الإدارة المدرسية وسبل تطويرها في ضوء الاتجاهات الحديثة والمعاصرة

د. نوري عبدالله هبال – كلية التربية العجيلات – جامعة الزاوية

مقدمة البحث :

انطلاقا من التطورات العلمية المتلاحقة التي يشهدها العالم اليوم مع تنامي اقتصاديات المعرفة وتحديات العولمة ، فقد بدأ العمل على إصلاح منظومة التعليم بجميع مستوياتها من القضايا الرئيسية التي يوليها المسؤولون على العملية التعليمية اهتماما كبيرا من خلال نظرة شمولية تهتم كافة بالجوانب والمجالات المكونة لها خصوصا ما يتعلق منها بمجال " الإدارة المدرسية " باعتبارها تمثل المنظومة التربوية الحديثة في نسقها الإداري التكاملي ، المبني على تطبيق أساليب وقوانين وتقنيات إدارية حديثة معاصرة تواكب حركة العصر في التطوير وتجويد المخرجات ، وهذا الإصلاح يجب أن يكون شموليا مبنيا على منظومة الإدارة المدرسية وما تقدمه من خدمات وما تستخدمه من وسائل وتقنيات تكنولوجية إدارية فعّالة للوصول إلى مخرجات تنسجم ومتطلبات العصر .

فتطوير التعليم وتحديثه يواجه في وقتنا الحاضر الكثير من التحديات والمتطلبات ومن أهمها وجود إدارة مدرسية علمية حديثة ، متمثلة في مدير المدرسة الذي ينظر إليه على أنه ممثل للسلطة وسلوكه القيادي يمثل عنصراً حيويا في إدارة مدرسته وتنظيمها .

مشكلة البحث وتساؤلاته :

لقد تطور دور الإدارة المدرسية تمشيا مع طبيعة العصر ومستجداته ومتطلباته ولهذا تنبهت معظم دول العالم إلى أهمية الإدارة في التعليم فجعلتها في مقدمة أولوياتها منذ أواخر القرن العشرين وذلك اعتمادا على فرضية أن التقدم والتحسين الواضح في الأداء الاقتصادي والاجتماعي في الدولة مرهون بالإدارة الناجحة وجودة الخدمة التعليمية ، ولعل التجربة اليابانية تمثل نموذجاً ناجحاً في هذا الإطار ، حيث قدمت اليابان لتعليم أبنائها كل الدعم والرعاية التي شملت كل البني التحتية للعملية التعليمية بدءا من التلميذ ورعايته واحتياجاته في المدرسة ، وصولا إلى المعلمين وأجورهم مروراً بالمستلزمات الدراسية ؛ ولعل أكثر الجوانب أهمية هو خضوع المناهج التعليمية والمقررات الدراسية إلى برامج تحديث وتطوير مستمرين فضلا عن التنوع في طرائق التدريس. فقد أصبح العمل في الإدارة المدرسية يدور حول التلميذ، وتوفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعده على توجيه نموه العقلي والبدني والنفسي

والاجتماعي، إضافة إلى تحسين العملية التربوية لتحقيق الأهداف الاجتماعية والتربوية والتعليمية التي هي الأساس بالنسبة للإدارة المدرسية.

ولذا فقد تعددت مهام مدير المدرسة ومسؤولياته الإدارية، والفنية، والاجتماعية، فهو إداري وفني، ومشرف تربوي مقيم في مدرسته، وهو قائد اجتماعي في البيئة المحلية، وهو مسؤول عن إيجاد الحلول السليمة للمشكلات المدرسية التي تواجه المعلمين العاملين والتلاميذ في المدرسة ، وأصبح لزاماً على مدير المدرسة أن يستفيد من الأساليب العلمية الحديثة في الإدارة، ومن التكنولوجيا الإدارية الحديثة والتفكير بالطرق العلمية والموضوعية .

وبناء على ذلك يمكن طرح التساؤلات التالية :

س1- ما المفهوم العام للإدارة المدرسية وما الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ؟

س2- ما الأهمية الاستراتيجية للإدارة المدرسية ؟ وما أبرز الوظائف التي تقوم بها ؟

س3- ما الدواعي والمبررات للاتجاه نحو تطوير الإدارة المدرسية ؟

س4- ما الاسباب التي دعت إلى ضرورة استخدام التكنولوجيا الحديثة في تطوير الإدارة المدرسية ؟

س5- ما هي معايير الجودة وأهميتها في تطوير الادارة المدرسية؟

أهمية البحث :

إن تطوير الإدارة المدرسية ضرورة لابد منها ، نظراً لاحتياجات التحديث والتطوير في المجتمعات المعاصرة ، وذلك بما تفرضه ظروف العصر الحديث ، عصر التكنولوجيا الحالي الراهن ، وخاصة نحن في الالفية الاولى من القرن الواحد والعشرين "عصر العولمة ، وبالتالي يقع علي عاتق الإدارة المدرسية مسؤولية كبرى في الارتقاء بالمستوى التحصيلي و التربوي للتلاميذ من خلال توفير البيئة المدرسية المناسبة والتي تشمل أدوات ووسائل التعليم الحديثة والمتطورة.

ويري الباحث ان هذا البحث قد يفيد مديري المدارس لأهمية الدور الكبير الذي يقع على عاتقهم في الرفع من مستوى العملية التعليمية في مؤسساتهم العلمية التي يقوموا بالإشراف عليها ، والعمل على تطبيق معايير الجودة لما لها من ميزات على مدخلات ومخرجات العملية التعليمية.

أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى ما يلي :

1- التعرف على المفهوم العام للإدارة المدرسية والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها .

2- التعرف على الأهمية الاستراتيجية للإدارة المدرسية وأبرز الوظائف التي تقوم بها.
3- التعرف على الدواعي والمبررات للاتجاه نحو تطوير الادارة المدرسية .
4- التعرف على الاسباب التي دعت إلي ضرورة استخدام للتكنولوجيا الحديثة في تطوير الإدارة المدرسية .
5- التعرف على معايير الجودة وأهميتها في تطوير الإدارة المدرسية .

منهجية البحث :

سوف يتّبع في هذا البحث أسلوب البحث المكتبي والتحليل الفلسفي كمنهج لتحليل ومناقشة ما جاءت به نتائج البحوث والدراسات والكتب العلمية في مجال الإدارة المدرسية إلى جانب الاستفادة من خبرات العاملين بها من مديرين ومساعديهم وكذلك المفتشين التربويين في قطاع التعليم وهو ما يتناسب وموضوع البحث .

الدراسات السابقة :

1- دراسة بالنور الدوكالي ،1998م [1] :

بعنوان : "تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في ليبيا في ضوء اتجاهات الإدارة المدرسية الحديثة" .

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في ليبيا من جوانبه المختلفة، وتقديم تصور مقترح لتحسين وتطوير الأداء المتعلق بالمدير في الإدارة المدرسية الحديثة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة الميدانية (الاستبيان)، وشملت عينة الدراسة (132) مديراً ومديرةً، وقد توصلت إلى عدة نتائج أهمها :

- إن مديري المدارس غير حريصين على الابتعاد عن الروتين الإداري الضيق .
- إن مديري المدارس لا يتابعون الجديد في مجالهم عن طريق الاطلاع وحضور المؤتمرات والندوات والدورات التدريبية .
- إن مديري المدارس لا يستخدمون التقنيات الإدارية في تسيير إدارة المدرسة مثل الحاسب
- لا توجد برامج أو أنشطة متنوعة تقوي الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلي .
- إن مديري المدارس غير حريصين على حسن استخدام الوقت وتنظيمه من أجل خطة العمل المدرسي .

وأهم أوجه التشابه مع الدراسة الحالية هو تناول جانب التطوير في الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات الحديثة، ووضع تصور مقترح للتطوير، وهناك أوجه اختلاف بين

الدراسة الحالية وهذه الدراسة، في مجتمع الدراسة، وتصميم أداة الدراسة، واستفاد الباحث من هذه الدراسة نظرياً وميدانياً وخاصة فيما يتعلق بكيفية دراسة الواقع نظرياً والاستفادة منه في تصميم أداة الدراسة الميدانية.

2- دراسة منى مؤتمن عماد الدين ، 2003 [2] :

بعنوان: " تقويم فعالية تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير "

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق تقويم هذه الفاعلية ليصبح المدير قائداً للتغيير داخل المجتمع المدرسي . كما هدفت إلى المقارنة بين المدارس في تطوير الإدارة المدرسية والمدارس العادية المناظرة لها لاستقصاء أي فروق ، وانتهجت الباحثة في دراستها المنهج (شبة التجريبي) واستخدمت أسلوب (التناظر) لإضفاء التكافؤ على عينة الدراسة من مديرين ومعلمين ومشرفين بمرحلة التعليم الأساسي ، وشملت أدوات الدراسة (الاستبانة مع المقابلة) كأداة لجمع البيانات واستخدمت نظام التحليل الإحصائي (SAS) في هذه الدراسة . ومن نتائج الدراسة أن : الممارسات المرتبطة بقيادة التغيير تعكس السلوك الإداري الحقيقي السائد في مدارسهم ، كما خلصت الدراسة إلى إستراتيجية التغيير تنسجم بملامحها وأبعادها الرئيسة مع الأدب التربوي والدراسات المتخصصة في هذا المجال باتفاقها مع نظر المعلمين والمعلمات .

3- دراسة مسلم عبد الحميد مسلم ، 2004 [3] :

بعنوان: " تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة في ضوء اتجاهات معاصرة في الإدارة المدرسية " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أداء مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة ، وعلى المهام الإدارية والفنية والاجتماعية التي يقوم بها مدير المدرسة الثانوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة ، ووضع تصور يسهم في تحسين أداء مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة .

استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة مكونة من (60) فقرة وزعت على ثلاثة مجالات هي : المجال الإداري ، المجال الفني ، والمجال الاجتماعي . وتكونت عينة الدراسة من (196) شخصاً ضمت (96) مديراً ومديرة و(4) رؤساء أقسام للإدارة المدرسة و(96) معلماً وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية.

أ- إن معظم مديري المدارس يركزون في عملهم على المجال الإداري .

ب- إن كثيراً من المديرين لا يشركون المعلمين في عملية اتخاذ القرار ، ولا يتم إعطاؤهم الفرص الكافية للمشاركة الفعالة في الاجتماعات .

4- دراسة سكينة بشير قدمور(2003). [4]

" الأساليب الحديثة في تنظيم الإدارة المدرسية لمرحلة التعليم الأساسي ، بشعبية طرابلس" وتهدف الدراسة إلى التعرف على :-

أ- أهم أنواع المشكلات التي تواجه سير العمل داخل المدرسة .

ب-تعرف على الحلول الممكنة لمشاكل التنظيم الإداري .

ج-تعرف على أهم الوسائل والسبل التي تحقق التنظيم الجيد .

وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع المديرين بالإدارات المدرسية في التعليم الأساسي بشعبية طرابلس ، وبلغ أفراد العينة (75) ، واستخدمت الباحثة الاستبيان المقفل وسيلة لجمع المعلومات وتضمن الاستبيان عدة مجالات تتعلق بالتنظيم الإداري ومشكلاته داخل المدرسة حيث بلغ عدد فقراته (92) فقرة واستخدمت الباحثة وسائل إحصائية مختلفة لغرض التحليل البيانات منها معامل ارتباط بيرسون واختبار (ت) الذي يحدد الدلالة الموجبة والسالبة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1- نتائج تتعلق بالأساليب الحديثة منها :

* وجود تنسيق لبرامج النظام المدرسي .
* عدم برمجة الجدول المدرسي .
* وجود تقدير متفائل للوقت المدرسي .

2- نتائج تتعلق بالأسلوب الشخصي للمديرين :

* تدار المدرسة بروح الأسرة الواحدة .
* تدار المدرسة بأسلوب الحزم والحسم .

محاور البحث :

المحور الاول ــ مفهوم الإدارة المدرسية :

الإدارة المدرسية أحد عناصر العملية التربوية المهمة التي تساعد على نجاح العملية التربوية لإسهاماتها الفعالة في تحقيق أهداف العملية التعليمية وتنشيطها.

وتشكل الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية والإدارة التربوية فصلتها بهما صلة الخاص بالعام ، وهي لا تشكل كياناً مستقلاً قائماً بذاته، بل تشكل وحدة مسؤولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التربوية ، وتجد لها استقلالاً ذاتياً شأنها في ذلك شأن العلوم الأخرى ؛ مما جعل لها تعريفاً يعبر عن ذاتها وماهيتها وطبيعتها ومن هذه التعريفات على سبيل المثال لا الحصر.

تعرف بأنها : "مجموعة عمليات (تخطيط ، تنسيق ، توجيه) وظيفية تتفاعل بإيجابيه ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد النشء بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة". [5]

كما عرفت بأنها "جميع الجهود والأنشطة والعمليات من(تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه ورقابة) التي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي (عقلياً ،أخلاقياً ، اجتماعياً ،وجدانياً ، جسمياً) بحيث يستطيع أن يتكيف بنجاح مع المجتمع ويحافظ على بيئته المحيطة به ، ويسهم في تقدم مجتمعه " .[6]

وعُرفت – أيضاً - "بأنها مجموعة العمليات التي تشمل التخطيط والتنسيق والرقابة والتقويم في ضوء الأهداف وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد ، بما يحقق أهداف المدرسة ".[7]

من خلال استعراض التعريفات السابقة للإدارة المدرسية يلاحظ أنها تتفق على التالي:

- إن الإدارة المدرسية نشاط منظم هادف يسعى إلى تحقيق أهداف تربوية منشودة من خلال المدرسة التي مهامها إعداد وتربية النشء.
- إنها مجموعة من الجهود المنسقة التي يشارك في بذلها عدة عناصر وليس عنصراً واحداً ، وتتمثل هذه الجهود في ما يقوم به المدير ونائبه والمعلمون والإداريون والفنيون من جهد ، وأن تكون الجهود موحدة متكاتفة من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل جهد وكلفة.
- تتضمن الإدارة المدرسية عمليات التنظيم والتخطيط والتنسيق والتوجيه من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للمجتمع .
- إنها جهد تشاركي ومتكامل يؤديه العاملون في المدرسة كل حسب ما أوكل إليه من مهام وهذا الجهد التشاركي يسعي لتحقيق الأهداف المرجوة بحيث يكون متفاعلاً بإيجابية داخل المدرسة وخارجها بما يتفق مع فلسفة المجتمع ، كما أن الإدارة المدرسية لها صلة وثيقة بالمجتمع والبيئة التي تحيا فيها.
- إن عمليات الإدارة المدرسية تتم من خلال قيام العاملين بها وبتوجيه وتأثير مدير المدرسة في سلوك الأفراد وتوجيههم التوجيه المناسب الذي يخدم تحقيق الأهداف.

أهداف الإدارة المدرسية المتميزة :

إن التطور الذي لحق بالإدارة المدرسية أدى إلى اتساع مجالها ، وتأثرها بمتغيرات وعوامل عديدة ؛ لذا فإن أهداف الإدارة المدرسية تختلف من مرحلة لأخرى ، ومن إقليم

لآخر ومن مجتمع لآخر ، حيث إن الإدارة المدرسية لم تعد عملية روتينية هدفها تسيير أمور المدرسة وحصر غياب وحضور التلاميذ ، وتفقد الأبنية والتجهيزات ، والمحافظة على النظام والانضباط ، وحشو أذهان التلاميذ بالمعلومات والمعارف ، بل أصبحت بالإضافة إلى ذلك عملية إنسانية تهدف إلى تنظيم وتسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة ، وتوفير الظروف والإمكانات المادية والبشرية التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة . (8)

فأهداف الإدارة المدرسية تختلف من مرحلة لأخرى ومن مجتمع إلى آخر ، ومن بين العوامل التي تؤثر على نمط وطبيعة الأهداف (حجم المدرسة ، نوعية المرحلة التعليمية ، رغبة العاملين ومؤهلاتهم الشخصية ، نوعية الإدارة التعليمية ، شخصية المدير وسماته) كما تختلف جميع الأهداف وأساليب صياغتها من مفكر لآخر وحسب اختلاف آرائهم واهتماماتهم وإحساسهم بمدى أهمية كل من أهداف الإدارة المدرسية . وهناك تصنيفات كثيرة لأهداف الإدارة المدرسية ومن أشهر هذه التصنيفات ، ذلك التصنيف الذي يقسم الأهداف إلى أربعة أقسام هي . (9)

1- الأهداف التربوية والثقافية : وتكون من خلال تنمية ميول التلاميذ ورغباتهم ومهاراتهم من خلال تزويدهم بالمعارف والخبرات والأفكار التي تلائم تلك الميول والمهارات.

2- **الأهداف الاجتماعية** : تهدف إلى تعريف التلميذ بواجباته وحقوقه تجاه أسرته ووطنه وتشجيعه على إقامة علاقات طيبة مع الآخرين من أجل التعاون المستمر لتحقيق أهداف المجتمع

3- **الأهداف الدينية** : تؤكد على فهم التلميذ للعقيدة الإسلامية فهماً سليماً وغرس القيم والأخلاق الفاصلة في نفوس التلاميذ وتنقية أفهامهم من الشوائب الدخيلة .

4- الأهداف الاقتصادية : وتتمثل في تعريف التلميذ بمصادر الثروة الطبيعية في وطنه وكيفية المحافظة عليها وتنميتها من أجل تطوير المجتمع وتقدمه وغرس حب العمل وتقديره وتنمية السلوك الاقتصادي الرشيد لديه وتنمية ثقافة الإنتاج.

المحور الثاني :

الأهمية الاستراتيجية للإدارة المدرسية :

الإدارة المدرسية هي الإشعاعات المضيئة التي تهدي الموظف في دائرة محدودة منظمة من أجل مجهود متميز وعمل مستمر وإنتاج متواصل في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد ومع هذا فإن أهمية الإدارة المدرسية تتعاظم في ظل هذا العصر المتلاحق

الأحداث والمتغيرات والذي يتسم بالعديد من المسميات كعصر الكمبيوتر والتغير السريع والانفجار المعرفي وهو في ضوء ذلك يمكن أن تطلق عليه " عصر الادارة العلمية " فلا يوجد نشاط أو اكتشاف أو جهد يلفت الاهتمام إلا وكان وراءه إدارة متميزة .

وتستند الإدارة المدرسية في أهميتها على قواعد أساسية وهذه القواعد تشكل في مجملها الفلسفة الأساسية من وراء وجود الإدارة وضرورتها في أي جهد جماعي ذي أهداف محددة . ومن هذه القواعد ما يلي :

القاعدة الأولى : تلزم الإدارة بكل جهد جماعي ، وهذا يعنى أن الجهود البشرية سواء كانت صغيرة أو كبيرة ، تصبح عاجزة عن تحقيق أهدافها في غياب تنظيم لتنسيقها وتوجيهها ومتابعتها.

القاعدة الثانية : الإدارة نشاط يتعلق بإتمام أعمال بواسطة آخرين الأمر الذي يظهر دور الإدارة في توجيه جميع الاستخدام الأمثل للموارد نحو الهدف من أجل بلوغ الأهداف بأيسر الطرق وأقل التكاليف .

القاعدة الثالثة : تحقق الإدارة الاستخدام الأمثل للموارد المادية والقوى البشرية .

القاعدة الرابعة : ترتبط الإدارة المدرسية ارتباطا وثيقا بقوانين الدولة والسلطة التشريعية فيها ، حتى لا يحدث تناقص بين ما تهدف إليه الإدارة المدرسية وما تهدف إليه الدولة ، وحتى تتجه أهداف الإدارة المدرسية نحو تحقيق الأهداف العامة للدولة .

القاعدة الخامسة : اتباع الحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها عن طريق المواءمة بين مصلحة الفرد ومصلحة المدرسة .

المحور الثالث :

الدواعي والمبررات للاتجاه نحو تطوير الإدارة المدرسية :

إن النظرة الخاصة بالجوانب الإدارية السائدة في مدارسنا توضح أن الإدارة المدرسية بوضعها الماضي و الحالي وما تعانيه من مشكلات تمثل عائقا في سبيل أي تطور تعليمي منشود ، والمتأمل في وضع المدارس في ليبيا يجد أنها تعاني من النقص الكبير في المقاعد والكتب المدرسية وعدم التنسيق في إجراءات الصيانة في بعض المدارس ، بما يجعلها تتزامن مع بداية العام الدراسي ، كذلك عدم وجود خطة لإدارة المقاصف والإشراف عليها من حيث متابعة أعمال النظافة وغيرها من خلال القائمين على متابعتها ، كذلك تفشي بعض الظواهر السلبية كتدهور سلوك بعض الطلاب داخل الفصل والمدرسة ، والقيام بتحطيم الأثاث المدرسي وهناك من يؤول ذلك لعدم استخدام وسائل العقاب وعدم رعاية الأهل لأبنائهم ؛ فالنظرة التحليلية للإدارة المدرسية تجد أنها تنوء

بمشكلات تتشابه في الدرجة والنوع نظرا للصفات المشتركة التي تجمع بينهما لعل أبرزها وجود قصور وغموض في مفاهيم الإدارة الإجرائية , وعدم الاهتمام بالنواحي الفنية التي تمكن من تحقيق الأهداف ، وقلة اهتمام المديرين بأساليب الإشراف التربوي واتصاف الإطار التنظيمي بالتقليدية ومحدودية الصلاحية المعطاة لغرض المشاكل في الإجراءات التطويرية التي هي بحاجة إلى تعزيز وبخاصة المديرين الذين يكون أداؤهم الإداري فعالا ويمتلكون اتجاهات إيجابية نحو عملهم وذوي خبرة عالية في مجالات عملهم للتعامل مع أنسب السلوكيات للمواقف التي يواجهونها بأن يكونوا قادرين على التطوير الإداري تبعا لما يحدث من تغيرات.[11]

وتمثلت هذه المبررات في مدخلات المدرسة والأشخاص سواء أكانوا مديرين أو معلمين أو تلاميذ للارتقاء بأدائهم التعليمي والقيادي ، فهناك دوافع داخلية تتمثل في الإحساس بفجوة كبيرة بين الواقع والمأمول تتمثل في الافتقار إلى خطط علمية مدروسة ومعلنة تهدف للارتقاء بفعالية الإدارة المدرسية والعمل على تخطيط التطوير لبرامج عملية استجابة للتطورات التي تحدث في المجتمع مما يجعل أمر تطوير الإدارة المدرسية أمرًا مُلحاً ، **وبالتالي فإن أبرز دوافع تطوير الإدارة المدرسية الحديثة**. [12]

أ- الافتقار إلى تنظيم وإعداد برامج عملية لتطوير مديري المدارس وعدم إعطاء هذا الجانب الاهتمام الكافي واللازم وفي أغلب الدول العربية .

ب- ضعف أو عدم وجود خطط مبنية على أسس علمية تهدف إلى تنمية مهارات أو معارف مديري المدارس أو برنامج متكامل وواضح المعالم يهدف إلى التطوير المخطط .

ج- الافتقار إلى الإشارة في الأنظمة واللوائح إلى معايير محددة لتنمية كفايات مديري المدارس عدا بعض المواد التي تشير إلى توفير مجالات حضور لبعض الدورات وتيسير المشاركة في المؤتمرات .

د- التحديات والصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية في تحسين ظروف العاملين فيها وإتاحة التدريب على المهارات اللازمة لهم ورفع مستوى وضمان ملاءمة البرامج حتى تكون هناك إدارة مدرسية نشطة ومدربة وذات مستوى رفيع وخبرة عريضة ، وبوصول أعمار الأطفال لسن المدرسة تظهر بداية الدخول في مشكلات التعليم وجوانبه من ذلك البحث عن المدرسة المناسبة التي تلتزم بأساليب القبول المنهجية المتبعة داخلها حيث، من الأمور التي يجب أن تراعي فيها الجودة المدرسية هي ألا تتعدى كثافة الفصول بها ثلاثين تلميذا ؛ لكي يتمكنوا من استيعاب دروسهم ، خاصة وأن الإهمال فيها ينعكس دون شك بصورة سلبية على مكونات الشخصية.[13]

ومع وجود التحديات التي تواجهها المدرسة وهي كيفية تقديم أفضل مستويات التعليم لمختلف فئات التلاميذ ، ويتطلب ذلك مراعاة الفروق الفردية بينهم، وإشباع كافة إحتياجاتهم ، وتنمية ميولهم ومراعاة الموهوبين منهم ، والاهتمام – أيضاً - بذوي صعوبات التعلم ولا تستطيع المدرسة التقليدية في ظل وجود مشكلات عديدة أن تواجه هذه التحديات لاسيما في تداخل بعض الصلاحيات ، مع عدم الاهتمام بوضع خطة للعمل والتردد في اتخاذ القرارات ، إضافة إلى ضعف العلاقات الإنسانية ، ونقص وضعف وسائل متابعة التلميذ ، ونقص الوسائل التعليمية ، وعدم الاهتمام بالمكتبة المدرسية أو عدم وجودها أصلاً، وإهمال النشاط المدرسي ، وضعف الاهتمام بالتوجيه والإرشاد الطلابي ، ومن نافلة القول الإشارة إلى الأطر الحديثة لتجويد العملية التعليمية في ليبيا بمشروع الخطة الخماسية التي من أهدافها تطوير السُلم التعليمي بشموله على ضم مرحلة رياض الأطفال وإعادة هيكلة الثانويات التخصصية بتدريب ورفع كفاءة المعلمين ومراجعة وتطوير المناهج الدراسية سنويا ؛ وذلك لتنفيذ ملاحظات الموجهين التربويين ، ووفقا لقرار اللجنة الشعبية العامة سابقاً رقم (50) لعام (1373 هجرية) . بتخصيص ميزانية مالية لغرض إجراء الدراسات الميدانية لتقييم العملية التعليمية ، وإدراكا لأهمية النشاط فقد أُعد برنامجا مركز لتزويد المدارس بالتجهيزات اللازمة لتنفيذ مقررات التربية الفنية والبدنية والموسيقية بما في ذلك المسابقات والمهرجانات المدرسية التي من شأنها أن تضيف جديداً وتسهم في تفعيل وتطوير نوعية التعليم بما يتماشي والبنية التعليمية الجديدة . كذلك فإن من المؤشرات تطور التعليم هو اعتماد نظام الفصل الدراسي في التعليم العام وهذا يعطي فرصة للطالب لتركيز جهوده وتنظيم وقته .[14]

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن التحديات التي يواجهها مديرو إدارات المدارس في الفترة الزمنية المعاصرة هي قدرتهم على تطوير المجتمع المدرسي بصورة تظهر فيها شخصيات محددة الأدوار تعمل في إطار من الأهداف المشتركة التي تساعد التلاميذ على أن يكونوا متعلمين ناجحين .

المحور الرابع:

التكنولوجيا الحديثة وضروريتها في تطوير الإدارة المدرسية :

إن طبيعة هذا العصر الذي يمتاز بسرعة التقدم العلمي والتكنولوجي، والانفجار المعرفي والانفجار السكاني، وارتباط التربية بخطط التربية الشاملة ، تلك الأسباب تؤدي إلى ضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة في جميع مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية والسياسية.

وعلى مستوى الإدارة المدرسية أصبح من الضروري استخدام الحاسب (Computer) في عملية قيد التلاميذ، وعمل الجدول المدرسي، والميزانية، والاختبارات. وغير ذلك، إذ إن التكنولوجيا ترفع من كفاءة العمل الإداري والعملية التعليمية برمتها ، وهذا يؤدي إلى اختصار الوقت والجهد والمال .[15]

يرى البعض أن نجاح تطبيق التكنولوجيا على مستوى الإدارة المدرسية يتوقف على "مدى انتشار مستويات واضحة للسلوك وتقديم إشراف ملائم، وتطبيق القوانين بمعدل وثبات، وتوفير الدعم **من** الآباء والمجتمع، وتقوية التواصل مع المدرسة.

إن التربية هي أداة التغيير والتطوير في المجتمع فهي بأمس الحاجة للتكنولوجيا الحديثة من خلال تطوير التعليم الذي يصاحبه تطوير الإدارة المدرسية في ضوء التكنولوجيا الإدارية الحديثة.

فتكنولوجيا التعليم شأنها شأن التكنولوجيا في الميادين الأخرى، تعمل على تحسين التطبيق التربوي، وتطوير الأداء في الميادين الأخرى للمواقف التعليمية، وفق النظم التي تكفل التفاعل في جميع العلائق التي تتكون منها المنظومات التعليمية، التي تبدأ بالتخطيط الذي يسبق التطبيق، ويمتد إلى مراحل التنفيذ والتقويم والتعديل في كل المجالات؛ ولذلك لا تعني تكنولوجيا التعليم التركيز على الأجهزة والأدوات، بل إن الإنسان (المعلم) بصفة خاصة هو المحور الرئيس الذي يتوقف عليه نجاح التطبيق التكنولوجي .

إن طبيعة هذا العصر الذي يمتاز بسرعة المتغيرات والمستجدات أصبح لزاماً تطبيق التكنولوجيا من أجل تحقيق الأهداف التالية:

1- توفير الوقت :

يعني توفير الوقت وسرعة الإنجاز، مثلاً ما كان يتم إنجازه خلال عام بالتكنولوجيا التقليدية أصبح ينجز خلال شهر باستخدام التكنولوجيا المعاصرة، وبذلك فإن المعنى الحقيقي لتوفير الوقت المتاح للإنسان عن معدله الطبيعي، ومن هنا فإن التكنولوجيا الحديثة توفر للإنسان الوقت الفاقد ليستغله في إنجازات أخرى في حياته .

2- توفير الجهد :

يعني توفير الجهد زيادة طاقة الإنسان عن سعتها، فمثلاً يستطيع المحاضر أن يلقي محاضرة عن طريق الإذاعة المرئية فيسمعها ويشاهدها معظم أفراد المجتمع في الوقت نفسه فيوفر عناء السفر وهذا موجود في أغلب الدول المتقدمة .

3- توفير التكاليف :

توفير التكاليف تعني تدعيم إمكانات الإنسان الاقتصادية وتوفير التكاليف هو نتيجة حتمية لتوفير الوقت والجهد .[16]

ويتضح من العرض السابق أن هناك ضرورة حتمية تفرضها طبيعة العصر لاستخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل تطبيقي في جميع مجالات الحياة، مع مراعاة عدم الاكتفاء فقط باستيراد التكنولوجيا الآلية (الآلات والأجهزة) ؛ لأن " الأهداف الأساسية للتكنولوجيا هو تطوير التكنولوجيا المستوردة بطريقة فعّالة، بالاَستغلال الأقصى لموارد الطبيعة حسب الأولويات القومية، والاعتماد على الذات في معالجة أسباب فشل تطبيق التكنولوجيا وتحديثها وتطويرها بما يناسب تحقيق الجودة في الأداء وتوفير الجهد.

ويلخص الباحث أن هناك حاجة ماسة لإدخال التكنولوجيا في المدارس بشكل عام وذلك من خلال استخدام الحاسب في مجال الإدارة فيما يتعلق بالبيانات عن الطلاب، وفي أغراض تربوية تتعلق بالتعليم لتطوير مهارات الإبداع والتفكير الناقد للطلاب بواسطة برامج الحاسب داخل الفصل، وكذلك باستخدام الفيديو التعليمي.[17]

ولتحقيق ذلك يتطلب الدعم المادي والتقني من الإدارة التربوية العليا، بالإضافة إلى تطوير النظام التعليمي بإدخال التكنولوجيا الإدارية. لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي المعاصر.

الأبعاد الأساسية للتكنولوجيا الإدارية الحديثة:

من أهم مظاهر تطور الإدارة إدخال التكنولوجيا الحديثة بما يتناسب مع تطور الإبداع التكنولوجي بشكل سريع ومستمر في جميع مجالات الحياة، ويمكن القول " إن الإبداعات التكنولوجية تمر بثلاث مراحل متتالية ومترابطة وهذه المراحل هي: وجود الفكرة الخالقة – وتطبيق هذه الفكرة عملياً – ثم انتشار الفكرة وتطبيقها في المجتمع.

ولذلك تمثل التكنولوجيا الإدارية أهم مقومات الفكر الإداري المعاصر – الذي يهدف إلى الإصلاح والتطوير لمواكبة متطلبات العصر، وتشمل التكنولوجيا الإدارية الأبعاد الثلاثة الأساسية التالية :

1-البعد الآلي :

ويشمل استخدام الآلات الحديثة في عمليات إدارية عديدة مثل : استخدامات الحاسبات الإلكترونية في معالجة المعلومات وحفظها واسترجاعها، وهذا ما يعرف (بالتكنولوجيا الآلية).

وهناك عدة استخدامات للحاسب في مجال التعليم مثل: استخدامه في العملية التعليمية ، وفي مجال الإدارة المدرسية (الحضور ، والمحاسبة ، وتنظيم الجداول الأسبوعية) ، وفي إدارة إعارة الكتب من مكتبة المدرسة ، في إعداد الامتحانات وتصحيحها .. .وغيرها

ويمكن استخلاص بعض التطبيقات للحاسب (Computer) في مجالات التخطيط الإداري المدرسي بشكل عام ،وذلك من خلال ما يلي:

أ- حفظ البيانات والمعلومات الخاصة بالطلاب ، والمعلمين، والبيئة المدرسية.. وغيرها.

ب- إعداد قوائم الفصول في بداية العام الدراسي حسب الأعمار والمستويات.

ج- عمل الجدول المدرسي باستخدام برامج خاصة بالحاسب.

د- استخلاص الإحصاءات الخاصة بمستويات الطلاب والتسرب المدرسي ونسب الحضور والغياب ، والحالات المرضية ..وغيرها.

هـ- إعداد الميزانية المدرسية ومتابعتها.

و- إعداد النشرات الصحية والثقافية لخدمة المجتمع المحلي.

ز- إعداد المواد الإثرائية اللازمة لبعض المناهج المدرسية.

ح- إعداد الاختبارات الشهرية والفصلية ونهاية العام.

1- البعد العقلي :

ويعتمد على استخدام الأساليب العلمية في التفكير والتحليل الموضوعي المنظم، وما يتصل بها من معارف علمية وعقل إنساني يحكمها ويوجهها، ومنها استخدام أسلوب تقويم البرامج ومراجعتها (بيرت P.E.R.T)، وأسلوب النظم ..وغير ذلك، وهذا ما يعرف (التكنولوجيا العقلية).

ويشمل البعد العقلي استخدام التخطيط بأسلوب عقلاني لاتخاذ القرارات المتعلقة بما يلي: **(18)**

أ- تشخيص المشكلة.

ب- اقتراح البدائل المختلفة لحلها.

ج- تقييم النتائج المتوقعة لكل بديل.

د- اختيار البديل الأفضل من بينها

ويمكن تطبيق التكنولوجيا العقلية في مجالات التخطيط الإداري المدرسي من خلال ما يلي:

أ- إجراء الدراسات المسحية للتعرف على حاجات الطلاب العلمية والصحية والاجتماعية والنفسية، وإعداد الخطط المدرسية المناسبة لتحقيقها.
ب- إجراء الدراسات المسحية للتعرف على حاجات المعلمين المهنية والشخصية وإعداد الخطة المناسبة لرفع كفاياتهم المهنية وتلبية حاجاتهم المختلفة.
ج- استخدام الاستبيانات لدراسة واقع المجتمع المحلي وظروفه وحاجاته ووضع خطة للتعاون بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي .
د- وضع خطة لتحليل المناهج وإثرائها ، وتحديد أساليب التدريس الحديثة لتنفيذها بمشاركة مدير المدرسة والمشرف التربوي والمعلمين في المدرسة.
هـ- وضع خطة لتنفيذ بعض المشاريع المدرسية باستخدام أسلوب بيرت لتنفيذها ومتابعتها وتقويمها.

3- البعد الاجتماعي :

ويتمثل ذلك في ديمقراطية الإدارة من خلال المشاركة الشعبية الحقيقية، وتوسيع فرص الحوار والمناقشة، وتنمية العلاقات الأفقية والقيادة الجماعية وهذا ما يعرف (بالتكنولوجيا الاجتماعية).

ويمكن تطبيق التكنولوجيا الاجتماعية في مجالات التخطيط الإداري المدرسي من خلال ممارسة القيادة التشاركية وذلك بمشاركة مدير المدرسة والمعلمين وأفراد المجتمع المحلي عن طريق "تبادل المعلومات، والبيانات، والآراء، ووجهات النظر حول المسائل والموضوعات المشتركة، وتنسيق ما يجب اتخاذه من إجراءات وخطوات وتدابير لحل المشكلات". [19]

وفي ضوء ما تقدم يمكن توضيح بعض التطبيقات للتكنولوجيا الاجتماعية عند ممارسة التخطيط الإداري المدرسي يمكن توضيحها بما يلي :
أ- مشاركة الطلاب في تحمل بعض المسؤوليات من خلال اللجان المدرسية المختلفة مثل لجنة النظام، ولجنة النظافة ، ولجنة الزراعة ، ولجنة الإذاعة المدرسية ، ولجنة المكتبة ، واللجنة العلمية ، واللجنة الصحية .. وغيرها.
ب- مشاركة المعلمين في صنع القرارات وحل المشكلات المدرسية وإعداد الخطط المدرسية ، وتفويض بعض المسؤوليات والصلاحيات لبعض المعلمين من خلال الإشراف على أعمال اللجان المدرسية المختلفة، ومشاركة الإدارة المدرسية في الأعمال الإدارية الأخرى مثل تشكيلات الفصول والميزانية وإعداد السجلات المدرسية.

ج- مشـــاركة مجلس الآباء في تحديد أهداف الخطط المدرســية ، وحل المشــكلات ، ومشــاركة الآباء ومؤسـســات المجتمع المحلي في تنفيذ الخطط المدرسـية التي تخدم المجتمع المحلي مثل الندوات الصـــحية والعلمية وأســبوع النظافة ، والمعارض المدرسية .. وغيرها من المشاريع المشتركة.

المحور الخامس :

معايير الجودة وأهميتها في تطوير الإدارة المدرسية :

لكل معيار من معايير الجودة مميزاته وعيوبه حيث لا يوجد معيار مطلق متفق عليه من الجميع ، كما أكدت اليونســكو على ذلك بقولها " يندر أن يكون هناك معيار مطلق يتفق عليه الجميع ، وهذا الأمر موضـــح بشـــكل جيد في أوروبا مثلاً ، إذ إنه من بين ثمانية أقطار ذات اقتصـاديات متشابهة وأنظمة تربوية ذات كفاءة بشكل متماثل نجد أن المخطط عند تحديد المعايير لا يســـعى لتحقيق حالة من الكمال الخيالي بل إنه يقرر أنسب الأمور لوضع بلاده " وهناك عدد من المعايير والمؤشرات التي يتم استخدامها في مجال الجودة في التعليم ؛ وذلك لتطوير الإدارة المدرسية ومنها :[20]

- **- معيار التحفيز في مجال شـؤون التلاميذ** : من حيث الانتقاء (أســاليب القبول) ، ونســبة عدد الطلاب إلى المعلمين ومتوســط تكلفة الطالب ، والخدمات التي تقدم له ، ودافعية الطلاب واســتعدادهم للتعليم ، حيث إن الإلمام بأبعاد النمو المتكامل للطالب يجعل المديرين قادرين على معرفة احتياجات الطلاب ، والوقوف على مشـــاكل كل مرحلة من مراحل النمو وخصـــائص كل منها ، وهذا يؤدي بدوره إلى تيسـير التعامل معهم بما يتفق ومرحلة النمو، وفقاً لخصـــائص النمو في هذه المرحلة ، كما يمكنهم من اختيار المعايير التي تناسبهم .
- **- معيـار الإدارة الفعالـة في مجـال نمو المعلمين المهني** : من حيث حجم الهيئة التدريسية وكفايتهم المهنية ومدى إسهام المعلمين في خدمة المجتمع واحترام المعلمين لطلابهم . وتخفيف العبء عليهم ، وتوجيه دورهم إلى الإرشـــاد ، ومن ثم اســـتثمار جهودهم بشكل صحيح يوازنون فيه بين دورهم التربوي والآخر التعليمي .
- **- معيار التنمية المهنية والعلمية في مجال المناهج الدراســية : من حيث أصـــالة** المناهج الموجودة (مسـتواها ومحتواها والطريقة والأسـلوب ومدى ارتباطها بالواقع) بحيث إنها تعكس جودة نوعية لمخرجاتها التربوية مع مقارنة ذلك بمناهج دول أخرى سواء في المنطقة العربية أم غيرها من المناطق .

كل تلك المؤشرات أدت إلى ظهور احتياجات ضرورية لتجويد العملية التعليمية وتطوير المناهج والتراكم المعرفي لإيجاد وتقديم تعليم ذي كفاءة لمواجهة العولمة من حيث مضمون التعليم وطرائق تدريسه ووسائله ، ليس فقط بالاعتماد على المعلم بل بتكامل عناصر العملية التعليمية كافة ومن العوائق التي تعيق تنفيذ المؤسسة التعليمية العصرية الزيادة الهائلة في أعداد السكان وما ترتب عليها من زيادة في أعداد الطلاب وكذلك ما ترتب عليه من تشعب في التعليم ، كذلك قصور في مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب فالمعلم ملزم بإنهاء كم من المعلومات في وقت محدد .

- **معيار إيجاد بيئة تعليمية ملائمة في مجال المبني المدرسي والمستلزمات الدراسية** : من حيث مرونة المبنى المدرسي وقدرته على تحقيق الأهداف ، ومدى استفادة الطلاب من المكتبة والأجهزة والأدوات وحجم الاعتمادات المالية ، إنها إشكالية تعاني منها الأنظمة التربوية العربية بدرجات متفاوتة لتوفير مباني مدرسية لائقة ومجهزة بالتجهيزات التربوية المناسبة بتوافر الشروط الهندسية والصحية والسلامة وتوافر المكتبة المدرسية والمعامل العلمية واللغوية وأجهزة الحاسوب.
- **معيار توطيد التعاون مع أولياء الأمور في مجال المجتمع المحلي** : من حيث مدى وفاء المدرسة باحتياجات المجتمع المحيط والمشاركة في حل مشكلاته " من خلال اهتمام إدارة المدرسة بمشاركة أولياء الأمور في وضع توقعات عالية لتحصيل أبنائهم ومتابعتهم ، أيضاً تشجيعهم على طرح مقترحاتهم لتطوير البرنامج الدراسي اليومي للمدرسة.[21]

التوصيات :

في ختام هذا البحث يوصي الباحث بالأتي :

1- ضرورة اهتمام مدير المدرسة بتطوير رؤية المدرسة ورسالتها ، بحيث تكون هذه الرؤية منسجمة مع الأهداف العامة والخاصة ومع المرحلة التعليمية للمدرسة ، وتكون واقعية وملبية لاحتياجات المدرسة قابلة للتنفيذ الفعلي مراعية للبيئة المحلية ومواكبة للتطورات على الصعيد الخارجي.

2- أن تركز المدرسة على الهدف النهائي" المخرجات "وهم الطلاب الناضجون معرفيا ووجدانياً ونفسياً واجتماعياً القادرون على التفكير الناقد والتعبير عن أفكارهم وطموحاتهم بشكل إيجابي منظم وتنمية القدرات على التفاعل مع البيئة والمجتمع والمحافظة عليهما وتطوير الطالب المؤمن بعدالة قضيته الملتزم بتعاليم دينه المتسلح بالعلم والخلق الكريم.

3- إطلاع مديري المدارس على كل ما يستجد من أمور في مجال الإدارة المدرسية وعمل دورات تدريبية وورش عمل للمديرين في مجال الإدارة التربوية وإعطائهم المزيد من الصلاحيات التي تتناسب مع حجم المهام الملقاة عليهم.
4- توفير حوافز مادية ومعنوية للمدير الفاعل والمدارس المتميزة لإذكاء روح المنافسة بين مديري المدارس.
5- إنشاء وحدة للرقابة والجودة للوزارة والمديريات لمتابعة عمل الإدارة المدرسية وتقييمه من خلال معايير الجودة المتعارف عليها عالمياً وبما ينسجم مع البيئة الليبية.
6- التنسيق بين وزارة التربية والجامعات والمراكز التربوية للاستفادة من نتائج الأبحاث العلمية والدراسات المتعلقة بالإدارة المدرسية والمدرسة الفاعلة والاستعانة بخبراء تربويين واستشارتهم في المشكلات التي تعترض العملية التربوية.
7- عقد دورات وورش عمل بشكل مستمر للمديرين ونوابهم والعاملين في الإدارة للاطلاع على أخر المستجدات في ميدان الإدارة المدرسية.

الهوامش :

1. - بالنور الدوكالي بن قصودة ، تطوير أداء المدرسة الثانوية في ليبيا في ضوء اتجاهات الإدارة المدرسية ،
رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، 1998 م .
2. - منى مؤتمن عماد الدين ، إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير ، رسالة دكتوراه ، عمان ، الأردن، 2003 م.
3. - مسلم عبد الحميد مسلم ، تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة كقائد تربوي في محافظات غزة في ضوء اتجاهات معاصرة في الإدارة المدرسية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين ، 2004 م .
4. - سكينة بشير قدمور ،الأساليب الحديثة في تنظيم الإدارة المدرسية لمرحلة التعليم الأساسي بشعبية طرابلس ،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الأداب ، جامعة طرابلس، 2003م .
5. - محمد حسن العمايرة , مبادئ الإدارة المدرسية ، الطبعة الثالثة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2002 م .
6. - محمد حسنين العجمي ، الإدارة المدرسية، الطبعة الأولى ، القاهرة ،دار القاهرة للفكر العربي، 2000م
7. - فاروق شوقي البوهي ، الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة ، 2001 م .
8. - ختام اسماعيل ، دليل المدراء في الإدارة المدرسية ،دار التقدم العلمي، ب. ب، 2006 م .
9. - أحمد جحا ،الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ،دار النهضة العربية، القاهرة ،1994 م
10. - محمد فوزي بدوي, ادارة التعليم والجودة الشاملة. دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر,2001 م.
11. - امحمد محمد الخويلدي ، العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية وأثرها على أداء المعلم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية الليبية 2002م .
12. - عبيد الله بن صلاح اللحياني ، تطوير الإدارة المدرسية في ضو أسس ومباد~ التغيير ، ورقة عمل مقدم إلى ندوة مناهج التعليم العام ، تنظمها الهيئة الاسلامية العالمية المسار التعليم العام بالتعاون مع وزارة التعليم العام ووزارة الإرشاد والأوقاف وبعض الجامعات السودانية في الفترة 8-2 /4 ،2006 م .
13. - خالد محمد الزواوي ،الجودة الشاملة في التعليم، مؤسسة دار النيل للنشر والتوزيع ب. ب ،2003 م .
14. - تطور التعليم ، التقرير الوطني لليبيا ، المقدم إلى مؤتمر التربية الدولي في دورتة (48) ، في الفترة من 25 – 28 / 11 ، 2008 م .
15. - عبدالغني عبود ، وحامد عمار ، إدارة التعليم في الوطن العربي ، دار الفكر العربي ،القاهرة ، 1995 م .

16- Jha .C.S, "Technological development and educational policies in India ", UNESCO: international institute to education to Educational planning, Paris: Vol: 2, IIep Seminar, 3-8 October 1983, P. 75.

17- Technology in Public school, "installed Base Technology in US. Public schools ", covering (1981 – 1996) IRIC Reports U.S.A Colorado, 1996, P. 209.

18- محمد قاسم القريوتي ، مهدي حسن زويلف ، المفاهيم الحديثة في الإدارة ، النظريات والوظائف ،الطبعة الثالثة ، المكتبة الوطنية ، عمان ، الأردن ، 1993 م.

19- Marilyn Nathan, senior, management school '(N.Y ...Black well, 1995), P. 91.

20- عدنان بن أحمد الورثان ، مدى تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم ، رسالة ماجستير كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، السعودية ، 2007 م .

21- ضياء الدين زاهر ، إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة ، الطبعة الأولى ، دار السحاب ، للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2005 م .