

الفصل الرابع
حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود
التربوي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع

Σ الإدارة

Γ

المدرسية و المردود التربوي للمدرسة الثانوية
- دراسة ميدانية بثانويات سيدي خالد -

σ

γ

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم
اجتماع التربية

الأستاذ المشرف

إعداد الطالبة

أ.د - سلاطنية بلقاسم

- غربية سمراء

أعضاء اللجنة المناقشة

الإسم واللقب

الرتبة

الجامعة

الصفة

-	أ.د / ديلة عبد العالي	-	أ.ت. العالي
-	بسكرة	-	رئيسة
-	أ.ت .	-	أ.د / سلاطنية بلقاسم
-	بسكرة	-	العالي
-		-	مشرفا ومقررا
-		-	د / ابراهيمي الطاهر
-	بسكرة	-	أ. محاضر
-		-	عضوا مناقشا
-		-	د / العايش عبد العزيز
-	أم البواقي	-	أ. محاضر
-		-	عضوا مناقشا

فهرس المراضيع

الإهداء
شكر وتقدير
فهرس الجداول
فهرس الأشكال
مقدمةأت

الفصل الأول : موضوع الدراسة

أولا: تحديد الإشكالية

.....

02

ثانيا: أهمية الدراسة ومبررات

.....

06..

ثالثا: أهداف الدراسة

.....

07..

رابعا: الدراسات السابقة

.....

08.

الفصل الثاني: الإدارة المدرسية

تمهيد

.....

22

أولا: تعريف الإدارة وأنواعها

.....

23

ثانيا: وظائف الإدارة وخصائصها

29

ثالثا: مدارس الإدارة

.....

37....

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

رابعاً: تعريف المدرسة ووظائفها الإجتماعية

46.....

خامساً: الهيكل التنظيمي للمدرسة

52.....

سادساً: ماهية الإدارة المدرسية والمفاهيم المرتبطة

بها 58.....

سابعاً: أهداف الإدارة المدرسية

66.....

ثامناً: وظيفة الإدارة المدرسية

68.....

تاسعاً: أنماط الإدارة المدرسية

70.....

عاشراً: دور العلاقات الإنسانية في إنتاجية الإدارة

المدرسية 75.....

إحدى عشر: أهمية وجود فلسفة خاصة للإدارة

79.....

خلاصة الفصل

.....

80.....

الفصل الثالث: المردود التربوي

تمهيد

.....

83.....

أولاً: تعريف المردود التربوي

.....

84.

ثانياً: عناصر المردود التربوي

.....

87

ثالثاً: عوامل المردود التربوي

.....

89

رابعاً: المردود التربوي والتنمية الاقتصادية

107

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

خامسا: التقويم التربوي و أغراضه

112.....

سادسا : مجالات التقويم التربوي

115.....

سابعا: التقويم وأثره في تحسين المردود التربوي

117.....

ثامنا : قياس المردود التربوي

.....

119

تاسعا: الجهود المبذولة في تحسين المردود التربوي

124.....

خلاصة الفصل

.....

131.....

الفصل الرابع : حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية والمردود التربوي

تمهيد

.....

134

أولا : التحصيل الدراسي

.....

135.

ثانيا: التسرب المدرسي

.....

151..

ثالثا:- الإخفاق المدرسي

.....

161.

رابعا:- الإنضباط المدرسي

.....

168

خامسا:- التوجيه التربوي

.....

176.

سادسا:- المناهج التعليمية والبرامج الدراسية

179

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

سابعاً:- الأركان الأساسية لمدرسة المستقبل

184
خلاصة الفصل :-

.....
192

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد.....
195.....

أولاً : الدراسة الإستطلاعية

.....
196

ثانياً : تساؤلات الدراسة

.....
196.

ثالثاً : مجالات الدراسة

.....
197..

رابعاً: عينة الدراسة وكيفية إختيارها

198.....

خامساً: المنهج المعتمد في الدراسة

201.....

سادساً : أدوات جمع البيانات

203.....

خلاصة الفصل

.....
210.....

الفصل السادس: تحليل البيانات الميدانية

تمهيد

.....
212.....

أولاً: تفرغ البيانات وتحليل الجداول

213.....

الفصل الرابع
حدود علاقه بين الإدارة المدرسية و المردود
التربوي
ثانيا: نتائج الدراسة

.....
264...

ثالثا : توصيات الدراسة

.....
269.

..... الخاتمة.....
271.....

قائمة المراجع

.....
274

. الملاحق .

- فهرس الجداول 1

الفصل الرابع
حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

الصفحة	العنوان	الرقم
411	أنواع التقويم وأغراضه	01
812	تحسين ظروف التمدرس.	02
301	تحسين وظيفة الإتصال الخارجي.	30
200	يوضح حجم العينة المختارة بحسب مؤسسات التعليم الثانوي المدروسة .	40
321	يمثل إستجابة المبحوثين بالنسبة للجنس(الإداريين)	50
421	يمثل إستجابة المبحوثين حول طبيعة التكوين الأكاديمي.	60
521	يمثل إستجابة المبحوثين حسب سنوات العمل في الوظيفة	70
621	يمثل إستجابة المبحوثين حول قيام الإدارة بالتكفل بذوي التحصيل الضعيف .	80
721	يمثل إستجابة المبحوثين حول عقد إجتماعات بغرض تبين كيفية الإرتقاء بالتحصيل الدراسي .	90
821	يمثل إستجابة المبحوثين حول قيام الإدارة بإثراء المكتبة بالكتب المختلفة.	10
921	يمثل إستجابة المبحوثين حول رأيهم في إقبال التلاميذ على المكتبة.	11
202	يمثل إستجابة المبحوثين حول رأيهم في أن مستوى التلاميذ المعرفي يتماشى ومرحلتهم الدراسية .	21
212	يمثل إستجابة المبحوثين حول قيام الإدارة بتحفيز التلاميذ الأوائل .	31
222	يمثل إستجابة المبحوثين حول إستعمال البطاقات لمعرفة أحوال التلاميذ (الإجتماعية والصحية).	41
322	يمثل إستجابة المبحوثين حول عمل الإدارة على توفير الكتاب	51

الفصل الرابع
حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

	المدرسي في وقته المناسب .	
422	يمثل إستجابة المبحوثين حول سماح الإدارة للتلاميذ القاطنين في مناطق بعيدة بالبقاء في المدرسة.	61
522	يمثل إستجابة المبحوثين حول إعتتماد الإدارة الأسلوب الديمقراطي في معالجة المشاكل .	71
262	يمثل إستجابة المبحوثين حول ممارسة العقاب البدني عند حدوث مخالفة	81
272	يمثل إستجابة المبحوثين حول أنواع العقاب الأكثر إفادة للتلميذ.	91
822	يمثل إستجابة المبحوثين حول ملاحظة تغير في تصرفات التلميذ بعد تطبيق العقاب .	20
922	يمثل إستجابة المبحوثين حول رأيهم في أي الطرفين (المعاملة غير الودية- المادية) لها الأثر في حدوث الفوضى.	12
302	يمثل إستجابة المبحوثين حول منع الإدارة التلاميذ من السير بالمرات.	22
312	يمثل إستجابة المبحوثين حول قيام المدير بزيارات مفاجئة للأساتذة والتلاميذ في القسم.	32
322	يمثل إستجابة المبحوثين حول رأيهم في غيابات التلاميذ	42
323	يمثل إستجابة المبحوثين حول العمل على دعوة أولياء التلاميذ عند غيابهم .	52
423	يمثل إستجابة المبحوثين حول معاقبة الإدارة للأستاذ غير المنضبط	62
623	يمثل إستجابة المبحوثين حول حضور الفريق الإداري قبل حضور التلاميذ.	72
723	يمثل إستجابة المبحوثين حسب الجنس(التلاميذ).	82
823	يمثل إستجابة المبحوثين حسب الشعبة.	92
923	يمثل إستجابة المبحوثين حول تماشي البرامج وشعبتهم.	30
402	يمثل إستجابة المبحوثين حول توافق المنهاج الدراسي ومستواهم .	13

الفصل الرابع
حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود
التربوي

422	يمثل إستجابة المبحوثين حول إستعمال الأستاذ لوسائل الإيضاح.	23
424	يمثل إستجابة المبحوثين حول قيام الأستاذ بتغيير طريقة التدريس بين الحين و الآخر.	33
524	يمثل إستجابة المبحوثين حول الصعوبات التي تواجههم أثناء الدراسة .	43
624	يمثل إستجابة المبحوثين حول التوزيع المتناسب لحصص المادة الواحدة.	53
724	يمثل إستجابة المبحوثين حول تضمن الجدول الدراسي لخصتين متتاليتين تحتاجان إلى تركيز في الإنتباه .	63
824	يمثل إستجابة المبحوثين حول تخلل حصص اليوم الواحد أنشطة متنوعة يستعيد فيها التلميذ نشاطه .	73
924	يمثل إستجابة المبحوثين حول إعتقاد الأستاذ في إلقائه للمادة على الكتاب المقرر فقط.	83
502	يمثل إستجابة المبحوثين حول رأيهم في أن المناهج وطرق التدريس المتبعة تعمل على تحسين نتائجهم.	93
512	يمثل إستجابة المبحوثين حول مناقشة المدير للتعليمات الرسمية وشرحها.	40
522	يمثل إستجابة المبحوثين حول مشاركتهم في توزيع المنهج خلال العام الدراسي .	14
325	يمثل إستجابة المبحوثين حول قيام المدير بزيارات صفية لدعم أداء التلاميذ .	24
425	يمثل إستجابة المبحوثين حول قيام المدير بتشجيعهم على التطوير.	34
525	يمثل إستجابة المبحوثين حول توزيع المهام عليهم من طرف المدير بطريقة تتناسب وقدراتهم .	44
625	يمثل إستجابة المبحوثين حول إذا كان توزيع المهام تناسباً وقدراتهم ينمي لديهم الإحساس بالولاء للمدرسة.	54

الفصل الرابع حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرود التربوي

725	يمثل إستجابة المبحوثين حول إهتمام المدير بمشاكلهم	64
825	يمثل إستجابة المبحوثين حول إستطاعتهم الإتصال بالمدير دون وساطة.	74
925	يمثل إستجابة المبحوثين حول تفويض المدير لهم جزءا من سلطاته.	84
602	يمثل إستجابة المبحوثين حول تعامل المدير معهم بكل ودية وبساطة .	94
612	يمثل إستجابة المبحوثين حول إذا كانت المعاملة بكل ودية وبساطة تدفعهم للمثابرة من أجل تقديم الأحسن للمدرسة	50
622	يمثل إستجابة المبحوثين حول رضاهم عن مدير مدرستهم	15
326	يمثل إستجابة المبحوثين حول قيامهم بتغيير طريقة التسيير ما إذا كانوا مسؤولين .	25

2- فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح أبعاد المشكلة	50
02	يوضح هيكل إدارة المدرسة	35

مقدمة

التربية بوصفها ظاهرة إجتماعية تتخذ من المجتمع الذي تنتمي إليه إطارا للتأثير والتأثر تكون علاقتها بالنظم الإجتماعية وثيقة فتتلازم حركتها بحركة تلك النظم ، وتطورها بتطور المجتمع كله فتحمل مسيرتها ملامح المسيرة العامة له .

وتواجه التربية اليوم تحديات كبيرة على جميع الأصعدة و المستويات ، إنها تواجه العولمة و عليها أن تنزود بكثير من القيم الحديثة والوسائل التي تستطيع بها مواجهة هذا العملاق الكبير . على التربية الحديثة أن تتعدى مسألة المواطن الذي كانت التربية قديما تستهدفه وتعمل على تكوينه ، وهذا أمر يحتاج إلى تبني نظرة شمولية تكاملية تراعي جميع جوانب نموه بحيث يكون عارفا ومطلعا على كل معارف عصره .

الفصل الرابع حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرود التربوي

وقد أضحت التنمية من ضروريات المجتمعات الحالية بل الشغل الشاغل للفرد والمجتمع وخاصة وأنها عملية شاملة تتكامل فيها كل العناصر من إقتصاد وثقافة وسياسة وغيرها من القطاعات ، فهي حتمية ومطلب ضروري عند المجتمعات النامية بإعتبارها وصفة مضمونة لعبور وتخطي التخلف ومحاولت اللحاق بركب الدول المتقدمة .

ومن هنا بدأت الدول العربية النامية عامة والجزائر خاصة لمحاولة التصدي لهذا المشكل الخطير الذي يهدد التنمية اعتمادا على إستثمار الموارد البشرية وذلك بالتعليم بإعتباره يلعب دورا أساسيا في حياة الأمم والشعوب ، ويشكل محورا رئيسا في النشاط الإجتماعي والسياسي والإقتصادي لأي بلد وخاصة في هذا العصر الذي تحددت ملامحه من خلال سرعة وتيرة التغير وتفجر المعرفة الإنسانية بشكل ملفت للإنتباه ، وقد أدركت هذه الأمم أنها لا تستطيع مواكبة التقدم السريع إلا عن طريق تربية أجيالها تربية شمولية متكاملة وتزويدهم بالمعلومات الحديثة والخبرات العلمية والقيم السلوكية التي تجعلهم قادرين على مواجهة التحديات بكفاءة عالية .

إلا أن توفير الموارد لوحده لا يكفي بل يتطلب وجود إدارة تربوية متخصصة تحسن إستعمال وتوجيه هذه الموارد لأنه من المعلوم أن قوة مؤسسة ما لا تكمن في كثرة مواردها وإنما تكمن أساسا في كيفية توظيف هذه الموارد ، فأزمة التربية في الوطن العربي ليست أزمة موارد ، بل أزمة إدارة وتوجيه هذه الموارد في مؤسسات التعليم .

وللإدارة التعليمية والمدرسية دور أساسي في إنجاح عملية التعليم إذ إن مسؤوليتها الأساسية تكمن في تنظيم العملية التعليمية وتخطيطها ، ومتابعتها وتقييمها ، وفوق كل ذلك تهيئة الأجواء النفسية والإجتماعية والتجهيزية المساعدة على التعليم .
ومن هنا كانت الإدارة المدرسية أداة رئيسية لتحقيق أهداف العملية التعليمية من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانات والموارد ، والتسهيلات التربوية المتاحة والمتوافرة .

والإدارة المدرسية الواعية تهدف إلى رفع مستوى المرود التربوي وتحسين العملية التعليمية وذلك عن طريق توعية ، وتبصير العاملين بمسؤولياتهم ، وتوجيههم التوجيه التربوي السليم .

وعليه فإن الجهد ينصب في مسعاه إلى جوانب محددة محاولا تقديم إجابة عن تساؤلات الدراسة في ضوء فصول تتداخل داخل توليفة واحدة نستخلص منها موقفا وهي كالتالي :

الفصل الأول والمعنون بمشكلة الدراسة وقد تضمن تحديد الإشكالية وصياغتها ، فأهمية الدراسة ومبررات الإختيار وأهدافها ، وأخيرا الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة . أما **الفصل الثاني والمعنون بالإدارة المدرسية** فقد أدرجنا فيه جملة من النقاط بعد تمهيد وهي إعطاء نظرة عن مفهوم الإدارة وكل ما يتعلق بها ، ثم المدرسة ووظائفها الإجتماعية إلى غاية الإدارة المدرسية

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

ووظيفتها الإجتماعية وأهدافها وأنماطها و أيضا دور العلاقات الإنسانية في إنتاجية المدرسة وأخيرا أهمية وجود فلسفة خاصة للإدارة فخلاصة الفصل .

أما **الفصل الثالث** من دراستنا كان تحت عنوان **المردود التربوي** وقد تطرقنا فيه إلى تحديد مفهوم المردود التربوي وعناصره وعوامله بداية بالمدير والمعلم والمتعلم والمناخ المدرسي ثم دور المردود التربوي في التنمية الإقتصادية والتقويم التربوي وأغراضه ومجالاته ، ثم أثره في تحسين المردود التربوي فنقوم منحة المردودية ، و كيفية قياس المردود ، لنصل إلى الجهود المبذولة في تحسينه , وأخيرا خلاصة الفصل .

الفصل الرابع فكان تحت عنوان **حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي** لنحاول من خلاله ربط المتغيرين المستقل والتابع بداية بتمهيد ، وتأثير الإدارة المدرسية على التحصيل الدراسي وكل ما يتعلق به ، فالإنضباط وكيفية تعامل الإدارة مع مشاكله ، فالتوجيه التربوي والمناهج التعليمية والبرامج الدراسية ، ثم التسرب المدرسي وكل مايتعلق به إلى غاية الإخفاق الدراسي وجهود الإدارة في القضاء عليه ، وأخيرا الأركان الأساسية لمدرسة المستقبل فخلاصة الفصل .

ونتهي الجانب النظري من الدراسة وننتقل إلى **الجانب الميداني** والذي تضمن بدوره **الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة** الذي تكلمنا فيه بعد تمهيد عن الدراسة الإستطلاعية ثم تساؤلات الدراسة فمجالات الدراسة ، ثم العينة وكيفية إختيارها ، وبعدها المنهج المعتمد في الدراسة فأدوات جمع البيانات .

أما **الفصل السادس: تحليل البيانات الميدانية** الذي تم فيه تفريغ البيانات وتحليل الجداول وإستخلاص نتائج الدراسة ، ثم الإجابة على التساؤل الرئيسي الذي تم طرحه في الإشكالية لنصل إلى جملة من التوصيات ، فالخاتمة وقائمة المراجع وأخيرا الملاحق .

الفصل الأول: موضوع الدراسة

أولاً: تحديد الإشكالية

ثانياً: أهمية الدراسة ومبررات إختيارها

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: الدراسات السابقة

أولاً: تحديد الإشكالية

يدور نقاش واسع في السنوات الأخيرة في الأوساط ذات العلاقة بقطاع التربية في الجزائر حول ظاهرة ضعف مردود نظام التربية ، وهو نقاش بقدر ما يعكس نهضة الوعي بأهمية التربية في المجتمع بأسره وبين مقدار الإخفاق المسجل على مستوى فعالية الأداء التربوي لمؤسسات التعليم الثانوي .

والمدرسة – تلك المؤسسة قديمة النشأة التي حدد دورها في إعداد الناشئة للحياة ويشير الرصد التاريخي لعلاقة المدرسة بالمجتمع موضحاً أن المدرسة التقليدية لم تكن في أغلب الأحيان في مستوى طموحات الإنسان ، لأن وظيفتها اقتصرت على مجرد نقل المعرفة من أجل المعرفة ، الشيء الذي جعل عملها ألياً وليس إنسانياً يهتم بالحياة كأساس لنمو المتعلمين وتحسين مستوى أدائهم ، وقد واكب هذه الصورة التقليدية لوظيفة المدرسة الأسلوب التقني في التعليم القائم على الإكراه النفسي ، والعقوبات الجسدية ، والتي تجعل من المتعلم شخصية باهتة مقهورة يوجهها المعلم ويكيفها دون إعتبار لحاجات المتعلم وإستعداداته وقدراته وميوله ، وبما أنها بناء إجتماعي ولها وظيفة إجتماعية تربوية ، فيجب أن تكون مدرسة تربوية حديثة تلعب دوراً وظيفياً إيجابياً في النسق الإجتماعي ككل ، مما يحتم على الكل دون إستثناء الإهتمام بالأخلاق الحميدة ، والروح التضامنية ، وإحترام القواعد والمعايير المعمول بها وخلق عناصر الإنسجام والتكامل بين الفئات التدريسية والتلاميذ، ... كما أنه لا بد من سيادة الخضوع والطاعة والإمتثال للقواعد العامة للمدرسة من طرف الجميع، ووظيفة المدرسة عند بارسونز الإكتشاف المبكر لقدرات التلاميذ

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

وإستعداداتهم ، وتوجيههم وتنمية دوافعهم ، فالمدرسة الثانوية تهتم أكثر بالإعداد الأكاديمي والتخصصي كأساس لإختبارات الطالب في المرحلة الجامعية ومواصلة دراسته فيها -¹ هي موضع الظاهرة المقصودة بالبحث بوجه عام والإدارة المدرسية بوجه خاص بإعتبارها الجهاز التنفيذي للتشريعات والقوانين ومناقشتها وشرحها داخل المدرسة في كل ما يتعلق بالتحصيل الدراسي ومحتوى المناهج وكيفية تطبيقها وقضايا النظام والانضباط وذلك لتحقيق الأثر العلمي المطلوب . هذا الأخير الذي يمثل العائد المنتظر منه وهو المردود التربوي الذي سطرت لأجله الأهداف وأعدت الوسائل ورصدت الأموال وأعدت المكونات .

ومفهوم المردود التربوي يتسع إلى أبعاد أخرى غير حصيلة النتائج المدرسية لمؤسسات التعليم الثانوي نجاحا كانت أم فشلا دراسيا ، المعبر عنها بمعدلات ومجاميع العلامات المحصل عليها في الإمتحانات المدرسية والرسمية ، فهي ليست سوى مؤشرات كمية للمردود التربوي الذي له فوق ذلك جوانب كيفية مقصودة في دراستنا هذه هي مراعاة قدرات التلاميذ عند تطبيق محتوى المناهج الدراسية ، وتكملة البرامج الدراسية السنوية التي تؤثر كلها في التحصيل الدراسي سلبا أو إيجابا ، وجوانب أخرى هي من صميم الأهداف التربوية التي يضعها المجتمع أهمها المتعلقة بالقيم الإنسانية والأخلاق العالية والنظام والانضباط داخل المدارس .

فلقد تغيرت أهداف الإدارة المدرسية ، فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة سيرا رتibia ، وفق قواعد وتعليمات معينة تقتصر على العناية بالنواحي الإدارية بل أصبحت تعنى بالنواحي الفنية ، وبكل ما يتصل بالتلاميذ، وأعضاء هيئة التدريس والتسرب والإخفاق والفسل ، والنشاط المدرسي ، والإشراف الفني والتوجيه المدرسي، والتقويم التربوي وتنظيم وتنمية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي .

ومن هنا كانت دراستي بمثابة إطلالة وصفية لكيفية تأثير الإدارة المدرسية على المردود التربوي في مؤسساتنا الثانوية ، حيث كانت ثانويات سيدي خالد (الواقعة بولاية بسكرة) مجالها الدراسي الميداني ، ووجهة الدراسة هي الوقوف على الجوانب التي يمكن من خلالها أن تؤثر الإدارة المدرسية على المردود التربوي والتي تم حصرها في التحصيل الدراسي وقضايا الانضباط المتعلقة بأسلوب التسيير للإدارة الذي يعتبر العمود الفقري لإنجاحها في أدائها على الوجه المنشود ، وكيفية تطبيق محتوى المناهج الدراسية ، التي تتضافر كلها لتحقيق مردود تربوي إيجابي وكيف أن سيادة نوع معين من العلاقات الإنسانية يؤثر على هذا المردود .

فالتحصيل الدراسي هو الأساس الذي يهدف التلميذ إليه عند إلتحاقه بالمدرسة بإعتباره مجموع معارف ومهارات تم تطويرها من خلال المواد الدراسية وما هو مقرر في الكتب المدرسية ويعتمد توفيرها وتطبيقها على الإدارة المدرسية ، فمن خلاله يقاس مردودها الكمي .

إن تطوير المناهج يشمل الحياة المدرسية بشتى أبعادها وعلى كل ما يرتبط بها ، فلا يركز على المعلومات في حد ذاتها ، وإنما يتعداها إلى الطريقة والوسيلة والكتاب المدرسي وتطويرها ينصب على تطوير وتعديل المقررات والبرامج الدراسية التي تساهم الإدارة المدرسية في تطبيقها بالطرق المناسبة بقصد مساعدة التلاميذ على النمو الشامل وتحقيق مردود إيجابي ، ولهذا فإن التلميذ هو محور العملية التعليمية في ظل المحيط الذي يعيش فيه ، ومع ذلك وأغلب ما نراه حاليا

¹ : علي السيد محمد الشخبي - علم إجتماع التربية المعاصر - دار الفكر العربي - مصر - 2002-ص55.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

هو الإكتفاء بترجمة المناهج بعد إستيرادها بطريقة تعسفية على التلاميذ ونتيجة ذلك هي أن معظم محتوياتها من برامج ومقررات لا تلبي إحتياجاتهم ولا تلائم استعداداتهم وقابليتهم ، كما أن ما لا يجب إغفاله هو أن هذه المناهج تفرض كذلك على المدرسين بغض النظر عما يحملونه من قناعات وإعتقادات وتحفظات ، مما يقلل حماسهم ويضعف رضاهم عن مهنتهم ، وبالتالي قد يعود على التلاميذ بالسلب .

ولقد أثبتت الدراسات التي أجراها مايو صاحب نظرية العلاقات الإنسانية أن السبب في عدم رضا العاملين هو العنصر الإنساني وأوضحت تأثيره على مردود المنظمات والمؤسسات فأي منظمة سواء كانت تعليمية أو صحية أو عسكرية أو إنتاجية أو تجارية تعتمد على الجانب الإنساني في تحقيقها لأهدافها ، ورغم ذلك هناك شكاوى مستمرة من سوء العلاقات بين المديرين والعاملين ، فيميل البعض منهم نحو مركزية السلطة والى الأفراد بإتخاذ القرارات لعدم ثقتهم في قدرة مرؤوسيهم على تحمل المسؤولية ، كما أنهم ينظرون إليهم على أنهم مجرد أداة من أدوات الإنتاج ليس عليهم إلا طاعة ما يصدر لهم من أوامر وتعليمات ولا يدرك هؤلاء الرؤساء الحاجات النفسية والإجتماعية التي يسعى الفرد لإشباعها حيث يعتقدون أن الإنسان ما هو إلا حيوان إقتصادي ، لا يعمل إلا لمجرد الحصول على المال متجاهلين تأثير نوع معين من العلاقات على مردود المؤسسة التي يعمل بها هذا الإنسان .

المردود التربوي



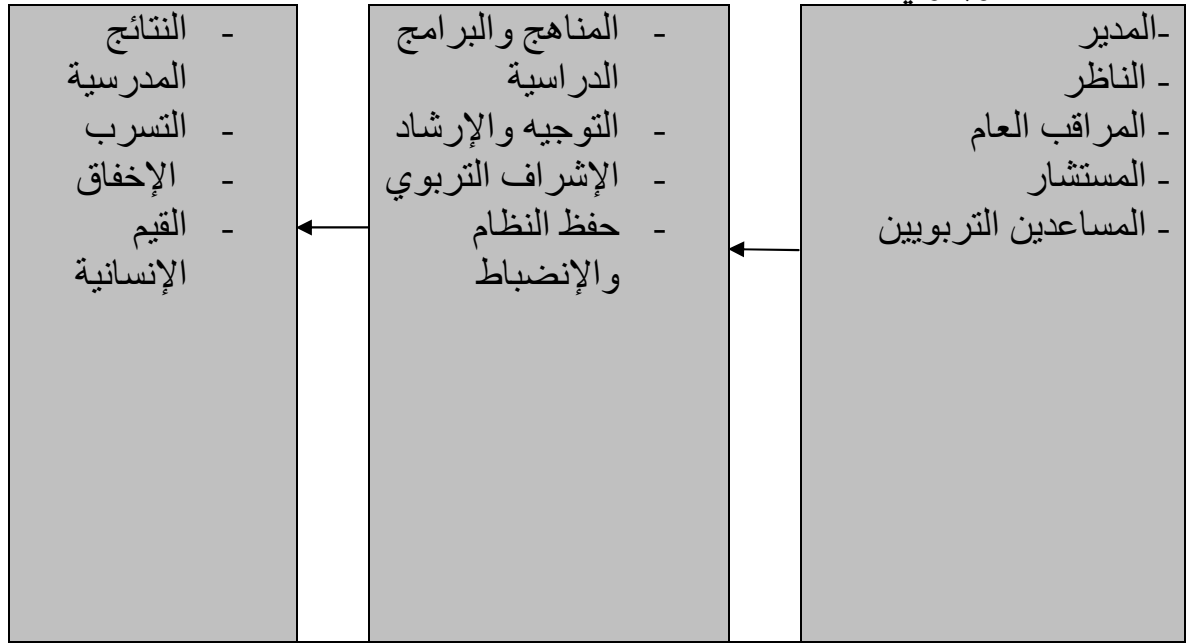
جوانب التأثير



الإدارة المدرسية



الفصل الرابع حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي



-الشكل رقم (01) -المصدر : من تصميم الباحثة

وبما أن موضوع الدراسة واسعاً جداً فإن البحث لا يستهدف دراسة كل أبعاده ، بل دراسة تحاول الإجابة فقط على التساؤل التالي :-

- ماهي وظيفة الإدارة المدرسية في التأثير على المردود التربوي للمدرسة الثانوية؟
والذي تندرج تحته جملة من التساؤلات الفرعية وهي :

- ❖ كيف يمكن أن تؤثر الإدارة المدرسية على التحصيل الدراسي الجيد للتلاميذ؟.
- ❖ ما دور الإدارة المدرسية في تحقيق الإنضباط داخل المدرسة الثانوية؟.
- ❖ ما مدى مساهمة الإدارة المدرسية في تطبيق محتوى المناهج الدراسية للتلاميذ؟.
- ❖ كيف يمكن أن تؤثر العلاقات الإنسانية داخل الإدارة المدرسية على المردود التربوي؟.

ثانياً - أهمية الدراسة

لم تكن الإدارة في الغالب وظيفة معقدة حتى بداية الثورة الصناعية في القرن 18 ، ومع نهاية القرن 19 ، وبداية القرن 20 . تعقدت الإدارة وأصبحت تحظى باهتمام الباحثين والدارسين

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

بفضل التقدم العلمي ، والتكنولوجي ، والتقدم الإقتصادي ، ونمو المؤسسات المختلفة البحوث النفسية ، وما صاحبها من إهتمام بالإنسان ، وحاجاته ، وميولاته .

ويتفق علماء الإدارة على أن الإهتمام الرئيسي لأية مؤسسة ، هو تحقيق أهدافها بشكل فعال . إلا أن الإختلاف يكمن في أسلوب تحقيق تلك الأهداف ، فمنها ما يركز على إعتبار الإنسان مجرد آلة ، أو أداة عمل ، ومنها ما يركز على ضرورة بناء علاقات إنسانية بين العاملين . ومن هنا جاء الإهتمام بالإدارة في كل المؤسسات ، وخاصة الإدارة المدرسية في المؤسسات ، التربوية لأنها تحتل أحد المحددات الرئيسية لكفاءة المنظومة التربوية وإنتاجيتها وما لها من أثر على المردود التربوي ، فالإدارة المدرسية المستبدة غالبا ما تخفي وراءها عدم الكفاية ، القدرة على التوجيه السليم مما يعكس سلبيات على العلاقات العامة بين الإدارة الأساتذة والطلاب ، بينما تعمل الإدارة الديمقراطية على إشاعة جو من المحبة ، والثقة ، والرضا ورغم ذلك فكل منها مردودا أقل أو أكثر من الآخر ، وهذا ما سيتم معرفته من خلال هذه الدراسة .

ونستطيع الإشارة إلى أن القيادة هي الأداة الرئيسية التي تستطيع المدرسة من خلالها تحقيق أهدافها .

فأهمية الإدارة المدرسية تكمن في مديرها المعني بالتفاهم الكامل لمتغيرات ، ومسببات سلوك الأفراد داخل المؤسسة ، وكيفية التعامل معها . فسلوكه يؤثر على تحديد ، وتوجيه سلوك الأفراد، ولكي يؤدي المعلمون دورهم بفاعلية ، ونشاط فإن ذلك يتطلب قيادة واعية، ومتطورة تعمل على توجيه العملية التربوية . وتسهل عملية الوصول إلى الأهداف التربوية ، نوعية التعليم وفق الأسس العلمية الدقيقة .

مبررات الإختبار

- * موضوع الدراسة أختير لمحاولة الربط بين تخصصين الإدارة وهي تابعة لتخصص علم الإجتماع التنظيم والعمل والمردود التربوي لعلم الإجتماع التربوية وذلك رغبة في إثبات العلاقة بين مختلف التخصصات .
- * الرغبة في فهم المردود التربوي الذي هو مفهوم واسع الأبعاد ومحاولة التحكم في مفهومه وتحديدته تحديدا دقيقا .
- * نظرا للأهمية الكبرى التي تحتلها الإدارة المدرسية في العملية التعليمية .
- * محاولة الكشف عن دور الإدارة المدرسية ووظيفتها في تحقيق مردود تربوي إيجابي كان أم سلبي.
- * أهمية موضوع الدراسة تقتضي علينا دراسة المردود التربوي من الداخل.
- * مساهمة هذا البحث في إثراء المكتبة خاصة في ميدان التخصص.
- * لمعرفة طبيعة العلاقات بين الأفراد العاملين بالمدرسة.
- * لتقديم مقترحات وتوصيات للإدارة المدرسية لتطوير وتحسين إنتاجيتها مستقبلا.

ثالثا - أهداف الدراسة

❖ الهدف النظري :-

- إن هذه الدراسة تهدف في البداية إلى محاولة تطبيق النظرية الإجتماعية التربوية على الواقع المعاش أو الممارسة الميدانية ، وهي النظرية الوظيفية التي تركز على فكرة الكل الذي

الفصل الرابع

حدود علاقه بين الإدارة المدرسية و المرود التربوي

يتألف من أجزاء يقوم كل جزء منها بأداء دوره ، وهو معتمد على غيره من الأجزاء ، ومن ثم يقوم التساند الوظيفي بين الأجزاء وبعضها، أو بين الأجزاء ، والنسق ككل سعيا للمحافظة أو تحقيق التوازن ككل.

- كما تهدف من خلال معالجة هذا الموضوع إلى تشخيص الإدارة المدرسية ، ومعرفة مخلفاتها، وأثرها ، أو علاقتها بالمرود التربوي .
- إلقاء الضوء على كيفية توفير المناخ المدرسي المناسب والمؤثر على التحصيل الدراسي، ورضا العاملين .
- تقديم تصور مستقبلي للإدارة المدرسية بغرض تحسين أداء، وفاعلية مدير المدرسة .

❖ الهدف العلمي:-

- المساهمة في ميادين العلم من خلال هذه الدراسة المتواضعة ، أملا في خدمة البحث العلمي وإثرائه ، وإعتبره مرجعا لمن يهدف إلى التطرق ، ودراسة جوانب أخرى من الموضوع .

❖ الهدف الشخصي:-

- معرفة التكامل الموجود بين الجانب النظري والميداني ، ومحاولة معرفة ما يمكن أن تساهم به هيئة الإدارة المدرسية في تحسين مردود الإستثمار في التعليم .
- الأمل في الحصول على درجة علمية مشرفة.

رابعا: الدراسات السابقة

لقد حاولت تلخيص الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإدارة المدرسية وكل المشاكل المتعلقة بها بداية بالدراسات العربية إلى غاية الأجنبية .

أولا: الدراسات الأجنبية :

• دراسة ريتشاردسون 1972 (RICHARDSON)

- أجرت إليزابيت ريتشاردسون دراسة كان الغرض منها تحديد المشكلات التي تواجه المعلمين أثناء العمل ، وقد أظهرت الدراسة مشكلات عديدة منها:
- مشكلات إستخدام أساليب إشرافية جديدة .
- المشكلات التي تترتب عند تدخل رؤساء الأقسام أو المدرسين الأوائل في أعمال المعلمين.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى ضرورة تحديد دقيق لواجبات المعلمين وأداتهم وتحديد واجبات كل من يعمل في المدرسة تلافيا لتداخل الواجبات والمسؤوليات بين العاملين فيها كما أكدت الدراسة على أن عدم فهم المعلمين لواجباتهم التربوية قد يخلق العديد من المشكلات التعليمية التي قد يواجهونها أثناء العمل .

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

• دراسة بوشارد وهل 1965 (BOUCHARD AND HALL)

أجرى الباحثان دراسة إستطلاعية عن مشكلات المدرسين المبتدئين وتوصلت الدراسة إلى أن هناك العديد من المشكلات التي يعاني منها المدرس المبتدئ وإلى وجود فروق فردية جوهرية بين المديرين والمدرسين في تحديدهم لنوعية المشكلات التي تواجه المدرسين .

• دراسة تايلور ومارفن (MARVIN AND TAYLOR)

أجرى دراسة لتحديد مشكلات المعلم ، وقد أظهرت دراستهما أن هناك العديد من المشكلات التي تتعلق بالمشكلات الآتية :- النظام المدرسي - طرق التدريس - العلاقة بين الآباء والمدرسة - تقويم الطلبة - النظام بالفصل أو الصف أو الأدوات والوسائل والمصادر ومشكلات تخطيطية.¹

ثانياً :- الدراسات العربية

• دراسة عبد المنعم محمد حسين 1984 :-

أجرى عبد المنعم محمد حسين دراسة بعنوان

- الترابط بين مشكلات المعلمين ومشكلات تلاميذهم في المرحلة الثانوية -

عينة الدراسة : وتكونت عينة الدراسة من الطلبة والمعلمين إذ بلغ عددالعينة الطلبة 375 متعلما، أما عينة المعلمين فكان عددهم 75 معلما ومعلمة ، وقد إختار الباحث الإستفتاء أداة لبحثه وحدودا لدراسة مشكلات كبرى منها المشكلات الإدارية التي تضمنت :

- 1- العجز في أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة .
- 2- عدم فهم المعلم لطبيعة دوره التربوي في إدارة المدرسة .
- 3- إزدحام الجدول الدراسي للمعلمين .
- 4- عدم إتاحة مدير المدرسة الفرصة لكافة المعلمين في إدارة المدرسة .
- 5- عدم الترابط التام بين أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة .
- 6- غياب التفاهم التام بين المعلمين والطلبة.

وكان من أهم نتائج الدراسة :

- 1- وجود إرتباط بين تركيب الطلبة للأسباب المؤدية للمشكلات التعليمية ووجود إرتباط قوي بين نوعية المشكلات الكبرى وترتيبها حسب أهميتها من وجهة نظر الطلبة.
- 2- يوجد إرتباط عادل بين المعلمين والمعلمات للمشكلات التعليمية التي يواجهونها أثناء العمل تبعا لدرجة أهميتها من وجهة نظرهم ، كذلك الترابط بين المعلمين والمعلمات للأسباب المؤدية لبعض المشكلات التعليمية .
- 3- وقد أظهرت الدراسة وجود ترابط ضعيف بين المعلمين والطلبة حول نوعية الأسباب الأكثر أهمية لغالبية المشكلات .

¹ : محمد جاسم محمد - سايكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسة وأفاق التطوير العام - مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع - عمان - 2004 - ص 104.

الفصل الرابع حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

4- لا يوجد إرتباط بين ترتيب المعلمين والطلبة للمشكلات التعليمية التي يواجهونها تبعا لدرجة أهمية تلك المشكلات من وجهة نظر كل منهم.

وكان من أهم توصيات الدراسة مايلي :-

- 1- الإهتمام ببرنامج إعداد المعلم قبل الخدمة و أثنائها.
- 2- طريقة تحسين مستوى المعلم المادي والإجتماعي .
- 3- تطوير المناهج الدراسية بحيث تكون ملائمة لإهتمامات و حاجات المتعلم .

• دراسة عيسى صالح العجيلي (1980):- بعنوان

- مشاركة مدرسي المرحلة الثانوية العامة في إدارة مدارسهم -.

وقد إختار عينة الدراسة وهي (5مدارس) وكان عدد المدرسين 237 مدرسا وكانت تساؤلات الدراسة هي:

- هل يشترك المدرسون في عملية صنع القرارات الصادرة بمدارسهم؟.
- ما المجالات التي يشارك المدرسون فيها في إدارة مدارسهم؟.
- هل هناك علاقة بين مشاركة المدرسين في إدارة مدارسهم وبين رضاهم عن عملهم؟.
- هل هناك علاقة بين طبيعة العلاقات الإنسانية القائمة داخل المدرسة وبين رضا المدرسين عن العمل؟.
- هل هناك علاقة بين طبيعة العلاقات الإنسانية القائمة داخل المدرسة وبين رضا المدرسين عن المشاركة؟.

وقد كانت نتائج الدراسة مايلي :

- أن المدرسين يشتركون في مجالات عمل إدارة مدارسهم التي شملتها الدراسة ، وهي التخطيط ، إتخاذ القرارات ، المنهج وطرق التدريس ، شؤون الطلاب ، الأجهزة والوسائل التعليمية ، النشاط المدرسي ، المبنى المدرسي، التقييم ، الشؤون المالية والإدارية وعلاقة المدرس بالمجتمع المحلي .
- رغبة المدرسين في مشاركة إدارة مدارسهم في إنجاز الوظائف والمهام المنوطة بها ولأن المدرسين يحسون بصدق إدارة مدارسهم في إشراكهم في الإدارة ، ولأن أرائهم الخاصة بتطوير الخدمات التعليمية في مدارسهم تجد التقديرات المناسبة من الإدارة ويلقون تشجيعا على تحمل مسؤولية وظائف الإدارة وتتاح لهم فرص القيام بأدوارهم المناسبة .
- كشفت الدراسة أيضا عن رضا المدرسين عن درجة مشاركتهم في إدارة المدرسة ، وأن جوا ممتازا من العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والمعلمين يسود مدارسهم وأبدى المدرسون أيضا رضاهم عن عملهم الحالي كمدرسين .
- أسفرت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين رضا المدرسين عن عملهم ورضاهم عن درجة المشاركة في الإدارة وكذلك وجود علاقة إيجابية بين توفر علاقات إنسانية و الرضا عن العمل وتوفر علاقات إنسانية والرضا عن المشاركة.¹

¹ : محمد جاسم محمد - نفس المرجع السابق .

الفصل الرابع

حدود علاقه بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

- دراسة بعنوان " الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية المهنية الحكومية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالرضا الوظيفي "

مشكلة البحث : تمحورت حول السلوك القيادي لمدير المدرسة ، وتأثيره على كافة جوانب التنظيم الرسمي ومنها – التعاون مع المعلمين ، وتذليل الصعوبات التي تعترضهم ، والعمل على إشباع رغباتهم ، وتحقيق طموحاتهم ، جاءت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وعلاقته في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم ؟ .
وكانت فرضية الدراسة كالتالي : أن الشخص الراضي عن عمله ، أكثر إنتاجية من زميله غير الراضي عن عمله .

حدود البحث : إقتصرت على المدارس الثانوية المهنية الحكومية والتي يدرس فيها تخصصات مهنية فقط منها الصناعية والتجارية والزراعية والإقتصاد المنزلي والتمريضي والفندقي وعلى المعلمين الذين يعملون في هذه المدارس والحاصلين على مؤهل علمي – البكالوريوس كحد أدنى للعام الدراسي 1999-2000.

المنهجية والإجراءات :

عينة البحث : تكونت عينة البحث من (459) معلما ومعلمة منهم (302) معلما و(157) معلمة من مجتمع الدراسة ، حيث تم إعتداد التوزيع الجغرافي في إختيار عينة البحث من الأقاليم (الوسط- الشمال – والجنوب) لغرض أن تكون العينة ممثلة تمثيلا مناسباً للمجتمع حيث تم إختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية .

أدوات البحث : لتحقيق أهداف البحث تم استخدام إستبانتين .

نتائج الدراسة :

نتائج التساؤل الأول : ما النمط القيادي الذي يمارسه مديرو ومديرات المدارس الثانوية المهنية المتمثل في بعدي (العمل والعلاقات الإنسانية) كما يراه معلموا تلك المدارس ؟ .

- متوسط دراسات مديري ومديرات المدارس الثانوية المهنية في مجال العمل بلغ (141.119) درجة .

- متوسط درجات مديري ومديرات المدارس الثانوية المهنية في مجال العلاقات الإنسانية . (115.558) درجة .

نتائج التساؤل الثاني : مامستوى الرضا الوظيفي لمعلمي و معلمات المدارس الثانوية المهنية؟

- إن مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات المدارس الثانوية المهنية كان في الغالب أعلى من المتوسط .

نتائج التساؤل الثالث : هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي لكلا البعدين (العمل، والعلاقات الإنسانية) وفق متغير (الجنس الخبرة و المؤهل العلمي)؟ .

- ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعود للمتغيرات السابقة .

نتائج الدراسة :

الفصل الرابع حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

وقد تم حساب معامل إرتباط بيرسون لتحديد ما إذا كان ثمة علاقة إرتباطية ومدى قوة هذه العلاقة .

- هناك علاقة إرتباطية ما بين الدرجات على مقياس الأنماط القيادية (بعد العلاقات الإنسانية) ، ومقياس الرضا الوظيفي حيث كانت قيمة معامل الإرتباط (0.67) وتعد هذه القيمة إيجابية وقوية وكذلك فهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)
- وعند حساب معامل الإرتباط ما بين الدرجات على مقياس الأنماط القيادية (بعد العلاقات الإنسانية) ومقياس الرضا الوظيفي ، حيث كانت قيمة معامل الإرتباط (0.67) وتعد هذه القيمة إيجابية وقوية وكذلك فهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01).¹

• دراسة علوان يحي : وهي بعنوان

- الإدارة التقليدية المطبقة في المرحلة الإعدادية " الشق الأول من التعليم الأساسي " والإدارة الشعبية المطبقة في المرحلة الثانوية – دراسة مقارنة-
- والتساؤل الرئيسي هو : ماهي الجوانب ومجالات نجاح الإدارة الشعبية في المدارس الثانوية وما يشوب تطبيق هذا النمط من السلبيات ؟.**

إجراءات الدراسة : تمت المقارنة على ضوء إجابات 430 معلما ومعلمة يعملون في مدارس إعدادية و240 معلما ومعلمة يعملون في مدارس ثانوية و866 طالبا وطالبة في السنة النهائية من التعليم الثانوي بين عمل الإداريين في المجالات الآتية :

- 1- المجال الإداري .
- 2- المجال التربوي ويتضمن جانبين :
 - ما يتعلق بالمعلمين والطلاب .
 - ما يتعلق بالأهداف والمناهج والطرق والمواد الدراسية .
- 3- المجال الإجتماعي وهو الآخر يتضمن جانبين هما :-
 - ما يتعلق بتحسين العلاقات والمناهج داخل المدرسة .
 - ما يتعلق بتحسين العلاقات والمناخ خارج المدرسة .

وقد كانت نتائج الدراسة مايلي :-

- وجود نواحي إيجابية وأخرى سلبية في أداء كلتا الإدارتين التقليدية ، والشعبية لمهامها في المجالات الإدارية والتربوية والإجتماعية ، وإن الإدارة الشعبية فاقت الإدارة التقليدية في تنفيذها للأعمال والمسؤوليات التي تتضمنها المجالات موضع الدراسة .
- فمن بين إيجابيات الإدارة الشعبية في المجال الإداري عقد اللقاءات الدورية بين المعلمين والطلاب لوضع خطة النشاط العام داخل المدرسة والتحرر من الروتين الإداري الضيق وأخذ القرارات التي يتخذها المؤتمر الطلابي داخل المدرسة في الإعتبار وإشراك المعلمين في مسؤولية الإدارة الجماعية أما في المجال التربوي تتيح الإدارة الشعبية الفرصة للمعلمين والطلاب لإبداء آرائهم في المناهج وأساليب التقييم ، وتدفع المعلمين للقيام بتقييم مايقومون بتدريسه على مدار العام الدراسي وتشجيعهم على الإلتحاق بالدورات التدريبية ، وتعودهم على

¹ : رياض ستراك – دراسات في الإدارة التربوية – دار وائل للنشر – عمان- 2004-ص ص (20-41).

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرود التربوي

الإلتزام بالعمل حرصا على المصلحة العامة، كما تعمل وفق الأهداف التربوية للمدرسة وفيما يتعلق بالمجال الإجتماعي .

- تساعد الإدارة الشعبية المعلمين والطلاب على ممارسة نشاطاتهم الثقافية وتحرص على أن تعطي جميع جوانب الأنشطة الموجودة في البيئة المحلية ، وإحترام شعور المعلمين والطلاب وتساعد على أن يسود جو التفاهم بين الطلاب والمعلمين ، في مجال عملهم خدمة للمصلحة العامة ، فضلا عن إتاحة الفرصة لأولياء أمور الطلاب لزيارة المدرسة والتعرف على مستوى أبنائهم ، وتحرص الإدارة الشعبية في المدارس الثانوية على غرس الروح الوطنية في نفوس الطلاب وتعويدهم على كيفية إدارة المؤسسات التعليمية الشعبية عن طريق إنخراطهم في عضوية اللجان الشعبية بالمدارس ، ومساهماتهم في التصعيد وإرشادهم إلى الكيفية التي سيتم بها إختيار أعضاء تلك اللجان وتعويدهم على المؤتمرات الشعبية الأساسية من أجل تبصرهم لكيفية صياغة القرارات ، والتوصيات والكيفية التي يمكن تنفيذ القرارات بها وتدريبهم على المشاركة الفعالة في إدارة مدارسهم بروح جماعية واعية .

• دراسة بعنوان:

- دور العلاقات الإنسانية في إنتاجية المدرسة - دراسة حالة -

مشكلة الدراسة: تتمحور مشكلة الدراسة حول العلاقات الإنسانية في المدرسة كونها تمثل أهم العوامل التي تؤثر تأثيرا بالغ الأهمية في المدرسة لأن الفرد حينما يشعر أن هناك من يفكر في مصلحته فإن ذلك يحتم عليه أن يبذل قصارى جهده في العمل الذي يؤديه ، وهذا يؤدي إلى رفع كفاية الإنتاج في المدرسة ، القصد رفع المستوى العلمي لتلاميذ المدرسة وتتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- ما دور العلاقات الإنسانية في زيادة إنتاجية المدرسة؟

ويتفرع إلى الأسئلة الفرعية التالية :

- 1- ما أسباب رضا مدير المدرسة عن العاملين معه داخل المدرسة من وجهة نظره؟
- 2- ما طبيعة العلاقات بين مدير المدرسة وكافة العاملين معه في المدرسة (معلمين أوائل معلمين ، تلاميذ ، عاملين).

3- ما الأساليب التي كان يتبعها مدير المدرسة في إدارة وتنظيم مدرسته؟

منهج الدراسة: تعتمد الدراسة على منهج دراسة الحالة ، وتتضمن دراسة تحليلية لإحدى المدارس الثانوية بالصف الأول على مدار سنتين متتاليتين في حالة وجود المدير في دراسة الحالة الأولى للعام الدراسي الأول وتغيير المدير لنفس المدرسة في دراسة الحالة الثانية للعام الدراسي الثاني .

حدود الدراسة :

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

- أجريت في العام الدراسي 1983-1984 في الصف الأول بإحدى المدارس الثانوية بمحافظة الإسكندرية في وجود المدير الأول .
- شمل البرنامج المدرسي فترة صباحية .
- إلتزمت الدراسة بأسلوب دراسة الحالة للعاملين المتتاليين (84/83) (85/84) .

عينة الدراسة

تشمل عينة الدراسة جميع العاملين بإحدى المدارس الثانوية بإدارة شرق التعليمية بمحافظة الإسكندرية ، وتتضمن - مدير المدرسة - وكلاء المدرسة -المعلمين الأوائل - التلاميذ والعاملين (الإداريين -أمناء المكتبة -عامل النظافة) بالمدرسة للعام الدراسي 84/83 . وتتوزع العينة على -مدير المدرسة - (4) وكلاء - (32) معلمين أوائل ، (70) معلما - (1200) تلميذ - (15) عاملا - (9) إداريين - (2) أمناء المدرسة - (4) عمال نظافة ، ونفس العينة للحالة الثانية لسنة (85/84) في وجود المدير المتغير .

أداة الدراسة : إستخدم الباحث إستمارات خاصة بالعينة موضوع الدراسة .

- إستمارة مدير المدرسة .
 - إستمارة وكلاء المدرسة - إستمارة المدرسين الأوائل -¹
- كما إستخدم الباحث المقابلات الشخصية للعينة موضوع الدراسة في ضوء هذه الإستمارات

الأساليب الإحصائية : إستخدم الباحث التكرار والنسبة المئوية للمعالجة الإحصائية وذلك لمحاولة معرفة مدى إتفاق الإستجابات ومدى إختلافها في الإستمارات الخاصة بالسادة المديرين ووكلاء المدرسة ، والمعلمين الأنواع ، والتلاميذ والعاملين بالمدرسة .

نتائج الدراسة :

- طبيعة العلاقة بين المدير والعاملين علاقة ممتازة ، وطيبة وحسنة ، وخاصة مع التلاميذ علاقة أب بأبنائه ، بمعنى أنه تسود المحبة والأخوة والمشاركة الوجدانية بين العاملين في المدرسة .
- العلاقة بين المدير وكافة العاملين قائمة على الإحترام وتبادل الآراء ، وتفويض السلطة لهم ، وهي علاقة حب ومودة وإحترام وتعاون ، والنصح والإرشاد ، بصفة عامة علاقة طيبة في إطار تحقيق نفع المدرسة .
- بعض المعلمين يعتبرون قدوة سيئة وخاصة للدروس الخصوصية ، والتهافت عليها وإستغلال درجات أعمال حسنة .
- هناك علاقة حميمة مع بعض المعلمين وصدقة البعض الأخر تسلطية ، بالإضافة إلى ذلك فإنها علاقة جيدة مبنية على الأخوة والصدقة .
- لا يوجد تقارب بين معلمي كل أسرة إلا في مجال تخصص أسرة المادة .
- العلاقة بين التلاميذ علاقة تنافس ورغبة في التفوق .

¹ : أحمد ابراهيم أحمد - العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية - دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر - الإسكندرية - ص ص (106-164).

الفصل الرابع

حدود علاقه بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

- العلاقة غير طيبة بسبب التنافس .
- يقوم المدير بإشراك جميع العاملين معه في إدارة المدرسة .
- إشراك الأباء في حل مشكلات المدرسة .

تعليق على الدراسات السابقة :

إتضح لنا من الدراسات السابقة أن المشكلات التي تعاني منها الإدارة المدرسية بشكل عام هي مايلي:

- العجز في أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة .
- عدم فهم المعلم لطبيعة دوره التربوي في إدارة المدرسة .
- إزدحام الجدول الدراسي للمعلمين .
- عدم إتاحة مدير المدرسة الفرصة لكافة المعلمين في إدارة المدرسة .
- عدم الترابط التام بين المعلمين والطلبة .
- مشكلة إستخدام أساليب إشرافية جديدة .
- المشكلات التي تترتب عند تدخل رؤساء الأقسام أو المدرسين الأوائل في أعمال المعلمين.

ثالثا : الدراسات الجزائرية

دراسة الأستاذ الدكتور ابراهيمي الطاهر بعنوان – منظومة التشريع المدرسي والمردود التربوي للمدرسة الجزائرية .

مشكلة الدراسة : - تنبثق إشكالية الدراسة من سؤال أعم يرتبط بالدور التنموي الشامل للتربية في الجزائر وتفعيله بواسطة العامل التنظيمي الذي يقوم على جملة من القواعد يشكلها التشريع المدرسي النافذ .وإذا كانت منظومة التشريع المدرسي هي من موضوع الدراسة التي تحاول كشف علاقتها بالمردود التربوي لمؤسسة التعليم الثانوي ، وهكذا فإن سؤال الإقلاع الأساسي في هذه الدراسة هو : هل للنصوص التشريعية المدرسية علاقة إرتباطية بالمردود التربوي لمؤسسة التعليم الثانوي ؟ .

كما تلعب الفروض في هذه الدراسة دور الموجه نحو خطوط التحليل والمعالجة التي تقتضيها المشكلة المدروسة .

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة إرتباطية بين منظومة التشريع المدرسي والمردود التربوي لمؤسسة التعليم الثانوي في الجزائر .

وجاءت الفرضيات الجزئية كما يلي :

- توجد علاقة إرتباطية بين النصوص التشريعية المدرسية المتعلقة بالعملية التعليمية والنتائج المدرسية لمؤسسة التعليم الثانوي في الجزائر .
- توجد علاقة إرتباطية بين النصوص التشريعية ذات العلاقة بتكوين الأستاذ والنتائج المدرسية لمؤسسة التعليم الثانوي في الجزائر .

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

- توجد علاقة إرتباطية بين النصوص التشريعية المنظمة لتسيير مؤسسة التعليم الثانوي في الجزائر وإعداد التلاميذ على المواطنة الصالحة .

عينة الدراسة : يتوزع مجتمع الأصل المرغوب دراسته ميدانيا من خلال شبكة من المؤسسات التربوية المنتشرة في ولاية بسكرة ، والبالغ عددها (33) مؤسسة للتعليم الثانوي العام والمؤسسات متعددة الأطوار ، ونظرا لتعذر إجراء مسح شامل تم إختيار عينة عشوائية حصصية. وتم إختيار العينة في مرحلتين الأولى تعلقت بإختيار مجموعة من مؤسسات التعليم الثانوي من مجموع (33) مؤسسة بطريقة عشوائية ، وبلغت النسبة 30.30 % وكان عدد المؤسسات 10. أما المرحلة الثانية فقد حصلت في كل مؤسسة منفردة، حيث تم إختيار عينة من التلاميذ وأخرى من الأساتذة بطريقة عشوائية أيضا بلغت كل منها نسبة 25.01 % و27.83 %.

المنهج المستعمل: الدراسة إستعانت بتقنية تحليل المحتوى لتشخيص بعض الجوانب التي تمكن من وصف متماسك للظاهرة المدروسة.

أدوات القياس: إستخدم الباحث الإستبانة الموجهة إلى أساتذة التعليم الثانوي ومقياس المواطنة .

المقابلة التي أجريت مع مديري مؤسسات التعليم الثانوي.

وبعض الأساتذة والتلاميذ.

الأساليب الإحصائية: إستخدم الباحث معامل الإرتباط والوسط الحسابي والانحراف المعياري وطريقة النسب المئوية.

نتائج الدراسة :

- هناك علاقة إيجابية بين النصوص التشريعية المتعلقة بعملية التعليم ، وبتكوين المكونين والنتائج المدرسية لمؤسسة التعليم الثانوي ، وكذا بين النصوص التشريعية المنظمة لطاقت التسيير وتنشئ التلاميذ على المواطنة ، لكن النصوص كروية أو كتنظير صورة وكممارسة وواقع عملي صورة أخرى ، قد لا تتطابق مع صورتها التشريعية في هذه الجزئية أو تلك ، وعموما فإن التشريع المدرسي يعكس إهتمام المشرع بالنتائج التعليمي الوطني من خلال ضبطه لقواعد العمل على نحو يدفع إلى تحسينه أخذا بمتغيرات المرحلة في الإعتبار وهي إستفاقة يمكن وصفها ضمن العوامل الإيجابية من حيث المبدأ إلا أن تحريك العوامل الفاعلة عمليا يظل هو المحك الأكفأ في الحكم والتقويم ، ولذلك كانت بعض إجابات المفحوصين تشير إلى ضرورة تحسين النص التشريعي ، وتفعيله لتحقيق المردود التربوي الذي ينسجم مع الأهداف التربوية تقنيا وإيديولوجيا ، ومسألة تفعيل النصوص بحد ذاتها إشكالية يمكن أن تكون كثير من جوانبها محل بحوث علمية مستقلة خصوصا تلك الجوانب المرتبطة بمدى قابليتها للتطبيق ، أو بكفاءتها المنطقية والتنظيرية أو بميكانيزمات التطبيق .

- وفي شأن المواطنة تبين أن للطاقت المسير دورا في تشكيلها لدى التلاميذ ، ومن خلال المهام المنوطة به رسميا ، إعتبارا من أن الفريق الإداري المسير يمثل السلطة الإجتماعية بالمؤسسة التربوية ، كما أن الوسط المدرسي والمضمون التعليمي للتاريخ يسهم في بلورة روح المواطنة ، وما تبين من المعالجة التحليلية لإستجابات التلاميذ المبحوثين أن المواطنة عندهم ليست ولاء للسياسة الحكومية بقدر ما هي شعور بالإنتماء إلى المجتمع والثقافة

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

والشخصية القومية والأرض ، وهذا المنظور يتيح إمكانية إستخلاص هو أن نظرة الشباب إلى المواطنة لم تتشكل بأسلوب التعبئة أو بالتقليد أو الإنسياق وراء الخطاب السياسي بل ببناء موقف مجرد من تلك الأدوات السياسية والإعلامية ومسلح ببدائل من أدوات أخرى كالتقليد والتمرد والتأثر بالديمقراطية كما ظهرت في الغرب ، أو كما تجليها بعض الإجتهدات في النص الديني .

أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة

تمت الإستفادة من دراسة- الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية المهنية الحكومية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالرضا الوظيفي -

في تحديد أهمية موضوع الإدارة المدرسية .

أما - دراسة العلاقات الإنسانية في إنتاجية المؤسسة -

تم الإستفادة منها في إختيار أدوات الدراسة ، والأساليب الإحصائية والتي هي التكرار والنسب المئوية ، وذلك كما قال الباحث لمعرفة مدى إتفاق الإستجابات ومدى إختلافها في الإستمارات الخاصة بالإداريين والأساتذة والتلاميذ ، ولقد تم إختيار هذه الأدوات وذلك لتشابه عينة الدراسة ومن خلال إطلاعي على محتوى هذه الدراسة فقد قمت بإضافة التساؤل الأخير نظرا للأهمية التي تلعبها العلاقات الإنسانية في التأثير على المردود التربوي بالسلب أو الإيجاب .

- الإستفادة منها في مقارنة نتائج الدراساتين .

أما - دراسة منظومة التشريع المدرسي والمردود التربوي -

فقد تمت الإستفادة منها في إختيار نوع العينة ، وهي العينة العشوائية البسيطة ، وذلك لأن الدراسة تمت في مؤسسات التعليم الثانوي والإستمارة وزعت على ثلاث فئات (الإداريين - الأساتذة - التلاميذ) إلا أنني في دراستي قمت بالمسح الشامل للمؤسسات نظرا لأن المنطقة التي تمت فيها الدراسة تحتوي على ثانويتين ومتقن فقط ، أما الباحث الآخر إختار 10 مؤسسات ، أما نسبة العينة فقد تم إختيارها تناسبا مع حجم المجتمع الأصلي .

- كما تم الإستفادة منها في تحديد مفهوم المردود التربوي الذي هو واسع الأبعاد، وكل

الخطوات المنهجية التي قام بها الباحث .

- وأيضا الإستفادة من المخططات (الخاص بالإشكالية - وجدول إختيار العينة).

الفصل الثاني: الإدارة المدرسية

تمهيد

أولا: تعريف الإدارة وأنواعها

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

ثانيا: وظائف الإدارة وخصائصها

ثالثا: مدارس الإدارة

رابعا: تعريف المدرسة ووظائفها الإجتماعية

خامسا: الهيكل التنظيمي للمدرسة

سادسا: ماهية الإدارة المدرسية والمفاهيم المرتبطة بها

سابعا: أهداف الإدارة المدرسية

ثامنا: وظيفة الإدارة المدرسية

تاسعا: أنماط الإدارة المدرسية

عاشرا: دور العلاقات الإنسانية في إنتاجية الإدارة المدرسية .

إحدى عشر: أهمية وجود فلسفة خاصة للإدارة .

خلاصة الفصل

تمهيد

الإدارة المدرسية هي موضوع الدراسة بإعتبارها المتغير المستقل ، فدورها يكمن في تبصير التلاميذ وأولياء الأمور ، وذلك بتنقيفهم عن كل ما يحدث من تحولات وتغيرات داخل المنظومة التربوية ، بالإضافة إلى وضع إستراتيجية واضحة ، وخطط محددة لإعداد التلاميذ في كيفية التعامل مع معطيات العصر .

لذلك سنحاول من خلال هذا الفصل توضيح كل ما يتعلق بها ، بداية بإعطاء نظرة حول مفهوم الإدارة وأنواعها ، وأهم وظائفها وخصائصها ، ومدارسها ، إلى غاية المدرسة لنتطرق إلى تعريفها ووظائفها وأدوارها المتعددة ، حتى الإدارة المدرسية لنبرز مفهومها وأهدافها بإعتبارها تسخر كل إمكانياتها وطاقاتها من أجل توفير المناخ الدراسي المناسب والبيئة الدراسية التي تساعد التلميذ على التزود بالعلم والثقافة ، ...وكذلك أنماطها ، فلكل إدارة أو بالأحرى لكل مدير نمطه الخاص به في التسيير الذي يلعب دورا مهما في إنتاجية العملية التعليمية ، لنتنقل إلى وظيفة الإدارة المدرسية وأهمية ودور العلاقات الإنسانية في إنتاجية المدرسة فالمشكلة الحقيقية التي تواجه المدير في إدارة مدرسته تكمن في كيفية جمع عدد من الأفراد ، كل له قدراته ومعتقداته ،

الفصل الرابع

حدود علاقه بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

وجعلهم يتعاونون في نشاط بشكل يحقق نجاح المدرسة بكفاءة وفعالية ، لنصل في الأخير إلى أهمية وجود فلسفة خاصة في الإدارة .

أولاً: تعريف الإدارة

- من الفعل أدار - يشتغل في إدارة البلاد وخدمة الشعب .
- مجموعة من الأشخاص الذين يتواجدون على رأس المجتمع .¹
- هي عملية تخطيط ، وتنظيم ، وتنسيق ، وتوجيه عوامل الإنتاج في مشروع إقتصادي ويطبق هذا المصطلح في نفس الوقت على المنظمين في التسلسل الهرمي والمتقدمين لعملية الإدارة ذاتها ، أي الذين يقومون بأداء هذه المهام أو الوظائف ، وجدير بالذكر أن التسلسل الهرمي الإداري في أي تنظيم رسمي يستمد سلطته ومسؤولياته من وظيفته، أي من علاقة مكانته بالتنظيم ، ولا يستمدها من أية خصائص أو مميزات أخرى (كالملكية، أو المولد أو الصفات الموروثة ، أو القوة العسكرية).²
- ويهتم علماء الاجتماع في الإدارة مركزين فيها على ثلاثة مواضيع هي:
 - إهتمامهم بالمدرء على أنهم جماعة إجتماعية تمثل الصفوة.
 - صفات العلائق الاجتماعية الداخلية للإدارة المتدرجة في المؤسسات والشركات.
 - الإدارة على أنها تشمل وظائف السيطرة الإجتماعية والتقنية المتطورة.³
- وتعرف **أوليف جونسون** الإدارة بأنها " عملية وأسلوب عمل يستهدفان تحقيق برنامج معين بواسطة جهاز إداري ذو تنظيم معين ممكن عن طريق خلق جو من التوافق القائم على التعاون وتنسيق الجهود لتسير بالمؤسسة نحو أهدافها الموضوعة .
- أما **هيلين بيفرز** فتعرف الإدارة " أنها عملية يمكن بها تحديد أهداف المؤسسة ورسم السياسات ، والخطط المناسبة لتحقيق هذه الأهداف ، والعمل على تنفيذ تلك الخطط."⁴
- " والإدارة هي عملية إستغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية وتنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاية وفعالية ، وبوسائل إنسانية ، وضمن المشروعية .

وبما يساهم في تحسين حياة الإنسان ، سواء كان عضوا في التنظيم ، أو مستفيدا من خدماته ."⁵

1- G- GOUGENHEIM – DICTIONNAIRE FONDAMENTAL - LIBRAIRIE- PARIS-1958-P 20.

² : محمد عاطف غيث – قاموس علم الاجتماع – دار المعرفة الجامعية – الإسكندرية – 2005- ص277.

³ : معن خليل العمر – معجم علم الاجتماع المعاصر – دار الشروق للنشر والتوزيع – عمان – 2000- ص 286.

⁴ : سامية محمد فهمي – الإدارة في المؤسسات الاجتماعية – دار المعرفة الجامعية – الإسكندرية – 1996- ص07.

⁵ : محمد قاسم القريوتي – مبادئ الإدارة (النظريات – العمليات – الوظائف) - ط2- دار وائل للنشر والتوزيع – عمان – 2004- ص30.

الفصل الرابع

حدود علاقه بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

فالإدارة هي حلقة الوصل بين المنظمة التي تقوم على إدارتها ، وبين المناخ الخارجي المحيط بها والتمثل في الظروف والأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية وغيرها من عوامل ومؤثرات تتبلور في النهاية في شكل فرص يمكن للمنظمة إستثمارها والإستفادة منها وتحقيق الفوائد والأرباح المرغوبة ، فهي المسؤولة عن التطوير والتحديث في كل ماتقوم به المنظمة من أنشطة ، وما تخرجه من سلع أو خدمات وتسعى بإستمرار إلى التعرف على رغبات وإحتياجات المجتمع التي تستهدف خدمتها .
وتتخذ الإدارة شكل عملية مستمرة ومتداخلة تتكون من عدة وظائف رئيسية – تحديد الأهداف – التخطيط – التنظيم – التوجيه والتنسيق.

إن مهمة تحقيق الأهداف المادية والمعنوية الإيجابية التي تضيف إلى الموارد التي إستثمرتها الإدارة وتصل بها إلى قيم أعلى مما بدأت به هو التحدي الحقيقي للإدارة على مختلف المستويات ، ومن أجل تحقيق الأهداف تبذل الإدارة جهدا في التخطيط والتنظيم¹.
وتتطلب من المدير أن يحدد أهدافا معينة لكل موظف ثم يناقشها ويناقش سيره وتقدمه في العمل نحو هذه الأهداف ، كما يقوم ببرنامج شامل للتقييم على مستوى المنظمة ، حيث يضع أهدافا شاملة لها ، فالتقييم يسمح بإمكانية المقارنة بين الموظفين ، وبالتالي الإعتماد عليه في إتخاذ قرارات الأجور والنقل والترقية ،.....²

وتعرف الإدارة بأنها " تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم " . أو توصف بأنها " العملية التي تنشأ ترتيبا على قيام جهود مشتركة منظمة لتحقيق بعض الأهداف " .³

أما المعجم الفرنسي "le robert" **فيعرف الإدارة " هي تنظيم يستعمل مجموعة من القوانين لتسيير الخدمات الإجتماعية " وهي " مجموعة من الخدمات والمساعدات التي تكمل هذه الوظيفة " .⁴**

ورغم تعدد التعاريف إلا أن الإدارة وجدت من أجل تنفيذ أعمال عن طريق الآخرين لتحقيق أهداف معينة .

وبعد التعرف على معنى الإدارة فما هي مجالاتها يأتري ؟

يمكن تقسيم المديرين داخل المنظمة وفقا للمجال الذي يشرف عليه المدير حيث يمكن تقسيم المجالات الإدارية إلى عدة مجالات أساسية هي التسويق والعمليات والتمويل والموارد البشرية .
فمدير التسويق هو المسؤول عن تسعير المنتجات ، وتنظيم حملات الإعلان والدعاية اللازمة لمنتجات المنظمة ، أما مدير العمليات فهو المسؤول عن خلق المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة . أما مدير التمويل فيقع على عاتقه مسؤولية إدارة الموارد المالية المنظمة وإدارة الإستثمارات ، والرقابة على الأموال ، وتقديم تقارير للمدير التنفيذي أو نائبه عن الوضع المالي للمنظمة ، أما مدير الموارد البشرية فيقع على عاتقه مسؤولية تحديد الإحتياجات المستقبلية من الأفراد ، وتعيينهم ، ونظم تقييم الأداء .

¹ : علي السلمي – الإدارة بالأهداف عن طريق المدير المتفوق – دار غريب للطباعة والنشر – القاهرة – 1999 – ص ص (14-18).

² : جاري دبيلر – إدارة الموارد البشرية – ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وعبد المحسن جودة – دار المريخ للنشر – الرياض – 2003 – ص 335.

³ : مصطفى أبو زيد فهمي وحسين عثمان – الإدارة العامة (الإطار العام لدراسة الإدارة العامة – فن الحكم والإدارة في السياسة والإسلام – العملية الإدارية) – دار الجامعة الجديدة – الإسكندرية – 2003 – ص 11.

⁴ : SILKE ZIMMERMANET – MARTYN BACK – LE ROBERT – SEJER – PARIS – 2005 – p07.

الفصل الرابع

حدود علاقه بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

ويشير الواقع إلى وجود أنواع أخرى من المديرين تشغل مجالات إدارية أخرى مثل مدير العلاقات العامة ، مدير البحوث والتطوير والمدير الإداري ، والذي يقع على عاتقه متابعة العديد من الأنشطة في مجالات مختلفة¹.

هذه باختصار هي مجالات أي إدارة كانت ، والإختلاف الوحيد هو حسب إهتمام كل إدارة وهذا ما سنعرفه لاحقا من خلال أنواع الإدارة.

أنواع الإدارة :

تتعدد أنواع الإدارة كمل ظهرت في كتابات المتخصصين وحسب ميادين ممارستها على النحو التالي:

1- الإدارة العامة:

كلمة "عامة" هنا يقصد بها حكومية تميزا للإدارة العامة عن أنواع الإدارة الأخرى وأخصها إدارة الأعمال ، وإدارة الهيئات والمنظمات الخاصة وإدارة القطاع العام وإدارة المنظمات الدولية.

فالإدارة العامة تعني مجموع الأشخاص والأجهزة القائمين تحت إمرة الحكومة وبتوجيه منها بأداء الخدمات العامة ، وكلما توسعت الدولة في الحقوق والواجبات أدى ذلك إلى توسعها في الخدمات التي يؤديها الموظفون وحينما تكون الإدارة مختصة بالخدمات العامة في الدولة بصفة شاملة فهي إدارة مركزية ، أما إذا كانت مختصة بخدمات معينة في تقسيمات أو أجزاء من الدولة فهي إدارة محلية.

" والإدارة العامة في إطار هذا المفهوم إنما تعني تنفيذ السياسة العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع ، ومن نتائج ارتباط الإدارة العامة بالسياسة العامة للدولة إن الإداري مطالب دائما إلى أن ينظر إلى مدى ارتباط عمله والنتائج المترتبة عليه بالأهداف العامة المقررة في زمان ومجتمع معين".

أي أنها يقوم بها موظفي الدولة سواء مركزيا أو محليا وفقا للسياسة العامة كوزارة التربية والتعليم والصحة وغيرها .

هذه الحقيقة يترتب عليها ثلاث إعتبرات هامة، يتعين على العاملين بالإدارة العامة- أي موظفي الدولة - مراعاتها والحرص عليها :

- الحالة السياسية -الصالح العام- العلاقات العامة الطيبة².

ووصف الإدارة بأنها عامة يمكن أن يشير إلى أحد المعاني التالية:

¹ : جلال ابراهيم العبد - إدارة الأعمال (مدخل إتخاذ القرارات وبناء المهارات الإدارية والمديرين) - دار الجامعة الجديدة - الإسكندرية - 2003 - ص (18-19).

² : جابر عوض سيد وأبو الحسن عبد الموجود - إدارة المنظمات الاجتماعية روى للإصلاح والتطور- المكتب الجامعي الحديث- 2005 - ص ص (20-21).

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

- العام هو ما ليس بخاص ، أي أنه لا يتعلق بالوحدة الذاتية ، وإنما بالوحدة الكلية ، وطبقا لهذا الإستخدام يمكننا أن نقول أن هناك مصلحة عامة وقضايا عامة.

- العام هو المشترك وحينما نقول صفة أو خاصية عامة فهذا يعني أن هذه الصفة أو تلك الخاصية يشترك فيها كل المواطنين أو غالبيتهم .

- العام هو العلني أو الذي يعرفه الجميع.

- وهذه المعاني ترتبط بالإدارة العامة حيث يرى البعض أنها تتعلق بتحقيق منفعة عامة أو مصلحة عامة، ولذلك فإنهم يطلقون على النشاط الحكومي مفهوم الإدارة العامة على أساس أنه تقوم به الحكومة لخدمة أفراد المجتمع ككل وتنفيذا بسياستها التي تضعها.

وقد أشار ليونارد هوارث بأن الإدارة العامة " تتكون من جميع العمليات التي تهدف إلى تنفيذ السياسة ". وتعرف عند إبراهيم شيحا بأنها " مجموعة من الأنماط المتشابهة المتعلقة بصنع وتنفيذ القرارات الإدارية ، والتي يقوم بها جهاز إداري تحقيقا للسياسة العامة التي تستهدفها الدولة".

وبالتالي فالإدارة العامة تتضمن مجموع العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة جهاز الإدارة للدولة من أجل تحقيق أهدافها في إطار ما تضعه الدولة من سياسة عامة لها¹

2- إدارة الأعمال: وتعني إدارة أوجه النشاط الاقتصادي الخاص الهادف إلى تحقيق ربح، وهي بذلك تهتم بالتركيز على التنظيم والإدارة في المجال الاقتصادي².

علاقة الإدارة العامة بإدارة الأعمال :

لقد اتجه بعض كتاب الإدارة العامة إلى الاعتقاد بعدم وجود إختلافات كبيرة بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال ، وذلك من منطلق كلاهما يخضعان لمبادئ أساسية واحدة في حين إتجه تفكير البعض الآخر إلى الاعتقاد باستقلالية كل منهما عن الأخرى من منطلق وجود فروق بينهما .

*أوجه الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

- من حيث الهدف: فبينما تسعى الإدارة العامة إلى أداء خدمات عامة وتحقيق المصلحة العامة نجد الأخرى لها هدف آخر وهو تحقيق الربح المادي.

- من حيث المرونة : الإدارة العامة لا يتوفر لها القدر الكافي من المرونة مثلما يتوفر لإدارة الأعمال، فإذا ما تطلبت الإدارة العامة إدخال بعض التعديلات أو التطورات فإن ذلك يتطلب الرجوع إلى السلطة التشريعية وانتظار ما تقرره في هذا الشأن.

بينما إدارة الأعمال يسهل عليها إجراء أي تعديلات بمجرد الرجوع إلى مجلس إدارة المشروع في هذا الصدد.

¹ : هناء حافظ بدوي - إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية- دار المعرفة الجامعية-الازاريطه - د ت - ص ص (28-29)

² : جابر عوض السيد وأبو الحسن عبد الموجود- نفس المرجع السابق - ص 21

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

- من حيث الحجم : يرى البعض أن الإدارة العامة تتميز بضخامة حجمها والتنظيم على نطاق واسع بخلاف إدارة الأعمال التي لاتصل إلى مثل هذه الضخامة في حجمها.
- من حيث مدى الالتزام بمبدأ المساواة بين المواطنين: تلتزم الإدارة العامة في أي مرفق من مرافقها بمعاملة المواطنين المنفعين بخدماتها على قدم المساواة دون أي تفرقة ، أما الأخرى فالمساواة بالنسبة لها لا تعدو أن تكون مجرد التزاما أدبيا وليس إلزاميا عليها فقد تفرق إدارة الأعمال في المشروع بين العملاء إذا تطلب ذلك مصلحتها¹.
- إدارة الأعمال وثيقة الصلة بالمجال الاقتصادي والدراسات الاقتصادية في حين الإدارة العامة وثيقة الصلة بمجال الخدمات العامة والعلوم السياسية².

*أوجه التشابه:

- كلا النوعين من الإدارة يتشابهان من حيث معنى اللفظ اللاتيني لكلمة الإدارة الذي يعني تقديم الخدمة.
- إن كلا منهما يعتبر علما مستقلا له مقومات قيامه وإستقلاله .
- يشتركان في كافة العمليات والوظائف مثل التخطيط ، التنظيم ، التوظيف التحويل... من وظائف وعمليات.
- لا يعتبر هدفا في حد ذاته بل وسيلة من خلالها تستطيع المؤسسة تحقيق أغراضها.
- إن كل منهم يسعى إلى تحقيق النمو والتقدم والتطور في المعرفة مع محاولة إستفادة كل منهما بمعرفة وخبرات الطرق الأخرى.
- إن كل منهم ينتمي إلى علم مشترك هو الإدارة ، رغم الاعتراف أن كل منهما علم قائم بذاته ، ورغم اختلاف طبيعة المؤسسة التي تمارس فيها كل منهما .
- تواجهها مشكلات إدارية من طبيعة واحدة نظرا لارتباط هذه المشكلات بالوظائف والعمليات الإدارية المشتركة³.

3-إدارة المنظمات الدولية: لقد ظهر هذا النوع نتيجة لزيادة عدد المنظمات الدولية بصورة سريعة ، والدور الذي تقوم به ، مما أدى بكثير من المؤسسات الأكاديمية أن تفرد له تخصصا مستقلا له قواعده ومبادئه ، ويهتم هذا التخصص بتقديم خدمات أوسع وأشمل وأكثر تنوعا مما قد تقدمه حكومة معينة بذاتها، ومن أمثلة هذا النمط الأمم المتحدة بمجالسها وهيئاتها ووكالاتها المختلفة ، والبنك الدولي للإنشاء والتعمير اليونسكو، وجامعة الدول العربية والسوق الأوروبية المشتركة و مجلس التعاون الخليجي⁴.

ثانيا: وظائف الإدارة

يقصد بالوظيفة الأنشطة التي ترتبط بعضها بعض، وخصوصا من حيث المهام المطلوبة لانجاز نوع معين من العمل ، أو العلاقة التي ترتبط بين مجموعة من الأعمال اللازمة لإنجاز هدف عام.

أولا: التخطيط:

¹ : هناء حافظ بدوي - نفس المرجع - ص ص(32-33)

² : جابر عوض وأبو الحسن عبد الموجود - نفس المرجع السابق - ص 21

³ : جابر عوض السيد وأبو الحسن عبد الموجود- مرجع سابق- ص ص (22-23)

⁴ : عبد الصمد الاغبري - الإدارة المدرسية - البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر- دار النهضة للطباعة والنشر - بيروت - 2000- ص 29

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

التخطيط من أهم وظائف الإدارة، وهو يجيب عن تساؤلات تدور حول ماذا يجب أن يفعل؟ أي تحديد الأهداف، وكيف؟ هو حشد الموارد البشرية، والمادية وأين؟ أي الأماكن والمواقع والمناطق ومتى؟ أي زمن البدء والنهاية، وبواسطة من؟ وهو يعني بذلك العملية التي يعبر بها الإداري عن ما هو فيه الآن، إلى ما يرغب أن يكون عليه الموقف في المستقبل¹. والتخطيط للعمل المدرسي ضرورة لنجاح هذا العمل، والإدارة الفعالة للمدرسة تنظر إلى العملية التعليمية نظرة عملية، وهذا يعني أنها تأخذ بالتخطيط أسلوبا ووسيلة لتحقيق أهداف هذه المدرسة.

- فالتخطيط في المدرسة يرتبط ارتباطا وثيقا بأهدافها، وأنه بالتالي وسيلة لتحقيق هذه بأسلوب علمي يوفر الوقت والجهد والمال وإستخدام ذلك جميعا بفعالية.
- والتخطيط داخل المدرسة يهدف إلى تغيير واقعها إلى الأفضل، وهو وسيلة للإصلاح والتقدم ورفع مستوى الأداء بالمدرسة، سواء في ذلك أداء المعلم وأداء التلميذ وأداء الإدارة، فالتخطيط بلغة أخرى يحقق الفعالية ويساعد على رفع مستوى الكفاءة.
- لا ينبغي تنفيذ أي نشاط بالمدرسة تنفيذا سليما دون الأخذ بالتخطيط سواء كان هذا النشاط داخل الفصل أو خارجه، داخل المؤسسة أو خارجها.
- التخطيط ينتهي بإتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب القيام به، وتوقيت أداء العمل وإجراءاته وكيفية أداءه.

أهمية التخطيط :

1- يوفر الوقت: وتظهر أهمية الوقت في المدرسة بخاصة، حيث كثرة المقررات التي يدرسها التلميذ، وحيث ترتفع الكثافات داخل الفصول وتتعدد الفترات الدراسية، ورغم أن هناك من يرى أن التخطيط نفسه يستغرق وقتا كبيرا في الأمور المتعلقة بدراسة الوضع الراهن وما تتطلبه هذه الدراسة من بيانات، ثم وضع خطط، فإن هذا القول مردود عليه بأن ما يمكن أن ينقضي من وقت في عملية التخطيط يوفر وقتا كثيرا يمكن أن يضيع هباء إذا سار العمل سيرا ارتجاليا وأن ما يحققه العمل المدرسي من نجاحات تجعل للتخطيط للعمل المدرسي فائدة كبرى²

- 2- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي بأقل التكاليف الممكنة .
- 3- رسم السياسات أي مجموعة القواعد التي ترشد المرؤوسين في إتمامهم للأعمال.
- 4- التنبؤ بما ستكون عليه الأحوال في المستقبل وتقدير إحتياجات العمل من القوى المادية والبشرية والتسجيل ذلك في كشوف تسمى الميزانيات التقديرية .
- 5- إقرار الإجراءات أي الخطوات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ مختلف الأعمال.
- 6- وضع برامج زمنية تبين الأعمال المطلوب القيام بها مرتبة ترتيبا زمنيا³ .
- 7- التخطيط في المدرسة يساعد على إستغلال الموارد والإمكانات أفضل إستغلال بالحد من الفقر، وتنمية الموارد، ورفع كفاءتها.
- 8- التخطيط يتضمن التنسيق بين النشاطات المختلفة .

¹ : حسين عبد الحميد أحمد رشوان- الإدارة والمجتمع - دراسة في علم اجتماع الإدارة- مؤسسة شباب الجامعة -الإسكندرية- 2006- ص 10.
² : أحمد إسماعيل حجي - الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية- دار الفكر العربي -القاهرة- 1998- ص ص (296-297)
³ : جودت عزت عطوي - الإدارة المدرسية الحديثة- مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية- دار الثقافة للنشر والتوزيع - الأردن - 2004- ص 20.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

- 9- التخطيط يهتم بالتنبؤ بما يمكن أن يحدث من مشكلات داخل المدرسة وما قد يصادفون من عقبات ، وبالتالي يعملون على تجنبها، وكيف يمكن تحقيق النجاح المطلوب.
- 10- يهتم بمشكلات التلاميذ وهيئة التدريس العاملين بالمدرسة¹.

ثانياً التنظيم :

يتضمن التنظيم تأسيس علاقات بين نشاطات النظام التي ستتم ممارستها ومستخدميه الذين سيبارونها ويقومون بها وكذلك بين العوامل المادية والتسهيلات اللازمة لممارسة هذه النشاطات ، وحتى ينظم الإداري المصادر المتوافرة وينسق بينها لا بد له من تصميم بناء رسمي للمهام ولعلاقات السلطة التي يتطلبها تخفيف فعال وكفؤ للأهداف.

وأن الاهتمام الرئيسي في التنظيم ينصب على تجزئة العمل المراد القيام به، وتحديد جماعة العمل ، وتشكيل مراتب السلطة، وإيجاد توازن بين السلطة والمسؤولية².

وبالتالي يمكن تعريفه بأنه عملية حصر الواجبات اللازمة لتحقيق الهدف وتقسيمها إلى اختصاصات للإدارات والأفراد ، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية وإنشاء العلاقات بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل معا في إنسجام وتعاون بأكثر كفاية لتحقيق هدف مشترك ويشمل التنظيم ما يلي:

- **تقسيم العمل :** أي تقسيم وجوه النشاط إلى مجموعة من الواجبات المتجانسة المتشابهة التي يستطيع شخص واحد القيام بمجموعة منها بغرض تحديد المسؤولية عن كل مجموعة من الواجبات .

- **تحديد السلطات :** أي إعطاء السلطة الملائمة للقيام بهذه الواجبات وربط المستويات الإدارية بعضها مع بعض من الناحيتين الأفقية والرأسية بقصد تنسيق الجهود الجماعي .

- **تنمية الهيئة الإدارية :** أي وضع الإداريين المسؤولين عن الوحدات الإدارية كل في منصبه الملائم ، وما يتطلبه ذلك من تعيين وتدريب وترقية ، ونقل وفصل³.

والتنظيم ضروري لأنه يجعل كل عضو من أعضاء التنظيم يعرف ما هي مجموعة الأنشطة التي سيقوم بأدائها كما أنه يساعد على تحديد علاقات العمل بالمنظمة تحديدا واضحا ، ويساعد التنظيم كذلك على التوحيد الشامل لجهود وتصرفات الجماعة وتوجيهها نحو الهدف المشترك ، كما يساهم في تحقيق أفضل إستخدام للطاقات البشرية والمادية وهو يوازن بين العمل المحدد والأشخاص القائمين به، و التسهيلات المادية .

ومن خلال التنظيم يمكن تجنب مشكلات متعددة مثل الازدواج في العمل وشيوع المسؤولية والتهرب منها ، وعدم القدرة على إتخاذ القرارات والتدخل في الاختصاصات⁴.

وهناك ملاحظات مبدئية تتعلق بمفهوم التنظيم ينبغي أخذها في الحسبان ففي المحل الأول نجد أن المنشأة القائمة على شخص واحد لا يمكن تنظيمها، نظرا لأن المالك أو القائم بالعمل يؤدي بنفسه كل الوظائف الإدارية، فإنه لا يفوض أي سلطة ولكن لو قام مثلا بفصل أنشطة البيع ثم عهد بها إلى أحد المرؤوسين مع تنسيق النشاط بينه وبين البائع فإن المنشأة تصبح منظمة ، وبالتالي فإن

¹ : احمد إسماعيل حجي - نفس المرجع السابق - ص298.

² : هاني عبد الرحمن صالح الطويل- الإدارة التربوية والسلوك المنظمي - دار وائل للنشر- الأردن- دت - ص46.

³ : جودت عزت عطوي - نفس المرجع السابق - ص 21.

⁴ : حسين عبد الحميد أحمد رشوان - مرجع سبق ذكره - ص 67

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرود التربوي

المؤسسة تستلزم على الأقل مديرين إما على نفس المستوى أو على أساس علاقة الرئيس والمرؤوس.

أما الملاحظة الثانية فهي أن جميع المدراء عندما يقررون تنظيم مؤسسة أو إدارة أو قسم يتبعون نفس الطريق، فبغض النظر عن كونه رئيساً لمجلس الإدارة أو مدير لإدارة أو رئيساً لقسم فإنه سيعكس الأهداف التي ينبغي الوصول إليها عن طريق تجميع الأنشطة المسؤول عنها. فتطبيق مبادئ التنظيم يعتبر على جانب كبير من الأهمية لتحقيق أهداف المؤسسة فيجب أن يكون التنظيم مناسباً للعمل وليس العكس، ويجب أن يعكس الأحوال- بما فيها من قيود على المدير- عكساً سليماً¹.

ثالثاً: القيادة:

تعني وظيفة القيادة بتوجيه العاملين والإشراف عليهم، حيث أن هذه الوظيفة مسؤولة عن تنفيذ الأهداف التي أرساها التخطيط، وتتضمن القيادة بشكل أساسي ممارسة الإشراف والدافعية والتواصل، فجميع العاملين بحاجة إلى الإشراف وهم يتوقعونه والإشراف يعني ملاحظة العمل والعامل، وظروف العمل نفسه للتأكد من تحقيق أهداف وحدة معينة. والقيادة أيضاً تتحمل مسؤولية توفير الدافعية للعاملين مهما كانت دقة الخطط أو كفاءة التنظيم فإنه من أصعب أن يتحقق المطلوب إذا لم تتوافر الدافعية وحوافز الأداء لدى الأفراد الذين يشغلون هذا التنظيم.

كما أن من سيقود يجب أن يكون قادراً على إجراء تواصل فعال مع من يتولى مسؤولية قيادتهم، فالإداريون لا يستطيعون النجاح إلا إذا كانوا قادرين عن التعبير عن أفكارهم بشكل يمكن أن يفهمه الآخرين².

وتقع على المدير مسؤولية مستمرة تتعلق بتوضيح مهام المرؤوسين وإرشادهم نحو الأداء الأفضل، مع تحفيزهم للعمل بحماس وثقة.

أما الأساليب القيادية التي يمكن للمدير إستخدامها فهي عديدة ومتنوعة والقيادة السليمة تستلزم الإلمام بكل الأساليب البديلة مع القدرة على إستخدام الأسلوب الصحيح في الوقت الصحيح بالطريقة الصحيحة، أما نتيجة التأثير الناجح للمرؤوسين فهي تنمية أشخاص على جانب من المعرفة ومدرّبين تدريباً جيداً ويقومون بعملهم بكفاءة نحو تحقيق أهداف المنشأة³.

رابعاً: التوجيه:

تظهر أهمية التوجيه في الإدارة الحديثة باعتباره عملاً يتناول العنصر البشري في المؤسسات الاجتماعية، فالأفراد في مؤسسات العمل ومنها المدرسة يختلفون في قدراتهم وإستعداداتهم في الأدوار التي يوأدونها، ولذلك تتمركز وظيفة التوجيه حول الكيفية التي تتمكن بها الإدارة من مواجهة هذه الفروق في بيئة العمل، وتحقيق التعاون بين العاملين وحفزهم على العمل بأقصى طاقاتهم، فضلاً عن توفير البيئة الملائمة التي تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، وتمارس وظيفة التوجيه في المدرسة الحديثة من خلال عمليات القيادة والحفز والإيصال

¹ : أياد محمود عبد الكريم وسعد زياد المحياوي - إدارة مؤسسات التدريب المهني والتقني - المركز العربي للتدريب المهني وأعداد المدربين - طرابلس - 2001- ص ص (23-24)

² : هاني عبد الرحمن صالح الطويل - مرجع سبق ذكره- ص ص (46-47)

³ : أياد محمود عبد الكريم وسعد زياد المحياوي - نفس المرجع السابق - ص 24.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

مستندة إلى في ذلك إلى فهم طبيعة المجتمع الإنساني وتوجيهه بشكل إيجابي لتحقيق أهداف المدرسة¹.

ويشمل التوجيه :

- الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم إلى كيفية إتمام الأعمال بواسطة إصدار التعليمات والشرح والوصف وضرب الأمثلة ، وقد يتم الإيصال بطريقة مكتوبة أو شفوية ، وقد يشمل الاتصال على أوامر عامة لا تحتوي تفصيلا لكل الأعمال المطلوب إنجازها وإنما يترك للمرؤوس فرصة التكيف من أجل إنجاز العمل، وقد تكون الأوامر محددة وتشتمل على كافة التفاصيل المطلوبة.

- رفع الحالة المعنوية للمرؤوس والالتزام بمفاهيم القيادة بقصد الحصول على تعاونه الاختياري في تنفيذ الأعمال²
خامسا : الرقابة

يمكن تعريفها على أنها نظام لتحليل ومراجعة أداء العمال والتأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقا في الخطة كما تمكن المراقبة من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها، من التزام العاملين بشروط عملهم والأداء والسلوك الإيجابي السليم، ومن إكتشاف الفروقات والقيام بالتعديلات اللازمة لتصحيحه³.

وفي ضوء ذلك يغلب على الرقابة طابع التوجيه والإرشاد ، فهي تستهدف إجهاض أي خلل قبل حدوثه وإكتشاف وإيقاف الفساد ، والذي يتمثل في وجود آليات وعلاقات عمل تسمح بانحراف قيادات تنفيذية ، وبتوليد مثل هذه القيادات، ومثل تراخي بعض القيادات عن تحمل عبء ومسؤولية إتخاذ القرار، مما يؤدي إلى تعطيل المصالح وتفشي السلوكيات الملتوية وتزايد اللجوء إلى القضاء، وينظر البعض إلى الرقابة على أنها تدور حول المسائل المالية فقط ، وهو ما ليس صحيحا، فالرقابة عملية تتعلق بمكانة أنشطة الإدارة من أعمال فنية ، وأعمال المشتريات ، والتوظيف ، والموازنة ، والحسابات وكافة أوجه النشاط الأخرى.

وتعد عملية الرقابة ضرورية لضمان تنفيذ المهام الملقاة على عاتق المسؤولين وهي تعد بمثابة ضمان لتحقيق الأهداف المنشودة.

فبغير الرقابة وما سيتبعها من ثواب وعقاب يستشري الإنفلات و التسبب إلا أن الإفراط والمغالاة في الرقابة يترتب عليه أحيانا إعاقة حركة الجهاز الإداري ومن ناحية أخرى فإن كثرة وتعدد الأجهزة الرقابية ، وكثرة ما تطلبه هذه الأجهزة من بيانات ومعلومات من جهة الإدارة يعد أحد العوامل التي تعوق المجرى العادي لعملة الأداء وهكذا تعد الرقابة ضمان لتحقيق الأهداف المنشودة⁴.

ولإدارة مجموعة خصائص هي :

تنطوي الإدارة باعتبارها عملية على العديد من التصرفات أو المهام التي يقوم بها المدير، وهذه المهام أو الوظائف هي التخطيط أو التنظيم والتوجيه والتحفيز والرقابة وإتخاذ القرارات ،

¹ : صلاح عبد الحميد مصطفى - الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر - دار المريخ للنشر - الرياض -2002- ص ص (27- 28)

² : جودت عزت عطوي - مرجع سبق ذكره - ص ص (21-22)

³ : حمداوي وسيلة - إدارة الموارد البشرية - مديرية النشر لجامعة قالمه- قالمه-2004- ص ص 34

⁴ : حسين عبد الحميد أحمد رشوان - مرجع سبق ذكره - ص ص (80- 81)

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

ويقوم ويعمل جميع المديرين بهذه المهام والوظائف بغض النظر عن جنسياتهم أو اختلاف وتباين أنشطة المنظمات التي يعملون بها، ويضفي هذا خاصية العمومية.

- إذن العمومية خاصة أساسية للإدارة وهي ذات تأثير في المجتمعات المعاصرة.
- والإدارة عملية حتمية ، فحيثما يوجد مجتمع إنساني، نجد أن التنسيق بين الأعمال التي يؤديها أصبح أمرا ضروريا.
- التنظيم والواقع ، إن التنظيم إذا كان غير جيد فيجب تعديله حتى يتكيف مع مقدرة وكفاءة العاملين فيه¹.

- الإدارة عملية هادفة حيث أنها تسعى إلى تحقيق أهداف محددة وهذه الأهداف المحددة لا تخرج عن كونها الانجاز الفعال لأهداف المنظمة بأقل قدر من التكلفة في الوقت أو الجهد أو المال.

- الإدارة تمارس في مختلف المجالات ، وهذا يعني أن الإدارة لا تقتصر على مجال واحد من مجالات الحياة الإنسانية، لذلك فإنها تستخدم المجالات الإنتاجية ومجالات الخدمات، تمارس في المجال الاقتصادي والاجتماعي والتعليمي.

- الإدارة تمارس في المنظمات وجميع المستويات الإدارية سواء في مستوى القمة أو المستوى الإداري المتوسط أو المستوى الإشرافي المباشر.

- الإدارة تعني بتوجيه سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة ، وهي المسؤولة عن توجيه هذا السلوك بحيث يصبح سلوكا تنظيميا مما يؤدي إلى استمرار النشاط من ناحية وإنتظامه من ناحية أخرى وغنجاز الأهداف².

- الإدارة عملية مستمرة ، وتتمثل هذه الاستمرارية في سعي المنظمات لإشباع المجتمع من السلع والخدمات بأنواعها المختلفة.

- توافر السلطة وهي الحق في القيادة ، وقوة تحقيق الطاعة ، ويشير مصطلح القيادة إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو التأثير في أفكار أو مشاعر الآخرين أو في سلوكهم³.
- إن من المعلوم أن الأفراد حينما ينظمون إلى منظمة معينة لا ينفى عنهم الغرض أي أن لكل منهم غرض أو أكثر يسعى لتحقيقه، ولذلك قد تتفق أهداف المنظمة مع أهداف أعضائها أو أهداف كل منهما.

- الإدارة تعنى باستخدام وتوظيف الموارد المختلفة في المنظمة أفضل إستخدام.
- تحرص الإدارة على أن يتصف سلوك العاملين بالتعاون والتنسيق بحيث يكمل كل منهم الآخر وبدون أن يكون هناك تكرار أو تعارض في المسؤوليات التي يقوم بها العاملون في المنظمة.

- إتخاذ القرارات هي أساس الإدارة وجوهرها.
- الإدارة تمارس في إطار الظروف البيئية المحيطة ، وتتأثر بهذه الظروف بما تشمل عليه هذه البيئة من قوى ومتغيرات.

- نجاح الإدارة يقاس بقدرتها على تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة⁴.

¹ :حسين عبد الحميد أحمد رشوان - الإدارة والمجتمع - مرجع سبق ذكره - ص 11

² : أحمد مصطفى خاطر ومحمد بهجت كشك - إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية - المكتب الجامعي الحديث - الإسكندرية - 1999 - ص 13

³ : عبد الحميد أحمد رشوان - مرجع سبق ذكره - ص ص (12-13)

⁴ : أحمد مصطفى خاطر وبهجت كشك - نفس المرجع السابق - ص 15.

الفصل الرابع

حدود علاقه بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

- الإدارة هي إدارة الناس وليس الأشياء.
- هي عملية تحقيق أهداف التنظيم من خلال الأفراد والموارد الأخرى لهذا التنظيم.
- تنظم وتستخدم هذه الموارد لتحقيق أهداف أخرى محددة¹.

ثالثا: مدارس الإدارة

1- المدرسة التقليدية : ويعود أصل هذه المدرسة إلى كتابات المنظر الفرنسي " هنري فايول" في العقدين الأولين من القرن 20، وتقوم هذه المدرسة أساسا والتي تسمى أيضا باسم مدرسة العملية الإدارية، على تقسيم العملية الإدارية إلى وظائفها الرئيسية مثل التخطيط ، التنظيم ، التوظيف ، التوجيه ، الرقابة الاتصال ، القيادة ، ويرى أصحاب هذه النظرية أن هذه الوظائف المختلفة يقوم المديرون بإنجازها في شكل عملية متتابعة².

ويعتبر أنصار هذه المدرسة بأن الموارد البشرية تشكل أحد الوظائف الأساسية الخمسة الضرورية لبقاء المنظمة حية وناجحة ، وتتمثل هذه الوظائف الخمس في وظيفة الإنتاج ، التسويق ، التحويل ، الإدارة ، والتوظيف فالموارد البشرية تجاوزت صفة المورد الذي يدخل في إنجاز المهام المطلوبة فقط ، وأصبحت حسب هذه النظرية تهتم بتخطيط وتنظيم وتنفيذ هذه المهام بصورة منظمة ومهيكلية³.

وقد أبرز فايول ما إعتبره من المبادئ الأساسية ، في الإدارة التي منها مبدأ وحدة الأمر ، مبدأ خضوع الصالح الشخصي للصالح العام، مبدأ تدرج السلطة ، مبدأ ملازمة السلطة للمسؤولية ، مبدأ تقسيم العمل القائم على التخصص ووضع الرجل المناسب في مكانه المخصص كوسيلة لرفع كفاية الأداء ، ثم مبدأ مكافأة الموظفين⁴.

وتضم المدرسة التقليدية :

- الإدارة العلمية.

- نظرية المبادئ.

- البيروقراطية ، لقد اعتمدت المدرسة الكلاسيكية بنظرياتها واتجاهاتها الفكرية المختلفة عددا من الافتراضات حول المنظمات والناس ، وأهمها:

- نظرت للإنسان نظرة ساذجة محدودة ، وأعتبرته " كائن إقتصادي" أي أنه يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الأجور والحوافز المادية فقط.

- نظرت للمنظمة على أنها تعمل في محيط مغلق ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها، وان هذه البيئة هادئة ومستقرة.

- إعتبرت أن أعمال المنظمات معروفة وذات طبيعة روتينية بسيطة .

- إعتبرت معيار الكفاءة الإنتاجية فقط للحكم على نجاح المنظمات.

- رأت أن هناك أسلوبا أمثل لأداء العمل يمكن تطبيقه عالميا⁵.

(1)- الإدارة العلمية:

¹ : عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف - أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال - الدار الجامعية- الإسكندرية - 2004 - ص10 .

² : جمال الدين لعويسات- مبادئ الإدارة - دار هومة للطباعة والنشر- بوزريعة- 2005- ص 21 .

³ : حمداوي وسيلة -مرجع سبق ذكره - ص 30.

⁴ : هاني عبد الرحمان صالح الطويل - مرجع سبق ذكره - ص 39.

⁵ : حسين حريم - إدارة المنظمات منظور كلي - الحامد للنشر والتوزيع - عمان -2003-ص 20.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

ظهرت الإدارة العلمية ملحة على تطبيق المناهج العلمية في حل المشكلات التنظيمية "المناجريالية" لقد كان يفترض في تنظيمات الإدارة العلمية ، أنها آلات تستعمل الطاقات الفيزيائية للعاملين في اتجاه أداء فعال ، وبالنظر إلى إنشغالات خاصة بالحدود الفيزيائية للجسم البشري ، فإن البعض يطلق عليها التنظيم الفيزيولوجي.

وتفترض الإدارة العلمية إمكانية تحسين الأداء بواسطة مبادئ " الهندسة البشرية" كدراسة الزمن ، والحركة ، والمناهج¹.

وقد حاول فريدريك تايلور أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال عدة مبادئ أهمها تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة والوقت والاختيار المناسب للعاملين وتدريبهم وإعطائهم أجور حافزة².

لقد كان للإدارة العلمية تصور مقيد للعاملين باعتبارهم أجزاء أساسية للتنظيم وتوابع الآلات ، عادة ما يتم النظر لحاجاتهم من زاوية إقتصادية ، على أساس أن العامل يبقى حساسا للتشجيعات النقدية بشكل خاص ، ومن ثم شاعت النظرة للتنظيم الرسمي باعتباره شرطا ضروريا وكافيا لبلوغ الفعالية في حين أن العلاقات غير الرسمية والحاجات الاجتماعية للعاملين تظل مسائل ذات طابع ثانوي.

إن الإلحاح على الأسباب الاقتصادية والعقلانية في عهد الإدارة العلمية(1911) له ما يبرره، من خلال التسليم بأن الشروط الحياتية للعاملين هي نتائج لتراخيصهم وقصورهم في التعليل ،... إن نظرية "الرجل الاقتصادي" في ميدان الحاجات الإنسانية ، كانت هي النظرية المهيمنة سواء داخل التنظيمات أو خارجها³.

ويتلخص الأسلوب العلمي لحل المشكلات فيما يلي:

- تحديد الأعمال المناطة بكل فرد للقيام بها على وجه الدقة من خلال تحليل خطوات عمله والحركات الضرورية والوقت المتاح لانجاز العمل المسند إليه ، أي إستبدال العمل البدائي ارتجالي بأسلوب علمي محدد.

- إختبار العمال وتدريبهم بطريقة علمية، والإستفادة القصوى منهم في تعزيز الكفاءة الإنتاجية من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

- التركيز على الدافعية والمكافآت وذلك من خلال ربطها بعمل العمال وإنجازاتهم ومن خلال الدراسات المختلفة التي قام بها تايلور وزملائه ثم الاستنتاج أن هناك مصالح مشتركة تربك كل من العمال بأرباب العمل في أي منظمة أو مؤسسة.

- الأخذ بالأساليب العلمية في تحديد عناصر العمل والابتعاد عن الأساليب التقليدية القديمة في الإدارة والقائمة على مبدأ التجربة والخطأ

- البحث عن أنجح الأساليب وأفضل الطرق لإدعاء أي عمل من خلال المعايير العلمية في تحديد الوقت الأمثل للإنجاز.

- إختيار العمال على أسس علمية سليمة.

¹ : جمال الدين لعويصات - نفس المرجع السابق - ص 26 .

² : أحمد ماهر - إدارة الموارد البشرية - الدار الجامعية - الإسكندرية - 2005 - ص 36.

³ : أحمد ماهر - مبادئ الإدارة - مرجع سبق ذكره - ص 27.

الفصل الرابع

حدود علاقه بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

- إعطاء أهمية كبرى لوظيفه التخطيط التي يضطلع بها المديرين و كذلك التنفيذ التي يقوم بها العمال.

وقد سادت أفكار تايلور كثيرا من دول العالم وطبقت شهرته الأفاق وجاب كثيرا من البلاد الصناعية ، مثل روسيا وفرنسا وألمانيا وانجلترا وغيرها، وقد منحتة جامعة بنسلفانيا(من أشهر جامعات العالم في إدارة الأعمال)الدكتوراه الفخرية عام 1906 وذلك إعترافا بفضلها ، كما عينته "جمعية المهندسين الميكانيكية الأمريكية" مديرا لها في العام نفسه.¹

(2) نظرية مبادئ الإدارة:

كما يطلق عليها "النظرية العملية الإدارية" وتنسب بشكل رئيسي إلى الكاتب الفرنسي هنري فايول ، ولكن هنالك كتاب آخرون قد أسهموا في هذه النظرية أيضا وأهمهم الانجليزيان ليندال أيرويك ولوثر جوليك ، والأمريكيان موني ورايلي وكانوا جميعا مهتمين بتطوير مبادئ عالمية في الإدارة ، تصلح لكل مدير في أي مؤسسة.

كان هنري فايول مهندسا وقد عمل مديرا لمدة طويلة في أحد مناجم الفحم في فرنسا وقد تميز عن تايلور في جانبين هامين وهما:

* إعتد تايلور على الدراسة والتجربة العلمية ، بينما إعتد فايول على خبرته كمدير ممارس.

* ركز تايلور على تنظيم العمل على مستوى ورشة العمل بينما يسعى فايول لتطوير نظرية عامة للإدارة ، من خلال تطوير مبادئ عامة تصلح لكل مدير في كل مستوى وفي جميع المنظمات وجميع الظروف.²

ويرى فايول أن تقسيم العملية الإدارية إلى أنشطة يسهل من عملية الإنتاج حيث قسمها إلى ست مجموعات:

1. النشاطات الفنية: وتشمل الإنتاج والتصنيع.
2. النشاطات التجارية: مثل المشتريات والمبيعات.
3. النشاطات التمويلية: أي الموارد المالية والاستثمارات والمصرفيات.
4. النشاطات الأمنية: أي المتعلقة بأمن وسلامة الأشخاص والممتلكات.
5. النشاطات المحاسبية: وتعني تسجيل العمليات محاسبيا ، وإعداد الإحصاءات والبيانات الرقمية.

6. النشاطات الإدارية: وتعني وضع الخطط، وتنظيم العمل، وإصدار الأوامر والتنسيق بين الأعمال جميعا.³

ويمكن القول أن الفكرة المحورية للعملية الإدارية هي بصفة أساسية العمل على الإحاطة بتوصيفات وتعميمات المبادئ النافعة للمديرين أثناء إتمامهم للمهام المؤداة ، لقد كانت هذه المبادئ عبارة عن تأكيدات عامة حول بعض علاقات "السبب-النتيجة" التي يفترض تطبيقها حول وظيفة التنظيم للمدير.

¹ : عبد الصمد الأغبري - الإدارة المدرسية - البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر - دار النهضة العربي - بيروت - 2000 - ص ص (46-47).

² : حسين حريم - مرجع سابق - ص 22 .

³ : عبد الصمد الاغبري - مرجع سابق - ص ص (48-49) .

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرود التربوي

على سبيل المثال فإنه مبدأ نطاق الرقابة لا يعدو أن يكون تعميماً تنظيمياً يتعلق بعدد العاملين الذين يستطيع المدير الإشراف عليهم فعلياً، وثمة مبدأ وحدة الأمر الذي يتمثل في فكرة عدم خضوع الفرد إلا لرئيس واحد، أما اليوم فإن هذا المبدأ يعني أن على العاملين معرفة الشخص الذي يتصلون به أثناء تأدية مهامهم المحددة. وأخيراً يوجد مبدأ التخصص ، الذي يقوم على إفتراض زيادة الفعالية¹. كما إهتم فايول بوصف وظائف المدير (ما يجب على المدير عمله) وقد لخص أفكاره في كتابه " الإدارة العامة والصناعة" الذي صدر في 1916².

(3) - النظام البيروقراطي:

لقد حدد ماكس فيبر هذا المصطلح في سياق سلطة القانون ، فيعتبر أفضل ما تمخضت عنه جهود المفكرين والعلماء في هذا الخصوص. فالبيروقراطية كما يراها فيبر تؤسس العلاقة بين الرسميين ودوائرهم الحكومية وهي تنطوي على الحقوق والواجبات المكتوبة والمنظمة لهذه العلاقة ولعل أهم سمات البيروقراطية هي:

*وجود مجالات محددة للسلطة تخضع لقوانين أو ضوابط ثابتة ، وفي هذا الخصوص توزع الأنشطة الإعتيادية التي يرتكز عليها الكيان البيروقراطي بأسلوب محدد بإعتبارها وظائف رسمية.

*قيام مبدأ تدرج المراتب الرسمية في المكتب الواحد أو تباين درجات السلطة مما يسمح بانسيابية نظام الرؤساء والمرؤوسين حيث يشرف أصحاب المراكز الأعلى على من هم أدنى منهم³.

*نظام فعال للقواعد والإجراءات ، يتعلق بكل مناصب العمل.

*إتجاهات غير شخصية.

*قواعد وقرارات تبلغ كتابياً.

*إرتكاز سلك المهنة على الكفاءة التقنية⁴.

وهكذا فإن تحول الإدارة الرسمية إلى تشكيلات من الضوابط والقواعد يرتبط عضوياً بطبيعة الإدارة الحديثة ، فالإدارة العامة تنبثق من إفتراض في يومنا هذا يقوم على كون سلطة الإداريين لا تحفل المكتب أو الإدارة إصدار الأوامر في كل حالة على إنفراد بل إن السلطة وما تحويه من أوامر تطبق بصورة عامة ومجددة عن الأشخاص والعلاقات التي تربطهم بالدوائر ، وهذا بالطبع يختلف عن الإدارات التي إتبع في الأزمنة القديمة والتي إعتمدت على الروابط القرابية والمحلية⁵.

¹ : جمال الدين لعويسات - مرجع سبق ذكره - ص ص (28-29).

² : حسين حريم - مرجع سبق ذكره - ص 22.

³ : قيس النوري - السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية - دار الكندي للنشر والتوزيع - الأردن - 1999 - ص 163 .

⁴ : جمال الدين لعويسات - مرجع سبق ذكره - ص ص (29-30) .

⁵ : قيس البوري - نفس المرجع - ص 164.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

*تقسيم واضح للعمل توزع بمقتضاه الأعمال المعتادة بطريقة محددة تأخذ شكل الواجبات الرسمية.

* عند إختيار الموظفين الجدد يكون المعيار الأساسي هو الصالح العام "موضوعية تامة"

*الاستفادة بأقصى طاقة ممكنة من كل العاملين بالمؤسسة.

*القرارات تأخذ بسرعة لأنها ملتزمة بقواعد محددة.

عيوب البيروقراطية:

- عدم التواكب السريع مع المتغيرات الحديثة في العمل ولا يمكن إدخال التحسينات المطلوبة في الطرق تناول المشاكل بشكل سريع لأن النظام محكوم بالقواعد.
- الانفصال عن آراء الجماهير حيث لا يمكن التأثير على أعمال الموظفين لأنهم ملتزمون بالقانون لذلك قد يؤدي الإلتزام بالبيروقراطية إلى سخط الجماهير المتعاملة مع المؤسسة.
- الإبقاء على الكثير من الأفراد غير الأكفاء في المؤسسة وترتيبهم على أساس الأقدمية لأن نظام تعيين الأفراد في كل هذا النظام يتم على أساس عوامل موضوعية" القواعد والقوانين" وليس على أساس الكفاءة في العمل¹.

ويتميز الفرد البيروقراطي بالآتي:

- القدرة على إتباع القوانين واللوائح والتعليمات حرفيا.
- يخفي على العاملين حقيقة شعوره بعدم الاهتمام سواء بالنسبة للعمل أو بالنسبة للعلاقات الإنسانية والمشكلات التي تنشأ من العاملين.
- يعمل عدم إظهار كل العوامل السلبية التي تؤثر بدورها على الروح المعنوية للعاملين.
- القدرة على تحقيق الكثير من النجاح بالنسبة للأهداف التقديرية².

وبالرغم من الأفكار و المفاهيم الهامة التي قدمها فيبر بشأن المنظمة وكان لها تأثير كبير في تطوير نظرية المنظمة، إلا أن هذه الأفكار لم تتل إهتماما يذكر حتى عام (1940) حينما ترجم كتابه إلى اللغة الإنجليزية ، وبدأ الإهتمام يرتكز أكثر فأكثر على دراسة وتحليل المنظمات، وبالرغم من الإنتقادات والتحفظات العديدة التي أثيرت حول النموذج البيروقراطي ، إلا أن هذا النموذج الذي إقترحه فيبر أصبح " نموذج تصميم" تطبقه الكثير من المنظمات الكبيرة في العصر الحالي في تصميم هياكلها التنظيمية³.

2 - المدرسة الرياضية:

ويطلق عليها البعض " مدرسة علم الإدارة" وترى أن أية وظيفة إدارية مبنية على المنطق، يمكن أن يتم وضعها في شكل معادلات رياضية، وتركز هذه المدرسة على إستخدام النماذج في تبيان علاقاتها.

وبالرغم من الدقة التي أدخلها هذا الأسلوب الرياضي في بعض العمليات الإدارية فإنه من الصعب تصور كون هذا المدخل الرياضي يشكل مدرسة مستقلة من مدارس الإدارة، بل إن مكانه الصحيح هو أن يكون فرعا مساعدا من فروع المعرفة، وأداة من أدوات التحليل التي تستخدمها الإدارة على أساس موقفي، أي على أساس مستمر من الموقف أو الظرف الذي توجد فيه المشكلة المواد حلها بدلا من وجود حل ثابت ودائم التطبيق في الظروف والأحوال⁴.

¹ : رشاد أحمد عبد اللطيف - إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية - المكتبة الجامعية - الإسكندرية - 2000 - ص 30.

² : سيد خير الله - علم النفس التربوي - أسسه النظرية والتجريبية - دار النهضة العربية - بيروت - 1978 - ص 38.

³ : حسين حريم - مرجع سبق ذكره - ص 25.

⁴ : جمال الدين لعويسات - مرجع سبق ذكره - ص ص (22-23).

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

3- حركة العلاقات الإنسانية: (المدرسة الكلاسيكية)

لقد دخلت حركة العلاقات الإنسانية ، إلى عدة شركات صناعية بفضل جهود " هنري جانت" وهو من الرواد الأوائل لفلسفة الإدارة العلمية و"بارت" الذي اخترع أول مسطرة حاسبة، كما يعتبر فرانك جلبرت وزوجته ليليان، أول من ناقشا تجارب الحركة وتنميط العمل....¹

وتقترن حركة العلاقات بالكابتن التون مايو وروتلز برجر، ودراسات هوثورن، ففي الفترة ما بين 1927-1932 قام مايو وزملاؤه من جامعة هارفارد بدراسات وتجارب مكثفة في مصانع شركة وسترن اليكتريك الكهربائية في إحدى ضواحي مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية ، وشملت الدراسات والتجارب إعادة تصميم الأعمال وتغييرات الدوام اليومي والأسبوعي وإدخال فترات راحة وأسس احتساب الأجور، وذلك لمعرفة تأثير كل ذلك على إنتاجية العامل.² فقد أكدت ماري فيولت" الأمريكية الأصل ، وتعتبر من أوائل من إهتم بدراسة النواحي الإنسانية في الإدارة، والأخذ بالإجراء الجماعي في حل المشكلات الادارية"³.

في كتاباتها ضرورة بناء إنسانية دينامية متناغمة داخل المصانع والمؤسسات كما أكدت فوليت مع مايو وبرنارد أهمية أن يكون العامل أو الموظف في محور خطة الإداري وتفكيره ، وبين مايو أن زيادة الاهتمام بالعامل تؤدي إلى زيادة في الإنتاجية بحيث تتناسب إنتاجية العمال طرديا مع فرص مشاركتهم في عملية صنع القرارات التي تؤثر عليهم.⁴

ولقد نتج عن دراسات مايو ، التركيز على التجربة وتوجيه الأذهان نحو تغيير ظروف العمل على الإنتاج، مما يكون له رد فعله في الحركة الروتينية للعمل والآثار المترتبة على تكرار العملية الإنتاجية، في الإجهاد والملل، وما ينجم عنهما من زيادة عناصر القلق والشؤم، مما يؤدي بالطبع إلى انخفاض الإنتاجية وضعف الروح المعنوية وقلة سائر المعدلات واتجاه مؤشرات إلى ما دون المتوسط، فتزداد المسافات المادية والاجتماعية.⁵

وبالتالي فقد ركزت حركة العلاقات الإنسانية على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل (مثل الإضاءة، وساعات العمل) بل وأيضا بالاهتمام بالعاملين والنمط الإشرافي عليهم، والخدمات المقدمة إليهم.⁶

ولقد أدخلت هذه الحركة إلى عالم الإدارة مفاهيم جديدة وأساسية مثل الإدارة بطريقة المشاركة، الإدارة بطريقة الأهداف، إثارة الدوافع، الروح المعنوية الحاجات البشرية، القيادة، تنمية المنظمات، جماعات العمل، إدارة التغيير، الاتصالات، إدارة الصراعات التنظيمية.

ويركز الكثير من أنصار الحركة الإنسانية على أن المنظمات لكي تبلغ أهدافها بكفاءة ، يجب أن تأخذ بعين الاعتبار الجانب البشري من تكوينها، بمعنى آخر يجب أن يكون هناك توافق ما بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها، وكلما كان هذا التوافق كاملا كان هذا في صالح كل من التنظيم والفرد.⁷

1 : قباري محمد إسماعيل - علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية - دارا لمعارف - الإسكندرية - 1980 - صص(439-440)

2 : حسين حريم - مرجع سبق ذكره - ص ص (25-26).

3 : عبد الصمد الأغبري - مرجع سبق ذكره - ص 50.

4 : هاني عبد الرحمن صالح الطويل - الإدارة التعليمية مفاهيم وأفاق - دار وائل للطباعة - الأردن - 1999 - ص 63.

5 : قباري محمد إسماعيل - نفس المرجع السابق - ص438.

6 : أحمد ماهر - إدارة الموارد البشرية - مرجع سبق ذكره - ص 36.

7 : جمال الدين لعويسات - مرجع سبق ذكره- ص 22.

الفصل الرابع

حدود علاقه بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

والنقد الموجه لهذه الحركة هو تحيزها للإنتاج في صورة رهيبة فهي ليست إنسانية في الواقع، فلم توضع من أجل إسعاد الفرد، ورغبة في تحسين ظروفه وإنما هي حركة بورجوازية، تحقق مصالح الإدارة¹.

وبالتالي وبصفة عامة فقد إنتقد مدخل العلاقات الإنسانية بأنه بالغ جدا في التركيز على الجوانب النفسية والاجتماعية في تصميم أعمال وأدوار الأفراد، وقلل من أهمية تأثير جوانب وعناصر المناخ المادي في تأدية الأعمال وأثر الحوافز الاقتصادية في دافعية الموارد البشرية في مكان العمل².

والنقد الايجابي لها هي محاولتها تفهم الأسباب التي دعت الفرد إلى تأخره عن القيام بواجبه أو عدم إنجاز العمل المنوط به، هذه المحاولات الإنسانية ترفع من قيمة الإنسان وإحترامه أمام أخيه الإنسان ، الذي يتعامل معه ، وتريحه نفسيا، حيث يشعر أن هناك من يشعر بالصعوبات التي يواجهها، ويحاول معاونته، ومن هنا تبدأ الثقة في النمو بين الاثنين وتزداد مع الاستمرار في العمل المشترك.

فالعلاقات الإنسانية هي روابط متينة تربط الإنسان بأخيه الإنسان حيث يبادلها بتعاون ، وتفاهم بتفاهم ، بعيدا عن قيود اللوائح، وتعليمات الأنظمة التي تعتبر الحد الفاصل الذي يمكن الرجوع إليه، بعد إستنفاد الإمكانيات الأخرى التي يمكن أن تساعد في حل المشكلات التي وقع فيها، ومن هذه الإمكانيات الهامة هي العلاقات الإنسانية³

رابعا: تعريف المدرسة

1- لغة: من الفعل - درس - درساً - "أقبل على كتاب أو علم ونحوهما يحفظه - ركز ذهنه ليتعلمه ويفهمه ."

درس: مص // "تعليم يعطيه مدرس ، أو أستاذ ويلقيه على صف أو جماعة مستمعين"⁴
مدرسة: جمع مدارس - "دار للتعليم الجامعي العام أو الإختصاصي".
مدرسة: "يقصد بها بناء أو مؤسسة تربوية محددة ، فالمدرسة والمنهج مصطلحان يعنيان المضمون نفسه في العلوم الإجتماعية"⁵.

2- اصطلاحا:

تعرف بأنها " مؤسسة إجتماعية معقدة مستجمعة في ذاتها لمنظومة من العلاقات البنوية المتبادلة بين مختلف جوانبها ، وأنه لا يمكن إحداث التغيير في أحد أجزائها دون التأثير في بنيتها الكلية".

ويعرفها فرديناند بويسون FERDINAND BUISSON بأنها: "مؤسسة إجتماعية

¹ : قيارى محمد إسماعيل - علم الاجتماع الإداري - ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية - دار المعارف للنشر - الإسكندرية - 1981 ص 143.

² : عمر وصفي عقيلي - إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي - دار وائل للنشر - الأردن - 2005 - ص 156.

³ : يوسف مصطفى القاضي وآخرون - الإرشاد النفسي والتوجيه التربوي - دار المريخ - الرياض - 2002 - ص ص (54-55).

⁴ : أنطوان نعمة وآخرون - المنجد في اللغة العربية المعاصرة - مراجعة مأمون الحموي وآخرون - دار المشرق - بيروت - 2000 - ص 458.

⁵ : فريدريك معتوق - معجم العلوم الإجتماعية - أكاديميا للنشر - بيروت - 1993 - ص 99.

الفصل الرابع

حدود علاقه بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

ضرورية تهدف إلى ضمان عملية التواصل بين العائلة والدولة من أجل إعداد الأجيال الجديدة ، ودمجها في إطار الحياة الإجتماعية.¹

من أهم إفتراضات النظرية البنائية الوظيفية – الإفتراض الأكبر والهام الذي مؤداه – أن التربية – المقصود بها المدرسة " هي مؤسسة إجتماعية ، لها الصدارة على غيرها من مؤسسات المجتمع ، لما تقوم به من وظائف هامة في بناء و إستمرار المجتمعات الحديثة"² .
- المدرسة مؤسسة إجتماعية أنشأها المجتمع لتشارك الأسرة مسؤوليتها في التنشئة الإجتماعية وتبعاً لفلسفته ، ونظمه ، وأهدافه ، وهي متأثرة بكل ما يجري في مجتمعها ومؤثرة فيه أيضاً ، إنها الأداة والوسيلة ، والمكان الذي بواسطته يتم نقل الفرد من حال التمرکز حول الذات ، إلى حال التمرکز حول الجماعة ، وهي الوسيلة التي يصبح بها الفرد إنساناً إجتماعياً وعضواً فاعلاً في المجتمع .

- فهي المؤسسة التي أنشأها المجتمع لتربية وتعليم الصغار ، نيابة عن الكبار الذين شغلهم الحياة ، إضافة إلى تعقد وتراكم التراث الثقافي .

- هي المؤسسة الإجتماعية التي أنشأها المجتمع لتقابل حاجة من حاجاته الأساسية وهي تطبيع أفرادها طبيعياً إجتماعياً ، ليجعل منهم أعضاء صالحين.³
- وحدة إجتماعية يجب تمييزها عن الوسط الإجتماعي الذي تعيش فيه ، توجد أين يوجد مدرسون وتلاميذ للتعليم والتعلم بالإضافة إلى أن التعليم الذي يجري داخلها هو تعليم شكلي يكون في الفصل ، تتشكل الوضعية التعليمية خاصة من جماعتين أو أكثر في وسط مؤسساتي أو خاص ، بغية فعل تقوم به إحدى الجماعات على الأخرى .
- عندما نحلل المدارس الحاضرة نجدها تتميز بمميزات خاصة ، يمكن على أساسها دراستها كوحدات إجتماعية مستقلة وتتمثل في :
- تضم المدرسة أفراد معينين هم المدرسون الذين يقومون بعملية التعليم ، والتلاميذ الذين ينلقون التعليم ، وقد يخضع هؤلاء التلاميذ في بعض أنواع المدارس إلى عملية إنتقاء وغرلة .
- تتميز المدرسة بنظام سياسي واضح التحديد ، فطريقة التفاعل الإجتماعي التي تتمركز حول القيام بالتعليم وإستقباله تحدد النظام السياسي للمدرسة .
- كذلك العملية التعليمية داخل المدرسة تتكون من حقائق ومهارات وإتجاهات وقيم أخلاقية .
- إن المسؤولون يعتبرون أنفسهم مسؤولين أمام المجتمع ، لأن النظام الإداري مازال يعتبر نجاح المدرس في مهمته رهن بعدد الناجحين ، بصرف النظر عما إكتسبوه من مهارات وميول وإتجاهات ، فحسب "روسو" ليس بالإمكان فصل الأهداف البيداغوجية عن الأهداف الفلسفية ، السياسية ، الدينية ، أو الأدبية .

¹ : علي أسعد وطفة – وعلي جاسم الشهاب - علم الإجتماع المدرسي – بنيوية الظاهرة المدرسية ووظيفتها الإجتماعية - المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع .لبنان -2004- .

² : شبل بدران وحسن البيلاوي - علم إجتماع التربية المعاصر – ط2- دار المعرفة الجامعية – الإسكندرية – 2003-ص19 .

³ : صلاح الدين شروخ – علم الإجتماع التربوي – دار العلوم للنشر والتوزيع – عنابة -2004-ص72 .

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

- المدرسة نقطة التقاء عدد كبير من العلاقات الإجتماعية المتداخلة المعقدة ، هذه الأخيرة هي المسالك التي يتخذها التفاعل الإجتماعي والقنوات التي يجري فيها التأثير الإجتماعي ، ويمكن تحليل العلاقات الإجتماعية المركزة في المدرسة على أساس الجماعات المتفاعلة فيها والمتمثلة في المدرسين والتلاميذ ، لكل منها دستورها الأخلاقي وإتجاهاتها وعاداتها نحو المجموعة الأخرى.
- كما تعرف المدرسة بثقافة خاصة ، هذه الأخيرة تعد في جزء منها من خلق التلاميذ من أعمار مختلفة ، وفي جزء منها من خلق المدرسين ، والأنماط السلوكية المعقدة التي تتركز حول المدرسة جزء من ثقافتها الأخرى .
- إن المدرسة مؤسسة متخصصة داخل المجتمع ولها وظائفها الخاصة المناسبة لها وعندما تحاول المدرسة أن تعكس كل أوجه النشاط الموجودة في المجتمع ، تكون النتيجة درجة عالية من السطحية ونوع من التمثيل¹.

وفي وقتنا الراهن تراكمت على المدرسة المسؤوليات وناء كاهلها بالأعباء وتخلت أغلب المؤسسات عن أدوارها وأعطت الدور الكامل للمدرسة فلم تعد مهمتها تقتصر على الناحية العقلية بل تطورت إلى العناية بالسلوك والإتجاهات والمواطنة الصالحة بصفة خاصة ، وإذا أردنا للمدرسة أن تقوم بعملية التربية ، لا بد أن تخفف من أعبائها ، وتلقي ببعضها على المؤسسات الإجتماعية الأخرى كالأسرة والمسجد .

تعتبر المدرسة المؤسسة الاجتماعية، التي أعدها المجتمع لتزويد الفرد بالخبرات والمهارات الاجتماعية الملائمة التي تسمح له بالتعامل الاجتماعي المنتج مع البيئة التي يعيش فيها². فالمدرسة في عالمنا اليوم قد تراكمت عليها المسؤوليات والأهداف فلم تعد مهمتها قاصرة على الناحية التأقينية والتحصيلية، بل تطورت إلى العناية بالسلوك والاتجاهات والعلاقات والتفاعلات والاجتماعية المشكلة لدينامية الجماعات المدرسية، اعتبارا من كون المدرسة مجتمع مصغر يضم العديد من الجماعات الصغيرة منها جماعات الصفوف الدراسية³.
فدور المدرسة لا يقتصر على عملية التعليم وتزويد الطلاب بالمعارف إنما يزداد لتسهم في عملية التربية أو التنشئة الاجتماعية وخاصة وأن الطفل يقضي فيها أغلب سنوات عمره وخاصة الأولى منها والتي لها تأثير كبير على تكوين شخصية الفرد.
وتقوم المدارس على غرس الشعور بالانتماء عن طريق تشجيع التلاميذ للمساهمة في مشروعات الخدمة العامة لاكتساب الخبرة العملية للعمل مع الناس والتعرف على إحتياجات المجتمع ومشكلاته ، بالإضافة إلى دور مراكز التدريب المهني التي أصبحت تسترشد بتوجيهات وتوصيات رجال الأعمال والصناعة في تعديل برامج الدراسة وأساليبها، كما أن المدرسة تشارك بصورة مباشرة في شؤون المجتمع، ويساهم التلاميذ في الأنشطة كبرامج الإذاعة وأسبوع لتنظيم المرور ورجالات التبرعات والمساهمة في معسكرات العمل.

¹ : عبد الوافي بوسنة - ماهية العولمة والمدرسة كمؤسسة إجتماعية - ملتقى العولمة والنظام التربوي في الجزائر وباقي الدول العربية - بسكرة - ديسمبر 2005- ص ص(181-190).

² : خليل المعاينة وآخرون - مدخل إلى الخدمة الاجتماعية - دار الفكر للنشر والطباعة - عمان - 2000 - ص 98

³ : جابر نصر الدين - أساليب وطرق التعامل مع الجماعات المدرسية - من وجهة نظر نفسية - إجتماعية - مجلة العلوم الإنسانية - العدد 01- نوفمبر 2001- ص ص(149-160)

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

إن وظيفة المدرسة أصبحت مركزا لخدمة المجتمع وتفتح أبوابها للأنشطة المتنوعة في مختلف النواحي الثقافية والاجتماعية والرياضية والفنية، مما يؤدي إلى تقديم خدمات مختلفة إلى البيئة ورفع مستواها الاجتماعي¹.

ويؤخذ على اتجاه الإدارة العلمية أنه يستند إلى التخصص العميق، ولكن من الملاحظ أن تطبيق مبدأ التخصص يفقد العامل حبه للعمل ويزيد الملل عنده ويصبح كالألة. ويرى أصحاب هذا الإتجاه أن أفضل طريقة للعمل هي تلك التي تحتوي على أقل وأقصر حركات ممكنة، ولكن أصحاب هذا الإتجاه تجاهلوا ما بين الأفراد من فروق، فما يعتبر أفضل لشخص لا يعتبر كذلك للآخر.

وكان تايلور يعين الفرد في وظيفة، فإذا ثبت فشله تم فصله بحجة عدم إستطاعته إنتاج المعدل المقرر، وعدم ملاءمته للوظيفة وكان على تايلور أن يدرس طبيعة وإمكانيات العامل قبل تعيينه في العمل ، وتميل فلسفة تايلور إلى مبدأ الديكتاتورية في معاملة الأفراد، إذ صمم على وجوب وضع سلطة إتخاذ القرارات ووضع الأنظمة في يد الإدارة دون إشراك العمال في ذلك، ورأى تايلور أن العامل الذي لا ينتج وفق المعدلات التي وضعها يفصل ، كما أنه تجاهل ممثلو نقابات العمال وإعترض على تدخلهم في العلاقة الإدارية والعمال، مدعيا أن الإدارة أكثر دراية بمصالح العمال وحريصة على مصالحهم ورفض قبول إقتراحات النقابات إذا ما تعارضت مع فلسفته².

فالإدارة العلمية ينبغي أن تكون الأساس الذي تقوم عليه حياتنا اليومية كما إعتقد تايلور، وبالتالي ينبغي تطبيقها على الصناعات المعقدة، وكأنه كان فيلسوفا وداعية لتحسين حياة الناس، ويتطلب ذلك قدرا من التفكير ومن الدقة لوضع نظام لكل ما تقوم به من حركات، وإستغلال كل وقتنا، مع الحصول على أقصى فائدة ممكنة، ويرى أن نقص كفاءة العمل هي سبب شقاء البشرية وعدم تمكنها من الإفادة من التقدم العلمي³.

وللمدرسة عدة وظائف إجتماعية منها

1-المدرسة كمؤسسة تعليمية: وكان التركيز في هذه المرحلة على نقل المعرفة أساسا مما أدى في كثير من الأحيان إلى الحشد وتكثيف المعلومات للطلاب والاعتماد غالبا على الحفظ ، مع بعض التكافل الاجتماعي دون مراعاة للفروق الفردية أو مقابلة رغبات الدارسين ، وكادت تنحصر الوظيفة الاجتماعية للمدرسة في هذه المرحلة على تزويد الطلاب بالمعارف كمتطلبات مهنية تحتاج إليها المجتمع.

2-المدرسة كمؤسسة تعليمية تربوية:

حيث بدأ الاهتمام في هذه المرحلة بفهم شخصية الطالب وتحسس قدراته كأساس للعملية التعليمية كي تتحقق فاعليتها، وقد ركزت هذه المرحلة على إيصال المعرفة والخبرة الإنسانية للطلاب عن طريق خصائصهم وقدراتهم⁴.

¹ : خليل المعاينة وآخرون - نفس المرجع - ص 89.

² : حسين عبد الحميد أحمد رشوان - علم اجتماع التنظيم - مؤسسة شباب الجامعة - الإسكندرية- 2004- ص 61.

³ : عبد الرحمان محمد العيسوي - سيكولوجية الإدارة مع دراسة ميدانية عن المشكلات الإدارية وسبل علاجها - الدار الجامعية- الإسكندرية-1999-ص

54.

⁴ : عدلي سليمان - الوظيفة الاجتماعية للمدرسة- دار الفكر العربي - القاهرة -1999- صص (13-14).

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

وهكذا فإن الوظائف الأساسية للمدرسة تتحدد في ضوء الأهداف الرئيسية لها كمؤسسة أو تنظيم إجتماعي يقوم على مجموعة من القواعد والمهام المحددة لها في المجتمع والمرسومة في إطار النظام التعليمي التربوي باعتباره النظام أو النسق الفرعي الذي تنتمي إليه كتنظيم أو مؤسسة إجتماعية تربوية ، ولقد حدد أحد علماء إجتماع التربية "ميسجرافي" الوظائف الاجتماعية للمدرسة في خمس وظائف.

-نقل الثقافة في المجتمع - تزويد المجتمع بالمبدعين والمجددين - الوظيفة السياسية - الوظيفة الاقتصادية - وظيفة الانتقاء الاجتماعي¹.

فالمدرسة لا يمكن أن تنفصل عن المجتمع الذي تعمل فيه، وتدخل المجتمع في عملية التعليم يظهر بالأهداف التي يحددها للتربية، وبوسائل الإعداد التي يضعها تحت تصرفها، فتطور المجتمع يحدث تحولات عضوية، سواء على مستوى البنى المدرسية أو في طرق والمواقف التربوية التي يجب أن يستفيد منها الأطفال اللامتكيفون، وكذلك أيضا مجمل التلاميذ²

خامسا: الهيكل التنظيمي للمدرسة

المدرسة هي المؤسسة التربوية المقصودة والهامة التي أنشأها المجتمع لتنفيذ الهدف النظام التربوي، حقيقة أن الأسرة تشاركها في عملية التربية ، إلا أن وظيفتها الأصلية هي الإنجاب ، والتربية في الأسرة هي وظيفة مصاحبة للوظيفة الأصلية³.

فالمدرسة تعتبر وحدة من وحدات الإدارة التعليمية على مستوى إجرائي معين ، والدارة المدرسية في ذلك النوع أن الاتصال الذي يربط بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة التعليمية للحصول على جيل واع مستنير يعمل على رفع شأنه وإعادة بناء مجتمعه والعمل على تقدمه .

فللمدرسة أهداف تسعى إلى تحقيقها وهذه الأهداف ترجمة للفلسفة التربوية التي إشتقت أصلا من فلسفة المجتمع ، ومن ثم فإن إدارة المدرسة قد تجسدت في صورة إجراءات يقوم بها جماعة العاملين في المدرسة ، من ناظر أو مدير ووكيل ومدرس وموظفين للإشتراك مع التلاميذ وعلى كل منهم تقع مسؤوليات المتطلبات الاجتماعية وتحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المدرسة .

ومن أهم أهداف الوحدة التعليمية (المدرسة) مايلي:

- الكشف عن ميول التلاميذ وقدراتهم وإستعداداتهم الفطرية والعمل على توجيهها بما فيه صالح التلميذ كفرد ، وصالح الجماعة.
- تنمية شخصية التلميذ لتكون شخصية متكاملة .
- تربية الأطفال الناشئين ، تربية عقلية سليمة على أساس ديمقراطي سليم ، والعمل على تنميتهم إجتماعيا وخلقيا وتربيتهم تربية استقلالية.
- تربية النشئ تربية قومية عربية سليمة .

¹ : عبد الله محمد عبد الرحمن - علم اجتماع المدرسة - دار المعرفة الجامعية - الإسكندرية -2001-صص (38-39) .

² : هوجيت كاغلار - علم النفس المدرسي - ترجمة فؤاد شاهين - ط2- عويدات للنشر والطباعة- بيروت - 1999- صص (36-37) .

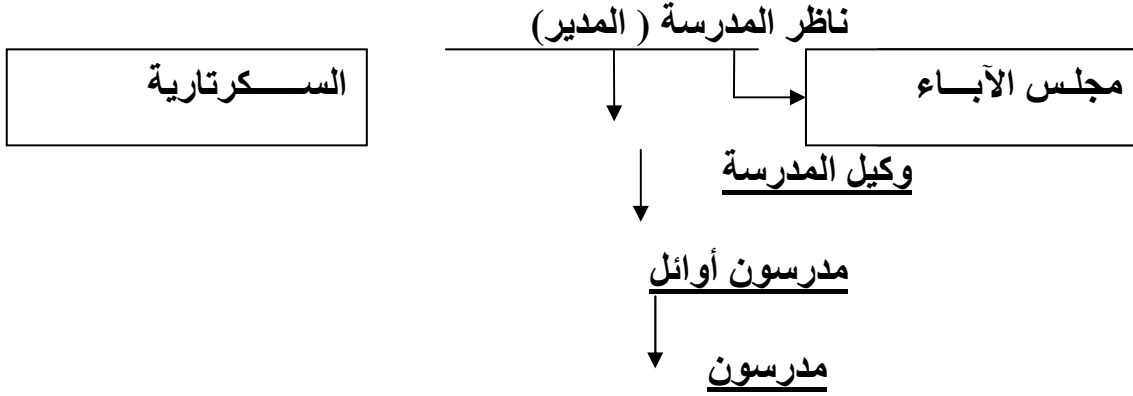
³ : حسين عبد الحميد أحمد رشوان - التربية والمجتمع (دراسة في اجتماع التربية) مؤسسة شباب الجامعة - الإسكندرية -2005- صص 67 .

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

- إعداد التلميذ لفهم الحياة الحاضرة والماضية والاستعداد لمواجهة المستقبل وتقبل التغييرات الاجتماعية ومواجهة تحديات العصر، وذلك عن طريق ربط المدرسة بالحياة المدرسية والواقعية¹

* هيكل الإدارة المدرسية:



الشكل (02)

- 1- ناظر المدرسة : تشغل وظيفة ناظر المدرسة من بين وكلاء المدارس وعند التعيين في وظيفة ناظر مدرسة يفضل الحاصلون على مؤهلات تربوية مقارنة مع غير الحاصلين على هذه المؤهلات حتى ولو كانوا يشغلون فئات إدارية أعلى².
- 2- وكيل المدرسة: يشترك مع الناظر في رسم سياسة المدرسة ومناقشتها في المجلس المدرسة ، ويعاون الناظر فيما يسند إليه من أعمال ، ويتحمل وكيل المدرسة نصيبه الكامل من المسؤولية في إدارة المدرسة وتصريف شؤونها الفنية والإدارية، تدريباً له لإعداداته لتحمل هذه المسؤوليات كاملة عندما يحين الوقت للنظارة.
- ويعين في وظيفة وكيل مدرسة من بين المدرسين الأوائل ، يقوم وكيل المدرسة بتدريس عدد من الحصص الأسبوعية يساوي نصف نصاب المدرس بالإضافة إلى المسؤوليات الأخرى التي تمارسها.
- نحتاج إلى مفهوم جديد لوظيفة وكيل المدرسة نظراً لأن هناك عدداً كبيراً في بعض المدارس في المدرسة الواحدة مع ضرورة الاستفادة من خبراتهم الطويلة³
- فالهيكلة التنظيمية هو الإطار العام الذي يحدد من في التنظيم لديه السلطة على من ؟ ومن في التنظيم مسئول أمام من ؟
- فهو على ذلك يتركب من مجموعة من المراكز والوحدات الإدارية ذات السلطات والمسؤوليات التنظيمية المحددة مع توضيح إتجاه العلاقات بين الأفراد شاغلي المراكز⁴.
- 3- المدرس الأول : يعتبر الموجه والمفتش المقيم في المدرسة بالنسبة لزملائه المدرسين في مادته ، لذلك فهو المسئول الأول والمراقب المستمر للمادة الدراسية ويؤخذ هذا في الاعتبار عند

¹ : إبراهيم عصمت مطاوع - الإدارة التعليمية في الوطن العربي (أوراق عربية وعالمية) - دار الفكر للطباعة والنشر - القاهرة - 2003 - ص 45.

² : إبراهيم عصمت مطاوع - نفس المرجع - ص 47.

³ : أحمد إبراهيم أحمد - التطوير التنظيمي في المؤسسة التعليمية - دار الوفاء للطباعة والنشر - الاسكندرية - د ت - ص 94.

⁴ : مصطفى محمود أبو بكر - التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة - الدار الجامعية - الاسكندرية - 2002 - ص 122.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

تعيينه إذ يخصص 40 درجة لمدى نجاحه في مراقبة مادته وأنشطتها المختلفة من مجموع الدرجات لتقييمه وهي 100 درجة.

4- **المدرس** : هو حجر الزاوية في العملية التعليمية والتربوية فهو يؤثر بأقواله وأفعاله ومظهره وسائر تصرفاته في التلميذ ، كما أنه الدعامة الأولى لقوة هذا الوطن ومجده ،ولهذا فإن أضخم مسؤولية يلقيها الوطن على أبنائه إنما يلقيها على عاتق المدرسين¹.

وللحفاظ على التنظيم يجب :

- التقليل من عدد العاملين في الإدارة المدرسية من مديري عموم ومديري مراحل ونظار ووكلاء ، فكثرتهم تؤثر على تحديد الواجبات والمسؤوليات والتضارب في القرارات .
- المرونة عملية ضرورية لاضفاء الحيوية على الهياكل التنظيمية من أخطار الجمود الإداري لمكاتب ومواهب الإبداع والإبتكار.

-تنظيم العلاقة بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية وإحترام القوانين والتعليمات المنظمة بحيث يساعد على إيجاد المناخ التنظيمي الذي يعبر عن الجودة الداخلية لأداء المدرسة.

- إعادة توزيع الاختصاصات الادارية وتجميع الوظائف وإعادة تصميم خطوط الاتصالات وقوانين السلطة والمسؤولية عبر كافة المستويات الإدارية.

- إعادة النظر في القوانين الإدارية والمالية التي تنظم الإدارة التربوية والتنظيمية فالمتغيرات السريعة التي طرأت على أنظمة الإدارة تفرض بالضرورة على المدرسة الأخذ بتحديث العمل الإداري بالمدرسة على نحو يتناسب مع المستجدات التي تطرأ على شبكة العلاقات بين إدارة المدرسة وإدارة التعليم ، وإدارة المدرسة والعاملين بها وإدارة المدرسة والمجتمع الخارجي، وإدارة المدرسة والتلاميذ².

- وبالنسبة لهيئة التدريس فإن ثمة حاجة إلى برامج التنمية المهنية، تهتم بأن ينمي المعلم نفسه، وأن تنمي المدرسة ببرامج تدريبية متنوعة في التخصص الذي يدرسه ، وفي مناهجه وطرق تدريسه والتكنولوجيا التعليمية وعمليات التقويم ، ودوره الإداري.

- وفيما يتعلق بالهيئة الإدارية من مدير ووكلاء المدرسة ، وموظفين كتابيين ينبغي أن تهتم المدرسة بأن تكون مهينة للتعلم بالنسبة إليهم مما يساعدهم على أداء مهامهم ومسؤولياتهم بكفاءة - والآباء فلا شك أن المدرسة ينبغي أن تتواصل مع البيئة وتتفاعل معها وتقدم لأبنائها - ومنهم الآباء والأمهات- برامج تساعدهم على النمو من خلال التعلم بكافة أشكاله.

ويتطلب التنظيم في الإدارة توفر إطار لنظم المعلومات الإدارية تقدم البيانات اللازمة والمعلومات التي تساعد على التطوير وإدارته، كما تتطلب الإدارة الإستراتيجية بما تشمله من تخطيط إستراتيجي وضع أهداف وأغراض وسياسات . وهي تقدم أساس إختيار البدائل المستقبلية من بينها، وهكذا تساعد الأهداف أعضاء التنظيم المدرسي في صنع القرارات عما يمكن أو ينبغي عمله، وعما لايمكن ولا ينبغي عمله أيضاً³.

¹ : ابراهيم عصمت مطاوع - مرجع سبق ذكره - ص ص (54-56).

² - أحمد إبراهيم أحمد - نفس المرجع السابق - ص ص (94-95).

³ : أحمد إسماعيل حجي- إدارة بيئة التعليم والتعلم النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة - دار الفكر العربي - القاهرة -2000- ص 160.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

وتتطلب الإدارة الاستراتيجية مديرين يتسمون بالمبادأة والخيال والرؤية المستقبلية والقدرة على تحليل المتغيرات المستقبلية ، مديرين لديهم قدرة على إدارة عملية التغيير تحت مظلة من القيادة الاستراتيجية المسلحة بقيم وثقافة تنظيمية فاعلة¹.

فالإدارة المدرسية بحاجة إلى مدير متميز تتوافر فيه الشروط اللازمة ويستطيع أن يخلق بيئة تعليمية مناسبة للتلاميذ والمعلمين.

- **نموذج مدير المؤسسة:** يكون مشرفا تربويا مقيما، وموجها للعملية التربوية بحيث يقوم بدور القائد التربوي ، ويهيئ الجو للعمل بروح الفريق ، ويتصف بصفات المدير الفعال كما أشار إليه هالين، الذي يهتم بالأداء المرتفع لإنتاجية المدرسة، وأداء مرتفع للأفراد ، وأن تسير المدرسة بفعالية أثناء غيابه دون ملل أو فتور.

- **نموذج المعلم :** يكون قائدا للعملية التربوية ، ورفيقا للتلميذ ومرشدا لسلوكه وموجها لأنشطته ، وملما بالفلسفات التربوية والنفسية لخصائص التلميذ ليسهل التعامل معه.

- **نموذج العملية التربوية :** تتسم بالحرية المسؤولة للتلميذ ، والمشاركة الفعالة بين المعلم والتلميذ في تحمل المسؤولية الإدارية والتعليمية، والديمقراطية السليمة في التعامل مع الإدارة المدرسية والعناصر المعنية بالعملية الإدارية مع المعلمين والمختصين والتلاميذ وأولياء الأمور وقادة المجتمع².

وفي الأخير نقول أن المدرس الأول هو المعلم الذي يختار بواسطة مدير المدرسة أو المسؤولين في إدارة التعليم والمدرس المتعاون و العامل الأكثر أهمية وتأثيرا للتدريب على التدريس ، فهو يؤثر على إتجاهات المتدربين ومهاراتهم.

وفي دراسة **كولن** بعنوان المدرس الرئيسي والمدرس المعاون باعتبارهما مدخلان للامتياز التعليمي، أوضح أن وجودهما جاء بطلب من أولياء الأمور لتطوير التعليم وتحسين نوعيته، ولجعل الأمة قادرة على مواجهة تحديات ما بعد عصر الصناعة كما أوضح سكرتير التعليم الأمريكي أن أي تطوير في نظام التعليم الأمريكي يتوقف على جذب العناصر الجيدة ذوي الموهبة من طلاب لكليات إعداد المعلمين ، توفير الحوافز للمعلم الفعال للبقاء في مهنة التعليم ، توفير فرص التدريب والنمو عموما لجميع المدرسين لتحسين مهارات تدريسيهم³.

فالمدرسة لها عدة أدوار منها:

- تعميم الوحدات العلاجية ، حتى تقوم بتشخيص وعلاج جميع أمراض التلاميذ
- توفير الوجبة الغذائية للتلاميذ ، وعلى أن تتوفر هذه الوجبة على الغذاء الكامل .
- الفحص الدوري الطبي للتلاميذ ، وتخصيص لهم دفاتر صحية تتضمن مراحل نمو الطفل وبيانات تتصل بما إعترضهم في حياتهم من أمراض وراثية.

- تنظيم النشاط المدرسي خارج الفصول بمختلف أنواعه ، من رياضة ورحلات وجمعيات علمية على أن يخصص أساتذة للإشراف على هذا النشاط وأن يلاحظ في إختيار المشرفين ، بما يمتازون به من التفوق العلمي والخلقي.

- التعاون بين المدرسة والأسرة في سبيل تربية الطفل ، كأن تعقد لقاءات بين الأسرة والمدرسة كل ثلاثة أشهر مثلا للبحث والنقاش والتفاهم على الأمور التي تتعلق بشؤون التلاميذ

¹ : أحمد سيد مصطفى - إدارة الموارد البشرية - الإدارة العصرية لرأس المال الفكري - الناشر المؤلف - القاهرة - 2004 - ص 44.

² : أحمد إبراهيم أحمد - الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية - دار الفكر العربي - القاهرة - 2000 - ص 37 .

³ : فاروق شوقي البوهي - التخطيط التعليمي - دار قباء للطباعة والنشر - القاهرة - 2001 - ص 317.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

والنظر في أحوال التعليم ومستقبل التلاميذ والعمل على رفع مستواهم الاجتماعي والنفسي والعلمي والخلقي والصحي¹.

إن المدارس حاليا تعمل على الإندماج في الحياة العامة وتنسيق الخدمات مع الهيئات الصحية والترويحية وتستفيد من كافة الخدمات المتوفرة في المجتمع وتعمل المدارس على إزالة ما يقف في سبيل التلاميذ من عقبات ، لذا يستطيع الأخصائي الإجتماعي معاونة المدارس لعلاج مشاكل التلاميذ ومعرفة العوامل المؤدية لسوء التكيف مستفيدا من موارد المجتمع وإمكانياته المختلفة في تزويد الطفل والأسرة بما يحتاجون إليه من الخدمات الصحية والإقتصادية و مساعدة الأسر على الإهتمام بمشاكله والمشاركة في حلها بالاطافة إلى مؤسسات أخرى تقدم المساعدة للتلاميذ² .
لقد تحولت مهمة المدرسة من ملئ عقول النشء بالمعارف إلى مهمة توظيف تلك المعارف بما يضمن بناء الانسان ، حيث تمثلت في تبني مقاربات تربوية تنوعت بحسب التطور التدريجي للمنظومة التربوية³.

سادسا: ماهية الإدارة المدرسية

إن مجال الإدارة المدرسية من المجالات الحديثة وليدة هذا القرن بإعتباره مجالا مستقلا للدراسة نظرا لأنها بدأت كغيرها متأثرة بما يتبع في المؤسسات والمنظمات الخاصة التجارية والصناعية منها من نظم وأساليب لذا فقد يكون من الأفضل التعرف على مفهوم الإدارة المدرسية

ومفهوم الإدارة المدرسية تعرض في جوهره لنوع من الفهم الخاطئ نظرا لما يصادفه مدير المدرسة من الظروف الصعبة في عمله إذا كان ممن يتمسكون ببعض المفاهيم الخاطئة عن الإدارة المدرسية⁴.

فالإدارة المدرسية عنصر مهم من عناصر العملية التربوية يعمل على حفز عناصر العملية التربوية المادية والبشرية ، وتنشيطها فهي تتغلغل في جميع أوجه النشاط التربوي ومن هنا تأتي أهميتها ، وهي عنصر غير ملموس ولكن يستدل على عدم وجودها بالنتائج السيئة لغيابها ، والإدارة المدرسية ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية⁵ .
وهناك بعض المفاهيم الخاطئة للإدارة المدرسية :

- إن مجرد التعيين في وظيفة مدير المدرسة يعطيه الحق في قيادة أعضاء هيئة مدرسته...فمدير المدرسة الذي يعتقد أن هيئة مدرسته يجب أن يتبعوه لمجرد أنه يقوم بهذه الوظيفة الإدارية يعتبر خطأ فاحشا لإن القيادة أمر يكتسب ولا يصاحب الوظيفة بطريقة آلية.
- إن أعضاء هيئة المدرسة يجب أن يتلاءموا مع مدير المدرسة لأن عدم إهتمام مدير المدرسة بالعلاقات الإنسانية بين أعضاء أسرة المدرسة يحتم فشل هذا المدير في عمله.
- يعتقد البعض أن ما يحسه الآخرين أمر غير هام فكثيرا من مديري المدارس لا يهتم ما تحسه الآخرون وبالتالي تتعرض قيادته للفشل وتفشل المدرسة⁶.

1 : رشيد زرواتي - مدخل للخدمة الاجتماعية - مطبعة هدمة- المسيلة -2000- ص 66 .

2 : خليل المعاينة وآخرون - نفس المرجع السابق - ص 90.

3 : فرجاتي عمر وأحمد فريجة - المنظومة التربوية في الجزائر من منطق التعلم الى منطق التكوين - العولمة والنظام التربوي الجزائري وباقي الدول العربية - ديسمبر 2004-ص14.

4 : حافظ فرج أحمد ومحمد صبري حافظ- إدارة المؤسسات التربوية - عالم الكتب للنشر - القاهرة - 2003- ص 43.

5 : صلاح عبد الحميد مصطفى - مرجع سبق ذكره - ص 37 .

6 : حافظ فرج أحمد - نفس المرجع - ص ص (43-44).

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

- إن الإدارة المدرسية لم تعد مجرد تسيير شؤون المدرسة تسيرا روتينيا ولم يعد هدف مدير المدرسة المحافظة على النظام في مدرسته وتأكده من سير العمل في المدرسة ونسق جدول الموضوع وحصر حضور التلاميذ وتعيينهم ، والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي، والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو ، كما أصبح يدور أيضا حول تحقيق الأهداف والأغراض التربوية والاجتماعية حجر الأساس في الإدارة المدرسية ، بعد أن كان يضيع فيما مضى وسط الإهتمام بالنواحي الإدارية ولا يعني هذا التحول وظيفة الإدارة المدرسية التقليل من شأن هذه النواحي الأخيرة بل يعني أنها أصبحت تهتم بأولوية العملية التربوية الاجتماعية كما يعني توجيه الوظائف الإدارية لخدمة هذه العملية الرئيسية¹.

ويرى البعض أن الإدارة المدرسية الناجحة هي التي تستطيع أن تحقق أهداف المدرسة ببسر وبأقل جهد ممكن ، بالإضافة إلى ذلك تستطيع تقدير القوى والعوامل التي تحدد نوع السلوك الإداري الأنسب لمواجهة موقف معين ، ويؤكد "ارجرز" هذا الرأي بقوله "أن القادة الأكفاء هم الذين يقدرون على التصرف في نماذج قيادية عديدة ومختلفة معتمدين في ذلك على المطالب الفعلية للموقف الإداري ، فالإدارة تستمد من الموقف وكل موقف يتطلب نمط إداري معين هو الإلتزام بالهدف الذي يرسمه المعلمون ، وبهذا يبتعد المدير الفعال عن الرئاسة ويصبح مستشارا للمعلمين يطلبون خبرته ومشورته"².

ولقد ظهرت في السنوات الأخيرة ، تحليلات متعددة لعلماء الاجتماع التربوية الذين يتبنون المنظور البنائي الوظيفي في دراسة قضايا التعليم ومؤسساته المختلفة، وينظرون إلى المدرسة كتنظيم وبناء اجتماعي له أدوار وظيفية تحترم في مجملها تحقيق الهدف العام للنظام التعليمي في المجتمع الحديث، كما تتحدد طبيعة البناء الاجتماعي للمدرسة حسب نسق الأدوار وتقسيم العمل الذي يتحدد طبيعة البناء الاجتماعي للمدرسة وحسب نسق الادوار وتقسيم العمل الذي يتحدد بدوره كنتيجة لطبيعة وأنماط الفئات والطبقات العاملة من هيئات التدريس والمديرين وأيضا للتلاميذ.

وقد ميز كونت بين ثلاث مستويات موجودة في المجتمع، الفرد والأسرة والاتحادات الاجتماعية، وهذه المستويات الثلاثة تمثل البناء وأما الوظيفة أي وظيفة البناء فتشير إلى الإسهام الذي يقدمه الجزء إلى الكل ، وهذا الكل قد يكون متمثلا في المجتمع أو ثقافته كما تشير الوظيفة إلى الإسهامات التي يقدمها المجتمع الكبير للجماعات الصغيرة التي يضمها.

وتؤكد النظرية البنائية الوظيفية أن الأبنية الاجتماعية الجزئية تقدم بعملها كمحركات تؤدي إلى كفاءة المتطلبات الوظيفية لإستمرار الأنساق الاجتماعية³.

ومن هنا نستطيع القول أن النظرية البنائية الوظيفية تستخدم كإطار لفهم المدرسة . والتأثيرات المستمدة من الأنساق الاجتماعية الأخرى، فمثلا الانحراف والعنف والتسرب المدرسي

¹ : محمد جاسم محمد - سايكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسة وآفاق التطوير العام - مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع - عمان - 2004

- ص 22.

² : جودت عزت عطوي - مرجع سبق ذكره - ص 29 .

³ : رشيد زرواتي - مرجع سبق ذكره - ص ص (127-128).

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

، والإخفاق الدراسي وغيرها من المشاكل المتعلقة بالمجال التربوي إنما يرجع السبب فيها إلى وجود خلل في البناء أو الوظيفة .

كما تعتبر المدرسة كبناء إجتماعي له أنماط معينة من الحياة الاجتماعية اليومية التي تنعكس في مجموعة إستجابات أفعال الأفراد تجاه الآخرين ، ونوعية سلوكياتهم التي تتشكل في إطار عملية التعلم ، والتنشئة الاجتماعية والثقافة المدرسية، علاوة على ذلك إن تحديد الأدوار سواء للتلاميذ ، أو المدرسين أو غيرهم من الفئات الأخرى في المدرسة تكتسب من خلال تقسيم العمل ، والمراكز التي تحتله كل من الفئات الموجودة في المدرسة.¹

أما افتراضات الاتجاه الوظيفي في المجال المدرسي والتربوي هي:

- هناك علاقة موجبة بين ما يتعلمه الفرد داخل المدرسة من مهارات معرفية وبين مستوى أدائه في العمل ، ويترتب على ذلك أنه كلما زاد المستوى التعليمي للفرد تحسن مستوى أدائه في العمل وزاد مستواه المادي والوظيفي.
- المهارات المعرفية التي يتعلمها الفرد في المدرسة ليست لازمة فقط لتحقيق النمو الاقتصادي في المجتمعات الحديثة ، بل أيضا لازمة لتحقيق التنمية السياسية والاجتماعية.
- تساعد المدرسة على تحقيق المساواة الاجتماعية بين أفراد المجتمع فهي تعمل على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، وفقا لقدراته.²

عناصر البناء الاجتماعي للمدرسة :

إن التنظيم الاجتماعي للنسق التربوي (المدرسة والجامعة) ينطوي على اتفاق حول مجموعة من الاهداف التربوية الأساسية والوسائل التي تقرها ثقافة المجتمع لتحقيق تلك الاهداف .
- ينطوي على مجموعة من المعايير والقواعد التي تحكم طريقة توزيع الأدوار وتأديتها والتي نسميها بالنظام .

- ينطوي على توقعات الادوار ينظمها المجتمع.

- أن الميكانزمات الداخليه تنظم العلاقات الداخليه بين الأفراد والذين يشغلون أدوار متبادلة الاعتماد مع بعضها ، مثل دور مدير المدرسة ودور المدرس ودور التلميذ ، وأن هذه الميكانزمات تستهدف تحقيق الأهداف على أساس نظام داخلي للاتصال بين تلك الأدوار .

إن التنظيم الاجتماعي الداخلي للنسق التربوي متفاعل مع التنظيم الاجتماعي العام للمجتمع ونظمه السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

وبذلك فإن المدرسة والجامعة كتنظيمات إجتماعية رسمية تكون في حالة تفاعل وإعتماد مع المجتمع ونظمه الإجتماعية الأخرى ، كما أنها تخدم أهدافا تربوية عامة³

الفرق بين الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية والإدارة الصفية

نستطيع معرفة الفرق بينهما من خلال تعريف كل واحدة منهم على حدى :

¹ : عبد الله محمد عبد الرحمان - مرجع سبق ذكره - ص 62.

² : شبل بدران وحسن البيلاوي - مرجع سبق ذكره - ص 21.

³ : علي شتا وفادية عمر الجولاني - علم الاجتماع التربوي - مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر - الإسكندرية - 1997 - ص ص (157-158).

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرود التربوي

أولاً: الإدارة التربوية

يعد ميدان الإدارة التربوية من الميادين الحديثة وليدة القرن 20 وإن كانت الممارسة الفعلية لها قديمة منذ وجود الإنسان ، إلا أن تطور مفاهيم الإدارة التربوية إرتبط بالمفاهيم الإدارية بشكل عام سواء أكان ذلك في مجال الصناعة أو العلوم العسكرية أو إدارة الأعمال حينما إتسعت متطلبات العمل التربوي وتنوعت فعاليته ونشاطاته وتعددت المسؤوليات الإدارية وفي الإطار العام للعمليات الإدارية ، تتفق الإدارة التربوية مع الإدارة العامة ، أما في الميدان فإن مجال الإدارة التربوية هو التربية والتعليم.¹

وتعرف بأنها " جهود العاملين التربويين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار إجتماعي متصل به وبذويه وبيئته ، ويتوقف نجاحها على مدى المشاركة في إتخاذ القرار "

وعرفها بـ **بقيس** " هي عملية تنظيم موظفي المؤسسة التربوية كافة ، وتنسيق أعمال العاملين فيها وتوجيههم ، وذلك لتكوين السياسة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف صحيحة وفعالة ، وتنفيذها وتطويرها ."²

وقد عرفها **صلاح الدين شروخ** " بأنها مجموعة العمليات التي يقوم بها عدة أفراد وبروح المشاركة والتعاون ، والشعور بالمسؤولية ، والفهم المتبادل لتحسين العملية التربوية ."³

ثانياً: الإدارة التعليمية

هي الطريقة التي يدار بها التعليم في مجتمع ما ، وفقاً لإيديولوجية ذلك المجتمع وأوضاعه ، والإتجاهات الفكرية والتربوية السائدة فيه ليصل إلى أهدافه ، بتنفيذ السياسة المرسومة له ليحقق هذا التعليم أهدافه من خلال كل نشاط منظم مقصود وهادف يحقق الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة .⁴

وهي " مجموعة العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء في داخل المؤسسات التعليمية أم بينها وبين نفسها ، لتحقيق الأغراض العامة المنشودة من التربية . " وبالتالي فهي الهيمنة العامة على شؤون التعليم بالدولة بقطاعاته المختلفة وممارسته بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع والفلسفة التربوية السائدة فيه ."

وتهدف الإدارة التعليمية إلى تحقيق الأغراض التربوية ومن ثم فهي تعنى بالممارسة وبالطريقة التي توضع بها هذه الأغراض التربوية موضع التنفيذ ، وتعنى الإدارة التعليمية بالعناصر البشرية من معلمين ومستخدمين وتلاميذ وآباء ، وبالعناصر المادية من أبنية وتجهيزات وأدوات وأموال .⁵

¹ : رياض سترك - مرجع سبق ذكره - ص 09.

² : محمد حسن العميرة - مبادئ الإدارة المدرسية - دار المسيرة للنشر - عمان -1999-ص17.

³ : صلاح الدين شروخ - مرجع سابق - ص21.

⁴ : تيسير الدويك وآخرون - أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي - ط 2- دار الفكر العربي - عمان -1998-ص13.

⁵ : جودت عزت عطوي - مرجع سبق ذكره - ص ص (17-18).

الفصل الرابع

حدود علاقه بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

ولذلك يعتبر " ميدان الإدارة التعليمية من ميادين الدراسات الحديثة وليدة القرن 20 أيضا وقد تطور مفهومها تطورا سريعا معتمدا في ذلك على تطور مفاهيم إدارة الأعمال والصناعة من ناحية ، وتوافر كثير من الدراسات في ميدان الإدارة التعليمية من ناحية أخرى.¹

ثالثا: الإدارة المدرسية

هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية ، وهي جزء من الإدارة التعليمية ، ويقوم على رأسها مدير ومسؤوليته الرئيسية هي توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها ، وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر من الوزارة .

ولا يمكن فهم الإدارة المدرسية إلا في ظل الإدارة التعليمية لأن شخصية المدرسة تستمد من النظام التعليمي كله ولأن الإدارة المدرسية فوق ذلك ليست كيانا مستقلا بذاته بقدر ما هي جزء من الكيان الأكبر (الإدارة التعليمية).²

ويعرف محمد عاشور الإدارة المدرسية بأنها " مجموعة من العمليات يقوم بها أكثر من فرد بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل ، وهي جهاز يتألف من مدير المدرسة ومن نائبيه... والأساتذة... والإداريين... أي كل من يعمل في النواحي الإدارية والفنية والذين يعملون في حدود إمكانياتهم على أداء الخدمات التي تساعد على تحسين العملية التربوية والتعليمية وتحقيق الأهداف الإجتماعية العامة... بروح من التعاون والمشاورة وعلى أساس من العلاقات الإنسانية الصحيحة."³

والواقع أن هناك من يخلط بين الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، وقد شاع استخدام هذه المفاهيم الثلاثة في الكتب والمؤلفات التي تتناول موضوع الإدارة في ميدان التعليم وقد تستخدم أحيانا على أنها تعني أشياء واحدة وهناك من يرى استخدام مصطلح الإدارة التربوية على جميع هذه الأشياء ، باعتبار أن التربية أشمل وأعم من التعليم وأن وظيفة المؤسسات التعليمية هي التربية الكاملة ، أما الإدارة التعليمية فتعتبر أكثر تحديدا ووضوحا من حيث المعالجة العلمية .

وبالنسبة للإدارة المدرسية فيبدو أن الأمر أكثر سهولة ، ذلك لأن الإدارة المدرسية تتعلق بما تقوم به المدرسة من أجل تحقيق رسالة التربية ، وبمعنى آخر فإن الإدارة المدرسية يتحدد مستواها الإجرائي بأنه على مستوى المدرسة فقط ، وهي بهذا تصبح جزءا من الإدارة التعليمية ككل . والإدارة المدرسية تعتبر جزءا من الإدارة التعليمية وصورة مصغرة لتنظيماتها ، وتقوم الإدارة التعليمية بتقديم العون والمساعدة ماليا وفنيا وبشرياً ، وتقوم كذلك بالإشراف والرقابة عليها لتضمن سلامة هذا التنفيذ.

الإدارة التعليمية يرأسها وزير التعليم ومهمتها رسم السياسة التعليمية العامة بينما يرأس المدرسة مديرها ، ومهمتها تنفيذ السياسة التعليمية وفق اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر من الوزارة⁴ .

التعريف الإجرائي للإدارة المدرسية : هي الجهود المبذولة التي يقوم بها مدير المدرسة وجميع العاملين معه من مدرسين ، وموجهين ، وإداريين (من توجيه ، ورقابة ،

¹ : عبد الغني عبود - إدارة التربية في عالم متغير - دار الفكر العربي - القاهرة - 1998 - ص 52.

² : طارق عبد الحميد البدري - الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية - في تنمية القيادة التدريسية - دار الثقافة للنشر والتوزيع - عمان - 2005 - ص 52.

³ : محمد عبد القادر عابدين - الإدارة المدرسية الحديثة - دار الشروق للنشر - عمان - 2001 - ص 54.

⁴ : جودت عزت عطوي - الإدارة المدرسية الحديثة - مرجع سبق ذكره - ص ص (18-19).

الفصل الرابع

حدود علاقه بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

وتنظيم للعلاقات الإنسانية ، وتنسيق البرامج ، ...) وذلك بتوجيههم ، وإرشادهم وغرس روح المحبة والتعاون بينهم ، ورفع الروح المعنوية لديهم ، وذلك لتحقيق الإنضباط و بناء وإعداد طلبة يتحلون بصفات العلم والأخلاق ، والقيم التربوية للمدرسة .

رابعا: الإدارة الصفية

هي مجموعة عمليات متداخل بعضها في بعض ، تتكامل فيما بينها ، ويقوم بها شخص معين أو أشخاص بشكل يساعد على بلوغ أهداف معينة مخطط لها ، ومحددة بشكل مسبق وإذا أخذنا غرفة الصف وموجوداتها بعين الاعتبار قلنا إن الإدارة الصفية هي ما يقوم به المعلم داخل هذه الغرفة من أعمال لفظية أو عملية من شأنها أن تخلق جوا تربويا ومناخا ملائما يمكن المعلم والطالب معا من بلوغ الأهداف التعليمية المتوخاة والتي من شأنها أن تحدث تغييرا نحو الأفضل في سلوك المتعلم يستفيد منه في حياته عن طريق ما يكتسبه من معارف ومفاهيم جديدة ، ومعلومات ومهارات ومثل وعادات تعمل على رفع كفايته لخوض غمار الحياة وتنمي ماعنده من إستعدادات وميول وتصقل ما لديه من مواهب وقدرات ¹.

فالإدارة الصفية هي مجموعة من العمليات والمواقف التعليمية التي يتم فيها التفاعل ما بين الطالب والمعلم ، والطالب والمنهاج ، والطالب وزميله الطالب الآخر ، وتوجيهها لتحقيق الأهداف الموضوعه للمنهاج ².

ويعرف بلقيس إدارة الصف " يشير إلى عمليات توجيه الجهود التي يبذلها المعلم وتلاميذه في غرفة الصف وقيادتها وأنماط السلوك المتصلة بها بإتجاه توفير المناخ اللازم لبلوغ الأهداف التعليمية المخططة " .

وتتطلب الإدارة الصفية تحديدا دقيقا للأدوار التي يؤديها المعلم نفسه وتلك التي يقوم بها التلاميذ كما تتطلب قدرة المعلم على تحريك الجهود وأنماط السلوك جميعها لجعل التعليم والتعلم في غرفة الصف أمرا ممكنا وممتعا وهادفا دون إحباط ودون إهدار في الجهد أو الوقت ... كما تتطلب تنظيم الأدوار والمواد والأجهزة التعليمية التعليمية بشكل يبسر عمليات التعلم والتعليم إلى أقصى ما تستطيعه قدرات المتعلمين ³.

سابعا: أهداف الادارة المدرسية

لقد تغيرت النظرة الوظيفية للإدارة المدرسية والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها من وظيفة المحافظة على تطبيق النظام بما فيه من لوائح وتعميمات وقرارات يضمن سير العملية التعليمية وفق الجداول المحددة ، إلى المفهوم الحديث الذي يجعل الطالب محور العملية التعليمية ، ومن ثم فإن المدرسة تسخر كل إمكانياتها وطاقاتها من أجل توفير المناخ الدراسي المناسب والبيئة الدراسية التي تساعد التلميذ على التزود بالعلم والثقافة والتشرب بالعادات والقيم التي تعكس طبيعة المجتمع الذي يعيش فيه فضلا عن فلسفته وخصوصيته حتى يصبح عضوا نافعا وفاعلا ومنتجا ⁴.

¹ : محمد عبد الرحيم عدس - الإدارة الصفية والمدرسة المنفردة - ط2- دار مجدلاوي للنشر - عمان - 1999 - ص11.

² : جودت عزت عطوي - مرجع سبق ذكره - ص18.

³ : صالح محمد علي أبو جادو - علم النفس التربوي - ط2- دار المسيرة للنشر والتوزيع - عمان - 2000- ص ص (380-381).

⁴ : عبد الصمد الأغبري - مرجع سبق ذكره - ص36.

الفصل الرابع حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

وتغيرت النظرة للإدارة المدرسية نتيجة لتغير وظيفة المدرسة في المجتمع، فبعد أن كانت المدرسة غير قادرة على أداء وظيفتها المناطة بها بعيدة عن المجتمع ومشكلاته وأمانيه وأهدافه ، أصبحت معنية بدراسة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه فزاد التقارب والإتصال ، 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 قدرة تلاميذها كما قام المجتمع بتقديم الإمكانيات والمساعدات التي يمكن أن تسهم في تحقيق أهداف العملية التربوية ورفع مستواها ونتيجة لذلك عدلت الإدارة المدرسية من أساليبها لتحقيق التقارب مع المجتمع.¹

وتستهدف الإدارة المدرسية أربع فئات هي :

- العاملون في وزارة التربية والتعليم.
- المتأثرون بالإدارة التعليمية وقراراتها ولوائحها.
- الباحثون في مجال الإدارة ، والمهتمون بدراسة قوانين السلوك.²

ومن أهداف الإدارة المدرسية :

- العمل على كشف ميول التلاميذ وقدراتهم وإستعداداتهم الفطرية وتنميتها وتوجيهها بما يفيد التلاميذ وينفع المجتمع .
- مساعدة التلاميذ على تنمية مختلف جوانب شخصياتهم الروحية والعقلية والخلقية والنفسية، و الجسمية والإجتماعية بصورة متزنة ، بحيث لا يطغى جانب على آخر، وذلك بهدف إعداد المواطن الواعي والمدرک لمصلحة نفسه وشعبه ووطنه وأمنه.
- تربية وتشجيع التلاميذ على التفكير الإبداعي ، وتقوية كل ميل إلى الابتكار والتجديد ، وتنمية روح الجرأة والثقة بالنفس لديهم.
- تبصير التلاميذ بفلسفة المجتمع وقيمه ، ومحاولة تأصيلها وتأكيدا بالممارسة العملية قولاً وعملاً داخل المدرسة ، وخارجها مع التركيز على إحترام العمل اليدوي .
- إعداد التلاميذ لفهم الحياة الحاضرة والماضية والإستعداد لمواجهة المستقبل
- الكشف عن التلاميذ الموهوبين ورعايتهم.³
- تعريف التلميذ بمصادر الثروة الطبيعية في مجتمعه وكيفية الحفاظ عليها وتنميتها من أجل تطور المجتمع وتقدمه في ضوء الإمكانيات المتاحة ومشكلات المجتمع المختلفة ولا بد وأن تعمل المدرسة على غرس قيمة العمل اليدوي وحبه وإحترامه لدى التلميذ من ناحية ، وتنمية السلوك الإقتصادي الرشيد لديه من ناحية أخرى ليكون إنساناً منتجاً وإقتصادياً في آن واحد.
- التأكد من فهم التلميذ للعقيدة الإسلامية فهما سليماً مع الإهتمام بغرس القيم والأخلاق والآداب الإسلامية في شخصية التلميذ ، وبذلك يكتسب هذا التلميذ الخلق القرآني ويكون عضواً نافعا لنفسه وأسرته ومجتمعه الإسلامي.⁴

- ثامناً: وظيفة الإدارة المدرسية

¹ : تيسير الدويك – مرجع سبق ذكره- ص 15.
² : ابراهيم عصمت مطاوع – مرجع سبق ذكره – ص10.
³ : محمد حسنين العجمي – الإدارة المدرسية – دار الفكر العربي – القاهرة – 2000- ص31.
⁴ : عبد الصمد الأغبري – مرجع سبق ذكره – ص36.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

لقد أدى تطور الفكر الإداري والفلسفي والتربوي إلى تغير وظيفة الإدارة المدرسية وإتساع مجالها في الوقت الحاضر ، فلم تعد الإدارة المدرسية مجرد عملية روتينية تهدف لتسيير شؤون المدرسة سيراً رتيباً وفق قواعد وتعليمات معينة صادرة من السلطات التعليمية الأعلى كالمحافظة على نظام المدرسة وحصر غياب التلاميذ وحضورهم وحفظهم للمقررات الدراسية وصيانة الأبنية وتجهيزها، بل أصبحت بالاضافة إلى ذلك عملية إنسانية تهدف إلى تنظيم وتسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة ووضع الموظف في الوظيفة التي تتناسب مع قدراته ، وخبراته ومؤهلاته الدراسية ، وتوفير الظروف والإمكانات المادية والبشرية التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والإجتماعية وتطوير المناهج الدراسية ، وتنمية المعلمين مهنياً والنهوض بالمكتبات المدرسية ورعاية الموهوبين وعلاج المتأخرين دراسياً، وتقديم الخدمات الصحية للطلاب ، وإعداد برامج التوجيه والإرشاد الطلابي ، والإشراف على النواحي المالية للمدرسة ، وتنظيم العلاقة بين المدرسة وبيئتها.¹

وقد ظهر في السنوات القليلة الماضية مفهوم جديد لوظيفة المدرسة وهو ضرورة عنايتها بدراسة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه ، وكانت نتيجة هذا المفهوم زيادة التقارب والاتصال والمشاركة بين المدرسة والمجتمع ، فقامت المدرسة بدراسة مشكلات المجتمع ومحاولة تحسين الحياة فيه بجانب عنايتها بنقل التراث الثقافي وتوفير كل الظروف التي تساعد على إبراز فردية تلاميذها.

كما قام المجتمع بتقديم الإمكانيات والمساعدات التي يمكن أن تسهم في تحقيق العملية التربوية ورفع مستواها.²

إن وظيفة الإدارة المدرسية تتغير من عصر إلى آخر تبعا لعدة عوامل منها:

نظرة المجتمع إلى العملية التربوية ، والظروف السياسية والاقتصادية التي تسود بيئة النظام التربوي.

لقد تغير مفهوم الادارة المدرسية ، ولم تعد الادارة تحصر نفسها في النطاق القديم وإنما تعدى ذلك إلى وظائف جديدة تتناسب ومعطيات العصر وماكشفت عنه الأبحاث التربوية والنفسية ، ومن هذه الوظائف :

- دراسة المجتمع ومشكلاته وأمانيه وأهدافه فزاد التقارب والتواصل والمشاركة بين المدرسة والمجتمع .

- أصبحت تعتبر أن المتعلم هو محور العملية التعليمية، وأخذت المدرسة تعمل على تزويد المتعلم بخبرات يستطيع من خلالها مواجهة المشكلات.

- تهيئة الظروف وتقديم الخدمات والخبرات التي تساعد على تربية التلاميذ وتعليمهم رغبة في تحقيق النمو المتكامل لشخصياتهم.

- الإرتفاع بمستوى أداء المعلمين للقيام بتنفيذ المناهج المقررة من أجل تحقيق الأهداف التربوية المقررة ، ويمكن الإرتفاع بمستوى أداء المعلمين من خلال اطلاعهم على ما يستجد من

¹ : صلاح عبد الحميد مصطفى - مرجع سبق ذكره - ص 40.

² : جودت عزت عطوي - مرجع سبق ذكره - ص 19.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

- معلومات ومعرفة وسائل وطرق تدريس ، وذلك من تدريبهم أثناء الخدمة ، وعقد الندوات والدورات¹.
- ونظرا لأهمية دور المدير ، فعليه مراعاة ما يلي في عمله:
- حسن إختيار البدائل في عملية إتخاذ القرارات توفيراً للجهد والمال والوقت ، أي تحقيق مبدأ الكفاية الانتاجية.
 - تطبيق نظام الحوافز(المادية والمعنوية) وذلك لدفع العاملين لمزيد من العطاء مع التنسيق فيما بينهم.
 - تطبيق مبدأ الرقابة المستمرة التي تؤدي إلى متابعة سير العمل وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب لضمان حفظ حقوق العاملين².

تاسعا: أنماط الإدارة المدرسية

- هناك أنماط للقيادة التربوية ، تلك التي يحددها فلاسفة القادة أنفسهم وشخصياتهم وخبراتهم وتجاربهم ، إلى جانب نوع المرؤوسين ونوع البيئة التي يتواجدون فيها:
- 1- الإدارة الاوتوقراطية: (المتحكمة ، المستبدة ، الفردية)
 - يمكن تبين صفات المدير الاوتوقراطي ، ومن هذه الصفات ما يلي:
 - يتخذ القرارات بنفسه ، ويستحوذ على كل السلطات ولا يقوم بتفويضها.
 - يسود النفاق والخضوع من قبل المعلمين للمدير .
 - علاقته مع المجتمع المحلي محدودة أو معدومة.
 - يظهر التعالي والإنفرادية ويقوم بالتفتيش على كل صغيرة وكبيرة .
 - متابع جيد ومتحمس إلى عمله بدرجة كبيرة .
 - الإدارة في نظره عملية إصدار تعليمات وقرارات.
 - لا يترك مجالاً للمعلمين لمناقشته في القرارات التي يصدرها³.
 - الإهتمام برفع الإنتاجية دون مراعاة للعوامل الانسانية ، وقد يؤدي هذا النمط إلى دفع العاملين على الإهتمام بالعمل وزيادة الانتاجية ، ولكن هذا لا يمكن أن يستمر إلى فترة طويلة.
 - الفصل بين التخطيط والتنفيذ ، فالمدير يخطط ، بينما يقوم الوكلاء والمعلمين بالتنفيذ دون إبداء آراء أو ملاحظات .
 - عدم الإهتمام بالإتصالات الإدارية داخل المنظمة وخاصة الإجتماعات المدرسية والتي يمكن أن تعقد بصورة مفاجئة بهدف إصدار الأوامر أو إعطاء التعليمات أو العمل ببعض القرارات التي يصدرها ، وفي هذا الاجتماع لا يسمح للأعضاء من الوكلاء والمعلمين بمحاولة إبداء الآراء أو مناقشة الموضوعات أو تفسيرها ، لذا تكون مدة الاجتماع في الغالب قصيرة ولا يعد له جدول أعمال مسبق ليوزع على العاملين بالمدرسة قبل موعد عقده⁴.

¹ : محمد حسن العميرة - مرجع سبق ذكره - ص56.

² : عبد الصمد الأغبري - مرجع سبق ذكره - ص38.

³ : محمد حسن العميرة - مرجع سبق ذكره - ص61.

⁴ : محمد حسن العجمي - مرجع سبق ذكره - ص (41-42).

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

- يؤمن المدير الاوتوقراطي بأن المكافئة والعقاب طريقة جيدة لتحفيز الأفراد فالانسان كائن بيولوجي ، إذا اشبعنا حاجاته الفيزيولوجية فإنه يعمل باخلاص ، وإذا حرمانه من الإشباع يشعر بالعقوبة.

- يعالج المدير الاوتوقراطي الأخطاء عن طريق معاقبة المخطئ ليكون عبرة للآخرين ولذلك يهتم بالتفتيش المفاجئ والبحث عن الخطأ.

- وفي ضوء هذه المعطيات فإننا نعتبر النمط الإداري الأوتوقراطي من الأنماط الإدارية المرفوضة ومن وجهة نظر الفكر الإداري المعاصر لأنه يهدم من شخصية العاملين ويعوق بنائها ونموها ويسبب القلق والاضطراب في نفوس العاملين ، وتتعهد فيه وحدة العمل الإنساني بين مدير المدرسة والمدرس والتلميذ وهذا ما يتعارض مع روح التربية الحديثة.¹

2- الإدارة الديمقراطية:

تقوم الإدارة الديمقراطية على الأسس التالية:

- تنمية شخصية التلميذ والمدرس والمحافظة عليها ، فتعنى المدرسة بالمبادأة الذاتية لتلاميذها ومدرسيها بطرق سليمة ، وليس من أهداف المدرسة تربية تلاميذها جميعا بطريقة واحدة.

- تنسيق الجهود بين العاملين في المدرسة ، فهذا التنظيم الإداري يؤمن بالعمل الجماعي التعاوني ولذلك فإنك ترى أن المدرسين في هذه المدارس يعملون كمجموعة متناسقة متعاونة ولا يعملون كأفراد ، ويستند هذا المبدأ على أن عمل المدرسة يجب أن يكون متكاملًا ومتناسقًا ، وأن كل عضو من أعضاء الهيئة التدريسية يجد ويعمل لإيجاد الوسائل الكفيلة والفعالة للتعاون مع زملائه الآخرين ولتنسيق عمله مع البرنامج العام للمدرسة.

- المشاركة في تحديد السياسات والبرامج المدرسية.

- تكافؤ السلطة مع المسؤولية.²

- إن الهدف الأساسي للإدارة الديمقراطية هو أن يشعر كل معلم بالرغبة في العمل والرضا والإرتياح بعيدا عن القلق والتوتر، فالهدف إذن هو تنمية العلاقات الإنسانية السليمة مع المعلمين.

- يساعد ويشجع المناخ الديمقراطي على التجريب والبحث وتبادل الخبرة والمنفعة بين العاملين.

- يستخدم المكافأة على أساس أن الإنسان كائن إجتماعي له حاجات إجتماعية سيكولوجية لا بد من التشجيع والمدح لإثارته على العمل .

- يعالج المدير الديمقراطي الأخطاء على أساس أنها ظاهرة طبيعية فالكل يخطئ ولا ضرورة لإلحاق الأذى بالمخطئين ، وإذا اضطر للنقد فإنه يغلقه بكثير من الأدب والذوق ، ولا يحب التفتيش المفاجئ لأنه يجرح شعور المعلمين.

- يقوم مدير المدرسة وأعضاء هيئة التدريس في التنظيم الديمقراطي بإنشاء برنامج للعلاقات العامة يهدف على تعريف السلطات التعليمية والمجتمع المحلي سياسة المدرسة وبرامجها وما تقوم به من نشاط ، كما يشير على الصعاب التي تعترض سبل تنفيذ سياسة المدرسة وما تقترحه المدرسة من وسائل للتغلب عليها ، ويكون المدير الديمقراطي فعالًا ، وإذا

¹ : جودت عزت عطوي- مرجع سبق ذكره- ص25.

² : تيسير الدويك وآخرون - مرجع سبق ذكره - صص (20-21).

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرود التربوي

كان المعلمين مؤهلين ويتحملون المسؤولية ، وفي حالة العمل التربوي ، فلا مجال غير العمل الديمقراطي مع المعلمين¹. إن نمط الإدارة الديمقراطية الشورية يهدف على خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين و يأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في إتخاذ القرار، وهذا النمط من أنماط الإدارة قرره الإسلام فقال سبحانه وتعالى << وأمرهم شورى بينهم >> وقال << وشاورهم في الأمر >> وإتخاذه القرار يقوم المدير بتزويد جميع العاملين معه بالمعلومات الأساسية والضرورية التي تساعد على دراسة إتخاذ القرار بطريقة حكيمة ، كما أنه يقوم بتوزيع كل جزء من أجزاء العمل على العاملين مع تحديد المسؤولية . فالتعليمات غير الواضحة والأعمال غير المحددة تؤدي إلى سوء الفهم وعدم الرضا عند الأعضاء .

ولذلك فإن تحديد سلطات ووظائف كل عضو تحديدا واضحا يقضي على أسباب عدم الرضا ، ويجنب الإحتكاك بين هؤلاء الأعضاء ، كما أن تعريف كل شخص بمسؤولياته وواجباته يساعد على تحقيق الهدف العام للمدرسة . ويعتقد هذا النمط أن واجبة مساعدة الآخرين على تحديد ما سيقومون بعمله والتفكير معهم في وسائل أداء هذا العمل وتقويمه .

وبذلك يشعر العاملون بمسؤولياتهم المشتركة في تحقيق أهداف المدرسة ويشجع هذا النمط فردية العاملين ، ولذلك يسعى دائما للتعرف بخبرته ومهارته على الفروق الفردية في الميول والقدرات والحاجات و الاستعدادات والمهارات ويعهد إليهم بالأعمال التي تساعد على تنميتها².

3- الإدارة المتساهلة

هذا النمط من الإدارة يتميز بشخصيته المرحة المتواضعة وبمعلوماته الفنية في المجالات المتعلقة بمهنته وتظهر شخصيته على طبيعتها في معظم الأوقات ويتحدث مع كل فرد من أسرة المدرسة باهتمام وإحترام ويترك لهم الحرية المطلقة كما يجعل العاملين يسيرون على المنهج الذي يختارونه لأنفسهم وهو يتجنب تعريف المدرسين بوجهة نظره وذلك لعدم رغبته في تقييد حريتهم أو فرض نمط معين عليهم ، وبذلك تتعدم السيطرة على المرؤوسين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وهنا تنعدم القيادة³.

بل ويقلل هذا النمط من شأن الدور الذي يؤديه رجل الإدارة ، وتتعدم روح العمل الجماعي المشترك مما يجعل المنظمة (المدرسة) في حالة تسبب <<ويسود القلق والتوتر بدرجة كبيرة في محيط العمل حيث لا يوجد توجيه حقيقي فعال ، كذلك لا توجد رقابة فعالة الأمر الذي يجعل المدرسة لا تحقق أهدافها >> هذا النوع من الإدارة يفتح للجميع من مدرسين وتلاميذ ويمنحهم الحرية الكاملة في مناقشة أي أمر من الأمور يهتمهم وعندما يتقدم إليه أحد الطلاب بشكوى من أحد مدرسيه يستمع إليه بوجود المدرس ويتبادل معهما النقاش ولا يستطيع أن يتوصل إلى حل من عنده يكون فيه مصلحة الطرفين والاجتماعات التي يعقدها مثل هذا النمط من الإدارة تعقد في مواعيد غير محددة وبدون إعداد مسبق لجدول أعمال وبالتالي تطول مدتها وتكثر المناقشات حول أمر من الأمور ويترك أمر هام يستحق البحث والدراسة .

¹ : جودت عزت عطوي - مرجع سبق ذكره - ص ص (26-27).

² : صلاح عبد الحميد مصطفى - مرجع سبق ذكره - ص 49.

³ : جودت عزت عطوي - نفس المرجع السابق.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرود التربوي

إن هذا النمط من الإدارة ينعدم فيه التخطيط والتنظيم للعمل بل والتنسيق بين العاملين في العمل ، بالإضافة إلى إنعدام الرقابة على مجهوداتهم .
وهذه هي عناصر الإدارة العلمية ووظيفة الرؤساء الإداريين مهما اختلفت مجالات الإدارة ونطاقها¹.

وهناك تسميات كثيرة تطلق على أسلوب القيادة المتساهلة ومن هذه التسميات :

(1)- القيادة الفوضوية : لكونها تقوم على ترك الفرد يعمل في ظلها يفعل ما يشاء حيث تبدو القيادة وكأنها غير موجودة لتتولى توجيه العاملين فتكون النتيجة عدم وجود ضابط للعمل ويؤدي ذلك إلى فوضى في التنظيم .

(2)- القيادة المنطلقة : على أساس أن المجموعة العاملة في ظل هذه القيادة تكون متحررة من سلطة القائد.²

- ويقوم نمط الإدارة التراسلي على أسس من أهمها:

-وضع حرية التصرف للجميع لكي يفعل كل فرد ما يشاء ويراه مناسباً من وجهة نظره ، وينطبق ذلك مع المقولة المشهورة (ترك الحبل على القارب) .
- عدم تدخل المدير في أداء العاملين بالتوجيه أو بالأمر أو بالنهاي .
- العمل على إرضاء جميع العاملين.

- عدم الإهتمام بتنفيذ جميع عمليات وعناصر الإدارة بشكل جيد ، ومن ثم يتسم المدير بأنه لا يبدي رأياً ، ولا يشرف ولا يخطط.

- قصور الإهتمام بعقد الاجتماعات المدرسية ، وفي حالة عقدها تكون إجتماعات غير فعالة حيث تتسم بالمناقشات الطويلة بدون أي نتيجة.

- التسبب الشديد داخل المدرسة نتيجة لإنعدام روح العمل الجماعية بين العاملين ببعضهم بعضاً داخل المدرسة.

- تجنب إعطاء وجهة نظره في العديد من الأمور التعليمية والتربوية ، ومن أهم صفات المدير ضعف الشخصية والتذبذب الدائم في إتخاذ القرارات ، وعدم الإهتمام بالمواظبة على الحضور وقلة التوجيه للعاملين وعدم الإهتمام بحل المشكلات الشخصية للعاملين على الرغم من ترك الحرية لهم.³

عاشراً: دور العلاقات الإنسانية في إنتاجية

الإدارة المدرسية

أصبحت عمليات التنمية الإقتصادية والإجتماعية من أهم مطالب العصر الذي نعيش فيه بإعتبارها من العوامل التي تسهم في رفع مستوى معيشة الأفراد ، وفي سبيل تحقيق أعلى معدلات في التنمية فإنه ينبغي أن تكون المؤسسات والمنظمات على قدر عال من الكفاية الإنتاجية سواء في مؤسسات الإنتاج أو في مؤسسات قطاع الخدمات .

أما عنصر العمل والتنظيم وقوامه "الإنسان" ذاته فإن الإستغناء عنه غير ممكن فضلاً عن أنه لا يمكن السيطرة عليه بسهولة ويسر وعلى ذلك فالعنصر البشري يتطلب إهتماماً خاصاً

¹ : صلاح عبد الحميد مصطفى - مرجع سبق ذكره - ص ص (47-48).

² : محمد حسن العمارة - مرجع سبق ذكره - ص ص 69.

³ : محمد حسن العجمي - مرجع سبق ذكره - ص ص (46-47).

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرود التربوي

و دراسة وافية تستهدف تفسير سلوكه ومعرفة حقيقية ميوله وإتجاهاته وآماله وتطلعاته ورغباته وحاجاته ، كل ذلك رغبة في إيجاد أكبر درجة من الرضا في العمل لدى الأفراد ، فتحقق للمؤسسة إنتاجية عالية ، ويتم ذلك بالإهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة ودراستها والعمل على نموها لتهيئة الجو المناسب والمناخ الصحيح الذي يعمل فيه الأفراد بكفاية وفعالية¹ وما دام الإداري يتعامل مع الناس لذا كانت العلاقات الإنسانية معهم ذات شأن بالغ في نجاحه وبلوغ الأهداف والتي يسعى لها، ومع أهمية هذه العلاقة إلا أنه يجب ان لا تطغى على كل ماعداها ، وبخاصة على حساب العمل والإنجاز والقيام بالواجبات المترتبة على الفرد ، وعليه يجب ألا يسمح المعلم لأي طالب كائنا من كان بالتقاعس عن القيام بواجبه أو التعدي على غيره بدافع الحرص على العلاقات الإنسانية مع الطلبة والحفاظ على هذه العلاقات².

تعتمد العلاقات الإنسانية على ضرورة فهم حاجات الفرد والجماعة وبالتالي العمل على إجراء التغييرات التي تتفق مع تلك الرغبات في حدود الأهداف العامة المقررة بحيث يسود تعاون وفهم مشترك بين الإدارة والعاملين³.

وقد أكدت الإتجاهات الحديثة في الإدارة أن المناخ الاجتماعي الذي يعيش فيه العامل يحقق إنتاجا أوفر وأفضل إذا شعر فيه بالطمأنينة والثقة ، وبالتالي تزداد القدرة على التكيف والرضا عن العمل.

ولهذا كان للعلاقات الإنسانية في الإدارة أهميتها في الوفاء بالمطالب الأساسية للفرد في الحياة ، تلك المطالب والإحتياجات التي لا تعبر فقط عن حاجات مادية خالصة ، وإنما تعبر أيضا عن حاجات نفسية إذا ما أشبعت أصبح الفرد أكثر شعورا بالرضا عن عمله و أكثر تعاونا مع الآخرين على تحقيق الهدف.

و المدرسة تلك المؤسسة التربوية التي تمثل جوهر الإدارة التعليمية و المثال الواضح لمجموعة عمل متكامل ، تتضافر في إتمامه جهود فريق من العاملين هي في حقيقتها نموذج لتكامل الخبرة التربوية .

و من ثم فإن الجهود ممثلة في مدير المدرسة و وكيل المدرسة ، و هؤلاء يمثلون دعامة رئيسية في العمل المدرسي ، وهناك المعلمون الذين يمثلون حجر الزاوية في العملية التعليمية وعصب الحياة فيها⁴.

- لذلك فمن واجب المعلم أن يعمل على تنمية العلاقات الإنسانية ، مع الطلبة بشكل سليم من جهة ومع طلبته بعضهم ببعض من جهة أخرى ، وبين المعلمين أنفسهم من جهة ثالثة ومع أولياء الأمور كذلك على أن يسود هذه العلاقات الإحترام المتبادل ، وأن تقوم على أساس من التفاعل المستمر والبناء مع جميع من له مساس وصلة بتربية الطفل والطفل وتنشئته سواء أكان داخل المدرسة أم خارجها⁵.

وهناك الإداريون والفنيون أولئك الذين يقومون بأعمال تسهم بدور كبير في إتمام العمل المدرسي ، وهناك المستخدمون من العمال ورجال الصف الثاني ، أولئك الذين يشاركون في العمل

1 : أحمد ابراهيم أحمد - العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية - دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر - الإسكندرية - 2002 - ص101.

2 : محمد عبد الرحيم عدس - مرجع سبق ذكره - ص12.

3 : أحمد ابراهيم أحمد - العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية - نفس المرجع السابق - ص(101-102).

4 : أحمد ابراهيم أحمد - العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية - مرجع سابق - ص102.

5 : محمد عبد الرحيم عدس - نفس المرجع السابق .

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

، بجهود ملموسة ، إنه فريق العمل ، تسود بين أفرادها علاقات وثيقة ويجمعهم رباط مقدس هو رباط العمل ، والعمل من أجل النشء وبناء البشر.¹

ولقد كان شعار المدرسة الإنسانية <<الإنسان هو الأساس الذي يجب أن يقاس به كل شيء ، وعليه أن يبسرله الحصول على كل الخيرات والمزايا>> وبالتالي فالإنسان إذا أراد أن ينجح في الحياة لا يستلزم ذلك بالضرورة أن يكون قويا جدا لأنه لن يبلغ من القدرة أبدا الحد الذي تمكنه أن يقف ضد نيته أو مجتمعه ، بل المطلوب هو تطوير قدراته لصالح الجماعة ، والإنسان الحكيم هو الذي يستطيع أن يوفق بين ذوقه ورغباته وبين القوى الإجتماعية التي يمكن عن طريقها أن يحصل على ما يريد.

إذن يجب على كل فرد أن يكون على علم بدوره المطلوب منه أن يعمل ، وأن يقوم به ولذلك تختفي عملية التضاري والصراع وتسير العملية التربوية في اتجاه مركز يؤدي إلى رفع الكفاية التعليمية.

وإذا كان المدير الناضر والكلاء والمدرسون الأوائل ، كمثلين للإدارة المدرسية يعملون بمفردهم دون إستشارة أو أخذ رأي وجهات نظر بقية المدرسين والتلاميذ ، فإن قراراتهم سوف تقابل بالرفض وعدم القبول في القاعدة في أغلب الأحيان ، ولذلك لا بد من الإعتماد على الأفراد الذين يكونون المجموعة في العمل ، وقد يفتح هذا الباب الرفض من قبل التلاميذ لكل قرار تصدره المدرسة ، ومن أجل هذا نقول إن هذه الإستشارات أو هذا المبدأ <<الديمقراطي>> يجب أن يكون في إطار أهداف معينة وتلتزم به المدرسة أو لا ثم يلتزم به العمل التربوي كله.²

فالعلاقات الإنسانية في المدرسة من أهم العوامل التي تؤثر تأثيرا بالغ الأهمية في المدرسة ، وذلك لأن الفرد عندما يشعر أن هناك من يعمل على راحته ومن يعمل ليوفر له الأمن والطمأنينة النفسية ، وأن هناك من يفكر في مصلحته فإن ذلك يحتم عليه أن يبذل كل ما في وسعه ، بل يبذل قصارى جهده في العمل الذي يؤديه ، وهذا يؤدي إلى رفع كفاية الإنتاج في المدرسة ، أي رفع المستوى العلمي لتلاميذ المدرسة.³

ونستنتج مما سبق أن للعلاقات الإنسانية أهدافا ثلاثة هي :

(1) - تحقيق التعارف بين العاملين.

(2) - الإنتاج.

(3) - إشباع حاجات الأفراد الاقتصادية

فالأفراد وعندما تتحقق الأهداف الثلاثة السابقة تكون النتيجة نجاح الجهد الجماعي فالأفراد يعملون معا لهدف مشترك ودافع مشترك ، وأن تظهر أهمية العلاقات الإنسانية نجاح المشروعات

ويمكن القول ان حركة العلاقات الإنسانية قد أسهمت في إثراء الفكر التنظيمي وذلك بتوسيع

مجالات إهتمامه فأصبح ينظر إلى :

-التنظيم الرسمي وغير الرسمي وكيفية تفاعلها.

¹ : أحمد ابراهيم أحمد - العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية - مرجع سابق - صص (102-103).

² : بلقاسم سلاطينية وعلي بوعنافة - علم الإجتماع التربوي - مدخل ودراسة قضايا المفاهيم - دار الهدى للطباعة والنشر - عين مليلة - دت - صص (106-107).

³ : أحمد ابراهيم أحمد - العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية - مرجع سبق ذكره - صص (105-106).

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

- أثر الجماعات الغير رسمية والعلاقات التي تنشأ بينهما داخل وخارج العمل .
- المستويات التنظيمية العليا والدنيا وعلاقات التفاعل بينهما.
- الحوافز المادية والمعنوية وتأثيرهما المتبادل والمشارك على إنتاجية العمل وتكمن أهمية العلاقات الإنسانية فيما إكتشفه التون ما يو وزملاؤه .
- كمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد طبقا لطاقته الفسيولوجية وإنما تتحدد طبقا لطاقته الإجتماعية.
- إن المكافآت والحوافز غير الاقتصادية تلعب دورا رئيسيا في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا.
- إن التخصص الدقيق لأعمال ليست بالضرورة أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلاها من حيث الإنتاجية.
- أن العمال لا يسلكون ويجاهدون الإدارة وسياستها كلا أفراد وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات¹ .

- إحدى عشر: أهمية وجود فلسفة خاصة للإدارة

يقول أحد المؤلفين في نهاية رحلته في الإدارة أن لديه إقتناع بأن الإدارة هي عصب الحياة ، وأن أي تقدم في أي مجال من مجالات الحياة إنما يعتمد بالدرجة الأولى على قدرة الإدارة وكفاءتها وليس على وفرة الموارد أو الإمكانيات ، ويصدق ذلك على كافة الأعمال والمحاولات سواء على المستوى الفردي أو العائلي أو المؤسسي أو الوطني ويتصور أن كل مسؤول في موقع عمل ، وكل راعي مسؤول عن رعيته في أي مجال من مجالات الحياة ، عليه واجبا أن ينمي قدراته الإدارية ويتسلح بفلسفة وإطار فكري يقوده في عمليات إتخاذ القرارات ويساعده في الاختيار والتوجيه والتقويم لكل ما يقوم به أو يشرف عليه من أعمال .

وتتضمن الفلسفة الإدارية تصورا محددا لمجموعة الأهداف الإستراتيجية والمبادئ الهادفة لعمل المدير في أي موقع ومجال للنشاط لتكون أساسا ينطلق منه في العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتوقعات أصحاب المصلحة فيها ، وتستند فلسفة الإدارة إلى رؤية واضحة للتحويلات الجذرية المحلية والإقليمية والعالمية ، هذه التحويلات أوجدت مجموعة من الظروف الاقتصادية والسياسية والإجتماعية والثقافية والتقنية تختلف تماما كما كان سائدا .

كما تستند الى إدراك واع بطبيعة الدور الخطير الذي تلعبه الإدارة في نمو الأمم وتقدم الشعوب ، وتدرك أن السمة الرئيسية للعصر الذي نعيشه والتي يجب أن يتهيأ لها ويتعامل معها كل مدير ، هي التطورات التقنية بالغة التأثير والسرعة وسيادة تقنيات الإتصال والحاسبات الإلكترونية

¹ : سلاطنية بلقاسم - العلاقات الإنسانية في المؤسسة - مجلة العلوم الإنسانية - العدد 05- ديسمبر 2003- بسكرة - ص ص(37-52).

والمعلومات ، وبزوغ عصر المعرفة والتأكيد على إندماج العلم والتقنية في النسيج الذاتي لكافة المنظومات المجتمعية.¹

خلاصة الفصل

إن ما نستخلصه من خلال هذا الفصل هو أن الإدارة بشكل عام علم من العلوم له مقوماته وأسسها ، وأصوله ، ونظرياته ، وله أن يتطور ويتجدد حتى يتلائم مع ظروف المجتمعات ويتعايش معها ومع تقدمها من خلال التفاعلات اليومية بين المدير والمعلمين ، فهي مبنية على التخطيط والتنظيم ، لإدارة القوى المادية والبشرية ، وتنسيق نشاطاتها وتأمين جهودها للوصول إلى النتائج المرجوة ، وتحقيق الأهداف المسطرة ، ونذكر بالخصوص المؤسسات التربوية كالمدرسة التي تعتبر من أهمها ، فهي بناء متكامل الأنساق المتفاعلة والمكونة له ، وتتضافر جهود العاملين في ميدانه ، يؤثر كل منها في الآخر مكونة جملة من التفاعلات يحكمها تنظيم رسمي ، فأهمية المدرسة لا تكمن فقط في تعليم التلاميذ المعارف والمهارات ، وتنمية القدرات ، وتهيئة الفرص أمامهم لإكتساب الخبرات ، بل تكمن أيضا في الأسلوب المتبع لإدارتها ، والذي يعد أساسا هاما لتحقيق المدرسة أهدافها وقيامها بواجباتها ، وهذا عن طريق تضافر الجهود بين الإدارة والمعلم ، والمعلم والمعلم والتلميذ ، حيث أن لكل عنصر مسؤولياته ، ومهامه المنوطة به ، فهذا يعمل على حفظ الاستقرار وتشجيع التنافس والإجتهاد .

فالإدارة المدرسية أداة رئيسية لتحقيق أهداف العملية التعليمية من خلال الإستخدام الأمثل للإمكانات والموارد ، والتسهيلات التربوية المتاحة والمتوافرة .

والإدارة المدرسية الواعية تهدف إلى رفع مستوى المردود التربوي ، وتحسين العملية التعليمية ، وذلك عن طريق توعية ، وتبصير العاملين بمسؤولياتهم ، وتوجيههم التوجيه التربوي السليم ، ولكل إدارة طريقتها الخاصة في التسيير ، رغم تشابه الأنظمة التربوية والقوانين واللوائح ، والتشريعات ، فهناك إدارة مدرسية تتبع الأسلوب الأوتوقراطي وأخرى الديمقراطية ، وأخرى متساهلة .

وأيا كان نمط التسيير داخل الإدارة المدرسية ، فهدفها هو تحقيق أهداف العملية التربوية ونجاح العملية التعليمية .

فسر نجاح العملية التعليمية في المؤسسات التعليمية يعتمد على متغيرات عدة فطبيعة العمل داخل المدرسة ، ونوع العلاقات ، والتفاعلات السائدة بين العاملين ، تقوم كلها بدور كبير في نجاح وتحقيق الأهداف التربوية .

وما دام الإداري يتعامل مع الناس لذا كانت العلاقة الإنسانية معهم ذات شأن بالغ في نجاحه وبلوغ الأهداف التي يسعى لها ، فنجاح العملية التعليمية وزيادة مردودها التربوي يتوقف على وجود إدارة متماسكة فعالة ، ويبقى المدير هو القطب الرئيسي من أقطاب العمل ، إذ يكون المرجع الأساسي في العملية التربوية ، والمسؤول المباشر في جميع الشؤون ، فلا بد له من كفاية علمية

¹ : علي السلمي - رحلتي مع الإدارة - دار غريب للطباعة والنشر - القاهرة - 2005 - ص ص (143-144).

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

تربوية إدارية ، وثقافة واسعة ، وإطلاع متواصل ومستمر لإتقان فنيات الإدارة المدرسية ، فالمشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية لا تتوقف فهي مستمرة ومتجددة دائمة ، ولذلك فلا بد من تظافر الجهود على إعتبار أنها تنظيما إجتماعيا ، من حيث العلاقات السائدة تتفاعل فيما بينها ومن ضمن هذه الأنساق النسق البشري الذي يحوي بدوره أنساق فرعية ، والمتمثل في المعلم بإعتباره عماد العملية التربوية ، والمتعلم العنصر المتلقي والمتقبل لكل أنواع المعرفة وأخيرا الإدارة المدرسية التي تنظم كل هذه الأنساق ، وتعطيها أدوار محددة وفق تنظيم رسمي معين وبقدر ما تؤدي هذه الأنساق الفرعية الأدوار المنوطة بها بأكمل وجه ، بقدر ما يحكم على المدرسة بالنجاح وأنها حققت مردودا تربويا جيدا والعكس إذا لم يقم كل عنصر من النسق بعمله .

الفصل الثالث: المردود التربوي

تمهيد

أولاً: تعريف المردود التربوي

ثانياً: عناصر المردود التربوي

ثالثاً: عوامل المردود التربوي

* مدير المدرسة ودوره التربوي .

* المدرس ودوره التربوي

* المتعلم (التلميذ)

* المناخ المدرسي لإدارة المدرسة

رابعاً: المردود التربوي والتنمية الإقتصادية

خامساً: التقويم التربوي و أغراضه

سادساً: مجالات التقويم التربوي

سابعاً: التقويم وأثره في تحسين المردود

التربوي

ثامناً: قياس المردود التربوي

تاسعاً: الجهود المبذولة في تحسين المردود

التربوي

خلاصة الفصل .

تمهيد

المردود التربوي هو الظاهرة المعتمدة بالدراسة ، وهو مفهوم واسع الأبعاد لذلك فإن هذا الفصل ، سيتصدى لتعريفه هادفا إلى ضبط مفهومه بإعتباره متغيرا تابعا في الدراسة ، ومن ثمة

الفصل الرابع

حدود علاقه بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

الدخول إلى أهم عناصره وعوامله المتفاعلة في الوسط المدرسي لا سيما المدير والمعلم والتلميذ والإدارة المدرسية ، وكل ما يرتبط بها من خصائص وأدوار وقدرات يتميز بها كل منهم باعتبارهم أهم الأطراف الأساسية في العملية التعليمية ، وجوانب أخرى من البيداغوجيا التطبيقية كالتقويم التربوي وأهم مجالاته التي منها يصنع المردود التربوي الذي يؤثر بدوره في التنمية الإقتصادية التي سيتم الإشارة إليها ، وذلك باعتبار المردود استثمارا مثمرا لرأس المال ويكون ، المسعى بعد ذلك تقديم رؤية عن الجهود المبذولة لتحسين المردود التربوي .

أولا مفهوم المردود التربوي

المؤسسة كنظام أشبه ما تكون بالبناء العضوي المتكامل بنيويا ، ووظيفيا ، فالبناء العضوي جسم مكون من خلاياه ، وكل خلية من جزئياته تعمل كلها بانسجام لبقاء الكائن وأن كل خلية يجب أن تعمل مع الأجزاء الأخرى، وأن يتلقى منها الإشارات ، والرسائل أي أنها جميعا تعمل مع الأجزاء الأخرى ... أي أنها تعمل ضمن نظام دقيق تخضع له خضوعا مطلقا. وهذا ينطبق على المؤسسة إذ تتكون من مجموعات والمجموعات قد تشكل نظاما فرعيا تضم مجموعات أصغر وهكذا.¹

ويعتبر التخطيط التربوي من أهمية التقدم، والتغير السريعين الذي يميز العالم الآن فالعالم يتطور، ويتغير بفضل الثروة العلمية، والتقدم التكنولوجي أدى إلى تطور الحياة الاقتصادية تطورا سريعا، وأدى ذلك إلى انقلابات أساسية في مجال الاكتشافات، والتقدم الصناعي وسيطرة الآلة، وإنتشارها مما أدى إلى وضع الإنسان الجديد أمام مهمات جديدة ، وأمام تحديات جديدة. مما دفع بالعلماء إلى المطالبة بتغيير التربية، وإحداث انقلابات أساسية فيها بحيث تستجيب لهذا الانقلاب العلمي، والتقني الواسع.

¹ : سلامة الخميسي – التربية والمدرسة والمعلم – قراءة إجتماعية ثقافية- دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر – الإسكندرية -2000-ص 225.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

ومن الأمثلة الواضحة على أهمية مجارة التربية لحاجات ، ومتطلبات التقدم ، والتغير هي ظاهرة الانتقال الاجتماعي عامة ، وظاهرة الانتقال المهني خاصة. أي انتقال الحاجة التي يتخذها في السوق الاقتصادية إلى الأخصائيين ، والعمال المؤهلين ، من مجال إلى مجال ، ومن فرع من فروع النشاط إلى فرع آخر. ومن صناعة إلى أخرى ، فهناك عجز كبير في مهنة أو مهنة معينة يقابله فائض كبير في مهنة أخرى. فالتغير السريع أحدث انقلابا كبيرا في تغير بنية المجتمع فما كان يصلح بالأمس لا يتناسب اليوم. وعليه إختفت وظائف، ومهن، وإستحدثت وظائف ومهن.¹ ولكي تحقق الإدارة المدرسية مردودا تربويا ناجحا عليها القيام بخطة تربوية. يعرفها عبد الله عبد الدائم "بأنها مجموعة من التدابير التي تتخذ من أجل إنقاذ هدف معين وهذا أن الخطة غاية نريد الوصول إليها ، ولا بد من وضع التدابير المحددة ، والمرسومة من أجل الوصول لهذه الغاية".

وتبين جمعية تعليم الكبار الأمريكية أهمية التخطيط التعليمي بقولها "أن العالم الدائم التغير يأخذ بوضع الخطط لمواجهة ذلك التغيير، وأن مصير كل فرد في هذا المجتمع مرتبط بنوع الخطط التي تعد لمواجهة التغير، وكذلك الخطط التي تعد لإحداثه ، وما لم يجد الفرد فرصة لكي يجتمع مع الأفراد الآخرين لوضع قرارات بشأن المسائل التي يرى أن لها أثرا في حياته فإنه يصبح كالريشة في مهب الريح تسيره الاتجاهات كيفما شاءت".

وبما أن التخطيط التربوي هو رسم مشروعات بمزيد من العناية بالعملية التربوية، واستثمار الجهود لأقصى حد، فهذا يتطلب منا مضاعفة جهود خبراء التربية و التعليم، وعلى جميع المستويات مع توافر الإمكانيات المادية لوضع تخطيط علمي مناسب للتربية و التعليم، وحتى تؤدي وظيفتها على النحو الأمثل.²

كما يمكن القول أن التنمية التربوية ترتبط إرتباطا وثيقا بالتنمية الاقتصادية، ومن ثم تصبح التربية في هذا المفهوم خادمة للاقتصاد ، كما تعد التربية صناعة من الصناعات لا تكتسب قيمتها إلا بما تؤديه للسوق الاقتصادية من أرباح و إنتاج.

وبالتالي فأهمية التخطيط التربوي تبرز في تحقيق التكامل بين جوانب النظام التربوي، وتقديم الحلول الشاملة لمشكلاته المقررة خصوصا إذا علمنا أن أنظمة التربية في معظم البلدان النامية بما فيها البلاد العربية تعاني من ظاهرة فقدان التوازن في التعليم³

وهذا يعود إلى ضعف المردود التربوي إن صح التعبير فما المقصود به ؟.

إن ظاهرة المردود التربوي أوسع من أن تستوعبها بحوث البيداغوجيا التطبيقية ، فهي ظاهرة إجتماعية لأن المؤسسة التربوية هي مؤسسة إجتماعية تؤدي دورا يتداخل بنائيا ووظيفيا وتتولى تحقيق غايات المجتمع من التربية فهي " أي طور من أطوار التعليم والتي يسميها المربون عامة "المدرسة " بأنها الأداة الرسمية للتربية والتعليم ، وهذا يوضح أن المردودية الخارجية تؤكد على ضرورة وظيفية أي إستجابتها الفعلية للحاجيات الإجتماعية والإقتصادية ، ذلك لأن التربية فعل إجتماعي وإستثمار تأكدت فعاليته في مشاريع التنمية والتقدم ، فقد أصبح التعليم مصدرا أكبر للنمو من رأس المال المادي المتمثل في التشييدات والتجهيزات والمخترعات ، غير أن المردودية

¹ : رمزي أحمد عبد الحي - التخطيط التربوي - ماهيته ومبرراته وأساسه - دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر - الإسكندرية - 2006 - ص ص (58-59).

² : فؤاد بسبوني متولي - مشكلة التخطيط - مركز الإسكندرية للكتاب - الإسكندرية- 1998 - ص ص (15-16).

³ : رمزي أحمد عبد الحي - مرجع سابق - ص ص (57-61).

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

الخارجية للتربية تتأثر بالمردودية الداخلية وهي المتعلقة بظواهر النجاح والإخفاق الدراسي بإعتبار أن المردود التربوي يشير إلى تقدير نتائج التلميذ في ضوء إمكانياته الذهنية في النظم المدرسية التي لا تسمح بتكرار السنة ، فإنه حين الحصول على معطيات التقويم الناجمة عن الإختبارات النموذجية ، فإن المردود يجد تعبيره في صيغة علاقة المردود معامل المردود = معامل البيداغوجيا / المعامل الذهني ، والنقطة هنا لا يكون لها معنى مطلق ، ولا تظهر أهميتها إلا من خلال مواجهتها لعوامل قادرة على التأثير في المردود مثل خصائص الحي ، المستوى السوسيو ثقافي للأسرة ، الحالات الشعورية للطفل ، وحالته البدنية والغيابات المدرسية .

وبصرف النظر عن العوامل التي تحيط بالمردود التربوي ، سواء ارتبطت بالبيئة المدرسية أم بالوسط الإجتماعي ، الإقتصادي للمجتمع الكبير ، فإنه يمكن النظر إليه على أنه " الحصيلة أو النتيجة الكمية والكيفية للمؤسسات التربوية " وهو معنى قريب من المعنى القاموسي للكلمة .

أن المردود هو : منتج مقوم بالنسبة إلى معيار ما أو وحدة قياس ، كالقول بأن هذه الأرض لها مردود يقدر ب10 قنابير في الهكتار الواحد.¹

ويعرفه ناصر ميزاب بأنه :

رصيد المجتمع من القوى البشرية التي حصلت على قدر من التعليم ، وأنهت مرحلة تعليمية معينة تؤهلها إلى دخول القوى العاملة .

التعريف الإجرائي : يقصد به كل ما يحقق زيادة أو رضا العاملين عن مدير مدرستهم وجودة العلاقات الإنسانية داخل المدرسة ، كما يتمثل في النتائج المدرسية نجاحا كانت أم إخفاقا ومدى تطبيق البرامج تماشيا وقدرات التلاميذ وكل ما يحقق النظام والانضباط من توجيه وإرشاد .

وقد إتخذت التعليم الثانوي مجالا لدراسة المردود و تقييم وظيفة الإدارة المدرسية في فترة الدراسة.

ثانيا عناصر المردود التربوي

إذا تطرقنا للحديث عن المردود التربوي، فيتبادر إلى أذهاننا عنصران أساسيان هما مدخلات ومخرجات التعليم .

(1)- **المدخلات :** يقصد بالمدخل في العملية الإنتاجية . كل ما يدخل في الإنتاج من حيث القوى البشرية، والمعدّات، والأدوات، والمواد الخام، طريقة العمل، وتقسيم المدخلات إلى جانبين:

- **أولهما :** المدخلات التي تنمى من داخل النظام التعليمي ، وتتحكم مباشرة في النظام التعليمي ومن أمثلة هذه المدخلات الميزانية المخصصة للنوعية الأحسن للمدرسين، شراء كتب أكثر للمكتبة .

- **وثانيهما:** المدخلات الخارجية: وهي تتحكم بطريقة غير مباشرة في النظام التعليمي، ومثل هذه المدخلات.

أ- النظام الاجتماعي و الاقتصادي للمجتمع: ويقاس بعدة عوامل منها متوسط دخل الأسرة ومتوسط السنوات التعليمية للسكان.

¹ : الطاهر ابراهيمي - منظومة التشريع المدرسي والمردود التربوي للمدرسة الجزائرية - أطروحة دكتوراه في علم إجتماع التنمية - قسم علم الإجتماع - قسنطينة - 2004- ص ص (149-150).

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرود التربوي

ب- حجم المساعدة الحكومية للنظام التعليمي.¹

كما تشمل المدخلات المكونات، والعناصر الأساسية الداخلة في النظام سواء كانت هذه المدخلات بشرية أم مادية أم معلوماتية، ولا يقوم النظام بدون توافرها.

والعمليات نعني بها الإجراءات، و التنظيمات، والإدارات التي تعمل على تفعيل هذه المدخلات في اتجاه تحقيق الأهداف. أي في اتجاه الحصول على مخرجات جيدة.²

(2)- **المخرجات:** يقصد بالخارج من العملية الإنتاجية، السلع التي تخرج نتيجة للتفاعل بين العوامل المتداخلة، وبالنسبة للنظام التعليمي فإن إنتاج التعليم هو الهدف، والمخرج التعليمي صعب شرحه و تقديره، ويجب بذل الجهود لتصنيف و شرح المخرجات التعليمية.³

والمخرجات هي مستهدفات النظام التي هي النتائج التي يسعى النظام إلى تحقيقها بأفضل مستوى ممكن حسب ما هو مخطط.

(3)- **التغذية الراجعة:** هي ردود الفعل التي ينبغي اتخاذها على ضوء طبيعة و مستوى المخرجات. أي الحكم على مدى اقتراب المخرجات، أو ابتعادها عما هو مخطط، وتدقيق المعلومات اللازم نحو المدخلات لتحسين عناصرها.

فمدخلات النظام التعليمي آتية من المجتمع سواء كانت مادية أو غير مادية، وبعد أن يمر بالعمليات التربوية داخل النظام التعليمي (تعليم، تعلم، إشراف، إدارة، تنظيم، تنسيق، نشاط تربوي، انتقال، نقل، مختبرات، تقنيات وأجهزة ووسائل تعليمية، برامج...) توجه جميعا من أجل الوصول إلى مخرج رئيس يتمثل في الطالب الذي ربي وتعلم وفق ما هو مستهدف، وهذا الطالب الخريج يرتد مرة أخرى إلى المجتمع في صورة أفضل وأكثر نضجا، فالمدخلات من المجتمع، والمخرجات تعود مرة أخرى إلى المجتمع. فتلميذ الصف الأول هو أهم المدخلات لنظام المدرسة سوف يتحول بعد مروره بالعمليات التربوية، والتعليمية المختلفة بعد عدة سنوات إلى مخرج أساسي لهذا النظام، يخرج للمجتمع، و ينخرط في الحركة الاجتماعية.⁴

ونظرا لأهمية التعليم، و الرغبة في الحصول على مردود جيد من خلاله. و من الأصوات التي علا صراخها، أحمد نجيب الهلالي الذي نشر في تقريره عن إصلاح التعليم في مصر كدليل "إنه يجب على الدولة أن ترسم سياسة التعليم و تبين أهدافه العليا لأنه موضوع متصل بالسياسة العامة للدولة... يجب أن يتضح الغرض من التعليم، وديمقراطيته، و نصيبه من ميزانية الدولة، و حق الفقراء فيه، و المساواة في الاستفادة منه، أو التوسع فيه كله أو في بعض أنواعه، و صلة ذلك كله بمهمة الدولة، و غير ذلك مما يشبه أن يكون بابا من سياسة الحكومة التي ينبغي أن يقوم عليها، و يستند إلى كل بحث حتى ينهض به المختصون في هذا الشأن ليكونوا على بينة من خطة الحكومة، و البرلمان..."⁵

وتشمل التغذية الراجعة مايلي:

1- **تقييم المدخلات:** يرمي هذا النوع من التقييم إلى جمع معلومات وتحليلها فيما يتعلق بالمدخلات المادية والبشرية اللازمة، وكذلك تحليل الطرق والأساليب من أجل استخدام الأسلوب والأساليب الملائمة، وتحسين نوعية النظام التربوي.

¹ : علي صالح جوهر - التعليم تخطيطه وإقتصادياته - دار المهندس للطباعة والنشر - مصر - 2004 - ص 90.

² : سلامة الخميسي - مرجع سابق - ص 226.

³ : علي صالح جوهر - نفس المرجع .

⁴ : سلامة الخميسي - مرجع سبق ذكره - ص 228.

⁵ : شبل بدران - التعليم وتحديث المجتمع - دار قباء للنشر والتوزيع - القاهرة - 2000 - ص 145.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

- 2- **تقييم العمليات:** يهدف إلى مراقبة العمليات وتفاعل أجزاء النظام ومكوناته باعتباره كلا متكاملًا، والصعوبات التي تواجه سير عمليات المدخلات وتفاعلها.
- 3- **تقييم المخرجات:** ويرمي هذا النوع من التقييم إلى قياس التغيرات التي حدثت في المخرجات الفعلية، وذلك بتطوير نموذج مخرجات مناسب نابع من أهداف النظام تقيم في ضوءه مخرجات النظام الفعلية، عن طريق جمع المعلومات والشواهد عن هذه المخرجات والتعرف على مدى مناسبتها من خلال تحليلها وتفسيرها في ضوء نموذج مخصص لتقييم المخرجات.¹

ثالثًا عوامل المردود التربوي

إن أهم العوامل التي تعمل على تحريك العملية التعليمية ، وبالتالي تؤثر على المردود التربوي هي أربع عوامل رئيسية متمثلة في – مدير المدرسة – المعلم – المتعلم- المناخ المدرسي والإدارة المدرسية . وسنتطرق الآن إلى كل منهم بنوع من الإيجاز .

أولاً: مدير المدرسة ودوره التربوي و صفاته التربوية

إنه لمن الضروري أن نبين من البداية قيمة هذا الدور التربوي، و في ذلك نعتمد على المادة السادسة من القانون الأساسي للمعلمين الوارد في الجريدة الرسمية تحت رقم 44 بتاريخ 1961/05/31 حيث تشير النصوص إلى:-

(إن مديري مدارس التعليم الابتدائي مكلفون تحت سلطة مفتش التعليم الابتدائي بضمان حسن سير المدرسة التي يسيرونها، والذين هم مسؤولون عنها سواء في الميدان الإداري أو المادي أو الميدان البيداغوجي، ويسهرون بصفة خاصة على الصحة العقلية، والبدنية لكن التلاميذ المترددين على مدارسهم...)

وهم في الناحية التربوية مستشار و مساعديهم فيزرون أقسام المعلمين المتربصين والمساعدين و الممرنين بصفة منتظمة و يساعدهم في مهمتهم هذه مجلس المعلمين.²

وحتى يفهم المدير دوره التربوي، و البيداغوجي ، ومسؤوليته إزاء موظفيه من أساتذة ، و عمال وتلاميذ و يجب أن يكون مطلعًا أولاً و قبل كل شيء على النصوص التشريعية و التنظيمية وأن عقله ناضجاً قادراً على استلام هذه المهمة النبيلة الصعبة حتى يتجنب كثيراً من المزالق والأخطاء التي قد يقع فيها بسبب جهله لقواعد التسيير و تقنياته.

- يجب أن يتحلى بالصفات الفاضلة، كالأمانة، والاستقامة، والعدل، و الصبر في معاملاته وأن يكون متفائلاً قادراً على فهم مشاكل الآخرين، و إيجاد الحلول لها.
- يجب أن يكون قادراً على التأثير، وإقناع غيره حتى يرضى الجميع بأفكاره، و أرائه من مساعديه أولاً ثم الأساتذة، والتلاميذ، و العمال، والأولياء. يجب أن يملك القدرة على التعبير عن نفسه بكل دقة، و وضوح عن طريق الكتابة أو الحديث، وأن يكون مترناً ذا صحة، و عافية نشاط و حيوية.³
- أن يتصف بضمير مهني حي يكون حارسه الأمين، يضمن له القيام بوظيفته أحسن قيام.

¹ : عبد الحافظ سلامة – الوسائل التعليمية والمنهج – سلسلة المصادر التعليمية – العدد 09- دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع – عمان – 2000- ص 15.
² : محمد الرشيد بن السقني – الإداريات – مجلة همزة وصل – مديريةية التكوين والتربية خارج المدرسة – العدد 11- 1996- ص ص (131-155).
³ : رشيد أورلسان – التسيير البيداغوجي في مؤسسات التعليم – ط 2- قصر الكتاب – البليدة – 2000- ص ص (30-31).

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

- أن يتصف بروح المبادرة التي يكون بها قدوة للآخرين في مواجهة جميع المشاكل المعترضة في المؤسسة.
- التحلي بالتفاني ، و الإخلاص في أداء الواجب ، و المواظبة في العمل.
- أن يكون قد مارس مهنة التدريس بنجاح ، و كفاءة عالية لسنين عديدة ، متمكنا من مادة تخصصه أكثر من باقي المواد.
- أن يكون واسع الإطلاع ، مهتما بنواحي الجمال، والذوق الفني، مما يساعده على التنظيم في مهنته.
- أن يزود الأساتذة الجدد بالتعليمات، والإرشادات، والنصائح، و المعلومات اللازمة ويعمل على راحتهم خارج المؤسسة، وإدخالها يساعدهم على التأقلم فيها.
- أن يهتم بكل عضو في المؤسسة التربوية كفرد يوجه، و يرشد، و يشجع، و يشكر و يواسي و يهنئ ليحفز الجميع على العمل، ولا بد أن يتجاوب مع التلاميذ في نشاطهم و ألعابهم ويعالج المختلفين منهم، والمشاعبين، و يربط جميع من في المؤسسة بالعلاقات الإنسانية الطيبة.
- وهذه هي بعض الصفات التربوية والخلقية التي تجعل المدير قادرا على التأثير في سير المؤسسة التي يشرف عليها في التنظيم، والتنسيق، و الانسجام، بهدف تحسين المردود المدرسي بها.¹

وتنص المادة السابعة من نفس القانون:

(يمكن أن يكلف مديرو المدارس الابتدائية من طرف مدير التربية ، والثقافة باقتراح من مفتش التعليم الابتدائي بأداء واجب الاستشارة مع المعلمين المتربصين ، والمساعدين والممرنين العاملين في مقاطعة تربوية...).

أما المادة الحادية عشر من نفس القانون:

(يمكن أن يعين الوظيفة النوعية التي تخص القيام بإدارة المدرسة الابتدائية المعلمون المترسمون البالغون من العمر 25 سنة في تاريخ التعيين، ولهم أقدمية لا تقل عن 5 سنوات في التعليم الثابت...).

وهكذا فمديرو مدارسنا هم أحسن المدربين البيداغوجيين لأطفالنا.²

دور مدير المدرسة:

إن مدير المدرسة مسؤول عن أي قرار يتخذه أو فعل يقوم به ، إذ أن أي نجاح أو فشل لممارساته لا يؤثر على النظام المدرسي فحسب بل على المجتمع ككل .

ومن أدواره الأساسية ممارسته للشورى والديمقراطية في تعامله وعلاقته مع الطلبة والمدرسين ومع رؤسائه المباشرين ، ومع المجالس التي تتعاون معها المدرسة في مجتمعه ، وأنه من خلال هذه الممارسات يمكن أن يرسى ويعمق المناخات المحفزة التي تهيء للتلاميذ وفرصة من الفرص لتطوير حساسيتهم وفهمهم العميقين لمعنى الحياة الفاعلة ومتطلباتها .

إن موقعه يضعه ضمن أطر وأفاق إتصال وتواصل واسعة ، بمعنى أنه بالإضافة إلى كونه مسؤولا تربويا في مدرسته إلا أنه أيضا عضو مشارك في لجان تربوية متعددة وقائد إجتماعي يتم

¹ : رشيد أورلسان -مرجع سابق.صص(30-31).

² : محمد الرشيد بن السقني - مرجع سبق ذكره.ص31.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

التطلع إلى دوره البارز في تفعيل كثير من الأمور الإجتماعية الحيوية ، إلى جانب إسهامه وضبطه ودعمه وتشكيله الأطر التربوية لمتطلبات دوره .

يعد مسؤولاً مهما في سير العملية التربوية في مدرسته إذ أن الكثير من البرامج الناجحة التي تحقها المدرسة تتبع من مقدرته على قيادة مصادره البشرية والمادية و إغنائها بالمعلومات وإستثارة روح المناقشة والبحث بين أفرادها ، كما أنه ومن خلال ممارسته الذكية للتفاعل مع البدائل والمسارات المطروحة يوفر فرصا لإستبصار العاملين معه إضافة إلى ممارسته الشخصية لتقييم ما يحدث في داخل المدرسة¹.

وبما أن الهدف الأساسي للإدارة المدرسية هو حسن سير العملية التعليمية وتحسينها بإستمرار فإن مدير المدرسة كمشرف فني مقيم يساعد المعلمين بعامة والجدد منهم بخاصة على فهم أهداف المرحلة التي يعملون بها ، ودراسة المناهج الدراسية بما تضمنه من مواد ومقررات دراسية وطرق تدريس وكتب وغيرها ، ومساعدتهم على تنفيذها .

وهو من أخرى يساعد المعلمين على الوقوف على أحدث الطرق التربوية للإفادة منها في تعليمهم لتلاميذهم ، ويعمل على تنميتهم مهنيا وتخصصيا وثقافيا ، إنه يعمل على إكتشاف الإيجابيات ليدعمها ، وإكتشاف السلبيات للقضاء عليها ، ويحفز المعلمين ليؤدوا عملهم على أحسن وجه ، ولتحقيق ذلك يعقد إجتماعات مع أعضاء الهيئة للتخطيط للعمل الإشرافي وتحسين التعليم والتعلم ، ويقوم بزيارة المعلمين في حجرات الدراسة وقاعات الأنشطة ، ليقف على حسن سير التعليم وتحسينه .

يخطط مدير المدرسة لعقد ندوات ، وتقديم دروس نموذجية في المواد الدراسية بمعاونة المدرسين الأوائل والموجهين .

يعمل على الوقوف على المشكلات التي تواجه تنفيذ المنهج وتحول دون نمو التلاميذ ويعمل على حلها ، وتشخيص تعلم الطلاب في مدرسته .

يعمل على مساعدة التلاميذ على الإختيار من بين المواد الإختيارية ، ولا سيما بعد أن ضمنت مناهج المدرسة الثانوية العامة مواد إختيارية بعضها نظري وبعضها تطبيقي ، الأمر الذي يتطلب منه دراية بأساليب التوجيه التربوي بل والتوجيه المهني أيضا . والعمل على مساعدة معلميه على القيام بعمليات التوجيه. وينبغي أن يعرف مدير المدرسة الثانوية أنه مسؤول عن تربية تلاميذ في سن المراهقة².

إن دوره في المجتمعات الحرة والدائمة التغيير لا تتحدد بحدود ولا تؤطر بأطر ضيقة ، إنها مهمة ذات أدوار إنمائية ، فالمسؤوليات التي يتحملها ، والمهام التي يمارسها تتأثر بمناخات محسوسة ملموسة وأحيانا غير مرئية وبوظائف من المتوقع أن يتم تحقيقها عبر المدرسة ، وأن هذه الأدوار الإنمائية للمدرسة تعتمد وإلى حد بعيد على المنظورية المهنية وجرأة مدير المدرسة في إتخاذ القرار³.

¹ : هاني عبد الرحمن صالح الطويل - الإدارة التعليمية - مفاهيم...وأفاق - مرجع سبق ذكره - ص ص (342-343).

² : أحمد إسماعيل حجي - الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية - مرجع سبق ذكره- ص 373.

³ : هاني عبد الرحمن صالح الطويل - مرجع سبق ذكره- ص 344.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود

التربوي

دوره في تنمية العلاقات الإنسانية : يتعامل مدير المدرسة مع كل القوى البشرية داخل المدرسة وخارجها ، وإذا إكتفينا هنا بالبشر داخل المدرسة نجد أنه يتعامل مع التلميذ كفرد له حاجات تحتاج إلى الإشباع ، وله سماته وخصائصه الشخصية الفريدة .

ويتطلب نمو شخصية هذا التلميذ إحاطته بمناخ نفسي وإجتماعي سليم يشعر فيه بالأمن والإطمئنان ، ويسمح له فيه بالتعبير عن آرائه وأخذها في الإعتبار عند رسم السياسات وإتخاذ القرارات ، كما يتسم بإتاحة الفرصة لممارسة الأنشطة المختلفة لتنمية إتجاهات سليمة وتهيئة فرص التقدم الدراسي .

ويتعامل مع المعلمين في مدرسته وغيرهم من العاملين ، ولا يتأتى له النجاح في عمله إن لم يعمل على إيجاد روح معنوية عالية بينهم جميعا .و يتطلب ذلك ثقتهم فيه وفي إدارته عن طريق تحسين ظروف العمل وإشعارهم بالأمان والإحترام وتقدير عملهم الذي يقومون به وتجنب التوبيخ والإهانات والإبتعاد عن اللجوء إلى توقيع العقوبات لأول خطأ يقع فيه أحدهم ولا بأس من أن يبين لهم ما يقوم به لتحسين ظروف العمل حتى يشعروا أنه يهتم بهم.

ومدير المدرسة مطالب بأن يساعد العاملين بمدرسته في حل مشكلاتهم إن هم لجأوا إليه بل إنه مطالب بتشجيعهم على اللجوء إليه لبذل قصارى جهده في مساعدتهم .

ويسعى مدير المدرسة إلى تحميل مدرسته وتزويدها بوسائل الراحة التي يحتاجها المعلمون والعاملون والتلاميذ ، وتوفير المواد التعليمية اللازمة للإتصال بالإدارة التعليمية والهيئات والتنظيمات الموجودة في بيئته .كما ينبغي عليه أن يشعرهم أنه يقف إلى جانبهم ويساندهم أن تعرضوا لضغوط من خارج المدرسة ، الموجه أو الإدارة التعليمية .

وعلى مدير المدرسة أن يعمق لدى كل القوى البشرية بمدرسته الشعور بالإنتماء ، وحب المدرسة والتفاني في خدمة العملية التربوية بها .

وهو مطالب بان يعدل في معاملته بين الجميع لايفرق بين تلميذ وتلميذ ، أو معلم ومعلم ..كما أنه مطالب بان يعاون المعلمين على التنمية المهنية وأن يهيء لهم سبل تحقيقها ، وأن يبدأ بنفسه ويخفف أعضاء الإدارة التعليمية على أن يعملوا على تنمية مدرسيه مهنيا وأن يوفر الوسائل المختلفة التي تتيح للمعلم تنمية نفسه بنفسه¹.

إن مناخ الحرية الذي يسود المدرسة كفيل بخلق علاقات طيبة بين جميع الموجودين بالمدرسة كما أن الأسلوب الديمقراطي يتيح للجميع فرصة المصارحة والتعبير عن الرأي دون خوف .

وخلاصة القول أن العلاقات الإنسانية تساعد على النظر إلى الفرد معلما أو عاملا أو طالبا على أنه إنسان هادف له عقل ووجدان وله متطلبات مادية وحاجات أولية يريد إشباعها ومستوى إجتماعي معين يسعى إليه ، ومن هنا وجب العمل على تحقيق متطلبات الفرد من ناحية وإحتياجات الجماعة من ناحية ثانية والمدرسة من ناحية ثالثة²

ثانيا : المعلم ودوره التربوي

1 : أحمد إسماعيل حجي - مرجع سبق ذكره - ص ص(375-376).

2 : أحمد إسماعيل حجي - مرجع سبق ذكره - ص ص(375-376).

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

يقتنى المعلم كما يقتنى المال، فله حال طلب واكتساب، و حال تحصيل يغني عن السؤال و مال استبصار وهو التفكير في المحصل، والاستمتاع به، و حال تبصير و هو أشرف الأحوال. والمرء يحتاج إلى إمام يقتدي به، و يهديه إلى سواء السبيل، فمن علم و عمل و علم يدعى عظيما في ملكوت السموات ، و هو كالشمس تضيء لغيرها وهي مضيئة في نفسها و كالمسك الذي يطيب غيره و هو طيب.

والمعلم هو وسيلة المجتمع و أدواته لبلوغ هدفه، فهو منقذ البشرية من ظلمات الجهل عابرا بهم إلى ميادين العلم و المعرفة، و هو من أهم العوامل المؤثرة في العملية التعليمية، ويمثل محورا أساسيا و مهما في منظومة التعليم لأية مرحلة تعليمية، فمستوى المؤسسات التعليمية، ومدى نجاحها، وتحقيقها لأهدافها يتوقف على المعلم. و يكمن في المعلم أحد الاختلافات الرئيسية لطرق التدريس. ويقوم المعلم بدور الأبوين في تكوين الذات العليا، أو الضمير للصغار، وتنمية الشخصية و هو يلعب دورا في الأخذ بيد الطفل أثناء نموه، ونمو عقله وحواسه الخمسة، وصحته النفسية، و هو يحقق النضج الانفعالي للطفل، وتقبل اتجاهاته، ويسعى لوصول الطفل إلى التوافق الشخصي والاجتماعي.¹

و يعتبر أهم عنصر في العملية التربوية بما له من علاقة مباشرة بالتلاميذ، إذا يجب أن يكون المعلم مؤهلا مهنيا لأداء هذه الرسالة الخطيرة، في تكوين و تربية التلاميذ، وإلا فإن جميع الجهود المبذولة من قبل الفريق الإداري ستذهب هباء منثورا، و عليه فيجب على المدير الاهتمام بهذه الفئة اهتماما خاصا.²

والمعلم بحكم وظيفته مصدر للمعرفة، فهو موجه و مرشد، ومورد للعلم و المعرفة. يقول عنه الشاعر:

قم للمعلم وفه التبجيلا كاد المعلم أن يكون رسولا.³

وهناك بعض الصفات أو العوامل المميزة التي تؤثر في سلوك المعلم، منها مدى معرفته بالموضوع الذي يدرسه، وطبيعة خبرته بالتدريس، وبعض الصفات الشخصية و المهارات التدريسية، بل إن نجاح أي منهج يعتمد في المقام الأول على:

- مدى إيمان المعلم به.

- مدى إستعداده لتنفيذه.

- مدى كفاءته و قدرته على تدريسه.

- مدى مشاركته في تخطيطه ووضع أهدافه.⁴

والمعلم مصدرا هاما في المعرفة والثقافة، حيث لا تخفى عنه خافية، لأنه مطالب بالتصدي لكل الأسئلة التي تطرح عليه، ولا بد أن يجيب بحذق ومهارة، و إلا تعرضت سمعته إلى الطعن ولكن أنى له أن يسأل وقد أحكم قبضته على زمام الفصل، فلا يتحرك، ولا يتكلم، ولا يسأل، إلا من أذن له في أوقات معلومة، ولا يكون ذلك الا في بعض المسائل التي لها علاقة بالدرس مباشرة.⁵

¹ : حسين عبد الحميد أحمد رشوان - العلم والتعليم والمعلم من منظور علم الاجتماع- مؤسسة شباب الجامعة - الإسكندرية - 2006 - ص 181.

² : رشيد أورلسان- مرجع سبق ذكره - ص 291.

³ : حسين عبد الحميد أحمد رشوان - نفس المرجع .

⁴ : حسين عبد الحميد أحمد رشوان - العلم والتعليم ... - مرجع سابق - ص 182.

⁵ : خير الدين هني - تقنيات التدريس - دن- 1999 - ص 14.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

ومن الثابت في الأوساط التربوية، والتعليمية إن وجود مناهج جيدة لا يكفي لتحقيق العملية التعليمية، ما لم يتوفر لها المعلم الجيد القادر على تنفيذ وتحقيق الأهداف المنوطة بها فالمعلم الجيد يصلح عيوب المنهج الرديء. ولكن المنهج الجيد لا يستطيع أن يحقق الهدف في يد معلم فاشل. وقد أصبح الإيمان بأهمية المعلم ودوره القيادي في العملية التعليمية أحد الأسس التي تقوم عليها التربية الحديثة.

وفي ذلك يقول د /**أحمد حسين عبيد** يكاد يكون هناك إجماع على أن المعلم هو أهم عامل في العملية التربوية ، فالمعلم الجيد - حتى مع المناهج المختلفة- يمكن أن يحدث أثرا طيبا مع تلاميذه ، وعن طريق الاتصال بالمعلم يتعلم التلاميذ كيف يفكرون ، وكيف يستفيدون مما تعلموه في سلوكهم.¹

وقد أكد بعض التربويون على (أن التعليم في أشد الحاجة قبل كل شيء إلى المعلم الكفو الواسع الثقافة ، المعلم الذي تمت معارفه إلى التغيرات الواسعة و المفاجئة في العالم المتطور وهو أيضا في أشد الحاجة إلى المعلم الذي يستطيع، بما أتيح له من فرص الإعداد والتدريب و إحالة ما يخصص للتعليم من إنفاق إلى نوع من أنواع الاستثمار المباشر، والعائد التربوي المجزي).

وعليه فمن المناسب أن نستعرض شخصية المعلم، وإعدادة، وأدواره وعلاقته بمهنة التعليم ومهمة المعلم لم تعد كما كانت بالأمس، فقد كانت مهنة التعليم مشاعة يدخلها كل من يريد أن يكون معلما دون مراعاة للتخصص والمستوى التربوي.²

ففي وقتنا الحاضر وخلال سنوات مضت، ورغم أن الثقافة كل متكامل، ولهذا فلن ننتظر خيرا من هذا الذي يملأ فمه شمة ويدخل لتلاميذه كي يعطي لهم درسا مهما كانت براعته وقدرته. وهذه حقيقة يجب أن نعتزف بها رغم غضب البعض عند سماعها.

والمعلم من أكبر الحلقات في العملية التربوية، لأنه العنصر الحي فيها، والعلم والتعليم صناعة تحتاج إلى ناقل ومنقول له وشيء ينقل وهو عبارة عن تراث من المعرفة تؤدي إلى تلقح العلم وإخصابه.

إن التلاميذ كالنبات في النمو لا بد من الصبر في التعامل معه حتى يبلغ و يشد عوده، ويعطي الثمار الشهية.

إن حيوية المعلم وهندامه النظيف، ومئزره الأبيض، ومحفظته المليئة وحركاته المعبودة تضي عليه الهيبة والوقار و الاحترام.

إن نجاح أبنائنا لا ينبغي حصره في الحصول على شهادات علمية، بل يجب أن نقدم ذلك الحصول على تربية عالية.³

والأستاذ أو المعلم اليوم أصبح يأتي بدون كتاب وبدون قلم وكثيرا ما يستعيرها من التلميذ، ولا يعيدهما له إلا بالإلحاح، وبالتالي نصف التلاميذ يصابون بالتخلف، والإهمال و التهاون وقلة

¹ : حسين عبد الحميد أحمد رشوان - نفس المرجع.

² : حسين عبد الحميد أحمد رشوان - العلم والتعليم ...- مرجع سبق ذكره - ص ص(182-183).

³ : لتقديم العبد - المنظومة التربوية بين الأهداف والعوائق - جريدة الشروق اليومي - العدد (647)-2002-بسكرة - ص 07.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

الجدية وعدم الفهم والانصياع، أو ليس هذا أنبت ما زرنا وبذرنا، وقد قيل (إنك لا تجني من الشوك العنب).

إن العقل هبة من الله لكل حي، ولكن أساليب تفكيره كسب يكسبه من معالجة النظر ومن التربية ومن التعليم ومن الثقافة ومن آلاف التجارب التي يحيها المرء هذه الحياة. صحيح أن العمل المدرسي ينتج عن عدد كبير من المؤثرات السياسية و الاجتماعية والاقتصادية. لكن الأجزاء المتداخلة في العملية التربوية والمؤثرة فيه اثنان وهما: الوالد بالنسب الدموي ، والوالد بالنسب الروحي.

إن الجلوس مع التلاميذ والإصغاء إليهم هو من أهم أعمال الإدارة. لأن تلك الجلسات يمكن من إزالة سوء التفاهم، ومن تفريغ التلاميذ من مختلف التصورات الخاطئة وإعادة شحنهم بما يقوي عزيمتهم.

وتقع على عاتق المعلم مهمة محاربة ظاهرة الانهزام، والهروب من الشدائد عن طريق الثقة والثبات و الإقدام، لأنه هو الأقرب للتلميذ. صحيح أن المعلم واحد من أفراد المجتمع، لكن خطأه ليس كخطئهم، ذلك أن كسر آلة يمكن أن تقارنه بكسر عقل أو تشويه فكر أو زعزعة إيمان وخلق. فدراسة أطفالنا يجب أن تنطلق وهم في منابثهم، ومناخهم الاجتماعي والاقتصادي والثقافي و السياسي حتى تتمكن من الوصول إلى نتائج صادقة، واستنتاجات عاكسة لأمالهم وطموحاتهم، ونكشف مواطن الداء في هذا التلميذ الرائد، فما الدور الرائد الذي يقوم به المدرس لتحقيق ذلك؟¹

الدور التربوي للمعلم:

لكي ينجح المدرس في عمله ويصل إلى تحقيق مردود تربوي إيجابي يجب عليه الالتزام بالمبادئ الآتية:

- أن يكون عمله منظما مرتبا، يعرف ما يقوم به اليوم، وما يقوم به في هذا الأسبوع. ومتى يبدأ هذا الموضوع، ومتى ينتهي من ذلك؛ بأن يقسم عمله السنوي تقسيما دقيقا على ما لديه من الزمن، و يعمل لينتهي التلاميذ من العمل قبل انتهاء السنة الدراسية، ويكون لديه وقت كاف للإعادة والمراجعة، والاختبار و التمحيص.

- أن يدرس فصله جيدا بحيث يعرفه جماعة، و يعرف كل فرد فيه حق المعرفة، ويكون عمله قيادة المتعلمين، وترغيبهم في العمل، والسير بهم إلى الأمام، حتى ينجحوا ويصبحوا قادرين على الاستقلال في العمل والتفكير.

- أن يعد عملا خاصا لكل فرد أو جماعة من الفصل. ليجد كل فرد ما يلائمه من العمل فيعمل بحسب مستواه العقلي و الدراسي؛ وذلك بأن يرتب المدرس عمله ترتيبا حسنا، ويكون منبعا للأخبار، ومصدرا للعلم، ومرشدا لمن يحتاج إلى الإرشاد، وقاضيا عادلا في المنازعات التي لا يستطيع الأطفال الفصل فيها، وأبا رحيمًا يعمل لصالح أبنائه والنهوض بهم، ويفكر في منفعتهم ويشوقهم إلى العمل، ويعمل لسعادتهم في مدرستهم، وتقدمهم في عملهم.²

¹ : لتقديم العيد - نفس المرجع السابق.

² : محمد عطية الإبراشي - روح التربية والتعليم - دار الفكر العربي- القاهرة -1993- ص ص(160-161).

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

- أن يتعايش المدرس مع مفاهيم الدرس و حقائقه، والمهارات المتعلقة به ويهضمها، وأن يحث عن أفضل طرائق تهيئة الموقف التعليمي لمساعدة التلاميذ على اكتسابها من خلال نشاطهم الذاتي .
ولا يمكن تحقيق هذا كله مالم يتمثل المعلم الموقف التدريسي من خلال استثماره مختلف الخبرات العلمية، والتربوية، والاجتماعية المتاحة، ولا يمكن تحقيق هذا كله ليلة واحدة أو في يوم واحد أو الرجوع إلى الكتاب المقرر وحده. ولكن سعة الإطلاع والتفكير والتدبر لفترة أطول.¹
- أن يتذكر دائما أن التعليم الحق يتطلب أن يقوم المتعلمون بالجزء الأكبر من العمل، ويقوم المدرس بالإرشاد، ويعمل بهذه النصيحة: تكلم قليلا، واجعل كثيرا من وقتك لمعرفة تلاميذك ومواطن الضعف فيهم، وإرشاد من يخطئ منهم.
- أن يسمح للتلميذ بالتفكير، ويعطيه ما يناسبه من الحرية المعقولة في أداء العمل واختياره ويعوده الاعتماد على النفس ، حتى يتغلب على كل صعوبة تلاقيه، ولا يسمح له بأن يحاول المستحيل، كي لا يثبط همته ، ويضيع وقته فيما لا فائدة فيه.
- الاحتراس في الابتداء: إن من الخطأ الكبير أن يعطي الأطفال مقدارا عظيما من الحرية دفعة واحدة. وتتطلب الحكمة التدرج في إعطاء الحرية، والاحتراس في الابتداء، فالمدرس القدير ينبغي أن يدرس تلاميذه حينما يبدأ بالعمل معهم.
ثم يمنحهم الحرية بقدر، ويقودهم إلى التبعة بالتدريج. وقد تكون هناك صعوبة في الابتداء ولكن بالتمرن يمكن التغلب عليها، وإنما لا ننظر من المتعلمين في الابتداء كل إجابة وإتقان.
- تعويد التلاميذ الاعتماد على النفس.²
- إن استعداد المعلم للتخطيط لا ينبغي أن يتوقف عند حدود الدرس. فكثير من المدرسين لا يرجعون في تحضيرهم إلا إلى الكتاب المقرر، مما يجعل خطتهم للدرس لا تخرج عن كونها صياغة جديدة لما بهذا الكتاب عن موضوع الدرس، فيبدون أمام التلاميذ محدودي المعرفة بل نسخة مكررة وربما مشوهة عن الكتاب المقرر.³
ولا شك أن ذلك لا يستطيع المعلم تحقيقه إلا بمساعدة الإدارة المدرسية، وما توفره من جو مناسب له، وذلك من كتب مدرسية، ونشاطات، وإجراءات و دورات تكوينية، واجتماعات إرشادية، وغيرها من الوسائل التي تساعد المعلم على إنجاز مهمته بكفاءة وفعالية.
و الأساتذة والمعلمون بفضل متابعة دراستهم الجامعية قد اكتسبوا تكوينا علميا كافيا لتلقي المعارف والعلوم، وتطبيق البرامج لتلامذة المؤسسة، غير أن تكوينهم المهني المتعلق بكيفية إلقاء الدروس والطريقة المنهجية في عملية التدريس وطريقتها الفنية في تبليغ المعلومات للتلاميذ، يبقى دون المستوى المطلوب، وعليه فرئيس المؤسسة مسؤول مباشر لتكوين هذه الفئة
تربويا وإداريا، من خلال الجلسات التنسيقية ومجالس التعليم ومجالس الأقسام، وأثناء زيارته لأقسامهم، فلا بد من إطلاعهم على النصوص التشريعية والتنظيمية، وما يتعلق بمهامهم المباشرة، وأن يعمل المدير على تكليف نائب المدير للدراسات ومسؤولي المواد أيضا للقيام بمهامهم في متابعة تكوين الأساتذة الجدد.⁴
ويجب أن تكون المدرسة معبرة عن حياة الجماعة، ودور المدرس يتلخص في انتخاب المثيرات

¹ : محمود أحمد شوق - الإتجاهات الحديثة في تخطيط المناهج الدراسية - في ضوء التوجهات الإسلامية- دار الفكر العربي- القاهرة -ص 67.

² : محمد عطية الإبراشي - نفس المرجع السابق- ص ص (161-163).

³ : محمود أحمد شوق - نفس المرجع السابق.

⁴ : رشيد أورلسان - مرجع سبق ذكره - ص 291.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرود التربوي

التي تؤثر في الطفل، وتعاونه على الاستجابة الصحيحة لها. وهذا يعني العدول عن التصور التقليدي للتربية الذي كان يعتمد على الكتب والتي يحفظها التلاميذ عن ظهر قلب، إلى التربية عن طريق النشاط، و المشاركة الفعالة بين الطلبة حتى يحس التلميذ بأن ما يتعلمه ليس منعزلا عن الحياة بل مستمدا منها.

فيجب أن تكون مهمة المعلم هي النصح، وليس رمزا للسلطة والسيطرة ، لذلك عليه أن يتيح للتلاميذ فرصة التخطيط لنموهم الخاص. وأن يستخدم معرفته، وخبرته في مساعدتهم كلها وصلوا إلى طريق مسدود.¹

ومن هنا يبرز دور المدرس(المعلم) بأنه أحد أهم عوامل المرود التربوي ، ولذلك ونظرا لاكتسابه هذه الأهمية فله عدة أدوار داخل المدرسة سنتطرق إليها بنوع من التفصيل.

1- شخص

يكشف عن مواطن ضعف أو تعثر التلاميذ بواسطة اختبارات تقويمية.

2- يدعم

يتدخل لدعم عمل التلاميذ، وتصحيح مواطن النقص.

وتتمثل المجالات التي ينصب عليها هذا الدور في:

- مجالات تفسر علة الضعف أو التعثر الدراسي.
- الوسط الاجتماعي والبيئة المحيطة (دعم غير مدرسي).
- الوسط التربوي المدرسي (دعم مدرسي).
- مجالات تبيين مواطن الضعف وأسلوب العلاج.
- المجال المعرفي (القدرات العقلية).
- المجال الوجداني (الحوافز والمواقف والعواطف).
- المجال الحركي (النطق والنظر، والمشي، والحركة...).

والوضعيات التي تتم فيها العمليات هي:

- قبل عملية التدريس للوقاية من التعثر والفشل.
- خلال عملية التدريس لتفادي الصعوبات وتتبع مسار التلاميذ.
- عند نهاية عملية التدريس لتعويض النقص الحاصل في النتائج.
- أما الأساليب التي يتم بها الدعم هي: **من يقوم بالدعم؟**
- من طرف جهات خارجة عن القسم (مؤطرون ، مختصون...).
- من طرف المدرس المسؤول عن القسم.
- من طرف التلاميذ أنفسهم.²

أين يتم الدعم؟

- خارج المؤسسة.
- في فصول أو أقسام خاصة.

¹ : أحمد الفنيش – أصول التربية – ط2-دار الكتاب الجديد المتحدة- بيروت- 1999- ص ص(261-262).

² : بلحسن عبد الغفار الوالي والفارابي عبد اللطيف – بيداغوجية الأهداف في تدريس اللغة العربية – مجلة همزة الوصل – مديرية التكوين – عدد خاص- 1991- ص ص (53-78).

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

- داخل القسم.

ومن هنا نستنتج أن للمعلم دور كبير في عملية التعليم ، لذلك يجب أن يكون هناك إتصال أو علاقة مباشرة بينه وبين الأولياء.

وبالتالي فوجود علاقة بين أولياء التلاميذ والمعلمين على مستوى المنهج التعليمي المدرسي له أيضا دلالة، لأنه يترجم أساسا درجة الاهتمام بتعليم أبنائهم، ولهذا يطلب من التلاميذ شهادة بادية الأمر ما إذا كان أولياءهم لا يريدون الاجتماع أو الالتقاء بمعلميهم.

ومن المتضح بلا شك أن كل أولياء التلاميذ بمختلف أنواعهم يهتمون بتعليم أبنائهم. ولكن يتضح أن درجة الاهتمام تختلف حسب درجة تعلم الأبوين خاصة الأب، هذا لأننا نسأل التلاميذ لمعرفة هل أولياءهم يهتمون بدراساتهم أم لا؟ . ويتلخص الاهتمام ما إذا كان هؤلاء الشباب يتحصلون على نتائج؟ وفي الأخير نطلب من أولياء التلاميذ الاهتمام ولو قليلا بطبيعة دروس أبنائهم ومقرره الدراسي.

والسلوكات المنتظرة من الأولياء ليست مثلما ن فكر، فعلى كل حال المستوى الإجمالي للاختلاف في الجنس (مذكر، مؤنث) بهذا المعنى يكون جد واضح، لأنه يسمح لكل الآباء الذين يريدون الاجتماع مع المعلمين 75% مفيد لبنائهم، 58% لأجل أولادهم. وأيضا إذ أن 34% من الآباء يرجع في الأخير إلى المدرسة لتنظيم مسألة العيادات للذكور فقط 9% بالنسبة للإناث (البنات).

و10% من البنات يستدعون آبائهن لحل مشاكلهن، 5% فقط من الذكور يفعلون نفس الشيء.¹ فدور المدرس يجب أن يكون هو معرفة الأشخاص الذين يتعامل معهم. ويجب أن تطل هذه المعرفة إلى حاجات التلاميذ وأمالهم وأحلامهم ، هذه المعرفة ستتيح القدرة على الاستجابة لها ومن جهة أخرى يمتد دور المدرس إلى معرفة كيفية إثارة قوى التلاميذ الكامنة في القسم واستدعاء اندفاعهم نحو تحقيق ما يطمحون إليه ، وتوجيه كل هذا نحو سلوك راشد.

إضافة إلى استمالة التلاميذ نحو شخصه وكسب تعاونهم، بشكل يؤدي إلى سهولة تعديل السلوك وبناء اتجاهات إيجابية وإدخال قيم جديدة.²

3- الملاحظة والتقويم:

إن الغاية النهائية من عملية التقويم هي الكشف عن قدرات التلميذ، وأوجه قوته، وضعفه وميوله العلمية والاجتماعية والنفسية، ولذا كان من الأدوار التي تقوم بها المدرسة هي متابعة التلميذ في القسم وتقويمهم تقويما دقيقا، ويشمل هذا التقويم أكبر قدر ممكن من جوانب شخصية التلميذ مثل القدرات العقلية والتكيف الاجتماعي، والنمو الجسمي والاجتماعي والميول، ونمو الاتجاهات نحو الأصدقاء والزملاء ، والمدرسين ، والعادات ، والنظم ، والتقاليد ، والمهارات التي يتوقف عليها نجاح التلميذ في المدرسة، والقدرة على الابتكار والتفكير المنطقي.

4- توفر الخبرات التعليمية:

التعلم الجيد يتم من خلال توفر العديد من الخبرات التعليمية، وحسن التخطيط لها حتى تؤدي إلى سهولة استيعابها و استخدامها من قبل التلاميذ، ويتبع ذلك بالمتابعة والتوجيه لأدائهم مع

¹ : ALI BOULAHHCEN- SOCIOLOGIE DE LÉDUCATION- AFRIQUE ORIENT- MAROC-2002-PAGE 138

² : مصباح عامر – التنشئة الاجتماعية والسلوك الإنحراقي لتلميذ المدرسة الثانوية – دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع- الجزائر- 2003- ص 146.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

مراعاة الفروق الفردية. وبهذا الشكل يتمكن المدرس من إشباع حاجة أساسية للتلاميذ وهي الحاجة للتعلم و الحصول على المعلومات، وكذلك شعور التلاميذ أنهم تعلموا أشياء جديدة، وهذا

يؤدي إلى الاطمئنان النفسي وزيادة الدافعية نحو التحصيل المدرسي. وتحسين صورة المدرسة في البنية المعرفية.

5- تقمص دور الوالدين:

علاقة التلميذ بوالديه ذات حساسية بالغة إذ تمثلان للطفل مركز الاهتمام. ويستطيع المدرس تقمص دور الوالدين في المدرسة بشكل يساعده على توظيف اتجاهات التلميذ نحو والديه.¹

ثالثاً: المتعلم ودوره التربوي:

بعد التطرق إلى المعلم سنتطرق الآن إلى المتعلم الذي يعتبر عامل مهم من عوامل المردود التربوي بعد المعلم ، فلا يستطيع هذا الأخير القيام بعملية التعليم إلا في وجود المتعلم ودائماً العملية التربوية بجوانبها المختلفة وطرائقها ومضامينها تعتبر هادفة تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف ، والغايات المحددة من أهمها إيصال المتعلم إلى مستوى مقبول من النمو بمختلف أشكاله وأنواعه ، العقلي والمعرفي والعاطفي والاجتماعي .

ومنه فتعليم التلميذ يشكل أبرز الموضوعات التي تحتل مركز الصدارة ، فموضوع التدريس يشير إلى الكيفية التي يتم فيها تعليم التلميذ في مختلف مراحل تعلمه ، ويتم ذلك بتحليل كيفية استعمال المعارف الجديدة التي تنفجر كل يوم.²

وحسب علي شتا فإنه تشكل فئة المتعلمون الجماعة التربوية الأساسية بالمدرسة وتضم غالبية أعضائها ، إلا أنهم في أدنى مستويات سلم التدرج بداخلها ، كما أنه لا تتوفر لهم فرص من الإختيار داخل المدرسة ، وليس لهم دور إيجابي في صنع القرارات التعليمية داخل المدرسة لأن ذلك الدور ينحصر في الغالب في بند مدير المدرسة ، وأحياناً يكون للمدرسين دور إيجابي مع المدير في إتخاذ مثل هذه القرارات.³

أما أحمد إسماعيل حجي فيعرف التلاميذ أو يعتبرهم " أهم مدخلات إدارة بيئة التعليم والتعلم بل إنهم أهم مدخلات العملية التعليمية ، إذ بدون تلاميذ لا يكون هناك فصل ، ولا يكون هناك

تعليم ، وتلاميذ المدارس ذوا أعمار مختلفة ، ووفقاً لأعمارهم ينقسم التعليم إلى مراحل ، كما تنقسم كل مرحلة إلى صفوف دراسية ."

وبالتالي فإن التلاميذ يعتبرون أهم عامل من عوامل المردود ، وأهم عنصر من عناصره (المدخلات)، فهم اهم مدخلات بيئة التعليم ، وبدونهم لا وجود للتعليم من أساسه.⁴

¹ : مصباح عامر - نفس المرجع السابق- صص(147-148).

² : بلقاسم سلاطينية وعلي بو عناقفة- مرجع سبق ذكره- ص155.

³ : علي شتا و فادية عمر الجولاني - علم الاجتماع التربوي - مكتبة الإشعاع الفنية - الإسكندرية - 1997 - ص153.

⁴ : أحمد إسماعيل حجي - (إدارة بيئة التعليم والتعلم) - مرجع سبق ذكره- ص 29.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرود التربوي

وفي هذا الإطار يقول سعيد إسماعيل علي بأن التلاميذ: " هم المادة الخام التي تشكل المخرج الرئيسي للنظام التعليمي كله ، وهم عادة خريجو النظم التعليمية السابقة ، فتلاميذ المرحلة الابتدائية هم خريجو نظام الحضانه ، وتلاميذ المرحلة الإعدادية (أو الإكمالية) ، هم خريجو المرحلة الابتدائية ، وتلاميذ المرحلة الثانوية خريجو المرحلة الإعدادية ... وهكذا. وهناك شروط وضوابط معينة يضعها أي نظام تربوي لقبول هؤلاء الطلاب ، كما يضع لهم قواعد تتحكم في مستواهم ونوعية التعليم الذي يتلقونه ، مثل الإمتحانات والدرجات..."¹

رابعا: المناخ المدرسي والإدارة المدرسية:

إن من أهم عوامل المرود التربوي للإدارة المدرسية، هو المناخ المدرسي، فالمدرسة الحقة هي التي يسيطر عليها مناخ إيجابي سليم، ويشعر التلاميذ بارتياح لحضورهم إليها كما يشعر المعلمون بارتياح لتدريسهم بها، وفيها يعمل الجميع على تنشيط الاتجاه إلى الرعاية والاهتمام ويتطلب ذلك بالضرورة إدارة مدرسية فعالة.² والمعيار الذي يمكن على أساسه تقييم فعاليتها هو عملية اتخاذ القرار، التي تعتبر حجر الزاوية في إدارة أي مؤسسة تعليمية، وأيضا نوعية القرارات التي تتخذها الإدارة المدرسية والكفاية التي تضعها تلك القرارات موضع التنفيذ، وطبعا تتأثر بسلوك مدير المدرسة وشخصيته، والنمط الذي يدير به مدرسته.³

تستند في إدارتها على العلاقات الإنسانية، والمشاركة في اتخاذ القرار من جانب المعلمين والآباء وممثلي المجتمع.⁴ والمفروض في مدير المدرسة أو ناظرها أن يقوم بتسهيل مهمة قيام المعلمين بواجباتهم المدرسية في التعليم والتعلم، كما أنه من المفروض في المعلمين أن يقوموا بتيسير مهمة التلاميذ في عملية الدرس والتحصيل ، واكتساب المهارات، ومن الطبيعي أن مديري المدارس وكذلك المعلمين يتفاوتون فيما بينهم في القيام بهذه الواجبات.⁵ وبالتالي يجب أن تستهدف الإدارة المدرسية تكتيل قوى العاملين، والتلاميذ، والآباء من أجل العمل على تحقيق أهداف المدرسة. وأن تكون هناك متابعة مستمرة لأنشطة المدرسة، وتغذية مستمرة لتصحيح المسار، وضمان أداء كل فرد لواجبه الصحيح.⁶ فمدرسة القرن 21 تتطلب من مدير المدرسة جهدا إضافيا كي يتخذ لإدارته المدرسية مسارا ديمقراطيا، من خلال تخطيط الأهداف ووضعها، أو تحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والتابعة

¹ : سعيد إسماعيل علي - المدخل إلى علوم التربية - عالم الكتب - القاهرة - 1982 - ص 44.

² : محمد منير مرسي - أصول التربية - عالم الكتب للنشر - القاهرة - 2001 - ص 166.

³ : محمد عوض الترنوري - النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية - نقلا عن الموقع - [http:// www.moltaqa.8m.net/edara.htm](http://www.moltaqa.8m.net/edara.htm).

⁴ : محمد منير مرسي - أصول التربية - نفس المرجع .

⁵ : محمد منير مرسي - الإدارة المدرسية الحديثة - مرجع سبق ذكره - ص 16.

⁶ : محمد منير مرسي - أصول التربية - مرجع سابق - ص ص (166-167).

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

ويكون ذلك من خلال المشاركة والمناقشة، واللقاءات المتنوعة والمختلفة، داخل المدرسة وخارجها، كل هذا يهدف للوصول إلى أهداف المؤسسة التربوية التي يرأسها.

- تفويض الصلاحيات للعاملين معه في المدرسة يشاركوا معه، كما ذكرنا سابقا في المسؤولية والقيام بأعباء المدرسة والإشراف عليها كي يكون هناك التزام بتنفيذ هذه الأهداف.¹ ومن ثم تحقيق مردود تربوي إيجابي.

- إن مدير المدرسة هو الممثل الأول للإدارة المدرسية، وهو المسؤول عنها، ولهذا يجب أن يتمتع بصفات شخصية و مهنية تؤهله لتحمل مسؤوليات هذا العمل الضخم، وتعتمد قوة مدير المدرسة على عدة عناصر رئيسية في مقدمتها مدى تجنيد طاقات العاملين، ومدى تواجده وحضوره في مختلف أنحاء المدرسة. ومدى اشتراكه الفعال في البرنامج التعليمي للمدرسة ومدى قدرته على تحقيق الاتصال والتواصل فيما يتعلق بأهداف المدرسة.

إن المدير كقائد تربوي في مؤسسته يؤثر في كافة العاملين، ويلهب فيهم المشاركة الفعالة وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ويجني معهم النجاحات المأمولة القابلة للتحقيق.² فكان المدير في وقت من الأوقات مديرا للمدرسة، وقائدا لها ومشرفا على هيئة التدريس والموظفين، وقائدا تدريسيا، وكان الصانع الأول للقرار... وضمن إطار هذه الأدوار المتعددة عمل المدير جنبا إلى جنب مع هيئة التدريس لتحسين البرامج التعليمية للمدرسة باستمرار، وقد تم تحقيق ذلك بالمحافظة على أفضل الممارسات المنهجية، ومشاطرتها مع المعلمين. كما سعى المدير أيضا إلى التأكد من أن معلميه قد تلقوا تدريبا في تلك الممارسات، وعمل على الإطلاع على آخر الممارسات الإشرافية والإدارية، ووضعها في إطارها المناسب ضمن بيئته الخاصة.³

إن مديري المدارس في ممارستهم لدورهم في الإدارة المدرسية لا يؤثرن تأثيرا مباشرا على التحصيل الأكاديمي للتلاميذ بنفس الدرجة التي يؤثر بها معلمهم من خلال التعليم المباشر. لكن مديري المدارس يمكن أن يؤثروا على التدريس والممارسات التعليمية في الفصول الدراسية من خلال القرارات التي يتخذونها، والتي تتعلق بصياغة أهداف المدرسة، ووضع مستويات عالية للتحصيل، وتنظيم الفصول الدراسية من أجل الدرس، والتعليم، وتوفير المصادر الضرورية اللازمة للتعليم والتعلم، والإشراف على أداء المعلمين ومتابعة تقدم التلاميذ والعمل على توفير مناخ إيجابي منظم للتعلم.⁴

وهذا كله من أجل تحقيق مناخ مدرسي وهو أحد أهم عامل المردود التربوي للمؤسسة التربوية المتعلق بكل أعضاء المدرسة. حيث يقوم كل عضو أو جزء بوظيفته ومن ثم إقامة علاقات وظيفية متبادلة بحيث يتحقق في النهاية اتزان كلي في البناء (المدرسة). كنتائج لهذه العلاقات.

"ومن الطبيعي أن مديري المدارس وكذلك المعلمين كأفراد يتفاوتون فيما بينهم في القيام بهذه الواجبات، فبعض المديرين ينشغلون بالأعمال الإدارية المكتبية والروتينية لدرجة تلهيهم عن أداء واجبات أخرى أكثر أهمية، ومديرون آخرون يهتمون ويحرصون على أن يكرسوا معظم وقتهم مع المعلمين والتلاميذ والتفاعل معهم ومتابعة أحوالهم، وآخرون من المديرين لديهم الرغبة في عمل ذلك لكنهم لا يستطيعون."⁵

1 : محمد عوض الترتوري - نفس المرجع السابق .

2 : محمد منير مرسي- أصول التربية - مرجع سابق ص 167.

3 : محمد عوض الترتوري - مرجع سابق .

4 : محمد منير مرسي - أصول التربية - مرجع سبق ذكره - ص 167

5 : محمد منير مرسي - الإدارة المدرسية الحديثة - مرجع سبق ذكره- ص 16.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

ولتبيين مسؤولية مدير المدرسة الكبرى ، وقد بلغت درجة كبيرة في بعض النظم التعليمية المعاصرة منها اليابان ، نبرز لكم هذا المثال : قد أشارت مجلة التربية المقارنة (1991) إلى أن الصحف اليابانية نشرت إنتحار مدير مدرسة لأن أحد التلاميذ أو المعلمين قد قام بعمل يشين المدرسة ويجلب لها العار ، فما يمثله مدير المدرسة اليابانية هي شخصية الرجل الخلق شديد الحساسية ، ويوصف بالقيادة التربوية.¹

رابعاً المردود التربوي والتنمية الاقتصادية

أصبح التعليم منذ سنوات طويلة شرطاً لنجاح كل الجهود التي تبذل من أجل التنمية فعندما بدأت المجتمعات النامية طريقها إلى التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وضعت التعليم في المكانة الأولى باعتباره الوسيلة الفعالة للتوصل إلى درجة كبيرة من الوعي الاجتماعي والسياسي فضلاً عن أنه المصدر الذي يوفر للاقتصاد القومي العمالة ذات المستوى العالي واللازمة لعملية التنمية.² ويجمع علماء الاجتماع على أن التنمية ليست عملية إنتاج مادي فقط بل هي عملية شاملة لكل الميادين: الاقتصاد، الاجتماع، السياسة، الثقافة... وغيرها من مجالات الحياة الاجتماعية حيث إذا تغير ميدان واحد منها أدى إلى تغيير كافة الميادين الأخرى، ولهذا يجب أن تمس كافة المخططات التنموية في أي مجتمع كل هذه الميادين حتى تتحقق التنمية الشاملة التي تسمح له بإيجاد مكانة مناسبة في المجتمع الدولي، وهذا ما جعل عملية التنمية هدفاً رئيسياً باتت تسعى كل دول العالم الثالث بصفة خاصة إلى تحقيقه بعد حصولها على استقلالها.

ولقد أدركت دول العالم المتقدمة منها والنامية أهمية التعليم في عملية التنمية الاجتماعية الشاملة لدرجة أنه أصبح معياراً يقاس في ضوءه تحضر وتقدم مجتمع ما، إذ يشير عالم الاقتصاد الفرنسي "فواريستيان" بقوله: (ليس البلد المتخلف سوى البلد المتخلف تربوياً). وقد زادت أهمية التعليم باعتباره يمثل المحور الرئيسي للنظام التربوي الشامل ، الأسرة ، الشارع ، التعليم النظامي ، الإعلام ، وغيرها ،... فالتعليم تنمية دائمة للشخصية الإنسانية التي تكفل تكوين المواطن الصالح. وذلك طبعاً من خلال تنمية قدراته ومواهبه الفردية وتأهيله في كافة المجالات الاجتماعية والاقتصادية قصد إعداده لبناء مجتمع لم يخلق بعد، ولهذا أصبح التعليم ضرورة اجتماعية تؤمن التواصل الثقافي فيما بين الأجيال بما يضمن بقاء واستمرار المجتمع.³

وإذا نظرنا إلى الوظيفة الاقتصادية للتعليم فإننا نواجه معايير كمية وأخرى كيفية، فالصلة بين التعليم والاقتصاد صلة وثيقة. إذ أن النظام التعليمي وما يتضمنه من برامج هو دعامة رئيسية من دعائم الاقتصاد ويمكن تلخيص الوظائف الاقتصادية على النحو التالي:

النظام التعليمي والذي يمد قوة العمل بالقوى البشرية.

النظام التعليمي يقع عليه عبئ وضع الأسس التي تقوم عليها المهارة الصناعية في المجتمع وذلك من خلال الدور الذي يلقيه التعليم الفني.

الإدارة الحديثة علم وفن ، فالنظام التعليمي لا بد أن يتضمن برامج تنمية الشخصية الإدارية والشخصية الاقتصادية، تمثل الشخصية الإدارية للفرد في عدد الساعات الدراسية التي يمتلكها في تخصصه.⁴ فمهما كانت عملية الإستثمار في البشر عملية ذات نتائج بعيدة المدى إلا أنها مضمونة

¹ : محمد منير مرسي - أصول التربية - مرجع سبق ذكره - ص 167.

² : فاروق عبده فلية - مرجع سبق ذكره - ص 277.

³ : نور الدين بن الشيخ- علاقة التعليم بالتنمية في المجتمع- مجلة الباحث الاجتماعي - العدد 02- قسنطينة-سبتمبر 1999- صص(151-158).

⁴ : فاروق عبده فلية - مرجع سبق ذكره - ص 278.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

ومؤثرة وفعالة ومن أجل ذلك فإن المخططين لا يبخلون في تقديم العون والمساعدة للنظام التعليمي إدراكا منهم بأهمية التعليم في التنمية والتعليم كعملية تنموية لا يجب إغفاله في أي مشروع تنموي لأنه يمثل إستثمارا منتجا باعتباره يعني تكوين الرأسمال البشري الذي يتحكم في العملية الإنتاجية. وفي هذا يرى "عبد الهادي الجوهري" إنه: (لا يمكن فصل التعليم عن التنمية فهو يتغذى منها ويغذيها)

فالعلاقة بينهما عضوية وفعالة وإيجابية إنطلاقا من أن أهداف النظام التعليمي من الضروري إن تكون متناسقة مع أهداف التنمية الشاملة حتى يتخطى المجتمع المعوقات الاجتماعية التي قد تحول دون تحقيق هدفه التنموي، ولهذا يقوم المجتمع بأجراء تعديلات داخل النظام التعليمي إذا لم يتم تحقيق الأهداف العامة وهذا طبعا في إطار ما يسمى بالإصلاح التربوي.¹

أما "دلي سيرز" "seurs dudley" فيعرض في كتابه وبشكل جيد الأسلوب الإنساني للتنمية فيقول في إحدى هذه الكتابات التي تعتبر أساسية في مجال التنمية " بأن التنمية تشتمل تحقيق إمكانات الذات الإنسانية".²

ومن هنا نتضح دراسة المردود التربوي كأساس إقتصادي في الآتي:

- إن دراسة المردود التربوي تعكس وتوضح قوة الأمة حيث توضح أعداد الكفاءات والتخصصات المختلفة التي تحتاج إليها الأمة لتنفيذ خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية على السواء. وحيث أن المردود التربوي الذي يتمثل في خريجي الجامعات التربوي يعكس مدى حيوية الأمة، وكذلك متوسطات الأعمار ومن هم في سن العمل وهكذا فدراسة المردود التربوي غاية الأهمية.

- فعن طريق دراسته يمكن أن نحدد تأثيرات اقتصاديات التعليم والاستثمار البشري، حيث أنه ثبت أن الاستثمار عنصر هام من عناصر التنمية الاقتصادية بأبعادها المختلفة.³

ولقد كان لإدراك حقيقة أهمية التعليم في نجاح عملية التنمية والالتزام بها عند الممارسة. الأثر الإيجابي الذي مكن الكثير من الدول من تطوير اقتصادها، ومن تخطي بعض العوائق الاجتماعية التي كان يمكن أن تقضي أو تحد من فعالية عملية التنمية كالبطالة والامية مثلا. فقد لعب التعليم في بعض الدول التي سلكت سياسة تربوية جزئية مثل اليابان، و.م.أ، الاتحاد السوفياتي سابقا. دورا هاما في تسريع التنمية التي تؤدي بدورها إلى رفع مستوى التعليم.

ويشير الدكتور **قدور** "أن التربية هي أحد العناصر الأساسية لتحقيق التنمية، وأن قيمة التعليم لا ينبغي أن تقاس فقط بنسبة إضافته الكمية إلى النمو الاقتصادي، ولكن أيضا بالإشارة إلى دوره في إزالة الفقر أو التخفيف من مساوئه وزيادة فرص العمل للمواطنين بالإضافة إلى تحسين توزيع الدخل بينهم، وأن التعليم له قيمة فردية من حيث زيادة إنتاج المواطن وقيمة اجتماعية من حيث تحسين إنتاجية بقية المواطنين".⁴

فالتعليم سلا حذو حدين وعملية ذات وجهين، فيمكن أن يكون أداة من أدوات التخلف والجمود والرجعية، ويمكن أن يكون قوة فعالة للتغيير والتنمية و العبرة ليست في أن تقدم الدول تعليميا أيا كان، وإنما العبرة بمواصفات عملية محددة خاصة بمكتبه ونوعه ومنهجه ووظيفته وفلسفته.

¹ : نور الدين بن الشيخ- نفس المرجع السابق - صص (152-153).

² : ديفيد هاريسون - علم إجتماع التنمية والتحديث- ترجمة محمد عيسى برهوم- دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان - 1998- صص 217.

³ : فاروق عبده فليبه - مرجع سبق ذكره - صص (279-280).

⁴ : نور الدين بن الشيخ - مرجع سبق ذكره - صص (153-154).

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

هذا ولا يمكن فصل مردود التعليم عن التنمية، فهو يتغذى منها ويغذيها، ولقد أثبت رجال الاقتصاد أن النتائج الإيجابية في مجالات الإنتاج ترجع لعوامل مختلفة من بينها التعليم وما يترتب عليه من مردود يتمثل في قوى إبتكارية و تنظيمية في المجتمع.

كما أثبتت الدراسات أن الاستثمار في مجال التعليم استثمار اقتصادي، والمعروف أن الدول النامية لا تستطيع أن تنفق مبالغ باهضة على التعليم إلا إذا كان لهذا التعليم عائد تربوي على الاقتصاد القومي يساوي نفقاته أو يزيد عليها حتى يمكن أن يتحقق المضمون الحقيقي للتعليم ويكون عملية استثمارية¹.

فمؤشرات التنمية الاقتصادية من المردود التربوي للتعليم يتمثل في الزيادة الحقيقية في الدخل القومي، ومتوسط دخل الفرد والزيادة في معدلات الادخار والاستثمار، وتحسين ميزان المدفوعات، وانتعاش القطاعات الإنتاجية المختلفة في الدولة.

وقد اتخذ متوسط دخل الفرد (للإشارة) كمؤشر هام من مؤشرات النمو ودليلا خاصا تقاس بموجبه درجة تقدم الدولة، وصنفت الدول بموجبه إلى مجموعات فقيرة وأخرى غنية². وكل هذا يتم عن طريق المردود التربوي العائد من التعليم، فالمدرسة تعمل على تكوين أجيال ويد عاملة تتماشى وسوق العمل. وبالتالي فالتعليم يمثل أحسن إستثمار لرؤوس الأموال.

المردود التربوي توظيفا مثمرا لرؤوس الأموال:

من أهم أسباب الاهتمام بالتخطيط التربوي هو إعتبار التربية نوعا من التوظيف المثمر لرؤوس الأموال، وأن التربية لها مردود اقتصادي واضح. فلم تعد التربية خدمة من الخدمات وقد دخل التعليم حديثا المنظور الاقتصادي، وأصبح يطلق عليه ضمن المجالات الاقتصادية تحت مسمى "اقتصاديات التعليم"، وأصبح الاستثمار فيه يفوق أي مجال آخر، فالأموال التي تنفق على التعليم والتربية ليست مجرد نفقات نستهلكها لخدمة المواطنين، وإنما هي رؤوس أموال نوظفها ونستثمرها. أي نضعها في مشروع معين هو التعليم لنجني ثمراتها بعد ذلك أضعافا مضاعفة مثله مثل أي مشروع صناعي أو زراعي أو تجاري منتج، وقد استشهد الباحثون على هذه الفكرة بشواهد وأمثلة كثيرة وخير مثال على ذلك ما اتبعته اليابان والدنمارك هذان البلدان الفقيران بمواردها الطبيعية، وبفضل نشر التعليم واستثماره شهد تفوقا ملحوظا، وهذا يؤكد أن هناك ترابطا وتلازما بين التقدم الاقتصادي وبين التقدم التعليمي وهذا التلازم والترابط عبر عنه أحد الاقتصاديين بقوله: "إن البلد المتخلف اقتصاديا هو متخلف تربويا".

وقد أجريت دراسات عديدة في هذا المجال وقد أظهرت أن المردود الاقتصادي للتعليم مردود كبير، بل تظهر أن هذا المردود يفوق في مقداره المردود الذي تعطيه رؤوس الأموال التي توظف في المجالات الأخرى المعروفة من زراعية و صناعية و تجارية. فقد أثبتت هذه الدراسات أن رؤوس الأموال التي توظف في التعليم تعوض خلال سنوات تسع أو عشر، بينما يحتاج تعويض القروض الطبيعية التي تؤخذ من أجل التنمية الاقتصادية إلى فترة طبيعية تتراوح بين 12 إلى 18 سنة، وبينما نرى أن برنامجا يوضع للاستصلاح أراضي جديدة لا يسد نفقاته قبل 12 إلى 15 سنة

¹ : عبد الهادي الجوهري وآخرون - دراسات في التنمية الاجتماعية - المكتب الجامعي الحديث- الإسكندرية - 2001- ص307.

² : حلمي شحادة محمد يوسف- إدارة التنمية - العلم والعمل - دار المناهج للنشر والتوزيع-عمان- 2001- ص68.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

من بدء استثماره. هذا إذا تجاوزنا عن المردود المفاجئ في كثير من الأحيان الذي نصل إليه نتيجة لتوظيف الأموال في مجال مهم من مجالات التربية هو مجال البحث العلمي فتوظيف الأموال يؤتى ثماره أضعافا مضاعفة. وأصبح العالم الآن يتنافس على نتائج البحث العلمي قبل تنافسها على الاقتصاد.¹

وتؤكد جميع الدراسات الاقتصادية التربوية على العائد الاستثماري حيث تعتبر القدرة المتزايدة على الكسب هي الفائدة الحقيقية للتربية ، فالتدريس يزيد من إنتاجية الفرد ، ويزيد من فرصه في الحصول على أجور عالية كما يزيد أيضا من مشاركته في الإنتاج الجمعي حيث يصبح ممتعا بقدر وفير من المرونة والقدرة على التكيف مع مستلزمات العمل الجديد .

في نفس الوقت إن الاستثمار التعليمي لا يقتصر فقط على الفوائد الاستثمارية التي تعود على المجتمع، فالتعليم في حد ذاته يعتبر مصدرا للحصول على الوظائف والمهن وتوفير فرص الحياة والحصول كما قلنا على أجور عالية وحماية الأفراد من البطالة وتحسين مستويات المعيشة للأفراد المتعلمين عن غيرهم.

إن الاهتمام بالاستثمار التعليمي على المستوى القومي أو الفردي أو الأسري يعد أمرا ضروريا لحدوث تغيير اقتصادي واجتماعي أفضل لهذه المستويات، وهذا ما أكده علماء الاجتماع والاقتصاد و التربية عندما اهتموا بمعالجة طبيعة الاستثمار التعليمي أو اقتصاديات التعليم عامة.²

خامسا التقويم التربوي وأغراضه

يخلط البعض بين مصطلح التقويم ومصطلح التقييم، فالتقويم أشمل وأعم من التقييم ويقصد به التعديل أو التحسين إلى جانب تقدير القيمة من حيث الكم والكيف، فكلمة تقويم تأتي من كلمة قوم، وقوم الشيء أي عدله. أما مصطلح التقييم فيعني تحديد قيمة الشيء أو مقداره أو إعطاء قدر أو قيمة للشيء.³

أما في الاصطلاح التربوي- فيعني إصدار حكم على طرائق التدريس وأساليبه ومناهجه، والوسائل المستخدمة فيه، ونتائج التعلم، وقدرات التلاميذ ومهاراتهم، والمواقف التي تكونت لديهم. ويعني هذا أن كلمة التقويم جامعة وشاملة لكل المعاني التي تدل على الأشياء المادية والمعنوية على حد سواء ، وهذا هو الأصل الذي تدل عليه الكلمة في المفهومين اللغوي والاصطلاحي، باعتبار أن الميزان الصرفي للكلمة، معتل العين بالواو "قوم"، وليس بالياء قيم، لذلك كانت كلمة التقييم عديمة الأصل والاستعمال في اللغة العربية، ولم يكن استعمالها شائعا في العصور الذهبية للغة العربية. قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "خلقت المرأة من ضلع أعوج إذا ذهب لتقومه كسرتة".

وقال أبو بكر الصديق رضي الله عنه "وإن رأيتموني على باطل فقوموني". وقال أعرابي لعمر بن الخطاب رضي الله عنه " والله لو رأينا فيك اعوجاجا لقومناه بسيوفنا. فأجابه عمر: الحمد لله الذي جعل في أمة محمد من يقوم اعوجاج عمر".

¹ : رمزي أحمد عبد الحي - مرجع سبق ذكره- ص ص(56-57)

² : صباح غربي - العائد التنموي لمؤسسات التكوين المهني - مذكرة ماجستير- قسم علم الاجتماع - جامعة بسكرة - 2004- ص ص (34-35).

³ : محمود عبد الحليم منسي - التقويم التربوي - دار المعرفة الجامعية - الإسكندرية - 1997- ص17.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

لقد تطور مفهوم التقويم ليعتمد كأداة لقياس كفاءة التلاميذ التحصيلية منذ العصور الأولى في التربية، أي الحكم على قدراتهم التخزينية للمعارف وإستظهارها عند الحاجة، ومعنى ذلك أن التقويم بهذا المنظور لم يكن يهتم من التعليم إلا مقدار التراكم المعرفي الذي يتكرس في الذهن وتفرغته عندما تدعو الحاجة إلى ذلك في الاختبارات والامتحانات. ثم تطور مفهوم التقويم ليشمل مجالات أكثر، في النظام التربوي فأصبح يحكم على الخبرات وأساليب التعلم، ووسائل التدريس، ونتائج التحصيل الدراسي، بواسطة أدوات القياس التي تكون في شكل اختبارات وامتحانات تنظم عند نهاية فصل دراسي أو مرحلة تعليمية معينة.

والنقطة التي يمنحها المعلم، أو لجنة الامتحانات، أو الهيئة الإدارية المشرفة، هي المؤشر الوحيد الذي يقيس درجة قدرات التلاميذ ومهاراتهم.¹ ولقد ألحقت تعديلات كثيرة على مفهوم التقويم فأصبح جزء متكامل من العملية التعليمية، ويؤثر في كل جوانبها ويتأثر بها، وإذا كانت التربية تهدف إلى تحقيق النمو المتكامل للمعلمين فإن التقويم التربوي يعتبر مؤشرا له دلالاته المهمة في تقدير مدى كفاءة المناهج الدراسية ومحتوياتها، وأساليبها في تحقيق هذا الهدف، ويعتمد التقويم التربوي على تحليل البيانات التي يتم الحصول عليها عن طريق استخدام وسائل القياس التقني والتربوي المختلفة مثل الاختبارات النفسية و التحصيلية و كافة البيانات الأخرى التي تساعد على معرفة التغيرات التي تطرأ على نمو المتعلم في جميع جوانب شخصيته نتيجة لمتابعته لبرنامج تعليمي معين.² ويرى بعض الباحثين في مجال التقويم بأنه تكمن قيمة التقويم التربوي في ثلاث مجالات: - تبيان قيمة التحصيل لدى المتعلم، ومدى تحقق الأهداف التربوية التعليمية التي وضعت من أجل ذلك.

- التخلص من نقاط الضعف والمشكلات التي يعانيها الطالب في تحصيله.
- وضع جدول زمني يبين أيام الدراسة والعطل والامتحانات.³

أغراض التقويم التربوي:

يتفاوت غرض التقويم، حيث يكون الاختبار لتشخيص مشكلات معينة يعاني منها الطلاب ومثال ذلك القدرة على تصميم مشكل محدد، أو إعطاء تعريفات لمفاهيم يقدمها الطالب بلغته الخاصة فهذه جميعا تعتبر أغراضا تشخيصية ويكون الترجيح فيها للفقرات ذات الإجابة المصوغة.⁴

¹ : خير الدين هني - مرجع سبق ذكره - ص ص(255-256).

² : محمود عبد الحليم منسي - نفس المرجع السابق - ص18.

³ : نبيل عبد الهادي - القياس والتقويم التربوي وإستخدامه في مجال التدريس الصفّي - دار وائل للنشر - الأردن - 2001-ص67.

⁴ : مروان أبو حويج وآخرون - القياس والتقويم في التربية وعلم النفس - الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع - عمان- 2001-ص101.

الفصل الرابع حدود علاقه بين الإدارة المدرسية و المرود التربوي

ونستطيع عرض أنواع التقويم والمقارنة بينها فيما يلي:

نوع التقويم السمة	(اختبار المستوى)	(اختبار التشخيص)	البنائي	النهائي
الفترة الزمنية	يقيس المدخلات المهارات المطلوبة سابقا ويحدد مدخلات الأداء لأهداف المقرر الدراسي.	يتم في بداية السنة قبل بدء في عملية التدريس.	يتم أثناء العملية التدريسية أثناء الحصة الصفية.	يتم هذا النوع في نهاية العام الدراسي.
الهدف منه		التعرف على مواطن القوة والضعف لدى التلاميذ لإستخدام أساليب تدريسية مناسبة	متابعة الطلبة والتعرف على قدراتهم ومدى تقدمهم و تزويدهم بتغذية راجعة.	وضع درجات نهائية من خلالها نحكم على تحصيل الطلبة بشكل نهائي.
الأدوات المستخدمة	يستخدم إختبارات محكية المرجع. أو أخرى في بعض الحالات معيارية المرجع. ¹	يستخدم إختبارات تشخيصية محددة تمتاز بالصدق والموضوعية.	تستخدم إختبارات محكية المرجع.	يستخدم إختبارات معيارية المرجع. ²

سادسا مجالات التقويم التربوي

إن المتنبع لمجالات التقويم يجدها عديدة، ومتنوعة خاصة في مجال العملية التربوية التعليمية وسنقوم بذكر بعض المجالات منها:

1- تقويم المنهج : يستفاد من نتائج تقويم المنهج في تطويره، وفي تحسين عملية التعلم باعتبار أن المنهج هو الأساس خطة لمساعدة الطلاب على التعلم.

¹ : قاسم علي الصراف – القياس والتقويم في التربية والتعليم – دار الكتاب الحديث – القاهرة -2001-ص213
² : نبيل عبد الهادي – نفس المرجع السابق – ص89.

الفصل الرابع

حدود علاقه بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

ويحتوي تقويم المنهج التربوي على مجموعة من الجوانب منها أهدافه من حيث ارتباطها بفلسفة المجتمع، والأهداف العامة للتربية ومدى توازنها، ووضوحها وشموليتها، ومناسبتها للطلاب. ومراعاتها لكافة التغيرات التي تطرأ على طبيعة المعرفة وحياة المجتمع.¹ وعند تقويم المنهج لا بد أن نأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:

- المصطلحات التي يركز عليها المنهج.
- الترتيب المنطقي للمنهج.
- كيفية طرح المناهج للموضوعات.

- مراعاة المنهج في طرحه للمادة أو المحتوى للفروق الفردية بين التلاميذ، وهذا يكون بطرح الأمثلة التي تتناسب وقدراتهم، وامكانياتهم المعرفية.²

2- تقويم الإدارة التربوية : يتعلق التقويم هنا بمدى تحديد نوع الإدارة، و السلوك الإداري للمديرين، وقيس مدى فعالية الإدارة في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وتقويم الممارسات الإدارية، والفنية للمديرين في إطار المسؤوليات والمهام التي تشتمل عليها الإدارة، وغالبا ما يتم التقويم للإدارة باستخدام صحائف التقدير الذاتي للمديرين أو بواسطة تقويم المعلمين أو الطلبة أو الموجهين التربويين وفق أدوات ومعايير تصمم لهذا الغرض.³

ولابد أن يستند ذلك على أسس تقويمية صحيحة خالية من الأخطاء ممثلة في الاختبارات الصادقة والموضوعية بحيث يمكن تطوير أداء الأداة في اختبارها أنسب الطرق لتعليمهم والحكم على أداء طلبة مدرستها بشكل صحيح ودقيق.⁴

3- تقويم المعلم:

يمثل مجالا مهما من مجالات التقويم التربوي بعد أن تبين الأثر الذي يمكن أن ينتج عن جهد المعلم الناجح حيال طلابه، والحقيقة أن المعلم هو من أبرز القوى المؤثرة في عملية التعليم بصفة خاصة ، وفي الموقف التعليمي بصفة عامة.⁵

ويهدف تقويم المعلم إلى مساعدته على الكشف عن حقيقة عمله مع التلاميذ، ومدى ما تحقق - على يديه من أهداف وغايات.

- ويبين له سلامة الخطة التربوية التي يعتمدها في التدريس.
 - يوضح له مدى سلامة المسار الدراسي الذي يقطعه مع التلاميذ.
 - يكشف له مدى التأثير الذي يتركه في التلاميذ، في التعامل، في التوجيه والإرشاد.
 - يبين له مستوى تحكمه في تقنيات التدريس، والمعارف المختلفة.
 - يحدد له درجة مسؤوليته في النجاحات والإخفاقات المدرسية.⁶
- 4- تقويم وقياس التحصيل المدرسي والحكم عليه:**

¹ : مروان أبو حويج - مرجع سابق - ص30.

² : نبيل عبد الهادي - مرجع سابق - ص96.

³ : مروان أبو حويج - نفس المرجع .

⁴ : نبيل عبد الهادي - مرجع سبق ذكره - ص93 .

⁵ : مروان أبو حويج - مرجع سبق ذكره - ص31.

⁶ : خير الدين هني - مرجع سبق ذكره - ص (258-259).

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

هذا المجال يتم من خلاله تحديد الأهداف التربوية التعليمية المراد تحقيقها، وهذا لا يتم الا من خلال بناء الاختبارات بجميع أنواعها لقياس ذلك، حيث يجب تغطية المحتوى الذي يتناسب مع الأهداف المرجو تحقيقها، ويجب أن تتمتع هذه الاختبارات بدرجة صدق عالية. فعلى سبيل المثال لو أردنا قياس مدى استيعاب طلبة الصف الثالث الأساسي لموضوع الطرح بطريقة الاستلاف لا يمكن قياسه والحكم عليه الا من خلال إعداد اختبار تحصيلي يمكننا من ذلك بطريقة دقيقة وشاملة، وبالتالي يصبح الحكم صحيحا مقابلا للتعميم على مدى استيعاب الطلبة.¹

سابعا التقويم التربوي وأثره في تحسين المردود التربوي

إن التقويم هو عملية ضرورية تقتضيها طبيعة أي عمل بصفة عامة، وما يتصل بعمليات التربية

بصفة خاصة باعتبار أن العمليات التربوية، والتعليمية هي عمليات إعداد أجيال تسهم في بناء مجتمعاتها، وهذا هو جوهر الإدارة التعليمية، تلك هي الصورة المتكاملة التي ينبغي أن تتم بها الإدارة التعليمية حتى تؤتي ثمارها المرجوة.² فعلمية التقويم التربوي والإداري ضرورة ملحة لجميع موظفي المؤسسة التربوية، ولا بد من توفير شروط أساسية لها لتحقيق هدفها.

فلا بد للمدير والموظفين من الاستعداد لهذه العملية ، ومعرفة كل منها لعوامل التقويم التي يعتمد عليها في المؤسسة ، بحيث يجب تحديد وتصور جوانب القوة ، وجوانب الضعف فيما يتعلق بالمسؤوليات، وبالوظيفة القائمة ، وينبغي توفير الدوافع التي تساعد الموظف على تقييم نفسه وأن تحدد له الأهداف المساعدة على تحسين مردوده المدرسي، ومساره المهني، وأن يضع المدير الإستراتيجيات للأساليب التي قد يتبعها الموظف للوصول إلى تحقيق أهدافه، أي وضع خطة تنفيذية من خلال أنشطة تشجيع الموظف على إضافة مهاراته الخاصة، وأخيرا عند انتهاء العملية فلا بد من التكامل بين مكافأة الموظف من خلال منحه مردودا دودية، ومجهوداته المبذولة وتزداد استحقاقاته على عمله القائم في المؤسسة، وتتحدد العملية في السداسي الثاني من جديد للوصول إلى تقييم تربوي وإداري موضوعي في نهاية السنة الدراسية.

وفي الأخير لن يتسنى لرئيس المؤسسة القيام بعملية التقويم على أكملها إلا إذا تمت له القدرة على التسيير والتحلي برجاحة العقل وسعة الصدر، وبعد النظر، وأن يكون مثالا يقتدى به في النظام والمواظبة، والإنضباط ، وأن لا يسأل غيره بما يلتزم القيام به وأن يكون عادلا في معاملاته اليومية مع موظفيه، وموضوعيا عند تقييمهم، وتقويمهم حتى يستطيع أن يبعث فيهم الحافز للمزيد من بذل الجهود والتفاني في خدمة المؤسسة وتطوير نتائجها من حسن إلى أحسن.³

¹ : نبيل عبد الهادي - مرجع سبق ذكره - ص 97.

² : حافظ فرج أحمد ومحمد صبري حافظ - مرجع سبق ذكره - ص 34.

³ : رشيد أورلسان - مرجع سبق ذكره - ص 252.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

تقويم منحه المردودية:

نظرا لأهمية التقويم في مجال المدرسة وما يتضمنه من عملية منظمة لجمع وتحليل المعلومات حول البرامج المتعلقة بالمتعلم والمعلم والإدارة والمرافق والوسائل والنشاطات التي تشكل مجموعها وحدة عملية التعلم والتعليم وذلك للتأكد من تحقيق الأهداف وإتخاذ القرارات بشأن هذا البرنامج¹.

ونظرا لأهمية التقويم التربوي في المؤسسات التعليمية عملت الوزارة على إصدار مرسوم تنفيذي تحت رقم 122/91 المؤرخ في 04/05/1993 والمتعلق بمنح علامة للأداء التربوي لموظفي التعليم والتأطير شهريا، على أن تجمع في كل سداسي.

حدد المرسوم التنفيذي 122/91 الصادر في 04/05/91 إحداث منحة تحسين الأداء التربوي ووضح المنشور الوزاري 91/614 المؤرخ في 14/07/91 كيفية تطبيقه، غير أن المرسوم التنفيذي 42/93 المؤرخ 06/02/93 قام برفع هذه المنحة من 10 إلى 20. وجاء المنشور الوزاري 614 الصادر في 14/07/91 ليبين كيفية تطبيق المرسوم السابق ويجدد مقاييس تحسين الأداء التربوي.

أما المرسوم التنفيذي رقم 14/91 الصادر في 04/03/91 ف جاء ل يتضمن إحداث منحة لتحسين الأداء التربوي.

وجاء المنشور الوزاري (رقم) الصادر من مديرية الوسائل المادية والمالية لتوضيح كيفية منح هذه المنحة النوعية الخاصة بتحسين الأداء التربوي والتسيير لفائدة موظفي القطاع من خلال المنشور رقم 93/127/106 الصادر في 23/02/1993. وقد حددت هذه النصوص السابقة معايير لتقييم منحة الأداء التربوي لكافة الأساتذة وموظفي التأطير الإداري، والتي يقوم بها رئيس المؤسسة، وهي تتطلب منه كفاءة وخبرة ومقدرة حتى يكون تقويمه موضوعيا، مبنيا على أسس سليمة، لا يترك فيها فجوات لقرارات سلبية، مما يؤدي إلى رضا الجميع حول عملية التقويم، وتتمين النقطة المحصل عليها².

ثامنا قياس المردود التربوي

ما زال ميدان "اقتصاديات التعليم" من الميادين البكر نسبيا فقد ظل رجال الاقتصاد زمنا طويلا لا يفضلون التعليم كعامل أساسي في التنمية الاقتصادية، ولعل ذلك كان راجعا إلى صعوبة قياس المردود الاقتصادي من العملية التعليمية بنفس الدقة التي يقاس بها العائد من عملية صناعية أو تجارية، ورفض كثير من رجال التربية فكرة الربط بين تكوين الشر وبين إنتاج السلع المادية ومع نهاية الربع الأول من القرن العشرين احتل هذا الموضوع مكان له شأنه في الدراسات التربوية الاقتصادية ثم ازدادت العناية بعد الحرب العالمية الثانية نتيجة الاهتمام بالتخطيط من أجل التنمية الاقتصادية والاجتماعية و السياسية والثقافية.

فالصلة بين التنمية الاقتصادية وبين التنمية البشرية ليست في حاجة إلى فضل من جلاء والقول بأهمية رأس المال البشري ودوره غدا قولاً مكرراً والدراسات التي تقيس دور رأس المال البشري

¹ : نبيل عبد الهادي - مرجع سبق ذكره - ص 68.

² : رشيد أورلسان - مرجع سبق ذكره - ص ص (243-244).

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

في التنمية، وفي زيادة الدخل القومي غدت شائعة ومعروفة في كثير من البلدان نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

- دراسات دنيسون **DENISON** التي بينت أن 21% من النمو الاقتصادي الذي حدث في الولايات المتحدة بين 1921-1957 يرجع إلى أثر التربية .

- دراسات شولتز **SCHULTZ** التي توصلت إلى مثل هذه النتائج فيما يتعلق بالحقبة الواقعة بين 1929-1957.

- دراسات سولو **SOLOW** عن الإنتاج الزراعي في الولايات المتحدة بين عام 1900-1960 التي بينت أن عوامل رأس المال المادي وتزايد السكان وتزايد منابع الثروة المادية تفسر 10% فقط من النمو الإقتصادي الذي حدث هناك ، وأن ما تبقى (أي 90%) يرجع إلى عوامل متبقية يفسرها ما ناله العنصر البشري من تربية وإعداد .

- دراسات أوكرست **AUKRUST** حول عوامل زيادة الإنتاج القومي في النرويج بين عام 1900 و 1955 التي توصلت إلى نتائج مماثلة¹.

- دراسات ريداوي **REDDAWAY** وسميث في إنجلترا حول زيادة إنتاج المعامل في الصناعات التحويلية بين عام 1947 و عام 1954 التي بينت أن هذه الزيادة في الإنتاج لا تدين إلى زيادة رأس المال وزيادة اليد العاملة إلا بمقدار الربع ، أما ما تبقى فيرجع إلى عوامل التطور التقني وما وراءه من إعداد وتدريب وتربية للموارد البشرية وهناك العديد من الطرائق التي إستخدمت في قياس عائدات التربية ، وفيما يلي نظرة موجزة عن بعض منها :-²

(1)- طريقة الترابط البسيط: تعتمد هذه الطريقة على دراسة وتحليل العلاقة بين النشاط التعليمي، والنشاط الاقتصادي، وتنفيذ الطريقة بأساليب مختلفة أهمها مايلي:

* **الترابط الزمني:** تؤسس هذه الطريقة على قياس العلاقة الترابطية بين المستوى التعليمي والنمو الاقتصادي ومن أشهر الدراسات في هذا المجال دراسات شولتز لقياس الترابط بين التعليم، والنتائج القومي الإجمالي في الولايات المتحدة الامريكية في الفترة من 1900-1956

* **الترابط بين البلدان المختلفة:** تقوم هذه الطريقة على قياس العلاقة الإرتباطية بين المستوى التعليمي، والنمو الاقتصادي في مجموعة من الدول المختلفة في فترة زمنية واحدة. ومن أشهر الدراسات في هذا المجال دراسات هاريسون ومايبرز لقياس الارتباط بين المستوى التعليمي ومستوى دخل الفرد في عدة دول مختلفة.

* **الترابط بين المؤسسات الصناعية:** تعتمد هذه الطريقة على قياس العلاقة الترابطية بين النمو في إنتاجية تلك المؤسسات، ونمو إهتمامها بالتعليم والتدريب والبحث العلمي داخلها، ويمكن تنفيذها من خلال الترابط الزمني أو الترابط بين المؤسسات المختلفة.³

وتعتبر طريقة دراسة الارتباطات داخل المجتمع إحدى طرق قياس العائد (المردود التربوي) والتي توضح لنا أن هناك إرتباط حقيقيا وثيقا بين الدخل والتربية في فترة معينة، وعلى الرغم من

¹ : صباح غربي - مرجع سبق ذكره - ص35.

² : صباح غربي - مرجع سبق ذكره - ص35.

³ : فاروق عبده فلية - مرجع سبق ذكره - ص36.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

أن هناك صعوبات متصلة بكيفية تقدير الدخل القومي من ناحية والاستثمار في التربية من ناحية أخرى، فإن هذه الصعوبات تعتبر ثانوية بالنسبة لضعف تلك الدراسات وتعتبر ازدواجية الأسباب هي سبب الضعف الرئيسي.¹

وتعترض تطبيق طريقة الترابط البسيط، بعض المشكلات أهمها:

- صعوبة الحصول على أرقام الدخل القومي الإجمالي للدول المختلفة، إما لندرته أو لسريته.
- قد تعطي نتائج غير سليمة أو مضللة نظرا للإختلافات بين الدول أو المؤسسات وكذا لإختلاف النظم والظروف السائدة في الدولة أو المؤسسة الواحدة من فترة زمنية لأخرى، ومن ثم صعوبة إيجاد القرائن أو المؤشرات القابلة للمقارنة.
- صعوبة تحديد السبب والنتيجة في العلاقة بين نمو التعليم، ونمو الدخل القومي أو الفردي.
- عدم صلاحية هذه الطريقة لقياس مدى إسهام الراحل والمستويات التعليمية المختلفة في النمو الاقتصادي.

- تركز هذه الطريقة على إثبات أهمية التعليم بدرجة أكبر من محاولتها تقدير عائده.

- مشكلة المسافة الزمنية حيث يعتبر التعليم من الأصول المعمرة، ومن ثم يعطي عائدا يستمر لعدة سنوات بعد التخرج.

(2)- **طريقة الباقي:** ظهرت هذه الطريقة عقب الحرب العالمية الثانية عندما اكتشف الاقتصاديون أن النمو في الدخل القومي لا يعزي إلى عوامل الإنتاج وحدها. بل أن هناك عوامل أخرى متبقية تتفاعل معا في عملية التنمية.

ومن ثم فقد حاولوا قياس مدى إسهام هذه العوامل في النمو الاقتصادي، وتوصلوا إلى أن التعليم يعد العامل الرئيسي في عملية التنمية باعتباره استثمارا أساسيا في رأس المال البشري، وتعتبر محاولات دينسون لقياس أثر التعليم تعامل متبقي في النمو، هذه المحاولات،² وتجرى هذه الطريقة أو تتكون من حساب الناتج الكلي أو الزيادة في إنتاج مجتمع ما في فترة زمنية محددة ثم حساب وقياس المنصرف كلما أمكن من رأس المال والعمل ونصل بعد ذلك إلى النتيجة التي تقول أن الزيادة ترجع إلى المنصرف غير المعروف أو المخصص وهو التربية.³

وتوجه لهذه الطريقة إنتقادات عديدة أهمها:

- صعوبة الحصول على بياناتها نظرا لندرته من ناحية ولسريته من ناحية أخرى.
- صعوبة تحديد العوامل الأخرى بخلاف عوامل الإنتاج التي تسهم في عملية التنمية ومن ثم صعوبة فصلها لقياس مدى إسهامها في تلك العملية .

- صعوبة تحليل العامل التعليمي إلى الأنواع والمراحل التعليمية المختلفة ، وذلك لقياس مدى إسهام كل منها في الباقي .

- تهمل هذه الطريقة الآثار الاجتماعية والثقافية للإنفاق التعليمي .

¹ : صباح غربي - مرجع سبق ذكره - ص36.

² : فاروق عبده فلية - مرجع سبق ذكره - ص205.

³ : صباح غربي - نفس المرجع السابق.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

يمكن أن يدخل في حسابات الباقي التحسين في نوعية الأصول الرأسمالية، وكذا تطور الإنتاج نتيجة لعوامل أخرى غير إرتفاع مستوى التعليم.¹

(3)- **طريقة التنبؤ بحاجات الطاقة العاملة** : تعني إحتساب ما يحتاجه الإقتصاد القومي من أيدي عاملة ماهرة وفنية متخصصة.²

(4)- **طريقة العائد المباشر من التعليم** : تعتمد هذه الطريقة على حساب المردود من التعليم من خلال بيان الفرق بين الإستثمار الذي أنفق في تعليم الفرد في المراحل والمستويات التعليمية المختلفة ، وبين الدخل المكتسب والمتوقع خلال حياة الفرد العامة في الحاضر والمستقبل ، ولا يشتمل هذا الإستثمار التعليمي على التكاليف العامة والخاصة فقط ، بل يتعداها إلى كلفة الفرصة البديلة أو الضائعة في التعليم ، أي الدخل التي تم التضحية بها نتيجة للإستثمار في المجال التعليمي وتفضيله عن البدائل الإستثمارية الأخرى ، ويمثل العائد من التعليم : النسبة بين العائد التعليمي والنفقات التي أنفقت من أجل الحصول على مستوى تعليمي معين .

ومن ثم فإن معدل العائد هو ملخص إجمالي للعلاقة بين التكاليف والعوائد في مراحل ومستويات تعليمية مختلفة ، حيث يمكن من خلاله المقارنة بين هذه المستويات ، من حيث الكلفة والعائد من التعليم.³

فتم هذه الطريقة عن طريق المقارنة بين أرباح الأفراد وبين مستوى تربيتهم ، ونحصل على مردود التربية عن طريق إستخراج نسبة الأرباح والنفقات ، ويمكن قياس عائدات التربية ضمن الإطار القومي ، فتقارن كما فعل - شولتز- بين زيادة الدخل القومي وبين الدخل الناجم عن زيادة مخزون التربية لدى الطاقة العاملة .

وعلى الرغم من وجود طرائق متعددة للقياس حسب هذه الطريقة ، فإن والش حاول قياس عائدات التربية منطلقا من الشهادات التي يحصل عليها الأفراد محاولا أن يحدد فيما إذا كانت النفقات التي تنفق عليها تعد ضربا من الإستثمار لرأس المال هدفه أن يؤدي إلى الربح وإنتهى والش إلى أن القيمة التي يحصل عليها الفرد نتيجة للتربية تتجاوز في جميع الأحوال النفقات التي تنفق عليه، ويبلغ هذا التجاوز 21420 دولار لدى حامل البكالوريوس، و30753 دولارا لدى اللسانس ، و 28335 دولارا لدى حامل الماجستير، و23955 دولارا لدى حامل الدكتوراه.

وقد حاول الكثير من الاقتصاديين قياس العائد الناجم عن التركيب النوعي لأفراد المجتمع، أو بمعنى آخر العائد الناجم عن التعليم، ومن أوائل الدراسات في هذا المجال دراسة شولتز 1971 التي تبعتها دراسات متعددة أوضحت أن الاستثمار في الإنسان يؤدي إلى فروق ملحوظة بين دخول العمال المتعلمين وغير المتعلمين، وقد عزا شولتز هذه الفروق إلى التباين في الوضع الصحي والتعليمي بين الأفراد، وقد قدر هذا الأخير معدل العائد الاستثماري في التعليم الابتدائي بنسبة 35% وفي التعليم الثانوي بنسبة 20% أما العائد الاستثماري للتعليم الجامعي والبحث العلمي فقد قدر ب15% وقد إستنتج شولتز- أن زيادة نوعية العنصر البشري وتطورها قد تحسنا بصورة ملحوظة من نوعية العمل كعنصر من عناصر الإنتاج القومي.⁴

¹ : فاروق عبده فلية - مرجع سبق ذكره - ص ص(205-206).

² : صباح غربي - نفس المرجع السابق.

² : فاروق عبده فلية - مرجع سبق ذكره - ص 206.

⁴ : صباح غربي - مرجع سبق ذكره - ص37.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

- ويعترض تطبيق طريقة العائد المباشر من التعليم بعض المشكلات:
- التعليم ليس العامل الوحيد الذي يؤثر على دخل الفرد، حيث يؤثر في هذا الخل عوامل أخرى أهمها: الجنس ونوعية العمل، ومستوى النمو الاقتصادي للدولة.
 - إغفال تأثير القوى والتنظيمات الاجتماعية التي تسعى للإرتفاع بمستوى دخول طبقات أو فئات بعينها بغض النظر عن مستوياتها التعليمية.
 - إهمال العوائد غير المباشرة من التعليم، حيث تركز تلك الطريقة على العائد الاقتصادي المباشر فقط من التعليم.
 - صعوبة إرجاع التفاوت في الدخل المكتسب للأفراد إلى كم التعليم فقط ، بل قد يرجع أيضا إلى كيف التعليم؟ أي نوعية التعليم الذي يتلقاه الفرد.
 - تهمل هذه الطريقة قياس وتوزيع النفقات التعليمية بين الاستثمار والاستهلاك.
 - تهمل هذه الطريقة العلاقة بين الدخل المكتسب للأفراد، وبين سياسات الإنتاج والعمالة.
 - تغفل هذه الطريقة الدخل المكتسب للأفراد بعد سن التقاعد (في سن المعاش) بالرغم من أنه قد يكون نتيجة ما حصل عليه الفرد من تعليم.¹

تاسعا الجهود المبذولة في تحسين المردود التربوي

تشكل الإدارة المدرسية للمؤسسة التعليمية باعتبارها وحدة وظيفية لنظامنا التربوي الإطار الملائم لإحداث التغييرات العميقة التي شرع فيها تنفيذًا لإصلاح المدرسة كمؤسسة بيداغوجية وتحدد الجهود المبذولة مجموع الاختيارات البيداغوجية والأنشطة العملية الخاصة التي ينوي الفريق التربوي بالمؤسسة تنفيذها لتحسين نوعية التعليم الممنوح ورفع المردود التربوي ورفع الأداء المدرسي وترقية الحياة المدرسية داخل المؤسسة.

وتهدف الإصلاحات إلى إشراك كل أطراف الفعل التربوي في الميدان وتقوية العلاقة بينهم وبين المدرسة، واستقطاب جهودها تهم نحو تحقيق الأهداف النوعية التي حددها انطلاقًا من منظورهم. على ضوء أهداف تربوية وطنية.

وهكذا فإن المؤسسة التربوية مدعوة في مستواها إلى الترجمة الفعلية للمتطلبات الجديدة التي يقتضيها إصلاح النظام التربوي.

الضرورة الأولى: وضع التلميذ في قلب العمل التربوي .

يجب أن يكون النظام التربوي معدا قدر الإمكان لتلبية إحتياجات التلاميذ التكوينية سواء كان ذلك من منظور فردي أو منظور جماعي .

عندما يتعلق الأمر بالتربية فإن الإعتبار الأول يجب أن يمنح للتلاميذ ليكونوا بذلك محور النظام التربوي.

إن التلاميذ في التعليم المتوسط والثانوي على وجه الخصوص ، يمرون بفترة عمرية مصيرية إنها الإنتقال من فترة الطفولة إلى فترة البلوغ ، إنها الفترة التي يوجه فيها المراهقون والمراهقات إحتياجا إلى الإعتراف بهم وتقديرهم ، إنها بلا شك مرحلة العمر التي تكون فيها الرغبة أكبر لإثبات الذات بالإحتكاك بواقع الحياة .

¹ : فاروق عبده فلية – مرجع سبق ذكره – ص ص(206-207).

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

إننا نلاحظ أن هذه الفترة هي التي يتزايد فيها طلب الشباب للمشاركة في حياة المؤسسة التعليمية وشروعهم في ممارسة وتحمل مسؤوليات ملموسة تشكل فرصا أولى في تجارب المواطنة والديمقراطية.

إن المقاربة بالكفاءات المعتمدة من طرف نظامنا في بناء المناهج تترجم إنشغال تفضيل منطق تعلم محوره التلميذ ، نشاطاته وردود أفعاله تجاه وضعيات مشكل ، بدل منطق تعليم قائم على المعارف ، والمعارف التي يجب تحصيلها .

إن هذه المقاربة ، كديناميكية شاملة لإحداث تغيير نوعي ، تتطلب لاريب إختيارات بيداغوجية وتعليمية ملائمة وكذا علاقة جديدة بين المدرسين والعلم والتعلم ، كما تدعونا إلى إعادة النظر في تمثلاتنا للمحيط التربوي وترتيبات التأطير . ومن هنا وحتى تصبح المدرسة محيطا محفزا لتحصيل كفاءات حقيقية ، ووسط بروز مبادرات تشاورية ، فإنه يجب وضع وتوسيع تصور جديد لتسيير المؤسسات التعليمية بالانتقال من إدارة إجراءات إلى إدارة أهداف¹.

كما أن إحداث نظام تقويم تكويني وبيداغوجيا العلاج سيسمح للمؤسسة بتمكين أكبر عدد ممكن من التلاميذ ، لا لأقلية منهم بلوغ الأهداف المتوخاة ، وجعل كل تلميذ قادرا على تخطي الإخفاق ، تدارك النقائص والتأخر بفضل علاج بيداغوجي منظم في الوقت المناسب .

إن هذه البيداغوجيا العلاجية والتدعيمية المحدثة على مستوى المؤسسة التعليمية ، تشكل المحور الأساسي في مسار تفعيل مشروع تحسين المردود ، ومنه الأداة الرئيسية لمحاربة التسرب المدرسي .

الضرورة الثانية : تفتح المؤسسة على المحيط

هذا التفكير ذي الطابع الإستراتيجي يستلزم إنفتاحا مركزا على المحيط بهدف تثمين تطور الطلب وحاجيات التربية ، وتقييم أوراقه الراجعة ، وأداءات القطاع ، وتشخيص المضايقات ولا بد أن تظهر بنيته بكل إنسجامه وتكامله في النظام التربوي بكليته² .

ولتكون العلاقة مع المحيط ذات فعالية يجب أن تتدرج ضمن منطق تنظيم ، وتسيير مشاريع مشتركة ، لذا يجب أن تعد فضاءات تشاور على المستوى المركزي وخاصة على المستوى المحلي .

إن الإهتمام الذي توليه الجماعات المحلية وهيئاتها ، الحركة الجمعاعية والمنظمات المهنية بسير "المدرسة" ستحدد بشكل كبير مستوى تلائم فعل نظام التربية ، مع الطلب الإجتماعي والخصوصيات المحلية .

بهذا الأسلوب يمكن أن تقوم العلاقة وتثمن وتستثمر ، وتجد المؤسسة التعليمية إشعاعها الإجتماعي يتناول هذا التشاور ، من ضمن ما يتناوله ، مشاريع تربوية إجتماعية(نظافة - صحة - سكان - وديمغرافيا - بيئة - أنشطة ثقافية ، فنية ، رياضية ، تربية مدنية ...) وتوجيه مدرسي ومهني .

الضرورة الثالثة : جعل المؤسسة فضاءا تربويا حقيقيا .

فليست المدرسة* مكانا للتعلم وتحصيل المعارف فقط ، بل إنها كذلك فضاء يكتسب فيه التلاميذ القيم تصقل شخصيتهم وتحدد سلوكياتهم الحالية والمستقبلية ، إن إيصال هذه القيم لا يتم عن طريق التعلّمات الشكلية المستهدفة من البرامج الدراسية فقط ، وإنما يتم كذلك عن تسيير الحياة المدرسية وسير المؤسسة التربوية ، وكيفية تنظيم العلاقات بين مختلف الفاعلين .

¹ : وزارة التربية الوطنية - المبادئ المنظمة لمشروع المؤسسة- مديرية التقويم والتوجيه والإتصال - الجزائر- 2006- ص01.

² : وزارة التربية الوطنية - مشروع المصلحة المرفقي - المفتشية العامة - الجزائر- 2006- ص02

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

الضرورة الرابعة: إشراك مختلف الفاعلين في مشروع التحسين .

إن العمل في المشروع يؤدي إلى إعادة تشكيل الأدوار التقليدية للفاعلين الرئيسيين في الجماعة التربوية ، وذلك بإعادة تحديد مهامهم وإشراكهم الفعلي وتحميلهم مسؤولية أكبر وهكذا يصبح رئيس المؤسسة الضامن للمشروع ، ويكون المدرسون العاملون ضمن فرق بيداغوجية مسؤولين على الأنشطة الدراسية للتلاميذ ونجاحهم ، ويلعب المفتش دور دافع مساعد للمشاريع لتنشيط ومتابعة لا مراقبة فقط ، أما أولياء التلاميذ فيساهمون فعليا عن طريق إشراكهم في الحياة المدرسية والتشاور مع المدرسين¹ .

الضرورة الخامسة: تحرير المبادرات وتحميل المسؤولية .

يتميز نمط تسيير الإدارة المدرسية الإداري والبيداغوجي الحالي بطغيان صلاحيات الهياكل المركزية على حساب المبادرة داخل المؤسسات التعليمية . إن هذه الوضعية التي تميل إلى رفع المسؤولية على الفاعلين الرئيسيين للنظام التربوي تؤثر بالطبع سلبا على سير المؤسسة التعليمية وكذا على مردوديتها . إن تحرير المبادرات على مختلف مستويات الهيئات المركزية ، الهياكل الولائية وكذا المؤسسات التعليمية وتوزيع جديد للأدوار وتشجيع الابتكار والإبداع ستمنح كل طرف إمكانية وأدوات لممارسة مهامه على الوجه الأكمل بهدف تحسين نوعية وفعالية خدمة التربية . فإدراج المرونة كمبدأ موجه لعمل المؤسسة ، يمكن من توجيه الأداء المراد تحقيقه بالأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات النوعية للمؤسسة وكذا موارد محيطها ونقائصه.

الضرورة السادسة: تحديث طرق تسيير وتنظيم المدرسة

إن تفتح نظامنا التربوي على الحداثة يتحقق عن طريق إدراج التكنولوجيات الحديثة للإعلام والإتصال في عملية التعليم والتعلم ، التكوين ، التسيير والتقويم ، وكذا إدخال أساليب جديدة لتسيير المؤسسة ، وعلى وجه التحديد المناجمانت التساهمي المساعد على خلق جو الثقة والتبادل الضروري لإنبعاث حياة المؤسسة² .

إن هذا الأسلوب في التسيير القائم أساسا على تفعيل وتنشيط الموارد البشرية ، وعقلنة إستعمال الوسائل وضرورة الحصول على النتائج ، سيسمح لكل مؤسسة بتكييف التوجيهات الوطنية مع محيطها الخاص ، وبناء هوية خاصة ، وتحسين الإتصال وتطوير التشاور داخل الجماعة التربوية ، إحداث ديناميكية جماعية قائمة على التفكير البيداغوجي محققة بذلك ذاتها كمؤسسة³ .
- إن مشروع التحسين - مركز تنفيذ إصلاح نظام التربية - يشكل بذلك :-
توجها جديدا لتسيير الهيئة المدرسية .

أسلوبا يهدف إلى تشخيص الفعل التربوي في إطار مرجعية وطنية .
إقامة علاقة ناجعة مع المحيط والبحث الجماعي عن الحلول قائم على تحليل شروط النجاح والصعوبات المدرسية .

أداة قيادة في خدمة نجاعة بيداغوجية وتربوية أكبر ، وتكافؤ حقيقي للفرص بين التلاميذ.

¹ : وزارة التربية الوطنية - المبادئ المنظمة لمشروع المؤسسة - مرجع سابق- ص02.

² : وزارة التربية الوطنية - المبادئ المنظمة لمشروع المؤسسة - مرجع سابق- ص02.
* المدرسة هي وجه الأمة ، ومركز إشعاعها ومثقلة نباتها ، وذلك بما تمتلكه من وسائل شتى تجعلها قادرة على الحفاظ على كينونة الأمة وديمومتها من خلال تفجر كوامنها .

³ : وزارة التربية الوطنية - المبادئ المنظمة لمشروع المؤسسة - مرجع سبق ذكره - ص ص(02-03).

الفصل الرابع

حدود علاقه بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

الضرورة السابعة : صياغة التوجيهات والأهداف

- السياسة العامة على المدى البعيد : لابد من تذكير ، تسوية وتحديد السياسة العامة للمصلحة مهامها ، هويتها ، وتوجيهاتها الكبرى ، يعني ذلك الإطار العام لمشروع التحسين .

- بعبارة أخرى ، يحسن إعادة النظر في أجوبة الأسئلة التالية :

- ماهي هويات مصلحتنا ؟

- كيف نتوقع بالنظر إلى المخطط الوطني أو الجهوي ؟

- ماهي الطرائق أو الإتجاهات بعيدة المدى التي إتخذناها؟

يجب على السياسة العامة للمصلحة أن تأخذ بالإعتبار أهم التحديات للسنوات المقبلة في عالم التربية (مثلا تحسين المردود الداخلي والخارجي للنظام المدرسي، الكفاءات المراد تطويرها لتلبية الإحتياجات والمطالب الإجتماعية ، تطوير الإبداعية والبحث ، عصرنة التسيير وأجهزة الإعلام .

- إختيارات بين الآفاق المستقبلية المتعددة : التحديد بوضوح أهداف المشروع المنسجم يقتضي مسبقا وضع إختيارات حقيقية بين مختلف الآفاق المستقبلية والحكم عليها بأنها مفيدة على مستوى المصلحة ، الوحدات أو التسيير .¹

وعند اللجوء لإقتناء إقتراحات مبررة أو توجيهات مستحبة على المدى القصير على مختلف وحدات المصلحة فإن هذا الإقتناء يجب أن يكون مصحوبا :

من جهة توضيح المقاييس ومن جهة أخرى طريقة دقيقة لتحقيق إخضاع لنظام تسلسلي حسب هذه المقاييس .

دراسة مختلف السيناريوهات الممكنة .

- تحليل الواجهة – يعني التحقيق من مدى ملاءمة كل سيناريو .

إختيارات وتقنية السيناريوهات .²

تحسين ظروف التمدرس

- إخفاق مدرسي مرتفع . - تسرب كبير قبل نهاية التمدرس الإجباري ، خاصة لدى الفتيات . - عدم التمدرس في بعض المناطق.	- المميزات الأساسية الحالية – وضعية المصلحة في هذا الموضوع
- ضمان التمدرس الإجباري. - تحسين النتائج المدرسية وتقليص نسبة التسرب . - دعم التعلّيمات القاعدية بما في ذلك اللغات الأجنبية.	- أهداف التحسين

¹ : وزارة التربية الوطنية – مشروع المصلحة المرفقي- مرجع سابق – ص (11-13).

² : وزارة التربية الوطنية – مشروع المصلحة المرفقي – نفس المرجع السابق .

الفصل الرابع حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرود التربوي

<ul style="list-style-type: none"> - دراسة الخريطة المدرسية . - إعداد وتنفيذ مخطط التكوين أثناء الخدمة للمعلمين ومديري المدارس . - منح سكنات للمدرسين - تنمية المطاعم المدرسية . - تنمية المكتبات المدرسية - تدعيم تجهيزات المدارس. - تنفيذ إجراءات تحفيزية لتحسين نوعية التأطير . 	<ul style="list-style-type: none"> - كفاءات العمل الممكنة
<ul style="list-style-type: none"> - المدير ومساعدوه . - المفتشون . 	<ul style="list-style-type: none"> - القادة أو القادة المساعدون المحتملون لهذه العمليات .
<ul style="list-style-type: none"> - المدرسون ومديرو المدارس. - جمعية أولياء التلاميذ - رئيس البلدية . 	<ul style="list-style-type: none"> - مشاركون معنيون آخرون
<ul style="list-style-type: none"> - تنصيب مجموعات عمل مع تحديد عدد أيام أو أشهر العمل . - جمع المعطيات . - البحث عن موارد جديدة ووضع إجراءات التنفيذ لهذه الموارد. 	<ul style="list-style-type: none"> - الوسائل والشروط الضرورية .
<ul style="list-style-type: none"> - مؤشرات إحصائية ل- المتمدرسين - مشاركة الإناث - التسرب المدرسي- نسبة النجاح (الترقية من مستوى إلى آخر - الإمتحانات) - غياب التلاميذ والمعلمين . - ثلاث سنوات ¹ . 	<ul style="list-style-type: none"> - مؤشرات التقدم ومؤشرات النتائج . -الآجال الممكنة التحقيق

تحسين وظيفة الإتصال الخارجي

<ul style="list-style-type: none"> - صورة المدرسة لدى السلطات العمومية وأولياء التلاميذ العاملين في المنظومة التربوية أنفسهم هي صورة سلبية وهي تنتسب إلى ظواهر الإشاعة ، وتؤثر هذه الصورة سلبا على نوعية المستخدمين وعلى معنوياتهم وحوافزهم وحوافز التلاميذ. 	<ul style="list-style-type: none"> - المميزات الأساسية - حالة وضعية المؤسسة في هذا الموضوع
<ul style="list-style-type: none"> - تعديل الصعوبة السلبية أو - تحسين فعالية المؤسسة والإعلان عند ذلك 	<ul style="list-style-type: none"> - أهداف التحسين .
<ul style="list-style-type: none"> - إعداد وتنفيذ مخطط إتصال. 	<ul style="list-style-type: none"> - كفاءات العمل الممكنة .

¹ : وزارة التربية - مشروع المصلحة المرفقي - مرجع سبق ذكره - ص34.

الفصل الرابع حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

- القائد المساعد : مجموع مسؤولي العمليات .	- مشاركون معنيون آخرون
- الصحافة ووسائل الإتصال الأخرى . - خلايا البحث البيداغوجي والتقويم . - توظيف مختصين في الإتصال أو القيام بتكوين إضافي . - إجراءات المشاركة : مجموعة عمل .	- الوسائل والشروط الضرورية .
- تمويل المجالات المتخصصة . - متابعة البرامج . - مؤشرات المردودية . - التحقيقات وسبر الآراء .	- مؤشرات التقدم ومؤشرات النتائج .
- سنتان ¹	- الآجال الممكنة التحقيق .

خلاصة الفصل

ما يمكن إستخلاصه من هذا الفصل هو أن مفهوم المردود التربوي واسع الإستعمال وفي مجالات عديدة للتعبير عن إنتاج أو حصيلة أو جهد أو عمل ما قام به فرد أو مؤسسة ، وفي المدرسة يشير إلى حصيلة التعليم ومخرجاته من حيث بلوغ الأهداف التربوية سلبا أم إيجابا ومن جانب النجاح أو الإخفاق اللذين تتعدد مظاهرها من النتائج المدرسية المعبر عنها بالمعدلات والنتائج النهائية .

وكما لاحظنا في هذا الفصل فالمردود التربوي له مدخلاته ، ومخرجاته وعوامله المرتبطة والمتفاعلة مع بعضها ، فالصفات التربوية التي يتصف بها كل من المدير والمعلم والتلميذ والإدارة المدرسية وأدوارهم ، وكل ما يتعلق بهم من متغيرات وعناصر جميعها لها تأثير سواء كان مباشرا أو غير مباشر على المردود التربوي، وفوق ذلك رأينا كيف أن للمردود التربوي دورا ووظيفة إقتصادية هامة بإعتباره أفضل إستثمار للرأس المال البشري.

وقد تطرقنا إلى التقويم والمردود التربوي بإعتباره يشمل مجالات النظام التربوي ، فأصبح يحكم على الخبرات ، وأساليب التعلم ، ووسائل التدريس ، ونتائج التحصيل الدراسي ، ويتم ذلك بواسطة أدوات القياس التي تكون في شكل إختبارات وإمتحانات تنظم عند نهاية كل فصل دراسي ، أو

¹ : وزارة التربية الوطنية - مشروع المصلحة المرفقي - مرجع سبق ذكره - ص35.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

مرحلة تعليمية معينة ، وغرض التقويم التربوي هو تشخيص المشكلات التي يعاني منها التلميذ ، والتقويم يشمل المنهج ، والإدارة التربوية ، أي قياس مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ، وتقويم المعلم ويشمل جهد المعلم الناجح حيال تلاميذه ، ويهدف تقويمه إلى الكشف عن حقيقة عمله مع التلاميذ ومدى ما تحقق على يديه من أهداف وغايات وتقويم التحصيل والحكم عليه والذي يتم من خلاله تحديد الأهداف التربوية والتعليمية المراد تحقيقها ، وتقويم منحة المردودية التي تؤدي إلى رضا الجميع حول عملية التقويم وتتمين النقطة المحصل عليها وطرق قياس التقويم كثيرة ومتنوعة ، وبالتالي فعملية التقويم ضرورة تقتضيها طبيعة أي عمل بصفة عامة ، وما يتصل بعمليات التربية بصفة خاصة ، وذلك لتحسين المردود من خلال الجهود المبذولة في ذلك .

وتحدد هذه الجهود مجموع الإختيارات البيداغوجية ، والأنشطة العملية الخاصة التي ينوي الفريق التربوي بالمؤسسة تنفيذها لتحسين نوعية التعليم ، ورفع مستوى المردود ورفع الأداء المدرسي وترقية الحياة المدرسية داخل المدرسة .

وتأسيسا على ذلك فالمردود التربوي للمدرسة الثانوية الجزائرية محكوم عليه أن يتحسن كميًا ونوعيًا ، فإن هو بلغ مرحلة القدرة على إشباع الحاجات الوطنية ، وامتلاك قدرة تنافسية محترمة تضمن للمدرسة دورا رياديا في المجتمع ، وهو هدف لا يجب إلا أن يجد نصيبه من التوفيق وهذه مسؤولية حضارية ذات أولوية ، ومن أؤكد الواجبات الوطنية لأنه لا مجال للفشل لما في ذلك من تبعات ليست فقط على المجهود التنموي بل وعلى السيادة الوطنية نفسها.

الفصل الرابع
حدود علاقه بين الإدارة المدرسية و المرردود
الربوي

الفصل الرابع
حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرود
التربوي

الفصل الرابع: حدود العلاقة بين
إدارة المدرسية والمرود التربوي

تمهيد
أولا: التحصيل الدراسي
ثانيا: الإنضباط المدرسي

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

- ثالثا:- التوجيه التربوي
رابعا:- المناهج التعليمية والبرامج الدراسية
خامسا:- التسرب المدرسي
سادسا:- الإخفاق الدراسي
خلاصة الفصل.

تمهيد

يعنى هذا الفصل بالجوانب ذات العلاقة بإشكالية الدراسة من الوجهة الميدانية في محاولة للوقوف على حدود العلاقة التأثيرية بين الإدارة المدرسية والمردود التربوي لمدرسة التعليم الثانوي .

وبالتالي فيجب على مدير المدرسة أن يركز على ما هو إنساني ، ويدعم الإنسانية ، وأن يجعل من المدرسة مكان ملائم للتلميذ والمعلم ، ولنجاح العملية التعليمية ، ويجب أن يكون المعلم عالما في مادته العلمية وله قدرات في نقل المعلومات بصورة مبسطة ومفهومة والتجاوب مع تلاميذه ، وبالتالي يكون محفزا لهم لزيادة التحصيل ، زيادة إلى دروس الإستدراك والدعم التي تعتبر من العمليات التربوية التي لا غنى عنها لتحسين مستوى التعليم ، والتقليل من ظاهرة الإخفاق.

فالإهتمام بتلك الدروس يؤدي إلى تقليص الرسوب ونسبة الإعادة وخاصة في السنوات النهائية وبالتالي على المدير أن يقوم بتقسيم هاتين العمليتين (الإستدراك والدعم) وينتهي بخلاصة يبرز فيها مدى فعالية هذه الحصص ومردوديتها ودورها في تحسين التعليم .

كما يجب أن يتواءم المنهج الدراسي مع الأهداف الإجتماعية ، وأن تتوافق البرامج الدراسية مع قدرات التلاميذ ، وأن تكون المدرسة الفضاء المناسب لتحقيق مردود تربوي جيد ، تتوافق مواصفاته مع متطلبات سوق العمل ، وهذا كله لا يتحقق إلا بتظافر الجهود كما ذكرنا سابقا بين الإداريين والموجهين التربويين والمعلم والتلاميذ . وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا الفصل الذي سيبرز دور الإدارة في تحسين التحصيل من خلال تحقيق الإنضباط وتوفير التوجيه المناسب للتلاميذ وذلك للتقليل من التسرب والإخفاق اللذان يعتبران كمظهران سلبيان للمردود التربوي .

الفصل الرابع حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي أولاً: التحصيل المدرسي

إن مفهوم التحصيل أو الإنجاز من المفاهيم الكثيرة الإستعمال ليس من قبل علماء النفس وحدهم وإنما من قبل غيرهم من الباحثين أيضا ، وفي مختلف التخصصات و الميادين ولذلك فإن محاولة تحديد طبيعته كثيرا ماتكون مصدر إثارة للبعض من التناقضات والإختلافات مابين العلماء ، فقد يعني بالنسبة للبعض النتيجة أو النتائج المحصل عليها بعد القيام بنشاط معين . سواء أكان هذا النشاط فكريا أو غير فكري ، وغالبا ما يكون هذا المعنى منظويا على معنى آخر هو النجاح أو التفوق . وعلى هذا فإن التحصيل يدل مصطلحه على ما يكتسبه الشخص من مهارات فكرية في مجال معين نتيجة قيامه بأنشطة معينة¹.

قد يجد عامل آخر بالإضافة للتحصيل و التنافس عامل آخر يحول دون تكافؤ فرص حقيقية ذلك العامل هو إختلاف نسبة الذكاء والتفاوت في الإستعدادات ، والقدرات الخاصة ومهما يكن من أمر فإنه يمكن القول بأنه إذا وجدت إختلافات مقبولة بين المتنافسين ، فإن ذلك قد يثير التنافس ويستحثه . أما إذا وجدت إختلافات كبيرة جدا هنا أو هناك فإن الأقل حظا قد يشعر بالنقص الشديد الذي قد يدفعه إلى الكف كلية عن المحاولة والتسليم مما تهيأ له . ويمكن أن تعزي بعض حالات الفشل في التعليم أو تركه نهائيا إلى مثل هذا النوع من النقص فمثل هؤلاء يجدون أنفسهم غير أئداد للتنافس مع التلاميذ الأفضل حظا في المدرسة ، وبعبارة أخرى يجدون أن الفرصة قد سدت أمامهم وقد يذهب هؤلاء التلاميذ في تبرير قرارهم بترك المدرسة ويتعللون بمختلف الأعذار لذلك ويجب أن يسعى المعلمون والمشرفون على المدرسة المشكلات التي سببها عدم تكافؤ الفرص أمام المتنافسين ويتخذوا الوسائل الكفيلة للتغلب عليها بكل طريقة ممكنة ، وأن تشمل هذه الجهود كل مجالات الحياة المدرسية².

مفهوم التحصيل المدرسي هو لفظ يدل على:-

- تحقيق هدف يتطلب قدرا من الجهد .
 - درجة النجاح المحصل عليها في أداء معين كحل مشكل ما.
 - نتيجة نشاط فكري أو جسمي تم تحديده وفقا لمعطيات شخصية أو موضوعية.
- وقد يدل مصطلح- التحصيل - دلالة مباشرة على النجاح الأكاديمي ، وهو الأمر الذي يمكن إستنتاجه من خلال الإطلاع على كم هائل من التعاريف يمكن أن نشير إلى واحد منها هو **تعريف هاوز** والذي يرى فيه" بأن الإنجاز هو الأداء الناجح أو المتميز ، في مواضع أو

¹ : مولاي بودخيلي محمد - نطق التحفيز المختلفة وعلاقتها بالتحصيل المدرسي - ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر - 2004 - ص 325.
² : فايز مراد دندش - علم الإجتماع بين التأليف والتدريس - دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر - الإسكندرية - 2000 - ص ص (89-90).

الفصل الرابع حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

ميادين أو دراسات خاصة ، والناتج عادة المهارة والعمل الجاد المصحوبين بالإهتمام وهو الذي كثيرا ما يختصر في شكل علامات أو نقاط ، أو درجات ، أو ملاحظات وصفية" ¹ .
ومن هنا نقول أنها ظهرت عدة تعاريف للتحصيل الدراسي نتيجة للإهتمام الذي حظي به من قبل علماء النفس ومن هذه التعاريف :

لقد ورد له تعريف في قاموس علم النفس "1971" : بأنه مستوى محدد من الإنجاز أو الكفاءة أو الأداء في العمل المدرسي أو الأكاديمي يجرى من قبل المدرسين أو بواسطة الإختبارات المقننة .

أما صلاح الدين علام "1971" فيرى " أنه مدى إستيعاب التلاميذ لما تعلموه من خبرات معينة في مادة دراسية مقررة وتقاس بالدرجات التي يحصل عليها التلميذ في الإختبارات التحصيلية " .

أما ويستتر فيعرفه بأنه " أداء الطالب لعمل ما من ناحية الكم أو الكيف " ² .
و التحصيل كما يراه حسن شحاته " هو مقدار ما يحصل عليه الطالب من معلومات أو معارف أو مهارات ، معبرا عنها بدرجات في الإختبار المعد بشكل يمكن معه قياس المستويات المحددة " ³ .

ويعرف التحصيل الدراسي بأنه " مجموعة المعارف والمهارات المتحصل عليها والتي تم تطويرها خلال المواد الدراسية ، والتي عادة تدل عليها درجات الإختبار أو الدرجات التي يخصصها المعلمون أو بالإثنين معا " .

ويعرف بأنه " كل ما يكتسبه التلاميذ من معارف ومهارات وإتجاهات وميول وقيم وأساليب تفكير وقدرات على حل المشكلات نتيجة لدراسة ما هو مقرر عليهم في الكتب المدرسية ، ويمكن قياسه بالإختبارات التي يعدها المعلمون . ويتميز الإختبار بالصدق والثبات والموضوعية " ⁴ .

ويعرفه جابلن بأنه " مستوى محدد من الإنجاز أو براعة في العمل المدرسي يقاس من قبل المعلمين ، أو بالإختبارات المقررة " .
أما كود فعرفه " بأنه إنجاز أو براعة في الأداء في مهارة ما ، أو في مجموعة من المعارف " ⁵ .

التعريف الإجرائي:

ونقصد بالتحصيل الدراسي في بحثنا هذا مدى تفوق التلميذ من الناحية الدراسية عن طريق الحصول في الإختبارات النهائية على تقديرات مرتفعة نسبيا في مختلف المواد التي يدرسها. ويعد المعدل الذي يحصل عليه بعد الإختبار بمثابة مقياس كمي دقيق ، يمكننا من قياس مدى تحصيله الدراسي وهو معدل الدرجات النهائية لجميع الإختبارات التي قام بها التلميذ من بداية السنة إلى نهايتها نجاحا ورسوبا ⁶ .

1 : مولاي بودخيلي - نفس المرجع السابق - ص ص (325-326).

2 : رشاد صالح دمنهوري - التنشئة الإجتماعية و التأخر الدراسي - دار المعرفة الجامعية - الإسكندرية- 2006- ص ص (85-86).

3 : حسن شحاته وآخرون - معجم المصطلحات التربوية والنفسية - دار المصرية اللبنانية - القاهرة- 2003- ص 89.

4 : حسن شحاته وآخرون - نفس المرجع السابق- ص ص (88-89).

5 : بسماء آدم - قضية مدرسة وبيت ومجتمعالتحصيل الدراسي - نقلا عن الموقع - [http:// www. Balagh.com/youth/8eroo351.htm](http://www.Balagh.com/youth/8eroo351.htm) -

بتاريخ 2006/12/17.

6 : ناصر ميزاب - المكانة الإجتماعية للتلميذ في جماعة القسم وعلاقتها بالتحصيل الدراسي - معهد علم النفس وعلوم التربية - مذكرة ماجستير- جامعة

الجزائر - 1988.

الفصل الرابع حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

المفاهيم المرتبطة بالتحصيل الدراسي

بما أنه يشير إلى المستوى الأكاديمي الذي يحرزه الطالب في مادة دراسية معينة بعد تطبيق الإختبار عليه، والهدف من الإختبار التحصيلي في هذه الحالة هو قياس مدى إستيعاب الطالب للمعرفة والفهم والمهارات المتعلقة بالمادة الدراسية في وقت معين . ونقصد بالمعرفة ما يملكه الطالب من معلومات . والفهم يتضمن القدرة على التعبير عن المعرفة بطرق عديدة والمهارات هي معرفة عمل الشيء ، وهناك عدد من المفاهيم التي ترتبط بمفهوم التحصيل الدراسي ويجب فهمها و إستيعابها ومن هذه المفاهيم :

الإختبار :- وهو إجراء منظم لفحص الطالب ، ويعتبر أداة تقييمية من قبل كل من المدرس والطالب ، ويكون الإختبار موضوعيا أو مقاليا ، شفويا أو تحريريا أو عمليا .
التقييم:- وهو أي إجراء يستخدم لجمع المعلومات عن الطالب أو المدرس ، أو الإثنين معا . ويكون موضوعيا ، أو عن طريق الملاحظة ، أو أداءا .

الإمتحان المدرسي :- وهو إجراء تقييمي يوضع من قبل المدرس لإستخدامه في فحص طلابه .
الإختبار المقنن:- وهو إجراء تقييمي مصمم كإختبار لإجرائه تحت نفس الظروف في كل مرة يستخدم بنفس البنود ونفس الإجراءات لكل من يأخذ الإختبار .
الإختبار الموضوعي :- هو الإختبار الذي يصحح بطريقة موضوعية ، ومن أهم أنواعه إختبار الإختبار من متعدد .

إختبار الأداء:- وهو الإختبار الذي يتطلب من المفحوص التعامل مع المواد أو الأدوات من أجل الوصول إلى هدف معين .
إختبار معياري المرجع :- هو الإختبار الذي تقارن درجاته مع درجات الطلبة الذين يشكلون مجموعة معيارية .

إختبار محكي المرجع :- هو الإختبار الذي تقارن درجاته على مستوى إتقان معلن مسبقا¹ .

عوامل التحصيل الدراسي:

إن القول بأن التحصيل الدراسي هو أبعد من أن يكون نتاج عامل واحد فقط ، ومهما كانت قيمته ، هو قول تدين به غالبية علماء النفس ، إن لم نقل كلهم ، والسبب في ذلك يرجع إلى أن

¹ : قاسم علي الصراف - مرجع سبق ذكره- ص ص (210-211).

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

هؤلاء العلماء مقتنعون تمام الإقتناع بأن أداء الشخص ، وفي أي ميدان كان مرهون دائما بجملته من العوامل المختلفة . وهذا يعني أن الأداء المدرسي كغيره من الأداءات ، يجب أن ينظر إليه ، وبالإعتماد على مختلف النتائج التي أسفرت عنها مجمل البحوث التي أجريت في هذا المجال . على أنه حصيلة تفاعل عدد غير قليل من العوامل الداخلية منها والخارجية.¹

أي موضوعية تتعلق بالموضوع المراد تحصيله ، وأخرى ذاتية وهي التي ترتبط بالشخص الذي يرغب التحصيل .

أولا- العوامل الموضوعية والخارجية :

- 1- الطريقة الكلية والجزئية : إختلف العلماء في إحدى الطريقتين على الأخرى ، ولكن من المعروف أن لكل طريقة محاسنها ، ومساوؤها ، ولكن تفضل الطريقة الكلية إذا كانت غير مجزأة ، أما الطريقة الجزئية فيفضل إستخدامها في حالة تعدد أجزاء المادة أو صعوبتها .
- 2- نوع المادة ومدى تنظيمها: كلما كانت المادة مرتبة منطقيا ، و مترابطة الأجزاء واضحة المعنى ، سهل حفظها ومراجعتها .
- 3- التسميع الذاتي: وهي محاولة إسترجاع المعلومات أثناء الحفظ مما يساعد على تثبيت المعلومات والقدرة على إستدعائها .
- 4- التوجيه والإرشاد : ثبت أن التحصيل الذي يقترن بالإرشاد والتوجيه أفضل من التحصيل بدونهما حيث أن المحصل يستطيع أن يعي أهمية المراد تحصيله.²
- 5- العوامل الجسمية : يتأثر التحصيل الدراسي للتلميذ نظرا لما يعانيه من مرض مزمن أو من إعاقة سمعية أو بصرية . وهي :

1- الأمراض الدورية : كيف يمكن لهذه الأمراض أن تؤثر على تحصيل التلميذ ؟

إن الجواب هو أن هذه الأمراض قد تكون السبب في غياباته المتكررة عن المدرسة . وهذا يؤدي دون شك إلى تكون العديد من الفجوات في معارفه ومعلوماته المدرسية . وحتى في الحالات التي لا يمنع فيها المرض التلميذ من متابعة دراسته بصفة عادية ، فإننا كثيرا ما نجده وقد عجز عن إستثمار الوقت الذي يقضيه في الصف الدراسي الإستثمار الأمثل ، وذلك بسبب عجزه عن التركيز في البعض أو الكثير من الأحيان ، أو بكثرة ما ينتابه من أحلام اليقظة . والحال هذه هي حال من يعاني من مرض دوري أو مزمن . وبالتالي إذا إختل عضو من النسق إختل البناء بكامله ، أي العجز عن الإنجاز الجيد و ضعف التحصيل .

2- الإعاقة السمعية : فالذي يعاني من مشاكل سمعية لا بد وان تعترض مشواره الدراسي الكثير من المشاكل المختلفة ، فهو الذي ينعت بالكسول تارة بسبب قلة إنتباهه ، أو إنعدام تركيزه أو ضعف إهتمامه حول أمور الدراسة . وقد يوصف بالبلاهة لأنه يبدو وكأنه لا يفهم مايقال له أو ما يراد منه . ونتيجة كل هذه السلوكات السلبية هي التحصيل المدرسي الضعيف .

3- الإعاقة البصرية : إن إكتشاف هذه الإعاقة أيسر دون شك ، بالنسبة للمعلم ، من إكتشاف الإعاقة السمعية ، فالطفل الذي لا يستطيع نقل ما هو مكتوب على السبورة هو طفل لا يبصر جيدا دون أدنى شك . والتلميذ الذي يدقق النظر أو يغضي عينيه ، أو يقطب جبينه أو يبدو غير منتبه قد يكون

¹ : مولاي بودخيلي - مرجع سبق ذكره - ص 329.

² رشاد صالح دمنهوري - مرجع سبق ذكره - ص 87.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

مصابا بإعاقة بصرية هو الآخر . والموقع الذي يحتله المعلم يجعل منه المسؤول عن أي إعاقة بصرية قد يكون التلميذ يعاني منها ، كما يجعل منه أول المسؤولين عن تخلف هذا الأخير في الميدان التحصيلي .¹

4- التحفيز : المحفز هو " الشخص الذي تحركه حاجاته و أهدافه في إتجاه القيام بسلوك معين ويمكن التأكيد على أن القوة الموجهة للسلوك التحصيلي للتلميذ أو الطالب ، أو لغيرهما من طالب المعرفة ، هي مادرج على تسميتها البعض من العلماء بدافع الإنجاز"² .
و تشير الدافعية إلى حال داخلية في الفرد تستثير سلوكه وتعمل على إستمرار هذا السلوك وتوجيهه نحو تحقيق هدف معين .

وقد إعتبر " ماكيلاند " الحاجة إلى الإنجاز دافعا أساسيا من دوافع السلوك ، يوجد في كل موقف يتسم بالمنافسة للوصول إلى مستوى معين من الإجادة ، وعادة ما يكون هذا المستوى نتيجة لمقارنة جهوده بجهود الآخرين ، أو نتيجة لطموح الشخص نفسه ، وتشبع هذه الحاجة عن طريق مثابرة الفرد عندما يتوقع أن إنجازه سوف يقيم في ضوء معايير التفوق ، والدافع للإنجاز وجهان أحدهما الرغبة في التفوق والجدارة ، والآخر الخوف من الفشل .
وقد أشار " بوكوك " إلى أن دافع الإنجاز – كما يقاس حاليا – وسيلة جيدة للتنبؤ بالسلوك الأكاديمي .

كما بين " دانهام " ارتباط دافعية الإنجاز بالتحصيل الأكاديمي ، وإذا كانت دافعية الإنجاز أحد العوامل المهمة التي تؤثر في تحديد النجاح أو الفشل في المستقبل . فإن لخبرات النجاح أو الفشل علاماتها المميزة في كل من شدة وإتجاه الدافعية للإنجاز عند الأفراد ، فيشعرون بها إذا كانوا مدفوعين للنجاح ، أو يشعرون بقلق الإنجاز إذا كانوا مدفوعين لتجنب الفشل ، والعلاقة بين دافعية الإنجاز والنجاح أو الفشل علاقة دائرية يؤثر كل منها في الآخر ، كما يتأثر به .³
فإنجاح الشخص في تحصيله يعد ثوبا له وداعي إلى الإستمرار في عملية التحصيل والعكس .⁴
ويمكن أن نستنتج أن قوة الدافع للإنجاز تجعل الطلاب يحافظون على مستويات أداء مرتفعة دون مراقبة خارجية ، ويتضح من ذلك العلاقة الموجبة بين دافعية الإنجاز والمثابرة في العمل والأداء الجيد ، ويتأثر سلوك الفرد وأدائه بمفهومه عن ذاته ، والتحصيل الدراسي بإعتباره نوعا من الأداء يتأثر بمفهوم الطالب عن ذاته ، فنظرته إلى نفسه كشخص قادر على التحصيل والنجاح في تعلمه المدرسي ، تعمل كقوة منشطة تدفعه إلى تأكيد هذه النظرة والحفاظ عليها .⁵
إن الدور الذي يمكن أن يلعبه عامل التحفيز يمكن إستنتاجه وبكل سهولة من التعاريف المعطاة له ، فبقدر ما يمتلك الإنسان من قوة تحفيزية ، وفي أي مجال كان ، بقدر ماتكون نوعية عمله وبقدر ما يكون مقدار إصراره عليه ، ولقد كان التعبير في غاية من الوضوح على الأهمية البالغة التي يحظى بها التحفيز في كل أمر له صلة بالتحصيل على لسان " هوو " hawe " عندما قال " لي إحساس عميق بأن العوامل التحفيزية تلعب دورا أساسيا في كل ما ينجزه الشخص وفي كل ما

¹: مولاي بودخيلي – مرجع سبق ذكره – ص ص (362-366).

²: مولاي بودخيلي – نفس المرجع – ص 346.

³: بسماء آدم – مرجع سبق ذكره .

⁴: رشاد صالح دمنهوري – مرجع سبق ذكره- ص 88.

⁵: بسماء آدم - نفس المرجع.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

يصل إليه من نتائج ذات بال في مجالي التعلم والفكر، ولا أكاد أجد إستثناءا لذلك. " وعندما يصرح هؤلاء لمثل ما يصرح به فإنه إنما يعبر، لا أقل ولا أكثر، عما توصلت إليه البحوث أنفا من نتائج، وبالرجوع إلى هذه البحوث وخاصة منها تلك التي أوردتها "بلوم" bloom " في كتابه المخصص لهذا الموضوع والذي قام بنشره عام 1985م، يستطيع المرء أن يتأكد من أن أنجب ما أنتجه المجتمع الأمريكي من شباب في تخصصات عدة، كالفنون وعلم الأعصاب، والرياضة، كانوا يتمتعون بمستوى عالي من التحفيز ولا غرابة في ذلك إذ أنه من الصعب على المرء أن يبذل ما يبذله من جهد، من أجل التفوق على أقرانه، إذا لم يكن مدفوعا إلى ذلك دفعا كما أنه من العسير على المرء أن يجهد نفسه أو يحملها فوق ما تطبيق إذا لم يكن الدافع إلى ذلك قويا وملحا، وكان قوة الدافع، بهذا لا تحرك الانسان في إتجاه معين فقط وإنما تعمل أيضا على تعويضه عما يعثره، أو يعثره محيطه من نقائص وسلبيات.¹

ثانيا:العوامل الذاتية والداخلية:

وهي الخصائص المعرفية والنفسية للطلاب التي تميز شخصيته عن غيره، وتعد هذه العوامل مهمة في زيادة مستوى التحصيل الدراسي عند الطالب.

1- الخبرة السابقة: إن المعلومات والخبرات التي يحصل عليها الطالب عن طريق البرامج الدراسية في مراحل التعليم المختلفة ما هي إلا وسيلة لعملية إعداده الشاملة التي تمكنه من ممارسة أدواره الوظيفية التي يعد لها، ولغرس قيم المجتمع ومعاييرها بما يجعل هذا الطالب عضوا نشيطا وفعالا داخل مجتمعه. ويعد المعلم ركنا أساسيا من أركان العملية التعليمية فالخصائص المعرفية والإنفعالية للمعلم مهمة في عملية التعليم ونتائجها الفعالة عند المتعلم حيث أن لهذه الخصائص آثارها على الناتج التحصيلي للمتعلم، ويؤدي التفاعل بين المعلم والمتعلم إلى حدوث التحصيل الجيد والعكس.²

والخبرة السابقة لها تأثير كبير، فالإمام التلميذ باللغة الإنجليزية من الممكن أن يعينه في تعلم اللغة الفرنسية.

2- الذكاء: فالشخص الذكي أقدر على الإستفادة من خبراته في عملية التحصيل وإدراك العلاقات والمعاني بين الأشياء.³

وجل علماء النفس يؤكدون على مسألة وجود ارتباط قوي ما بين الذكاء والتحصيل المدرسي وهو الإرتباط الذي يشير إليه فاخر عاقل عندما يقول " وأيا ما كان فإن مفهوم الذكاء يتصل إتصالا وثيقا بالقدرة على التعلم. وكل رواكز الذكاء من متهاتات أو علب معضلة، أو روائز لفظية ترووز التعلم أثناء حصوله. وهكذا يكون معيار الذكاء السرعة في التعلم والدقة فيه". ويرى علماء نفس آخرون أن عملية التنبؤ بالتحصيل المدرسي يجب أن تكون خاضعة لنوعية روائز الذكاء المستعملة إن أريد لها أن تكون على قدر معقول من الدقة. الشيء الذي يعني أن كل إختبار ذكاء يستطيع أن يدلنا على مدى إمكانية نجاح الشخص في مادة معينة، أو في ميدان معين.

3- الشخصية: كما عرفها لازاروس "هي عبارة عن التراكيب والعمليات السيكولوجية الثابتة التي تنظم الخبرة الإنسانية وتشكل أفعال الفرد وإستجاباته للبيئة التي يعيش فيها"، وهي أيضا وفقا لأيزانك " ذلك التنظيم الثابت والدائم إلى حد ما لطباع الفرد ومزاجه وعقله وبنية جسمه والذي

¹ : مولاي بودخيلي محمد- مرجع سبق ذكره- ص ص (346-347).

² : بسماء آدم - مرجع سبق ذكره .

³ : رشاد صالح دمنهوري - مرجع سبق ذكره - ص 88.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

يحدد توافق الفرد لبيئته " ، وتتشكل من جميع المواصفات و المكونات التي تعطي للشخص طابعا مميزا ومحددا من الناحيتين الجسمية والسلوكية بكل ما تحمله كلمة السلوك من معاني ، وبكل ما ترمز إليه من عمليات نفسية مختلفة¹ .

وبالتالي نجد أن دافعية الطلاب للإنجاز تتعلق بخصائص شخصيتهم وقدراتهم العقلية ، ومن بين خصائصهم الشخصية هذه : الثقة بالنفس والانبساط و الثبات الانفعالي و امتلاك اتجاهات إيجابية نحو التعلم والتفاعل الشخصي الجيد مع نشاطات المدرسة .

أما القرارات والأساليب المعرفية والعقلية فتتمثل في المرونة الفكرية والاستدلال بشقيه الاستقرائي والاستنباطي ، والقدرة على مواجهة المشكلات² .

فبالنسبة للانبساطية فقد تم التوصل عن طريق عدد من الدراسات إلى أن هناك ارتباطا وثيقا بين الانبساطية والنجاح المدرسي في المرحلة الابتدائية من الدراسة ، ومع تقدم التلميذ في دراسته ، وارتقائه إلى المستويات العليا من هذه الدراسة ، تبدأ الصورة هذه في التغير تدريجيا لتصبح الانطوائية أكثر ارتباطا بالإنجاز التربوي من الانبساطية .

لكن الأمر لا يسير دائما على نفس هذا المنوال لأن طبيعة المواد المدروسة تحدد هي الأخرى في غالب الأحيان البعد الشخصي الذي يتناسب مع النجاح في هذه المادة أو في تلك³ . فالحالة النفسية أيضا التي يكون عليها الشخص مثل الإكتئاب والقلق أو الخوف تؤثر على مدى تحصيله⁴ .

تقويم التحصيل :

يعرف **تقويم التحصيل** بأنه " عملية إصدار حكم على كمية الأهداف التي تحققت عند الطلاب بعد إنتهاء المعلم من تدريس موضوع أو أكثر " .

فإذا قيل أن أحد طلاب الصف الأول الثانوي حصل على علامة 48% في إختبار شهري لمادة العلوم ، وأن علامة النجاح المقررة لهذه المادة هي 40% ، وأن متوسط علامات الطلاب في الإختبار هي العلامة 52% فإنه يمكن وصف درجة تحصيل الطالب على النحو الآتي:

- إن درجة تحصيل الطالب في مادة العلوم تزيد (8) علامات عن علامة النجاح المقررة – الطالب ناجح في مادة العلوم –
- إن درجة تحصيل الطالب في مادة العلوم تقل بمقدار (4) علامات عن درجة تحصيل الطالب المتوسط .
- إن مستوى تحصيل الطالب في مادة العلوم ضعيف بالمقارنة مع درجة تحصيل الطالب المتوسط في الإختبار .
- رغم نجاح الطالب في مادة العلوم إلا أنه يحتاج إلى رفع المستوى تحصيله فيها⁵ .

أما الآن سنعرض لمؤشرات الحكم على مستويات التحصيل للجانب المعرفي . في نهاية المرحلة الإعدادية ينبغي أن يكون التلميذ متمكن من المهارات الآتية :

1- مهارات اللغة العربية :

¹ : مولاي بودخيلي محمد- مرجع سبق ذكره - ص ص (332-337).

² : بسماء آدم - مرجع سبق ذكره .

³ : مولاي بودخيلي محمد - مرجع سبق ذكره - ص 337.

⁴ : رشاد صالح دمنهوري - مرجع سبق ذكره - ص 88.

⁵ : نبيل عبد الهادي - مرجع سبق ذكره - ص ص (467-468).

الفصل الرابع

حدود علاقه بين الإدارة المدرسية و المرود التربوي

- ينطق أصوات الحروف العربية نطقا سليما .
 - يميز في النطق بين الظواهر الصوتية المختلفة (الوصل – المد).
 - أن يضبط الكلمات التي يتحدث بها ضبطا صحيحا.
 - يطرح الأسئلة المعبرة عما يريد بدقة ووضوح، ويتحدث معهم بلغة سليمة .
 - يقرأ قراءة جهرية مراعى صحة الضبط وحسن الأداء.
 - يقرأ قراءة صامتة مع الفهم والسرعة الملائمة لمستواه.
 - يكتب البرهان الرياضي بطريقة منطقية.
 - حل المسائل التي تؤول في حلها إلى معدلات .
 - عرض الجداول الإحصائية ، ويبرهن نظريا على صحة النظريات .
 - حل التمارين الهندسية مستخدما النظريات .
 - حل معادلات الدرجة الثانية قي مجهول واحد.
 - تحليل المقدار الجبري تحليلا كاملا ، وإلى غير ذلك.
- 2- بالنسبة لمادة العلوم :
- يمكن الطالب من إجراء بعض التجارب وإتقانه رسم بعض الأجهزة العلمية .
 - قدرته على رسم العلاقات البيانية وإستنباط العلاقات منها .
 - قيامه ببعض العمليات لقياس شدة التيار وفرق الجهد والقوة الدافعة الكهربائية ورسم الأجهزة والدوائر الكهربائية وإستخلاصه للمعلومات من الجداول والرسومات البيانية ويمكنه من قراءة الأمبير متر والفولتметр .
 - مهارته في التعرف على البيئات المختلفة والتميز بينها . وأن يحسن إستخدام المراجع .
- 3- بالنسبة لمادة الدراسات الإجتماعية
- قدرته على قراءة الخرائط وعمل الرسوم والنماذج بمختلف أنواعها .
 - معرفته للإعداد وقراءة وتفسير الجداول والرسوم والبيانات الإحصائية .
 - قدرته على إستخدام القواميس ودوائر المعارف والوسائل المتطورة الأخرى.
 - يستنتج الحقائق والمعلومات ويصنفها ويحللها وينفذها والتوصل إلى مفاهيم وتعميمات تساعد على تفسير الأحداث والظواهر¹.
- وفي الأخير نقول أن المعلم في عملية تقويم التحصيل يقوم بالخطوات التالية:

- إعداد وتطبيق وتصحيح إختبار تحصيلي .
 - إستخراج درجة التحصيل لكل طالب في الإختبار.
 - مقارنة درجات تحصيل الطلاب بمعايير مناسبة.
- فهي الموجه لكل من له علاقة بعملية تعلم الطالب مثل ، المعلم ، الطالب ، والمدير، وولي الأمر،....²

¹ : مجدي عبد الكريم حبيب – التقويم والقياس في التربية وعلم النفس – المجلد 2 - مكتبة النهضة المصرية – القاهرة – 2000- ص (232-234).

² : نبيل عبد الهادي- مرجع سبق ذكره- ص 468

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

أهداف تقويم التحصيل المدرسي:

- يستخدم المعلم في عملية تقويم التحصيل عند الطلاب وسائل متقدمة ، من أبرزها ما يطلق عليه أهمية الاختبارات التحصيلية... وهو في ذلك إنما يسعى إلى تحقيق الأهداف المنشودة لعملية التقويم المدرسي ، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية التي تبرز أهمية التقويم من حيث كونه:
 - أنه يعمل على تحفيز الطلاب على الاستذكار والتحصيل.
 - أنه وسيلة جيدة لكي يتعرف الطلاب على مدى تقدمهم في التحصيل.
- وقد أثبتت الأبحاث أن مجرد وقوف الطلاب على درجة تقدمهم تعتبر من العوامل الهامة التي تحفزهم إلى طلب المزيد من التقدم.
- إن تقويم التحصيل الدراسي يساعد المعلم على معرفة مدى إستجابة الطلاب لعملية التعلم المدرسي ، وبالتالي مدى إفادتهم من طريقتة في التدريس.
- يساعد على تتبع نمو الطلاب في الخبرة المتعلمة ، ويكون ذلك عن طريق تكرار الإمتحانات التحصيلية على فترات منتظمة على مدار الفصل الدراسي أو السنة الدراسية.
- إن الإمتحانات التحصيلية المدرسية تساعد على معرفة مقدار ما حصله الطلاب من مادة دراسية معينة.

- كذلك يساعد تقويم التحصيل على معرفة ما إذا كان الطلاب قد وصلوا المستوى المطلوب في التحصيل الدراسي.¹
- #### الاختبارات التحصيلية:

تعتبر الاختبارات التحصيلية أهم وسائل القياس التربوي الأكثر شيوعا في نظم التعليم المختلفة في العالم ، والقصور في إعداد الاختبارات التربوية التحصيلية يؤدي بالضرورة إلى نتائج سلبية في عمليات التعليم والتعلم بعامه ، وفي عملية التقويم التربوي بخاصة. والاختبارات التحصيلية لها أهداف تربوية هامة ، على رأسها جميعا التعرف على مدى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة من ناحية ، وتحديد المستوى المعرفي للطلاب من ناحية أخرى. وبالرغم من أن المربين يدركون أهمية الاختبارات التربوية في تحسين العملية التعليمية ، إلا أن الإهتمام بالاختبارات التحصيلية لتلاميذ المدارس التي تشجع التلاميذ على التنافس يأخذ شكل سباق بين التلاميذ في الحصول على درجات مرتفعة مما جعل بعض المعلمين يقومون بالتدريس للامتحان بغض النظر عن تحقيق أهداف دراسة المقرر، ويتبدى ذلك جليا في الامتحانات. وإذا كان من بناء الاختبار هو قياس التحصيل الدراسي لتلاميذ أحد فصول مدرسة ما فإن الإجابات تكون مقيدة بنظام النقل من فرقة دراسية إلى فرقة أعلى في هذه المدرسة. وإذا كانت طريقة تفسير درجات الاختبار واضحة في ذهن معد الاختبار ، فإن خطوات بناء الاختبار تكون أكثر وضوحا ، لأنه يضع في إعتباره طريقة تفسير الدرجات عند القيام بكل خطوة من خطوات بناء الاختبار تكون أكثر وضوحا بحيث يكون هدف كل خطوة من خطوات بنائه قادر

¹ : مروان أبو حويج و آخرون - مرجع سبق ذكره - ص 80.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

على المساعدة في إنتاج درجات أكثر صدقا، وأن يكون توزيع هذه الدرجات ذات مواصفات تساعدنا على تفسيرها بالطريقة التي خططنا لها ، وتبدأ أول خطوة عملية من خطوات بناء أي إختبار تحصيلي بتحديد الهدف من هذا الإختبار ، وعلى مصمم الإختبار أن يجيب على الأسئلة التالية :

- لماذا نختبر التلاميذ؟.
- ما الذي يسعى الإختبار إلى قياسه؟.
- ما مدى الجودة المطلوبة لهذا الإختبار؟.
- أي نوع من أنواع تفسير الدرجات الناتجة على الإختبار يمكن إستخدامه؟¹.

مبادئ عامة لبناء الإختبارات التحصيلية

إن الشيء الذي يجب أن يهتم به العلم هو إستخدام الإختبار كوسيلة تعلم ومصدر توليد الإتجاهات الإيجابية نحو عملية التعليم والتعلم ، وعاملا مساعدا في بناء الثقة بالنفس ، وتعزيز المشاعر الإيجابية في التحصيل . ولما كانت العملية التعليمية التعلمية تسعى أساسا لتحقيق نتائج تعليمية مناسبة لقدرات وإمكانات التلاميذ أنفسهم . فإننا نضع بين يديك مبادئ يجب مراعاتها عند بناءك إختبارا تحصيليا :

1- وضوح قياس النتائج التعليمية :

لدى تصميم أي إختبار تحصيلي ، فأكيد سيقىس بوضوح نتائج تعليمية تشتق من أهداف المساق أو الوحدة أو الموضوع المتعلم . والأهداف التربوية غايات يتقدم المتعلم نحوها ، وهي النتائج النهائية للتعلم والتي تحدد في صورة تغيرات لسلوك المتعلم ، وقد أشار الباحثون إلى أن هذه الأهداف تصنف عادة إلى ثلاثة مجالات رئيسية هي :²

❖ **المجال المعرفي** : ويتناول الأهداف التي تتعلق بالمعرفة وبالقدرات والمهارات العقلية ويشمل المستويات التالية :

- أ- المعرفة : ويتمثل في القدرة على تذكر المعارف والمعلومات .
- ب- الإستيعاب أو الفهم : ويتمثل في القدرة على توظيف المعارف والمعلومات .
- ت- التطبيق : ويتمثل في القدرة على تطبيق المبادئ والتعميمات النظرية على المواقف الحياتية ، والقدرة على توظيف المعارف والمعلومات في إستعمالات مناسبة .
- ث- التحليل : ويتمثل في القدرة على مقارنة البدائل وإكتشاف أوجه الإختلاف بينها والقدرة على تبرير سلوك معين ، والقيام بتفكيك مشكلة أو فكرة إلى مكوناتها الرئيسية مع فهم العلاقات القائمة بين تلك المكونات .
- ج- التركيب : ويتمثل في القدرة على إنتاج نماذج أو كليات جديدة من أجزاء أو عناصر متفرقة على نحو يتميز بالأصالة والإبداع ، وفي القدرة على تنظيم عناصر المشكلة بطريقة تسهل حلها .³

¹ : محمود عبد الحليم منسي - مرجع سبق ذكره - ص ص (89-92).

² : سامي ملحم - القياس والتقويم في التربية وعلم النفس - ط 2- دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة - الأردن - 2002- ص 203.

³ : نادر فهيمي الزبيد وهشام عامر عليان - مبادئ القياس والتقويم في التربية - ط 2- دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع - الأردن - 1998- ص ص (92-93).

الفصل الرابع حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

❖ **المجال الوجداني :** ويشير إلى الإستيعاب النفسي للقيم و المعايير الإجتماعية والميول والإتجاهات ، بحيث يؤدي السلوك الوجداني (المتميز بالمشاعر . القبول والرفض) إلى تحقيق ذات المتعلم في مجتمعه وعلاقة المتعلم بغيره من أفراد المجتمع ، ومن ثم صحة المجتمع وثباته ¹.

❖ **المجال النفسي :** ويشمل هذا المجال الأهداف التي تتعلق بالمهارات الآلية واليدوية كالسباحة والطباعة والكتابة والعزف والرسم . ونحو ذلك من أنواع الأداء التي تتطلب التناسق الحركي النفسي والعصبي ².

2- تمثيل عينة الأسئلة للمحتوى :

لدى تصميم الإختبار التحصيلي يجب الأخذ بعين الإعتبار أن يكون ذلك الإختبار عينة ممثلة من الأسئلة تقيس الأهداف و المحتوى حسب أولوية تلك الأهداف في مجال العملية التربوية ، ويمكن صوغ أهداف الإختبار التحصيلي بالنظر إلى محتوى المادة المتعلمة أو المقرر الدراسي بحيث يتحقق التوزيع المناسب لأسئلة ذلك الإختبار . وفي هذه الحالة يمكن بناء لائحة مواصفات خاصة بالإختبار التحصيلي تزود القائم بالإختبار بخطوط عريضة لبناء إختبار يقيس مادة التعلم بشكل أفضل.

3- خطوات بناء لائحة المواصفات :

- يجب مراعاة عنصر الصدق.
- رسم شبكة ذات بعدين أحدهما عمودي ويمثل أجزاء محتوى المنهج الدراسي أو مادة الإختبار والآخر أفقي ويشمل الأهداف أو النواتج التعليمية التي يسعى الإختبار لقياسها .
- تعيين المحتوى أو الموضوع الذي يتضمنه الإختبار.
- تحديد أهداف أو نتائج التعليم التي نريد قياسها بالإختبار وهي :
- تنمية مهارات حسابية روتينية
- أصالة في التفكير .

- تفسير بيانات معروضة في رسوم أو جداول .

- ترجمة بيانات إلى رموز وبالعكس ³.

4- ملء مة الأسئلة للنتائج التعليمية:

يستخدم في الإختبار التحصيلي نموذج الأسئلة الأكثر ملاءمة كل نتاج تعليمي ، وبعد دراسة أنواع أسئلة الإختبار ، نستطيع أن نقرر أي أنواع الأسئلة الأكثر ملاءمة لقياس كل نتاج تعليمي ، ولذلك علينا تقرير – هل هي أسئلة الإختبار من متعدد؟.

- أم أنها أسئلة المزوجة أو الصح والخطأ ، أو غير ذلك من أسئلة الإختبار الموضوعي ؟
- أم أنها أسئلة إختبار مقالي ذات إجابة قصيرة أم أنها ملء فراغ أو تكميل جمل؟.

5- ملاءمة الإختبار للغرض المحدد له:

عند تصميم أي إختبار تحصيلي تأكد أنه يلائم الغرض المحدد له ، ولما كانت الإختبارات التحصيلية تعنى أساسا بقياس تحصيل الطالب وتقدمه ووضعه في الصف المناسب ، إلى غير ذلك من الأمور التي تهتم المعلم أساسا لدى بنائه إختبارا تحصيليا.

¹ : سامي محمد ملحم – نفس المرجع السابق – ص 204.

² : نادر فهمي الزبود وهشام عامر عليان – نفس المرجع - ص 96.

³ : سامي محمد ملحم – مرجع سابق – ص ص (204-205).

الفصل الرابع حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرود التربوي

فلا بد من النظر مسبقا إلى الهدف الذي تسعى إليه من بنائك الإختبار التحصيلي لتقوم بصياغة وتصميم أسئلة الإختبار لتلائم والهدف الذي صممت الإختبار من أجله ، وهل تصمم إختبارا تحصيليا من أجل :

- قياس تحصيل الطالب ؟.
- قياس تقدم الطالب ؟.
- وضع الطالب في الصف المناسب ؟.
- توزيع التلاميذ بحسب الفروق الفردية بينهم ؟.
- تنشيط الدافعية للتعلم ؟.
- قياس إستعداد التلاميذ لمادة التعلم ؟.
- قبول التلاميذ وإنتقاؤهم والتنبؤ بمستقبلهم ؟.
- تحديد مستويات التلاميذ المعرفية ؟.
- إرشاد التلاميذ وتوجيههم ؟¹.

مستويات التحصيل المدرسي :

يعمد معظم المدرين على مقارنة تحصيل التلميذ بتحصيل زملائه من التلاميذ في الفصل وتعطي نتائج مثل هذه المقارنة تقديرا نسبيا لكل تلميذ بالنسبة لمجموعة تلاميذ الفصل ويطلق على الإختبارات عبارة " الإختبارات مرجعية المعيار ويحدث هذا عادة عندما يقوم المعلم بالتدريس دون أن يحدد مستوى محدد يتعين على كل تلميذ أن يصل إليه حتى يكون قد حقق أهداف التعليم ، فإذا ما إتبع أسلوب البرامج التعليمية ، أصبح من الضروري وضع محكات للأداء للحكم على كفاءة التلميذ أو إتقانه للمهارة المطلوبة وفي ضوء مثل هذا التقييم يتقرر ما إذا كان بإمكان التلميذ الإنتقال إلى مستوى عال من النشاط أم لا ، ويعرف هذا النوع من التعليم بالتعليم المرجعي المحك ، ومن مزايا هذا التعليم أنه يقارن التلميذ المتعلم بنفسه ويرسم خطة تقدمه وهو يمارس الأنشطة المختلفة بدلا من مقارنة التلميذ بزملائه².

ثانيا: التسرب المدرسي

مشكلة التسرب المدرسي من المشكلات التي تواجه الجهات التربوية إذ نسب تسرب الطلاب، وخاصة في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.

كان التعليم في الماضي حلم الشرائح الفقيرة، وأصبح الحلم واقعا بعدما أصبح مجانيا في جميع مراحلها، فإزدادت نسبة المتعلمين وإرتفع عدد التلاميذ والطلاب حتى وصل إلى ما يعادل ربع السكان أو ما يزيد ، وذلك نهضة تعليمية غير مسبوقه إنعكست إيجابا على مختلف نواحي الحياة الاقتصادية ، والاجتماعية والثقافية.

ورغم مجانية التعليم وإلزاميته حتى المرحلة الإعدادية فإن نسب لا بأس بها من الطلاب تتسرب من المدارس ، وخاصة في البيئات الريفية والشعبية ، ولدى الأسر التي تعمل في الزراعة وتحتاج إلى أيد عاملة كثيرة.³

¹ : سامي محمد ملحم- مرجع سبق ذكره - ص ص(208- 209).

² : محمود عبد الرزاق شفشق وهدي محمود الناشف - إدارة الصف المدرسي- دار الفكر العربي - القاهرة - 2000- ص218.

³ عبد الحميد سليمان- التسرب المدرسي...؟! - admin@hawra.com -

الفصل الرابع حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

التسرب لغة :

يعتبر مظهرا من مظاهر الإخفاق الدراسي ، وجاءت كلمة التسرب بمعان متعددة >> فكلمة تسرب الرجل تعني ذهب على وجهه، وتسرب في البلاد يعني دخلها خفية ، كقوله تسربت الجواسيس ، وتسرب الإبل تعني إرسالها جماعة جماعة <<.

إصطلاحا:

>>هو الانقطاع عن الدراسة كلية قبل إتمام المرحلة الدراسية ، أو ترك المدرسة قبل إنهاء مرحلة معينة من التعليم.<<¹

يقول **حامد زهران** : >> إن التأخر الدراسي هو حالة تأخر، أو تخلف، أو نقص ، أو عدم اكتمال النمو التحصيلي ، نتيجة لعوامل عقلية أو جسمية ، أو إجتماعية أو إنفعالية بحيث تنخفض نسبة التحصيل دون المستوى العادي المتوسط ، في حدود إنحرافين معيارين ساليين <<² يقول **الفالح** أن المتسرب >>هو كل تلميذ يترك الدراسة لسبب ، أو لأخر قبل نهاية السنة الأخيرة من المرحلة التعليمية التي سجل فيها<< ومشكلة التسرب في الواقع ليست حديثة بل هي موجودة منذ القدم ، لكن الجديد في المشكلة ، هو ذلك التحول الذي طرأ على العملية التربوية ، فلقد أصبح ينظر إلى التربية على أنها عملية إستثمار لها مردود إقتصادي بعد أن كان ينظر إليها على أنها خدمة إنسانية ، وحيث أن التسرب هو هدر تربوي فقد أصبحت المشكلة من المشكلات التي حالت دون وصول الخطط التربوية إلى معدلات النمو المطلوبة وتشير الدراسات إلى أن معدلات التسرب في المرحلة الابتدائية أعلى منها في الثانوية ، وأن معدلات التسرب لدى الإناث أكبر منها لدى الذكور بوجه عام ، وأنها في القرى أعلى منها في المدن.³

ورغم أن قطاع التعليم يستأثر بأكبر حصة من الميزانية العامة للدولة والتي بلغت في الفترة ما بين 1995-1999 إلى 30.7% مقابل 19.2% سنة 1982 فإن النظام التعليمي مازال عاجزا عن تلبية حاجات العالم القروي مما يطرح ضرورة إعتقاد برنامج شمولي متكامل لمحو أمية الكبار وتعميم التعليم الأساسي على الصغار وخاصة الفتيات.

الاهتمام بتعليم الفتيات خصوصا في العالم القروي يتطلب مجهودات جبارة ، وشراكة بين عدة أطراف لتحديد الإمكانيات ، والاحتياجات وضبط المعوقات ، والبحث عن السبل لتجاوزها وإيجاد البدائل لتطوير عملية تعليم الفتيات ، والقضاء على جميع الأسباب والعوامل الكامنة وراء عملية التعليم بالعالم القروي ، وخاصة بالنسبة للإناث ، وتقوية بنياته التحتية وتوفير الطرق ، والنقل ، والكهرباء ، وماء الشرب ، ودعم البنيات الأساسية ، والتجهيزات بالمجال المدرسي.

وضرورة إحداث شراكة بين الحكومة ، والقطاع الخاص من جهة ، والمجتمع المدني ممثلا في المنظمات غير الحكومية من جمعيات نسائية ، وحقوقية وإجتماعية وثقافية ، ونقابات من جهة

¹ : علي بن هادية - مرجع سابق - ص 22.

² : حامد عبد السلام زهران - الصحة النفسية والعلاج النفسي - طر - عالم الكتب - القاهرة - 1978 - ص 502.

³ سعيد آل عيد ونجلاء الدوسري- المتسربون من المدارس<<بطالة وممارسات خارجة عن النص>> نقلا عن الموقع [HTTP// www.suhuf.net.sa](http://www.suhuf.net.sa)

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

ثانية، بإعتبار أن قضيتي التعليم ومحو الأمية هما قضيتا المجتمع بكل مكوناته وخصوصياته، وخلق حوار بين وزارة التربية الوطنية وأطر المؤسسات التعليمية والمنظمات غير الحكومية سواء بالنسبة للسياسات التعليمية أو المناهج والبرامج وخطط العمل.¹

وقد أشارت الإحصائيات الرسمية ، أن نسبة الدخول المدرسي لسنة 2006 قد بلغت 97% ليتواصل عدد إرتفاع التلاميذ الذين يلتحقون بالمدرسة لأول مرة بعدما بلغت نسبتهم 94.8% سنة 2005 ، و83% في السنوات الماضية ، مما يعني إرتفاع معدلات الدخول المدرسي للسنة الحالية، لكن هذا الارتفاع لم يمنع من تسجيل إنخفاض نسبة 0.24% في عدد المتدرسين عامة. وتوحي النسب المقدمة باستقرار مستوى التعليم رغم أن نسب الدخول المدرسي تبقى غير متكافئة عبر التراب الوطني. حيث تقل في المناطق النائية التي تبعد فيها المدارس عن المداشر والمناطق السكنية.

مما يقلل من خطوط التعليم بها نتيجة عجز الأولياء عن توفير وسائل نقل لأبنائهم باتجاه المدارس البعيدة وعادة ما تكون الضحية الأولى لهذه الظروف خشية الأولياء على أبنائهم ولإنعدام ثقافة تدريس البنات بهذه المناطق نتيجة العقلية ، والعادات المتحجرة السائدة بها والتي تضطر الفتاة فيها إلى مغادرة مقاعد الدراسة في سن مبكرة رغم تفوقها الدراسي لمساعدة الأم في أشغال البيت ، وفي تربية إخوتها أو لتكوين أسرة. هذه الظروف ساعدت على ظهور نسبة الأمية وسط الأطفال والتي أشارت الإحصائيات الرسمية أنها بلغت 6% عند الأطفال ، رغم أن بعض الجهات والمصادر غير الرسمية أكدت أن نسبة الأمية لدى الأطفال تفوق النسبة المعلن عنها.

وتشير الإحصائيات التي أظهرتها السيدة عائشة باركي، رئيسة الجمعية الجزائرية لمحو الأمية : <اقرأ> بأن الإحصائيات أظهرت بأنه لا يزال نحو 10% من مجموع الأطفال الجزائريين أي ما يعادل 200 ألف طفل غير مسجلين على مستوى المدارس سنويا و500 ألف طفل آخرون يتركون الدراسة بسبب الظروف الاجتماعية ، والاقتصادية التي يعيشون تحت وطأتها، وقد حملت رئيسة جمعية <اقرأ> الآباء جزءا من المسؤولية ، فيما ألقوا الجزء الآخر من المسؤولية على عاتق الإدارة الجزائرية التي تتسبب بدورها في صرف بعض الأولياء النظر بعدم إرسال أبنائهم إلى المدارس، بالرغم من وجود قوانين إجبارية التعليم في مثل هذه السن.²

وبالتالي فبخصوص التسرب المدرسي فهو في إرتفاع مستمر خاصة لدى المنحدرين من الفئات الفقيرة، نتيجة ارتفاع التكلفة الاجتماعية والاقتصادية للتعليم. فمن بين كل 100 طفل بلغوا سن المدرسة يدخل المدرسة 85 طفلا، ويدخل السلك الثانوي 17 طفلا ويحصل على البكالوريا 10 طلاب فقط.

أما الفوارق بين الوسطين القروي والحضري، وبين الذكور والإناث فتعرف كذلك نفس الدرجة³

العوامل المؤدية إلى التسرب المدرسي:

¹ الشيخ القرضاوي-7% فقط من الفتيات حاصلات على التعليم الثانوي- نقلا عن الموقع <http://www.islamon-aline.net> بتاريخ 2006/11/27.
² عبد المالك حداد -أطفال الجزائر-تسرب مدرسي، تشغيل، أمراض، سوء تغذية وأحلام مؤجلة!! نقلا عن الموقع-<http://www.annabaa-org/nba>
³ : الشيخ القرضاوي- نفس المرجع السابق .
news/60/165-hm بتاريخ 2006/11/21.

الفصل الرابع حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

هناك جملة من العوامل التي تتضافر فيما بينها مفضية إلى بروز ظاهرة التسرب، ثم إنتشارها، وفي الوقت الذي يصعب فيه حصر تلك العوامل، إلا أنه يمكن القول أنها تتمحور بوجه عام ضمن روافد رئيسية عدة: ذاتية وتربوية وإقتصادية وإجتماعية.

1. العوامل الذاتية:

والتي تعتبر من أهم العوامل التي تسهم وبقدر كبير في إبراز التسرب، في كل جوانبها الذهنية والانفعالية والعاطفية ، لأنها الأكثر إرتباطا بشخص التلميذ وأبعاد ذاتيته ، سواء من جانب القدرات أو من جانب السلوك والتفاعل مع المحيط الضيق [الأسرة، المدرسة] أو من جانب الإعداد للإندماج في المحيط الواسع للحياة [المجتمع].¹

- وجود مرض جسمي أو عقلي يعاني منه الطالب : فهل يمكن الاعتقاد أن دمج فصول التربية الخاصة مع الطلاب الأسوياء يقلل من هذه الظاهرة ؟ .
- رغبة الطالب في البحث عن مغامرة ، أو جذب إنتباه الآخرين، أو إشباع حب التفاخر أمام زملائه.
- وجود تشجيع من طالب أو مجموعة على الهرب.

• تعاطي الطالب للتدخين.

كما أن هناك بعض المدارس تسلب الطلاب قدراتهم على التفاعل الاجتماعي السليم من خلال أسلوب المنع والعقاب لكل شيء فلا مزاح ولا ضحك ولا مرونة ، وذلك بحجة حفظ النظام وهيبة المدرسة.²

فنجد أن التسرب قد يرجع إلى أسباب ذهنية وعقلية ، إذ لنقص القدرة العقلية ونقص الإنتباه دور في تأخير التلميذ دراسيا بمعنى قد يرجع التسرب لضعف في الذكاء العام للطفل. أي في تلك القدرة العقلية الفطرية العامة التي يمكن أن نعتبرها العامل المشترك الذي يدخل في جميع العمليات العقلية التي يقوم بها الإنسان.

وبالإضافة إلى عامل القدرات الذهنية والعقلية في التسرب المدرسي ، نجد عوامل بيولوجية أخرى مثل العوامل الانفعالية التي قد تخل بدورها كعامل في ظاهرة التأخر الدراسي ، وهي مجمل المؤثرات الانفعالية كالحياء و القلق ، والاضطراب النفسي ، والخجل وضعف الثقة بالنفس التي تؤدي كلها إلى عدم قدرة التلميذ على التكيف مع جو المدرسة وصعوبة مواجهة المواقف التعليمية المختلفة وضعف التركيز ، وعدم المشاركة مما قد يؤدي إلى التأخر الدراسي نتيجة الانطواء والهروب.

2. العوامل التربوية :

إن التسرب يبدو في ظاهرة إمتناع بعض الطلاب عن الذهاب إلى المدرسة أو مواصلة الدراسة ولكن يصعب أن نرجع السبب إلى الطالب بمفرده ، فالمدرسة تلعب دورا أساسيا في هذا الموضوع

¹ : أحمد فريجة - انعكاسات الفقر على التسرب المدرسي- مذكرة ماجستير - قسم علم الاجتماع -بسكرة - 2003 - ص 18 .

² : غرام- التسرب المدرسي والهروب من المدرسة - ما مسبباته وما الحل ؟ نقلا عن الموقع <http://tarwot-info/montada/show+hread>

php ? t = 24979 - بتاريخ 2006/11/08.

² : أحمد فريجة - نفس المرجع السابق- ص ص (18-20)

³ : غرام - نفس المرجع.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

، ويمكن أن يكون المعلم والطريقة التي يتبعها سببا أساسيا، كما يمكن أن يكون الكتاب المدرسي ، والمنهج سببا ثالثا.¹

وكلنا يدرك الآن أن مناهجنا الدراسية تحتاج إلى إعادة نظر بحيث تتوافق مع مراحل النمو وأن تُطور لتلبي حاجات الطلاب وأن تبتعد عن النمطية والتلقين ونحن ندعو للتطوير وليس للتغيير.²

" فما نلاحظه في مدارسنا الآن أن المعلمين لا يملكون طرقا تدريسية صحيحة تعمل على إثارة جو المناقشة والمشاركة ، والتحفيز للتلاميذ ، فأغلب معلمينا يعتمدون على طرق الإلقاء فقط ، ولا يهتمون بالفروق الفردية للتلاميذ ، وكذلك أعمارهم المختلفة. كما أن أغلبهم لا يقوم بطريقة الإستذكار، أي طريقة السؤال للتذكير وربط الدرس السابق بالدرس اللاحق" وهذا ما نطلبه من أساتذتنا في الوقت الراهن فمهنة التدريس تحتاج إلى جهد ليس بالسهل أبدا، وبالتالي فعلى كل معلم أن يختار طريقة تدريسية خاصة به، تعمل على إضفاء جو من الحيوية والنشاط وتحدث دافعا في نفسية التلميذ لمواصلة الدراسة.

كما يرى الدكتور علي بن محمد التويجري < عضو مجلس العربي للموهوبين > أن التسرب راجع إلى العوامل التربوية الموضوعية المحيطة بالمتسرب كضعف الصلة بين عناصر المنهج والبيئة المدرسية.³ ونقصد بالبيئة المدرسية الجانب المادي [الذي يعد سببا من أسباب الهروب في المدرسة]. حيث لا تتوافر في كثير من مدارسنا الشروط التي تُرغب الطلاب في المدرسة، فالفصول مزدحمة، إضافة إلى التكييف في كثير من مدارسنا لا يخص بالصيانة اللازمة، أما المعامل والحواسب فهي لا تفي بالغرض، ولا تتناسب مع الأعداد الكثيرة من الطلاب. أما عن الجوانب الجمالية، فيمكن القول أن جل مدارسنا تخلوا منها تماما، فلا حدائق و لا أشجار و لا مقاعد في الممرات أو الساحات في المدارس المبنية، فكيف بمستأجرة، بل إن بعض المدارس ليس لها ملاعب رياضية مناسبة.⁴

- ضعف كفاءة المعلم من حيث الإعداد والتدريب ونقص كفاءة الإدارة التعليمية، وقصور الإشراف والتوجيه والاعتماد على أساليب التقويم القائمة على الامتحانات التقليدية، وقصور الإمكانيات التربوية من مباني وتجهيزات، وفرص للنشاط التعليمي مما يؤثر سلبا على شروط التعلم الجيد، كما يؤثر الخوف من المعلم بالتهديد للطلاب بالضرب أو الحسم من الدرجات حيث ينعكس هذا الأسلوب سلبا على الطلاب بما يمحو الرغبة لديهم في الإقبال على الدراسة بكل حب وشغف.⁵

- عدم وجود دافع للتحصيل الدراسي.

- عدم تسجيل الغياب كل حصة.

- ضعف الإدارة المدرسية في القيام بواجباتها.⁶

³ أحمد فريجة - مرجع سابق - ص 22.

⁴ غرام - مرجع سابق.

⁵ أحمد فريجة - مرجع سابق - ص 22.

⁶ غرام - مرجع سبق ذكره ..

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

إن المدرسة التي تعجز عن تدعيم وتثبيت دور الأسرة بما تقدمه للطالب تيسيرات للتعبير عن حاجاته الضرورية التي لا يجد فيها الإشباع الكافي في مجال الأسرة أو التي لا تحرص على اختيار المتخصصين في شؤون التربية.¹

بحيث يؤدي عجز المدرس عن فهم الطالب كفرد له إمكانياته وخبراته إلى الضغط على الطالب بشدة وقسوة مما يحرمه بهجة التفوق المدرسي المنشود وهذا يبني عليه تضرر الطالب في حاضره ومستقبله.

كما قد تفشل الجهات المدرسية في تحقيق التساند، والتكامل الوظيفي بين أدوار العاملين بالمدرسة، وينعكس أثر ذلك، في عدم التعاون فيما بينهم في وقت مبكر، وتصبح المدرسة في هذه الحالة أقل جاذبية لبعض التلاميذ، الذين يجدون في البيئة الخارجية أكثر إمتاعا لتحقيق رغباتهم فيهربون من المدرسة.

3. العوامل الاقتصادية :

إن الوضع الاقتصادي السيئ للأسرة يجعلها غير قادرة على الاستجابة لمطالب أبنائها لهذا فإن حالة الفقر التي تعيشها الأسرة تؤثر على نفسية أبنائها الذين سيحاولون التسرب من المدرسة خوفا من إحراج زملائهم. أمام هذه الضغوط التي تعانيها الأسرة تلجأ تحت وطأة الاحتياج إلى إجبار أبنائها على مغادرة المدرسة والبحث مبكرا عن العمل، بالإضافة إلى ذلك فقد ينقطع الابن عن الدراسة جراء وفاة الأب أو مرضه مرضا مزمنًا فيحل محله للتكفل بمطالب الأسرة المختلفة. فالحاجة إلى دعم داخل الأسرة قد يدفع التلميذ إلى التسرب المدرسي، والبحث عن فرص للعمل. وقد أشارت وثيقة صادرة عن مديرية التكوين والتوجيه والاتصال بوزارة التربية الوطنية أن العوامل المرتبطة بالظروف الاقتصادية المزرية قد تسهم في انتشار ظاهرة التسرب المدرسي. فمثلا الأسرة غير القادرة على تسديد كلفة الدراسة المتضمنة في الكتاب والوسائل المدرسية والمنهج والنقل والمطعم وحقوق الامتحانات، وغيرها من الالتزامات التي تفرضها طبيعة التمدن ترغم أبنائها على الانقطاع عن المدرسة، كما قد يكون لوطأة الظروف المعيشية القاسية الناتجة عن انخفاض مستوى دخل الأسرة يلجأ الآباء إلى الحد من نفقاتهم وضبطها مع إتخاذهم لإجراءات تخفف عنهم هذه الظروف مثل سحب أبنائهم من المدارس في سن مبكرة والزج بهم في سوق العمل مما يؤدي إلى ارتفاع نسب التسرب.

وبالتالي فالمشاكل المادية والظروف المنزلية الصعبة تجعل الطالب يذهب إلى المدرسة على توتر وغير قادر على تحمل أي ضغط خارجي آخر، وأيضا فالمعاملة التي يحصل عليها الطالب من زملائه من الممكن أن تكون غير جيدة، مثلا أن يكون أصحابه من عائلات مترفة ماديا فيشعر الطالب آنذاك بالنقص وأنه أقل من غيره، فيهرب من ذلك الواقع، فغالبا سن المراهقة في المرحلة المتوسطة والثانوية يحس الطلاب بأنهم رجال قادرون على التمرد وفعل أي شيء، ولإثبات قوتهم ورجولتهم أمام زملائهم يقومون ببعض الأعمال التي من بينها الهروب من المدرسة، فالهرب هو تعمد التغيب دون علم أو إذن من المدرسة أو الوالدين داخل اليوم الدراسي أو خارجه.²

إذن فالواقع المتردي للأسرة الفقيرة تنجر عنه جملة من المؤثرات السلبية والمعيقة لمزاولة التلميذ لنشاطه الدراسي في ظروف عادية بل قد تربك هذه المؤثرات توازنه البيولوجي والنفسي

¹ : أحمد فريجة - مرجع سبق ذكره - ص 23.

² : ملكة الحزن - التسرب المدرسي والهروب من المدرسة - ما مسبباته وما الحل؟ - مرجع سبق ذكره.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

فسوء التغذية المزمن، كميا ونوعيا، والنوم غير الكافي جراء الشروط المادية السيئة مضرات بالصحة النفسية والجسدية للطفل، وبالتالي ينعكس سلبا على عمله المدرسي. الأمر الذي يؤدي إلى تسربه الدراسي، زيادة على ذلك هناك معوقات أخرى تعد بمثابة أقوى الأسباب المحدثة للتخلف الدراسي الذي يعد أحد الممهدات للتسرب نظرا لما لها من آثار خطيرة على مواصلة التلميذ لدروسه بصورة طبيعية مثلا كأن تكلف الأسرة تحت إحتياجاتها المادية ابنها للقيام ببعض الأعمال المنزلية بغرض مساعدتها الشيء الذي يحل دون الاستمرار في متابعته للدراسة بشكل عادي، مما يمهّد الطريق أمامه للتسرب من المدرسة.¹

وهذه العوامل هي التي أدت إلى انتشار مشكلة التسرب المدرسي، وذلك بالإضافة إلى زيادة عدد الطلاب في المدارس مع ضعف الإمكانيات المدرسية، بالإضافة إلى إهمال بعض الأسر لأبنائها ونقص الكفاءات المطلوبة في المعلم للتعامل مع جميع طلاب الفصل ومتابعته بصفة مستمرة.

وتفيد الدراسات أن نسبة كبيرة من هؤلاء التلاميذ الذين ينقطعون عن مواصلة الدراسة بعجزهم عن مسايرة زملائهم العاديين سرعان ما ينضمون إلى حصة الأميين أو العاطلين، وذلك إذا لم تجذبهم أعمال الشر أو الانحراف مما يضاعف المسؤولية الاجتماعية تجاه هذه المشكلة، ويقتضي ذلك توفير الفرص العملية والإعداد المهني قبل ترك المدرسة أو الانقطاع عن مواصلة الدراسة.

ويعتبر التلميذ متخلفا من الناحية الدراسية إذا كان تحصيله المدرسي يقل عن أقرانه في نفس مستوى العمر، وقد يرجع التخلف كما ذكرنا سابقا إلى أسباب ذاتية، كما قد يرجع إلى أسباب اجتماعية ناشئة عن الظروف الأسرية أو البيئية المحيطة بالتلميذ أو الرفاق الذين يصطفهم، فالذاتية هي التي تتعلق بالنواحي الجسمانية للفرد ذاته كأن يعاني قصورا في السمع أو البصر يعوق متابعة لما يلقى عليه من دروس أو أن يكون مصابا بمرض في الغدد أو الجهاز العصبي المركزي، وقد يعاني من ضعف عقلي لا يصل إلى مرتبة البله أو العته، وبهذا يتعلم في المدارس العامة شأنه شأن الأسوياء باعتباره في درجة أدنى من حيث مستوى الذكاء ولهذا يمكن التعرف على التخلف الدراسي المؤدي بالدرجة الأولى إلى التسرب، وذلك بقياس مستوى الذكاء. ومن المعروف أن قياس الذكاء يستلزم الوقوف على كل من العمر العقلي والعمر الزمني، وبحسب العمر العقلي عن طريق اختبارات مقننة لكل سن على حدا وتستخرج نسبة الذكاء بقيمة العمر العقلي على العمر الزمني وضرب النتائج في المائة.²

مضار التسرب :

إن ضرر ظاهرة التسرب لا يعود على الطالب فحسب، وإنما يتعداه إلى المجتمع بشكل عام، ومن أبرز هذه المضار ما يلي:

¹ : أحمد فريجة - مرجع سبق ذكره - ص 28.

² : سحر فتحي مبروك - مرجع سبق ذكره - ص ص (47 - 50).

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

- ازدياد عدد الأميين، وبخاصة إذا كان التسرب قبل أن يتقن الطالب المهارات الأساسية في القراءة والكتابة، والحساب، ولم يعد المتسرب إلى التعلم الذاتي المستمر، أو الالتحاق بمراكز الأمية، كما أن ازدياد عدد المتسربين من هذا النوع يزيد من الأعباء المالية والإدارية للدولة.
- إن التسرب ينتج للطالب وقتا طويلا من الفراغ، قد لا يحسن الإفادة منه، وبخاصة إذا لم يتأهل لمزاولة مهنة ما، سيما أن قانون العمل الأردني يمنع استخدام من يقل عمره عن ستة عشرة عاما. مما يجعل هذا الفراغ مدعاة للانحراف والعبث.
- إن تسرب الطالب قبل أن يتم نضجه وتكتمل خبرته تجعله أقل كفاءة في العمل. وأقل إنتاجا مما لو قدر له أن يواصل دراسته، وفي هذا ضياع للطاقات في المجتمع.¹

دور المدير في منع التسرب وعلاجه :

للمدير دور هام منع ومعالجة ظاهرة التسرب، إذا قام بواجبه من حيث تفقده لدوام الطلبة ومتابعة غيابهم، والاستعانة بأولياء الأمور في ذلك بعد أن يقيم معهم صلة وثيقة يكسب بها ثقتهم، حتى يحترموا رأيه ويعملوا به.

كما أن عليه أن يراقب المعلمين في إعدادهم لدروسهم، ومعاملاتهم للطلاب ومساعدتهم في حل مشاكلهم التعليمية، وتوفير جو دراسي مناسب في الصف بشكل خاص، والمدرسة بشكل عام. وأن يعمل على إشاعة جو أسري في المدرسة، ويشرك الطلاب في الأنشطة المختلفة ويوفر لهم ما يتسنى له من ذلك حتى يشعروا بالراحة والطمأنينة داخل المدرسة، ويجدوا متعة في الوقت الذي يقضونه بداخلها ويلمسوا الفائدة من وجودهم بين جدرانها.

ثالثا: الاخفاق الدراسي (كمظهر سلبي للمردود التربوي للمدرسة)

أصبح الفشل الدراسي يشكل مصدر قلق كبير عند المربين والمسؤولين فضلا عن التلاميذ وأولياءهم، نظرا لانعكاساته السلبية على الاقتصاد التربوي، ومستقبل جودة التربية والتعليم والمنظومة التربوية الجزائرية كسائر منظومات العالم تعاني هي كذلك من ظاهرة الإخفاق الدراسي، والأرقام التي تقدرها وزارة التربية والتعليم والهيئات المهنة بالشأن التربوي، تظهر خطورة الظاهرة من حيث هي عائقا أمام تحقيق الأهداف الاستراتيجية للسياسة التعليمية.

أما الإدارة التربوية [المدرسية] فلا مناص لها من أن تطالع في الأرقام والمعدلات المرتفعة التي يسجلها الإخفاق الدراسي، مؤشرا ذا دلالة قوية على مستوى الكفاية الداخلية للنظام التعليمي المعتمد على المردود التربوي للمؤسسات التعليمية.

تعريف الإخفاق الدراسي:

¹: تيسير الدويك وآخرون - مرجع سبق ذكره - ص ص (267 - 268).

الفصل الرابع حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

لغة:

[أخفق - يخفق - إخفاقا] الرجل طلب حاجة لم يحصل عليها.¹

إصطلاحا:

هو عدم نجاح التلميذ، أو هو عدم تحصيل التلاميذ على المعلومات التي تتوقع المدرسة الحصول عليها منه.

ويرى بعض المفكرين بأنه : >> لا ينبغي تفسير الفشل الدراسي بالرجوع إلى التلاميذ بل الرجوع إلى النظام المدرسي ككل.<<²

الإخفاق الدراسي يعتبر من هم المشكلات الدراسية، وأكثرها شيوعا بين الطلاب بغض النظر عن الظروف الاجتماعية أو الاقتصادية للطلاب. وترجع خطورة هذه المشكلة إلى أنها تمثل فاقدا تعليميا مرتفعا، كما أنها بداية لمشكلة التسرب من المدرسة والاتجاه نحو التيارات الأخلاقية المنحرفة، وقد أصبحت هذه المشكلة منتشرة بصورة واضحة لزيادة أعداد الطلاب في المدارس مع ضعف وعجز الإمكانيات المدرسية. بالإضافة إلى إهمال بعض الأسر لأبنائها...

وإذا أخذنا في الاعتبار ما سبق الإشارة إليه من أن العوامل الاجتماعية، والاقتصادية على اختلافها ذات علاقة بالتأخر الدراسي أثبتته كل من >> هافجهرست 1959 و جولد ستاين 1963 << فيمكن القول أن نسبة المتأخرين دراسيا في مدارس جمهورية مصر العربية لا تقل عن ذلك. فإذا كان عدد التلاميذ بالمراحل المختلفة يبلغ حوالي 5 مليون طالب كما تشير التقارير، فمعنى ذلك أن هنا حوالي مليون طالب يعانون من التأخر الدراسي.³

فهو من الظواهر السلبية التي عرفتها المنظومة التربوية، بفضل تطبيق مبدأ ديمقراطية التعليم، وتوفير فرص متكافئة لجميع التلاميذ، التزايد الكبير لأعداد المتمدرسين في مختلف الأطوار.

وكان هذا التطور على حساب المردود النوعي للتعليم بالرغم من الأموال الكبيرة التي أنفقتها الدولة خدمة للمنظومة التربوية، وبالرغم من التعديلات والتحسينات التي تسعى وزارة التربية لإدخالها في مناهج التعليم ووسائله، ولكن النتائج مازالت باقية دون المستوى المطلوب. فكان الإخفاق المدرسي في مختلف أطوار التعليم عامة، وفي مرحلة التعليم الثانوي خاصة، لما لوحظ من عدد الراسبين والمتسربين سنة بعد أخرى.

فالإخفاق المدرسي عموما هو حالة من حالات عدم التكيف المدرسي، وبمفهوم أدق هو عدم القدرة على إستيعاب المعلومات والمعارف التي تقدم للتلاميذ، وذلك أسباب ذاتية وبيداغوجية، وإجتماعية وإقتصادية، أثرت على قدرات التلاميذ وجعلتهم غير قادرين على إستيعاب البرامج التعليمية المقدمة لهم. ما يضطر بعضهم لإعادة السنة أو الإنقطاع النهائي عن الدراسة.⁴

¹ : علي بن هادية وآخرون - القاموس الجديد للطلاب - طم - المؤسسة الوطنية للكتاب - الجزائر - 1991 - ص 386.

² : العايب راجح - أبو طواض محمد الصالح - أسباب الفشل الدراسي من وجهة نظر الأساتذة - مجلة العلوم الإنسانية - جامعة منتوري- قسنطينة - العدد 10 - 1999 - ص 181.

³ : سحر فتحي مبروك - مرجع سبق ذكره - ص (47 - 48).

⁴ : رشيد أورلسان - مرجع سابق - ص 147.

الفصل الرابع حدود علاقه بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

هذه الظاهرة لها تأثير سلبي على التلاميذ والمؤسسات التربوية، مما يستدعي الدراسة لمعرفة الأسباب المؤثرة المباشرة وغير المباشرة.

وهي من أهم المشكلات التي تقلق بال الآباء والمدرسين وكل المهتمين بالعملية التعليمية حيث تعتبر هذه المشكلة من أهم عوامل التخلف التربوي والثقافي أيضا، فهي مشكلة تعوق عملية التنمية، وتهدد سلامة المجتمع وتعوق تقدمه.

وتفيد الدراسات أن نسبة كبيرة من هؤلاء التلاميذ الذين ينقطعون عن مواصلة الدراسة لعجزهم عن مسايرة زملائهم العاديين سرعان ما ينظمون إلى حصيلة الأميين أو العاطلين وذلك إذا لم تجذبهم أعمال الشر أو الانحراف مما يضاعف المسؤولية الاجتماعية تجاه هذه المشكلة، ويقضي ذلك توفير الفرص العملية والإعداد المهني قبل ترك المدرسة أو الانقطاع عن مواصلة الدراسة.

ويعتبر التلميذ متخلفا من الناحية الدراسية إذا كان تحصيله المدرسي يقل عن أقرانه في نفس مستوى العمر، وقد يرجع التخلف كما ذكرنا سابقا إلى أسباب ذاتية، كما قد يرجع إلى أسباب اجتماعية ناشئة عن الظروف الأسرية أو البيئية المحيطة بالتلميذ أو الرفاق الذين يصطفيهم، فالذاتية هي التي تتعلق بالنواحي الجسمانية للفرد ذاته كأن يعاني قصورا في السمع أو البصر يعوق متابعة لما يلقي عليه من دروس أو أن يكون مصابا بمرض في الغدد أو الجهاز العصبي المركزي.

أسباب الإخفاق الدراسي:

1- الأسباب المباشرة:

الإكتظاظ في الأقسام تعاني الكثير من الثانويات خاصة منها ما كانت في المدن الكبرى من الاكتظاظ في الأقسام خاصة في السنوات الأخيرة، بحيث يقارب القسم 50 تلميذا ، مما يجعل عملية التدريس عملية صعبة جدا، ويمكن الخروج منها أن ازدحام الفصول يشكل خطورة على تنمية قدرات التلميذ وإستعداداته.¹

وهذا يؤثر سلبا على أداء الأستاذ ، وعلى تقييم عمل التلميذ الذي أصبح في غالب الأحيان لا يحاسب إلا على الفروض المحروسة والإختبارات الفصلية.

- التطور الكبير في أعداد التلاميذ مع نقص في هياكل الإستقبال.
- عزوف الأساتذة عن القيام بواجبهم إزاء التلاميذ ، ودفعهم لمزاولة الدروس الخاصة، دون تنظيم الإدارة لها والتحكم فيها، وبأسعار غير معقولة في بعض الأحيان.²
- **التوجيه المدرسي والتقويم:** فالتوجيه والقبول المعمول به في المدرسة الجزائرية لا يقوم ولا يستخدم الامتحانات المقننة في قبول الطلبة، والإنتقال إلى المستويات العليا وتسجيلهم في التخصصات التي تناسبهم ، ومن أكثر العوامل تأثيرا في نظام التقويم أن بعض الإمتحانات لا تقيس قدرات الطالب الحقيقية ، وذلك لإعتمادها على درجة الطالب في كراسة الإمتحانات

¹: أحمد اسماعيل حجي - مرجع سابق - ص 315.

² رشيد أورلسان - مرجع سابق - ص 148.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

- معيارا وحيدا للحكم على عليه ، بالإضافة إلى أن بعض الإمتحانات مازالت تقليدية، وتعتمد على الحفظ والإسترجاع ، وأن مفعول التقويم يقل ويصبح عديم الفائدة.¹
- كثرة التلاميذ الذين يعانون من صعوبات في الدراسة أو إنعدام أو ضعف في أساليب معاجتها، وخاصة بعد الإنتقال من مرحلة التعليم الأساسي إلى مرحلة التعليم الثانوي، لتراجع مستوى التلاميذ المقبولين بسبب عدم الترابط بين البرامج ، أو باختلاف الطريقة التعليمية بين المرحلتين.
 - نقص تكوين الأساتذة خاصة في الميدان البيداغوجي لوجود المتعاقدين بصورة مؤقتة وغياب الرقابة والتقديم في بعض الأماكن والأحيان ، وقلة الندوات التربوية والأيام التكوينية.
 - نقص التجهيزات والوسائل التعليمية الضرورية، وخاصة على مستوى المخابر والورشات إنجاز الدروس التطبيقية والعلمية منها والتقنية.
 - غياب التنافس المدرسي بين التلاميذ ، مما يقلل مضاعفة الجهد ، وبمنع تراكمه لإعتماد الأساتذة بالدرجة الأولى على الدروس الخاصة.
 - نقص الوسائل التربوية المكتملة للبرامج التعليمية كالمكتسبات والكتب المساعدة وضعف إستغلال مكاتب المؤسسات التعليمية بصورة فعالة ، لغياب المساعد الوثائقي المختص للقيام بهذه الوظيفة.
 - قلة الأنشطة الثقافية الخاصة لغياب التأطير والإمكانيات والمتابعة.
 - ضعف التأطير الإداري للقيام بعملية المراقبة والمتابعة البيداغوجية ومحاربة ظاهرة الغيابات المنتشرة لدى التلاميذ والأساتذة.²
 - **ضعف النظام المدرسي:** فهو يعد هدفا رئيسيا للإدارة المدرسية فهو يمثل اهتماما كبيرا بالنسبة لها. والنظام المدرسي هو <<عملية تربوية تتطلب التحكم في السلوك والعواطف والإنفعالات تحت قيادة موجهة من أجل تحقيق هدف معين>>.
 - كان مفهوم النظام المدرسي في الماضي يتحقق على أساس العصا، مكونا الرهبة والخوف المفروض بالقوة ، وكان هدفه الرئيسي هو تحقيق الإنظام << ترتب عليه رد فعل كبير مع بداية القرن 18 على يد **روسو** وبلغ قيمته على يد **جون ديوي** فكانت الغلبة للقيم الديمقراطية ، وإقصاء مفهوم التسلط ، فالتلاميذ يحكمون أنفسهم دون الإجبار على الإنصياع الأعمى ، فالمؤسسات التعليمية التي يبالغ مدراؤها في التشدد ، يلاقي فيها التلاميذ صعوبات شتى يجعلهم ينفرون من الدراسة فيتجهون إتجاهات أخرى حاملين أحقادا معهم فاشلون في دراستهم.>>³
 - طرق التدريس وكثافة البرامج التعليمية وقلة انسجامها فيما بينها رغم التخفيف والتعديل اللذين أدخلوا عليهم.⁴
- <<فمازالت غالبية طرق التدريس في النظم التربوية والتعليم في البلاد العربية تعتمد أساسا على أساليب التلقين والتحفيز في بعض الأحيان ، وإعتبار المعلم والمقرر الرسمي هما المصدر الأساسي بل الوحيد للحصول على المادة المعرفية>>.⁵

¹ محمد مقداد وآخرون - قراءة في التقويم التربوي - كتاب الرواسي - مطبعة قرفي - باتنة - 1999 - ص 77.

² رشيد أورلسان - مرجع سبق ذكره - صص(148 - 149).

³ لوسيا حجازي - الإدارة المركزية(مرجع ذكر) - ط3 - منشورات جامعة دمشق - سوريا - 1994 - ص93.

⁴ رشيد أورلسان - مرجع سابق - ص 148.

⁵ محمد العربي ولد خليفة - المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية مساهمة في تحليل نظام التربية والتكوين والبحث العلمي - ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر - دت - ص 125.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

وهذا الأسلوب طبعاً ما يجعل التلاميذ يكرهون الدراسة ، علماً أن الأسلوب المشوق أو الطرق المشوقة ، والأعمال التطبيقية والنشاط داخل المدرسة والمشاركة في إثراء الموضوع هو ما يجلب التلميذ ، ويجعله يحب الدراسة ويواظب عليها.

- عدم وجود رغبة: إن وجود رغبة نحو تحصيل شيء ليست في متناول كل تلميذ لذلك وجب على المعلم والأستاذ وأفراد الأسرة العمل على توليدها في نفوس التلاميذ ، وهذه العملية ممكنة جداً ، إنما تقتضي الدراية بطبيعة ونفسية الأشخاص الذين نتعامل معهم ، ونرغب أن نزرع فيهم حالة نفسية غير موجودة فيهم من قبل.¹

2- الأسباب غير المباشرة:

- ضعف مساهمة المحيط الإجتماعي والعائلي ، وتخليهما نسبياً عن دورهما التربوي في دعم المدرسة ومتابعة الأبناء ، وخير دليل هو ضعف نشاط جمعيات أولياء التلاميذ في أغلب المؤسسات.²
- عدم توفر جو مناسب للتلميذ للمذاكرة في البيت: وهذا يرجع إلى إزدحام البيت والخلافات العائلية أو الحرمان من أحد الوالدين ، وقد تأكد من خلال استعراض بعض حالات التأخر المدرسي أن سبب التأخر راجع إلى قسوة زوجة الأب في معاملة الشاب.³
- فقدان أحد الوالدين: يعد واحداً من أكبر المشكلات التي تؤدي بالتلميذ إلى الفشل الدراسي حيث أن فقدان أحدهما أو كلاهما يسبب في إهمال الطفل ، وعدم رعايته الرعاية اللازمة وفقدته للحنان اللازم.
- يكون فقدان إما بوفاة أحد الوالدين أو طلاقهما ، أو عمل الأم ، أو عمل الأب في أماكن بعيدة الذي يحرمه من حضوره إلى عائلته.⁴
- تدني المستوى الإقتصادي للعائلات: وهو متمثل في الفقر ، الذي له إرتباط بالفشل الدراسي نظراً لما يتبعه من نقص في التغذية ، وخروج التلميذ إلى العمل خارج البيت لسد إحتياجاتهم حيث يعتبر [الطفل / التلميذ] في بعض الأسر مصدراً من مصادر الدخل فيستعان به على ذلك. كما أن البعض الآخر يعجز عن تحمل شراء لوازم المدرسة وبعض المستلزمات التي تتطلبها المادة ، والتي تُطلب من التلميذ بين الأونة والأخرى.⁵
- وهذا بالمقابل إرتفاع نفقات التمدن [الكتب ، نفقات النقل ، الطعام...] الأمر الذي جعل بعض الأسر تشجع أبنائها على التخلي عن الدراسة للبحث عن أعمال مربحة.
- صعوبة ظروف بعض التلاميذ بسبب بعد المسافة وإنعدام الداخليات في بعض الولايات وتقليص مؤسسات ذات نظام نصف داخلي تدريجياً.
- ضعف هياكل التكفل الصحي التربوي المختصة بالتلاميذ الذين يعانون من أوضاع صحية أو تأخر دراسي ، لا سيما فيما يتعلق بالصحة النفسية. هذه الأسباب هي التي أدت إلى الإخفاق الدراسي الذي يشمل كلا من :
- التسرب المدرسي: أي التخلي التلقائي عن الدراسة لأسباب إجتماعية وإقتصادية ، أو الطرد النهائي قبل إنهاء المرحلة التعليمية.

¹: وهيب مجيد الكبيسي- حسن صالح الدايري- مدخل في علم النفس التربوي- دار الكندي للنشر والتوزيع - عمان - دت - ص 66.

²: رشيد أورلسان - مرجع سابق - ص 149.

³: يوسف مصطفى القاضي وآخرون- الإرشاد النفسي والتربوي- دار المريخ- السعودية - 1981 - ص 403.

⁴: تيسير الدويك - مرجع سبق ذكره - ص 268.

⁵: يوسف مصطفى القاضي - نفس المرجع -

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

- الرسوب المدرسي: أي إعادة السنة بسبب ضعف المستوى التعليمي الذي لا يسمح للتلميذ بالانتقال إلى القسم الأعلى. وقد يكون ناتجا عن الإجراءات التنظيمية الجديدة لتقنين المسار المدرسي ، والتحكم أكثر في هذا العدد المتزايد.¹

والرسوب لغة : >> يرسب رسبا ، ورسوب الشيء في الماء سقوط إلى أسفله ، التلميذ أخفق في الإمتحانات ولم ينجح.>>².

كما عُرف إصطلاحا بأنه سنة يقضيها الطالب في نفس القسم عاملا نفس العمل الذي أداه في السنة الماضية أو الفارطة في المدرسة.

وعرف كاندال المعيدين أو الراسبين هم >> الطلاب الذين يبقون في المرحلة الدراسية أكثر من سنة.<<³

دور الإدارة المدرسية في علاج الإخفاق الدراسي للتلميذ

إن مشكلة الإستبعاد شديدة التواجد والتطور في المدرسة - التي هي ككل مؤسسة تنتج موارثها ومتمردية في مجتمعنا - وأكثر إتصالا بالشكل العلمي للعلم وتحوله ، إن أهمية المدرسة و صدمة الإخفاق أو الفشل هما أقصاه .

فأين الإستقصاءات المنطقية في الأشكال المختلفة للإستدراك والدعم المدرسي ؟ لكن هل هم لذلك ضمان للفعالية خاصة إذا كانت الأفعال المصحوبة لا هي محللة ولا هي متطورة في أحد الأهداف الثابتة .⁴

1- الإستدراك

حصى الإستدراك لا تنظم لتلاميذ القسم كله ، وإنما حسب الحاجة التربوية الملحة ولمجموعات من التلاميذ يتشابه ملمح نقائصهم المشخصة في المستوى الواحد ، ويتراوح عددهم في كل مجموعة ما بين 05 و 10 تلاميذ فقط .

هذه المجموعة من التلاميذ الذين طرأ عليهم تغيير مفاجئ في المسار الدراسي كتغير المؤسسة أو المرض ، أو فقدان أحد أفراد العائلة ، ولم يستوعبوا خلال تلك الفترة مواضيع برنامج السنة الدراسية ، هذا الأمر يستدعي من الأستاذ إحصاءهم وتحديد عددهم لتزويدهم بحصى إستدراكية ، وتبقى عملية التشخيص مستمرة والعلاج فوريا لمنع تراكم النقائص.

2- الدعم

تختلف دروس الدعم عن دروس الإستدراك التي تعتبر ضرورية لمعالجة النقائص عند بعض التلاميذ الضعاف ، وتمكينهم من الإلتحاق بمستوى زملائهم ، بينما تنظم دروس الدعم على مدى السنة في شكل مراجعات وتمارين تطبيقية ، ومذاكرة محروسة ، ومحاضرات ، فهي تعمل على إثارة إهتمامات التلاميذ ، ودفعهم إلى المشاركة الفعالة بإستخدام تقنيات ديناميكية الجماعة .⁵

رابعا: الإنضباط المدرسي

¹ رشيد أورلسان - مرجع سبق ذكره - ص 149.

² علي بن هادية وآخرون- مرجع سبق ذكره - ص 22.

³ : مولاي إدريس شابرک وآخرون- قراءات في المناهج التربوية- سلسلة الرواسي - مطبعة عمار قرفي- باتنة- 1995- ص 110.

² -COLETTE LATERASSE – DU RAPPORT AU SAVOIR A L'ECOLE ET A L'UNIVERSITE' L'HARMATTAN – FRANCE – 2002-P43.

⁵ : رشيد أورلسان – مرجع سبق ذكره ص ص (153-159) .

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

تختلف الدول عامة في استخدام نظام الإنضباط أو نظام تقويم السلوك الإنساني في العمل استخداما يركز على جوانب إنسانية من شأنها أن تحقق للفرد العدالة والمساواة ، فبعد أن كانت الإدارة تملك الحق الكامل والحرية المطلقة في عاقب العاملين فقد ساهمت عوامل عديدة في تغيير هذا الإتجاه وإدخال الجوانب الإنسانية لتقييد حق الإدارات في إستغلال سلطتها في تقويم سلوك العاملين ، ومن العوامل التي أدت إلى هذا التغيير هي:

- تدخل الدول ، ممثلة في حكوماتها ، لإعارة التوازن بين حقوق الإدارة وحقوق العاملين ويتمثل هذا التدخل في إصدار التشريعات التي تضع ضوابط الحماية وقواعد الرعاية والضمانات التي تكفل تنفيذها.

- كما ساهمت المنظمات العمالية مساهمة فعالة في الحد من حرية الإدارة في إصدار قراراتها وعلى الأخص تلك التي تقيم قواعد وضوابط نظام العمل ، وتحدد المخالفات والجزاءات التي يمكن توقيعها على المخالفين من العمال.

- كما ساهم المفكرون الإداريون بأبحاثهم في إدخال مفاهيم إدارية جديدة في العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين ، وعلى الأخص رواد العلاقات الإنسانية الذين ساهموا في تأكيد الجوانب السلوكية في المنظمات باعتبار هذه المنظمات مجتمعات أو أنظمة إنسانية.

ولذا فقد ساهمت هذه الجهود في تطوير مفهوم النظام الإنضباطي في المنظمات والفلسفة التي تقوم عليها قواعده ، ومن ثم فقد أصبح ذلك النظام شبيها بنظام قضائي يوفر للعاملين طرق النظم والدفاع عن النفس وتقديم الأدلة على براءتهم مما نسب إليهم.¹

ومن هنا بدأ النظام الإنضباطي في المدارس. فما هو الإنضباط يا ترى ؟

مفهوم الإنضباط :

هو عملية تربوية تقوم بها المدرسة لمساعدة الطلاب على تبني القيم والمعايير التي تساعد في إيجاد جماعة [مجتمع] حدة منظمة.

فهو أيضا كل الممارسات والعوامل البيئية التي تساعد في تطوير سلوك هادف منضبط ذاتيا لدى الطلاب ، فهو يتضمن الإجراءات العلاجية ، والوقائية والنمائية ، التي يمارسها الطلبة ، فهو يتضمن أيضا التوافق بين الطلبة وقوانين المدرسة ، وتعليماتها مما يولد الإنضباط الداخلي الذاتي عند الطلبة.

نستنتج أن مفهوم الإنضباط هذا يختلف عن مفهومه الموجود في أذهان المعلمين والذي يمارس في مدارسنا ، حيث أن الإنضباط الموجود هو إنضباط فوقي عقابي. أي أنه يطبق على الطلاب من أشخاص أعلى منهم مرتبة ، كذلك لا يملك الطالب حرية جسمية ، أو نفسية ، أو حركية ، بين الحصص للخروج من صفه إلا بإذن مسبق من أكثر من مصدر ، وإلا فسيعاقب.

ويمكن القول بأن فهم المعلمين للمشكلات المتعلقة بالإنضباط ، يجعل من الضروري أن يشعر هؤلاء المعلمون بالقلق وعدم الإرتياح لمثل هذه المشكلات وبخاصة عندما يستخدمون أسهل الطرق المتسرة في معالجتها.²

وعندما يحدث الشغب في المدرسة ، فإن ذلك يكون غالبا عن طريق التلاميذ الذين يجدون صعوبة كبيرة في إشباع إحتياجاتهم في المدرسة ، ونتيجة لذلك يكون لديهم عدد ضئيل للغاية من صور المدرسة أو العمل المدرسي أو المدرسين في عالمهم الخاص بالجودة. وعندما يجلس هؤلاء

¹ : مهدي حسن زويلف- إدارة الأفراد- دار صفاء للنشر والتوزيع - الأردن - 2003 - ص ص (215 - 216).

² : حسن عمر منسي - إدارة الصفوف - طر- دار الكندي للنشر والتوزيع - الأردن - 2000 - ص 45.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

التلاميذ في الفصل ، يصبح في أي لحظة الإختلاف بين ما كانوا يرغبون فيه وما لديهم بالفعل شديد التباين ، ويصبح سلوكهم تحت ضغط هذا الإختلاف هو سلوك الغضب والتحدي : >> أنا لا أعبأ بما تفعلون ، لن أجلس أو أنتبه للشرح>> ويصبح أصعب ما يواجه المدرسون الرؤساء أنه لا يمكنهم عمل شيء مؤثر في تلك اللحظة الذي يسودها التوتر.

وربما ينجح طرد التلاميذ المشاغبين خارج الفصل ، أو إحتجازهم داخل المدرسة بعد الإنتهاء اليوم من الدراسي أو وقفهم عن الحضور إلى المدرسة في السيطرة الفورية على الموقف ، ولكن هذه الإجراءات لا تواجه المشكلة الأساسية وهي الطريقة التي تجعلهم يشتركون في التعليم الجيد. أما في مدرسة الجودة فيجب أن يتعلم المدرسون القادة طريقة للتعامل مع التلميذ المشاغب دون أن يكون ذلك بالعقاب ، ولكنها في الوقت نفسه تضع الموقف تحت السيطرة ، وتفتح عقل التلميذ على إختيار بدء العمل في الحصة.¹

ولقد تبين لنا ضرورة وجود نظام الإنضباط فما هو دور الإدارة في تطبيق ذلك النظام ؟ إن مسألة تطبيق النظام وفق مبادئ التنظيم السليم تقع على عاتق الإدارة إذ حيث تكون السلطة ، يجب أن تكون المسؤولية. إن حق السلطة الرئاسية قد بقي إلى الآن ، وبرغم تطور الزمن ، حقا ثابتا مسلما به للرئيس الإداري أو السلطة الرئاسية في مراقبة العاملين والتحقيق معهم ، وفي كل الدول والنظم فيما عدا إستثناءات فردية ، إلا أنه فيما يتعلق بالحاكمات التأديبية وتوقيع الجزاء التأديبي فإن هنالك إتجاهات حديثة نحو سحب هذا الحق كليا أو جزئيا من الرئيس الإداري وإحالاته إلى هيئات أخرى في صور مختلفة وطبقا لإجراءات تختلف بإختلاف الدول.

ويرجع السبب في هذا التحول في الرغبة في التوفيق بين واجب الإحتفاظ بحق السلطة الرئاسية في توقيع الجزاءات التأديبية وفقا لما تقضي به المبادئ التنظيمية ، وواجب توفير الضمانات التي تكفل حماية حقوق العاملين ضد إستعمال إساءة الرئيس الإداري لسلطته التأديبية.²

مشكلات الإنضباط وكيفية التعامل معها:

أثبتت الدراسات الميدانية أن لطريقة تعامل الإدارة المدرسية والمعلمين مع طلابهم لها تأثير كبير في سلوك الطلاب ، فقد تؤدي إلى زيادة السلوك المرغوب فيه في المدرسة ، وتقلل أنماط السلوك المشكل ، وقد يؤدي أيضا إلى عكس ذلك تماما كدفع الطلاب إلى الإنحراف وإلى ممارسة أنواع السلوك غير المرغوب فيه ، ويمكن القول أن مهما وصل المعلم من الخبرة لضبط الصف قسبيقي هناك طلاب في صفه يختلفون مشكلاتهم الصفية ، ويمارسون سلوكيات غير مرغوب فيها. تتعدى نطاق الصف على خارج القسم.³

ولكي يتاح للإدارة المدرسية أن تضمن الموضوعية والعدالة لابد أن تكون سياستها تعتمد على المبدأ العلاجي في تقويم سلوك التلاميذ ، وأن يكون هذا المبدأ إطار نظامها الإنضباطي ولا يأتي ذلك إلا إذا إرتكزت الإجراءات على قيم العلاقات الإنسانية.⁴

عند حدوث الشغب داخل المدرسة ، فإن من أوائل الأفكار التي ترد على ذهن معظم المدرسين الإتصال بمنزل التلميذ ، ولكن من النادر أن تنجح هذه الطريقة في تحقيق المقصود منها ، ذلك أن المدرسين الذين يلجؤون إلى هذه الطريقة يريدون من الآباء معاينة ابنهم لما فعله في

¹ : وليام جاسر- إدارة المدرسة الحديثة - مدرسة الجودة [فن إدارة التلاميذ دون إكراه] - ترجمة فائزة حكيم - الدار الدولية للإستثمارات الثقافية - القاهرة 2000 - ص 166.

² : مهدي حسن زويلق - مرجع سبق ذكره - ص 217.

³ : حسن عمر منسي - مرجع سبق ذكره - ص ص (46 - 47).

⁴ : مهدي حسن زويلق - نفس المرجع - ص 222.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

الفصل أو المدرسة ، وهناك الكثيرون جدا من الآباء وهم أيضا مديرون رؤساء ، يرجون بشدة بذلك. في كل الأحوال لا يرغب التلاميذ في العقاب. وفي مثل هذه الحالة يرى التلميذ وبحق ، أن المدرسة هي السبب ، فيما يواجه الآن من متاعب في المنزل ، وهكذا في الأرجح أن يزيد هذا الأسلوب الشائع من المشكلات بدلا من حلها.

ولكن المدرسين القادة يبذلون كل ما في وسعهم للتعامل مع التلاميذ المشاغبين دون إبلاغ الآباء ، ويجب على أعضاء المدرسة ، وكقادة عامة ، عدم إبلاغ الآباء إلا بالأشياء الإلحاحية عن أولادهم.

وعموما يجب التعامل مع مشكلات الانضباط ، قدر الإمكان عند حدوثها دون مشاركة الآباء ، إذ أننا بذلك نقول للتلميذ المشاغب : << إننا نثق في أنك قادر على حل مشكلاتك دون إقحام أبويك >>. كما تقول هذه الرسالة وبقوة : << نحن نريد حل المشكلة ، لا أن نعاقبك ونحن لا نبحث عن طريقة لكي يعاقبك بها أبواك >> ، كما أن الإتصال بالآباء يعني إعتراف من الإدارة المدرسية بأنها لا تستطيع التعامل مع مشكلاتها ، وهو إعتراف يجب على الأساتذة عدم اللجوء إليه.¹

والعقوبات تختلف باختلاف المخالفات ، والعقوبات متعددة تتراوح بين إلفات النظر والإنذار ، والتوبيخ ، والضرب ، والفصل ،....

والمبدأ الذي يجب أن يحكم تحديد العقوبات هو ضرورة الموازنة بين المخالفة ونوع العقاب الذي يناسبها. إلى جانب ذلك لا بد أن تنصق نظم الثواب والعقاب بالثبات ، وما يتماشى معه من تشجيع الجيدين ، ومؤاخذة المقصرين.

والعقاب بحد ذاته ليس غاية ، ولكنه وسيلة لمنع التلميذ المشاغب والمخالف للقوانين المدرسية من تكرار مخالفته ، إلى جانب كونه أداة تنبيه لكل من يفكر في المخالفة إلى الآثار التي يمكن أن تترتب عن تصرفاته.

والغاية الواضحة من وراء العقاب هي منع المخالفات ، وهي الغاية المركزية حيث أن العقاب في حد ذاته لا يصلح من الإساءة التي تنتج عن المخالفة.

غير أن منع المخالفة أو منع تكرارها يتوقف على دراسة تلك المخالفة وإدراك وظروفها أسباب وقوعها إن وقعت فعلا. كل ذلك لتحقيق هدف جوهرى هو ضمان العدالة ، وقيام كل عضو داخل المؤسسة بوظائفه وذلك حفاظا على تماسك البناء بكامله. تلك العدالة التي توفر الحق لصاحبه ، وتطمئن الفرد على سلامة القرار الذي أُنخذ في حقه.²

ولابد أن يتم إصدار إقرار الجزاء أو العقوبة بعد ثبوت الشغب أو المخالفة في فترة مناسبة من وقوع المخالفة لكي يكون له أثر في تقويم سلوك المخالف [التلميذ] أو أي عضو في المؤسسة ، وعبرة لغيره في وجوب إتباع تعليمات ونظام العمل والدراسة.

وعلى الإدارة أو المعلم أن تلم دائما وأبدا بأسباب المشكلات ، ولكن مهما كان إمامه بها فقد تكون هذه الأسباب لا حصر لها ومنها:

1. الأسرة:

للتنشئة الوالدية دور كبير في تنمية سلوكيات الأطفال بغض النظر عن نوعية هذه السلوكيات ، فالمسموحات ، والممنوعات ، داخل الأسرة وطريقة معيشتها وإتزانها الإنفعالي وتعامل

¹ : وليام جاسر - مرجع سابق - ص 167.

² مهدي حسن زويلف - مرجع سبق ذكره - ص ص (224 - 225).

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

أفرادها بعضهم بعضا يترك أثرا ملموسا في سلوك الطفل ، وانعكاسه داخل المدرسة وقد لا تكون مقبولة في المدرسة ، بالرغم من قبول هذه السلوكيات في البيت.

2. القدرات العقلية:

إن لمستوى القدرة العقلية عند الأطفال دور في حدوث المشاكل ، إذ يوجد فروق فردية عقلية ذكائية بين الأطفال مما يؤثر ذلك في فهم وإدراك المادة التعليمية داخل الصف ، فإذا كان مستوى تقديم المادة الدراسية منخفضا فإن ذلك يؤدي إلى ضجر وملل الطلبة المتفوقين ، وإذا كان المستوى عال فإن ذلك يؤدي إلى ملل وشروود أذهان الطلبة من ذوي مستوى الذكاء المنخفض. وفي كلتا الحالتين قد يتولد مشكلات صافية عند الطلبة.¹

3. صعوبات التعلم:

وجود بعض العوامل الصحية عند بعض الطلبة مثل ضعف السمع ، والبصر ، والنطق والإعاقة الحركية تؤثر في سلوك الطلاب ، وقد تحول دون قدرة الطلاب على القيام بواجباتهم الصافية ، مما يدفع بالمعلم إلى التقييم الخاطئ نحوهم وإعتبارهم متمردين على سلطة المعلم والقوانين المدرسية ، وخاصة إذا كان المعلم على غير علم بهذه العوامل.

4. السمات الشخصية للطلاب:

توجد فروقات فردية لها أثرها لدى الأطفال ، وبذلك يختلف الأطفال في إصدار أحكامهم على الآخرين ، أو تقديره لذاته من شخص لآخر ، أو يختلفون بمستوى النضج ، ومستوى الطموح ، مما يؤدي في النهاية إلى تنوع أسباب مشكلاتهم رغم وجود مشكلة واحدة لهم.

5. القوانين المدرسية:

قد تكون إدارة المدرسة وقوانينها وتعليماتها الصارمة غير الواقعية أحيانا ، سببا في حدوث المشكلات. ومن الأمثلة على ذلك هو عدم السماح للطلاب بالقيام بالرحلات المدرسية أو حرية التعبير عن الرأي ، أو عدم سيرهم في الممرات ، أو إجبارهم على لباس معين ، أو دفع غرامات مالية معينة ، أو قص الشعر ، مما يدفع الطلاب إلى تحدي هذه القوانين والتعليمات ، مما يولد مشكلات كانت الإدارة أولى بها ألا تخلقها.

6. المعلم نفسه:

في بعض الحالات يكون المعلم هو المشكل ومنه تتبع مشكلات الطلبة ، فقد يكون له حماسة شخصية غير مرغوب فيها عند الطلبة ، كإيمانه الكبت التام للطبة ، كذلك إنحرافه عن خط سير الخطة التعليمية المرسومة ، وعدم تحقيق أهداف الدرس مما يؤدي إلى إعتراض كثير من الطلبة وأولياء أمورهم كذلك ممارسة المعلم الشديدة للعقاب البدني مما يولد نتائج غير حميدة لدى طلابه ولدى ذويهم.²

¹ مهدي حسن زوليف - مرجع سبق ذكره - ص227.

² : تيسير الدويك وآخرون - مرجع سبق ذكره - صص(217-218).

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

والقارئ يجد أن التركيز تم على التلميذ ، لأنه سابقا كان المعلم هو محور العملية التعليمية، أما الآن فأصبح التلميذ هو محورها.

[و عند الإلمام بالأسباب السابقة فإن الأمر يتطلب إستدعاء الآباء أحيانا لمناقشة مشكلات لا علاقة لها بالإنضباط ، فمثلا حين يجد التلميذ مشقة في إكتساب الأصدقاء، وحينما يستلزم الأمر الإجتماع مع الأبوين ، يجب أن يكون التلميذ حاضرا ، ويجب أن يوضح المدرس القائد أن التلميذ لم يرتكب خطأ وأن الاجتماع لا يهدف إلى معاقبة التلميذ في المنزل، وإنما الهدف هو مشاركة الأبوين في خطة غير عقابية لمساعدة إبنهما في تحسين وضعه في المدرسة]¹.

دور الإدارة في بلوغ أهداف الانضباط المدرسي:

تتبع ثلاثة أساليب في سبيل ذلك:

1. الأساليب الوقائية:

وهي أساليب تتخذها الإدارة لمنع خرق النظام قبل وقوعه, تطبيقا للمثل القائل : درهم وقاية خير من قنطار علاج. وتتبع في سبيل ذلك ما يلي:

- إحترام كيان الطالب ، وتحسس مشكلاته ، وإرتكازها على العدل والمساواة في المعاملة بحيث يشعر الطالب بأهميته في المدرسة وبمسؤوليته في الحفاظ على النظام ومراعاة قوانين المدرسة ، وتعليماتها.
- إدارة الصف بطريقة فعالة وناجحة بشكل يحول دون وقوع مشكلات إذا ما إختل نظام الصف ، أو ساد الحصة شيء من الفوضى.
- مراعاة خصائص النمو في معاملة الطلاب ، بالتعرف على إحتياجاتهم ، ومشكلاتهم والتصرف في ذلك على هذا الأساس ، وبخاصة مرحلة المراهقة.
- الإستعانة بأولياء الأمور والمرشد النفسي في المدرسة في حل قضايا الطلبة وبخاصة المشكل منهم.

2. الأساليب العلاجية التربوية:

- ويستعمل هذا الأسلوب لعلاج المخالفات التي يرتكبها الطلبة بخصوص النظام والإنضباط ، وإذا لم تُجدِ الأساليب الوقائية السابقة نفعا ، فمن الوسائل المستخدمة في هذا الأسلوب ما يلي:
- **الحرمان:** وهو حرمان الطالب المخالف حرمانا مؤقتا ، أو حرمانا دائما من بعض الإمتيازات التي يتمتع بها ، أو منها كلها ، كأن يكون نقيبا في شعبته أو رئيسا للجنة من اللجان المدرسية أو عضوا فيها ، أو أوكلت إليه بعض المهمات المدرسية².
 - **تغريم :** وهو أن يدفع ثمن الأداة التي تسبب في إتلافها ، حتى لا يعود لمثل ذلك حيث يعتقد أن الخسارة تعود عليه هو دون غيره.
 - **تقديم تعهد خطي بالإمتناع عن القيام بكل ما يسيء للنظام.**

² تيسير الدويك وآخرون - مرجع سبق ذكره - ص 218.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرود التربوي

- الإستعانة باللجان الصفية في حل المشكلات التي تحدث ، حتى يشعر الطلبة بأنهم مشتركون في تحمل المسؤولية وعليهم أن يقوموا بأعبائها.
- الإقناع عن طريق المناقشة والمنطق.

4. العقوبات :

وهي أكثر الوسائل قسوة ونلجأ إليها إذا فشلت الوسائل السابقة في ردع الطالب في ارتكاب المخالفات. والعقوبات أنواع تتراوح بين لفت الإنتباه والفصل القطعي عن المدرسة.

أمور يجب مراعاتها قبل إجراء أي عقوبة بحق الطالب :

هناك أمور عامة يجب مراعاتها قبل أن تتخذ أي عقوبة بحق الطالب ، وتضعها موضع

التنفيذ وهي:

- أن تتناسب العقوبة مع الذنب.
- أن يشعر الطالب بعدالة القصاص، حتى لا يتولد عنده الشعور بالحق أو الكراهية.
- أن نتذكر أن الهدف من العقاب هو الإصلاح وليس التشهير.
- أن يلي العقاب الذنب أو المخالفة التي ارتكبت مباشرة ، حتى يرتبط السبب بالمسبب.
- أن ندرج في العقاب فلا نلجأ للتصريح إذا أفادنا التلميح ، ولا نلجأ للتخريج إذا أفادنا التصريح.¹

خامساً: التوجيه التربوي

إن من وظائف التوجيه التربوي الرئيسية مساعدة الطلاب لتوزيع نشاطاتهم بحكمة وروية على التنوعات التربوية التي تطبقها الإدارة المدرسية وتعطيها خلال العام الدراسي ، وذلك من أجل تحقيق نتائج دراسية على المستوى المطلوب وهو ما يمثل المرود التربوي الكمي الداخلي للمدرسة فالمشكلة التي تنشأ من ذلك هي:

كيف نساعد كل طالب في الحصول على المواد التي تناسب حاجته الخاصة ؟

للإجابة على هذا السؤال ، علينا أولاً أن نعرف أن من بين الأعداد الكبيرة التي تعم المدارس في بلادنا ، لا يوجد طالبان متشابهان تمام الشبه ، فكل واحد من الطلاب يختلف عن زملائه في أمور كثيرة ، ولكل واحد منهم تطرح المدرسة عددا كبيرا من المواد ليأخذوها ، أو يختاروا منها ، إذا كان هناك مجال للإختيار في النظام المدرسي وهذه الفروق بين الطلاب هي ما نسميها بالفروق الفردية ، التي تلعب دورا هاما في حياة الأفراد ، وإن تفهم هذه الفروق يساعدنا كثيرا في التصدي لكثير من المشكلات التي تعترض سبيل الأفراد في المدرسة. وحلها حلا نافعا للجميع.

وحتى يكون بالإمكان تقديم الخدمات التوجيهية المناسبة ، فإن على الموجه التربوي أن يعرف كل طالب حق المعرفة ، من حيث حياته في البيت ، المستوى الأسرة الاجتماعي والثقافي ، والحي الذي يعيش فيه ... وزملائه وأقرانه في المدرسة... كما أن الموجه عليه أن يعرف الإمكانيات المتاحة لكل طالب على حدى وهذه تشمل الإمكانيات الجسمية ، والإمكانيات العقلية ، والإمكانيات النفسية ، والإمكانيات الإجتماعية. فالناحية التوزيعية في التوجيه التربوي تتضمن ما يلي:

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

- إكتشاف الحاجات المختلفة للطلاب كل على إنفراد.
- يعمل على إعلام الطالب بحاجاته ، وكذلك يعلم المدرسين الذين يقومون بإعداد برامج الدروس.¹
- تقديم الخدمات التوجيهية لكل الطلاب دون إستثناء ، فهو بحاجة ملحة لمن يساعده في تخطيط برنامجه ، وفي التخطيط للإختصاص الدراسي الذي يحتاجه ويميل إليه ، وذلك بمساعدة الموجه والإدارة والمدرسين ، ...¹

خدمات التوجيه المدرسي:

ماذا يقصد بالتوجيه المدرسي ؟ هناك عدة تفسيرات لمفهوم التوجيه المدرسي. منها ما ينظر إلى التوجيه على " أنه يهدف إلى جعل كل فرد على معرفة وألفة بمجموعة كبيرة من المعلومات عن نفسه " ويركز هذا المفهوم على معرفة التلميذ لنفسه حتى يمكنه أن يواجه مشكلاته الخاصة وأن يتمكن من حلها بصورة مناسبة. ومنها ما ينظر إلى التوجيه " على أنه وسيلة لمساعدة الأفراد على التفهم الواعي والإستفادة الحكيمة من الفرص التربوية ، والمهنية التي تتناسب معهم من خلال المساعدة المنظمة التي تقدم لهم من أجل تحقيق تكييفهم مع المدرسة والحياة "

وتعريف آخر مشابه يهدف التوجيه المدرسي " إلى مساعدة الفرد على معرفة قدراته وإستعداداته وإهتماماته حتى يمكنه تمميتها إلى أقصى ما يمكن بما يتماشى مع أهدافه في الحياة وأن يصل إلى النهاية في حالة من النضج والإكتمال في توجيه نفسه كفرد مرغوب فيه في إطار النظام الاجتماعي.

وهناك من يعرف التوجيه بأنه " الجانب المنظم في العملية التربوية الذي يساعد الفرد على النمو ، ومساعدته على التكيف مع الموقف الراهن وشق طريق مستقبلي الذي يختاره في إطار قدراته وإهتمامته وميوله ".

وكل هذه التعريفات تدور حول معنى مشترك هو مساعدة الفرد على معرفة قدراته وإستعداداته ومساعدته في توجيه نفسه بما يتحقق مع هذه القدرات والإستعدادات حتى يتحقق له أقصى قدر ممكن من النمو المتكامل ويشمل التوجيه جوانب مختلفة منها ما يتعلق بالجانب النفسي ، والجانب الإجتماعي ، والجانب المهني والتعليمي.²

وفي البيانات المدرسية الراهنة يشكل صف السنة الثالثة من المرحلة المتوسطة ، أو بالأحرى من هم في الحادي عشرة من عمرهم ، مرحلة في حياة الطالب. ولا تطرح مبدئياً قضية التوجيه التربوي ، ولن تطرح كما في الماضي ، لأن لدى جميع الطلاب ميلا في دخول طور الملاحظة ، ولكن المشكلات تعود إلي الظهور أثناء تطبيق هذا المبدأ ، فتجد المؤسسات الجديدة من نوع مدارس التعليم الثانوي في بنيتها وفي تنظيمها صفوفها متنوعة يجب أن توزع الأطفال عليها. ورغم كل الجهود يتم الدخول إلى صف إنتقالي إثر رسوب يجدر بنا أن نجعل الطالب ينسأه. وطالما أن المؤيدون والمعارضين يتجابهون حول ما لا يزالون يدعون الإصلاح. وطالما أن التنظيم المدرسي هو موضوع البحث لم يصبح واقعة إجتماعية لأجدال فيها ومعتزفا بها ، فإن

¹ : يوسف مصطفى القاضي وآخرون - مرجع سبق ذكره - ص ص (51-52).

² سلامة الخميسي - مرجع سبق ذكره - ص 191.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

تراتبية القيم الثقافية التي يسلم بها الجميع والعوامل الجغرافية والإقتصادية ، كالتاريخ الفردي للطفل سيجعل من هذا الوقت المدرسي مراقبة لعملية التوجيه.

إن البيانات المدرسية التي وضعت حديثا في موضوعها تتنبأ بتوجيه ليس تربويا بالضرورة في نهاية مرحلة التعليم الإجباري ، أي للمراهقين أبناء الستة عشر ربيعا. وإنما يظهر رداءة ذوق حين نتحدث دون تحفظ عن التوجيه في نهاية صف الشهادة المتوسطة لأننا ربطنا العمر بالمستوى المدرسي لحصر الربح من الأحكام القانونية بعدد محدود من الناس يحملون الضرر لآخرين يعتبرون أيضا [وهذا من حقهم] أن تكبير النضج والتأخر فيه هما رمز لسير معين يسمى الذكاء ، ولكننا حين نعرف التفاوت بين الأعمار الواقعية والأعمار النظرية المنتظرة للطلاب لمختلف صفوف تعليم الدرجة الأولى والثانية ، يمكننا قبول إعتبار هذه المراقبة للتوجيه المحددة بإسم المذهب التجريبي بعبارتي عمر الطلاب والمستوى المدرسي على السواء. والتوجيه المقترح عند هذا الحد سيكون قدر المستطاع تربويا.

وقد كانت سن التوجيه هي 14 فأصبحت 16 اليوم ، وقد تصبح غدا 18 سنة ومهما تكن سن الطلاب المعنيين تبقى القضية هي ذاتها ، وتصبح المعلومات تدريجيا أكثر قابلية للإستيعاب على الأصعدة الفلسفية والتربوية والنفسية والإجتماعية.¹

سادسا: المناهج التعليمية والبرامج الدراسية

لتحقيق وظائف المدرسة السابقة لابد وأن تسعى المدرسة إلى تطوير مقوماتها التعليمية كي تصل إلى المتعلم كفرد له مشاكله وإحتياجاته وقدراته ، وكعضو في جماعات يتفاعل معها تفاعلا بناء ، وكعضو في مجتمعات ، وبالدرجة الأولى مجتمعه المحلي يسهم فيه وينمو به. فلكي تحقق المناهج التعليمية والبرامج المدرسية وظائفها الإجتماعية خاصة يراعى أن تنمو نموا يقابل قدرات الطلاب من جهة وإحتياجات المجتمع من جهة أخرى ، وكلما تفاعلت قدرات ورغبات الطلاب وإحتياجات المجتمع ، كلما حقق التعليم وظائفه. لذلك يجب أن تهتم بالمناهج التعليمية والبرامج المدرسية.

- أن ترتبط المناهج التعليمية بإحتياجات التنمية الشاملة الإقتصادية والإجتماعية في المجتمع وبالتالي تتطور مع تطور هذه الإحتياجات.
- أن ترتبط المناهج بالأبحاث الجارية في المجتمع ، مما يتطلب مرونتها وقدرة القائمين عليها في تكييفها تبعا لذلك.
- أن يعتمد على أساليب الإتصال الإجتماعي في تنفيذ المناهج المدرسية بحيث يمكن للطلاب إستيعابها في يسر.
- أن تكون البرامج المدرسية << الممثلة في الأنشطة المدرسية >> مكملة للمناهج المدرسي سواء كطريقة من طرق تطبيق المناهج من ناحية أو كأنشطة تسعى إلى التكيف ، والنمو الإجتماعي للطلاب من ناحية أخرى.¹

¹: جان دريقيون - التوجيه التربوي والمهني - ترجمة ميشال أبي فاضل - عويدات للنشر والطباعة - بيروت - ص ص (55 - 57).

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

ويكتسب المنهج الدراسي أهمية كبيرة في العملية التعليمية ، فهو الوعاء الخبيري الذي ينهل منه المتعلمون ، وهو مجال نشاط المعلمين الذي به يتواصلون مع طلابهم ، وهو الميدان الذي يجمع في ساحته كلا من المتعلمين والمعلمين ، والمدرين والموجهين ، ومختلف العالم في المدرسة ، فهؤلاء جميعا تتكامل جهودهم في تطبيق المنهج الدراسي ، وتقويمه ومتابعته وتطويره ليحقق الأهداف المرجوة.²

بالتالي يجب على الإدارة المدرسية:

- ضرورة تعديل المناهج التعليمية والمطالبة الحثيثة لذلك وتفعيل توصيات الدراسات والبحوث التي تمت في هذا المجال والأخذ بنتائجها ، وإلا فإنه لا داعي للبحث العلمي إن لم توظف نتائجه وتعمل توصياته ومقترحاته.
 - العودة لتدريس مادة الأخلاق والسلوك الحميد.
 - ضرورة حذف الحشو والتكرار من المناهج التعليمية.
 - تعديل المناهج من حيث لا على الحفظ فقط بل على البحث والتفكير ، وإعمال العقل لينشغل الطالب بما يلهيه عن الشغب.
 - ضرورة التفكير في صيغة جديدة للإمتحانات وتقويم الطالب بما يحترم قدراته العقلية ، ولا يستخف ولا يستهين بها مثل أسلوب المهارات والذكاءات المعتمدة ، وبما لا يشجع على الغش بل على التفكير العلمي السليم.
 - زيادة عدد برامج التوعية الرئيسية والأخلاقية.
 - ضرورة التزام إدارات المدارس والإدارات التعليمية بلوائح تقويم سلوك الطلاب ، ومتابعة كل طالب بشكل دوري وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب.³
- بالتالي ولكي يكون للإدارة المدرسية دورها الفعال في التصدي للمشاكل يجب التركيز على الجانب الكيفي من التعليم وتطويره ، وعني ما تقدم أنه أن الأوان الآن كي ينظر إلى البرامج الدراسية نفسها نظرة فاحصة وناقدة ، لكي يحذف منها الحشو الذي لا فائدة منه أو طائل. إن المعلومات الجزئية والثانوية التي قد توجد بالمقررات ربما تخل بمبدأ التكامل المعرفي أو قد تحققه ، ولكنها بالتأكيد ترحم رأس التلميذ دون أن تسهم في إدراكه للحقائق العامة والقوانين الموضوعية التي يحكمها ، وبصفة عامة ، فإن إزدحام المنهج بتفصيلات لا داعي منها ، يمكن الإستغناء عنها دون أن يتأثر البناء الهيكلي للمنهج ، ودون حدوث أي خلل منطقي للمادة المعروضة ، يعني ببساطة إهمال الهدف الرئيس من التعليم.
- وهو الهدف الذي يعني بناء عقلية مثقفة واعية قادرة على التفكير العقلاني ، وقادرة أيضا على التحليل والكشف عن الدلالات ومواصلة التعلم.
- وحين القول بتخفيف المواد الدراسية أو تخفيف عددها بحجة رفع بعض المعانات عن التلاميذ ولكنها تعني بوضع الأمور في نصابها بحيث يوجه الإهتمام لما يثبت فائدته في بناء مستقبل التلاميذ.

فنحن نلاحظ أية دعوة لإصلاح التعليم وتطويره تتضمن ضمن ما تتضمن الدعوة إلى حذف كل ما هو هامشي وثانوي ليحل محله العلوم النفعية ، فيجد أن البتر يكون من نصيب العوم

¹ : سحر فتحي مبروك - الخدمة الاجتماعية في المجال الدراسي - المكتبة الجامعية - الاسكندرية - 2000 - ص ص (12 - 13) .

² : محمود أحمد شوقي - الإتجاهات الحديثة في تخطيط المناهج الدراسية - دار الفكر العربي - القاهرة - 1998 - ص 29 .

³ : أميمة منير عبد الحميد جادو - العنف المدرسي - السحاب للنشر والتوزيع - القاهرة - 2005 - ص ص (232 - 233) .

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

الإنسانية والاجتماعية ، وتكون الإضافة من نصيب العلوم البحتة بحجة إرتباط الأخيرة بالنواحي العلمية التي يحتاج إليها الإنسان.

إن المفهوم السابق لهو خاطئ على طول الخط ، وبالعكس ، لأن العلوم الإنسانية والاجتماعية لها دور عظيم الشأن في بناء الإنسان نفسه. وعليه فإن الزعم بأن العلوم الإنسانية والاجتماعية علوم غير نفعية، أي لا تؤدي على عائد إجتماعي مباشر أو إلى مردودات مائة ملموسة ، تتمثل في شكل زيادة ظاهرة في إعداد الخبرات التي تساعد على زيادة الإنتاج أو تحسين نوعيته ، لهو زعم باطل وليس له أساس من الإعراب ويفتقد لمصداقيته ، ويمكن تنفيذه بسهولة. دعنا نسأل أنفسنا. أيهما أهم الإنسان أم الإنتاج ؟

أليس الإنسان هو الذي يصنع الإنتاج ؟ وما العائد علينا إذا فقدنا الإنسان بحجة زيادة الإنتاج ؟ ألن نخسر كل شيء إذا خسرنا الإنسان وفقدناه ؟¹

وإذا كانت المناهج هي وسيلة تحقيق أهداف التربية. فإننا نقول بإيمان قوي ، عن المناهج الدراسية من أهم أسس وسبل تحقيق التنمية البشرية.

وتعتبر مؤشرات التعليم من أهم مؤشرات التنمية البشرية مثل: أعداد الملتحقين بالتعليم وفرص إختيار أنواع التعليم ومداه ، وأعداد الأميين ، أعداد الراسيين ، أعداد الخريجين وأنواع الأعمال التي يشتغلون بها ، البطالة ، فرص التعليم والعمل للمرأة.²

وإذا إنتقلنا من المؤشرات الكمية إلى المؤشرات النوعية. فإننا حتما نتجه إلى مناهج التعليم، والبيئة التعليمية ، ومستوى المعلم ، وطرق التدريس ، والتدريب ، مستوى المواد التعليمية وتوافرها...

وعند تحديد أهداف المناهج لمرحلة تعليمية ما.. أو لمادة دراسية ما فلا بد أن تعكس هذه الأهداف الغايات التربوية التي يتبناها ويحددها المجتمع لنظامه التربوي والتعليمي.

تتدرج الأهداف من العمومية والشمول إلى التحديد والتخصيص ، حتى تصل إلى الأهداف الإجرائية ، التي تحدد السلوك المستهدف ، الذي يحدث لدى المتعلم كنتاج لتعلم هذه المادة أو تلك. ولا ترتبط أهداف المرحلة التعليمية بالمواد الدراسية قدر إرتباطها بقدرات وإمكانات ومهارات المتعلم ، حيث تجيب هذه الأهداف عن السؤال التالي: - ما المهارات والمعلومات والسلوكيات الواجب على خريج هذه المرحلة أن يكون قادرا على أدائها ؟. ومن البديهي أن أهداف كل صف دراسي هي إمتداد ونحو للصف السابق له ، وذلك تأكيدا على مبدأ الترابط والإستمرارية والتتابع في المنهج الدراسي. وأن حصيلة أهداف الصفوف الدراسية مجتمعة تكون الأهداف الإجرائية العامة لكل مادة دراسية في المرحلة التعليمية كلها.³

ولذلك كله فإن من أهم العوامل فشل المناهج الدراسية ، هو عدم تحديد أهدافها تحديدا يتسق مع الإنسان من حيث مصدر خلقه ، ومركزه في الكون ، ووظيفته في الحياة، وغاية وجوده، كما ينعكس ذلك على عدم القدرة على إختيار طرق التدريس والوسائل التعليمية والأنشطة الصفية واللصافية اللازمة لنقل ذلك المحتوى إلى التلاميذ بالطرق التربوية السليمة نظرا لغياب الوضوح والتحديد السليم لأهداف المنهج ، التي تشكل الأساس في تخطيطه وتنفيذه بشكل صحيح.⁴

¹: مجدي عزيز إبراهيم - المنهج التربوي وتحديات العصر - ط ٢ - عالم الكتب للنشر والتوزيع - القاهرة - 2001 - ص ص (47 - 48).

²: كوثر كوجك - اتجاهات حديثة في المناهج وطرق التدريس - ط ٢ - عالم الكتب للنشر - القاهرة - 2001 - ص 83.

³: كوثر كوجك - نفس المرجع السابق - ص ص (24 - 25).

⁴: صلاح عبد الحميد مصطفى - المناهج الدراسية - عناصرها وأسسها وتطبيقاتها - دار المريخ للنشر - الرياض - 2000 - ص ص (30 - 31).

الفصل الرابع حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

دور المدير في إثراء المنهج الدراسي وتحسين تنفيذه :
ويمكن تحقيق هذه المهمة بالقيام بالخطوات الإجرائية التالية :

1- دراسة واقع المناهج الدراسية

- الإطلاع على المناهج الدراسية المدرسية المقررة لجميع عناصرها في ضوء المستجدات والتطورات التربوية عامة .
- تحديد عناصر المنهاج المنوي دراسته ، والأهداف المنشودة لتلك الدراسة بالتنسيق والتعاون مع المعنيين .
- تشكيل اللجان الخاصة لتنفيذ الدراسات والبحوث المنشودة .
- وضع برنامج وخطة عمل محددة لمتابعة أعمال اللجان .
- توفير التسهيلات المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ الدراسات على أكمل وجه .
- رصد النتائج ومناقشتها مع المعنيين .

2- دراسة وتحديد إحتياجات المنهاج التربوي المدرسي المقرر ومشكلاته بإتجاه إثراء عناصره وتطويرها .

- يقوم المدير الناجح بدراسة المنهاج التربوي المدرسي المقرر في ضوء التطورات والمستجدات التربوية ، وذلك من أجل التعرف إلى مشكلات المنهاج ، ويمكن تحقيق هذه المهمة من خلال القيام بالمهام الفرعية التالية .
- تحديد المشكلات على أساس واقع عناصر المنهاج وفي ضوء نتائج الدراسات والأبحاث التي قامت بها اللجان الخاصة .
- تصنيف المشكلات الخاصة بالمنهاج من حيث إرتباطها بعناصر المنهاج (الأهداف والطرائق والأساليب، التقنيات ، المحتوى ، الكتاب المدرسي، الإختبارات ، التقويم)
- رصد الإحتياجات التطويرية في ضوء الإمكانيات البشرية والمادية المتوافرة وجدولتها بحسب إلحاحها¹ .

3- وضع برنامج لتلبية إحتياجات المنهاج وإثرائه وتحسين طرائق تنفيذه في ضوء نتائج الدراسة

والإمكانيات المتاحة .

- ويستطيع مدير المدرسة إنجاز هذه المهمة بإتباع الإجراءات التالية :
- إختيار تلك الجوانب أو العناصر من المنهاج التي يمكن تطويرها وإثرائها في ضوء الإمكانيات المادية والفنية المتوافرة .
- تحديد أهداف التويرات والتحسينات المادية والفنية المتوافرة .
- وضع الخطة اللازمة لتحقيق أهداف التطوير المرصودة .
- تشكيل لجان متخصصة بعناصر المنهاج للقيام بعمليات التحسين المنشودة .
- توفير التسهيلات المادية والبشرية اللازمة .

¹ : محمد حسن العميرة - مبادئ الإدارة المدرسية - مرجع سبق ذكره - ص 137 .

الفصل الرابع حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

4- وضع نظام للتقويم المستمر لألوان النشاط المتصل بإثراء المنهاج ونتاجاته

ويتم ذلك من أجل معرفة مدى تحقيق المنهاج للأهداف سلبا أو إيجابا ويمكن إتباع الإجراءات التالية :

- توفير أدوات التقويم المناسبة لكل لون من ألوان النشاط المتصل بإثراء المنهاج .
- وضع جدول لمتابعة تطبيق وتوظيف أدوات التقويم .
- رصد ودراسة نتائج التقويم مع المعنيين ذوي الاختصاص.
- تزويد المعنيين بتغذية راجعة حول التطويرات المقترحة وتوثيقها.¹

ولتطوير المناهج الدراسية يجب أن تعمل المدرسة بإستمرار على تطوير أسلوب أدائها والطريقة التي تعلم بها التلاميذ وكذلك تطوير محتوى ما تعلمه هؤلاء التلاميذ ، وهذا يفرض على المدرسة ضرورة ملاحقتها للتطورات الجديدة بإستمرار في ميدان التربية وما يستجد في الميدان من إتجاهات حديثة وطرائق وأساليب مبتكرة ، ولاشك أن محتوى وطرق تدريس العملية التربوية يحدث نتيجة للنمو المهني في مفاهيم ومهارات المدرسين ، وغيرهم من القائمين بشؤون العملية التربوية . وهذا يتطلب برنامجا واسعا متعدد الجوانب منها القيام بمزيد من البحوث والدراسات الخاصة بالجوانب الثقافية والحضارية للمجتمع ومتطلباتها التربوية وما تفرضه على المدرسة.²

الأركان الأساسية لمدرسة المستقبل

تقوم العملية التعليمية داخل المدرسة على أربعة أركان أساسية هي - الطالب - والمعلم - والمنهج - والمدير - وتعتبر هذه الأركان هامة لمدرسة المستقبل كما هي هامة للمدرسة في أي زمان ماض أو حاضر.

ولابد أن توضع مبادئ واضحة لمدرسة المستقبل تمثل المرتكزات الأساسية للعمل لديها وتؤخذ في الإعتبار عند تصميم أنشطتها وبرامجها مما يكون له الدور في تحقيق أهدافها وأداء رسالتها التربوية وتحقيق مردود تربوي إيجابي ، ويمكن تلخيص هذه المبادئ في :

- تربية المواطن وتنشئته تنشئة إسلامية نوعية .
- التعليم من أجل تعزيز الإنتماء الوطني .
- التعليم من أجل ترسيخ المسؤولية المجتمعية وتعريف المتعلمين بواجباتهم نحو المجتمع .
- التعليم من أجل العمل النافع المنتج .
- التعليم للإعداد للمستقبل المتغير والتفاعل الإيجابي للتعامل مع معطياته ومواكبة الجديد سواء في نظم التعليم أو أساليب التدريس .
- التعليم من أجل التعلم المستمر.³

وإذا أرادت المدرسة تحقيق مردود تربوي إيجابي عليها أن تعمل على أن تكون الأركان الأربعة كما سنستعرض الآن:

أولا: الطالب

¹ : محمد حسن العميرة - مبادئ الإدارة المدرسية - مرجع سبق ذكره - صص(137-138).
² : طارق عبد الحميد البدري - أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها - دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع - عمان - 2005 ص 28.
³ : ابراهيم حامد الأسطل و فريال يونس الخالدي - مهنة التعليم وأدوار المعلم في مدرسة المستقبل - دار الكتاب الجامعي - الإمارات - 2005 - صص(54-55).

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرود التربوي

- وهو الهدف والغاية من العملية التربوية ومن أجله كان المعلم وكانت المدرسة ، وهو رجل المستقبل الذي نتطلع إلى تكوينه لذلك يجب :
- متابعته نفسيا عبر أطوار تعلمه لإكتشاف أمراضه ، وعقده مبكرا والتمكن من علاجها فلا يقع فيما لا يحمد عقباه ، ويكون عالية على المعلم والمجتمع بعد ذلك .
 - تمكينه من ممارسة هوايته وتفجير طاقاته ، ومكبوتاته عن طريق ممارسة فنون المسرح والرسم والرياضة .
 - الحد من الإكتظاظ على مستوى الأقسام الذي صار يؤثر سلبا على الطالب ، والمعلم وبالتالي على المرود التربوي والمعرفي.
 - إحداث جوائز تشجيعية وتحفيزية ، مادية بالخصوص لتكون وسيلة دفع ، وترغيب في العلم والمعرفة.

إن هذه النظرة تفرض بالضرورة إعادة تأهيل المعلم بدرجة تمكنه من بلوغ الإتقان في الإنجاز الدراسي لجميع طلبته عن طريق تقديم المساعدة والمساندة الكافية لهم وإستثارة دافعيتهم ، كما أنه لا بد من إعادة النظر في بناء المناهج بحيث تساعد الطالب على إكتساب مهارات التفكير وحل المشكلات والتعلم الذاتي ، ويمكن تحديد مواصفات طالب المستقبل بالآتي:

- 1- الطالب المؤمن : طالب المستقبل في مجتمعنا المسلم يؤمن بالله ، وملائكته وكتبه ورسوله واليوم الآخر ، والقضاء والقدر خيره ، وشره ، ويلتزم بتعاليم الإسلام ويتخذ منها في الحياة .
- 2- الطالب الباحث : يمتلك أدوات البحث ومتمكن من منهجياته المختلفة ، يعرف من أين يحصل على المعلومة ، وكيف يحصل عليها ، وكيف يوظفها .
- 3- الطالب المفكر: لديه القدرة على التفكير المنهجي ، والنقد والتقويم ، والتحليل ويستطيع أن يحكم على الأمور والمواقف .¹

كما أن الطلاب يفكرون في أشياء كثيرة غير المادة الدراسية (مثل كيف يحسنون علاقاتهم بأترابهم ، ويفكرون أيضا في مدرسهم ، وما الذي يعتبر ممارسات أخلاقية في حجات الدراسة .) وهناك ثورة في المعلومات عن التعيينات وأنماط سلوك المدرس التي يغلب أن تدفع الطالب للتفكير ، ومن الشائع إفتراض أنه حين يعمل الطلاب يزداد إحتمال تفكيرهم ، هذا على الرغم من أن الشواهد المتوافرة التي تدل على ذلك قليلة ، وينبغي أن يكون واضحا أن إستخدام يدريك في الأداء- hands-on لا تعني بالضرورة شغل عقلك فيه – minds-on - فالنشاط في حجات الدراسة يشابه النشاط في أي مكان آخر في كثير من الجوانب ، فالأنشطة التي تدمج الطلاب في العمل التطبيقي لا تستثير تفكيرهم وخاصة إذا إندمج فيها الطلاب بكثرة وعلى سبيل المثال بعض الطلاب يشردون إذا عملوا بكثرة في مجموعات صغيرة عملا جماعيا وإذا حضر المدرس لفترات طويلة على الرغم من أن بعض أنماط حديث المدرس قد يثير التفكير النشط ، ويحتاج الباحثون إلى وصف الأنماط المختلفة من العروض والأنشطة في حجرة الدراسة ، وأن يستقصوا ويتبينوا ما إذا كانت هذه تنمي تفكير التلميذ وردود أفعاله الكامنة ، ولأي فترة زمنية وفي أي ترتيب .²

¹ : غوثي بن ملحمة وعزالدين جلاوي - المدرسة والتحديات الجديدة - نقلا عن الموقع - <http://www.wgelfa-gov.dz> بتاريخ 2007/02/17- ص01.

² : جابر عبد الحميد جابر - مدرس القرن الحادي والعشرين الفعال (المهارات والتنمية المهنية) - مدار الفكر العربي - القاهرة - 2000 - ص386.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

- 4- الطالب المبدع : لديه ملكة الإبداع ويستطيع أن يتعامل مع الأشياء بطريقة غير مألوفة ويأتي بحلول للمشكلات بطريقة جديدة وغير مسبوقه .
- 5- الطالب الخلق : حسن الخلق يتحلى بمنظومة من القيم السامية ، يحترم أخيه الإنسان ويتعامل مع الجميع بأدب .
- 6- الطالب الماهر : يمتلك مهارات الحياة المختلفة ، فيعرف كيف يدير حياته وكيف يحل مشكلاته ، وكيف يتخذ قراراته وكيف يواجه العصر بكل تقنياته ، ماهر في التعامل مع التكنولوجيا المتقدمة خاصة ما يتعلق منها بمجال التخصص وبرامجه الحديثة ، مع التمكن من طرق الحصول على المعرفة .
- 7- الطالب الإجتماعي : يمتلك مهارات التفاهم والحوار مع الناس وتكوين الرأي السليم والقدرة على التشاور والتعاون ، ولديه القدرة على الإنخراط في المجتمع والوفاء بمطالب سوق العمل .
- 8- الطالب المتعاون : يتعاون مع غيره ويؤمن بالعمل بروح الفريق والعمل التعاوني .
- 9- الطالب القائد : يتمتع بقدر عال من قوة الشخصية وتحمل المسؤولية في إتخاذ القرارات.
- 10- الطالب ذو الشخصية المتكاملة : وشاملة منفتحة على العالم وثقافته مرنة يملك أدوات الحوار وإتخاذ القرار ، شخصية تملك مفتاح التعلم الذاتي وتؤمن بالتعلم المستمر.¹

ثانيا : المعلم

- وهو المحور الأساس في العملية التربوية وليتمكن من أداء وظيفته يتعين :
- ضرورة إختياره وفق معايير نفسية ومعرفية ، حيث يخضع جميع الراغبين في هذه المهنة إلى إمتحانات نفسية ومعرفية لإنتقاء الأكفاء وحتى لا يكون التعليم مزرعة للجميع.
 - ضرورة إعادة الإعتبار للتكوين والتكوين المتواصل وذلك بإعادة دور معاهد التكوين لأن المعارف تتجدد كل يوم ويجب على المعلم أن يكون تابعا لها ملما بها .
 - ضرورة الإعتناء بالمعلم ماديا ومعنويا لأداء وظيفته مرتاح البال وبالتالي تحقيق مردود تربوي إيجابي للمدرسة .
 - السعي إلى إيجاد المعلم المتخصص في مجالات العلوم الإنسانية ، والعلوم التجريبية والعلوم الفنية ، والرياضية .
 - السعي إلى تفعيل التعاون بين مختلف الوزارات كوزارة الثقافة ، والشباب ، والرياضة والصحة.²

فبالرغم من الدور الذي يمكن أن تلعبه تكنولوجيا المعلومات في توصيل المعرفة للطالب ، فإنه لا يمكن إلغاء دور المعلم أو الإستغناء عنه ، فلازال هو أساس العملية التعليمية وسر نجاحها لما يقوم به من دور كبير في تهيئة الجو الملائم لتعليم الطلبة وتعديل سلوكهم - معلم المستقبل يمتلك خصائص هامة منها :

- 1- المعلم القدوة : قدوة لأبنائه الطلبة في علمه ، وسلوكه ، ومظهره ، وتعامله معهم ومع زملائه في العمل ، ومع أولياء الأمور .

¹ : ابراهيم حامد الأسطل وفريال يونس الخالدي - مرجع سبق ذكره - ص56.

² : غوثي بن ملحمة وعز الدين جلاوي - مرجع سابق - ص02.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرود التربوي

- 2- المعلم المحترف : دائم التعلم يحب مهنته ويمارسها باحتراف ، ويحرص على المشاركة في كل ما يطور عمله من تدريب ومطالعات ...، ويعتمد أساليب التدريس المباشر التي تدعم العمل الذاتي للطلبة .
- 3- المعلم الميسر : متمرس يدرك أن دوره هو تيسير سبل التعلم لطلبته من خلال توفير فرص التعلم المختلفة لهم ، والعمل على تنمية قدراتهم العقلية الخاصة بالإبتكار والإبداع .
- 4- المعلم المكتشف : يحرص على إكتشاف طاقات طلبته الكامنة ويعمل على إستخراجها ويوظفها ويوجهها .
- 5- المعلم المتجدد : يتابع كل جديد في مجال عمله وتخصصه ويستفيد من ذلك في تطوير أساليب تدريسية وفي تعامله مع الطلبة .
- 6- المعلم الخبير : خبير بمادته يعرف عنها كل جديد ، ومتعمق في تخصصه ويستزيد منها بإستمرار .
- 7- المعلم القائد : ذو شخصية قوية ويدافع عن رأيه ويقنع الآخرين ، وقادر على صنع القرار ، وتحمل المسؤولية .
- 8- المعلم المخطط : يحسن التخطيط لعمله ، ويتعامل مع الفروق الفردية لطلابه من خلال خطط محكمة .
- 9- المعلم المفكر : يتقن مهارات التفكير المختلفة ، ويعمل على تنميتها لدى طلبته .
- 10- المعلم الرائد الإجتماعي : رائد إجتماعي من خلال الإتصال بفعاليات المجتمع والتعاون معها ، والمساهمة في حل مشكلات المجتمع ، والتأثير الإيجابي فيه .
- 11- المعلم التقني : قادر على التعامل مع تقنيات العصر كالحاسبات ، ووسائل الإتصال وتكنولوجيا المعلومات ، وتوظيفها بكفاءة وفاعلية في المواقف التعليمية .
- 12- المعلم المرشد : قادر على القيام بدور المرشد في العملية التعليمية ، ويشخص مشكلات التعلم ، ويساعد المتعلم على تحقيق أهدافه المنشودة .¹

ثالثا : المناهج والبرامج الدراسية

مع تزايد الإهتمام بمتغيرات المادة الدراسية في حجرة الدراسة ، يصبح من الضروري إجراء بحوث لتحديد المفاهيم الأساسية في المواد الأكاديمية ، وإذا لاحظنا التغيير من التركيز على تغطية المحتوى إلى فهمه ، فإنه لا بد من إتخاذ كثير من القرارات حول المفاهيم أو المفتاحية في المنهج التعليمي التي ينبغي أن تدرس في الصفوف المختلفة ، وينبغي أن يشارك أعضاء المجتمع الأكاديمي في وضع معايير ومستويات المحتوى ، وهذه المشاركة والإندماج تجعل الجمهور أكثر وعيا بمدى تعقد وأهمية هذه القرارات ، وقد تزيد من مساندة الجمهور للبحث التربوي في المدارس العامة .²

فالمناهج تمثل محورا رئيسيا لضمان جودة التعليم ، ولا بد أن تتطور هذه المناهج وطرائق تدريسها بما يسهم في تنمية شخصية الطالب الذي نريده لتواجه تحديات العولمة ، والتطورات الحاصلة في المستقبل .

ومن أهم ملامح المناهج :

¹ : ابراهيم حامد الأسطل وفريال يونس الخالدي - مرجع سبق ذكره - ص ص (57-58)

² : جابر عبد الحميد جابر - مرجع سابق - ص386.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

- تحقيق التكامل بين الجوانب النظرية ، والجوانب التطبيقية ، وبين الأنشطة الصفية والأنشطة اللاصفية .
- ربط المناهج الدراسية ، بالبيئة المحلية ، و إحتياجات المجتمع.
- إدخال الحاسب الآلي كمقرر دراسي أساسي.
- تحقيق التكامل الأفقي ، والرأسي على مستوى المادة ، والتكامل مع المواد الأخرى ¹ .
- أما البرنامج فهو التصور الذي يرسمه كل مجتمع لتخريج رجالته وفقه ولذلك يجب :
- العناية بالبرامج والعمل على تحسينها معرفيا ، وتربويا وفق متغيرات العصر ووفق قيمنا وحضارتنا .
- إسناد تحضير البرامج إلى أكفاء متخصصين لهم قدرة تربوية ، ونفسية ومعرفية ولا يكلف بها أيا كان .
- التقليل من وقت البرنامج حتى لا يكون مرهقا للمعلم ، والطالب ، وحتى لا يكون منفرا .
- وجوب ربط البرنامج بالمجتمع ليكون معبرا عنه ، وعن إنشغالاته فلا يحس الطالب بغربته .
- تشجيع البحوث ، والدراسات التربوية الميدانية ، والعمل على نشرها لتعم الفائدة.
- التركيز على محاربة ثقافة العنف ، واللاتسامح .
- تخصيص حصص لتوعية الطالب عن مخاطر التدخين ، والمخدرات ، وكل أصناف الإنحراف.
- إستحداث قنوات ثقافية علمية ومعرفية إعلامية كما هو الشأن في كثير من دول العالم .
- الإهتمام باللغات الأجنبية والإنتفاع على الثقافات العالمية خدمة للعلم ، والمعرفة مع التركيز على لغتنا وثقافتنا ² .

رابعاً: المدير

- من أهم ملامح وخصائص مدير المدرسة المستقبلية ، أن يتحلى بخصائص المعلم في مدرسة المستقبل ، إضافة إلى التأكيد على ملامح الخصائص التالية :
- 1- **المدير القائد** : صاحب رؤية ورسالة ، ويعمل بطريقة صحيحة ، ويمتلك مهارات إعداد الخطط ، ويحتفظ بعلاقات إنسانية مع الآخرين .
 - 2- **المدير المربي** : يقوم بدور الوالد في تربية أبنائه ، وبدور الأخ الكبير لزملائه المعلمين والإداريين والمشرفين ، ويتمتع بالأخلاق ، والقُدوة الحسنة في المظهر والمخبر .
 - 3- **المدير المدرب** : يتيح فرص التدريب المستمر ، والتنمية المهنية لكل العاملين في المدرسة .
 - 4- **المدير المشاور** : يكثر من التشاور وأخذ الآراء من الجميع ، ويشعرهم بأنهم جزءا من المدرسة لا غنى عنهم ، ويجتهد كذلك في تفويض الآخرين نتيجة للشورى.
 - 5- **المدير المطور** : يعتقد بأن الإدارة للتطوير وليست إدارة للتسيير فحسب ، ويبادر إلى الإستفادة من كل الأفكار الإبداعية والإبتكارية ³ .

¹ : ابراهيم حامد الأسطل وفريال يونس الخالدي - مرجع سبق ذكره ص58.

² : غوثي بن ملحمة وعز الدين جلاوي - مرجع سبق ذكره ص (3-4)

³ : ابراهيم حامد الأسطل وفريال يونس الخالدي - مرجع سبق ذكره - ص ص(60-61) .

الفصل الرابع حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرود التربوي

خلاصة الفصل

إن علاقة الإدارة المدرسية والمرود التربوي هي علاقة مباشرة فهي التي تعمل على تحقيق التساند والتكامل الوظيفي بين أدوار العاملين بالمدرسة ، وإذا حدث هناك خلل فإنما يدل على أن الجهاز المدرسي فشل في تحقيق التكامل والتوازن ، وهذا ما يعود على المرود التربوي بالسلب . ولذلك وجدنا كيف أن الإدارة المدرسية تشرف بكل الطرق على المشكلات التي يسببها عدم تكافؤ الفرص أمام التلاميذ ، وتتخذ الوسائل الكفيلة للتغلب عليها بكل الطرق الممكنة ، وتشمل هذه الجهود كل مجالات الحياة المدرسية وذلك للرفع من مستوى التحصيل الدراسي الذي يمثل مقدار ما يحصل عليه التلميذ من معلومات أو مهارات معبر عنها بدرجات الإختبار. وهذا النقص أي عدم تكافؤ الفرص يعتبر مؤشر للإخفاق الذي يعتبر من أهم المشكلات الدراسية وأكثرها شيوعا ، وهو بداية لمشكل التسرب من المدرسة ، فهو من المظاهر السلبية للمرود التربوي التي عرفتھا المنظومة التربوية ، وهو عدم القدرة على إستيعاب المعلومات والمعارف التي تقدم للتلاميذ ، وذلك لأسباب ذاتية وبيداغوجية وإجتماعية وإقتصادية ، وهذه الظاهرة لها تأثير سلبي على التلاميذ وعلى المؤسسات التربوية ، ولذلك فهي تعمل على مساعدة التلاميذ بحصص الدعم والإستدراك . ولكي تعمل الإدارة على تحسين التحصيل الدراسي فإنها تلجأ إلى تحقيق الإنضباط الذي يساعد في تطوير السلوك ، فهو يتضمن الإجراءات العلاجية والوقائية ، التي يمارسها التلاميذ فهو يتضمن أيضا التوافق بينهم وبين المدرسة ، فعندما يحدث الشغب في المدرسة فإن ذلك يكون غالبا

الفصل الرابع

حدود علاقه بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

عن طريق التلاميذ الذين يجدون صعوبة في إشباع إحتياجاتهم ، ولكي يمكن للإدارة المدرسية أن تضمن العدالة والموضوعية لابد أن تكون سياستها تعتمد على المبدأ العلاجي في تقويم سلوك التلاميذ وإعتماد الديمقراطية ، ولا يأتي ذلك إلا إذا ارتكزت على قيم العلاقات الإنسانية ، ولكي تساعد التلاميذ على تحقيق إشباع حاجاتهم فإنها تساعدهم في الحصول على المواد التي تتناسب وحاجاتهم ، فمن أهم وظائف التوجيه التربوي الرئيسية مساعدة التلاميذ بتوزيع نشاطاتهم بحكمة وروية على التنوعات التربوية التي تطبقها المدرسة .

ولكي تحقق الإدارة المدرسية وظائفها وتحسن مردودها يجب أن تنظر إلى البرامج الدراسية نظرة فاحصة وناقدة ، لكي تحذف الحشو الذي لا فائدة منه أو طائل ، فالمعلومات الجزئية والثانوية التي قد توجد بالمقررات ربما تخل بمبدأ التكامل ولذلك يجب مراعاة قدرات التلاميذ عند تطبيق البرامج .

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

- أولاً : الدراسة الإستطلاعية .
- ثانياً : تساؤلات الدراسة .
- ثالثاً : مجالات الدراسة .
- رابعاً : عينة الدراسة وكيفية إختيارها .
- خامساً : المنهج المعتمد في الدراسة .
- سادساً : أدوات جمع البيانات .
- خلاصة الفصل .

تمهيد

بعد الإنتهاء من مرحلة جمع المعلومات من خلال الدراسة النظرية ، والتي وضحنا من خلالها مختلف عناصر الإدارة المدرسية ومردودها التربوي والتي فصلناها في ثلاث فصول متنوعة نصل أخيراً إلى مرحلة الدراسة الميدانية .

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل البحث العلمي ، بل تعد أساسه الذي يبني عليه فهي تستهدف التحقق من صحة أو خطأ الفروض ميدانيا ، أو الإجابة عن تساؤلات الدراسة ، فهذه المرحلة تمثل أهمية خاصة في البحوث الإجتماعية ، وذلك لأن قيمة البحث الإجتماعي ، لا تنحصر فقط في جمع المعلومات النظرية ، والإطلاع على تراث وأدبيات البحث أو المشكلة موضوع الدراسة ، وإنما تكمن القيمة الحقيقية في أي بحث إجتماعي في الإعتماد على العمل الميداني الذي يمكن الباحث من إستغلال أحسن قدراته وجهوده في جمع المعلومات المتعلقة بمجتمع دراسته لأن هذه البيانات تفقد شيئاً من قيمتها إذا لم نقم بتحليلها وتفسيرها وفقاً للواقع الميداني لإستخلاص النتائج والتوصيات المتعلقة بالمشكلة المطروحة للدراسة ولتحقيق هذه المرحلة يتطلب من الباحث أولاً أن يتعرف على بيئة موضوع الدراسة وذلك من خلال الدراسة الإستطلاعية التي تسمح لنا بالحصول على بيانات هامة لها علاقة بموضوع البحث ، إلى جانب إستمارة الإستبيان ، وبعض وسائل جمع البيانات مثل المقابلة والملاحظة وغيرها ، والإستعانة ببعض الأساليب في تحليل نتائج الدراسة .

الفصل الرابع حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرود التربوي

أولاً: الدراسة الإستطلاعية

تعتبر المرحلة الأولى في الدراسة الميدانية ، وتستهدف توضيح بعض المفاهيم وتحديد أولويات المسائل والموضوعات ، أو جمع المعلومات لإزالة الغموض عن بعض النقاط ، ومن هنا تمت الدراسة الإستطلاعية من أجل الإستكشاف والتعرف على :

- أماكن تواجد المؤسسات التي ستجرى بها الدراسة .
- الهياكل التنظيمية للمؤسسات التربوية موضوع الدراسة .
- إجراء مقابلة مع بعض المسؤولين والمديرين للحصول على بعض البيانات والإحصاءات.

ثانياً: تساؤلات الدراسة

يستطيع الباحث أن يعتمد على بعض التساؤلات (الأساسية والفرعية) إلى أن يتقدم في بحثه وتتكشف أمامه الجوانب الغامضة ، كذلك يمكن للباحث أن يكتفي بالتساؤلات فقط ، خاصة إذا كان بحثه يصنف ضمن البحوث الإستكشافية التي لا تزال جديدة ولم يطرقها الباحثون من قبل حيث غالباً ما تكون هناك صعوبة في وضع فروض دقيقة عن ظواهر لا يعلمون عنها شيئاً .³⁶⁴

وبما أن موضوع الدراسة هو الإدارة المدرسية والمرود التربوي وبالتالي فنشير هذه الدراسة تساؤلاً رئيسياً هو : ما هي وظيفة الإدارة المدرسية في التأثير على المرود التربوي للمدرسة الثانوية؟

وتتدرج تحته جملة من التساؤلات الفرعية :

- كيف يمكن أن تؤثر الإدارة المدرسية على التحصيل الدراسي للتعلم؟
- ما دور الإدارة المدرسية في تحقيق الإنضباط داخل المدرسة الثانوية؟
- ما مدى مساهمة الإدارة المدرسية في تطبيق محتوى المناهج الدراسية للتعلم؟
- كيف يمكن أن تؤثر العلاقات الإنسانية داخل الإدارة المدرسية على المرود التربوي؟

ثالثاً: مجالات الدراسة

من بين الكثير من الصعوبات التي تواجه الباحث خاصة في العلوم الإجتماعية أن دراسة أي ظاهرة إجتماعية لا يمكن أن تعمم في كل الأزمنة وعلى كل الأمكنة ، لذا وجب على الباحث أن يحصر دراسته في نطاق حدود معينة ، لأن الظاهرة المدروسة قد تتغير نتائجها حسب المكان والزمان .

أولاً: المجال المكاني

1- عبد الهادي أحمد الجوهري وعلي عبد الرزاق ابراهيم - المدخل إلى المناهج وتصميم البحوث الإجتماعية - المكتب الجامعي الحديث - الإسكندرية - 2002. ص234.

الفصل الرابع حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرود التربوي

تمت دراستنا الميدانية في مدينة سيدي خالد الواقعة في جنوب غرب عروس الزيبان - بسكرة - يحدها من الشمال الغربي بلدية الشعبية ، من الجنوب البسباس ، من الشمال الشرقي أولاد جلال وتغطي هذه البلدية مساحة 212.60 كم² ، وتضم دائرة سيدي خالد بلديات - البسباس - رأس الميعاد - كما تشمل على تجمعين ثانويين هما - عرش الحمولة - والهويل .

وعليه تمت الدراسة الميدانية للمذكرة في مدينة سيدي خالد وعلى مستوى كل ثانوياتها (متقن وثانويتين) نظرا لأن الدراسة في ثانوية واحدة لا تعطي النتائج المرجوة لإعتبرات عدة منها قد تكون جديدة ، أو في مرحلة تغير المدير ، أو موقعها غير المناسب ، وغيرها

* الثانوية الأولى : (شقرة بن صالح) تقع بالمدينة الجديدة ، على مساحة قدرها 9050م² المساحة المبنية منها بلغت 2100 م² ، تم إفتتاحها يوم 1989/10/29. عدد تلاميذها 715.
* الثانوية الثانية : (متقن القرمي محمد) تقع شمال سيدي خالد ، على مساحة قدرها 7000م² تم إفتتاحها سنة 1993. عدد تلاميذها 715.

* الثانوية الثالثة : (ثانوية الحي الشمالي) مساحتها قدرها 1.6337 هكتار تم إفتتاحها يوم 2006/09/16. عدد تلاميذها 166.

ثانيا : المجال الزمني

بعد إنتهاء الجانب النظري ، انتقلنا إلى الجانب الميداني لجمع البيانات اللازمة عن موضوع الدراسة .

- الدراسة الإستطلاعية كانت يوم 2006/12/23.
- توزيع الإستثمارات التجريبية والتي بلغت 40 (05 للإداريين ، و 10 للأساتذة ، و 25 للتلاميذ) وإجراء المقابلات تم ذلك يوم 2007/03/03 إلى غاية يوم 2007/03/08 حيث وزعت الإستثمارات على مجموعة من الإداريين والأساتذة والتلاميذ ، وإجراء مقابلة مع مديري المدارس ومستشاري التربية والتوجيه ، وبعض الأساتذة والتلاميذ.
- أما توزيع الإستثمارات الضابطة وذلك بعد تعديلها فقد كان يوم 2007/03/14 بداية بالمتقن ، وقد تمت العملية بمساعدة بعض الأساتذة فقد تم توزيع إستمارة الأساتذة بقاعة الأساتذة أثناء فترة الإستراحة وبوجودي طبعا لتعريفهم بطبيعة الموضوع وتوضيح بعض الأسئلة ، وعند إنطلاق ساعة الدراسة يأخذ كل أستاذ مجموعة من الإستثمارات لتوزيعها على التلاميذ. أما إستمارة الإداريين فقد قام بها المراقب العام .
- أما إستثمارات ثانوية الحي الشمالي فقد قام المدير شخصيا بتوزيعها ووجدتها جاهزة كلها يوم 2007/03/15.
- أما ثانوية شقرة بن صالح فقد تمت العملية يوم 2007/03/15 بعد جمع الإستثمارات السابقة مباشرة ، وتمت العملية كما في المتقن بمساعدة المستشارية وبعض الأساتذة والإداريين .
- كما قمت بتوزيع الإستثمارات على التلاميذ في حصص الفراغ وفي المكتبة وحتى في الساحة ، وتم جمعها نهائيا يوم 2007/03/17 لأن تلاميذ المرحلة النهائية لم يتحصلوا على عطلة الربيع .
- بعدها مباشرة بدأت بعملية تفرغ البيانات وتحليل الجداول حيث كان عدد الإستثمارات الموزعة 238 إستمارة . كل ذلك تم طبعا بعد إختيار العينة المناسبة.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرود التربوي

- **ثالثا: المجال البشري** أما المجال البشري فقد ضم مجموع الإداريين والأساتذة والتلاميذ في مختلف الثانويات ، حيث بلغ عدد الثانويات ثانويتين وملتقن ، وبلغ عدد الإداريين 26 إداريا ، وعدد الأساتذة 80 أستاذًا ، وعدد التلاميذ كان 1596 تلميذا .

- رابعا: العينة وكيفية تحديدها

يعتبر إختيار الباحث للعينة من الخطوات والمراحل الهامة للبحث ، ويقوم الباحث عادة بتحديد جمهور بحثه أو مجتمع بحثه حسب الموضوع أو الظاهرة أو المشكلة التي يختارها ولما كانت المجتمعات الدراسية كبيرة الحجم في الغالب ، فإنه لا يمكن لباحث واحد أن يقوم بدراسة الظاهرة أو الحدث في ذلك المجتمع منفردا ، وإنما يلجأ لإختيار عينة الدراسة من ذلك المجتمع بحيث يمثله تمثيلا صادقا .³⁶⁵

يتوزع مجتمع الأصل المرغوب دراسته ميدانية من خلال شبكة ثلاث مؤسسات التعليم الثانوي في سيدي خالد (ثانويتين وملتقن) ونضرا للعدد القليل للمؤسسات ووقوعها في مناطق قريبة من بعضها البعض تم إجراء مسح شامل عليها .

ولأن الدراسة تستهدف مجتمع المدرسة الثانوية ، فقد تم التركيز على جميع أطراف العملية في الإدارة المدرسية والمؤثرة بدورها بطريقة مباشرة على المرود التربوي (الإداريين – الأساتذة – التلاميذ) وقد بلغ عدد الإداريين في المؤسسات الثلاثة 26 إداريا ، أما عدد الأساتذة فقد كان 80 أستاذًا ، وعدد التلاميذ 1596 تلميذا ، وقد إختيار من هؤلاء عينة الدراسة ، وقد تم إختيار العينة من الإداريين دونما إعتبار للسن لأنه ليس مؤشر للخبرة وقد تم إستبداله بسنوات العمل في الوظيفة ، كي نستطيع الحصول على معلومات وبيانات تخدم موضوع الدراسة أما عينة الأساتذة فقد أختيرت بلا تمييز على أساس الجنس أو المادة المدرسية أو سنوات العمل أو الأقدمية إعتبار من أن كل أستاذ هو مؤهل للتعليم الثانوي وأنه فوق ذلك عضو في مجلس التعليم الذي يضم جميع أساتذة المادة في المؤسسة التي يعمل وأنه بالتالي على علم بكل القوانين الإدارية والشؤون البيداغوجية وشؤون التلاميذ .

أما التلاميذ فقد تم إختيار العينة لإعتبارات الجنس وخاصة الشعبة ، وذلك بهدف معرفة رأي التلاميذ وفي كل الشعب في تطبيق الإدارة لمحتوى المناهج ، لكي نصل إلى نتائج موضوعية ومنطقية تضم كل الآراء .

وقد كان إختيار العينة في هذه الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة " والإختيار هنا لا يعني أنه يتم بطريقة إرتجالية كما يظن البعض ، ولكن يعني إعطاء فرص متكافئة لجميع أفراد المجتمع في الإختيار ، أي يمكن إختيارهم ضمن أفراد العينة ، وأن الفرص متساوية أمام الجميع " .³⁶⁶

" وتعد العينة العشوائية البسيطة أحد أنواع المعاينات الإحتمالية حيث تعتمد على نظرية الإحتمالات في إختيار وحداتها وتقدير ثوابتها ، وتعد هذه المعاينة أبسط أنواع المعاينات لكنها أهمها وأكثرها أصالة في العشوائية وتعرف بأنها طريقة إختيار (n) وحدة من

365 : سامي ملحم – مناهج البحث في التربية وعلم النفس – دار المسيرة للنشر والتوزيع – عمان – 2000 -ص 219.

366 : عبد الهادي أحمد الجوهري وعلي عبد الرزاق ابراهيم – المدخل إلى المناهج وتصميم البحوث الإجتماعية – المكتب الجامعي الحديث – الإسكندرية – 2002 -ص 266.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرود التربوي

مجتمع حجمه (N) بحيث يكون لكل عينة من العينات الممكن إختيارها فرص متساوية (إحتمال متساو) في الظهور " 367.

- وقد تم إختيار العينة على مرحلتين وقد إقتصرت المرحلة الأولى على العينة الإجمالية فقد تم إختيار نسبة 50% من الإداريين و50% من الأساتذة ، وقد تم إختيار هذه النسبة وذلك نظرا للعدد القليل لأفراد العينة وحتى تمثل مجتمع الأصل تمثيلا صادقا (وقد كانت العينة 13 إداريا و40 أستاذا) وحتى نصل إلى بيانات ومعلومات تخدم موضوع الدراسة ، ونسبة 10% من العدد الإجمالي للتلاميذ 1596 ، وهذا نظرا للعدد الكبير لمجتمع العينة ، وقد بلغت العينة المختارة (160) تلميذا وقد كان إجمالي العينة المختارة هو 213 فردا ، والجدول الموالي رقم(03) يوضح حجم العينة المختارة بحسب مؤسسات التعليم الثانوي المدروسة .

العينة المختارة	النسبة المئوية	المجموع	ثانوية الحى الشمالي	ثانوية شقرة بن صالح	المتقن	العينة
13	50	26	06	10	10	الإداريين
40	50	80	12	34	34	الأساتذة
160	10	1596	166	715	715	التلاميذ
213						المجموع

- أما المرحلة الثانية ، فقد تم إختيار العينة حسب كل مؤسسة وقد إعتمدت الطريقة المولية في تحديدها :

وبعد إجراء العمليات بنفس النسبة بالتقريب وبالنسبة لكل فئة ، وفي كل مؤسسة ، تم التوصل إلى أن الثانوية الأولى والثانية كان عدد أفراد العينة 5 إداريين و17 أستاذا و72 تلميذا . لكل واحدة ، أما الأخيرة فقد كانت 3 إداريين و 6 أساتذة و16 تلميذا . ومنه فإن العدد الإجمالي لأفراد العينة هو 213 فردا .

وقد تم إختيار العينة في المؤسسات الثلاثة بطريقة عشوائية بسيطة وذلك بواسطة إعطاء كل فرد من القائمة التي تضم مجموع الإداريين والأساتذة والتلاميذ في كل مؤسسة ، رقما كتب في قصاصات من ورق ووضعت في علبة تسمح بتخليطها في كل عملية سحب

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

وهكذا حتى تم الحصول على العينة المطلوبة ، ووفق أسس علمية لا مكان فيها للإنحياز أثناء الاختيار. وقد تمت العملية بنفس الخطوات وفي كل مؤسسة .

- خامسا: المنهج المعتمد في الدراسة

يقصد بمنهج البحث العلمي السلوك الواضح أو طريق الوضوح المستبان المستقيم ، وهذا المفهوم مطلب جوهرى في البحث العلمي المنظم لكون المنهج عملية فكرية منظمة ، أو طريق وأسلوب أو سبل منظمة دقيقة وهادفة ، يسلكها الباحث المتميز بالموهبة وملكات الإبداع والقدرة على التصور في إطار التخصص ، مستهدفا إيجاد حلول لمشكلة أو ظاهرة بحثية محددة ، ويلتزم الباحث ، بمجموعة قواعد وضوابط لإتخاذ قرارات وإتباع إجراءات مقيدة ومحددة لمسيرته البحثية في إطار المنهج ، والإستعانة بأدوات بحثية أكثر ملاءمة .³⁶⁸

فمناهج البحث العلمي هي مجموعة قواعد يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق علمية صحيحة تخص موضوع الدراسة ، وبالتالي إختيار منهج الدراسة عملية لا تخضع لإرادة الباحث بقدر ما تتعلق بطبيعة موضوع البحث والهدف المتوخى منه .³⁶⁹

ويخطئ البعض حين يختارون منهج البحث قبل المشكلة ، وهذه كارثة فالمشكلة هي التي تحدد المنهج ، والمنهج لا بد أن يكون إجرائيا ، بمعنى أن يحول الكلام العام الذي نقرأه في كتب المناهج إلى خطوات إجرائية مفصلة عن موضوع الدراسة ، وتقود إلى حل مشكلته ، أو الإجابة على أسئلته ، أو التحقق من صحة فروضه ، فالأمور الثلاثة (المشكلة – الأسئلة – الفروض) شيء واحد في الواقع ، أو هي أوجه ثلاثة لشيء واحد .³⁷⁰

لذلك كان المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه " أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة ، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة "³⁷¹

ويعتبر الأكثر ملاءمة لموضوع دراستنا كونه أكثر مناهج البحث ملاءمة للواقع الإجتماعي كسبيل لفهم ظواهره وإستخلاص سماته ويأتي على مرحلتين :

* الإستكشاف والصياغة : التي تأتي على ثلاث خطوات هي تراث العلوم الإجتماعية فيما يتعلق بموضوع البحث والإستيناد إلى ذوي الخبرة العلمية بموضوع الدراسة ، ثم تحليل بعض الحالات التي تزيد من إبصارنا بالمشكلة وتلقي الضوء عليها .³⁷² وتم ذلك من خلال قيامنا بتجميع المصادر النظرية ذات الصلة بموضوع الدراسة ، وتحديد درجة أهميتها للبحث.

- القيام بإجراء إتصالات وزيارات إلى بعض المؤسسات مثل مديرية التربية ومراكز التوجيه وذلك لغرض تقديم مساعدة أو إضافة معلومة لموضوع الدراسة .

368 : محمد سليمان المشوخي – تقنيات ومناهج البحث العلمي – دار المعرفة الجامعية – الإسكندرية -2002- ص 163.

369 : محمد عبيدات وآخرون – منهجية البحث العلمي – القواعد والمراحل والتطبيقات – ط2- دار وائل للنشر – عمان – 1999- ص46.

370 : عبد الجواد بكر – منهج البحث المقارن – بحوث ودراسات – دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر – الإسكندرية – 2002- ص 20.

371 : محمد عبيدات وآخرون – نفس المرجع.

372 : محمد محمد قاسم – المدخل إلى مناهج البحث العلمي – دار المعرفة الجامعية – الإسكندرية – 2003- ص60.

الفصل الرابع حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

* التشخيص والوصف وذلك بتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها تحليلًا يؤدي إلى إكتشاف العلاقة بين المتغيرات وتقديم تفسير ملائم لها.³⁷³ كالعلاقة بين الإدارة المدرسية والمردود التربوي .

وتمت مرحلة الوصف بشمولها لصياغة تساؤلات الدراسة ككل. فموضوع المردود التربوي بإعتباره المتغير التابع موضوع واسع ، فقد تم حصره في مؤشرات معينة أشرنا إليها في الإشكالية ليتم بعدها تحديد مجتمع الدراسة . فالعينة الممثلة له ، وكذا الأدوات الملائمة لجمع المعلومات منها الإستمارة والمقابلة والملاحظة. وأخيرا مرحلة تحليل وتفسير البيانات ، وذلك للخروج بإستنتاجات تكون بمثابة إجابة عن تساؤلات الدراسة ، ثم التساؤل الرئيسي إيجابا أو سلبا وأخيرا التوصيات .

سادسا: أدوات جمع البيانات : بعد أن تتم تغطية الإطار النظري للبحث ووضع التساؤلات وتحديد التغيرات وطرق قياسها تأتي مرحلة جمع البيانات اللازمة للبحث إذ تعد من مراحل البحث العلمي الهامة . وعلى الباحث أن يحدد طريقة جمع البيانات المثلى التي تناسب بحثه ، فلا يوجد طريقة معينة يمكن تفضيلها بشكل مطلق على غيرها من الطرق وإختيار الطريقة يعتمد على طبيعة البحث ومدى ملاءمة الوسيلة للبيانات المراد دراستها .

- طبيعة مجتمع وأفراد الدراسة .
- ظروف الباحث من حيث قدراته المالية والوقت المتاح له ومدى معرفته بإستخدام

طريقة جمع البيانات.³⁷⁴

ويمكن التوضيح أن المقصود بالأداة من خلال علاقتها بالمنهج هي الطريقة المستخدمة في دراسة واحد من مواضيع وظواهر المجتمع موضوع إهتمامنا ذلك لأن المنهج كإستراتيجية والطريقة هي التي تفيده في الوصف أو القياس ، مثلا تستعين بالأدوات اللازمة في توفير بيانات الوصف أو القياس إذ يستعان بها مثلا في المنهج الإجماعي بأدوات معينة في جمع بياناته ، ولذلك تحدد " الأداة " بأنها الوسيلة التي يلجأ إليها الباحث للحصول على المعلومات والبيانات التي يتطلبها موضوع بحثه.³⁷⁵

لذلك فإننا نجد كل منهج يحتاج إلى أدوات لجمع البيانات ، فالقيام بالدراسة الميدانية يتطلب إختيار سليم للأدوات التي من شأنها أن تجعل العمل متكاملا أولا ، لذا فدور إختيار الأدوات المناسبة عملية لا تقل أهمية عن باقي العمليات الأخرى ، ولا يمكن تحت أي ظرف إنجاز دراسة علمية من دون توفر أدوات مناسبة لطبيعة الموضوع ولنوع المنهج المختار تطبيقه في الدراسة . وسندرج الأدوات التي استخدمناها في جمع البيانات وهي كالاتي :

³⁷³ : محمد محمد قاسم - نفس المرجع السابق.

³⁷⁴ : محمد عبيدات وآخرون - نفس المرجع السابق - صص(54-55).

³⁷⁵ : علي عبد الرزاق جليبي وآخرون - البحث العلمي الإجماعي - لغته ومداخله ومناهجه وطرائقه - دار المعرفة الجامعية - الإسكندرية -

الفصل الرابع حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

1- إستمارة الإستبيان

تعتبر أهم أداة يتم الإعتماد عليها في البحث ، والتي تأخذ الكثير من الوقت والجهد في إعدادها ، وتعرف بأنها " أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إستمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة ، مرتبة بأسلوب منطقي مناسب ، يجرى توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها " ³⁷⁶

ويستخدم الإستبيان لجمع المعلومات بشأن معتقدات ورغبات المستجيبين كذلك الحقائق التي هم على علم بها ولهذا تستخدم الإستبيانات بشكل رئيسي في مجال الدراسات التي تهدف إستكشاف حقائق عن الممارسات الحالية ، وإستطلاعات الرأي وميول الأفراد ، وإذا كان الأفراد الذين يرغب الباحث في الحصول على بيانات بشأنهم متواجدين في أماكن متفرقة ، فإن وسيلة الإستبيان تمكنه من الوصول إليهم جميعا بوقت محدد وبتكاليف معقولة ، وكذلك فإن الإستبيان يعتبر وسيلة ناجحة لدراسة الحياة الشخصية للأفراد وخاصة تلك الجوانب من الحياة الخاصة التي لا يمارسها الأفراد إلا عندما ينفردون بأنفسهم بعيدا عن أعين المراقبين وقد وجد أنه في حالتها المقابلة والملاحظة فإن الباحث يكون سيد الموقف ، لأنه يعد الإستمارة ويطرح الأسئلة ويقوم بجمع وتدوين المعلومات بنفسه ، ويندر أن يفعل المستجيب ذلك ، بل في كثير من المقابلات لا تسنح الفرصة له أن يرى الإستمارة التي تحتوي على البيانات ، بينما في حالة الإجابة عن أسئلة الإستبيان فإن المستجيب يكون سيد الموقف ، فهو يعبئ الإستمارة بكلماته ويخط يده حسب فهمه للأسئلة ومدى رغبته في الإجابة. ³⁷⁷ وبالتالي فالإستمارة كونها أداة أو وسيلة لجمع البيانات تعتمد على عدد من الأسئلة المعدة بشكل مبسط ومتسلسل ترسل للمبحوثين إما عن طريق البريد أو تسلم باليد ، أو تنتشر على صفحات الجرائد ، والمجلات ، أو على شاشة التلفزيون ، أو عن طريق الإذاعة ، أو التليفون ، ليجيب عليها المبحوثين ويقومون بإرسالها إلى الباحث ، أو الهيئة المشرفة على البحث. ³⁷⁸

وجاء الإستبيان الذي تم وضعه بعد محاولات عدة لصياغته حيث تم وضع الإستمارة التجريبية أول الأمر ، وكانت موجهة لعدد محدود من أفراد العينة والغرض منها قياس مدى نجاحها وصدقها ، ومعرفة مواطن الضعف والخلل فيها ، وبواسطة الإستمارة التجريبية تم حذف الأسئلة غير المقبولة والغامضة ، ودمج بعضها في احتمالات ، وإضافة أسئلة جديدة بناء على طلب مستشاري التربية والأساتذة والمدير الذين تمت معهم المناقشة ، وكذلك قمت بإعطاء الإستمارات إلى الأستاذ المشرف والأستاذ ابراهيمي الطاهر (أستاذ التعليم الجامعي) - مدير المتقن- مستشارتي التربية والتوجيه .

وفي الأخير تمت الموافقة على الإستمارات النهائية أولا من قبل المشرف ، لإحتوائها على أسئلة معقولة ، وسهلة التناول بعد إجراء التعديلات اللازمة عليها إلى أن خرجت الإستمارات في صورتها النهائية (ينظر الملحق).

- تضمنت الإستمارة الأولى (الإداريين) قسمين :

³⁷⁶ : يحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم - مناهج وأساليب البحث العلمي - النظرية والتطبيق - دار الصفاء - الأردن - 2000-ص82.

³⁷⁷ فوزي غرابية وآخرون - أساليب البحث العلمي في العلوم الإجتماعية والإنسانية - ط2- دار وائل للنشر والتوزيع - عمان- 2002-ص71.

³⁷⁸ : عبد الله محمد عبد الرحمن ومحمد علي البديوي- مناهج وطرق البحث الإجتماعي - دار المعرفة الجامعية - الإسكندرية -2002-ص

الفصل الرابع حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرود التربوي

- القسم الأول: تم فيه وضع البيانات الشخصية للمبحوث كالجنس ، وعدد سنوات العمل في الوظيفة ، وطبيعة التكوين الأكاديمي التي لها علاقة مباشرة التأثير في موضوع الدراسة من البند 01 إلى البند 03.
- أما القسم الثاني: فتضمن جملة من الأسئلة بلغ عددها 11 سؤالا بين أسئلة مفتوحة وأخرى مغلقة وأسئلة ذات احتمالات ، فالأسئلة المفتوحة لم يتم الإجابة عنها نظرا لإنشغالات المبحوثين لذلك تم إستبعادها .
- ومحورها (1): تضمن بيانات عن التحصيل الدراسي وتأثير الإدارة المدرسية عليه من البند 04 إلى البند 12.
- محورها (2): يتضمن بيانات عن تأثير العلاقات الإنسانية داخل الإدارة المدرسية على المرود التربوي .
- من البند 13 إلى البند 23 .
- أما الإستمارة الثانية (الأساتذة) فتضمنت قسم واحد يحوي محورين .
- المحور (1): يتضمن بيانات عن دور الإدارة المدرسية في تحقيق الإنضباط داخل المدرسة الثانوية من البند 01 إلى البند 11.
- المحور (2): يتضمن بيانات عن تأثير العلاقات الإنسانية داخل الإدارة المدرسية على المرود التربوي من البند 12 إلى البند 22.
- أما الإستمارة الثالثة (التلاميذ) فتضمنت قسمين :
- القسم الأول: بيانات شخصية من البند 01 إلى البند 02.
- القسم الثاني: يتضمن محور واحد يحتوي بيانات حول مساهمة الإدارة المدرسية في تطبيق محتوى المناهج الدراسية للتلاميذ من البند 03 إلى البند 12.
- كما قياس أداة الإستمارات الثلاث بإستخدام طريقة التجزئة النصفية ، حيث تم تقسيم بنود كل إستمارة على حدى إلى نصفين ، بفرز البنود الفردية والزوجية ، حيث شكل منها نصفاً ومن ثم تطبيق معادلة بيرسون لحساب معامل الارتباط :-

ن مج س ص - مج س . مج ص

$$\sqrt{\frac{\{ن مج س^2 - (مج س)^2\} \cdot \{ن مج ص^2 - (مج ص)^2\}}{}}$$

حيث ر : معامل الارتباط

س : البنود الفردية .

ص : البنود الزوجية .

ن : عدد أفراد العينة.

وبعد إجراء العمليات الحسابية المطلوبة تم التوصل إلى أن معامل ثبات الإستمارة الموجهة للإداريين 0.75 والموجهة للأساتذة 0.87 وكلاهما قوي ، أما الإستمارة الموجهة للتلاميذ فمعامل ثباتها 0.99 وهو قوي جدا .

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرود التربوي

2- المقابلة: هي أكثر الأدوات شيوعا في الحصول على المعلومات مباشرة من الناس ويمكن إستخدامها في ظروف وأماكن متعددة في الريف والبادية.³⁷⁹ والمقابلة إستبيان منطوق والفرق الأساسي بينهما أن المقابلة تتضمن التفاعل المباشر ، بين الباحث والمستجيب ، فالمقابلة مرنة ويمكن إستخدامها مع أنواع مختلفة من المشكلات والأشخاص.³⁸⁰ وتعتبر المقابلة أداة هامة للحصول على المعلومات من خلال مصادرها البشرية وتستخدم في مجالات متعددة ، ويشيع إستعمالها حتى يكون للبيانات صلة وثيقة بأراء الأفراد ، أو ميولهم نحو موضوع معين كما تصلح المقابلة لجمع المعلومات عن مواقف ماضية أو مستقبلية يصعب فيها إستخدام الملاحظة وقد عرفها **بنجهام bingham** " المقابلة محادثة جادة موجهة نحو هدف محدد وليس في مجرد الرغبة في المحادثة ذاتها " .³⁸¹ تعتبر المقابلة بين الباحث والمفحوصين أداة هامة لجمع المعلومات ، لأن الباحث في المقابلة يستطيع الحصول على المعلومات ، كما يستطيع دراسة الإنفعالات والمشاعر والتغيرات النفسية للمفحوصين .³⁸²

والمقابلة أنواع تليفونية أو بواسطة الحاسوب أو التلفاز وأجهزة الإرسال والإستقبال ، أو المقابلة الشخصية وهي الطريقة المثلى التي إختارناها وذلك لما تتميز به من إرتفاع نسبة المرود ، وبغزارة المعلومات التي تحصل عليها الباحث ، وتعرف ردود المبحوثين وإنفعالاتهم إلا أن أهم مأخذها هي إحتمالية التحيز من قبل المبحوث للظهور بمظهر لائق أمام الباحث وإرتفاع تكاليفها المادية وتحتاج إلى وقت من الباحث وبخاصة في حالة تباعد أفراد الأسرة .³⁸³

كما تعد المقابلة الشخصية تكتيكا واسع الإنتشار في تقويم الشخصية ويمكن من خلالها الكشف عن الكثير من جوانب السلوك الظاهر والمظهر وأحيانا ما يطلق عليها (الملاحظة بالمشاركة) إذ تقوم عادة من خلال حوار " دياالوج " بين الملاحظ والعميل .³⁸⁴ وبالتالي فالمقابلة في معناها العام " هي حوار مواجهي هادف بين شخصين أو أكثر حول موضوع معين في مكان معين " .³⁸⁵

ولقد تم إستخدام المقابلة في الدراسة الميدانية مع مديري الثانويات ، ومستشاري التربية والتوجيه ، وبعض الإداريين ومجموعة كبيرة من الأساتذة والتلاميذ ، وكان الهدف من هذه المقابلات ألا هو الإحاطة بالجوانب الغامضة من الموضوع ومحاولة فهمها ، والهدف الثاني هو مقارنة أقوال المبحوثين مع بعضهم البعض ، ومعهم ومع ما لاحظته من خلال تواجدي المتكرر بالمدارس ، وذلك تأييدا أو معارضة ، نفيًا أو إثباتا . إن المقابلة قد ساعدتني كثيرا في فهم الموضوع وإعطاء تفسير أعمق لعلاقة الإدارة المدرسية والمرود التربوي والجوانب التي يمكن أن تتدخل فيها الإدارة ، والجوانب المتعلقة بالقوانين التي ليست عليها سوى تطبيقها كما جاءت عليه دون زيادة أو نقصان .

379 : حسين محمد حسنين - طرق وأدوات جمع المعلومات والبيانات عن المجتمع المحلي - دار مجدلاوي - عمان - 2002 - ص80.

380 : رجاء محمود أبوعلام - مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية - ط3- دار النشر للجامعات - مصر - 2001- ص110.

381 : جودت عزت عطوي - أساليب البحث العلمي - مفاهيمه وأدواته وطرقه الإحصائية - الدار العلمية - عمان - 2000 - ص99.

382 : ذوقان عبيدات وسهيلا أبو السميد - البحث العلمي - البحث النوعي والبحث الكمي - دار الفكر للطباعة والنشر - 2002- ص71.

383 : محمد عبيدات وآخرون - مرجع سبق ذكره - ص5.

384 : محمد عبد الظاهر الطيب وآخرون - مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية - دار المعرفة الجامعية - الإسكندرية - 1997 - ص191.

385 : بشير صالح الرشيد - مناهج البحث التربوي - دار الكتاب الحديث - الكويت - 2000 - ص183.

الفصل الرابع حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرود التربوي

3- الملاحظة: تعتبر الملاحظة من أهم أدوات جمع البيانات ، وقد إستعملها الإنسان البدائي في ملاحظة الطبيعة ، وما يطرأ عليها من تغيرات وما زال يستعملها الإنسان المعاصر لما لها من أهمية وفائدة .

وإذا كانت الملاحظة العادية متاحة لكل الناس ، فإن الملاحظة العلمية التي نحن بصدد دراستها تختلف عن الملاحظة غير العلمية ، لأن العقل في هذه الأخيرة يقوم بنصيب كبير في تحليل الظواهر وإيجاد العلاقات بينها ، كما أنها لا تقتصر على الحواس فقط ، بل تتطلب أدوات علمية دقيقة للقياس ، والتحليل ، ولعل أهمية الملاحظة تكمن في أنها الوسيلة الأسهل والأنجع في مراقبة السلوك الإنساني وجمع بيانات حوله في بعض المواقف الحياتية التي يستطيع الإنسان أن يعطي فيها معلومات ، أو تلك التي يخجل الإنسان أن يصرح فيها بمواقفه ، كما أنها تقيد في تلك المواقف التي يرفض فيها المبحوثين إعطاء معلومات للباحث تتعلق بموضوع الدراسة أو الإجابة عن أسئلته .³⁸⁶

وتعرف بأنها " مشاهدة موضوع معين على نحو هادف ، وبموجب إجراءات منظمة يقوم بها الباحث لتحقيق فهم أفضل لهذا الموضوع " وعلى الرغم من تعدد موضوعات البحث العلمي التي يمكن دراستها من خلال الملاحظة ، إلا أنها كثيرا ما تستخدم في البحوث التربوية لدراسة السلوك ، وقد إستندت الكثير من البحوث والدراسات التربوية والنفسية على الملاحظة – بجانب أدوات أخرى – بما مكن هذه البحوث من بناء الفروض والنظريات ذات القيمة العلمية العالية³⁸⁷ ولكي تكفل الملاحظة بالنجاح يجب مراعاة الشروط التالية :

- ماذا يريد الباحث أن يلاحظ ، وما الهدف منه؟.
 - كيف يسجل ما يلاحظه؟.
 - كيف سيتحقق من صحة ملاحظاته ، وبأية إجراءات؟.
 - نوع العلاقة التي يجب أن تكون بينه ، وبين ما يلاحظه وكيفية تدوين هذه العلاقة؟³⁸⁸
- ولقد تم إعتماد الباحثة على أداة الملاحظة من أجل جمع بعض المعلومات التي لم يتم الحصول عليها لا عن طريق الإستبيان ، ولا عن طريق المقابلة .
- ولقد تمت الملاحظة أولا فيما يتعلق بالمبنى الخارجي للمدرسة وما تتوفر عليه من مرافق وما تحتويه المكتبات والعيادة وغيرها ، وذلك لمالها من تأثير على المرود التربوي وكذا إستنتاج طبيعة العلاقات من خلال ملاحظة تصرفات المدير مع الإداريين ، والأساتذة لمعرفة نمط العلاقات السائد في الإدارة المدرسية .
- كما تم ملاحظة بعض أنواع العقاب المطبقة من طرف الإدارة والتي تفيدنا كثيرا في موضوع الدراسة.

386 : بلقاسم سلاطنية وحسان الجليلي – منهجية العلوم الإجتماعية – دار الهدى للطباعة والنشر – الجزائر -2004-صص(271-272).

387 : بشير صالح الرشدي - نفس المرجع السابق – ص188.

388 : بلقاسم سلاطنية وحسان الجليلي – نفس المرجع السابق – ص272.

الفصل الرابع حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرءود الربوي

خلاصة الفصل

كان للدراسة الإستطلاعية فائدة كبيرة فقد أضافت فهما آخر لجوانب الموضوع محل الدراسة وتحديد مفاهيمه ، ومن ثم اللجوء إلى المنهج الوصفي الذي تفرضه طبيعة الدراسة مساعدا في إختيار أدوات جمع البيانات الوثائقية والإحصائيات اللازمة أمن خلال إستعمال إستمارة الإستبيان ، وأيضا المقابلات التي تمت مع المستشارين والإداريين ، والأساتذة والتلاميذ وغيرهم ، وهو ما تدعمه ملاحظة الباحثة من خلال تواجدها بمحل إجراء الدراسة الميدانية لتصرفات عينة الدراسة ، ثم اللجوء إلى التسجيل الدقيق لماتم ملاحظته ، وهذا وقد جاءت العينة المدروسة ممثلة لخصائص المجتمع ، ومستجيبة لمتطلبات الموضوع المدروس ، وكذا هو الأمر بالنسبة لتساؤلات الدراسة التي حاولت التعبير على أبعاد المشكلة من خلال ما تم التطرق إليه من أدبيات ودراسات سابقة .

الفصل السادس: تحليل البيانات الميدانية

- تمهيد
- أولاً: تفريغ البيانات وتحليل
الجدول .
- ثانياً: نتائج الدراسة .
- ثالثاً: التوصيات .
- رابعاً: الخاتمة .

تمهيد

مما لا شك فيه أن جمع البيانات الميدانية لا تمثل نهاية المطاف بالنسبة للباحث ، حيث لا قيمة لهذه البيانات الخام بدون تصنيفها وتحليلها وتفسيرها ، وتعتبر هذه العمليات من المراحل الأساسية التي يشتمل عليها البحث الاجتماعي ، فهي خطوة تلي عملية جمع البيانات من أفراد العينة المدروسة حيث أن التحليل يهدف أساساً إلى تلخيص كل البيانات التي عمل الباحث على جمعها وتحويلها من معطيات جزئية إلى نتائج كلية ، مستعينا في ذلك بالأدوات والأساليب المناسبة للبحث ، وقد تم إعتقاد الجدولة وهي مرحلة هامة في البحوث الميدانية بصفة عامة فمن خلالها يتم وضع البيانات بعد تصنيفها في جدول يتضمن العدد والنسب المئوية التي تم الحصول عليها ، وهناك الجداول البسيطة والمركبة ، ثم مرحلة التحليل الكيفي وما تعكسه هذه الأرقام والنسب من دلالات سوسولوجية ترتبط بموضوع الدراسة ، وتفسير النتائج في ضوء التراث النظري والإطار التصوري المتبنى ، ومقارنة النتائج بنتائج الدراسات السابقة التي

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

تناولت الموضوع المستهدف ، وبعد إستخلاص النتائج تأتي التوصيات وأهميتها بالنسبة لعلاج المشكلة أو الحد من إنتشارها وخطورتها .

- أولا : تفريغ وتحليل أسئلة التساؤل الأول -**
كيف يمكن أن تؤثر الإدارة المدرسية على التحصيل الدراسي للطلاب؟
الجدول رقم (01) : يمثل إستجابة المبحوثين بالنسبة للجنس.

النسبة الكلية %	مجموع تك	الثانوية الثالثة		الثانوية الثانية		الثانوية الأولى		العينة الإيجابية الجنس
		النسبة %	تك	النسبة %	تك	النسبة %	تك	
84.60	11	100	03	80	04	80	04	ذكر
15.40	02	00	00	20	01	20	01	أنثى
100	13	100	03	100	05	100	05	المجموع

يلاحظ على بيانات الجنس أن مفردات العينة تتشكل أغلبها من الذكور وهذا ما دلت عليه نسبة 80% بينما مثلت نسبة الإناث مثلت 20% من مجموع أفراد العينة (في الثانويتين) وفي الثالثة مثلت 100% نسبة الذكور ، وهذا وإن دلت فإنما تدل على أن الرجال يلجؤون إلى العمل الإداري 84.60% على عكس النساء 15.4% اللاتي يلجأن إلى التعليم بإعتبار أن مهنة التعليم تحظى بقبول إجتماعي أكثر من مهنة الإدارة بالنسبة للمرأة . كما أن العمل في

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

الإدارة يحتاج إلى السلطة والقوة التي لا تتوفر في النساء ، وكما أن موقعها معزول وهذا ما يجعل عمل المرأة فيها يكاد يكون معدوما.

الجدول رقم (02) : يمثل إستجابة المبحوثين حول طبيعة التكوين الأكاديمي .

النسبة الكلية %	مجموع تك	الثانوية الثالثة		الثانوية الثانية		الثانوية الأولى		العينة الإجابة
		النسبة %	تك	النسبة %	تك	النسبة %	تك	
15.40	02	33.30	01	20	01	00	00	خريج جامعة
38.50	05	00	00	40	02	60	03	معهد
46.10	06	66.70	02	40	02	40	02	ثانوي
100	13	100	03	100	05	100	05	المجموع

من العوامل التي لها بالغ الأثر على الكفاءة المهنية نجد التكوين الأكاديمي للإداري الذي يلعب دورا هاما في فنيات التعامل مع الأساتذة والتلاميذ وحسن أداء الوظيفة ، وهذا راجع إلى التطور السريع للتكنولوجيا والمعلومات المتجددة دائما ، ورغم أهمية نوعية التكوين الذي تلقاه الإداري ، إلا أننا وجدنا بعد تفريغ البيانات أن أكبر نسبة عادت إلى ذوات المستوى الثانوي (غير المتخرجين) بنسبة 46.10% لعدد الإداريين 06 من أصل 13 إداريا أي ما يقارب النصف تقريبا بينما خريجي المعاهد فمثلت النسبة 38.5% من العدد الإجمالي 05 ، أما خريجي الجامعة فكان عددهم الإجمالي 02 من أصل 13 وبنسبة 15.4% وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بما سبقها ، وهي نسب متفاوتة إذ أن الفرق كبير بين النسب ، مما يجعلنا نقول أن الإداري يحتاج إلى الكثير من الإهتمام في إعادة النظر في تكوينه الأكاديمي ، وهذا ما أكد عليه بارسونز³⁸⁹ في قوله أن المدرسة تهتم أكثر بالإعداد الأكاديمي – أنظر الإشكالية-

³⁸⁹ : ولد بارسونز في الولايات المتحدة (1902)

- تخرج من كلية أمهرست ، حيث كانت البيولوجيا محور إهتمامه الأساسي ، إلا أنه قد تأثر إلى حد بعيد بالعلماء والمفكرين الأوروبيين ، فدرس في مدرسة الإقتصاد العليا بجامعة لندن على يد عالمي الإجتماع هوبهاوس وموريس جينزبيرج والأنثروبولوجي الذي أثار فيه الإهتمام بالإتجاه الوظيفي ، ثم إتجه بعد ذلك - وفي أثناء دراسته بجامعة هيدلبرج - إلى العلماء الإجتماعيين الألمان ، وهناك أعد رسالة دكتوراه .

الفصل الرابع حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرودود التربوي

الجدول رقم (03) : يمثل إستجابة المبحوثين حسب سنوات العمل في الوظيفة.

النسبة الكلية %	مجموع تك	الثانوية الثالثة		الثانوية الثانية		الثانوية الأولى		العينة الإجابة
		النسبة %	تك	النسبة %	تك	النسبة %	تك	
76.90	10	66.70	02	60	03	100	05	20-10
07.70	01	00	00	20	01	00	00	30-20
15.40	02	33.30	01	20	01	00	00	40-30
100	13	100	03	100	05	100	05	المجموع

تجعل الخبرة المكتسبة في مزاولة المهنة أو النشاط أو الوظيفة ، العمل فيها سهلا نوعا ما ذلك أن معرفة محتوى أي عمل لا تتم إلا بمزاولته مدة زمنية ليست بالقصيرة ، التي تمكنه من التحكم فيها والتغلب على صعوباتها في وقت وجهد أقل ، وبأسلوب حسن . وتلعب الخبرة في ميدان التربية والتعليم دورا هاما ذلك أن التعامل مع التلاميذ وبعض الأساتذة يتطلب الكثير من الصبر والفهم والتحكم في سلوكهم ومحاولة تفسيره تفسيريا موضوعيا .

وتبين النسب في الجدول أعلاه أن لأفراد العينة فترة لا بأس بها في العمل في الإدارة ، وهذا ما يغطي الخلل الموجود في طبيعة التكوين الأكاديمي كما ذكرنا في تحليل الجدول رقم (02)

ولكن هذا يتناقض مع ما يبين أن طول المدة في العمل في الوظيفة ليس دائما يدل على أن صاحبها إكتسب خبرة *³⁹⁰ كما أن المدير هو من إقترح فكرة إستثناء السن لأفراد العينة لأنه ليس معيارا للخبرة سواء للإداريين أو الأساتذة ، فهناك من سنه كبيرة إلا أنه لم يلتحق بالوظيفة أو المهنة إلا حديثا ، ولذلك تم التركيز فقط على سنوات العمل في الوظيفة ، إذ تدل أكبر نسبة 76.9% على أن عدد السنوات التي قضاها أفراد العينة في الوظيفة بين 10-20 وهي فترة رغم أنها تمثل أدنى حد إلا أنها فترة معتبرة ، تليها نسبة 15.4 % بين 30-40 ، وهي فترة كبيرة تستدعي إعادة النظر في الوضعية المهنية لأفراد العينة ، ذلك أن قدراتهم الصحية وحتى العقلية تصبح في وضعية صعبة ، نظرا لما يعانيه قطاع الإدارة في المؤسسات التربوية من مشاكل و أيضا من أجل ترك المجال لتجديد أفراد القطاع بعناصر متحصلة على

= ثم عمل بارسونز طوال عامي 1926-1928 مدرسا للإقتصاد بكلية أمهرست ، ثم شغل في العام التالي نفس الوظيفة بجامعة هارفارد ، وأصبح فيما بعد عضوا في هيئة التدريس بقسم علم الاجتماع الذي أنشئ في ذلك الوقت حديثا تحت رئاسة سوروكين ، وقد أصبح بارسونز كأستاذ لعلم الاجتماع - رئيسا لفرع العلاقات الاجتماعية بجامعة هارفارد في عام 1946 ، وهو المنصب الذي ظل يشغله لبعث سنوات . - نيقولا تيماشيف - نظرية علم الاجتماع طبيعتها وتطورها - 8 - ترجمة محمود عودة - مراجعة محمد عاطف غيث - دار المعارف - القاهرة - 1983 - ص ص (353-354)

³⁹⁰ * معلومة مقدمة من طرف مدير ثانوية الحي الشمالي عند إجراء مقابلة معه يوم الخميس 2007/03/15 على الساعة 08:10 في مكتب أمانة المدير.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

نتائج علمية عالية وتملك معلومات حديثة ، ومتخرجة من الجامعات .أما بين سن 20-30 فقد مثلت النسبة 07.7 % وهي نسبة معتبرة مقارنة بما سبقها .

الجدول رقم (04) : يمثل إستجابة المبحوثين حول قيام الإدارة بالتكفل بذوي التحصيل الضعيف .

النسبة الكلية %	مجموع تك	الثانوية الثالثة		الثانوية الثانية		الثانوية الأولى		العينة الإجابة
		النسبة %	تك	النسبة %	تك	النسبة %	تك	
92.30	12	100	03	80	04	100	05	نعم
07.70	01	00	00	20	01	00	00	لا
100	13	100	03	100	05	100	05	المجموع

لقد حاولنا من خلال طرح هذا السؤال معرفة رأي المبحوثين حول قيام الإدارة بالتكفل بالتلاميذ ذوي المستوى التحصيلي الضعيف ، وقد جاءت الإستجابات كمايلي :

أغلب المبحوثين أجابوا بنعم بنسبة 92.3 % من أفراد العينة ، وهذا إن دل فإنما يدل على إهتمام الإدارة بالتحصيل الدراسي، وكذلك لأن أغلب النصوص*³⁹¹ إهتمت بتكوين المكونين إعتبارا من أن تكوين الأستاذ من شأنه أن يكون له غذاء راجعا ينعكس على أدائه التربوي في قسمه مع تلاميذه ، وعلى تحسين مستواهم التحصيلي وبالتالي الرفع من مستوى النتائج المدرسية التي تمثل مؤشرات كمية للمردود التربوي للمؤسسة. وهذا مايدعم ماجاء في بيانات الجدول رقم(03) حيث أن الخبرة تلعب دورا كبيرا في التحكم في مشاكل التلاميذ ، وتجعل المسؤول ملما بكل ما يحتاجونه حتى وإن لم تكن هناك معاهد ، أو جامعات إعتمدت في تكوينه (ينظر الجدول رقم 02) . وإذا تأملنا نسبة 07.7% التي قابلت فرد واحد من أفراد العينة فإن دلت فإنما تدل على أنه رغم طول فترة تعليمه إلا أنه ربما إلتحق بالعمل بتلك الثانوية حديثا- ينظر تحليل الجدول رقم (03) .وكما يبين أحد الأساتذة أن الإدارة تمنحنا ساعة لدعم الضعفاء لكنها غير إجبارية وكل من يلتحق بها هم التلاميذ النجباء .

الجدول رقم (05) : يمثل إستجابة المبحوثين حول عقد إجتماعات بغرض تبين كيفية الإرتقاء بالتحصيل الدراسي .

النسبة الكلية %	مجموع تك	الثانوية الثالثة		الثانوية الثانية		الثانوية الأولى		العينة الإجابة
		النسبة %	تك	النسبة %	تك	النسبة %	تك	
46.10	06	100	03	40	02	20	01	دائما

³⁹¹ * النصوص إما تشريعية كالقانون الذي يقره م.ش.و. ويصدره رئيس الجمهورية . والمرسوم هو نص يتخذه رئيس الجمهورية ويسمى "مرسوم رئاسي" أو رئيس الحكومة ويسمى مرسوم تنفيذي . والأمر هو نص يتخذه رئيس الجمهورية في الحالات المستعجلة . القرار هو نص يتخذه الوزير أو الوالي أو رئيس المجلس الشعبي البلدي في إطار النصوص النافذة . والمقرر هو نص مثل القرار يتخذه الوزير أو من فوض له حق الإمضاء في قضايا مختلفة وهناك نصوص ذات طابع تنظيمي كالمنشور والتعليمية - ينظر الطاهر ابراهيمي - مرجع سبق ذكره ص 17.

الفصل الرابع
حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

15.40	02	00	00	00	00	40	02	أبدا
38.50	05	00	00	60	03	40	02	أحيانا
100	13	100	03	100	05	100	05	المجموع

يمكن أن نلاحظ من خلال هذا الجدول إستجابات المبحوثين الواضحة التي تدعم إهتمام الإدارة وتكفلها بالتلاميذ ذوي المستوى الدراسي التحصيلي الضعيف التي لاحظناها في بيانات الجدول رقم (04) ، وبالتالي فقد كان الغرض من هذا السؤال هو تأكيد السؤال الذي قبله أم نفيه إلا أن الإجابات جاءت مدعمة له بنسبة 46.10 % الذين أجابوا بأن الإدارة تعقد إجتماعات بغرض تبين أهمية التحصيل الدراسي وكيفية الإرتقاء به دائما ، تليها نسبة 38.5 % من أفراد العينة الذين أجابوا بأحيانا ، ولا نجد إلا نسبة 15.4 % من الذين يرون أن الإدارة المدرسية لا تعقد إجتماعات أبدا ، وهي نسبة ضئيلة نوعا ما وتركزت إستجاباتها إلا في ثانوية واحدة وهي الثانوية التي إلتحق مديرها بالعمل في الوظيفة منذ شهر سبتمبر 2006 فقط.

الجدول رقم (06) : يمثل إستجابة المبحوثين حول قيام الإدارة بإثراء المكتبة بالكتب المختلفة.

النسبة الكلية %	مجموع تك	الثانوية الثالثة		الثانوية الثانية		الثانوية الأولى		العينة الإجابة
		النسبة %	تك	النسبة %	تك	النسبة %	تك	
92.30	12	66.70	02	100	05	100	05	نعم
07.70	01	33.30	01	00	00	00	00	لا
100	13	100	03	100	05	100	05	المجموع

إن المدرسة كبناء أو تنظيم إجتماعي لها أدوار إجتماعية ووظيفية متعددة ، لذلك فمن وظائف الإدارة المدرسية هي الإهتمام بالمكتبة ، وتوفير الكتب ، وذلك للرفع بمستوى مردودها التربوي وهذا ما دلت عليه نسبة 92.3 % من إستجابات المبحوثين ، وهي نسبة كبيرة جدا تدل على أن الإدارة تتكفل حقا وتهتم إهتماما كبيرا بالتحصيل الدراسي ، وهذا يثبت صحة إستجابات المبحوثين في الجدول رقم (05) تليها نسبة 7.7 % من إستجابات أفراد العينة التي ترى أن الإدارة لا تعمل على إثراء المكتبة بالكتب المختلفة ، والسبب واضح ، فكما وضحنا سابقا (المجال المكاني) أن الثانوية حديثة النشأة ومازالي في بداية مشوارها . وكنتيجة عامة أقول أن ملاحظتي تدعم إجابات المبحوثين فقد لاحظت بحكم تواجدي في الثانويات أن المتقن والثانوية (02) يتوفران على عدد هائل من الكتب المتنوعة والمختلفة

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

بجميع اللغات ، وهي بقدر الكتب التي تحتويها مكتبة علم الإجتماع بجامعة محمد خيضر - بسكرة - تقريبا.

الجدول رقم (07) : يمثل إستجابة المبحوثين حول رأيهم في إقبال التلاميذ على المكتبة.

النسبة الكلية %	مجموع تك	الثانوية الثالثة		الثانوية الثانية		الثانوية الأولى		العينة الإجابة
		النسبة %	تك	النسبة %	تك	النسبة %	تك	
05.40	02	33.30	01	20	01	00	00	كبير
69.20	09	66.70	02	60	03	08	04	متوسط
15.40	02	00	00	20	01	20	01	ضعيف
100	13	100	03	100	05	100	05	المجموع

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن أغلب المبحوثين يرون أن إقبال التلاميذ على المكتبة بشكل متوسط وهذا ما تدل عليه نسبة 69.2% من إستجابات أفراد العينة ، وتليها مباشرة 15.4% من إستجابات المبحوثين حول إقبال التلاميذ الكبير والضعيف بالتساوي . ومن خلال إطلاعي على جدول التوزيع الزمني للتلاميذ ومقابلة البعض منهم وجدت أن لديهم حصة تسمى مكتبة لكنها ليست إجبارية بل إختيارية لمن يود البقاء والمطالعة . ولكن في أيام تواجدي لاحظت أن هناك اكتظاظا كبيرا بها وخاصة في مكان الإعارة ، ومن خلال حوارني مع بعض التلميذات طلبن مني أن أستعير لهن كتبا بإعتقادهم أنني أستاذة في المؤسسة ، وعلى حد قولهن أن لديهم الحق في كتاب واحد وهذا لا يكفي ، فما نطلبه من إدارة المدرسة هو تشجيع التلاميذ على المطالعة " وذلك لإعداد جيل مطعم يستطيع مواكبة العولمة ، وهو تحدي يتعلق بثقافة المجتمع الغربي وأنظمتة التربوية ومحتويات البرامج التدريسية والهيكلية التنظيمية ، فمثلا في الأنظمة التربوية للولايات المتحدة أو فرنسا صيغت إنطلاقا من قيم وخصائص خاصة بأفرادها، وعلى إعتبار أننا نستهلك ونستعير ما يقدمه الغرب لنا ، فإنه حتما سنظهر إضطرابات وخيبة أمل وعدم تكيف " .³⁹²

³⁹² : نور الدين تاويريريت - النظام التربوي في ظل تحديات العولمة " بين التكيف أو الرفض " - ملتقى العولمة و... - مرجع سبق ذكره - ص (209-214).

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

الجدول رقم (08) : يمثل إستجابة المبحوثين حول رأيهم في أن مستوى التلاميذ المعرفي يتماشى ومرحلتهم الدراسية .

النسبة الكلية %	مجموع تك	الثانوية الثالثة		الثانوية الثانية		الثانوية الأولى		العينة الإجابة
		النسبة %	تك	النسبة %	تك	النسبة %	تك	
38.50	05	66.70	02	40	02	20	01	نعم
61.50	08	33.30	01	60	03	80	04	لا
100	13	100	03	100	05	100	05	المجموع

لا يقتصر المفهوم الحديث للتربية * على الإهتمام بجانب واحد ، بل يعتمد على كل الجوانب العقلية والإنفعالية والإجتماعية ، فالتربية تهدف إلى مزيد من التربية ، ولا يتأتى ذلك إلا عن طريق مساعدة التلميذ على مزيد من النمو في الجوانب المختلفة³⁹³ . وما نستنتجه من بيانات الجدول أن أغلب المبحوثين يرون أن مستوى التلاميذ لا يتماشى ومرحلتهم الدراسية بنسبة 61.5 % وهذا حسب آراء بعض الأساتذة ومن خلال مناقشة هامة تمت معهم ، أنهم يرون أن أغلب التلاميذ مستواهم ضعيف جدا مقارنة بالمرحلة الدراسية التي يمرون بها ، وعلى حد قولهم أن عملية الإنتقال في شهادة التعليم الأساسي لم تعد على أساس الإمتحانات بل أصبحت تتم هكذا على أساس طاقة الإستيعاب لحجرات الدراسة وبالمقارنة مع عدد التلاميذ الذين هم في المرحلة الثانوية النهائية ، سواء المترشحين للنجاح أو الطرد النهائي وفي مقابل ذلك لا نجد سوى نسبة 38.5 % التي ترى أن مستوى التلاميذ يتماشى ومرحلتهم الدراسية ، وهذا ربما راجع إلى عدد التلاميذ النجباء فقط ، أو الذين تم توجيههم إلى شعب مرغوب فيها .

الجدول رقم (09) : يمثل إستجابة المبحوثين حول قيام الإدارة بتحفيز التلاميذ الأوائل .

النسبة الكلية %	مجموع تك	الثانوية الثالثة		الثانوية الثانية		الثانوية الأولى		العينة الإجابة
		النسبة %	تك	النسبة %	تك	النسبة %	تك	
61.50	08	66.70	02	40	02	80	04	نعم

* التربية هنا بمعنى المدرسة .

³⁹³ : جابر نصر الدين - مرجع سبق ذكره - ص153.

الفصل الرابع
حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرود
التربوي

35	07	14.20	01	25	02	57.10	04	- منح جوائز
25	05	28.60	02	00	02	14.30	01	- التشجيع الشفهي.
30	06	00	02	00	02	28.60	02	- تسجيل أسمائهم في لوحة شرف
10	02	00	02	00	02	00	00	- التهئة
38.50	50	33.30	01	60	03	20	01	لا
100	13	100	03	100	05	100	05	المجموع

يتضح لنا من معطيات هذا الجدول أن هناك عدد من المبحوثين يرون أن الإدارة تعمل على تحفيز التلاميذ الأوائل بنسبة 61.5 % ويتم ذلك بمنح جوائز وهذا ماوضحته نسبة 35 % والتشجيع الشفهي بنسبة 25 % ، وتسجيل أسمائهم في لوحة شرف بنسبة 30 % وهذه الطريقة المتبعة منذ زمن ، أما التهئة المسجلة بخطاب شكر فهي بنسبة ضعيفة 10 % ويتم تحفيز التلاميذ الأوائل ، وبالمقابل عدم توبيخ الضعفاء وذلك مراعاة لشعورهم ، والإكثار من الشكر والتكريم للأوائل حتى يتم بعث وتوليد روح المنافسة والشعور بالتحدي لدى الآخرين *³⁹⁴ وحتى الممرضة على حد قولها تقوم بتحفيظهم . أما المبحوثين الذين أجابوا بلا (أي أن الإدارة لا تقوم بتحفيظ التلاميذ الأوائل) فنسبتهم 38.5 % من مجموع أفراد العينة ، وكانت أكبر نسبة في الثانوية الثانية بالرغم من أنها أقدم ثانوية .

الجدول رقم (10) : يمثل إستجابة المبحوثين حول إستعمال البطاقات لمعرفة أحوال التلاميذ (الإجتماعية والصحية).

النسبة الكلية %	مجموع تك	الثانوية الثالثة		الثانوية الثانية		الثانوية الأولى		العينة الإجابة
		النسبة %	تك	النسبة %	تك	النسبة %	تك	
84.60	11	100	03	80	04	80	04	نعم
15.40	02	00	00	20	01	20	01	لا
100	13	100	03	100	05	100	05	المجموع

كما تعرضنا في الفصل النظري إلى أن من أهم العوامل المؤثرة على التحصيل الدراسي هي العوامل الإجتماعية والصحية * ونظرا لأهميتها وقدرتها في التأثير على نتائج التلاميذ تطرقنا إلى طرح هذا السؤال ، وحاولنا من خلال هذا الجدول معرفة رأي المبحوثين حوله . ونجد أن أغلب المبحوثين أجابوا بنعم بنسبة 84.6 % أي أنهم يستعملون البطاقات (الملفات) الخاصة لمعرفة أحوال التلاميذ ، وهذا ما أكدته الممرضة في الثانوية (1) وهذا يتنافى مع

³⁹⁴ * معلومة مقدمة من قبل مدير ثانوية الحي الشمالي من خلال المقابلة التي تمت معه يوم 2007/03/15 بمناسبة مراجعته لقائمة التلاميذ الأوائل وذلك لتكريمهم يوم العلم .

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

مقالته المستشارة*³⁹⁵ في أنهم لا يستعملون البطاقات الإجتماعية ، وهي المسؤولة عن هذه الأمور بحكم وظيفتها كمستشارة تربوية وتوجيه . وهذا ما يدعم إجابة 15.4 % من المبحوثين الذين أجابوا بلا . وتدل نسبة 84.6 % على أن الإدارة تهتم حقا بالتلاميذ وخاصة ذوي التحصيل الضعيف لمعرفة إن كان السبب صحيا أم ماديا وإجتماعيا ، وهذا يدعم ما جاء في بيانات الجدول رقم (04) .

وإضافة إلى العوامل السابقة الذكر فيقول مدير إحدى الثانويات أن ما يؤثر على تحصيل التلاميذ هو إنعدام المرافق الإجتماعية وعدم توفر النقل ، فهناك من التلاميذ ما يضطر لقطع مسافة كبيرة خاصة من البلديات المجاورة .

الجدول رقم (11) : يمثل إستجابة المبحوثين حول عمل الإدارة على توفير الكتاب المدرسي في وقته المناسب .

النسبة الكلية %	مجموع تك	الثانوية الثالثة		الثانوية الثانية		الثانوية الأولى		العينة الإجابة
		النسبة %	تك	النسبة %	تك	النسبة %	تك	
61.50	08	100	03	60	03	40	02	نعم
07.70	01	00	00	00	00	20	01	لا
30.80	04	00	00	40	02	40	02	أحيانا
100	13	100	03	100	05	100	05	المجموع

" إن الكتاب المدرسي من أهم الوسائل التعليمية التي يجب أ تحظى بالعناية الخاصة لدى الأساتذة ، والحرص على أن يتوفر الكتاب المقرر بين أيدي التلاميذ ، وضبط قائمة التلاميذ الذين لا يملكونه ، والسعي إلى الحصول على الكتب الناقصة ، وذلك بأن يضبط الأستاذ المسؤول عن المادة إحتياجاته الضرورية ، وإن لاحظ عدم تطابق البرامج المقررة مع الكتاب المدرسي فلا بد من رفع تقرير لمفتش التربية والتكوين عن طريق المدير ذاكرا فيه الدروس الناقصة ، وتوضيح عدم ملاءمة الكتاب للمنهاج المقرر ، كما يجب أن تعمل الإدارة المدرسية على توفير الكتاب قبل العطلة ، من خلال المركز الجهوي للتوزيع والتوثيق ، والحرص على توزيعه وتوفيره بين يدي التلميذ " .³⁹⁶

و تؤكد كثير من المراجع التي تتكلم عن التعليم والتربية بصفة عامة ، أن الكتاب المدرسي يؤدي وظيفة مهمة في عملية التدريس فهو يمثل المقرر الدراسي تمثيلا معتمدا من الجهة الرسمية المشرفة على التعليم من حيث مواضع الإيجاز والإطناب وبالتالي فهو مرجع مهم للمدرس ، لا يدع مجالاً للحيرة في تقرير المادة العلمية المناسبة إذ يقدم تنظيماً لها .³⁹⁷ ولقد تباينت الآراء حول عمل الإدارة على توفيره في الوقت المناسب ، فقد مثلت نسبة 61.5 %

³⁹⁵ * تمت المقابلة مع المستشارة في مكتبها وبحضور المدير والممرضة يوم 2007/03/03 على الساعة 11:02.

³⁹⁶ رشيد أورلسان - مرجع سبق ذكره - ص 125.

³⁹⁷ أحلام مرابط - واقع المنظومة التربوية الجزائرية - مذكرة ماجستير - قسم علم الاجتماع - بسكرة - 2006.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرود التربوي

من أفراد العينة الذين أجابوا بنعم ، وهذا ما يدل على أن الكتاب له تأثيره على الأستاذ وعلى التلميذ وتحصيله الدراسي ، بالإضافة إلى العوامل الأخرى (ينظر تحليل الجدول رقم 10) ، وكما يدل على إهتمام الإدارة بتوفيره في وقته المناسب . أما الذين أجابوا بأحيانا فنسبتهم 30.8 % تليها مباشرة نسبة 07.7 % وجدناها في المتقن ، وهذا ما يتنافى مع ما قاله " أنا أعمل جاهدا منذ وصولي على توفير الكتاب المدرسي في وقته المناسب " ³⁹⁸

الجدول رقم (12) : يمثل إستجابة المبحوثين حول سماح الإدارة للتلاميذ القاطنين في مناطق بعيدة بالبقاء في المدرسة .

العينة الإجابة	الثانوية الأولى		الثانوية الثانية		الثانوية الثالثة		مجموع تك	النسبة الكلية %
	تكم	النسبة %	تكم	النسبة %	تكم	النسبة %		
نعم	05	100	05	100	03	100	13	100
المجموع	05	100	05	100	03	100	13	100

في الجدول أعلاه يتبين لنا أن كل المبحوثين وفي كل الثانويات أجابوا بنعم بنسبة 100 % وذلك بالسماح للتلاميذ القاطنين في مناطق بعيدة بالبقاء في المدرسة ، والنسبة في الثانوية (3) تثبت عكس ما قاله المدير حيث أخبرني أنه أعطى تعليماته "بعدم السماح للتلاميذ بالبقاء في المدرسة ، فهي لا تتوفر لا على مطعم ولا عيادة ، فمالفائدة من بقائهم داخلها" *³⁹⁹ أما الثانويتين الباقيتين فهما يتوفران على عيادة ، والمتقن هي الوحيدة التي تتوفر على مطعم وعلى كل تجهيزات السكن الإقامي ، وبالتالي فهي تعمل على توفير الجو المناسب لتلاميذها من أجل الإهتمام بالدراسة وسط كل الظروف المهيأة . وما يفسر عدم توفر مطعم وعيادة للثانوية (3) هو بحكم حداثة فقط ، كما أن الميزانية المقدمة لكل مؤسسة تلعب دورا مهما في توفير المرافق المختلفة .*

وكان الغرض من طرح هذا السؤال هو لفت الإنتباه إلى مختلف إدارات المدرسة إلى ضرورة الإهتمام بالتلاميذ القاطنين في مناطق بعيدة الذين في أغلب الأحيان تفرض عليهم المسافة الوصول إلى نصف الطريق ثم الرجوع وخاصة في شهر رمضان .

ثانيا : تفريغ وتحليل أسئلة التساؤل الثاني :
مادور الإدارة المدرسية في تحقيق الإنضباط داخل المدرسة الثانوية ؟

الجدول رقم (13): يمثل إستجابة المبحوثين حول إعتاد الإدارة الأسلوب الديمقراطي في معالجة المشاكل .

العينة	الثانوية الأولى	الثانوية الثانية	الثانوية الثالثة	مجموع	النسبة
--------	-----------------	------------------	------------------	-------	--------

³⁹⁸ : المقابلة تمت مع مدير المتقن في مكتب المستشارية يوم 2007/03/03 من الساعة 11:02 إلى الساعة 11:45 .

* : مقابلة تمت يوم 2007/03/05 .

* معلومة مقدمة من قبل مدير المتقن يوم 2007/03/04 وتمت المقابلة على الساعة 10:15 .

الفصل الرابع
حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود
التربوي

الإجابة	تك	النسبة %	تك	النسبة %	تك	النسبة %	تك	النسبة %
نعم	12	70.60	02	11.80	05	83.30	19	47.50
لا	03	17.60	12	07.60	01	16.70	16	04.00
أحيانا	02	11.80	03	17.60	00	00	05	12.50
المجموع	17	100	17	100	06	100	40	100

باعتبار أن الإدارة المدرسية تمثل نسقا وظيفيا يتألف من أجزاء يقوم كل جزء منها بأداء دوره وهو معتمد على غيره من الأجزاء ، والأجزاء والنسق ككل .لذلك وجب طرح هذا السؤال لمعرفة مدى اعتماد الإدارة الأسلوب الديمقراطي في معالجة المشاكل التي تؤثر على المردود التربوي سواء للأستاذ أو التلميذ ، وقد جاءت نسبة 47.50% من إستجابات المبحوثين بنعم أن إدارتهم ديمقراطية ، ولكن هذا يتنافى مع ما قاله أغلب الأساتذة الذين تم التحاور معهم ، حتى أن أحدهم قال " لو لم تكون تلميذتي ولي ثقة كبيرة بك لقلت أنك مبعوثة من طرف المدير " *⁴⁰⁰

وهذا يدل على أن الأساتذة أجابوا بتحيز وخوف وليس بمصادقية كاملة ، تقابلها مباشرة نسبة 12.50 % من إستجابات أفراد العينة الذين أجابوا بأن الإدارة تعتمد الأسلوب الديمقراطي في بعض الحالات ، تليها نسبة 04 % من الذين أجابوا بلا وهذا مؤشر جيد نشهده للإدارة الجزائرية .

" فالأسلوب الديمقراطي المتبع في الإدارة المدرسية يعالج كثيرا من التوتر والقلق والصراع سواء كان ذلك للأستاذ أو التلميذ " .⁴⁰¹

الجدول رقم (14): يمثل إستجابة المبحوثين حول ممارسة العقاب البدني عند حدوث مخالفة

العينة الإجابة	الثانوية الأولى		الثانوية الثانية		الثانوية الثالثة		مجموع تك	النسبة الكلية %
	تك	النسبة %	تك	النسبة %	تك	النسبة %		
نعم	00	00	00	00	05	83.30	05	12.50
لا	17	100	16	94.10	01	16.70	34	85.00
أحيانا	00	00	01	5.9	00	00	01	02.50
المجموع	17	100	17	100	06	100	40	100

* الحوار كان مع أستاذ الأدب العربي في المتقن في قاعة الأساتذة يوم 2007/03/15 على الساعة 10:30 – 11:00 .
⁴⁰¹ : جابر نصر الدين – مرجع سبق ذكره- ص151.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

إن الغاية من طرح هذا السؤال هو معرفة العلاقة بين نمط التسيير وتحقيق النظام في المدرسة الذي بدوره يؤثر على إنتاجيتها .
ويتضح لنا من معطيات الجدول أن نسبة 85 % وهي نسبة كبيرة جدا من إستجابات أفراد العينة بأن الإدارة لا تستعمل العقاب البدني وهذا مايدل على أن الإدارة حقا ديمقراطية في تعاملها مع التلاميذ ويدعم معطيات الجدول السابق رقم (13) أما مايليها مباشرة فهي نسبة 12.50 % التي ترى أن الإدارة تمارس العقاب البدني وهذا ربما حين حدوث مشاكل خطيرة تهدد النظام الداخلي للمدرسة وتضعف أداءه . أما أحيانا فتمثلها نسبة 02.50 % وإن دلت فإنما تدل على أن الإدارة تمارس العقاب البدني إذا لم تنفع أنواع العقاب الأخرى .

الجدول رقم (15): يمثل إستجابة المبحوثين حول أنواع العقاب الأكثر إفادة للتلميذ.

النسبة الكلية %	مجموع تك	الثانوية الثالثة		الثانوية الثانية		الثانوية الأولى		العينة الإجابة
		النسبة %	تك	النسبة %	تك	النسبة %	تك	
16.92	11	09.00	01	03.80	01	32.10	09	الضرب
33.84	22	45.50	05	46.20	12	17.90	05	التوبيخ
21.54	14	45.50	05	19.20	05	14.30	04	حسم الدرجات
13.85	09	00.00	00	15.40	04	17.90	05	الحرمان من دخول الإمتحان
13.85	09	00.00	00	15.40	04	17.90	05	النقل إلى مدرسة أخرى
100	40	100	06	100	17	100	17	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح لنا أن أكبر نسبة من إستجابات أفراد العينة ترى أن التوبيخ هو الأكثر إفادة وذلك بنسبة 33.84 % يليه مباشرة حسم الدرجات بنسبة 12.54 % وهذا يدل على إحترام الأستاذ للتلميذ ، ومعاملته معاملة حسنة ، وإذا لم يفده ذلك يلجأ إلى أنواع أخرى كالحرمان من دخول الإمتحان والنقل إلى مدرسة أخرى بعد حسم الدرجات طبعاً وذلك بنسبة 13.85 % فهي مطبقة وفي حالات إستثنائية فقط ، ونسبة 33.84 % تدعمها ملاحظتي فالإداريين يعاقبون التلاميذ في بداية المخالفة بالتوبيخ وهذا ما لاحظته خلال فترة تواجدي حين إجراء الدراسة الميدانية .

الفصل الرابع
حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرودود
التربوي

الجدول رقم (16): يمثل إستجابة المبحوثين حول ملاحظة تغير في تصرفات التلميذ بعد تطبيق العقاب .

النسبة الكلية %	مجموع تك	الثانوية الثالثة		الثانوية الثانية		الثانوية الأولى		العينة الإجابة
		النسبة %	تك	النسبة %	تك	النسبة %	تك	
70	28	83.30	05	58.80	10	76.50	13	نعم
25	10	16.70	01	29.40	05	23.50	04	لا
05	02	00	00	11.80	02	00	00	أحيانا
100	40	100	06	100	17	100	17	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن نسبة 70% من أفراد العينة تلاحظ تغير في تصرفات التلميذ بعد تطبيق العقاب ، ولكن هذا التغير يحمل معنيين سلبي وإيجابي ، فمن خلال تحاوري مع بعض الأساتذة أخبروني أن التغير أغلبه سلبي ، أي أن التلميذ يأتي بعناد أكبر من السابق بعد معاقبته وكأنه يتحدى كلا من الإدارة والأستاذ*⁴⁰² أما إستجابة المبحوثين بلا فتتمثل 25% أي أن التلميذ لا يتأثر بكل الأنواع السابقة من العقاب ، فعند عودته فكأن شيئاً لم يكن ، أما الإجابة بأحيانا فتتمثل 5% .

وكننتيجة عامة نجد أن التلميذ أصبح لا يخاف كلا من الإدارة ، والأستاذ ، وهذا يدل على عدم إهتمامه بمزاولة الدراسة من الأساس ، رغم الجهود المبذولة من طرف الإدارة لتوفير جو مناسب له.

الجدول رقم (17): يمثل إستجابة المبحوثين حول رأيهم في أي الظرفين (المعاملة غير الودية- المادية) لها الأثر في حدوث الفوضى.

النسبة	مجموع	الثانوية الثالثة	الثانوية الثانية	الثانوية الأولى	العينة
--------	-------	------------------	------------------	-----------------	--------

⁴⁰² * مناقشة مع أساتذة ثانوية شقرة بن صالح يوم 2007/03/15 بقاعة الأساتذة وقت الراحة (الساعة 10:00)

الفصل الرابع
حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرودود
التربوي

الإجابة	تك	النسبة %	تك	النسبة %	تك	النسبة %	تك	النسبة %
الظروف المادية	04	23.53	11	64.70	00	00	15	37.50
- المقاعد غير المناسبة	02		06				08	53.33
- موقع المدرسة في أماكن ضوضاء	02		03				05	33.33
- الزجاج المكسور	00		02				02	13.33
المجموع	04						15	
المعاملة غير الودية	13	06	06	35.30	06	100		62.50
- الإتصال الرسمي بين الأستاذ والتلميذ	06	03		33.33			15	53.60
- عدم احترام آراءه	05	03		33.33			08	28.60
- الرقابة المتشددة	02	03		33.33			05	17.80
المجموع	13	09	06				28	
المجموع	17	100	17	100	06	100	40	100

من خلال معطيات الجدول نجد أن المعاملة غير الودية هي التي تتسبب في الفوضى وذلك بنسبة 62.50 % من إستجابات أفراد العينة ، ولذلك وحسب الدكتور " جابر نصر الدين فيجب أن يسود العلاقات بين التلاميذ والأساتذة التعاطف والإحترام المتبادل ، ولذا كان من الضروري أن يعرف المدرس دوره كقائد ويعرف طريقة القيادة السليمة بأن يعين التلاميذ على الوصول إلى أهداف واضحة محددة مقبولة ويعطيهم فرصة الإسهام في العمل وتقديرهم بالمدح نتيجة الأداء الحسن ، وزيادة الإندماج وتشجيع أسلوب المناقشة في المدارس ، وإتباع سياسة موحدة في معالجة سلوكيات التلاميذ " ⁴⁰³ .

فالتحصيل الدراسي والإنضباط المدرسي يرتبطان إيجابيا بنوع العلاقات بين التلاميذ والأساتذة وفي المعاملة غير الودية نجد الإتصال الرسمي بين التلميذ والأستاذ حيث تمثل إستجابة المبحوثين نسبة 53.6 % تليها مباشرة عدم إحترام آراء التلميذ بنسبة 28.6 % والرقابة المتشددة بنسبة 17.8 % ، أما إستجابة المبحوثين حول الظروف المادية فكانت بنسبة 37.5 % على رأسها المقاعد غير المناسبة 53.33 % والظروف المادية في الثانوية (03) نجد نسبة إستجابة المبحوثين منعدمة، وذلك وأن دل فإنما يدل على المبنى الجديد للمدرسة .

ونجد نسبة 33.33 % من إستجابة المبحوثين حول وقوع المدرسة في أماكن ضوضاء، وهذا له تأثير كبير في حدوث الفوضى وعدم التركيز داخل الحصّة، يليها الزجاج المكسور بنسبة ضئيلة من إستجابات أفراد العينة 13.33 % .

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

فكما أوضح الدكتور جابر نصر الدين أن لتشخيص الظروف المادية الملائمة لغرفة الدراسة وتعزيزها والعمل على إيجاد وتدعيم الملحقات المدرسية دور كبير وعامل مؤثر في النسق التعليمي والتربوي الشيء الذي يحسن من المردود التعليمي والتربوي.

الجدول رقم (18): يمثل إستجابة المبحوثين حول منع الإدارة التلاميذ من السير بالممرات.

النسبة الكلية %	مجموع تك	الثانوية الثالثة		الثانوية الثانية		الثانوية الأولى		العينة الإجابة
		النسبة %	تك	النسبة %	تك	النسبة %	تك	
50	20	33.30	02	35.30	06	70.60	12	نعم
50	20	66.70	04	64.70	11	29.40	05	لا
100	40	100	06	100	17	100	17	المجموع

تختلف الآراء حول منع الإدارة التلاميذ من السير بالممرات إختلافا متناسبا حيث أن هناك تساوي بين النسبتين 50 % وهذا تفسيره الوحيد أن التلاميذ لا يحترمون قوانين الإدارة المدرسية حسب ما قاله أحد الأساتذة ، فالإدارة تضع قوانين عدم التجول في الممرات وذلك لمنع حدوث الفوضى على التلاميذ داخل الحصص ، أما التلاميذ فلا يبالون ويعملون على تجاهلها ، ولذلك جاءت النسبة 50 % ، فالأساتذة يعلمون أن الإدارة قامت بدورها ، إلا أن الواقع يعكس ذلك تماما لعدم التشدد ، وهذا يدعم بيانات الجدول (13) والذي يؤكد على أن الإدارة حقا ديمقراطية في تسييرها حيث أعطت التلاميذ حرية تطبيق القوانين .

الجدول رقم (19): يمثل إستجابة المبحوثين حول قيام المدير بزيارات مفاجئة للأساتذة والتلاميذ في القسم .

النسبة الكلية %	مجموع تك	الثانوية الثالثة		الثانوية الثانية		الثانوية الأولى		العينة الإجابة
		النسبة %	تك	النسبة %	تك	النسبة %	تك	
25	10	33.30	02	17.65	03	29.41	05	نعم
20	08	00	00	29.41	05	17.65	03	لا
55	22	66.70	04	52.94	09	52.94	09	أحيانا
100	40	100	06	100	17	100	17	المجموع

إن الغرض من طرح هذا السؤال هو محاولة معرفة دور المدير ومدى قيامه بوظيفته في تحقيق النظام والانضباط داخل الأقسام سواء بالنسبة للأساتذة أم التلاميذ ، وأغلب المبحوثين أجابوا بأن المدير أحيانا ما يقوم بزيارات مفاجئة لهم في الأقسام وذلك بنسبة 55% من

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرود التربوي

إستجابات أفراد العينة ، وهذا يدل على أن كونه شخصا واحد وله عدة وظائف وأدوار وأيضا كثرة الأفواج التربوية في المؤسسة ، تليها نسبة 25 % من الإستجابات بنعم فالمدير يقوم بزيارات مفاجئة لهم وخاصة غير المنضبطين أو الجدد " فالمعلم (الأستاذ) هو العنصر الأساسي في أي تجديد تربوي ، لأنه أكبر مدخلات العملية التربوية وأخطرها بعد التلاميذ وموقع المعلم في النظام التعليمي تتحدد أهميته من حيث أنه مشارك رئيسي في تحديد نوعية التعليم وإتجاهه ، وبالتالي نوعية مستقبل الأجيال وحياة الأمة "404 أما الذين أجابوا بلا فنسبتهم 20 % من مجموع أفراد العينة ، وهؤلاء ربما يمثلون عدد الأساتذة المنضبطين والذين يوليهم المدير ثقة تامة ، أو أنه لم تسنح له الفرصة بعد لزيارتهم .

إن زيارة المدير للأساتذة والتلاميذ في الأقسام تلعب دورا أساسيا في عملية المراقبة والمتابعة والتقييم، وهي مهمة نبيلة يقوم بها مدير المدرسة لتكوين أساتذته، وعليه أن يولي إهتماما خاصا بهذا الجانب ، وخاصة عند وجود أساتذة جدد يجهلون الطرق التربوية ، وذلك منذ الأيام الأولى من الدراسة قصد مساعدتهم ، وتشجيعهم حتى يتأكد من أن إنطلاقهم كان صحيحا ، ويقوم بتوجيههم ونصحهم ، وتثبيت خطاهم وبعد تفرغه من المهام الإدارية يعد مخططا ومبرمجا للزيارات مع إعطاء الأسبقية لمن فاتته الزيارة في السنة الماضية ، ومن ساوره الشك في جودة أسلوبهم في العمل ، وكذلك الأساتذة المتربصين الذين ينتظرون إمتحان التثبيت ، ولا ينسى الأساتذة القدامى أو المرسمين حتى لا يتسرب الكسل إلى صفوفهم .

405

الجدول رقم (20): يمثل إستجابة المبحوثين حول رأيهم في غيابات التلاميذ .

النسبة الكلية %	مجموع تك	الثانوية الثالثة		الثانوية الثانية		الثانوية الأولى		العينة الإجابة
		النسبة %	تك	النسبة %	تك	النسبة %	تك	
22.50	09	16.70	01	23.50	04	23.50	04	كثيرة
70.00	28	83.30	05	70.60	12	64.70	11	متوسطة
07.50	03	00	00	5.90	01	11.80	02	ضعيفة
100	40	100	06	100	17	100	17	المجموع

حاولنا من خلال هذا الجدول معرفة رأي المبحوثين حول غيابات التلاميذ ، وقد مثلت نسبة 70% من أفراد العينة الإجابة بمتوسطة ، تليها 22.5 % من إستجابات المبحوثين بكثيرة وهذا يعود ربما لعدم حب المادة أو الأستاذ ، أو غياب دور الوالدين في مراقبة أبنائهم ، كما تلعب جماعة الرفاق دورا كبيرا في ذلك ، بالإضافة إلى الظروف الطبيعية (لمزيد من التوضيح ينظر الجدول رقم (10)).

أما الإجابة بضعيفة فقد كانت بنسبة 07.5 % من إستجابات المبحوثين ، وهذه إن دلت إنما تدل على عدد التلاميذ النجباء والمنضبطين في دراستهم .

404 : حسان الجيلالي - التربية وتحدي العولمة - ملتقى العولمة والنظام التربوي - مرجع سبق ذكره - ص ص(245-246).

405 : رشيد أورلسان - مرجع سبق ذكره - ص ص(170-171).

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرءود التربوي

ونقول في الأخير أن قلة المواظبة تؤدي بالتلميذ حتما إلى نقص التحصيل لعدم حضوره لمختلف الدروس المتسلسلة المعطاة في مختلف المواد ، مما يؤدي إلى ضعف النتائج وعرقلة مساره الدراسي ، بالإضافة إلى ما يتعرض له من أخطار في الشوارع من الإحتلال وفساد الأخلاق وحوادث خطيرة أخرى... مما يصل في النهاية إلى النفور المطلق ، وإلى التسرب المدرسي .

الجدول رقم (21): يمثل إستجابة المبحوثين حول العمل على دعوة أولياء التلاميذ عند غيابهم

النسبة الكلية %	مجموع تك	الثانوية الثالثة		الثانوية الثانية		الثانوية الأولى		العينة الإجابة
		النسبة %	تك	النسبة %	تك	النسبة %	تك	
75	30	83.30	05	52.9	09	94.10	16	نعم
25	10	06.70	01	47.10	08	05.9	01	لا
100	40	100	06	100	17	100	17	المجموع

نلاحظ من بيانات الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين أجابوا بنعم ، أي أنه يتم دعوة أولياء التلاميذ عند غيابهم بنسبة 83.3 % سواء من طرف الإدارة أو الأساتذة ، مقابل نسبة 16.70 % من الذين أجابوا بلا ، والسبب على حد علمهم أنه عند قيامهم بدعوة الأولياء فلا أحد منهم يحضر ، لذلك قال لي أحد الأساتذة كان بالأحرى بك طرح سؤال هل يحضر أولياء التلاميذ عند دعوتهم ؟ وهذا يدل على طبيعة المجتمع فهو ريفي ، فأغلب الأولياء من المنطقة فلاحين لذلك لا يولون أهمية بالغة للدراسة .
وقد قمنا بطرح هذا السؤال لنوضح دور الإدارة المدرسية في القيام بوظيفتها وهي الإهتمام بالتلاميذ وتحصيلهم الدراسي.

الجدول رقم (22) : يمثل إستجابة المبحوثين حول معاقبة الإدارة للأستاذ غير المنضبط .

النسبة الكلية %	مجموع تك	الثانوية الثالثة		الثانوية الثانية		الثانوية الأولى		العينة الإجابة
		النسبة %	تك	النسبة %	تك	النسبة %	تك	
67.50	27	100	06	70.60	12	52.90	09	نعم
28.60	08		02		03		03	التوبيخ
71.40	20		04		09		07	خصم الراتب

الفصل الرابع حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

لا	07	41.20	05	29.40	00	00	20	30.00
أحيانا	01	05.90	00	00	00	00	01	02.50
المجموع	17	100	17	100	06	100	40	100

إن كل مظاهر عدم التكامل داخل النسق ينظر إليها بارسونز على أنها إنحرافات عن الأطر والمعايير القائمة ومن ثم يجب أن يواجهها النسق بعمليات ضابطة تعيد إليه توازنه وعملية الضبط هي مجموعة من الميكانيزمات التي من خلالها يمكن مواجهة الميول الإنحرافية وإعادة التوازن إلى المجتمع ، ولا بد أن يواجه النسق هذه الأنماط الإنحرافية بعملية الضبط الإجتماعي التي تنقسم إلى ثلاثة ميكانيزمات ، التحمل ويهدف إلى تهدئة القلق الناتج عن رد الفعل تجاه التوتر ، ثم التسامح بمعنى التسامح في الإستجابات تجاه أحباط علاقات التفاعل وما فيها من توقعات متبادلة ، ثم أخيرا تقييد علاقات التفاعل ، وذلك لمحاصرة الميل نحو الإنحراف .⁴⁰⁶ وقد تأثر بارسونز تأثرا شديدا بأعمال إميل دوركايم وماكس فيبر فنظر إلى المجتمع على أنه شبكة واسعة من الأجزاء المترابطة ، كل جزء منها يساعد في المحافظة على النظام ككل .⁴⁰⁷

وهذا ما دفعنا لطرح السؤال أعلاه والذي كانت إجابته كالتالي :

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن أغلب المبحوثين أجابوا بنعم بنسبة 67.50% أي أن الإدارة تعاقب الأستاذ غير المنضبط ، أما الذين أجابوا بلا فنسبتهم 30% ، وهذا يدل ربما على نمط التسيير فهناك من يستعمل العقاب وهناك لا .

وأغلب أنواع العقاب المستعملة هي الخصم ، فإذا غاب الأستاذ في الحصة ، يخصم له من راتبه ، وهذا مادلت عليه نسبة تفوق 71% من إستجابات المبحوثين ، أما التوبيخ فقد دلت عليه نسبة 28.60% من إجابات أفراد العينة ، وتلجأ إليه الإدارة أولا ، وإذا لم يعط نتيجة فتلجأ إلى خصم الراتب ، أما الذين أجابوا بأحيانا فنسبتهم 02.50% من مجموع أفراد العينة .

وتعتبر المتابعة اليومية لأعمال الأساتذة وسيلة ضرورية لإنجاح العملية التربوية بالمؤسسة وذلك لتطبيق البرامج الرسمية في وقتها ، إذ لا يمكن ذلك إلا عن طريق المواظبة الدائمة على العمل اليومي ، لأن التغيب من أسباب إهتيار جميع المخططات في التوزيع السنوية والفصلية والأهداف التي تسطرها الإدارة لتحسين مستوى المردود ، وعليه لا بد من العمل محاربة هذه الظاهرة بكل حزم وصرامة وعدم التسامح ، ولا يكون ذلك إلا بإستغلال التقارير اليومية في مراقبة الغيابات وضبطها في سجل خاص معد لهذا الغرض لدى نائب المدير للدراسات ويجب على المدير مراقبته لمعرفة مدة غياب الأستاذ وعدد الساعات الضائعة في كل مادة ، وعدد الأفواج المحرومة من الحصص المقررة في جداول التوقيت ، مع ضرورة كشف غياب كل أستاذ في مجالس الأقسام ، وكشف الغياب لكل مادة في مجالس التعليم ، وفي إنجاز الساعات الإضافية المسندة للأستاذ ، والتي يجب توليتها إهتماما بالغا لضمان السير الحسن للعملية وإنعدام المواظبة والإنضباط يؤثر سلبا على معنويات الأساتذة عندما تتخذ ضدهم

⁴⁰⁶ : أحمد زايد - علم الاجتماع النظريات الكلاسيكية والنقدية - دار الكتب المصرية - القاهرة - 1983 - ص ص (128-130).
⁴⁰⁷ : مصطفى خلف عبد الجواد - قراءات معاصرة في نظرية علم الاجتماع - مراجعة محمد الجوهري - مطبوعات مركز البحوث والدراسات الاجتماعية - القاهرة - 2002 - ص 235.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرود التربوي

إجراءات إدارية صارمة تتمثل لا في الخصم من الراتب فحسب ، ولكن في الإنذارات والتوبيخات وقد تصل إلى حد الإمتثال أمام المجلس التأديبي ، وأكد أن كل هذا يعود على التلاميذ ، وذلك لحدوث تأخر في تطبيق البرامج التعليمية ، مما يؤدي إلى قلة تحصيل التلاميذ وضعف مكتسباتهم ، وتراجع نتائجهم المدرسية ونفورهم منها .⁴⁰⁸

الجدول رقم (23) : يمثل إستجابة المبحوثين حول حضور الفريق الإداري قبل حضور التلاميذ

النسبة الكلية %	مجموع تك	الثانوية الثالثة		الثانوية الثانية		الثانوية الأولى		العيبة الإجابة
		النسبة %	تك	النسبة %	تك	النسبة %	تك	
85.00	34	100	06	88.20	15	76.50	13	نعم
12.50	05	00	00	11.80	02	17.60	03	لا
02.50	01	00	00	00	00	05.90	01	أحيانا
100	13	100	03	100	05	100	05	المجموع

إن عملية التوازن داخل النسق لا تعمل على مواجهة التوترات الداخلية فقط كما لاحظنا في الجدول السابق (23) ولكنها تواجه أيضا أية تغيرات خارجية تهدد كيان النسق وتحاول دمجها في بنائه وتشكيلها في نظم من حيث أن النسق لديه قدرة كبيرة على التكيف .⁴⁰⁹

الجدول رقم (23) يوضح لنا مدى إنضباط الفريق الإداري ، وهذا ما مثلته نسبة 85 % من إستجابات المبحوثين بنعم ، وهذا ما يدعم بيانات الجدول رقم (22) ، فلأن الفريق الإداري منضبط فهو يعمل على معاقبة الأساتذة غير المنضبطين .

أما الذين أجابوا بلا فنسبتهم 12.50 % تليها مباشرة نسبة 02.50 % فقط من الذين أجابوا بأحيانا ما يأتي الفريق الإداري قبل حضور التلاميذ. ونستنتج من هذا أنه إذا أحس التلاميذ أن الإدارة تهتم بهم وتعمل على راحتهم وتوفير الجو المناسب لهم ، فإن ذلك يدفعهم إلى حب المدرسة ، ومن ثم حب الدراسة ، وهذا ما يؤثر على تحصيلهم بشكل إيجابي .

408 : رشيد أورلسان - مرجع سبق ذكره - ص177.

409 : أحمد زايد - مرجع سابق - ص131.

الفصل الرابع
حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرود
التربوي

ثالثا : تفرغ وتحليل بيانات التساؤل الثالث
: مامدى مساهمة الإدارة المدرسية في تطبيق محتوى
المناهج الدراسية للتلاميذ ؟
الجدول رقم (24) : يمثل إستجابة المبحوثين حسب الجنس .

النسبة الكلية %	مجموع تك	الثانوية الثالثة		الثانوية الثانية		الثانوية الأولى		العينة الإجابة
		النسبة %	تك	النسبة %	تك	النسبة %	تك	
31.25	50	25	04	40.3	29	23.6	17	ذكر
68.75	110	75	12	59.7	43	76.4	55	أنثى
100	160	100	16	100	72	100	72	المجموع

يعد متغير الجنس هو الآخر من المتغيرات الشخصية التي تميز فئة من الناس عن بقية الفئات والشرائح الإجتماعية الأخرى ، ويلاحظ من خلال قراءة هذا الجدول أن معظم أفراد العينة هم من الإناث حيث يمثلون نسبة 68.75% مقابل 31.25% من الذكور. ومنه نستنتج أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور في مجتمع الدراسة وهذه النتيجة تؤكد الواقع المعاش والمشاهد في مؤسساتنا التربوية و في الجزائر ككل.

الجدول رقم (25) : يمثل إستجابة المبحوثين حسب الشعبة .

النسبة المئوية	التكرار	الشعبة
25.00	40	- علوم الطبيعة والحياة
21.88	35	- علوم تجريبية
16.25	26	- أداب ولغات أجنبية
10.63	17	- أداب وعلوم إنسانية

الفصل الرابع حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرودود التربوي

- أدب وفلسفة	37	23.12
- تقني محاسبة	04	02.50
- تسيير وإقتصاد	01	0.62
المجموع	160	100

عند قراءة معطيات الجدول أن أكبر عدد من التلاميذ هم من شعبة الآداب و الفلسفة. وهذا ما تمثله نسبة من إستجابات المبحوثين ، وهذا ما يدعم معطيات الجدول السابق . حيث أن الإناث يرغبن في الشعب الأدبية والذكور الشعب العلمية ، على إعتبار أن مهنة التعليم وكما ذكرنا في الجدول رقم (01) تناسب المرأة وتحظى بقبول إجتماعي أكثر من غيرها تليها مباشرة العلوم (ط و ح، تجريبية) بنسبة تفوق 46% ، وتقني محاسبة 25% وتسيير وإقتصاد 0.62% وهذه تدل على أن هناك متقن واحد في مجتمع دراستنا. وفي الأخير نقول أنه تم إختيار عدد من الشعب المختلفة وذلك لمعرفة رأي التلاميذ وفي شعب مختلفة حول المناهج والبرامج التعليمية التي لها دور كبير في تحصيلهم المعرفي.

الجدول رقم (26) : يمثل إستجابة المبحوثين حول تماشي البرامج وشعبتهم .

العينة الإجابة	الثانوية الأولى		الثانوية الثانية		الثانوية الثالثة		مجموع تك	النسبة الكلية %
	النسبة %	تك	النسبة %	تك	النسبة %	تك		
نعم	76.4	55	80.5	58	25	12	125	78.13
لا	23.6	17	19.4	14	75	04	35	21.87
المجموع	100	72	100	72	100	16	160	100

يلاحظ من خلال الجدول أن الغالبية العظمى من المبحوثين يرون أن البرامج تتماشى مع متطلبات الشعبة وهذا ما تمثله نسبة 78.13% . فهي تقر بحدائثة ومسايرة مضمون البرامج لما تتطلبه الشعبة مقارنة مع التقدم العلمي والصناعي والتطورات التكنولوجية الحديثة والمتسارعة. ولا نجد سوى نسبة 21.87% ممن يرون عدم مسايرة البرامج لمتطلبات شعبتهم وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالنسبة الإيجابية السابقة. ونفس النتيجة نلاحظها في جميع الثانويات وبنفس النسب.

الفصل الرابع حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

فالبرامج وبما أنها مجموع النشاطات والخبرات التي توضع لمستوى دراسي معين ، وفي مادة معينة بحيث تشكل مستوى التلاميذ وقدراتهم وكفاءاتهم وإتجاهاتهم ، فهي تعمل على تدريب نوقهم وحكمهم حتى يتمكنوا من التكيف مع المواقف الجديدة ، ولا نعني بالبرامج هنا فقط عناوين الدروس التي تتضمنها ، بل يجب أن تتضمن أيضا التوجيهات التربوية والتي غايتها تقديم المساعدة للأساتذة لمعرفة ما يمكن تقديمه من دروس نظرية وتطبيقية ، وأعمال منزلية وغيرها كما تتضمن البرامج أيضا التوزيع الزمني للمواد ، حتى تتناسب المواد في ما بينها في تربية التلاميذ على النحو الذي تريده المنظومة التربوية بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة .⁴¹⁰

الجدول رقم (27) : يمثل إستجابة المبحوثين حول توافق المنهج الدراسي ومستواهم .

النسبة الكلية %	مجموع تك	الثانوية الثالثة		الثانوية الثانية		الثانوية الأولى		العيبة الإجابة
		النسبة %	تك	النسبة %	تك	النسبة %	تك	
71.25	114	56.25	09	73.6	53	72	52	نعم
26.88	43	43.75	07	22.2	16	28	20	لا
01.87	03	00	00	04.2	03	00	00	أحيانا
100	160	100	16	100	72	100	72	المجموع

لقد اهتم بارسونز بتحليل الأدوار والوظائف المختلفة للمدرسة والنظام التعليمي عن طريق الإهتمام بالمنهج والمقررات الدراسية مستخدما ذلك في نظريته الشهيرة عن النسق والفعل الإجتماعي ، وهذا ما أشار إليه بوضوح عندما حدد عملية تحقيق الوظائف العامة للمدرسة .⁴¹¹

نستنتج من بيانات الجدول أن أغلب المبحوثين يرون بأن هناك توافق تام بين المنهاج الدراسي ومستواهم وقدراتهم وإمكانياتهم العلمية. حيث نجد أن نسبة تفوق 71% ترى أن قدراتها العلمية والذهنية تتماشى مع البرامج والمقررات الخاصة بالشعبة ، وأن 01.87% لا ترى أن البرامج الدراسية بعيدة عن إمكانياتها و مستواها إلا في بعض الصعوبات في الإستيعاب والفهم نظرا للاختلاف في الإستعداد الذهني والتكوين في المراحل الدراسية الأساسية.

غير أنه في العموم يلاحظ رضا التلميذ في أغلبهم على محتوى المناهج والبرامج الدراسية وهذا مؤشر جيد للجهد المبذول للمؤطرين والمسيرين لإيصال المعلومات بشكل جيد لتلميذ. وفي مقابل ذلك نجد نسبة 26.88% من المبحوثين التي ترى بأن البرامج لا تتماشى وقدراتها

410 : رشيد أورلسان - مرجع سبق ذكره - ص 178 .

411 : عبد الله محمد عبد الرحمان - علم إجتماع المدرسة - مرجع سبق ذكره - ص 178 .

الفصل الرابع حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرود التربوي

وهذا ربما راجع إلى تكوينها الأساسي الضعيف، وكذا توجيهها إلى شعب غير مرغوب فيها. ومن خلال النسب الموضحة نجد أن هناك تناقض بين الجانب الميداني ومحتويات الكتب والجانب النظري الذي يرى أن المناهج لا تزال في أغلب الأحوال مناهج مادة أي مناهج تضع المادة التعليمية في مكانة متقدمة، فالتعلم له حاجات وكذلك المجتمع وهناك أيضا اتجاهات عالمية وتطورات علمية ومع ذلك تبقى المعلومات في مكانها أمل أن تكون هذه المعلومات وسيلة لبناء الفكر والشخصية فإن هذا ما تحتاجه المناهج العربية وأيضا ما قيل عن أن مناهجنا لا تزال تدور في معظمها في إطار الفكر الكلاسيكي ، ومن ثم فإن الجوانب المعاصرة ليست على المستوى المطلوب أو المتوقع.⁴¹²

وفي إطار دراسة سوسولوجيا المنهج ، ظهرت تحليلات حديثة خاصة في عقد الثمانينات لتوضح العلاقة بين المنهج والمقرر الدراسي وعملية التنظيم الأكاديمي داخل المدارس ، خاصة وأن تحديد المناهج ونوعيتها حسب قدرات التلاميذ من حيث القدرات العقلية والمراحل الدراسية والعمرية ونوعية التعليم والتخصص تتطلب نوعا من التنظيم الأكاديمي المميز داخل المدرسة⁴¹³

الجدول رقم (28) : يمثل إستجابة المبحوثين حول إستعمال الأستاذ لوسائل الإيضاح .

النسبة الكلية %	مجموع تك	الثانوية الثالثة	الثانوية الثانية	الثانوية الأولى	العينة الإجابة
		التكرار	التكرار	التكرار	

⁴¹² : ديلة عبد العالي وآخرون - المناهج التربوية العربية بين متطلبات التطوير ومتطلبات التغيير - ملتقى العولمة و...- مرجع سبق ذكره - ص (105-120).

⁴¹³ : عبد الله محمد عبد الرحمان - علم إجتماع المدرسة - مرجع سبق ذكره - ص 215.

الفصل الرابع
حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود
التربوي

نعم	50	50	07	107	66.87
- مرتبطة بموضوع الدرس	41	39	05	85	36.90
- مناسبة لأعمارهم	14	28	01	43	18.70
- تقلل الجهد	24	21	01	30	13.04
- تحسن الأسلوب		36	04	64	27.80
- أخرى	04	04	00	08	03.50
لا	21			52	32.50
أحيانا	01	00	00	00	00.63
المجموع	72	72	16	160	100

يلاحظ من خلال بيانات الجدول أن أغلبية أفراد العينة أجابا بنعم أي أن الأستاذ يستعمل وسائل الإيضاح والتشويق وهذا بنسبة 66.87% مقابل نسبة 32.5% من المعارضين. وهؤلاء ربما هم من أقسام السنة النهائية الخواص. أما نسبة الذين أجابوا بأحيانا فنسبتهم ضئيلة جدا 0.63%

ولا يمكن القياس عليها. وأغلب وسائل الإيضاح والتشويق هي مرتبطة بموضوع الدرس وهذا ما دلت عليه نسبة 36.9% من إستجابات المبحوثين تليها نسبة 27.8% من إستجابات أفراد العينة بأن الأستاذ يستعمل الوسائل كي تحسن الأسلوب. وهي أيضا مناسبة لأعمارهم وليست وسائل تافهة بنسبة 18.7% من الإجابات، وتقلل الجهد الفكري بنسبة 13.04% من مجموع المبحوثين.

وهناك أسباب أخرى تدفع الأستاذ لجلب وسائل إيضاح وتشويق كي يتابع التلاميذ الدرس وهي أنها تساعد على الفهم بسرعة على عكس ما رآه بعض التلاميذ أن الأستاذ يجلب وسائل تصعب عليهم الفهم لأن الأستاذ نفسه لا يفهمها خصوصا حسب قولهم في المواد الأساسية خاصة في شعبة العلوم التجريبية، وتطوير الزاد المعرفي وعدم توفر الإمكانيات اللازمة الأخرى.

وفي الأخير يمكننا القول أن هناك بعض الدروس من طبيعتها لا تحتاج إلى وسائل إيضاح ولا حتى تشويق ولكن على العموم فوسائل الإيضاح لها أهمية بالغة في إيصال المعلومة، ولذلك فقد لا حظنا كيف أن الإدارة قائمة بقصارى جهدها من أجل توفيرها لتلاميذها. ويجب إكساب المعرفة للتلميذ بما يتفق وعمره العقلي أو الزمني وبطرق حديثة ومتنوعة ومرنة بعيدة عن السرد والحفظ والتلقين ويحدث هذا موازاة بالإيمان بأن المعرفة متغيرة ونسبية ومعنى هذا ينبغي للمناهج أن تتصف بالجاذبية والتشويق لإثارة إهتمام الدارسين وتنشيط دافعيتهم مما يضمن تفاعلهم معه بشكل أعمق وأكثر جاذبية.⁴¹⁴

الفصل الرابع حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

وبالتالي يجب أن يلعب الأستاذ دورا أساسيا في مهنته ، يتمثل في تحريك همم التلاميذ وتشويقهم للدرس ، ومشاركتهم في تحقيق الهدف ، فعلماء التربية أثبتوا أن الحوافز والدوافع التي تتولد من أعماق نفس التلميذ عند إدراكه القيمة الفعلية للشيء الذي يقوم بدراسته هي الباعث والمحرك الأساسي له ، فغياب الدوافع المحفزة للتلاميذ لمواصلة دراستهم تجعلهم يخفقون في دروسهم ، ويتراجع مستواهم أيضا ، ومن ثم لا يستطيع تحقيق مردود تربوي جيد.

الجدول رقم (29) : يمثل إستجابة المبحوثين حول قيام الأستاذ بتغيير طريقة التدريس بين الحين و الآخر.

النسبة الكلية %	مجموع تك	الثانوية الثالثة	الثانوية الثانية	الثانوية الأولى	العينة الإجابة
		التكرار	التكرار	التكرار	
53.12	85	14	36	35	نعم
	36	02	19	15	- نوع الدرس
	19	04	07	08	- وجودكم دون المستوى المطلوب
	41	08	19	14	- غياب الوسائل
	04	00	02	02	- أخرى
46.25	74	02	35	37	لا
0.63	01	00	01	00	أحيانا
100	160	16	72	72	المجموع

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرود التربوي

لقد ركز إميل دوركايم على دور المعلم وإعداد المدرسين كفئة مهنية متخصصة يجب أن تتعرف على أساليب التدريس خاصة وأنها تظهر نوعية المناخ المدرسي في الفصول الدراسية وما ينبغي أن تكون عليه العملية التعليمية والتربوية في المدارس⁴¹⁵. بالإضافة إلى وسائل الإيضاح والتشويق فإن للطريقة التي يستعملها الأستاذ أثناء إلقاءه الدروس دور هام لإستفادة التلميذ من كل عناصر الدرس ، لذلك كان سؤالنا هذا ، وقد كانت إجابة أغلب المبحوثين على أن الأساتذة يقومون بتغيير الطريقة بين الحين والآخر وذلك ما مثلته نسبة 53.12% من مجموع أفراد العينة مقابل 46.25% من المعارضين على ذلك ، تليها نسبة 0.63% من الذين يرون أن الأستاذ أحيانا ما يقوم بتغيير طريقته في التدريس . وإذا كان هناك تغيير فهو عند غياب وسائل الإيضاح خاصة نظرا للدور الهام في السير الجيد للدرس ، وهذا ما مثلته أعلى نسبة وهي 41% تليها نسبة 36% حسب نوع الدرس ، فهناك دروس لا تحتاج إلى أكثر من الإلقاء لذلك يستعمل الأستاذ الطريقة الإلقائية ، وهناك الإستنتاجية ، أما إذا وجد الأستاذ التلاميذ غير نشطين فيلجأ إلى إستعمال الطريقة الإستجوابية نظرا لكونها تحث التلاميذ على المشاركة وتكشف عن الصعوبات التي يواجهونها ، وهي كذلك تعمل على تثبيت المعلومات في أذهان التلاميذ بواسطة تصحيح الأخطاء أو رفض الإجابات الخاطئة .

وأحسن طريقة يمكن أن يستعملها الأستاذ هي الإستجوابية الإستقرائية . كما يلجأ الأستاذ إلى تغيير طريقة التدريس إذا أحس أن التلاميذ ضعفاء ، أي لم يصلوا إلى المستوى المطلوب ، وهذا ما أثبتته نسبة 19% من إجابات المبحوثين ، كما أن هناك أسباب أخرى مثل غياب التطبيقات العملية للدروس ، أو التجارب ، كذلك نقص الكتاب المدرسي في المواد خاصة المحاسبة والإقتصاد والرياضيات ، فأغلب التلاميذ يشكون من عدم توفر الكتاب المقرر عليهم وهذا ما يتنافى مع إجابات المبحوثين في الجدول رقم (11).

الجدول رقم (30) : يمثل إستجابة المبحوثين حول الصعوبات التي تواجههم أثناء الدراسة .

النسبة %	مجموع تك	العينة الإيجابية		
		الثانوية الأولى	الثانوية الثانية	الثانوية الثالثة
		التكرار	التكرار	التكرار
	34	09	22	03
7.17				
	45	38	03	04
2.73				
	119	51	56	12
0.10				
	160	72	72	16
100				

يوضح هذا الجدول أن أغلب المبحوثين يرون أن الصعوبات التي تواجههم هي كثافة البرنامج الدراسي ، وهذا ما مثلته نسبة تفوق 60% بالمقابل نسبة 22.73% التي ترى قلة

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرود التربوي

التطبيقات العملية والإعتماد فقط على الدروس النظرية ، وهذه إن دلت فإنما تدل على أن الأستاذ لا يستطيع القيام بالتطبيقات العملية على حساب ما تبقى من دروس نظرا لكثافة البرنامج الدراسي.

وهناك نسبة ضئيلة ممن يشتكون من محتوى البرامج وهي نسبة 17.17% من الإجابات وهذا ما يدل على أن البرامج تتماشى وقدرات التلاميذ ، وهذا ما يدعم إستجابات أفراد العينة في الجدول رقم (27).

وقد تم طرح هذا السؤال لمعرفة الجهود التي تقوم بها الإدارة المدرسية في محاولة تبسيط عملية التعليم ، وتوفير الجو المناسب ، وذلك بالتخلص من الدروس القديمة التي لم تعد تتماشى ومتغيرات العصر ومحاولة دمج البعض منها ، وهذا رأي أغلب الأساتذة ، فهم مطالبون من قبل المدير بإنهاء البرنامج في وقته المناسب مع أن الحجم الساعي لا يكفي ، ولذلك فهم يطالبون إما بتخفيف البرنامج أو زيادة عدد الساعات مع أن هذا ما لا يتحملة التلميذ .

الجدول رقم (31) : يمثل إستجابة المبحوثين حول التوزيع المتناسب لحصص المادة الواحدة

النسبة الكلية %	مجموع تك	الثانوية الثالثة		الثانوية الثانية		الثانوية الأولى		العينة الإجابة
		النسبة %	تك	النسبة %	تك	النسبة %	تك	
36.25	58		08		32		18	نعم
63.75	102		08		40		54	لا
100	160	100	16	100	72	100	72	المجموع

يبين لنا وبوضوح ومن خلال معطيات الجدول أنه لا يوجد تناسب لحصص المادة الواحدة على أيام الأسبوع وهذا ما دلت عليه نسبة 63.75% من إجابات المبحوثين. تقابلها نسبة 36.25% من المعارضين على ذلك.

إنه لمن الأهمية أن يكون التوزيع متناسب لحصة المادة الواحدة فلا يمكن مثلا دراسة حصة يوم السبت ثم يحدث إنقطاع إلى غاية يوم الأربعاء مساء أو الخميس صباحا. فالتلميذ هنا ينسى ما درسه من كثرة هذا الإنقطاع الطويل. وأغلب التلاميذ يشتكون من ذلك. فمن الأحسن أن لا تكون المدة طويلة بين الحصة الأولى في المادة والحصة الموالية كي يبقى التلميذ على إتصال ومتابعة بمحتوى الدرس، وكي لا يلجأ الأستاذ كل مرة إلى إعادة الدرس أو التذكير بمحتواه

هكذا إلى غاية نهاية العام الدراسي وعدم إكمال البرنامج في النهاية. وهذا كله من عمل الإدارة المدرسية وعدم إشراكها للأساتذة في توزيع المنهج الدراسي. وهذا كله يعود على المرود التربوي بالسلب طبعاً.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرود التربوي

الجدول رقم (32) : يمثل إستجابة المبحوثين حول تضمن الجدول الدراسي لخصتين متتاليتين
تحتاجان إلى تركيز في الإنتباه .

النسبة الكلية %	مجموع تك	الثانوية الثالثة		الثانوية الثانية		الثانوية الأولى		العينة الإيجابية
		النسبة %	تك	النسبة %	تك	النسبة %	تك	
80.63	129	87.5	14	77.8	56	81.94	59	نعم
19.37	31	12.5	02	22.2	16	18.06	13	لا
100	160	100	16	100	72	100	72	المجموع

بما أن الإدارة المدرسية تهدف إلى تحقيق مردود تربوي إيجابي فلماذا لا نوم بتوزيع الحصص بشكل منطقي؟. وهذا ما أوضحتها النسب المبينة في الجدول فأغلب المبحوثين أجابوا بأن الجدول الدراسي يتضمن حصتين وأكثر متتاليتين أو أكثر تحتاجان إلى التركيز في الإنتباه وهذا ما مثلته النسبة التي تفوق 80 % مقابل 19.37% الذين لا يرون ذلك وهؤلاء ربما يمثلون التلاميذ النجباء الذين لا يحسون بمرور الوقت نتيجة لقدراتهم الذهنية العالية. وأنهم من تلاميذ السنة الأولى الذين هم لا يعانون من هذا المشكل. الذي منه تلاميذ السنة الثالثة خصوصا وفي كامل الشعب.

فنحن نعلم أن قدرات التلميذ لا تسمح له من أن يتابع الأستاذ الواحد والمادة الواحدة أكثر من ساعة، وخاصة إذا كانت المادة تحتاج إلى إنتباه وتركيز ، لماذا إذن نظلم الأستاذ والتلميذ معا ؟ فالتلميذ يصاب بالملل والتعب من شدة تركيزه ، والأستاذ يشرح دون فائدة لأن أغلب التلاميذ أصابهم الأرق وحتى وإن لم تكن نفس المادة ، فهناك أساتذة يدرسون مادتين مختلفتين لنفس القسم وفي حصتين متتاليتين ، فهنا التلميذ لا يحس بأنه في حصة مادة جديدة ، لأن الأستاذ بقي نفسه .

الجدول رقم (33) : يمثل إستجابة المبحوثين حول تخلل حصص اليوم الواحد أنشطة متنوعة يستعيد فيها التلميذ نشاطه .

النسبة الكلية %	مجموع تك	الثانوية الثالثة		الثانوية الثانية		الثانوية الأولى		العينة الإيجابية
		النسبة %	تك	النسبة %	تك	النسبة %	تك	
18.75	30	25	04	22.20	16	13.90	10	نعم
81.25	130	75	12	77.80	56	86.10	62	لا
100	160	100	16	100	72	100	72	المجموع

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلب المبحوثين أجابوا بأنه لا تتخلل حصص اليوم الواحد مواد وأنشطة متنوعة يستعيد فيها التلميذ نشاطه ، وهذا ما مثلته نسبة

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

81.25% من إجابات المبحوثين ، مقابل نسبة ضئيلة 18.75% من المعارضين ، وحقيقة لا شك فيها أن التوقيت عملية جد هامة في حياة النشاط البيداغوجي للإدارة المدرسية ، لأنه يجسد التعليمات والمناشير الوزارية الصادرة في هذا الشأن بالنسبة لكل شعبة ومادة من جهة على أيام الأسبوع بالتساوي ، وله أهمية بالغة تكمن في أن عملية التعليم كلها مبنية على إستعمال الزمن الأسبوعي ومدى الإستغلال العقلاني للإمكانيات والمواد المتوفرة ، ولذلك يجب أن تكون المواد التي تتطلب من التلميذ جهدا معيناً متباعدا ، مفصولة ب مواد أخرى تسمح للتلميذ باستعادة نشاطه.

الجدول رقم (34) : يمثل إستجابة المبحوثين حول إعتدال الأستاذ في إلقاءه للمادة على الكتاب المقرر فقط.

النسبة الكلية %	مجموع تك	الثانوية الثالثة		الثانوية الثانية		الثانوية الأولى		العينة الإجابة
		النسبة %	تك	النسبة %	تك	النسبة %	تك	
36.25	58	25	04	45.80	33	29.20	21	نعم
63.12	101	75	12	54.20	39	69.40	50	لا
0.63	01	00	00	00	00	01.40	01	أحيانا
100	160	100	16	100	72	100	72	المجموع

من خلال إستجابات المبحوثين نجد أن أغلبهم أجابوا بأن الأستاذ لا يعتمد في إلقاءه للمادة على الكتاب المقرر ، وهذا ما مثلته نسبة تفوق 63% مقابل نسبة 36.25% ، التي ترى أن الأستاذ يعتمد فقط على الكتاب المدرسي ، وبالتالي عدم توفير المرونة له في إختيار ما هو ملائم لقدرات التلاميذ وإحتياجاتهم وإهتماماتهم . وهناك نسبة ضئيلة جدا ممن يرون أن الأستاذ أحيانا ما يعتمد في إلقاءه للمادة على الكتاب المدرسي المقرر .

الفصل الرابع حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرود التربوي

الجدول رقم (35) : يمثل إستجابة المبحوثين حول رأيهم في أن المناهج وطرق التدريس المتبعة تعمل على تحسين نتائجهم .

النسبة الكلية %	مجموع تك	الثانوية الثالثة		الثانوية الثانية		الثانوية الأولى		العينة الإجابة
		النسبة %	تك	النسبة %	تك	النسبة %	تك	
56.25	90	68.75	11	63.90	46	45.80	33	نعم
43.75	70	31.25	05	36.10	26	54.20	39	لا
100	160	100	16	100	72	100	72	المجموع

يمكن أن يلاحظ من خلال هذا الجدول أن ما نسبته 56.25% من المبحوثين يرون أن المناهج⁴¹⁶ وطرق التدريس المتبعة تعمل على تحسين نتائجهم ، وبالتالي تحسين التحصيل العلمي ورفع مستواهم ، مقابل نسبة 43.75% من المعارضين على ذلك ، لذا وجب تطوير المناهج التربوية وطرق التدريس المتبعة ، مع الأخذ بعين الاعتبار سمات الجيل الجديد الذي سنعه لمواجهة المستقبل .

ونستنتج من هذا أن ضعف التلاميذ يعود غالبا إلى سوء إعداد الأستاذ لدروسه ، وخاصة طريقته المستعملة في تقديم عناصر دروسه ، والقائمة على الإلقاء والتلقين دون اعتماد طريقة الحوار والإستنتاج بعد تحليل العناصر وتركيبها ، والجدير بالذكر أن رسوب فوج تربوي في مادة معينة ولمستوى معين في إختبارات مشتركة بين سائر تالميذ المستوى الواحد لا يعود لعدم قدرة التلاميذ على الإستيعاب ، ولعدم قدرة الأستاذ على التبليغ ، وعلى تحقيق الأهداف الإجرائية للدرس ، وعليه أن يتحمل مسؤولية فشله في التدريس ، وأن يشرع في البحث عن مصدر هذا الفشل في طريقة تدريسه التي يستخدمها ، وقد يتحقق الأستاذ من ذلك أيضا من خلال النتائج التي تحصل عليها تلاميذه في الإمتحانات الرسمية . ويجب أن يدرك الأساتذة جيدا أنه لا بد من إجراء تطبيقات فورية على الدروس المقدمة في نهايتها ، للتأكد من مدى فهم التلاميذ ، وحاجة بعضهم إلى شروح إضافية ، وتمارين تطبيقية وتدريب ، قصد تمكينهم من الإلتحاق بالفئة الناجحة ، ومتابعة الدروس الجديدة في الحصص القادمة .

⁴¹⁶ : المنهج بمفهومه الحديث هو عبارة عن مجموع الخبرات المربية التي تهيئها المدرسة للتلاميذ ، بقصد مساعدتهم على النمو الشامل وعلى التعديل في سلوكهم ، أما تطوير المنهج فينصب على تعديل وتطوير المقررات الدراسية ، وعلى هذا الأساس ، فإن تطوير المناهج يشمل الحياة المدرسية ، بشتى أبعادها وعلى كل ما يرتبط بها ، فلا يركز على المعلومات في حد ذاتها ، وإنما يتعداها إلى الطريقة والوسيلة والكتاب المدرسي ، ونظم التقويم ، ولهذا فإن التلميذ هو محور العملية التعليمية في ظل المحيط الذي يعيش فيه - أنظر - زين الدين ضياف - أفاق تطوير المناهج التربوية في ظل تحديات العولمة - ملتقى العولمة و... - مرجع سبق ذكره - ص ص (141-148).

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

❖ رابعا : تفريغ وتحليل بيانات التساؤل

الرابع : كيف يمكن أن تؤثر العلاقات الإنسانية

داخل الإدارة المدرسية على المردود التربوي ؟ .

الجدول رقم (36) : يمثل إستجابة المبحوثين حول مناقشة المدير للتعليمات الرسمية وشرحها .

العينة الإيجابية	الثانوية الأولى		الثانوية الثانية		الثانوية الثالثة		مج تك	ن %	مج تك	ن %	النسبة %
	إداريين	أساتذة	إداريين	أساتذة	إداريين	أساتذة					
نعم	11	03	09	03	06	03	26	65	09	69.2	35
لا	06	02	08	02	00	00	14	35	04	30.77	18
المجموع	17	05	17	05	06	03	40	100	13	100	53

من خلال ما تطرقنا إليه في فصولنا النظرية وجدنا أن العلاقة بين المدير وباقي أعضاء المدرسة من إداريين وأساتذة تلعب دورا طيبا في تحقيق المدرسة لأهدافها ، ووصولها لذلك يعتمد على الألفة والإنسجام والتعاون بينهم ، ويأتي ذلك كله بوضوح السياسة التي تضعها المدرسة في أذهان عمالها ، ولا بد من الإعتقاد في وضعها على أخذ رأي المدرسين أنفسهم وتبادل آرائهم حولها ومناقشة تعليماتها وشرحها .⁴¹⁷

وهذا ما حاولنا إثباته ميدانيا من خلال طرح هذا السؤال الذي ومن خلال بيانات الجدول وجدنا أن نسبة 66.04 % من إجابات أفراد العينة بنعم ، أي أن المدير يعمل على مناقشة التعليمات وشرحها معهم ، وهذا يثبت ما أثبتته الدراسة النظرية . أما الذين أجابوا بلا فنسبتهم 33.96 % أي أن المدير لا يقوم بمناقشة التعليمات وشرحها معهم .

إن قيادة الأساتذة والموظفين تتطلب من المدير أن يجند عواطفهم ليشاركوا بأرائهم وكأنها رأيه حيث أن مهمة القائد في الإدارة عامة هي توجيه رؤيا العاملين إلى الهدف المنشود ، فلا يستطيع المدير أن ينعزل عن أساتذته ، فهو بالأمس القريب كان أساتذا ، ولا يزال حتى لا يخسر الكثير من الآراء والأفكار التي قد يحصل عليها من هؤلاء الأساتذة ، ليطور الأداء التربوي في المدرسة ، ولا بد من رؤية لتحقيق الأهداف ، أي تحديد إستراتيجية العمل قصد تحقيق النتائج الإيجابية .

الجدول رقم (37) : يمثل إستجابة المبحوثين حول مشاركتهم في توزيع المنهج خلال العام الدراسي .

العينة الإيجابية	الثانوية الأولى	الثانوية الثانية	الثانوية الثالثة	مج تك	ن %	مج تك	ن %	النسبة %
------------------	-----------------	------------------	------------------	-------	-----	-------	-----	----------

الفصل الرابع حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرود التربوي

		إد		أسا		إد		أسا		إد		أسا		الإجابة
49.06	26	38.46	05	52.5	21	02	01	01	09	02	11			نعم
50.94	27	61.54	08	47.5	19	01	05	04	08	03	06			لا
100	53	100	13	100	40	03	06	05	17	05	17			المجموع

من خلال بيانات الجدول يتبين لنا أن أغلب المبحوثين أجابوا أنه لا تتم مشاركتهم في وضع المنهج ، وهذا ما مثلته نسبة 50.94% " وهذا رغم أن بناء المناهج الدراسية يستلزم مشاركة حقيقية ترسم فيها السياسات ، وتحدد فيها آليات التنفيذ من خلال حوار مجتمعي يشارك فيه صناع القرار ورجال التربية ، وأهل الفكر والرأي ، وإدراجنا لهذا السؤال يتأتى من أن التخطيط للمناهج في الجزائر يسير في اتجاه واحد من القمة إلى القاعدة ، وليس ثمة مشاركة واسعة في وضع المناهج من قبل أصحاب الشأن التربوي كمديري المدارس والأساتذة والتلاميذ والأولياء"⁴¹⁸ وهذا ما أثبتته دراستنا الميدانية فالإدارة المدرسية أيضا لا تقوم بمشاركة المبحوثين في توزيع المنهج من خلال النسبة السابقة . والغرض من طرح هذا السؤال هو معرفة مدى مشاركة الإدارة للإداريين ووالأساتذة في توزيع المنهج خلال العام الدراسي ، وهذا ما مثلته نسبة 49.60% من الذين صرحوا أن الإدارة تعمل على مشاركتهم في ذلك .

الجدول رقم (38) : يمثل إستجابة المبحوثين حول قيام المدير بزيارات صفية لدعم أداء التلاميذ .

النسبة %	مج تك	ن %	مج تك إد	ن %	مج تك أسا	الثانوية الثالثة		الثانوية الثانية		الثانوية الأولى		العينة الإجابة
						إد	أسا	إد	أسا	إد	أسا	
13.20	07	05	05	05	02	03	00	01	01	01	01	دائما
22.60	12	25	02	25	10	00	00	01	04	01	06	أبدا
64.20	34	70	06	70	28	00	06	03	12	03	10	أحيانا
100	53	100	13	100	40	03	06	05	17	05	17	المجموع

كما أوضحنا في الجانب النظري فالمدرسة لم تعد مهمتها قاصرة على الناحية التلقينية والتحصيلية ، بل تطورت إلى العناية بالسلوك والعلاقات وذلك لتشعر الأساتذة والتلاميذ بالانتماء للمدرسة ، ولتحقيق ذلك يجب أن تساعد التلاميذ على الوصول إلى أهدافها وذلك من خلال تدعيمهم وتقديرهم بالمدح نتيجة الأداء الحسن . وهذا ما دفعنا لطرح هذا السؤال

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

وأغلب المبحوثين أجابوا بأنه أحيانا ما يقوم المدير بزيارات صافية لدعم أداء التلاميذ ، وذلك بنسبة 64.2 % وهذه النسبة تدعم إجابات المبحوثين في الجدول رقم (19) .
تليها نسبة 22.6% من الذين أجابوا بأبدا أي أن المدير لا يقوم بزيارات لتشجيع التلاميذ ، أما الذين أجابوا بدائما فنسبتهم قليلة وهي 13.2% . ولذلك فالتربية تعتبر عاجزة عن أداء مهمتها ووظيفتها ما لم تسع إلى دعم التلاميذ وتشجيعهم إلى الإسهام الفعلي في الحياة ، وما لم تغرس فيهم روح المشاركة والتعاون . وهي نفس النسب نجدها حسب كل فئة .

الجدول رقم (39) : يمثل إستجابة المبحوثين حول قيام المدير بتشجيعهم على التطوير .

النسبة %	مج تك	ن %	مج تك إد	ن %	مج تك أسا	الثانوية الثالثة		الثانوية الثانية		الثانوية الأولى		العينة الإجابة
						إد	أسا	إد	أسا	إد	أسا	
71.70	38	92.3	12	65	26	03	06	05	10	04	10	نعم
26.41	14	07.7	01	32.5	13	00	00	00	06	01	07	لا
01.89	01	00	00	02.5	01	00	00	00	01	00	00	أحيانا
100	53	100	13	100	40	03	06	05	17	05	17	المجموع

رأينا كيف أن كل الدراسات التي أجراها " التون مايو " صاحب نظرية العلاقات الإنسانية قد أثبتت و أكدت أهمية العنصر الإنساني وتأثيره على كفاءة وأداء أي منظمة ، ولهذا تم طرح هذا السؤال لمعرفة مدى إهتمام المدير بتطوير وتجديد مدرسته من خلال تشجيع عماله على ذلك
وهذا ما مثلته نسبة 71.7 % وهي نسبة كبيرة ، وهذا مايدل على أن المدير يهتم بمدرسته ويرغب في تطويرها ، وهي نفس النتيجة نجدها حسب كل فئة بالنسبة للأساتذة 65% والإداريين 92.3 % تليها نسبة 26.41% من إستجابات أفراد العينة بلا بالنسبة للأساتذة 32.5% والإداريين 7.7 % . أما الذين أجابوا بأحيانا فنسبتهم ضئيلة جدا 1.89 %
وفي الأخير نقول أن العلاقات الإنسانية هي مجال من مجالات الإدارة يعنى بإدماج الأفراد في مواقف العمل بطريقة تحفزهم على العمل وتشجعهم ، مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الإقتصادية والنفسية والاجتماعية .

الجدول رقم (40) : يمثل إستجابة المبحوثين حول توزيع المهام عليهم من طرف المدير بطريقة تتناسب وقدراتهم .

الفصل الرابع
حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود
التربوي

النسبة %	مج تك	ن %	مج تك إد	ن %	مج تك أسا	الثانوية الثالثة		الثانوية الثانية		الثانوية الأولى		العينة الإيجابية
						إد	أسا	إد	أسا	إد	أسا	
71.7	38	84.6	11	67.5	27	03	06	05	11	03	10	نعم
28.3	15	15.4	02	32.5	13	00	00	00	06	02	07	لا
100	53	100	13	100	40	03	06	05	17	05	17	المجموع

من المعروف أن الشخص يستطيع إنجاز مهامه فقط إذا كانت تتناسب وقدراته ، وهذا ما مثلته بيانات الجدول أعلاه ، وإتضح لنا أن أغلب المبحوثين أجابوا بنعم ، أي أن المدير يعمل على توزيع المهام عليهم تناسبا وقدراتهم ، وهذا ما مثلته نسبة تفوق 71% مقابل نسبة تفوق 28% من المعارضين على ذلك ، ونفس النتيجة نجدها حسب كل فئة .

فالذين أجابوا بنعم من الأساتذة نسبتهم تفوق 67% مقابل 32.5% من المعارضين من نفس الفئة . أما الإداريين فنستهم تفوق 84% من المؤيدين مقابل نسبة 15.4% من المعارضين من نفس الفئة .

إضافة إلى ذلك ومن خلال حوار أجري مع بعض الأساتذة والإداريين ، فقد أكدوا على أن المدير لا يطلب منهم القيام أبدا بأعمال لا يقدرون عليها ، وهذا ما يدعم إجابات المبحوثين في الجدول . فأغلب الأساتذة والإداريين يدرسون يعملون حسب تخصصاتهم .

وتلك هي الإدارة بالأهداف ، أي تحديد المسؤوليات كل حسب إختصاصاته لفترات زمنية محددة ، يتحمل كل نتائجه في نهاية تلك الفترة لتصحيح الأخطاء ، شريطة توفير الشروط المطلوبة للعمل في جو مناسب ، وبوسائل تعليمية ، وتوفير الرعاية الصحية والمناخ الملائم لأن شعور الأستاذ بالإنتماء والإرتياح النفسي والإجتماعي قد يزيد من قدرته على العمل ، ومن تحقيق النتائج الإيجابية التي تصبو المدرسة إليها .⁴¹⁹

الجدول رقم (41) : يمثل إستجابة المبحوثين حول إذا كان توزيع المهام تناسبا وقدراتهم ينمي لديهم الإحساس بالولاء للمدرسة.

النسبة %	مج تك	ن %	مج تك إد	ن %	مج تك أسا	الثانوية الثالثة		الثانوية الثانية		الثانوية الأولى		العينة الإيجابية
						إد	أسا	إد	أسا	إد	أسا	
73.6	39	92.3	12	67.5	27	03	06	05	12	04	09	نعم
26.4	14	07.7	01	32.5	13	00	00	00	05	01	08	لا
100	53	100	13	100	40	03	06	05	17	05	17	المجموع

الفصل الرابع حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

يوضح الجدول أعلاه إجابات أفراد العينة بخصوص تنمية الولاء لمدرستهم وقد كشفت النتائج الميدانية أن أغلبية المبحوثين أجابوا بان توزيع المهام عليهم بشكل يتناسب وقدراتهم ينمي لديهم الشعور بالولاء للمدرسة وذلك بنسبة تفوق 73 % مقابل نسبة 26.4 % من مجموع المبحوثين الذين لا يؤيدون ذلك ، ونفس هذه النتيجة نجدها في كل فئة على حدى ، حيث تمثل نسبة الذين أجابوا بنعم من الأساتذة 67.5 % مقابل 32.5 % من المعارضين من نفس الفئة أما فئة الإداريين فتمثل 92.3 % من الذين أجابوا بنعم مقابل 07.7 % من المعارضين من نفس الفئة .

وكنتيجة عامة فالولاء للمدير وللمدرسة يدفع الجميع إلى محاولة تقديم كل ما لديه من جهود وقدرات ، لرفع مستوى المردود لمدرسته .

(ويخطئ بعض مديري المدارس عندما يفترضون بأن الأساتذة لا يستجيبون إلا للمال ، حقيقة لا شك فيها أن الأساتذة وجميع الموظفين يشعرون بالراحة والولاء عند إستلامهم لرواتبهم وكذا للعلاوات التي تقدم لهم من خلال الترقية والساعات الإضافية ومنح المردودية ، إلا أن حاجة الأستاذ إلى تقديره المعنوي ، وتوزيع المهام عليه بالتناسب مع قدراته ، أكثر معنى له من المكافآت المادية ، ولعل أساس التحفيز هو إكساب الأستاذ الثقة بالنفس ، مما ينجر عليه مضاعفة قدراتهم ، ومجهوداتهم في العمل ، والتي يجب على المدير المحافظة عليها وتسخيرها لخدمة التلاميذ ومصلحة المدرسة)⁴²⁰.

الجدول رقم (42) : يمثل إستجابة المبحوثين حول إهتمام المدير بمشاكلهم .

العينة الإيجابية	الثانوية الأولى		الثانوية الثانية		الثانوية الثالثة		مج تك أسا	ن %	مج تك إد	ن %	مج تك	النسبة %
	إد	أسا	إد	أسا	إد	أسا						
نعم	01	09	04	08	04	03	21	52.5	08	61.5	29	54.71
لا	04	08	01	08	02	00	18	45	05	38.5	23	43.40
أحيانا	00	00	00	01	00	00	01	02.5	00	00	01	01.89
المجموع	05	17	05	17	06	03	40	100	13	100	53	100

من خلال بيانات الجدول نرى أن أكبر نسبة من إستجابات المبحوثين أجابوا بأن المدير يهتم بمشاكلهم ، وذلك بنسبة تفوق 54 % مقابل نسبة 43.4 % من المعارضين ، أما الذين أجابوا بأحيانا فنسبتهم 1.89 % وهي نسبة ضئيلة جدا .
ونفس النتيجة وبنفس الترتيب نجدها في كل فئة على حدى ، حيث تمثل نسبة الذين أجابوا بنعم من الأساتذة 52.5 % مقابل نسبة 45 % من نفس الفئة . أما الذين أجابوا بأحيانا فنسبتهم 2.5 % ، أما فئة الإداريين فتمثل 61.5 % من الذين أجابوا بنعم مقابل 38.5 % من المعارضين من نفس الفئة .

الفصل الرابع
حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود
التربوي

الجدول رقم (43) : يمثل إستجابة المبحوثين حول إستطاعتهم الإتصال بالمدير دون وساطة.

العينة	الثانوية الأولى		الثانوية الثانية		الثانوية الثالثة		مج تك أسا	ن %	مج تك إد	ن %	مج تك	النسبة %
	إد	أسا	إد	أسا	إد	أسا						
نعم	05	12	05	16	03	05	33	82.5	13	100	46	86.8
لا	00	05	00	01	00	01	07	17.5	00	00	07	13.2
المجموع	05	17	05	17	03	06	40	100	13	100	53	100

إن من أهم المشاكل التي تواجه الإدارات التربوية بمستوياتها المختلفة وبدرجة متفاوتة هو عدم إستخدام الأساليب الإدارية الحديثة في مجال القيادة والسلوك التنظيمي وإتخاذ القرارات مثل العلاقات الإنسانية والقيادة الديمقراطية ، وأهمها سوء طرق الإتصال والتواصل الذي يؤدي إلى سرعة الإستجابة وردود الفعل وتقييم المردود ، وقد تم طرح هذا السؤال الذي جاءت إجابته كالتالي .

أغلب المبحوثين أجابوا بأنه يمكنهم الإتصال بالمدير دون وساطة وهذا ما مثلته نسبة 86.8 % مقابل نسبة 13.2 % من المبحوثين الذين أجابوا بلا. أما بالنسبة لنتيجة كل فئة ، فنجد نسبة الأساتذة الذين أجابوا بنعم 82.5 % مقابل 17.5 % من المعارضين من نفس الفئة ، أما فئة الإداريين فالذين أجابوا بنعم فنسبتهم 100 % وهذا ما يدل على عملهم في نفس الفئة مع المدير وهي الإدارة لذلك فهم أقرب إليه من الأساتذة .

الجدول رقم (44) : يمثل إستجابة المبحوثين حول تفويض المدير لهم جزءا من سلطاته.

العينة	الثانوية الأولى	الثانوية الثانية	الثانوية الثالثة	مج تك	ن %	مج تك إد	ن %	مج تك	النسبة %
--------	-----------------	------------------	------------------	-------	-----	----------	-----	-------	----------

الفصل الرابع
حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرودود
التربوي

الإجابة		أسا	إد	أسا	إد	أسا	إد	أسا	إد	أسا	إد	
نعم	62.26	33	69.2	09	60	24	03	06	05	11	01	07
لا	33.74	20	30.8	04	40	16	00	00	00	06	04	10
المجموع	100	53	100	13	100	40	03	06	05	17	05	17

يتبين لنا من معطيات الجدول أعلاه أن المدير يقوم بتفويض بعض سلطاته لعماله ، وهذا ما مثلته نسبة تفوق 62 % من إجابات المبحوثين ، مقابل 37.74 % التي أجابت بلا ، ونفس النتيجة تقريبا نجدها نجدها عند كل فئة على حدى ، فنسبة الأساتذة الذين أجابوا بنعم 60 % مقابل 40 % من المعارضين من نفس الفئة ، أما فئة الإداريين فتمثلها نسبة 69.2 % من المبحوثين الذين أجابوا بنعم مقابل 30.8 % من المعارضين من نفس الفئة .
وهذا إن دل فإنما يدل على المكانة الهامة والرفيعة التي يضعها المدير لكل من الإداري والأستاذ والثقة التي بدورها تدفع الكل إلى العمل أكثر .

الجدول رقم (45) : يمثل إستجابة المبحوثين حول تعامل المدير معهم بكل ودية وبساطة .

العينة	الثانوية الأولى		الثانوية الثانية		الثانوية الثالثة		مج تك أسا	ن %	مج تك إد	ن %	مج تك	النسبة %
	إد	أسا	إد	أسا	إد	أسا						
نعم	07	05	16	05	05	02	28	70	12	92.3	40	75.50
لا	06	00	01	00	01	01	08	20	01	07.7	09	17.00
أحيانا	04	00	00	00	00	00	04	10	00	00	04	07.50
المجموع	17	05	17	05	06	03	40	100	13	100	53	100

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

نجد من خلال بيانات الجدول أعلاه بأن المدير يتعامل مع الكل بكل ودية وبساطة وهذا ما مثلته نسبة تفوق 75 % من إستجابات المبحوثين مقابل نسبة 17 % من المعارضين ، أما الذين أجابوا بأحيانا فنسبتهم 7.5 % ، ونفس النتيجة نجدها عند كل فئة ، فالأساتذة الذين أجابوا بنعم نسبتهم 70 % مقابل 20 % من المعارضين ، و 10 % من المبحوثين الذين أجابوا بأحيانا ، أما فئة الإداريين فالذين أجابوا بنعم هم الأغلبية ونسبتهم تفوق 92 % . وهذا يدعمه ما لاحظته عند مديري الثانويتين فهم يتعاملون بأكثر من البساطة ويجعلون الصعب سهلا مهما يكن ، وفي مقابل ذلك نسبة 07.7 % من الإداريين المعارضين .

الجدول رقم (46) : يمثل إستجابة المبحوثين حول إذا كانت المعاملة بكل ودية وبساطة تدفعهم للمثابرة من أجل تقديم الأحسن للمدرسة .

العينة الإجابة	الثانوية الأولى		الثانوية الثانية		الثانوية الثالثة		مج تك أسا	ن %	مج تك إد	ن %	مج تك %	النسبة %
	إد	أسا	إد	أسا	إد	أسا						
نعم	04	05	05	16	03	05	26	65	12	92.3	38	71.70
لا	01	10	00	01	00	01	12	30	01	07.7	13	24.50
أحيانا	00	02	00	00	00	00	02	05	00	00	02	03.80
المجموع	05	17	05	17	03	06	40	100	13	100	53	100

رأينا في دراستنا النظرية كيف أن المعاملة الحسنة والكلمة الطيبة تؤثر في الشخص وتدفعه إلى محاولة تقديم الأفضل ، وهذا ما أثبتته معطيات الجدول ونسبة تفوق 71 % من إستجابات أفراد العينة ، مقابل نسبة 24.5 % من الذين أجابوا بأنها لا تؤثر في داخلهم ، ونسبة 3.8 % من الذين أجابوا بأحيانا ، ونفس النتيجة عند كل فئة على حدى وفي كل مدرسة ، فالأساتذة الذين أجابوا بنعم نسبتهم 65 % مقابل 30 % من المعارضين و 5 % من الذين أجابوا بأحيانا ، أما فئة الإداريين فالذين أجابوا بنعم تفوق 92 % مقابل 7.7 % من المعارضين من نفس الفئة .

وفي الأخير نقول أن إيجاد مناخ تعليمي وإرشادي وإداري تسوده علاقات إنسانية طيبة يفسح مجالا أكبر لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية ، أما قول أحد الأساتذة فحتى لو لم تكن هناك

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

معاملة ودية فتربيتنا وأخلاقنا لا يسمحان لنا أن لا نقدم الأحسن لتلاميذنا وأولادنا والمدرسة ككل .

الجدول رقم (47) : يمثل إستجابة المبحوثين حول رضاهم عن مدير مدرستهم .

النسبة %	مج تك	ن %	مج تك	ن %	مج تك	الثانوية الثالثة		الثانوية الثانية		الثانوية الأولى		العينة الإيجابية
						إد	أسا	إد	أسا	إد	أسا	
43.40	23	69.2	09	35	14	03	04	03	05	03	05	جدا
47.20	25	30.8	04	52.5	21	00	02	02	09	02	10	قليلا
09.40	05	00	00	12.5	05	00	00	00	03	00	02	أبدا
100	53	100	13	100	40	03	06	05	17	05	17	المجموع

من خلال كل التحليلات التي مضت في الجداول السابقة ، وكل الجهود والمعاملات التي يقوم بها المدير ، إلا أننا نجد أن أغلب المبحوثين أجابوا بأنهم راضين عن مديرهم ولكن بنسبة قليلة فقط وهذا ما وضحته نسبة تفوق 47% أما الراضين جدا فنسبتهم 43.4% ، أما الذين هم غير راضين أبدا فنسبتهم 9.4% من إستجابات أفراد العينة .

ونفس النتيجة نجدها عند كل فئة على حدى ، فالأساتذة الذين أجابوا بجدا 35% مقابل قليلا بنسبة 52.5% أما أبدا فنسبتهم 12.5% أما الإداريين الذين أجابوا بجدا فنسبتهم تفوق 69.2% وهذه تدل على أنهم أكثر إتصالا به من الأساتذة وهم على دراية تامة بكل ما يتعلق به وهذا ما يدعم بيانات الجدول رقم (31) ، أما الذين أجابوا بقليل من الإداريين فنسبتهم تفوق 30% .

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

الجدول رقم (48) : يمثل إستجابة المبحوثين حول قيامهم بتغيير طريقة التسيير ما إذا كانوا مسؤولين .

العينة الإيجابية	الثانوية الأولى		الثانوية الثانية		الثانوية الثالثة		مج تك أسا	ن %	مج تك إد	ن %	مج تك	النسبة %
	إد	أسا	إد	أسا	إد	أسا						
نعم	17	04	16	04	01	00	34	85	08	61.5	42	79.20
لا	00	01	01	01	05	03	06	15	05	38.5	11	20.80
المجموع	17	05	17	05	06	03	40	100	13	100	53	100

يتبين لنا من خلال معطيات الجدول أن أغلب المبحوثين يرغبون في تغيير طريقة تسيير الإدارة وهذا ما مثلته نسبة تفوق 79% من إجابات أفراد العينة ، مقابل 20.8% من المعارضين على ذلك . ونفس النتيجة نجدها عند كل فئة ، فالأساتذة الذين أجابوا بنعم تمثلهم نسبة 85% مقابل نسبة ضئيلة فقط لا ترغب في التغيير 15% ، أما فئة الإداريين الذين أجابوا بنعم فنسبتهم 61.5% في كل الثانويات بإستثناء الثانوية الثالثة فأغلبهم لا يرغبون في التغيير وهذا ما يثبت صحة إجاباتهم في الجداول السابقة . نستنتج من خلال هذا التحليل ، رغم أن المدير يفعل ما بوسعه لإرضاء الجميع إلا أن إرضاءهم حقا غاية لا تدرك ، و حسب قول أحد المديرين أن كل شخص يحس أنه هو الصحيح ، وكل شخص لديه طريقته الخاصة وأفكاره الخاصة به .

نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج هي :

نتائج التساؤل الأول كيف يمكن أن تؤثر الإدارة المدرسية على التحصيل الدراسي للتلميذ ؟ .
* بيانات عامة

- أن معظم المبحوثين من عينة الدراسة هم من الرجال بنسبة 48.6% والنساء بنسبة 15.4% ومنه توصلت الدراسة إلى أن العنصر الرجالي هو الغالب في العمل الإداري ، وهذه النتيجة يؤكدها الواقع المعاش في المؤسسات التربوية الجزائرية في الوقت الحالي .

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

- أغلب المبحوثين من المستوى الثانوي بنسبة 46.1% وهذا ما يدل على أن كل المساعدين التربويين والمراقبين ليس خريجي جامعات أو معاهد ، كما أن هذه الوظيفة لا تتطلب المستوى العالي .

- تتراوح سنوات عمل المبحوثين في الوظيفة بين 10-20 سنة وهذا ما عبرت عنه نسبة 76.9% .

* أما نتائج التساؤل الأول فقد جاءت كمايلي :

- إن الإدارة المدرسية تعمل على التكفل ومتابعة التلاميذ ذوي المستوى التحصيلي الضعيف وهذا ما دلت عليه نسبة 92.3% وذلك من خلال عقد إجتماعات بغرض تبيين أهمية التحصيل الدراسي وكيفية الإرتقاء به دائما ، وهذا ما أوضحتها نسبة تفوق 46% - كما تقوم بإثراء المكتبة بالكتب المختلفة ، وهذا ما وضحت نسبة 92.3% ، ورغم العدد الهائل المتوفر من الكتب المختلفة والمتنوعة في جميع الشعب ، إلا أن إقبال التلاميذ عليها ليس بالكبير فهو متوسط وذلك ما دلت عليه أكبر نسبة 69.2% وذلك رغم توفر حصة أسبوعية خاصة للتلاميذ تسمى مكتبة ، وهذا الهروب هو ما جعل المستوى المعرفي لتلاميذنا ضعيف مقارنة بمرحلتهم الدراسية وهذا ما أوضحتها نسبة 61.5% ، ولذلك فالإدارة المدرسية تعمل جاهدة بالرفع من مستواهم وذلك بتحفيز التلاميذ الأوائل وكانت النسبة المعبرة عن ذلك هي 61.5% بمنح الجوائز وهذا ما دلت عليه نسبة 35% ، كما تقوم أيضا بتسجيل أسمائهم في لوحة الشرف 30% والتشجيع الشفهي بنسبة 25% ، وذلك لرفع مستوى تحصيلهم وبالتالي المردود التربوي الداخلي للمدرسة ، كما أنها لم تنس أن العوامل الإجتماعية والصحية لها تأثير كبير على تحصيل التلميذ وقدرته على المتابعة ، ولهذا فهي تستعمل ملفات خاصة لمعرفة أحواله في الجانبين الإجتماعي والصحي وهذا ما دلت عليه نسبة 84.6% ، بالإضافة إلى ذلك فهي تعمل جاهدة على توفير الكتاب المدرسي في وقته المناسب ، وكانت النسبة المعبرة عن ذلك 61.5% ولمساعدة التلميذ ومحاولة توفير الراحة له عملت الإدارة المدرسية على السماح للتلاميذ القاطنين في مناطق بعيدة بالبقاء في المؤسسة ، كي لا يصل التلميذ إلى الحصة متعب وليست القدرة على المتابعة وهذا ما وضحت نسبة 100% ومن خلال هذه النتائج نرى أن الإدارة المدرسية تؤثر على التحصيل الدراسي للتلميذ بشكل إيجابي من خلال الجهود الموضحة أعلاه

نتائج التساؤل الثاني ما هو دور الإدارة المدرسية في تحقيق الإنضباط داخل المدرسة الثانوية ؟.

من خلال تحليل الجداول وجدنا أن الإدارة المدرسية إتبعنا طرقا عدة لحفظ النظام والإنضباط داخل المدرسة لما له من تأثير كبير على حفظ التوازن وتحقيق الأهداف ، فقد إعتمدت على الأسلوب الديمقراطي عند حدوث مشكلة ، كي لا تتكرر مرة أخرى وهذا ما مثلته نسبة 47.5% فهو يعالج الكثير من التوتر والصراع سواء للأستاذ أو التلميذ وبالتالي يؤثر على المردود التربوي - وهذا عكس النتيجة التي توصل إليها الباحث في دراسته لموضوع دور العلاقات الإنسانية في إنتاجية المدرسة ، حيث وجد أن هناك تسرع في الحكم على المشاكل ودون دراسة كافية ، كذلك عدم الإستماع لصاحب المشكلة بديمقراطية تامة -وهذه الديمقراطية هي التي دفعت الإدارة إلى عدم ممارسة العقاب البدني عند حدوث مخالفة وذلك

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

إحتراما لمشاعر التلميذ وحفاظا على كرامته والنسبة المعبرة عن ذلك هي 85% ، وأكثر أنواع العقاب إفادة للتلميذ هو التوبيخ وهذا أوضحت نسبة تفوق 33% غير أنه في بعض الأحيان لا تفيد كل أنواع العقاب ، فأغلب الأساتذة يرون أن هناك تغير في تصرفات التلميذ بعد تطبيق العقاب والنسبة المعبرة عن ذلك هي 70% غير أن العقاب في بعض الأحيان يكون بصورة سلبية ، حيث يكثر من الفوضى والمشاكل ، وتلعب المعاملة غير الودية من طرف الأستاذ دورا كبيرا في ذلك والنسبة المعبرة عن ذلك هي تفوق 62% نظرا للإتصال الرسمي بينه وبين التلميذ ، وهذا ما وضحته نسبة تفوق 53% .

ولكي تعمل الإدارة على حفظ النظام والإستقرار فهي تعمل على منع التلاميذ أحيانا فقط من التنقل والسير بالمرات .

وبما أن الأساتذة أيضا معنيون بهذا الإنضباط فإن المدير يقوم في بعض الأحيان بزيارات مفاجئة لهم في القسم لأن الأستاذ يعتبر من أهم مدخلات العملية التعليمية وأخطرها وهذا ما وضحته نسبة 55% ، ونظرا لجهود الإدارة في تحقيق الإنضباط ، فإننا نجد غيابات التلاميذ ليست بكثيرة بل متوسطة والنسبة المعبرة على ذلك هي 70% وطبعا تقوم الإدارة بدعوة أولياء التلاميذ ، وذلك لمعرفة سبب غيابهم والإهتمام بهم وربط المدرسة بالمجتمع المحلي ، وهذا ما أوضحت نسبة 75% هذا عند غياب التلاميذ وعند غياب الأستاذ فالإدارة كذلك تقوم بمعاقبته ووصلت النسبة المعبرة إلى 67.5% وأكثر الطرق شيوعا في معاقبته هي خصم الراتب والنسبة المعبرة هي 71% ، ولكي تستطيع الإدارة مراقبة حضور أو غياب التلاميذ والأساتذة فيجب حضور الفريق الإداري أولا والنسبة المعبرة عن ذلك كانت 85% فيما أنها تسعى لتحقيق الإنضباط الذي له تأثير مباشر على المردود التربوي يجب أن تنضبط أولا .

نتائج التساؤل الثالث ما مدى مساهمة الإدارة المدرسية في تطبيق محتوى المناهج الدراسية للتلاميذ؟

* بيانات عامة

توصلت الدراسة إلى أن معظم المبحوثين من الإناث وذلك ما وضحته نسبة 68.75% وأغلبهم من شعبة الآداب ، وذلك بنسبة تفوق 50% ومنه توصلت الدراسة إلى أن الإناث يلجؤون إلى الشعب الأدبية التي تقودهم إلى التعليم الذي يناسب المرأة .

* - هناك تماشي بين محتوى البرامج ومتطلبات الشعية بالنسبة للتلاميذ وهذا ما مثلته نسبة تفوق 78% كما أن هناك توافق بين قدراتهم الذهنية والعلمية مع البرامج والمقررات الخاصة بالشعية المتبعة وكانت النسبة المعبرة هي 71% وبالتالي فالبرامج ليست بعيدة جدا عن إمكانياتها ومستواها ، ولإيصالها بكل سهولة للتلميذ فتعمل الإدارة على توفير وسائل الإيضاح وهذا ما مثلته نسبة تفوق 66% وخاصة الوسائل المتعلقة بموضوع الدرس .

ونظرا للأهمية البالغة التي تحظى بها هذه الوسائل فالإدارة قائمة بقصارى جهدها لتوفيرها، كما أنها بالإضافة إلى ذلك تطلب من الأساتذة القيام بتغيير طريقة التدريس بين الحين والآخر عند إلقاء الدرس ووصلت النسبة المعبرة عن ذلك تفوق 53% هذا عند نقص وسائل الإيضاح طبعا وهذا ما عبرت عنه نسبة 41% التي تعمل على تنشيط دافعية المتعلمين مما يضمن تفاعلهم معها بشكل أعمق وأكثر جاذبية .

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

ورغم كل هذا فإن التلاميذ يعانون من مشكل كثافة البرنامج الدراسي الذي يعتبر من أهم الصعوبات التي تواجه التلاميذ أثناء الدراسة وهذا ما وضحته نسبة 60.1% بالرغم من التحديث في نوعية البرامج والمقررات الدراسية ، غلا أنها مازالت تتسم بالحشو والتكرار مما يفقدها فاعليتها في تأهيل التلاميذ وتعليمهم .

كما أنه ليس هناك توزيع متناسب لحصص المادة الواحدة على أيام الأسبوع ، ووصلت النسبة المعبرة على ذلك 63.75% ، وهذا ما يعود على تحصيل التلاميذ بالسلب .

بالإضافة إلى فالجدول الدراسي يتضمن حصتين متتاليتين أو أكثر تحتاج إلى تركيز في الإنتباه والنسبة المعبرة عن ذلك فاقت 80% وهذا ما يجعل التلميذ يشعر بالملل والتعب وعدم الفهم وبالتالي نتائج دراسية سيئة ، وإخفاق دراسي دائم ، ورغم ذلك لا توجد حصص وأنشطة متنوعة كي يستعيد التلميذ نشاطه ، فكل المواد متشابهة وتشعرهم بالملل ووصلت النسبة المعبرة عن ذلك 81.25% وهذا ما يجعل الأستاذ يبتعد عن الكتاب المقرر في إلقائه للمادة والنسبة المعبرة عن ذلك هي 63.12% .

ورغم كل هذه المشاكل والعوائق ، إلا أن التلاميذ يرون أن المناهج وطرق التدريس المتبعة تعمل على تحسين نتائجهم ، والنسبة المعبرة عن ذلك تفوق 56% .

ومن خلال هذه النتائج نرى أن الإدارة المدرسية تساهم في تطبيق محتوى المناهج ولكن ليس بالضرورة المطلوبة منها .

نتائج التساؤل الرابع كيف يمكن أن تؤثر العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية على المردود التربوي ؟ .

- توصلت الدراسة إلى أن المدير يقوم بمناقشة التعليمات الرسمية ويشرحها مع كل أعضاء المدرسة ، ووصلت النسبة المعبرة على ذلك 66.04% .

- إنحصار توزيع المناهج والبرامج الدراسية على فئة محددة دون المشاركة الإيجابية للأساتذة والإداريين وحتى التلاميذ بإعتبارهم الفئة المستفيدة من ذلك . وهذا ما أوضحتها نسبة تفوق 50% .

- أحيانا ما يقوم المدير بزيارات صافية لدعم أداء التلاميذ وهذا ما مثلته نسبة تفوق 64% وهي نفس النتيجة التي وجدها الباحث .

- يرغب المدير في التطوير والتجديد وتشجع الكل على ذلك ووصلت النسبة المعبرة عن ذلك 71.7% .

- يقوم المدير بتوزيع المهام على الأساتذة والإداريين بطريقة تتناسب وقدراتهم وهذا ما وضحته نسبة 71.7% وهذا ما ينمي لديهم الإحساس بالولاء للمدرسة ، ووصلت النسبة المعبرة عن ذلك إلى ذلك 73.6% .

- يهتم المدير بمشاكل عماله وهذا ما وضحته نسبة تفوق 54% ، ويستطيعون الإتصال به دون وساطة والنسبة المعبرة 86.8% ، كما أنه يفوض لهم بعضا من سلطاته وصلاحياته كي يجعلهم يشعرون بالمكانة الهامة التي يحتلونها عنده والنسبة المعبرة 62.26% وهي نفس النتيجة التي وجدها الباحث في الدراسة السابقة التي هي بعنوان دور العلاقات الإنسانية في إنتاجية المؤسسة وهذا ما يدل على أن العلاقة بين المدير والمبجوثين قائمة على الإحترام

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

وتبادل الآراء ، وهي علاقة حب ومودة وإحترام وتعاون ، والنصح والإرشاد ، بصفة عامة علاقة طيبة في إطار تحقيق نفع المدرسة ، وزيادة مردودها التربوي ، ويتعامل معهم بكل ودية وبساطة ، والنسبة المعبرة 75.5% ، وهذه المعاملة هي التي تدفع الكل إلى المثابرة من أجل تقديم الأحسن للمدرسة 71.7% وهذا ما يعود على المردود التربوي بالإيجاب ويفسح مجالاً أكبر لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية .

- أغلب الإداريين والأساتذة راضين عن مدير مدرستهم ولكن بنسبة قليلة وهذا ما وضحته نسبة 47.2% وكلهم يرغبون بتغيير طريقة التسيير و النسبة المعبرة عن ذلك 79.2% .

- وفي الأخير نستطيع القول أن للبعد الإنساني مكانه هامة ولا بأس بها في مدارسنا الثانوية وأن مدير المدرسة يركز على العلاقات الإنسانية ، كما يركز على مردود المدرسة ، بالإضافة إلى ضرورة التوفيق بين علاقات ومردود المدرسة ، وهي النتيجة العامة التي توصل إليها الباحث في الدراسة السابقة .

توصيات الدراسة

بناء على ما جاء في الجانبين النظري والميداني ورغم كل الجهود المبذولة من أجل تحسين المردود التربوي ، إلا أن هناك مشاكل وإن كانت تظهر لنا على أنها غير مهمة ولكنها لها تأثير كبير على عمل الإدارة المدرسية ومن ثم على مردودها المدرسي ، سواء كانت هذه العراقيل تتعلق بالإدارة نفسها أو بالأستاذ ، أو التلميذ . وهذه جملة من التوصيات التي نأمل أن تتحقق ولو بنسب ضئيلة ، أملا في إصلاح إدارتنا المدرسية وهي كالتالي :

* العمل على تطوير وتحديث أساليب الإدارة التربوية والتخطيط التربوي وإدخال المعلوماتية ، وإيجاد عناصر ذات كفاءة عالية ومدربة للقيام بهذه المهمة .

* تدعيم الدور القيادي للإدارة المدرسية حتى تستطيع ممارسة مهامها .

* محاولة إصلاح إدارة التعليم ، إلى إدارة لا تعتبر وظيفتها التعليم ، لكنها ترى أن أهم وظائفها أيضا تكوين مواطن المستقبل .

* وضع مواصفات للمبنى المدرسي في المناطق المختلفة تتلائم مع طبيعة المرحلة الدراسية

ومراعاة الموقع الجغرافي المناسب للمدرسة .

* العمل على إيجاد وتدعيم الملحقات المدرسية كالملاعب والمكتبة والعيادة والمطعم

وتحسين هياكل الاستقبال في النظام النصف داخلي قصد تحسين شروط إقامتهم ، وتوفير الراحة للتلاميذ القاطنين بعيدا عن المدرسة ، لما لها من تأثير على التحصيل الدراسي.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

* تطوير المناهج الدراسية مما يؤدي إلى تجويد العملية التعليمية وخروجها من جمود قالب التعليم التقليدي المعتمد على التلقين ، إلى حيوية التعلم الناتج عن الإستكشاف والبحث والتحليل .

* تزويد المعلم بالطرق والوسائل والأبحاث الحديثة المتعلقة بالمادة التي يدرسها .
* إعادة النظر في مكانة الأستاذ من الناحية المادية والاجتماعية ، وأن يوفر له سكناً اجتماعياً ، والسهر على تثبيته في وظيفته ، وتوفير حقوقه المضمونة .
* تزويد المعلم بأساليب الإتصال الناجح مع التلاميذ .

* إجراء دراسة تستهدف مراجعة محتوى المقررات الدراسية التربوية وتحديث مضامينها لمواكبة متطلبات العصر الحديث .

* دراسة إمكانات مراجعة الخطط الدراسية ، وتقليل حصص بعض المواد الدراسية والتعويض عنها بنشاطات تعليمية وتعلمية .

* محاولة توزيع الحصص والبرامج تماشياً وقدرات التلاميذ .

* إعادة النظر في الحجم الساعي الأسبوعي الذي أثقل كاهل التلميذ ، ولم يكن له وقت للمراجعة والراحة وخاصة في شعب التعليم التقني .

* تحقيق الإنسجام والتوافق في توزيع المواد الأساسية وغير الأساسية .

* أن لا تكون المواد المتشابهة متوالية .

* أن تكون المواد التي تتطلب جهداً من التلميذ ، يتخللها حصص وأنشطة يستعيد فيها نشاطه .

* المساعدة على إيجاد الأجواء الملائمة بين الإدارة و بين الأساتذة والتلاميذ ، مما يساعد في تدعيم علاقة الفئات الثلاثة ببعضها ويجعل من المدرسة خلية إجتماعية فاعلة .

* إقامة ندوات ومحاضرات دورية تتعلق بموضوع واجبات الأهل ودورهم في الحياة المدرسية ، وذلك بهدف تحقيق تعاون أفضل بين البيت والمدرسة ، عن طريق جمعية أولياء التلاميذ ، وإشعار الأولياء بمسؤولياتهم إزاء أبنائهم ، وإلزامهم بضرورة متابعة مواظبة أبنائهم ومراقبة نتائجهم من خلال المصادقة على دفتر المراسلة .

* على المدير وفريقه الإداري أن يكونوا قدوة في الحضور والمواظبة ، وأن يكونوا حاضرين قبل دخول التلاميذ والأساتذة بنصف ساعة .

* تعريف العاملين بأهداف المدرسة .

* توضيح دور كل فرد أو جماعة في سبيل تحقيق تلك الأهداف .

* تنمية العلاقات الإنسانية السليمة وخلق روح العمل الجماعي بينهم .

* التشجيع المستمر ، والقدرة على المدح والثناء والتقدير لأجل تغيير السلوك ، ولإكتشاف التلاميذ والعمل على تنمية روح الجد داخلهم ، وكامل أعضاء هيئة التدريس .

خاتمة

إن مستقبل الحضارة الإنسانية يتأثر إلى حد كبير بإداريها ، فقراراتهم تشكل الفرق بين السلم والحرب ، وبين التضخم والإستقرار ، وبين النجاح والركود ، وغير ذلك من القضايا المصيرية وإنه لمن الأهمية تطوير وعيهم بالدور الناشط الذي يمارسه الإداريون في

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرود التربوي

حياة المجتمعات الإنسانية ، وهذه حقيقة واقعة في عالمنا التقني الحديث ، فما يؤمن به الإداري وما يعتقد ، وما يحمله من قيم ، وما يتحلى به من سلوك ، كل ذلك له أثر على حياة هذه المجتمعات ، وبخاصة إذا سلمنا بأن المجتمعات اليوم هي مجتمعات مؤسسية يشكل الإداريون فيها حجر الزاوية والمعلم البارز الذي لا يمكن إخفاء أثره .

والإدارة التربوية والمدرسية كما رأينا من المدخلات الرئيسية في العملية التربوية التي تلعب دورا هاما في صياغة وتعديل وإنجاز أهداف المجتمع ، وتحقيق طموحاته ، ولذا فإن السعي الدؤوب لتحسين نوعية التربية والتعليم لا بد وأن يواكبه إهتمام بتطوير المفاهيم والممارسات الإدارية والإشرافية.

وقد تغيرت النظرة للإدارة المدرسية نتيجة لتغير وظيفة المدرسة في المجتمع ، فبعد أن كانت المدرسة ترى أنها قادرة على أداء وظيفتها المناطة بها بعيدة عن المجتمع ومشكلاته وأمانيه وأهدافه ، أصبحت معنية بدراسة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته ، وتحقيق أهدافه فزاد التقارب والإتصال بينها وبينه ، وبالتالي فقامت بدور إيجابي نحو المجتمع من دراسة لمشكلاته وتحسين حياته بجانب عنايتها بنقل التراث الثقافي ، ولذلك عدلت الإدارة المدرسية من أساليبها لتحقيق التقارب مع المجتمع ، وتهدف إلى تنظيم المدرسة على أسس تمكنها من تحقيق الرسالة المناطة بها في تربية النشء وتحقيق مرود تربوي إيجابي .

والمرود التربوي للمدرسة الجزائرية موضوع بحاجة إلى مزيد من التشخيص العلمي والمتابعة التقويمية التي تتأسس منه ، فليس من الممكن إعتداد الأساليب الإدارية الروتينية ، إما في التشخيص أو المتابعة والعلاج ، كما أنه بات يقينا بأن التغير نحو الأحسن لا تكفي فيه الإدارة المدرسية .

وما يمكن ترجيحه أنه لا غدا لمدرسة لا وظيفية بمعنى أنها عاجزة عن التفاعل مع متغيرات الداخل والخارج ، ويجب أن نضع في المدرسة ماهو كفيل بتخريج جيل من الجزائريين قادر على الإستجابة لجزائر الغد وحل مشاكلها ، وهذا يتطلب إستقرار معطيات وإحتمالات المستقبل ويتعين على المجتمع أن يمنح الأولوية الفعلية للمنظومة التربوية .

كما أن البحث عن أساليب التغيير في المنظومة التربوية من أجل تحسين المرود التربوي وتكوين المواطن الصالح ، ليست عملية إعتباطية سهلة ، وإنما هي دراسة معمقة للمناهج والبرامج وما لدى الغير من تجارب وإنجازات ملحة تقتضيها علينا طبيعة هذا العصر .

وفي الأخير نقول إن إدارة المؤسسة التربوية مهنة جليلة ونبيلة تستهدف في جوهرها تنظيم الأعمال وتحسين العلاقات وتوطيدها بين الإدارة ومختلف الأطراف من جهة ، وبين الجماعة التربوية نفسها من جهة أخرى لتحقيق مرود تربوي جيد وخدمة التلاميذ لا غير .

قائمة المراجع

- أولا - القواميس والمعاجم
ثانيا - الكتب
ثالثا - المجلات والجرائد والمقالات
رابعا - وثائق ، مطبوعات غير
منشورة
خامسا - الرسائل الجامعية
والأطروحات
سادسا - المراجع باللغة الأجنبية
سابعا - مواقع الأنترنت

أولا القواميس

- 1- أنطوان نعمة وآخرون - المنجد في اللغة العربية المعاصرة - مراجعة مأمون الحموي وآخرون - دار المشرق - بيروت - 2000.
- 2- حسن شحاته وآخرون - معجم المصطلحات التربوية والنفسية - الدار المصرية اللبنانية - القاهرة- 2003.
- 3- علي بن هادية وآخرون - القاموس الجديد للطلاب - ط7 - المؤسسة الوطنية للكتاب - الجزائر - 1991.
- 4- فريدريك معتوق - معجم العلوم الإجتماعية - أكاديمية للنشر - بيروت - 1993.
- 5- معن خليل العمر - معجم علم الاجتماع المعاصر - دار الشروق للنشر والتوزيع - عمان - 2000.

ثانيا - الكتب

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

- 6- أميمة منير عبد الحميد جادو – العنف المدرسي – السحاب للنشر والتوزيع – القاهرة- 2005.
- 7- أياد محمود عبد الكريم وسعد زياد المحياوي – إدارة مؤسسات التدريب المهني والتقني – المركز العربي للتدريب المهني وأعداد المدربين – طرابلس - 2001.
- 8- أحمد ابراهيم احمد – التطوير التنظيمي في المؤسسة التعليمية – دار الوفاء للطباعة والنشر – الاسكندرية – د ت .
- 9- أحمد ابراهيم أحمد – العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية – دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر – الإسكندرية- 2002.
- 10- أحمد إبراهيم احمد – الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية – دار الفكر العربي القاهرة- 2000.
- 11- أحمد الفنيش – أصول التربية – ط2-دار الكتاب الجديد المتحدة- بيروت- 1999.
- 12- أحمد إسماعيل حجي – الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية- دار الفكر العربي – القاهرة- 1998 .
- 13- أحمد إسماعيل حجي- إدارة بيئة التعليم والتعلم النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة – دار الفكر العربي – القاهرة - 2000.
- 14- أحمد زايد – علم الاجتماع النظريات الكلاسيكية والنقدية – دار الكتب المصرية- القاهرة- 1983.
- 15- أحمد سيد مصطفى – إدارة الموارد البشرية – الإدارة العصرية لرأس المال الفكري – الناشر المؤلف – القاهرة – 2004.
- 16- أحمد ماهر – إدارة الموارد البشرية – الدار الجامعية – الإسكندرية - 2005 .
- 17- أحمد مصطفى خاطر ومحمد بهجت كشك – إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية – المكتب الجامعي الحديث – الإسكندرية – 1999 .
- 18 - إبراهيم عصمت مطاوع – الإدارة التعليمية في الوطن العربي (أوراق عربية وعالمية) دار الفكر للطباعة والنشر – القاهرة – 2003.
- 19- ابراهيم حامد الأسطل وفريال يونس الخالدي – مهنة التعليم وأدوار المعلم في مدرسة المستقبل – دار الكتاب الجامعي – الإمارات – 2005.
- 20 - بشير صالح الرشيدى – مناهج البحث التربوي – دار الكتاب الحديث – الكويت- 2000
- 21 - بلقاسم سلاطنية وحسان الجبلاي – منهجية العلوم الاجتماعية – دار الهدى للطباعة والنشر – الجزائر - 2004
- 22- بلقاسم سلاطنية وعلي بو عناقطة – علم الاجتماع التربوي – مدخل ودراسة قضايا المفاهيم – دار الهدى للطباعة والنشر – عين مليلة – دت.
- 23- تيسير الدويك وآخرون – أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي - ط 2- دار الفكر العربي – عمان – 1998.
- 24- جابر عبد الحميد جابر – مدرس القرن الحادي و العشرين الفعال (المهارات والتنمية المهنية)- دار الفكر العربي – القاهرة – 2000.
- 25- جابر عوض سيد وأبو الحسن عبد الموجود – إدارة المنظمات الاجتماعية رؤى للإصلاح والتطور- المكتب الجامعي الحديث - 2005 .

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرود التربوي

- 26- جان دريقيون – التوجيه التربوي والمهني – ترجمة ميشال أبي فاضل- عويدات للنشر والطباعة- بيروت.
- 27- جاري ديسلر – إدارة الموارد البشرية – ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال و عبد المحسن جودة – دار المريخ للنشر – الرياض – 2003.
- 28- جلال ابراهيم العبد – إدارة الأعمال (مدخل إتخاذ القرارات وبناء المهارات الإدارية والمديرين) – دار الجامعة الجديدة – الإسكندرية – 2003.
- 29- جمال الدين لعويسات- مبادئ الإدارة – دار هومة للطباعة والنشر- بوزريعة- 2005.
- 30- جودت عزت عطوي – الإدارة المدرسية الحديثة- مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية- دار الثقافة للنشر والتوزيع – الأردن -2004 .
- 31- جودت عزت عطوي – أساليب البحث العلمي - مفاهيمه وأدواته وطرقه الإحصائية – الدار العلمية – عمان – 2000.
- 32- حافظ فرج أحمد ومحمد صبري حافظ- إدارة المؤسسات التربوية – عالم الكتب للنشر – القاهرة – 2003.
- 33- حامد عبد السلام زهران – الصحة النفسية والعلاج النفسي – ط2 – عالم الكتب القاهرة – 1978.
- 34- حسين عبد الحميد أحمد رشوان- الإدارة والمجتمع – دراسة في علم اجتماع الإدارة- مؤسسة شباب الجامعة – الإسكندرية- 2006.
- 35- حسين عبد الحميد أحمد رشوان – التربية والمجتمع (دراسة في اجتماع التربية) مؤسسة شباب الجامعة – الإسكندرية -2005.
- 36- حسين عبد الحميد أحمد رشوان – العلم والتعليم والمعلم من منظور علم الاجتماع- مؤسسة شباب الجامعة – الإسكندرية – 2006.
- 37- حسين عبد الحميد أحمد رشوان – علم اجتماع التنظيم – مؤسسة شباب الجامعة – الإسكندرية- 2004.
- 38- حسين حريم – إدارة المنظمات منظور كلي – الحامد للنشر والتوزيع – عمان - 2003.
- 39- حسن عمر منسي – إدارة الصفوف – ط2، دار الكندي للنشر والتوزيع – الأردن- 2000.
- 40- حسين محمد حسنين – طرق وأدوات جمع المعلومات والبيانات عن المجتمع المحلي – دار مجدلاوي – عمان – 2002.
- 41- حلمي شحادة محمد يوسف- إدارة التنمية – العلم والعمل – دار المناهج للنشر والتوزيع-عمان- 2001.
- 42- حمداوي وسيلة – أدارة الموارد البشرية – مديريةية النشر لجامعة قالمه- قالمه- 2004.
- 43- خليل المعايطه وآخرون – مدخل إلى الخدمة الاجتماعية – دار الفكر للنشر والطباعة – عمان – 2000 .
- 44- خير الدين هني – تقنيات التدريس – دار رحاب-الجزائر- 1999.
- 45- ديفيد هاريسون – علم إجتماع التنمية والتحديث- ترجمة محمد عيسى برهوم- دار صفاء للنشر والتوزيع – عمان – 1998.
- 46- ذوقان عبيدات وسهيلا أبو السميد – البحث العلمي – البحث النوعي والبحث الكمي دار الفكر للطباعة والنشر -2002.
- 47- رجاء محمود أبوعلام – مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية – ط3- دار النشر للجامعات – مصر -2001 .

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرود التربوي

- 48- رشاد احمد عبد اللطيف – إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية – المكتبة الجامعية – الإسكندرية – 2000.
- 49- رشاد صالح دمنهوري – التنشئة الاجتماعية و التأخر الدراسي - دار المعرفة الجامعية – الإسكندرية- 2006.
- 50- رشيد أورلسان – التسيير البيداغوجي في مؤسسات التعليم – ط 2- قصر الكتاب – البلية – 2000.
- 51- رشيد زرواتي – مدخل للخدمة الاجتماعية – مطبعة هدمة- المسيلة -2000 .
- 52- رمزي أحمد عبد الحي – التخطيط التربوي – ماهيته ومبرراته وأسس – دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر – الإسكندرية – 2006.
- 53- رياض ستراك – دراسات في الإدارة التربوية – دار وائل للنشر – عمان- 2004.
- 54- سامية محمد فهمي – الإدارة في المؤسسات الاجتماعية – دار المعرفة الجامعية – الإسكندرية – 1996.
- 55- سامي ملحم – القياس والتقويم في التربية وعلم النفس – ط 2- دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة – الأردن – 2002.
- 56- سامي ملحم – مناهج البحث في التربية وعلم النفس – دار المسيرة للنشر والتوزيع – عمان – 2000.
- 57- سحر فتحي مبروك – الخدمة الاجتماعية في المجال الدراسي – المكتبة الجامعية الاسكندرية - 2000
- 58- سعيد إسماعيل علي – المدخل إلى علوم التربية – عالم الكتب – القاهرة – 1982
- 59- سلامة الخميسي – التربية والمدرسة والمعلم – قراءة إجتماعية ثقافية- دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر – الإسكندرية -2000.
- 60- سيد خير الله – علم النفس التربوي – أسسه النظرية والتجريبية – دار النهضة العربية – بيروت – 1978 .
- 61- شبل بدران – التعليم وتحديث المجتمع – دار قباء للنشر والتوزيع – القاهرة - 2000.
- 62- شبل بدران وحسن البيلاوي – علم إجتماع التربية المعاصر – ط2- دار المعرفة الجامعية – الإسكندرية – 2003.
- 63- صالح محمد علي أبو جادو – علم النفس التربوي – ط2- دار المسيرة للنشر والتوزيع – عمان- 2000
- 64- صلاح الدين شروخ – علم الإجتماع التربوي – دار العلوم للنشر والتوزيع – عنابة -2004.-
- 65- صلاح عبد الحميد مصطفى – الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر – دار المريخ للنشر – الرياض -2002.
- 66- صلاح عبد الحميد مصطفى – المناهج الدراسية – عناصرها وأسسها وتطبيقاتها- دار المريخ للنشر- الرياض- 2000.
- 67- طارق عبد الحميد البدري – أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها – دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع – عمان – 2005.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

- 68- طارق عبد الحميد البدرى – الإتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية – في تنمية القيادة التدريسية – دار الثقافة للنشر والتوزيع – عمان -2005
- 69- عبد الجواد بكر – منهج البحث المقارن – بحوث ودراسات – دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر – الإسكندرية – 2002.
- 70- عبد الرزاق أمين أبو شعر – العينات وتطبيقاتها في البحوث الإجتماعية – الإدارة العامة للبحوث – الرياض -1997 .
- 71- عبد الرحمان محمد العيسوي - سيكولوجية الإدارة مع دراسة ميدانية عن المشكلات الإدارية وسبل علاجها – الدار الجامعية- الإسكندرية-1999
- 72- عبد الصمد الأغبري – الإدارة المدرسية – البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر- دار النهضة للطباعة والنشر – بيروت – 2000.
- 73- عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف – أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال – الدار الجامعية- الإسكندرية – 2004 .
- 74- عبد الغني عبود – إدارة التربية في عالم متغير – دار الفكر العربي – القاهرة – 1998.
- 74- عبد الله مجمد عبد الرحمان – علم اجتماع المدرسة – دار المعرفة الجامعية – الإسكندرية -2001.
- 75- عبد الله محمد عبد الرحمان ومحمد علي البدوي- مناهج وطرق البحث الإجتماعي – دار المعرفة الجامعية – الإسكندرية -2002.
- 76- عبد الهادي الجوهري وآخرون – دراسات في التنمية الإجتماعية – المكتب الجامعي الحديث- الإسكندرية – 2001
- 76- عبد الهادي أحمد الجوهري وعلي عبد الرزاق ابراهيم – المدخل إلى المناهج وتصميم البحوث الإجتماعية – المكتب الجامعي الحديث – الإسكندرية – 2002.
- 77- عدلي سليمان – الوظيفة الاجتماعية للمدرسة- دار الفكر العربي – القاهرة -1999
- 78- علي أسعد وطفة – وعلي جاسم الشهاب - علم الاجتماع المدرسي – بنيوية الظاهرة المدرسية ووظيفتها الإجتماعية - المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع .لبنان -2004 .
- 79- علي عبد الرزاق جلبي وآخرون – البحث العلمي الإجتماعي – لغته ومداخله ومناهجه وطرائقه – دار المعرفة الجامعية – الإسكندرية -2003.
- 80- علي السلمي – الإدارة بالأهداف عن طريق المدير المتفوق – دار غريب للطباعة والنشر – القاهرة – 1999 .
- 81- علي السلمي – رحلتي مع الإدارة – دار غريب للطباعة والنشر – القاهرة – 2005.
- 82- علي السيد محمد الشخبي – علم إجتماع التربية المعاصر – دار الفكر العربي – مصر -2002.
- 83- علي شتا و فادية عمر الجولاني – علم الاجتماع التربوي – مكتبة الإشعاع الفنية – الإسكندرية – 1997
- 84- علي صالح جوهر - التعليم تخطيطه وإقتصادياته – دار المهندس للطباعة والنشر – مصر - 2004.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرود التربوي

- 85- عمر وصفي عقيلي - إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي - دار وائل للنشر - الأردن - 2005.
- 86- فاروق شوقي البوهي - التخطيط التعليمي - دار قباء للطباعة والنشر - القاهرة - 2001.
- 87- فايز مراد دندش - علم الاجتماع بين التأليف والتدريس - دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر - الإسكندرية - 2000.
- 88- فؤاد بسيوني متولي - مشكلة التخطيط - مركز الإسكندرية للكتاب - الإسكندرية - 1998.
- 89- فوزي غرايبة وأخرون - أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية - ط2- دار وائل للنشر والتوزيع - عمان - 2002.
- 90- قاسم علي الصراف - القياس والتقويم في التربية والتعليم - دار الكتاب الحديث - القاهرة - 2001.
- 91- قباري محمد إسماعيل - علم الاجتماع الإداري - مشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية - دار المعارف للنشر - الإسكندرية - 1981 .
- 92- قباري محمد إسماعيل - علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية - دار المعارف - الإسكندرية - 1980.
- 93- قيس أنوري - السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية - دار الكندي للنشر والتوزيع - الأردن - 1999 .
- 94- كوثر كوجك - اتجاهات حديثة في المناهج وطرق التدريس - ط2 - عالم الكتب للنشر - القاهرة - 2001.
- 95- لوسيا حجازي - الإدارة المركزية - ط3- منشورات جامعة دمشق - سوريا - 1994.
- 96- مجدي عبد الكريم حبيب - التقويم والقياس في التربية وعلم النفس - المجلد 2 مكتبة النهضة المصرية - القاهرة - 2000.
- 97- مجدي عزيز إبراهيم - المنهج التربوي وتحديات العصر - ط2 - عالم الكتب للنشر والتوزيع - القاهرة - 2001.
- 98- محمود أحمد شوق - الإتجاهات الحديثة في تخطيط المناهج الدراسية - في ضوء التوجيهات الإسلامية- دار الفكر العربي- القاهرة. 1998.
- 99- محمد حسن العميرة - مبادئ الإدارة المدرسية - دار المسيرة للنشر - عمان - 1999.
- 100- محمد جاسم محمد - سايكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسة وآفاق التطوير العام - مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع - عمان - 2004.
- 101- محمود عبد الرزاق شفشق وهدى محمود الناشف - إدارة الصف المدرسي- دار الفكر العربي - القاهرة - 2000.
- 102- محمد سليمان المشوخي - تقنيات ومناهج البحث العلمي - دار المعرفة الجامعية - الإسكندرية - 2002.
- 103- محمود عبد الحلیم منسي - التقويم التربوي - دار المعرفة الجامعية - الإسكندرية - 1997. -

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرود التربوي

- 104- محمد عبد الرحيم عدس - الإدارة الصفية والمدرسة المنفردة - ط2- دار مجدلاوي للنشر - عمان - 1999.
- 105- محمد عبد الظاهر الطيب وآخرون - مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية - دار المعرفة الجامعية - الإسكندرية - 1997.
- 106- محمد عبد القادر عابدين - الإدارة المدرسية الحديثة - دار الشروق للنشر - عمان- 2001 .
- 107- محمد عبيدات وآخرون - منهجية البحث العلمي - القواعد والمراحل والتطبيقات - ط2- دار وائل للنشر - عمان - 1999.
- 108- محمد حسنين العجمي - الإدارة المدرسية - دار الفكر العربي - القاهرة - 2000.
- 109- محمد عطية الإبراشي - روح التربية والتعليم - دار الفكر العربي- القاهرة - 1993.
- 110- محمد قاسم القريوتي - مبادئ الإدارة (النظريات - العمليات - الوظائف) - ط2- دار وائل للنشر والتوزيع - عمان - 2004.
- 111- محمد محمد قاسم - المدخل إلى مناهج البحث العلمي - دار المعرفة الجامعية - الإسكندرية - 2003.
- 112- محمد مقداد وآخرون - قراءة في التقويم التربوي - كتاب الرواسي- مطبعة قرفي - باتنة-1999.
- 113- محمد منير مرسي - أصول التربية - عالم الكتب للنشر - القاهرة - 2001.
- 114- مروان أبو حويج وآخرون - القياس والتقويم في التربية وعلم النفس - الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع - عمان- 2001.
- 115- مصباح عامر - التنشئة الإجتماعية والسلوك الإنحرافي لتلميذ المدرسة الثانوية - دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع- الجزائر.
- 116- مصطفى أبوزيد فهمي وحسين عثمان - الإدارة العامة (الإطار العام لدراسة الإدارة العامة - فن الحكم والإدارة في السياسة والإسلام - العملية الإدارية)- دار الجامعة الجديدة - الإسكندرية - 2003.
- 117- مصطفى خلف عبد الجواد - قراءات معاصرة في نظرية علم الاجتماع - مراجعة محمد الجوهري - مطبوعات مركز البحوث والدراسات الإجتماعية - القاهرة- 2002-
- 118- مصطفى محمود أبو بكر - التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة - الدار الجامعية - الاسكندرية - 2002.
- 119- مهدي حسن زويلف- إدارة الأفراد- دار صفاء للنشر والتوزيع - الأردن - 2003
- 120- مولاي إدريس شابرك وآخرون- قراءات في المناهج التربوية- سلسلة الرواسي- مطبعة عمار قرفي- باتنة- 1995.
- 121- مولاي بودخيلي محمد - نطق التحفيز المختلفة وعلاقتها بالتحصيل المدرسي - ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر - 2004.
- 122- نادر فهمي الزيود وهشام عامر عليان - مبادئ القياس والتقويم في التربية - ط2- دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع - الأردن - 1998.
- 123- نبيل عبد الهادي - القياس والتقويم التربوي وإستخدامه في مجال التدريس الصفي- دار وائل للنشر - الأردن - 2001.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرود التربوي

- 124- نيقولا تيماشيف – نظرية علم الاجتماع طبيعتها وتطورها – ط8 – ترجمة محمود عودة – مراجعة محمد عاطف غيث – دار المعارف – القاهرة – 1983.
- 125- هاني عبد الرحمن صالح الطويل- الإدارة التربوية والسلوك المنظمي – دار وائل للنشر- الأردن- د ت .
- 126- هاني عبد الرحمان صالح الطويل – الإدارة التعليمية مفاهيم وأفانق – دار وائل للطباعة – الأردن – 1999.
- 127- هناع حافظ بدوي – إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية- دار المعرفة الجامعية-الازاريطة – د ت .
- 128- هوغيت كاغلار – علم النفس المدرسي – ترجمة فؤاد شاهين – ط2- عويدات للنشر والطباعة- بيروت – 1999
- 129- وليام جاسر- إدارة المدرسة الحديثة – مدرسة الجودة [فن إدارة التلاميذ دون إكراه] ترجمة فايزة حكيم- الدار الدولية للإستثمارات الثقافية- القاهرة- 2000.
- 130- وهيب مجيد الكبسي- حسن صالح الداھري- مدخل في علم النفس التربوي- دار الكندي للنشر والتوزيع - عمان - د ت.
- 131- يحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم – مناهج وأساليب البحث العلمي – النظرية والتطبيق – دار الصفاء – الأردن – 2000.
- 132- يوسف مصطفى القاضي وآخرون – الإرشاد النفسي والتوجيه التربوي – دار المريخ للنشر – الرياض – 2002-
- 133- يوسف مصطفى القاضي وآخرون- الإرشاد النفسي والتربوي- دار المريخ- الرياض – 1981.

ثالثا - المجلات والجرائد والملتقيات

- 134- العايب رابح وأبوطواض محمد الصالح – أسباب الفشل الدراسي من وجهة نظر الأساتذة – مجلة العلوم الإنسانية – جامعة منتوري- قسنطينة – العدد10 – 1999
- 135- بلحسن عبد الغفار الوالي والفارابي عبد اللطيف – بيداغوجية الأهداف في تدريس اللغة العربية – مجلة همزة الوصل – مديرية التكوين – عدد خاص-1991
- 136- حسان الجبلاي – التربية وتحدي العولمة – ملتقى العولمة والنظام التربوي التربوي في الجزائر وباقي الدول العربية - بسكرة – ديسمبر2004.
- 137- جابر نصر الدين – أساليب وطرق التعامل مع الجماعات المدرسية – من وجهة نظر نفسية – اجتماعية – مجلة العلوم الإنسانية – العدد01- نوفمبر 2001
- 138- دبله عبد العالي وآخرون – المناهج التربوية العربية بين متطلبات التطوير ومتطلبات التغيير – ملتقى العولمة و...- مرجع سبق ذكره.
- 139- زين الدين ضياف – آفاق تطوير المناهج التربوية في ظل تحديات العولمة – ملتقى العولمة و...- مرجع سبق ذكره.
- 140- سلاطنية بلقاسم – العلاقات الإنسانية في المؤسسة – مجلة العلوم الإنسانية - العدد 05- ديسمبر 2003- بسكرة.
- 141- عبد الحافظ سلامة – الوسائل التعليمية والمنهج – سلسلة المصادر التعليمية – العدد 09- دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع – عمان – 2000.

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرود التربوي

142- عبد الوافي بوسنة - ماهية العولمة والمدرسة كمؤسسة إجتماعية - ملتقى العولمة والنظام التربوي في الجزائر وبقاى الدول العربية - بسكرة -ديسمبر 2004.

143- فرحاتي عمر وأحمد فريجة - المنظومة التربوية في الجزائر من منطى التعلم إلى منطى التكوين - العولمة والنظام التربوي الجزائري وبقاى الدول العربية - ديسمبر 2004.

144- لتقديم العيد - المنظومة التربوية بين الأهداف والعوائق - جريدة الشروق اليومي - العدد (647)-2002-ص.07

145- محمد الرشيد بن السقني - الإداريات - مجلة همزة وصل - مديريةية التكوين والتربية خارج المدرسة - العدد 11-1996.

146- نور الدين بن الشيخ- علاقة التعليم بالتنمية في المجتمع- مجلة الباحث الإجتماعي - العدد 02- قسنطينة-سبتمبر 1999.

147- نورالدين تاويريريت - النظام التربوي في ظل تحديات العولمة " بين التكيف أو الرفض " - ملتقى العولمة و...- مرجع سبق ذكره.

رابعا - وثائق ومطبوعات غير منشورة

148- وزارة التربية الوطنية - المبادئ المنظمة لمشروع المؤسسة- مديريةية التكوين والتوجيه والإتصال - 2006.

149- وزارة التربية الوطنية - مشروع المصلحة المرفقي - المفتشية العامة -2006.

خامسا - الرسائل والأطروحات

150- أحمد فريجة - انعكاسات الفقر على التسرب المدرسي- مذكرة ماجستير - قسم علم الاجتماع - جامعة بسكرة - 2003

151- أحلام مرابط - واقع المنظومة التربوية الجزائرية - مذكرة ماجستير- قسم علم الاجتماع - جامعة بسكرة- 2006.

152- الطاهر ابراهيمي - منظومة التشريع المدرسي والمرود التربوي للمدرسة الجزائرية - أطروحة دكتوراه في علم إجتماع التنمية - قسم علم الاجتماع - جامعة قسنطينة - 2004.

153- صباح غربي - العائد التنموي لمؤسسات التكوين المهني - مذكرة ماجستير- قسم علم الاجتماع - جامعة بسكرة - 2004.

154- ناصر ميزاب - المكانة الإجتماعية للتلميذ في جماعة القسم وعلاقتها بالتحصيل الدراسي - مذكرة ماجستير- معهد علم النفس وعلوم التربية - جامعة الجزائر - 1988.

سادسا - المراجع باللغة الأجنبية

155 -ALI BOULAHHCEN - SOCIOLOGIE DE LE'DUCATION- AFRIQUE ORIENT - MAROC-2002.

156- COLETTE LATERASSE - DU RAPPORT AU SAVOIR A L'ECOLE ET A'L'UNIVERSITE' L'HARMATTAN - FRANCE - 2002-P43.

الفصل الرابع
حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود
التربوي

157 - G-UGENHEIM-DICTIONNAIRE – FONDAMENTAL- LIBRAIRIE
PARIS-1958.

158-- SILKE ZIMMERMANN – MARTYN BACK- LE ROBERT- SEJER
PARIS- 2005.

سابعا - مواقع الأتترنت

159- الشيخ القرضاوي-7% فقط من الفتيات حاصلات على التعليم الثانوي
<http://www.islamon-aline.net>

160- بسماء آدم – قضية مدرسة وبيت ومجتمعالتحصيل الدراسي —
[http// www. Balagh.com./youth/8eroo 351.htm.](http://www.Balagh.com./youth/8eroo351.htm)

161- سعيد آل عيد ونجلاء الدوسري- المتسربون من المدارس >>بطالة وممارسات خارجة
عن النص << [http// www.suhuf.net.sa /1999ja2/dec/10/thl.htm](http://www.suhuf.net.sa /1999ja2/dec/10/thl.htm).

162- عبد الحميد سليمان- التسرب المدرسي...!؟-
-mailto - admin@hawra.com

163- عبد المالك حداد – أطفال الجزائر-تسرب مدرسي- تشغيل- أمراض- سوء تغذية
وأحلام مؤجلة - <http://www.annabaa-org/nba-news/60/165-hm>

164- غوثي بن ملحمة وعزالدين جلاوي – المدرسة والتحديات الجديدة –
<http://www.wgelfa-gov.dz>

165- غرام – التسرب المدرسي والهروب من المدرسة – ما مسبباته وما الحل ؟ // : http
tarwot – info / montada / show + hread – php ? t = 24979.

166-محمد عوض الترتوري – النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية –
[http://:www.moltaqa.8m.net/edara.htm](http://www.moltaqa.8m.net/edara.htm)

167- ملكة الحزن – التسرب المدرسي والهروب من المدرسة – ما مسبباته وما الحل ؟ -
مرجع سابق.

الملاحق

- إستمارة إستمبان الإداريين.
- إستمارة إستمبان الأساتذة .
- إستمارة إستمبان التلاميذ .

الفصل الرابع
حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرردود
التربوي

إستمارة إستبيان الإداريين
**الإدارة المدرسية
والمرردود التربوي
للمدرسة الثانوية**
- دراسة ميدانية بثانويات سيدي
خالد -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم إجتماع التربية

إعداد الطالبة:
إشراف:
- غربية سمراء
- أ.د/ سلاطنية بلقاسم

ملاحظة:
- بيانات هذه الإستمارة لا تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.
يمكنكم وضع علامة (x) في الإجابة المناسبة (نرجو منكم الإجابة بكل دقة و موضوعية) ، و نشكر لكم
تعاونكم.

السنة الجامعية: 2006-2007

بيانات عامة:

- 1- الجنس: ذكر () أنثى ()
2- طبيعة التكوين الأكاديمي: خريج جامعة () معهد ()
مهندس دولة () دراسات عليا () أخرى تذكر
- 3- عدد سنوات العمل في الوظيفة:سنة

أسئلة التساؤل الأول: كيف يمكن أن تؤثر الإدارة المدرسية
على التحصيل الدراسي للتلاميذ ؟

4- هل تقوم الإدارة بالتكفل ومتابعة التلاميذ ذوي المستوى التحصيلي الضعيف؟

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرود التربوي

5- هل يتم عقد إجتماعات بغرض تبين أهمية التحصيل الدراسي وكيفية الإرتقاء به؟

دائماً أم أحياناً لا

6- هل تقوم الإدارة بإثراء المكتبة بكتب مختلفة؟ نعم لا

7- هل ترى أن إقبال التلاميذ على المكتبة بشكل كبير؟

8- هل ترى أن مستوى التلاميذ المعرفي يتماشى مع مرحلتهم الدراسية؟ نعم لا

9- هل تقوم الإدارة بتحفيز التلاميذ الأوائل؟ نعم لا

إذا كان الجواب نعم. هل يتم ذلك بك:

- منح جوائز

- التشجيع الشفهي

- تسجيل أسمائهم في لوحة شرف

- التهنية المسجلة بخطاب شكر

10- هل تستعملون البطاقات الخاصة لكل تلميذ لمعرفة أحواله الإجتماعية والصحية؟ نعم لا

11- هل تعمل الإدارة على توفير الكتاب المدرسي في وقته المناسب؟

نعم أم أحياناً لا

12- هل تسمح الإدارة للتلاميذ القاطنين في مناطق بعيدة بالبقاء في المدرسة؟ نعم لا

❖ أسئلة التساؤل الرابع: كيف يمكن أن تؤثر العلاقات الإنسانية داخل الإدارة المدرسية على المرود التربوي؟

13- هل يناقش المدير معك التعليمات الرسمية ويشرحها؟ نعم لا

أحياناً

14- هل تشارك في توزيع المنهج خلال مدار العام الدراسي؟

نعم أم لا

15- هل يقوم المدير بزيارات صافية لملاحظة ودعم أداء التلاميذ؟

نعم أم أحياناً لا

16- هل يرغب المدير في التطوير والتجديد ويشجعك على ذلك؟

نعم أم أحياناً لا

17- هل يروح عليك المهام بشكل يتناسب وقدراتك؟

نعم أم أحياناً لا

18- هل هذا ينمي لديك الشعور بالولاء لمدرستك؟

نعم أم أحياناً لا

19- هل تستطيع الإتصال به دون وساطة؟ نعم لا

20- هل يفوض لكم جزءاً من سلطاته؟ نعم لا

21- يتعامل معك بكل ودية وبساطة؟ نعم لا

22- هل تدفعك هذه المعاملة إلى المثابرة من أجل تقديم الأحسن للمدرسة؟

نعم أم أحياناً لا

23- هل أنت راض عن مدير المدرسة التي تدرس فيها؟ نعم أم لا

الفصل الرابع
حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرردود
التربوي

24- لو كنت مسؤولا هل تقوم بتغيير طريقة تسيير الإدارة ؟ نأ لا

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع

إستمارة إستبيان الأساتذة
الإدارة المدرسية
و المرردود التربوي
للمدرسة الثانوية
- دراسة ميدانية بثانويات سيدي
خالد -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم إجتماع التربية

إعداد الطالبة:
إشراف:
- غربية سمراء
- أ.د/ سلاطينة بلقاسم

ملاحظة :

- بيانات هذه الإستمارة لا تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.
يمكنكم وضع علامة (x) في الإجابة المناسبة (نرجو منكم الإجابة بكل دقة و موضوعية) ، و نشكر لكم
تعاونكم.

السنة الجامعية: 2006-2007

الفصل الرابع حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرود التربوي

أسئلة التساؤل الثاني: ما دور الإدارة المدرسية في تحقيق الإنضباط داخل المدرسة الثانوية .؟

- 01- هل تعتقد أن الإدارة تعتمد الأسلوب الديمقراطي في معالجة المشاكل ؟
نعم لا أحيانا
- 02- هل تمارس إدارة العقاب البدني عند حدوث مشكلة أم أحيانا
- 03- أي أنواع العقاب أكثر إفادة في رأيكم ؟ الضرب الشفهي (التوبيخ)
حسم الدر الحرمان من دخول الإسكان النقل إلى مدرسة أ
- 04- هل تلاحظون تغير في تصرفات (التلميذ) بعد تطبيق العقاب نعم لا أم
- 05- أيهما لها الأثر في حدوث الفوضى على حد علمكم ؟
الظروف المادية المحيطة يذ المعاملة غير الودية

إذا كان الجواب الأول- فهل السبب هو :

- المقاعد غير المناسبة
- موقع المدرسة في أماكن ضاء
- الزجاج المكسور
- أخرى تذكر.....

إذا كان الجواب الثاني- فهل السبب هو:

- الإتصال الرسمي بين المعلم وال
- عدم إحترام أرائهم
- الرقابة المتشددة
- أخرى تذكر.....

- 06- هل تمنع الإدارة التلاميذ من السير بالمررات أم أحيانا
- 07- هل يقوم المدير بزيارات مفاجئة للأساتذة والتلميذ في القسم أم أحيانا
- 08- مارأيكم في غيابات التلاميذ ؟
كث متو أحيانا
- 09- هل تعملون على دعوة أولياء التلاميذ عند غياب نعم أم أحيانا
- 10- هل تعاقب الإدارة الأستاذ غير المنضبط أم نعم أحيانا
- إذا كان الجواب نعم فهل يتم ذلك :
- بالتوبيخ والانتذار
- خصم الر

- 11- هل يحضر الفريق الإداري قبل حضور التلاميذ ؟
 أحيانا

الفصل الرابع حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

❖ أسئلة التساؤل الرابع: كيف يمكن أن تؤثر العلاقات الإنسانية داخل الإدارة المدرسية على المردود التربوي؟.

- 12- هل يناقش المدير معك التعليمات الرسمية ويشرحها نعم أحيانا
- 13- هل تشارك في توزيع المنهج خلال مدار العام الدراسي؟
- 14- هل يكرم المدير بزيار أحيانا نعم لا
- 15- هل يرغب المدير في التطوير والتجديد ويشجعك على ذلك؟ أحيانا نعم لا
- 16- هل يوزح عليك المهام بشكل يناسب وقدراتك؟ أحيانا نعم لا
- 17- هل هذا ينمي لديك الشعور بالولاء لمدرستك؟ أحيانا نعم لا
- 18- هل يهتم المدير بمشاكلك وإحتياجاتك؟ أحيانا نعم لا
- 19- هل تستطيع اتصال به دون وساطة؟ أحيانا نعم لا
- 20- هل يفوض لكم جزءا من سلطاته؟ أحيانا نعم لا
- 21- هل تعامل معك بكل ودية وبساطة؟ أحيانا نعم لا
- 22- هل تدفعك هذه المعاملة إلى المثابرة من أجل تقديم الأحسن للمدرسة؟ أحيانا نعم لا
- 23- هل أنت راض عن مدير المدرسة التي تدرس فيها نعم لا
- لو كنت مسؤولا هل تقوم بتغيير طريقة تسيير الإدارة؟ نعم لا
- أبدأ

الفصل الرابع
حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرردود
التربوي

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع

إستمارة إستبيان التلاميذ
الإدارة المدرسية
و المرردود التربوي
للمدرسة الثانوية
- دراسة ميدانية بثانويات سيدي
خالد -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم إجتماع التربية

إعداد الطالبة:
إشراف:
- غربية سمراء
- أ.د/ سلاطنية بلقاسم

ملاحظة:

- بيانات هذه الإستمارة لا تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.
يمكنكم وضع علامة (x) في الإجابة المناسبة (نرجو منكم الإجابة بكل دقة و موضوعية) ، و نشكر لكم
تعاونكم.

السنة الجامعية: 2006-2007

الفصل الرابع حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

أسئلة التساؤل الثالث: ما مدى مساهمة الإدارة المدرسية في تطبيق محتوى المناهج الدراسية للتلاميذ .؟

01- الجنس: ذكر... () أنثى ()

02- الشعبية:

03- هل تعتقد أن البرامج الدراسية تتماشى وشعبتك ؟ لا أحيانا أحيانا

04- هل ترى أن هناك توافق بين المنهاج المدرسي ومستواك ؟ لا أحيانا أحيانا

05- هل يستعمل الأستاذ وسائل الإيضاح عند إلقاء الدرس ؟ لا أحيانا نعم

إذا كان الجواب نعم فهل هذه الوسائل : نعم لا أحيانا

- مرتبطة بموضوع الدرس
- مناسبة لمستواكم وأعماركم
- تقلل الجهد
- تحسن الأسلوب
- أخرى تذكر

06- يقوم الأستاذ بتغيير طريقة التدريس بين الحين والآخر نعم لا أحيانا

إذا كان الجواب نعم . فهل هذا حسب :

- نوع الدرس
- وجودكم دون المستوى المطلوب
- غياب وسائل الإيضاح
- أخرى تذكر

07- ماهي الصعوبات التي تواجهك أثناء الدراسة؟

- محتوى البرامج
- قلة التطبيقات العملية
- كثافة البرنامج

08- هل هناك توزيع مناسب لحصص المادة الواحدة على أيام الأسبوع ؟ نعم لا أحيانا

09- هل يتضمن البرنامج حصصين متتاليتين تحتاجان إلى تركيز في الإنتباه ؟ نعم لا أحيانا

10- هل يحل حصص اليوم الواحد مواد وأنشطة متنوعة يستعيد فيها التلميذ نشاطه ؟ نعم لا أحيانا

نعم لا أحيانا

11- هل ترى أن المناهج وطرق التدريس المتبعة تعمل على تحسين نتائجك ؟ نعم لا أحيانا

12- هل يعتمد الأستاذ في إلقائه للمادة على الكتاب المدرسي المقرر فقط ؟ نعم لا أحيانا

نعم لا أحيانا

ملخص الدراسة

تهدف الدراسة إلى تشخيص الإدارة المدرسية ، ومعرفة مخلفاتها، وأثر علاقتها بالمرود التربوي .

الإدارة المدرسية هي مشكلتنا في عالمنا العربي ودول العالم الثالث ، قد تكون هناك مشكلة إقتصادية ، وقد يكون هناك قصور في الموارد ، وقد تكون هناك مشكلة سكانية ، ولكن لو كانت عندنا إدارة فاعلة لأمكننا التغلب على كل هذه المشكلات وغيرها ، ولأستطعنا أن نرسم إستراتيجيات للتغلب على ما قد يواجهنا من مشكلات ، ومن كل هذا تقوم المشكلة المدروسة (الإدارة المدرسية والمرود التربوي للمدرسة الثانوية) بدافع التحري العلمي والإستقصاء المجرد لأبعاد الإدارة المدرسية من جهة والمرود التربوي بوصفه الظاهرة المعتمدة من جهة أخرى ، وهكذا تم التصدي ميدانيا للموضوع في محاولة الكشف عن تأثير الإدارة المدرسية على المرود التربوي ، إنطلاقا من أن التصور الإجرائي للمفاهيم ينهض من إعتبره كل ما يحقق رضا العاملين عن مدير مدرستهم وجودة العلاقات الإنسانية داخل المدرسة ، ومن كونه يتجاوز مفهوم النتائج المدرسية ، إلى كيفية تطبيق البرامج وتحقيق الإنضباط ، ولم يتم طرق الميدان بلا موقف نظري بل أن المعالجة السوسولوجية للمفاهيم والقضايا المرتبطة بها ، أكدت أن المدخل المناسب هو الوظيفي الذي به تم التحليل والتفسير . وإذا كان هناك خلل في المرود التربوي ، فهو يرجع إلى ضعف مدخلاته ، أو خلل في المناهج التعليمية بما تشمله من مواد ومقررات وطرق تدريس ، ووسائل تعليمية وأنشطة وتقويم وإشراف ونظام ، أو إنخفاض مستوى المعلم بإعتبره المسؤول عن العملية التعليمية في فصله كمسير للتعلم ومدير لها .

وقد كان التساؤل الرئيسي للدراسة كمايلي :-

- ماهي وظيفة الإدارة المدرسية في التأثير على المرود التربوي للمدرسة الثانوية؟
والذي تندرج تحته جملة من التساؤلات الفرعية وهي :

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المردود التربوي

- ❖ كيف يمكن أن تؤثر الإدارة المدرسية على التحصيل الدراسي الجيد للتلاميذ ؟.
 - ❖ ما دور الإدارة المدرسية في تحقيق الإنضباط داخل المدرسة الثانوية ؟.
 - ❖ ما مدى مساهمة الإدارة المدرسية في تطبيق محتوى المناهج الدراسية للتلاميذ ؟.
 - ❖ كيف يمكن أن تؤثر العلاقات الإنسانية داخل الإدارة المدرسية على المردود التربوي ؟.
- إن الدراسة إذن حاولت من خلال مقارنة سوسيو-تربوية أن تعالج في المستوى الأول منها الموضوع ضمن وحدة تحليل إجتماعية شاملة ، واقفة على كل ما يتعلق بالإدارة المدرسية والمردود التربوي من الجهة النظرية ، وجاء المستوى الثاني من الدراسة من الجهة الإمبريقية حيث ارتبط بالميدان ، وبتقنيات بحثية مناسبة له ، فلقد تمت الدراسة في مدينة سيدي خالد وفي كل ثانوياتها وانطلاقا من عينة من الإداريين ، والأساتذة ، والتلاميذ والتي بلغت 213 فردا .

ونظرا لطبيعة الدراسة فقد فرضت علينا المنهج الوصفي الذي يعتبر الأكثر ملاءمة لموضوع دراستنا كونه أكثر المناهج ملاءمة للواقع الإجتماعي كسبيل لفهم ظواهره واستخلاص سماته .

وبما أن كل منهج يحتاج إلى أدوات لجمع بياناته ، ولا يمكن تحت أي ظرف إنجاز دراسة علمية من دون توفر أدوات مناسبة لطبيعة الموضوع ولنوع المنهج المفروض تطبيقه في الدراسة ، وبالتالي تم إستخدام أداة الإستمارة ، والمقابلة ، والملاحظة لجمع البيانات التي لم يتم الحصول عليها من خلالهما .

ولقد تمت المعالجة الإحصائية ، بإستخدام معامل الارتباط للتأكد من صدق وثبات الإستمارة و تم إستخدام التكرار والنسب المئوية للمعالجة الإحصائية ، ومن ثم جاء التوصيف والتحليل والتفسير الذي أفرز على الإجابة عن تساؤلات الدراسة ، وتخريج بعض النتائج التي وضحت كيفية تأثير الإدارة المدرسية على المردود التربوي من خلال التحصيل الدراسي وتطبيق البرامج ، وفرض الإنضباط ، وواقع البعد الإنساني في مدارسنا الثانوية . وعموما فإن الإدارة المدرسية تهتم بالتحصيل الدراسي من خلال متابعة الضعفاء بحرص الدعم والإستدراك ، وعقد الإجتماعات لتبیین أهمية التحصيل والدعوة إلى تحسينه بكافة الطرق .

وفي شأن الإنضباط فقد تبين أن للإدارة المدرسية ولطريقتها في معالجة المشاكل والأمور والقضايا دورا في حفظ النظام من خلال المناقشة الديمقراطية وما ينجر عنها ، كما أنها تساهم في تطبيق المناهج ولكن ليس بالضرورة المطلوبة وهذا حسب إستجابات بعض المفحوصين .

وللبعد الإنساني مكانة هامة ولا بأس بها في مدارسنا الثانوية ، وكل مدير في مدرسته يركز على العلاقات الإنسانية ، كما يركز على مردود المدرسة . وقد جاءت أهم توصيات الدراسة كمايلي :

الفصل الرابع

حدود العلاقة بين الإدارة المدرسية و المرود التربوي

- العمل على تطوير وتحديث أساليب الإدارة التربوية والتخطيط التربوي وإدخال المعلوماتية ، وإيجاد عناصر ذات كفاءة عالية ومدربة للقيام بهذه المهمة.
- العمل على إيجاد وتدعيم الملحقات المدرسية كالملاعب والمكتبة والعيادة والمطعم وتحسين هياكل الإستقبال في النظام النصف داخلي قصد تحسين شروط إقامتهم وتوفير الراحة للتلاميذ القاطنين بعيدا عن المدرسة ، لما لها من تأثير على التحصيل الدراسي.
- تطوير المناهج الدراسية مما يؤدي إلى تجويد العملية التعليمية وخرجها من جمود قالب التعليم التقليدي المعتمد على التلقين ، إلى حيوية التعلم الناتج عن الإستكشاف والبحث والتحليل.
- تنمية العلاقات الإنسانية السليمة وخلق روح العمل الجماعي بين كافة أعضاء المدرسة.
- التشجيع المستمر ، والقدرة على المدح والثناء والتقدير لأجل تغيير السلوك ولإكتشاف التلاميذ والعمل على تنمية روح الجد داخلهم ، وكامل أعضاء هيئة التدريس.