



# خدماتنا

توفير المراجع

الاستشارات الأكاديمية

الترجمة الأكاديمية

ترشيح عناوين البحث

التحليل الاحصائي

خطة البحث العلمي

التدقيق اللغوي

الاطار النظري

التنسيق والفهرسة

الدراسات السابقة

النشر العلمي



احصل على خصم **10%** على جميع خدماتنا

عند طلب الخدمة من خلال الواتساب



**دراسة**

للاستشارات والتدريبات والترجمة

☎ 0096655026526 - 00966560972772  
✉ info@drasah.net - info@drasah.com  
www.drasah.com

## الإدارة التربوية لدى مديري المدارس: المفهوم والأسس والأهداف

عامر عقلة قعايمة\*

تاريخ الاستلام 2020/3/23

تاريخ القبول 2020/7/20

### ملخص

تعد الإدارة التربوية أحد المداخل الحديثة في العملية التعليمية وقد زادت أهميتها في الوقت الذي تسعى فيه مؤسسات التعليم إلى اعتماد المدخل التربوي وتفعيله في عملية التعليم، وقد هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على الإدارة التربوية لدى مديري المدارس مع بيان الأسس والأهداف التي قامت عليها، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من أجل الوصول إلى هدف الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها، أهمية المدخل التربوي في العملية التعليمية، وأن هناك عدة أسس لا بد أن تتوفر لدى مديري المدارس ليتمكنوا من النجاح في الإدارة التربوية، وأن أهم الأسس التي يحتاجها مدير المدرسة ليحقق النجاح في إدارته أن يلتزم القدوة الحسنة، وأن يكون مدركاً لعملية الإدارة الحديثة وما تتطلبه من مقومات معينة، وتوصي الدراسة بضرورة تفعيل المدخل التربوي في العملية التعليمية والعمل على تهيئة مديري المدارس بشكل كامل ليتمكنوا من القيام بأدوارهم وفق شروط المدخل التربوي.

الكلمات المفتاحية: الإدارة التربوية، مديرو المدارس، الإدارة، التربية، أسس وأهداف الإدارة التربوية.

## Educational Administration for School Principals: Concept, Basis, and Objectives

Amer O. Ga'imeh

### Abstract

The educational administration is one of the modern approaches to the educational process, and its importance lies in the time when educational institutions seek to adopt the educational approach and activate it in the education process. The study aims to recognize the Educational administration for school managers and showing its importance. The study used the descriptive analytical approach in order to reach the aim of the study, and the study has reached several results, the most important One of which is the importance of the educational entrance in the educational process. there are several foundations that schools must have in order to be able to succeed in educational management, And that the most important foundations that the principal of the school needs in order to achieve success in its management is to adhere to a good example, and be aware of the process of modern management and what it requires of certain constituents, and the study recommends the necessity of activating the educational entrance in the educational process and work to prepare school principals fully so that they can play their roles according to conditions The educational entrance.

**Keywords:** Educational administration, School administrators, Administration, Education, Foundations and objectives of educational administration.

### مقدمة:

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم  
ويعد...

فمن الحقائق الثابتة أن التعليم يشهد في الوقت الراهن تطورات كبيرة على كافة الأصعدة التربوية والتكنولوجية، ولم تعد العملية التعليمية عملية بسيطة بل أصبحت عملية متداخلة وثيقة الصلة بتخصصات أخرى.

وحتى تؤتي العملية التعليمية ثمارها لا بد من تضافر الجهود بين أطرافها أو العوامل الفعالة فيها، فلا يمكن أن تنجح العملية التعليمية في حالة إغفال أحد أركانها.

ومن أهم عناصر نجاح العملية التعليمية الجانب المتعلق بإدارة المؤسسات التعليمية، وتكمن أهمية الإدارة التعليمية في أنها تقوم على تنظيم العملية التعليمية بشكل كامل وتضطلع بدور

التخطيط والإشراف والتقييم والتقويم، وفي حالة ما إذا كانت الإدارة التعليمية هشّة وضعيفة وغير قادرة على ضبط العملية التعليمية فإن ذلك سيتبع فشلاً ربما يقضي على العملية التعليمية برمتها.

من هذا المنطلق فقد تعددت مداخل الإدارة المدرسية وظهر ما يعرف بالمدخل التربوي حيث تقوم الإدارة في هذا المدخل على العناية بالأسس والقواعد التربوية من أجل ضمان نجاح العملية التعليمية.

إن الإدارة التربوية تقوم على مجموعة من الأسس والقواعد وتسعى إلى تحقيق بعض الأهداف الموضوعية لها بدقة خاصة في المؤسسات التربوية والتعليمية.

وحتى يتمكن مديرو المدارس من تخريج أجيال واعية ومدركة لما يحاك لها فلا بد أن لدى المديرين الوعي الكافي لتفعيل دور التربية في عملية الإدارة وهذا ما سيركز عليه بحثنا.

#### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- 1- تتناول الدراسة أحد أهم المداخل التربوية في عمليات الإدارة وهو المدخل التربوي الذي أثبت نجاحه في تحقيق أهداف العملية التعليمية.
- 2- لقد أصبحت الإدارة التربوية من الأهمية بمكان في ظل الغزو الفكري الذي يعاني من مجتمعنا العربي، فأصبحت الحاجة ماسة للرجوع إلى تعاليم ديننا الحنيف وعاداتنا وتقاليدينا العريقة.
- 3- تعتبر المدرسة هي المكان الذي يربي ويخرج الأجيال فكان لازماً على مديري المدارس إدراك الدور الكبير للإدارة التربوية في تخريج أجيال واعية.
- 4- تزداد الدراسة أهمية في ضوء تناولها أبرز الأسس التي تقوم عليها الإدارة التربوية، وتناولها كذلك الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

#### مشكلة الدراسة:

من المعلوم أن المدرسة من أبرز وسائط التربية حيث يمكث الطالب فيها فترات طويلة على مدار اليوم ومدار تحصيله العلمي، وقد جددت بعض المستجدات الفكرية التي جعلت الطلاب يعيشون في معزل عن واقع الأمة الإسلامية كما تفتشت بعض العادات السلبية بين مجتمع الطلاب، وهذا يستدعي تفعيل دور التربية في المدارس لمعالجة الخلل الواقع في المدارس، كما أن الإدارة في حد ذاتها علم وفن ولا بد أن يتحلى مديرو المدارس بفنيات الإدارة التربوية التي تمكنهم من النجاح في مهمتهم الإدارية والتربوية.

وتسعى الدراسة الحالية لتناول أسس الإدارة التربوية وأهدافها لدى مديري المدارس للتغلب على مشكلات الإدارة وكذلك التغلب على ضعف الاتجاه القيمي لدى طلاب المدارس. ولتحقيق ذلك فإن الدراسة الحالية تطرح تساؤلاً رئيساً مفاده، ما هي أسس وأهداف الإدارة التربوية لدى مديري المدارس؟

ويتفرع عن هذا السؤال عدة تساؤلات فرعية على النحو التالي:

- 1- ما مفهوم الإدارة التربوية؟
- 2- ما هي الأسس التي تقوم عليها الإدارة التربوية لدى مديري المدارس؟
- 3- ما هي الأهداف التي تسعى الإدارة التربوية لتحقيقها؟
- 4- هل هناك ارتباط بين الإدارة التربوية وتعاليم الإسلام الحنيف؟

#### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية.

- 1- التعرف على مفهوم الإدارة التربوية.
- 2- بيان الأسس التي تقوم عليها الإدارة التربوية.
- 3- التعرف على الأهداف التي تسعى الإدارة التربوية لتحقيقها لدى مديري المدارس.
- 4- بيان مدى العلاقة بين الإدارة التربوية وتعاليم الإسلام.

#### منهج الدراسة:

سأتبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من تناول مفهوم وأسس وأهداف الإدارة التربوية لدى مديري المدارس وتحليلها مع إتباع ذلك بالنقد والترجيح.

#### خطة الدراسة:

قسمت هذه الدراسة إلى مقدمة وثلاثة مطالب وخاتمة.

المقدمة: فيها التعريف بموضوع الدراسة.

المطلب الأول: تحرير المصطلحات.

المطلب الثاني: أسس الإدارة التربوية لدى مديري المدارس.

المطلب الثالث: أهداف الإدارة التربوية لدى مديري المدارس.

الخاتمة: بها النتائج والتوصيات.

## المطلب الأول: تحرير المصطلحات

إن تحرير المصطلحات من الأهمية بمكان فمن خلاله تتضح المفردات وتبرز دلالتها وإذا أردنا الوقوف على حقيقة أي مصطلح فلا بد من تحرير المراد به وفيما يلي سأقوم بتحرير مصطلح الإدارة التربوية في اللغة والاصطلاح.

أولاً: مفهوم الإدارة.

لغة:

بالرجوع إلى معاجم اللغة العربية تبين أن كلمة الإدارة مشتقة من الفعل أدار يقال أدار الشيء: جعل حركته تتواتر بعضها في إثر بعض، جعله يدور "أدار الآلة- أدار محرك السيارة: شغله، جعله يدور ويعمل"، دوره، جعله على شكل دائرة "أدار البناء"، أدار العمارة حول رأسه: لفها، أدار الرأي أو الفكرة أو نحوهما: قلبه في ذهنه، أحاط به.<sup>1</sup>

والمتعمن في كلمة إدارة يجدها تعني خدمة الآخرين في المقام الأول والقيام على مصالحهم فالإدارة ليست تشريف كما يظن البعض بل هي تكليف في المقام الأول.

اصطلاحاً:

تعرف الإدارة اصطلاحاً عدة تعريفات من أبرزها:

- هي ذلك النشاط الذي يهدف إلى تحقيق نوع من التنسيق والتعاون بين جهود عدد من الأفراد من أجل تحقيق هدف عام.<sup>2</sup>
  - توجيه وتسيير أعمال المشروع بقصد تحقيق أهداف محددة، ويقوم شاغلو هذه الوظيفة بالتخطيط ورسم السياسات والتنظيم والتوجيه والرقابة.<sup>3</sup>
- وقد ذكر الدكتور جودت عزت عدة تعريفات للإدارة على النحو التالي:
- الإدارة هي: تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة.
  - هي: عملية تكامل الجهود الإنسانية من أجل الوصول إلى هدف مشترك.
  - الترتيب والتنظيم من أجل تحقيق أهداف معينة.
  - تنظيم الأعمال المختلفة التي يمارسها عدد من العاملين من أجل تحقيق هدف معين بأقل جهد، وأسرع وقت، وأفضل نتيجة.
  - نشاط يعتمد على التفكير والعمل ويتعلق بإثارة وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف مشتركة باستخدام الموارد والامكانيات المادية المتاحة وفقاً للأسس والقواعد العملية.

- إنها عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة مجهوداتهم.<sup>4</sup>

إن التعريفات السابقة تظهر أن عملية الإدارة ليست عملية عشوائية بل هي عملية تقوم على أسس وقواعد وتسعى لتحقيق أهداف معينة وفي حالة تخلف قاعدة من قواعدنا فلن تنجح في تحقيق المراد.

**ثانياً: مفهوم التربية.**

**لغة:**

بالرجوع إلى معاجم اللغة العربية فإن كلمة التربية مشتقة من الفعل ربى، يقال: رببته وتربيته، إذا غذوته. وهذا مما يكون على معنيين: أحدهما: النماء، لأنه إذا ربي نما وزكا وزاد. والمعنى الآخر من رببته من التربيب.<sup>5</sup>

**اصطلاحاً:**

عرفت التربية اصطلاحاً بعدة تعريفات من أبرزها:

- التربية هي عملية إعداد المواطن الذي يستطيع التكيف مع المجتمع الذي ينشأ فيه ولذلك فهي تعمل على تشكيل الشخصية الإنسانية في أدوار المطاوعة الأولى تشكيلاً يقوم على أساس ما يسود المجتمع من تنظيمات سياسية واجتماعية واقتصادية ولهذا كان لابد للإطار الثقافي الذي يقوم على المجتمع من أن يحدد أبعاد العملية التربوية واتجاهاتها بحيث لا تخرج عن هذا الإطار إلا تطويراً وتقدماً به في عملية زيادة أخذة بيد المجتمع نحو مستقبل أفضل.<sup>6</sup>
- التربية هي تلك العملية التي تقوم على أساس تنمية القدرات الكامنة لكل شخص أكثر ما يمكن، وفي نفس الوقت كفرد وعضو في مجتمع أساسه التضامن، ولا يمكن فصل التربية عن تغيير المجتمع لأنها تشكل قوة واحدة منه، ويجب إعادة النظر في أهداف التربية وطرائقها كلما تنامت معارفنا عن الطفل والإنسان والمجتمع.<sup>7</sup>
- التربية هي "تنمية الإنسان في أبعاده الستة: الروحي، البيولوجي، العقلي، والمعرفي، الانفصالي العاطفي، السلوكي والأخلاقي والاجتماعي في إطار بعد مركزي هو الإيمان بالله وبوحدانيته للوصول بالإنسان نحو الكمال، ضمن مجتمع متضامن قائم على قيم ثابتة"<sup>8</sup>



ويظهر من التعريفات السابقة أن هدف التربية تنمية قدرات الفرد والمساهمة في دفع عجلة التنمية في المجتمعات، وقد أصبحت التربية من العلوم بالغة الأهمية التي تتصل بكثير من العلوم والمجالات لأهميتها الكبيرة في الإدارة بالقيم في عصر المتغيرات.

### ثالثاً: مفهوم الإدارة التربوية.

بعد تعريف الإدارة والتربية في كل من اللغة والاصطلاح انتقل إلى تعريف الإدارة التربوية كمصطلح إضافي حيث عرفت عدة تعريفات من أبرزها ما يلي:

- الإدارة التربوية هي: "مجموعة متشابكة من العمليات التي تسعى إلى تحقيق أهداف التربية، وهي نظام له أنظمتها الفرعية التي تتفاعل مع بعضها؛ من أجل تحقيق الأهداف التي وضعتها الإدارة التربوية"<sup>9</sup>
- وعرفت بأنها: تنظيم جهود العاملين في المجال التربوي وتنسيقها؛ لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي متصل بالفرد وبذويه وبيئته.<sup>10</sup>
- الإدارة التربوية: هي مجموعة العمليات والاجراءات والوسائل المصممة وفق تنظيم معين، للاتجاه بالطاقات والإمكانات البشرية والمادية نحو أهداف موضوعية، وتعمل على تحقيقها في إطار النظام التربوية الشامل وعلاقاته بالمجتمع.<sup>11</sup>
- وعرفت كذلك بأنها: كل ما يسهم في عملية التربية والتعليم في المستويات والمحاور المختلفة (تخطيطاً، وتشريعاً، وتنفيذاً)، شاملاً كل من يستطيع الإسهام فيها، عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة؛ لتحقيق أهداف التربية بالأسلوب الملائم للمجتمع وتطلعاته وقيمه.<sup>12</sup>

لقد أظهرت تلك التعريفات أن الإدارة التربوية عمليات منظمة ومحددة تتم وفق قواعد ثابتة ومنطلقها الأساسي ما تمليه قواعد التربية على المجتمع.

كما أن الإدارة التربوية عملية يتوقف مدى نجاحها على مدى المشاركة في اتخاذ القرارات، لتكون بذلك عملية شاملة لجوانب متعددة أبرزها: والتعليم، 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.<sup>13</sup>

ولأن الإسلام يهتم بالجانب التربوي فقد ظهرت الإدارة التربوية التي تنطلق من مبادئ الإسلام وشرائعه وقد عرفت الإدارة التربوية الإسلامية بأنها: مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها وتستند إلى المبادي والتعاليم التي جاء بها الإسلام، ويتم بواسطتها استخدام الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة؛ بقصد تحقيق أغراض التربية الإسلامية.<sup>14</sup>

وعرفت كذلك بأنها تلك الإدارة التي يتمسك العاملون فيها بقيم الإسلام من أيمان وصدق وعلم، وتستفيد من الكسب البشري في كل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وغيره.<sup>15</sup>

وحتى تتم الفائدة أرى أنه من الأهمية بمكان أن أعرف بالإدارة المدرسية على اعتبار أنها المحور الذي يتم تطبيق الإدارة حوله وقد عرفت الإدارة المدرسية بأنها تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة (إداريين وفنيين)، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية ابنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة، وهذا يعني أن الإدارة المدرسية هي عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطور وتقديم التعليم فيها.<sup>16</sup>

إن الإدارة المدرسية والإدارة التربوية وثيقتا الصلة وربما يعينان نفس الشيء، إلا أن الذين يفضلون استخدام مصطلح الإدارة التربوية يتماشون مع الاتجاهات الحديثة، باعتبار أن التربية أشمل وأعم من التعليم الذي هو جزء من النظام التربوي وأن وظيفة المؤسسات التعليمية هي التربية الشاملة، بينما يفضل آخرون مصطلح الإدارة التعليمية على أنها أكثر تحديداً ووضوحاً من حيث المعالجة والإحصائية، ويبقى الفيصل بين الاستخدامين راجع إلى جمهور المربين والعاملين في مجال التربية من حيث الوظيفة والاستخدام.<sup>17</sup>

وبالجملة يمكن القول إن الإدارة التربوية أصبحت من المداخل اللازمة في عمليات الإدارة المدرسية وقد أثبتت جداتها في كثير من التطبيقات المعاصرة كما أن الإدارة التربوية تقوم على أسس معروفة وتسعى لتحقيق أهداف معينة وهذا ما سأقوم بتناوله في المطلبين التاليين.

### المطلب الثاني: أسس الإدارة التربوية لدى مديري المدارس

سبق الإشارة إلى أن الإدارة التربوية تقوم على أسس وقواعد تضبطها، كما أنها وثيقة الصلة بالإدارة المدرسية، ولأن موضوع بحثنا الإدارة التربوية لدى مديري المدارس فلا بد أن نتناول الإدارة المدرسية مع التربية في سياق واحد.

إن الإدارة المدرسية فرع من فروع الإدارة التعليمية وتهدف إلى تنظيم الأعمال المختلفة التي يمارسها عدد من العاملين في المدرسة من أجل تحقيق هدف معين، بأقل جهد، وأسرع وقت، وأفضل نتيجة، وقد تغيرت أهداف الإدارة المدرسية واتسع مجالها في الوقت الحاضر، فلم تعد

مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة سيرا رتibia وفق قواعد وتعليمات معينة تقتصر على العناية بالنواحي الإدارية، بل أصبحت تعني بالنواحي الفنية وبكل ما يتصل بالتلاميذ وبأعضاء هيئة التدريس في المدرسة، وبالمناهج وطرق التدريس والنشاط المدرسي والإشراف الفني وتنظيم العلاقة بين المدرسة وبين المجتمع المحلي، وغير ذلك من النواحي التي تتصل بالعملية التربوية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.<sup>18</sup>

وهناك عدة أسس لا بد من توافرها في الإدارة التربوية لدى مديري المدارس.

### 1. أن تكون الإدارة إدارة صالحة وسليمة.

لا بد أن تكون الإدارة التربوية لدى مدير المدرسة إدارة صالحة وسليمة تنبع من الأخلاق الفاضلة فمدير المدرسة في المقام الأول معلم ومن أهم الأمور التي يجب أن تتوفر في المعلم أن يقوم بتطبيق المنهج التربوي، ودور المعلم يعتبر هو العامل الحاسم في نجاحها أو إخفاقها، ولقد اعتنى المنهج الإسلامي بهذا الجانب... اعتناء كبيرا وفريدا، لا يدانيه منهج في الأرض، ذلك لأنه يستمد قوته من الوحي المعصوم، بعكس المناهج الأرضية التي تعتمد على العادات والتقاليد، وإشباع الرغبات المادية ليس إلا، ولو نظرنا إليها ملياً لوجدنا أن مناهجهم التربوية للطالب والمعلم قد أخفقت إخفاقاً تاماً في إنشاء جيل صالح ومجتمع صالح، ذلك لأنها تفقد الروح التي لا توجد إلا في ظل الإسلام.<sup>19</sup>

لقد أصبحت الإدارة التربوية ذات أهمية حيوية، ذلك أن التعليم أكثر إلحاحاً وضرورة من النشاطات الأخرى؛ لأنه وسيلة نمو وتقدم المجتمع، وهو الذي يعد الطاقة البشرية اللازمة ويديرها، لتتمكن من زيادة الإنتاج، وتحقيق أهداف وخطط التنمية، وتبرز أهميتها أيضاً فيما تتخذه الإدارة التربوية من وسائل بما يضمن تحقيق أهدافها، وما تتخذه من إجراءات، وتوفره من طاقات بشرية يكون لها دورها في وضع السياسات التربوية موضع التنفيذ، وابتكار الطرق والوسائل التي تحقق تلك الأهداف في شتى الميادين الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتعليمية.<sup>20</sup>

وهذه الإدارة الصالحة بإمكانها أن تغير سلوك الطلاب بل أن تغير واقع المجتمع على اعتبار أن الطلاب يمثلون عنصراً مهماً من عناصر رقي المجتمع وتقدمه.

### 2. أن تكون الإدارة إدارة علمية حديثة.

ومن أسس الإدارة التربوية لدى مديري المدارس أن تكون إدارتهم مبنية على أسس علمية حديثة تساهم في تقدم العملية التربوية والتعليمية في آن واحد.

ومن الملاحظ أن تطوير التعلم وتحديثه يواجه في الوقت الحاضر الكثير من التحديات والمتطلبات، من أهمها وجود إدارة مدرسية علمية حديثة متمثلة في مدير المدرسة الذي يمثل سلوكه القيادي عنصرا حيويا في إدارة وتنظيم مدرسته ومن ثم تتوقف عليه فاعليتها وكفاءتها، وتعتبر الإدارة المدرسية الناجحة حجر الزاوية في العملية التعليمية التربوية فهي التي تحدد المعالم وترسم الطرق للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد، وهي التي ترسم الوسائل الكفيلة لمراجعة الأعمال ومتابعة النتائج متابعة هادفة مما يساعد على إعادة النظر في التنظيمات والأنشطة والتشريعات وتعديلها أو إعادة النظر في أساليب التنفيذ التي يمكن عن طريقها تحقيق الأهداف المنشودة.<sup>21</sup>

وحتى يتحقق ذلك فلا بد من التأهيل التربوي والعلمي لمديري المدارس، إذ يتطلب الإعداد التربوي والمنهي إعداد الملتحقين به إعدادا شاملا في كافة الميادين العلمية والمهنية التي تزيد من معلوماتهم التخصصية، وتؤهلهم تربويا وإداريا وفنيا؛ بتزويدهم بالوسائل والمناهج والطرق اللازمة لتحقيق هذا الهدف؛ لأن التعليم ومؤسساته تعامله مع البشر مما يتطلب معرفة تامة وتأهيدا كافيا، ولما للمؤسسات التربوية من دور هام في المجتمع، حيث يفترض أن تنسق بين جميع المؤسسات الاجتماعية والثقافية في البيئة.<sup>22</sup>

### 3. الإدارة بالقدوة.

ومن أعظم أسس الإدارة التربوية أن يلتزم مديرو المدارس القدوة الحسنة في إداراتهم فالإدارة الناجحة تلك التي تمثل إدارتها قدوة حسنة لجميع من يعملون في المؤسسة.

لذلك فلا للأمة من قدوة حسنة في قائدها التربوي وفي كل من يتولى المسؤولية في شتى ميادين الحياة فلكم راع وكلكم كسؤول عن رعيته، ومسؤولية القائد التربوي أعظم فلا بد له أن يكون قدوة حسنة لإتباعه ومروسيه وطلابه، وان يكون مراعيًا للأدب والأخلاق الكريمة التي جاء بها الإسلام، وان يشاركهم في تحمل مسؤوليتهم لأن القدوة تكون في الخلق والمعاملة وفي السلوك العملي... والقائد التربوي له مسؤولية أخلاقية ومسؤولية تربوية مضاعفة اتجاه المجتمع وهو أولى فئات المجتمع في أن يكون سلوكه قدوة حسنة لمن حوله.<sup>23</sup>

### 4. أن تكون الإدارة نابعة من ثقافة المجتمع.

من الأسس التي تعتمد عليها الإدارة التربوية الناجحة أن تنبع من ثقافة المجتمع وعاداته وتقاليد، لذا فإن هناك صلة وثيقة بين الإدارة التربوية والمجتمع من خلال ما يجري داخل المؤسسات التعليمية من توجيه وتعليم وتثقيف يتأثر ويؤثر في المجتمع، مما يزيد في أهميتها وتأثيرها في الحياة الاجتماعية الخاصة والعامة.<sup>24</sup>

إن من أبرز خصائص الإدارة التربوية تعقد الوظائف والفعاليات؛ لأنها تتضمن مستوى فنيا ودرجة من تعقد العمليات أكثر مما تتضمنه إدارة أو تشغيل آلة ميكانيكية أو يدوية؛ لارتباطها بقيم المجتمع والسلوك الإنساني المعقدة، وهذا يتطلب مستوى فنيا من الإدارة التربوية، لتتمكن من توجيه عملية التربية والتعليم في ظل هذه الظروف المعقدة.<sup>25</sup>

كذلك تعدد وترابط وظائفها، وتأثير كل واحدة منها بالأخرى، بحيث يؤدي الخلل في أي جزء من الأجزاء إلى ظهور نتائج سلبية، إذا تتداخل العلاقات في الإدارة التربوية بشكل معقد، كالعلاقات بين الإدارة والمعلمين، وبين المعلمين أنفسهم، وبين المعلمين والطلاب، والإدارة وأولياء الأمور، وهناك إدارة المناهج، والامتحانات، والمختبرات، والإشراف، وإعداد المعلمين، كلها تقوم بواجبات متميزة عن بعضها البعض بالرغم من ترابطها، مما يفرض عليها عملا متجانس ومتكاملا، وهذه العلاقات تعتبر أساسا في عملية التعليم والتعلم، ومن هنا كانت الإدارة التربوية معنية بتنظيم هذه العلاقات، ووضع أسس سليمة لها، مما يتطلب إدارة تربوية ناجحة تطبق الأساليب العملية في إدارتها، وتحقق الأهداف المرسومة.<sup>26</sup>

ومن خلال ما سبق يمكننا القول إن الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية، والصلة بينهما صلة الجزء بالكل، وتبقى وظيفة الإدارة المدرسية هي التنفيذ الفعلي للخطط والبرامج التفصيلية التي تضعها الإدارة التربوية؛ لتحقيق الأهداف بفعالية في ضوء القرارات والقوانين التي تصدرها الإدارة التعليمية، فهي كالأداة التي يتم من خلالها تحقيق أهداف الإدارة التعليمية أو التربوية، والتي تحاول بناء أجيال علمية واعية تستطيع إحداث التغيير الإيجابي في مستقبل المجتمع، وهذا لا يتم إلا من خلال التعاون البناء والمثمر مع البيئة المحلية، واستخدام الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة والاتصال والتقويم والعمليات الإدارية الأخرى، وتقوم الإدارة التعليمية بتقديم العون والمساعدة ماليا وفنيا للإدارة المدرسية وإمدادها بالقوى البشرية اللازمة لتنفيذ السياسة.<sup>27</sup>

وقد زادت أهمية المدخل التربوي في الوقت الذي تطورت فيه أهداف المدرسة من تلقين المعلومات والتراث إلى تربية الأبناء تربية كاملة في جميع الجوانب، من أجل بناء المجتمعات حسب قدراته، ومع زيادة النمو المعرفي والتقدم التكنولوجي يبرز دور المدرسة الفعال في مواجهة المشكلات وقضايا المجتمع، وتقديم الخدمات الضرورية في المجالات، وتوسيع مجال الإدارة المدرسية لتشمل النواحي الإدارية والفنية بما يعينه ذلك من زيادة النمو المهني للمعلمين، وتحسين عملية التعليم والتعلم، وكذلك النواحي الاجتماعية مع البيئة والمجتمع المحلي، وهذا يتطلب توفر سمات قيادية في الإدارة المدرسية الناجحة للقيام بهذه المهام، ومنها: تحديد الأهداف تحديدا واضحا، وتنظيم العمل المدرسي بفاعلية من خلال تحديد المسؤوليات وتوزيعها حسب التخصصات والميول، وتهيئة المناخ الملائم لإقامة العلاقات الإنسانية وفع الروح المعنوية،

واستخدام الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بالطريقة المثلى، والاهتمام بالجديد في المجال التربوي والمتوافق مع الشريعة الإسلامية، وتوفير كافة الظروف الملائمة لأداء العمل المدرسي بكفاءة وفاعلية، وممارسة أسلوب الشوري في القيادة والاتصال، ويعتبر غياب كل ذلك، مع غياب التعاون والتنسيق والعلاقات الإنسانية بين أعضاء الإدارة المدرسية أو بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي، مع كثرة الأعباء الإدارية والفنية للإدارية المدرسية، يعتبر من معوقات عملها.<sup>28</sup>

##### 5. القدرة على صنع القرار.

إن الإدارة التربوية الناجحة هي الإدارة التي تستطيع اتخاذ القرارات المناسبة وصنع القرار فن لا يحسنه الجميع حيث إن عملية صنع القرار هي تلك العملية التي يتم بموجبها تحديد المشكلة والبحث عن أنسب الحلول لها عن طريق المفاضلة الموضوعية بين عدد من البدائل والاختيار الحذر والمدرك والهادف لحل المشكلة التي من أجلها صنع القرار، هناك أربعة أساليب يتبعها مديرو الإدارات أثناء اتخاذ القرارات وهي:

- الخبرة: من خلال استخدام الخبرات السابقة، على أساس أن المشكلات الحالية تتشابه مع المشكلات السابقة.
- المشاهدة والتقليد: عن طريق تطبيق الحلول التي اتبعها مديرون آخرون في حل مشاكل شبيهه.
- التجربة والخطأ: من خلال استخدام أسلوب المحاولة والخطأ.
- الأسلوب العلمي: من خلال الدراسة وجع المعلومات واستشاره ذوي الخبرة للاستشارة بأرائهم.<sup>29</sup>

ولن يتمكن مدير المدرسة من صنع القرار الصحيح إلا إذا كان مدركاً لكل ما يتعلق بمدرسته وقد أشرت سابقاً إلى أن دور مدير المدرسة في الآونة الأخيرة يعد أهم الأدوات بحيث جمعت له جميع المسؤوليات وتسعى وزارات التربية والتعليم لإعداده بحيث يقوم بدور الريادة في ضبط عملية التعلم حتى يتعدى دوره الإشراف الإداري إلى الإشراف التربوي، ومن هنا سعت الوزارات ممثلة في الإشراف التربوي إلى تهيئة مدير المدرسة ليمارس العديد من الأساليب الإشرافية ليتمكن من أداء دوره بما يعود على المدرسة ومن ثم المجتمع بالفائدة.<sup>30</sup>

من هذا المنطلق يمكننا القول أنه لا بد من أن تتوفر لدى مدير المدرسة كقائد تربوي كفايات متعددة تتعلق بممارسة للعمل في مختلف المجالات التي يعمل بها، فهو رجل التطوير والتغيير، والقائد هو الذي يمارس دور الموجه للعمل الجماعي والمستشار الذي يزود بالخبرة، كما أنه القائد الإداري الذي ينظم أمور الجماعة، وبالتالي هو المسؤول عن إثارة الجماعة للعمل

ورفع روحها المعنوية والمحافظة على تماسكها ووحدتها، ويرتبط نجاح الإدارة بالسّمات الإدارية التي تتوفر لدى مديريها، وقد كانت الفكرة الإدارية القديمة أن القيادة الإدارية سمة فطرية وموهبة موروثية يتمتع بها البعض دون البعض الآخر، بينما يرى الباحثون في الوقت الحاضر أن القيادة المدرسية يجب أن تتوفر فيها سمات شخصية واجتماعية حتى تؤدي دورها على وجه أكمل.<sup>31</sup>

وقد ذكر الدكتور جودت عزت عطوي تلك السمات ومن أبرزها:

- 1- أن يؤمن بعمله وأن يكون راغبا فيه ومؤهلا له ولديه الاستعداد لممارسة وتحمل مسؤوليته.
- 2- أن يكون قدوة حسنة في مظهره وسلوكه العام من حيث دوامة، تقيده بالتعليمات، ممارساته.. إلخ.
- 3- أن يطلع باستمرار على ما يستجد في مجال عمله ليستفيد منه.
- 4- أن يكون لديه دراية بالعادات والتقاليد.
- 5- أن يحسن توزيع الوقت على مجالات عمله المتعددة.
- 6- بذل أقصى طاقة للعمل ابتغاء مرضاة الله دون النظر للآخرين.
- 7- الدقة والأمانة والنزاهة.
- 8- حب العمل والأخلاص.
- 9- تقبل النقد بصدر رحب.
- 10- القدرة على تحمل المسؤولية وحسن التصرف وسرعة البت في الأمور المتعلقة بالمدرسة.
- 11- لديه القدرة على التعامل مع الأزمات والطوارئ.
- 12- غير متمركز حول ذاته ويستفيد من خبرات الآخرين وتجاربهم.
- 13- لا يذيع أسرار الآخرين.
- 14- لديه قدرة على تحمل الاحباط والفشل.<sup>32</sup>

ويمكن القول إن توفر هذه السمات في مدير المدرسة يساهم في تحقيق أهداف الإدارة التربوية وهذا ما سأقوم بتناوله في المطلب الثالث.

#### المطلب الثالث: أهداف الإدارة التربوية لدى مديري المدارس

بعد الحديث عن الإدارة التربوية وأنها عملية تعتمد على أسس وقواعد معروفة، يظهر أن هذه الإدارة التربوية لدى مديري المدارس تسعى لتحقيق أهداف معينة وهذا ما سأتناوله في هذا المطلب.

ومن أبرز أهداف الإدارة التربوية ما يلي:

### 1. توفير الحياة الكريمة والمطمئنة لجميع أفراد المجتمع.

من الحقائق الثابتة أن التربية تسعى دائما إلى توفير الحياة الكريمة للأفراد والمجتمعات من خلال مجالاتها وأنظمتها المتعددة وهي بذلك تعد المجال الأكثر مساسا بالحياة والأكثر فعالية في تحقيق التقدم ومواكبة التطور، هذا وتعد الإدارة التربوية المنظومة الرئيسة ورأس الهرم في العملية التربوية تقود بدورها العملية التربوية للخير والنماء، وإعداد وتدريب القيادات التربوية أضحى علما تطبيقا له أسسه وبرامجه وفلسفته التي تشكل بدورها ركنا من أركان العملية التعليمية بل الركن الأهم منها.<sup>33</sup>

### 2. تحقيق التغيير في المدرسة وإحداث الفرق الإيجابي.

إن القادة الحقيقيون يحدثون تغييرا في المؤسسات، والقادة العظام يخلقون التغيير في الأفراد، والأفراد هم في موضع القلب من كل مؤسسة وبخاصة إذا كانت المؤسسة مدرسة ولا يمكن لمؤسسة ما أن تنمو وتزدهر إلا من خلال تغيير الأفراد- أي تنشئتهم ووضعهم أمام التحديات ومساعدتهم في النمو والتطور وخلق ثقافة يشعر فيها الجميع بالحاجة للتعلم، فالقيادة هي كل ما له صلة بالعلاقات، ولذا فإن القادة يرفعون مستوى إنتاجية الجماعة لأنهم يساعدون كل فرد فيها ليصبح أكثر فاعلية، والقائد العظيم يجعل كل فرد في الجماعة يسير نحو الأفضل مهما كانت المهمة التي يقوم بها أو الهدف الذي يسعى إليه فالقائد يبدأ ذلك من خلال تحديد الرؤية ولا يتوقف عندها، والقائد يصغي للآخرين، ويفهمهم ويحفزهم ويدعمهم ويتخذ القرارات الصعبة، والقائد لا يتوانى عن الثناء والمدح إذا سارت الأمور على نحو حسن ويتحمل المسؤولية ويقلق الشظايا إذا انهارت وتحطمت الأشياء، فالقيادة هي كل<sup>34</sup>

### 3. أن يكون مدير المدرسة فعالاً في إدارته المدرسية.

لقد أضحى المدير الفعال عملة نادرة، والمدير الفعال هو القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه، فمدير المدرسة بحكم منصبه يتوقع منه تقديم خدمة عالية تعليمية وتربوية وتحقيق معدلات من الترابط والتنسيق بين العاملين معه لرفع وتحسين العملية التعليمية وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف المرسومة له وذلك بتكلفة محددة في وقت معين فإن حقق مدير الإدارة هذه التوقعات من بحكم منصبه نطلق عليه مديرا فعالا، والفعالية هي مسألة محكومة بتحقيق نتائج بصرف النظر عن الجهود التي قام بها والاجتماعات التي حضرها والخطابات التي أرسلها (فالمسألة ليست مسألة نشاطات أو جهودات ولكنها مسألة نتائج) فالفعالية تتمثل في تحقيق نتائج عالية من مستويات الإنتاج كما وكيفا في آن واحد مع رضى



المستفيدين، ولا تكون الفعالية بكثرة الجهد المبذول المستغرق في العمل وكثرة الاجتماعات واللجان بقدر ما يكون بتحقيق النتائج المتوقعة، وهي ليست صفات يتحلى بها المدير ولكنها نتائج متوقعة منه بحكم المنصب.<sup>35</sup>

وهذا هو الفرق بين المدير الفعال والمدير الناجح، فالمدير الناجح هو الذي يستخدم السلطة بحكم منصبه أما المدير الفعال فهو الذي يعتمد على سلطته الشخصية والرسمية، بمعنى أن كثيرا من المديرين يحصلون على مستوى مقبول من النتائج طالما كانوا موجودين في مواقعهم يلاحظون العمل ويتابعون وبمجرد أن يتركوا العمل أو يتغيروا فإن الإنتاج ينخفض وربما يصل إلى حد الاضطراب والفوضى والانهيار، ولكنه مع المدير الفعال يستمر العمل ويرتقي باستمرار حتى في غيابه.. ويمكن أن يكون ناجحا وغير فعال وذلك لأنه يؤثر في سلوك الآخرين في الأجل القصير فقط، كما يمكن أن يكون المدير ناجحا وفعالا في نفس الوقت وتأثيره سيؤدي إلى تطوير تنظيمي وإلى كفاءة إنتاجية في الأجل الطويل وهذا هو المطلوب..<sup>36</sup>

- وهناك عدة وسائل تربوية لمديري المدرسة تسعى الإدارة التربوية إلى تحقيقها ومن أبرزها:
- 1- التعاون مع المعلم إما لحل مشكلة وإما لتعزيز سلوك إيجابي وإما لممارسة جلسة إرشادي(ويمكن الرجوع إلى التعامل مع الأنماط المختلفة والمعلم المتهاون لمزيد التوضيح).
  - 2- الدروس التوضيحية التطبيقية: وهو نشاط عملي- يقوم به المدير أو معلم متميز يكلفه المدير- داخل الصف وبحضور عدد من المعلمين لعرض طريقة تدريس فعالة، أو أي مهارة ضرورية إطلاع المعلمين عليها.
  - 3- الزيارات المتبادلة: بأن يقوم بعض المعلمين بزيارة زميل لهم داخل المدرسة أو في مدرسة أخرى بهدف اكتساب بعض المهارات أو الاطلاع على طريقة الزملاء في حل بعض المشكلات.
  - 4- النشرات التربوية: وهي من أوسع الأساليب الإشرافية تأثيرا في تحسين العملية إذ من خلالها يمكن لمدير المدرسة أن ينقل بعض الأفكار والمهارات وحلول بعض المشكلات التي تساعد المعلمين في رفع مستوياتهم، ومن فوائد النشرات توفير الوقت والجهد وعدم الارتباط بموعد محدد وملزم وخاصة حين لا يتيسر عقد اجتماع للمعلمين، وينبغي في صياغتها أن تخرج عن الروتين الوظيفي، وأن لا تستعمل صيغة الأمر مفرداتها.
  - 5- المحاضرة التربوية: وهي عملية اتصال بين المدير والمعلمين يقدم فيها المدير أو من ينيبه مجموعة من الأفكار والمعلومات التي يتم إعدادها بدقة وعناية بحيث تتوافق مع حاجات المدرسة.

6- القراءة الموجهة: من الطرق التي تساعد المعلم على أن يتمشى مع روح العصر وتساعدته على الوقوف على أحدث النظريات والتطورات في ميدان التربية والتعليم، ومن واجب المدير أن يثير اهتمام المعلمين بالقراءة وتشجيعهم عليها، وإذا كان المدير محبا للقراءة فإنه من خلال المناقشات والاجتماعات يستطيع أن يوصي بكتب معينة أو مقالات خاصة تتعلق بمشكلة تربوية يراود حلها، وسوف يجد المدير نفسه أمام مختلفة في مدى استجابة المعلمين لدعوة القراءة، وهنا تظهر مهارة المدير في حفز المعلمين.<sup>37</sup>

وقد ذكر الدكتور جودت عزت عطوي أنه يتوقع من مدير المدرسة الذي يتبنى الإدارة التربوية أن يقوم بما يلي من أجل نجاح عمله الإداري والتربوي.

- 1- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
  - 2- الاتصال الفعال مع جميع أعضاء هيئة التدريس والتلاميذ والعاملين والمجتمع المحلي.
  - 3- أن يكون قدوة طيبة لجميع العاملين معه في كل ما يقوله وما يفعله.
  - 4- توخي الموضوعية في تقويم العاملين.
  - 5- غرس روح الانتماء والولاء للوطن.
  - 6- تنمية التعاون بين البيئة المدرسية والبيئة المحلية.
  - 7- تشجيع الأبحاث والدراسات الميدانية بقصد العملية التربوية وتطويرها.
  - 8- متابعة النمو المهني للعاملين في المدرسة.
  - 9- توجيه الخطأ إلى الصواب دون تشهير ليصلح من حاله، ويؤخذ بالشدة عند تكرار الخطأ.
  - 10- الحكم على الأمور بعد دراسة كل الجوانب.
  - 11- القدرة على التكيف مع جميع المستويات والفئات المختلفة من المعلمين والتلاميذ والتعامل معهم بلباقة.
  - 12- حل المشكلات والعقبات التي تعوق العاملين في عملهم اليومي قدر الإمكان.
  - 13- المشاركة في المناسبات المختلفة الخاصة بأعضاء هيئة التدريس والتلاميذ والعاملين في المدرسة.
  - 14- تشجيع التلاميذ على التفوق وإعطائهم الحوافز كنوع من المنافسة الشريفة بينهم.
  - 15- إلقاء كافة المشاكل الشخصية خارج نطاق سور المدرسة.<sup>38</sup>
- وإذا ما حقق المدير هذه الأهداف فإن ذلك سيعود بالإيجاب على العملية التعليمية برمتها ويكون له بالغ الأثر في تحقيق مدخل الإدارة التربوية.

**الخاتمة:****1. النتائج:**

في ختام هذه الدراسة توصل الباحث إلى ما يلي:

- 1- أن الإدارة التربوية من أبرز المداخل التربوية التي تعمل على الارتقاء التربوي بجميع أفراد العملية التعليمية.
- 2- أن الإدارة التربوية ليست عملية عشوائية بل تعتمد على عدة أسس وقواعد لازمة، وتسعى لتحقيق عدة أهداف.
- 3- من أبرز الأسس التي تقوم عليها الإدارة التربوية لدى مديري المدارس تفعيل القدوة الحسنة.
- 4- تحتاج الإدارة التربوية إلى مواكبة التطور العلمي الذي يشهده العالم في الفترة الأخيرة.
- 5- من الأهداف التي تسعى الإدارة التربوية إلى تحقيقها، تنمية المجتمع وتخريج أجيال واعية يمكنها تحمل المسؤولية وتحقيق ما يناط بها.
- 6- تعد الإدارة المدرسية إدارة تربوية في المقام الأول، وهناك صلة وثيقة بينهما.

**2. التوصيات:**

يوصي الباحث بما يلي:

- 1- العمل على عقد البرامج التدريبية والتأهيلية لمديري المدارس من أجل تدريبهم على مدخل الإدارة التربوية.
- 2- تشديد الرقابة على المدارس التي تتبنى مدخل الإدارة التربوية، وتكثيف المتابعة والتقييم المستمر لها، مع التقويم الإيجابي.
- 3- زيادة الوعي المجتمعي بأهمية المدرسة ودورها الاجتماعي والتربوي مما يساعد على تفاعل المجتمع مع دور المدرسة التربوي وبالتالي تحقيق الأهداف المحددة.

## الهوامش

- 1 معجم اللغة العربية المعاصرة: أحمد مختار عمر، عالم الكتب، الطبعة: الأولى، 1429 هـ - 2008 م، (782/1).
- 2 المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية: <https://hrdiscussion.com>.
- 3 المرجع السابق.
- 4 الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية: الدكتور جودت عزت عطوي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الرابعة، 2014، (17).
- 5 معجم مقاييس اللغة، ابن فارس، تحقيق: عبد السلام محمد هارون، اتحاد الكتاب العرب، الطبعة: 1423 هـ = 2002 م، (401/2).
- 6 في الفكر التربوي: محمد لبيب النجيجي، (121).
- 7 القيم الإسلامية التربوية والمجتمع المعاصر: عبد المجيد مسعود، كتاب الأمة، ط1، قطر الدوحة، 1999 م، (20).
- 8 البناء القيمي للشخصية كما ورد في القرآن الكريم: عبد الحميد الهاشمي وفاروق عبد السلام، بحث مقدم لندوة خبراء أسس التربية الإسلامية، مكة المكرمة، 1400 هـ، (12).
- 9 أساسيات الإدارة والإشراف التربوي: من منظورها العام والإسلامي: محمد نعمان محمد علي البعداني، 1434 هـ/2013 م (32-33)، الإدارة المدرسية كقيادة تربوية: أحمد جمعة، دراسات تربوية، المركز القومي للمناهج والبحث التربوي، مج18، ع35، السودان، 2017، (189).
- 10 أساسيات الإدارة والإشراف التربوي: من منظورها العام والإسلامي: محمد نعمان محمد علي البعداني، (33-32).
- 11 الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية: الدكتور جودت عزت عطوي (18)، الإدارة التربوية بالقيم: صالحة محيي الدين سنقر، المعرفة، وزارة الثقافة، س51، ع584، سوريا، 2012، (122).
- 12 أساسيات الإدارة والإشراف التربوي: من منظورها العام والإسلامي: محمد نعمان محمد علي البعداني، (33-32).
- 13 المرجع السابق: (33).
- 14 أساسيات الإدارة والإشراف التربوي: من منظورها العام والإسلامي: محمد نعمان محمد علي البعداني، (38)، القيادة التربوية: مفومها وأنماطها: برنية طروم علي، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ع5، ج3، مصر، 2014، (180).

- 15 أساسيات الإدارة والإشراف التربوي: من منظورها العام والإسلامي: محمد نعمان محمد علي البعداني (38)، صلة الإدارة التربوية بالعلوم الاجتماعية: دراسة تطبيقية على علم النفس: نبيلة عودة مصطفى عودة، جامعة أم درمان الإسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، السودان، رسالة ماجستير، (40).
- 16 الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية: الدكتور جودت عزت عطوي، (19)، الإدارة بالأهداف: سحر بنت خالد عبدالله النشار، عالم التربية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، س18، ع57، مصر، 2017، (12).
- 17 أساسيات الإدارة والإشراف التربوي: من منظورها العام والإسلامي: محمد نعمان محمد علي البعداني، (33)، الإدارة المدرسية: جمعة صالح يحيى بركة، مجلة الحكمة، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، ع28، الجزائر، 2013، (10).
- 18 الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية: الدكتور جودت عزت عطوي، (8)، الإدارة المدرسية الناجحة والفعالة: برنية طروم علي، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ع4، ج3، مصر، 2013، (210).
- 19 الخلاصة في صفات المربي الصالح: علي بن نايف الشحود، الباحث في القرآن والسنة، الطبعة الأولى، 1430 هـ - 2009 م، ((بهاج- دار المعمور))، (2-1).
- 20 أساسيات الإدارة والإشراف التربوي: من منظورها العام والإسلامي: محمد نعمان محمد علي البعداني، (35-34)، التعليم الثانوي بالكويت ملامح "الإدارة التربوية - والتحديات": مبارك رجا سلطان العتيبي، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس - كلية التربية - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ع160، مصر، 2015، (255).
- 21 الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية: الدكتور جودت عزت عطوي، (8).
- 22 أساسيات الإدارة والإشراف التربوي: من منظورها العام والإسلامي: محمد نعمان محمد علي البعداني، (35-34).
- 23 مدخل الى الإدارة التربوية النظريات والمهارات: الدكتور فتحي محمد أبو ناصر، جامعة الملك فيصل، الطبعة الأولى، 1428هـ، دار المسيرة عمان، (56).
- 24 أساسيات الإدارة والإشراف التربوي: من منظورها العام والإسلامي: محمد نعمان محمد علي البعداني، (35-34)، رؤية تربوية لقيادة مدرسة المستقبل: محمد عمر العامري، مجلة جامعة الزيتونة، جامعة الزيتونة، ع10، ليبيا، 2014، (10).
- 25 أساسيات الإدارة والإشراف التربوي: من منظورها العام والإسلامي: محمد نعمان محمد علي البعداني، (35-34).
- 26 المرجع السابق: (35-34).

- 27 أساسيات الإدارة والإشراف التربوي: من منظورها العام والإسلامي: محمد نعمان محمد علي البعداني، (34-33)، المبادئ التربوية العامة التي يقوم عليها نجاح الإدارة التربوية في الإسلام: العربي صالح اليسير، فكر وإبداع، رابطة الأدب الحديث، ج79، مصر، 2013، (200).
- 28 أساسيات الإدارة والإشراف التربوي: من منظورها العام والإسلامي: محمد نعمان محمد علي البعداني (34-33).
- 29 إسهام مديري المعاهد العلمية في تنمية معلميه مهنيًا: أنس بن محمد بن إبراهيم الشيبان، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس - كلية البنات للأدب والعلوم والتربية، ع9، ج12، مصر، 2018، (460)، المدير المتميز: خطوات عملية لمدير المدرسة: د. خالد بن محمد الشهري، موقع تعليمنا.. لتطوير التعليم، 2012، (37).
- 30 المرجع السابق: (54-55).
- 31 الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية: الدكتور جودت عزت عطوي، (49-50).
- 32 الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية: الدكتور جودت عزت عطوي، 2014، (49-50).
- 33 مدخل الى الإدارة التربوية النظريات والمهارات: الدكتور فتحي محمد أبو ناصر، جامعة الملك فيصل، الطبعة الأولى، 1428هـ، دار المسيرة عمان، (11).
- 34 فن القيادة المدرسية: توماس ر.هور، تصوير أحمد ياسين، نقله إلى العربية: وليد عزت شحادة، العيكان، الطبعة اولى، 2009، (25).
- 35 المدير المتميز: خطوات عملية لمدير المدرسة: د. خالد بن محمد الشهري، (6)، نحو إستراتيجية وطنية للإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة: قاسم محمد المجالي، رسالة المعلم، وزارة التربية والتعليم - إدارة التخطيط والبحث التربوي، مج51، ع1، الأردن، 2017، (98).
- 36 المدير المتميز: خطوات عملية لمدير المدرسة: د. خالد بن محمد الشهري، (7).
- 37 المدير المتميز: خطوات عملية لمدير المدرسة: د. خالد بن محمد الشهري، (54-55).
- 38 الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية: الدكتور جودت عزت عطوي، (49-50).

## المصادر والمراجع

- بركة، جمعة صالح يحيى، الإدارة المدرسية، مجلة الحكمة، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، ع28، الجزائر، 2013.
- البعدي، محمد نعمان محمد علي، أساسيات الإدارة والإشراف التربوي: من منظورها العام والإسلامي، 1434هـ/2013م.
- جمعة، أحمد، الإدارة المدرسية كقيادة تربوية، دراسات تربوية، المركز القومي للمناهج والبحث التربوي، مج18، ع35، السودان، 2017.
- سنقر، صالحة محيي الدين، الإدارة التربوية بالقيم، المعرفة، وزارة الثقافة، س51، ع584، سوريا، 2012.
- الشحود، علي بن نايف، الخلاصة في صفات المربي الصالح الباحث في القرآن والسنة، الطبعة الأولى، 1430 هـ - 2009 م، ((بهاج- دار المعمور)).
- الشهري، خالد بن محمد، المدير المتميز: خطوات عملية لمدير المدرسة، موقع تعليمنا لتطوير التعليم، 2012.
- الشيبيان، أنس بن محمد بن إبراهيم، إسهام مديري المعاهد العلمية في تنمية معلمهم مهنيًا، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ع9، ج12، مصر، 2018.
- العامري، محمد عمر، رؤية تربوية لقيادة مدرسة المستقبل، مجلة جامعة الزيتونة، جامعة الزيتونة، ع10، ليبيا، 2014.
- العتيبي، مبارك رجا سلطان، التعليم الثانوي بالكويت ملامح "الإدارة التربوية - والتحديات"، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس - كلية التربية - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ع160، مصر، 2015.
- العربي، صالح اليسير، المبادئ التربوية العامة التي يقوم عليها نجاح الإدارة التربوية في الإسلام فكر وإبداع، رابطة الأدب الحديث، ج79، مصر، 2013.
- عطوي، جودت عزت، الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الرابعة، 2014.

- علي، برنية طروم، الإدارة المدرسية الناجحة والفعالة، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ع4، ج3، مصر، 2013.
- علي، برنية طروم، القيادة التربوية مفهوماً وأنماطها، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ع5، ج3، مصر، 2014.
- عمر، أحمد مختار، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، الطبعة: الأولى، 1429هـ - 2008م.
- عودة، نبيلة عودة مصطفى، صلة الإدارة التربوية بالعلوم الاجتماعية دراسة تطبيقية على علم النفس، جامعة أم درمان الإسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، السودان، رسالة ماجستير.
- ابن فارس، معجم مقاييس اللغة، تحقيق: عبد السلام محمد هارون، اتحاد الكتاب العرب، الطبعة: 1423 هـ = 2002م.
- المجالي، قاسم محمد، إستراتيجية وطنية للإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة المعلم، وزارة التربية والتعليم - إدارة التخطيط والبحث التربوي، مج51، ع2، الأردن، 2017.
- مسعود، عبد المجيد، القيم الإسلامية التربوية والمجتمع المعاصر كتاب الأمة، ط1، قطر الدوحة، 1999م.
- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية: <https://hrdiscussion.com>.
- أبو ناصر، فتحي محمد، مدخل إلى الإدارة التربوية النظريات والمهارات، جامعة الملك فيصل، الطبعة الأولى، 1428هـ، دار المسيرة عمان.
- النشار، سحر بنت خالد عبدالله، الإدارة بالأهداف، عالم التربية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، س18، ع57، مصر، 2017.
- الهاشمي، عبد الحميد، وعبد السلام، فاروق، البناء القيمي للشخصية كما ورد في القرآن الكريم، بحث مقدم لندوة خبراء أسس التربية الإسلامية، مكة المكرمة، 1400هـ.
- هور، ر. توماس، فن القيادة المدرسية، تصوير أحمد ياسين، نقله إلى العربية: وليد عزت شحادة، العبيكان، الطبعة اولى، 2009.