 204
العوامل المؤثرة في الأداء..... 206
معايير تقييم الأداء..... 206
ماهية مؤشرات الأداء..... 207
خصائص مؤشرات الأداء..... 208
أهمية مؤشرات قياس الأداء..... 209
خطوات المتابعة الموجهة بالنتائج وجمع البيانات وتقريرها..... 209
إدارة الجودة في التعليم..... 209
أسس تطبيق الجودة في التعليم..... 210
مراحل تطبيق إدارة الجودة..... 211
مبررات تطبيق معايير الجودة في التعليم..... 212
متطلبات إدارة الجودة في التعليم..... 212

www.daralthaqafa.com

أدوار مجتمع المدرسة في إدارة الجودة..... 213
مراحل تطبيق إدارة الجودة في التعليم..... 214
فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم..... 215
تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم 215
دور القيادة في تحقيق الجودة الشاملة..... 216
بناء ثقافة التحسين المستمر ومهارات القيادة لتحقيقه..... 217
مفهوم تحسين الأداء..... 218
فوائد تنفيذ تحسين الأداء..... 218
خطوات عملية تحسين الأداء 218
محددات تحسين الأداء 219
استثمار الحلول الرقمية لتحسين الأداء..... 221
نموذج قيادة للتحسين المستمر كايزن (Kaizen) 223
خلاصة الفصل..... 225
أسئلة للمناقشة 225
موقف تطبيقي..... 226
مصادر ومراجع القسم الخامس..... 227

القسم السادس

قيادة المستقبل

الفصل الخامس عشر: إدارة التغيير والابتكار..... 237
إدارة التغيير..... 237
مفهوم إدارة التغيير..... 237
نظريات ونماذج إدارة التغيير..... 238
مقاومة التغيير 239
أهداف التغيير في المؤسسات التربوية..... 240
أهمية وفوائد إدارة التغيير..... 241
مبادئ التغيير 241
أنواع ومجالات التغيير..... 242
خصائص إدارة التغيير..... 243
إستراتيجيات إدارة التغيير..... 244
خطوات إدارة التغيير 245
عوامل نجاح التغيير..... 246
التفكير التصميمي وطرق تغيير المدارس وتحسينها..... 247
الإبداع والابتكار..... 248

www.daralthaqafa.com

مفهوم الإبداع والابتكار 249
عناصر الإبداع في المدرسة 250
أهمية الابتكار 250
مهارات الإبداع 251
مراحل الإبداع الإداري 252
أساليب الإبداع الإداري 254
سمات المدير المبدع 254
دور القائد التربوي في تنمية الإبداع 255
البيئة الإبداعية 256
المبادرات الإبداعية في التعليم وأهدافها 257
معايير المبادرات الإبداعية 258
أنواع المبادرات 258
مراحل المبادرات 260
أساليب المتابعة والتقييم 261
معيقات الإبداع والابتكار في البيئة التعليمية 261
خلاصة الفصل 262
أسئلة للمناقشة 262
موقف تطبيقي 263
الفصل السادس عشر: القيادة الرقمية والتكنولوجيا في التعليم 264
التحول الرقمي في التعليم (رقمنة التعليم) 264
مفهوم التحول الرقمي 264
فوائد التحول الرقمي في التعليم 265
تحديات التحول الرقمي في التعليم 267
تطبيق التحول الرقمي في التعليم 267
استثمار الحلول الرقمية لتحسين الأداء 268
القيادة الرقمية 270
توظيف التكنولوجيا في التعليم 272
مفهوم توظيف التكنولوجيا 273
مزايا توظيف التكنولوجيا في التعليم 273
أوجه توظيف التكنولوجيا في التعليم 274
أدوار القائد التربوي في توظيف التكنولوجيا في التعليم 274
التعليم المتمازج 276

www.daralthaqafa.com

تحديات توظيف التكنولوجيا في التعليم والحلول المقترحة 277
خلاصة الفصل..... 279
أسئلة للمناقشة 279
موقف تطبيقي 280
الفصل السابع عشر: قضايا معاصرة في المدارس الأردنية..... 281
الرفاه المهني والصحة النفسية 281
مفهوم الرفاه..... 282
متطلبات الرفاه للقيادة التربوية..... 282
أبعاد الرفاه المهني..... 283
أهمية الرفاه المهني للقيادة التربوية 283
إجراءات تعزيز الرفاه المهني للقيادات التربوية..... 284
دور القيادة في تعزيز الرفاه المهني للمعلمين 287
العنف الطلابي..... 288
الفاقد التعليمي..... 290
دور القائد التربوي في تغطية الفاقد التعليمي 291
مؤشرات فاعلية أداء القائد التربوي لتقليل الفاقد التعليمي 291
التعليم الدامج..... 292
مفهوم الإعاقة والقوانين المتعلقة بها 292
مفاهيم ومصطلحات ذات صلة بالتعليم الدامج..... 293
نصوص قانونية ذات صلة بالتعليم الدامج..... 294
مبادئ التعليم الدامج..... 297
أشكال التعليم الدامج 297
دور القائد التربوي في التعليم الدامج..... 297
العدالة المهنية 300
مقومات العدالة الاجتماعية (تكافؤ الفرص) 301
أوجه تكافؤ الفرص 302
إيجابيات تطبيق تكافؤ الفرص..... 303
خلاصة الفصل..... 304
أسئلة للمناقشة 304
موقف تطبيقي..... 305
الفصل الثامن عشر: نحو مدرسة أردنية فاعلة ومستدامة..... 306
الممارسات الفضلى من الواقع الأردني والدولي..... 306

www.daralthaqafa.com

القادة الفاعلون في المدارس 312
القيادة الموزعة لصناعة التغيير 312
إعادة تصميم القيادة من أجل المستقبل..... 313
القيادة المستدامة..... 314
بناء قادة المستقبل 319
خلاصة الفصل..... 321
أسئلة للمناقشة 321
موقف تطبيقي 322
مصادر ومراجع القسم السادس 323

الخاتمة..... 329
الملاحق..... 331

www.daralthaqafa.com

المقدمة

لم تعد المدرسة في عصرنا الراهن مجرد مبنى تُلقَّن فيه المعارف، بل غدت مؤسسة اجتماعية معقدة تتقاطع فيها أبعاد إدارية وتربوية ونفسية واجتماعية، ويقع في قلبها فاعل رئيس هو المدير المدرسي الذي تُحدِّد كفايته القيادية إلى حد بعيد جودة ما تُنتجه المدرسة من تعلّم ومن مواطنة. وقد تزايد الاهتمام العالمي والعربي بحقل الإدارة والقيادة المدرسية بعد أن أظهرت دراسات عديدة أن نوعية القيادة المدرسية تأتي في مقدمة العوامل المدرسية المؤثرة في تحصيل الطلبة، بعد عامل المعلم مباشرة، وهو ما يجعل الاستثمار في إعداد القادة التربويين استثماراً مباشراً في جودة التعلّم ذاته.

وتُبرز الأدبيات التربوية المعاصرة تحوّلًا جوهريًا في النظر إلى موقع مدير المدرسة؛ فبعد أن كان يُنظر إليه بوصفه موظفًا إداريًا مسؤولًا عن ضبط النظام وتنفيذ التعليمات الصادرة عن السلطة المركزية، بات يُنظر إليه اليوم بوصفه قائدًا تربويًا يتحمل مسؤولية مباشرة عن التعلّم، ومهندسًا لثقافة المدرسة، وصانع قرار يعمل ضمن شبكة معقدة من العلاقات مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي والسلطات التعليمية. وهذا التحوّل من "الإدارة بوصفها ضبطًا" إلى "القيادة بوصفها تأثيرًا" هو ما يفسر إفراد هذا الكتاب فصولًا مستقلة لكل من الإدارة والقيادة، مع التأكيد على أنهما وجهان متكاملان لعمل واحد لا غنى لأحدهما عن الآخر.

وينبع تأليف هذا الكتاب من قناعة بأن إعداد القادة التربويين في الأردن يحتاج إلى مرجع يجمع بين الأصالة النظرية والانضباط الأكاديمي من جهة، والانشغال بواقع المدرسة الأردنية وسياقها التشريعي والاجتماعي من جهة أخرى، بحيث لا يبقى الطالب أسير النظريات المستوردة دون أن يربطها بما يعيشه الميدان المدرسي المحلي من فرص وتحديات. فكثير من المراجع العربية في هذا الحقل إما أن تكتفي بترجمة أدبيات غربية دون تكييفها مع خصوصية النظام التعليمي الأردني، وإما أن تنحصر في وصف اللوائح والتعليمات الرسمية دون ربطها بالأطر النظرية التي تفسرها وتوجه تطبيقها.

ويستهدف الكتاب بالدرجة الأولى طلبة برامج الدبلوم في القيادة التربوية والإدارة المدرسية، إلى جانب طلبة الدراسات العليا في الإدارة والقيادة التربوية، دون أن يغفل حاجة الفئة الأوسع من المهتمين بهذا الحقل؛ من مديري المدارس الحاليين الراغبين في تطوير أدائهم، والمعلمين المرشحين لتولي مواقع قيادية، وصناع السياسات التربوية المعنيين ببناء برامج إعداد وتأهيل القيادات المدرسية. وقد روعي في اختيار المحتوى ومستوى عرضه أن يخدم هذا التنوع في الجمهور المستهدف، فجاءت الفصول متدرجة من التأصيل النظري إلى التطبيق العملي في السياق المدرسي الأردني.

ويحرص هذا الكتاب أيضًا على مخاطبة فئة خاصة تستحق اهتمامًا مقصودًا، وهي المعلمون والمعلمات الطموحون الذين لم يتولوا بعد موقعًا قياديًا رسميًا لكنهم يتطلعون إليه

www.daralthaqafa.com

مستقبلًا؛ فكثير من فصول هذا الكتاب، وبخاصة ما يتصل منها بالقيـادة الوسـطى والقيـادة التوزيعية، مكتوب بوعي بأن القيادة المدرسية لا تبدأ فعليًا من لحظة تولي منصب المدير، بل تتشكل ملامحها الأولى في الممارسات القيادية المصغرة التي يمارسها المعلم داخل صفه وبين زملائه قبل ذلك بسنوات، وأن الاستثمارَ المبكر في تنمية هذه الملامح هو مـا يصـنع لاحقًـا قادة مدارس أكفاء بدلًا من مديرين يفاجؤون بمسؤولياتهم الجديدة دون إعداد كافٍ لها.

وأخيرًا، يخاطب هذا الكتاب فئة أوسع مـن المهتمـين لا تـرتبط بالضـرورة بموقـع وظيفي محدد داخل المدرسة، وهم الباحثون والمهتمون بالشأن التربـوي الأردنـي عمومًـا، ممن يجدون في تقاطع التاريخ والسياسة والنظرية الاجتماعية والممارسة الإدارية مادة غنيـة لفهم أعمق لواحدة من أهم المؤسسات الوطنيـة تـأثيرًا فـي مسـتقبل المجتمـع الأردنـي. فالمدرسة، في نهاية المطاف، ليست شأنًا يخص العاملين فيها وحدهم، بل قضـية وطنيـة جامعة تستحق اهتمام كل مواطن مهتم بمستقبل بلده ونشء أجياله القادمة.

وبين هذه الفئات جميعًا، من طالـب الـدبلوم إلـى المـدير الممـارس إلـى الباحـث الأكاديمي، يبقى القاسم المشترك الذي يجمعها هو الإيمـان بـأن جـودة المدرسـة قضـية تستحق الدراسة الجادة والاستثمار الفكـري العميـق، لا مجـرد شـأن إداري روتينـي يُـدار بالتعليمات وحدها. وعلى هذا الإيمان المشترك بُني هذا الكتاب من ألفه إلى يائـه، وعلـى أساسه تُقرأ فصوله المقبلة، بدءًا من هذا القسم الأول وحتى القسم السادس والأخير الذي يستشرف قيادة المستقبل.

وتكمن القيمة المضافة لهذا الكتاب في محاولتـه الجـادة لسـد الفجـوة بـين ثلاثـة مستويات من الخطاب غالبًا ما تظل منفصلة في المكتبة العربية: مستوى النظرية الأكاديمية بمفاهيمها ونماذجها المجردة، ومستوى التشريع والسياسة الرسمية بمـا يصـدر عـن وزارة التربية والتعليم من قوانين وأنظمة وتعليمات، ومستوى الممارسـة اليوميـة بمـا تحفـل بـه المدرسة من مواقف واقعية تستدعي قرارًا سريعًا وحكمة مهنية. وحين يلتقي هـذا الثلاثـي في نسيجٍ واحد، يصبح الكتاب أداة عملية لا مجرد مصدر معرفي.

ويُضاف إلى ما سبق أن حقل الإدارة والقيادة المدرسية في الأردن، شأنه شأن الحقل ذاته في كثير من الدول العربية، ما زال يعاني من قلة نسبية في المراجع التأليفيـة الأصـيلة مقارنة بالإنتاج الغزير في اللغة الإنجليزية، مما يضطر كثيـرًا مـن طلبـة الدراسـات العليـا والدبلومات المهنية إلى الاعتماد على ترجمات جزئية أو ملخصات منقولة تفتقر أحيانًا إلـى الدقة الاصطلاحية أو الانسجام مع السياق المحلي. ويسعى هذا الكتاب إلى الإسـهام، ولـو بقدر متواضع، في سد هذه الفجوة من خلال تقديم محتوى مؤصَّل باللغـة العربيـة يحـاكي الإنتاج الأكاديمي العالمي في هذا الحقـل مـن حيـث الصـرامة المنهجيـة، دون أن يفقـد خصوصيته وارتباطه بواقع المدرسة الأردنية.

كما ينطلق الكتاب من افتراض تربوي أساسي مفاده أن التمييز التقليـدي بـين "مـن يدرّس القيادة" و"من يمارسها في الميدان" ينبغي أن يتقلص إلى أدنى حد ممكن؛ فكل فصل من فصول هذا الكتاب كُتب بروح من يخاطب ممارسًا مستقبليًا أو حاليًا للقيادة المدرسـية،

www.daralthaqafa.com

لا قارئًا أكاديميًا مجردًا يبحث عن معرفة نظرية بحتة لا صـلة لهـا بقـرار يـومي عليـه أن يتخذه، وهو ما يفسر الحرص الشديد في هذا الكتاب على ربط كل مفهوم نظـري بسـياقه التطبيقي في المدرسة الأردنية.

كيف نقرأ هذا الكتاب؟

صُمّم هذا الكتاب وفق بنية تراكمية تبدأ بفهم المدرسة وسياقها التربوي، ثـم تنتقـل إلى الإدارة المدرسية بوظائفها، فالقيادة المدرسية بنظرياتها وأنماطها، ثم التخطيط واتخاذ القرار، فإدارة الموارد المالية والبشرية والمرافق، وتُختم برؤية استشرافية لقيادة المستقبل تتناول قيادة التغيير والابتكار والتحول الرقمي. ويوصـى بقـراءة الفصـول بالتسلسـل عنـد استخدام الكتاب في مساقات دبلوم القيادة التربوية، لأن كل قسم يبني على مفاهيم القسـم الذي يسبقه، على أن يمكن الرجوع إلى كل فصل بصورة مسـتقلة عنـد اسـتخدام الكتـاب مرجعًا ميدانيًا سريعًا لمشكلة إدارية أو قيادية بعينها.

ويلتزم كل فصل من فصول الكتاب ببنيـة موحـدة تسـهّل علـى القـارئ التنقـل بـين الموضوعات المختلفة؛ فيبدأ بعرض المفهوم الأساس وتحديـد حـدوده الاصـطلاحية، ثـم يستعرض السند النظري والأطر المرجعية التي فسّرت هذا المفهوم في الأدبيـات التربويـة، يلي ذلك عرض للسياق الأردني الخاص بالموضوع من تشريعات وسياسات وبيانات ميدانية، وينتهي الفصل بأسئلة للمناقشة ومواقف تطبيقية تُحاكي ما قد يواجهه مدير المدرسـة فـي عمله اليومي. وتهدف هذه البنية إلى تحويل القراءة من نشاط استيعابي سلبي إلـى ممارسـة تأملية نشطة.

يجمع كل فصل بين عرض المفهوم، والسند النظري، والسياق الأردني، والتطبيـق العملي، بما يخدم الطالب الجامعي والممارس الميداني على حدٍّ سواء.

ويُنصح القارئ، وبخاصة طالب برنامج الدبلوم، بأن يقرأ كلّ فصل مرتين: قراءة أولى سريعة للإمساك بالخطوط العامة للموضوع ومفرداته الاصـطلاحية، وقـراءة ثانيـة متأنيـة يُوقف فيها القراءة عند كل مثال تطبيقي ليسائل نفسه: كيف سأتصرف لو كنت مكان مـدير هذه المدرسة؟ وما الذي يمكن أن أستعيره من هذا الإطار النظري لتحليل موقـف عشـته أو سمعت عنه في مدرستي أو مدرسة زميل لي؟ فالهدف النهائي للكتاب ليس تخزين المعرفة، بل تحويلها إلى ممارسة قيادية واعية.

كما يوصى المدرّس الجامعي الذي يعتمد هذا الكتاب مرجعًا أساسيًا لمساق أكاديمي بأن يستثمر الأسئلة الختامية في كل فصل لبناء نقاشات جماعية وورش عمل تطبيقيـة، وأن يشجع الطلبة على ربط ما يقرؤونه بزيارات ميدانية فعلية لمدارس، أو بمقابلات مع مديرين ومديرات في الخدمة، بحيث يتحول المحتوى النظري إلى مادة حية تُختبر في واقع المدرسة الأردنية لا أن تبقى حبيسة صفحات الكتاب.

وقد رُوعي في صياغة "المواقف التطبيقية" الختامية في كل فصل أن تكون مفتوحـة الإجابة عمداً، بمعنى أنها لا تسعى إلى تلقين القارئ حلًا جاهزًا واحداً صـحيحًا، بـل إلـى

www.daralthaqafa.com

تدريبه على التفكير القيادي المركّب الذي يـزن اعتبـارات متعـددة أحيانًـا متعارضـة قبـل الوصول إلى قرار. فالقيادة المدرسية في جوهرها ممارسة سياقية لا وصفة إجرائية ثابتـة، والقارئ الذي يتوقع من هذا الكتاب إجابات نهائية جاهزة لكل موقف سيفاجأ بعدم حصوله على ما يريد، أما من يتعامل معه بوصفه أداة لتطوير قدرته الذاتية علـى التحليـل واتخـاذ القرار فسيجد فيه رفيقًا مفيدًا طوال مسيرته المهنية.

خارطة الكتاب: من القسم الأول إلى القسم السادس

يتوزع محتوى هذا الكتاب على ستة أقسام رئيسة متسلسلة منطقيًا، يبنـي كـل قسـم منها على ما سبقه من مفاهيم ويمهد لما يليه. يفتتح القسم الأول، وهو موضوع هذا الجـزء من الكتاب، الطريق بفهم المدرسة وسياقها التربوي، من خلال تتبع تطور التعليم والمدرسة في الأردن تاريخيًا وتشريعيًا وسياساتيًا، ثم النظر إلى المدرسة بوصفها مؤسسة اجتماعيـة وتربوية متعددة الوظائف والأطراف والعلاقات.

وينتقل القسم الثاني إلى الإدارة المدرسية بمعناها الاصطلاحي والتطبيقي، بدءًا مـن مدخل نظري إلى مفهومها وتطور الفكر الإداري الـذي أثّـر فيهـا، مـرورًا بـأدوار المـدير المدرسي المهنية المتعددة من الإدارية إلى الفنية، وصولًا إلى مهارات التواصـل والعلاقـات الإنسانية التي لا تقوم إدارة مدرسية فاعلة من دونها، بما في ذلك إدارة الاجتماعـات وحـل النزاعات وبناء الشراكات المجتمعية.

ويخصص القسم الثالث للقيادة المدرسية بوصفها حقلًا مستقلًا وإن كان متكاملًـا مـع الإدارة، فيتناول مدخلًا نظريًا لمفهوم القيادة ونظرياتها المتعاقبة والفـرق الجـوهري بينهـا وبين الإدارة، ثم يستعرض كفايات القائد التربوي الفاعل وأنماط القيادة المختلفة كالقيـادة التعليمية والمستدامة والأخلاقية والتحويلية، وينتهي بتناول القيادة الموزعة وتمكين العاملين ودور القيادة الوسطى وممارسات المعلم القيادية في بناء ثقافة التعاون داخل المدرسة.

أما القسم الرابع فيتناول التخطيط واتخاذ القرار بوصفهما أداتين أساسيتين لترجمـة الرؤية القيادية إلى واقع ملموس، من أساسيات التخطيط التربوي والمدرسي، إلى التخطيط الاستراتيجي وتحليل الواقع المدرسي عبر أدوات كتحليل SWOT، وصولًا إلى عمليات اتخاذ القرار وحل المشكلات وإشراك مختلف الأطراف المدرسية فيها، وإدارة الأزمات والطـوارئ التي قد تواجه المدرسة.

ويتناول القسم الخامس إدارة الموارد المالية والبشرية والمرافق المدرسـية بفاعليـة، من إعداد الموازنة المدرسية والمساءلة المالية، إلـى إدارة المخـاطر والأزمـات والسـلامة المدرسية، وإدارة الوقت والموارد البشرية وتحديد الاحتياجات المهنية للعاملين، وصولًا إلى قضايا التقييم المؤسسي والجودة الشاملة في التعليم. ويُختم الكتاب بالقسم السادس الـذي يستشرف قيادة المستقبل، متناولًا قيادة التغيير والابتكار في المدارس، والقيـادة الرقميـة وتوظيف الذكاء الاصطناعي في الإدارة والتعليم، وقضايا معاصرة تواجه المدارس الأردنيـة كالرفاه النفسي والعنف المدرسي والتسرب التعليمي، وصولًا إلـى رؤيـة استشـرافية نحـو مدرسة أردنية فاعلة ومستدامة.

www.daralthaqafa.com

المدرسة الأردنية بين التحديات والفرص:

تعمل المدرسة الأردنية اليوم في سياق يجمع بين إرث تعليمي عريق يمتـد لأكثـر مـن قرن من الزمن، وبين ضغوط معاصرة تتصل بالتحول الرقمي، وتنامي الفجوة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل، وتحديات اجتماعيـة كالتسـرب المدرسـي والعنـف داخـل المدارس. وقد نجح الأردن تاريخياً في بناء منظومة تعليميـة تُعـدّ مـن الأكثـر تطـوراً فـي محيطها الإقليمي من حيث معدلات الالتحاق ومحو الأمية، غير أن هذا الإنجاز الكمي يواجه اليوم اختباراً نوعياً يتعلق بجودة التعلم الفعلي ومـدى ملاءمتـه لمتطلبـات القـرن الحـادي والعشرين.

ومن أبرز التحديات التي تواجه المدرسة الأردنية، الضغط الديموغرافي الناتج عن تزايـد أعداد الطلبة، وما رافقه من موجات لجـوء متعاقبـة أثقلـت كاهـل البنيـة التحتيـة المدرسـية واستدعت اعتماد نظام الفترتين الدراسيتين في عدد كبير مـن المـدارس. ويُضـاف إلـى ذلـك تحدي اكتظاظ الصفوف الذي يحد من قدرة المعلم على التفريـد والمتابعـة الفرديـة، وتحـدي الفجوة الرقمية بين المدارس الحضرية والريفية في القدرة على توظيـف التكنولوجيـا، وتحـدي جذب المعلمين الأكفاء والاحتفاظ بهم في المناطق الأقل حظًا من الخدمات.

وفي المقابل، تواجه المدرسة الأردنيـة تحـديات ذات طـابع نـوعي تتصـل مباشـرة بمخرجات التعلم؛ إذ تشير نتائج الأردن في الاختبارات الدوليـة المقارنـة كبرنـامج التقيـيم الدولي للطلبة (PISA) إلى وجود فجوة بين ما يُنجَز من تغطية للمناهج وما يتحقق فعلياً من كفايات التفكير العليا وحل المشكلات لدى الطلبة. كما تُثير قضايا الرفاه النفسـي للطلبـة، والعنف المدرسي بأشكاله المباشرة وغير المباشرة، والتنمر الإلكتروني، قلقاً متزايداً لـدى الأسر والمربين على حد سواء، بوصفها عوامل تُقوّض بيئة التعلم الآمنـة التـي هـي شـرط أساس لأي تحصيل أكاديمي حقيقي.

وفي المقابل، توفر السياسات التربوية الوطنية المتعاقبة، وبرامج تطوير التعليم التـي دعمتها شراكات محلية ودولية، فرصاً حقيقية لبناء مدرسة أكثر فاعلية إذا ما أُحسن إعداد قياداتها؛ فقد راكم الأردن خبرة تراكمية في إصلاح المناهج وتطـوير أدوات التقيـيم وبنـاء البنية التحتية الرقمية للمدارس منذ برامج تطوير التعليم من أجل الاقتصاد المعرفي، وهـي خبرة يمكن البناء عليها. كما تمثل رؤية التحـديث الاقتصـادي الوطنيـة ومـا تضـمنته مـن مسارات لتطوير التعليم فرصة لإعادة ترتيب أولويات الإنفاق التربوي بما يخدم جودة الـتعلم لا توسعه الكمي فحسب.

وتبقى القيادة المدرسية الفاعلة العامل الحاسم في تحويل هذه الفرص المتاحـة إلـى نتائج ملموسة على مستوى المدرسة الواحدة؛ فالسياسات الوطنية مهما بلغت جودتهـا تبقـى أطراً عامة تحتاج إلى مدير مدرسة قادر على ترجمتها إلى ممارسات يومية تراعي خصوصية سياقه المدرسي، وقادر في الوقت نفسه على مواجهة التحديات اليومية بحكمة مهنية تحمي بيئة التعلم وتحفظ كرامة العاملين والطلبة على حد سواء.

www.daralthaqafa.com

ويُلاحظ أيضًا أن التفاوت بين المدارس الأردنية في مواجهة هذه التحديات والفـرص ليس تفاوتًا عشوائيًا، بل يرتبط في كثير من الأحيان بجودة القيادة المدرسية نفسها أكثر من ارتباطه بحجم الموارد المتاحة؛ فقد لوحظ في تجارب ميدانية عديدة أن مدارس تعمل فـي ظروف مادية وبشرية متقاربة تحقق نتائج متفاوتة تفاوتًا كبيـرًا تبعًـا لقـدرة قيادتهـا علـى استثمار ما هو متاح بذكاء، وبناء علاقـات تعـاون فعالـة مـع المعلمـين وأوليـاء الأمـور، واستخدام البيانات المتاحة في توجيه القرار بدلًا من الاجتهاد الفردي غير المؤسس. وهـذا ما يعزز الفرضية المركزية لهذا الكتاب بأن الاستثمار في إعداد القيادات المدرسية هو مـن أكثر مداخل الإصلاح التربوي كفاءة من حيث العائد على الاستثمار.

ولا بد من الإشارة أيضًا إلى أن هذه التحديات والفرص لا تتوزع بالتساوي على جميع مناطق المملكة؛ فالمدارس الحضرية في العاصمة والمدن الكبرى تواجه تحديات مختلفة عن تلك التي تواجهها مدارس الأطراف والبادية، سواء من حيث كثافة السكان أو تنوع الخلفيات الاجتماعية للطلبة أو سهولة الوصول إلى فرص التطوير المهني للمعلمـين. ويسـتدعي هـذا التفاوت من القائد المدرسي وعيًا دقيقًا بخصوصية سياقه المحلي، وحذرًا من تطبيق حلول جاهزة نجحت في سياق مختلف دون تكييفها مع واقعه الخاص.

ويخلص هذا العرض إلى أن العلاقة بين التحديات والفرص في المدرسة الأردنية ليست علاقة ثابتة يمكن حصرها في قائمة نهائية، بل علاقة ديناميكية متجددة تتغير ملامحهـا مـن عام دراسي إلى آخر، ومن مدرسة إلى أخرى داخل المحافظة الواحدة أحيانًـا. وهـذا التغيـر المستمر هو تحديدًا ما يجعل القيادة المدرسية مهنة تتطلب تعلمًا مستمرًا لا معرفـة تُكتسـب مرة واحدة وتكفي مدى الحياة المهنية، وهو المبدأ الذي يقوم عليـه أساسًـا مفهـوم التنميـة المهنية المستدامة الذي سيتناوله هذا الكتاب بتفصيل أوسع في أقسامه اللاحقة.

ولعل خير ما يُختم به هذا العرض هو التذكير بأن كلمـة "تحـدّ" فـي سـياق العمـل المدرسي لا ينبغي أن تحمل بالضرورة دلالة سـلبية محبطـة؛ فكثيـر مـن أنضـج التجـارب القيادية في تاريخ التعليم الأردني وغيره وُلدت أصلًا استجابة لتحدٍّ صعب لا في ظل ظـروف مثالية خالية من العقبات. وحين يعيد القائد المدرسي صياغة التحدي في ذهنـه مـن كونـه عبئًا يُثقل كاهله إلى كونه فرصة لإثبات جدارته المهنية وابتكار حلول تناسب سياقه الخاص، فإنه يغيّر جوهريًا علاقته بعمله اليومي، وهي إعادة الصياغة الذهنية التي يأمل هذا الكتاب أن يزرع بذورها الأولى لدى قارئه منذ هذه الصفحات الافتتاحية.