المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي | الإصدار الثاني عشر | تاريخ الإصدار: ٥-٤-٢٠٢٠م
ISSN: 2706-6495

دور الإدارة المدرسية في إنجاح المنظومة التربوية

The Role of School Administration in Making the Educational System a Success

إعداد:

الباحث: خالد عبد القدوس
أستاذ التعليم الثانوي التأهيلي
باحث في سلك الدكتوراه – المغرب
Email :khalid.ben.abdelkouddous@gmail.com

الباحث: نور الدين برحو
أستاذ التعليم الثانوي التأهيلي
باحث في سلك الدكتوراه – المغرب
Email : Nour71083@gmail.com

الملخص

إنّه ليس بمقدور أحد أن يجحد بصمة المؤسسة التعليمية على مجال التنشئة الاجتماعية للمتعلمين (ات) بأبعادها الإنسانية والاجتماعية، أو ينكر دورها في التربية والتكوين. وفي صميم العملية التعلمية- التعليمية وفي قلب الحياة المدرسية تُعَدُّ الإدارة المدرسية محددا أساسيا في ضمان حسن اضطلاع المؤسسة التربوية بوظائفها وتطوير أدائها. فقد أصبح من هَمَّ المشتغل بالإدارة المدرسية تتبع وتنفيذ المناهج والأنشطة التربوية المختلفة، ووضع التقارير حول نشاط وسير المؤسسة، والحرص على تعويض من تغيب من الأساتذة، و من المؤنة التي لا بد منها أيضا التكليف بدروس الدعم وبالأنشطة التربوية، ومن الأكيد تعبئة الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة لتحسين جودة الخدمات التي تقدمها، ومن التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية تقويم الأداء المهني للعاملين بالمؤسسة، وتتبع وتنسيق أعمال الموظفين القائمين بمهام العمل التربوي. والتنسيق بين مجالس المؤسسة وجمعياتها بما فيها جمعية آباء وأمهات وأولياء التلاميذ، انسجاما مع برنامج العمل السنوي للمؤسسة. ومن الصعوبات التي ليس منها بد الإشراف على إعداد ميزانية المؤسسة وتنفيذها والأمر بالصرف وتحمل المسؤولية المالية والمادية التي تُتخذ.

ISSN: 2706-6495

كما لا يمكن الغياب عن مهام الإدارة الحديثة داخل المنظومة التربوية التي لا تنحصر في العمل الوظيفي العادي، والأطر الإدارية مدعوة إلى التجدد في معرفتها بما يجد في الشأن التربوي من مقاربات الارتقاء بالمؤسسة التعليمية. وليس هذا هو آخر الممكن ذكره من المهام.

وإدراكا لأدوار الإدارة التربوية الوازنة في التربية والتعليم والتكوين تحاول الدراسة الإسهام في الإجابة عن جملة من الأسئلة أهمها: ما الواقع الحالي للإدارة المدرسية؟ كيف يتحدد وضعها وتنظيمها وأدوارها ضمن المشاريع الإصلاحية؟ ما طبيعة المهام التي تقوم بها؟ ما نوع الصعوبات والإكراهات التي تواجهها؟ كيف يتأتى الارتقاء بعملها وتثمين أدوارها؟

الكلمات المفتاحية: المؤسسة التعليمية ـ الإدارة المدرسية ـ المنظومة التربوية ـ التربية والتعليم والتكوين.

The Role of School Administration in Making the Educational System a Success

Abstract:

No one can repudiate the educational institution's imprint on the socialization of learners on both its human and social dimensions, or deny its role in education and training. At the core of the learning-educational process and at the heart of school life, school management is a key determinant for ensuring the good conduct of the educational institution with its functions and the development of its performances. Those involved in the school administration do not only track and implement the curriculum and different educational activities, but report on the activity and functioning of the institution. In addition to that they make sure to compensate for teachers' absence; what is more crucial is that they assign reinforcement lessons and educational activities as well. It is sure to mobilize the human resources of the institution to improve the quality of the services it provides. Among the challenges facing the school administration are evaluating the professional performance of the institution's employees, and tracking and coordinating the actions of the staff involved in educational work tasks, besides the coordination between the institution's councils and associations, including parent-teacher association, in harmony with the institution's annual work programme. Among the difficulties that are not to be is to supervise the preparation and implementation of the institution's budget, order the disbursement,

ISSN: 2706-6495

And bear financial and material responsibility that is taken. Also, it is not possible to be inattentive to the tasks of modern management within the educational system, which are not just limited to regular job work. The administrative frameworks are encouraged to renew their knowledge in all what is new in the educational field concerning the approaches of developing educational institutions. This is not the last to be mentioned.

Realizing the roles of the imposing educational administration in education and training, the study attempts to contribute to answer a number of questions, the most important of which are: What is the current reality of school administration? How are its status, organization, and roles determined within the reform projects? What kind of tasks does it perform? What kind of difficulties and constraints does it face? How to improve its performance and enhance its roles?

Key words: Educational institution- school administration- educational system- Education and training.

المقدمة:

أولت الوثائق والنصوص التنظيمية والبيداغوجية والدراسات ذات الصلة بعلوم التربية أهمية بالغة لموقع الإدارة التربوية، إذ تنص على اعتبارها مكونا أساسيا في نسيج المنظومة التربوية، وإحدى أهم آليات تدبير الشأن الإداري والتربوي، لكونها تنهض بدور أساسي في تأهيل المؤسسة التعليمية، وتأمين حسن سير الحياة المدرسية، وتيسير ولوج المرفق التربوي العام، وإرساء الظروف الملائمة لتحقيق جودة التربية والتعليم، والمتجلية في تنشئة الأجيال الصاعدة وإعدادها للإسهام في الحياة الاجتماعية والعملية.

السياق العام للدراسة:

تندرج هذه الدراسة في السياق الآتي:

- استشراف برامج الإصلاح التربوي وفق مستجدات المقاربات التربوية، لمواجهة الإكراهات التي تسائل أدوارها ومهامها.
- الإسهام في بيان أهمية أدوار الإدارة التربوية من أجل الارتقاء بالمنظومة التربوية.
- تدقيق الأدوار الجديدة المسندة للإدارة المدرسية وتنظيمها وعلاقتها بالشأن التربوي.
- الوعي بضرورة إصلاحها المتجدد لتحسين مردودية المؤسسة التربوية.

ISSN: 2706-6495

أهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على هياكل التدبير الإداري المنظم والفعال والملائم للقيادة والتنظيم.

- استحضار العلاقات المهنية التي تربط بين مختلف هيئة العملية التربوية لخلق جو من الاستقرار المهني يسهم في الرفع من جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة التربوية.

- ضرورة الانضباط بقواعد الحياة الإدارية والحكامة الجيدة للمرفق العام وتدعيم أخلاقيات المهنة قصد تعديل التمثلات وتغيير الممارسات وتجاوز السلبيات المرصودة في التدبير الإداري.

- محاولة رصد توصيات من أجل الارتقاء بالإدارة التربوية

أسئلة الدراسة:

- ما الواقع الحالي لوظائف هيئة الإدارة التربوية؟ وما نوع الصعوبات التي تواجهها في تدبيرها للمؤسسات التربوية؟

- كيف يمكن تقوية موقع الإدارة التربوية على أساس تمكينها من أدوار وازنة لتكون بحق محدّدا أساسيا في إنجاح إصلاح المدرسة؟

- هل يمكن إطلاق ورش للتفكير الاستراتيجي في أدوار الإدارة التربوية وموقعها من بين رافعات التجديد والتطوير ؟

- ما السبل والمسارات الممكنة للارتقاء بالإدارة التربوية والنهوض بعملها من أجل مساهمة فعالة ترفع من جودة المؤسسة التعليمية؟

أوّلا: مفهوم الإدارة المدرسية

في ضوء وقفة مقتضبة على التعريفات التي وضعت للإدارة المدرسية، يتبين أنها: "النشاط المنظم داخل المدرسة والذي يعمل على تحقيق الأهداف التربوية المرسومة أو المنبثقة من السياسة التربوية والمستمدة من الفلسفة التربوية وأهدافها"[١]. ويُراد بها عند آخرين: "الجهود والأنشطة العلمية المقصودة التي توظف نتاج علم الإدارة في توجيه العمل بالمدرسة نحو تحقيق أهداف المجتمع في العملية التعليمية"[٢]. ومدلولها عند الزبيدي، أنّها: "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 المنشط المنظم، فرديا كان أم جماعي من اجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع"[٣].

[١] نظريات في الإدارة التربوية الشلعوط ، فريز محمود، ص ٤٨.
[٢] الإدارة و التخطيط التربوي أسس نظرية و تطبيقات عملية، ابن دهيش خالد عبد الله و آخرون، ص ٣٠.
[٣] اتجاهات في تربية الطفل، سلمان عاشور الزبيدي، ص ٩٧.

ISSN: 2706-6495

ومن تلك التعاريف، أنّها: "مجموعة عمليات تقوم بها هيئة المدرسة بقصد تهيئة الجو الصالح الذي تتم فيه العملية التربوية والتعليمية بما يحقق السياسة التعليمية و أهدافها"[٤]. كما أنّ مقتضاها: "كل عمل منظم منسق يخدم التربية والتعليم و يحقق الأغراض التربوية و التعليمية تحقيقا يتمشى مع الأهداف المرسومة"[٥]. وعلى نحو آخر: "الإدارة المدرسية تعني الجهود والإمكانات والنشاطات التي تبذل من اجل تحقيق الأهداف التربوية تحقيقا فعالا متطورا"[٦].

بعد المتابعة لهذه التعاريف يتبين ما يلي :

- إن التعريفات التي وضعت للإدارة المدرسية متقاربة فيما بينها وان اختلفت في صياغتها فهي تفيد التسيير والتنظيم و تدبير الشأن المدرسي .
- إن الإدارة المدرسية تعمل على تحقيق أهداف المجتمع، والدولة وفق السياسة العامة والفلسفة التربوية[٧].
- إن الإدارة المدرسية فرع للإدارة العامة للدولة والمجتمع .
- إن الإدارة المدرسية وسيلة وليست غاية .

ثانيا: أهمية الإدارة المدرسية

إنّ ذلك الكم من النصوص المخصصة لبيان معنى الإدارة المدرسية، يؤكد تنامي استحضار أهميتها في المنظومة التربوية، بل الإدارة بصفة عامة عملية ضرورية لكل نشاط أو عمل سواء أكان دينيا أو سياسيا أو اقتصاديا أو اجتماعيا أو ثقافيا أو تربويا ... وإليها يعزى النجاح والفشل، وبالتحديد بلورة وتفعيل البرامج الإصلاحية التربوية. يقول عبد الرحمن الضحيان : "يعود تقدم الأمم إلى الإدارة الموجودة فيها، فالإدارة هي المسئولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفاعلية فهناك العديد من الدول تملك الموارد المالية والبشرية ولكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في موقع متخلف[٨].

وبهذا وقد أضحت الإدارة في عالم اليوم أداة ضرورية لأي جهد بشري يهدف إلى الوصول إلى نتائج متوقعة من خلال التنسيق بين الموارد المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية، كما أصبحت المقارنة بين المجتمعات وتصنيفها بين متقدمة، ونامية، أو متخلفة تقاس بمعيار أساسي وهو مدى تقدم مؤسساتها وتنظيماتها الإدارية ومدى نجاح إدارة هذه المؤسسات في رفع كفايتها الإنتاجية وتوفير المناخ الملائم للإفراد فيها ضمن البيئة المحيطة لهم[٩].

ويرسم ابن دهيش وآخرون معه تصورا وانطباعا عاما عن أهمية الإدارة المدرسية في هذه الإضاءة[١٠]:

١ – النهوض بالعملية التعليمية بكامل جوانبها فتركز على كل ما يؤثر على التلاميذ من ضعف في الدراسة أو الغياب أو الصعوبات، وتسهم في إيجاد الحلول التربوية المناسبة لذلك.

---

[٤] الإدارة المدرسية، أبو فروة إبراهيم محمد، ص ٢٥.

[٥] الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، سليمان عرفات عبد العزيز، ص ٢٣.

[٦] الإدارة المدرسية، مساد عمر حسن، ص ٢٥.

[٧] واقع الكفايات المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية، عوض بن احمد عوض الشهري، ص .

[٨] الإدارة والحكم في الإسلام ،الدكتور عبد الرحمن الضحيان، ص ١٠.

[٩] الإدارة الأسس والنظريات و الوظائف، الدكتور فيصل فخري مرار، ص ٣.

[١٠] الإدارة والتخطيط التربوي بن دهيش وآخرون، ص ٦٧، مرجع سابق.

ISSN: 2706-6495

٢ – تهيئة كافة الأمور للمعلمين ليكونوا أكثر قدرة على التدريس وتحسين الخبرات التربوية التي يقدمونها للتلاميذ و العمل على رفع مستواهم المهني والفني .

٣ – توفير المناخ المناسب لتحقيق العلاقات الإنسانية بين أفراد أسرة المدرسة على أسس متينة على الود والمحبة .

٤ – تعتبر الإدارة المدرسية وسيلة مهمة لتنظيم الجماعة في المدرسة من اجل تنمية التلميذ تنمية شاملة متكاملة متوازنة وفقا لقدراته واستعداداته وظروف البيئة التي يعيش فيها، كما يحتاج إليها المعلم لتيسير أموره .

فالإدارة أصبحت اليوم علما مستقلا بذاته وحضيت بكم هائل من الدراسات في مختلف الأزمنة باعتبارها لبنة لكل بناء وتقدم وازدهار، وخير شاهد على ذلك المكتبات فلا تخلو مكتبة من كتب السياسة والإدارة .

ثالثا: مهام الإدارة المدرسية

من خلال استقراء المذكرات التنظيمية لمهام الإدارة المدرسية، والرجوع إلى الوثائق الموجهة والمنظمة لعملها، يمكن رصد مجموع المهام الآتية:

١ ـ التدبير التربوي:

ـ التأكيد على تنفيذ المناهج والبرامج التربوية المختلفة المتعلقة بالأقسام والمعاهد والمدارس العليا... والإشراف على توجيه وإرشاد التلاميذ لولوج هذه المؤسسات.

ـ رفع تقارير منتظمة حول أنشطة المؤسسة، وعرض مشاكلها على مجالس المؤسسة.

ـ تكليف الأساتذة الاحتياطيين بمهمة تعويض المتغيبين من أساتذة نفس الاختصاص، وإنجاز دروس الدعم والتقوية، والأنشطة التربوية الموازية.

ـ تعبئة الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة، إسهاما بالنهوض بجودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

ـ تقويم الأداء المهني للأطر المشتغلة بالمؤسسة، قصد بلورة وتطوير إشعاع المؤسسة التعليمية.

ـ الاعتناء بموارد المؤسسة التعليمية، لاستعمالها في تحقيق أهدافها المسطرة في القوانين الأساسية.

ـ التنسيق بين مجالس المؤسسة وجمعياتها، ومد الجسور بينها وبين منتديات الشراكة والتعاون، انسجاما مع برنامج العمل السنوي للمؤسسة.

٢ ـ التدبير الإداري:

ـ السهر على تتبع أعمال الموظفين العاملين بالمؤسسة. ومراعاة تقيدهم بالنصوص التشريعية والمناشير والتنظيمية لمهام العمل التربوي، والحرص على العمل بها .

ـ تنفيذ الإجراءات التنظيمية للعمل التربوي. والحرص على تنفيذ المساطر الإدارية الخاصة بالتربية والتكوين. والتلقي الدوري للمستجدات التربوية والإدارية والتنظيمية، والإخبار بها. والتنسيق بين مكونات الإدارة، والهيئات التربوية.

ISSN: 2706-6495

ـ تتبع عمليات التقويم والامتحانات الإشهادية والمهنية، والسهر على ضمان حسن سيرها.

ـ مراقبة مواظبة الأساتذة والتلاميذ، والعاملين بالمؤسسة التعليمية، والإشراف على سجل خاص بأحوال الموظفين، ومدى التقيّد باحترام الزمن المدرسي وفق المذكرات المحددة للإيقاعات المدرسية والحصص الأسبوعية. ومقررات تنظيم الفترات الدراسية.

ـ رئاسة مجالس المؤسسة (مجلس التدبير، المجلس التربوي، المجالس التعليمية، مجالس الأقسام)، وجمعياتها (جمعية التعاون المدرسي، وجمعية الرياضة المدرسية)، والانتظام في عقد هذه المجالس بشكل دوري، احترام مساطرها النظامية، والنظر في الإجراءات والتدابير اللازمة لتفعيل مقرراتها.

ـ اقتراح توفير وسائل العمل المادية الضرورية لتحقيق مشاريع المؤسسة، وتدبير شؤونها التربوية، على جهات التربية والتكوين المعنية.

ـ السهر على وضع القانون الداخلي للمؤسسة، واتخاذ الإجراءات لتطبيق قواعد هذا التنظيم.

٣ـ التدبير المالي:

ـ الإشراف على التصرف في موارد المؤسسة التعليمية وممتلكاتها، وإعداد وتنفيذ الميزانية المتوقعة.

ـ تحمل المسؤولية المالية والمادية للأمر بالصرف.

٤ـ العلاقات مع المحيط:

ـ تفعيل علاقات التواصل والتفاعل والعمل المشترك للمؤسسة مع السلطات والهيئات العمومية.

ـ تجسيد الدينامية الاجتماعية للمؤسسة.

ـ إبرام اتفاقيات الشراكة، وتدبيرها بعد موافقة الجهات الإدارية المعنية عليها.

رابعا: مرتكزات الإدارة المدرسية

ما يسهم في أداء الإدارة المدرسية المهام الموكولة إليها، هي المقتضيات التالية:

أ – اختيار الأصلح لشغل الوظيفة : تعتبر الكفاءة من المتطلبات الأساسية لأي عمل إداري ومن الشروط اللازمة للفرد، ذلك أن أي خلل في أي وظيفة إدارية سببها الأساس غياب الكفاءة في إحدى مستوياتها الإدارية أو عند فرد معين[١١] .

ب – القدوة الحسنة: فمن القواعد الأساسية في أي نظام إداري الأخذ بمعيار التقوى والورع والفلاح والقدوة الحسنة في اختيار القادة لتولي الوظائف الإدارية .

[١١] وظائف الإدارة وتطبيقاتها على العمل الإسلامي المعاصر الدكتور بدر الدين زواقة، ص ١٠٨ – ١٠٩.

ISSN: 2706-6495

ت – المقاربة التشاركية، بمعنى : إشراك طرف سواء كان فردا أو جماعة من قبل القائد الإداري في دراسة أمر ما قبل البث فيه[١٢] .

ج – الإتقان (الجودة): فالقائد الإداري مطالب بتطوير الخدمة وتحسين الأداء في العمل للوصول إلى أحسن النتائج .

ح – الشفافية: باعتبارها أساس الإدارة وبدونها لن تقوم للإدارة المدرسية قائمة ولن تستطيع القيام بواجباتها .

م – التعاون والأخذ بالعلاقات الإنسانية : إن العلاقات الإنسانية من أوجب السلوكيات التي يجب أن تسود في الإدارة، وبها تتحقق الأهداف لكل من الإدارة والعاملين فيها[١٣]. فالاهتمام بالإنسان هو صلب العملية الإدارية.

ر – احترام القانون : بمعنى أن العمل يتعين أن يتم أو ينجز وفق ما تقضي به القوانين والأنظمة الجاري بها العمل .

ش – الرقابة والمحاسبة : الرقابة هي وظيفة إدارية تسعى إلى التأكد من صحة العمل الإداري من بدايته حتى نهايته وفقا لما رسم له للوصول إلى غاية محددة [١٤]. وقيل: هي قيام جهات الإدارة بمراجعة أعمالها ذاتيا، لتصحيح ما قد يشوبها من أخطاء تتعلق بمخالفة المشروعية أو بعدم الملاءمة، من خلال سحبها أو إلغائها أو تعديلها أو استبدالها بأخرى تكون سليمة [١٥].

خامسا: معوقات وإكراهات الإدارة المدرسية

إنّ أبسط دلالة للمعوقات وأجلاها، أنّها: ما يعرقل سير العمل أو يحد من فاعليته في المدارس الأساسية والثانوية ويحول دون تحقيق الأهداف[١٦]. والإدارة المدرسية شأنها شأن أي عمل يقوم به الإنسان، لا تخلو من معوقات تعترضها أثناء ممارستها أو القيام بها[١٧].

ويمكن إجمال أهم الإكراهات والعوائق التي تعترض الإدارة المدرسية وتحد من نشاطها وفاعليتها فيما يلي :

١ – عدم الأخذ باقتراحات المديرين لتحسين العملية التعليمية .

٢ – عدم أخذ رأي إدارة المدرسة عند اتخاذ أي إجراء يتصل بالمدرسة وبخاصة نقل المدرسين أو الإداريين .

٣ – عدم الاستجابة لطلبات المدرسة الضرورية .

٤ – انعدام الحوافز المادية والمعنوية لزيادة إنتاجية هيئة التدريس .

٥ – قلة المرافق المناسبة للأنشطة المدرسية .

٦ – فقدان الاستقرار النفسي والاجتماعي للمدرس .

٧ – عدم اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم .

٨ – الاكتظاظ داخل الأقسام .

٩ – التدخل الزائد من قبل بعض الآباء وأولياء الأمور في شؤون المدرسة، مما يعيق من فاعليتها .

---

[١٢] التنظيم الإداري الإسلامي المفهوم والخصائص أحمد بن داود المزجاجي ص ٥١ .

[١٣] الإدارة و الحكم في الإسلام الفكر والتطبيق، ص ١٦١ – ١٦٢، مرجع سابق.

[١٤] التنظيم الإداري الإسلامي المفهوم والخصائص، ص ٤٨، مرجع سابق.

[١٥] القضاء الإداري، الدكتور محمد حلمي مصطفى، ص ١٨.

[١٦] معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكم ، مهدي كامل احمد سليمان، ص ١٥.

[١٧] نفس المرجع أعلاه، ص ٩.

ISSN: 2706-6495

سادسا: توصيات حول الإدارة المدرسية

إذا أخذنا بعين الاعتبار المهام الحديثة للإدارة المدرسية، وفق مستجدات المنظومة التربوية، وحتى يتسنى لرؤساء المؤسسات التربوية تفعيل أدوارهم بما يكفي لتجاوز الإكراهات المعيقة، وأداء الأدوار المناطة بالإدارة المدرسية، يمكن التنصيص على مجموعة من التوصيات، كالتالي:

- الاستعداد القبلي للمدراء في ممارسة مسؤوليات الإدارة التربوية.
- الرغبة الفعلية في الانخراط في مسار التجديد والتطوير والابتكار.
- الإلمام بالمقررات التشريعية والنصوص التنظيمية وقواعد التسيير الإداري، والتدبير المالي.
- تجاوز الضعف الملموس في التأطير والتكوين بأنواعه، التكوين الأساس والتكوين المستمر والتكوين الذاتي.
- كسب رهانات المقاربة التشاركية في تدبير الموارد البشرية والمادية الكفيلة بتفعيل أدوار الحياة المدرسية وتنشيطها.

لائحة المصادر و المراجع :

– اتجاهات في تربية الطفل سلمان عاشور الزبيدي ص ٩٧ دار انس للنشر عمان ١٩٨٨ م.

– الإدارة الأسس والنظريات و الوظائف الدكتور فيصل فخري مرار ص ٣ دار المجدلاوي عمان ١٩٨٣.

– الإدارة المدرسية أبو فروة إبراهيم محمد ص ٢٥ طرابلس الغرب الجامعة المفتوحة ١٩٩٧ م.

– الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر سليمان عرفات عبد العزيز ص ٢٣ المكتبة الانجلو مصرية ١٩٨٧ م

– الإدارة المدرسية مساد عمر حسن ص ٢٥ دار صفاء للنشر والتوزيع عمان ط ١ ١٤٢٥ ه.

– الإدارة و التخطيط التربوي أسس نظرية و تطبيقات عملية بن دهيش خالد عبد الله و آخرون ص ٣٠ مكتبة الرشد الرياض ١٤٢٧- ٢٠٠٩.

– الإدارة والحكم في الإسلام الدكتور عبد الرحمن الضحيان ص ١٠ أبها العربية السعودية.

– التنظيم الإداري الإسلامي المفهوم والخصائص أحمد بن داود المزجاجي ص ٥١.

– القضاء الإداري الدكتور محمد حلمي مصطفى ص ١٨ دار الفكر العربي ١٩٧٥.

– معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكم مهدي كامل احمد سليمان ص ١٥ ماجستير كلية الدراسات العليا جامعة النجاح الوطنية نابلس فلسطين ١٩٩٩.

– نظريات في الإدارة التربوية الشلعوط فريز محمود ص ٤٨ مكتبة الرشد للنشر و التوزيع ١٤٢٣.

– واقع الكفايات المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية عوض بن احمد عوض الشهري رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط جامعة أم القرى كلية التربية ١٤٢٩ – ٢٠٠٨.

– وظائف الإدارة وتطبيقاتها على العمل الإسلامي المعاصر الدكتور بدر الدين زواقة ص ١٠٨ – ١٠٩ دار قرطبة للنشر والتوزيع الطبعة الأولى ١٤٣٠ – ٢٠١٠ الجزائر.

ISSN: 2706-6495

_ الخوارزمي، أبو عبد الله محمد بن أحمد بن يوسف (ت٣٨٧ه)، مفاتيح العلوم، راجعه وعلّق حواشيه: محمد كمال الدين الأدهمي، قام بطبعه وتصحيحه وترقيمه، عثمان خليل، مصر: ط ١، ١٣٤٩ه، ١٩٣٠م.

جميع الحقوق محفوظة © 2020، الباحث: خالد عبد القدوس، الباحث: نور الدين برحو ، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي. (CC BY NC)