

constituants l'ensembles du système éducatif. L'actuelle administration scolaire traditionnelle qui prévaut dans nos écoles est considérée comme un obstacle à tout développement de l'enseignement désiré. Par conséquent, l'application d'une nouvelle stratégie pour le développement de cette administration est l'une des priorités,

Cette stratégie met l'accent sur un ensemble d'axes :

l'application de méthodes modernes de gestion ; La nécessité de passer à un style de gestion participative; L'importance de la communication éducative ; travailler à établir le concept de leadership en éducation ; la créativité et l'innovation ; le développement d'un processus de formation en cours d'emploi et d'auto-évaluation pour l'amélioration continue. Ces méthodes sont intégrés les unes aux autres pour former un modèle administratif basé sur la qualité et l'efficacité.

#### تمهيد:

تعتبر الإدارة المدرسية العصب الرئيس لأي نظام تربوي من خلال العمل على تنفيذ السياسة التربوية للبلد وتحقيق الأهداف المنشودة منه، ولهذا فإن أي ممارسة خاطئة أو تقليدية ستعيق تحقيق هذه الأهداف وستجعل العملية التعليمية عملية روتينية تفتقد إلى روح المبادرة والإبداع. ولقد شهدت المنظومة التربوية في الجزائر إصلاحات عميقة مست في كل مرة الجانب البيداغوجي والتربوي تمثلت أساسا في إصلاح المناهج التربوية بدون الالتفات إلى إصلاح الجانب الإداري وخصوصا الإدارة المدرسية التي نعتبرها الحلقة المفقودة في عملية الإصلاح هذه، ولهذا فإن وضع إستراتيجية جديدة وواضحة لتطوير الإدارة المدرسية في الجزائر تعتبر من الأولويات للكشف عن أفضل السبل لاستخدام

## نحو استراتيجية جديدة

### لتطوير الإدارة المدرسية في الجزائر

#### \* الأستاذة: رفيقة حروش

#### الملخص:

يهدف هذا المقال إلى وضع استراتيجية جديدة لتطوير الإدارة المدرسية في الجزائر باعتبارها العصب الرئيسي الذي يغذي جميع الأنظمة الفرعية المكونة للنظام التعليمي ككل، حيث أن الإدارة المدرسية بالممارسات التقليدية والعقيمة السائدة في مدارسنا اليوم تعتبر عائقا في سبيل أي تطوير تعليمي منشود، ولهذا فإن تطبيق استراتيجية جديدة لتطوير هذه الإدارة يعتبر من أولى الأولويات، حيث تركز هذه الاستراتيجية على مجموعة من المحاور وهي: تطبيق الأساليب المعاصرة في الإدارة، وضرورة التحول إلى نمط الإدارة التشاركية، والاهتمام بعمليات الاتصال التربوي، والعمل على ترسيخ مفهوم القيادة التربوية، والإبداع والابتكار، وتطوير عملية التدريب أثناء الخدمة، والتقييم الذاتي من أجل التحسين المستمر، وهي كلها أساليب تتكامل فيما بينها لتشكّل في الأخير نموذج إداري حديث قوامه الجودة والفعالية.

#### Résumé

Cet article vise à élaborer une nouvelle stratégie pour le développement de l'administration scolaire en Algérie, étant donné que cette dernière est le nerf principal qui alimente tous les sous-systèmes

\* أستاذة مساعدة بكلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير.

القائد أو المسؤول الإداري على خلق هذه الظروف الملائمة للعمل وعلى تنظيم وتسيير الموارد البشرية التي تقع تحت سلطته، كما يعمل أيضا على إدخال التحسينات الضرورية في أساليب التسيير لتحقيق النتائج المطلوبة.<sup>1</sup>

كما يمكن تعريف الإدارة المدرسية بأنها الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة (إداريين وفنيين)، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقا يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة، وهذا يعني أن الإدارة المدرسية هي عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطور وتقدم التعليم فيها.

إنّ تطوير وتحديث التعليم اليوم مرتبط بمجموعة من التحديات أهمها ضرورة وجود إدارة علمية حديثة ممثلة في مدير المؤسسة التربوية، حيث أنّ هذا الأخير هو ممثل السلطة وسلوكه الإداري يمثل عنصرا أساسيا في إدارة وتنظيم مؤسسته، ضف إلى ذلك أنّ فعالية وكفاءة المؤسسة التربوية ترتبط ارتباطا وثيقا به.<sup>2</sup>

## 2- عناصر الإدارة المدرسية:

تقوم الإدارة في المؤسسات التربوية مثلها مثل المؤسسات الأخرى على أربعة عناصر أساسية تتمثل في التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة والتقويم، حيث تعمل الإدارة في هذه المؤسسات على وضع الخطط والبرامج اللازمة لأي نشاط خلال فترة زمنية معينة، وتقوم بتقسيم العمل وتوزيعه على الأفراد الموظفين في المؤسسة كل حسب قدرته، والتنسيق بين

الموارد والإمكانات المتاحة، والتغلب على الصعوبات والمعوقات المحيطة، والقادرة على تحقيق الأهداف المنشودة، وهو ما يجزنا إلى طرح التساؤلات التالية: ماهو واقع الإدارة المدرسية في الجزائر؟ وما هي الإستراتيجية الممكن تطبيقها والكفيلة بتطوير الإدارة المدرسية؟ وماهي أهم محاورها؟ وسعيا منا للإجابة عن هذه التساؤلات ارتأينا إدراج المحاور التالية: أولا: ماهية الإدارة المدرسية. ثانيا: تشخيص واقع الإدارة المدرسية في الجزائر. ثالثا: نحو إستراتيجية جديدة لتطوير الإدارة المدرسية في الجزائر

### أولا: ماهية الإدارة المدرسية:

#### 1- مفهوم الإدارة المدرسية:

تعتبر الإدارة المدرسية في مفهومها العام الجهاز التنفيذي المكلف بتطبيق قوانين الدولة وتحقيق الأهداف المسطرة لها، والإدارة في التربية هي الهيئة التنفيذية المكلفة بتطبيق نصوص سياسة الدولة بصفة عامة ونصوص سياسة الوصاية بصفة خاصة والتي تعمل على تقديم الخدمات الضرورية للجمهور المدرسي في إطار برنامجها التربوي.

فالإدارة المدرسية إذن هي القيام بمهام معينة وتطبيق النصوص عن طريق الاعتماد على الأفراد باعتبارهم المحركين الأساسيين للتنظيم، وهي أسلوب عمل ومنهجية تهدف إلى توفير المناخ الملائم للعمل من خلال العلاقات الانسانية، وتشجيع المبادرة والعمل الجماعي، حيث يتمكن الجميع من القيام بواجباته برضا ووعي، بعيدا عن الضغوطات والممارسات التسلطية، ويعمل

## 4- أهداف الإدارة المدرسية:

إنّ أهداف الإدارة المدرسية تختلف من مرحلة لأخرى ومن إقليم لآخر ومن مجتمع لآخر، ومن حجم المدرسة ونوعية المرحلة التعليمية فيها، ونوعية العاملين ومؤهلاتهم الشخصية وسماتهم وطبيعة البيئة الجغرافية ونوعية الإدارة التعليمية (مركزية أو لامركزية)، وشخصية المدير وسماته، إلا أننا يمكن أن نصنّف هذه الأهداف إلى أربع مجموعات وهي:

- الأهداف الثقافية والتربوية.
- الأهداف الاجتماعية.
- الأهداف الدينية والأخلاقية.
- الأهداف الاقتصادية.

إلا أنه يوجد صعوبة في الفصل بين أهداف هذه المجموعات للتداخل الكبير فيما بينها، ويمكن تحديد هذه الأهداف بصفة عامة كالتالي:<sup>6</sup>

1. الإدارة والتسيير وممارسة المسؤولية.
2. تسيير الموارد البشرية والمادية والمالية وتطويرها.
3. مساعدة المتعلمين على بناء شخصياتهم من جميع النواحي (الجسمية، والروحية، والعقلية، والاجتماعية، والنفسية).<sup>7</sup>
4. انجاز جميع العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ومتابعة وإشراف.
5. توزيع المهام والمسؤوليات بين أفراد الجهاز المدرسي مع مراعاة الفروق الفردية بينهم.
6. ربط المدرسة بالمجتمع.

مجهوداتهم للوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقا، ويتطلب التنظيم الدقة والكفاءة والمعرفة المهنية والسرعة في التنفيذ، والانتظام واحترام الوقت.<sup>3</sup>

كما تقوم الإدارة بتوجيه الأفراد والتنسيق بينهم ومراقبة أعمالهم حتى يتسنى لها التقويم من خلال الكشف عن الضجوات الممكن حدوثها من حين لآخر وإيجاد الحلول الممكنة لتجاوزها، فهي ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقا للسياسة العامة والفلسفة التربوية التي تضعها الدولة رغبة في إعداد ناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع، مما يقتضي القيام بمجموعة متناسقة من الأعمال والأنشطة مع توفير المناخ المناسب لإتمام العمل بنجاح.<sup>4</sup>

## 3- أهمية الإدارة المدرسية:

وتكمن أهمية الإدارة المدرسية في جعل المدرسة ميدانا تتبلور فيه جميع النشاطات التربوية والتعليمية والثقافية من أجل بناء جيل متكامل علميا وسلوكيا، وبالتالي فإن الإدارة المدرسية هي التي تقود هذه العملية وفق قواعد أساسية تتمثل في الإشراف والتعاون والمشاركة مع الآخرين من أجل تحقيق الأهداف، والقيام بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة، واعتبار الإدارة المدرسية مسؤولية اجتماعية حيث أنّ المدير يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الحاجات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للعناصر البشرية داخل المدرسة وخارجها (المجتمع)، كما تكمن أهمية الإدارة المدرسية في الاستغلال الأمثل لموارد المدرسة المتمثلة في الموارد البشرية والمادية والمالية.<sup>5</sup>

الهرمي، بدءا بالمستوى المركزي، ثم المستوى المحلي، وبعده المستوى الإجرائي أو المدرسي.

### 1. تنظيم وتسيير التربية على المستوى

#### المركزي:

تتمثل الإدارة المدرسية على المستوى المركزي في الجزائر أو ما يسمى بالإدارة التعليمية في وزارة التربية الوطنية بمختلف مصالحها والمؤسسات الوطنية تحت الوصاية، يترأس الوزارة وزير التربية الوطنية، من مهامه الأساسية:

- اقتراح السياسة الوطنية في ميدان التربية والسهر على تنفيذها ومتابعتها وتقييمها،
- إقامة نظام للرقابة وتحديد أهدافه وإستراتيجية تنظيمه،
- تمثيل الجزائر في التظاهرات الخاصة بالتربية في الخارج.<sup>10</sup>
- وتتهيكل وزارة التربية إلى مجموعة من المديرية المركزية والمفتشيات العامة ومؤسسات وطنية، حيث تقسم المديرية المركزية إلى مديرية تربوية ( مديرية التعليم الابتدائي، مديرية التعليم المتوسط، مديرية التعليم الثانوي، مديرية التكوين، مديرية النشاطات الثقافية والرياضية والاجتماعية، مديرية التقويم والتوجيه والاتصال)، ومديرية للدعم والإسناد وتمثل في ( مديرية التخطيط، مديرية الدراسات القانونية والتعاون، مديرية المالية والوسائل، ومديرية المستخدمين)، أما المفتشيات العامة فهي هيئات تابعة لوزير التربية مباشرة وتتكفل بمراقبة وتفتيش وتقييم نشاطات الهياكل اللامركزية ومؤسسات التعليم التابعة

7. توفير اتصالات جيدة داخل المدرسة والأقسام.

8. حل المشاكل والأزمات الناشئة من حين لآخر والتنبؤ بها ومعالجتها قبل وقوعها.

9. مسك الملفات والسجلات والمستندات الخاصة بتسيير شؤون المؤسسة.

10. التفاعل مع كل مصادر الإعلام والاتصال مع المدرسة.<sup>8</sup>

وقد وضعت مجموعة من المعايير لقياس مدى فاعلية الإدارة المدرسية تكمن أساسا في مدى تحقيق الأهداف السابقة والمتمثلة فيما يلي:

- وضوح الأهداف التي تسعى إليها الإدارة المدرسية، وتتمثل أساسا في تحقيق التنمية المتكاملة لشخصية المتعلمين من جميع جوانبها.
- التحديد الواضح للمسؤوليات.
- تسخير المدرسة لجميع امكانياتها وطاقاتها لخدمة العملية التعليمية فيها.
- وجود نظام اتصال جيد سواء داخل المدرسة أو مع المجتمع المحلي أو الجهات التعليمية.<sup>9</sup>
- فكيف هو واقع الإدارة المدرسية في الجزائر عبر مستوياتها المختلفة.

### ثانيا: تشخيص واقع الإدارة المدرسية في

#### الجزائر

لتشخيص واقع الإدارة المدرسية في الجزائر يجب تناولها من ثلاثة مستويات حسب تسلسلها

- معالجة التقارير الواردة إليهم واقتراح التدابير الكفيلة بتحسين سير المصالح والهيكل التي تفتشها.
- أما فيما يخص المؤسسات الوطنية تحت الوصاية، فهي مؤسسات عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تنشأ بمرسوم تنفيذي لتضطلع بمهام محددة تمارسها تحت وصاية وزير التربية الوطنية وهي كالتالي:
- الديوان الوطني للامتحانات والمسابقات O.N.E.C ويشرف على الامتحانات والمسابقات التي تنظمها الوزارة من حيث التنظيم والإجراء والتصحيح وإعلان النتائج ومنح الشهادات.
- مركز التكوين بالتجهيزات التربوية والوسائل التعليمية C.N.D.P ويقوم بتوفير الوثائق التربوية الأساسية وإنتاج ملفات دورية تتعلق بقضايا بيداغوجية.
- المعهد الوطني للبحث في التربية I.N.R.E أسندت له مهمة القيام بالدراسات والبحوث التطبيقية ذات العلاقة بالجانب البيداغوجي ( تقييم المناهج، تقييم أسئلة الامتحانات الرسمية،....الخ).
- المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم C.N.F.R.P.E ويتم فيه إعداد المفتشين والمديرين ومسؤولي المصالح المالية.
- الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد O.N.E.F.A ويتكفل بالإشراف على التلاميذ الذين تسربوا من المنظومة التربوية بتحضيرهم لاجتياز شهادة

للوزارة.<sup>11</sup> حيث تشرف المفتشيات العامة على تنسيق وتوجيه وتنظيم أعمال مفتشي التربية والتكوين، والذين يصنفون إلى أربعة أصناف:

أ- مفتشو التربية الوطنية للمواد التعليمية والذين يشرفون على أساتذة التعليم لمختلف المواد.

ب- مفتشو التربية الوطنية للإدارة والذين يؤطرون الطاقم الإداري بالمؤسسات التعليمية.

ت- مفتشو التربية الوطنية للتسيير المالي والمادي للمؤسسات ويشرفون على موظفي المصالح المالية بالمؤسسات التعليمية ( المتوسطات والثانويات ).

ث- مفتشو التربية الوطنية للتوجيه المدرسي والمهني، الذين يؤطرون مراكز التوجيه المدرسي والمهني ومستشاري التوجيه المدرسي.

وهكذا فإن المفتشية العامة تتولى عن طريق المفتشين العاملين في الميدان المهام التالية:

- توجيه ونصح المستخدمين العاملين بالمؤسسات التربوية.
- السهر على تطبيق التوجيهات الرسمية في مجال البرامج والمواقيت وطرق تقييم التلاميذ وتوجيههم.
- المشاركة في إعداد البرامج التعليمية والتكوينية وتقييمها، وتكوين المستخدمين وتحسين مستواهم.
- السهر على ترشيد استعمال الوسائل والموارد المتوفرة.

**أ. المدارس الابتدائية:**

وهي المؤسسات التي تستقبل الأطفال الذين بلغوا سن التمدرس القانونية (6 سنوات)، ليتابعوا بها التعليم الابتدائي الذي تبلغ مدته 5 سنوات، تُحدَثُ المدارس الابتدائية بقرار محلي، وتخضع إداريا وتربويا لوزارة التربية الوطنية. أما بناؤها وتجهيزها وصيانتها وضمان حراستها وأمنها فهو من صلاحيات البلدية، يسير المدرسة الابتدائية مدير، يوظف عن طريق المسابقة من بين معلمي التعليم الابتدائي أو أساتذة التعليم المتوسط المستوفون للشروط القانونية (الأقدمية، حيازة شهادة جامعية، والعلامة التربوية)، والذين تابعوا بنجاح تكويننا أوليا بالمعهد الوطني لمستخدمي التربية وتحسين مستواهم، كما يستعين في عمله بالفريق التربوي للمدرسة الذي يضم معلمي المستوى الواحد والذي يجتمع بطريقة دورية (أسبوعيا) من أجل التشاور في كل ما يتعلق بالعمل التربوي في المدرسة.

**ب. المتوسطات:**

وهي مؤسسات عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ( لها ميزانية خاصة بها)، تحدث وتلغى بمرسوم تنفيذي، تستقبل التلاميذ المتحصلين على شهادة التعليم الابتدائي، تسير الإكاملية من طرف مدير يوظف عن طريق المسابقة، ويلزم بمتابعة تكوين لمدة سنة بالمعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم. ومدير المتوسطة هو الأمر بصرف ميزانية المؤسسة، يساعد مدير المتوسطة مسير مالي يتكفل بتسيير المؤسسة ماليا وماديا، ومستشار للتربية (أومستشار رئيسي للتربية) يتكفل بشؤون التلاميذ.

التعليم المتوسط، أو شهادة البكالوريا، باستعمال أساليب وتقنيات التعليم عن بعد.

- الديوان الوطني لمحو الأمية وتعليم الكبار O.N.A.E.A ويشرف على تأطير النشاطات الموجهة لمحو الأمية وتعليم الكبار.
- الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية O.N.P.S ويتكفل بإنتاج الكتب المدرسية والسندات المدرسية وتوزيعها على المؤسسات التعليمية.

**2- تنظيم وتسيير التربية على المستوى المحلي :**

تتكون الإدارة على المستوى المحلي (الإدارة التربوية) من مديريات التربية لكل ولاية، ماعدا الجزائر العاصمة التي تنظم فيها التربية بثلاث مديريات للتربية (مديرية التربية شرق- مديرية التربية غرب- مديرية التربية وسط)<sup>12</sup>، حيث تتكفل كل مديرية بمتابعة تنفيذ السياسة التربوية محليا، وتنشيط العملية التعليمية على المستوى الولائي وتنسيقها ومتابعتها، وتوفير الشروط المساعدة على الأداء الفعال، جمع الإحصائيات الخاصة بالتلاميذ والمستخدمين والهياكل، متابعة تطبيق المقاييس التربوية في مجال البناءات المدرسية والتجهيزات، كما أسند لها مهمة دفع مرتبات الموظفين<sup>13</sup>.

**3- تنظيم وتسيير التربية على المستوى المدرسي (الإدارة المدرسية):**

هناك ثلاثة أنماط من المؤسسات التعليمية في الجزائر، وذلك حسب مستوى التعليم الممنوح فيها:

## ج. الثانويات:

وهي المؤسسات التي تستقبل التلاميذ الذين أنهوا دراستهم بنجاح بمرحلة التعليم المتوسط لتحضيرهم للالتحاق بالتعليم العالي أو التكوين المهني أو عالم الشغل. والثانوية مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. تنشأ وتلغى بمرسوم تنفيذي، يسيّر الثانوية مدير وهو المسؤول الأول فيها والأمر بصرف ميزانيتها، يعين وفقاً للشروط المطلوبة، عن طريق المسابقة ويعد الاستفادة من تكوين لمدة سنة بالمعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، يساعد مدير الثانوية:

- نائب مدير للدراسات، يتولى، تحت سلطة المدير، تنسيق عمل الأساتذة والإشراف على التنظيم التربوي للمؤسسة والسهر على تطبيق المواقيت والبرامج وطرق التدريس. كما يمكن أن ينوب المدير في جميع مهامه في حالة غيابه أو حصول مانع له، باستثناء وظيفة الأمر بالصرف، التي يمكن أن تخوّل له بمقرر وزاري.

- مستشار رئيسي للتربية يكلف بشؤون التلاميذ.

- مسير مالي يتكفل بالتسيير المالي والمادي للمؤسسة.

تلزم النصوص الأساسية<sup>14</sup> المتعلقة بالتربية الوطنية استحداث على مستوى المؤسسات التعليمية، هيئات للتشاور والتنسيق\* لضمان مشاركة الجماعة التربوية في تسيير المؤسسة، من بين هذه الهيئات:

## 3- 1: مجلس التوجيه والتسيير في

الثانويات أو مجلس التربية والتسيير في المتوسّطات:

يتشكل من مدير المؤسسة رئيساً، ونائب المدير نائبا للرئيس، وموظف المصالح الاقتصادية المكلف بالتسيير المالي، والمستشار الرئيسي للتربية أو مستشار التربية، والمستشار الرئيسي للتوجيه المدرسي، وثلاثة (3) ممثلين عن الأساتذة ينتخبهم نظراًؤهم، وثلاثة (3) ممثلين منتخبين عن المساعدين التربويين والموظفين الإداريين والعمال المهنيين، ورئيس جمعية أولياء التلاميذ أو ممثله، وثلاثة (3) ممثلين عن التلاميذ من بين مندوبي الأقسام (ممثل واحد عن كل مستوى) ينتخبهم نظراًؤهم.

إن التركيبة السابقة لمجلس التوجيه والتسيير أو مجلس التربية والتسيير بالمدرسة تعمل على إرساء أسس العمل الجماعي، حيث أن إشراك جميع الفئات العاملة في المؤسسة في عملية اتخاذ القرار تساعد على تحقيق مبدأ الإدارة بالمشاركة، أين يمكن لكل طرف من المجلس أن يدلّي بأرائه من أجل التحسين المستمر للعمل وإحداث التغيير اللازم، وبالتالي إرضاء جميع الأطراف المستفيدة من عمل المؤسسة وفي مقدمتها التلاميذ الذين يمثلون محور كل العمليات.

يجتمع هذا المجلس في دورات عادية ثلاث (3) مرات في السنة على الأقل واحدة منها في بداية السنة الدراسية، كما يمكن أن يجتمع في دورات استثنائية بطلب من رئيس المجلس (المدير) أو بطلب من أغلبية الأعضاء.

الوزاري رقم 93- 254 المؤرخ في 93/11/30 من مديري التربية تشكيل أفواج عمل لحوصلة تقارير مختلف مجالس التعليم للمؤسسات المتواجدة بالولاية وتحويلها إلى الوزارة لاستغلالها في عملية تدريس المواد التعليمية، وهو الشيء الذي يجعل مجالس الأقسام أكثر مصداقية لأن ملاحظتها تتوج بالتطبيق بطريقة رسمية من طرف السلطات العليا، كما أن هذه العملية تضمن التنسيق والترابط بين الإدارة على المستوى المركزي والإدارة على المستوى الإجرائي بحيث يصبح الجميع في خدمة التحسين المستمر للعملية التعليمية، وبالتالي الوصول إلى الجودة المنشودة التي تعتبر هدف الجميع.

### 3- 3: مجلس القسم: تنص المادة الأولى

من القرار الوزاري رقم 91- 157 المؤرخ في 1991/02/26 على إنشاء مجالس أقسام لكل قسم تربوي في الثانوية وكذلك في المتوسطة والذي يتشكل من مدير المؤسسة رئيسا، ومدير الدراسات، والمستشار الرئيسي للتربية، وجميع الأساتذة الذين يدرسون في القسم المعني، ومستشار التوجيه المدرسي والإرشاد المدرسي والمهني، حيث يجتمع أربع (4) مرات في السنة على الأقل، الأولى في بداية السنة الدراسية وواحدة في نهاية كل فصل دراسي، حيث يقوم بدراسة كل المسائل المتعلقة بالحياة في القسم وذلك بغرض التشاور بين أساتذة القسم والتنسيق فيما بينهم لضمان انسجام أساليب التقييم لعمل التلاميذ، كما يدرس الحصيلة الإجمالية للقسم وتقدير نتائج كل تلميذ مع منح المكافآت أو إسداء العقوبات، وفي الأخير تحليل الحصيلة السنوية لنشاط كل تلميذ على حدة واتخاذ القرارات

وتتخذ قراراتها بأغلبية أصوات الأعضاء الحاضرين وفي حالة تساوي عدد الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحا، حيث تحرر مداوات المجلس في سجل خاص مرقم ومؤشر عليه من طرف المدير حيث يتم البدء في تنفيذها مباشرة، إلا ما يتعلق بالمداوات الخاصة بالميزانية والحساب الإداري وقبول الهبات والوصايا فلا يتم تنفيذها إلا بعد المصادقة عليها من طرف السلطة الوصية.

### 3- 2: مجالس التعليم: تنص المادة الأولى

من القرار الوزاري رقم 91- 172 المؤرخ في 1991/03/02 والقرار المعدل 06- 299 المؤرخ في 2006/06/17 على ضرورة إنشاء مجلس التعليم والذي يتكوّن من مدير المؤسسة رئيسا، ونائب المدير (ناظر الثانوية)، وموظف المصالح الاقتصادية المكلف بالتسيير، والمستشار الرئيسي للتربية، وجميع أساتذة المادة، حيث يجتمع مجلس التعليم مرتين على الأقل في السنة الدراسية، مرة في بداية السنة وأخرى في نهايتها، ويكلف الأستاذ المسؤول عن المادة أو المواد المتقاربة (بحيث يمكن جمع المواد المتقاربة مثل الفلسفة والشريعة واللغات الأجنبية في مجلس واحد) بمتابعة القرارات والتوصيات المنبثقة عنه.

يعتبر مجلس التعليم إذن إطارا للحوار والتشاور بين جميع أساتذة المادة الواحدة والمواد المتقاربة، كما يمثل فرصة لتحليل وتقييم المناهج التربوية والعمل على اكتشاف الثغرات التي تعاني منها مع معرفة المشاكل التي يواجهها الأساتذة أثناء تنفيذهم لتلك المناهج ومدى موافقتها مع احتياجات التلاميذ ومتطلبات تنمية شخصياتهم، ولهذا طلب المنشور

للمؤسسة بالاجتماع مرة على الأقل في الأسبوع، ويتشكل مجلس التنسيق الإداري من مدير المؤسسة رئيساً، ومدير الدراسات، والمستشارون الرئيسيون للتربية، والمسير المالي، ورؤساء الأشغال، حيث تهدف الاجتماعات الأسبوعية لهذا المجلس إلى التعاون المتين والتنسيق الفعال بين جهود جميع أعضاء الجماعة التربوية، وإقامة جو من الثقة داخل المؤسسة، كما تمكن اجتماعات هذا المجلس من مناقشة القوانين والتشريعات والمراسيم واللوائح الصادرة من الهيئات العليا وشرحها ومناقشتها، مع وضع برنامج للأعمال وتقييم المنجزة منها، ومنه فإن مجلس التنسيق الإداري يعمل على التخطيط الفعال لكل النشاطات في المؤسسة، وأيضاً تقييم مدى تنفيذ النشاطات للأسبوع السابق، وهو الأمر الذي يساعد على خلق جو من الاستمرارية في العمل، وتوفير قاعدة من البيانات والمعلومات عن مدى تحقيق وإنجاز أهداف المؤسسة.

3- 5: مجلس التوجيه والقبول: يتكوّن مجلس التوجيه من مدير التربية للولاية أو ممثله رئيساً، ومدير الثانوية، ومدير الدراسات، ومدير مركز التوجيه المدرسي أو مستشار التوجيه المكلف بالمقاطعة، والأساتذة مسؤولي الأقسام في السنة الأولى ثانوي حسب كل جنح مشترك، والمستشار الرئيسي للتربية، وأساتذة المواد الرئيسية لكل شعبة من شعب السنة الثانية ثانوي المفتوحة في المؤسسة، وممثل عن جمعية أولياء التلاميذ بالمؤسسة، حيث ينعقد مجلس التوجيه في السنة الأولى ثانوي بعد الانتهاء من اختبارات الفصل الثالث وانهقاد مجالس الأقسام، حيث يتولى مدير مركز التوجيه المدرسي أو

المناسبة بخصوص مصير التلاميذ من حيث مواصلة الدراسة.

يتم تسجيل مداومات مجلس القسم والقرارات التي يتخذها في محاضر تدون في سجل خاص، وتوقع من طرف جميع أعضاء المجلس، ويجب أن تكون قرارات مجلس القسم عادلة ومنصفة وموضوعية، وتكون قراراته نافذة سواء في المؤسسة الأصلية أو في مؤسسة أخرى ينقل إليها التلميذ، كما تخضع مداومات مجلس القسم للسر المهني.

يعتبر مجلس القسم إذن خلية يقظة بحيث يعمل على اكتشاف الفجوات في التحصيل الدراسي للتلاميذ واتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيحها، لأن تقييم التلاميذ يجب أن يرافقه تقييم أيضاً، ولكن ما يؤسفنا في ذلك أن المدارس الجزائرية مازالت تستعمل هذا المجلس لتتقيد التلاميذ وحساب المعدلات فقط، بحيث أن الوجه الوحيد لتقييم التلميذ هو النقطة أو العلامة المتحصل عليها من الامتحانات والفروض، أما التقييم المستمر فهو عبارة عن علامة أيضاً لا تبين مدى تقدم التلميذ أو تأخره، ولهذا وجب إدراج معايير ومؤشرات جديدة لتقييم التلميذ ومعرفة مدى تقدمه ومدى استيعابه للمادة العلمية أكثر عدالة وإنصاف.

3- 4: مجلس التنسيق الإداري: تنص المادة الأولى من القرار رقم 156 المؤرخ في 1991/02/26 على إنشاء مجلس التنسيق الإداري في كل مدرسة (ثانوية أو متوسطة) لمساعدة مدير المؤسسة في التسيير اليومي للمؤسسة، حيث يكون هذا المجلس الإطار المفضل والطبيعي للتشاور بين أعضاء الفريق الإداري

الأخطاء والمخالفات المرتكبة من طرف التلاميذ، وتتخذ قرارات مجلس التأديب بأغلبية أصوات الأعضاء الحاضرين.<sup>16</sup>

إن تسيير وتنظيم المؤسسات التربوية في الجزائر وفق نظام المجالس يدعو إلى التفاؤل، لأن هذه المجالس هي بمثابة فرق للجودة تشجع على أحداث التغيير والتحسين المستمر للعملية التعليمية في المؤسسة من خلال تفعيل عملها وإيجاد آليات أكثر عملية لها، حتى تمكن جميع أعضاء الجماعة التربوية بالإدلاء بأرائهم ومقترحاتهم سواء كان في وضع رؤية ورسالة للمؤسسة، وتحديد استراتيجية واضحة لها تعمل على تحقيقها وفق أهداف محددة واجرائية، وهذا من شأنه تحقيق رضا جميع الأطراف المستفيدة من المؤسسة التعليمية والمتمثلة أساسا في التلاميذ والأساتذة والإدارة والعمال، وأولياء التلاميذ والمؤسسات المستقبلية والإدارة العليا والمجتمع بصفة عامة، رغم هذا إلا أننا يجب أن نقر بوجود مجموعة من النقائص التي تحول دون التطبيق الصحيح للتنظيم السابق والمتمثلة أساسا فيما يلي:

- اتباع بعض المديرين الأساليب التقليدية في الإدارة وإجبار الأساتذة والعاملين على تنفيذ قراراتهم بدون مناقشة ولا مشاركة في اتخاذ القرارات.
- عدم إلمام المسؤولين التربويين بمفهوم وأساليب القيادة التربوية الحديثة.
- لجوء بعض المسؤولين التربويين إلى أسلوب العقاب والتهديد.

مستشار التوجيه المكلف بالمقاطعة مسؤولية أمانة المجلس، بتسجيل القرارات النهائية في محضر يعد لذلك، ويوضع في نسختين يوقعه أعضاء المجلس، وتبلغ القرارات النهائية للتلاميذ وأولياؤهم في كشوف النقاط الخاصة بالفصل الثالث، حيث يحتفظ الأولياء بحق الطعن في حالات محددة، وتكون القرارات النهائية نافذة سواء في المؤسسة الأصلية أو في أي مؤسسة ينتقل إليها التلميذ.<sup>15</sup> أما في المتوسطات فهو عبارة عن مجلس خاص بالانتقال من الرابعة متوسط إلى السنة الأولى ثانوي فيكون لتوجيه التلاميذ إلى مختلف الشعب الموجودة في السنة الأولى ثانوي أو إلى التمهين والتشغيل.

3-6: مجلس التأديب: ينشأ مجلس التأديب في المدرسة من أجل تجسيد الشروط التي تساعد على ازدهار الجماعة التربوية، باقتراح الاجراءات المناسبة لإقرار النظام وتوفير المناخ الملائم لقيام التلاميذ بنشاطاتهم في جو من الصفاء والطمأنينة، كما يقوم بالبحث في المخالفات التي يرتكبها التلاميذ عند إخلالهم بالنظام الداخلي للمؤسسة، وإنزال العقوبات اللازمة بالمخالفين لها، ويتشكل مجلس التأديب من مدير المؤسسة رئيسا، وكل الأعضاء الشرعيون والمنتخبون في مجلس التوجيه والتسيير في الثانوية، أو في مجلس التربية والتسيير في المتوسطة، والأساتذ المسؤول لقسم التلميذ المعني الذي تكون مشاركته استشارية فقط، ويجتمع مجلس التأديب في نهاية كل فصل للإطلاع على الحالة المعنوية للمؤسسة ووضعية الانضباط فيها، كما يجتمع عند الضرورة بدعوة من مدير الثانوية للفصل في

**تطبيق الأساليب المعاصرة في الإدارة:**

إن الإدارة بمفهومها المعاصر هي عبارة عن مجموعة العمليات التي يتم بمقتضاها الاستخدام الأمثل والعقلاني لموارد المؤسسة، ولن تتمكن الإدارة المدرسية من تحقيق هذا الهدف إلا باستخدام الأساليب المعاصرة في الإدارة<sup>17</sup>، ومن الأساليب المقترحة هنا أسلوب إدارة الجودة الشاملة باعتباره الأسلوب الأمثل القادر على مواجهة التحدي الحقيقي المتمثل في تحقيق الجودة الشاملة في التعليم مدخلات وعمليات ومخرجات، وخاصة أن الجزائر اليوم حققت تطورا كبيرا في الكم إذا ما علينا إلا أن نتوجه إلى تحقيق النوع والجودة في التعليم.

**1. التحول إلى نمط الإدارة التشاركية:**

إن تطوير الإدارة المدرسية في الجزائر يتطلب قيادة إدارية فاعلة وقادرة على تحقيق التفاعل والتعاون والانسجام بين جميع العاملين، من خلال التحول إلى نمط القيادة التشاركية التي تقوم على تفويض السلطة للمرؤوسين وتشجيعهم وتوجيههم لاستخدامها استخداما فعالا، وانتهاج سياسة دمج العاملين التي تعني إشراكهم في عمليات اتخاذ القرار، وحل المشكلات، واقتراح الحلول من أجل التحسين والتطوير وتحمل المسؤولية<sup>18</sup>، وإن كان وجود المجالس في المؤسسات التربوية في الجزائر يضيف عليها نوع من النمط التشاركي للإدارة إلا أنه

• كثرة القوانين واللوائح الصادرة من الوزارة تقيّد حرية المسؤولين وتجعلهم منفذين فقط لهذه القوانين. وعلى ضوء هذه الثغرات والنقائص وبالاعتماد على بعض المبادئ الخاصة بالأساليب الإدارية الحديثة والتي أثبتت فعاليتها، سعينا لوضع استراتيجية جديدة كفيلة بتجاوز النقائص المسجلة ومعالجة الاختلالات الحاصلة.

**ثالثا: نحو استراتيجية جديدة لتطوير الإدارة المدرسية في الجزائر**

إن التسليم بضرورة التجديد والتطوير الإداري كسبيل أساسي للتنمية وتطوير النظام التربوي ككل، يقودنا إلى وضع استراتيجية جديدة لتطوير الإدارة المدرسية في الجزائر قادرة على التغلب على الصعوبات والمعوقات المحيطة وأيضا على الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة، كما تعتبر الاستراتيجية في حد ذاتها حافزا أساسيا للعاملين وللإدارة لتحقيق أهداف المنظومة التربوية ككل، ولهذا فإن الاستراتيجية المقترحة تركز على مجموعة من المحاور تتمثل في: تطبيق الأساليب المعاصرة في الإدارة، التحول إلى نمط الإدارة التشاركية، الاهتمام بعمليات الاتصال التربوي، العمل على ترسيخ مفهوم القيادة التربوية، تطوير عملية التدريب أثناء الخدمة، التقييم الذاتي من أجل التحسين المستمر.

أساسية للقيادة التربوية الناجحة، تتمثل في مهارات ذاتية تشمل السمات والقدرات العقلية والمبادأة والمبادرة والابتكار وضبط النفس، ومهارات فنية تتمثل في الدراية والخبرة والمعرفة المتخصصة في علم التربية وعلم الإدارة<sup>19</sup>، ومهارات إنسانية اجتماعية تجعله قادرا على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم في خلق روح العمل الجماعي بينهم، ومهارات إدراكية تصورية تساعده على فهم التنظيم الذي يقوده وتصور العلاقة بينه وبين جميع الأطراف التي يتعامل معها.

4. الإبداع والابتكار: يمثل الإبداع والإبتكار أحد الضرورات والعناصر المهمة في إدارة المدرسة العصرية واحدى السمات الأساسية التي ينبغي توفرها في مدير المدرسة العصري، نتيجة لتزايد الطموحات وتعدد الحاجات وتنوعها، وتشكل ظاهرة العولمة وما تفرضه من تحديات في جميع نواحي الحياة نقطة جوهرية في ضرورة الأخذ بالإبداع والابتكار في إدارة العملية التعليمية وقيادة مدرسة العصر، بحيث تحمل في طياتها التجديد والديناميكية في كل نواحي العمل الإداري.

إنّ مدير المدرسة العصري لا ينبغي أن يقف عند حد معين من الكفاءة والفعالية، ولا أن يقتنع بما وصل إليه من أداء ولكن أن يكون دائما على

عمل مفروض لا يتسم بالمرونة اللازمة ويفتقر إلى روح المبادرة والإبداع.

2. الاهتمام بعمليات الاتصال التربوي: إنّ عمليات الاتصال التربوي تشكل عاملا هاما من عوامل تحقيق الإدارة المدرسية لأهدافها ووظائفها ومسؤولياتها والقيام بأدوارها، إذ تعمل على تزويد المديرين والنظار والأساتذة والعاملين بالبيانات والمعلومات التي تتحقق من ورائها كفاءة العملية التربوية، حيث أن توفر قنوات اتصال تبعا لمستويات السلطة والمسؤولية، وفي كل الاتجاهات الصاعدة والنازلة سيساهم في ترقية وتطوير العمل التربوي ككل، كما أن الاتصالات المدرسية تكون في شكلها الرسمي وغير الرسمي، هذه الأخيرة التي تكون لها الدور الكبير في تعزيز العمل في المؤسسة التربوية إذا ما تم استغلالها لصالح العمل التربوي.

3. العمل على ترسيخ مفهوم القيادة التربوية: على الرغم من أن مدير المدرسة يعتبر رسميا ومعينا بمقتضى قرار من السلطات العليا التي تحدد نطاق مسؤوليته واختصاصه، إلا أن المدير الناجح هو الذي يعمل على أن يكون قائدا إداريا، حيث أن القيادة هي عملية تأثير في الجماعة التي يقودها، وهي استخدام كافة النظم والطرق الإدارية الاستخدام الإنساني الأكفأ والأمثل، ولهذا فإن هناك مهارات

المدرسين الأكفاء يعتبر من العناصر الأساسية لنجاح خطة التدريب، ضف إلى ذلك تنوع أساليب التدريب، وعدم الاكتفاء بالأسلوب النظري ولكن بالتوازن بين الأساليب النظرية والعملية.

#### 6. التقييم الذاتي من أجل التحسين

المستمر: تعتمد الإدارة المدرسية المعاصرة على التقييم الذاتي من أجل تطوير وتحسين أدائها، بحيث تقوم بإشراك جميع أقسام المؤسسة التعليمية في إجراء تقييم ذاتي شامل ودوري لمراجعة مدى تحقيق أهدافها، والتحقق من حسن سير العمل فيها، وتقييم الأنشطة والإنجازات السابقة واللاحقة، حيث تقوم بتشخيص الوضع الحالي للمؤسسة ومعرفة الضغوط التي تظهر في أداء المؤسسة، والتخطيط لمعالجتها، ومن خلال تشخيصنا لواقع الإدارة المدرسية في الجزائر فإن هذا التقييم فيها هو تقييم سطحي يعتمد على نتائج نهائية تتعلق بنسب النجاح والرسوب في المؤسسة من خلال اجتماعات المجالس السابقة الذكر، وهو ما يجعل هذا التقييم يفتقر إلى منهجية عمل واضحة وإلى منظور متكامل لعمليات التقييم التي تشتمل على تقييم جميع الأنظمة الفرعية للمدرسة، مدخلات وعمليات

استعداد للتكيف مع متطلبات العصر من خلال تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في العاملين وحفزهم على أداء عملهم بطريقة ابتكارية ومبدعة.

ولكي يحقق مدير المدرسة الدور الإبداعي الذي يقوم به عليه أن يعلم الإبداع ويحث على ممارسته، وأن يشارك في تعديل وتطوير المناهج الدراسية، وأن يعمل على توفير مناخ تعليمي تعليمي اجتماعي يشجع على تنمية القدرات الإبداعية، والابتعاد عن المركزية، واتاحة فرصة التعبير عن الأفكار ومشاركة الجميع في حل المشكلات، والتطوير الشامل للمؤسسة التعليمية، وأخيرا وضع رؤية استراتيجية للمدرسة.

#### 5. تطوير عملية التدريب أثناء الخدمة:

إن تحقيق القيادة التربوية لا يكون إلا من خلال المهارات التي تمّ التطرق إليها سابقا، بالإضافة إلى وجود تدريب أثناء الخدمة<sup>20</sup> من أجل تنمية معلومات المديرين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم، وذلك من أجل رفع كفاءتهم وزيادة فعالية الدور الذي يقومون به، والذي ينعكس على جميع العاملين في المؤسسة، ومن هنا فإن ضرورة تطوير برامج تدريب المديرين أثناء الخدمة ضرورة ملحة يجب أن تتم بالتعاون بين وزارة التربية الوطنية والجامعات في الوطن، كما أن اختيار

## قائمة الهوامش:

- <sup>1</sup> ج ج د ش، وزارة التربية الوطنية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، وحدة التسيير الإداري، سند تكويني لفائدة مديري مؤسسات التعليم الثانوي والإكمالي، 2005، ص 6.
- <sup>2</sup> Republique Algerienne Democratique et Populaire (RADP), Ministère de l'Education National, centre de documentation pedagogique (CNDP), l'ADMINISTRATION SCOLAIRE, élaboré par HADJI. F
- <sup>3</sup> سليمان عرفات عبد العزيز، وضحاوي ربيع محمد، الإدارة التربوية الحديثة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1998، ص 24.
- <sup>4</sup> عبد العزيز عطا الله المعاينة، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 76.
- <sup>5</sup> محمد محمود عاشور، رياض معوض، اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1965، ص 64.
- <sup>6</sup> وحدة التسيير الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 8.
- <sup>7</sup> عبد اللطيف حسين فرج، منهج المدرسة الثانوية، دار الثقافة، عمان، 2009، ص 120.
- <sup>8</sup> هبة تقي محمد، تطوير الإدارة المدرسية بنظام الحكومة الالكترونية، ط1، دار العلم والإيمان للنشر والإشهار، الاسكندرية، 2008، ص 126.
- <sup>9</sup> جمال محمود محمد الخباز، مشكلات الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمصر من وجهة نظر مديري المدارس، مجلة كلية التربية، العدد 109، السنة 2002.
- <sup>10</sup> المرسوم التنفيذي رقم 94-266 بتاريخ 06/09/94 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة التربية الوطنية.
- <sup>11</sup> المرسوم التنفيذي رقم 95-76 المؤرخ في 11/03/95 المعدل للمرسوم 94-266 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة التربية الوطنية.

ومخرجات، والهدف منها هو التحسين المستمر.

## الخاتمة:

إن تطوير وتحديث التعليم اليوم لا يتحقق إلا بوجود إدارة مدرسية حديثة قادرة على خلق الظروف الملائمة للعمل وإدخال التحسينات الضرورية في أساليب التسيير لتحقيق الأهداف المرجوة منها، فالإدارة المدرسية هي وسيلة وأداة لتحقيق أهداف النظام التربوي ككل، وهي عملية علمية تحتاج إلى نظرة شاملة ومستقبلية في معالجة الأمور، ورغم أن عملية تشخيص واقع هذه الإدارة في الجزائر يقودنا إلى التناؤل بمستقبلها نظرا لوجود بعض السمات التي تنطبق على نمط الإدارة المعاصرة وخاصة فيما يتعلق بطريقة التسيير بواسطة المجالس الاستشارية الذي يجعل العمل فيها جماعيا وتشاركيا، إلا أن هذا يدعونا أكثر إلى وضع استراتيجية واضحة لتطوير الإدارة المدرسية في الجزائر تعتبر من الأولويات في عمليات الإصلاح ككل، حيث ترتكز على مجموعة من المحاور تتمثل في: تطبيق الأساليب المعاصرة في الإدارة، وضرورة التحول إلى نمط الإدارة التشاركية، والاهتمام بعمليات الاتصال التربوي، والعمل على ترسيخ مفهوم القيادة التربوية، والإبداع الابتكار، وتطوير عملية التدريب أثناء الخدمة، والتقييم الذاتي من أجل التحسين المستمر.

- <sup>12</sup> المرسوم التنفيذي رقم 05- 404 المؤرخ في 2005/10/17
- <sup>13</sup> المرسوم التنفيذي رقم 90- 174 المؤرخ في 9 جوان 1990.
- <sup>14</sup> ج ج د ش، القانون رقم 08- 04 المتضمن القانون التوجيهي للتربية الوطنية، المؤرخ في 23 جانفي 2008، الجريدة الرسمية، العدد 04، الصادرة يوم 27 جانفي 2008 م، ص 07.
- \* هذه المجالس توجد فقط في المتوسطات والثانويات نظرا لتعدد مهامها ووظائفها، أما على مستوى الابتدائيات فنجد الفريق التربوي للمدرسة، كما أن مجلس التربية والتسيير متواجد فقط في المتوسطات، ويقابله مجلس التوجيه والتسيير في الثانويات، أما المجالس الأخرى فهي متواجدة في المتوسطات والثانويات ولها نفس الوظائف تقريبا.
- <sup>15</sup> وزارة التربية الوطنية، القرار الوزاري 92- 96 المؤرخ في 06 /04 /1992.
- <sup>16</sup> وزارة التربية الوطنية، القرار الوزاري 90- 173 المؤرخ في 02 /03 /1990.
- <sup>17</sup> محمد حسنين العجمي، الإدارة المدرسية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000، ص 61.
- <sup>18</sup> ليلي العساف، خالد الصرايرة، أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة دمشق، العدد الثالث والرابع، 2011، ص 616.
- <sup>19</sup> محمد حسن العمارة، مبادئ الإدارة المدرسية، ط4، دار المسيرة، عمان، 2012، ص 27.
- <sup>20</sup> جودت عزت عطوي، الإدارة المدرسية الحديثة- مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية- ، ط6، دار المسيرة، عمان، 2013، ص 55.