



www.massira.jo

الإدارة والتخطيط التربوي

النظرية والتطبيق

الأستاذ الدكتور
محمد حسنين العجمي



رقم التصنيف : 371.2
المؤلف ومن هو في حكمه : محمد حسنين العجمي
عنوان الكتاب : الإدارة والتخطيط التربوي
رقم الإيداع : 2007/7/2097
الواصفات : الإدارة التربوية/التخطيط التربوي/الإشراف التربوي
بيانات النشر : عمان - دار المسيرة للنشر والتوزيع

تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

حقوق الطبع محفوظة للناشر

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 اشرطة
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 2008م - 1428هـ الطبعة الثانية 2010م - 1430هـ
الطبعة الثالثة 2013م - 1434هـ الطبعة الرابعة 2020م - 1441هـ



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 والتخطيط التربوي

النظرية والتطبيق

الأستاذ الدكتور
محمد حسنين العجمي



الفهرس

| | |
|----|--|
| 19 | مقدمة الكتاب |
| | الفصل الأول: أولاً: الإدارة (المفاهيم – الوظائف – الخصائص – الأنماط) |
| 29 | مقدمة |
| 30 | أولاً: الإدارة – الإدارة التربوية – التعليمية – المدرسية |
| 31 | (أ) المفاهيم |
| 34 | (ب) خصائص الإدارة |
| 38 | (ج) العلاقة بين مستويات الإدارة |
| 43 | (د) القوة والعوامل المؤثرة على الإدارة التعليمية |
| 49 | (هـ) أهمية الإدارة التعليمية |
| 50 | (و) أهداف الإدارة التعليمية |
| 55 | (ز) النظريات الحديثة في الإدارة التعليمية |
| 64 | ثانياً: الإدارة وعملياتها وعناصرها |
| 65 | (أ) التخطيط |
| 67 | (ب) التنظيم |
| 68 | (ج) التنسيق |
| 69 | (د) التوجيه |
| 70 | (هـ) المتابعة |
| 70 | (و) التقويم |
| 71 | ثالثاً: أنماط الإدارة (المركزية – اللامركزية) |
| 73 | (أ) الإدارة المركزية: |

| | |
|----|--|
| 74 | 1 - مزايا المركزية |
| 76 | 2 - عيوب الإدارة المركزية |
| 78 | 3 - نماذج للإدارة المركزية |
| 79 | (ب) الإدارة اللامركزية: |
| 80 | 1 - مزايا اللامركزية |
| 81 | 2 - عيوب الإدارة اللامركزية |
| 84 | 3 - تأكيد اللامركزية ودعم المشاركة المجتمعية |
| 85 | 4 - أهمية اللامركزية |
| 85 | 5 - التجارب الناجحة لدعم اللامركزية |
| 88 | 6 - آليات تفعيل اللامركزية |
| 90 | رابعا: طبيعة الإدارة بين العلم والفن: |
| 92 | (أ) الإدارة علم أم فن |
| 95 | (ب) الإدارة مهنة |
| 96 | عود على بدء |

الفصل الثاني: الإدارة التربوية من منظور إسلامي

| | |
|-----|---|
| 101 | مقدمة |
| 101 | أولا: ماهية الإدارة التربوية من منظور إسلامي (المفهوم - المقومات) |
| 107 | ثانيا: مصادر الفكر الإداري من المنظور الإسلامي |
| 107 | (أ) القرآن الكريم |
| 108 | (ب) السنة النبوية المطهرة |
| 110 | (ج) حركة الحياة في المجتمع الإسلامي |
| 110 | (د) التراث الحضاري الإسلامي |
| 111 | ثالثا: مبادئ وأسس الإدارة الإسلامية |

| | |
|-----|---|
| 112 | (أ) الإخلاص |
| 113 | (ب) الأمانة |
| 114 | (ج) العمل الجماعي |
| 115 | (د) العدل |
| 119 | (هـ) المراقبة |
| 120 | رابعا: خصائص وسمات الإدارة التربوية من المنظور الإسلامي |
| 121 | (أ) الشمول |
| 123 | (ب) الشورى |
| 126 | (ج) التعاون |
| 127 | (د) العمل وكسب الرزق |
| 127 | (هـ) التسامح |
| 129 | (و) إدارة الوقت وأهميته |
| 130 | عود على بدء |

الفصل الثالث: الإدارة التعليمية وصناعة القرار واتخاذ

| | |
|-----|---|
| 149 | مقدمة |
| 150 | أولا: الإدارة التعليمية – فلسفتها ، ميادينها الإجرائية |
| 152 | (أ) فلسفة الإدارة التعليمية |
| 153 | (ب) الميادين الإجرائية للإدارة التعليمية |
| 153 | (ج) اتجاهات حديثة في إدارة التعليم |
| 154 | ثانيا: بعض الأساليب التقنية وإمكانية توظيفها في الإدارة التعليمية |
| 155 | (أ) أسلوب تحليل النظم |
| 160 | (ب) أسلوب تخطيط ومتابعة تنفيذ المشروعات بيرت P.E.R.T |
| 164 | (ج) نظام التخطيط والبرمجة والتمويل P.P.B.S |

الفصل الرابع: القيادة التربوية

| | |
|-----|---|
| 171 | مقدمة |
| 172 | أولا: ماهية القيادة التربوية (المفهوم – الوظائف – المهارات) |
| 172 | (أ) مفهوم القيادة التربوية وأهم أركانها |
| 178 | (ب) طبيعة القيادة التربوية |
| 180 | (ج) أهمية القيادة التربوية |
| 182 | (د) خصائص القيادة التربوية الناجحة |
| 183 | (هـ) أهم وظائف القائد التربوي |
| 184 | (و) المهارات الأساسية اللازمة للقيادة التربوية |
| 186 | ثانيا : أنماط القيادة التربوية |
| 187 | (أ) تصنيف القيادة من حيث التأثير |
| 190 | (ب) تصنيف القيادة من حيث طبيعة الموقف |
| 191 | (ج) تصنيف القيادة من حيث الأسلوب |
| 199 | ثالثا: النظريات المفسرة للقيادة التربوية |
| 200 | (أ) نظرية القيادة الوظيفية |
| 200 | (ب) نظرية القيادة الموقفية |
| 201 | (ج) نظرية القيادة الخصائصية (السمائية) |
| 201 | (د) نظرية القيادة التفاعلية (التكاملية) |
| 202 | (هـ) نظرية القيادة الإلهامية |
| 202 | (و) نظرية القيادة التبادلية |
| 202 | (ز) نظرية القيادة التحويلية |
| 203 | (ح) نظرية القيادة محورية المبادئ |
| 203 | رابعا: متطلبات القيادة التربوية وأسس إعداد القائد التربوي |

| | |
|-----|-----------------------|
| 209 | (أ) مقومات القيادة |
| 210 | (ب) طرق اختيار القادة |
| 212 | (ج) أسس تدريب القادة |
| 214 | (د) طرق تدريب القادة |
| 215 | عود على بدء |

الفصل الخامس: التنظيم الإداري

| | |
|-----|---|
| 219 | مقدمة |
| 220 | أولاً: التنظيم ، التنظيم الإداري (المفاهيم) |
| 220 | (أ) مفهوم التنظيم |
| 225 | (ب) مفهوم التنظيم الإداري |
| 227 | ثانياً: أنماط التنظيم الإداري وأشكاله |
| 227 | (أ) النمط الرسمي |
| 234 | (ب) النمط غير الرسمي |
| 239 | (ج) أشكال التنظيم |
| 240 | ثالثاً: مراحل التنظيم الإداري وأدواره |
| 247 | رابعاً: أركان التنظيم الإداري |
| 248 | (أ) تفويض السلطة |
| 250 | (ب) المركزية واللامركزية |
| 250 | خامساً: خصائص التنظيم الإداري |
| 251 | (أ) الغرضية |
| 251 | (ب) الوظيفية |
| 251 | (ج) المعيارية |
| 251 | (د) الانضباطية |

| | |
|-----|--|
| 251 | (هـ) التكاملية |
| 251 | (و) الاستمرارية |
| 252 | سادسا: عناصر التنظيم الإداري |
| 253 | (أ) شمول ووضوح الأهداف |
| 253 | (ب) وضع الهيكل التنظيمي |
| 253 | (ج) تقسيم العمل |
| 254 | (د) تحليل العمل |
| 255 | (هـ) العلاقات المتبادلة داخل المؤسسة |
| 255 | (و) السلطة والمكانة |
| 257 | (ز) القيادة |
| 258 | (ح) الإشراف |
| 263 | عود على بدء |

الفصل السادس: تنظيم التعليم العام بالمملكة العربية السعودية

| | |
|-----|--|
| 267 | مقدمة |
| 270 | أولا: السمات المميزة لنظام التعليم العام بالمملكة العربية السعودية |
| 274 | (أ) الأسس التي تقوم عليها سياسة التعليم في المملكة |
| 278 | (ب) غايات التعليم وأهدافه العريضة في المملكة |
| 288 | ثانيا: الهيكل التنظيمي لإدارة التعليم بالمملكة السعودية |
| 290 | (أ) من معالم تطوير السلم التعليمي في المملكة |
| 303 | (ب) الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للتخطيط المدرسي |
| 306 | (ج) تنظيم المدارس السعودية في الخارج |
| 317 | ثالثا: المهام الوظيفية لمديري التربية والتعليم في المملكة |
| 317 | (أ) المهام الوظيفية لمدير المدرسة |

- 320 (ب) المهام الوظيفية لمدير المدرسة نحو برامج التربية الخاصة
- 320 (ج) واجبات مدير المدرسة نحو المعلم الجيد
- 321 (د) مهام مدير المدرسة في التوجيه والإرشاد
- 322 عود على بدء

الفصل السابع: الوظائف الإدارية بالمدرسة

- 327 مقدمة
- 330 أولاً: مدير المدرسة: المهام الوظيفية - الاختصاصات
- 331 (أ) التخطيط
- 332 (ب) التنظيم
- 333 (ج) التوجيه
- 334 (د) الرقابة
- 335 (هـ) التقويم
- 336 (و) اتخاذ القرار
- 341 ثانياً: المشاركة المجتمعية وصناعة القرارات المدرسية
- 343 (أ) مدير المدرسة واتخاذ القرارات
- 345 (ب) وكلاء المدرسة واتخاذ القرارات
- 346 (ج) المدرسين الأوائل واتخاذ القرارات
- 347 (د) الطلاب والمشاركة في اتخاذ القرارات
- 347 (هـ) مجالس الأمناء واتخاذ القرارات
- 348 (و) الموجهون واتخاذ القرارات
- 349 ثالثاً: مديرو المدارس ومتطلبات تحديات العصر
- 356 عود على بدء

الفصل الثامن: التخطيط التربوي والتعليمي

| | | |
|-----|-------|---|
| 359 | | مقدمة |
| 359 | | أولاً: الإطار المفاهيمي للتخطيط ومبرراته |
| 359 | | (أ) نشأة التخطيط |
| 360 | | (ب) مفهوم التخطيط التربوي |
| 363 | | (ج) أهداف التخطيط التربوي |
| 364 | | (د) مبررات التخطيط التربوي ودواعيه |
| 365 | | ثانياً: المبادئ الأساسية للتخطيط التعليمي |
| 365 | | (أ) الواقعية |
| 365 | | (ب) المرونة |
| 366 | | (ج) الشمول |
| 366 | | (د) المشاركة |
| 366 | | (هـ) التوقيت السليم |
| 367 | | ثالثاً: العوامل التي يجب مراعاتها عند التخطيط |
| 367 | | رابعاً: مراحل عملية التخطيط التربوي |
| 368 | | (أ) الأهداف |
| 369 | | (ب) التنبؤ |
| 369 | | (ج) السياسات |
| 370 | | (د) الإجراءات |
| 370 | | (هـ) تدبير الوسائل والإمكانات |
| 371 | | خامساً: البيانات المطلوبة للتخطيط التعليمي |
| 371 | | (أ) السكان |
| 371 | | (ب) القوى العاملة |

| | |
|---|--|
| 371 | (ج) الإحصائيات التعليمية |
| 372 | سادسا: المشكلات والتحديات التي تواجه التخطيط التربوي |
| 379 | سابعا: التخطيط وتكنولوجيا المعلومات |
| 381 | عود على بدء |
| الفصل التاسع: التخطيط الاستراتيجي كمدخل للإدارة المعاصرة | |
| 385 | مقدمة |
| 388 | أولاً: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (المفاهيم) |
| 388 | (أ) مفهوم الإستراتيجية |
| 389 | (ب) مفهوم التخطيط الاستراتيجي |
| 396 | ثانياً: التخطيط الاستراتيجي كمطلب للتخطيط للمستقبل |
| 402 | ثالثاً: خصائص التخطيط لاستراتيجي ومميزاته |
| 404 | (أ) مشكلات تطبيق التخطيط الاستراتيجي |
| 405 | (ب) سمات التخطيط الاستراتيجي وأهم مميزاته |
| | (ج) الفرق بين مدخل التخطيط الاستراتيجي وبعض |
| 406 | مداخل التخطيط الأخرى |
| 411 | رابعاً: أهداف التخطيط الاستراتيجي |
| 415 | خامساً: متطلبات التخطيط الاستراتيجي الناجح |
| 417 | (أ) بناء إجماع من أجل التغيير |
| 420 | (ب) التركيز على احتياجات النظام التعليمي |
| 424 | (ج) التأكيد على التوافق مع ثقافة النظام التعليمي |
| 426 | (د) تعزيز مشاركة فعالة لكل عناصر نظام التعليم |
| 429 | (هـ) تأميم قيادة فعالة للنظام التعليمي |
| 433 | سادسا: منهجية التخطيط الاستراتيجي وخطواته |
| 433 | (أ) المعتقدات |

| | |
|-----|---|
| 434 | (ب) الرسالة |
| 434 | (ج) السياسات |
| 434 | (د) التحليل الداخلي |
| 434 | (هـ) التحليل الخارجي |
| 436 | (و) المنافسة |
| 440 | (ز) الأهداف |
| 441 | (ح) الإستراتيجيات |
| 441 | سابعاً: من نماذج التخطيط الاستراتيجي |
| 441 | (أ) نموذج براسيون |
| 446 | (ب) نموذج الرقابة المركزية |
| 449 | (ج) نموذج المدخل المتكامل لفاعلية المؤسسة |
| 451 | (د) نموذج ستنير |
| 457 | عود على بدء |

الفصل العاشر: التعليم والتنمية البشرية

| | |
|-----|--|
| 463 | مقدمة |
| 463 | أولاً: مفهوم التنمية |
| 466 | ثانياً: التعليم والاستثمار |
| 467 | (أ) مراحل التعليم كاستثمار |
| 467 | 1 - مرحلة التقرير |
| 467 | 2 - مرحلة القياس |
| 468 | (ب) العوامل التي أدت إلى اعتبار التعليم استثمار في رأس المال |
| 470 | (ج) الصعوبات التي تواجه خطط الاستثمار في التعليم |
| 474 | (د) الحلول المقترحة لمواجهة الصعوبات التي تواجه خطط الاستثمار في التعليم |

- 474 ثالثا: الاستثمار في رأس المال البشري
- 475 (أ) مؤشرات زيادة الاستثمار في رأس المال البشري
- 478 (ب) أسباب حالت دون استفادة بعض الدول من إنفاقها على التعليم
- 480 رابعا: الإنفاق على التعليم
- 481 (أ) مؤشرات تمويل التعليم
- 483 (ب) الإنفاق التعليمي (أهميته والعوامل المؤثرة عليه)
- 485 (ج) ميزانية التعليم وجوانب الإنفاق عليه
- 487 (د) التوجهات الحاكمة لسياسات تمويل التعليم
- 489 (هـ) معايير تقييم التمويل في التربية
- 491 (و) مشكلات تمويل التعليم
- 492 (ز) بدائل إصلاح تمويل التعليم ومصادره
- 494 خامسا: أسباب الزيادة في تكلفة التعليم
- 496 سادسا: العائد التعليمي - مفهومه وطرق حسابه
- 497 (أ) طريقة الباقي
- 497 (ب) طريقة الترابط البسيط
- 497 (ج) طريقة العائد المباشر
- 500 سابعا: التعليم كموجه لتنمية المجتمع
- 501 (أ) التعليم وزيادة الإنتاج
- 501 (ب) التعليم وزيادة الدخل القومي
- 502 (ج) التعليم وبنية المجتمع
- 502 (د) التعليم وتحديث المجتمع
- 502 (هـ) التعليم والأوضاع الطبقية
- 502 عود على بدء
- 505 المراجع والمصادر