

# رؤية مقترحة لتطوير الإدارة المدرسية في مصر

## إعداد

د/ هانى السيد منير محمد دويدار

دكتوراه الفلسفة فى التربية

كلية الدراسات العليا للتربية - جامعة القاهرة



## رؤية مقترحة لتطوير الإدارة المدرسية في مصر

د / هانى السيد منير محمد دويدار\*

### الملخص:

هدفت الدراسة تعرف الإطار المفاهيمي للإدارة المدرسية، أنواعها، واقعها، أبرز نظرياتها، مع وضع تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في مصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: أن الإدارة المدرسية هي الجهة المسؤولة عن الإشراف على العملية التعليمية في المدرسة والتأكد من سيرها تبعاً للقوانين والأنظمة واللوائح، وتتعدد أنماطها بين (الأوتوقراطية - الديمقراطية - المتساهلة)، يجب أن تكون متطورة ومتعاونة، إنسانية تتصف بالمرونة، وتتميز بالكفاءة والفاعلية، ومن وظائفها: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة، والتقييم، وتواجه العديد من العقبات والصعوبات والمشكلات التي تجعل من أدائها لوظائفها أمراً صعباً، وأن مدير المدرسة هو الشخص المناط به إدارة المدرسة ويقوم بالعديد من الجهود المنظمة والمنسقة مع الهيئة الإدارية والتعليمية في المدرسة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، وقد انتهت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في جمهورية مصر العربية.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة المدرسية.

\* د/ هانى السيد منير محمد دويدار: دكتوراه الفلسفة في التربية- كلية الدراسات العليا للتربية - جامعة القاهرة.

## **A proposed vision for developing school administration in Egypt**

**Dr.Hany El-Sayed Mounir Mohamed Dowidar**

Phd in Education

Faculty of Graduate Studies for Education - Cairo University

The study aimed to identify the conceptual framework of school administration, its types, reality, its most prominent theories, while developing a proposed vision for the development of school administration in Egypt. The study used the descriptive approach, and the study reached a set of results, the most important of which are: that school administration is the body responsible for supervising the educational process. In the school and ensuring its progress in accordance with the laws, regulations and bylaws, its types vary between (autocratic - democratic - permissive). It must be developed, cooperative, humane, characterized by flexibility, and characterized by efficiency and effectiveness. Its functions include: planning, organizing, directing, coordinating, monitoring, and evaluating. It faces many obstacles, difficulties and problems that make it difficult to perform its duties , The school principal is the person entrusted with managing the school and makes many organized and coordinated efforts with the school's administrative and educational body in order to achieve the desired goals. The study concluded by presenting a proposed vision for developing school administration in the Arab Republic of Egypt.

**Keywords:** The school administration.

## المقدمة:

إن التغيرات المتسارعة التي يشهدها عالمنا اليوم والتي تتعدد مجالاتها تتطلب من المؤسسات التربوية المختلفة القدرة على مسايرة التغيير ووسرعته، وتعد المدرسة أكثر تأثراً بتلك التغيرات باعتبارها أكثر المؤسسات التربوية تفاعلاً مع المجتمع وما يعترضه من تغيرات لطبيعة الدور المنوط بها كمصدر لتزويد المجتمع بالكوادر البشرية المؤهلة للمستقبل.

وانعكست هذه المتغيرات بشكل أو بآخر على نظم التعليم ومؤسساته وظهور مفاهيم جديدة في التعليم، مثل: جودة التعليم وعولمة التعليم والتعليم مدى الحياة. مما دفع معظم الدول إلى التفكير في تربية غير تقليدية، وهذا ما أكدته تقرير اللجنة الدولية المعنية بالتربية (اليونسكو) والذي أوصى فيه على ضرورة "الاهتمام بجودة التعليم وقدرته على تهيئة الفرد للعيش في عالم يشهد طفرات متسارعة، وكثيراً ما يخضع لسلطان التكنولوجيا". (محمود أبو النور عبد الرسول أبو النور، ٢٠٠٨، ٢٣٣)

والجدير بالذكر إن البحث في مجال الإدارة التربوية يمثل أهمية بالغة لما يقدمه من حلول للمشكلات والقضايا الإدارية في المؤسسات التربوية والتعليمية، وما يقدمه من تطوير للإدارة في تلك المؤسسات مما ينعكس على رفع كفاءة وزيادة فعالية العملية التعليمية وأن تحقق النجاح المطلوب. وتعود الحاجة إلى بحوث الإدارة التربوية اليوم أشد منها في أي وقت مضى؛ وذلك للتطورات المتسارعة التي يشهدها العصر الحالي من انفجار معرفي ونمو وتطور هائل في مجال التكنولوجيا والاتصالات. (خالد عواض عبد الله الثبتي، ٢٠١٥، ١٦)

والإدارة التربوية عملية يتوقف مدى نجاحها على مدى المشاركة في اتخاذ القرارات، لتكون بذلك عملية شاملة لجوانب متعددة أبرزها: التعليم، والتعلم، وتوجيه نشاطاتها وما ترتبط بها من مناهج وفعاليات وعلاقات نحو تحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية، لتكون بذلك نظاماً تربوياً على مستوى الدولة والمجتمع بما فيه من مدارس ومؤسسات تربوية وخدمات تعليمية وصحافة وإعلام، وما يحكم ذلك كله من تشريعات وقوانين، ومن ناحية أخرى فإن الإدارة التربوية تتضمن العلاقات البشرية الفعالة، وتنظيمات لاختيار الموظفين وتعيينهم أو فصلهم، بالإضافة إلى الخطط والوسائل لتعليم الطلاب والاستجابة لحاجاتهم ورغباتهم، وإيجاد جو ودي مع المجتمع، والقيام بالقيادة التربوية لذلك المجتمع، وعنايتها بنمو وسعادة القائمين بأي دور فيها. (عامر عقلة قعايمة، ٢٠٢٢، ١٦١٥)

يعد ميدان الإدارة المدرسية من ميادين الدراسات العلمية الحديثة وليدة القرن الحالي، كما أحييت علماً من العلوم التي فرضت نفسها على المؤسسات التعليمية، وإذا كانت الإدارة التعليمية

تعد صورة من صور الإدارة العامة في المجتمع فإن الإدارة المدرسية تعتبر جزءاً من الإدارة التعليمية والتي أصبح دورها الاهتمام بإنجاح العملية التعليمية بالمدرسة عن طريق تطوير وتحسين عناصر العملية التعليمية. (الزهراء مفتاح الكرغلي، ٢٠٢٠، ٤٥)

إن مدرسة القرن الحادي والعشرين تتطلب من مدير المدرسة جهداً إضافياً لكي يتخذ لإدارته المدرسية مسارات ديمقراطية، من خلال تخطيط الأهداف ووضعها، أو تحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة، ويكون ذلك من خلال المشاركة والمناقشة واللقاءات المتنوعة والمختلفة داخل المدرسة وخارجها كل هذا بهدف الوصول إلى أهداف المؤسسة التي يرأسها وكذلك تفويض الصلاحيات للعاملين معه في المدرسة ليشاركوا معه في المسؤولية والقيام بأعباء المدرسة. (محمد عوض الترتوري، ٢٠١٨، ١)

وعلى الرغم من أهمية دور جميع العاملين بالمدرسة، إلا أن دور مدير المدرسة يعد هو الأهم بما يمتلك من قدرة على التأثير في العاملين، وتوجيه أفكارهم وسلوكهم، في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة التربوية لذا يجب أن يتخلى مدير المدرسة عن المداخل الإدارية التقليدية، ويتبنى المداخل الإدارية الحديثة، ولقد تزايدت الحاجة إلى التوجه نحوها في ظل ما يشهده العصر الحالي من متغيرات وتحديات عديدة وما نتج عن هذه التحديات من حدوث تغيرات في أساليب العمل والتحول النوعي الواضح في تركيبة الموارد البشرية العاملة في مختلف المؤسسات. (عبد الوهاب حيدر على حيدر وآخرون، ٢٠٢٠، ٢١٧)

### الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لأهم الدراسات مرتبة ترتيباً تاريخياً من الأحدث للأقدم، وسوف يتم تناولها من حيث أهدافها ومنهجها والنتائج التي توصلت إليها.

### الدراسات ذات الصلة بالإدارة المدرسية:

١-دراسة (عزيز سمعان دعيم، ٢٠٢٠): هدفت الدراسة تعرف توجهات الإدارة المدرسية لنشر ثقافة السلم المجتمعي في مدارس الجليل من وجهة نظر مديري المدارس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة عدد فقراتها (١١) فقرة وتكونت عينة الدراسة من (١٨٨) مديراً ومديرة من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٢٦٧) مديراً ومديرة في مدارس الجليل، كما استخدمت الدراسة المقابلة المفتوحة مع عينة قصدية مكونة من (٩) مديرين ومديرات، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توجهات الإدارة المدرسية نحو ثقافة السلم المجتمعي في مدارس الجليل جاء بدرجة تقدير مرتفعة، وتبين أن هناك فرقاً دالاً إحصائياً لتوجهات الإدارة

المدرسية نحو ثقافة السلم المجتمعي يعزى لمتغير (مستوى المدرسة) وجاء لمصلحة إدارات المدارس الأساسية مقارنة بإدارات المدارس الثانوية.

٢-دراسة (أيمن صابر القطب المراكبي، ٢٠١٩): هدفت الدراسة تعرف دور الإدارة المدرسية في زيادة الفاعلية التعليمية بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة المنوفية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلي نتائج أهمها: وجود درجة كبيرة للفجوة والأهمية في جميع محاور وظائف الإدارة المدرسية حسب جميع متغيرات الدراسة خاصة في محوري التخطيط وصنع القرار. وجود درجة ضعيفة للممارسة في جميع محاور وظائف الإدارة المدرسية حسب جميع متغيرات الدراسة خاصة في محوري التخطيط وصنع القرار. وجود درجة كبيرة للفجوة والأهمية في جميع محاور الفاعلية التعليمية بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة المنوفية خاصة في محوري المعلم والمناخ التربوي.

٣-دراسة (جمال محمد حسن بحيص، ٢٠١٧): هدفت الدراسة تعرف دور الإدارة المدرسية في إيجاد بيئة محفزة في مدينة يطا من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، ولمعرفة دلالة الفروق في دور الإدارة المدرسية لإيجاد بيئة مدرسية محفزة تبعًا لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمرحلة التعليمية. استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة للكشف عن دور الإدارة المدرسية في إيجاد بيئة مدرسية محفزة، وأظهرت نتائج الدراسة: أن هناك دور للإدارة المدرسية في إيجاد بيئة محفزة في مدينة يطا من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وأفضت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغير المؤهل العلمي لصالح المعلمين والمعلمات الذين يحملون درجة البكالوريوس. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغير الجنس وذلك لصالح المعلمات. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين والمعلمات الذين لديهم خبرة تقع في الفترة (١١-١٥) سنة. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغير المرحلة التعليمية.

٤-دراسة (عمر سالم عبد الدائم، ٢٠١٧): هدفت الدراسة تعرف مشكلات الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي ببلدية زليتن خلال العام الدراسي ٢٠١٦-٢٠١٧ حيث شمل مجتمع البحث جميع مديري مدارس التعليم الثانوي، وعددهم (٢٨) مديرًا، ولتحقيق أهداف البحث تم إعداد استبانة مكونة من ٤٥ فقرة، تتضمن المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية. تم تحليل معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS، وقد أظهرت نتائج البحث أن أبرز المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية هي عدم سداد احتياجات المدرسة من وسائل تعليمية وقرطاسية، وتجهيزات، وإرهاق إدارة المدرسة بإعداد الإحصائيات التي يطلبها قطاع التربية والتعليم

باستمرار، كذلك تأخر وصول القرارات من قطاع التربية والتعليم التي تتضمن التسبب والنقل وسد العجز بالنسبة للمعلمين مع قلة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة، كذلك ازدحام الفصول بالطلاب مما يشكل مشكلة في النظام وقلة حضور أولياء أمور الطالب للاجتماعات التي تدعو لها المدرسة مع عدم متابعة أبائهم.

٥-دراسة (محمد حبيب بابكر، ٢٠١٣): هدفت الدراسة تعرف المعوقات التي تعترض الإدارة المدرسية، استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبانة التي صممها لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها ما يلي: ترى نسبة ٧٥% من المفحوصين أن انخفاض أداء المعلمين يشكل عائقاً على الإدارة المدرسية ويستتفد جهد المدير لمعالجتها. ترى نسبة ٦٩% من المفحوصين أن مركزية الإدارة التعليمية في اتخاذ القرار وسيادة الروتين تمثل عائقاً على الإدارة المدرسية. ترى نسبة ٦٩% من المفحوصين أن انخفاض المستوى الثقافي وتفشى الأمية لدى بعض أفراد المجتمع يقلل من العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي مما يشكل عائقاً على الإدارة المدرسية. ترى نسبة ٦٨% من المفحوصين أن التغيرات المناخية تؤثر على مواعيد الدوام المدرسي مما يقلل من عدد الحصص التي يجب أن يتلقاها الطالب خلال العام.

#### تعقيب عام على الدراسات السابقة:

بعد الإطلاع على الدراسات سألفة الذكر يمكن القول أن الدراسات اختلفت في تناولها لموضوع الإدارة المدرسية، ومن خلال عرض الباحث لما توصل إليه من الدراسات السابقة - ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة الحالية - تبين أنها تتفق مع هذه الدراسة في: اعتماد الدراسات على المنهج الوصفي. تناول موضوع الإدارة المدرسية.

بينما أوجه الاختلاف تمثلت في: من حيث اختيار الموضوع وبنفس المتغيرات ليس هناك دراسة صريحة من الدراسات السابقة بعنوان الدراسة الحالية. تناول لأنواع وأنماط الإدارة المدرسية. التركيز على واقع الإدارة المدرسية بمصر. تناول النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية. تقديم تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية.

تستطيع الدراسة الحالية الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي: تحديد مشكلة الدراسة الحالية ومنهجها، والإفادة منها في إعداد الإطار النظري. تفسير نتائج هذه الدراسة وربطها بنتائج الدراسات السابقة ذات الصلة. توجيه الباحث إلى بعض الأدبيات والمراجع ذات العلاقة والصلة بموضوع البحث الحالي.

## مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة استنادًا لما أكدته العديد من الدراسات والتقارير إلى أن الإدارة المدرسية في مصر في الوقت الراهن تعاني من العديد من أوجه القصور والمشكلات، والتي منها: ضعف التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وجود عدد من المعوقات التي تحول دون توظيف التكنولوجيا الحديثة بالشكل المأمول في الإدارة المدرسية، اتباع الإدارة المدرسية بمصر للمداخل التقليدية في الإدارة، مقاومة البعض للتغيرات الحديثة في الإدارة، وعدم تشجيع بعض المديرين للتجديد والابتكار في المدرسة، واتباع نظام المركزية الشديدة والبيروقراطية، وافتقاد المناقشة في السياسة التعليمية واتخاذ القرار، كذلك تعدد المسؤوليات وتداخل الاختصاصات، وروتين الإجراءات، وخلو الإدارة المدرسية من الكفاءات، وتدنى مستوى الأداء القيادي، وسلبية المناخ حيث لا يسود روح العمل كفريق على الرؤية المشتركة لجميع أعضائه، وضعف الاهتمام بتحفيز الأفراد وعدم مراعاة قدراتهم وقيمهم وتقوية العلاقات فيما بينهم، ضعف استجابة الإدارة المدرسية للتحديات المعاصرة،

وللتصدى لهذه المشكلة ستسعى الدراسة الحالية للإجابة عن التساؤل التالي:

### كيف يمكن تطوير الإدارة المدرسية في مصر؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية:

- ما الإطار المفاهيمي للإدارة المدرسية؟
- ما أنواع الإدارة المدرسية؟
- ما واقع الإدارة المدرسية في مصر؟
- ما أبرز النظريات الحديثة في مجال الإدارة المدرسية؟
- ما التصور المقترح لتطوير الإدارة المدرسية في مصر؟

### أهداف الدراسة:

تنطلق الدراسة في تحديد أهدافها بناءً على مشكلتها وما تم تحديده بها من تساؤلات

ليأتى هدفها الأساسى متمثلاً فى:

- تعرف الإطار المفاهيمي للإدارة المدرسية.
- تعرف أنواع الإدارة المدرسية. - تعرف واقع الإدارة المدرسية بمصر.
- تعرف أبرز النظريات الحديثة في مجال الإدارة المدرسية.
- وضع تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في مصر.

### أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو الإدارة المدرسية.

ويمكن تحديد الأهمية النظرية والتطبيقية للدراسة فيما يلي:

#### أ - الأهمية النظرية للدراسة:

- تكمن أهمية هذه الدراسة في قيمتها، وما يمكن أن تحققه من نتائج يمكن الاستفادة منها، وما يمكن أن تخرج به من حقائق يمكن الاستناد عليها.
- تعتبر المدرسة هي المكان الذي يربي ويخرج الأجيال فكان لزاماً على مديري المدارس إدراك الدور الكبير للإدارة المدرسية في تخريج أجيال واعية.
- الحاجة إلى تطوير أساليب الإدارة المدرسية بالنظام التعليمي بمصر بما يرفع فاعليته وينسجم في الوقت نفسه مع متطلبات العصر ومتغيراته بمصر.

#### ب - الأهمية التطبيقية للدراسة:

- إفادة الباحثين التربويين من هذه الدراسة وذلك من خلال الاستناد عليها كأدب تربوي لأبحاثهم ودراساتهم.
- تقديم تصور مقترح يساعد القائمين على العملية التعليمية والتربوية في اتخاذ القرارات ووضع السياسات التعليمية التي تسهم في تطوير الإدارة المدرسية بمصر.

#### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث يهتم بالبحث عن أوصاف دقيقة للظاهرة موضوع الدراسة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليل الوضع الراهن. (فؤاد أبو حطب، آمال صادق، ١٩٩١، ١٠٢)

#### مصطلحات الدراسة:

اشتق لفظ إدارة من اللفظ اللاتيني (Administrar) الذي يفيد: خدمة، مساعدة، الاهتمام به، وفي القرن ١٧ م أخذ معنى التدبير. (مصطفى الحسناوي، ٢٠١٤، ١٥٠)

- الإدارة هي: "العلم الذي يهتم بتوجيه الأعمال والسيطرة عليها وضبطها، واتخاذ القرارات المناسبة، فهي العمليات والوظائف الموجهة لتحقيق أهداف محددة". (سهام بنت محمد صالح كعكي، ٢٠٠٥، ٦٨٩)

- الإدارة المدرسية هي "مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط المنظم؛ فردياً كان أم جماعياً من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع" (سلمان عاشور الزبيدي، ١٩٨٨، ١)

أو هي "كل متكامل منظم يتألف من عناصر بشرية ومادية ومجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء داخل المنظمة التعليمية أو بينها وبين نفسها أو بين المنظمة التعليمية وبين مؤسسات المجتمع وصولاً لتحقيق أهداف مرغوبة مجتمعياً وتربوياً بأكبر كفاءة وفاعلية". (محمود أبو النور عبد الرسول أبو النور، ٢٠٠٨، ٢٣٨). أو هي "الجهة المسؤولة عن الإشراف على العملية التعليمية في المدرسة والتأكد من سيرها تبعاً للقوانين والأنظمة واللوائح وهي المسؤولة عن تحقيق رؤية المدرسة وتوفير نموذج قيادي للكادر التدريسي والإداري". (أحمد سلامة العنزي، ٢٠٢٢، ٣٧٩)

**التعريف الإجرائي للإدارة المدرسية** هي "عبارة عن مجموعة من العمليات والمقترحات والوسائل والإجراءات المصممة وفق تنظيم معين، وتنسيق وانسجام بين عناصر العملية التعليمية؛ لأجل أن تنتج بالطاقات والإمكانات البشرية والمادية نحو أهداف موضوعة وتعمل على تحقيقها".

**خطوات السير في الدراسة:**

سعيًا نحو الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها فإن الدراسة تسير في خمسة محاور رئيسة يتم عرضها على النحو التالي:

**المحور الأول:** الإطار المفاهيمي للإدارة المدرسية.

**المحور الثاني:** أنواع الإدارة المدرسية.

**المحور الثالث:** واقع الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية.

**المحور الرابع:** أبرز النظريات الحديثة في مجال الإدارة المدرسية.

**المحور الخامس:** التصور المقترح لتطوير الإدارة المدرسية في جمهورية مصر العربية.

**المحور الأول - الإطار المفاهيمي للإدارة المدرسية:**

**أولاً - مفهوم الإدارة المدرسية:**

**الإدارة المدرسية:** هي "عملية أو مجموعة من العمليات يتم بمقتضاها تهيئة الإمكانيات المادية والبشرية وتوظيفها، وتنسيقها، وتوجيهها، لتحقيق أهداف التعلم والتعليم". (على خادم عبد الله الهاشمي، ٢٠٢٠، ٧٨)

أو هي "الجهة المسؤولة عن رسم خطط تنفيذ البرامج الدراسية وإعدادها، ومناقشة المناهج الدراسية وإقرار الفلسفة التعليمية، واختيار الأساتذة، وتوفير الوسائل المعينة على التدريس، وتهيئة الجو العام في المدرسة لكي تتمكن العملية التربوية من تحقيق أهدافها ببسر وسهولة". (محمد حمدان، ٢٠٠٧، ٢١)

أو هي "مجموعة من العمليات التربوية المتكاملة التي ينفذها مجموعة من التربويين المؤهلين نظرياً وعملياً، لتحقيق الأهداف الرامية لإشباع حاجات المجتمع عن طريق مجموعة من الإجراءات والأنشطة المحددة". (نواف العتيبي، ٢٠١٢، ٩)

أو هي "مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين عن طريق تخطيط و تنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقييمها وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد وتحقيق أهداف المدرسة". (وجيه سالم الفرج، ٢٠١٠، ٢٨)

ويمكن استخلاص تعريف شامل للإدارة المدرسية من خلال التعريفات السابقة بأنها: مجموعة عمليات (تخطيط، تنسيق، توجيه) وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة تصنعها الدولة بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة.

### ثانياً- مقارنة بين مفهوم الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية:

إن هذه المفاهيم الثلاثة قد شاع استخدامها في الكتب والمؤلفات التي تتناول موضوع الإدارة في ميدان التعليم، وقد تستخدم أحياناً على أنها تعني شيئاً واحداً. ويبدو أن الخلط في هذه التعريفات يرجع فيما يرجع إلى النقل عن المصطلح الأجنبي - Education - الذي ترجم إلى العربية بمعنى التربية أحياناً والتعليم أحياناً أخرى، وقد ساعد ذلك بالطبع إلى ترجمة المصطلح Administration Education إلى الإدارة التربوية تارة والإدارة التعليمية تارة أخرى على أنهما يعنيان شيئاً واحداً وهذا صحيح. بيد أن الذين يفضلون استخدام مصطلح (الإدارة التربوية) يريدون أن يتمشوا مع الاتجاهات التربوية الحديثة التي تفضل استخدام كلمة (تربية) على كلمة تعليم باعتبار أن التربية أشمل وأعم من التعليم، وأن وظيفة المؤسسات التعليمية هي (التربية الكاملة) وبهذا تصبح الإدارة التربوية مرادفة للإدارة التعليمية، ومع أن الإدارة التربوية تريد أن تركز على مفهوم التربية لا على التعليم فإن الإدارة التعليمية تعتبر أكثر تحديداً ووضوحاً من حيث المعالجة العلمية، وأن الفيصل النهائي بينهما يرجع إلى جمهور المربين والعاملين في ميدان التربية، وأيهما يشيع استخدامه بينهم فإنهم يتفقون على استخدامه، وبأي معنى يستقر استخدامهم له، أما بالنسبة للإدارة المدرسية فيبدو أن الأمر أكثر سهولة؛ ذلك لأن الإدارة المدرسية تتعلق بما تقوم به المدرسة من أجل تحقيق رسالة التربية، ومعنى هذا أن الإدارة المدرسية يتحدد مستواها الإجرائي بأنه على مستوى المدرسة فقط، وهي بهذا تصبح جزءاً من الإدارة التعليمية ككل، أي أن صلة الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية هي صلة الخاص بالعام. (ربيعة على التكالى، ٢٠٢٠، ٩١)

### ثالثاً- نشأة الإدارة المدرسية:

إن الاهتمام بالإدارة المدرسية كميدان تعليمي من الميادين الحديثة بدأ في الولايات المتحدة الأمريكية في النصف الأول من القرن العشرين، ففي ذلك القرن وبالتحديد في عام ١٩٤٦ قامت مؤسسة كيلوج بتقديم منحة مالية للجامعات الأمريكية لدراسة وتطوير الإدارة المدرسية، كما قامت بعد ذلك السلطات التعليمية المحلية بإجراء الدراسات والبحوث بهدف إرساء الإدارة المدرسية على أسس علمية، وفي المملكة المتحدة جاء الاهتمام بهذا الموضوع متأخرًا إذ بدأ الاهتمام بالدراسات والبحوث التي تهدف إلى تطوير الإدارة المدرسية في الستينيات من القرن العشرين، ومن هاتين الدولتين المتقدمتين انتقل الاهتمام بدراسة وتطوير الإدارة المدرسية على أسس علمية إلى بقية دول العالم، ثم أصبحت علمًا من العلوم التربوية.(الزين الخليفة الخضر، أبو ذر مبارك الكودة، ٢٠٢٠، ٣)

### رابعاً- أهداف الإدارة المدرسية:

- تتعدد أهداف الإدارة المدرسية، ومنها ما يلي: (خالد فهد الديكة، ٢٠٢١، ٢٣٥)
- التعزيز من كفاءة المنظمة التعليمية من خلال إنجاز الأهداف المحددة بأقل التكاليف وبمدة زمنية محددة.
  - تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة كالكادر التعليمي والطلبة والموظفين.
  - تحقيق الاستغلال الأمثل للمرافق المتوفرة كالمباني والملاعب والمعدات.
  - تعزيز الرضا الوظيفي والذي يساهم في تحديد مدى حب الموظف لعمله.
  - الحد من الازدواجية في المهمات والعمل.
  - تحسين عملية التواصل بين الموظفين والطلاب والعاملين في المؤسسة.
  - خلق بيئة ملائمة ببناء علاقات فعالة بين العاملين.
  - تحقيق الأنشطة والسياسات المدرسية.
- وهناك من يضيف أهداف أخرى منها:** (على خادم عبد الله الهاشمي، ٢٠٢٠، ٨٥-٨٦)
- تحقيق الأغراض الاجتماعية التي يدين بها المجتمع ويحرص على نشرها من أجل تحقيق التكيف والتوافق الاجتماعيين.
  - توجيه المتعلم ومساعدته في اختيار الخبرات التي تساعد على نموه الشخصي وتؤدي إلى نفعه.
  - تشجيع التلاميذ على التفكير الإبداعي، وتقوية كل ميل إلى الابتكار والتجديد، وتنمية الثقة بالنفس لديهم.
  - إعداد التلاميذ لفهم الحياة الماضية والحاضرة والاستعداد لمواجهة المستقبل.

مستوى ممارسة طلبة الحلقة الأولى في محافظة ظفار لعادات التميز  
من وجهة نظر المعلمات والمشرفات في ضوء بعض المتغيرات

- المساهمة في دراسة المجتمع، وحل مشكلاته، وتحقيق أهدافه.  
ولا يمكن أن يسير العمل في أي منظمة من المنظمات ومنها المدرسة سيرًا منتظمًا إذا لم تكن لتلك المنظمة أهداف واضحة، فالأهداف الواضحة تدفع العاملين على العمل وتحملهم على التعاون تحقيقًا لتلك الأهداف.

**خامسًا - أهمية الإدارة المدرسية:**

لم تعد المدرسة تلك البيئة التي تعتبر مكانًا للتعليم فقط بل أصبح اهتمامها ينصب على التلميذ من جميع جوانبه العقلية والفكرية والروحية والجسمية، بحيث تبرز أهمية الإدارة المدرسية فيما يلي: (كلثوم جعفر، رضا بن تامي، ٢٠٢٢، ٦٩٥-٦٩٦)

- إنها لازمة وضرورية لكل جهد جماعي مبذول مهما كان مستواه، وأنها تعتبر وسيلة لتطوير المدرسة وليست غاية وتحمل مسؤوليتها جماعات تسهر على التنويع والتجديد.
- تنفيذ الأعمال عن طريق أفراد آخرين يستعملون التخطيط والتنظيم والتوجيه كمبدأ لهم.
- تعمل على إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية داخل الوسط المدرسي وخارجه.
- استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة بطريقة مثلى.

**وهناك من يضيف ما يلي: (سلمى عبد الله حمد الريش، ٢٠٢٤، ٣٢٨)**

- أنها أساس نجاح العملية التربوية.
- تسهم في تحقيق أهداف المدرسة.
- تسهم في تطوير مهارات العاملين في المدرسة.
- تسهم في تحسين جودة التعليم.

**سادسًا - خصائص الإدارة المدرسية:**

لكي تكون الإدارة المدرسية ناجحة في عملها يجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية:  
(على خادم عبد الله الهاشمي، ٢٠٢٠، ٨٧-٨٨)

- أن تكون إدارة إنسانية بمعنى أنها تتصف بالمرونة ولا تتحاز إلى فكرة معينة قد تسيء إلى العمل التربوي لسبب أو لآخر.
- أن يكون للإدارة أغراض مرسومة تسعى لتحقيقها وهذا أنها لا تعتمد على مجرد الصدفة في تحقيق أهدافها بل تعتمد على التخطيط العلمي والموضوعية بالصورة التي تتفق والصالح العام.
- أن تكون إدارة متطورة وهذا يعني ألا تكون سلبية أو جامدة بحيث تسير التطورات التكنولوجية الحديثة.

- أن تكون إدارة متعاونة بمعنى ألا تكون استبدادية ولا تعتمد على الأخذ برأي واحد حتى لا توصف بالتسلط.
- أن تتميز بالكفاءة والفاعلية، ويتحقق ذلك بالاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية.
- أن تكون متمشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للبلاد.

### سابعاً- وظائف الإدارة المدرسية:

هناك عدة وظائف للإدارة المدرسية تتمثل فيما يلي: (محمد نايف أبو الكشك، أشواق محمد العنبي، ٢٠٢١، ٨-٩)

- **التخطيط:** ويتضمن التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد له:
- **التنظيم:** وهو توزيع المهام على العاملين وفق أسس سليمة تكفل تحقيق الأهداف ويتضمن: تحقيق الأهداف، وتحديد المسؤوليات، وتقسيم مراحل التنفيذ، وتحديد طرق الاتصال والتعاون بينهم.
- **التوجيه:** وهو عملية إرشاد المرعوسين وتوجيههم أثناء أدائهم للعمل، وإعطائهم التعليمات اللازمة للتنفيذ لتوضح ما خفي من أمور وبيان كيفية التعامل مع ما يواجهونه من مشاكل.
- **التنسيق:** ويقصد به تحقيق الانسجام بين مختلف الأنشطة داخل المؤسسة وبشكل يضمن عدم التضارب في الاختصاصات أو المهام المحددة للعاملين في المؤسسة.
- **الرقابة:** ويقصد بها قياس الأداء وتصحيحه من أجل التأكد من أن الأهداف قد تحققت وأن الخطط قد وضعت موضع التنفيذ بالشكل الصحيح.
- **التقويم:** ويقصد به عملية إصدار الأحكام على مدى وصول العملية الإدارية إلى أهدافها والكشف عن نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف لمعالجتها؛ بهدف تحسين فعاليات المنظومة الإدارية وتحقيق أهداف المؤسسة.

### ثامناً- مبادئ الإدارة المدرسية:

هناك عدة مبادئ للإدارة المدرسية تتمثل فيما يلي: (الزين الخليفة الخضر، أبو ذر مباترك الكودة، ٢٠٢٠، ١٣-١٤)

- تقسيم العمل، حيث يؤدي التخصص في أداء الأعمال إلى رفع الكفاءة الإنتاجية.
- تكافؤ السلطة والمسؤولية، حيث أن المسؤولية هي نتيجة لتحويل السلطة.
- الانضباط وإطاعة الأوامر واحترام أنظمة العمل.
- وحدة القيادة، حيث يتلقى المرؤوس أوامره من رئيس واحد.
- أولوية المصلحة العامة، حيث تفضل على المصلحة الشخصية.
- وحدة التوجيه، حيث توجه الرئاسة جهود وأنشطة العمل نحو هدف محدد.

- المكافأة العادلة التي تحقق الرضا بين العاملين.
- المركزية، حيث تتحدد الظروف والمواقف ودرجة المركزية.
- تدرج السلطة وعدم تخطي الرئيس المباشر في الاتصالات.
- التنظيم، حيث يوضع الأشخاص والأشياء في المواضع المناسبة.
- المساواة وضرورة معاملة الإدارة للأفراد بعدالة لرفع معنوياتهم.
- استقرار العاملين، أي ضرورة بقائهم في أعمالهم لفترة معقولة.
- تنمية روح الفريق بين جميع العاملين.
- توفير روح المبادأة والابتكار وتشجيع المرؤوسين على الإسهام في اتخاذ القرارات.

### المحور الثاني- أنواع الإدارة المدرسية:

#### أولاً- أنواع الإدارة المدرسية:

- تختلف الإدارة المدرسية وطريقة أداء العمل المدرسي باختلاف شخصية مدير المدرسة، وتتمثل أنواع الإدارة المدرسية فيما يلي: (حنان مالكي، ٢٠١٥، ١٧٦-١٧٧)
- **الإدارة الأوتوقراطية (الديكتاتورية أو التسلطية):** تتدرج السلطة في هذا النوع من الإدارة من أعلى إلى أسفل حيث يأتمر مدير التربية بأمر من هو أعلى منه في السلم الوظيفي وهكذا حتى تصل الأوامر إلى التلاميذ، كما ترى الإدارة الديكتاتورية أن السلطة الإدارية مفوضة إليها من سلطة أعلى منها مستوى، وأن المسؤولية الضمنية قد مُنحت لها وحدها ولم تفوض لغيرها، ويضع مدير المدرسة من هذا النمط في ذهنه صورة معينة لمدرسته ويقوم بوضع خطط وسياسات وفق هذه الصورة، ولا يحدد عنها.
  - **الإدارة الديمقراطية:** تأخذ مبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه وتقوم على مبادئ عديدة من بينها: تنمية شخصية التلميذ والمدرس والمحافظة عليها، العمل على تنسيق الجهود بين العاملين في المدرسة والمشاركة في تحديد السياسات والبرامج المدرسية إضافة إلى تكافؤ السلطة مع المسؤولية ومراعاة التوازن عند وضع البرنامج المدرسي وتنفيذه، وهذا النوع من الإدارة ما يميز الإدارة الحديثة، فبانقالها من مرحلة الاهتمام بالعمل التربوي من تسجيل للحضور وترميم للأبنية والبحث عن الموارد المالية في تزويد المدرسة بمختلف الإمكانيات المادية معظم الوقت إلى الاهتمام بالعاملين والتلاميذ بصفة خاصة إدراكاً منها بأنه الهدف الرئيسي من العملية التربوية التعليمية.
  - **الإدارة المتساهلة:** هذا النمط من الإدارة يتميز مديره بشخصيته المرحة المتواضعة وبمعلوماته الفنية في المجالات المتعلقة بمهنته، وتظهر شخصيته في معظم الأوقات على

طبيعتها ويهتم بكل فرد في المدرسة ويحترمه، ويترك للعاملين في المدرسة الحرية المطلقة في اختيار النهج الذى يختارونه لأنفسهم وبذلك تتعدم السيطرة على المرعوسين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وهذا النوع هو نوع منبوذ كأسلوب للإدارة المدرسية حيث تتعدم فيه القيادة وروح العمل الجماعى المشترك مما يحول المؤسسة إلى حالة من التسيب يسودها القلق والتوتر والفضى مما يسهم فى إظهار المشاكل التربوية كظاهرة العنف المدرسى.

### ثانياً- مجالات الإدارة المدرسية:

تتعدد مجالات الإدارة المدرسية وأدوارها الريادية فى تنسيق العملية التعليمية وتحقيق أهدافها، ويشمل ذلك:

تطوير المناهج، والإشراف التربوي على شؤون التلاميذ، ومهارة القيادة لتنمية البرنامج التعليمي، ومهارة العلاقات الإنسانية، وتهيئة الظروف الملائمة للعمل، وغير ذلك من مجالات العمل التى تخص طبيعة الإدارة المدرسية: (عبد الواسع إسحاق ناصر الدين، وان مات بن الحاج سليمان، ٢٠١٦، ٧-٨)

- **تطوير المناهج:** يعنى تطوير العملية التربوية من حيث الأداء والمحتوى، وهذا يعنى أن تعمل المدرسة باستمرار على تطوير أسلوب أدائها والطريقة التى تعلم بها التلاميذ، وتطوير محتوى ما تعلمه لهم، وتفرض هذه المهام على المدرسة ضرورة ملاحقتها للتطورات الحديثة باستمرار فى ميدان التربية، وما يستجد فيه من اتجاهات حديثة، وطرائق وأساليب مبتكرة.
- **القيام بشئون التلاميذ:** فهو من مهمات الإدارة المدرسية من حيث توفير خدمات تعليمية وصحية واجتماعية متنوعة للتلاميذ، فالإدارة المدرسية إلى جانب إشرافها على تنظيم العمل المدرسي داخل الفصول الدراسية، تهتم بالتوجيه الفردي للتلاميذ الذين قد يعانون من مشكلات التحصيل والمتابعة المدرسية، وذلك بتوفير برامج الإشراف والتوجيه اللازم لهم، كما تؤدي أيضاً خدمات فى مجال حل المشكلات الاجتماعية للتلاميذ، مثل: مشكلات التكيف الاجتماعي داخل المدرسة والمشكلات الأسرية التى قد يعانى منها بعضهم وتؤثر على أدائهم التحصيلي، وتعمل الإدارة المدرسية كذلك على توفير الخدمات العلاجية اللازمة للتلاميذ المرضى وتنظيم عملية الكشف الطبى الدوري لهم للتأكد من عدم وجود مشكلات صحية تعوق عملية النمو السليم.
- **مهارة القيادة لتنمية البرنامج التعليمي:** والتى تقع على عاتق مدير المدرسة، كما أن غرسها وتنميتها لدى المدرسين يسهم فى تحسين البرنامج التعليمي، وذلك من خلال التوجيه والإشراف على البرامج التعليمية وتطويرها.

مستوى ممارسة طلبة الحلقة الأولى في محافظة ظفار لعادات التميز  
من وجهة نظر المعلمات والمشرفات في ضوء بعض المتغيرات

- مهارة العلاقات الإنسانية: وذلك بإيجاد البيئة الأخوية في المدرسة باحترام شخصية المعلمين والتلاميذ وغيرهم.
  - مهارة تهيئة الظروف الملائمة للعمل: والتي تسهم في تحسين العمل بالمدرسة كتشجيع العاملين على الإحساس بالانتماء إلى المدرسة.
  - مهارة تنظيم العمل الجماعي: والعمل بطريقة تعاونية.
- ثالثاً - تقييم الإدارة المدرسية:

- وهناك عدة معايير رئيسية يمكن من خلالها تقويم الإدارة المدرسية في ضوء النظريات الحديثة للإدارة المدرسية، ومن أهمها: (شذى عبد الله حسن صادق، ٢٠١٧، ٤١)
- وضوح الأهداف التي تسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيقها.
  - التحديد الواضح للمسئوليات بمعنى أن يكون هناك تقسيم واضح للعمل وتحديد للاختصاصات.
  - الأسلوب الديمقراطي القائم على فهم حقيقي لأهمية احترام الفرد في العلاقات الإنسانية.
  - أن تكون كل طاقات المدرسة من طاقات مادية وبشرية مسخرة لخدمة العملية التربوية فيها بما يحقق أداء العمل مع الاقتصاد في الوقت والجهد والمال.
  - وجود نظام جيد للاتصال سواء كان هذا الاتصال خاصاً بالعلاقات الداخلية للمدرسة أو بينها وبين المجتمع المحلي وبينها وبين السلطات التعليمية العليا.
- رابعاً - المهارات اللازمة لرجل الإدارة المدرسية:

- هناك مجموعة من المهارات الضرورية لنجاح رجل الإدارة المدرسية في عمله وقد اتفق دارسوا الإدارة على تصنيفها إلى ثلاثة أنواع: (جمعة صالح يحيى بركة، ٢٠١٣، ١١٩-١٢١)
- (١) المهارات التصورية: وتتعلق بمدى كفاءته في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والبحث عن الحلول والتوصل إلى الآراء، والمهارات التصورية ضرورية لمساعدته على النجاح في تخطيط العمل وتوجيه الأولويات وترتيبها، وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل، وما يترتب على ذلك من تقليل المخاطر وتحقيق الفائدة المرجوة، وإذا كانت المهارات التصورية من أهم المهارات اللازمة للأشخاص المشتغلين بالإدارة إلا أنها تعتبر في نفس الوقت من أصعب المهارات بالنسبة لهم في تعلمها واكتسابها.
- (٢) المهارات الفنية: وتتعلق بالطرق التي يستخدمها مدير المدرسة في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها، وتتطلب المهارات الفنية توافر قدر من المعلومات

والأصول العلمية الفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري، ومن الأعمال التي تتطلب المهارات الفنية في إدارة مدير المدرسة: كتابة التقارير واختيار المعلمين وتوزيع العمل بينهم وتحديد الاختصاصات، وتطوير العملية التربوية في مجالاتها المختلفة.

(٣) **المهارات الإنسانية:** تتعلق بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة المدرسية التعامل بنجاح مع الآخرين، وتتضمن مدى كفاءته في التعرف على متطلبات العمل مع الأفراد والجماعات، والمهارات الإنسانية مهمة وضرورية للعمل في كل المنظمات وعلى كل المستويات إلا أنها تبرز بصورة ملحّة بالنسبة للإدارة نظرًا للتنوع الكبير في الأفراد الذين يتعامل معهم مدير المدرسة، وما يرتبط بذلك من طبيعة العلاقات التي تجمع بينهم.

#### خامساً - مدير المدرسة:

إن الإدارة المدرسية هي مهمة مناصرة بشخص أساسي ألا وهو المدير، وهو الشخص الذي يقوم بالعديد من الجهود المنظمة والمنسقة مع الهيئة الإدارية والتعليمية في المدرسة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وتمثل مهامه فيما يلي: (حنان مالكي، سميرة بشقة، ٢٠٢٠، ٢٣٦-٢٣٨)

#### (١) العمل على تحسين العملية التربوية من خلال:

- تعرف المناهج الدراسية من حيث أهدافها وأساليبها وأنشطتها وطرق تقييمها وعقد الندوات التعليمية للمعلمين لتدريسها.
- تعرف مستوى المعلمين وإمكاناتهم التربوية والتعليمية.
- دراسة خطط المواد التدريسية التي يعدها المعلمون ومتابعة تنفيذها.
- الزيارات الاستطلاعية للصفوف؛ لمتابعة أعمال المعلمين وتوجيههم.
- الاطلاع على السجلات التقويمية للطلبة ومتابعة تنفيذها.

#### (٢) الشؤون الإدارية: من خلال القيام بـ:

- إعداد الخطة الإدارية السنوية للمدرسة والاطلاع على التشريعات التربوية المدرسية.
- إدارة الشؤون المالية للمدرسة وإعادة موازنتها.
- توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للعملية التعليمية.
- توزيع المهام والمسئوليات على الإدارة المدرسية والتعليمية.
- تشكيل المجالس المدرسية والعمل على تحقيق أهدافها.

### ٣) شؤون الطلبة: ويقوم بما يلي:

- تعرف حاجات التلاميذ ومشكلاتهم الدراسية والاجتماعية بالتعاون مع المعلمين والأخصائيين الاجتماعيين وغيرهم من المختصين.
- تعرف الحالة الصحية للتلاميذ وشؤونهم وأحوالهم العامة بالاطلاع المستمر على بطاقتهم.
- تعزيز القيم الروحية والإنسانية والقومية وتنمية الانتماءات البيئية والمدرسية لدى التلاميذ.
- تنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين والتلاميذ وبعضهم البعض.
- بالإضافة للمهام السابقة فهناك العديد من المهام المناطة به كمهام لها علاقة بالتنظيم المدرسي، ومهام لها علاقة بالمجتمع المحلي، مثل: تنظيم برامج لخدمة البيئة وتحديد ما يمكن أن تقدمه المدرسة للمجتمع.

ويعد الإصلاح الإداري الإداري ميزة أساسية تميز الإدارة وتطبيقاتها المختلفة في جميع المجالات، بالإضافة إلى سرعة الاستجابة للتطور والتقدم العلمي والتقني، وذلك تمشياً مع متغيرات التنمية في البيئات السياسية والاجتماعية والثقافية والتعليمية، ويشير الإصلاح الإداري إلى الجهود ذات الإعداد الخاص والمسبق والذي يسعى نحو إزالة العقبات والأخطاء وإعادة التقييم وتصحيح وفرض التغيير الذي يؤدي إلى نتائج أفضل لتحسين عناصر النظام الإداري مثل الهياكل الإدارية والأفراد والعملية الإدارية. إن الفكرة الأساسية للإصلاح تهدف إلى جعل المؤسسات الحكومية والتي منها المؤسسات التعليمية تعمل بنفس كفاءة مؤسسات القطاع الخاص، بل ويمكن أن تكون أكثر كفاءة وتتفاسية منها وفي ضوء حرص الدولة والوزارة على التعليم والاهتمام خاصة بالمرحلة الثانوية، فقد أصدرت حزمة من القرارات الوزارية والجمهوريّة والتي من شأنها الارتقاء بجودة المدارس الثانوية العامة وتحقيق الإصلاح الإداري بها حيث إن بعض القرارات خاصة بإنشاء بعض الوحدات سواء التي تتعلق بالمعلومات أو الجودة والتدريب، التي من شأنها تحقيق التنمية المهنية وتحسين جودة الأداء بالمدرسة والبعض الآخر يحقق التنمية المهنية للإدارة المدرسية من خلال الأكاديمية المهنية للمعلمين ومركز إعداد القادة، هذا بالإضافة إلى القرار الخاص بالانضباط المدرسي والذي من شأنه تحقيق الالتزام للطلاب وجميع العاملين بالمدرسة وجميعها نقاط تساعد على تفعيل ممارسات الإصلاح الإداري بالمدارس الثانوية بمصر. (ولاء حامد ضرار أحمد، ٢٠٢٢، ١٢٦)

### سادساً- مقومات الإدارة المدرسية:

تتمثل صفات القيادة لناظر أو مدير المدرسة فيما يلي: (إمحمد إبراهيم عاشور،

- **القدوة الطيبة:** من حيث التمسك بأسباب دينه وفى إيمانه واعتزازه وفى مظهره وخلقه وسيرته وفى أبوته لمدرسى المدرسة وموظفيها وطلابها وعمالها وأولياء الأمور بها.
- **الثقة المتبادلة:** عن طريق الخبرة الشخصية فى كافة المجالات والنشاطات فإن ثقة المدرسين والموظفين والعمال والطلاب بناظرهم من الدعامة الأولى لنجاح الإدارة المدرسية.
- **خلق المناخ الصالح:** على أساس من الاستقرار والطمأنينة وحسن التفاهم والبعد عن العنف والخلافات والحرص على التعاطف والتعاون والمودة.
- **تعرف العاملين:** وذلك بالوقوف على قدراتهم ومواهبهم واستعداداتهم وإسناد العمل المناسب لكل منهم مع توجيههم وإرشادهم بالحسن بالإضافة إلى ترقية المجددين وتشجيعهم والأخذ بيد المقصرين والارتقاء بهم.
- **توزيع الاختصاصات:** تفويض ناظر المدرسة للعاملين معه لبعض الاختصاصات والواجبات والمسئوليات والالتزامات مع منحهم كل السلطات وتعريف كل مدرس بملكياته للمدرسة وبأنه جزء منها.
- **أسلوب القيادة الرشيدة:** والذى يقوم على الأسلوب الديمقراطي والحكم الذاتى والقيادة الجماعية ومركزية التخطيط لا مركزية التنفيذ والبعد عن النمط الأوتوقراطي أو الاتجاه البيروقراطي (المكتبى).

### المحور الثالث- واقع الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية :

#### أولاً- واقع الإدارة المدرسية بمصر:

- بنتبع واقع الإدارة المدرسية فى مصر نلاحظ أنه يعانى العديد من أوجه القصور والتي تتمثل فيما يلى: (على السيد أحمد، ١٩٩٥، ١٨-١٩)
- افتقار الإدارة المدرسية فى كثير من الأحيان إلى القدرة على تحقيق أهداف المدرسة فى تربية أبناء المجتمع وتعليمهم، بل قد تعوق الإدارة العاملين عن القيام بأدوارهم وأداء وظائفهم بالصورة التى ترمى إليها فلسفة المجتمع فى تربية أبنائه.
- كثرة المناصب الإدارية بالمدرسة الواحدة حيث تضم معظم المدارس مدير عام ومدير ووكلاء مقترعين ووكلاء يقومون بالتدريس مما يؤدى إلى تعدد الاختصاصات وتداخلها أحياناً، فضلاً عن تضارب الآراء والشد والجذب والبلبله فى العملية التعليمية.
- تعدد أنماط الإدارة المدرسية فى المدرسة الواحدة (ديكتاتورى - ديمقراطى....) ومن مدرسة لأخرى نتيجة لعملية تغيير مديرى المدارس ووكلائها باستمرار، والناجئة عن كثرة تنقلاتهم برغبتهم أو برغبة السلطات التعليمية ذاتها.

مستوى ممارسة طلبة الحلقة الأولى في محافظة ظفار لعادات التميز  
من وجهة نظر المعلمات والمشرفات في ضوء بعض المتغيرات

- تذبذب إدارة المدرسة وعدم تحقيقها لأهدافها نتيجة لعدم تكافؤ السلطة الممارسة مع المسؤولية المحددة، وعدم وجود إمكانيات تتناسب مع مسؤوليات مدير المدرسة وقد توجد الإمكانيات ولكن لا يوجد الشخص الذى يوظفها تبعاً لمسئوليته الإدارية.
  - افتقار الإدارة المدرسية إلى الإلمام بأساليب التحديث فى التربية ومناهجها وطرقها وأدواتها ووسائلها وتكنولوجيا التعليم مما يؤدي إلى غلبة الطابع التقليدى على آليات تنفيذ العملية التعليمية وعلى كل ما يتصل بنظم المدرسة وتنظيماتها المتصلة لسير العمل المدرسى اليومى.
  - وجود سلم للترقى داخل المدرسة (وكيل - مدير - مدير عام) تنتشابه من خلاله الأدوار بل قد تتطابق تطابقاً كاملاً فى بعض المواقف والممارسات، فما يقوم به مدير المدرسة قد يقوم به الوكيل فيتكرر نوع المسؤولية والاختصاص الواحد فى كثير من الأحيان مما قد يؤدي إلى نوع من الصراع فى الأدوار والوظائف الأمر الذى يؤثر بدوره على مدى فاعلية العملية الإدارية وسير العمل بالمدرسة.
- وهناك من يضيف:** (محمود أبو النو عبد الرسول أبو النور، ٢٠٠٨، ٢٦٩ - ٢٧٠)
- الإطار القانونى للإدارة المدرسية فى مصر لا يزال يعتمد على التشريعات والقوانين واللوائح التى تعمل على صبه فى قالب جامدة، إضافة إلى أن هذا الإطار لا يعطى مجالاً للإبداع والابتكار أو المبادرة والتفاعل الإيجابى والرؤية المستقبلية للمؤسسة التعليمية فى مصر.
  - غلبة الثقافة البيروقراطية على التنظيم الإدارى بمدارس التعليم وترعرع نمطها الإدارى فى ظل ثقافة طُبعت على التلقى والتنفيذ السلبي وانتظار الحلول.
  - ضعف دور الإدارة المدرسية فى عملية التخطيط حيث لا يزال شعار مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ هو الشعار السائد حتى الآن، فأسلوب التخطيط لا يزال ينتم باستناده إلى الفوقية والفردية والاستمرارية.
  - اتجاه مدير المدرسة نحو التغيير محدود ولا يتعدى سوى تنفيذ السياسة المرسومة.
  - غياب الإدارة المدرسية وضعفها فى المتابعة الذاتية للعملية التعليمية.
  - غياب القيادة الفعالة التى تنتج الأساليب الحديثة فى الإدارة والقيادة.
  - غياب المناخ التنظيمى والثقافة التنظيمية للقيادات الإدارية التى تسمح بتفويض السلطة وغياب المشاركة فى اتخاذ القرار، وغياب العمل التعاونى والجماعى بين المستويات الإدارية المختلفة.

- العلاقة بين المدرسة والمجتمع ما زالت هامشية ولم تأخذ دورها الفعال وقد يعود ذلك إلى المركزية التي يدار بها النظام التعليمي، وأن مدير المدرسة مكبل بالقوانين واللوائح التي لا يستطيع التصرف بعيداً عنها، كما أن معظم وقت مدير المدرسة يضيع فى النواحي الإدارية والفنية، ومن ثم فإن كل المسئوليات التي يجب أن تكون خارج المدرسة قد لا يتوافر لها الوقت الكافى.

- ضعف قنوات الاتصال الفعالة والمتبادلة بين المدرسة والبيئة المحيطة بها.

- تعمل الإدارة المدرسية فى مصر وفق نسق فكرى يقوم على أنها فوق العمل والعمالة وأنها تمثل السلطة والهيمنة وإصدار الأوامر والتركيز على العمل الروتينى والاهتمام بحرفية تطبيق القواعد واللوائح وضعف الاهتمام بحفز الأفراد أو مراعاة قدراتهم وتقوية العلاقات فيما بينهم ولذلك اتسمت الإدارة المدرسية بغياب الموضوعية فى تقويم الأداء وعدم المواجهة الصحيحة للأخطاء والتسبب وعدم المواظبة وعدم الالتزام بأصول العمل ومسئوليته والتساهل فى معاقبة المخالفين وغياب المتابعة الجادة.

#### ثانياً - معوقات ومشكلات الإدارة المدرسية:

فيما يلى عرضاً لأهم الصعوبات والمعوقات التى تعترض سير الإدارة المدرسية: (حنان

مالكى، ٢٠١٥، ١٨٠-١٨١)

#### ▪ صعوبات لها صلة مباشرة بالعملية التعليمية، وتتمثل فيما يلى:

- نقص عدد المدرسين المتخصصين. -انخفاض مستوى بعض المدرسين.
- وجود بعض الطلاب الشواذ.
- تفشى الدروس الخصوصية وأثرها على العمل المدرسى.
- ضعف توافر الإمكانيات المادية.

#### ▪ صعوبات تتمثل فى توفيق مدير المدرسة بين النواحي الإدارية والنواحي الإشرافية الفنية.

#### ▪ صعوبات العمل، وتتمثل فيما يلى:

- تجاوز نسبة القبول.
- كثافة الفصول الدراسية.
- ضغوط الآباء حول مشاكل أبنائهم.
- قصر العام الدراسى وعدم اتباع اليوم الدراسى الكامل.

- المشكلات السلوكية للتلميذ.

#### ▪ صعوبات تنظيمية:

وتتمثل فيما يلى: (نوفل نوفل، ٢٠١٥، ٢٣)

- المركزية فى الإدارة التعليمية وفى اتخاذ القرار وسيادة الروتين.

مستوى ممارسة طلبة الحلقة الأولى في محافظة ظفار لعادات التميز  
من وجهة نظر المعلمات والمشرفات في ضوء بعض المتغيرات

- غياب الدعم والحوافز لمديري المدارس.
  - غياب النظر إلى الإدارة المدرسية كمهنة.
  - عدم تعاون أولياء الأمور مع الإدارة المدرسية.
- كل هذه الصعوبات تتطلب مديراً محنكاً ومتفهماً ومؤهلاً للتعامل معها حتى يتمكن من دفع مدرسته نحو النجاح.

وهناك من يضيف مشكلات أخرى، منها: (كلثوم جعفر، رضا بن تامي، ٢٠٢٢، ٦٩٨-

٦٩٩)

**أولاً- مشكلات تتعلق بالمعلمين وتتمثل في:**

- أن يكون المعلم ديكتاتوري متسلط في إدارة الفصل.
- عدم قدرة المعلم على أداء دوره في مهنة التربية والتعليم.
- عدم استطاعة المعلم على التفاعل اللفظي مع طلابه.
- عدم مقدرة المعلم على السيطرة على الطلاب المشاغبين عن طريق أسلوب التعزيز.

**ثانياً- مشكلات تتعلق بالإدارة المدرسية نفسها والمتمثلة في:**

- ديكتاتورية المدير أو فوضويته في التعامل مع المعلمين قد يؤثر بشكل سلبي على أدوارهم الفنية أو الإدارية.
- عدم تعاون الإدارة المدرسية مع المعلمين في توفير مقاعد أو كتب أو وسائل تعليمية.

**ثالثاً- مشكلات في مديريات الإدارة المدرسية في القرن الحادي والعشرين:**

- الافتقار إلى معلمين يحبون مهنة التدريس ويعتبرونها رسالة وليست وظيفة.
- ندرة الوسائل التعليمية اللازمة.

- الافتقار إلى مدراء مؤهلين علمياً وتربوياً وفنياً ومهنيًا.

- الحاجة إلى المباني المدرسية والأجهزة الملائمة.

- الحاجة إلى معلمين مؤهلين علمياً وتربوياً ومهنيًا.

**رابعاً- مشكلات تتعلق بالطلاب:**

- تدني مستوى التحصيل الدراسي للطلاب، وكذلك تدني مستواه السلوكي والأخلاقي.
- كثرة المشاكل بين الطلاب.
- تدني المستوى المعيشي للطلاب والذي يؤثر بدوره على تحصيله.
- الإحساس بالفروق الفردية مما تشكل عقدة نفسية للمتعلم.
- إحساس المتعلم بعدم الاهتمام من قبل المعلم مما يشعره بأنه مهمش داخل الصف.

### المحور الرابع- أبرز النظريات الحديثة فى مجال الإدارة المدرسية:

أولاً- نظرية الإدارة كعملية اجتماعية: تعتبر هذه النظرية من أكثر النظريات شيوعاً فى الإدارة التعليمية، وهى تنظر للإدارة بتسلسل هرمى للعلاقات بين الرؤساء والمرعوسين فى إطار نظام اجتماعى بهدف تحقيق أهداف النظام التربوى، وهذه النظرية ترى أن النظام الاجتماعى للمؤسسة التعليمية يتألف من عنصرين يؤثر كل منهما فى الآخر:

- المؤسسة التعليمية والدور الذى تقوم به والتوقعات لهذا الدور نحو تحقيق الأهداف، وهذا يمثل البعد الوظيفى أو المعيارى.
- الأفراد العاملون فى المؤسسة والنشاطات التى يقومون بها فى المؤسسة، وهذا يمثل البعد الشخصى.

إن التحليل الدقيق للدور المتبادل بين الطرفين السابقين، أى البعد التنظيمى والبعد الشخصى يمكن توضيحه فى النماذج التالية:

أ - نموذج جيتزلز: ينظر جيتزلز إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمى للعلاقات بين الرؤساء والمرعوسين فى إطار نظام اجتماعى، وأن أى نظام اجتماعى يتكون من جانبين يمكن تصورهما فى صورة مستقلة كل منهما عن الآخر وإن كانا فى الواقع متداخلين.

- فالجانب الأول: يتعلق بالمؤسسات وما تقوم به من أدوار أو ما يسمى بمجموعة المهام المترابطة والأداءات والسلوكيات التى يقوم بها الأفراد من أجل تحقيق الأهداف والغايات الكبرى للنظام الاجتماعى.

- الجانب الثانى: يتعلق بالأفراد وشخصياتهم واحتياجاتهم وطرق تمايز أداءاتهم، بمعنى هل هم متساهلون، أم متسامحون، أم يتسمون بالتعاون أم هل هم معنيون بالإنجاز وما إلى ذلك من أمور يمتازون بها، والسلوك الاجتماعى هو وظيفة لهذين الجانبين الرئيسيين، المؤسسات والأدوار والتوقعات وهى تمثل البعد التنظيمى أو المعيارى، والأفراد والشخصيات والحاجات وهى تمثل البعد الشخصى (الزين الخليفة الخضر، أبو ذر مبارك الكودة، ٢٠٢٠، ١٣١-١٣٣).

ب- نموذج جوبا للإدارة كعملية اجتماعية: ينظر جوبا إلى رجل الإدارة على أنه يمارس قوة ديناميكية يخولها له مصدران: المركز الذى يشغله فى ارتباطه بالدور الذى يمارسه والمكانة الشخصية التى يتمتع بها، ويحظى رجل الإدارة بحكم مركزه بالسلطة التى يخولها له هذا المركز، وهذه السلطة يمكن أن ينظر إليها على أنها رسمية لأنها مفوضة إليه من السلطات الأعلى، أما المصدر الثانى للقوة المتعلقة بالمكانة الشخصية وما يصحبه من قدرة على التأثير فإنه يمثل قوة غير رسمية ولا يمكن تفويضها وكل رجال الإدارة بلا

استثناء يحظون بالقوة الرسمية المخولة لهم، لكن ليس جميعهم يحظون بقوة التأثير الشخصية، ورجل الإدارة الذي يتمتع بالسلطة فقط دون قوة التأثير يكون في الواقع قد فقد نصف قوته الإدارية، وينبغي على رجل الإدارة أن يتمتع بالسلطة وقوة التأثير معاً وهما المصدران الرئيسيان للقوة بالنسبة لرجل الإدارة التعليمية وغيره.

**ج - نظرية تالكوت بارسونز:** يرى بارسونز أن جميع المنظمات الاجتماعية يجب أن تحقق أربعة أغراض رئيسية هي :

- **التأقلم أو التكيف:** بمعنى تكيف النظام الاجتماعي للمطالب الحقيقية للبيئة الخارجية.
- **تحقيق الهدف:** بمعنى تحديد الأهداف وكل الوسائل من أجل الوصول إلى تحقيقها.
- **التكامل:** بمعنى إرساء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين أعضاء التنظيم بحيث تكفل التنسيق بينهم وتوحدهم في كل متكامل.

**٦- الكمون:** بمعنى أن يحافظ التنظيم على استمراريته.

### ثانياً- نظرية العلاقات الإنسانية:

تهتم بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل، وهذه النظرية تؤمن بأن السلطة ليست موروثة في القائد التربوي، ولا هي نابعة من القائد لأتباعه في المدرسة، فالسلطة في القائد نظرية وهو يكتسبها من أتباعه من خلال إدراكهم للمؤهلات التي يمتلكها هذا القائد، ومن ضمن مسؤوليات مدير المدرسة ليتعرف ويفهم ويحلل حاجات المدرسين والتلاميذ وليقدر أهمية التوفيق بين حاجات المدرسين والتلاميذ وحاجات المدرسة. ولا يقصد أصحاب هذه النظرية أن يخرط الإداري في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين، بحيث لا تعود هناك مسافات اجتماعية تفصل بين الإداري والمرووسين، لأن جهود الإداري في هذه الحالة تنتشت بعيداً عن الهدف الإنتاجي للمؤسسة ولكن ما يتوخاه أصحاب النظرية هو مراعاة الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تجعل العاملين يؤدون دورهم بدون اللجوء للمراوغة ومقاومة السلطة، لأ العاملين يتطلعون دائماً إلى نوع من الفهم المشترك يجعل السلطة تشعرهم بأن مصلحتها أن تنظر في شأنهم بعناية مثلما تولي متطلبات العمل عنايتها، إن المرؤوس الذي لا يكون معوقاً بمشكلات يستطيع أن يركز في العمل، فقلل الأخطار التي يرتكبها وتزداد وجوه التكامل بين عمله وأعمال الفريق ويحافظ على التعاون مع الأقران دعماً لاستمرارية المؤسسة ونجاحها، وبهذا يضمن المحافظة على الأوضاع القائمة التي يرتاح لها (فلنتينا عبد الله بدر، ٢٠١٤، ٤٨).

### ثالثاً- نظرية اتخاذ القرار:

وتقوم هذه النظرية على أساس أن الإدارة نوع من السلوك يوجد به كافة التنظيمات الإنسانية أو البشرية وهي عملية التوجيه والسيطرة على النشاط في التنظيم الاجتماعي، ووظيفة الإدارة هي تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة وبدرجة كفاءة عالية، ومدير المدرسة يعمل مع مجموعات من المدرسين والتلاميذ وأولياء أمورهم والعاملين أو مع أفراد لهم ارتباطات اجتماعية وليس مع أفراد بذاتهم. وتعتبر عملية اتخاذ القرار هي حجر الزاوية في إدارة أي مؤسسة تعليمية، والمعيار الذي يمكن على أساسه تقييم المدرسة وهي نوعية القرارات التي تتخذها الإدارة المدرسية والكفاية التي توضع بها تلك القرارات موضع التنفيذ، وتتأثر تلك القرارات بسلوك مدير المدرسة وشخصيته والنمط الذي يدير به مدرسته، ويمكن مراعاة الخطوات التالية عند اتخاذ القرار:

- تعرف المشكلة وتحديدها.
- تحليل وتقييم المشكلة.
- وضع معايير للحكم يمكن بها تقييم الحل المقبول والمنفق مع الحاجة.
- جمع المادة والبيانات والمعلومات.
- صياغة واختيار الحل أو الحلول المفضلة واختيارها مقدماً أي البدائل الممكنة.
- وضع الحل المفضل موضع التنفيذ مع تهيئة الجو لتنفيذه وضمان مستوى أدائه ليتناسب مع خطة التنفيذ ثم تقويم صلاحية القرار الذي اتخذ وهل هو أنسب القرارات؟ (شذى عبد الله حسن صادق، ٢٠١٧، ٤٦-٤٧).

### رابعاً- نظرية المنظمات:

تعتبر التنظيمات الرسمية وغير الرسمية نظاماً اجتماعياً كلياً في نظرية التنظيم، ومن خلال النظام تكون الإدارة أحياناً عاملاً يزيد أو ينقص من التعارض بين أعضاء المجموعات والمؤسسات أو المنظمة - المدرسة - فنظرية التنظيم هي محاولة لمساعدة الإداري ليحل مشاكل المنظمة وترشده في خطته وقراراته الإدارية، كذلك تساعده ليكون أكثر حساسية لفهم المجموعات الرسمية وغير الرسمية التي لها علاقة بها (شذى عبد الله حسن صادق، ٢٠١٧، ٤٧).

### خامساً- نظرية الإدارة كوظائف ومكونات:

لا تخرج وظائف التي أشار إليها سيرز عن مجموعة الوظائف التي أشار إليها سابقوه، وفي مقدمتهم المهندس الفرنسي "هنري فايول" والوظائف الرئيسية للإداري في ميادين الإدارات المختلفة كما يحددها سيرز هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، والرقابة، وعند تحليل

مستوى ممارسة طلبة الحلقة الأولى في محافظة ظفار لعادات التميز  
من وجهة نظر المعلمات والمشرفات في ضوء بعض المتغيرات

- هذه الوظائف يمكن الكشف عن طبيعة العمل الإداري في الميادين المختلفة، حيث إن الوظائف نفسها هي ما يقوم به الإداري (محمد عوض الترتوري، ٢٠١٨، ٩-١٠).
- ففي عملية التخطيط: يحتاج الإداري إلى تدارس للظروف استعدادًا لاتخاذ قرارات ناجحة وعملية تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والإمكانات المتوفرة لتحقيقها، والعقبات التي تعترض التقدم نحو الأهداف وموقف العاملين منها.
  - وفي عملية التنظيم: يحتاج إلى أن يضع القوانين والأنظمة والتعليمات في صورة ترتيبات للموارد البشرية والمادية، بما يسهل عمليات تنفيذ الأهداف المتوخاة على المنظمة أو التنظيم الذي ينشأ عن الترتيبات.
  - وفي عملية التوجيه: ينشط الإداري إجراءات التنفيذ بالتوفيق بين السلطة التي يكون مؤهلاً لها من خلال صلاحيات مركزه والسلطة المستمدة من ذكائه ومعلوماته وخبراته المتمثلة في إدراكه الشامل لأهداف المنظمة وطبيعة العمل المناط بها وإمكاناتها المادية والبشرية والقوى والظروف الاجتماعية المؤثرة عليها.
  - وفي عملية التنسيق: يحتاج الإداري إلى جعل كل عناصر التنظيم وعملياته تسير بشكل متكامل لا ازدواجية فيه ولا تناقض، بحيث توجه الجهود بشكل رشيد نحو الأهداف المرسومة في نطاق الإمكانيات المتوفرة، وفي حدود ما تسمح به القوى الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية في بيئة التنظيم.
  - أما عملية الرقابة: فهي متابعة مباشرة أو غير مباشرة للمؤسسة لتقييم نظام عملها، ومدى جدواه على ضوء الأهداف المنتظرة منها.

#### سادساً- نظرية القيادة:

تعتبر القيادة التربوية للمؤسسة التعليمية من الأمور الهامة بالنسبة للمجتمع عامة وبالنسبة للإدارة التعليمية والمدرسية بصفة خاصة، نظرًا لعلاقتها المباشرة بأولياء الأمور والمدرسين والتلاميذ، والقيادة ليست ببساطة امتلاك مجموعة من صفات أو احتياجات مشتركة، ولكنها علاقة عمل بين أعضاء المدرسة أو المؤسسة التربوية، ويمكن القول إن هذه النظرية تقترب من أفكار نظرية العلاقات الإنسانية في كونها تركز على بلوغ الهدف الطبيعي للإنسان (محمد عوض الترتوري، ٢٠١٨، ١٠).

#### سابعاً- نظرية الدور:

تهتم هذه النظرية بوصف وفهم جانب السلوك الإنساني المعقد في المؤسسات التعليمية (المدارس) فيجب على الإداري أن يولي اهتمامًا خاصًا بالمهارات والمقدرات والحاجات

الشخصية لكل مدرس ويتخذ من الإجراءات ما يعزز وسائل الاتصال بينهم وبين طبيعتهم الاجتماعية وتنمية معلوماتهم حتى يمكن أن يكون دور كل واحد مهماً وإيجابياً وفعالاً ومساعداً على تحقيق هدف المدرسة (عبد الفتاح الخواجا، ٢٠٠٤، ٤٧).

**ثامناً - نظرية النظم:**

لقد شاع استعمال هذه النظرية في العلوم البيولوجية والطبيعية، وكذلك شاع استخدامها في العلوم الاجتماعية الأخرى، والتي من بينها علم الإدارة التعليمية والمدرسية، وتفسر هذه النظرية النظم المختلفة بأنها تتكون من تركيبات منطقية بواسطة تحليلها تفسر الظواهر المعقدة في المنظمات أو المؤسسات في قالب كمي بالرغم من أن البحوث التطبيقية المتعلقة بالتغير في المواقف أو الدراسات الاجتماعية تكون أحياناً غير عملية أو غير دقيقة، تقوم هذه النظرية على أساس أن أي تنظيم اجتماعياً أو بيولوجياً أو علمياً يجب أن ينظر إليه من خلال مدخلاته وعملياته ومخرجاته، فالأنظمة التربوية تتألف من عوامل وعناصر متداخلة متصلة مباشرة وغير مباشرة وتشمل: أفراد النظام، جماعته الرسمية وغير الرسمية، الاتجاهات السائدة فيه ودافع النظام والعاملين فيه، طريقة بنائه الرسمي، التفاعلات التي تحدث بين تركيباته ومراكزها، والسلطة التي يشتمل عليها.

وترجع نشأة أسلوب تحليل النظم إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية، عندما استخدمه الجيش الأمريكي فيما عرف باسم (بحوث العمليات)، ومن هنا انتقل إلى الميادين الأخرى، بيد أن الاهتمام به في التعليم بدأ مؤخرًا، وبدأ يظهر بصورة واضحة منذ العقد السادس من القرن "العشرين" وكان ذلك على يد عالم الاقتصاد **بولدنج ويكلي** وعالم الاجتماع **بكلي**، وقد جاء هذا الاهتمام نتيجة لتزايد الاهتمام بالتعليم ونظمه من ناحية، وتركز الاهتمام على اقتصاديات التعليم من ناحية أخرى (ربيعة على التكالى، ٢٠٢٠، ٩٩-١٠٠).

**نظريات أخرى فى الإدارة المدرسية:**

- **نظرية البعدين فى القيادة:** يظهر تحليل سلوك القائد ودراسته على أن هناك نمطين من السلوك هما: السلوك الموجه نحو المهمة والسلوك الموجه نحو الناس. وهناك من القادة من يطغى على سلوكه البعد الأول وهناك من يطغى على سلوك البعد الثاني وأكثرية القادة يكون سلوكهم متوازنًا.

- **نظرية التبادل فى القيادة لهومان:** يمكن استخدام هذه لتفسير متى يستطيع الفرد أن يتخذ القرار ويمارس القيادة وفي هذه يفكر الفرد بالمرود الذي سيناله إذا ما اتخذ موقفًا قياديًا في مشكلة ما ثم ينظر إلى ما سيكلفه ذلك من فقدان تقبل الجماعة له وبذل مزيد من الجهد،

مستوى ممارسة طلبة الحلقة الأولى في محافظة ظفار لعادات التميز  
من وجهة نظر المعلمات والمشرفات في ضوء بعض المتغيرات

- ثم يقارن المردود بالتكاليف لتبرير قيامه بالقيادة أم لا، ويتسم سلوك المرؤوس بنفس الأسلوب حيث يقوم بمقارنة المردود بالكلفة لتقرير فيما أنه سيبقى تابعاً بدلاً من أن يقود.
- **نظرية تصنيف الحاجات لماسلو:** يعد ماسلو أن القوة الدافعة للناس للانضمام للمنظمات والمؤسسات الإدارية وبقائهم فيها وعملهم باتجاه أهدافها هي في الحقيقة سلسلة من الحاجات. وعندما تشبع الحاجات في أسفل السلسلة تظهر حاجات أعلى يريد الفرد إشباعها، وهكذا يستمر الاتجاه وتصنف الحاجات من وجهة نظر ماسلو إلى:
- أ - حاجات فسيولوجية (جسمية) أساسية كالطعام والماء والسكن والهواء....
- ب - الانتماء الاجتماعي (حب - انتماء - تقبل الآخرين).
- ج - الأمان والضمان الفسيولوجي والمالي.
- د - الاحترام (احترام الذات وتقدير الزملاء).
- **نظرية إدارة المصادر البشرية:** ومن أهم مسلماتها:
- أ - أن يهيء البناء الداخلي للمنظمة مناخاً يزيد من نمو الإنسان وحفزه لكي يتحقق الحد الأعلى لفاعليتها.
- ب - إن إدراك الإداريين لقدرات المنظمة الإدارية يزيد من مساهمتهم في اتخاذ القرار مع التأكيد على المعرفة والخبرة والقدرة على الخلق والإبداع لديهم.
- ج - تتطلب المساهمة البناءة مناخاً يتصف بالثقة العالية والوضوح.
- د - التركيز على مرونة العمل في المنظمة الإدارية أكثر من التركيز على التسلسل الهرمي.
- هـ - يعود النفوذ واللامبالاة والأداء السيء إلى عدم رضا العاملين عن وظائفهم أكثر من أن تعزى إلى نوعيتهم.
- **نظرية الاحتمالات أو الطوارئ:** وتؤكد على أنه ليست هناك طريقة واحدة مثلى لتنظيم وإدارة المدارس (خالد فهد الديكة، ٢٠٢٢، ٢٧١٨-٢٧١٩).
- وختاماً إن الإدارة المدرسية الناجحة هي التي تعمل على جعل البيئة المدرسية بيئة منتجة، ومحبية لكل من المعلم والمتعلم، كما أنها تسعى إلى توفير الإمكانيات التي تحتاجها العمليات التعليمية بشكل مستمر، عكس الإدارة المدرسية التقليدية التي لا تريد التغيير أو التطوير في المجالات التربوية، ولا تسعى له، فعلى مديري المدارس أن يهيؤوا البيئة التعليمية المناسبة لكل من المعلم والمتعلم، والاهتمام بمخرجات العملية التعليمية، وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، فيجب على كل مدير كونه ممثل الإدارة المدرسية - كقائد ومشرف تروى بناء الروح المعنوية العالية في الأداء بين المدرسين، فلا يقتصر دوره على

تطوير العملية التعليمية وكيفية أدائها بكفاءة، ولكن دوره تنشيط وتشجيع المدرسين على النمو كوسيلة لبلوغ هدف المدرسة ونمو التلاميذ وتقديمهم، فالاهتمام بالموضوعات الدراسية وطرقها ليس من الأهمية بدون الأخذ في الاعتبار بالاتجاهات النفسية للمدرسين والتلاميذ، ومدير المدرسة الناجح هو الذى يعرف أهمية هذه الحقائق، ويعمل على مقابلة حاجات التلاميذ والمدرسين ورفع معنوياتهم. (أحلام مرابط، حنان مالكي، ٢٠١٣، ١٤٢)

### المحور الخامس: تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية فى جمهورية مصر العربية:

انطلاقاً من الإطار النظرى يتم وضع تصور مقترح يفيد فى تطوير الإدارة المدرسية فى جمهورية مصر العربية بالشكل المرجو من خلال فلسفة التصور المقترح وأهدافه ومنطلقاته ومبرراته ومتطلبات نجاحه وآليات تنفيذه بحيث يكون هناك رؤية واضحة لمعالم هذا التصور المقترح، وفيما يلي عرضاً تفصيلياً.

#### أولاً- فلسفة التصور المقترح:

ترتكز فلسفة التصور المقترح على أهمية الدور الذى تقوم به الإدارة المدرسية والذى يتطلب إرساء عدد من الأسس العلمية والمعرفية والواقعية التى تتحدد فى ضوء الرؤى والأهداف الاستراتيجية والخبرات التربوية العلمية.

#### ثانياً- أهداف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح إلى:

- الوقوف على واقع الإدارة المدرسية بمصر.
- الوقوف على بعض معوقات ومشكلات الإدارة المدرسية فى مصر.
- تقديم مجموعة من المقترحات التى تساعد فى تطوير الإدارة المدرسية الحالية فى مصر؛ لمواكبة تطورات العصر الحالى.

#### ثالثاً- خصائص التصور المقترح:

لكى يحقق التصور المقترح هدفه، من المرجح أن يتصف بعدد من الخصائص تسهم فى نجاحه وتجعله أكثر فعالية، ومن هذه الخصائص ما يلى:

- الواقعية: ويقصد بها إمكانية تطبيقها فى ظل الظروف والموارد المتاحة لكل مدرسة.
- المرونة: ويقصد بها القدرة على تطبيقها فى ظل المتغيرات والظروف الطارئة.
- الاستمرارية: ويقصد بها استمرارية متابعة كل ما هو جديد فى مجال التقنيات الرقمية واستثمارها بالمدارس.
- الشمولية: ويقصد بها أن تشمل كافة محاور ومتطلبات المدارس.
- المشاركة: ويقصد بها مشاركة جميع الأطراف المعنية والمهتمين بالتعليم عند التطبيق.

#### رابعاً- متطلبات التصور المقترح:

يعتمد التصور المقترح على عدد من المتطلبات المهمة لتنفيذها والتي يمكن بلورتها في النقاط التالية:

١-متطلبات تشريعية: تتمثل في إصدار القوانين والتشريعات اللازمة لإنشاء التصور المقترح.

٢-متطلبات مادية: تتمثل في توفير الموارد المادية اللازمة لإقامة التصور مع تعددها لتشمل الحكومية وغير الحكومية من خلال مشاركة القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني.

٣-متطلبات بشرية: وتتمثل في الكوادر البشرية التي تمتلك المهارات والخبرات، كالتربويين وأعضاء هيئة التدريس المتخصصين.

#### خامساً- منطلقات التصور المقترح:

ينطلق التصور المقترح من مجموعة عامة من المنطلقات، تتمثل فيما يلي:

- أن كل تغيير مجتمعي لا بد أن يصاحبه تغيير تربوي، فما يشهده العالم من تغيرات متسارعة ومتلاحقة الأمر الذي يتطلب إحداث تحول جذري في مؤسسات التعليم حتى يمكن مواجهة تلك المستجدات.
- الإدارة المدرسية هي المسؤولة عن إدارة وتوجيه الموارد البشرية وتنميتها.
- تطوير الإدارة المدرسية في مصر مسألة قومية مشتركة تقع على عاتق وزارة التربية والتعليم والعاملين في مجال الإدارة التربوية .
- تزايد الاتجاه العالمي نحو اقتصاد المعرفة مما يدعو إلى ضرورة تطوير الإدارة المدرسية بما يتناسب مع متطلبات العصر الحالي .
- ضرورة استيعاب المفاهيم الحديثة للإدارة المدرسية والتي تعتمد على الإبداع وتركز على جودة الأداء الإداري.
- تجهيز البيئة المدرسية بما يلزم لاستيعاب التطورات الحديثة.
- تطوير أساليب الاشراف والتقييم في الإدارة المدرسية بحيث يكون محور هذا التطوير هو جودة الأداء الإداري.
- ضرورة تقديم رؤية تطويرية لتطوير الاداء الاداري عند التقدم للوظائف الادارية والزام المتقدم بتنفيذها ومتابعة التنفيذ من قبل اللجان المتخصصة.

- تطوير اللوائح والتشريعات لمواكبة التطورات المتلاحقة واستيعاب المفاهيم الحديثة للإدارة المدرسية.
- تطوير معايير مراقبة الجودة في الاداء الاداري التربوي بشكل مستمر يتناسب مع التطورات المتلاحقة.
- تعاون كل مسئولى الإدارات على كافة المستويات مع الإدارة المدرسية لوضع خطط استراتيجية لإحداث تغيير ملموس والعمل كفريق عمل واحد لجعل المدرسة جاذبة للطلاب.
- الاستفادة من تقديم تدريبات (On line) من خلال شبكات الإنترنت على المستويين المحلى والعالمى لمسئولى الإدارة المدرسية بصفة مستمرة لمتابعة أحدث التطورات فى مجال الإدارة المدرسية.
- تطوير محتوى المواد التدريبية لمسئولى الادارة المدرسية وعدم الاعتماد على الأطر النظرية فقط وضرورة اشتمال الدورات التدريبية على ورش عمل يتم من خلالها تقديم مشروعات تطويرية للأداء الإداري التربوي.
- متابعة تطبيق مخرجات البرامج التدريبية في بيئة العمل الوظيفي بالإدارة المدرسية.
- توفير مدربين على قدر عال من الخبرة والكفاءة لتدريب المعلمين.

#### سادساً- آليات التصور المقترح:

- يعتمد تنفيذ التصور المقترح على مجموعة من الآليات، ومن أهمها ما يلي:
- التوجه نحو تطبيق المزيد من اللامركزية فى إدارة العملية التعليمية بمصر.
- تحديث الهياكل التنظيمية السائدة بما يتناسب مع متطلبات المدارس والاتجاه نحو التنظيمات المرنة والافتراضية، تطوير النظم واللوائح الإدارية بما يتناسب مع الأنظمة المحلية والعالمية، تدريب القيادات الإدارية على بعض المهارات القيادية والإدارية اللازمة للتعامل مع المستجدات فى مجال الإدارة، ودعم القيادات الإدارية للمبدعين والمبتكرين من معلمين وطلاب وعاملين، إشراك جميع الأطراف ذات العلاقة فى عملية اتخاذ القرار لتوسيع دائرة المشاركة وتحقيق اللامركزية الإدارية، توفير وسائل الاتصال الرقمية بين الطلاب والمعلمين، وتحديث أنظمة الحوافز لمكافأة الأفراد المتميزين والمبدعين.
- عقد ورش العمل لتنمية المهارات للقيادات، تنظيم دورات تدريبية للمعلمين لتنمية مهاراتهم فى استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة فى التدريس، وإنشاء مراكز للأبحاث وبراءات الاختراع.
- توفير شبكات اتصال داخلية عالية السرعة وواسعة النطاق، ربط شبكة الإنترنت الداخلية بشبكة معلومات دولية، عقد برامج تدريبية لكيفية استخدام التكنولوجيا فى التعليم.

مستوى ممارسة طلبة الحلقة الأولى في محافظة ظفار لعادات التميز  
من وجهة نظر المعلمات والمشرفات في ضوء بعض المتغيرات

- تشكيل لجان لصياغة رؤية واضحة المعانى نحو إدارة مدرسية فاعلة ومتميزة ، وإشراك جميع العاملين والأطراف المعنية فى تنفيذها.
- بناء نظام للمحاسبية قائم على الشفافية والمتابعة والتقييم على ضوء مؤشرات ومحددات الأداء.
- أن تقوم عملية التقييم بشكل عام على أسس علمية تعتمد على أدوات القياس الموضوعى بدلاً من اعتمادها على الأحكام والآراء الذاتية.
- تنمية الإدارة فى تطوير الإمكانيات الذاتية من خلال: تحصيل المعرفة - التطوير المستمر - المسئولية المجتمعية - النظرة المستقبلية - الاستجابة السريعة للمتغيرات - العمل الجماعى التعاونى - الاهتمام بالنتائج المتحققة بالفعل.
- التركيز على المعالجات الشاملة لقضايا المعلمين وإيجاد الحلول المتوازنة لحاجاتهم، وبما يحقق ضمانة حصول المعلمين على نجاح التحول الرقمى واستدامته.
- إرساء عقلية التجدد والتجديد المعرفى لدى أطراف العملية التعليمية والتي تعد الشرط الحاكم لقبول التغيير وإنجاح لمجتمعات قائمة على المعرفة، وذلك بإحداث التحول إلى متابعة المستجدات المتدافعة والتي أصبحت تشكل أيضاً من التحولات فى المعرفة على مستوى النظريات والمنهجيات والتقنيات والتحول من عقلية المصدر الواحد للمعلومات به إلى عقلية المصادر المتعددة.
- وضع إطار تنظيمي واضح يحدد الاختصاصات والمسؤوليات.
- تعزيز التواصل والتعاون بين أفراد الإدارة والمدرسين.
- تشجيع تعاون أولياء الأمور مع المدرسة.
- حسن اختيار مديري المدارس وأن يتم الاختيار وفق أسس ومعايير صحيحة ومقننة.
- تكثيف الدورات التدريبية للمعلمين غير المتخصصين قبل بداية العام الدراسي.

### سابعاً - توصيات ومقترحات الدراسة:

- الأخذ بأسلوب الإدارة الذاتية للمدارس ويتم من خلال تفعيل دور مجالس الأمناء، قصر دور وزارة التربية والتعليم على وضع السياسة العامة والمعايير ثم المتابعة والتقييم والمحاسبية والمساءلة لإدارة المدارس فى حالات التقصير، تفويض سلطة أكبر لمديري المدارس لإفساح المجال أمامهم للإبداع والابتكار، وتفعيل دور مؤسسات المجتمع المحلى مع إدارة المدرسة فى التمويل والتخطيط والإشراف والتنفيذ.

- إعادة النظر فى اختيار وتدريب مديرى المدارس بحيث يتميزوا بالكفاءة الشخصية والمهنية والإدارية.
- بلورة اختصاصات ومسئوليات جديدة لمديرى المدارس تعكس الأدوار التى تتناسب ومتطلبات العصر ومتغيراته، مثل: التخطيط الاستراتيجى والتفكير الابتكارى والإبداعى، وقيادة التغيير، والجودة الشاملة والقيادة التشاركية، والإدارة بالنتائج والقيادة التحويلية والعمل بوحدة الفريق الواحد والتكامل التربوى.
- زيادة الاهتمام بتدريب المعلمين الذين تبلغ مدة خدمتهم الوظيفية أكثر من عشر سنوات.
- أن تجعل عملية الإدارة المدرسية عملية تعاونية تهدف أساساً إلى تحسين التعليم وكيفية تطويره، وإلى مساعدة المعلم وكيفية معاونته على خلق جو أفضل للتعلم والتعليم، وإلى الاهتمام بالمتعلم وكيفية توجيه نموه إلى المشاركة المثمرة فى بيئته المدرسية خاصة وبيئته المحلية بعامة.
- أن تجعل وظيفة الإدارى والمشرف وظيفية القيادة الديمقراطية، وأن يكون دوره فيها دور الرائد والمربى الذى يؤمن فكراً وعملاً بالمبادئ الديمقراطية، وأن ينظر إلى المعلم على أنه زميل له فى المهنة يتعاون معه على حل مشكلاته، ويبنى علاقته معه على أساس من التفاهم والاحترام المتبادل، ويشجعه على الابتكار والتجديد ويهيء له ولجميع المعنيين بالعملية التربوية مجال النمو المهنى.
- تطبيق طرق القياس فى تقييم وظائف المدرسة ونتائجها وفى تقييم حصيلة التعليم ونشاط التلاميذ والمعلمين، أو بمعنى آخر أن تحل البيانات المحققة محل الآراء الخاصة فى كل عمل ونشاط تعليمى.
- أن تعمل الإدارة المدرسية الديمقراطية على إتاحة الفرص الممكنة لكل من المعلم والتلميذ لأجل أن ينمو فى النظام التعليمى عن طريق ممارسة مهاراتهم وقدراتهم تحت تشجيع وتوجيه مهنى يقوم به خبير متخصص فى الميدان.
- أن تجعل عملية الإشراف الفنى عملية تقوم أساساً على وجود علاقة أساسية طيبة بين المشرف وبين أعضاء الهيئة التعليمية، وتوجيه هذه العلاقات إلى مستخدم مصالح التلاميذ ومصلحة المدرسة ويمكنها من تحقيق غاياتها وأهدافها التربوية والاجتماعية.
- ضرورة مساعدة مدراء المدارس بميزانيات كافية بحيث تسمح لهم بممارسة كافة الأنشطة التعليمية بمدارسهم.
- القيام بندوات تجمع الموجهين والمشرفين مع مدراء المدارس لقيام تعاون مثمر فيما يتعلق بتقويم المعلمين وموضوعيته.

## المراجع

- أحلام مرابط، حنان مالكي: الإدارة المدرسية بين التقليد والحداثة: المدير نموذجًا، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ع ١٠، مارس ٢٠١٣.
- أحمد سلامة العنزى: درجة توظيف التكنولوجيا الحديثة في الإدارة المدرسية بدولة الكويت، دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مجلد ٤٦، ع ١، ٢٠٢٢.
- إمحمد إبراهيم عاشور: الإدارة المدرسية ودورها في تجويد التعليم، مجلة جامعة سيها للعلوم الإنسانية، جامعة سيها، مج ٨، ع ١، ٢٠٠٩.
- أيمن صابر القطب المراكبي: دور الإدارة المدرسية في زيادة الفاعلية التعليمية بمدارس التعليم الأساسى المعتمدة بمحافظة المنوفية، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم أصول التربية، جامعة مدينة السادات، ٢٠١٩.
- جمال محمد حسن بحيص: دور الإدارة المدرسية في إيجاد بيئة مدرسية محفزة في مدينة يطا من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، ع ٧، جوان ٢٠١٧.
- جمعة صالح يحيى بركة: الإدارة المدرسية، مجلة الحكمة، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، ع ٢٨، ٢٠١٣.
- حنان مالكي: الإدارة المدرسية بين التقليد والحداثة: المدير نموذجًا، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد حيدر بسكرة، عدد ٤١، سبتمبر ٢٠١٥.
- حنان مالكي، سميرة بشقة: الرقابة في الإدارة المدرسية، المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية، المؤسسة العلمية للعلوم التربوية والتكنولوجية والتربية الخاصة، مج ٢، ع ٤، أكتوبر ٢٠٢٠.
- خالد عواض عبد الله الثبيتي: التوجهات المستقبلية للأبحاث العلمية في الإدارة التربوية، رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، س ٣٧، ع ١٣٩، ٢٠١٥.
- خالد فهد الديكة: الإدارة المدرسية: مفهومها وأهميتها وأهدافها ونظرياتها، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز السنبل للبحوث والدراسات، ع ٦، ٢٠٢١.
- خالد فهد الديكة: الإدارة المدرسية مفهومها، وأهميتها، وأهدافها، ونظرياتها، جرش للبحوث والدراسات، جامعة جرش، مج ٢٣، ع ٢، تموز ٢٠٢٢.

ربيعة على التكالى: نظريات الإدارة المدرسية ودورها فى التغيير الإدارى، المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة IJSSR، الأكاديمية العربية للعلوم الإنسانية والتطبيقية، ع ٢٥، ٢٠٢٠.

الزهراء مفتاح الكرغلى: دور الإدارة المدرسية فى تطوير المناهج التعليمية، المجلة الليبية لعلوم التعليم، الجمعية الليبية لعلوم التعليم، ع ٢، أغسطس ٢٠٢٠.

الزين الخليفة الخضر، أبو ذر مبارك الكودة: الإدارة المدرسية، ٢٠٢٠. متاح على:

[https://www.researchgate.net/profile/Elzain-](https://www.researchgate.net/profile/Elzain-Elkhder/publication/349003502_aladart_almdrsyt_nzryat_lmyt_wwzayf_mlyt/links/601aa8ea6fdcc37a8fdd04b/aladart-almdrsyt-nzryat-lmyt-wwzayf-mlyt.pdf)

[Elkhder/publication/349003502\\_aladart\\_almdrsyt\\_nzryat\\_lmyt\\_wwzayf\\_mlyt/links/601aa8ea6fdcc37a8fdd04b/aladart-almdrsyt-nzryat-lmyt-wwzayf-mlyt.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Elzain-Elkhder/publication/349003502_aladart_almdrsyt_nzryat_lmyt_wwzayf_mlyt/links/601aa8ea6fdcc37a8fdd04b/aladart-almdrsyt-nzryat-lmyt-wwzayf-mlyt.pdf)

سلمان عاشور الزبيدي: اتجاهات فى تربية الطفل، دار أنس للنشر، عمان، ١٩٨٨.

سلمى عبد الله حمد الريش: الاستدامة التنظيمية كمدخل لتطوير الإدارة المدرسية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ع ٣٧، إبريل ٢٠٢٤.

سهام بنت محمد صالح كعكي: الإدارة التربوية فى عصر العولمة، ندوة العولمة وأولويات التربية، جامعة الملك سعود - كلية التربية، مؤتمر بالرياض، مج ٢، ٢٠٠٥.

شذى عبد الله حسن صادق: تحليل العملية الإدارية المدرسية فى ضوء نظريات الإدارة التربوية الحديثة، مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لوصول التربية، مجلد ٥، عدد ١٠، يوليو ٢٠١٧.

عامر عقلة قعايمة: الإدارة التربوية لدى مديري المدارس: المفهوم والأسس والأهداف، جرش للبحوث والدراسات، جامعة جرش، مج ٢٣، ع ١، آذار ٢٠٢٢.

عبد الفتاح الخواجا: تطوير الإدارة المدرسية، دار الثقافة، عمان، ٢٠٠٤.

عبد الواسع إسحاق ناصر الدين، وان مات بن الحاج سليمان: تفعيل دور الإدارة المدرسية فى تحقيق جودة العملية التعليمية دراسة وصفية تحليلية، مجلة الراسخون، مج ٢، ع ٢، جامعة المدينة العالمية، ماليزيا، ٢٠١٦.

عبد الوهاب حيدر على حيدر وآخرون: دور مديري المدارس فى تحقيق متطلبات إدارة التميز بالمرحلة المتوسطة بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة أسوان، كلية التربية، ع ٣٥، ٢٠٢٠.

عزيز سمعان دعيم: توجهات الإدارة المدرسية لنشر ثقافة السلم المجتمعى فى مدارس الجليل، مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، الجامعة العربية الأمريكية، عمادة البحث العلمى، مج ١٦، ع ١، ٢٠٢٠.

مستوى ممارسة طلبة الحلقة الأولى في محافظة ظفار لعادات التميز  
من وجهة نظر المعلمات والمشرفات في ضوء بعض المتغيرات

على السيد أحمد: الإدارة المدرسية في جمهورية مصر العربية بين الواقع والمأمول، دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان، كلية التربية، مج ١، ع ٤، ديسمبر ١٩٩٥.

على خادم عبد الله الهاشمي: معوقات تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد الرابع عشر، الجزء الثاني، يناير ٢٠٢٠.

عمر سالم عبد الدائم: واقع مشكلات الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية ببلدية زليتن، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة مصراتة، كلية التربية، س ٣، ع ٧، مارس ٢٠١٧.

فلنتينا عبد الله بدر: الإدارة التربوية في ظل النظريات المعاصرة، عمان، دار أمجد للنشر والتوزيع، ٢٠١٤.

فؤاد أبو حطب وآمال صادق: مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩١.

كلثوم جعفر، رضا بن تامي: الإدارة المدرسية ودورها في تحقيق الصحة المدرسية بمدارس التعليم الابتدائي، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المركز الجامعي أحمد زبانة غليزان - مخبر الدراسات الاجتماعية والنفسية والانثروبولوجية، مج ٨، ع ١، يونيو ٢٠٢٢.

محمد حبيب بابكر: معوقات الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساس: دراسة تطبيقية بولاية القضارف، مجلة آفاق تربوية، س ٣، ع ٣، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، كلية التربية، ٢٠١٣.

محمد حمدان: مشاكل الإدارة المدرسية والطرق الحديثة لعلاجها، دار كنوز المعرفة، عمان ٢٠٠٧.

محمد عوض الترتوري: النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية، المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة، الأكاديمية العربية للعلوم الإنسانية والتطبيقية، ع ٨، ٢٠١٨.

محمد نايف أبو الكشك، أشواق محمد العتيبي: تلخيص كتاب الإدارة المدرسية المعاصرة، المجلة العربية لدراسات وبحوث العلوم التربوية والإنسانية، مؤسسة د.حنان درويش للخدمات اللوجيستية والتعليم التطبيقي، ع ٢٢، مارس ٢٠٢١.

محمود أبو النور عبدالرسول أبو النور: تطوير الإدارة المدرسية بمصر في ضوء متطلبات العصر ومتغيراته، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج ١١، ع ٢٣، سبتمبر ٢٠٠٨.

- 
- مصطفى الحسناوى: إصلاح الإدارة التربوية: مدخل أساس لإرساء الحكامة بالمدرسة المغربية، مجلة عالم التربية، عبدالكريم غريب، ع ٢٥، ٢٠١٤، ص ص ١٤٩-١٥٧.
- نواف العتيبي، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، دار المسيلة للنشر والتوزيع، الكويت ٢٠١٢.
- وجيه سالم الفرج: قضايا في الإدارة التربوية والمدرسية والصفية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان ٢٠١٠.
- ولاء حامد ضرار أحمد: المعلم الرقمي وقيادة التغيير، المجلة العربية للقياس والتقويم، الجمعية العربية للقياس والتقويم، مج ٣، ع ٦، يوليو ٢٠٢٢.