

البحث الثالث

نظريات الادارة المدرسية ودورها في التغيير الاداري

إعداد

أ. ربيعة على التkali

ادارة المناهج والوسائل التعليمية

بأمانة اللجنة الشعبية العامة للتعليم والبحث العلمي

الملخص:

حاول العديد من دارسي الإدارة المدرسية تحليل العملية الإدارية ومحاولة وضع نظريات لها، ولقد كان لهذه المحاولات أثر في تحقيق نوع من التقدم في هذا المجال، فقد حاول كل من بول مورت ومساعدته دونالد روس لوضع أسس لنظرية الإدارة ورد في كتابهما " مبادئ الإدارة المدرسية " كما حاول سيرز البحث في وظيفة الإدارة في دراسة عام ١٩٥٠ تحت عنوان طبيعة العملية الإدارية، كما أعد البرنامج التعاوني للإدارة التعليمية في أمريكا عدة برامج لتعرف على أساليب نظرية للإدارة التعليمية، ومنها كتاب عام ١٩٥٥ بعنوان "أساليب أفضل للإدارة المدرسية"، واستحدث سيمون في كتابه "مفهوم الرجل الإداري" عام ١٩٤٥ طبيعة وأهمية اتخاذ القرار في العملية الإدارية، وفي عام ١٩٦٨ وضع " يعقوب جيتزلز " نظرية علمية في الإدارة المدرسية، حيث نظر للإدارة باعتبارها عملية اجتماعية، بينما نظر سيرز إلى الإدارة التعليمية من حيث وظائفها ومكوناتها وحل العملية الإدارية إلى عدة عناصر رئيسية، ويمكن القول بأن جميع الجهود التي بذلت كلها جهود متأثرة بأفكار رجال الإدارة العامة والصناعية أمثال (تايلور) (وهنري فايول) (ولوتر جيوليك)، وغيرهم من رجال الإدارة العامة.

ومن خلال ها الطرح للاغلبية نظريات الادارة المدرسية التربوية نلاحظ ان جميعها يسعى لتغيير تقدمه الادارة المدرسية كلا حسب الجانب الى طرحه سواء اكان المدير او العاملين او المؤسسة او العلاقات الانسانية التي يتعامل بها المدير مع العاملين معه وكلها تؤكد اهمية الادارة المدرسية والتربوية الكبيرة لان اعداد النشئ وبناء الوطن يتم في المدارس والاخيرة تسير وتنمو بالادارة المدرسية.

Abstract:

Many students of school administration tried to analyze the administrative process and try to develop theories for it, and these attempts had the effect of achieving some kind of progress in this field. Both Paul Mort and his assistant Donald Ross tried to lay the foundations for management theory mentioned in their book "Principles of School Administration" as well. Sears tried to research the function of administration in a study in 1950 under the title The Nature of the Administrative Process. The Cooperative Program for Educational Administration in America also prepared several programs to identify theoretical methods of educational management, including a 1955 book entitled "Better Methods of School Administration," and Simon introduced in his book. The concept of the administrative man "in 1945, the nature and importance of decision-making in the administrative process, and in 1968," Jacob Getzlz "developed a scientific theory in school administration, where he viewed management as a social process, while Sears looked at educational administration in terms of its functions and components and analyzed the administrative process into several Main elements, and it can be said that all the efforts that were made are all efforts influenced by the ideas of public and industrial administration men such as (Taylor) (and Henry Fayol) (Luther Jyulik), and other public administration men. Through this presentation of the majority of the theories of educational school administration, we note that all of them seek to change the progress of the school administration, both according to the aspect to its presentation, whether it is the director, workers, institution, or human relations with which the principal deals with his workers, all of which confirm the importance of the school administration and educational great because the numbers of young people and builders The homeland takes place in schools, and the latter continues and grows with school administration.

مقدمة:

إن مدير المدرسة هو الركن الأساسي الذي يقوم عليه كيان المدرسة والدينامو المحرك لطاقتها وإمكاناتها البشرية والمادية . والموجه والمنسق لهذه الطاقات والإمكانات لتحقيق الغايات التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها .. إن المدير كقائد تربوي في مؤسسته يؤثر في كافة العاملين، ويلهب فيهم المشاركة الفاعلة وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ويجني معهم النجاحات المأمولة القابلة للتحقيق.

وكان مدير المدرسة قائداً لها ومشرفاً على هيئة التدريس والعاملين، وكان الصانع الأول للقرار. وضمن إطار هذه الأدوار المتعددة عمل المدير جنباً إلى جنب مع هيئة التدريس لتحسين البرامج التعليمية للمدرسة باستمرار وقد تم تحقيق ذلك بالمحافظة على أفضل الممارسات المنهجية ومشاطرتها مع المعلمين كما سعى المدير إلى التأكد من أن معلميه قد تلقوا تدريباً في تلك الممارسات وعمل على الاطلاع على اخر الممارسات الإشرافية والإدارية ووضعها في إطارها المناسب ضمن بيئته الخاصة.

ولكي يقوم المدير بمهمته الإدارية والقيادية بنجاح وفاعلية لا بد إن تتوفر فيه مجموعة من الصفات العقلية والنفسية والروحية والخلقية والبدنية التي تضمن له النجاح في عمله والتأثير فيمن حوله لصالح الإدارة التي يديرها.

ومن الصفات والمهارات والاتجاهات التي تجعل المدير يقوم بواجباته ومسؤولياته المناطه به يمكن الإشارة إلي ما يلي :-

- ١- ذكاء فطري ومكتسب تظهر أثاره في الحكم الصائب .
- ٢- معرفة عميقة وواسعة لأسس الإدارة المدرسية الحديثة ولأسس العلاقات الإنسانية وطرق التدريس والتوجيه التربوي والتوجيه الفني .
- ٣- ثقافة عامة واسعة. ووعي كاف بمشكلات مجتمعة وأمتة والعصر الذي نعيش فيه .

- ٤- خبرة عملية كافية في التدريس والتوجيه الفني والإدارة التربوية.
- ٥- إيمان قوى صادق بالله والتمسك بتعاليم دينه وممارسة فعلية لشعائر الدين وواجباته.
- ٦- عزم وتصميم وقوة في الحق وشجاعة أدبية وثقة بالنفس من غير غرور.
- ٧- حب للعمل. وتقان فيه. وروح مهنية وحب التعاون والعمل الجماعي.
- ٨- قدرة على قيادة الجماهير ومواجهتها وإقناعها والتأثير فيها.
- ٩- شخصية محببة جذابة، صحة بدنية سليمة، وشكل مقبول، ومظهر لائق.

النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية:

حاول العديد من دارسي الإدارة المدرسية تحليل العملية الإدارية ومحاولة وضع نظريات لها، ولقد كان لهذه المحاولات أثر في تحقيق نوع من التقدم في هذا المجال، فقد حاول كل من بول مورت ومساعدته دونالد ه. روس لوضع أسس لنظرية الإدارة ورد في كتابهما " مبادئ الإدارة المدرسية " كما حاول جيس سيرز البحث في وظيفة الإدارة في دراسة عام ١٩٥٠ تحت عنوان طبيعة العملية الإدارية، كما أعد البرنامج التعاوني للإدارة التعليمية في أمريكا عدة برامج لتعرف على أساليب نظرية للإدارة التعليمية، ومنها كتاب عام ١٩٥٥ بعنوان "أساليب أفضل للإدارة المدرسية"، واستحدث سيمون في كتابه "مفهوم الرجل الإداري" عام ١٩٤٥ طبيعة وأهمية اتخاذ القرار في العملية الإدارية، وفي عام ١٩٦٨ وضع " يعقوب جيتزلز نظرية علمية في الإدارة المدرسية، حيث نظر للإدارة باعتبارها عملية اجتماعية، بينما نظر سيرز إلى الإدارة التعليمية من حيث وظائفها ومكوناتها وحل العملية الإدارية إلى عدة عناصر رئيسية، ويمكن القول بأن جميع الجهود التي بذلت كلها جهود متأثرة بأفكار رجال الإدارة العامة والصناعية أمثال (تايلور) (وهنري فايول) (ولوثر جيوليك)، وغيرهم من رجال الإدارة العامة.

يعرف الزبيدي الإدارة المدرسية بأنها: "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" كما تعرف الإدارة المدرسية على أنها " الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) اداريين، وفنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة، من تربية ابنائها، تربية صحيحة وعلى أسس سليمة"

" ويعرفها البعض الآخر بأنها: "كل نشاط تتحقق من ورائه الاغراض التربوية تحقيقاً فعالاً ويقوم بتنسيق، وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية، وفق نماذج مختارة، ومحددة من قبل هيئات عليا، او هيئات داخل الإدارة المدرسية". وعرفها البعض على أنها: "حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الامكانيات البشرية والمادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال، والإدارة تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد.

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.

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 الخط في هذه التعريفات يرجع فيما يرجع إلى النقل عن المصطلح الاجنبي – **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 (تربوية) 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 ان 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 ان الإدارة المدرسية يتحدد مستواها الاجرائي بأنه على مستوى المدرسة فقط، وهي بهذا تصبح جزءا من الإدارة التعليمية ككل، أي أن صلة الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية هي صلة الخاص بالعام .

مفهوم النظرية :

النظرية هي: "تصور أو فرص أشبه بالمبدأ له قيمة التعريف على نحو ما، يتسم بالعمومية وينتظم علماً أو عدة علوم، ويقدم منهجاً للبحث والتفسير، ويربط النتائج بالمبادئ" كما تعرّف النظرية على أنها: مجموعة من الفروض التي يمكن من خلالها التوصل إلى مبادئ تفسر طبيعة الإدارة وهي تفسر ما هو كائن وليس التأمل فيما ينبغي أن يكون.. ويمكن أن ينظر

إلى النظرية على أنها مبادئ عامة تقوم بتوجيه العمل بدقة ووضوح وبهذا فالنظرية الجيدة هي التي يمكن ان تشتق منها الفروض.

الحاجة إلى النظرية في الإدارة التربوية:

يعتبر الاهتمام بالنظرية في الإدارة التربوية أمراً حديثاً فحتى عام ١٩٥٠ لم تظهر دراسات واضحة في هذا المجال، بل إن الدراسات التي ركزت على النظرية الإدارية لم تظهر بشكل واضح قبل الستينات، وكان هذا نتيجة للدعم الذي قدمته مؤسسة (W.k.Kellogg) في الولايات المتحدة الأمريكية التي قامت بدعم الدراسات في مجال الإدارة التربوية ورصدت في الفترة ما بين ١٩٤٦-١٩٥٩ مبلغاً يفوق تسعة ملايين دولار لهذا الهدف، ومن خلال هذا الاهتمام وما صاحبه من مؤتمرات ومحاضرات قام **كولادارسي وجيتزلز** بإصدار كتابهما الرائد عن استعمال النظرية في الإدارة التربوية وكان هذا الكتاب من بين مجموعة من الكتابات في هذا الميدان من أمثال ما كتبه جريفث (Griffiths) وهاجمان وشوارتز **Hagman & Schwartz** وكامبل وجريج **Campbell & Gregg** وبلزل **Belsile** ووالتون **Walton** وكثيرون غيرهم .

وقد كان المدراء قبل هذه الدراسات يقدمون اقتراحاتهم في تحسين الإدارة من تجاربهم الشخصية معتمدين على طريقة التجربة والخطأ، ولكن المربي الذي ينطلق في تصرفاته من مبدأ التجربة والخطأ أو من حلول جاهزة محفوظة هو إنسان مهمل لنكائه منكر لامكانيات الابداع الذاتي، والابداع يحتاج إلى خلفية قائمة على الوضوح والتعمق ويحتاج إلى انسان يعتمد نظرية واعية في ممارساته .

والواقع أنه ليس من المستغرب أن يتأخر ظهور النظرية الإدارية، فالإدارة شأنها في ذلك شأن العلوم الإنسانية الأخرى، عملية إنسانية معقدة ومتعددة الجوانب وليس من السهل وضع نظرية عامة لها. ولكن بالرغم من الاعتراف بصعوبة وضع نظرية إدارية الا أن ذلك لايعني عدم البحث في الموضوع، بل إن أهمية ميدان الإدارة التربوية تجعل عملية البحث عن نظرية أمراً مهماً جداً

لكي تتمكن المؤسسة التربوية من القيام بأعمالها بنجاح متجنباً طريقة التجربة والخطأ. فالتاريخ الطويل للعلوم الطبيعية يبين بوضوح أن مجرد ملاحظة الظواهر لا يؤدي إلى معرفة مفيدة وعملية إلا من خلال مبادئ عامة تستخدم باعتبارها عاملاً مرشداً وموجهاً إلى ما يمكن أن يلاحظ أو يقاس أو يفسر.

وقد يلتمس المهتمون بعلم الإدارة صراعاً بين ما يسمى النظري والعملي هذا بالإضافة إلى تعدد النظريات وقصر عمرها. ولكن مهماً كان السبب فيجب ألا يسمح لكل هذه العوامل بالتقليل من أهمية اعتبارنا للنظرية في الإدارة. لأن قيمة النظرية لا تقاس بعمرها طال أم قصر " فالنظرية قد تكون خطأ ولكنها تقود إلى التقدم."

فكم من النظريات العلمية ثبت خطأها ولكنها قادت الإنسانية إلى التقدم؟ فهل بالإمكان إنكار الخدمة التي قدمتها لنا النظرية القديمة التي قالت: بأن الذرة هي أصغر الأشياء وأن انقسامها غير ممكن؟ فالملاحظات التي قادتنا إليها هذه النظرية هي التي أدت التقدم والتطوير الذي نشهده اليوم في عالم الذرة. فالنظرية في الإدارة التربوية ضرورية لتبنيها الإداري التربوي، وهي تعمل بوصفها دليلاً وموجهاً له، فالقصد الأساسي لأي نظرية هي المساعدة على التوصل لتنبؤات وتوقعات أكثر دقة، ولعل من أهم دواعي النظرية كون المعرفة غير متيسرة الفهم إلا إذا نسقت ورتبت وفق نظام معين، ولذا كان لزاماً على الإداري التربوي أن يبذل البناء النظري الذي يعتمد عليه في تفسير الشواهد والنتائج التطبيقي وبدون اعتماد النظرية يبقى ذلك كله مفككاً ويساهم في ضياع الإداري بدلاً من زيادة تبصره.

قد يظن بعض الناس أنه مادام الشيء مطبقاً ويعمل فلماذا نجهد أنفسنا في معرفة "لماذا"؟ ولكن إذا لم يعرف الإنسان مالذي يبحث عنه فإنه من الصعب عليه أن يجد شيئاً مهماً. وقد عبر **Thompson** عن أهمية النظرية بقوله: "إن النظرية الملائمة تساعد المدراء على الاستمرار في النمو بتزويدهم بأفضل الطرق لتنظيم خبراتهم وبالتأكيد على ترابط الظواهر مثل

هذه النظرية تقيّم يقظين للنتائج غير المتوقعة لأعمالهم، إنها تجنبهم التفسيرات الصبانية
للاعمال الناجحة كما تنبهم إلى الظروف المتغيرة الي قد تستدعي تغييراً في أنماطهم السلوكية" .

مصادر بناء النظرية المدرسية:

المصدر الاول: تقارير وتعليقات رجال الإدارة المدرسية من واقع خبرتهم العملية وهي تعتمد
على الناحية الذاتية والانطباع الشخصي.

المصدر الثاني: عمليات المسح التي يقوم بها الدارسون والباحثون ودراسات الكتاب الكبار في
ميدان الإدارة المدرسية .

المصدر الثالث: الاستدلال العقلي للتوصل عن طريق المنطق والعقل إلى استخلاص بعض
النتائج المترتبة على بعض الأفكار أو المسائل العامة التي نسلم بها أو نعتقد بصحتها^٢ .

معايير تقويم الإدارة المدرسية في ضوء النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية:

هنالك عدة معايير رئيسية يمكن من خلالها تقويم الإدارة المدرسية الجيدة في ضوء النظريات
الحديثة في الإدارة المدرسية، ومن أهمها:

- ١- وضوح الأهداف التي تسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيقها .
- ٢-التحديد الواضح للمسؤوليات، بمعنى أن يكون هناك تقسيم واضح للعمل وتحديد
للاختصاصات.
- ٣-الأسلوب الديموقراطي القائم على فهم حقيقي لأهمية احترام الفرد في العلاقات الإنسانية.
- ٤-أن تكون كل طاقات المدرسة - من طاقات مادية وبشرية- مجنّدة لخدمة العملية التربوية فيها

^٢ - الفريجات، غالب (٢٠٠٠). الإدارة والتخطيط التربوي: تجارب عربية متنوعة، عمان ص٤٨

بما يحقق أداء العمل مع الاقتصاد في الوقت والجهد والمال^٣
٥- تتميز الإدارة المدرسية الجيدة بوجود نظام جيد للاتصال سواء كان هذا الاتصال خاصاً بالعلاقات الداخلية للمدرسة، أو بينها وبين المجتمع المحلي، وبينها وبين السلطات التعليمية العليا .
أولاً: نظرية الإدارة كعملية اجتماعية .

وتقوم هذه النظرية على فكرة أن دور مدير المدرسة أو دور المعلم لا يتحدد إلا من خلال علاقة كل منهما بالآخر، وهذا يتطلب تحليلاً دقيقاً علمياً واجتماعياً ونفسياً، انطلاقاً من طبيعة الشخصية التي تقوم بهذا الدور ويمكن توضيح النماذج التالية لهذه النظرية :
أ - نموذج جيتزلز : ينظر جيتزلز إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي، وأن أي نظام اجتماعي يتكون من جانبين يمكن تصورهما في صورة مستقلة كل منهما عن الآخر وإن كانا في الواقع متداخلين.
فالجانب الأول يتعلق بالمؤسسات وما تقوم به من أدوار أو ما يسمى بمجموعة المهام المترابطة والأداءات والسلوكات التي يقوم بها الأفراد من أجل تحقيق الأهداف والغايات الكبرى للنظام الاجتماعي.

والجانب الثاني يتعلق بالأفراد وشخصياتهم واحتياجاتهم وطرق تمايز أدائهم، بمعنى هل هم متساهلون، أم متسامحون، أم يتسمون بالجلافة أم بالتعاون أم هل هم معنيون بالإنجاز ..وما إلى ذلك من أمور يمتازون بها.

والسلوك الاجتماعي هو وظيفة لهذين الجانبين الرئيسيين، المؤسسات والأدوار والتوقعات وهي تمثل البعد التنظيمي أو المعياري، والأفراد والشخصيات والحاجات وهي تمثل البعد الشخصي من العلاقة بين مدير المدرسة والمعلم يجب أن ينظر إليها من جانب المدير من خلال حاجاته

الشخصية والأهداف أيضاً، فإذا التقت النظريات استطاع كل منهما أن يفهم الآخر وأن يعمل معاً بروح متعاونة بناءة، أما عندما تختلف النظريات فإن العلاقة بينهما تكون على غير ما يرام .

والفكرة الأساسية في هذا النموذج تقوم على أساس أن سلوك الفرد ضمن النظام الاجتماعي وفي إطاره كالمدرسة مثلاً هو محصلة ونتيجة لكل من التوقعات المطلوبة منه من قبل الآخرين وحاجاته الشخصية وما تشمله من نزعات وأمزجة.^٤

ب - نموذج جوبا للإدارة كعملية اجتماعية .

ينظر جوبا إلى رجل الإدارة على أنه يمارس قوة ديناميكية يخولها له مصدران: المركز الذي يشغله في ارتباطه بالدور الذي يمارسه والمكانة الشخصية التي يتمتع بها، ويحظى رجل الإدارة بحكم مركزه بالسلطة التي يخولها له هذا المركز، وهذه السلطة يمكن أن ينظر إليها على أنها رسمية لأنها مفوضة إليه من السلطات الأعلى، أما المصدر الثاني 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 لإدارة التعليمية وغيره .

^٤ - عطوي، جودت (٢٠٠١). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها، الدار العلمية الدولية، عمان.

ج - نظرية تالكوت بارسونز .

يرى بارسونز أن جميع المنظمات الاجتماعية يجب أن تحقق أربعة أغراض رئيسية هي:

١- التأقلم أو التكيف: بمعنى تكيف النظام الاجتماعي للمطالب الحقيقية للبيئة الخارجية.

٢- تحقيق الهدف : بمعنى تحديد الأهداف وجنيد كل الوسائل من أجل الوصول إلى تحقيقها.

٣- التكامل : بمعنى إرساء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين أعضاء التنظيم بحيث تكفل التنسيق

بينهم وتوحدهم في كل متكامل.

٤- الكمون: بمعنى أن يحافظ التنظيم على استمرار حوافزه وإطارة الثقافي^٥ .

ثانياً : نظرية الدور.

إذا افترضنا أن مدير المدرسة يخطط لتكوين فريق رياضي لمدرسته . فمن يكلف بهذه

المسؤولية . وإذا كلف أحد مدرسي التربية الرياضية ذلك ولم يستطع أن ينجح في تكوين الفريق

المناسب، ماذا يفعل مدير المدرسة ؟ ما موقف بقية مدرسي التربية الرياضية الآخرين ؟ يشاورهم

كجماعة فربما يحدث تصادماً في الرأي ، وعليه في مثل هذه الحالات يجب على مدير المدرسة أن

يعرف الدور المتوقع من كل مدرس في المدرسة وكذلك توقعات الجماعة التي ينتمون إليها، مع

مراعاة توقعات ومتطلبات المدرسة بشكل عامة .

تهتم هذه النظرية بوصف وفهم جانب السلوك الإنساني المعقد في المؤسسات التعليمية

(المدارس) . فيجب عليه أن يولي اهتماماً خاصاً للمهارات، المقدرات والحاجات الشخصية لكل

مدرس ويتخذ من الإجراءات ما يعزز وسائل الاتصال بينهم وبينه وطبيعتهم اجتماعياً وتنمية

^٥ - عطوي، جودت (٢٠٠١). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها، الدار العلمية الدولية، عمان.

معلوماتهم حتى يمكن أن يكون دور كل واحد منهم إيجابياً وفعالاً ومساعداً على تحقيق هدف المدرسة.

ثالثاً: نظرية العلاقات الإنسانية.

تهتم بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل، وهذه النظرية تؤمن بأن السلطة ليست موروثه 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.^٦

ولا يقصد أصحاب هذه النظرية أن ينخرط الإداري في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين، بحيث لا تعود هناك مسافات اجتماعية تفصل بين الإداري والمرؤوسين، 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 ، لأن 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 العمل، فتقل 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.^٧

٦- الخواج، عبدالفتاح (٢٠٠٤). تطوير الإدارة المدرسية، دار الثقافة، عمان.ص ٤١.

٧- عريفج، سامي سلطي (2001). الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.

رابعاً : نظرية اتخاذ القرار .

تقوم هذه النظرية على أساس أن الإدارة نوع من السلوك يوجد به كافة التنظيمات الإنسانية أو البشرية وهي عملية التوجيه والسيطرة على النشاط في التنظيم لاجتماعي 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 هي 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:

- ١- التعرف على المشكلة وتحديدها.
- ٢- تحليل وتقييم المشكلة.
- ٣- وضع معايير للحكم يمكن بها تقييم الحل المقبول والمتفق مع الحاجة.
- ٤- جمع المادة (البيانات والمعلومات).
- ٥- صياغة واختيار الحل أو الحلول المفضلة واختيارها مقمدا أي البدائل الممكنة.
- ٦- وضع الحل المفضل موضع التنفيذ مع تهيئة الجو لتتفذه وضمان مستوى أدائه ليتناسب مع خطة التنفيذ ثم تقويم صلاحية القرار الذي اتخذ وهل هو أنسب القرارات؟.

خامساً: نظرية الإدارة كوظائف ومكونات.

لا تخرج وظائف الإدارة 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 هذه الوظائف يمكن الكشف عن طبيعة العمل الإداري في لميادين المختلفة، حيث أن الوظائف نفسها هي ما يقوم به الإداري.

ففي عملية التخطيط: يحتاج الإداري إلى تدارس لظروف استعداداً 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 لى صورة ترتيبات في الموارد البشرية والمادية، بما يسهل عمليات تنفيذ الأهداف المتوخاة على المنظمة أو التنظيم الذي ينشأ عن الترتيبات.

وفي عملية التوجيه : ينشأ 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 ولسياسية والثقافية في بيئة التنظيم.

أما عملية الرقابة: فهي متابعة مباشرة أو غير مباشرة لمؤسسة لتقييم نظام عملها، ومدى جدواه على ضوء الأهداف المنتظرة منها^٨.

سادساً : 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 ليحلل مشاكل المنظمة وترشده في خطته وقراراته الإدارية كذلك تساعده ليكون أكثر حساسية لفهم المجموعات الرسمية وغير الرسمية التي لها علاقة بها)^٩.

سابعاً: 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

^٨ - عريفج، سامي سلطي . (2001). الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.ص ٣٠-٣١.

^٩ - الخوارج، عبدالفتاح (٢٠٠٤). تطوير الإدارة المدرسية، دار الثقافة، عمان.ص ٤٢.

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 مؤخراً، وبدأ يظهر بصورة واضحة منذ العقد السادس من القرن "العشرين" وكان ذلك على يد عالم الاقتصاد **بولدنج وبكلي** وعالم الاجتماع **بكلي** ، وقد جاء هذا الاهتمام نتيجة لتزايد الاهتمام بالتعليم ونظمه من ناحية، وتركز الاهتمام على اقتصاديات التعليم من ناحية أخرى."

وأسلوب النظم في الإدارة يشير إلى عملية تطبيق التفكير العلمي في حل المشكلات الإدارية، ونظرية النظم تطرح أسلوباً في التعامل ينطلق عبر الوحدات والأقسام وكل النظم الفرعية المكونة للنظام الواحد، وكذلك عبر النظم المزاملة له، فالنظام أكبر من مجموعة الأجزاء. أما مسيرة النظام فإنها تعتمد على المعلومات الكمية والمعلومات التجريبية والاستنتاج المنطقي، والأبحاث الإبداعية الخلاقة، وتذوق للقيم الفردية والاجتماعية ومن ثم دمجها داخل إطار تعمل فيه بنسق يوصل المؤسسة إلى أهدافها المرسومة^{١٠}.

ثامنا: نظرية تصنيف الحاجات لماسلو.

يعتبر **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

١٠- العمالية، محمد حسن (٢٠٠٢) مبادئ الإدارة المدرسية، ط3 ، دار المسيرة، عمان.

السلسلة تظهر حاجات أعلى يريد الفرد إشباعها ، وهكذا يستمر الاتجاه إلى أعلى، وتصنف الحاجات من وجهة نظر ماسلو إلى :

- حاجات فسيولوجية (جسمية) أساسية كالطعام والماء والسكن والهواء.. الخ

- الانتماء الاجتماعي (حب - انتماء - تقبل الآخرين).

- الأمان والضمان الفسيولوجي والمالي.

- الاحترام (احترام الذات وتقدير الزملاء).

وينبغي ان ندرك بأن الحاجة المشبعة ليست محفزاً، ولكن تظهر حاجة أخرى محلها كمحفز، وحاجات الفرد متشابكة ومعقدة ويميل الفرد إلى السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق حاجاته المحفزة.

تاسعاً: نظرية إدارة المصادر البشرية.

إن من أهم مسلمات هذه النظرية :

- أن يهيء البناء الداخلي للمنظمة مناخاً يزيد من نمو الإنسان وحفزه لكي يتحقق الحد الأعلى لفاعليتها.

- إن إدراك الإداريين لقدرات المنظمة لإدارية يزيد من مساهمتهم في اتخاذ القرارات مع التأكيد على المعرفة والخبرة والقدرة على الخلق والإبداع لديهم.

- تتطلب المساهمة البناءة مناخاً يتصف بالثقة العالية والوضوح.

- التركيز على مرونة العمل في المنظمة الإدارية أكثر من التركيز على التسلسل الهرمي .

- يعود النفوذ واللامبالاة والأداء السيئ لعدم إلى عدم رضى العاملين عن وظائفهم أكثر

من أن تعزى إلى نوعيتهم.

إن استخدام هذا الأسلوب في المؤسسات التربوية يعني أخذ الطالب من المكان الذي هو فيه إلى المكان الذي يستطيع الوصول إليه وكذلك بالنسبة لكل العاملين. وتؤكد هذه النظريات على أن الإدارة هي العمل مع ومن خلال الأفراد والمجموعات لتحقيق أهداف المنظمة فإن الاحتمال المرغوب هو ذلك الذي يدفع المرؤوسين إلى اتباع سلوك أكثر إنتاجاً وفاعلية من أجل تحقيق أهداف المنظمة

عاشراً: نظرية القيادة .

تعتبر القيادة التربوية للمؤسسة التعليمية من الأمور الهامة بالنسبة للمجتمع عامة وبالنسبة لإدارة التعليمية والمدرسية بصفة خاصة، نظراً لعلاقتها المباشرة بأولياء أمور 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 لطبيعي للإنسان¹¹ .

أ- نظرية البعدين في 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 متوازناً.

ب- نظرية التبادل في تقرير القيادة لهومان .

يمكن استخدام هذه لتفسير متى يستطيع الفرد أن يتخذ القرار ويمارس القيادة وفي هذه يفكر الفرد بالمردود الذي سيناله إذا ما اتخذ موقفاً قيادياً في مشكلة ما ثم ينظر إلى ما سيكلفه ذلك

¹¹ - الخواج، عبدالفتاح (٢٠٠٤). تطوير الإدارة المدرسية، دار الثقافة، عمان.

من فقدان تقبل الجماعة له وبذل مزيد من الجهد.. الخ، 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.

ج - نظرية فيدلر.

وتعتبر من أحدث نظريات القيادة ، وتفترض هذه النظرية بأن درجات التغيير والاختلاف وعدم الثبات للمتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة تتطلب أنماط مختلفة من التركيب الوظيفي الداخلي للمؤسسة ومرونة في تصميم العمليات الإدارية ، ويمكن توضيح المعالم التالية للنظرية: تركز على أن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية يجب أن يقابلها تغيرات داخل المؤسسة تتناسب معها.

تعتبر الخطط الإدارية الموقفية استراتيجيات إدارية بديلة عند حدوث متغيرات بيئية مفاجئة وعليه تفترض إن المعايير الإدارية غير القابلة للتغيير غير مناسبة لمعالجة كل المستجدات. لا توجد طريقة مثالية لتقسيم الأدوار والمسؤوليات ولا يوجد نمط قيادي يمكن استخدامه بفعالية في كل المواقف وإنما المواقف هي التي تقرر أفضل الطرق والأنماط.

• هناك ثلاثة عوامل أو متغيرات رئيسية تحدد اختيار الاستراتيجيات الإدارية البديلة التي يمكن تطبيقها. وهي (نوع القائد - نوع الجماعة - طبيعة الموقف) وهذه العوامل تتفاعل مع بعضها لتحديد أسلوب القيادة. ويحدد فيدلر ثلاثة عوامل لفعالية قيادة مدير المدرسة وهي:

١- علاقة المدير بالمرؤوسين هل هي جيدة أم غير ذلك.

٢- درجة القوة الوظيفية ومدى الصلاحيات التي يمتلكها المدير.

٣- مدى تحديد الوظيفة ووضوح المهام والواجبات .

معايير تقويم الادارة المدرسية في ضوء النظريات الحديثة في الادارة المدرسية :

١_ وضوح الاهداف التي تسعى الادارة المدرسية الي تحقيقها .

(ع (٥٧)، مجلد (٣٩) ، ٢٠٢٠ م)

٢_ التحديد الواضح للمسؤوليات . بمعنى ان يكون هناك تقسيم واضح للعمل وتحديد الاختصاصات .

٣_ الاسلوب الديمقراطي القائم على فهم حقيقي لأهمية احترام الفرد في العلاقات الانسانية .

٤_ ان تكون كل طاقات المدرسة - من طاقات مادية وبشرية - مجنّدة لخدمة العملية التربوية فيها بما يحقق اداء العمل مع الاقتصاد في الوقت والجهد والمال .

٥- تتميز الادارة المدرسية الجيدة بوجود نظام جيد للاتصال سواء كان هذا الاتصال خاصاً بالعلاقات الداخلية للمدرسة . أو بينها وبين المجتمع المحلي . وبينها وبين السلطات التعليمية العليا .

منهاج العمل الذي تبنته امانة التعليم والبحث العلمي لتطوير وتغيير الادارة المدرسية :

تشير التقارير والبحوث الصادرة عن الدوائر والمراكز التربوية من مختلف البلدان إلى إن الاهتمام بالبرامج والمشاريع التربوية لم تكن حصرأ على بلد دون آخر وان اختلفت طبيعة المشاريع والتجارب من حيث أهدافها ومضامينها وسياسة القائمين عليها .

لذا نص رقم القرار (٢٩) لسنة ٢٠٠٦ مسيحي الصادر عن اللجنة الشعبية العامة بوضع الشروط التي يتم بها تكليف إدارات المدارس بالمرحلتين الأساسيين والمتوسط ومساعدتهم . فقد قامت اللجنة الشعبية العامة للتعليم والبحث العلمي لسنة ٢٠٠٧/٢٠٠٨ مسيحي بالتنسيق مع إدارة التفتيش التربوي بإعداد مسابقات لمديري الإدارات وعدد من المعلمين الذين لديهم الكفاءة لتسيير الادارة المدرسية. وخصت مديري مدارس التعليم الثانوي علي مستوى ليبيا شملت اللوائح التنظيمية والتسييرية والجوانب الإدارية والتربوية والثقافة العامة والوعي السياسي وتمكين مديري المدارس الذين اجتازوا المسابقة بنجاح وأقيمت لهم دورة تنشيطية (تبصير بمهام) لمدة أسبوع علي ايدي متخصصين بالإدارة المدرسية .

ثم اصدار قرار بدفع مكافاة شهرية قيمتها (١٥٠) للمديري و(١٠٠) لمساعدتهم لتشجيعهم علي زيادة العطاء والاهتمام بجيل الغد.

وقام مركز تدريب المعلمين بأمانة التعليم بإعداد دورات سنوية لرفع الكفاءة لمديري شملت مديري مدارس التعليم الأساسي والمتوسط علي مستوى الشعبيات علي هيئة محاضرات تخص الجوانب التربوية والتعليمية وورش عمل. إلى جانب دورة رفع كفاءة لتدريس مادتي العلوم والرياضيات لعدد من مديري المدارس والمعلمين المتميزين بجمهورية مصر الشقيقة وذلك بعد ان تم تطوير المناهج .

وتنفيذا لإحدى توصيات المؤتمر الثالث لوزراء التربية والتعليم والمعارف العرب لسنة ٢٠٠٢ مسيحي الذي يوصى الدول العربية بإدخال مادة الحاسوب والمعلوماتية كمواد أساسية في الخطط الدراسية وتشجيع استخدام الحاسوب وتقنية المعلومات ثم إقامة دورات الحاسب الآلي icdl (الرخصة الدولية) لمديري المدارس والمساعدين وكذلك دورات الحاسوب لجميع المعلمين علي مستوى الشعبيات . لهذا تم إدخال الحاسوب كمنهج أساسي وجهزت الإدارات المدرسية بمعامل الحاسوب بأحدث الأساليب لزيادة فكرة التعليم عن بعد.

نتائج النظرية :

ومن خلال هذا الطرح لاغلبية نظريات الادارة المدرسية التربوية نلاحظ ان جميعها تسعى لتغيير وتقدم الادارة المدرسية كلا حسب الجانب الذي طرحه سواء كان المدير او العاملين او المؤسسة او العلاقات الانسانية التي يتعامل بها المدير مع العاملين معه وكلها تاكد اهمية الادارة المدرسية والتربوية الكبيرة لان اعداد النشى وبناء الوطن يتم في المدارس والاخيرة تسير وتنمو بالادارة المدرسية.

التوصيات:

ومن خلال ما تقدم نوصي بالاتي :

١. إبراز دور الإدارة المدرسية دورات رفع الكفاءة وحلقات نقاش .
٢. التركيز علي آليات وضع صورة جديدة متعايشة مع الصورة النمطية عن طريق حسن اختيار الإدارات المدرسية من اجل تعزيز الأولى وإزاحة الثانية تدريجيا.
٣. لابد من تفعيل مفهوم التربية قبل التعليم كونه من أهم المفاهيم التي تبنى عليها رؤية جيل الغد.
٤. العمل على انشاء شبكة معلوماتية لربط برامج ومناشط الادارات المدرسية ببعض داخلا وخارجاً لتعزيز التواصل والاطلاع على الجديد .
٥. ايجاد قاعدة معلومات دقيقة ومحدثة عن مديري المدارس والبرامج التدريبية التي سبق المشاركة فيها ومعلومات عن المعلمين المتميزين والمؤهلين ليكونوا مديري مدارس في المستقبل .
٦. التعرف بتجارب الدول العربية فى هذا الصدد من اجل اصلاح التعليم والعمل على نشر الجديد والناجح منها بشتى الوسائل .
٧. لابد من الإشارة إلي إن تغيير المعلومات والمفاهيم يتم في فترات سريعة ولمن تغير الاتجاهات يتطلب وقتاً طويلاً وجهود كبيرة متواصلة ومن ثم فان تغير المعلومات والمفاهيم يتم بواسطة التعليم إما تغير الاتجا العمل على إنشاء شبكة معلوماتية لربط برامج ومناشط الإدارات المدرسية بعضها ببعض داخلا وخارجا لتعزيز التواصل والاطلاع علي الجديد هات يتم بواسطة التربية المستمرة .
٨. تفعيل تبادل الزيارات الميدانية والخبرات بين الدول العربية بالتنسيق مع الجهة المختصة بذلك.

المراجع العربية:

- ١- الحفنى، عبدالمنعم (٢٠٠٠). المعجم الشامل لمصطلحات الفلسفة، ط٣، مكتبة مدبولي، القاهرة.
- ٢- الخواج، عبدالفتاح (٢٠٠٤). تطوير الإدارة المدرسية، دار الثقافة، عمان.
- ٣- الخطيب:رداح:١٩٩٦م، الادارة والاشراف التربوي اتجاهات حديثة.
- ٤- الزبيدي، سلمان عاشور (٢٠٠١). الإدارة الصفية الفعالة في ضوء الإدارة المدرسية الحديثة، مطابع الثورة العربية الليبية، طرابلس، ليبيا
- ٥- العمارة، محمد حسن (٢٠٠٢) مبادئ الإدارة المدرسية، ط3 ، دار المسيرة، عمان.
- ٦- الفريجات، غالب (٢٠٠٠). الإدارة والتخطيط التربوي :تجارب عربية متنوعة، عمان.
- ٧- رافدة الجريري٢٠٠٧م :الادارة والتخطيط التربوي،دار الفكر،عمان.
- ٨- سلامة، ياسر .(2003) الإدارة المدرسية الحديثة، دار عالم الثقافة، عمان.
- ٩- صالح، هاني عبد الرحمن (د. ت) الإدارة التربوية، بحوث ودراسات، عمان.
- ١٠- عبد القادر هاشم رمزي ١٩٩٦مفي الادارة المدرسية والاشراف التربوي.
- ١١- عرفات عبد العزيز سليمان١٩٩٨م/ الادارة التربوية الحديثة،مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
- ١٢- عريفج، سامي سلطي .(2001) الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.
- ١٣- عطوي، جودت (٢٠٠١). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها، الدار العلمية الدولية، عمان.
- ١٤- عبد الله بلقاسم العرفي١٩٩٣م، الادارة المدرسية أصولها وتطبيقاتها، منشورات جامعة قاريونس