المشكلات التي تواجه مديري المدارس في المؤسسات التعليمية

هدى محمد الهمالي عائشة فلاح

قسم التربية وعلم النفس–كلية الآداب والعلوم قصر الأخيار/ جامعة المرقب

الملخص

يهدف البحث إلى التعرف على مفهوم الإدارة المدرسية وأهدافها ومعرفة صفات ومهام مدير المدرسة وبيان أساليب وطرق اختيار مدير المدرسة وتوضيح المشكلات التي تعيق عمل مدير المدرسة فيما يتصل "بالتلميذ، المعلم، المبنى المدرسي، الإدارة التعليمية، المجتمع المحلي".

وتوصلت الباحثات إلى أن الإدارة المدرسية هي عملية تعاونية ديمقراطية لا يمكن إنجازها إلا من خلال الجهود والأنشطة الجماعية لأفراد إدارة المدرسة في ضوء أهداف المجتمع وطموحاته، وأن الصفات القيادية والمؤهلات العلمية والتربوية والخبرة العملية الطويلة من أهم الصفات التي يجب أن يتصف بها مدير المدرسة، وأن تتم عملية اختيار مدير المدرسة تتم وفق معايير وأسس، منها الانتخاب المباشر من قبل المدرسين والتكليف من قبل السلطات التعليمية.

وفي ضوء ذلك توصي الباحثات بالعمل على عقد دورات تدريبية أثناء الخدمة لمديري المدارس والمعلمين؛ للرفع من كفاءتهم المهنية بصورة دورية، لمواكبة المستجدات في مجال التربية والتعليم، ووضع ميزانية لزيادة الغرف الصفية والتخلص من ظاهرة اكتظاظ الطلاب في الصف الواحد، وتشجيع المعلمين معنويًا وماديًا بالقيام بالبحوث التربوية لدعم المناهج، وتوفير أجهزة ووسائل تعليمية حديثة وتدريب المعلمين على كيفية استخدامها.

تقترح الباحثات بإجراء دراسة ميدانية عن معايير وأساليب اختيار مدير المدرسة، وإجراء دراسة ميدانية للكشف عن الصعوبات التي تواجه مديري المدارس.

Abstract

The aim of the research is to identify the concept of school administration and its objectives, to know the characteristics and tasks of the school principal, to indicate the methods and methods of selecting the principal, and to clarify the problems that hinder the work of the principal in relation to “the student, the teacher, the school building, the educational administration, the local community”.

The researchers concluded that school administration is a cooperative and democratic process that can only be achieved through the collective efforts and activities of the school administration’s members and in light of the community’s goals and ambitions, and that leadership qualities, academic and educational qualifications, and long practical experience are among the most important qualities that the school principal must possess. The process of selecting a school principal is carried out according to criteria and

principles, including direct election by teachers and assignment by educational authorities.

In light of this, the researchers recommend working on holding in-service training courses for school principals and teachers to raise their professional competence periodically.

مقدمة:

يعد التعليم عماد كل مجتمع وسببًا مهمًا لازدهاره وتقدمه، فكل الدول التي أحدثت طفرات هائلة في النمو الاقتصادي والسياسي نجحت في هذا التقدم من بوابة التعليم؛ حيث وضعت التعليم ضمن أولويات برامجها وسياساتها، فلا يستطيع أي مجتمع تحقيق أهداف التنمية الشاملة ومواجهة متطلبات المستقبل إلاّ بالمعرفة والثقافة والتعليم الجيد، وخاصةً في عصرنا الحاضر الذي يتميز "بسمة السرعة الهائلة في التقدم العلمي التكنولوجي وبشكل لم يسبق له مثيل، ومن جهة أخرى فهو يواجه العديد من التحديات والمتطلبات التي تفرضها عليه طبيعته والتي من أبرزها الانفجار السكاني والانفجار المعرفي، ذلك بالإضافة إلى بروز العديد من المشكلات الاجتماعية والاقتصادية في كل المجتمعات وعلى كل المستويات داخل المجتمع الواحد وخاصة في المجتمعات النامية"[1].

وبما أن المجتمع الليبي جزء من المجتمعات النامية، فهو يعاني العديد من المشاكل والصعوبات خاصة بعد عملية التحول الديمقراطي وما واجهه من تحديات وصراعات سياسية وعسكرية أثرت بشكل كبير على العملية البنيوية في ليبيا في جميع المؤسسات ومنها المؤسسات التعليمية، وافتقار هذه المؤسسات لمعايير الجودة، فقد "احتل النظام التعليمي الليبي المرتبة **142 من 144** في آخر إحصائية لتقرير الجودة الشاملة وفقًا للمنتدى الاقتصادي العالمي (**دافوس**) سنة **2013**م"[2].

فالتعليم في ليبيا يواجه الكثير من المشكلات منها تسرب الطلاب من المدارس، وتضرر المؤسسات التعليمية بسبب النزاع العسكري، وغيرها، الأمر الذي يتطلب ضرورة؛ بل حتمية ملاحظة هذه المشكلات والعمل على مواجهتها وما ينجم عنها من تحديث من خلال تطوير كفاءة وفعالية الأنظمة التربوية وسياساتها التعليمية وقيادتها الإدارية في المؤسسات التربوية بصفة عامةً والتعليمية بصفة خاصة، وذلك لما للإدارة من أهمية باعتبارها مسئولة عن قيادة وتوجيه سير العمل لبلوغ أهدافه المنشودة وتحقيق رفاهية الفرد والمجتمع في آنٍ واحدٍ، فهي المسئولة عن النجاح أو الإخفاق الذي تحققه المؤسسات التعليمية، فالإدارة التعليمية هي التي تقوم بوضع الخطط والبرامج والمشروعات التربوية والتعليمية.

وعلى الرغم من أنّ الإدارة المدرسية من أصغر التشكيلات الإدارية في النظام التربوي، إلاّ أنّها من أهمها وأخطرها على الإطلاق؛ وذلك لأنّها الأداة المنفذة للبرامج والخطط والمشروعات التي أعدت من قبل أجهزة الإدارة التعليمية[3]. وهذا يجعل من الضرورة إيجاد إدارة مدرسية علمية حديثة يترأسها مدير كفء وناجح لأداء الممارسات الإدارية والتربوية داخل المدرسة.

1- عمر أحمد عبد الغني المناعمة، دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والمداس الخاصة في محافظات غزة في تحسين العملية التعليمية، دراسة مقارنة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم أصول التربية، رسالة ماجستير ،2000، ص2.

2- رامي التلغ، التعليم في ليبيا أزمة متواصلة وإصلاحات متواضعة، بوابة إفريقيا الإخبارية، شبكة التواصل الاجتماعي، 2018م.

3- عمر أحمد عبد الغني المناعمة، دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والمداس الخاصة، مرجع سابق، ص2.

فمدير المدرسة يلعب دورًا مهمًا في العمل الإداري باعتباره قائدًا تربويًا مقيمًا، فهو الذي يقوم بتنظيم وإدارة وتنسيق العمل المدرسي، وهو الذي يشرف على النشاط المدرسي ويعمل على تحسينه، كما أنّه يعمل على توجيه التلاميذ ومساعدتهم للنهوض بهم من جميع النواحي الجسمية والعقلية والانفعالية والروحية، هذا بالإضافة إلى قيامه بتنظيم السجلات والملفات المدرسية وإدارة الشؤون المالية بالمدرسة، والاتصال والتواصل مع كل من المجتمع المحلي والإدارة التربوية لما فيه مصلحة التلميذ[1].

وفي أثناء قيام المدير بمهامه يصطدم بمشكلات تعيقه عن قيامه بمسؤولياته في تحسين وتطوير العملية التعليمية، وهذه المشكلات متعددة المصادر، منها المتعلق بالتلاميذ ،ومنها المتعلق بالمعلم والبيئة المدرسية، ولأهمية هذا الموضوع تقوم الباحثة بهذا البحث لمعرفة المشكلات التي تواجه مديري إدارات التعليم وتحول دون قيامهم بعملهم داخل المؤسسات التعليمية، والخروج بعدد من التوصيات التي من شأنها أن تسهم في علاج تلك المشكلات.

مشكلة البحث:

يعاني النظام التعليمي الليبي بكل عناصره ومستوياته العديد من المشاكل والتحديات والتي تمثل عائقًا حقيقًا أمام العملية التعليمية وتطويرها، ومن ضمن تلك الصعوبات، المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية والتي تقع على كاهل كل مدير ومديرة مدرسة، ويتحمل فيها العبء الأكبر من المسئولية والتي تقف حائلاً بينهم وبين تأديتهم لواجباتهم الإدارية والتربوية مما يؤثر سلبًا على العملية التربوية والتعليمية.

وحيث أكدت دارسة (شامة عمر بالحاج، 2007م) وجود العديد من المشاكل التي تعيق مدير المدرسة عن أداء مهامهم منها، انتشار ظاهر الغش بين التلاميذ في الامتحانات، صعوبة تطبيق القوانين واللوائح المدرسية على التلاميذ نتيجة للضغوط الاجتماعية، عدم توفير مكتبة مدرسية مجهزة بالكتب والدوريات والإنترنت، قلة المعامل لتطبيق العملي بالمدرسة، تعيين معلمين غير مؤهلين تربويًا للتدريس، وانخفاض المستوى العلمي لبعض التلاميذ، وعدم اكتراث التلاميذ بالقوانين والنظم واللوائح المدرسية، قصور المعلمين بتعويد التلاميذ على التفكير العلمي الإبداعي، عدم ارتباط المناهج والمقررات التعليمية بحاجات وميول التلاميذ[2].

كما بينت دراسة (وحيد مصطفى العوي، 2018م) وجود مشاكل في المهام التي يقوم بها المدير ومنها تربوية واجتماعية وفنية.

مما سبق يتضح أن مديري إدارات المدارس يواجهون عددًا من المشكلات التي تقف حائلاً دون تأدية عمله على الوجه المطلوب وتكمن مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

– ما المشكلات التي تواجه مديري المدارس في المؤسسات التعليمية؟

أهمية البحث:

– يكشف هذا البحث ما يعاني منه مديرو إدارات المدارس بالتعليم من صعوبات أثناء أدائهم لمهامهم وواجباتهم التربوية والإدارية والاجتماعية.

1- إبراهيم عصمت مطاوع، الإدارة التربوية في الوطن العربي، دار الفكر، عمان الأردن، 2003م، ص12.

2- شامة عمر بالحاج، المشكلات التي تواجه مديري المدارس المبتدئين بمرحلة التعليم الأساسي بشعبية طرابلس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة طرابلس، 2007م، ص172.

- التوصل إلى نتائج قد تساعد المسئولين بالتعليم في معرفة نوعية المشكلات التي تواجه مديري المدارس وسبل علاجها.
- يستمد هذا البحث أهميته من أهمية الإدارة المدرسية بمراحل التعليم باعتبارها الركيزة الأولي التي تعتمد عليها كل عناصر العملية التربوية والتعليمية بالمدارس وأن دراسة وكشف المشكلات التي تواجه مديري المدارس يسهم في تطوير العملية التعليمية

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على مفهوم الإدارة المدرسية وأهدافها.
2- معرفة صفات ومهام مدير المدرسة.
3- بيان أساليب وطرق اختيار مدير المدرسة.
4- توضيح المشكلات التي تعيق عمل مدير المدرسة فيما يتصل "بالتلميذ، المعلم، المبنى المدرسي، الإدارة التعليمية، المجتمع المحلي".

تساؤلات البحث:

يجيب البحث عن التساؤلات الآتية:

- ما مفهوم الإدارة المدرسية وأهدافها؟.
- ما هي صفات ومهام مدير المدرسة؟.
- ما أساليب وطرق اختيار مدير المدرسة؟.
- ما المشكلات التي تعيق عمل مدير المدرسة فيما يتصل بالتلميذ، المعلم، المبنى المدرسي، الإدارة التعليمية، المجتمع المحلي؟.

حدود البحث:

تكمن حدود البحث في الآتي:

- الحدود الموضوعية: يشمل موضوع البحث دراسة بعض المشكلات التي تواجه مديري المدارس في المؤسسات التعليمية.
- الحدود الزمنية: سيجرى هذا البحث خلال العام الجامعي:2021م.

مصطلحات البحث:

–الإدارة المدرسية: "إنّها مجموعة العمليات التنفيذية التي تتم عن طريق العمل الجماعي التعاوني المنظم الهادف، من أجل توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي؛ لتحقيق الأهداف التربوية الاجتماعية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها"[1].

– مدير المدرسة: "هو المشرف العام والموجه الأول والمتابع الرئيس للإجراءات التنفيذية للعملية والعلاقات التي تحكم جميع المشاركين فيها من متعلمين ومعلمين وعاملين ومجتمع محيط بها"[2].

– المشكلة: "هي كل عائق أو موقف معارض يبعث في الإنسان الحيرة والتفكير"[3].

الإدارة المدرسية:

مفهوم الإدارة المدرسية:

شهد مفهوم الإدارة تطورًا ملحوظًا في نهاية القرن الماضي، وازداد تطورًا في بداية هذا العقد من الألفية الثالثة، وهذا التطور لم يقتصر على الإدارة العامة، ولكنه امتد ليشمل أيضًا الإدارة التعليمية بمستوياتها المختلفة بما في ذلك الإدارة المدرسية.

فلم تعد الإدارة المدرسية مجرد عملية روتينية تهدف لتسيير شؤون المدرسة تسييرًا روتينيًا كالمحافظة على ضبط النظام وحصر غياب التلاميذ وصيانة الأبنية المدرسية وتجهيزاتها؛ بل أصبحت بالإضافة إلى ذلك عملية تربوية إنسانية تهدف إلى تنظيم وتسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة، ووضع الموظف في الوظيفة التي تتناسب مع قدراته وخبراته ومؤهلاته الدراسية، وتوفير الظروف والإمكانات المادية والبشرية التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية، وتطوير المناهج الدراسية، وتنمية المعلمين مهنيًا، وتنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلى والاستفادة من هذه العلاقة في خدمة العملية التعليمية، وأصبح محور اهتمامه أيضًا يوجه حول التلميذ وحول تهيئة كافة الظروف التي تساعد على توجيه نموه العقلي والجسمي والروحي والتي تساعد على سير التعليم والتربية بصورة منسقة لتحقيق هذا النمو.

ومن هنا أصبح تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية يمثل عصب الإدارة المدرسية وعمودها الفقري بعد أن كان يضيع في الماضي وسط الاهتمام بالنواحي الإدارية، وهذا التحول في وظيفة الإدارة المدرسية لا يعنى التقليل من شأن النواحي الإدارية؛ بل يعنى أنها أصبحت تهتم بأولوية العملية التربوية والاجتماعية كما يعنى توجيه وظيفة الإدارة لخدمة هذه العملية الرئيسة .

وتعتبر الإدارة المدرسية هي محور العملية التعليمية ووسيلتها في تحقيق أهدافها الإدارية والفنية،" فهي التي تحدد المعالم وترسم الطرق وتنير السبيل أمام العاملين في الميدان للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد"[4]، وهى "التي ترسم الوسائل

1- عمر التومي الشيباني، الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان، طرابلس، 1995م، ص187.
2- عمر التومي الشيباني، دراسات في الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي، دار الكتب الوطنية، بنغازي، 1992م، ص82.
3- أحمد إبراهيم أحمد، الإشراف المدرسي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1987م، ص68.
4- أحمد إبراهيم أحمد، رفع كفاءة الإدارة المدرسية، مكتبه المعارف الحديثة، الإسكندرية، 1998م، ص6.

الكفيلة بمراجعة الأعمال ومتابعة النتائج متابعة هادفة مما يساعد على إعادة النظر في أساليب التنفيذ التي يمكن عن طريقها تحقيق الأهداف المنشودة"[1].

فالإدارة المدرسية إذن: "عنصر مهم من عناصر العملية التربوية والتعليمية، فهي تعمل على تحفيز عناصر العملية التربوية والتعليمية المادية والبشرية وتنشيطها، وكذلك فهي تتغلغل في جميع أوجه النشاط التربوي، والإدارة المدرسية عنصر غير ملموس، ولكن يستدل على وجودها بالنتائج السيئة لغيابها،[2] فهي تمثل جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقًا يتمشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة"[3].

ولكل ما سبق فإنّ الإدارة المدرسية وِفْقًا للاتجاهات المعاصرة والفكر الإداري الحديث، تقوم على أصول علمية تسهم في تحقيق الفعالية في الأعمال المدرسية وتوجيهها الوجهة الصحيحة، ولاشك أنّ الإدارة المدرسية بهذا المفهوم تتطلب قدرًا وفيرًا من المهارات الإدارية والتربوية التي لا تتوفر في كل من يشتغل في قطاع التعليم، ولذلك ينبغي على مدير المدرسة أن يكون على وعي بهذه الأصول حتى يستطيع أن يحقق الدور القيادي الذي يؤديه لمدرسته بدرجة عالية من الكفاءة[4]، وقد وردت العديد من التعريفات للإدارة المدرسة نذكر منها:

– **وعرفها محمد أحمد عبد الهادي بأنّها:** "تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع المعاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقًا يتمشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربيه صحيحة وعلى أساس سليم"[5].

– **وعرفها إسماعيل محمد دياب بأنها:** "جميع الجهود والأنشطة والعمليات (تخطيط، تنظيم، ومتابعة، وتوجيه، ورقابه) التي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي (عقليًا وأخلاقيًا واجتماعيًا ووجدانيًا، وجسميًا)، بحيث يستطيع أن يتكيف بنجاح مع المجتمع ويحافظ على بيئته المحيطة ويساهم في تقدم مجتمعة"[6].

– **وعرفها عيسى صالح العجيلي بأنها:** "هي مجموع العمليات والأنشطة المختلفة التي يقوم بها المديرون والمدرسون بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل في جو ودي وإنساني يبعث الرغبة في العمل المثمر، بما يكفل تحسين العملية التعليمية والتربوية وتحقيق أهدافها وأهداف المجتمع في التربية والأهداف الجماعية"[7].

– **وعرفها حكمت البزاز بأنها:** "هي عملية تنظيم وتوجيه للفعاليات التربوية داخل المدرسة وخارجها بأسلوب تعاوني وديمقراطي من أجل تحقيق الأهداف التربوية"[8].

1- سمير يسن محمد نصر، دور الإدارة المدرسية في نجاح الخدمة الاجتماعية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي بجمهورية مصر، دراسة ميدانية على محافظة القليوبية، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية التربية ببنها، جامعة الزقازيق، 1997م، ص3.
2- صلاح عبد الحميد مصطفي، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ للنشر، الرياض، 1994م، ص37.
3- حسين عبد الله محضر، الجديد في الإدارة المدرسية، دار الشروق، ط4، 1985م، ص84.
4- صلاح عبد الحميد، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مرجع سابق ، ص39.
5- محمد حسين العجمي، الإدارة المدرسية ، دار الفكر، القاهرة ، 2000م، ص29.
6- إسماعيل محمد دياب، الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديد للنشر، الإسكندرية ،2001م، ص99.
7- عيسى صالح العجيلي، مشاركة المدرسين في الإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص42.
8- حكمت عبد الله البزاز وآخرون، إدارة المدرسة الابتدائية تحليل وتقويم، المكتبة الوطنية، بغداد، 1974م، ص16.

– **وعرفتها منال وآخرون بأنها:** "ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقًا لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة من أجل إعداد الناشئين بما يتفق مع أهداف المجتمع"[1].

يتضح من التعريفات السابقة أن للإدارة المدرسية أهمية خاصة وذلك من خلال ما تؤديه من مهام تسعى بها إلى تحسين العملية التربوية والتعليمية في المدرسة، فهي تعمل على تنظيم المدرسة وإرساء حركة العمل بها على أسس تمكنها من تحقيق رسالتها في تربية النشء، ويتضح أيضًا من هذه التعريفات أن المربين يتفقون على مجموعة عناصر مهمة تتركز عليها عملية الإدارة ومن هذه العناصر ما يلي:

1- أنها عملية تعاونية ديمقراطية لا يمكن انجازها إلاّ من خلال الجهود والأنشطة الجماعية لأفراد إدارة المدرسة وفى ضوء أهداف المجتمع وطموحاته.
2- أنّ المهام الأساسية التي يقوم بها أفراد الإدارة المدرسية تنبثق من المهمة الرئيسة وهى بناء وإعداد التلميذ بناءً متكاملاً من جميع النواحي (عقليًا، واجتماعيًا، ووجدانيًا، وجسميًا، وأخلاقيًا).
3- أنّها تعتمد في أنجاز مهمتها على مجموعة من العمليات الأساسية (كالتخطيط، والتنظيم، والمتابعة، والإشراف، والتقويم، واتخاذ القرار، الذي هو أساس الإدارة).
4- أنّ الإدارة المدرسية ليست غاية في حد ذاتها، وإنّما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية.

أهداف الإدارة المدرسية:

تتضح أهمية الإدارة المدرسية في كونها تلعب دورًا أساسيًا في النشاط التعليمي؛ حيث يتم فيها هندسة الإنسان، لا بل صناعته ليكون عضوًا نافعًا لنفسه ومجتمعه وأمته، ومن ثم فإن لهذه الإدارة عدة أهداف تسعى إلى تحقيقها، فهي تهدف إلى تحسين العملية التعليمية والتربوية وتبصير العاملين في المدرسة بمسؤولياتهم وتوجيههم التوجيه التربوي السليم، وبالتالي فهي تهدف إلى معرفة الأسس التي يبنى عليها التعامل مع العنصر الإنساني باختلافاته وتشكيلاته ومستوياته المختلفة وفهم العلاقات الرسمية وغير الرسمية القائمة بين الفئات المختلفة التي تتكون منها المدرسة في المجتمع"[2]، وكذلك فهي تهدف إلى توفير أفضل السبل لنجاح عملية التعليم والتعلم ولتحقيق أهداف التربية والإدارة لذلك وسيلة وليست غاية، وهى دعامة أساسية لنجاح العملية التعليمية"[3]، ويمكن تحديد أهداف الإدارة المدرسية على النحو التالي:

1- العمل على كشف ميول التلاميذ وقدراتهم واستعداداتهم الفطرية وتنميتها وتوجيهها بما يفيد التلاميذ وينفع المجتمع.
2- تربية وتشجيع التلاميذ على التفكير الإبداعي وتقوية كل ميل إلى الابتكار والتجديد وتنمية روح الجرأة والثقة بالنفس لديهم[4].
3- تعريف التلميذ بدوره نحو مجتمعه وأفراد أسرته وما يترتب على ذلك من حقوق وواجبات وتشجيعه على إقامة علاقات اجتماعية سليمة بينه وبين الآخرين، من أجل التعاون البناء لتحقيق أهداف المجتمع.

1- منال رشاد عبد الفتاح، العلاقة بين نمط الإدارة المدرسية وفعالية العملية التربوية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية جامعة الزقازيق، فرع بنها، 1992م، ص9.
2- عبد المؤمن الفقى، الإدارة المدرسية المعاصرة، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، ص24.
3- أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000م، ص36.
4- عبد الصمد الأغبري، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصرة، دار النهضة العربية، المملكة العربية السعودية 2000م، ص37 .

4- التأكد من فهم التلميذ للعقيدة الإسلامية فهمًا سليمًا مع الاهتمام بغرس القيم والأخلاق والآداب الإسلامية في شخصية التلميذ، وبذلك يكتسب هذا التلميذ الخلق القرآني ويكون عضوًا نافعًا لنفسه وأسرته ومجتمعه الإسلامي[1].

5- بناء شخصية التلميذ بناء متكاملاً علميًا وعقليًا وجسميًا وتربويًا ونفسيًا، يعنى هذا أنّ صالح التلميذ هو رائد المدرسة، وأنّه المعيار الأول الذي تقاس عليه كل الأهداف التنفيذية للإدارة المدرسية.

6- تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة بما يحقق سرعة انجاز الأعمال وتنسيقها مع خلق جو من العلاقات الإنسانية الطيبة بين العاملين في المدرسة.

7- قيادة العمل التعليمي والتربوي في المدرسة قيادة ديمقراطية تشجع فيها المشاركة الجماعية في الرأي والتعاون وتبادل الخبرات .

8- العمل على توفير العلاقات الجيدة بين المدرسة والبيئة الخارجية عن طريق مجالس الآباء وعن طريق النوادي والجمعيات والمؤسسة الثقافية الموجودة في البيئة، مع العمل على معاونة البيئة على حل ما يستجد فيها من مشكلات أو حوادث أو كوارث تعاونًا فعالاً إيجابيًا ملموسًا[2].

مجالات عمل الإدارة المدرسية:

لاشك أنّ الاتجاهات الجديد في الإدارة المدرسية، قد وسعت من مجالات العمل فيها، فلم يعد كافيًا لتحسين العملية التربوية للتلاميذ مجرد اهتمام الإدارة بطرق التدريس؛ بل أصبح الأمر يتطلب العناية بكل المجالات التي لها اتصال مباشر أو غير مباشر بهذه العملية، ومن أهم مجالات عمل الإدارة المدرسية ما يلي:

أولاً- تطوير المناهج الدراسية:

قديمًا كانت الإدارة المدرسية مطالبة بتنفيذ المناهج داخل الفصول الدراسية، كما تم إعدادها من قبل الإدارة التعليمية، ولكنها أصبحت في الوقت الحاضر مطالبة بتطوير المناهج وتحسينها من حيث تحديد الأهداف وطرق التدريس والوسائل التعليمية وطرق تقويم التحصيل لدى التلاميذ، حتى وإن كان المنهج محددًا من قبل الإدارة التعليمية، فهي أصبحت مطالبة بتشجيع المعلمين على تطوير المناهج وطرق التدريس من خلال مشاركتهم في إجراء الدراسات والبحوث التربوية الهادفة إلى جعل العملية التربوية تستجيب بصورة أفضل لحاجات التلاميذ، وكذلك لحاجات ومتطلبات التنمية الشاملة في المجتمع[3].

ثانيًا- التلاميذ:

بفضل التطور الذي حدث في هذا المجال التربوي، أصبح التلميذ محورًا للعملية التربوية بعد أن كان محورها المواد الدراسية، ومن ثم فلقد أصبح عمل الإدارة المدرسية يدور حول التلميذ وحول توفير أفضل الأنشطة التعليمية والاجتماعية والصحية والنفسية الملائمة لقدرات هذا التلميذ وميوله واستعداداته، وكذلك حول تقليل كافة الصعوبات التي تُعيق نمو شخصيته المتكاملة.

1- محمد حسين العجمي، الإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص31 .
2- عمر حسن مساد، الإدارة التعليمية، دار الصفاء، عمان، 2005م، ص103.
3-عمر بشير الطويبي، الإدارة المدرسية ضروراتها ووظائفها ومؤهلاتها، مجلة كلية التربية، العدد6، طرابلس، 1997م، ص162.

ثالثًا– العاملون بالمدرسة:

تعد الموارد البشرية من العناصر الأساسية التي لا غنى عنها في مجال الإدارة، وتتوقف كفاءة هذا العنصر في مجال الإدارة المدرسية على مدى توفير الفرص المتعددة والمتنوعة التي تساعد هؤلاء العاملين على النمو المهني والعلمي والثقافي، وعلى مدى توافر الحوافز المادية والمعنوية التي تدفعهم للعمل المنتج المتقدم والمتطور باستمرار، وجعلهم يشعرون بالانتماء للمدرسة، ومن ثم فالإدارة المدرسية مطالبة بتحقيق ذلك كله؛ وذلك للنهوض بدورها في تحقيق أهداف المدرسة[1].

رابعًا– الشئون الإدارية والمالية:

وهي من مجالات عمل الإدارة المدرسية تختص بالأمور التي تتناول إعداد الميزانية وعلاوات المعلمين وترقياتهم والمشتريات والتوريدات وعمل الميزانية الختامية، وكذلك تتضمن أداء الواجبات الإدارية كالمساهمة في حفظ النظام والقيام ببعض المهام التنظيمية وتحرير المراسلات الرسمية ومسك السجلات المدرسية والمشاركة في إعداد التقارير والإحصائيات الرسمية، والمشاركة في عضوية وأعمال اللجان والجمعيات التي يتم تشكيلها بالمدرسة، والرد على استفسارات أولياء أمور الطلاب وغير ذلك من الأعمال الإدارية اليومية[2].

خامسًا– المباني المدرسية والتجهيزات:

تمثل المباني المدرسية والتجهيزات جزءً مهمًا وكبيرًا من اهتمامات الإدارة المدرسية؛ حيث إنّ نجاح الإدارة المدرسية في تطوير العملية التربوية لتحقيق أهدافها بكفاءة عالية يتوقف على مشاركتها في الدراسات والبحوث التي تهدف إلى توفير المباني المدرسية المناسبة لطبيعة العملية التربوية؛ حيث إنّ تجهيزات المدارس الحديثة أصبحت عملية ضخمة؛ لأنّها تتطلب شروطًا ومواصفات معينة منها: كونها وظيفة مرنة واقتصادية ومأمونة ومريحة وحسنة الموقع جيدة التجهيزات دائمة الصيانة[3].

سادسًا– علاقة المدرسة بالمجتمع:

يجمع علماء التربية والنفس على أهمية الدور الاجتماعي للمدرسة في وقتنا الحاضر باعتبارها مؤسسة اجتماعية قامت لخدمة المجتمع وتحقيق أغراضه في تربية النشئ، ويعتمد نجاح المدرسة في تحقيق رسالتها على مدى ارتباطها العضوي بالمجتمع الذي تعيش فيه، ومن هنا يصبح أول واجب رئيس للإدارة المدرسية هو القيام ببرنامج فعال لتحقيق العلاقات الناجحة بين المدرسة والمجتمع، ولابد أن يضع هذا البرنامج في اعتباره خصائص المجتمع الذي تخدمه المدرسة وإمكانياته ومدى طموحه وتطلعاته وما يتوقعه من المدرسة وأن توثق المدرسة صلاتها مع أولياء أمور التلاميذ والتعاون معها في تربية أبنائهم، وتبصيرهم بالأنشطة والجهود التي تقوم بها، ودعوتهم للمشاركة في برامجها وأنشطتها ومدى العون ومساعدتها على أداء رسالتها.

والإدارة المدرسية الناجحة والجيدة يجب أن تعمل على تحقيق التواصل والتعاون بينهما، فالإدارة المدرسية لا تستطيع بمفردها أن تعمل بفاعلية ونجاح دون الدعم الحقيقي والجاد من المجتمع المحلى، وكلما كانت علاقة إدارة المدرسة بالمجتمع المحلى جيدة، انعكس ذلك على مستوى مخرجات العملية التعليمية.

1- عبد الغني عبود وآخرون، إدارة المدرسة الابتدائية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 2003م، ص105- 106.
2- عيسى صالح العجيلى، مشاركة المدرسين في الإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص105.
3- محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، ط2، 1977م، ص27.

ولذلك يجب على الإدارة المدرسية أن توجه جهودها لشد اهتمام أولياء الأمور بالمدرسة ومعاونتها على الوصول لأهدافها، ولعل مجالس الآباء واستخدام الإمكانات البيئية كمصادر تعليمية داخل المدرسة وخارجها ومساهمة المدرسة في خدمة البيئة، تعتبر من الوسائل المهمة في إثراء المنهج المدرسي والاستجابة لاحتياجات البيئة المحلية[1]، والمدرسة لا تستطيع أن تعيش بمعزل عمّا يدور حولها؛ بل وإنّ كثيرًا من المشكلات التي تواجه العملية التعليمية داخل المدرسة قد تكون الحلول اللازمة لها تقع خارج نطاق المدرسة، ولهذا أنشئت الإدارة المدرسية بعض التنظيمات المساعدة مثل مجالس الآباء والمعلمين والمجالس المدرسية، بدافع إيجاد قنوات اتصال دائمة بين المدرسة والمجتمع المحلى، مما ييسر على المدرسة القيام بوظائفها نحو خدمة هذا المجتمع وتربية أبنائه التربية الملائمة[2].

مفهوم المدير:

إنّ مهمة الإدارة المدرسية الأساسية هي تسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة وتنظيم العمل بطريقة من شأنها أن تتم العمليات التربوية على وجه ميسور فعّال، فهي بالإضافة إلى أنّها تساعد على تعليم التلاميذ، غير أنّ أهميتها تكمن فيما تقدمه من خدمات مدرسية للمدرسين والتلاميذ ليقوموا بأداء عملهم وتحصيلهم في جو من التعاون والإخاء يسوده المحبة والاحترام المتبادل(3).

إنّ 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، وأنّه الشخص المعين لإدارة المدرسية والمتولي لرئاستها وقيادتها من الناحية الرسمية على الأقل، ولكي يقوم بمهمته الإدارية والقيادية بنجاح وفاعلية، لابد أن تتوفر فيه مجموعة من الصفات العقلية، والنفسية، والروحية، والخلقية، والبدنية، التي تضمن له النجاح في عمله، والتأثير في من حوله لصالح المدرسة التي يديرها، ولابد أن تكون له مؤهلات علمية وتربوية وخبرة علمية طويلة ناجحة في المجال التربوي التي لا تقل عن مؤهلات أي شخص من العاملين معه، ولابد أن يحسن اختياره على أساس من كفاءته الشخصية والعلمية والفنية وأن يهتم بتدريبه المستمر أثناء الخدمة [4].

وبذلك نرى أنّ مدير المدرسة يعمل كمهندس في تحقيق الجانب الإنساني من التنظيم المدرسي، ويعمل أيضًا على تحقيق أهداف المدرسة وأغراضها، وهو الذي يستثمر وقته وطاقاته في أنشطة ذات الطابع الإنساني والفهم الذاتي لنفسه والإمكانات للعاملين معه.

وتعتبر الوظيفة الرئيسة لمدير المدرسة هي القيام بالإدارة التربوية لتحسين نوعية الحياة لكل فرد في المدرسة، وبذلك على المدير أن يكتسب تفهمًا كاملاً لكافة المسؤوليات التي تقع على عاتقه ومعرفة كيفية قضاء يومه المدرسي وإعادة تكيفه مع جدوله المدرسي والعمل المرتبط بالعاملين معه، فوظيفته هي تهيئة موقف تعليمي سليم حتى يستطيع المعلمون أن يعلّموا والتلاميذ أن يتعلموا[5].

---

[1] عمر بشير الطويبي، الإدارة المدرسية، ضرورتها، مؤهلاتها، مرجع سابق، ص163.
[2] محمد سيف الدين فهمي، حسين عبد المالك محمود، التربية العربية لدول الخليج، الرياض، السعودية، 1993م، ص71.
[3]- عبد الفتاح محمد سعيد الخواجا، تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، 2004م، ص17.
[4]- عمر التومي الشيباني، دراسات في الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي ، مرجع سابق، ص76.
[5]- أحمد إبراهيم أحمد، رفع كفاءة الإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص7.

وتأسيسًا على ما تقدم، فمن الضروري أن يلم رجل الإدارة المدرسية بالميدان الذي يعمل فيه من جميع جوانبه، وأن يكون على وعي وإدراك واضح بطبيعة هذا الميدان والاتجاهات الرئيسة التي تكونه وتشكله وتجعل منه ميدانا متميزًا، وقد وردت العديد من التعريفات لمدير المدرسة نذكر منها:

- "هو القائد التربوي الذي يشرف على تحقيق الأهداف التربوية من أجل إعداد النشئ وتربيته تربية متكاملة روحيًا وخلقيًا وجسميًا؛ ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على الإسهام في إنماء مجتمعهم"[1].
- "بأنّه قائد تربوي يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها منه طبيعة الأدوار التي يتوقع منه ممارسته في إدارته للمدرسة؛ لبلوغ أهدافها المنشودة في أجواء من الأمن والارتياح"[2].
- "بأنّه المشرف العام، والموجه الأول، والتابع الرئيس للإجراءات التنفيذية للعملية التعليمية، والعلاقات التي تحكم جميع المشاركين فيها من متعلمين ومعلمين وعاملين ومجتمع محيط بها"[3].

ونختم هذه التعريفات بالقول بأنّ مدير المدرسة: "هو راعى المدرسة وهو مسئول عن رعيته أمام الله أولاً، ثم أمام رؤسائه وأمام المجتمع عن سير العملية التربوية والتعليمية بمدرسته، وعن تطبيق القوانين واللوائح الصادرة من الجهات ذات العلاقة وعن العمل على توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد توجيه نمو التلاميذ عقليًا وبدنيًا ونفسيًا وروحيًا واجتماعيًا، وعلى تحسين العملية التربوية والتعليمية لتحقيق هذا النمو[4].

صفات مدير المدرسة:

يعتبر مدير المدرسة محور العملية التربوية؛ إذ يتوقف نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها علي قدرته ومهاراته كقائد حكيم، والمدرسة من غير شك تعتبر في جوهرها مؤسسة تعاونية يقوم كل فرد من أفرادها بدوره الفعّال فيها، إلاّ أنّ رئيسها يعتبر عمادها، وتتوقف نوعية المدرسة وماهية العمل الذي تقوم به إلى حد كبير على ما يتمتع به مديرها من صفات ومهارات، ومن أهم الصفات التي يجب أن يتسم بها المدير لإنجاح العمل التربوي في مدرسته ما يلي[5]:

1- لديه خبرة وثقافة عامة مهنية وتربوية وإدارية تحقق له احترام كل من يتعامل معهم داخل المدرسة وخارجها.
2- أن يحمل مؤهلاً جامعيًا متخصصًا مع مؤهل تربوي وخبرة وممارسة بالعمل التعليمي.
3- أن يكون واسع الاطلاع مبتكرًا ذكيًا حسن التصرف، وأن تتوفر لديه الطلاقة اللفظية، والقدرة على عرض الأفكار، والحكمة في اتخاذ القرار، والقدرة على التأثير والإقناع.
4- أن يكون مثالاً يقتدى به في مظهره وسلوكه وتصرفاته، وأن يعطي المثل الأعلى في المواظبة على الحضور المبكر.
5- أن يفهم علاقة المدرسة بالمجتمع وأن يهتم بشعور الآخرين وآرائهم وأفكارهم.

1- محمد حامد منصور، الإدارة المدرسية كقيادة تربوية، مقالة بمجلة التوثيق التربوي، العددان السابع عشر والثامن عشر، وزارة المعارف السعودية، 1399م، ص63.
2- أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة التربوية والإشراف الفني، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993م، ص 94.
3- بالنور الدوكالي، دور مدير المدرسة الفعال في إنجاح العملية التربوية والتعليمية داخل المدرسة، مجلة الرفاقة، العدد الرابع عشر 2005م، ص56.
4- بالنور الدوكالي، دور مدير المدرسة الفعال في إنجاح العملية التربوية والتعليمية داخل المدرسة، مرجع سابق، ص56.
5- عمر التو مي الشيبانى، دراسات في الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي، مرجع سابق، ص82.

6- أن يكون متحليًا بالأخلاق الإسلامية الفاضلة من صدق ووفاء بالعهد وأمانة وإخلاص وصبر وبساطة وتسامح ولين ورحمة، وأن يكون لديه استعداد لإشراك الفرد في المسؤولية وللاستفادة من غيره لبناء علاقات إنسانية ناجحة بينهم.

7- أن يكون لديه عزم وتصميم وقوة في الحق وشجاعة أدبية وثقة بالنفس من غير غرور.

8- أن تكون لديه قدرة على التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والتنفيذ والتوجيه وتوزيع الاختصاصات والتقويم.

9- أن يؤمن بعمله وأن يكون معتزًا به وراغبًا فيه ولديه الاستعداد لممارسة وتحمل مسؤوليته، وأن يكون على معرفة بخصائص نمو التلميذ، وأن يطّلع على ما يستجد في عمله ليستفيد منه.

10- المعرفة التامة بأهداف التعليم في المرحلة التي يعمل بها.

مهام وواجبات مدير المدرسة:

ليس من السهل حصر جميع المهام التي على الإداري التربوي القيام بها بشكل تفصيلي، وهي بشكل إجمالي تشتمل على كل ما يتصل بالعملية التعليمية من توظيف ومتابعة للقوى البشرية العاملة على اختلاف تخصصاتها ومستوياتها والتسهيلات التعليمية، وتمويل هذه العمليات وتقويمها وتنظيم صلة المؤسسة التربوية بما حولها من المجتمع وكل ما فيه من أناس وأشياء[1].

وعليه فإنّ الإدارة الناجحة هي الإدارة الديمقراطية التي يكون فيها مدير المدرسة الرائد والقائد والموجه الأول، لا يفرض سلطانه على زملائه؛ بل يوجههم ويحسن الاستماع إليهم في جو تسوده العلاقات الإنسانية الطيبة والود والثقة المتبادلة حتى يشعر الجميع بالراحة النفسية[2]، وتتنوع مهام وواجبات مدير المدرسة على النحو التالي:

أولاً– المهام الإدارية:

تتحدد مسئوليات واختصاصات المهام الإدارية في النقاط التالية:

- توزيع الاختصاصات على العاملين بالمدرسة.
- توزيع وتنظيم اليوم الدراسي والأنشطة المدرسية وعمل الجدول وإرساء نظام جيد للاتصال يحقق المرونة والسرعة في تفصيل تعليمات للآخرين.
- إعداد ميزانية المدرسة بإيراداتها ومصروفاتها.
- مواجهة المشكلات المدرسية اليومية التي تنشأ من خلال العمل، فمنها ما يتعلق بالمعلمين ومنها ما يتعلق بالعاملين ومنها ما يتعلق بالتلاميذ وآبائهم.
- تفهم مدير المدرسة للسياسة التعليمية في بلاده ودور مدرسته في تحقيق هذه السياسة[3].
- توجيه البريد الوارد إلى جهة الاختصاص بالمدرسة واعتماد البريد الصادر إلى الجهات الأخرى.

1- محمد منير مرسي، الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة، ط2، 1997م، ص23.
2- محمد عبد المنعم العريفي، الإدارة والتنظيم المدرسي، رسالة التربية تربوية ثقافية متخصصة، المجلد الأول، العدد الثاني1977م، ص86.
3- محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، مرجع سابق، ص70.

- تشكيل لجنة تحويلات تلاميذ المدرسة منها وإليها، والإشراف على أعمالها واعتماد قراراتها.
- الإشراف على بيع المنتجات الخاصة بالمدرسة[1].
- الإشراف على إعداد السجلات المدرسية المختلفة والمحافظة عليها.
- متابعة سير العمل ورفع التقارير للإدارة التعليمية وإحالة التقارير والإحصائيات.
- الإشراف على المرافق المدرسية والعمل على تزويدها بالأدوات والتجهيزات اللازمة.
- مراقبة برامج وإجراءات التدريس المحددة من قبل الإدارة التعليمية[2].

ثانيًا– المهام الفنية:

تمثل المسئوليات الفنية لمدير المدرسة أهمية كبرى في تفوق إدارة مدرسته، وتتمثل هذه المسؤوليات في:

- الوقوف باستمرار على حالة التعليم والتدريس في مدرسته وما يرتبط بذلك من أسس علمية لتنظيم الفصول وتوزيع التلاميذ ووضع الجداول الدراسية وتوزيعها على المعلمين وفق التخصصات والإمكانيات[3].
- العمل مع المدرسين على تطوير وتنمية وتحسين الأنشطة المدرسية.
- إشراك المعلمين في وضع خطط تقويم وتسجيل التقدم الدراسي للتلاميذ.
- تشجيع الدراسات المستمرة لتطوير المناهج وأساليب التدريس.
- إتاحة الفرصة أمام النمو المهني للمعلمين في المدرسة[4].
- المتابعة المستمرة لجميع العاملين بالمدرسة بهدف رفع مستوى أدائهم وعلاج السلبيات.
- إطلاع المختصين بالمدرسة على جميع التعليمات والقرارات التي ترد إلى المدرسة ومتابعة تنفيذها.
- رئاسة جميع أعمال الامتحانات والتقويم " النصفية والنهائية"[5].
- تقييم عمل المؤسسة لتحديد نقاط القوة أو نقاط الضعف، وتحديد جوانب النجاح والفشل منه، وكذلك تقييم أداء العاملين لتحديد مدى النجاح والجودة والتحسن والتقدم في هذا الأداء[6].
- تنظيم الزيارات المتبادلة مع المسئولين بالمدارس المجاورة لتدارس متطلبات البيئة ووسائل تطبيقها بالجهود المشتركة.
- التنظيم والإشراف على الدراسات والبحوث التي يقوم بها كبار المدرسين مع المعلمين بالمدرسة لإعداد خطط الدروس والأنشطة التعليمية المختلفة.

ثالثًا– المهام الاجتماعية:

من المهام الاجتماعية الضرورية للقيام بها داخل المدرسة هي:

- بناء علاقات اجتماعية سليمة بين المعلمين والإداريين والتلاميذ بالمدرسة .

1- إسماعيل محمد دياب، الإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص157.
2- عبد الصمد الأغبري، الإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص143.
3- محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، مرجع سابق، ص71.
4- عبد الصمد الأغبري، الإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص144.
5- إسماعيل محمد دياب، الإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص156.
6- عمر التومي الشيباني، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، تونس، 1988م،ص320.

- إسهامه في رفع معنويات المعلمين والعاملين بإشراكهم في مسئوليات العمل وتوفير البيئة المناسبة والجو الصالح للعمل لهم .
- تنمية شعور المعلمين والإداريين والعاملين بالأمن والاحترام والتقدير والثقة بالنفس وبالآخرين .
- الحفاظ على وحدة الجماعة وتماسكها وتعاونها وتحمسها للعمل من أجل تحقيق الأهداف المشتركة لأعضائها[1].
- وضع خطة لعقد اجتماعات دورية بالمعلمين والعاملين لمناقشة مشكلاتهم المختلفة والعمل على إيجاد حلول لها .
- عقد اجتماعات مجالس أولياء الأمور داخل المدرسة في مواعيدها المحددة .
- العمل على توثيق الثقة بين معلمي وإداري المدرسة .
- يربط مدرسته بالمجتمع المحيط بها ويضع البرامج لهذا الربط لتحقيق النفع المشترك للمدرسة والمجتمع معًا.

نظم اختيار وإعداد وتدريب مديري المدارس:

أولاً– نظم الاختيار:

مع تطور العلوم والتقنية في مختلف مناحي الحياة، وبالنظر إلي اتجاهات الإدارة المدرسية من خلال مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة التقليدية، واتجاهاتها من خلال الظروف والتغيرات الحديثة للتربية، غير أنّ الحاجة إلى مدير المدرسة الفعّال مطلب ضروري للقيام بهذه المسؤوليات والواجبات بصورة ناجحة يمكن أن تؤدي معها إلى نجاح تحقيق أهداف التربية، ووظيفة مدير المدرسة ليست من الوظائف السهلة التي تُسند إلى أي معلم، فإنّه يجب على شاغلها أن تكون لديه خبرة طويلة في مجال العملية التعليمية، بالإضافة إلى الإعداد المهني والصفات القيادية، وقد وضعت شروط لمن يشغل هذه الوظيفة تتعلق بالإعداد ومدة الخبرة والمراحل التي يمر بها في سلم الوظائف التعليمية حتى يصبح مؤهلاً لشغل هذه الوظيفة المهمة، ووجود هذا النوع من المديرين لن يتحقق إلاّ باعتماد نظام فعّال لاختيار مديري المدارس، وتختلف نظم اختيار مديري المدارس كقادة وتربويين باختلاف النظم السياسية والإدارية في كل مجتمع وبما تتأثر به انعكاسات أيدلوجية وسياسية بصفة عامة ومن أهم نظم الاختيار ما يلي:

1- الاختيار على أساس الحرية المطلقة للسلطات التعليمية العليا والمسؤولية السياسية في اختيار المديرين الذين يحوزون ثقتهم دون معايير أو ضوابط ثابتة تتخذ أساسًا للاختيار، فالأمر كله يعتبر متعلقًا بإدارة أولي الأمر أو السلطة العليا، ويعتمد حسن الاختيار أو سوئه على تقدير وأخلاقيات السلطة العليا وقيمتها.
2- الاختيار على أساس المركز الاجتماعي لبعض الأشخاص يتخذون من أسر تدعي العراقة والقرابة من السلطة العليا أو السلطة الحاكمة.
3- الاختيار على أساس الانتخاب المباشر من قبل المدرسين باعتباره نظامًا يدعم الديمقراطية.
4- الاختيار من بين الذين شملتهم الترقية من المدرسين؛ حيث تشكل هذه الوظيفة درجة من درجات السلم الوظيفي التعليمي في بعض النظم.

[1]- عمر التومي الشيباني، علم النفس الإداري، مرجع سابق، ص317، 318.

5- الاختيار وفق مطالب التأهيل اللازمة لشغل الوظيفة طبقًا للمواصفات الإدارية والتربوية والقيادية والشخصية والموضوعية لها، واختيار أحسن العناصر المرشحة أو المقدمة لشغل هذه الوظيفة.

6- الاختيار على أساس امتحانات الكفاءة التحريرية والشفوية، وإجراء المقابلات الشخصية من قبل لجان تربوية متخصصة.

7- الاختيار الشعبي من قبل المدرسين بكل مدرسة أو ترشيح بعض المدرسين لأنفسهم لشغل منصب مدير المدرسة أو أن يصعد أو يرشح بعض المدرسين أسماء من يرون فيه الكفاءة والقدرة، ويتم الاختيار على أساس الغالبية أو الإجماع، وأحيانًا يطلق عليه التصعيد الشعبي[1].

وقد أثبتت نتائج البحوث أنّ القائد الأفضل هو القائد المختار حسب القدرات القيادية، يليه القائد المنتخب، وأخيرًا يأتي القائد المعين[2].

وفي الولايات المتحدة يشترط في الاختيار لوظيفة مدير المدرسة أن يكون حائزًا على درجة الأستاذية من الجامعة، وقد كان من الشروط الخاصة للعضوية بالرابطة الأمريكية عام 1964م لمديري المدارس حصول المدير على دبلوم في الدراسات العليا مدتها عامان، والكثير من المدارس الثانوية الكبيرة كانت تشترط فيمن يشغل وظيفة مدير المدرسة أن يكون حاصلاً على درجة الدكتوراه[3].

ثانيًا– الإعداد والتدريب:

لا تعد عملية الاختيار والترشيح لشغل إحدى الوظائف القيادية، في مجال الإدارة المدرسية مهما استخدم فيها من تقنيات وأساليب واتجاهات حديثة – ضمانًا مؤكد النجاح – فيمن يتم اختيارهم وترشيحهم لقيادة العمل الإداري والتعليمي بالمدرسة؛ بل تعني هذه العملية أنّ هؤلاء الأشخاص يمكن أن يكونوا قادة ناجحين إذا أتيحت لهم الفرصة المناسبة، ويتطلب وضع هؤلاء الأشخاص على طريق النجاح ضرورة إعدادهم للعمل القيادي الجديد، الذي يناط بهم من قبل أن يمارسوه، إضافةً إلى تطوير قدراتهم القيادية والارتفاع بمستوى كفاءتهم أثناء الخدمة، ونتيجةً للتطورات التي طرأت على التعليم، ومع تزامن هذه التطورات مع ظهور اتجاهات حديثة في الإدارة بصفةٍ عامة، والإدارة التعليمية والمدرسية بصفةٍ خاصة في القرن الحادي والعشرين، فأخذ دور مدير المدرسة بالذات يتغير في كل مرة، ويضيف هذا التغير مهام ومسئوليات متزايدة وتبعات كثيرة تحتاج إلى المزيد من المؤهلات والإعداد الفني والخبرة الطويلة لمن يشغلون هذه الوظيفة[4].

وتقوم بعض الجامعات بدراسات متخصصة في الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية وتدريب عملي مصاحب، ويكون هذا النوع من التأهيل في بعض الأنظمة التعليمية ضمن متطلبات شغل هذه الوظيفة، بالإضافة إلى الكفاءة في الأعمال التدريبية والعلاقات الإنسانية للتنظيم والإدارة، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وتعتبر الخبرة التدريسية هي أول لزوميات هذا

1- عبد المؤمن فرج الفقي، الإدارة المدرسية المعاصرة، مرجع سابق، ص486 – 487.
2- عبد الغني عبود، حامد عمار، إدارة التعليم في الوطن العربي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001م، ص150.
3- يوسف عبد المعطي مصطفى، أساليب إعداد مديري المدرسة الثانوية – دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس، 1980م، ص22.
4- شامة عمر بالحاج، دراسة لمعرفة المشكلات التي تواجه مديري المدارس المبتدئين بمرحلة التعليم الأساسي بشعبية طرابلس، مرجع سابق، ص112.

العمل، وشرطًا لازمًا ومساعدًا للعمل في هذه الوظائف القيادية لأهميتها في العملية التعليمية[1]. والتدريب في مجال الإدارة المدرسية ينقسم إلى نوعين:

1- الإعداد قبل الخدمة:

الإعداد الأكاديمي: ينبغي حصول المتقدم لشغل أي وظيفة إدارية أو قيادية في مجال التعليم (كمدير المدرسة مثلاً) حصوله على الإعداد الأكاديمي التربوي في إحدى المؤسسات الجامعية المعروفة، مثل كلية التربية التابعة لإحدى الجامعات، أو كلية المعلمين، أو المعاهد التربوية العليا المتخصصة، والتي من خلالها تتاح له فرصة أخذ قسط كافٍ من المؤسسات التربوية المختلفة مثل:

- تعريفه بأهمية المؤسسات التربوية في تحقيق أهداف المجتمع.
- تعريفه بقوانين العمل في النظام التعليمي، وإجراءات هذا العمل ولوائحه.
- تعريفه بحقوقه وواجباته.
- تعريفه بالمناهج وطريق التدريس ومراحل النمو الإرشاد والتوجيه النفسي والتربوي.
- تعريفه بدور العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية.

2- التدريب أثناء الخدمة:

ويتم عن طريق الدورات والتدريب والخبرات اليومية والدراسات النظرية، ويشتمل على:

- **تدريب تجديدي:** يهدف إلى تجديد الجوانب المهنية للفرد وتزويده بأحدث الاتجاهات والمفاهيم والخبرات المتعلقة بميدان عمله.
- **تدريب تأهيلي:** يهدف إلى تأهيل الأفراد للوظائف الأعلى التي يرتقون إليها بعد تدريبهم، وهو ما يقدم إلى المعلمين الجدد في مجال الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية[2].

المشكلات أو الصعوبات التي تواجه مديري إدارات المدارس:

تواجه الإدارة المدرسية كل يوم العديد من المشكلات والتحديات التي تحتم عليها اختراق أسوار الروتين والنمط التقليدي الذي تنتهجه، والبدء في التفكير الجاد لوضع استراتيجية عملية تتمشى مع تراث الماضي، ومعطيات الواقع، وتوقعات المستقبل.

ينظر بعضهم إلى الإدارة المدرسية على أنّها عمل روتيني يرتبط نجاحها بمدى قدرة مدير المدرسة على تطبيق الأنظمة واللوائح والتقيد بها وعدم إحداث أي مشكلات للجهات الإشرافية، كما ينظر بعضهم إلى المدير الإداري الناجح على أنه

1- عبد الصمد الأغبري، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والبعد التنفيذي المعاصر، مرجع سابق، ص148.
2- أمينة حسن، أهمية التنمية الإدارية لحل المشكلات التعليمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، 1989م، ص252.

ذلك الذي يسخر إمكانات المدرسة ومواردها المختلفة لإبراز دور المدرسة في الأنشطة المدرسية بالمناسبات والاحتفالات المختلفة، بصورة تسترعي انتباه واستحسان المستويات الإدارية العليا[1].

ومدير إدارة المدرسة شأنه شأن أي مدير في مؤسسة أخرى، لا يخلو من وجود صعوبات ومشكلات تعترضه في بداية عمله أثناء ممارسته لمهامه وواجباته.

ومن أهم التحديات التي تواجه مدير المدرسة هي نوعية المواقف والمشكلات التي تواجهه في يومه المدرسي، ومدى استخدام الأسلوب المناسب لحل هذه المشكلات، كذلك صعوبة الحصول على معايير كافية لنجاح العملية الإدارية والإشرافية في نفس الوقت، ولقد وجد (هيوج Hughes ويوبينUbben) في دراستهما عن أهم العقبات التي تواجه مديري المدارس في توزيع وقتهم بالطريقة التي يفضلونها، وقد توصلت الدراسة إلى ما يأتي[2]:

- قضاء وقت في الأعمال المكتبية (76%).
- الاجتماعات (52%).
- مشكلات الاتصال (14%).
- مشكلات العاملين (12%).
- مشكلات متعلقة بالمبنى وتنظيمه (12%).
- مشكلات أخرى (29%).

وتواجه القيادات التربوية وفي طليعتها قيادات الإدارة المدرسية الكثير من المشكلات والتحديات المتسارعة التي تشكل ضغوطًا متزايدة نتيجة لسرعة تغير ظروف الحياة المتطورة والمتجددة، والتي أصبحت تمثل هاجسًا لها، ومن بين هذه المشكلات والتحديات ما يلي:

1- الافتقار إلى استراتيجية محددة لإعداد وتدريب القيادات التربوية قبل الخدمة وأثناءها.
2- إغراق القيادات التربوية (مديرو المدارس) بأعمال روتينية إدارية على حساب الأعمال الفنية الإبداعية[3].
3- الافتقار إلى الحوافز المادية والمعنوية للقيادات التربوية مما يشجعها على الاستمرار في المهنة وعدم الالتفات أو التفكير بمزاولة مهنة أخرى بعد انقضاء فترة الدوام.
4- الافتقار إلى المباني المدرسية والأجهزة والأثاث الملائم، وقلة الصيانة المستمرة للمبنى المدرسي.
5- عدم إشراك مديري المدارس في عملية التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية.
6- الافتقار إلى المرشد الطلابي المتخصص لمساعدة التلاميذ على تذليل الصعاب[4].
7- عدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة تنقلات هيئة التدريس أثناء العام الدراسي.
8- عدم التكافؤ بين السلطة والمسؤولية وتعارض الاختصاصات[5].

1- عبد الصمد الأغبري، الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، مرجع سابق، ص443.
2- أحمد إبراهيم، الإدارة التربوية والإشراف الفني بين النظرية والتطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990م، ص229.
3- شامة عمر بالحاج، دراسة لمعرفة المشكلات التي تواجه مديري المدارس المبتدئين بمرحلة التعليم الأساسي بشعبية طرابلس، مرجع سابق، ص121.
4- عبد الصمد الأغبري، الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، مرجع سابق، ص446، 447.
5- أحمد إبراهيم أحمد، نحو تطوير الإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص15.

9- صعوبة توفيق المدير بين النواحي الإدارية والنواحي الإشرافية المهنية الفنية.

10- عدم استجابة الإدارة التعليمية لبعض المتطلبات العاجلة والمهمة للمدرسة.

11- عدم فهم أعضاء هيئة الإدارة المدرسية لأدوارهم المتوقعة منهم.

12- غياب العلاقات الإنسانية البناءة بين أعضاء هيئة الإدارة المدرسية.

13- عدم مواكبة الإدارة المدرسية للجديد في مجال التربية والإدارة.

14- عدم اهتمام قيادات الإدارة المدرسية بمشكلات وآراء ومقترحات أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة.

15- قلة خبرة مدير المدرسة قد لا يتسنى له معرفة الاختصاصات والمسؤوليات للعاملين بمدرسته مما قد تعتبر له مشكلة.

16- طول مدّة إجازة الوضع للمدرّسات، الإجازات بدون مرتب.

17- تكرار غياب وتأخير بعض المعلمين.

18- عدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة تنقلات هيئة التدريس أثناء العام الدراسي.

19- عدم اتباع المعلمين للأسس العلمية في تحضير وإعداد الدروس.

20- قلة الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين وأعضاء الهيئة الإدارية بالمدرسة.

21- قلة استخدام الوسائل التعليمية من المؤسف.

22- وجود بعض المعلمين لا يهتمون بالوسائل التعليمية مع وجودها في المدارس[1].

23- مشكلة المعلمين غير الراغبين في التدريس لعدم قدرتهم التأهيلية وضعف مهارات العمل وعدم القدرة على التخطيط الجيد للدروس.

24- عدم حضور أولياء أمور الطلاب للمجالس التي تعقدها المدرسة.

25- قلة تعاون أولياء الأمور مع المعلمين في توجيه وإرشاد أبنائهم وعدم حرصهم على تطبيق القرارات الصادرة عن مجالس الآباء والمعلمين.

26- إثارة الشغب والعدوان وانتشاره بين التلاميذ في مختلف المراحل التعليمية.

نتائج البحث :

في ضوء ما تم عرضه في أدبيات البحث توصلت، تستخلص الباحثات النتائج التالية :

1- أن الادارة المدرسية هي عملية تعاونية ديمقراطية لا يمكن إنجازها إلا من خلال الجهود والأنشطة الجماعية لأفراد إدارة المدرسة وفي ضوء أهداف المجتمع وطموحاته.

2- أن الصفات القيادية والمؤهلات العلمية والتربوية والخبرة العملية الطويلة من أهم الصفات التي يجب أن يتصف بها مدير المدرسة.

3- عملية اختيار مدير المدرسة تتم وفق معايير وأسس، منها الانتخاب المباشر من قبل المدرسين والتكليف من قبل السلطات التعليمية.

1- أحمد بن مرعي بن محمد القرني، مشكلات الإدارة المدرسية في مدارس الأبناء بمدينة الرياض، المجلد الثالث والثلاثين، العدد السادس، كلية التربية، إدارة البحوث والنشر العلمي، المجلة العلمية، 2017م، ص1،2.

التوصيات:

توصي الباحثات بالاتي:

1- العمل على عقد دورات تدريبية أثناء الخدمة لمديري المدارس والمعلمين؛ للرفع من كفاءتهم المهنية بصورة دورية، لمواكبة المستجدات في مجال التربية والتعليم.

2- وضع ميزانية لزيادة الغرف الصفية والتخلص من ظاهرة اكتظاظ الطلاب في الصف الواحد.

3- تشجيع المعلمين معنويًا وماديًا بالقيام بالبحوث التربوية لدعم المناهج.

4- توفير أجهزة ووسائل تعليمية حديثة وتدريب المعلمين على كيفية استخدامها.

5- ضرورة منح حوافز مادية لمديري المدارس لدفعهم إلى العمل المبدع.

6- إعطاء مدير المدرسة صلاحيات أكبر، خصوصًا فيما يتعلق بمشاكل الطلبة.

7- توفير المعلمين وتخفيف نصابهم من الحصص.

8- تشجيع أولياء الأمور لحضور مجالس الآباء وإشراكهم في الأنشطة المدرسية وفي حل بعض المشكلات التي تواجه أبناءهم.

9- تطوير قنوات الاتصال بين الإدارة المدرسية والإدارة التربوية.

10- يجب أن تكون هناك اجتماعات دورية لمديري المدارس لمناقشة القضايا التربوية والتعليمية.

11- يجب على الإدارة التعليمية وضع خطة ثابتة للعام الدراسي وخطة بديلة في حالة وجود مشكلة تؤدي إلى إيقاف الدراسة.

المقترحات :

تقترح الباحثات بالاتي:

1- إجراء دراسة ميدانية عن معايير وأساليب اختيار مدير المدرسة.

2- اجراء دراسة ميدانية للكشف عن الصعوبات التي تواجه مديري المدارس.

قائمة المراجع

أولاً- الكتب

1- إبراهيم عصمت مطاوع ، الإدارة التربوية في الوطن العربي ، دار الفكر ، عمان – الاردن، 2003.

2- أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة التربوية والإشراف الفني بين النظرية والتطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990م.

3- أحمد إبراهيم أحمد، رفع كفاءة الإدارة المدرسية، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، 1998م.

4- أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، 2001م.

5- أحمد ابرهيم أحمد ، الإشراف المدرسي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1987

6- أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000م.

7- إسماعيل محمد دياب، الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2001م.

8- الرفاعي نعيم، التوجيه المهني المدرسي، فصول ممتازة، مطبعة الرياض، دمشق، 1982م.

9- حسين عبد الله محضر، الجديد في الإدارة المدرسية، دار الشروق، ط4، 1985م.
10- حكمت عبد الله البزاز وآخرون، إدارة المدرسة الابتدائية، تحليل وتقويم، المكتبة الوطنية، بغداد، 1974م.
11- صلاح عبد الحميد مصطفى، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ للنشر، الرياض، 1994م.
12- عبد الصمد الأغبري، الإدارة المدرسية – البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 2000م.
13- عبد الغني عبود ، حامد عمار ، إدارة التعليم في الوطن العربي ، القاهرة ، 2000
14- عبد الغني عبود وأخرون ، إدارة المدرسة الابتدائية ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، 2003
15- عبد الفتاح محمد سعيد الخواجا، تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، 2004م.
16- عبد المؤمن الفقي، الإدارة المدرسية المعاصرة، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، 1994م.
17- عمر التومي الشيباني، الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان، طرابلس، 1985م.
18- عمر التومي الشيباني، دراسات في الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1992م.
19- عمر التومي الشيباني ، علم النفس الإداري ، الدار العربية للكتاب ، تونس ، 1988
20- عمر حسن مساد ، الإدارة التعليمية ، دار الصفاء ، عمان ، 2005
21- محمد حسين العجمي، الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، القاهرة، 1999م.
22- محمد سيف الدين فهمي، حسين عبد المالك محمود، التربية العربية لدول الخليج، الرياض، السعودية، 1993م.
23- محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، ط2، 1977م
24- محمد منير مرسي ، الإدارة المدرسية الحديثة ، عالم الكتب ، القاهرة ، ط2 ، 1997

ثانياً– الرسائل العلمية:

1- أمينة حسن، أهمية التنمية الإدارية لحل المشكلات التعليمية، رسالة دكتوراه "غير منشورة"، كلية البنات، جامعة عين شمس، 1989م.
2- سيرة يسن محمد نصر، دور الإدارة المدرسية في نجاح الخدمة الاجتماعية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي بجمهورية مصر، دراسة ميدانية في محافظة القليوبية، رسالة ماجستير "غير منشورة"، كلية التربية ببنها، جامعة الزقازيق، 1997م.
3- شامة عمر بالحاج، دراسة لمعرفة المشكلات التي تواجه مديري المدارس المبتدئين لمرحلة التعليم الأساسي بشعبية طرابلس، كلية الآداب، جامعة طرابلس، 2007م.

4- عمر أحمد عبد الغني المناعمة، دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في محافظات غزة في تحسين العملية التعليمية، دراسة مقارنة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم أصول التربية، غزة، رسالة ماجستير، 2005م.

5- عيسى صالح العجيلي، مشاركة المدرسين في الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير "منشورة"، كلية التربية، جامعة طرابلس، 1992م.

6- منال رشاد عبد الفتاح، العلاقة بين نمط الإدارة المدرسية وفعالية العملية التربوية، رسالة ماجستير "غير منشورة"، كلية التربية، جامعة الزقازيق، فرع بنها، 1992م.

7- وحيد مصطفى مولود، مشكلات الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية بمدينة الزاوية، كلية الآداب، جامعة طرابلس، 2018م.

8- يوسف عبد المعطي مصطفى، دراسة ميدانية لأساليب إعداد مديري المدرسة الثانوية، رسالة ماجستير "غير منشورة"، كلية التربية، جامعة عين شمس، 1980م.

ثالثاً– المجلات والدوريات:

1- أحمد بن مرعي بن القرني، مشكلات الإدارة المدرسية في مدارس الأبناء بمدينة الرياض، المجلد الثالث والثلاثين، العدد السادس، كلية التربية، إدارة البحوث والنشر العلمي، المجلة العلمية، 2017م.

2- بالنور الدوكالي ، دور مدير المدرسة الفعال في إنجاح العملية التربوية والتعليمية داخل المدرسة ، مجلة الرفاق ، العدد الرابع عشر ، 2005

3- عمر بشير الطويبي ، الإدارة المدرسية ووظائفها ومؤهلاتها ، مجلة كلية التربية ، العدد 6 ، طرابلس ، 1997

4- محمد عبد المنعم العريفي ، الإدارة والتنظيم المدرسي ، رسالة التربية ثقافية متخصصة ، المجلد الأول ، العدد الثاني ، 1977

5- محمد حامد منصور ، الإدارة المدرسية كقيادة تربوية ، مقالة بمجلة التوثيق التربوي ، العددان السابع عشر والثامن عشر ، وزارة المعارف السعودية ، 1399 هـ