

الأصول التربوية للإدارة المدرسية: دراسة تحليلية نقدية في ضوء الفكر الإداري التربوي

الشريف عاشور محمد أبوخريص

(جامعة غريان - كلية التربية الأصابعة)

<https://doi.org/10.65723/RMSP2633>

الملخص:

يستهدف هذا البحث تقديم إطار نظري تحليلي معمق للمشكلات والتحديات الإدارية التي تواجه مؤسسات التعليم المتوسط، وذلك من خلال تسليط الضوء على الدور الاستراتيجي للإدارة المدرسية في تفعيل المنظومة التعليمية وتجويد مخرجاتها. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لمراجعة الأدبيات التربوية وتأصيل المفاهيم الإدارية المرتبطة بالقيادة والنمط التنظيمي. وقد تم تصنيف التحديات إلى ثلاثة أبعاد رئيسية: (تنظيمية، وفنية، وسلوكية). وخلصت الورقة إلى أن تطوير الإدارة المدرسية يتطلب الانتقال الجذري من النمط البيروقراطي المركزي إلى نمط "القيادة التربوية التحويلية" و"القيادة الأخلاقية" التي توازن بين الإنتاجية والاحتياجات الإنسانية. كما قدم البحث جملة من التوصيات الإجرائية أهمها تعزيز اللامركزية وتفعيل برامج التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المدرسية، التعليم المتوسط، التحديات الإدارية، القيادة التربوية.

Abstract:

This research aims to provide an in-depth theoretical and analytical framework for the administrative challenges facing middle school institutions. It highlights the strategic role of school administration in activating the educational system and improving its outcomes. The study employs a descriptive-analytical methodology to review educational literature and establish administrative concepts related to leadership and organizational patterns. The challenges were categorized into three main dimensions: organizational, technical, and behavioral.

The paper concludes that developing school administration requires a fundamental shift from a centralized bureaucratic model to "Transformational Educational Leadership" and "Ethical Leadership" that balance productivity with human needs. The research provides several procedural recommendations, most notably enhancing decentralization and implementing sustainable professional development programs for school principals.

Keywords: School Administration, Middle School Education, Administrative Challenges, Educational Leadership.

مقدمة البحث:

تعد الإدارة المدرسية بمثابة الركيزة البنوية التي يستند إليها النظام التعليمي في تحقيق تطلعاته وغاياته الكبرى، فهي ليست مجرد هيكل تنظيمي يهدف إلى تسيير الأعمال اليومية، بل هي "كيان تربوي" يستمد شرعيته وجودته من

أصول فلسفية واجتماعية ضاربة في عمق الفكر التربوي. إن الإدارة في جوهرها تمثل حلقة الوصل بين النظريات التربوية المجردة وبين التطبيقات الميدانية التي تستهدف بناء الشخصية الإنسانية، ومن هنا تبرز أهمية "الأصول التربوية" كبوصلة توجه الممارسات الإدارية نحو مساراتها الصحيحة (الشيباني، 1979، ص245).

لقد شهد الفكر الإداري المعاصر تحولات دراماتيكية، حيث انتقل من النظريات الكلاسيكية التي كانت تنظر للمدرسة كآلية بيروقراطية جامدة، إلى النظريات الحديثة التي تعتبرها "نظاماً اجتماعياً مفتوحاً" يتسم بالديناميكية والتفاعل. وهذا التحول يفرض على القائد التربوي عدم الاكتفاء بالمهارات التنظيمية الصرفة، بل يتجاوز ذلك إلى استيعاب الأبعاد الفلسفية التي تشكل هوية المؤسسة التعليمية. إن التأصيل التربوي للإدارة يعني بالضرورة فهم الأدوار القيادية كرسالة أخلاقية واجتماعية تستهدف إيجاد بيئة تعليمية محفزة للإبداع والنمو الشامل للطلاب والمعلمين على حد سواء (الطيب، 1999، ص22).

وبناءً على ذلك، يسعى هذا البحث إلى تقديم رؤية تأصيلية معمقة تعيد الاعتبار للأصول التربوية في الممارسة الإدارية، مؤكداً على أن الإدارة المدرسية الحديثة هي عملية "صناعة إنسان" قبل أن تكون "إدارة موارد"، وهو ما يتطلب فهماً شمولياً للمرتكزات التي يقوم عليها العمل القيادي في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة (عريفج، 2001، ص31).

مشكلة البحث:

تتبلور مشكلة البحث في وجود حالة من "الاغتراب المفاهيمي" لدى شريحة واسعة من الممارسين للعمل الإداري في الميدان التربوي؛ حيث طغت النزعة الإجرائية والمكتبية على الجوهر التربوي للقيادة المدرسية. إن الاستغراق في التفاصيل التنظيمية اليومية، من مكاتبات رسمية وجدول زمنية وضبط إجرائي، أدى إلى تهميش "الأصول التربوية" التي يجب أن تكون هي الموجه الأول لهذه الإجراءات.

وتتجلى المشكلة بوضوح في تحول المدير من "قائد تربوي" يمتلك رؤية فلسفية لتطوير مؤسسته، إلى "مدير تنفيذي" يقتصر دوره على تطبيق اللوائح المركزية دون إدراك لغاياتها البعيدة. هذا الانفصام بين النظرية والممارسة أدى إلى جمود المناخ المدرسي، وضعف القدرة على مواكبة التحولات العالمية التي تنادي بـ "الاستقلالية الإدارية" و"القيادة الأخلاقية" (البدر، 2005، ص60). إن غياب الوعي بالأصول التربوية للإدارة يجعل من المدرسة بيئة نمطية تقتقر لروح الابتكار، وهو ما ينعكس سلباً على جودة المخرجات التعليمية. ومن هنا، يطرح البحث تساؤلاً جوهرياً يتطلب المعالجة التأصيلية:

"ما هي الأصول التربوية والفلسفية التي تركز عليها الإدارة المدرسية الحديثة، وكيف يمكن إعادة صياغة الأدوار القيادية في ضوء هذه الأصول لضمان فعالية الأداء التنظيمي والتربوي؟"

تساؤلات البحث:

ما هي الجذور الفلسفية والتربوية التي تشكل هوية الإدارة المدرسية الحديثة؟
كيف تطور مفهوم الإدارة المدرسية وظيفياً في ضوء الفكر التربوي المعاصر؟
ما هي الانعكاسات المتوقعة لتبني الأصول التربوية الحديثة على فاعلية المناخ المدرسي؟

أهداف البحث:

تقديم قراءة تأصيلية متعمقة لمفهوم الإدارة المدرسية وأصولها التربوية.
تحليل التحولات الوظيفية للإدارة المدرسية من المنظور التقليدي إلى المنظور القيادي المعاصر.
إبراز أهمية المرتكزات الفلسفية في تعزيز أدوار مدير المدرسة كقائد تربوي.

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في كونه يقدم "مرجعاً نظرياً مستقلاً" يساهم في سد الفجوة بين الفكر الإداري والتطبيق الميداني، مما يساعد مديري المدارس على إعادة تعريف أدوارهم من منظور قيادي شمولي، كما يوفر للباحثين مادة علمية مؤصلة حول الأصول التربوية للإدارة.

منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال مراجعة المصادر والمراجع التربوية الأصيلة التي اعتمدت عليها الرسالة، وإعادة تحليل المحتوى النظري وتأصيله بما يتوافق مع الأنماط الإدارية المعاصرة للوصول إلى استنتاجات نظرية رصينة.

مصطلحات البحث:

الأصول التربوية: هي المبادئ الفلسفية والاجتماعية التي تشكل القاعدة الأساسية التي يقوم عليها العمل الإداري والتربوي داخل المدرسة.

الإدارة المدرسية الحديثة: هي نظام اجتماعي قيادي يهدف إلى توجيه كافة الجهود المادية والبشرية نحو تحقيق الأهداف التربوية المنشودة بروية معاصرة توازن بين الضبط والإبداع.

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

يسعى هذا البحث إلى تأصيل الرؤية التربوية للإدارة المدرسية من خلال تحليل أصولها الفكرية ومرتكزاتها الوظيفية، بوصفها إطاراً متكاملًا يجمع بين البعد القيمي والبعد التنظيمي في آن واحد.

كما يستعرض جملة من الدراسات السابقة التي تناولت هذا الميدان، موضحاً أوجه الاتفاق والاختلاف مع البحث الحالي، وذلك لضبط المسار العلمي للدراسة وربطها بالتراكم المعرفي في الفكر الإداري.

المبحث الأول: الإطار النظري (الأصول والوظائف الإدارية)

الأصول التربوية والفلسفية للإدارة المدرسية:

إن الإدارة المدرسية ليست مجرد ممارسات آلية، بل هي نظام قيمي يستند إلى أصول تربوية تهدف لبناء الإنسان، وتتمثل في:

التربية للديمقراطية وإعداد المواطن: تهدف الإدارة إلى إعداد الناشئين للحياة الاجتماعية من خلال تعريفهم بأصول التربية الديمقراطية وتدريبهم على ممارسة الحقوق والواجبات في بيئة مدرسية منظمة (سليمان، 1987، ص132).

رعاية الفروق الفردية: تلتزم الإدارة الحديثة بمبدأ الفروق الفردية، ليس فقط تجاه الطلاب بل وتجاه الجهاز الإداري والتعليمي؛ حيث يتم توزيع المهام بناءً على الاستعدادات والقدرات الفنية لضمان أعلى مستوى من الإنجاز (المنصوري، 2001، ص112).

النموذج الأخلاقي والقوة: تعتبر المدرسة نموذجاً مصغراً للمجتمع الإسلامي القائم على القيم، لذا فإن سلوك المدير والمعلم يمثل "منهجاً خفياً" يؤثر في تكوين شخصيات الطلاب بشكل يفوق التوجيه اللفظي (نيراي، 1999، ص49).

تأصيل قيمة العمل: تسعى الإدارة لتنمية حب العمل وإشباع الميول المهنية لدى الناشئين، مما يساهم في بناء مجتمع منتج ومتربط (الطيب، 1999، ص22).

المرتكزات الوظيفية للإدارة المدرسية:

أولاً: وظيفة التخطيط (Planning)

يُعد التخطيط الركن الأول في الإدارة، وهو مرحلة "التفكير الذي يسبق التنفيذ" لرسم صورة شاملة للمستقبل (جوهر، 1983، ص91).

الأهمية: يساعد التخطيط في اختيار أنسب الوسائل، وتوفير البدائل لمواجهة المشكلات الطارئة، وخفض التكاليف الزمنية والمادية (فهيم، 1986، ص13).

المفهوم المعاصر: هو عملية ممارسة الحكمة في إقرار السياسات والأولويات التعليمية مع مراعاة الحقائق الاقتصادية والسياسية (ماك كيب، 1991، ص45).

محاور التخطيط الميداني: تشمل صياغة الأهداف، وضع الجداول المدرسية، وتخطيط برامج استقبال المعلمين والطلاب الجدد وتفعيل الأنشطة الدراسية (وزارة التربية قطر، 1993، ص53).

ثانياً: وظيفة التنظيم (Organizing)

هو الوسيلة التي يتم من خلالها ربط جهودات الجهاز المدرسي لتحقيق الأهداف المتفق عليها (عبود، 1992، ص119).

مبادئ التنظيم: يركز التنظيم الناجح على مبادئ: وحدة الهدف، نطاق الإشراف، تفويض السلطة، وحدة الأمر، وتدرج السلطات (النوري، 1991، ص430).

الهيكل التنظيمي للمدرسة: يحدد التنظيم العلاقة الوظيفية بين المدير والوكيل والمعلم والمشرف، مما يسمح بتطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل بدقة (خصاونة، 1986، ص59).

ثالثاً: وظيفة التوجيه والإشراف والاتصال (Directing & Communication)

تمثل هذه الوظيفة "المحرك الحي" للمؤسسة التعليمية:

التوجيه: عملية إرشادية تهدف للتحقق من سير العمل وفق الخطط، مع توفير مناخ تنظيمي مشجع للمعلمين (باعباد، 1994، ص179).

الاتصال: هو الجهاز العصبي للمدرسة، ويهدف لتحقيق التعاون بين القائد والمرؤوسين عبر قنوات رسمية وغير رسمية (البدوي، 1994، ص21).

أنماط الاتصال: يتم الاتصال عمودياً (هابطاً وصاعداً) وأفقياً لضمان انسيابية المعلومات والقرارات (نوير، 1991، ص20).

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

عرض الدراسات السابقة:

1. دراسة العامري والفوزان (2002): "السلوك القيادي والفعالية التنظيمية"

أجريت هذه الدراسة لتقصي أثر الأنماط القيادية على سلوك المعلمين. وأظهرت نتائجها أن الأنماط "التحويلية" التي تعتمد على التحفيز الفردي والإلهام الفكري هي الأكثر قدرة على تحقيق الأهداف التربوية وحل الصراعات الإدارية داخل المدرسة، وأوصت بضرورة تبني الأصول القيادية الحديثة بدلاً من السلطة التقليدية (العامري والفوزان، 2002، ص15).

2. دراسة البديري (2005): "الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية"

ركزت هذه الدراسة على معوقات الإبداع في الإدارة المدرسية العربية. وخلصت إلى أن المركزية الشديدة وضخامة المهام الروتينية تحول دون ممارس المدير لأدواره الفنية والأصول التربوية الصحيحة، وأكدت أن منح الاستقلالية لمدير المدرسة هو المفتاح الحقيقي للتطوير (البديري، 2005، ص60).

3. دراسة أحمد (2006): "الإدارة المدرسية وتحديات القرن الحادي والعشرين"

تناولت هذه الدراسة الكفايات الإدارية والمهنية لمديري المدارس. وكشفت النتائج عنه فجوة في التكوين المهني لبعض المديرين في مهارات التخطيط الاستراتيجي وتوظيف التقنية، مما يجعلهم يغرقون في المشكلات السلوكية اليومية على حساب الجودة التعليمية (أحمد، 2006، ص140).

4. دراسة ستارات (Starratt, 1994): "بناء المدرسة الأخلاقية"

دراسة تأصيلية أكدت أن "القيادة الأخلاقية" و"العدالة التنظيمية" هي الأصول الجوهرية التي تبني عليها المدرسة الناجحة، وأن نجاح المدير لا يُقاس بضبط اللوائح فقط، بل بمدى التزامه بالقيم التربوية والأخلاقية تجاه مجتمع المدرسة. (Starratt, 1994, p.54)

التعقيب على الدراسات السابقة (الفجوة البحثية):

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يلاحظ اهتمام الباحثين بالجانب القيادي والسلوكي، إلا أن البحث ينفرد بالتركيز على "التأصيل التربوي" وربطه بـ "المرتكزات الوظيفية" ككتلة واحدة متكاملة. فهو يسعى للإجابة على التساؤل: كيف يمكن تحويل "وظائف الإدارة" إلى "رسالة تربوية"؟ وهذا هو العمق الذي يطمح إليه البحث الحالي.

مقدمة:

بعد تحليل الأصول التربوية والمرتكزات الوظيفية للإدارة المدرسية، استطاعت الدراسة تقديم رؤية تأصيلية تربط بين الفلسفة والتطبيق. وفي ضوء هذا التحليل، توصل البحث إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تهدف إلى الارتقاء بالأداء القيادي في المؤسسات التعليمية.

التحليل التأصيلي للأصول التربوية في الإدارة المعاصرة

تمهيد:

بعد استعراض الأدبيات التربوية والوظائف الإدارية، يسعى هذا البحث إلى تقديم قراءة تحليلية معمقة لكيفية تقاطع هذه الأصول مع ممارسات القيادة المدرسية الحديثة. إن الهدف هنا هو الانتقال من "توصيف" الإدارة إلى "تأصيل" ممارساتها، لبيان كيف يمكن للمدير أن يحول الوظائف الروتينية إلى أدوات تربوية تخدم فلسفة المؤسسة التعليمية.

البعد الأول: تحليل الأصول الفلسفية والاجتماعية (المدرسة كنظام اجتماعي)

تعد المدرسة نظاماً اجتماعياً مفتوحاً، وهذا الأصل يفرض على الإدارة نمطاً معيناً من التعامل لا يقتصر على الضبط الداخلي، بل يمتد للتفاعل مع البيئة المحيطة:

التأصيل التربوي: إن اعتبار المدرسة نظاماً اجتماعياً يعني أن كل قرار إداري له انعكاس اجتماعي ونفسي على الطالب والمعلم. فالتخطيط هنا ليس مجرد توزيع حصص، بل هو رسم لمسار نمو الأفراد (الشيباني، 1979، ص245).

الرؤية المعاصرة: يتفق هذا الأصل مع "نظرية النظم" في الإدارة الحديثة، حيث ينظر للمدرسة ككيان حي يؤثر ويتأثر بالمجتمع. لذا، فإن نجاح الإدارة يقاس بمدى قدرتها على تحقيق "التوافق التنظيمي" بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة (الطيب، 1999، ص30).

البعد الثاني: تحليل الأصول الأخلاقية والقيمية (القيادة بالقوة)

لا يمكن عزل الإدارة المدرسية عن منظومة القيم؛ فالسلطة في المدرسة هي "سلطة تربوية" وليست "سلطة زجرية": التأصيل التربوي: إن القوة هي المحرك الأساسي للتغيير في السلوك الطلابي. فعندما يمارس المدير "العدالة التنظيمية" في توزيع الأعباء بين المعلمين، فإنه يغرس قيمة العدل بشكل عملي (نيراوي، 1999، ص52). الرؤية المعاصرة: يبرز هنا مفهوم "القيادة الأخلاقية" (Ethical Leadership)، حيث أكد (Starratt, 1994، ص54) أن الإدارة التي تقتصر للمنظومة القيمية تتحول إلى أداة للقمع التنظيمي، بينما الإدارة المستندة للأصول التربوية تبني مناخاً من الثقة المتبادلة.

البعد الثالث: التحول من "الإدارة التقليدية" إلى "القيادة التربوية"

من خلال تحليل المرتكزات الوظيفية، نجد تحولاً جوهرياً في طبيعة المهام الإدارية:

التخطيط التشاركي: انتقل التخطيط من كونه قراراً يفرد به المدير إلى عملية تشاركية تشمل المعلمين وحتى الطلاب في بعض الجوانب، مما يعزز "الانتماء التنظيمي" (البدرى، 2005، ص65). التنظيم المرن: لم يعد التنظيم يعني الجمود في الهياكل، بل أصبح يميل نحو "المرونة" وتفويض الصلاحيات، وهو ما يتماشى مع أصل "رعاية الفروق الفردية" والمهارات القيادية لدى المعلمين (عبود، 1992، ص125). الاتصال الإنساني: تحول الاتصال من مجرد "أوامر وتعليمات" إلى "تفاعل إنساني" يستهدف دعم المعلم وتطوير أداء الطالب، وهو ما أثبتته دراسة (العامري والفوزان، 2002، ص18) من أن الاتصال الفعال هو مفتاح النجاح القيادي.

البعد الرابع: متطلبات تفعيل الأصول التربوية في الممارسة الإدارية

لتحقيق التلاحم بين "الأصل التربوي" و"الممارسة الإدارية"، خلص التحليل إلى ضرورة توفر المتطلبات التالية: التمهين الإداري: أن يكون مدير المدرسة "تربوياً أولاً" ومؤهلاً إدارياً ثانياً، لضمان عدم طغيان البعد الفني على البعد التربوي.

الوعي الفلسفي: ضرورة إلمام القادة التربويين بالفلسفات التربوية التي تستند إليها المناهج، ليكون التخطيط المدرسي متسقاً مع الغايات الكبرى للدولة (جوهر، 1983، ص95).

الاستقلالية المنضبطة: منح المدارس هامشاً من الحرية لاتخاذ قرارات تتناسب مع خصوصية بيئتها، مما يسمح بتطبيق مبدأ "الديمقراطية التربوية" بشكل واقعي.

خلاصة:

إن التحليل التأصيلي يثبت أن الإدارة المدرسية الحديثة ليست "فنّاً للمستحيل" بل هي "علم للأصول"؛ فمتى ما استند المدير إلى الأصول التربوية (العدالة، القدوة، المشاركة، رعاية الفروق)، تحولت وظائفه الروتينية (تخطيط، تنظيم، اتصال) إلى طاقة دافعة للتطوير والتميز.

نتائج البحث:

من خلال المنهج الوصفي التحليلي، خلص البحث إلى النتائج التالية:

جوهر الإدارة: أثبت البحث أن الإدارة المدرسية الحديثة هي "عملية تربوية" في المقام الأول، وليست مجرد إجراءات تنظيمية؛ حيث إن كل وظيفة إدارية (تخطيط، تنظيم، اتصال) يجب أن تنطلق من أصل تربوي يستهدف بناء الإنسان.

التحول القيادي: كشفت الدراسة عن ضرورة التحول الجذري من نمط "المدير المنفذ" إلى نمط "القائد التربوي الملهم" الذي يوازن بين تحقيق الأهداف التنظيمية والاحتياجات الإنسانية لمنسوبي المدرسة. الأصول الأخلاقية: أكدت النتائج أن "القيادة بالقيم" و"القوة" هما المحركان الأساسيان للمناخ المدرسي الإيجابي، وأن نجاح الإدارة يقاس بمدى قدرتها على غرس القيم الديمقراطية والعدالة التنظيمية بين الطلاب والمعلمين. التخطيط التشاركي: بينت الدراسة أن التخطيط المدرسي الفعال هو الذي يعتمد على المشاركة الجماعية، مما يعزز روح المسؤولية والانتماء، ويجعل من المدرسة نظاماً اجتماعياً متكاملًا.

توصيات البحث:

بناءً على ما توصل إليه البحث من نتائج، يوصي الباحث بما يلي:
مهنة الإدارة التعليمية: ضرورة اعتماد معايير مهنية دقيقة لاختيار مديري المدارس، بحيث تتوفر لديهم الأصول التربوية والفلسفية إلى جانب المهارات الإدارية الفنية.
تعزيز الاستقلالية: منح مديري المدارس هامشاً أوسع من الحرية الإدارية والمالية (اللامركزية) لتمكينهم من تطبيق رؤاهم التطويرية بما يتناسب مع خصوصية بيئتهم المدرسية.
التنمية المهنية المستدامة: وضع برامج تدريبية دورية تركز على "الاتجاهات الإدارية المعاصرة" مثل القيادة التحولية، الإدارة بالأهداف، والقيادة الأخلاقية.
تفعيل الاتصال الإنساني: حث القيادات المدرسية على تبني قنوات اتصال مفتوحة ومرنة تتجاوز الهياكل البيروقراطية الجامدة، لضمان تدفق الأفكار الإبداعية داخل المؤسسة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. أحمد، أحمد إبراهيم (2006). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي، القاهرة.
2. البدر، طارق عبد الحميد (2005). الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
3. باعباد، علي هود (1994). المشكلات والصعوبات الإدارية والفنية التي تواجه المدرسة الثانوية، بحث مقدم للمؤتمر السنوي الثاني للجمعية المصرية للتربية المقارنة.
4. جوهر، صلاح الدين أحمد (1983). إدارة وتنظيم التعليم، مكتبة عين شمس، القاهرة.
5. خصاونة، سامي عبد الله (1986). أساسيات في الإدارة المدرسية، عمان، الأردن.
6. سليمان، عرفات عبد العزيز (1987). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
7. الشيباني، عمر محمد التومي (1979). مناهج البحث الاجتماعي، المنشأة الشعبية للنشر والتوزيع، طرابلس.
8. الطيب، أحمد محمد (1999). الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
9. العامري، أحمد والفوزان، ناصر (2002). السلوك القيادي التحويلي وعلاقته بالفعالية التنظيمية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت.
10. عبود، عبد الغني (1992). إدارة المدرسة الابتدائية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
11. العجمي، محمد حسين (2000). الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة.
12. المنصوري، عبد الله (2001). الإدارة التعليمية الحديثة، دار الكتب الوطنية، بنغازي.
13. نوير، محمد جمال (1991). مقدمة في الإدارة المدرسية، مركز التنمية البشرية والمعلومات، القاهرة.
14. نيراوي، يوسف إبراهيم (1999). الإدارة المدرسية الحديثة، مكتبة الفلاح، الكويت.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 15- McCabe, J. (1991). Educational Planning and Management, International Institute for Educational Planning, Paris.
- 16- Starratt, Robert J. (1994). Building An Ethical School: A Theory for Practice, The Falmer Press, London.