

## اتجاهات المعلمين نحو الإدارة المدرسية الديمقراطية (دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية )

الدكتور نوفل نوفل\*

تاريخ الإيداع 18 / 12 / 2014. قبل للنشر في 7 / 5 / 2015

### □ ملخص □

كنتيجة للبحث نجد أنه ثمة فروق بين اتجاهات المعلمين في الريف والمدينة نحو الإدارة المدرسية، حيث أن علاقة المدير مع المدرسين في الريف يغلب عليها طابع الصداقة، والحميمية أكثر من العلاقة بين المدير والمدرسين في المدينة، وهذا يؤثر بدوره على اتجاهات المعلمين نحو إدارتهم. كما توجد فروق بين اتجاهات المعلمين الذكور والمعلمات الإناث نحو الإدارة المدرسية، حيث تسعى المرأة إلى تقديم أفضل ما لديها، لكن أفكارها قد لا تتفق مع أفكار مديرها، ومن هنا ينشئ اختلافات في الآراء ووجهات النظر، وينشئ عنها اختلاف في الاتجاهات نحو هذه الإدارة ونحو الدور الذي تقوم به. ومعلوم أنه للإدارة المدرسية أثر كبير في تفعيل دور المعلم حيث يقع عليها عبء نجاح أو إخفاق أي عمل إداري تقوم به المدرسة، وهي المنوط بها تجسيد الأهداف والسياسات التربوية وترجمتها إلى واقع عمل إجرائي. والمدير القوي هو القادر في التأثير على المعلمين، وله دور كبير و يتوقف عليه نجاح المدرسة في بلوغ أهدافها. لذلك فإن نجاح المدرسة يتوقف على الطريقة التي تدار بها، وإن نظام أي مدرسة مرهون بنوعية المدير، وأسلوب الإدارة المتبع في هذه المدرسة.

الكلمات المفتاحية: اتجاهات المعلمين، الإدارة المدرسية، الديمقراطية.

\*أستاذ مساعد - قسم أصول التربية - كلية التربية - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية.

## The Orientations of Teachers towards Democratic School Administration: A Field Study in Lattakia City

Dr. Nofal Nofal\*

(Received 18 / 12 / 2014. Accepted 7 / 5 / 2015)

### □ ABSTRACT □

As a result of research, one can conclude that there are many differences between the attitudes of teachers in the suburb and the city towards school management. The relationship between school managers and teachers in the suburb is so friendly and warmly than the relationship between them in the city. This will definitely affect the attitudes of teachers toward the school administration. There are also many differences between the attitudes of male and female teachers and towards the school administration, because women always tend to do their best, but sometimes her thoughts don't accord with the school manger's thoughts. This will in turn create a gap between their thoughts and points of view. As a result, female teachers' attitude toward the school administration will be affected. As we know the school administration has a significant impact on activating the role of teachers, as it will always stand behind any failure or success. It represents the educational goals and policy and has the responsibility of translating them to real work. School mangers with strong personality have the power to positively affect their teachers. They also play a seminal role in achieving the main goals of their schools. So, the success of the school depends on the way it is managed, and the general system of any school is related with the quality of the manger and the way the school is being managed.

**Keyword:** teachers orientation, school administration, democracy.

---

\* Assistant professor, at Department of original Education Faculty of Pedagogy ,Tishreen University , Lattakia

**مقدمة:**

لا شيء يوقف التقدم أكثر من أناس يعتقدون أن الطريقة التي عملوا بها أمس هي أفضل الطرائق لإتباعها غداً، لهذا فإن النجاح لا يقتضي من طالبيه التخلي عن طرائقهم التقليدية فحسب، وإنما عليهم تغيير طريقة تفكيرهم فيما مضى، وفيما هو قائم من أجل مستقبل أفضل، ورجال الإدارة مهما كانوا قد أعدوا كي يتلائموا مع مستجدات الألفية التالية سيواجهون بأمور كثيرة تقتضي منهم التصرف بأشكال مغايرة عما كانت عليه من قبل، لأن مدخلات جديدة ستفتح نظام مؤسساتهم، وتفرض ضرورة تغيير العمليات فيها، مما سيؤثر حتماً على مخرجاتها. تلك كانت سمة الحياة التي تقوم على التغيير والتطور، وهكذا ستبقى؛ إلا أن الجديد المؤثر فيها إنما هو السرعة المذهلة لتلك التغيرات التي لا يكاد أحدها يزيج ما قبله حتى يظهر تغيير جديد يزيحه هو نفسه؛ ليخلي الحلبة لغيره، وهكذا باستمرار.

والتربية عامة وإدارتها بخاصة لا تسلمان من ذلك، بل الأحرى عليها ألا تسلم منه كي لا تتحجر، وتكون غريبة عن زمانها، بل أكثر من ذلك على الإدارة التربوية ألا تكتفي بوعي ما يحدث من تغيرات والتلاؤم معها، وإنما عليها أيضاً - كما قال تريبوس: (عليها ألا تقتصر في رؤيتها على التنبؤ بالمستقبل فحسب، بل تهدف أيضاً إلى مواجهة هذا المستقبل وتشكيله بأفضل الطرائق الممكنة). وتشكيل المستقبل يتطلب التخطيط له للتحكم به ضمن المعطيات القائمة.

**مشكلة البحث:**

تختلف اتجاهات المعلمين من الذكور والإناث تجاه الإدارة المدرسية، فمنهم من يعتقد أن الإدارة الإيجابية تسهم في إنجاح العملية التربوية عند استخدام الطريقة الديمقراطية في ممارساتها، ومنهم من يعتقد أن بعض المديرين لم يتفهموا ماهية الإدارة، ويمارسون نوعاً من أنواعها السلبية مما يؤثر ويعيق العملية التربوية بدلاً من إنجاحها. هنا تكمن مشكلة البحث، والتي سيحاول الباحث إيجاد حلول، وشرح لها من خلال توضيحها بالإجابة عن السؤال الآتي: هل تؤثر الإدارة الديمقراطية والإدارة التسلطية في اتجاهات المعلمين نحو الإدارة المدرسية في ريف اللاذقية ومدینتها؟.

تعرف الإدارة المدرسية بأنها عنصر من عناصر العملية التربوية، يعمل على حفز عناصر العملية التربوية المادية والبشرية، وتنشيطها، فهي تتغلغل في جميع أوجه النشاط التربوي. وهناك عدة تعريفات للإدارة المدرسية فقد أورد بيرسي بوراب تعريفاً بأنها: "هي حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الإمكانيات البشرية، والمادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال، والإدارة تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد". أو: "هي العملية أو مجموعة العمليات التي يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية وتوجيهها توجيهاً كافياً لتحقيق أهداف الجهاز الذي توجد فيه". أو: "هي مجموعة من العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد بطريق المشاركة والتعاون والفهم المتبادل. من الملاحظ من التعريفات السابقة أنها تتفق جميعاً في أن الإدارة المدرسية مجموعة عمليات تؤدي بغض تحقيق أهداف المؤسسة. أما ضياء الدين زاهر يعرفها على أنها: منظومة متكاملة تستهدف القيام بعمليات تخطيط وتسيير وتقويم للموارد البشرية والمادية المتاحة للمدرسة، والتوصل إلى مجموعة من القرارات التي يؤدي تطبيقها إلى تحقيق الأهداف الموجودة بفعالية (عابدين، 2001، ص 16).

**أهمية البحث وأهدافه:**

إن للاتجاهات مكاناً بارزاً في الدراسات الشخصية والاجتماعية، وإن لكل إنسان اتجاهات متعددة ومتنوعة تجاه الأحداث، والأشياء، والمواضيع، والأشخاص من حوله، اتجاهات نحو الإدارة والتنظيم والتخطيط والتدريب، اتجاهات نحو رئيسه ومؤسسته.....، وتشكل هذه الاتجاهات العديدة المتنوعة نسقاً مترابطاً، يوجه هذا النسق السلوك الإنساني،

وتكمن أهمية البحث من خلال التعرف على اتجاهات المعلمين نحو الإدارة المدرسية الديمقراطية في الريف والمدينة ، وفي التعرف على اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو الإدارة المدرسية ، ويهدف البحث بشكل أساسي إلى الإجابة على السؤال التالي : هل يوجد فروق بين اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو الإدارة المدرسية في الريف والمدينة ؟ كما يهدف البحث إلى التأكيد على النقاط الآتية:

- تعد دراسة الاتجاهات عنصراً أساسياً في تفسير السلوك الحالي للمعلمين، وفي التنبؤ بالسلوك المستقبلي.
- إن للاتجاهات وظائف ذات قيمة تربوية وتعليمية وإدارية.
- إن المعلمين الذين يتبنون اتجاهات إيجابية، أسرع في التكيف مع مجتمعهم، ويحققون نجاحات ملموسة في عملهم.

#### حدود البحث:

**الحدود الزمانية:** طبق هذا البحث خلال العام الدراسي 2010-2011م.

**الحدود المكانية:** عدد من مدارس مدينة اللاذقية.

**الحدود البشرية:** مدرسو، ومعلموا المدارس من الجنسين.

**أداة البحث:** استبانة تتضمن 27 بنداً، نصفها حول الإدارة التسلطية، ونصفها الآخر حول الإدارة الديمقراطية.

**منهجية البحث:** تم اعتماد المنهج الوصفي.

#### التعريفات الإجرائية :

**-الاتجاه:** عرفه ثرستون بأنه تعميم لاستجابات الفرد تعميماً يدفع بسلوكه بعيداً، أو قريباً من مدرك

معين.(البيهي،1999،ص252) .

**-الإدارة:** هي عبارة عن تنظيم الجهود، وتنسيقها واستثمارها بأقصى طاقة ممكنة، وذلك من أجل الحصول على أفضل النتائج المرضية بأقل جهد ووقت (داوود، 1989، ص 99).

**- المدير:** هو أكثر الأشخاص تأثيراً على البرنامج الدراسي، وهو الذي يقود المدرسين والتلاميذ من خلال وظيفته، ويعمل على تحسين العملية التعليمية، وتحقيق الأهداف التربوية المرسومة (مطواع، 1992م، ص 218).

#### مصطلحات البحث:

**القيادة:** هي عبارة عن تلك الطريقة التي تؤثر في الأفراد، أو الجماعات، عن قصد، بسلوك ظاهر من أجل وضع أهداف الجماعة، أو المنظمة، وتحقيق الأهداف (زهير، 1992، ص 200).

**التسلط:** هو ممارسة العنف، والقوة، والبطش، والإكراه، والإرهاب، والقمع والعدوان (وظفة، 1999، ص 122).

**صنع واتخاذ القرار:** هي عبارة عن عملية إدارية، ووظيفة تنظيمية، وهي إدارية كونها من مسؤوليات المدير، وتنظيمية لأن هناك قرارات تحتاج إلى ما هو أكبر من إمكانيات شخص واحد، وهذه القرارات تقع على عاتق مجلس الإدارة، حيث أن المدير يعمل في عزلة عن المحيطين به (شحاتة، 2001م، ص 30).

**المدرسة:** هي مؤسسة اجتماعية أساسية، تقوم بتنشئة أبناء المجتمع، وتربيتهم مقصودة، وصبغهم بصبغة مستندة إلى فلسفة المجتمع ونظمه ومبادئه ومنسجمة معها (شنودة، 1986، ص 63).

**الأهداف التربوية:** هي مجموعة القيم، والتوجهات التربوية والشعارات، التي تتطوي عليها الفلسفة التربوية السائدة في المجتمع، وهي بالتالي تعبر عن الحاجات التربوية الخاصة بالمجتمع، وبما يتلاءم مع متطلبات المرحلة الراهنة

وهي قد تتغير أو تتعدل من مرحلة لأخرى، ولكي تكون مثمرة وقابلة للتحقق، لا بد أن تراعي الحاجات الخاصة للفرق وميوله وطموحاته الشخصية (ميخائيل، 2001م، ص 177-178).

#### الدراسات السابقة:

- الدراسة الأولى: دراسة هاشم بكر حريزي (2003) بعنوان: مدى ممارسة مديري المدارس للصلاحيات الممنوحة لهم من قبل وزارة المعارف السعودية من وجهة نظرهم، حيث هدفة الدراسة إلى:
- 1- الكشف عن درجة الممارسة الفعلية لمديري المدارس للصلاحيات الممنوحة لهم بقرار من وزير المعارف حسب التعميم الصادر برقم 1/1139/7/5/42 وبتاريخ 1412/3/17 هـ.
  - 2- التعرف على مدى الاختلاف بين مديري المدارس ووكلائهم حول ممارسة هذه الصلاحيات.
  - 3- التعرف على مدى الاختلاف بين مديري المدارس ووكلائهم حسب تنوع المناطق التعليمية حول ممارسة هذه الصلاحيات.
  - 4- التعرف على درجة الاختلاف بين استجابات مجتمع الدراسة وعلامة ذلك بالمتغيرات الديمغرافية: المؤهل- سنوات الخبرة في التدريس- سنوات الخبرة في الإدارة وأثرها على ممارسة هذه الصلاحيات.
  - 5- الوصول إلى حلول مناسبة توضح نوعية الصلاحيات الممكن ممارستها في الواقع التربوي لمديري المدارس من وجهة نظره.

أداة البحث: استخدم الباحث اختبار K2 واختبار ستوننت (T) واختلاف التباين لجمع المعلومات وتحليلها. مجتمع الدراسة: تم إجراء الدراسة بصورتها النهائية على الملحقين بالدورة (13) بكلية المعلمين بالطائف للفصل الدراسي الأول 1421 هـ، والذين بلغ عددهم 60 مديراً ووكيلاً يمثلون مجتمع الدراسة باعتبار أخذ الباحث لكامل الملحقين.

#### خلاصة النتائج ومناقشتها:

- أظهرت نتائج الدراسة استجابات مديري المدارس حول مدى ممارسة الصلاحيات على النحو التالي:
- 1- الفئة الأولى: تمارس الصلاحيات بدرجة عالية حوالي 44% من مجمل الصلاحيات الممنوحة من قبل وزارة المعارف تمثل ثمان عشرة عبارة حسب القرار الوزاري رقم 1/1139 والصادر في 1421/3/17 هـ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ما بين 2.9-2.5 إن جزءاً من هذه الصلاحيات فعلاً يمارس في مدارسهم بدرجة عالية حسب استجاباتهم لهذه الدراسة ويرجع ذلك إلى وضوح الأنظمة والتعليمات الصادرة من قبل صدور هذا القرار وكما تؤكد نتيجة كا 2 أن جميع العبارات دالة إحصائياً.
  - 2- الفئة الثانية: تمارس بدرجة متوسطة حيث حقق حوالي 44% من مجمل الصلاحيات الممنوحة وتمثل ثمان عشرة عبارة، حيث بلغ المتوسط الحسابي ما بين 2.48-2.01 و كا 2 تؤكد وجود أربع عشرة صلاحية كانت دالة إحصائياً وأربع صلاحيات كانت غير دالة إحصائياً، وانحرافاً معيارياً يتراوح بين 0.54-0.83.
  - 3- الفئة الثالثة: تمارس الصلاحيات بدرجة منخفضة حققت حوالي 12% من مجمل الصلاحيات الممنوحة، والتي تمثل ست عبارات، حيث بلغ المتوسط الحسابي ما بين 1.81-1.20 وانحراف معياري ما بين 0.48-0.88، كما تؤكد كا 2 بأن هناك أربع عبارات كانت دالة إحصائياً ما عدا عبارة واحدة رقم (11) فهي غير دالة إحصائياً.
  - 4- : كما أكدت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية الوظيفة، والمناطق التعليمية، وسنوات الخبرة في الإدارة لمجتمع الدراسة تعزى لهذه المتغيرات ودرجة ممارسة كامل الصلاحيات الممنوحة لهم.

5- : يمكن ما هو متوقع فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل الدراسي لمجتمع الدراسة، ودرجة ممارسة كامل الصلاحيات الممنوحة لهم.

**الدراسة الثانية:** قام سامح عبد المطلب إبراهيم عامر (1997م) بدراسة بعنوان: دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي لدى طلاب التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) في مواجهة الكوارث والأزمات. دراسة ميدانية على محافظة المنوفية تهدف إلى الوقوف على بعض الأزمات والكوارث وسبل مواجهتها والتعرف على أبعاد الوعي لدى الطلاب وسبل تنميته والوصول إلى تطور مقترح لتأصيل دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي لدى الطلاب.

وقام الباحث بالزيارات الميدانية لبعض مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية بمحافظة المنوفية وأجرى المقابلات الشخصية مع بعض القيادات التربوية وفهم مديري إدارات ومديري مدارس وكلاء ومدرسين وأوائل وأخصائيين اجتماعيين. وقام الباحث بتطبيق استبيان على الأطراف المعنية في المدرسة، ووجد الباحث أن التعليم الأساسي في الوقت الحالي، لا يسهم بدرجة كافية في تنمية وعي الطلاب تجاه قضايا ومشكلات المجتمع، وصنف اهتمام التعليم الأساسي بتعريف الطلاب بكيفية مواجهة الكوارث، وخلق الأنشطة المدرسية ومن النوعية، وكذلك يوجد صنف في الكفاية التربوية وفي الكفاية الإدارية ونقص في الخبرات الشخصية والعلمية في التعليم الأساسي فيما يخص الأزمات والكوارث، ويوجد إهمال في وسائل الاتصال في المدارس، وبإهمال في التدريب على وسائل الدفاع المدني وكذلك يوجد غياب الفلسفة لمفهوم الأزمة في المقررات الدراسية، وأن المناهج والمقررات الدراسية لا تتماشى مع التغيير التكنولوجي السريع، ومن نتائج هذه الدراسة أيضاً: أنه يوجد عدم وعي من جهة الطالب بالأخطار المترتبة على الكوارث والأزمات من خلال المدرسة، وأن سلوكهم يكون فطرياً أثناء الكارثة، وأن طلاب الحلقة الثانية من التعليم الأساسي يتأثرون بالأحداث التي تجري في المجتمع خارج مدرستهم.

**الدراسة الثالثة:** قام الباحث نور الدين محمد عبد الجواد (1974م) بدراسة بعنوان: مقارنة لبعض المشكلات الإدارية في المدرسة الثانوية، تدور هذه الدراسة حول أهم المشكلات التي تعاني منها الإدارة في المدرسة الثانوية في كل من جمهورية مصر العربية، والولايات المتحدة الأمريكية، وقد دارت حول أربعة محاور هي: الدراسات العملية- التوجه الفني- مجالس الآباء والمعلمين- اتحادات الطلاب. وقد تناول الباحث أهم المشكلات التي تحول دون قيام إدارة المدرسة الثانوية بمهامها الوظيفية في هذه المجالات الأربعة، من خلال إجراء دراسة ميدانية لبعض المشكلات الإدارية في المدرسة الثانوية في مصر، كما تناول مشكلات الإدارة المدرسية الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم ضمن بحثه المقترحات والتوصيات من أهمها: 1- ضرورة الاهتمام بتطبيق المبادئ والنظريات الإدارية العامة التي ثبتت فاعليتها في مجال الإدارة التعليمية والمدرسية. 2- ضرورة توافر بعض الصفات القيادية من مديري المدارس الثانوية بالإضافة إلى الخبرة العملية والمؤهلات العلمية. 3- كما أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تُلغى ما يعترض المدرسة الثانوية من مشكلات.

**الإطار النظري: تمهيد:** تبرز أهمية الإدارة من الحاجة إليها، فأى مشروع أو منشأة أو منظمة، أو عمل جماعي لابد له من إدارة تسييره، وتشرف عليه، وتتولى أموره، ويقدر ما تكون الإدارة جيدة، بقدر ما تكون جودة العمل التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف. والإدارة تعتبر المسؤولة عن النجاح أو الفشل الذي تصادفه المنشأة أو المصلحة أو المنظمة، أو أي مجتمع من المجتمعات، ذلك لأنها تمثل مركز القلب من حياتنا فكما يعمل القلب في جسم الإنسان، وكيف يكون هو باعث الحياة فيه، فكذلك الإدارة بالنسبة لمجتمعنا اليوم، وبذلك فهي ما يمكن أن نفعله بين التمني والواقع، وبين الفكرة والنجاح، وبين الأحلام والإنجازات.

**الإدارة علم أم فن أم مهنة: الإدارة فن:** كونها الاهتمام حول المهارة، وحسن التصرف في تطبيق المعارف

والمعلومات. الإدارة علم: ويعني جانب العلم في الإدارة بإرساء وتعميق المفاهيم والمبادئ العلمية، وما يرتبط بها من البحث عن المعلومات الجديدة، واستخدام الطرق العلمية في الممارسة، وفي تناول البيانات وتصنيفها وقياسها ووضع الفروض لها واختبارها. الإدارة مهنة: تقوم المهنة على مجموعة متكاملة من المعارف، والأفكار التي تتطلب تدريباً عقلياً، كما تقتضي التركيز على الأنشطة العقلية أكثر منها على الأنشطة الجسمية، كما أنها تتطلب مدة طويلة من التدريب المتخصص، كما أنها تتميز بمدى من الحرية في التصرف والحرية في إعطاء الحكم (مرسي، 1984، ص 25-26-27).

**مبادئ الإدارة:** لقد شغلت هذه الكلمة عقول كثير من العلماء الذين اهتموا بها، وحاولوا وضع أسسها ومبادئها،

ومن أهم هؤلاء لوثر جوليك ومزيدريك تايلور وموني وغيرهم. وقام جوليك بتحليل هذه الكلمة ووجد أنها مؤلفة من:

- 1- التخطيط: هو نشاط إداري، يقوم على تحديد الأهداف والأعمال والأنشطة والمهام الواجب القيام بها، لتحقيق هذه الأهداف وتحديد كيف يجب إنجازها. 2- التوجيه: يعد التوجيه وظيفة أساسية أخرى ضمن العملية الإدارية، ويشمل الحفز والقيادة والاتصال، وهي عملية إرشاد نشاطات الأفراد والعاملين وتوزيع المسؤوليات عليهم قد سلطاتهم، وحثهم على الابتكار والإبداع لتحقيق الأهداف والمنتجاة. 3- التنظيم: ويعني هنا، تحديد المهمات التي تم اختيارها في عملية التخطيط للأفراد أو المجموعات المختلفة في المؤسسة، إن التنظيم يوفر الآلية المناسبة لوضع الخطط موضع التنفيذ. 4- التنسيق: ويهدف إلى تنظيم الجهود بفرض توحيدها، وتوجيهها لتحقيق الهدف المشترك. 5- النشاط المتعلق بالوثائق. 6- الإدارة المالية. 7- الموظفون. ويتفق فردريك تايلور مع جوليك في هذا الجانب مع ما جاء به حول معنى كلمة الإدارة (الطبيب، 1999، ص 23-24).

**تعريف الإدارة التربوية:** تعرف الإدارة التربوية بأنها العملية التي يدار بها النظام التعليمي في مجتمع ما وفقاً

لإيديولوجيته السياسية، وظروفه الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، لتحقيق أهداف المجتمع القومية من التعليم، وهي تربية الصغار والكبار، وإعدادهم للحياة في المجتمع، وتوفير القوة البشرية اللازمة لدفع حركة الحياة فيه، وتحقيق أهداف هذا المجتمع القريبة والبعيدة، وذلك في إطار مناخ تتوافر فيه علاقات إنسانية سليمة. وكذلك الأدوات والأساليب العصرية في مجال الفكر التربوي والإدارة، للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد وبأدنى تكلفة وبأقصر وقت ممكن. كما تعرف الإدارة التربوية أيضاً أنها: التنظيم التربوي والإداري الذي يهدف إلى رسم السياسة التربوية العامة، من خلال التشريع المنسجم مع الفلسفة الاجتماعية السائدة (عدس، بلا تاريخ، ص 11).

**أهداف الإدارة التربوية:** لقد تغيرت النظرة نحو الإدارة المدرسية، ونحو العملية التربوية، وقد أظهرت البحوث

الجادة في ميادين التربية وعلم النفس أهمية الطفل كفرد، وأهمية الفروق الفردية، وبينت أن العملية التربوية هي عملية نمو في شخصية الطفل من جميع نواحيها. كما تغيرت النظرة للإدارة المدرسية نتيجة لتغير وظيفة المدرسة في المجتمع، فبعد أن كانت المدرسة ترى أنها قادرة على أداء وظيفتها المناطة إليها بعيد عن المجتمع ومشكلاته وأهدافه، أصبحت معنية بدراسة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته، وتحقيق أهدافه، فزاد التقارب والاتصال والمشاركة بين المدرسة والمجتمع، فقامت المدرسة بدور إيجابي نحو المجتمع من دراسة لمشكلاته، وتحسين حياته، بجانب عنايتها بنقل التراث الثقافي، وتوفير الظروف التي تساعد على إبراز فردية تلاميذها، كما قام المجتمع بتقديم الإمكانيات والمساعدات التي يمكن أن تسهم في تحقيق أهداف العملية التربوية ورفع مستواها (عدس، بلا تاريخ، ص 14-15).

### **العوامل المؤثرة في الإدارة التربوية:**

لا تتم العملية التربوية في فراغ، فالعمل التربوي يتم مع الناس، وبالناس، ومن أجلهم، فحيث تعمل المؤسسات التربوية في المجتمع، وحيث يتفاعل مسؤولوا تلك المؤسسات مع المجتمع ومؤسساته وتنظيماته الأخرى رسمية أو غير رسمية، نجد بأن التأثير متبادل بين المجتمع ومؤسساته وتنظيماته المختلفة. وهكذا نجد بأن ما يسود المجتمع من أفكار وآراء، وسياسات وتقاليد، وطموحات وإمكانات مادية وبشرية . الخ يلعب دوراً بارزاً في تحديد شكل ونوع السياسة في مؤسسات ذلك المجتمع ومنها بالطبع مؤسساته التربوية. ومن أبرز العوامل التي تؤثر في الإدارة التربوية:

#### **1- فلسفة الدول السياسية:**

في الدول التي تؤمن بسيطرة الدولة على جميع أوجه النشاط في المجتمع سواء كان تربوياً أم سياسياً أم اقتصادياً، نجد بأن الإدارة التربوية تعمل وفق تلك المفاهيم، وتضع السياسات والإجراءات المركزية الصارمة - أحياناً- التي تكفل تحقيق التجانس الفكري والعقائدي بين جميع أفراد المجتمع. أما الدول التي تؤمن بأهمية التنوع والتعدد في أساليب العمل والتنظيم والتفكير، فإنها تتبع سياسة لا مركزية في أغلب أوجه الحياة فيها، حيث تنطلق المؤسسات من الحاجات القائمة والإمكانات المتوفرة، رغم أنها تعمل وفق إطار سياسي موحد يضمن الحد الأدنى من وحدة المشاعر والمصالح. فلسفة الدولة السياسية، وأهدافها تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر بالعمل التربوي، سواء كان ذلك العمل فنياً تعليمياً أم إدارياً.

#### **2- المجتمع ومقوماته البشرية والقيم والتقاليد والاتجاهات السائدة فيها:**

إن التباين ضمن المجتمع الواحد والدولة الواحدة يؤثر إلى حد بعيد على سياسة تلك الدولة، وأساليب تعاملها مع الناس سواء على الصعيد الاقتصادي أم الإداري أم التربوي .... الخ. وينعكس هذا بطبيعة الحال على نوع وأساليب الإدارة التربوية القائمة، والتي تتأثر إلى حد بعيد بنوعية المجتمع الذي تمارس مؤسساتها العمل فيه، سواء من حيث ما توفره من مواد دراسية، أو أساليب تنفيذ السياسة التربوية والإدارية. فقيم المجتمع وتقاليد وآراءه وإمكاناته وحاجاته وتطلعاته لابد من أن تجد لها انعكاساً في العمل التربوي محتوى وتنفيذاً.

#### **3- الأوضاع الاقتصادية السائدة:**

لسنا بحاجة إلى التأكيد على أهمية العامل الاقتصادي في أي نشاط تمارسه الدولة أو يزاوله الأفراد، فسياسات الدول تتأثر إلى حد بعيد بالأوضاع الاقتصادية السائدة في البلد، سواء بنوع ما تقدمه من خدمات وكفاءاتها، أم بمدى وسعة تلك الخدمات ووصولها إلى أوسع نطاق من المكان. والعملية التربوية شأنها شأن النشاطات الأخرى التي تمارسها الدولة أو يتبناها المجتمع، تتأثر إلى حد بعيد بالظروف الاقتصادية فالمجتمع الذي تسوده الرفاهية ويعمه الرخاء يكون قادراً على توفير أفضل الخدمات لأفراده سواء كانت تلك الخدمات صحية مثلاً أم تربوية (إلياس، 1983، ص 28-33).

#### **مظاهر سوء الإدارة: على الرغم من أن الإدارة الجيدة قوة غير منظورة، إلا أنه يستدل على عدم كفايتها بالنتائج**

السيئة لغيابها، فسوء الإدارة مظاهر أو عيوب يمكن الاستدلال عليها من حيث كيفية أداء العاملين لأعمالهم ومنها:

#### **القصور في أداء العمل: وهو عيب خطير في الإدارة المدرسية يحدث عندما يستبعد أحد الأفراد جزءاً من**

مسؤوليته عن عمد، أو عندما يقصر في أداء مسؤولياته كلها لفترة من الزمن كأن يهمل معلم في إعداد خطط دروسه

اليومية، أو في تصحيح أوراق الامتحانات تلاميذه، أو يعمل الأخصائي الاجتماعي في عدم متابعة التلاميذ الذين

يعانون من مشكلات اجتماعية أو نفسية (البوهي، 2001، ص 28-29-30).



**مخاطر القيادة التربوية ومآزقها:** مما سبق ذكره نصل إلى نتيجة هي أن التسلط ما هو إلا وليد للقمع والكبت، وما هو إلا نتيجة حتمية للقيادة التربوية الخاطئة، والقائد يصادف ظروف صعبة في عمله إذا كان يتمسك ببعض المفاهيم الخاطئة عن القيادة والإدارة، ومن هذا يولد التسلط قولاً وعملاً ومن هذه المفاهيم: أ- أن تعنيه كمدير يعطيه الحق في قيادة المجموعة وهذا خطأ، لأن القيادة اكتساب ولا تصاحب الوظيفة بشكل آلي.

ب- المجموعة يجب أن تحقق التلاؤم مع القائد، لأن القيادة تمنحها للفرد الذي يحس بمشاعرها ورغباتها لا بمجرد كونه أصبح مديراً بالتعيين.

ج- يعتقد بعض المدراء أن الولاء يجب أن يكون لأشخاصهم وليس لأفكارهم.

د- أن ما يحس أو ما يشعر به الآخرين غير هام.

هـ- إن بإمكان الإداري اتخاذ القرارات منفرداً (عدس، بلا تاريخ، ص 48).

**مفهوم الإدارة التعليمية:** الإدارة التعليمية هي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء داخل المنظمات التعليمية أو بينها، وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية. وتعرف الإدارة التعليمية: بأنها الهيمنة العامة على شؤون التعليم بالدولة، بقضاياه المختلفة وممارستها بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع والفلسفة التربوية السائدة فيه. إن الإدارة التعليمية هي ترجمة للأفكار أو النظريات أو الفلسفات إلى واقع، كما أنها أداة توجيه التغييرات الاجتماعية والتيارات الثقافية نحو الخير أو الشر (أحمد، 1994، ص 5-6).

**وظيفة الإدارة التعليمية:** يمكن أن نلخص أهم وظائف الإدارة التعليمية وهي:

1- القيام ببرنامج فعال لتحقيق العلاقات الناجحة بين المدرسة والمجتمع، لأن المدرسة مؤسسة اجتماعية قامت لخدمة المجتمع وتحقيق أغراضه في تربية النشئ.

2- تطوير المناهج الدراسية، ويقصد به تطوير العملية التربوية من حيث الأداء والمحتوى، وهذا يتطلب برنامجاً واسعاً متعدد الجوانب منها القيام بمزيد من البحوث والدراسات الخاصة بالجوانب الثقافية والحضارية للمجتمع ومتطلباتها التربوية وما تفرضه على المدرسة، وغير ذلك من البحوث والدراسات المتعلقة بتحسين أساليب تقويم المناهج، وكذلك تنمية ومساعدة المدرسين على النحو المهني.

3- القيام بتوفير الخدمات التي تكمل التعليم المنظم داخل الفصل والتي تخص التلاميذ، وأهم هذه الخدمات هي الخدمات العلمية والاجتماعية والتوجيه والإرشاد والعلاج، ومختلف الخدمات السيكولوجية، وتوفير الكتب الدراسية، ووسائل النقل وغيرها، وكل هذا يتطلب تنظيماً وتنسيقاً وإشرافاً فعالاً.

4- توفير القوى البشرية لتنفيذ البرامج التعليمية، وكذلك رسم سياسة للعاملين ومستوياتهم، وأسس اختيارهم وتوجيههم وتوزيعهم والإشراف عليهم وتقييمهم وإعداد سجلات لهم .... الخ.

5- كذلك ميدان المباني المدرسية والتجهيزات من أهم وظائف الإدارة التعليمية.

6- الاهتمام بالشؤون المالية مثل إعداد الميزانية، وترتيب مرتبات المدرسين وعلاوتهم وترقياتهم، والمشتريات والمناقصات وعمل الميزانية الختامية (مطواع، 1993، ص 12).

**خصائص الإدارة التعليمية:** لكل نوع من التربية خصائصه التي تنطلق من مجاله، فالتربية كالثقافة لها عموميات يشترك فيها جميع الناس، وخصوصيات تخص كل فئة بحالها مختلفة عن الفئات والطبقات الأخرى، أما عن الخصائص والصفات التي تتمتع أو تتصف بها الإدارة التعليمية، فيمكن الإشارة إليها فيما يلي:

- 1- الإدارة التعليمية مسؤولية جماعية (الطبيب، 1999، ص 38).
- 2- الإدارة التعليمية مهمة اجتماعية (د. جرينت، 1971، ص 10).
- 3- الإدارة التعليمية عملية تكنولوجية (الطبيب، 1999، ص 40).
- 4- الإدارة التعليمية عملية قيادية (الطبيب، 1999، ص 41).
- 5- الإدارة التعليمية عملية إنسانية: (العزیز، 1978، ص 47).

**عوامل نجاح الإدارة التعليمية:** يقتصر مقياس نجاح هذه الإدارة على نوعية المتعلمين الذين ينتجهم نظام التعليم الذي نديره، وعلى مدى تحقيقه لإمكاناتهم وتعديله لسلوكهم، وحتى تتجح الإدارة التعليمية في تحقيق أهداف التعليم فلا بد من توفر مجموعة من الشروط والعوامل من بينها: النزاهة والتجرد، العمل بروح تقدير قيمة الفرد وأهمية فهمه ورعايته والثقة به على نحو سواء، وأن تتوافر في الإداري التربوي مؤهلات ثقافية وعقلية لازمة، وولاء مهني متواصل، يساعد في تحقيق التقدم، ويستجيب للتجديد والتطوير في العملية التربوية بأسرها (عدس، بلا تاريخ، ص 54).

**العوامل المؤثرة في الإدارة التعليمية:** الإدارة التعليمية كأى إدارة لابد لها من عوامل تؤثر فيها، وتتأثر بها، يقول كاندل: "إن طابع الإدارة التعليمية يتمدد بعاملين أساسيين نظرية الدولة أي سياسة الدولة، والنظرية التربوية السائدة فيها، فنظرية الدولة تختلف من دولة إلى أخرى، ومن نظام سياسي إلى آخر، ولذلك فإن نظام الإدارة التعليمية فيها يقوم على المركزية حتى تتمكن من الإشراف التام على التعليم، والسيطرة عليه، في حين أن الدول التي تتبع الديمقراطية في الحكم تكون سلطتها على التعليم لا مركزية، وبذلك فهي تسمح باشتراك السلطات المحلية، والهيئات المهنية. أما فيما يتعلق بالنظرية التربوية، فإن الدول التي تؤمن بالنمطية والتوحيد، تستخدم نظام الإدارة المركزية، لأنه أنسب النظم لإكساب الأفراد طابعاً ثقافياً وتربوياً موحداً. أما الدول التي تؤمن بالتعدد والتنوع، فعلى النظام التعليمي أن يعمل على مواجهة الفروق الفردية بين التلاميذ، ويساعدهم على تنمية قدراتهم واستعداداتهم ومهاراتهم إلى أقصى ما تسمح به، أخذاً في الاعتبار أن هناك عوامل اجتماعية وطبيعية تحتم لا مركزية الإدارة التعليمية. وانطلاقاً من هذا التفاوت بين الإدارات التعليمية في مختلف الأنظمة الحكومية يتضح أن هناك عوامل ومؤثرات على الإدارة التعليمية سواء كانت مركزية أو لا مركزية، ومن هذه العوامل ما يأتي:

### 1- العوامل الاجتماعية:

أ- مشاكل التمدن أو العمران. ب- تزايد عدد السكان. ج- تأثير القوى والضغوط الاجتماعية.

2- **العوامل الطبيعية والجغرافية والاقتصادية:** تمثل مؤثرات على الإدارة التعليمية في التنظيم المدرسي، والأبنية المدرسة، والقيود المتعلقة بالسن ونظام الإلزام والحضور. إلى جانب ذلك تتأثر الإدارة التعليمية بالأوضاع الاقتصادية حيث يتمثل ذلك في اختلاف المجتمعات، وما يصاحبها من اختلاف في الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، كذلك فإن على السلطات التعليمية تقع مسؤولية تخطيط التعليم في ضوء احتياجات البلاد الاقتصادية والقومية، كذلك فإن التطور الصناعي وما يترتب عليه من نشوء صناعات جديدة، واستحداث مهن مختلفة، وما يتطلبه من إعداد مهني وبرامج تدريبية مناسبة يفرض على الإدارة التعليمية مشاكل كثيرة تسعى جاهدة لوجود حلول لها.

3- **العوامل السياسية:** من المعروف أن الإدارة التعليمية تتأثر بالمفهوم السياسي للدولة وترتبط بالسياسة العامة لها، وتتأثر باتجاهات الدولة وتشريعاتها، وأجهزتها المختلفة، ونظراً لأهمية التي يحظى بها التعليم، فقد أخذت الحكومات في مختلف الدول تفرض سلطتها على إدارة التعليم، وتزيد من تدخلها في شؤونه وتوجيهه. (الطبيب، 1999، ص 46-47-48-49-50).

## مفهوم الإدارة المدرسية: بناء على اعتبار الإدارة المدرسية منظومة متكاملة فإنها تتكون من أربع مكونات عامة

وهي:

- 1- **المدخلات:** وهي ما يعطي للإدارة مقوماتها الأساسية وتحدد غايتها، وتتضمن الأمور التالية:
  - \* رسالة المدرسة وفلسفتها وأهدافها.
  - \* الموارد البشرية في المدرسة في المدرسة: (المدير - طاقم الجهاز الإداري والتعليمي - التلاميذ - موظفي الخدمات المساندة).
  - \* الموارد والإمكانات المادية: (المبنى والمرافق والتجهيزات والأموال).
- 2- **العمليات:** وتشير إلى التفاعل والأنشطة التي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهي معقدة ومتفاعلة معاً، لكن يمكن تبسيط فهمها من خلال النظر إليها على أنها وظائف وأنشطة إدارية محددة.
- 3- **المخرجات:** وهي المحصلة النهائية لمجمل العمليات، والمؤثرات في البيئتين الداخلية والخارجية وهي صنفان: مخرجات إنتاجية (قرارات وسياسات وتشريعات وأداء جيد وإنتاجية). مخرجات وجدانية (رضا وظيفي - علاقات متينة).
- 4- **بيئة المنظومة:** وهي البيئة التي تتفاعل فيها المنظومة وتؤثر على أدائها وفعاليتها وهي صنفان: بيئة خارجية: تقع خارج حدود المنظومة (المدرسة). بيئة داخلية: تقع داخل حدود المنظومة (المدرسة) (عابدين، 2001، ص 57).

### أهداف الإدارة المدرسية: يشير أحمد إبراهيم أحمد إلى أهداف الإدارة المدرسية قائلاً أنها:

- 1- توفير الإمكانات المادية والبشرية للقيام برسالة المدرسة.
  - 2- توفير الجو الملائم لصالح العملية التعليمية.
  - 3- تحقيق التكامل بين الإدارة والإشراف الفني للعملية التربوية.
  - 4- العناية بالعلاقات الإنسانية الطيبة بين جميع العاملين في المدرسة وتوفير جو داعم للتعليم والتعلم.
  - 5- توفير قوة حسنة للتلاميذ (أحمد، 1991، ص 27).
- وظائف الإدارة المدرسية:** يرى (محمد العمارة) أن وظائف الإدارة المدرسية تتلخص في أربع نقاط أساسية وهي:
- 1- دراسة المجتمع ومشكلاته وأمانيه، والعمل على حلها وتحقيق أهدافه.
  - 2- العمل على تزويد المتعلم بخبرات متنوعة ومتجددة يستطيع من خلالها وبواسطتها مواجهة ما يعترضه من مشكلات.
  - 3- تهيئة الظروف التي تساعد على تربية التلاميذ، وتعليمهم وتحقيق النمو المتكامل لشخصياتهم، وكذلك تقديم خدمات وخبرات تساعد على ذلك.
  - 4- الارتقاء بمستوى أداء المعلمين للقيام بتنفيذ المناهج المقررة لتحقيق الأهداف التربوية المقررة، من خلال اطلاعهم على ما يستجد من معلومات ومعارف ووسائل وطرق تدريس وتدريبهم وعقد الدورات والندوات لهم. (العمارة، 1999، ص 56-57).

### خصائص الإدارة المدرسية الناجحة: 1- أن تكون إدارة هادفة: وهذا يعني أن لا تعتمد على العشوائية أو

- الصدفة في تحقيق غاياتها، بل تعتمد الموضوعية، والتخطيط السليم في إطار الصالح العام.
- 2- أن تكون إدارة إيجابية: وهذا يعني أنها لا تركز على السلبيات أو المواقف الجامدة، بل يكون لها دور القيادي الرائد في مجالات العمل وتوجيهه.
- 3- أن تكون إدارة اجتماعية: وهذا يعني أن تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط مدركة للصالح العام، عن طريق عمل جاد، مشبع بالتعاون والألفة.

4- أن تكون إدارة إنسانية: وهذا يعني أنها لا تتحاز إلى آراء ومذاهب فكرية أو تربوية معينة، وقد تسيء إلى العمل التربوي لسبب أو لآخر، بل ينبغي أن تتصف بالمرونة دون إفراط، وبالتحديد دون إغراق، وبالجدية دون تزمت (أحمد، 1994، ص 71-72).

**الفرق بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية:** يخلط كثيرون في استخدام مصطلحي الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، فيطلقون أحدهما على الآخر بينما الواقع أنه ثمة فرق بينهما وقد أوضح أحمد إبراهيم أحمد الفرق بين المفهومين على النحو التالي (أحمد، 1991، ص 6-7) (الجدول:1):

(الجدول:1)-الفرق بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية.

الإدارة المدرسية	الإدارة التعليمية
1- هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية. 2- تعتبر جزءاً من الإدارة التعليمية وصورة مصغرة لتنظيماتها. 3- يرأسها مدير المدرسة. 4- تقع مسؤولية مدير المدرسة في توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها، وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر عن الوزارة ويتعاون معاون المدير والمعلمون.	1- هي التي تقوم برسم السياسة التعليمية. 2- العلاقة بينها علاقة الكل بالجزء. 3- يرأسها وزير التعليم. 4- تقع مسؤولية الوزير في تنسيق سياسة التربية والتعليم مع السياسة العامة للدولة والإشراف على تنفيذ السياسة القومية للتعليم بطريقة مباشرة من خلال أجهزته الإشرافية والقيادات الإدارية والهيئات الفنية التابعة لها.

**معوقات العمل في الإدارة المدرسية:** يمكن تصنيف المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في عملها إلى ثلاث

فئات:

#### أولاً: المعوقات الفنية:

1- انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب مهنية أو شخصية أو نفسية، مما يؤثر على فعالية المدرسة ومخرجاتها بشكل سلبي، يجر النقد واللوم من أولياء الأمور والمجتمع والمسؤولين في إدارة التعليم.  
2- انخفاض في إعداد المعلمين، وفي مستوى تأهيلهم، مما يضطر المدير إلى تكليف غير المختصين أو غير المؤهلين للقيام ببعض الأعمال.

3- تباين سلوكيات المعلمين المهنية، وقلة التعاون والتنسيق بينهم.

4- غياب أو عدم كفاية الخدمات الطلابية في المدرسة نحو الإرشاد والصحة التدريسية.

5- افتقار بعض المديرين إلى المهارات والكفايات الإشرافية من أجل ممارسة أدوارهم كقادة تربويين.

#### ثانياً: المعوقات الإدارية:

1- عدم توفر الإمكانيات والأموال اللازمة للقيام بمجمل المهام، والمسؤوليات الموقعة من المدير.

2- عدم توفر الأبنية والمرافق اللازمة، أو عدم صلاحيتها.

3- اكتظاظ الصفوف، وتجاوز نسبة القبول المعقولة في المدرسة.

4- سوء توزيع الوقت المتاح للمدير على الأعمال، والمهام المدرسية بحيث تأتي بعض الأعمال مثل: متابعة

انتظام.

### ثالثاً: المعوقات التنظيمية:

- 1- المركزية في الإدارة التعليمية، وفي اتخاذ القرار وسيادة الروتين.
- 2- غياب الدعم، والحوافز لمديري المدارس.
- 3- غياب النظر إلى الإدارة المدرسية كمهنة.
- 4- عدم تعاون أولياء الأمور مع الإدارة المدرسية (عابدين، 2001، ص 245-253).

### أنماط الإدارة المدرسية:

-الإدارة التسلطية: تتصف هذه الإدارة بالروتين وكثرة الأعمال الورقية والرسمية والأوامر والنواهي والقواعد الثابتة، وهي تركز على هدف المؤسسة أكثر من تركيزها على هدف الفرد، وتضع الجانب المادي للمؤسسة في اعتبارها قبل الجانب الإنساني للفرد. وتقوم الإدارة التسلطية إذا وجدت في المدرسة على الأسس الآتية:

- 1- تنظيم المدرسة يتم مثل المصنع أو المتجر وتعيين المدير من خارج المدرسة. 2- الفصل بين التخطيط والتنفيذ.
- 3- يدين المدرسون بالولاء للمدير بعكس المدير. 4- التوجيه إجباري ديكتاتوري. 5- دور المدرس يكون ثانوياً.
- 6- لا تحترم شخصية المدرس. 7- لا تحترم شخصية الطالب. 8- رأي مدير الثانوية هو الأصح. 9- الاهتمام بإتقان المواد الدراسية وليس بالنمو العقلي والوجداني (سمعان، مرسى، 1984، ص 14-16).

-الإدارة الديمقراطية: يعمل مدير المدرسة بشكل ديمقراطي يفوض السلطة والمسؤولية للمدرسين، ويشاركهم في

الرأي للاستفادة من خبراتهم وعملهم قبل اتخاذ القرار، ويساعدهم أيضاً على النجاح ويثني عليهم في السر والعلانية. ومن سلوك المدير الديمقراطي أنه لا ينفرد برأيه، بل يشرك الآخرين معه في التخطيط واتخاذ القرار، ويسمح لهم بحرية إبداء الرأي والمناقشة دون تعصب لرأيه أو استئثار بالسلطة (عابدين، 2001، ص 73). وتقوم الإدارة الديمقراطية على الأسس الآتية:

- 1- تفهم الفروق الفردية بين المدرسين والتلاميذ والآباء، واعتبارها ظواهر طبيعية إنسانية، والتفاعل معها بطرق علمية إنسانية.
- 2- مشاركة المدرسين والتلاميذ في رسم سياسة وخطة المدرسة والالتزام بتنفيذها. 3- وضع كل مدرس في المكان المناسب له من حيث الفصل والمادة.
- 4- منح فرصة لمن يقوم بعمل مبتكر جديد من قبل أحد المعلمين.
- 5- توثيق العلاقة بالمجتمع المحلي باستعمال وسائل إعلامية مناسبة. 6- العمل على تحقيق العدالة الاجتماعية بين العاملين (أحمد، 1991، ص 68).

-الإدارة الدبلوماسية: يعتمد هذا النمط الإداري على ممارسة أسلوب يتسم باللباقة والدبلوماسية، حيث يبذل

المدير جهده في إظهار علاقات حسنة مع المعلمين والتلاميذ، والظهور بمظهر جذاب، واغتنام كل فرصة للتفاخر بحسن علاقاته مع الجميع، ويخطط المدير الدبلوماسي إلى الاجتماعات، ويشرك معه بعض المدرسين والتلاميذ من ذوي النفوذ ليبود وكأنه ديمقراطي، ومن سلوكه الدبلوماسي أنه يقوم بتأجيل المناقشة أو إحالة الموضوع إلى لجنة لدراسته، ويقوم بذلك في حال شعوره بوجود معارضة. ويتميز هذا النمط بسعي المدير للظهور على مسرح الأحداث في جميع المواقف التي يتبين فيها نجاح المدرسة، بحيث يستند جميع أشكال النجاح فيها إليه. في حين يتوارى عن الظهور في حال وقوع خلل أو فشل في العمل المدرسي، وينسب ذلك إلى المعلمين والتلاميذ (أحمد، 1991، ص 70).

-الإدارة الترسلية (السائبة- الحرة): يتميز هذا النمط الإداري بالمغالاة في إعطاء الحرية للمعلمين والتلاميذ، نظراً

لتميز المدير بالشخصية المرحية، ويرى المدير أن دوره في المدرسة يتمثل في تهيئة الظروف الملائمة، وتوفير البيئة السلمية لقيام المدرسين بالتدريس، وقيام التلاميذ بالتعلم وفق الأسلوب الذي يروونه مناسباً وفعالاً دون أي تدخل أو تقيد

لحريتهم. ومن خصائص هذا النمط الإداري أن المدير يدعو إلى اجتماعات مع المعلمين، وتداول نقاشات مطولة قد تنتهي دون اتخاذ قرارات بشأن ما يناقش من موضوعات، كما لا يباشر المدير بضبط الشؤون المتعلقة بتسيير الحياة اليومية في المدرسة، وكتابة التقارير عنها، وبمتابعة الغياب، بل يفوضها إلى بعض المعلمين، ويصرف هو معظم وقته مع المدرسين في بحث ما يعتقدونه مشكلات هامة يستدعيها العمل. ويعتبر هذا النمط من أسوأ الأنماط من حيث ناتج العمل، فتحقيق أهداف المدرسة مسألة متروكة للحظ فقط، وكثيراً ما يجد المعلمون أنفسهم في ظل هذا النمط الإداري عاجزين عن التصرف، والاعتماد على أنفسهم في المواقف التي تتطلب المعونة والنصح، أو التوجيه والإرشاد من جانب الإدارة، مما يكون له في الغالب آثار سلبية في شخصياتهم وفي علاقاتهم مع الإدارة المدرسية والعمل نفسه (أحمد، 1991، ص 71)، و(الطويل، 1999، ص 75-76-77).

**-الإدارة الارتجالية والعشوائية:** هذا النوع من الإدارة يلاحظ في مدارس وضع لها مديرين غير كفؤ وغير مؤهلين. لذلك يستمرون في إدارة مدارسهم انطلاقاً من المركز الذي وضعوا فيه، دون أن يعرفوا الأدوار الحقيقية التي عليها القيام بها، فأعمالهم ردود أفعال أمل يصادفونه، بدلاً من أن تكون تخطيطاً محكماً وإعياً لرسم الأفعال، وكذلك تنظيم الأعمال يجري كيفما اتفق وبصورة آنية، متأثراً بمزاجية المدير ونظراته إلى كل مرؤوسيه، مستنداً إلى السلطة التي يتمتع بها عليهم، أما التوجيه والرقابة فلا يقومان على أسس منهجية وموضوعية، ولذلك يأتي التقويم مرتبطاً بالذاتية والانسجام. يصعب على أي ملاحظ أن يكون قادراً على توقع تصرفات المدير في أي موقف، أو حتى أن يحدد وجهة نظره (الطويل، 1999، ص 60).

**-الإدارة التوفيقية:** وهي تأخذ بأراء متنوعة تجمعها من هنا وهناك، دون أن تتكامل مع بعضها البعض، وهي لا تقوم على أسس ومبادئ وقواعد صريحة واضحة، ومثل هذه الإدارة تتبثق تلقائياً لدى مديري يتصفون بالفطنة، يستفيدون مما سمعوا أو قرأوا عنه لكن دون دراسة أكاديمية كما يستفيدون من خبراتهم في مجال العمل الإداري. إن أنصار هذا النمط من الأناس المنفتحين، والراغبين في الاستفادة من غيرهم دون أن يلزموا أنفسهم بأمر محددة تأسر مبادراتهم وكيفية فهمهم لتسيير الأمور، وتحد من نظرات تربوية بها من وعي أو دون وعي، وهكذا تبقى إداراتهم بعيدة عن العشوائية والفوضى (الطويل، 1999، ص 61).

#### **كفايات مدير المدرسة:**

**المهارات الذاتية: (الصفات الشخصية والقدرات العقلية):** تعد شخصية المدير عنصراً هاماً في القيادة التربوية، ويقصد بالشخصية هنا: مجموعة الصفات الجسمية والعقلية والانفعالية للفرد، وهي من السمات التربوية التي يجب توفرها في القائد التربوي. أ- القوة الجسمية والعصبية. ب- قوة الشخصية. ج- الحيوية والنشاط والحماس للعمل. د- الطلاقة اللفظية. هـ- الصحة النفسية. و- العدالة التامة.

**المهارات الإنسانية:** تعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه، وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، ويرتبط بهذه المهارة مجموعة من السمات الأساسية: أ- الاستقامة وتكامل الشخصية. ب- الاستقامة. ج- بينهم، ويرتبط بهذه المهارة الإنسانية أن يكون القائد قادراً على:

- 1- بناء علاقات طيبة مع مرؤوسيه. 2- إدراكه الوافي لميول واتجاهات مرؤوسيه. 3- فهمه لمشاعر مرؤوسيه وثقته بهم. 4- إفساح المجال لمرؤوسيه، وثقته بأرائهم. 5- خلق الاطمئنان لتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم (العمامرة، 1999، ص 98-99-100-101).

**المهارات الفنية:** هي المعرفة لمتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة، وفي استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام بشكل يحقق الهدف بفاعلية:ومن أهم السمات المرتبطة بالمهارة الفنية:

1- القدرة على تحمل المسؤولية.2- الفهم العميق والشامل للأمر.3- الحزم.4- الإيمان بالهدف.

**المهارات الإدراكية:** يعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغييرات التي يمكن أن تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقات المؤسسة ككل في المجتمع الذي يعمل فيه. وهذه المهارات في المستويات العليا تصبح أكثر المهارات أهمية، كما تبدو أهميتها من خلال كون القائد يعتمد عليها في استخدام مهاراته الإنسانية، كما تبدو أهميتها كذلك بأن توافرها لدى القائد سينعكس على سلوك مؤسسيه ويطلع تصرفاتهم بطابع يتميز بالإبداع، كما أنها تجعل منهم مجموعة متعاونة (عدس، 1988، ص 30+36).

### **صفات المدير الناجح:**

1- إيمانه بالعمل الجماعي.2- ممارسة القيادة التربوية.3- الالتزام بروح المسؤولية.4- تعزيز روح الديمقراطية لدى المدرسين.5- تأكيد ذاتيتهم وتنمية شعورهم بقيمتهم.6- تزويدهم بالقيم والاتجاهات الصحيحة القائمة على التعاون واحترام الآخرين وتطوير الحس الجماعي لديهم.7- إقامة علاقة اجتماعية إنسانية بين المدرسين وتقوم على الإخوة والتعاون.8- التحلي بالوعي الاجتماعي والسياسي.

### **واجبات مدير المدرسة:**

#### **1-المهام الإدارية لمدير المدرسة:**

**إدارة شؤون التلاميذ:** تهدف التربية إلى إعداد المواطن القادر على التكيف والنمو المتكامل جسدياً وعقلياً وعاطفياً واجتماعياً، وتهدف لبناء ذاته ومجتمعه، ويشكل الاهتمام بشؤون التلاميذ إحدى المهمات المميزة التي تلعب دوراً مميزاً وفعالاً في تحقيق أهداف التربية، وتشتمل هذه المهمة الرئيسية على المهمات الفرعية التالية:

1- تنظيم التشكيلات المدرسية. 2- تنظيم قبول التلاميذ الجدد وتسجيلهم ومتابعتهم. 3- تنظيم الملفات والسجلات.4- رعاية النظام والانضباط المدرسي. 5- تنظيم إدارة نشاطات التلاميذ المنهجية الصيفية واللاصيفية. 6- تنظيم البرامج الإعلامية في المدرسة. 7- رعاية الشؤون الصحية للتلاميذ. 8- رعاية الشؤون الاجتماعية وخدمات التوجيه والإرشاد النفسي. 9- تنظيم الامتحانات المدرسية العامة وإدارتها ونتائجها. 10- تنظيم إصدار المصداقات والوثائق المدرسية الخاصة بالتلاميذ (العمارة، 1999، 111-112-113).

**رعاية شؤون العاملين:** لا يستطيع العاملون في المدرسة العمل بشكل سليم ومثمر إلا في جو مناسب يشعر فيه الجميع بالرضا والارتياح ويسوده الاستقرار والطمأنينة، ويمكن تحديد هذه المهمة الرئيسية بالمهام الفرعية التالية:

1- تنظيم عمليات مشاركة العاملين ومساهماتهم بالمهام الإدارية المختلفة التي تتصل باللجان والنشاطات المدرسية المختلفة.2- تنظيم عمل المعلمين في إطار إعداد الجدول المدرسي. 3- إدارة دوام المعلمين في المدرسة وتنظيمه.4- إدارة الملفات والسجلات الخاصة بالعاملين في المدرسة وتنظيمها. 5- تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة ورعايتها.6- رعاية حاجات العاملين المختلفة ومتطلباتهم والعمل على تلبيتها. 7- تنظيم وإدارة عملية التواصل بين العاملين في المدرسة باتجاهاتها ومستوياتها.

**تنمية العلاقات مع المجتمع المحلي:** العلاقة بين المدرسة والمجتمع علاقة عضوية مباشرة، إذ يؤثر ويتأثر كل منهما بالآخر ولذلك فإن توطيد العلاقة بينهما مهمة ضرورية، ولتحقيق هذا الهدف لابد من الوقوف والأخذ بعين

الاعتبار النقاط التالية: 1- تنظيم دراسة واقع المجتمع المحلي. 2- تنظيم برنامج خدمة المدرسة للمجتمع المحلي. 3- تنظيم برنامج استفادة المدرسة من إمكانيات المجتمع المحلي المادية والبشرية.

**تنظيم التسهيلات المادية للمدرسة:** تلعب التسهيلات المادية المدرسية دوراً باعثاً على التعلم، فتهيئة البناء المناسب يوفر للطالب راحة نفسية ويجعله يقبل على المدرسة معتبراً إياها بيته الثاني الذي يلجأ إليه، كما توفر التجهيزات المدرسية اللازمة للتعلم للمتعلم فرص الممارسة الحقيقية، والتعلم بالاكتشاف، والتجريب عن طريق العمل والملاحظة المباشرة، وهذا يجعل للتسهيلات المادية دوراً خلاقاً في تحقيق مردود تربوي فاعل ومؤثر ومنتج قد تدفعه للعمل الإبداعي، (العمارة، 1999، ص 123-124-125).

## 2-المهام الإشرافية لمدير المدرسة:

**تنمية المعلمين مهنيًا:** يجب أن يسعى مدير المدرسة جاهداً إلى تحسين كفايات المعلمين التعليمية وتطويرهم وتمييزهم مهنيًا، باعتباره تربوياً مقيماً وذلك بتحديد حاجات المعلمين ويمكن أن يقوم المدير بالإجراءات التالية:

1- دراسة سجلات المعلمين. 2- دراسة التقارير الإشرافية السابقة. 3- الاستئناس بآراء المشرفين التربويين. ويستطيع مدير المدرسة استخدام وسائل إشرافية من أجل رفع كفاية المعلمين المعرفية ومن هذه الوسائل (الندوات التربوية- الاجتماعات الفردية والجمعية- النشرات التربوية) وذلك بقصد تزويد المعلمين بالمعلومات اللازمة لرفع ثقافتهم المهنية المتصلة بتطوير فهمهم للجوانب المختلفة في مجال عملهم المدرسي.

## 9-الدراسة الميدانية:

**فرضيات البحث:الفرضية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المعلمين الذكور والمعلمات الإناث نحو الإدارة المدرسية في ريف اللاذقية ومدينتها.

**الفرضية الثانية:**توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المعلمين نحو الإدارة المدرسية في ريف اللاذقية ومدينتها.

**المجتمع الأصلي وعينة البحث:** يتكون المجتمع الأصلي من جميع المعلمين والمعلمات في مدينة اللاذقية في التعليم الأساسي (الحلقة الثانية)، والتعليم الثانوي، سواء كانوا حاصلين على الشهادة الجامعية أم شهادة المعاهد المتوسطة التعليمية، أو شهادة أهلية التعليم من العاملين في مجالات: مدرس، معلم صف، موجه إداري، أمين مكتبة، أمين مخبر، معلم موسيقى، معلم رياضة.

**العينة:**تم اختيار عينة البحث من مدرسي ومعلمي مدارس (حلقة أولى- ثانية) في مدينة اللاذقية. 20 معلماً، 20 معلمة في مدينة اللاذقية.

**أداة البحث:** استخدم الباحث استبياناً مؤلفاً من 27 بنداً، والتي ستقيس اتجاهات المعلمين (ذكور- إناث) نحو الإدارة المدرسية في (مدينة اللاذقية)، نصفها حول الإدارة التسلطبية ونصفها الآخر حول الإدارة الديمقراطية، بعض بنودها سلبية، وما تبقى إيجابية.

**-النتائج:**بعد تطبيق الاستبيان على 40 معلماً، ومعلمة في مدارس مدينة اللاذقية، تم التوصل إلى النتائج التالية:حيث استخدم الباحث قانون ت ستودنت، لحساب الفروق في اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو الإدارة المدرسية في مدينة اللاذقية.ولحساب هذا القانون تم استخدام المتوسط الحسابي م، والسيغما  $\sigma^2$ .

**نتائج الفرضية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المعلمين الذكور والمعلمات الإناث نحو الإدارة المدرسية في ريف اللاذقية ومدينتها.



م<sub>1</sub>: المتوسط الحسابي للذكور  $\sum$  مجموع.  
 م<sub>2</sub>: المتوسط الحسابي للإناث.  $\sigma_1^2$ : الانحراف المعياري للذكور.  $\sigma_2^2$ : الانحراف المعياري للإناث.  
 T: قانون ستيودنت.

$$59.95 = \frac{1199}{20} = \frac{1 \times \sum}{n} =_{1m}$$

$$60.65 = \frac{1213}{20} = \frac{2 \times \sum}{n} =_{2m}$$

$$12.54 = \frac{250.904}{20} = \frac{\sum (1m - 1x)^2}{n} =_{\sigma_1^2}$$

$$14.92 = \frac{298.5}{20} = \frac{\sum (2m - 2x)^2}{n} =_{\sigma_2^2}$$

$$= T = \frac{\frac{2m - 1m}{\sqrt{\sigma_2^2 + \sigma_1^2}}}{1 - n} = \frac{60.65 - 59.95}{\sqrt{14.92 + 12.54}} = \frac{-0.7}{\sqrt{27.46}} = \frac{-0.7}{0.83} = -0.84$$

بالمقارنة بين T الجدولية 0.05 و T المحسوبة -0.84 ، تبين لدينا أن T المحسوبة اصغر من T الجدولية وبذلك نقبل الفرضية القائلة بأنه توجد فروق بين اتجاهات المعلمين الذكور والمعلمات الإناث نحو الإدارة المدرسية في مدينة اللاذقية.

**نتائج الفرضية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المعلمين نحو الإدارة المدرسية في ريف اللاذقية ومدينتها.

م<sub>1</sub>: المتوسط الحسابي لمعلمي الريف. م<sub>2</sub>: المتوسط الحسابي لمعلمي المدينة.  
 $\sigma_1^2$ : الانحراف المعياري لمعلمي الريف.  $\sigma_2^2$ : الانحراف المعياري لمعلمي المدينة.  
 T: قانون ستيودنت.

$$\begin{aligned}
59.2 &= \frac{1184}{20} = \frac{1 \times \sum}{n} = \bar{x}_1 \\
61.4 &= \frac{1228}{20} = \frac{2 \times \sum}{n} = \bar{x}_2 \\
10.55 &= \frac{211.16}{20} = \frac{\sum (x_1 - \bar{x}_1)^2}{n} = \sigma_1^2 \\
14.74 &= \frac{294.8}{20} = \frac{\sum (x_2 - \bar{x}_2)^2}{n} = \sigma_2^2 \\
&= \frac{\bar{x}_2 - \bar{x}_1}{\sqrt{\sigma_1^2 + \sigma_2^2}} = T \\
&= \frac{61.4 - 59.2}{\sqrt{14.74 + 10.55}} = 1-40 \\
&= \frac{-2.2}{\sqrt{25.29}} = -2.75 =
\end{aligned}$$

بالمقارنة بين T الجدولية قيمتها 0.05 و T المحسوبة وقيمتها -2.75 ، تبين لدينا أن T المحسوبة أصغر من T الجدولية وبذلك نقبل الفرضية القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المعلمين نحو الإدارة المدرسية في مدينة اللاذقية.

#### تفسير نتائج البحث وتحليلها: من خلال الاطلاع على النتائج العامة للبحث تبين ما يلي:

1 توجد فروق بين اتجاهات المعلمين الذكور والمعلمات الإناث نحو الإدارة المدرسية. ويرأي الباحث أن هذه الفروق في الاتجاهات موجودة، فالرجل يحتفظ بشرفيته، ويحافظ عليها، وتبعاً لذلك يرى بأن المرأة لا يجب أن تسند إليها الإدارة مهما كان نوعها (ديمقراطية أو تسلطية)، لأنها إذا استلمتها ستعتمد على النوع التسلطي، لتحاول فرض شخصيتها وإثبات وجودها، وهذا ما يعكس بدوره على زملائها وعلى آرائهم بإدارتها، والمرأة بخلاف الرجل ترى بأنها نصف المجتمع، لا بل أساس المجتمع، ومن هذا الدور تعرف أن لها حقوق وعليها واجبات، فتسعى إلى تقديم أفضل ما لديها لاسيما إذا كانت الإدارة ذكورية، لكن أفكارها قد لا تتفق مع أفكار مديرها، ومن هنا ينشئ اختلافات في الآراء ووجهات النظر كل من منظوره، وينشئ عنها اختلاف في الاتجاهات نحو هذه الإدارة ونحو الدور الذي تقوم به.

2- ثمة فروق بين اتجاهات المعلمين في الريف والمدينة نحو الإدارة المدرسية.

ويرأي الباحث أنه ثمة فروق بين اتجاهات المعلمين في الريف والمدينة نحو الإدارة المدرسية، وسبب ذلك أن علاقة المدير مع المدرسين في الريف يغلب عليها طابع الصداقة، والحميمية أكثر من العلاقة بين المدير والمدرسين في المدينة، بحكم (القربية- الزواج- أبناء نفس المنطقة الجغرافية) هذا يولد نوع من المحبة والألفة بينهم، ويغلب على علاقتهم الطابع الإنساني الاجتماعي البسيط، بينما علاقة المدير مع المدرسين في المدينة يغلب عليها طابع العمل

والرسمية، بحكم التنوع في مناطق السكن والبيئة الاجتماعية، وهذا يؤثر بدوره على اتجاهات المعلمين نحو إدارتهم، ويظهر الفرق بين اتجاهاتهم في الريف والمدينة نحو الإدارة المدرسية، كما أن توفر التجهيزات المدرسية وحداتها له تأثير كبير على الحالة النفسية للمدرسين والمدير وبالتالي على اتجاهاتهم نحو الإدارة ودورها في سير العملية التربوية والتعليمية.

### الاستنتاجات والتوصيات:

1- أن يقوم المدير بمتابعة تغير اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو الإدارة المدرسية ، ومحاولة الاستفادة من الملاحظات والنقد البناء الذي يبديه المعلمين كمحاولة توفير التجهيزات المدرسية، وتحديثها حسب الإمكانيات، وتحسين ظروف العمل في المدرسة مثل تأمين أجهزة التدفئة في الشتاء ، والسائر للنوافذ في الصيف، وتأمين البيئة المناسبة لتتم العملية الدراسية بأفضل شكل .

3- قيام المدير بخطوات ذاتية لمعرفة آراء المعلمين في سياسته وأسلوبه بعمل صندوق (اقتراحات- شكاوى) أو توزيع استبيان حول الموضوع السابق دون ذكر الاسم، وتقبل النقد البناء والعمل به إذا كان في صالح الجميع.

3- عقد اجتماعات دورية بين المدير والمعلمين وعرض الآراء والأفكار وإتباع أسلوب الحوار الحر.

4- تعميق الروابط الاجتماعية وتفعيل الزيارات الأسرية بين أعضاء الإدارة والمعلمين.

**الخلاصة:** التربية في المدرسة خدمة لمن يرتادها، لهذا لا تعد المدرسة مؤسسة للربح (إلا بعض المدارس الخاصة التي توجد للكسب المادي فحسب)، بل يمكن عدها استثماراً، بمعنى أن ما ينفق عليها من أموال، سيكون مردوده الكبير على المجتمع بمجالاته المختلفة بما فيها المجال الاقتصادي، وذلك عندما تخرج المدرسة أطراً بشرية مؤهلة تؤثر إيجاباً في الوضع الاقتصادي للبلد، ولهذا قيل في المدرسة: عملية إنتاج مؤجل تقطف ثمارها بعد فترة طويلة، فللمدرسة مسؤولية قومية- وطنية تتجلى في تنشئة مواطنين قادرين على خدمة أنفسهم، ومجتمعهم، ودولتهم، لذلك لا تخضع المدرسة لرقابة رسمية من قبل السلطات التربوية الأعلى منها فحسب، وإنما هناك رقابة شعبية أيضاً تأتي من المجتمع الذي تنتمي إليه.

### المراجع:

- أحمد، أحمد إبراهيم، في التربية المقارنة، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية، 1991م.
- أحمد، أحمد إبراهيم، نحو تطوير الإدارة المدرسية، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية، 1994م.
- البوهي، فاروق شوقي، الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001م.
- الطيب، أحمد محمد، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط1، 1999م.
- الطويل. هاني، الإدارة التعليمية (مفاهيم وآفاق)، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 1999م.
- العمارة، محمد حسن، مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة، عمان، ط1، 1999م.
- الغمري، إبراهيم، السلوك الإنساني والإدارة الحديثة، دار المعارف، الإسكندرية، بلا تاريخ.
- إلياس، طه الحاج، الإدارة التربوية والقيادة، مكتبة الأقصى، الأردن، 1983م.
- جبوشي، فاطمة، مناهج البحث التربوي، جامعة دمشق، 1999م.

- د. جرينت، 1971م ت: محمد منير مرسي، الإدارة، عالم الكتب، القاهرة، 1971م.
- داوود، ليلى، البحث العلمي في العلوم النفسية والاجتماعية، دمشق، 1989.
- زهير، مصطفى، الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بيروت، 1992م.
- سمعان، وهيب، الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة، ط2، 1984.
- شحاتة، عبد الله، مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2001م.
- شنودة، أميل فهمي، الإدارة التربوية والمدرسية في الوطن العربي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1986.
- عابدين، محمد عبد القادر، الإدارة المدرسية الحديثة، شروق للنشر والتوزيع، القدس، 2001م.
- عدس، محمد عبد الرحمن، أسس الإدارة التربوية والمدرسية، دار الفكر، عمان، بلا تاريخ.
- مرسي، محمد منير، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، 1984م.
- مطاوع، إبراهيم، الأصول الإدارية للتربية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1992.
- منصور، علي، التعلم ونظرياته، جامعة دمشق، 1993م.
- ميخائيل، أمطانيوس، القياس والتقويم في التربية، جامعة دمشق، 1997م.
- نشواتي، عبد المجيد، علم النفس التربوي، بيروت، 1984م.
- وطفة، علي أسود، بنية السلطة وإشكالية التسلط التربوي في الوطن العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ط1، 1991م.