الإدارة المدرسية في الوطن العربي: الواقع والمأمول

School Administration in the Arab World: Reality and Hope

إعداد وتقديم

الدكتورة / سلمي عبد الله حمد الريش

مديرة مدرسة بالمرحلة الثانوية بالكويت

المؤتمر الثامن لقضايا التعليم في الوطن العربي
للعاديين ولذوي الإعاقة
مجلة البحوث والدراسات العربية
الكويت: 6-9 ديسمبر 2025

المستخلص

الإدارة المدرسية هي مجموعة من الأنشطة والجهود المنسقة والمقصودة والهادفة التي يقوم بها فريق العمل في المدرسة (مدير، معلمين، إداريين، وغيرهم) لتنفيذ السياسات التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية العامة والخاصة للمؤسسة التعليمية. فهي حلقة الوصل بين الإدارة التعليمية العليا (التي ترسم السياسات) وبين التطبيق الفعلي في الميدان.

وتأتي أهميتها من كونها العنصر الأساسي المشرف مباشرةً على العملية التعليمية وضمان جودتها، حيث تعمل على: توفير وتنظيم الموارد البشرية والمادية اللازمة؛ وتهيئة الظروف المناسبة لسير العملية التعليمية؛ وبناء شخصية الطالب علمياً وعقلياً وجسمياً واجتماعياً؛ وتعزيز العلاقات الإنسانية الجيدة بين جميع أفراد المجتمع المدرسي؛ وربط المدرسة بالمجتمع الخارجي وأولياء الأمور؛ ومواكبة التطور وتطبيقه في خطط المدرسة...

ويشهد عالم التعليم تحولات جذرية مدفوعة بالتطور التكنولوجي المتسارع والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية. هذه التحولات بدورها شكلت اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية تسعى إلى توفير تعليم عالي الجودة يلبي احتياجات الطلاب ومتطلبات سوق العمل المتغيرة. وفي المقابل تواجه الإدارة المدرسية بعدد كبير من التحديات التي يجب رصدها ودراستها وفهمها ووضع خطط الوقاية منها والعلاج لها.

وبكلمات أخري، تواجه الإدارة المدرسية في الوطن العربي بتحديات ومعوقات عديدة، منها: ما يتعلق بنقص المعلمين، وضعف مستواهم العلمي، وقلة رواتبهم، والاحتراق أو الانهاك الوظيفي، وضعف الإشراف المهني، ونقص التدريب، وضعف الاستفادة من الوسائل التعليمية والتكنولوجية أو عدم توفرها في الأصل، ومشكلة الحضور والانضباط سواء للطلاب أو للمعلمين...

ويُقترح لمواجهة مثل هذه التحديات والمعوقات: تحسين جودة العملية التعليمية لطلاب كليات التربية، وزيادة رواتب المعلمين، وتقليل العبء الوظيفي عليهم، وتنظيم دورات تدريبية مكثفة

للمديرين والمعلمين، وتزويد المدارس بما تحتاجه من وسائل وأجهزة تعليمية وتكنولوجية، ووضع حوافز للانتظام وتطبيق لوائح الانضباط بحزم ومرونة...

والبحث الحالي يتناول موضوع الإدارة المدرسية في الوطن العربي، من حيث رصد بعض ملامح الواقع لها، وما هو المأمول لها والذي يمثل نوعا من الطموح أو الأمل في تطوير المدرسة لأن تكون مؤسسة تعليمية وتربوية متميزة تقدم خدماتها بجودة عالية.

وهدف البحث الحالي إلى إلقاء الضوء على تعريف وأهداف وأهمية ووظائف الإدارة المدرسية ودورها في تطوير المؤسسات التعليمية، وتوضيح الفرق بين الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. ثم سوف ينتقل البحث لرصد بعض ملامح واقع الإدارة المدرسية في الوطن العربي. وفي نهاية البحث سيتم تقديم مجموعة من التوصيات (المأمول) لتطوير هذه الإدارة. وكنوع من التمهيد لكل هذه الموضوعات سيتم تعريف كل من: مصطلح المدرسة ومفهوم الإدارة.

والبحث الحالي يعتبر من نمط البحوث الوصفية الكيفية النظرية المكتبية، والتي تعتمد في تحقيق أهدافها علي وصف الواقع من خلال المعلومات المتوفرة في مجموعة الكتب والبحوث والدراسات المرتبطة بموضوع البحث.

الكلمات المفتاحية:

المدرسة، الإدارة، الإدارة المدرسية، الإدارة التربوية، الإدارة التعليمية.

ABSTRACT

School administration is a set of coordinated, deliberate, and purposeful activities and efforts undertaken by the school staff (principal, teachers, administrators, and others) to implement educational policies and achieve the general and specific educational goals of the educational institution. It serves as the link between the senior educational administration (which formulates policies) and actual implementation in the field.

Its importance stems from its role as the primary element directly supervising the educational process and ensuring its quality. It works to: provide and organize the necessary human and material resources; create appropriate conditions for the educational process; build the student's character academically, mentally, physically, and socially; promote good human relations among all members of the school community; connect the school with the outside community and parents; and keep pace with developments and incorporate them into school plans...

The world of education is witnessing radical transformations driven by rapid technological developments and social and economic changes. These transformations, in turn, have shaped new trends in school administration that seek to provide high-quality education that meets the needs of students and the demands of the changing labour market. On the other hand, school administration faces a large number of challenges that must be monitored, studied, understood, and plans developed for prevention and treatment.

In other words, school administration in the Arab world faces numerous challenges, including teacher shortages, poor academic performance, low salaries, burnout or job exhaustion, weak professional supervision, lack of training, limited or unavailable access to educational and technological resources, and problems with attendance and discipline, either for students or teachers…

To address such challenges, it is proposed to improve the quality of the educational process for students in colleges of education, increase teachers' salaries, reduce their workload, organize intensive training courses for principals and teachers, provide schools with the necessary educational and technological resources and equipment, establish incentives for attendance, and implement disciplinary regulations with firmness and flexibility.

The current research addresses the topic of school administration in the Arab world, examining some aspects of its reality and the aspirations or hope for it, which represent a kind of ambition to develop schools into distinguished educational and pedagogical institutions that provide high-quality services. The current research aimed to shed light on the definition, objectives, importance, and functions of school administration and its role in developing educational institutions. It also aims to clarify the difference between educational administration, educational management, and school administration. The research then moved on to examine some aspects of the reality of school administration in the Arab world. At the end of the research, a set of (hope) relevant recommendations will be presented for the development of this administration. As a preliminary introduction to

these topics, the term "school" and the concept of "management" have been defined.

The current research was considered a qualitative, descriptive, theoretical, and library research, which relies on describing reality through the information available in a collection of books, research, and studies related to the research topic.

Keywords:

School, management, school administration, educational administration, educational management.

الإدارة المدرسية في الوطن العربي: الواقع والمأمول

مقدمة:

الإدارة المدرسية هي مجموعة من الأنشطة والجهود المنسقة والمقصودة والهادفة التي يقوم بها فريق العمل في المدرسة (مدير، معلمين، إداريين، وغيرهم) لتنفيذ السياسات التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية العامة والخاصة للمؤسسة التعليمية. فهي حلقة الوصل بين الإدارة التعليمية العليا (التي ترسم السياسات) وبين التطبيق الفعلي في الميدان.

وتأتي أهميتها من كونها العنصر الأساسي المشرف مباشرةً على العملية التعليمية وضمان جودتها، حيث تعمل على: توفير وتنظيم الموارد البشرية والمادية اللازمة؛ وتهيئة الظروف المناسبة لسير العملية التعليمية؛ وبناء شخصية الطالب علمياً وعقلياً وجسمياً واجتماعياً؛ وتعزيز العلاقات الإنسانية الجيدة بين جميع أفراد المجتمع المدرسي؛ وربط المدرسة بالمجتمع الخارجي وأولياء الأمور؛ ومواكبة التطور وتطبيقه في خطط المدرسة...

ويشهد عالم التعليم تحولات جذرية مدفوعة بالتطور التكنولوجي المتسارع والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية. هذه التحولات بدورها شكلت اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية تسعى إلى توفير تعليم عالي الجودة يلبي احتياجات الطلاب ومتطلبات سوق العمل المتغيرة. وفي المقابل تواجه الإدارة المدرسية بعدد كبير من التحديات التي يجب رصدها ودراستها وفهمها ووضع خطط الوقاية منها والعلاج لها.

وبكلمات أخري، تواجه الإدارة المدرسية في الوطن العربي بتحديات عديدة، منها: ما يتعلق بنقص المعلمين، وضعف مستواهم العلمي، وقلة رواتبهم، والاحتراق أو الانهاك الوظيفي، وضعف الإشراف المهني، ونقص التدريب، وضعف الاستفادة من الوسائل التعليمية والتكنولوجية أو عدم توفرها في الأصل، ومشكلة الحضور والانضباط سواء للطلاب أو للمعلمين...

ويُقترح لمواجهة مثل هذه التحديات: تحسين جودة العملية التعليمية لطلاب كليات التربية، وزيادة رواتب المعلمين، وتقليل العبء الوظيفي عليهم، وتنظيم دورات تدريبية مكثفة للمديرين والمعلمين، وتزويد المدارس بما تحتاجه من وسائل وأجهزة تعليمية وتكنولوجية، ووضع حوافز للانتظام وتطبيق لوائح الانضباط بحزم ومرونة...

والبحث الحالي يتناول موضوع الإدارة المدرسية في الوطن العربي، من حيث رصد بعض ملامح الواقع لها، وما هو المأمول لها والذي يمثل نوعا من الطموح أو الأمل في تطوير المدرسة لأن تكون مؤسسة تعليمية وتربوية متميزة تقدم خدماتها بجودة عالية.

وبهدف البحث الحالي إلى إلقاء الضوء على تعريف وأهداف وأهمية ووظائف الإدارة المدرسية ودورها في تطوير المؤسسات التعليمية، وتوضيح الفرق بين الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. ثم انتقل البحث لرصد بعض ملامح واقع الإدارة المدرسية في الوطن العربي. وفي نهاية البحث تم تقديم مجموعة من التوصيات (المأمول) لتطوير هذه الإدارة. وكنوع من التمهيد لكل هذه الموضوعات تم تعريف كل من: مصطلح المدرسة ومفهوم الإدارة.

المدرسة:

تعتبر المدرسة School إحدى المؤسسات التعليمية التي تقدم الخدمات التعليمية للتلاميذ بدءاً من سن السادسة من عمر هؤلاء التلاميذ إلى سن ما قبل الدخول إلى الجامعة. بمعنى أن أبنائنا يمضون في المدرسة فترات طويلة من عمرهم (حوالي 12 سنة) ليحصلوا على العلم والمعرفة والتربية السليمة.

وللمدرسة وظائف عديدة يجب أن تقوم بها، منها:

1-المدرسة إحدى المؤسسات التعليمية:

المدرسة تعتبر إحدى المؤسسات التعليمية المسئولة عن تدريس العلم إلى الطلاب وتزويدهم بالمعارف المختلفة لإعدادهم للانتقال إلى المرحلة التعليمية الأعلى أو لممارســـة العمل في المجتمع بناء على أساس علمي.

2-المدرسة إحدى المؤسسات التربوية:

https://asrmarabic.com

المدرسة تعتبر إحدى المؤسسات المسئولة عن تربية الطالب وتحسين قدراته وإعداده لأن يكون مواطناً صالحاً ومنتجاً. إن وظيفة المدرسة مزدوجة: تربية وتعليم، وكما نلاحظ فإن التربية تسبق التعليم، وأكاد أزعم أن التربية الصحيحة هي المدخل السليم إلى التعليم الجيد. إنك إذا أحسنت تنشئة الطالب خلقياً، فالأرجح أنه سيكون أكثر إقبالا على التعلم وأكثر قدرة عليه فالتربية الخلقية مطلوبة لذاتها، ومطلوبة كوسيلة لتحقيق التعلم الأفضل.

3-المدرسة إحدى مؤسسات التنشئة الاجتماعية:

المدرسة تعتبر إحدى المؤسسات المسئولة عن التنشئة الاجتماعية لأنها تحاول إكساب الطالب الخصائص الاجتماعية الإيجابية التي تمكنه من العيش والعمل وإنتاج مع الآخرين والتوافق معهم ومع المجتمع المحيط.

الإدارة:

في البداية يمكن تعريف الإدارة Management بأنها عملية تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين. أيضا هي مهنة وعلم وفن توفير التنسيق والتعاون بين مختلف أنواع الموارد (البشرية والمالية والمادية والمعرفية والتكنولوجية) لتحقيق الأهداف المطلوبة بصورة رشيدة (أي بأقل وقت وجهد وتكاليف). كذلك يمكن تعريف الإدارة بأنها عملية لها خمس وظائف هي: صنع القرارات والتخطيط والتنظيم والقيادة (التوجيه) والرقابة لتحقيق الأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية وجودة.

أنواع وأنماط الإدارة:

تنقسم الإدارة إلى عدة أنواع وأنماط، منها: الإدارة العامة، إدارة الأعمال، الإدارة الاستراتيجية، الإدارة التشغيلية، الإدارة المالية، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأزمات، إدارة المخاطر،...

وحسب مجالات تطبيق أو ممارسة الإدارة، فإن هناك على سبيل المثال: الإدارة الاقتصادية، والإدارة الصحية، والإدارة الاجتماعية، والإدارة التربوية والإدارة المدرسية... والبحث الحالي سوف يتناول موضوع الإدارة المدرسية بالتفصيل.

https://asrmarabic.com

تعريف الإدارة المدرسية:

هناك تعريفات عديدة للإدارة المدرسية، منها:

1-الإدارة المدرسية هي عملية تنسيق وتنظيم الأعمال الإدارية في المدرسة.
2-الإدارة المدرسية هي كل نشاط يهدف إلي تنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية، والمشاركة والتعاون والفهم المتبادل لتحقيق أهداف المدرسة ووظائفها.
3-الإدارة المدرسية هي مجموعة من الأنشطة والجهود المنسقة والمقصودة والهادفة التي يقوم بها فريق العمل في المدرسة (مدير، معلمين، إداريين، وغيرهم) لتنفيذ السياسات التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية العامة والخاصة للمؤسسة التعليمية.

الفرق بين الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية:

هذه المفاهيم الثلاثة قد شاع استخدامها في الكتب والمؤلفات التربوية والتعليمية وخاصة التي تناولت موضوع الإدارة في ميدان التربية والتعليم، وقد تستخدم أحياناً على أنها تعني شيئاً واحداً. ويبدو أن الخلط في هذه التعريفات يرجع فيما يرجع إلى النقل عن المصطلح الاجنبي Educationالذي ترجم إلى العربية بمعنى التعليم، وأحيانا بمعني التربية أحياناً أخرى. وقد ساعد ذلك بالطبع إلى ترجمة المصطلح Education Administration إلى الإدارة التعليمية تارة والإدارة التربوية تارة أخرى على أنهما يعنيان شيئاً واحداً. بينما تري الباحثة أن الإدارة التربوية أعم وأشمل من الإدارة التعليمية، من منطلق أن التربية أعم وأشمل من التعليم.

ومن تعريفات الإدارة التربوية:

1-الإدارة التربوية هي عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه/ القيادة والرقابة للأنشطة التعليمية.
2-الإدارة التربوية هي عملية إدارة المدارس والمؤسسات التعليمية.
3-الإدارة التربوية هي عملية بناء شخصية التلميذ أو الطالب بناء متكامل علميا وجسديا واجتماعيا ونفسيا.
4-الإدارة التربوية هي دور القادة التربويين في تحسين عملية التدريس والتعلم والإدارة.

https://asrmarabic.com

5- الإدارة التربوية هي عملية توجيه الجهود البشرية والمعرفية والمادية لتحقيق أهداف التربية والتعليم بأكثر الطرق كفاءة وفاعلية.

ومن تعريفات الإدارة التعليمية:

1-الإدارة التعليمية هي عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لجميع الأنشطة المتعلقة بالتعليم، بهدف تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية.

2-الإدارة التعليمية هي عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها في بيئة تعليمية، لتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف التعليمية.

أيضا كل من الإدارة التربوية والإدارة التعليمية أعم وأشمل من الإدارة المدرسية School Administration، ذلك لأن الإدارة المدرسية تتعلق بما تقوم به المدرسة من أجل تحقيق رسالة التربية، ومعنى هذا أن الإدارة المدرسية يتحدد مستواها الاجرائي بأنه على مستوى المدرسة فقط، وهي بهذا تصبح جزءا من الإدارة التربوية أو التعليمية، أي أن صلة الإدارة المدرسية بالإدارة التربوية أو التعليمية هي صلة الخاص بالعام.

أهداف الإدارة المدرسية:

تهدف الإدارة المدرسية إلى تحقيق مجموعة شاملة من الأهداف التي تدور حول تفعيل العملية التعليمية والتربوية، وتوفير بيئة مناسبة للنمو الشامل للطلاب والعاملين في المدرسة.

ومن أهم أهداف الإدارة المدرسية ما يلي:

1-**تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية:** العمل على تنفيذ المناهج المقررة والخطط التربوية لتحقيق أهداف التعليم التي تضعها الدولة، ورفع مستوى التحصيل الدراسي للطلاب.

2-**توفير الإمكانيات والموارد:** تأمين وتوفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية (المعلمين، الإداريين، المرافق، التجهيزات) اللازمة لسير العملية التعليمية بفعالية.

3-**تنمية شخصية الطالب:** رعاية شخصية الطالب وبنائها بناءً متكاملاً (روحياً، وعقلياً، وجسدياً، واجتماعياً، ونفسياً) وغرس القيم والأخلاق الفاضلة في المتعلمين.

4-**تهيئة المناخ التعليمي والعملي:** توفير بيئة صفية ومدرسية ملائمة ومحفزة للتعلم، وخلق جو مريح وعلاقات إنسانية إيجابية بين جميع العاملين والطلاب.

https://asrmarabic.com

5-**تطوير العاملين في المدرسة:** الاهتمام بالمعلمين والإداريين، وتوفير فرص التنمية المهنية المستمرة لهم، وتقويم أدائهم باستمرار لرفع كفاءتهم.

6-**تنظيم العمليات المدرسية:** الإشراف على تنظيم الأمور الإدارية المختلفة كجداول الدراسة، وتنظيم الامتحانات، وإدارة الموارد المالية والمحاسبية للمدرسة.

7-**تعزيز العلاقة مع المجتمع:** ربط المدرسة بالمجتمع الخارجي (أولياء الأمور والمؤسسات المحلية) وتعزيز هذا الرابط لخدمة رسالة المدرسة وحل مشكلات الطلاب.

أهمية الإدارة المدرسية:

تُعد الإدارة المدرسية العصب الأساسي لنجاح أي مؤسسة تعليمية، وهي ضرورية لترجمة الأهداف التربوية إلى واقع عملي، وتتجلى أهميتها في عدة محاور رئيسية:

1. دعم العملية التعليمية والتربوية

- تحقيق الأهداف: تعمل الإدارة المدرسية كأداة رئيسية لتنفيذ السياسات التعليمية والأهداف الموضوعة من قبل الدولة والمؤسسة، مما يضمن تحقيق مخرجات تعليمية عالية الجودة.
- تحسين التحصيل الأكاديمي: تقوم الإدارة بدور فعال في الإشراف على المناهج وتطوير أداء المعلمين، مما ينعكس مباشرة على مستوى التحصيل الدراسي للطلاب.
- القيادة والتطوير الفني: يتولى المدير دور القائد التربوي الذي يدعم المعلمين ويتابع أعمالهم، ويوفر لهم فرص التنمية المهنية المستمرة لمواكبة أحدث طرق التدريس.

2. تنظيم البيئة المدرسية والموارد

- توفير البيئة الآمنة والمحفزة: تعمل الإدارة على خلق بيئة مدرسية آمنة، صحية، وإيجابية تُشجع الطلاب والمعلمين على العمل والتعلم بكفاءة.
- التنظيم والتنسيق: تضمن الإدارة سير العمليات اليومية بسلاسة، بما في ذلك تنظيم الجداول، توزيع المسؤوليات على العاملين، وإدارة السجلات والملفات بدقة.
- إدارة الموارد: هي المسؤولة عن الاستثمار الأمثل لكافة الموارد المادية والبشرية المتاحة في المدرسة، وتوفير التجهيزات والمعدات اللازمة.

3. بناء العلاقات والثقافة المدرسية

- بناء الشخصية الشاملة: لا يقتصر دور الإدارة على الجانب الأكاديمي، بل يمتد ليشمل رعاية النمو المتكامل للطالب (العقلي، والجسمي، والاجتماعي)، وغرس القيم والمواطنة الصالحة.
- تعزيز العلاقات الإنسانية: تُضفي الإدارة الفعالة جوًا مريحًا من العلاقات الإنسانية وتعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، مما يحفزهم على بذل المزيد من الجهد.
- التواصل مع المجتمع: تمثل حلقة الوصل بين المدرسة والمجتمع الخارجي وأولياء الأمور، مما يعزز التعاون المشترك ويدعم حل المشكلات التي تواجه الطلاب.

مكونات الإدارة المدرسية:

تشمل الإدارة المدرسية أربع مكونات رئيسية، هي كالتالي:

1. **المدخلات:** وتشمل رسالة المدرسة وأهدافها، السياسات التعليمية، الموارد البشرية (العاملين والطلاب)، الموارد المادية (المباني والتجهيزات)، ومنظومة الخدمات المساندة.
2. **العمليات (الوظائف):** هي الوظائف التي تقوم بها الإدارة وتشمل:
   - التخطيط: وضع خطط استراتيجية وبرامج زمنية لتحقيق الأهداف.
   - التنظيم: تنظيم الموارد والأنشطة وتكوين اللجان وتوزيع المهام.
   - التوجيه/القيادة: توجيه وإلهام وتحفيز العاملين والطلاب نحو الأهداف.
   - المتابعة والتقييم: الإشراف على التنفيذ وتقييم الأداء وتحسينه باستمرار.
3. **المخرجات:** وهي النتائج النهائية للعملية الإدارية، مثل مستوى التحصيل العلمي، بناء شخصية الطالب، والكفاءة الإنتاجية للمدرسة.

خصائص الإدارة المدرسية الناجحة:

تحقيق النجاح في مجال الإدارة المدرسية يتطلب وجود مجموعة من الخصائص والمهارات الأساسية التي تميز الإدارة المدرسية الناجحة. إليك بعض الخصائص المهمة:

1-الرؤية والريادة: القدرة على وضع رؤية واضحة وملهمة للمدرسة وتوجيه جهود الفريق نحو تحقيقها. يجب أن يكون المدير المدرسي رائدًا يقود التغيير والتطوير.

https://asrmarabic.com

2-القيادة الفعّالة: القدرة على توجيه وإلهام المعلمين والموظفين والطلاب نحو تحقيق أهداف المدرسة. يتضمن ذلك مهارات تحفيز الفريق وبناء علاقات إيجابية.

3-التواصل الجيد: قدرة على التواصل بفعالية مع المعلمين والموظفين وأولياء الأمور والجهات الخارجية. القدرة على الاستماع وفهم احتياجات وآراء الأفراد.

4-التخطيط والتنظيم: القدرة على وضع خطط استراتيجية لتحقيق الأهداف وتنظيم الموارد والأنشطة بفعالية. يجب أن يكون لديهم مهارات تنظيمية قوية.

5-المرونة والتكيف: القدرة على التعامل مع التغييرات والتحديات بمرونة والتكيف مع الظروف المتغيرة في المدرسة والمجتمع.

6-تحليل البيانات واتخاذ القرارات: القدرة على جمع وتحليل البيانات التعليمية واستخدامها لاتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين أداء المدرسة.

7-العدالة والمساواة: الالتزام بتوفير فرص تعليمية عادلة ومتساوية لجميع الطلاب بغض النظر عن خلفياتهم واحتياجاتهم.

8-المهارات الإدارية: القدرة على إدارة الميزانية المدرسية والموارد البشرية والعمليات الإدارية بشكل فعّال.

9-الاهتمام بالجودة: السعي المستمر لتحسين جودة التعليم وأداء المدرسة من خلال التقييم والتحسين المستمر.

10- التفاعل مع المجتمع المحلي: بناء علاقات إيجابية مع المجتمع المحلي والشراكة مع الجهات الخارجية لدعم مبادرات التعليم.

تلك هي بعض الخصائص المهمة التي يجب أن تتوفر في الإدارة المدرسية الناجحة. القادة المدرسيين الناجحين يمكنهم توجيه المدرسة نحو التفوق وتحقيق الأهداف التعليمية بفعالية.

صفات المدير المدرسي الفعّال:

يعتبر مدير المدرسة القائد الأول الذي تقع على عاتقه مسؤولية إنجاح العملية التعليمية والتربوية. يجب أن يتمتع بخصائص قيادية وإدارية مهمة، أبرزها:

1-الرؤية والريادة: القدرة على وضع رؤية واضحة وقيادة التغيير والتطوير.

2-القيادة الفعّالة: توجيه وإلهام الفريق وبناء علاقات إيجابية.

https://asrmarabic.com

3-التواصل الجيد: القدرة على التواصل بفعالية مع الجميع والاستماع لآرائهم.

4-المرونة والتكيف: التعامل مع التحديات والتغيرات بمرونة.

5-المعرفة بالقوانين واللوائح: لتطبيقها وتفسيرها بشكل سليم.

أدوار المدير المدرسي الفعّال:

يلعب مدير المدرسة المتميز أدواراً متعددة وحيوية لضمان نجاح العملية التعليمية وخلق بيئة مدرسية إيجابية وفعالة. يمكن تلخيص هذه الأدوار فيما يلي:

1. **القيادة التربوية والأكاديمية (Instructional Leadership):**

- **تحديد الرؤية والأهداف:** وضع رؤية واضحة للنجاح الأكاديمي، وتحديد الأهداف التعليمية للمدرسة، والحرص على تطبيق معايير عالية لجميع الطلاب.
- **تطوير المناهج والتدريس:** الإشراف على تطوير وتنفيذ المناهج الدراسية، والتأكد من فعالية أساليب التدريس ومواكبتها للتطورات الحديثة.
- **دعم وتطوير المعلمين:** تقييم أداء المعلمين، وتوفير فرص التطوير المهني المستمر لهم، وتشجيعهم على الابتكار والتعاون المهني.
- **تحليل البيانات:** استخدام وتحليل بيانات نتائج الطلاب لتحديد نقاط القوة والضعف وتوجيه خطط التحسين.

2. **الإدارة والتنظيم (Management and Organization):**

- **التخطيط الاستراتيجي:** وضع خطط استراتيجية طويلة وقصيرة المدى لإدارة المدرسة والتغلب على التحديات المحتملة.
- **إدارة الموارد والميزانية:** الإشراف على ميزانية المدرسة وتخصيص الموارد المالية والبشرية والمادية بكفاءة لدعم الأهداف التعليمية.
- **جدولة المهام وتوزيع المسؤوليات:** تنظيم الجدول المدرسي وتوزيع المهام والمسؤوليات على أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بشكل فعال.
- **ضبط النظام والإجراءات:** ضمان التنفيذ السلس والمستقر للنظام المدرسي، ومراقبة سير العمل وفقاً للخطط.

3. **بناء ثقافة مدرسية إيجابية (Building a Positive School Culture):**

- **خلق بيئة آمنة وداعمة:** تهيئة مناخ مدرسي إيجابي ومحفز للتعلم، يتميز بالأمان والاحترام المتبادل بين جميع الأطراف.
- **التعامل مع انضباط الطلاب ورعايتهم:** وضع سياسات واضحة لانضباط الطلاب، وتقديم الاستشارات الأكاديمية والاهتمام بتقدمهم ورفاهيتهم.
- **تعزيز التواصل:** بناء علاقات قوية وإيجابية مع الطلاب، والمعلمين، والإداريين، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي.

4. التواصل والمشاركة المجتمعية (Communication and Community Engagement):

- **التواصل الفعال:** ضمان شفافية ووضوح التواصل مع جميع أصحاب المصلحة بخصوص سياسات المدرسة وقراراتها وأهدافها.
- **الشراكة مع أولياء الأمور:** إشراك أولياء الأمور في العملية التعليمية واستقبال شكاويهم ومقترحاتهم لتعزيز الشراكة بين المنزل والمدرسة.
- **الدفاع عن المدرسة:** العمل مع مسؤولي المنطقة وقادة المجتمع لتأمين الموارد اللازمة للمدرسة والدفاع عن احتياجاتها.

5. صناعة القرار وحل المشكلات (Decision Making and Problem Solving):

- **اتخاذ القرارات:** اتخاذ قرارات حازمة ومبنية على المنطق والبيانات وفي التوقيت المناسب، مع إشراك المعنيين عند الضرورة.
- **المرونة والابتكار:** القدرة على التكيف مع التغييرات وتبني أساليب تفكير إبداعي لحل المشكلات التي تواجه المدرسة.

باختصار، يجمع مدير المدرسة المتميز بين دور القائد التربوي الذي يضع الرؤية ويطور الأداء، والمدير الفعال الذي ينظم الموارد والعمليات، وباني المجتمع الذي يعزز العلاقات الإيجابية ويضمن بيئة تعليمية آمنة ومحفزة.

واقع ممارسة الإدارة المدرسية في الوطن العربي:

تشير كثير من البحوث والدراسات التربوية الحديثة إلى أن واقع ممارسة الإدارة المدرسية في الوطن العربي يتسم بوجود مزيج من التحديات التقليدية والجهود المتزايدة نحو التحديث والقيادة

التربوية، مع تباين كبير بين الدول العربية، وخاصة بين دول الخليج العربية وباقي الدول العربية، حيث أن الوضع التعليمي في الأولي أفضل من الثانية في كثير من الجوانب، نظرا لتوفر الموارد المالية المناسبة للمدارس في دول الخليج العربية.

ومن أمثلة البحوث والدراسات التي اهتمت برصد واقع الإدارة المدرسية في الوطن العربي ومقترحات تطويرها، البحوث والدراسات التالية:

دراسة أبو عاشور، خليفة مصطفي (2002):

بعنوان: معوقات الادارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها في مديرية تربية بني كنانة بالأردن. هدفت الدراسة إلى رصد التحديات والمعوقات التي تواجه الادارة المدرسية من وجهة نظر عينة من مديري المدارس ومديراتها في مديرية تربية بني كنانة بالمملكة الأردنية، وكذلك تقديم مجموعة من المقترحات للتغلب على هذه التحديات والمعوقات. والدراسة من نمط البحوث الوصفية التحليلية، وتم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة (مديري المدارس ومديراتها).

ومن أهم نتائج الدراسة: هناك تحديات ومعوقات عديدة ومتنوعة ومتداخلة معا تواجه الإدارة المدرسية في عينة الدراسة، منها: معوقات إدارية وأخري مالية وثالثة مادية ورابعة معلوماتية.

ومن هذه المعوقات: جمود الأنظمة واللوائح المعمول بها في المدارس.

ومن أهم توصيات الدراسة: ضرورة رصد التحديات والمعوقات ودراستها والعمل الجاد لمواجهتها أو التغلب عليها، سواء من جانب المديرية أو مدراء المدارس. أيضا من توصيات الدراسة التأكيد على أهمية التدريب المستمر لمديري المدارس لإكسابهم المهارات اللازمة للتعامل الفعال مع التحديات والمعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية.

دراسة العتيبي، مشاعل عسير والشهري، مشاعل عوض والخريجة، غزيل إبراهيم (2016):

بعنوان واقع تطبيق الإدارة المدرسية للإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية وسط مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات. هدفت الدراسة إلي التعرف على واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية وسط مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات. كما هدفت إلى تحديد الصعوبات التي تعيق تطبيق الإدارة الاستراتيجية في هذه

https://asrmarabic.com

المدارس إضافة إلى التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة تعزى لمتغيري: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وقد استخدمت الباحثات المنهج الوصفي، كما تم تصميم استبانة مكونة من (38) فقرة، طبقت على عينة عشوائية مكونة من (37) معلمة من معلمات المرحلة الابتدائية التابعة لمكتب وسط الرياض، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في المعالجة الإحصائية لبيانات هذه الدراسة؛ لتحديد استجابات أفراد العينة.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها:

1- أن استجابات مفردات عينة الدراسة نحو واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية جاءت بدرجة متوسطة.
2- وجود صعوبات تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية، من أهمها غياب الدعم، والحوافز لمديري المدارس من الإدارة التعليمية، وصعوبة توزيع الوقت بين المهام الإدارية والفنية.
3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة نحو واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية التابعة لمكتب وسط مدينة الرياض تبعاً إلى متغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

وانتهت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات، منها:

1- العمل على توفير جميع متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالأعداد والمواصفات المناسبة في جميع المدارس، مع ضرورة الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في تطبيق الإدارة الاستراتيجية.
2- عقد ندوات ومؤتمرات توعوية بأهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية.
3- منح إدارات المدارس الصلاحيات التي تمكنها من تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

4- تبني تدريب مديرات المدارس أثناء الخدمة من خلال إقامة مشروع تدريبي يتضمن إقامة ورش عمل تطبيقية حول الأساليب الحديثة في الإدارة.
5- ضرورة التعاون مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وخاصة في أقسام الإدارة التربوية، لإعطاء دورات تدريبية حول الإدارة الاستراتيجية.
6- إجراء دراسة لتحديد الاحتياجات التدريبية للمديرات والوكيلات والمعلمات؛ لتنمية قدراتهن في سبيل تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

دراسة الزهيري، إبراهيم ومحمد، أشرف محمود وعطا، رجب أحمد (2019):

بعنوان معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بدولة الكويت وكيفية التغلب عليها. هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بدولة الكويت وكيفية التغلب عليها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من 218 معلم ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة حولي التعليمية بدولة الكويت. وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلي موافقة عينة الدراسة بدرجة متوسطة علي المعوقات التي تم طرحها وعلي الآليات المتعلقة بالتغلب علي هذه المعوقات.

ومن أبرز معوقات تطوير الأداء المدرسي لمديري المدارس بدولة الكويت:

1-جمود الأنظمة واللوائح المعمول بها.
2-قلة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
3-نقص الموارد المادية اللازمة لإحداث تطوير الأداء الإداري.
4-التمسك بالأساليب الإدارية التقليدية.
5-غياب المعلومات الدقيقة اللازمة لعملية تطوير الأداء الإداري.
6-مقاومة تطوير الأداء الإداري من قبل مدير المدرسة.
7-ضعف استيعاب مدير المدرسة لمفاهيم ومتطلبات تطوير الأداء الإداري.

ومن أهم الآليات التي طرحتها الدراسة للتغلب علي معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بدولة الكويت:

1- تنمية المدراء مهنيا من خلال الدورات التدريبية.

2-توفير شبكة اتصالات تسهل عملية نقل المعلومات.

3-رفع كفاءة المدراء من خلال ورش العمل.

4-تحديث البرامج التدريبية لمديري المدارس بما يتلاءم مع التطورات.

5-تعديل اللوائح والنظم بما يتماشى مع وقتنا الحالي.

6-تقليل الدورة المستندية في التعامل مع النشرات والتعاميم.

7-منح المدراء صلاحيات بعيدا عن المركزية.

وهناك كتابات أخري رصدت التحديات والمعوقات التالية التي تواجه الإدارة المدرسية في الوطن العربي:

1-نقص المعلمين.

2-ضعف المستوي العلمي للمعلمين.

3-قلة رواتب المعلمين.

4-الاحتراق أو الانهاك الوظيفي.

5-ضعف الإشراف المهني.

6-نقص التدريب.

7-ضعف الاستفادة من الوسائل التعليمية والتكنولوجية أو عدم توفرها في الأصل.

8-مشكلة الحضور والانضباط سواء للطلاب أو للمعلمين...

أيضا هناك كتابات ثالثة رصدت تحديات ومعوقات أخري كالتالي:

1-**المركزية المفرطة:** سيادة النظام المركزي في الإدارة التعليمية، حيث تكون القرارات والسياسات الرئيسية صادرة من المستويات العليا (الوزارة والإدارات التعليمية) دون تفويض كافٍ لمديري المدارس.

2-**الروتين القديم والمعقد والجمود:** انتشار البيرو باثولوجي في الإجراءات، مما يؤدي إلى بطء في اتخاذ القرارات وتنفيذ التطبيقات العملية، ويحد من قدرة المدرسة على التكيف والابتكار.

3-**الموارد المالية والبنية التحتية:** تعاني بعض المدارس من نقص في التمويل، وعدم كفاية الموارد المادية، وافتقار البنية التحتية للمختبرات والمرافق الحديثة.

https://asrmarabic.com

4-**الكوادر المؤهلة:** قد تواجه المدارس تحديات في نقص الكوادر الإدارية والتعليمية المؤهلة، وضعف برامج التدريب والتنمية المهنية المستمرة.

5-**مشكلة التشريعات:** وجود كثرة في التشريعات وتضارب في بعض اللوائح والقوانين، مما يربك العمل الإداري ويزيد من خوف المديرين من تحمل المسؤولية.

6-**ضعف الدافعية:** يؤثر تدني الرواتب والحوافز في بعض القطاعات على الروح المعنوية والانتماء لدى المديرين والمعلمين.

7-**ضعف الاهتمام بالخدمة الاجتماعية المدرسية:** مع أن الأخصائي الاجتماعي المدرسي له دور هام ورئيسي في تحقيق أهداف المدرسة سواء كانت أهداف اجتماعية أو ثقافية أو تربوية أو مجتمعية.

8-**ضعف الاهتمام بعلم النفس التعليمي:** مع أن الأخصائي النفسي المدرسي له دور هام ورئيسي في تقديم الإرشاد الفردي والجماعي للطلاب لمساعدتهم في التعامل مع المشكلات النفسية والسلوكية والاجتماعية (مثل القلق، الاكتئاب، الخجل، الغضب، قلة الثقة بالنفس)، والتدخل والعلاج للمشكلات السلوكية وتعديلها.

9-**عدم الاهتمام الكافي بالأنشطة المدرسية** (مثل: الندوات والرحلات والحفلات والمعسكرات وجماعات النشاط المدرسي الأخرى...) مع أنها لها دور هام ورئيسي في الترويح والترفيه وتنمية الوعي والإدراك وشغل أوقات الفراغ بشكل مفيد...

الخلاصة، إن واقع الإدارة المدرسية في الوطن العربي يشير إلى وجود فجوة بين النظريات الإدارية التربوية الحديثة (مثل القيادة التحويلية والتشاركية والجودة الشاملة...) والواقع الممارس الذي ما زال يتأثر بشدة بضوابط الأنظمة الإدارية المركزية والبيروباثولوجي.

توصيات البحث (المأمول):

ويُقترح لمواجهة مثل هذه التحديات والمعوقات:

1-تحسين جودة العملية التعليمية لطلاب كليات التربية.

https://asrmarabic.com

2-زيادة رواتب المعلمين.
3-تقليل العبء الوظيفي علي المعلمين.
4-تنظيم دورات تدريبية مكثفة للمديرين والمعلمين.
5-تزويد المدارس بما تحتاجه من وسائل وأجهزة تعليمية وتكنولوجية.
6-وضع حوافز للانتظام وتطبيق لوائح الانضباط بحزم ومرونة...

أيضا رغم التحديات والمعوقات، تشهد الإدارة المدرسية في العديد من الدول العربية تحولاً إيجابياً نحو تبني نماذج قيادية وإدارية حديثة، مثل:

1-**التحول نحو القيادة التربوية Educational leadership (بدلاً من الإدارة التقليدية):** هناك تركيز متزايد على دور المدير كـ**قائد تربوي** مسؤول عن تحسين التعليم، وليس مجرد منفذ للإجراءات.

2-**تطبيق مفاهيم القيادة التشاركية Transformational Leadership**، حيث يشارك المديرون العاملين في المدرسة وخاصة المعلمين في اتخاذ القرارات وتطوير الخطط المدرسية.

3-**التحول نحو القيادة التحويليةTransformational leadership** ، هناك توجه متزايد لتبني مفهوم القيادة التحويلية، حيث يعمل المدير على إلهام وتحفيز فريق العمل نحو تحقيق رؤية مشتركة بدلاً من مجرد إصدار الأوامر.

4-**زيادة التفويض الإداري Administrative delegation للمدرسة**، لتصبح وحدة مسؤولة عن تطوير أدائها الذاتي.

5-**إدخال معايير الجودةQuality standards** ، لربط الأداء الإداري والتعليمي بمعايير الجودة والمساءلة، مع التركيز على مخرجات التعلم بدلاً من المدخلات الإجرائية فقط.

6-**تبني التكنولوجياAdopting technology** ، من خلال محاولات جادة لاستخدام نظم المعلومات الإدارية لتبسيط العمليات الإدارية، وتحسين التواصل، وتوفير بيانات دقيقة لاتخاذ القرارات.

https://asrmarabic.com

7- **التنمية المهنية المستمرة Continuing Professional Development** وذلك زيادة الوعي بأهمية التدريب المتخصص لمديري المدارس في مجالات القيادة، التخطيط الاستراتيجي، وحل المشكلات.

8- **العمل على تطوير البيئة المدرسية Developing the school environment لتكون آمنة ومحفزة وجذابة**، والتركيز على الصحة والسلامة واحترام كرامة الطالب.

9- **الشراكة المجتمعيةCommunity partnership** : العمل على تعزيز التواصل وإقامة علاقات وطيدة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، وإشراكهم في دعم العملية التربوية.

10- **ضرورة وجود أخصائي اجتماعي مدرسيSchool Social Worker** في كل مدرسة نظرا لأهمية الأدوار المهنية التي يمكن أن يقوم بها في المدرسة والمجتمع المحلي.

11- **ضرورة وجود أخصائي نفسي مدرسيSchool Psychologist** في كل مدرسة نظرا لأهمية الأدوار المهنية التي يمكن أن يقوم بها في المدرسة مع الطلاب والعاملين بالمدرسة.

12- **ضرورة زيادة الاهتمام بالأنشطة المدرسية وجماعات النشاط المدرسي School activities and activity groups** بشكل مكافئ لأهميتها.

https://asrmarabic.com

مراجع البحث

أولا: المراجع العربية

1- أبو النصر، مدحت محمد. (2010). *مدرسة المستقبل*. الجيزة: الأكاديمية الحديثة للنشر والتوزيع.

2- أبو النصر، مدحت محمد. (2019). *الخدمة الاجتماعية في المجال المدرسي*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر والتوزيع.

3- أبو عاشور، خليفة مصطفي. (2002). " معوقات الادارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها في مديرية تربية بني كنانة بالأردن". *مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية*. جامعة دمشق. المجلد 18. العدد 2. دمشق: 107-148.

4- أبو ناصر، فتحي محمد. (2012). *مدخل إلى الإدارة التربوية*. دار المسيرة للطباعة والتوزيع. عمان.

5- إركينز، كساندرا وتواديل، إريك. (2015). *الإدارة المدرسية*. ترجمة عليوة، أسماء. القاهرة: مجموعة النيل العربية.

6- البدري، طارق عبد الحميد. (2002). *أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها*. القاهرة: دار الفكر العربي.

7- الترابي، حسن عبد الله. (2007) و(2011). *مدخل إلى الإدارة التربوية*. القاهرة.

8- الجبرين، خالد بن عبد الرحمن. (2018). *الإدارة المدرسية في ضوء الفكر التربوي المعاصر*. دمشق: دار السلام للنشر والتوزيع.

9- الريش، سلمي عبد الله حمد. (2024). " دور القيادة الذكية والتخطيط الذكي في تحسين الإشراف التربوي". *مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية*. المجلد 18، العدد 1، القاهرة: عدد يوليو.

10- الريش، سلمي عبد الله حمد. (2025). " تصور مقترح لتطوير التمكين الإداري لمعلمات المرحلة الثانوية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية". *المؤتمر الدولي السابع. الاستثمار في الموارد البشرية وتنمية الابداع والابتكار في الوطن العربي*. المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب. القاهرة:25- 26 يناير 2025.

11- الزهيري، إبراهيم ومحمد، أشرف محمود وعطا، رجب أحمد. (2019). "معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بدولة الكويت وكيفية التغلب عليها". مجلة العلوم التربوية. كلية التربية. جامعة جنوب الوادي. العدد 4. الغردقة: أبريل.

12- الصايغ، أحمد أحمد. (2014). *مدخل إلى الإدارة التربوية المعاصرة*. دار الفراشة للطباعة والنشر. عمان.

13- الصيرفي، محمد. (2014). *الإدارة المعاصرة*. القاهرة: مكتبة عين شمس للطباعة والنشر والتوزيع.

14- العتيبي، مشاعل عسير والشهري، مشاعل عوض والخريجة، غزيل إبراهيم. (2016). "واقع تطبيق الإدارة المدرسية للإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية وسط مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات". *مجلة كلية التربية*، جامعة الأزهر. المجلد 35. العدد 168. الجزء 2. القاهرة: أبريل. 677-709.

15- الياس، طه الحاج. (2015). *الإدارة التربوية والقيادة*. عمان: دار الأقصى.

16- باهي، مصطفي حسين والأزهري، مني أحمد. (2023). معجم *المصطلحات التربوية*. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

17- بطاح، أحمد والطعاني، حسن. (2016). *الإدارة التربوية، رؤية معاصرة*. بيروت: دار الفكر.

18- خليل، أحمد سيد. (2012). *الإدارة المدرسية وأصولها التربوية*. الدار العالمية للنشر والتوزيع. الجيزة.

19- رشيد، محمود عبد المجيد. (2005)."*واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية*. رسالة ماجستير. كلية التربية. الجامعة الإسلامية بغزة.

20- عطوي، جودت. (2012). *الإدارة المدرسية الحديثة*. الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.

21- عمر، فرج المبروك. (2017). *مدير المدرسة والإدارة المدرسية*. عمان: دار حميثرا للنشر والترجمة.

https://asrmarabic.com

22- هوانه، وليد. (2001). *مدخل إلى الإدارة التربوية، الوظائف والمهارات*. مكتبة الفلاح. العين.

23- وليم، جيمس. (2007). *فن الإدارة المدرسية*. ترجمة خالد العمري. عمان: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

ثانيا: المراجع الأجنبية

1- Bush, T .(2023). *Theories of Educational Management,* London: Paul Chapman Publishing (Sage).

2- Day, C., Leithwood, K., Sammons, P., & Hopkins, D. (edrs.) (2009). *The SAGE Handbook of Educational Leadership*.

3- Leithwood, K., & Steinbach, R. H. (2010). *Educational Administration: Concepts and Practices.*

4- Leithwood, K., Hallinger, P., & Steinbach, R. H. (edrs.) (2006). *The Handbook of Research on Educational Administration* .

5- Panda, Upendra Nath. (2024). *School management.* New Delhi: Ashish Pub. House.

ثالثا: مواقع شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)

- https://www.google.com/search?q=%D9%88%D8%A7%D9%82%D8%B9+%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8
- https://pioneerseschool.com/10-most-important-elements-components-successful-school-management#:~:text=%D8%AA%D8%AA%D8%B6%D9%85%