

الإدارة المدرسية ودورها في قيادة المؤسسات التعليمية

د.محمد أحمد عمر غزالة - كلية التربية الزاوية - جامعة الزاوية

المقدمة:

تشكل الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية والتربوية فالإدارة بصفة عامة في المجتمعات الحديثة تعتبر عملية مهمة، في إدارة و توجيه الدول والشعوب نحو تحقيق أهدافها المستقبلية. وإن اهتمام دول العالم بالتعليم يعتبر مؤشراً مهماً حيث تكمن المسؤولية القومية في الاهتمام بالعلم والمتعلمين وتهيئة الفرص التعليمية المناسبة لجميع أفراد المجتمع على حدٍ سواء، وهذا يزيد من أهمية الإدارة ودورها في إعداد القوى البشرية اللازمة للمجتمع.

وفي الوقت نفسه فإن كثرة كفاءة أي نظام تعليمي وتطبيقه على أرض الواقع يتوقف على أسلوب إدارته، ونجاح الإدارة يتوقف هو الآخر على برنامج والتخطيط من أجل تحقيق الهدف المنشود الذي يصبو إليه المجتمع. ومن هذا المنطلق فإن ميدان الإدارة المدرسية قد تطور تطوراً كبيراً حيث اعتمد في تطوره بصفة عامة على تطوير مفهوم الإدارة في ميادين أخرى. مما جعل الإدارة عملية نتاج في حياة الطلاب وما تشمله هذه العملية من تحصيل المعرفة واستيعاب المعلومات في ممارسة الأنشطة وإعدادهم للمواطنة.

مشكلة البحث وأهميته:

تعد الإدارة المدرسية إحدى العمليات التي يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية وتوجيهها. لتحقيق أهداف النظام التعليمي التي توجد فيه، وذلك من خلال الجهود التي يقوم بها فريق العمل بتلك الإدارة. وإن الإدارة عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للأعمال التي تحدث داخل المدرسة من أجل إحداث التطور والتقدم في البناء التعليمي، وهذا يعطي أهمية للإدارة المدرسية كونها جزءاً لا يتجزأ من الإدارة التعليمية التي بدورها تمد العون والمساعدات مالياً وفنياً وبشرياً لتنفيذ السياسة العامة وتحقيق البرامج التعليمية بشكل موضوعي. كما أن دور مدير المدرسة لا يقل أهمية عن دور الإدارة كونه يرأسها، فهو المنفذ لسياساتها، ومسؤوليته هي توجيه المدرسة نحو أداء دراستها، وذلك بتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر من وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع العاملين بالمدرسة.

ومن خلال عمل الباحث في مجال التدريس لاحظ الدور الكبير التي تقوم به الإدارة المدرسية في قيادة المؤسسات التعليمية إلا أن هناك عدة عوامل تعيق عمل الإدارة

في القيام بدورها مما يجعل منها جسماً جامداً لا يتحرك في أداء وظائفه ولعل أهم تلك العوامل عدم وجود أشخاص أكفاء على رأس هذه الإدارة الأمر الذي جعل عملها فيه نوعاً من التخطيط والعشوائية. بالإضافة إلى تشابه الأدوار في عملها من قبل العاملين فيها ومن هنا جاءت فكرة هذا البحث في التعرف على الدور الحقيقي للإدارة المدرسية من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيسي لهذا البحث والمتمثل في:

ما دور الإدارة المدرسية في قيادة المؤسسات التعليمية؟

أهداف البحث: انطلاقاً من أهداف البحث والتمثلة في التالي:

- التعرف على دور الإدارة المدرسية في قيادة المدرسة كمؤسسة تعليمية.
- التعرف على أهم العوامل التي تؤثر على عمل الإدارة المدرسية.
- التعرف على دور مدير المدرسة من حيث قيادته، وسماته، ووظائفه في قيادة المدرسة.

سيتم الإجابة عن التساؤل العام من خلال مبحثين:

- المبحث الأول: أدبيات البحث
- المبحث الثاني: الجانب التطبيقي

المبحث الأول:

1- مفهوم الإدارة: لقد عرفت الإدارة بعدة مفاهيم لعل أهمها:

هي استغلال الموارد المتاحة من خلال التنظيم والتنسيق للجهود الجماعية بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية وبوسائل إنسانية مما يسهم في تحسين حياة الإنسان سواء كان عضواً في التنظيم أو مستفيداً من خدماته⁽¹⁾. وعرفت أيضاً بأنها ذلك العضو في المؤسسة المسؤول عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها تلك المؤسسة في المجتمع، فالإدارة مسؤولة وتكليف من المجتمع بتحقيق أفضل النتائج باستخدام العناصر البشرية والمادية الملائمة استخداماً أمثل مع تحقيق الاستمرارية بعمل توازن حساس بين متطلبات الحاضر والمستقبل⁽²⁾.

وعرفها فردريك تايلور: "بأنها المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بالعمل بأحسن طريقة وأرخصها"⁽³⁾. في حين عرفها هنري فايول ((هي عمل يتضمن التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة"⁽⁴⁾. ويمكن إجمال التعريفات في التعريف التالي بأن "الإدارة هي مجموعة من العمليات يقوم بها أكثر من فرد وبطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل وهي جهاز يتألف من مدير المدرسة ومن نائبه والأساتذة والإداريين، أي كل من يعمل في النواحي الإدارية والفنية"⁽⁵⁾.

2- جوانب عمل الإدارة المدرسية:

أولاً: الجانب الإداري: في هذا الجانب يمكن إيضاح جملة من المهام والمسؤوليات الإدارية التي ترتبط بمدير المدرسة ولعل أهم هذه الجوانب ما يلي:

1. **اتخاذ القرار:** إن ارتباط اتخاذ القرار بعمليات الإدارة ووظائفها بكافة جعله بمثابة محل حقيقي لقدرة الإداري والرئيس في القيادة والتوجيه، ويقصد باتخاذ القرار هو عملية اختيار بين أكثر من بديل في موقف يشكل غموضاً، أو مشكلة تريد حلاً، وإذا لم تكن هناك بدائل فلا معنى لاتخاذ القرار.

وهناك خمس خطوات لاتخاذ القرار هي:

- عملية اتخاذ القرار هو حلقة من الأحداث التي تتضمن تحديد الصعوبات وتشخيصها.
- الإدارة هي عملية اتخاذ القرارات كما تتجسد في أداء الفرد والجماعة.
- العقلانية الكاملة في اتخاذ القرار أمر مستحيل ولذلك يلجأ الإداريون لإرضاء الآخرين.
- الوظيفة الأساسية للإدارة هي تطوير سلوك المرؤوسين داخل البيئة الداخلية للقرار.
- عملية اتخاذ القرار هو نمط عمل تام تجسده إدارة عقلانية معنية بكل الوظائف.

في حين استنتج الفقي (1994) أن فوائد المشاركة في اتخاذ القرارات أن تكون القرارات المتخذة حكيمة وقابلة للتنفيذ بسهولة وتفهم المعلمين والتلاميذ للقرار وإزالة مخاوفهم وزيادة التزامهم به⁽⁶⁾.

2- **إجراءات المقابلات:** تعتبر المقابلة وسيلة مهمة من وسائل الاتصال المباشرة والشفوي، وقد يغفل البعض عن أهميتها، ولا يقدرونها حق التقدير، فالمقابلة صعبة ومعقدة، ويستلزم استخدامها، الإعداد والتدريب على كيفية إجرائها وإلا أصبحت مضيعة للوقت.

3- **إدارة الاجتماعات:** تعطي الاجتماعات الأفراد شعوراً بالانتماء والأهمية، وتتيح لهم فرصة المشاركة كما تقدم لهم وسيلة لتبادل المعلومات، وبالرغم من مزاياها المذكورة، فلاجتماعات مساوئها، فقليل من الأفراد الذين يشاركون بفاعلية فيها، وهي تستغرق وقتاً كبيراً وتتميز للمتحدث البارح حتى وإن لم يتم بطرح الأفكار، وأفضل الحلول⁽⁷⁾ كما تتطلب الإدارة الجيدة أن يقوم مدير المدرسة بالتحضير العقلي له وفقاً لجدول الأعمال، بحيث

يراجع الموضوعات المدرجة للنقاش، ويلم بالمعلومات والبيانات المتعلقة بها، ويلخص المناقشات والمداومات، والقرارات السابقة، أما عن كيفية تعامل المدير مع الحاضرين متعددي أنماط السلوك فذلك يعتمد على طبيعة كل منهم⁽⁸⁾.

4-إدارة الأفراد: تتطلب إدارة الأفراد، وتنظيمهم، توزيع الأعمال والواجبات عليهم وتنسيق أعمالهم، وتحديد مسؤوليات كل منهم وعلاقاته الأفقية والرأسية في المدرسة، من خلال ثلاث مراحل رئيسية هي:

- مرحلة الدراسة وتشمل التعرف على أهداف التعليم وأهداف المدرسة والقوانين والتعليمات المتعلقة بذلك، والتعرف على جغرافية المدرسة وحالة مبانيها ومرافقها، والتعرف على التشكيلات المدرسية، وأعداد الطلبة، وتوزيعهم، والتعرف على ميزانية المدرسة المالية.
- أما المرحلة الثانية: هي مرحلة التخطيط ويتم فيها التشاور مع المعلمين وإشراكهم في وضع قواعد العمل، والإطار العام للإجراءات العملية الأخرى كوضع الجدول المدرسي وتوزيع الطلبة وتحديد الأنشطة وتوزيع الميزانيات.

- أما في المرحلة الثالثة: فهي مرحلة التوزيع والتقييد بان تستند الأعمال المطلوبة لأصحابها المحددين مع مراعاة أن يدخل العمل المسند للشخص في اختصاصه وأن يتم التوزيع بعدالة ليتم الانتفاع بكل الكفايات.

5- إدارة المبنى المدرسي: للمبنى المدرسي أهمية واضحة في تنفيذ العملية التربوية في مساعدة إدارة المدرسة على النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة، ولمدير المدرسة دورٌ في العمل باستمرار على تحسين المبنى المدرسي وتجهيزه والمحافظة عليه، والارتفاع بمستوى كفاءته لتحقيق أهداف المدرسة. ونظرا لما يتمتع به المبنى المدرسي من راحة نفسية وجسمية والوقت الذي يقضيه الطلاب به لساعات طويلة فينبغي مراعاة الأتي:

1- تهيئة الظروف الملائمة للنمو الجسمي والنفسي السليم للطلبة.

2- توزيع الضوء والإضاءة بشكل هادئ.

3- توافر شروط السمع والحرارة والصحة والأمن⁽⁹⁾.

6-إدارة الوقت: أن أهمية الوقت وخصوصيته ليس في حياة المديرين فحسب بل في حياة الإنسان بشكل عام فإن كثيراً من هؤلاء لا يحرصون عليه، وقليل منهم يستخدمونه استخداما فعالا.

7- إعداد الجدول المدرسي: يقصد بالجدول المدرسي هو الخريطة التي

توضح الحصص اليومية، ومواد الدراسة، والأنشطة المدرسية المختلفة وأماكنها ومواعيدها⁽¹⁰⁾.

إن الإعداد للجدول المدرسي ليس أمراً سهلاً بل يتطلب شخصاً لديه الكفاءة والقدرة والخبرة التي تؤهله للقيام بذلك العمل، ولعل عدة عوامل تشكل في مجملها نظرة التعليم والمدرسة نحو إعدادها والمتمثلة في معرفة طبيعة المرحلة الدراسية، ونظام العمل بالمدرسة، وتخصصات المعلمين، والامتحانات والموارد المتوفرة بالمدرسة المادية والمعنوية.

8- أنواع الجداول المدرسية الأخرى: هناك عدة أنواع فرعية من الجداول

المدرسية متفرعة من الجدول المدرسي العام منها: جدول الفصل- جدول المعلم- جدول وقت الفراغ- جدولة الأنشطة المتعلقة بالمنهج- جدول الأنشطة الرياضية- جدول الواجبات- جدول الامتحانات⁽¹¹⁾. ولكن يظل الجدول المدرسي العام هو الأساس الذي ينظم اليوم المدرسي دون استثناء فهو يختص بكل الصفوف الدراسية، ويعطي صورة كاملة عن البرنامج المدرسي بكامل تفصيلاته اليومية على مدار الأسبوع.

9- توزيع الطلبة على الصفوف والشعب: تقوم معظم إدارات المدارس

بتوزيع الطلبة على الصفوف الدراسية والشعب المختلفة وفق تنظيم عام متعارف عليه في بداية كل عام دراسي وذلك بطريقتين أساسيتين هما: طريقة التوزيع المتجانس وطريقة التوزيع غير المتجانس، بناءً على أولوية تسجيلهم أو أسمائهم.

10- النظام المدرسي: يعتبر النظام المدرسي هدفاً رئيساً للإدارة المدرسية،

كما أن تحقيق إحدى المهام الإجرائية، التي يقوم بها مدير المدرسة والمسؤوليات التي تقع على عاتقه، من أهم الأعمال التي تقوم بها الإدارة، فالنظام المدرسي عملية تربوية تعني بضبط سلوك الطلبة، وتهذيب سلوكهم واستمالة عواطفهم، وانفعالاتهم، تحت قيادة المدرسة وتوجيهها من أجل تحقيق الأهداف التربوية⁽¹²⁾.

وفي الوقت نفسه قد نجد هناك من يقوم بالخروج عن النظام داخل المدرسة سواء بشكل فردي أو جماعي من خلال ما يقوم به بعض الطلبة من شغب داخل الصفوف، وسرقة محتويات المدرسة، والزملاء وكذلك ممارسة الغش في الامتحانات، الأمر الذي يستدعي من إدارة المدرسة استخدام بعض الأساليب لحفظ النظام داخل المدرسة وذلك باستخدام العقاب للحد من هذه التصرفات سواء بشكل فردي لكل من يقوم بهذا العمل وبشكل جماعي كالطرد، والتوبيخ، وبعض الأساليب الأخرى.

ثانياً- الجانب الفني:**1- الاتصال:** إن الإدارة المدرسية شأنها كثير من العمليات والمسؤوليات في المجتمع

تتم دون اتصال، وأصبح العمل فيها يسير دون المستوى المطلوب من حيث عمل العاملين بها من مديرين، ومعلمين وعاملين وطلاب، وأولياء أمور. إن توقف عملية الاتصال يجعل تدريس بعض المواد داخل المدرسة لا قيمة له. فالالاتصال هو العصب الحيوي للمدرسة الذي يجعل فيها حراك دائم. إن المجالس التعليمية وسائط اتصال معروفة، وتلعب دوراً مهماً في العملية الإدارية، حيث من خلال ما يتم التنسيق بين الأجهزة المختلفة وتتم المشاركة في اتخاذ القرارات، وقد تكون تلك المجالس، استشارية لتقديم النصح والمشورة للمدير في موضوعات مطروحة ومحدودة أو تنفيذية تهتم بوضع القرارات موضع التنفيذ⁽¹³⁾.

في حين تعتبر عملية الاتصال وسيلة لنقل المعلومات والقيم والاتجاهات ووجهات النظر في حين يراه البعض بأنه نوع من التفاهم، والتناغم بين الطرفين و التأثير على سلوكهم الوظيفي، وتوجيه جهودهم في الأداء، بينما يرى البعض بأنه الاحتكاك المباشر وغير المباشر بين المدرسة، والمجتمع المحلي وإقامة علاقات إيجابية معه⁽¹⁴⁾.

2- الإشراف على المعلمين: يعتمد معظم مديري المدارس في أداء عملهم على

الواجبات الإدارية مثل تخطيط الجداول المدرسية وإعدادها، وتعيين المعلمين وتوزيعهم على الصفوف الدراسية، وتعيين حجرات الدراسة، بينما متابعة ومعاونة المعلمين على تحقيق أهداف المدرسة لا يقل أهمية عن الأمور الإدارية. يعرف نظام الإشراف على المعلمين بأنه تلك الجهود المبذولة لمساعدة المعلمين على النمو مهنياً وعلمياً وفهم وظيفتهم واستيعاب الأهداف التربوية واختيار المادة التعليمية، والأدوات المناسبة وأساليب وطرق القياس، والتقويم التي تكفل تعلم التلاميذ⁽¹⁵⁾. ويرى آخر بأن الإشراف هو عملية اتصال إنساني مركبة ومتعددة الأغراض من شخص مؤهل علماً وخبرة وميولاً، ومستقبل لمتابعة المرؤوسين وتوجيه إنجازهم وتطويره وظيفياً من أجل رفع فعاليتهم⁽¹⁶⁾. بينما يهدف الإشراف على المعلمين إلى تحسين عملية التدريس من خلال مساعدة المعلم على دراسة المناهج والكتب المقررة، وتحليلها ونقدها وتشجيع النمو المهني، وإشراك المعلمين في الحلقات الدراسية، وتقدير احتياجات المعلمين في مجال عملهم، ومعرفة أهم الصعوبات التي يواجهها الطلاب وتشخيصها واستثمار الإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة في المدرسة والبيئة المحلية والاستفادة منها في تحسين العملية التربوية⁽¹⁷⁾.

العوامل المؤثرة في الإدارة المدرسية:

1- العوامل الاجتماعية: لقد أجريت العديد من الدراسات على المناخ العام للمدارس

ومدى اندماج ومشاركة التلاميذ في المدرسة، على اعتبار المدرسة أحد العوامل الهامة لنمو وتحسين التلاميذ، وتقترح هذه الدراسات أن المدارس يجب أن تكون أقل تعقيداً، وأكثر إنسانية، وتكون ذات مناخ تنظيمي مفتوح يؤثر على سلوك الإدارة المدرسية، والمدرسين، والتلاميذ، والعاملين، والآباء ايجابيا- وفي توازن بين أهداف المدرسة وأهداف أعضائها حتى يعملوا جميعا على تحقيق الهدف التربوي المرغوب فيه⁽¹⁸⁾. وكذلك على الإدارة المدرسية مساعدة المدرسين على التخلي عن الاتجاهات والعادات الأخلاقية غير المرغوب فيها، والتي تفقد الشخص احترامه، وتضعف مركزه الأدبي، من بين هذه الاتجاهات والعادات والأخلاقيات، ضعف الإيمان، عدم الالتزام بتعاليم الدين، الغش، النفاق، الظلم، التمييز، الحقد، الجحود، الأنانية⁽¹⁹⁾.

2- العوامل الجغرافية الاقتصادية: تعتبر العوامل الجغرافية والاقتصادية أحد العوامل

المؤثرة في الإدارة المدرسية بما تحويه من أبنية مدرسية من حيث شكلها وتنظيمها، وتوقيت الدراسة بها، أما الأوضاع الاقتصادية هي الأخرى قد تكون سببا أو عاملا مهما في التأثير على الإدارة سلبيا أم إيجابيا فالتخلف الاقتصادي يشكل أعباء كثيرة على الإدارة والازدهار الاقتصادي يساعد على عملها حيث توفير الأثاث والمكتبات والوسائل التعليمية الحديثة والأنشطة، وتوفير الكتب والأبنية اللازمة والمعامل وغيرها.

3- العوامل السياسية: تعتبر العوامل السياسية عاملا لا يقل خطورة عن بقية العوامل

الأخرى في التأثير على الإدارة، وذلك حسب سياسة الدولة العامة، تتأثر الإدارة بتلك التوجهات واللوائح والتشريعات، حيث تعرض بعض السلطات على الإدارة المدرسية في تطبيق عدة مشاريع قرارات صادرة من الإدارة العليا مما قد ينعكس على نمط الإدارة بشكل مباشر⁽²⁰⁾.

عناصر إعاقة عمل الإدارة المدرسية⁽²¹⁾:

- هناك عدة عناصر تعيق عمل إدارة المدرسة، وتجعلها جامدة لا تتحرك نحو أداء مهامها ووظائفها بسبب أو بأخر ولعل أهم تلك العناصر هي:
- التقصير في تحديد مسؤولية الأفراد بشكل جيد.
- التأخر في إنجاز العمل قد ينتج عن عدم تحديد شخص للقيام بعمل ما في زمن محدد.
- القيام بالأعمال الخاطئة قد يكون بفعل نقص كفاية الأفراد.
- الجهد الضائع من قبل العاملين والمعلمين بسبب ازدواجية العمل وتداخله.

وفي هذا الصدد أجريت الكثير من الدراسات على المناخ العام للمدارس، ومدى اندماج ومشاركة التلاميذ في المدرسة على اعتبار أن المدرسة تعتبر أحد العوامل المهمة لنمو وتحسين التلاميذ، وتقترح هذه الدراسات من خلال نتائجها أن المدارس يجب أن تكون أقل تعقيدا، وأكثر إنسانية وتكون ذات مناخ تنظيمي مفتوح يؤثر على سلوك الإدارة المدرسية والمدرسين والتلاميذ، والعاملين والآباء، إيجابيا، وفي توازن بين أهداف المدرسة وأهداف أعضائها حتى يعملون جميعا على تحقيق الهدف التربوي المرغوب فيه⁽²²⁾. بينما أثار مورفيت وجونز في بحوثهم إلى الصفات المميزة للنظريات الجديدة في الإدارة المدرسية على النحو التالي:

- ليست القيادة مقصورة على أولئك الذين يشغلون مناصب مرموقة في الهيئة أو المؤسسة.
- إن العلاقات الإنسانية الطيبة عامل أساسي في تشجيع الإنتاج ومواجهة حاجات كل عضو من أعضاء الجماعة.
- المسؤولية يمكن أن يتقاسمها عدد من الناس وإذا كان الممكن تقاسم الريادة فإن المسؤولية هي الأخرى يمكن أن تقبل التقسيم.
- كل من يتأثر بنتائج برنامج ما أو سياسة معينة يجب أن يشارك في اتخاذ القرارات ذات الصلة بهذا البرنامج.
- الموقف- وليست الوظيفة- هو الذي يقرر الحقوق والاعتبارات ذات الصلة بممارسة السلطة.
- التقسيم مسؤولية جماعية⁽²³⁾.

مدير المدرسة كقائد للإدارة المدرسية:

تقتضي طبيعة الإدارة المدرسية أن يوجد على قمة المجتمع المدرسي شخصية قيادية قادرة على التأثير تنشر الثقة والاطمئنان في نفوس العاملين بالمدرسة، لهذا يعد مدير المدرسة بالاشتراك مع المدرسين والعاملين بالمدرسة العنصر الأساسي للقيام بالأعمال المنوطة بهم، فهو المسؤول الأول والمباشر على أوجه النشاط والعمل، كما أن برنامجها يتأثر إلى حد كبير باقتراحاته وميوله ومجهوده.

لذا يجب على كل من يعين أو يختار أو يحتل مركزا قياديا خاصة في عملية التربية والإدارة المدرسية أن يكون قدوة حسنة، ويعمل على تذليل الصعاب أمام موظفيه، وحل مشكلاتهم، وأن يراعى الله في كل خطوة يخطوها، وأن يطبق القوانين واللوائح والتعليمات على نفسه أولا تحقيقا للعدالة بين أعضائها⁽²⁴⁾. في حين تقوم بعض النظم التعليمية بإعداد عدة اختبارات للمتقدمين لقيادة الإدارات المدرسية، ومقاييس للرتب وغيرها من الوسائل المناسبة، وفي كل الحالات فإنه يجب أن يعد للذين تم اختيارهم

برنامج تدريبي مناسب- يشمل دراسة المواد المتعلقة بالقيادة وبطبيعة العمل بالتعاون مع كليات التربية في الجامعات⁽²⁵⁾.

السمات والصفات الشخصية التي يجب أن تتوافر في مدير المدرسة:

تؤكد بعض الدراسات في هذا المجال على ضرورة توافر بعض السمات والصفات في تولى إدارة المدارس منها:

- الحماس والذكاء.
- الحزم والتصميم.
- الشخصية الاجتماعية.
- المثابرة والأتزان.
- الشعور بالمسؤولية.
- الإيمان بالجانب الإنساني والعلاقات الاجتماعية الطيبة.
- القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة.
- التعامل بلباقة مع مدرسية والبيئة التي يتعامل معها.

وهذا يدل على أن القيادة ليست مجرد صفات وخصائص مطلقة وإنما هي عملية تختلف من مدير لآخر حتى في نفس الظروف ومع نفس المجموعة التي يتولى قيادتها وهي عملية يمارس خلالها التأثير من المدير في سلوك تابعة لتحقيق الهدف المطلوب⁽²⁶⁾.

وهناك قول آخر بأن ثمة صفات شخصية أخرى ينبغي أن تتمثل في مدير المدرسة وهي:

- توافر الصحة الجيدة بجانبها الجسمي والنفسي.
- المظهر العام والشخصي.
- قوة الشخصية وقدرته على التأثير على الآخرين.
- قدرته على تكوين علاقات إنسانية.
- أن يكون ذا سمعة حسنة.
- أن تكون لديه القدرة على الحسم والبت في الأمور والوصول إلى قرارات سليمة⁽²⁷⁾.

ومن هنا فإن توافر المهارات العلمية والفنية والصفات الشخصية المناسبة لازمة. فمدير المدرسة الذي يقل تأهيلا أو خبرة عن بعض المدرسين يضع نفسه في موقف حرج ويصعب عليه من خلال تحقيق دوره القيادي، فكيف يكون القائد أقل كفاءة علمية وخبرة! كذلك يكون لديه القدرة على الاتصال الفعال المزدوج مع المدرسين و التلاميذ والعاملين والآباء وتهيئة المناسبات للقيام بهذا الاتصال عن طريق الوسائل المختلفة المتوفرة لديه بالمدرسة... وأن تتوفر لديه الروح الديمقراطية في إدارة الجلسات والمناقشات ويعرف

كيف يتعامل مع الناس على اختلاف اتجاهاتهم بعطف وسهولة من غير تكبر واستعلاء، وتشجيعهم وتحفيزهم للعمل والثناء عليهم⁽²⁸⁾.

وظائف مدير المدرسة:

إن القيادة الناجحة تعمل على توفير مناخ صحي عام بالمدرسة يعمل كل فرد فيه بارتياح، وتسود فيه علاقات طيبة بين كل العاملين في المدرسة، حيث تعمل الإدارة الحازمة على توفر النظام والاستقرار في المدرسة، وإن الأداء يتحسن في ظل القيادة المبتكرة التي تستطيع دفع العاملين للعمل واستئثار جهودهم والتنسيق بينهما ومن هذه الوظائف:

- قسم يهتم بالواجبات التي يغلب عليها الطابع الإداري والتنظيمي.
- قسم يهتم بالواجبات التي يغلب عليها الطابع الفني والمهني.
- تؤكد بعض الدراسات الميدانية من خلال نتائجها الحديثة التي قام بها الباحثون في مجال الإدارة عام 1985 والتي أجريت على عينة من المديرين في المدارس والشركات الصناعية والتجارية فقد توصلت النتائج فيها إلى تشابه الأدوار والوظائف الإدارية تشابها كبيرا في كل من بريطانيا- أمريكا- استراليا حيث وجدت بعض الفروق لعل أهمها:
- إن مديري المدارس ينشغلون بإدارة الأعمال اليومية للمدرسة بدرجة قد لا تمكنهم من التفكير والتخطيط المستقبلي.
- إن مديري المدارس تتمركز وظيفتهم حول الأفراد والأشخاص من معلمين وعاملين وتلاميذ وآباء.
- إن سلطة مديري المدارس أقل من نظرائهم في الميادين الأخرى لاسيما فيما يتعلق بالمصادر المادية والبشرية.
- إن مديري المدارس أكثر عرضة للرأي العام وقد يسبب ذلك بعض الضغوط عليهم.
- إن عمليات السلطة وتفويضها والاشتراك في اتخاذ القرار أقل بكثير بالنسبة لمديري المدارس.
- إن مديري المدارس يواجهون مشكلة نقص العاملين في الخدمات الكتابية والسكرتارية بصورة أكثر.
- وخلاصة القول إن الواقع يشير إلى أن كثيرا من مديري المدارس يخصصون وقتا كبيرا للنواحي الإدارية، مما يضر بواجباتهم في النواحي الأخرى، في الوقت الذي يستطيعون فيه إسناد كثير من الأعمال لغيرهم من العاملين بالمدرسة. ومن أهم المهام الإدارية والفنية التي يقوم بها مدير المدرسة هو مسؤوليته عن الأعمال التالية سواء بنفسه أو فوض لها غيره وهي:
- عمل الجدول اليومي بعد جمع كل البيانات والمعلومات اللازمة لعمله.

- الإشراف على النشاط المتصل بالمنهج بالإضافة إلى الإشراف على عمل المدرسين بالفصول الدراسية.
 - مقابلة الآباء وغيرهم من الزائرين ومناقشة مشكلات المدرسة معهم.
 - الإشراف على الاختبارات وتنفيذها وتلخيص نتائجها.
 - ملاحظة غياب وتأخير الطلاب ودراسة أسباب فشل بعض الطلاب ومساعدتهم في التغلب عليها.
 - توفير سائر الإمكانات المادية اللازمة لحسن سير العملية التعليمية بما في ذلك الكتب والمقاعد.
 - تنظيم السجلات المدرسية وحفظ ملفات التلاميذ ومراقبة أعمال المخزن.
 - تنظيم السجل الخاص بمواظبة المعلمين والموظفين.
 - مراقبة تنفيذ الجدول المدرسي طوال اليوم الدراسي.
- ومن هنا يمكن القول بأنه لا يمكن الفصل بين النواحي الإدارية والفنية في إدارة المدرسة؛ لأنهما تسعيان لتحقيق أهداف التعليم والتربية في المدرسة. هناك بعض الصعوبات التي تواجه مدرء المدارس في قيادة المؤسسات التعليمية.

- 1- حاجة مدرء المدارس إلى الإعداد والتأهيل والإتمام ببعض المهارات والكفايات.
 - 2- اتساع دائرة السلطات التعليمية والدور المتوقع من مديري المدارس في نجاح المدرسة.
 - 3- عدم التوفيق بين المهام الإداري والفنية من حيث بعض المهام خاصة إدارة الوقت.
 - 4- ضرورة متابعة الجديد من الأبحاث في عملية تحقيق النمو الشخصي والمهني لمدير المدرسة.
 - 5- ضعف أداء بعض المعلمين في التدريس أدى إلى عدم فعالية المدرسة.
 - 6- عدم الاهتمام بالإمكانات والموارد بالمدارس وقلتها أحيانا.
 - 7- عدم الاهتمام بالوقت كمهمة إدارية وتوزيعه على بعض المهام المدرسية.
 - 8- لا توجد أية حوافز لمديري المدارس سواء المادية أو المعنوية.
- ومن خلال ما تم عرضه في هذا البحث يمكن القول أن معظم المدارس اليوم ينقصها الكثير بل الكثير جدا للقيام بمهامها على الوجه الأكمل والمطلوب منها، وبالنظر إلى عدة أمور نجد على رأسها من يتولى إدارتها فهم ليسوا من المؤهلين للقيادة والوصول بها إلى بر الأمان، ولعل ما نراه اليوم في تلك المدارس من تخطيط وعشوائية، ومراوحة في العمل الإداري والفني بها فإنه لا يزال يشوبه القصور والضعف الواضح؛

الإدارة المدرسية ودورها في قيادة المؤسسات التعليمية
د. محمد أمحمد عمر غزالة
مما أدى إلى فقدان تلك المدارس كمؤسسات تربوية وتعليمية قيمتها وعدم قيامها بالأعمال المنوطة بها.

إجراءات البحث:

منهج البحث: تحدد منهج البحث في إطار المشكلة وأهدافها، حيث تهتم مشكلة البحث بدراسة الوضع الراهن وجمع البيانات عنه وتحليلها فأنا المنهج الملائم هو المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع البحث: تكون مجتمع البحث من فئة المعلمين بمرحلة التعليم الأساسي والذين يشكلون الغالبية العظمى في المؤسسات التعليمية بمنطقة جنوب الزاوية.

عينة البحث: تكونت عينة البحث من (100) معلم ومعلمة، وهو ما يمثل نسبة 25% من المجتمع الكلي بطريقة العينة العشوائية البسيطة لمعرفة آرائهم حول دور الإدارة في القيام بعملها.

أداة البحث: تمثلت أداة البحث في إعداد استبيان من قبل الباحث لتحديد دور الإدارة المدرسية في قيادة المؤسسة التعليمية، من خلال الاطلاع على أدبيات البحث التي تناولت موضوع البحث، حيث تكونت الأداة في صورتها النهائية من (15) فقرة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، حيث بلغ عددهم (10) أساتذة يقومون بتدريس مادة الإدارة المدرسية بكليات التربية، وذلك للتحقق من مدى ملاءمة الأداة للموضوع، حيث اتبع الباحث مقياس ليكرت الثلاثي (أوافق-لا أوافق-لا أدري).

صدق الأداة: اعتمد الباحث في صدق الأداة على آراء المحكمين من خلال إبداء الملاحظات للاستعانة بها في بناء الاستبيان.

ثبات الأداة: لقياس مدى ثبات الأداة، اعتمد الباحث على طريقة (ألفا كرونباخ) حيث وصلت درجة الثبات 80% وهي عالية يمكن الوثوق بها.

المعالجة الإحصائية: لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات تم استخدام التكرارات والنسب المئوية:

عرض وتحليل النتائج:

للتعرف على دور الإدارة المدرسية في قيادة المؤسسات التعليمية من خلال استجابات

أفراد العينة من خلال النسب المئوية كما هو موضح بالجدول (1)

جدول (1)

دور الإدارة المدرسية فيما يتعلق بالأمور الإدارية حسب استجابات أفراد العينة

لا أدرى	لا أوافق	أوافق	الفقرة	
%40	%15	%45	نتائج الإدارة عمل كل العاملين بها	1
%15	%20	%65	تحدد الإدارة المهام الخاصة لكل العاملين داخل المؤسسات حسب وظائفهم	2
%20	%5	%75	تنظم الإدارة السجلات والملفات الخاصة بالعاملين كافة والرجوع إليها عند الضرورة	3
%10	%35	%55	تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع العاملين بها متى رأت ذلك	4
%20	%20	%60	تقوم الإدارة بإصدار بعض القرارات الحكيمة لاستمرار عمل المؤسسة فيما يخص بعض الأعمال	5

يتضح من الجدول السابق أن متابعة الإدارة عمل العاملين بها من موظفين ومعلمين وطلاب قد جاء بنسبة (45%) أوافق بينما جاءت (15%) لا أوافق في حين كانت (40%) نسبة لا أدرى، ربما يرجع السبب لأن الإدارة لديها أعمال آخر جعلتها لا تتابع باستمرار كل ما يقوم به العاملون بها. كما جاءت نسبة (65%) بأن الإدارة تحدد المهام الخاصة لكل العاملين بها من موظفين ومعلمين وطلاب حسب وظائفهم، وجاءت نسبة (20%) لا أوافق بمعنى أن الإدارة لا تقوم بتحديد المهام الخاصة لكل العاملين، كما جاءت نسبة (15%) هي الأخرى لا أدرى، وهذا يدل على أن كل العاملين بالإدارة يتلقون الأوامر التي توكل إليهم وتحدد المهام المطلوبة من أدائهم، بينما جاءت النسبة القليلة غير موافق، وهذا يدل هو الآخر على بعض الإدارات التي توكل في أعمالها لمجموعة من العاملين دون غيرها أو تركز على المعلم دون الطالب أو الموظف دون المعلم.

وكانت نسبة (75%) أوافق تدل على أن الإدارة تنظم كافة السجلات والملفات الخاصة بالعاملين بها والرجوع إليها عند الضرورة أو الحاجة، بينما جاءت نسبة (5%) لا أوافق وهي قليلة مقارنة بغيرها، بينما جاءت نسبة (20%) لا أدرى إذا ما كان هناك تنظيم أو لا يوجد ذلك التنظيم وهذا يدل على أن النسبة الكبيرة من استجابات أفراد العينة أوضحت بأن الإدارة تهتم بتنظيم سجلاتها وملفاتها تنظيمياً لمعرفة المعلومات عن كل عضواً بها.

في حين جاءت نسبة (55%) أوافق تدل على أن الإدارة تعقد اجتماعات دورية مع العاملين داخل المؤسسات التعليمية متى رأت ذلك، بينما كانت نسبة (35%) لا أوافق تدل على أن الإدارة منظمة في عقد اجتماعاتها مع العاملين بها، أما النسبة القليلة كانت (10%) لا أدري تدل على إذا ما كانت هناك أصلا اجتماعات داخل المؤسسة التعليمية تقوم بها الإدارة، وهذا يدل على أن أغلب إدارات المدارس تعقد في اجتماعات مع العاملين بها والبعض الآخر ربما يرى أن الاجتماعات غير كافية أو تكاد تكون قليلة، بينما تنفي المجموعة القليلة وجود اجتماعات من هذا القبيل اللهم في أوقات نادرة كداية العام الدراسي أو الامتحانات.

جدول (2)

يبين دور الإدارة المدرسية فيما يتعلق بالأمور الفنية حسب استجابات أفراد العينة

لا أدري	لا أوافق	أوافق	الفقرة	
0%	30%	70%	تهتم الإدارة بالأنشطة داخل المؤسسة التعليمية.	1
20%	0%	80%	تقوم الإدارة بالإشراف على الجداول المدرسية ومتابعتها.	2
35%	10%	55%	تتابع الإدارة إنجاز الأعمال التي يقوم بها العاملون داخل المؤسسة التعليمية.	3
40%	35%	25%	تقدم الإدارة بعض الحوافز المادية والمعنوية أثناء قيام العاملين بها بالأعمال المنوطة بهم.	4
20%	5%	75%	تتابع الإدارة مواظبة العاملين بها من معلمين وموظفين وطلاب من حضور وغياب	5

يتضح من الجدول السابق أن النسب الكبيرة التي تحصلت على معدلات عالية هي (70%) تهتم الإدارة بالأنشطة داخل المؤسسة التعليمية، ونسبة (80%) تقوم الإدارة بالإشراف على الجداول المدرسية ومتابعتها، ونسبة (55%) تتابع الإدارة المدرسية إنجاز الأعمال التي يقوم بها العاملون داخل المؤسسة التعليمية، في حين جاءت نسبة (40%) تقدم الإدارة بعض الحوافز المادية والمعنوية أثناء قيام العاملين بها بالأعمال المنوطة بهم، بينما جاءت نسبة (70%) تتابع الإدارة مواظبة العاملين بها من معلمين وموظفين

الإدارة المدرسية ودورها في قيادة المؤسسات التعليمية
 د.محمد أمحمد عمر غزالة
 وطلاب من حضور و غياب, وكل ما ذكر قد يرجع السبب فيه إلى أن عمل الإدارة يتطلب متابعة سواء في النشاط الذي يُعمل داخل المؤسسة التعليمية أو الجداول وكيفية وضعها ومن يقوم بمتابعتها والإشراف عليها ومتابعة العاملين في إنجاز الأعمال التي تطلب من العاملين' بينما إعطاء الحوافز المادية والمعنوية حازت على نسبة أقل, وهذا يدل على قلة الإمكانيات من إدارة التعليم وعدم التشجيع, أما فيما يخص متابعة حضور و غياب العاملين فهو عمل أصيل للإدارة لاستمرار العمل حتى لا تحدث الفوضى داخل المؤسسة التعليمية.

جدول (3)

يبين دور الإدارة المدرسية فيما يخص العلاقات الإنسانية حسب استجابات أفراد العينة

الفقرة	أوافق	لا أوافق	لا أدري
1 تتسم الإدارة بالالتزان والدبلوماسية أثناء التعامل بها (موظفين, معلمين, طلاب).	30%	45%	25%
2 تعمل الإدارة على بث روح التعاون بين العاملين بها (موظفين, معلمين, طلاب).	10%	55%	35%
3 تُسهّم الإدارة في حل بعض المشكلات التي تواجه العاملين بها (موظفين, معلمين, طلاب).	60%	20%	20%
4 تسهّم الإدارة في الربط بين مؤسسات المجتمع والعاملين بها من أجل تذليل الصعاب التي تواجه عمل الإدارة.	25%	40%	35%
5 تُوفّر الإدارة ما في وسعها من إمكانيات تساعد العاملين بها على أداء أعمالهم.	50%	50%	0%

يتضح من الجدول السابق أن نسبة (45%) تتسم الإدارة بالالتزان والدبلوماسية أثناء التعامل بها (موظفين, معلمين, طلاب) كانت غير موافقة. ونسبة (55%) تعمل الإدارة على بث روح التعاون بين العاملين بها (موظفين, معلمين, طلاب) هي غير موافقة. ونسبة (60%) من استجابات أفراد العينة حول إسهام الإدارة في حل بعض المشكلات

التي تواجه العاملين بها داخل المؤسسة التعليمية, في حين جاءت نسبة (40%) هي الأخرى غير موافقة تسهم الإدارة في الربط بين مؤسسات المجتمع والعاملين بها من أجل تذليل الصعاب التي تواجه عمل الإدارة داخل المؤسسة التعليمية, كما جاءت نسبة (50%) هي الأخرى غير موافقة بنما (50%) توافق على أن الإدارة توفر ما في وسعها من إمكانيات تساعد العاملين بها على أداء أعمالهم, وهذا يدل على أن أكثر النسب غير موافقة على حل المشكلات, وكانت الأكثر موافقة وهذا يرجع إلي التقصير الواضح في عمل الإدارة المدرسية من حيث العلاقات الإنسانية أي بعدم وجود مثل هذه العلاقات أو عدم الاهتمام بها, وربما يرجع السبب -أيضاً- إلى انشغال الإدارة بالأعمال الإدارية أكثر وبالتالي لا يحس العاملون بأي حوافز ترفع من أدائهم.

الخاتمة :

- إن دور الإدارة المدرسية فيما يتعلق بالأمور الإدارية كانت أعلى نسبة قد حازت علي (75%) وهي إن الإدارة تنظم كافة السجلات والملفات الخاصة بالعاملين بها من موظفين ومعلمين وطلاب وترجع إليها عند الضرورة.

- إن دور الإدارة المدرسية فيما يتعلق بالأمور الفنية كانت قد سجلت أعلى نسبة (80%) اهتمام الإدارة بالإشراف علي الجداول المدرسية ومتابعتها, ونسب (75%) تُتابع الإدارة المدرسية مواظبة العاملين بها من حضور وغياب وهذا أكثر ما تركز عليه الإدارة في معظم المؤسسات.

- إن دور الإدارة المدرسية فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية كانت أعلى نسبة قد حازت (60%) إسهام الإدارة في حل بعض المشكلات التي تواجه العاملين بها داخل المؤسسة التعليمية وتذليل الصعاب التي تواجه عمل الإدارة داخل المؤسسة التعليمية, وكذلك نسبة (50%) توفر ما في وسعها من إمكانيات تساعد العاملين بها على أداء أعمالهم وهي نتيجة منطقية باعتبار شغل الإدارة الشاغل هي قدرتها على حل المشكلات التي تواجه العاملين بها وتوفير كل ما من شأنه أن يساعد في سير العمل بتلك المؤسسات.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن من سوء مظاهر الإدارة المدرسية ما يلي:

- 1- عدم الاهتمام بمظاهر المدارس من الناحية الجمالية والمحافظة عليها فهي دائما في صيانة دورية دون جدوى.
- 2- عدة مدارس ينقصها النظام سواء بالداخل أو الخارج من حيث دخول الطلاب إليها والخروج منها.
- 3- من يقوم بإدارة تلك المدارس هم من غير المؤهلين أو المدربين على قيادة هذه المدارس.
- 4- إعطاء الصلاحيات لمعظم العاملين بالمدارس الأمر الذي أفسد العمل بها في الوقت الذي تكون فيه الصلاحية المطلقة للمدير ونائبه وأخصائيه دون غيرهم.
- 5- ليس للوقت دور في تنظيم المدارس فكثير ما ترى هدرا له إما بضياح أيام من الدراسة أو الحصص اليومية دون أي مبرر أو تعويض لذلك.
- 6- غياب الدعم والحوافز لمديري المدارس قد يكون سببا في التسبب الإداري بتلك المدارس.

وانطلاقا من هذه المؤشرات فإننا اليوم أمام منعطف خطير لسوء إدارات المدارس والتقليدية التي مازالت توفرها عن أداء أعمالها ووظائفها، فالأساس هي الإدارة المدرسية الناجحة المتطورة والنقلة للتقدم العلمي والتي تقود المؤسسات التعليمية إلى التقدم، بما تقدمه تلك الإدارات من خدمات سواء للطلاب أو المعلمين أو العاملين أو الإمكانيات والكيفية لتحسينها والاستفادة منها، هذا كله يحتاج إلى إدارة مدرسية ناجحة للقيام بتلك الأعمال المنوطة بها

التوصيات:

- يوصي الباحث في مجال عمل الإدارة المدرسية ودورها القيادي للمؤسسات التعليمية الأخرى بالتالي:
- 1- وضع قوانين ولوائح تنص على الذين يشغلون الإدارة المدرسية من حيث تخصصاتهم، وكفاءتهم، وخبرتهم في هذا المجال.
 - 2- عمل دورات تدريبية وتنشيطية لمديري المدارس من حين لآخر لمواكبتهم التطور الإداري.

- 3-وضع برامج موحدة على مستوى جميع المدارس تحدد فيه المهام والاختصاصات بحيث يتم تقييمها، ومعرفة جودتها مستقبلاً.
- 4-وضع خطط تتناسب بين الإدارة المدرسية وبقية المؤسسات الأخرى ذات العلاقة بالعمل المدرسي، من أجل تطوير عمل الإدارة.
- 5-توفير جميع متطلبات عمل الإدارة المدرسية من حيث الأثاث المدرسي وبقية المستلزمات الأخرى التي تخصها.
- 6-الحد من التسبب الإداري، والذي بدأ واضحاً في بعض المدارس الأمر الذي جعل تلك المؤسسات ضعيفة في أدائها.

الهوامش:

- (1) برنامج التعليم المفتوح، مبادئ الإدارة، القدس، 1992، ص5.
- (2) سيد محمد الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية، القاهرة، دار الجيل، ط1، 1996، ص150.
- (3) فؤاد الشيخ سالم وزملاؤه، الإدارة الحديثة، عمان مركز الكتب الأردني، ط4، 1992، ص12.
- (4) عمر عقيلي، الإدارة أصول وأسس ومفاهيم، عمان دار زهراء للنشر والتوزيع، 1997، ص12.
- (5) حسن مصطفى، وآخرون، اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، ط4، 1989، ص5.
- (6) عبدا لمؤمن فرج الفقي، الإدارة المدرسية المعاصرة، منشورات جامعة قار يونس، ط1، 1994، ص125.
- (7) المرجع السابق، ص126.
- (8) حسن مصطفى وآخرون، مرجع سابق، ص8.
- (9) وهيب سمعان ومحمد بن مرسي، الإدارة المدرسية الحديثة، 1975، ص132.
- (10) محمد منير مرسي، الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، طان 2001م، ص138.
- (11) وهيب سمعان ومحمد منير مرسي، مرجع سابق، ص137.
- (12) محمد منير مرسي، الإدارة المدرسية الحديثة، مرجع سابق، ص139.
- (13) يعقوب نشوان، الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، عمان، دار الفرقان، 1982، ص80.
- (14) إبراهيم أبو فروه، الإدارة المدرسية، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1997، ص202.
- (15) محمد زياد حمدان، الإشراف في التربية المعاصرة، عمان، دار التربية الحديثة، 1992، ص18.
- (16) إبراهيم أبو فروه، الإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص112.
- (17) أحمد إبراهيم أحمد، تحديث الإدارة التعليمية والنظارة والإشراف الفني، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية، 1988، ص45.
- (18) عمر التومي الشيباني - علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، ليسانس، 1988، ص124-125.
- (19) محمد عبدا لقادر عابدين، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشرق للنشر والتوزيع، ط1، 2001، ص50.
- (20) صلاح عبد الحميد مصطفى، إدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ط1، دار المريخ، الرياض، 1994، ص28.
- (21) أحمد إبراهيم أحمد، تحديث الإدارة التعليمية والنظارة والإشراف الفني، مرجع سابق، ص45.
- (22) بيري يورب، إدارة المدرسة الثانوية الحديثة، ترجمة سامي تاشو، بيروت، ص63-64.
- (23) مدحت كاظم، صحيفة المكتبة، افتتاحية العدد، المسجلة بالعدد الثالث، القاهرة، أكتوبر، 1986، ص17.
- (24) محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها، ص133-163، ص250.
- (25) علي السلمي، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دار المعارف، القاهرة، 1971، ص112.
- (26) محمد منير مرسي، الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، 2001، ص137.
- (27) محمد سليمان شعلان وآخرون، الإدارة المدرسية والإشراف الفني، الأنجلو المصرية القاهرة، 1969، ص132.
- (28) محمد منير مرسي، مرجع سابق، ص250.