

الملتقى الوطني الأول حول: التحديات الحديثة للإدارة التربوية في الجزائر واقع وآفاق...

يوم 10 ماي 2023

الاسم واللقب: حليلة لطرش

المؤسسة المستخدمة: جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

البريد الإلكتروني: latrechehalima@gmail.com

محور المداخلة: المحور الأول: مدخل مفاهيمي حول الإدارة التربوية، العمليات الإدارية (القيادة التربوية، التخطيط التربوي، التنظيم والتنسيق، الرقابة، التقويم...).

عنوان المداخلة: الممارسة الفعالة للعمليات الإدارية بالمؤسسات التربوية ودورها في تجويد التعليم في ظل التحديات المعاصرة.

**Title of the intervention:** The effective practice of administrative processes in educational institutions and their role in improving education in light of contemporary challenges.

الملخص

تهدف هذه الورقة البحثية إلى التعريف بمختلف العمليات الإدارية بالمؤسسات التربوية من تخطيط مدرسي وتنظيم واتصال مدرسي ورقابة وتنسيق... الخ وبيان كيفية القيام بها من قبل المدير وأهمية ممارستها بفعالية ومسؤولية كاملة في عصر الجودة، الذي فرض ضرورة تجويد التعليم وعصرنته في ظل عولمة التعليم ومختلف التحديات الراهنة التي فرضت تغيير في أهداف المؤسسة... لذلك تحاول هذه المداخلة الإجابة عن الأسئلة التالية: ماهي العمليات الإدارية التي يقوم بها مدير المؤسسة التربوية وكيف يتم ممارستها بفعالية؟ ما هو دور العمليات الإدارية في تجويد التعليم في ظل التحديات المعاصرة؟ الكلمات المفتاحية: الممارسة الفعالة- العمليات الإدارية - تجويد التعليم - التحديات المعاصرة.

**Summary**

This research paper aims to introduce the various administrative processes in educational institutions, such as school planning, organization, school communication, control, coordination...etc., and demonstrate how they are carried out by the director and the importance of practicing them effectively and with full responsibility in the era of quality, which imposed the necessity of quality and modernization of education in the context of the globalization of education and the various current challenges that imposed a change in the objectives of the institution... Therefore, this intervention attempts to answer the following questions:

What are the administrative processes carried out by the director of the educational institution and how are they practiced effectively?

What is the role of administrative processes in improving education in light of contemporary challenges?

**Keywords:** effective practice - administrative processes - improving education - contemporary challenges.

## مدخل:

عرفت الإدارة العامة تطورات هامة منذ القرن العشرين، حيث تغير المفهوم التقليدي للإدارة من كونها تقوم على البدهة أو الخبرة أو المقومات والسمات الشخصية، التي يمتلكها الإداري، أو الوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، تنسيق، رقابة، تقويم، متابعة... إلى المفهوم الحديث للإدارة، الذي ينظر إليها على أنها تركز على أصول علمية وتستمد ممارساتها من نماذج نظرية تساعد على فهم وتفسير ظاهرة السلوك الإداري، فالنظريات الإدارية أصبحت الآن هي جوهر السلوك الإداري. مما يجعله يمارس بكل فعالية وجودة.

والإدارة التربوية المؤسسات التربوية الجزائرية، تأثرت بما حدث من تطورات في الإدارة العامة. حيث كان نمط التسيير بها يتغلب عليه الطابع المركزي في التنظيم والشكلي في العلاقات، وهذا الطابع فرضته الظروف الثقافية، والسياسية والاقتصادية والاجتماعية، التي عرفتها البلاد، التي تطلبت حاجات استعجالية تتمثل في تكوين، معلمين وإداريين في مختلف الميادين لسد الفراغ بعد الاستعمار، فكانت أولى الأولويات تحقيق مبدأ ديمقراطية التعليم، بعدها عرفت المدرسة الجزائرية تغيرات واصلاحات في مختلف المجالات (المناهج والوسائل والأساليب)، لتحقيق الفعالية في السلوك الإداري والفعل التربوي وهذا فرض على المؤسسات التربوية تغيير طريقة وكيفية تسييرها، تطبيقا لمقولة قوة الدولة من قوة الإدارة، حيث يقع على عاتق مدير المؤسسة التربوية في شتى مراحل التعليم (الابتدائي، المتوسط، الثانوي). مسؤولية كبيرة في تحقيق أهداف مدرسته والسهر على العملية التعليمية، وتربية النشء، من خلال قيامه بالعديد من العمليات الإدارية التي تعمل على توفير الجو المناسب لسير العملية التربوية.

كما تعد عملية تجويد التعليم عامة ضرورة ملحة في عصرنا الحالي الذي يمتاز بالتطور والتغير المعلوماتي والتكنولوجي الهائل، وهي مسؤولية كبيرة تقع على عاتق مدير المؤسسة التربوية فكل فرد كلف برعاية وإدارة من يقعون تحت رعايته وإشرافه.

فهي مسؤولية والتزام بتنفيذ مهام وأعمال محددة، لقول الله تعالى: " فوَرِّبْكَ لِنَسَأَلْتَهُمْ أَجْمَعِينَ عَمَّا كَانُوا يَعْمَلُونَ".

ومدير المدرسة له مسؤوليات عديدة تجاه كل المعلمين ومنهم المعلمين الجدد ويتابع عمل المعلمين القدامى باستمرار والمتعلمين المختلفين في سلوكياتهم وقدراتهم وأفكارهم، ويعمل على تهيئة الجو المناسب للدراسة والعمل المدرسي عامة. ويحاول علاج المشكلات المدرسية المختلفة المرتبطة بالعمل المدرسي... الخ ومن أبرز مسؤولياته ممارسته للعمليات الإدارية المختلفة والتي تتطلب من القائم بها درجة من الكفاءة.

من هذا المنطلق جاءت الدراسة الحالية للإجابة على التساؤلات التالية:

ماهي العمليات الإدارية التي يقوم بها مدير المؤسسة التربوية وكيف يتم ممارستها بفعالية؟

ما هو دور العمليات الإدارية في تجويد التعليم في ظل التحديات المعاصرة؟

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى: الكشف عن العمليات الإدارية التي يقوم بها مدير المؤسسة التربوية وكذا الكشف عن الدور الذي تلعبه في تجويد التعليم في ظل التغيرات والتحديات العلمية والتكنولوجية الحديثة.

## 1 - مفهوم الإدارة:

تعددت تعاريف الإدارة بتعدد القائمين بالتعريف ونواحي التركيز التي ينظر للإدارة من خلالها منها:  
التعريف اللغوي للإدارة: الإدارة لغة من دار، دورا، أداريدير ، إدارة أي جعل الشيء يدور بمعنى سيره وساسه وأحاط بالأمر. أو يقصد بها، سَيْر- شغل- ووجه ويقال إدارة الأعمال، أي سيرها والمدير هو الذي يدير ويسير ويقود مصالحته. وهي كلمة من أصل لاتيني Administration بمعنى To serve أي بمعنى يخدم وبذلك تعني الخدمة على أساس من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين. لتحقيق هدف أو أهداف معينة (حامد، 2016، ص5).  
اصطلاحا:

-يعرفها كل من " كونتز" و" أودنل " هي "توفير الفرص المناسبة لعمل الأفراد في التنظيمات الرسمية." (أبو قحف، 2003، ص11).

ويعرفها إبراهيم درويش بأنها: "مجموعة من الأنشطة المتشابكة والمتداخلة المتعلقة بصنع القرارات وتنفيذها، والمتمثلة في النشاطات التي تصدر عن المؤسسات العامة (العلي، 1984، ص27).

-والإدارة مزيج من العلم والفن ففي علم لها مبادئ وقواعد وأصول علمية متعارف عليها وتقوم بتوظيف مناهج البحث العلمي في استكشاف نظرياتها وفحصها. وهي فن تعتمد على قدرات إبداعية ومهارات ابتكارية ومواهب ذاتية. فالإدارة فن استخدام العلم، فهي علم له قواعده وبرز الفن في القدرة على توظيف هذه القواعد (حامد، 2016، ص5-6).  
فالإدارة إذن هي العنصر المسؤول عن تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى لبلوغها جميع المؤسسات في المجتمع خاصة المؤسسات التربوية.

## 2 - مفهوم التسيير:

التسيير لغة لقوة في اللغة، نقيض السوق يقال يقود الدابة أمامها ويسوقها من خلفها، وعليه فمكان القائد في المقدمة كمرشد وقوة (سويدان وبشراحيل، 2006، ص40).  
اصطلاحا: هو عملية تحديد الأهداف وتنسيق الجهود، لبلوغها ويتم من خلاله الحصول على السلع والخدمات، وغيرها.  
(وفقا للموارد المادية والبشرية المتاحة).  
يعرفه Rose Brawn بأنه عملية إيجاد علاقات إيجابية وطيدة مع المرؤوسين بغرض التنافس لصالح العمل وليس التعارض فيما بينهم (أبو النصر، 2007، ص182).  
-هو عبارة عن تدبير شؤون الناس وقيادتهم وتوجيههم وتنظيمهم بغية تمكينهم من تنظيمهم من تنفيذ الخطط الموضوعة لهم بهدف المحافظة على كيانهم واستمرار وجودهم (ماهر، 2001، ص22).

ويعرف التسيير أيضا حسب تايلور " بأنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية "

والإدارة العلمية هي المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن الطرق وأقل التكاليف، لذا يجب على المديرين تقبل مسؤولية كاملة في التخطيط والتنظيم والإشراف على العمل. مدرسة العلاقات الإنسانية تعرفه: هو الحصول على نتائج باستخدام المجهود المشترك للأفراد العاملين بالمؤسسة التربوية. (عبد الله، 2008، ص43)

وعليه فالتسيير من أحدث العلوم الاجتماعية، حيث بدأ الاهتمام به بداية من القرن 19 (رغم أنه موجود كمهنة وحرفة منذ القدم)، كما أن ممارسة التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم هي ممارسة التسيير. من خلال هذه التعاريف نلاحظ أن التسيير الإداري هو نشاط أو عملية تفاعل بين أطراف، (أحدهما المسير والآخرين المسيرين)، لتحقيق أهداف المؤسسة، وفقا لإمكاناتها المتاحة (المادية والبشرية)، في جو من الإيجابية وتقوم بوظائف أساسية تتجلى في عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة ومتابعة، تنسيق، إشراف، توجيه.....). والمدير المسير: هو الذي يقود الأغلبية ويسيرها، ويعمل على توفير الجو المناسب لاستغلال المواد المتاحة، (ويقوم بالوظائف الإدارية المختلفة). وهو القائد الإداري الذي يقوم بأعماله من خلال الآخرين، فهو (منسق ومراقب وموجه...). أي هو الذي يقوم بالعملية التسييرية فهو الشخص الذي يراقب المهام وينظم وينسق مجهودات العاملين معه.

### 3 - مفهوم الإدارة في المؤسسات التربوية:

تعد المؤسسة التربوية مؤسسة اجتماعية ثانية بعد الأسرة تستقبل الطفل لتوفر له البيئة المناسبة لنموه وتكوينه للمستقبل. وينقسم التعليم في المدرسة الجزائرية إلى ثلاث مراحل يلها التعليم العالي كمرحلة رابعة. (خلفهوم، 2015، ص13).

إن مفهوم الإدارة التربوية مفهوم واسع يجسد مجموعة من الأفكار والنظريات الفلسفية السائدة في المجتمع في صورة إجراءات وتدابير تتحرك نحو تحقيق الأهداف وفقا لسياسات الدولة.

ولقد ظهرت الإدارة التربوية كميدان متخصص من ميادين المعرفة، باعتبارها مهنة من المهن ذات الأساس والاصول الثابتة والقواعد السلوكية والانتماءات العضوية في مجتمع الممارسة الفعلية في ميدان الإدارة التربوية، وكان ذلك في نهاية القرن 19، حيث اتسعت متطلبات العمل التربوي وازدادت هياكله بالشكل، الذي أفضى إلى ضرورة وجود هذا النوع من الإدارة، وإذا فهمنا أن الإدارة هي مجموعة من العمليات المتشابكة، التي تتكامل فيما بينها لتحقيق غرض مشترك فإن الإدارة التربوية هي " مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها في المستويات الثلاث الإدارية، أي المستوى القومي (الوزارة) والمستوى المحلي (مديرية التربية) والمستوى الإجمالي (الوحدة المدرسية) أو التنفيذي (الإدارة المدرسية- المدرسة) ما يعني أنها وسيلة وأداة لتحقيق غاية والتمثلة في أهداف التربية والتعليم، فالإدارة التربوية عمل منسق يخدم ويوجه التربية في مجتمع معين، بما يتلاءم وأوضاعه وفلسفته الاجتماعية، والتجاهات الفكرية والتربوية السائدة فيها لتحقيق الأهداف الموضوعية والمخطط لها. لتحقيق الأهداف المنشودة من التربية.

فهي الجهود والممارسات المبذولة من قبل القائمين على تنفيذ العمليات الإدارية المختلفة على جميع مستويات النظام التعليمي (ذياب، 2001، ص 63).

والإدارة التربوية أصبحت علما له فلسفته وأصوله وقواعده وأساليبه وطرائقه وممارساته التي هي أساس أي تطور للتعليم (الفرح، 2010، ص 20).

أما الإدارة المدرسية فهي جزء من الإدارة التربوية، فهي جميع تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة، فالإدارة المدرسية هي المسؤولة على رسم خطط وتنفيذ البرامج الدراسية وإعدادها (حمادات، 2007، ص 137).

الإدارة المدرسية تتعلق بما تقوم به المدرسة من مهام وأنشطة من أجل تحقيق رسالة التربية (لبصير، 2002، ص 27).

الإدارة المدرسية هي مجموعة الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التربوي من إداريين ومدرسين ومهنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة بما يتماشى والغايات التي تصبو إليه الدولة في مجال التربية والتعليم (حثروبي، 2005، ص 13).

#### 5:- الممارسة الفعالة للعمليات الإدارية بالمؤسسات التربوية:

العملية الإدارية: هي مجموعة من الوظائف المرتبطة ببعضها البعض وهي العملية التي تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالرقابة، وهي نشاطات يمارسها الإداري وهي هادفة إلى استمرار المؤسسة من خلال العمل وبذل الجهد، وبات الإنسان (معلم متعلم) هو محور وظائف الإدارة المدرسية. فالعملية الإدارية عملية هامة تسعى إلى توفير الإمكانيات المادية والمعنوية والظروف المناسبة لنمو المتعلم وتحسين مستوى أداء المعلم وتوفير ظروف مناسبة له. وتتمثل في مايلي:

1-التخطيط المدرسي: هو الخطوة الأولى في الإدارة ومهمة أساسية للمدير، يقال "ال فشل في التخطيط... هو تخطيط للفشل)، وهو ركيزة للوظائف الإدارية الأخرى، وجوهر التخطيط هو مشكلة اتخاذ القرار لاختيار بديل من عدة بدائل لتطبيقه في المستقبل، أي أن التخطيط هو التفكير في المستقبل ووضع استراتيجية تمكن من تحقيق الأهداف، فهي مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل، والذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم؟ ومتى يتم؟، وهو يتضمن وضع السياسات والنظم والإجراءات والبرامج اللازمة لتحقيق الأهداف. (أي أن الأهداف محددة سلفا ومخططة من قبل الإدارة العليا)، وهذه الأهداف يجب أن تكون محددة وواقعية وقابلة للقياس والتحقيق.

ويعرف هيمز ( Himes) التخطيط بأنه: عملية إدارية متشابكة تتضمن البحث والمناقشة والاتفاق، ثم العمل من أجل تحقيق الأهداف التي ينظر إليها باعتبارها شيئا مرغوبا فيه (حجي، 2000، ص 44).

كذلك هو أسلوب أو منهج يهدف إلى حصر الإمكانيات المادية والموارد البشرية المتوفرة وتحديد إجراءات الاستفادة منها لتحقيق أهداف مرجوة خلال فترة زمنية محددة (الصيفي، 2009، ص 61).

-ولكي يكون التخطيط داخل المدرسة يمارس بفعالية لابد أن يهدف إلى تغيير واقعها فهو وسيلة للإصلاح والتقدم سواء في أداء المعلم أو المتعلم أو الإدارة، (التخطيط يحقق الفعالية ورفع مستوى الكفاءة). فلا يمكن تنفيذ أي نشاط بالمدرسة (داخل الفصل أو خارجه أو خارج المدرسة) بدون تخطيط فهو المرحلة الفكرية السابقة على التنفيذ وهو ينتهي باتخاذ القرار وتوقيت أداء العمل وإجراءاته وكيفية أدائه.

-أهمية التخطيط بالمدرسة: حسب المعاينة، 2007، ص 109-110-111) تتمثل أهمية ومبادئ التخطيط فيما يلي:

يفيد التخطيط في اختيار الطريقة المناسبة لتحقيق هدف معين من عدة بدائل ويعتمد على متغيرات ومعلومات حاضرة بما يتيح التوقع والتقدير أي التنبؤ وهو يوفر الإطار العام لنشاط المدرسة الذي يعود إلى تحسين وتطوير الأداء التنظيمي.

-كما أنه يوفر الوقت. (يعتمد على كثرة المقررات الدراسية، فترات الدراسة، بالرغم من أن التخطيط نفسه يأخذ وقت فهو مبني على دراسة الواقع والتنبؤ...)

-تحتوي المدرسة على مجموعة من المعلمين المختلفين، وعلى مخصصات مالية سنوية ومباني وتجهيزات والتخطيط المناسب يساهم في حسن استغلال هذه الموارد المالية والبشرية.

-التخطيط يسمح بالتنسيق بين الأنشطة المختلفة (أنشطة خارج المقرر...)

-التخطيط قائم على التنبؤ والتوقع لما قد يحدث من مشكلات وعقبات... للعمل على تجنبها.

-يسمح التخطيط بتوفير المناخ الملائم للعمل من خلال اهتمامه بمشكلات المتعلمين والمعلمين والعاملين.

والتخطيط التربوي عملية هامة جدا تكون من قبل الإدارة المختصة في إعداد مشروعات الخطط التربوية طويلة وقصيرة ومتوسطة المدة بالتعاون مع الإدارات العامة ومديريات التربية، إضافة إلى متابعة تقييمها وتنفيذها وتلقى اقتراحات (مثلا أولويات القبول في التعليم، توزيع الفصول والمدارس...)

#### خطوات عملية التخطيط:

أ. تحديد الأهداف: وفيها يتم تحديد أهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها، والتي ستكون المرتكز الذي يحكم كل الخطط الرئيسية ويمكن إجمال فوائدها تحديد الأهداف بما يلي:

- تساعد على رفع مستويات العاملين من خلال ربط أهدافهم مع أهداف المنظمة.
- تعطي الأساس الذي يتم على أساسه توجيه جهود العاملين.
- تساعد على وضع خطط متكاملة ومتناسقة مع بعضها.
- تساعد على التنبؤ بالسلوك والأحداث المستقبلية.
- تساعد على تقييم القرارات المتخذة.

ب. وضع البدائل: ويقصد بها مجموعة الوسائل أو السبل المتاحة أمام الإدارة لتحقيق الأهداف بالكفاءة والفاعلية المطلوبة وتكون عبارة عن خطط ووسائل متعددة عند استخدامها من المتوقع أن توصلنا إلى الأهداف المتوخاة

ج. تقييم البدائل: ويقصد بذلك التعرف على مزايا كل منها، وتحديد نقاط القوة والضعف فيها ووزنها ومقارنة بعضها البعض.

د. اختيار البديل الأفضل: وهذه المرحلة هي مرحلة اتخاذ قرار باختيار البديل الأكثر ملائمة للمنظمة وظروفها ووضع موضع التنفيذ.

هـ. تنفيذ التخطيط: ويتم في هذه المرحلة التحقيق من أن كل شيء يسير وفقا للخطة الموضوعية.

و. تقييم التخطيط: ويتم الكشف من خلالها عن الانحرافات السلبية وأوجه الخلل ونقاط الضعف لتصحيحها ومنع تكرار حدوثها، كما يتم الكشف عن الانحرافات الإيجابية وتقريبها ودعمها (عياصرة، بني أحمد، 2008، ص 48-49).

## 2/التنظيم:

يعرفه فايول "إمداد المنظمة بكل ما يساعد على تأدية مهامها من موارد أولية وآلات ورأس مال وأفراد ويتوجب على المدير إقامة نوع من العلاقات بين الأفراد بعضهم بعض وبين الأشياء (الصرفي، 2005، ص 76).

- يعرفه " ويبر " بأنه عبارة عن هيكل من الأنشطة المتكاملة ومجموعة من القوانين والقواعد واللوائح الخاصة التي تتفاعل لتكوين التنظيم (المخلافي، 2009، ص 51).

إن الممارسة الفعالة للتنظيم من قبل المدير تسمح بتسهيل مهمة الإدارة في القيام بمهامها لتحقيق الأهداف المحددة وذلك من خلال:

- الاستفادة من التخصص: أي أن التخصص يحقق سرعة في الإنجاز وإتقانا في العمل وانخفاضا في التكلفة.
- التنسيق بين أعمال المنشأة.
- الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنشأة.
- تحقيق الرقابة التلقائية
- عدم الإسراف.
- التعاون بين العاملين في المنشأة.
- مراعاة الظروف المحلية (عياصرة، بني أحمد، 2008، ص 53-54).

- إذن فالتنظيم وظيفة تعتمد اعتمادا كبيرا على وظيفة التخطيط فالتنظيم يحدد الحقوق والواجبات الخاصة بالعاملين في المدرسة. ويوفر توصيف وظيفي للمهام الموكلة للعاملين ومعايير أداء الوظائف ويصمم مستويات اتخاذ القرار واختيار الأمثل عند مستويات التنظيم، ويجب تنظيم الوظائف الإدارية كما يهدف التنظيم إلى تنظيم المسؤولية وتوضيحها وتوزيعها بما يتلاءم وطبيعة العمل ويحدد أسس ومبادئ، تساعد على عدم تضارب سلطات ومسؤوليات العاملين في المدارس، ويوضح مصدر القيادة.

ويمكن القول إن التنظيم المدرسي أساسي لتحقيق النتائج وبالتالي يحقق أهداف المدرسة وحاجات العاملين والتلاميذ، فنوعية التنظيم تعكس الممارسة الفعالة للمدير من خلال دقة توزيع العمل - والوظيفة - والإعلان، النظام المدرسي - التوجيه - وضع الخريطة التنظيمية ..... (حسان، العجمي، 2010، ص110).

وتزداد أهمية التنظيم بزيادة حجم المدرسة، فهو يحدد الأعمال المطلوب إنجازها ويقسمها إلى مجموعات وتوزع على العاملين (...)

### 3- الإتصال المدرسي:

من العمليات المعقدة كذلك وهو مهم حاليا مع زيادة حجم المؤسسات التربوية وبالتالي تنظيم دقيق للاتصال لتدقيق العمليات الإدارية بسهولة فهو الرابط بين الوظائف الإدارية المدرسية. (فلا ينجح التخطيط أو التنظيم دون نظام اتصال دقيق).

- وهو علاقة نقيمتها مع طرف آخر استعدادا للاستجابة لهذا الفعل ( Solles, 1970, p 4). والنشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع أو الانتشار أو الشبوع لفكرة أو موضوع أو قضية عن طريق الانتقال المعلومات أو الأفكار أو الآراء والاتجاهات من شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى كل من طرفين (حجاب، 2007، ص24).

أما بالنسبة " للإدارة التعليمية" فالممارسة الفعالة لوظيفة الاتصال تتجلى من خلال عمل المدير ومقدرته على تفهم العاملين ومقدرة العاملين على تفهم المدير فالإتصال هنا يعني الوسيلة التي يتم بواسطتها توحيد النشاط المنظم وفي أي تنظيم مهما كان نوعه فإنه نقل للمعلومات من فرد لآخر، يعتبر من الضروريات الجوهرية فبواسطة هذا النقل يمكن تعديل السلوك وإحداث التغيرات وتحقيق الأهداف. ولذلك كله يعتبر الإتصال وسيلة وليس غاية حيث يساعد على إنجاز المهام التخطيطية والتنظيمية والتوجيه والرقابة (البديري، 2005، ص 145).

وتعد وظيفة الإتصال من الوظائف الهامة للمدير فهو، الذي يتم بواسطته نقل التعليمات والبيانات ويتم بموجب ذلك اتخاذ القرارات ..... فلا يتم أي جانب دون اتصال فعال لتحقيق الأهداف المطلوبة.

### 4/ التوجيه والقيادة والإشراف:

إن البدء بتنفيذ العمل يستلزم التوجيه، أي إصدار التوجيهات والتعليمات للمرؤوسين لإخبارهم بالأعمال، التي يجب عليهم القيام بها (حلقة وصل بين الخطة والتنفيذ) والتوجيه هو العملية التي يتم بها الإتصال بالمرؤوسين وإرشادهم نحو تحقيق الأهداف، ويقوم على ثلاث عناصر: إرشاد العاملين، الإتصال بهم، إصدار الأوامر لهم والإشراف عليهم. والتوجيه المدرسي للتلميذ والذي يسمح له بمواجهة مشكلاته وحلها، أي مساعدة الفرد على معرفة قدراته واستعداداته ومساعدته في توجيه نفسه وتحقيق النمو المتكامل.

على الرغم من بساطة التوجيه إلا أن أساليبه معقدة فعلى المدير أن يحاول أن يخلق جو من التفاهم مع مرؤوسه والمشاركة في أهداف وسياسات وبرامج المؤسسة وعليه أن يكون فعالا من خلال قيامه بما يلي:

- القيادة (طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين).

- التحفيز (معنوي ومادي)

- الاتصال وتبادل المعلومات والأفكار وهذا ما يشمل عليه التوجيه.

وعليه يجب أن يشارك المدير بنجاح وفعالية في التوجيه فهو الشخص الأول الذي يلجأ إليه الجميع (معلم، تلميذ، آباء) وله واجبات معينة في برنامج التوجيه المدرسي (يعمل على توفير مناخ مدرسي مناسب). وكذا المعلم له دور في التوجيه بحكم احتكاكه بالتلميذ، (يتعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية في شخصيته). وكذا مستشار التوجيه، والصحة المدرسية.... الخ

أما الإشراف فهو عمل المدير الدائم حيث يواجه المشكلات ويعالج الأمور ويدعم روح الفريق والإشراف الناجح يبدأ مع بداية التخطيط للعمل فعلى المدير امتلاك المقدرة على الإشراف التصحيحي أي اكتشاف الأخطاء وآثارها والإشراف الوقائي، أي التنبؤ بالصعوبات التي قد تواجه المعلم، والإشراف بنائي: التصحيح وإعادة البناء، والإشراف الإبداعي: القدرة على التأثير وإطلاق القدرات.

5/ التنسيق داخل المدرسة:

التنسيق هو العملية التي يتم من خلالها تحقيق وحدة وانسجام العمل بين الأنشطة المختلفة، ويتحقق التنسيق إذا كانت أهداف النشاط واضحة والأعمال موزعة بكل دقة كي لا يحدث الصراع الإداري.

وعملية التنسيق تدخل بين جميع العمليات الإدارية، تستخدم في التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرارات... الخ وهو عملية هادفة إلى إيجاد الانسجام في جميع الأنشطة في المنظمة.

وهو عملية يقوم به المدير بنفسه وليس أحد العاملين. وهو أشمل من التعاون فهو وظيفة إدارية تتطلب تعيين مسؤول عنها باستمرار. وتتضمن وحدة الاتجاه نحو الأهداف الموضوعية (المعاينة، 2007، ص 129).

وتتبع أهميته من خلال الإختلاف من قبل العاملين في فهم وتفسير الأهداف المسطرة فهو يحفظ كيفية عمل المجموعة بانسجام ومهمة المدير الفعال التوفيق بين الاختلافات، وهناك بعض الأقسام تمتاز بالتداخل الشديد ويتعين على المدير بذل جهد أكبر لضمان التنسيق والعكس. وتتبع أهميته كذلك من تعدد التخصصات الممارسة داخل المدرسة (التنسيق يختلف باختلاف كبر المؤسسة التربوية أو صغرها أي الكفاءة في الكبيرة) فالتنسيق يعمل على توزيع العمل وفق للتخصصات وتزداد أهميته كلما زادت مهام شخص في التنظيم.

ويهدف التنسيق إلى توضيح العمل والحد من التناقض في العمل وإقامة علاقات إنسانية ومنع المنافسة وضمان التعاون وحسن سير تبادل المعلومات، وتحقيق التكامل بين الأنشطة.

6- التحفيز: من وظائف المدير لدفع العمال لأداء العمل المطلوب والعمل على رفع روحهم المعنوية وتشجيعهم على العمل والتعاون (روح الفريق) بمختلف الوسائل، مما يسمح بالابتكار وروح المبادرة والامتثال لأوامر المدير، ويسهم التحفيز في تنمية الشعور بالولاء والانتماء والفخر والإيمان بأهداف المدرسة وكأنها أهدافهم الخاصة.

ويسهم المدير الفعال في تحفيز العاملين من خلال أساليب المعاملة، العدل في التعامل المعاونة في حل مشكلات العمل، الشعور بالمرؤوسين وأهميتهم، تهيئة الظروف الملائمة للعمل.

7- اتخاذ القرار: من أصعب العمليات الإدارية والقرار هو الاختيار من بين بدائل مختلفة، ويتخذ أشكال متعددة سياسات، قواعد، أوامر، تعليمات... وهو عملية عقلية تتطلب من المدير الفعال قدرة على التصور والمبادأة والإبداع والمنطقية.. لاختيار بديل مناسب لتحقيق الهدف بأقل تكلفة ممكنة، أي قرار رشيد.

والقرارات تؤثر على العملية التعليمية، فهناك قرارات تتعلق ب:

- تنفيذ برامج النشاط المدرسي.

- قرارات لتطوير المناهج والبرامج التعليمية.

- مواعيد الامتحانات... الخ (فيها كلها بدائل). (المعاينة، 2007، ص 132).

من صفات المدير الكفؤ الفعال إدراكه للمواقف التي يجب عدم اتخاذ قرار فيها.

والقرار يستند على معلومات متشابهة من مصادر مختلفة ويتعرض لعوامل ومؤثرات ويستند على أسس اقتصادية واجتماعية، سياسة علمية وقد يكون القرار استمرار لقرارات مدراء آخرين قبله، مثلا (قرارات تتخذ على مستوى الوزارة حول المناهج والكتب المدرسية وهو محصلة عدة قرارات أخرى من القيادة السياسية - وزير التربية - خبراء المواد \_ وهذا بعد سلسلة من الدراسات ..... (المعاينة، 2007، ص 135).

عملية اتخاذ القرار مزيج من الموضوعية والشخصية، فقد يتخذ القرار بالخبرة والإحساس ويعتمد على ذكاء المدير، وقد يتخذ بالدراسة والتحليل (بحث الحقائق والمعلومات أو يمزج بين الدراسة والإحساس).

والقرار الناجح: هو القرار الرشيد الذي يبني على أسس وقواعد ودراية بأبعاده والإمكانات المالية المتاحة لذلك وقدرة العاملين من حيث التنفيذ والتقييد به لنجاح تنفيذه.

#### 8-التقويم المدرسي والمتابعة والرقابة:

هو آخر مرحلة في عمليات الادارة المدرسية وهو عملية أساسية تكون أيضا منذ بداية العملية الإدارية التربوية، وهو تلك الإجراءات، التي تقاس بها كفاءة العاملين في تحقيق الأهداف والكشف عن الانحرافات والمشكلات في العمليات الإدارية. (أي يتضمن جمع وتمحيص معلومات لاتخاذ قرار يتمخض عنه استخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف).

وهناك نوعين من التقويم: تقويم كلي للعملية الادارية والتربوية وتقويم كل عملية على حدة لتقدير الكفاءة الداخلية لكل عملية. (المعاينة، 2007، ص 151). ومجالات التقويم عديدة منها تقويم التنظيم المدرسي (أثره في تحقيق رسالة المدرسة،

تقويم العلاقة بين المجتمع والمدرسة (الخدمات التي تقدمها المدرسة للمجتمع)، تقويم خطة المباني المدرسية والتجهيزات والأدوات المدرسة، أداء العاملين، المنهج الدراسي، مدى تقدم التلاميذ.....).

ويتم التقويم بفعالية عندما يكون تحديد الأهداف واضحا ويتضمن كل ما نريد الوصول إليه. ويمتاز بالموضوعية والشمول والدقة والاستمرار فهو يصاحب العملية التربوية كلها.... الخ

أما المتابعة فهي العملية التي يتم من خلالها الإشراف على تنفيذ ما تم التخطيط والتنظيم له والتأكد من تنفيذ الأهداف حسب الخطة المرسومة.

والرقابة ترتبط بتوجيه المرؤوسين والتأكد من دقة تنفيذ الخطط عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية. وهي تهدف إلى التأكد بأن الأداء الفعلي يسير حسب الخطط الموضوعية على نحو يؤكد مدى الاتجاه نحو الهدف ومن ثم يمكن تصحيح المسار عن طريق اكتشاف الانحرافات وتحديد مواطن الخلل والعمل على تلافئها (حامد، 2016، ص154).

فالرقابة هي العملية المستمرة التي يمارس المدير من خلالها وظيفة السيطرة على أداء الأفراد والوحدات التنظيمية ومتابعة تقييم النتائج الإيجابية والسلبية، بهدف تصحيح ومعالجة نقاط الخلل والاختناقات بالإضافة على اقتراح سبل تدعيم وتقوية الإيجابيات للحصول على نتائج أفضل (النعيمي، 2008، ص 35).

#### 9- وظيفة التمويل وإعداد الميزانية:

يعد تمويل التعليم من المشكلات التي يواجهها نظام التعليم في كثير من دول العالم على أساس أن انتشار الديمقراطية والعدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص التعليمية يصاحبه زيادة في الطلب على التعلم وفي نفس الوقت يلاحظ أن التوسع في التعليم يتطلب أموالا ضخمة نظرا لما تحتاجه من أبنية ومعدات وأدوات ومعلمين وإداريين وغير ذلك. وتمويل التعليم يعني إيجاد مصادر مالية قادرة على تغطية احتياجات المؤسسات التعليمية كافة، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها ورسالتها التربوية والاقتصادية والعلمية والبحثية والاجتماعية "

والإنفاق على التعليم يتطلب توفير الأموال اللازمة لبناء المدارس وتزويدها باحتياجاتها المادية والفنية من فصول ومختبرات وملاعب ومكتبة ومصلى وورش وأدوات مكتبية وغيرها، إضافة إلى دفع مرتبات المعلمين والعاملين في الإدارة مما يعني أن التعليم مشروع مكلف ماديا وذلك نتيجة لتزايد الطلب على التعليم كحق من حقوق الأفراد في المجتمعات الحديثة. واعداد الميزانية ووظيفة إدارية في غاية الأهمية يسهر عليها المدير مع العاملين معه.

#### 6- المتطلبات الأساسية للممارسة الفعالة للعمليات الإدارية:

زاد الاهتمام مؤخرا بقضايا الإدارة التربوية في العقود الأخيرة وهو ما يتجلى واضحا في التجديدات التي طرأت على البنى الإدارية لوزارة التربية لضمان الأداء الفعال من خلال دمج بعض أشكال تكنولوجيا المعلوماتية والتقنيات الإدارية الحديثة داخل نظم الإدارة التعليمية.

فالمفاهيم الحديثة للإدارة التربوية تنقلها من مجرد عمليات تسيير روتينية للوظائف الإدارية إلى عمليات قيادة وابتكار وإبداع قوامها التخطيط الاستراتيجي والتنسيق الفعال والتنظيم والتقويم الشامل.

الإدارة أصلا هي المفتاح ونقطة البدء في عملية إصلاح التعليم وتطويره مما يتطلب أنماطا إدارية جديدة تتسم بالرؤية المستقبلية وتتميز بالقدرة القيادية لتحريك المؤسسات التربوية ودفعها بما يتلاءم ومتطلبات الإصلاح وضرورة تجديد الفكر الإداري وتغييره.

وحتى تكون الممارسة للعمليات الإدارية فعالة لا بد أن تكون الإدارة:

- إدارة إستراتيجية

- إدارة ديناميكية

- إدارة الأزمات بفعالية

- إدارة التغيير المخطط

- إدارة العلاقات الإنسانية.

- لها المقدرة على تنظيم استخدام الموارد المادية والمالية والبشرية من أجل تحقيق أهداف محددة (الفرح، 2010، ص27).

الإدارة الفعالة إذن إدارة يتم بها تعبئة الموارد البشرية والمادية وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وبذلك تعنى بالنواحي الإدارية والفنية معا (محمد حسان وحسنين العجمي، 2010، ص91).

كما أن المدير الفعال يجب أن يمتلك ما يلي:

- ✓ الذكاء، (أكثر من غيره من الإداريين، من خلال المبادرات.....).
  - ✓ الاستعداد للتطور وقبول التغيير، (والعلم بالمتغيرات الاجتماعية والنضج الاجتماعي).
  - ✓ الدافعية (المسير ينجذب لحوافزه الداخلية أكثر من الخارجية، فقد يبادر بشخصيته لتطوير المؤسسة).
  - ✓ المعرفة (البحث عن المعرفة واكتسابها واستغلالها لاكتساب مهارات إدارية).
  - ✓ المخاطرة (مواجهة المجهول).
  - ✓ الخيال وترجمته إلى واقع.
  - ✓ التفكير، (التفكير العلمي ← وضع الفروض والموازنة بينها واختيار الأنسب والتحليل...).
  - ✓ الحسم، والنفوذ في الوقت المناسب يمكن إحداث أمر ما أو منعه وهو مرتبط بشخصية المسير.
- (نوري، 2015، ص15-16).

✓ التأثير والقدرة على إحداث التغيير.

✓ السلطة القانونية.

✓ أن يكون مدير المدرسة ملما إماما تاما بالبرامج التعليمية والأنشطة التي تقدمها المدرسة.

✓ أن يكون قادرا على تطوير برامج المدرسة وذلك بتحديد مواطن الضعف والقوة في تلك البرامج وتحديد الاحتياجات الجديدة لتطويرها.

✓ . أن يكون قادرا على الإشراف الفعلي على ما يدور داخل حجرات الدراسة وتقديم التوجيهات اللازمة.

✓ أن تكون لدى مدير المدرسة القدرة على تشجيع العمل التعاوني (الحريري وآخرون، 2007، ص 194).

✓ وبالإضافة إلى كفايات أخرى كالعلاقات الإنسانية والتقييم وكذا الكفايات الإدراكية والفنية....

ويمكن تلخيصها في المهارات التسييرية في التسيير التربوي عامة وهي:

- مهارات تقنية: الإدارة المدرسية، (الإدارة القاعدية) وهي القدرة على استعمال التقنيات والإجراءات والأساليب في مجال معين، وتحتاج إلى كفاءة عالية.

- مهارات تنظيرية الرؤية الواسعة (الإدارة العليا) التخطيط والتنسيق وتحقيق التكامل.

- مهارات ذاتية: وتشمل السمات الشخصية والقدرات العقلية والمبادرة والابتكار وطبيعة التسيير. والعمل الإداري

يستوجب من المسير أن تتوفر لديه صحة جيدة، قوة ونشاط، وأن يكون قادرا على ضبط النفس متزنا، صابرا، يتحكم في عواطفه، بعيد عن العصبية، يتمتع بقوة الإدارة والعزيمة، الثقة بالنفس....

- مهارات فنية ومعرفية: كالمقدرة على تطوير العملية التربوية (التعليمية التعليمية)، وترجمة رسالة المدرسة إلى خطط

واقعية، ويحاول رفع الكفاية المعرفية والمهنية للعاملين بالمدرسة، تقويم الخطة التربوية، وتفويض السلطات والصلاحيات...

- مهارات إنسانية: تعني فن التعامل مع الآخرين يستخدمها المسير في تحسين العلاقات الإنسانية، حيث أن المسير

الذي يتمتع بنشاط دءوب يستطيع أن يقيم مناخا صحيا فاعلا يتم التركيز فيه على الجوانب العلمية والإنسانية وينتج عنه السيطرة على البيئة الداخلية بكامل مكوناتها المادية والمعنوية، وتشمل القدرة على الاتصال- التحضير وقيادة الأفراد والجماعة، والمدير هنا تكون له القدرة على الإقناع، التنسيق، التفاوض مع عدة مصالح.

7-تجويد التعليم: في تقرير أعدته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية والذي صدر حول العلاقة بين العملية التعليمية

وتقدم الدول حيث كشف التقرير الذي أصدرته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (الذي استغرق عشر سنوات) أن القوة

الاقتصادية والعسكرية والتكنولوجية لأي دولة مرتبطة بالنظام التعليمي ونوعيته وبمستوى المعلمين والتلاميذ كما أوضح

مدى تأثير التعليم ونوعيته في التغيير النوعي لحياة الأفراد فالتعليم ليس مجرد الحصول على شهادة لكن التعليم ونوعيته

أصبح جزء من مفهوم جديد يطلق عليه اقتصاد المعرفة (محمد حسان وحسين العجمي، 2010، ص714).

إن تحسين جودة ونوعية التعليم مطلب ضروري حاليا، حيث تسعى مختلف دول العالم لذلك فالولايات المتحدة

الأمريكية تسعى أن تكون السبابة في التفوق في نوعية التعليم دون المساس بحق الجميع في التعلم، والعمل على رفع كفاءة

التعليم والتوجه إلى معايير الجودة فجودة التعليم أساسية لبناء اقتصاد حقيقي لأي دولة، حيث سعت إلى ضمان مستويات

عالية لجودة نظمها التعليمية في زمن المعلوماتية، الذي يحتم على أي مدير أو قائد تربوي أن يساير التطور في التعليم. ولابد

من مواكبة تجويد التعليم بمبدأ المساءة والمحاسبة للمسؤول التربوي، لضمان تحقيق الأهداف وضمان مستويات عالية من

الجودة، ولابد من تقييم أداء المؤسسات التربوية بشكل مستمر لوضع الخطط المستقبلية المناسبة.

والإدارة التربوية عليها العديد من الالتزامات لتحقيق مفهوم الجودة في التعليم، منها ضمان مهارة المدير، والتدريب والتركيز على العمليات والنتائج معا والمدخلات وزيادة كفاءة التشغيل (المخرجات) والإنجاز. (لتجويد التعليم لابد من توفير التمويل الكافي والتجهيزات والتشريعات...)

8- الإدارة التربوية وتحديات العصر: يؤكد (عبد العزيز عطا الله المعاينة، 2007، ص422) أن الإدارة التربوية تواجه تحديات في عالم متغير تتمثل في الثورة العلمية وتكنولوجيا المعلومات والطلب المتزايد على التعليم. هذه المتغيرات الحديثة فرضت تغير في أهداف المؤسسة التربوية (التخطيط-اتخاذ القرارات، تغير في القيم، المشاركة في اتخاذ القرارات، التغير في المسؤولية الاجتماعية للمدرسة، تغيرات تكنولوجية، تغيرات في العمليات الإدارية وفي الهيكل التنظيمي) كلها أثرت على المنظومة التربوية العامة، التي باتت مطالبة بالتكيف معها لتلبية الإحتياجات التعليمية والمهارات المطلوبة للقوي البشرية... وهذه المتغيرات العالمية هيمنت على التعليم وإدارته وتتطلب منه تعديلات جذرية في أنشطته وممارساته وخطته. (المؤسسة التربوية نظام مفتوح من البيئة إلى البيئة).

فالإدارة تقف أمام تضاعف المعلومات والمعارف وتقادم متسارع للمعلومات والتكنولوجيات، مما يتطلب وجود كفاءات لإدارة التغير بدأ من المدير، الذي يجب أن يهتم بالنمو المعرفي والعلمي وتنمية طاقمه الإداري والاهتمام بتدريبه (إعداد البرامج التدريبية). ومن بعض تحديات الإدارة التربوية كذلك العوامة أي الانتقال من المجال الوطني إلى العالمي وتجاوز الحدود في الجانب الاقتصادي والسياسي والثقافي....

مما يتطلب إصلاح حال مؤسساتنا التربوية والإنتاجية والثقافية، والاهتمام بالتعليم وإدارته، حيث يجب الانتقال من استعمال الأشياء البسيطة إلى استخدام المعرفة العلمية والقدرة على اكتساب المعرفة وتوليدها وتوزيعها وتطبيقها استراتيجيا وعلميا. وقد استجابت الإدارة التربوية لهذه المتغيرات وأصبحت إدارة الكترونية، حيث اتخذت الإدارة التربوية أشكال جديدة لتنظيمها وحلت تنظيمات المصفوفة محل التنظيمات الهرمية، وأصبح التعلم الدائم مطلب أساسي للمدير وطاقمه. (الإدارة تحتاج أفراد جدد من نوع آخر ليتعاملوا مع العقول الالكترونية والآلات).

#### خاتمة:

إن نجاح المؤسسات التربوية مرتبط بالكفاءة والفعالية في القيام بالعمليات الإدارية مما ينعكس بالإيجاب على جودة التعليم ومخرجاته في ظل التحديات المعاصرة.

مما يتطلب بذل جهود وأنشطة وعمليات، (تخطيط، تنظيم، متابعة، توجيه، رقابة)، يشرف على ممارستها مدير يتصف بصفات شخصية معينة تأهله لذلك لضمان فعالية الفريق التربوي (معلمين، نواب، مستشارين، موظفين، تلاميذ)، بناء على خطة يرسم خطوطها ويسهر على تنفيذها بالتنسيق مع العاملين معه. وعليه أن يتوخى في كل ذلك الجودة باعتبارها أحد أهم الوسائل والأساليب لتحسين نوعية التعليم والارتقاء بمستوياته في عصر الجودة، من خلال وضع معايير وإجراءات لتحقيق أقصى درجات الاتقان في عصر العلم والتكنولوجيا الذي يتطلب من المدير أن يكون رقميا بالدرجة الأولى ويضع في اعتباره نقاط أساسية لنجاح العمل الإداري والتربوي عامة وهي: إقامة علاقات إنسانية بينه وبين العاملين بالمدرسة.

- أن يحترم شخصية الفرد، ويشجع فردية التلاميذ وهيئة التدريس

- يعمل على تعاون وتنسيق الجهود بين العاملين في المدرسة.

- المشاركة الفعالة في تحديد السياسات والبرامج.

- يتبنى النمط الديمقراطي في التسيير، فالقيادة التعاونية تنبع من الجماعة فيكون الأفراد أكثر سعادة وإنتاج.

#### قائمة المراجع:

- أبو النصر، طارق مدحت محمد (2007). *إدارة منظمات المجتمع المدني*، ط1، القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر.
- أبو قحف، عبد السلام (2003). *أساسيات التنظيم والإدارة*، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- البدرى، طارق عبد الحميد (2005). *الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية*، ط1، عمان (الأردن): دار الثقافة للنشر

والتوزيع.

- الحريري، رافده، وآخرون (2007). *الإدارة والتخطيط التربوي*، ط1، عمان (الأردن): دار الفكر ناشرون وموزعون.
- الصرفي، محمد (2005). *العلاقات العامة من منظور إداري*، ط1، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
- الصيفي، عاطف (2009). *المعلم واستراتيجية التعليم الحديث*، ط1، عمان (الأردن): دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الفرخ، وجيه (2010). *قضايا في الإدارة التربوية والمدرسية والصفية*، ط1، عمان (الأردن): مؤسسة الوراق للنشر

والتوزيع.

- المخلافي، محمد الخامس سعيد هزاع (2009). *القيادة الإدارية التربوية في مؤسسات التعليم العالي*، ط1، عمان (الأردن): دار زهران للنشر والتوزيع.

- المعايطه، عبد العزيز عطا الله (2007). *الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر*، ط1، عمان (الأردن): دار الحامد للنشر والتوزيع.

- المهنا العلي، محمد (1984). *الوجيز في الإدارة العامة*، ط1، السعودية: الدار العربية للنشر والتوزيع.
- النعيمي، صلاح عبد القادر (2008). *المدير القائد والمفكر الإستراتيجي*، ط1، عمان (الأردن): إثناء للنشر والتوزيع.
- حامد، سليمان (2016). *الإدارة التربوية المعاصرة*، ط1، عمان (الأردن): دار أسامة للنشر والتوزيع.
- حثروبي، محمد الصالح (2005). *المرجع في الإدارة المدرسية*، د ط، الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر عين مليلة.
- حجاب، محمد ميز (2007). *الاتصال الفعال للعلاقات العامة*، ط1، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- حجي، أحمد (2000). *الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية*، ط1، القاهرة: دار الفكر العربي.
- حسان، حسن محمد إبراهيم (2007). *الإدارة التربوية*، ط1، الأردن: دار المنيرة.
- حمادات، محمد حسن (2007). *الإدارة التربوية: وظائف وقضايا معاصرة*، ط1، عمان (الأردن): دار الحامد للنشر

والتوزيع.

- خلفوم، المكي (2015). *الدليل المرجعي في التسيير الإداري لمديري مؤسسات التربية والتعليم في الجزائر*، الجزائر: بيت الحكمة.

- سويدان، طارق وبشرجيل، فيصل عمر (2006). *صناعة القائد*، ط4، الرياض: مكتبة جرير.
- عبد الله، عمر (2008). *تكوين وإعداد القادة، ورقة مقدمة في الملتقى العربي الثاني حول إعداد القيادات الإدارية والمالية في المؤسسات العربية، ورشة عمل الإدارة تحت الضغوط*، القاهرة، 2008.

- عياصرة، معن محمود وبني أحمد مروان محمد (2008). *القيادة والرقابة والاتصال الإداري*، ط1، عمان (الأردن): دار الحامد للنشر والتوزيع.
- لبصير، أحسن (2002). *دليل التسيير المنهجي للإدارة الثانوية والمدارس الأساسية* ، د ط، الجزائر: دار الهدى للنشر والتوزيع عين مليلة.
- ماهر، أحمد (2001). *إدارة الموارد البشرية* ، ط5، مصر: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- محمد حسان، وحسنين العجمي (2010). *الإدارة التربوية* ، ط2، عمان (الأردن): دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- محمد ذياب، إسماعيل (2001). *الإدارة المدرسية*، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- نوري، منير (2015). *التسيير العملي والاتصالات الإدارية، المفاهيم والتطبيقات* ، د ط، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- Pierre, Solles 1970. *L'expression et la communication dans la vie*, paris.