



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف – المسيلة

قسم : علم الاجتماع

فرع : علم الاجتماع التربوي ماستر

دور الإدارة المدرسية في تحسين الأداء البيداغوجي للمعلمين

دراسة ميدانية بمدارس سيدي عامر

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع التربوي

إشراف : حنان بونيف

الطالبة : مريم كمال

2015/ 2014

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

قال الله تعالى: "وقل ربي زدني علما" سورة طه الآية 114

شكر وتقدير

بالعمل بقوله تعالى : << لئن شكرتم لأزيدنكم>>

وقوله صل الله عليه وسلم : << من لم يشكر الناس لم يشكر الله >>

أشكر الله تعالى أولاً وأبداً على أن وفقني على إتمام هذا العمل وأسأله على أن يبارك لي فيه .

وأقدم بالشكر الجزيل لوالدي الكريمين ، ولأستاذتي المحترمة بونيف حنان على الجهود التي بذلتها من أجلي والتوجيهات القيمة التي أسدتها لي .

وأشكر كل مدراء إبتدائيات دائرة سيدي عامر وعلى رأسهم مدير مدرسة حي البناء الذاتي صياد عبد الحليم على المساعدات التي قدموها لي أثناء إجراء الدراسة الميدانية .

اهداء

إلى أبي الطاهر الكريم.....الذي صنع بطفولتي وشبابي بيده الكرمتين

.....بعد الله سبحانه وتعالى.....إليك أبي ربيع كمال

إلى تلك الوردة الفواحة التي لا أزال أستنشق شذاها حتى الانإلى
صاحبة الدعاء الذي ينور دربي إليك أمي فاطنة دحماني

إلى من شاركوني طفولتي وحياتي وأحبوني بصدق وإخلاص وتعاوني معي لإتمام
دراستي هذهإليكم إخوتي وأخواتي .

إلى بنات أختي هبة الله ومفيدة حفظكم الله ورعاكم .

إلى صديقتي العزيزة التي غرست في قلبي الأمل وحب العمل وقاسمتني أفراحي
وأحزاني إليك خديجة عزوق

إلى كل أصدقائي وزملائي وزميلاتي في الدراسة وفي مدرسة حي البناء الذاتي
.....خاصة عمي زيان سعدية ، فطيمة ، دلال ، نورة ، فوزية .

إلى كل من يعرفني أهدي هذا العمل المتواضع .

مريم كمال

الفهرس

الفهرس

رقم الصفحة	شكر وتقدير
	إهداء
	المقدمة
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
04	1- إشكالية
05	2- فرضيات .
05	3- مبررات إختيار الموضوع
06	4- أهمية الدراسة
06	5- أهداف الدراسة
06	6- تحديد المفاهيم
08	7- دراسات سابقة
11	8- تعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثاني : الإدارة المدرسية	
	تمهيد
15	1- مفهوم الإدارة المدرسية
15	2- خصائص الإدارة المدرسية
17	3- وظيفة الإدارة المدرسية
24	4- أهداف الإدارة المدرسية
26	5- عناصر الإدارة المدرسية
27	6- مدير المدرسة
28	7- صفات مدير المدرسة
29	8- أهمية مدير المدرسة
30	9- مهام مدير المدرسة
34	10- مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم
35	11- علاقة مدير المدرسة بالعلمين
36	12- النظريات المفسرة للإدارة المدرسية
	خلاصة
الفصل الثالث : الأداء البيداغوجي للمعلم	
	تمهيد
	الأداء
43	1- مكونات الأداء
44	2- محددات الأداء
45	3- عوامل الأداء
46	4- طرق قياس الأداء
47	5- تحسين أداء المعلمين وتطوير قدراتهم
	البيداغوجيا
47	1- العلاقة البيداغوجية
49	2- النماذج البيداغوجية
50	3- مقاربات التدريس
	المعلم

54	1- تعريف المعلم
54	2- أهمية المعلم في العملية التعليمية
55	3- دور المعلم ومهامه داخل الفصل الدراسي
57	4- تقويم أداء المعلم
	خلاصة
الفصل الرابع : عرض وتحليل النتائج	
	تمهيد
63	1- المنهج المعتمد في الدراسة
63	2- أدوات المستعملة في الدراسة
64	3- الدراسة الإستطلاعية
65	4- التعرف بميدان الدراسة
66	5- عينة الدراسة
67	6- تفرغ البيانات
85	7- النتائج العامة للدراسة
89	الخاتمة
	قائمة المراجع

فهرس الجداول

رقم الصفحة	الفصل الثالث : الأداء البيداغوجي للمعلمين
53	جدول رقم (01) : يمثل تصور كل من البيداغوجيات المحتويات والاهداف والكفايات.
الفصل الرابع : عرض وتحليل النتائج	
67	جدول رقم (02) : يبين جنس أفراد العينة
68	جدول رقم (03) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية .
68	جدول رقم (04) : يمثل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
69	جدول رقم (05) : يمثل أفراد العينة حسب الإلتحاق بالمهنة
69	جدول رقم (06) : يمثل أفراد العينة حسب الخبرة المهنية
70	جدول رقم (07) : يمثل أفراد العينة حسب موقع السكن
70	جدول رقم (08) : يمثل الدوريات واللقاءات التي ينظمها المدير
71	جدول رقم (09) : يمثل إستجابة المدير عند طلب المساعدة وعلاقتها بتقييم الأداء
71	جدول رقم (10) : يمثل إشراك المدير المعلم في إصدار القرارات وعلاقتها بالتحكم الجيد بطرق التدريس
72	جدول رقم (11) : يمثل توظيف إقتراحات المعلم وعلاقتها بالتحكم الجيد في طرق التدريس
72	جدول رقم (12) : يمثل تعامل الإدارة مع المشاكل أثناء التدريس
73	جدول رقم (13) : يمثل علاقة المعلم مع الإدارة المدرسية
73	جدول رقم (14) : يمثل تفهم الإدارة للظروف الخاصة للمعلم وعلاقتها بتقييم الاداء
74	جدول رقم (15): يمثل تقديم المدير طرقا نموذجية للمعلمين وعلاقتها بالتحكم الجيد في طرق التدريس
74	جدول رقم (16): اعطاء المدير الوسائل المناسبة و الإيضاحية للمعلمين لتفادي الوقوع في اخطاء اثناء التدريس وعلاقتها بتقييم ادائه.
75	جدول رقم (17): يمثل كفاية الوسائل و توفرها وعلاقتها بالتحكم الجيد في الدرس
76	جدول رقم (18): يمثل حسن إستعمال التلاميذ الوسائل وعلاقتها بالتحكم الجيد في الدرس
76	جدول رقم (19) : يمثل استشارة الزملاء في المادة وعلاقتها بالتحكم الجيد في طرق التدريس
77	جدول رقم (20) : يمثل الأيام البيداغوجية والندوات الدورية المساعدة للتغلب على المصاعب
77	جدول رقم (21) : يمثل كيفية إيصال المستجدات الخاصة بالعملية التعليمية
78	جدول رقم (22): يمثل تحضير الدرس وعلاقته بالتحكم الجيد في طرق التدريس
78	جدول رقم (23): يمثل مواجهة المعلم لصعوبات بإلقاء الدرس وعلاقتها بالتحكم الجيد بالدرس
79	جدول رقم (24): يمثل كفية التصرف في حالة ملاحظة نقص الرغبة في العمل لدى التلاميذ
79	جدول رقم (25): يمثل طريقة معالجة الضعف مع تنويع أساليب المعالجة (فردية و جماعية)
80	جدول رقم (26): يمثل تعزيز الثقة بالتلاميذ و علاقتها بتقييم الاداء
81	جدول رقم (27) : يمثل دعم الإدارة ومساعدتها لحل المشاكل وعلاقتها بتقييم الأداء
81	جدول رقم (28): يمثل الإكتظاظ داخل القسم وعلاقته بالتحكم الجيد في الدرس
82	جدول رقم (29): يمثل كثافة الحجم الساعي وعلاقته بالتحكم الجيد في الدرس
82	جدول رقم (30) : يمثل بذل مجهود مضاعف لتوصيل المعلومة للتلميذ وعلاقتها بالتحكم الجيد بطرق التدريس
83	جدول رقم (31) : يمثل الإقتراب من التلاميذ أثناء الدرس وعلاقتها بالتحكم الجيد بالدرس
83	جدول رقم (32) : يمثل إنجاز عمل موحد من قبل التلاميذ وعلاقته بالتحكم الجيد بالدرس
84	جدول رقم (33): يمثل تقديم الإدارة الدعم المعنوي للمعلم وعلاقته بتقييم الاداء
85	جدول رقم (34): رضا المعلم بتقييم المدير وعلاقته بتقييم ادائه

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	
27	شكل رقم 01 : يوضح عناصر الإدارة المدرسية
52	شكل رقم (02) يبين النماذج البيداغوجية ومقاربات التدريس

المقدمة :

تعتبر الإدارة المدرسية فن عرفته البشرية منذ أقدم العصور ، حيث ظهرت النواة الأولى للنشاط الإداري في الفكر الإنساني قديما ، وتطورت مع تطور الشعوب والمجتمعات إلا أن المتأمل في تاريخ تطور الإدارة يجد أنها شهدت قفزة نوعية خاصة في فترة ما بعد الثمانينات من القرن العشرين ، حيث تم في هذه المرحلة التنظير لعلم الإدارة إذ تعددت مفاهيمها وأنماطها ، وأطلق على تلك الفترة بعصر الإدارة لما لها من دور فعال في إحداث التغييرات اللازمة في مجال الفكر الإداري و أصبح نجاح المؤسسات أو فشلها مرهون بمدى التحكم في سلوكيات الإدارة وتطبيقاتها العلمية .

وتعد الإدارة المدرسية بمختلف عملياتها نشاط مؤثرا في جميع المؤسسات المختلفة في المجتمع سواء كانت هذه الإدارة صناعية أو تجارية ، إلا أن من بين أكثر القطاعات أثرا بمجال الإدارة قطاع التربية والتعليم ، وذلك من خلال ظهور ما يصطلح عليه بالإدارة المدرسية ، إذ تلقى هذه الأخيرة إهتماما مشتركا من طرف كل العاملين في ميدان التربية والتعليم ، ذلك أن المدرسة هي الميدان الفعلي الذي تتظافر فيه جهود الإدارة المدرسية فبعد أن كان ينظر إليها على أساس أنها عملية تلقائية لا تحتاج إلى تدريب أو إعداد أو تكوين ، و ينظر إلى المدراء على أنهم يمتازون بموهبة فطرية ، اختلفت النظرة و أصبح ينظر إليها على أنها المنصب الإداري الذي يتأسس وحدة تربوية تقع عليها واجبات إدارية و تعليمية .

إن الإدارة المدرسية ذات أهمية بالغة بالنسبة للتلميذ وللمعلم وغيرهم ممن يعملون في المدرسة بل لأولياء أمور التلاميذ والبيئة المحلية ، كما تحتاجها المدرسة لتسيير أمورها التعليمية وقد أصبح حسن الإدارة وكفاءتها من الخصائص المهمة التي تمتاز بها المدرسة الحديثة عن المدرسة التقليدية فهي أداة للثروات الملموسة لكل مدرسة حديثة ، حيث أصبحت الإدارة عنصرا هاما من العملية التربوية بمفهومها الشامل .

و بما أن المؤسسة التربوية عبارة عن تجمع بشري يمارس الإدارة و يتأثر بها يتحتم عليه أن يولي هذا الموضوع عناية خاصة إذا ما أرادت أن تلعب دور منوط به في متابعة البناء التربوي من خلال تربيتها للنشء تربية متكافئة من جميع النواحي (الإجتماعية و العقلية و النفسية ...) و هذا من شأنه الرقي بالمجتمع ، من جهة أيضا التنسيق الإداري و الفني لجميع أعمال المدرسة و أنشطتها المختلفة بالشكل الذي يضمن نجاح العملية التعليمية و التربوية من جهة أخرى .

و باعتبار المدرسة تربوية لها أهمية بالغة فإنها تحتاج إلى من يسيرها و يقوم بكافة أعمالها من توجيه للمعلمين و الإشراف عليهم و هذا من أجل تحقيق الأهداف المؤسسة ، إذ يعد مدير المدرسة العنصر الفعال

في إدارة المدرسة لما له من مهام و مسؤوليات فهو القائد التربوي الذي يعمل مع المسؤولين على تحديد و تشخيص المشكلات و العراقيل التي تواجه المدرسة و إعطاء الحلول لها ، كما يقوم بتشجيع المرؤوسين على الابداع و الابتكار و ذلك من خلال تطوير قدراتهم و مهاراتهم و هذا ما ينعكس إيجابيا على توفر جو مدرسي مناسب تسوده الثقة المتبادلة و الإستقرار مع الحرص على التعاون و تبادل المعلومات و الخبرات فيها بين المعلم و المدير فالمعلمين بإعتبارهم طرف ثان في الإدارة المدرسية يؤثرون في العملية التربوية من جهة و يساهمون في إتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة من جهة أخرى ، هذا ما يولد لديهم روح التعاون خاصة عندما يشعرون بأنهم محل تقدير و إحترام من طرف المدير، على عكس ذلك إذا ما شعروا باللامبالاة و التهميش فإن هذا من شأنه أن يؤدي بهم إلى صراعات داخل المدرسة مما يؤثر على أدائهم البيداغوجي و بالتالي سلبا على مردود التعليم ، لهذا جاءت هذه الدراسة لتتناول هذا الموضوع تحت عنوان دور الإدارة المدرسة في تحسين الأداء البيداغوجي للمعلمين ، مشتملة على قسمين أحدهما نظري و الآخر ميداني أستهل الفصل النظري بالإطار العام للدراسة جاءت النقاط فيه التالية : أولا تحديد إشكالية الدراسة وفرضيات الدراسة ثم إنتقلنا إلى مبررات إختيار الموضوع وأهداف الدراسة وأهمية الدراسة وكذلك تحديد مفاهيم الدراسة و تطرقنا إلى الدراسات السابقة والتعقيب عليها .

أما الفصل الثاني والذي عنوانه بالإدارة المدرسية فقد أدرجنا جملة من النقاط وهي بالترتيب التالي : تمهيد وبعده ذكرنا مفهوم الإدارة المدرسية وخصائصها ووظيفتها وأهدافها وعناصرها و لقد تعرفنا على مدير المدرسة وصفاته وأهميته والمهام المنوطة له والتعرف على دوره كمشرف تربوي وعلاقته بالمعلمين وكذلك تطرقنا إلى النظريات المفسرة للإدارة المدرسية وفي الأخير قمنا بوضع خلاصة للفصل .

أما في الفصل الثالث من دراستنا والذي هو معنون بالأداء البيداغوجي للمعلم فقد بدأنا بتمهيد وتحدثنا فيه على مكونات الأداء ومحدداته وعوامله وطرق قياسه وكذلك التعرف على كيفية تحسين أداء المعلمين وتطوير قدراتهم ومن ثم تطرقنا إلى البيداغوجيا وعلاقتها ونماذجها وكذلك مقاربات التدريس ومنها إنتقلنا إلى التعرف على المعلم وأهميته ودوره ومهامه داخل القسم وكيفية تقييم أدائه وفي الأخير وضعنا خلاصة للفصل .

ومن الجانب النظري من الدراسة ننتقل إلى الجانب الميداني والذي تضمن بدوره على الفصل الرابع الذي يضم الإدارة المدرسية وعلاقتها بأداء البيداغوجي المعلمين . وقمنا بوضع تمهيد و المنهج المعتمد في الدراسة والأدوات المستعملة وكذلك الدراسة الإستطلاعية التي قمنا بها وتعرفنا على ميدان الدراسة وعندها تم تفريغ البيانات وتحليلها ووضع النتائج العامة للدراسة وفي الأخير قمنا بوضع خاتمة الدراسة التي هي من ضروريات أي عمل ففائمة المراجع وأخيرا الملاحق .

الفصل الأول

الفصل الاولى : الاطار العام للدراسة

- 1-الإشكالية .
- 2- الفرضيات .
- 3- مبررات إختيار الدراسة .
- 4- أهمية الدراسة .
- 5- أهداف الدراسة .
- 6- تحديد المفاهيم .
- 7- الدراسات السابقة .
- 8- التعقيب عن الدراسات السابقة .

1- إشكالية الدراسة :

يشهد العصر الحالي سلسلة من التغيرات والتطورات العلمية أدت إلى إحداث ثورة معرفية في شتى الميادين والمجالات ، وحتى تكون هذه التغيرات والتطورات منظمة لابد من إدارة سليمة لتصرف شؤون الحياة وتحقيق أهداف المجتمع .

وقد حظي قطاع التربية باهتمام كبير من طرف الدولة ، حيث نال حصة الكبرى من ميزانية الدولة ، وهكذا كله من أجل تطوير التعليم ورفع مستواه ، فهي دائمة الإنجاز بحيث تنشئ سنويا العديد من المدارس ، المتوسطات والثانويات ، وتأخذ على عاتقها عملية التجهيز كل هذه الهياكل ، وعليه كان لزاما على إدارة المؤسسات التربوية العمل بكل عناية وإخلاص من أجل التسيير الحسن والجيد لهذه الموارد حتى تؤدي عملها ، وتصل إلى هدفها المنشود ألا وهو تقديم المزيد من العلم والمعرفة أو ذلك لتطوير وترقية النتائج المدرسية . حيث أن الإدارة العنصر الأساسي لتقدم الأمم ، والمدير هو العقل المدبر والمفكر المستنير لتوجيه الأنشطة بما يعود على المؤسسة والمجتمع ككل بالخير والتقدم ، لذا عليه تخصيص أكبر جهد ووقت من عمله لخلق الجو المناسب والملائم لتدرس التلاميذ .

تعتبر الإدارة أداة لتطوير المجتمع وتغييره وتعمل على تقدمه ورقيه . والعالم اليوم يشهد إنفجارا وسلسلة من التحولات على جميع المستويات ويرجع هذا التغيير إلى تغيير في أساليب الإدارة ، وتعد الإدارة المدرسية واحدة من العناصر المهمة في العملية التعليمية وأنها أحد المداخل الصحيحة لإصلاح التعليم .

وتعد الإدارة المدرسية عملية تعاونية تتطلب الثقة والتقدير المتبادل بين المدير والمعلم ، بما يمكنهما من الوصول إلى مفاهيم مشتركة حول القضايا التي تهمهما للعمل معا بوصفهما زميلين متعاونين في الوصول إلى قرار يعمل على النهوض بعمليتي التعلم والتعليم ، من خلال الإهتمام بتوجيه المعلمين والعمل معهم وذلك لتحررهم من الضغوطات التي يعيشونها .

حيث يعتبر المعلم الحجر الأساس في العملية التعليمية ويتوقف إلى حد كبير نجاحها عليه لذلك إهتمت الدول المتقدمة منها والنامية على حد سواء بمسألة إعداده وتكوينه قبل الخدمة و أثناءها ، وتقويم أدائه البيداغوجي وفقا لمعايير علمية دقيقة ، فالجودة في التعليم تتوقف على جودة الأداء عند المعلم ومدى إتقانه لكفايات ومهارات التدريس اللازمة .

إن الإدارة المدرسية تتحمل العبء الأكبر في تنفيذ العملية التعليمية بجميع جوانبها الفنية في تسيير دقة الإدارة .

يكمن دور العملية التعليمية في تأهيل احيال متطورة قادرة على العطاء تعمل على ترقى الفرد وتنمية المجتمع، ويعد التعليم الابتدائي الركيزة الاساسية التي يعتمد عليها النظام التعليمي وتطوره ، وتتضمن تسيير العملية التعليمية وفق الجداول المحددة الى المفهوم الحديث الذي يجعل من التلميذ محور العملية التعليمية .

وإذا كان كل عمل يتطلب نوعاً من الإشراف والمتابعة حتى يحقق نجاحه ويصل إلى أحسن مستوى وأفضل صورة ، فإن عمل المعلم الذي يهدف إلى تربية الأجيال المتعاقبة ، و إعداد القوى العاملة اللازمة للعمل في مجالات الإنتاج المختلفة أحوج ما يكون إلى إشراف الإدارة المدرسية على أسس سليمة ، لأن الأمر المهم في العملية التعليمية ليس المنهج أو البرنامج الدراسي ، بل تنفيذ المنهج ، وطريقة أدائه ، لذا تعد الإدارة المدرسية من أهم العوامل التي تساعد على نجاح العملية التعليمية وتحقيق أهدافها .

ولأن الإدارة المدرسية تعد أهم الميادين التربوية التي إهتمت بها النظم التربوية الحديثة ، ونظراً لإرتباطها الوثيق بالمعلم وأدائه البيداغوجي جاءت هذه الدراسة للوقوف على أهمية الدور الذي تقوم به الإدارة المدرسية لتحسين الأداء البيداغوجي للمعلمين ، ومن هذا المنطلق فقد طرحنا هذا التساؤل لتحديد إشكالية الدراسة :

التساؤلات :

- هل الإدارة المدرسية دور في تحسين الأداء البيداغوجي لمعلمي التعليم الإبتدائي ؟
- ومن هذا التساؤل إندرجت تحته عدة تساؤلات فرعية :
- هل يرتبط الأداء البيداغوجي وتحسينه لدى معلمي المدارس الإبتدائية بمدى تمكن الإدارة المدرسية بمبدأ روح الفريق ؟
- هل الإدارة المدرسية تقدم للمعلم التوجيهات والتوضيحات للتحسين من أدائه البيداغوجي ؟
- هل المعلم يتلقى الدعم للتحسين من أدائه البيداغوجي داخل الصف المدرسي ؟

2- الفرضيات :

- للإدارة المدرسية دور في تحسين الأداء البيداغوجي لمعلمي المرحلة الإبتدائية .
- يرتبط تحسين الأداء البيداغوجي وتحسينه لدى معلمي المدارس الإبتدائية بمدى تمكن الإدارة المدرسية بمبدأ روح الفريق .
- تقدم الإدارة المدرسية للمعلم التوجيهات والتوضيحات للتحسين من أدائه البيداغوجي .
- يتلقى المعلم الدعم من طرف الإدارة المدرسية ما يحسن من أدائه البيداغوجي داخل الصف المدرسي .

3- مبررات إختيار الدراسة :

- هناك عدة مبررات دعت إلى القيام بهذه الدراسة نذكر منها :
- لأنه يعتبر موضوع الساعة ، ويكتسي طابع الجدية .
- لأنه يمس أهم قطاع من قطاعات المجتمع وهو التربية و التعليم .
- البحث عن دور الإدارة المدرسية وعلاقتها بالأداء البيداغوجي للمعلم .
- التعرف على العلاقة بين الإدارة المدرسية وبين المعلمين وكيفية تحسين من أدائهم .

4- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة كونها تسلط الضوء على دور الإدارة المدرسية في تحسين الأداء لمعلمي المرحلة الابتدائية وتتناول عملية تعنى بالعناصر التعليمية كافة من مدير ومعلم ومتعلم ومنهج وطرق وأساليب التدريس والعلاقة التي تدور بينهم ، كون أن الإدارة المدرسية تعمل على تحسين وتغيير كل ما سبق نحو الإتجاه المطلوب .

معالجة وتحسين الذي يزيد من تحصيل التلاميذ والمتمثل في الأداء البيداغوجي لمعلمي المدارس الابتدائية

5- أهداف الدراسة :

- الكشف عن واقع الإدارة المدرسية إتجاه المعلمين وبالتالي تسليط الضوء على نمط دور الإدارة إلى زيادة في تحسين الأداء البيداغوجي لمعلمي المدارس الابتدائية .
- التوصل إلى معرفة دور الإدارة المدرسية في تعزيز العلاقة بين الطاقم التربوي والمعلمين وتحسين أدائهم
- معرفة أهم السبل لتفعيل دور الإدارة المدرسية في تعزيز العلاقة بين الطاقم التربوي والمعلمين وتحسين أدائهم .
- الكشف عما إذا كانت الإدارة المدرسية تعمل على تقديم التحفيز والتوضيحات اللازمة للمعلم .
- معرفة مدى رضا المعلمين من الإدارة المدرسية من طرف المدير وعلاقته بأدائهم المهني داخل القسم .
- التعرف على إيجابيات وسلبيات الإدارة المدرسية .

6- تحديد المفاهيم :

1-6- الدور :

هو الوظيفة أو المركز الإداري في المنظمة الذي يقود به الفرد ويحمل معه توقعات معينة لسلوكه كما يراها الآخرون ¹ .

أو هو مجموعة من الأنشطة المرتبطة أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة وترتيب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة ² .

التعريف الإجرائي : هو مجموعة من المهام والممارسات والواجبات والأعمال التي تقوم بها الإدارة المدرسية في المرحلة الابتدائية وتسعى من خلالها إلى تحسين الأداء البيداغوجي للمعلمين .

1 - نشوان يعقوب حسين ، الإدارة و الإشراف التربوي ، ط3 ، مطبعة عمرو الحلبي ، القاهرة ، 1992 ، ص 159 .
2- محمد منير مرسي ، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب ، القاهرة ، 2001 ، ص 133 .

2-6- الإدارة المدرسية :

هي نظام ذو أهداف يتم تحقيقها بالتخطيط السليم للعمل ، ومن خلال التوزيع والتنسيق ومتابعة التنفيذ ثم تقويم الإدارة إلى جانب استخدام الحوافز لإثارة الدوافع ، وجعل مسؤوليات التنظيم متكاملة ومتفاعلة في إطار جماعي تسوده روح التعاون ويتم بعلاقات إنسانية.¹

أو هي ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقا لسياسة عامة أو فلسفة تربوية تضعها الدولة في إعداد الناشئين بما يتفق و أهداف المجتمع والصالح العام للدولة.²

وتعد الإدارة المدرسية جميع الجهود والأنشطة والعمليات من تخطيط وتنظيم ورقابة ومتابعة وتوجيهه الخ ، والتي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي (عقليا ، أخلاقيا ، وجدانيا وغيرها) لمساعدته على أن يتكيف بنجاح مع المجتمع ويحافظ على بيئته المحيطة وساهم في تقدم مجتمعه³ .

التعريف الإجرائي : تتضمن كل من يعمل في المدرسة والمهتمين بشؤون التعليم في البيئة حتى تستطيع المدرسة القيام بمهامها وتحقيق غايتها التعليمية ، وعليه فإن الخلل في علاقات هذه الأطراف ببعضها تعتبر مشكلات تحد من قدرة الإدارة المدرسية على تحقيق أهدافها المنشودة .

3-6- الأداء :

لغة : لفظ مشتق من الفعل " أدا " ويعني (أدى) الشيء : قام به ، والدين قضاه والصلاة قام بها بوقتها ، والشهادة أولى بها ، وإليه الشيء : أوصله إليه و(تأدى) للأمر : أخذ أداءه و إستعد له (تأدى) الأمر : قضى ، و إلى فلان : توصل⁴ .

إصطلاحا : تعددت المفاهيم بتعدد الآراء التي تناولت هذا المفهوم و نتناول بعض هذه الآراء على سبيل المثال لا الحصر :

- أنه مجموعة الإستجابات التي يقوم بها الفرد في موقف معين ، وهذا الأداء هو ما تلاحظه مباشرة⁵ .
- أو هو مدى مساهمة العاملين في إتخاذ الأعمال التي تنقل لهم⁶ .

التعريف الإجرائي : يقصد بالأداء الجهد الذي يقوم به العاملون ، أو هو ما ينجزه المعلم من مهام متعددة المهارات في شكل سلوك ظاهر مرئي ، والذي يمكن ملاحظته وتقديره وتقويمه كتخطيطه للدروس وتنفيذها للتلاميذ وإدارته للعلاقات التي تحدث داخل القسم وهذا في وقت محدد .

1 - عبود عبد الغني ، إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة ، دار الفكر ، كلية عين شمس ، 1995 ، ص 25 .

2- أحمد أحمد إبراهيم ، نحو تطوير الإدارة المدرسية ، ط2 ، دار المطبوعات الجديدة ، الإسكندرية ، 1991 ، ص 7 .

3 - دياب إسماعيل محمد ، الإدارة المدرسية ، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2001 ، ص 99 .

4- محمد عاطف ، قاموس دار الإجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، 1995 ، ص 153 .

5- المعجم الوسيط ، دار المعارف ، ط2 ، القاهرة ، ص 10 .

6- مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد ، دار الشروق ، عمان ، 2000 ، ص 25 .

4-6- البيداغوجيا :

كلمة يونانية مركبة من مقطعين الأول PED وأصله PAIS أو PAIDOS بمعنى طفل ، والمقطع الآخر Agogle وأصله Ogogé بمعنى القيادة والتوجيه (action de conduire) . فالكلمة إذن تعني توجيه الأطفال أو قيادتهم¹.

5-6- المعلم :

المعلم هو ذلك الشخص الذي يقوم بتلقين الأطفال المعلومات وإكسابهم المهارات وتزويدهم بالخبرات ، والذي يعمل جاهدا لإحداث التغيير في ذهن الطفل بملء الفراغ وتطوير التفكير وتنمية الخصال وغرس الأخلاق الإجتماعية².

التعريف الإجرائي : ونقصد به ذلك الشخص الذي يدرس بجميع المواد من الأول إلى السنة الخامسة في المدارس الإبتدائية والذي يقوم بتدريس التلاميذ مختلف المهارات والخبرات بهدف الرفع من مستوى العملية التعليمية .

6-6- المدير :

المدير هو الشخص الذي يرأس الإدارة المدرسية ويقوم بعملية توجيه أنشطتها والإشراف عليها ومتابعتها ، ويتم إختياره عادة من ضمن أعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة أو من خارجها ضمن شروط ومواصفات معينة أي بمعنى آخر مدير المدرسة بوصفه قائد تربوي يجب أن تتوفر فيه الصفات القيادية التي تجعل منه الشخص المناسب لقيادة وتوجيه المؤسسة التربوية لتحقيق الأهداف المرسومة لها بأفضل صورة ممكنة³ .
أو أنه شخص في تنظيم يقوم بالإشراف على نشاطات الآخرين ، ووظيفيا هو الشخص الذي يقوم بالتخطيط ، والمراقبة لنشاطات الآخرين⁴ .

التعريف الإجرائي : المدير هو القائد الإداري والأكاديمي للمدرسة الذي له إستقلالية جديرة في تنظيم المدرسة ، والهيئة القائمة عليها ، ومع ذلك فهو مقيد بعدد من الضوابط ، والتوازنات التي تمارس بواسطة مجلس المدرسة والاتجاهات الخاصة بهيئة التدريس وجمعيات أولياء التلاميذ والسياسة الكلية التعليمية المحلية .

7- الدراسات السابقة :

لقد حاز موضوع الإدارة المدرسية على إهتمام كبير من طرف الباحثين والمنشغلين في حقل التربية على المستوى الوطني والعربي ، إلا أننا لاحظنا حسب إطلاعنا على قلة الدراسات التي تناولت دور الإدارة المدرسية وعلاقتها بالأداء البيداغوجي للمعلمين ، ومن بين هذه الدراسات نذكر :

1- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، مدخل إلى علوم التربية ، تكوين أساتذة التعليم الأساسي ، الديوان الوطني للتكوين والتعليم عن بعد ، 2006 ، ص44 .

2- محمد الطيب العلوي ، التربية وإدارة المدارس الجزائرية ، ط 1 ، دار البعث ، قسنطينة ، 1988 ، ص 231 .

3- هادي مشعان ربيع ، تطوير الإدارة المدرسية ، ط1 ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن ، 2008 ، ص 47 .

4- عبد الحفيظ مقدم ، أثر الخصائص الشخصية للمديرين على فعاليتهم في تسيير مجلة البحوث ، السنة 6 ، العدد 6 ، الجزائر ، 1992 ، 1993 ، ص

دراسة جزائرية :

- دراسة مكفس عبد المالك (2009) " نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي "

هدفت الدراسة إلى معرفة الفروق بين الأساتذة في درجة الرضا الوظيفي بحسب بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية كالجنس وسنوات التدريس وشعبة التدريس ، كما هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة الموجودة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي للأساتذة .

ولتحقيق أهداف الدراسة إستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وإعتمد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات ، وتم توزيعه على عينة الدراسة الأساسية المكونة من 330 أستاذ وأستاذة تم إختيارهم طبقا ، حيث قام الباحث بتصنيف مجتمع البحث إلى مجموعات وفقا للفئات التي يتضمنها متغير معين أو عدة متغيرات ، ثم إختيار وحدات عينة البحث إختيارا عشوائيا من كل مجموعة حيث تم إختيار 18 ثانوية عشوائيا من أصل 45 ثانوية بولاية المسيلة ، 10 من شمال الولاية و 8 من الجنوب .

ثم معالجة البيانات بإستخدام التكرار والنسب المئوية لوصف العينة ، وإختيار T.Tert لتحديد الفروق بين الجنسين في مستوى درجة الرضا الوظيفي ، بالإضافة إلى معامل تحليل التباين الأحادي لفحص فروق بين الأساتذة في درجة الرضا عن العمل حسب متغيري سنوات التدريس وشعبة التدريس ومعامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفي وأنماط القيادة ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- 1- وجود علاقة إرتباطية قوية طردية بين النمط القيادي الديمقراطي ودرجة الرضا الوظيفي للأساتذة .
- 2- وجود علاقة إرتباطية قوية عكسية بين النمط القيادي النسبي ودرجة الرضا الوظيفي للأساتذة .
- 3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا العام بين الجنسين لصالح الذكور .
- 4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا العام تعزى لمتغير شعبة التدريس

دراسات عربية :

دراسة الحسنات (2003) وهي بعنوان دور الإدارة المدرسية في تحسين مخرجات التعليم الثانوي العام بمحافظة غزة .

وهدفت الدراسة التعرف إلى واقع أدوار الإدارة المدرسية في محافظات غزة وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي وتم إختيار عينة قوامها (358) معلما ومديرا وعاملين في الإدارة العليا ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد إستبانة مكونة من 88 فقرة وقد تم التأكد من صدق الإستبانة وثباتها .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أ- إحتلت الصفات القيادية المرتبة الأولى بين مراتب أنماط الإدارة المدرسية تلي ذلك المرتبة الثانية المهام الإدارية و الفنية وجاءت المتابعة والتقويم لتحتل المرتبة الثالثة .
- ب - وجود علاقة إرتباطية طردية موجبة دالة إحصائيا بين أنماط الإدارة التربوية وبين مخرجات التعليم الثانوي العام بمعنى أنه كلما زادت أنماط الادارة المدرسية زادت مخرجات التعليم .

ج- وجود فروق دالة إحصائية في جميع مجالات أنماط الإدارة المدرسية والدرجة الكلية لأنماط الإدارة التربوية تعزي لمتغير الجنس ولقد كانت هذه الفروق لصالح الذكور في الصفات القيادية أما في المهام الإدارية و الفنية ومجموع أنماط الإدارة المدرسية فكانت لصالح الإناث .

و أوصت الدراسة بأن يراعي في تدريب مديري المدارس تنوع النشاطات و البرامج التدريبية وفق المرحلة التعليمية التي يعملون بها مع التأكد على أن تتضمن برامج التدريب و المؤتمرات و الندوات وحلقات وورش العمل و الزيارات الميدانية وطرح المشكلات و العمل على حلها وتمثيل الأدوار .

دراسة الحبيب 1996 : وهي بعنوان دور مدير المدرسة تجاه النمو المهني للمعلم وهدفت الدراسة التأكيد على دور مدير المدرسة تجاه النمو المهني للمعلم و التعرف على المجالات و الجوانب التي على ضوءها يسعى مدير المدرسة إلى نمو المعلم مهنيا و التعرف على أعلى هذه المجالات و الجوانب وأدناها مرتبة من حيث إهتمام مدير المدرسة بها في سعيه لنمو المعلم مهنيا و أستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي .

وتتكون عينة البحث من مديري المدارس الابتدائية و المتوسطة و الثانوية البالغ عددهم 112 شخصا من مناطق المملكة العربية السعودية المختلفة . ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث بإعداد إستبانة من 30 فقرة وتحتوي على خمسة أبعاد وتم التأكد من صدقها وثباتها .

وفي ضوء تحليل نتائج الدراسة الميدانية التي طبقت على عينة وبعد إجراء العمليات الإحصائية المناسبة توصل الباحث الى أن مدير المدرسة يقوم بدور رئيس وأساسي في نمو المعلم المهني وذلك من خلال الحالات التالية :

- المنهج الدراسي وطرق التدريس .
- العلاقات الانسانية .
- إدارة العملية التدريسية وتنظيمها .
- واجبات المدير ذاتيا تجاه المعلم مهنيا .
- الأهداف التربوية وتفسير النتائج ومناقشتها .

تبين أن هناك إتفاقا بين مديري المراحل الثلاث حول ترتيبهم لأهمية هذه المجالات في سعيهم نحو نمو المعلم المهني وكشفت النتائج أن كل مجالات من هذه المجالات إحتل أهمية من قبل أفراد الدراسة بغض النظر عن الترتيب ، مما يؤكد على إهتمام مديري المدارس بنمو المعلم مهنيا . هذا وقد وضع الباحث عددا من التوصيات والمقترحات التي من شأنها تطوير العملية التعليمية بصفة عامة ، وتطوير المعلم والعلاقة بينه وبين المدير بصفة خاصة .

دراسة الحارثي (2001) بعنوان " : دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلم من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بالطائف "

هدف هذه الدراسة إلى التعرف لدور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلم من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بالطائف ، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق إستبانة ضمن ثمانية

محاور تناولت دور المشرف التربوي في (التخطيط – طرق التدريس – صياغة الأهداف – تنفيذ الخطة – الوسائل المساندة – تقويم الطلاب – تفعيل النشاط – تقويم أداء المعلم) ، وقد شملت عينة البحث (20) مدرسة ابتدائية و (100) معلم في مدينة الطائف ، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية :

- يميل المشرف التربوي في أدائه على التركيز على طرق التدريس وتقييم عمل المعلم وأداء الطلاب .
- عمل المشرف في إحداث نقلة نوعية في طرق التدريس يعتمد على الحث والنصح دون تقديم بدائل تطبيقية
- المشرف التربوي يقوم بتشجيع المعلم على التقويم المستمر لكن لا يساهم بخبرته التطبيقية في مجال تفسير نتائج الإختبارات و إستخدام هذا التفسير في تحسين الأداء اللاحق للمعلم وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها :

- أن يتم البدء في تخطيط برنامج تدريبي يتضمن إقامة ورش عمل يركز على الجوانب التطبيقية للمشرفين تتولى جامعات المملكة تخطيط وتنفيذ هذه البرامج .
- تنمية مهارات مدير المدرسة حتى يتمكن من القيام بعملية الإشراف كمشرف مقيم .
- إدراج برامج التدريب المصغر ضمن آليات الإشراف الجديدة .
- إيجاد آلية لجعل وظيفة المشرف التربوي تبادلية للمعلمين المتميزين .

8- تعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة نلاحظ ما يلي :

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي .
- كما إستخدمت هذه الدراسات الإستبانة كأداة لها .
- أما من حيث مجتمع العينة الدراسة إشتراك الدراسات السابقة على إختيار معلمين وأساتذة الثانويات و الإبتدائيات .

يتضح لنا أن معظم الدراسات السابقة قد ركزت جانب من موضوع الدراسة مما يؤكد على أهمية الموضوع لدى العديد من الباحثين .

ولقد إستفدنا من الدراسات السابقة ما يلي :

- إعداد الاطار النظري للدراسة وبناء اداة .
- إختيار المنهج لدراسة وهو المنهج الوصفي .
- تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة .
- طريقة إختيار عينة الدراسة و التعامل مع متغيرات الدراسة .
- تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها .
- الإستفادة من الإقتراحات و التوصيات .

الفصل الثاني

الفصل الثاني : الإدارة المدرسية

- تمهيد .

- 1- مفهوم الإدارة المدرسية .
- 2- خصائص الإدارة المدرسية .
- 3- وظيفة الإدارة المدرسية .
- 4- أهداف الإدارة المدرسية .
- 5- عناصر الإدارة المدرسية .
- 6- التعريف بمدير المدرسة .
- 7- صفات مدير المدرسة .
- 8- أهمية مدير المدرسة .
- 9- مهام مدير المدرسة .
- 10- مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم وعلاقاته بالمعلمين .
- 11- النظريات المفسرة للإدارة المدرسية

- خلاصة

تمهيد:

تعتبر الإدارة المدرسية واحدة من العناصر المهمة في العملية التعليمية التعلمية ، ولها أثر بارز في إنتاجه العملية التربوية التعليمية في مختلف أوجهها وأبعادها تخطيطا وبرمجة وتنظيما وإشرافا و توجيهها وتقويما ، وتهدف الإدارة المدرسية إلى تنظيم وتسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة وتحسين مخرجات العملية التعليمية التي تعد مستقبل الأمة وثرواتها البشرية، و إن تأثير المدرسة يصل إلى كل هذه العناصر ، وأثناء قيامها بمهامها تصطدم بمشكلات تعترض بسير عملها .

ولما كانت الدراسة تهدف إلى كشف دور الإدارة المدرسية في تحسين الأداء البيداغوجي للمعلم كان لابد لنا من التعرف على الإدارة المدرسية ، مفهومها ، وظيفتها ، أهميتها وخصائص الإدارة المدرسية .

1- مفهوم الإدارة المدرسية :

هناك تعريفات متعددة لمفهوم الإدارة المدرسية كعملية يمارسها مدير المدرسة ، وفيما يلي تعريفات للإدارة المدرسية :

حيث تعتبر جميع الجهود و الأنشطة والعمليات من التخطيط وتنظيم والرقابة والمتابعة والتوجيه والتي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي (عقليا ، أخلاقيا ، وجدانيا ، وجسميا وغيرها) لمساعدته على أن يتكيف بنجاح مع المجتمع ، ويحافظ على البيئة المحيطة ويساهم في تقدم مجتمعه .¹

وتعرف كذلك بأنها تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيق يتمشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائنا تربية صحيحة على أساس سليم .²

تعريف الإدارة المدرسية في التشريع المدرسي الجزائري:

هي الهيئة التنفيذية المكلفة بتطبيق نصوص الدولة بصفة عامة ونصوص الوصاية بصفة خاصة ، وتعمل على تقديم الخدمات الضرورية للجمهور المدرسي في إطار برنامجها التربوي والتكويني .³

نستنتج من كل ما سبق بأن الإدارة المدرسية : هي مجموعة من العمليات والجهود التي يقوم بها الفريق المدرسي من مدير ومعلمين وتلاميذ وأولياء تلاميذ ، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة وفقا لسياسة وفلسفة تربوية محددة .

2- خصائص الإدارة المدرسية :

تتوافر للإدارة المدرسية عدد من الأسس والمبادئ التي يجب مراعاتها من أجل أن يتوافر لها عوامل النجاح التي تساعد على تحقيق أهدافها .

ولكي تنجح الإدارة المدرسية في عملها ينبغي أن تتصف بالخصائص التالية⁴ :

¹ دياب إسماعيل محمد ، الإدارة المدرسية ، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع الاسكندرية ، 2000 ، ص 99 .
² - ابو الوفا جمال ، دورة الإدارة المدرسية في تهيئة الموارد البشرية للمشاركة في إنجاز سياسة التغيير التربوي الفعال ، المؤتمر السنوي الثالث إدارة التغيير في التربية وأدواته في الوطن العربي ، جامعة عين شمس ، جزء 2 ، 1995 ، ص 40 .
³ - وزارة التربية الوطنية ، سند تكويني لفائدة مديري التعليم الثانوي والإكمالي ، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم ، ص 5 .
⁴ -هادي مشعان ربيع ، تطوير الإدارة المدرسية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان الأردن ، 2008 ، ص 193 .

1-2- أن تكون إدارة هادفة :

وهذا يعني أنها تعمل وفق أهداف محددة عن طريق التخطيط السليم ، ولا تعتمد على العشوائية أو التخبط أو الصدفة في تحقيق غاياتها .

2-2- أن تكون إدارة إيجابية :

وهذا يعني أنها لا تركز إلى السلبيات ، أو المواقف الجامدة بل يكون لها الدور القيادي الرائد في مجالات العمل وتوجيهه والإشراف عليه .

3-2- أن تكون إدارة إجتماعية :

وهذا يعني أن تكون بعيدة عن الإستبداد و التسلط ، ومستجيبة للمنشورة و لأخذ بآراء الجماعة ، مدركة للصالح العام عن طريق عمل جاد مخلص ، مشبع بالتعاون و الألفة .

4-2- أن تكون إدارة إنسانية :

يعني أن تكون الإدارة المدرسية إدارة إنسانية هو أنها يجب ألا تنحاز إلى آراء أو مذاهب فكرية أو تربوية معينة قد تسيء إلى العمل التربوي لسبب أو لآخر ، بل ينبغي أن تتصف بالمرونة دون إفراط ، وبالتحديد دون إغراق وبالجدية دون تزمّت وبالتقدمية دون غرور ، و أن تحرص على تحقيق أهدافها بغير قصور أو مغالاة .

5-2- أن تكون إدارة ديمقراطية :

أي أن يكون أسلوب الإدارة بعيدا عن تسلط رئيس التنظيم الإداري أو أحد أعضائه أو إنفراده بإتخاذ القرار دون الرجوع إلى أعضاء التنظيم والمشاركين فيه ، ويتسم التنظيم الإداري بأنه ديمقراطي إذا ما توافر فيه تنسيق جهود الأفراد ومشاركة أعضائه في تحديد السياسات ووضع البرامج والمساواة فيما بين أعضاء التنظيم .

وهذه الخصائص تفرض على الإدارة المدرسية أن 1 :

- تكون متماشية مع الفلسفة الإجتماعية والسياسية للمجتمع .
- تتسم بالمرونة في الحركة والعمل ، ولا تكون ذات قوالب جامدة و ثابتة وإنما تتكيف حسب مقتضيات الموقف وتغيير الظروف .

1 - جمال محمد أبو الوفا ، إتجاهات جديدة في الإدارة المدرسة ، دار المعرفة الجماعية ، جامعة الزقازيق ، 2000 ، ص 20 .

- تكون عملية بمعنى أن تكيف الأصول والمبادئ النظرية حسب مقتضيات الموقف التعليمي.
- تتميز بالكفاءة والفاعلية ، ويتحقق ذلك بالإستخدام الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية ، والعملية الإدارية تتصف بالشمولية والعمومية ، بمعنى أن الإدارة يمكن أن تدبر أي منظمة مهما كانت طبيعة عملها ، هذا ما يجعل ما يمكن الإدارة من أن تدير أي منظمة مهما كانت طبيعة عملها ، وهذا ما يجعل من الإدارة مهمة ، كما أن شمولية الإدارة تعني أن الإداري مهما كان مستواه وموقعه في الهيكل التنظيمي يمارس جميع الوظائف التي تتألف منها العملية الإدارية .

3- وظيفة الإدارة المدرسية :

لقد أدى تطور الفكر التربوي إلى تغيير وظيفة الإدارة المدرسية وإتساع مجالها فلم تعد مجرد عملية تسيير شؤون المدرسة بقدر ما هي إدارة تطوير وإنماء ، ويرى كثير من الباحثين أن الإدارة المدرسية لها مجموعة وظائف يمكن تلخيصها فيما يلي 1 :

- دراسة المجتمع ومشكلاته وأهدافه وأمانيه والعمل على حل مشكلاته وتحقيق أهدافه .
- العمل على تزويد المتعلم بإعتباره محور العملية التعليمية بخبرات متنوعة ومتجددة يستطيع من خلالها وبواسطتها مواجهة ما يتعرض له من مشكلات .
- تهيئة الظروف وتقديم الخدمات والخبرات التي تساعد على تربية التلاميذ وتعليمهم وتحقيق النمو المتكامل لشخصياتهم .
- الإرتقاء بمستوى أداء المعلمين للقيام بتنفيذ المناهج المقررة لتحقيق الأهداف التربوية المقررة من خلال إطلاعهم على ما يستجد من معلومات ومعارف ووسائل وطرق تدريسهم وتدريبهم وعقد الندوات والدورات لهم .

ويمكن تعريف الإدارة من خلال وظائفها بأنها عملية تنسيق وتوفيق بين العناصر البشرية لتحقيق أهداف المدارس التي يعملون بها وهناك العديد من الوظائف الرئيسية للإدارة المدرسية نذكر منها ما يلي 2 :

3-1- التخطيط :

إن التخطيط هو التفكير في المستقبل ووضع الإستراتيجيات التي تمكن المدير من تحقيق الأهداف الموضوعية ، فتعمل تلك المهارة مع كل القدرات التي تتحكم في توجيه عمل المدرسة فتتضمن وضع جداول بأوليات العمل وتحديد المشكلات والعمل على حلها بأسرع وقت ممكن ، وعندما نعرف ماذا نريد أن نفعله نقوم بعدها بجمع المعلومات التي تساعدنا على الوصول إلى الأهداف الموضوعية .

1 - العمارة محمد حسين ، مبادئ الإدارة المدرسية ، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 1999 ، ص 57 .

2 - سلامة عبد العظيم حسين ، إتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة ، دار الفكر ، ط1 ، الأردن ، 2004 ، ص 20 .

فبحث الموارد التي نحتاجها وهل هذه الموارد متوفرة؟ كم يستغرق تحقيق الأهداف؟ هل هناك عقبات في الطريق؟ وعن طريق توفير تلك المعلومات المطلوبة يستطيع المدير وضع خطة أو إستراتيجية يسير عليها، ثم يقوم بعد ذلك بتنظيم الموارد المطلوبة.

فالمدرسة التي تعرف إتجاه سيرها هي أكثر قابلية للوصول إلى أهدافها من تلك التي تعتمد على الصدفة، فقد قيل سابقا " لو لم تكن تعرف إلى أي مكان أنت ذاهب فلا تقلق لأن أي طريق سيوصلك إلى هناك " وتكمن أهمية التخطيط في أنها المهمة الأولى الإدارية، وهي الأساس أو المبدأ الذي يركز عليه بقية الوظائف الإدارية فأول شيء هو لابد من وضع خطة يسير عليها العمل بدون خطة لا نستطيع أن نحدد الموارد التي نحتاجها، وبدون أهداف لا نستطيع أخذ القرارات الصائبة، وبدون أهداف مشتركة لن يقوم الموظفون في المدرسة بالعمل على تحقيق الأهداف العليا، وبالتالي فإن التخطيط هو أساس الإدارة، ويتطور عن طريق التنظيم والرقابة والتوجيه.

وينبغي أن يتم التخطيط لكل مستويات الإدارة، فببندئ التخطيط من عند الرؤساء الكبار والمديرين العموميين، وينتهي عند رؤساء أقسام محددة، وينتقل مستوى التخطيط من العمومية إلى الخصوصية فلا بد أن تكون الخطط المتعلقة بالمدرسة خططا يمكن أن تتطلب نقل بعض خطط العمل من قسم إلى آخر، أو من مهمة إلى أخرى فكلما كان القسم صغيرا وكانت قوانينه غير صعبة كانت خطته محددة ومفصلة، وعادة ما تكون تلك الخطط خاصة بأعمال مؤقتة، وربما لا يتم تدوينها على عكس الخطط الخاصة بالمدرسة ككل¹.

وبالطبع لا يمكن نقل تلك الخطط بالأقسام الصغيرة إلى أقسام أخرى، وذلك لأن تلك الخطط موضوعة على أساس مهامهم ووظائفهم الخاصة بهم، وهنا نقول أن المديرين الكبار هم الذين يقومون بوضع الخطط التي تسير عليها المدرسة على المدى الطويل، ثم يقوم مدير الأقسام بترجمة تلك الخطط إلى أهداف فنية، ثم يقومون بوضع الخطط اللازمة على أساس رؤية كل قسم، ثم يقوم المشرفون بترجمة تلك الخطط إلى خطط قصيرة المدى تساعد على تطبيق خطة العمل، ولا بد أن يتم إستشارة الموظفين أثناء عملية التخطيط، فغالبا ما يكون لديهم آراء هامة تساعد على تحقيق نجاح المدرسة بسرعة أكبر أيضا يمكنهم من الحكم على تلك الخطط هل ستنتج أم لا، فكل الخطط لا بد أن تخدم في النهاية مصلحة المدرسة فتقوم تلك الخطط بالتوجيه والإرشاد ووضع جداول العمل، ولا بد من العمل بإستمرار على مواجهة تلك الخطط وتطويرها ولكن هناك بعض الإهتمامات مرتبطة بعملية التخطيط وهي:

1- المرجع نفسه، ص22.

- تحديد الأهداف والأغراض ؛ ماذا تريد تحقيقه ؟
- تحليل مستوى الأداء في الماضي وتحديد الموارد ؛ ماهي الموارد التي نريد أن تكون متاحة حتى نعمل بها ؟ وماهي كمية وجود تلك الموارد التي تساعد على التحقيق ؟
- تحديد وإقتناء خطط العمل الممكنة ؛ إختيار الخطة المناسبة من بين الخطط البديلة .
- وضع الإجراءات التي تسير عليها لتحقيق الأهداف ؛ كيف سيتم إنجاز ذلك ؟
- تقييم النتائج ؛ هل نجحت بتقسيم النتائج لتحديد ما إذا كان قد تم تحقيق الأهداف ؟

2-3- التنظيم :

يرى بعض علماء التنظيم والإدارة أن التنظيم هو الإطار العام الذي تمارس من خلاله الإدارة . ويرى البعض الآخر أن التنظيم هو العمود الفقري للإدارة ، ويجمع علماء التنظيم والإدارة على أهمية الوظيفة التنظيمية في العملية الإدارية ، ودورها الفعال في النهوض بالوحدات المختلفة .

وعلى هذا ينظر إلى مفهوم التنظيم على أنه عملية إدارية ، يؤدي الأشخاص عن طريقها وظائفهم وتوضع العوامل مع بعضها بأسلوب يكون وحدة قابلة لتحقيق الأهداف المحدد الخاصة بها .

وينظر أيضا إلى مفهوم التنظيم على أنه ذلك الجانب من العملية الإدارية أو تلك الوظيفة التي يقوم بها المديرون بصفة مستمرة بهدف تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة ، وذلك عن طريق تقسيم العمل وتوزيعه بين وحدات النشاط بالمدرسة ، وتحديد سلطات وإختصاصات كل وحدة والعاملين بها ، تحديدا يتقضى الخلط والتكرار والتداخل بينها ، ثم ربط هذه الوحدات ببعضها بشبكة من الإتصالات والعلاقات التي تكفل سير العمليات والإجراءات بسلاسة وكفاءة .

أي أن التنظيم يحدد العمل المطلوب أدائه من كل عضو في المدرسة ، كذلك العلاقات بين أعضاء المدرسة ، بهدف أن تكون جهودها أكثر كفاءة في تحقيق أهداف المدرسة ، وبذلك يعد التنظيم العملية التي ترسم للعمل مساواة وفقا لمستوياته ونوعياته ، وتوفير ما يلزمه من القوى البشرية المدربة على العمل المنتج ، أو أنه نظام للتعاون والرغبة في العمل لتحقيق هدف مشترك ، وعلى ذلك فإن التنظيم المدرسي يعني الإطار أو الهيكل العام الذي يشمل العمل المدرسي ويهتم بتجميع وتنسيق جهود العاملين بالمدرسة من خلال منهج علمي لتحديد برامج العمل وطرق وأساليب الأداء وتحديد قنوات الإتصال وبيان السلطات والمسؤوليات لكل مستوى تنظيمي داخل المدرسة ، مع إيجاد وسائل فعالة للرقابة والتعرف على الإنحرافات والعمل على تصحيحها من أجل تحقيق أهداف المدرسة بأقل التكاليف مع حسن الأداء ¹ .

1 - جمال محمد أبو الوفا ، مرجع سابق ، ص 13 .

ونستطيع أن نستخلص مما سبق مهام التنظيم فيما يلي¹ :

- تحديد المسؤوليات والإختصاصات ، أي تقسيم العمل بين العاملين ويحدد إختصاص كل منهم .
- تحديد أسلوب العمل وفقاً لقواعد معينة .
- تحديد إجراءات الإتصال بين العاملين .
- تنفيذ القرارات بين العاملين وتوجيههم في العمل .

وفي ضوء ما سبق فإن على مدير المدرسة أن يقوم بترجمة كل ما سبق عن مفهوم التنظيم إلى مجموعة من الإجراءات والممارسات السلوكية داخل إطار المدرسة وخارجها .

3-3- التوجيه :

ويقصد به إصدار التوجيهات والتعليمات للمرؤوسين لإخطارهم بالأعمال التي يجب القيام بها وموعدها ، والتوجيه عنصر مهم من عناصر الإدارة ، فهو حلقة الإتصال بين الخطة الموضوعية لتحقيق الهدف من جهة والتنفيذ من جهة أخرى ، لذلك يجب أن يعطي ما يستحق من إهتمام ، والتوجيه يتضمن كل ما من شأنه أن يؤدي إلى إنجاز الأعمال المطلوبة عن طريق رفع الروح المعنوية والنشاط لدى الأفراد ودفعهم لتحسين الأداء والتوجيه ، يجب أن يكون واضحاً لا غموض فيه و خاصة بالنسبة للفرد الذي يصدر إليه التوجيه ، ولتنفيذ ذلك يجب أن تكون اللغة المستخدمة في إعطاء التعليمات للمرؤوسين واضحة لا تحتمل أكثر من معنى ويشمل التوجيه :

- الإتصال بالمرؤوسين وإرشادهم إلى كيفية إتمام الأعمال بواسطة إصدار التعليمات والشرح والوصف وضرب الأمثلة ، وقد يكون الإتصال بطريقة مكتوبة أو شفوية وقد يشتمل الإتصال على أوامر عامة ، لا يحتوي تفضيلاً لكل الأعمال المطلوب إنجازها وإنما يترك للمرؤوسين فرصة التكيف من أجل العمل ، وقد تكون الأوامر محددة وتشمل على كافة التفاصيل المطلوبة .
- رفع الحالة المعنوية للمرؤوسين والإلتزام بمفاهيم القيادة بقصد الحصول على تعاونهم الإختياري في تنفيذ الأعمال².

¹ - المرجع نفسه ، ص 14 .

² - جودت عزت عطوي ، الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2001 ، ص 21 .

4-3- الرقابة :

إذا كان التخطيط هو المرحلة التي تسبق التنفيذ من حيث تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها والأهداف المطلوب الوصول إليها ، و إذا كان التنظيم هو تحديد للمسؤوليات والسلطات فيما يتعلق بتلك الأعمال والأهداف ، وإذا كان التوجيه هو إرشاد المرؤوسين في تنفيذهم للأعمال ، فإن الرقابة هي التأكيد من سير الأعمال في إتجاه الأهداف المرسومة للمؤسسة ومن أن سلوك العاملين يتفق مع مقتضيات الوظائف التي يمارسونها ، والرقابة بهذا المعنى هي الوسيلة التي يتحقق بواسطتها المديرون الرؤساء من أن الأهداف تتحقق بالإتقان المقبول و بأكبر كفاءة ممكنة .

وتعرف الرقابة على أنها النشاط الذي تقوم به الإدارة لمتابعة تنفيذ السياسات الموضوعية وتقييمها والعمل على تصحيح الانحرافات حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة ، وعلى هذا الأساس فإن الوظيفة الإدارية للرقابة هي التعرف على مدى كفاءة المرؤوسين في أدائهم لأعمالهم عن طريق قياس هذه الأعمال ، وهذا القياس يمكننا من التعرف على أي انحراف عن خطة الموضوع ، الأمر الذي يدفع المدير إلى ممارسة وظيفة التوجيه حتى يمكن أن يتعرف العاملون على الأساليب الصحيحة لأداء الأعمال .

إذا كان هذا هو مفهوم الرقابة من الجانب النظري الأكاديمي فلا بد لمدير المدرسة من ترجمة هذا المفهوم إلى واقع عملي ملموس يتمثل في قيامه بمجموعة من الممارسات أو أساليب الرقابة التي تتم عن محتوى هذا المفهوم ، ومن هذه الممارسات الرقابية مما يتمثل في متابعة :

- سلوك الطلاب فرديا وجماعيا .
- بطاقات الطلاب ونتائج إختياراتهم .
- ما يتطلبه المبنى المدرسي من إصلاحات وترميمات .
- التحقيق من أن العمل يسير وفقا لما هو محدد له من أهداف¹ .

ويرى عدد من الباحثين أن وظيفة المدرسة تغيرت وإتسع مجالها في الوقت الحاضر ، فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير المدرسة تسييرا روتينيا وفق قواعد وتعليمات معينة كالمحافظة على النظام المدرسي وحصر غياب التلاميذ وحضورهم للمقررات الدراسية وصيانة الأبنية وتجهيزاتها ، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي وإعداده لتولي مسؤولياته في حياته الحاضرة والمستقبلية ، بالإضافة إلى الإرتفاع بمستوى أداء المعلمين لتنفيذ المناهج الموضوعية من أجل تحسين العملية التربوية وتحقيق الأهداف الموضوعية

1 - جمال محمد أبو الوفا ، المرجع السابق ، ص 16 .

كما أصبحت الإدارة تهتم بتحقيق الأهداف الإجتماعية التي يدين بها المجتمع ، وقد ظهر في السنوات الأخيرة مفهوم جديد لوظيفة المدرسة وهو ضرورة عنايتها بدراسة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه ، وكان نتيجة هذا المفهوم زيادة التقارب والإتصال 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 ، ووجدت الإدارة المدرسية نفسها أمام مفهوم جديد للمدرسة وللمجتمع فكيفت أساليبها وعدلت من طرق العمل بها وتحقق المدرسة هذا التقارب وتلك المشاركة ، ويمكن أن نوضح أهم وظائف الإدارة المدرسية عن طريق تحديد أهم واجبات المدير بإعتباره المسؤول الأول عن الإدارة المدرسية ومنها ¹ :

- تحسين المنهج والعملية التعليمية .
- تنظيم وادارة وتنسيق العمل المدرسي .
- القيادة المهنية للمدرسين والنجاح في العمل .
- توجيه التلاميذ ومساعدتهم على التكيف .
- العمل الكتابي و المراسلات .
- تفويض السلطة والمسؤوليات .
- تقييم العملية التعليمية .

ومن جهة اخرى أورد محمد العميرة أن وظائف الإدارة المدرسية تتلخص في أربع نقاط أساسية و هي ²

- دراسة المجتمع ومشكلات و أهدافه وأمانيه ، والعمل على حل مشكلات وتحقيق أهدافه .
- العمل على تزويد المتعلم – بإعتباره محور العملية التعليمية – بخبرات متنوعة ومتجددة يستطيع من خلالها وبواسطة مواجهة ما يعترضه من مشكلات.
- تهيئة الظروف وتقديم الخدمات والخبرات التي تساعد على تربية التلاميذ وتعليمهم ، وتحقيق النمو المتكامل لشخصياته .

¹ - جودت عزت عطوي ، المرجع السابق ، ص 19 .

² - هادي مشعان ربيع ، مرجع سابق ، ص 193 .

- الإرتفاع بمستوى أداء المعلمين للقيام بتنفيذ المناهج المقررة لتحقيق الأهداف التربوية المقررة من خلال إطلاعهم على ما يستجد من معلومات ومعارف ووسائل وطرق تدريس ، وتدريبهم وعقد الندوات والدورات لهم .

وقد أوضحت النشرة الرسمية عدة مهام ووظائف للمدرسة نذكر منها 1 :

- **المادة 03 :** في إطار غايات التربية المحددة في المادة الثانية ، تطلع المدرسة بمهام التعليم والتنشئة الإجتماعية والتأهيل .
- **المادة 04 :** تقوم المدرسة في مجال التعليم بضمان تعليم ذو نوعية ، يكفل التفتح الكامل و المنسجم و المتوازن لشخصية التلاميذ بتمكينهم من إكتساب مستوى ثقافي عام وكذا معارف نظرية وتطبيقية كافية قصد الإندماج في مجتمع المعرفة ، ومن ثمة يتعين على المدرسة القيام على الخصوص بما يلي :
- ضمان إكتساب التلاميذ معارف في مختلف مجالات المواد التعليمية وتحكمهم في أدوات المعرفة الفكرية والمنهجية ، بما يسهل عمليات التعلم والتحضير للحياة العملية .
- إثراء الثقافة العامة للتلاميذ بتعميق عمليات التعلم ذات الطابع العلمي والأدبي والفني ، وتكييفها بإستمرار مع التطورات الإجتماعية والثقافية والتكنولوجية والمهنية .
- تنمية قدرات التلاميذ الذهنية والنفسية والبدنية وكذا قدرات التواصل لديهم وإستعمال مختلف أشكال التعبير اللغوية منها والفنية والرمزية و الجسمانية .
- ضمان تكوين ثقافي في مجالات الفنون والآداب والتراث الثقافي .
- تزويد التلاميذ بكفاءات ملائمة و متينة ودائمة يمكن توظيفها بتبصر في وضعيات تواصل حقيقية ، وحل المشاكل بما يتيح للتلاميذ التعلم مدى الحياة والمساهمة فعليا في الحياة الإجتماعية والثقافية والإقتصادية وكذا التكيف مع المتغيرات .
- ضمان التحكم في اللغة العربية بإعتبارها اللغة الوطنية الرسمية ، وأداة إكتساب المعرفة في مختلف المستويات التعليمية ووسيلة التواصل الإجتماعي وأداة العمل والإنتاج الفكري .
- منح جميع التلاميذ إمكانية ممارسة النشاطات الرياضية والثقافية و الفنية والترفيهية والمشاركة في الحياة المدرسية والجماعية .

1 - النشرة الرسمية للتربية الوطنية ، قانون التوجيهي للتربية الوطنية ، رقم 04. 08. 08 المؤرخ في 23 جانفي 2008 ، ص 61 .

المادة 05 : تقوم المدرسة في مجال التنشئة الإجتماعية بالإتصال الوثيق مع الأسرة التي تعتبر إمتدادا لها بتنشئة التلاميذ على إحترام القيم الروحية والأخلاقية والمدنية للمجتمع الجزائري والقيم الإنسانية ، وكذا مراعاة قواعد الحياة في المجتمع .

ومن ثمة يتعين على المدرسة القيام على الخصوص بما يأتي¹:

- توعية الأجيال الصاعدة بأهمية العمل ، بإعتباره عاملا حاسما من أجل حياة كريمة ولاتقة والحصول على الإستقلالية ، وبإعتباره على الخصوص ثروة دائمة تكفل تعوض نفاذ الموارد الطبيعية وتضمن تنمية دائمة للبلاد .
- تكوين مواطنين قادرين على المبادرة والإبداع و التكيف وتحمل المسؤولية في حياتهم الشخصية والمدنية والمهنية .

المادة 06 : تقوم المدرسة في مجال تأهيل بتلبية الحاجيات الأساسية للتلاميذ وذلك بتلقينهم المعارف والكفاءات الأساسية التي تمكنهم من :

- إعادة إستثمار المعارف والمهارات المكتسبة وتوظيفها .
- الإلتحاق بتكوين عال أو مهني أو بمنصب شغل يتماشى وقدراتهم وطموحاتهم .
- التكيف بإستمرار مع تطور الحرف والمهن وكذا مع التغيرات الإقتصادية والعلمية والتكنولوجية .
- الإبتكار و إتخاذ المبادرات .
- إستئناف دراستهم أو الشروع في تكوين جديد بعد تخرجهم من النظام المدرسي وكذا الإستمرار في التعلم مدى الحياة بكل إستقلالية .

4- أهداف الإدارة المدرسية :

لم تعد الإدارة المدرسية مجرد عملية تسيير شؤون المدرسة والمحافظة على النظام وضبط الطلبة فيها أو تلقين الطلبة أو المحافظة على الأبنية والتجهيزات المدرسية ، بل أصبحت أهدافها تتمحور حول تهيئة الظروف وتوفير الإمكانيات التي تساعد المتعلم على النمو المتكامل وحول المساعدة في تحسين العملية التعليمية لتحقيق ذلك النمو وفي تحقيق الأهداف الإجتماعية للمجتمع² .

¹ - المرجع نفسه ، ص 62 ، 63 .

² - سمان هبية ، محمد منير مرسي ، الإدارة المدرسية الحديثة ، ط1 ، عالم الكتب ، دت ، ص 10 .

أولاً : تحقيق النمو الجسمي ويتم ذلك

عن طريق إكتساب المهارات اللازمة لإستخدام أساليب الصحة الوقائية والعلاجية كالأمرض المتوطنة وأمراض العيون ، وإسعاف المصاب وتضميد الجروح ، وكسب العادات الصحية في الأكل والشرب والنمو والراحة ¹ .

ثانياً : تحقيق النمو اللغوي ويتم ذلك :

عن طريق تحصيل المعلومات وأدوات المعرفة الأساسية كالقراءة والكتابة والتعبير والحساب وتكوين الإتجاهات العقلية الصالحة ، وتعتبر العادات العقلية الصالحة أساساً للسلوك الجيد ، ولا يأتي هذا إلا عن طريق تدريب الطفل على التفكير المنظم والسليم .

ثالثاً : تحقيق النمو الإجتماعي ويتم ذلك :

بإكتساب التلميذ القدرة على فهم العلاقات الإجتماعية الصالحة ، وممارستها فالفرد يجب أن يفهم أن الجماعة ميدان للمصالح المشتركة ، وأن عليه أن يقدر الصالح العام ويفهمه ويندفع إندفاعاً نحو تحقيقه .

رابعاً : تحقيق النمو الوجداني ويتم ذلك :

بما تحققه المدرسة الإبتدائية من الإطمئنان والإستقرار النفسي ، والإبتعاد عن العقوبات الجسدية ، وتكوين إتجاهات عاطفية سليمة كالعطف على المرضى والناس الضعفاء ومساعدتهم .

خامساً : تحقيق النمو الروحي ويتم ذلك :

من خلال ربط دروس الدين - الإسلام - بالحياة من خلال القصص الدينية وسير الأنبياء.

ولما كان من بين أهداف التربية محاولة إعداد التلميذ إعداداً متكاملًا (روحياً ، عقلياً ، إجتماعياً ، نفسياً) فإن التصنيف السابق لا يساعد مدير المدرسة على فهم وإدراك أهداف الإدارة المدرسية بصورة علمية (إجرائية) يمكن أن يقوم بتطبيقها بالإشتراك مع المعلمين في الواقع ،

ولهذا سيتم عرض التصنيف التالي والذي يمكنه إيجاز أهم أهداف الإدارة المدرسية من الناحية العملية فيما يلي ² :

أ- التأكيد على أن جميع الجهود والأنشطة والسلوكيات والأفعال التي تصدر من قبل أعضاء الإدارة المدرسية - بصورة مقصودة أو غير مقصودة - لا بد أن تعمل على مساعدة في بناء التلميذ من جميع

¹ - محمد مصطفى زيدان ، دراسة سيكولوجية تربوية لتلميذ التعليم العام ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية بن عكنون ، الجزائر ، دبت ، ص 126 ، 127 .

² - المرجع السابق ، ص 127 .

ب- النواحي (روحيا ، عقليا ، إجتماعيا و نفسيا) وعلى هذا يجب التأكيد من أن جميع هذه الجهود والأنشطة والأقوال والأفعال المبذولة تتم من أجل تعليم التلاميذ للإتجاهات والسلوكات الإيجابية مع محاولة تجنب تعلمهم للسلوكات والإتجاهات السلبية بقدر الإمكان .

ت- الإهتمام بإنجاز جميع عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم ومتابعة وإشراف داخل المدرسة بصورة جيدة وفعالة ، فالكفاية الإدارية للمؤسسات التعليمية تتطلب الإهتمام بجميع هذه العمليات بصورة متكاملة وشاملة ومستمرة ، فنجاح الإدارة المدرسية يتطلب التخطيط السليم ، والإشراف المستمر والترشيد المناسب للموارد والإمكانات البشرية والمادية والتقويم الجيد .

ج- الإهتمام بمراعاة الفروق الفردية في توزيع المهام والمسؤوليات بين أفراد الجهاز المدرسي بما يتناسب وقدرات وإستعدادات وميول وإهتمامات كل فرد من أفراد الجماعة وذلك بإعتبار أن كل فرد من جماعة يؤدي دوره وواجباته بفعالية كبيرة إذا كانت المهام الموكلة إليه تتناسب وقدراته وإمكاناته .

د - العمل على التوفير المثالي والمصغر للمجتمع الإسلامي داخل المدرسة ويرجع السبب في ذلك إلى إعتبار أن جميع أفراد جهاز المدرسة (وخاصة المدير و المعلمين) لا بد أن يمثلوا القدوة الصالحة والمثال الحسن للشخصية التي تهدف التربية إلى إعدادها داخل المدرسة والمجتمع .

هـ - توفير الإتصالات الجيدة داخل المدرسة ، ويتطلب ذلك المهارة المرتفعة في الإتصالات المدرسية وحسن التصرف في الأمور المختلفة داخل المدرسة والحجرات الدراسية لكي تسود المدرسة العلاقات والروح الطيبة ، فيشعر الجميع أن جميع الأعمال والجهود المبذولة من قبل أفراد جهاز الإدارة المدرسية يتم من أجل الصالح العام إبتغاء مرضاة الله وليس لمصالح شخصية .

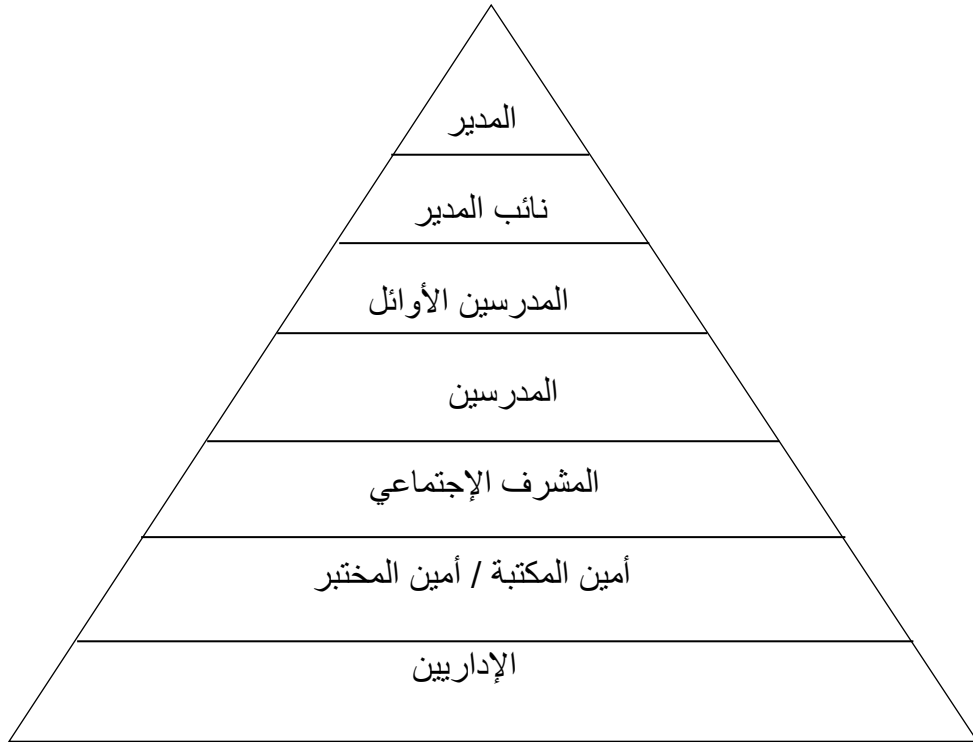
5- عناصر الإدارة المدرسية :

تعتبر الإدارة المدرسية جهاز متكامل من العاملين في المدرسة وفريق متعاون يسهم كل واحد منهم بدوره ، تجمعهم وحدة عضوية من روابط العمل والمشاركة وتحمل المسؤولية¹ .

إن جهاز المدرسة يتألف من مدير المدرسة ونائبه والمدرسين الأوائل والمدرسين والمشرف الإجتماعي وأمين المكتبة وأمين المختبر والإداريين .

وإذا إعتبرنا أن الإدارة المدرسية هرم فإن المدير على رأس هذا الهرم² .

¹ - هادي مشعان ربيع ، المدير المدرسي الناجح ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الاردن ، 2006 ، ص24 .
² - عبد الحميد ، مصطفى ملاح ، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، ط 31 ، دار المريخ ، السعودية ، 2002 ، ص43 .



الشكل (شكل 01) : يوضح عناصر الإدارة المدرسية

من الشكل السابق (شكل 01) يتضح لنا أن مدير المدرسة هو على رأس الإدارة المدرسية ، ويعتبر مدير المدرسة عاملا أساسيا حيث أنه يمكن المدرسة من النجاح في تأدية وظيفتها وتربية أبنائها .

ومدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يشرف على تحقيق الأهداف التربوية من أجل إعداد النشء وتربيته تربية متكاملة روحيا وخلقيا وجسميا ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على الإسهام في إنماء مجتمعهم¹.

6- مدير المدرسة :

تعتبر المدرسة من أهم المؤسسات الإجتماعية التي تسهم في تربية الإنسان ، بإعداده لمتطلبات الحياة أي مساعدته على النمو في جميع جوانب شخصيته الجسمية والعقلية ، والنفسية والروحية والإجتماعية إلى أقصى درجة ممكنة من النمو ، وفقا لقدراته وإستعداداته وميوله وإتجاهاته مع توجيه هذا النمو وجهة إجتماعية .

ولتؤدي المدرسة وظيفتها التربوية خير أداء فإنها تحتاج إلى إمكانيات مادية وبشرية ، وتحتاج إلى إدارة تتولى القيام بمجموعة عمليات ، يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية والمادية وتنظيمها وتوظيفها بصورة موجهة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة ، ورغم أن الهيكل الإداري للمدرسة يختلف من مدرسة لأخرى تبعا

¹ - المرجع نفسه، ص44.

للمرحلة التعليمية ، وعدد الأقسام الدراسية وعدد المعلمين والتلاميذ إلا أنه في كل الأحوال يوجد بكل مدرسة مسؤول أول يطلق عليه لقب المدير¹.

6-1- التعريف بمدير المدرسة :

مدير المدرسة هو القلب النابض والشريان الفعال الذي يسيره يكون الجسم صحيحا وبغيابه تصبح المؤسسة شبعا بلا روح وهو المسؤول الوحيد عن قيادتها وحسن سياستها وهو الرأس إن صلح وإتزن صلحت المدرسة وإستقام أمرها ، والمدير الناجح لا يعتمد في قيادة المدرسة على سلطان الوظيفة بل هو الذي يستغل حب المعلمين والتلاميذ وتقديرهم لشخصه في العمل على رفع شأن المدرسة وتمكينها من أداء رسالتها².

7- صفات مدير المدرسة :

مدير المدرسة قائد تربوي ملقاة على عاتقه مهام وواجبات لنجاح المدرسة في أداء رسالتها ، لذا كان من الضروري أن يكون مؤهلا تأهيلا خاصا ، وأن تتوفر فيه صفات معينة تميزه عن غيره من معلمي المدرسة ، ويمكن حصر هذه الصفات بما يلي :

7-1- صفات شخصية :

وهي صفات مرتبطة بشخصية المدير مثل³ :

- قوة الشخصية وتعني تآزر الصفات النفسية والعقلية والخلقية والجسمية وتوازنها .
- بعد النظر والقدرة على تصريف الأمور بنجاح في المواقف التي تحتاج إلى القرار السريع ، أما ما يحتاج منها إلى دراسة فيكلف معه من يتوسم فيهم فهم هذه المشاكل والقدرة على حلها .
- الطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير ومخاطبة الآخرين لكون ذلك وسيلته الفاعلة في نقل أفكاره إلى الآخرين .
- القدوة الحسنة في القول والفعل والقصد .
- المرونة في تصرفاته وتعاملاته فيجمع بين اللين والعزم .
- توافر الخبرة في العملية التعليمية التعلمية إدارة و تدريسا مع بقية مؤسسات المجتمع .
- التحلي بجميع الصفات كالصبر والصدق والعدل والتواضع والتقوى .

1 - هادي مشعان ربيع ، المدير المدرسي الناجح ، مرجع سابق ، ص 47 .

2 - المعلم ، مجلة ثقافية مستقلة ، العدد 09 ، 2001 .

3 - واصل جميل حسين المومني ، الإدارة المدرسية الفعالة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2008 ، ص 60 ، 61 .

2-7- صفات مهنية :

- وهي صفات تجريدية مكتنية بالتعليم و الممارسة ومنها ¹ :
- معرفة النظم المالية والإدارية التي تقوم عليها المدرسة .
- الدراية الكافية بأهداف التعليم عامة والمرحلة التعليمية لمدرسته خاصة ، ومدى إرتباطها بأهداف وغايات المجتمع .
- الإلمام الكافي بوسائل وأساليب تحقيق أهداف العملية التعليمية .
- توافر خلفية كافية عن علوم الإدارة والتربية وعلم النفس وطرق التدريس .
- توزيع المسؤوليات والمهام والأدوار على العاملين معه بالمدرسة كل حسب قدراته وإمكاناته وتخصصه .

8- أهمية مدير المدرسة :

إن للعملية التعليمية ثلاثة أركان أساسية : المعلم ، الطالب والمنهاج ، وغير أنه يمكن إعتبار الإدارة المدرسية ركنا رابعا لها ، ولالإدارة المدرسية جهود ونشاطات منسقة يقوم بها فريق العاملين في المدرسة . ويعتبر مدير المدرسة من أهم عناصرها وأشخاصها بل إنه ركيزة العملية التعليمية ، وعليه يعتمد النظام التربوي في بلوغ أهدافه ، فالمدير هو الإداري الأول في المدرسة ويقف على رأس التنظيم فيها ، ويتحمل فيها المسؤولية الأولى ، بل كاملة أمام السلطة التعليمية والمجتمع ، ويرى بعض التربويون أن مدير المدرسة هو الرئيس المباشر لجميع العاملين في المدرسة ، وهو المسؤول الأول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها وتربية تلاميذها، وهو حلقة الإتصال الثابتة في العلاقات المدرسية على إختلاف أنواعها بين المدرسين ببعضهم وبين المدرسين و التلاميذ ، وبين الآباء والمدرسين وبين الموجهين والمعلمين ، وهو دائما في المركز الرئيسي للعملية التعليمية ، فعليه عبء تنظيمها للحصول على أفضل النتائج الممكنة وهو الذي يوجه رسم الخطط المختلفة وتنفيذها ².

ويعتبر مدير المدرسة موظفا مهنيا قبل أن يكون إداريا فهو عضو في نقابة المهن التعليمية ، يلتزم بدستورها وأخلاقياتها ³ .

¹ - المرجع نفسه ، ص61.

² - عابدين محمد ، الإدارة المدرسية الحديثة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2001 ، ص 89 .

³ - المرجع نفسه ، ص 89 .

9- مهام مدير المدرسة:

يمارس مدير المدرسة الأساسية للطورين الأول والثاني مهامه في المدرسة الأساسية للطورين الأول والثاني أو في المدرسة الأساسية المندمجة .

يكون مسؤولاً عن حسن سير المؤسسة وعن التأطير التربوي والتسيير الإداري فيها ويخضع لسلطته جميع المعلمين والمستخدمين العاملين بالمؤسسة .

وهو مكلف بربط الصلة بالمدرسة الأساسية الإكمالية التي تتبعها المؤسسة التي يشرف عليها ، ويمارس مهامه بالإتصال الدائم والمستمر مع مفتش التربية والتعليم الأساسي في المقاطعة وتحت رقابته ، وهو ملزم بالحضور الدائم في المؤسسة وبهذه الصفة يمكن أن يستحضر في أي وقت من النهار والليل ، يسهر مدير المدرسة الابتدائية على التربية الخلقية للتلاميذ ويمارس سلطته باستمرار على كل ما يتعلق بالدروس والنظام والإنضباط في المؤسسة وهو بهذه الصفة يضطلع بدور 1 :

- النشاطات البيداغوجية .
- النشاطات التربوية .
- النشاطات الإدارية .
- النشاطات المالية .

9-1- النشاطات البيداغوجية :

المادة 06 : تعد النشاطات البيداغوجية الوظيفة الأساسية لمدير المدرسة الذي يتعين عليه السهر حتى تؤدي كل النشاطات التي تقوم بها المؤسسة أو القيام فيها المهمة التربوية المنوطة بها .

المادة 07 : يكون مدير المدرسة الأساسية مسؤولاً عما يلي 2 :

- تسجيل التلاميذ الجدد وقبولهم في إطار التنظيم الجاري به العمل .
- ضبط خدمات المدرسين وتنظيمها .
- التنظيم العام لأنشطة التلاميذ وجدول توقيف الأقسام .
- تطبيق التعليمات الرسمية المتعلقة ببرامج التعليم في المؤسسة .

1 - عبد الرحمان بن سالم ، المرجع المدرسي في التشريع الجزائري للمعلمين والمعاهد التكنولوجية للتربية والمركز الوطني ، والمراكز الجهوية لتكوين إطارات التربية ، ط2 ، ص 209 .

2 - القرار رقم 175 ، يحدد مهام مدير المدرسة الأساسية ، المؤرخ في 02 مارس 1991 ، ص 2 .

• وضع الإجراءات الضرورية لتشكيل الأفواج التربوية قصد تحقيق التنسيق الأفضل والتكيف الأنسب لعمل الأساتذة .

• تحفيز مجالس التعليم ومجالس الأقسام وعقدها .

• وضع الإجراءات الضرورية لتحسين تكوين المدرسين .

المادة 08: ينسق المدير نشاطات أساتذة التعليم الأساسي المسؤولين عن المادة والأساتذة الرئيسيين للتعليم الأساسي .

المادة 09: تدرج رئاسة إجتماعات مجالس الأقسام ومجالس التعليم في إطار الوظيفة البيداغوجية الموكلة لمدير المؤسسة الذي يتعين عليه إتخاذ جميع التدابير للقيام بها بصفة فعلية .

المادة 10: يتوجب على مدير المؤسسة أن يتأكد عن طريق المراقبة المنتظمة لدفاتر النصوص منها 1:

• التدرج في تقديم الدروس وتسلسله .

• تطبيق البرامج .

• تواتر الفروض

المادة 11: يجب على المدير أن يزور المدرسين في أقسامهم ويتخذ الإجراءات الكفيلة لمساعدة الأساتذة المبتدئين والمدرسين الذين تنقصهم التجربة ، وترشيدا لعملم .

• تتوج الزيارة بملاحظات ونصائح وتوجيهات تقدم إلى الأساتذة .

• تدون في بطاقة زيارة مرتبة ترتب في ملف معين .

المادة 12 : يلزم المدير بالمشاركة في كل تفتيش يجرى في المؤسسة على موظفي التأطير والحراسة أو التعليم بإستثناء تفتيش التثبيت الذي يقوم به لجان خاصة ، كما يشارك في المناقشة التي تعقب التفتيش المذكور ويتولى متابعة النتائج والتعليمات المقدمة وتطبيقها .

المادة 13: يشارك مدير المدرسة الأساسية في تنظيم الإمتحانات والمسابقات وتصحيحها ولجانها وفي عمليات التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعارف التي تنظمها وزارة التربية .

2-9- النشاطات التربوية :

المادة 14: يهدف الدور التربوي الذي يضطلع به مدير المؤسسة بصفة خاصة إلى توفير جو عام من شأنه تكوين مجموعة متماسكة قادرة على تذليل الصعاب والتحصين ضد الصراعات المحتملة وتفاديها .

المادة 15: يجب أن تساعد علاقات المدير مع التلاميذ الموظفين وأولياء التلاميذ على تنمية الشعور بالمسؤولية وتقوية الثقة المتبادلة والتفاهم وإحترام الشخصية والصدقة والتضامن .

المادة 16: ينبغي أن يهدف عمل المدير إلى إقامة الشروط التي من شأنها إكمال التربية التي تمنحها الأسرة وتسيير الحياة ضمن الجماعة وغرس حب الوطن والتحفيز على العمل وبث روح التعاون الجماعي وإحترام الغير .

ويشجع المدير في هذا الإطار تطوير الأنشطة الثقافية والفنية والرياضية والأعمال المنتجة ، الفردية والجماعية وخصص الترفيه المنشطة التي تساعد على خلق المحيط الملائم لإزدهار التلميذ وإستقراره .

المادة 17: ينبغي أن تساعد التقارير اليومية التي يقدمها مستشار التربية والمقتصد أو الموظف المكلف بالتسيير المالي على التأكيد مما يلي 1 :

- توفير الشروط المعنوية والأخلاقية والمادية لتسيير أنشطة التلميذ .
- تظافر الجهود لمنح تعليم ناجح وتربية مطبقة للأهداف المرسومة للتعليم الأساسي .

المادة 18: يرأس المدير مجلس التأديب ، ويسهر على تحقيق الهدف منه ، وهو إقامة النظام بما يضمن حماية الوسط المدرسي ويساعد على إرتقاء التلاميذ وإزدهار شخصيتهم فرديا وجماعيا .

المادة 19: يتخذ المدير القرارات المتعلقة بمنجزات التلميذ وفقا للشروط التي يجدها وزير التربية.

3-9- النشاطات الإدارية :

المادة 20 : يتولى مدير المدرسة الأساسية للطورين 02/01 إمساك ملفات التلاميذ المتمدرسين بالمؤسسة والمعلمين المستخدمين العاملين فيها .

المادة 21 : يتعين على مدير المدرسة الأساسية للطورين 02/01 ضبط كافة الإجراءات الضرورية والتنظيمية من أجل ضمان أمن الأشخاص وسلامة التجهيزات داخل المؤسسة ، والسهر على إقامة التدابير اللازمة والتنظيمية في مجال حفظ الصحة والنظافة .

المادة 22: يقوم مدير المدرسة الأساسية للطورين 02/01 بتحديد قائمة بإحتياجات المؤسسة فيما يتعلق بالأثاث المدرسي والأدوات المدرسية ومواد النظافة ، وتقديمها إلى الجهات المختصة وفقا للتنظيم الجاري العمل به .

المادة 22: يحول مدير المدرسة الأساسية للطورين 02/01 سنويا تقرير إلى الجهات المختصة يتعلق بالوضع المادية للمؤسسة وما تتطلبه من إصلاحات قصد صيانتها والحفاظ عليها وضمان أمن التلاميذ وسلامتهم

4-9- النشاطات المالية :

المادة 26: يكون مدير المدرسة الأساسية الأمر الوحيد بالصرف في المؤسسة ، وبهذه الصفة يتولى عمليات الإلتزام بالنفقات وتصنيفها ودفعها في حدود الإعتمادات المخصصة في ميزانية المؤسسة¹ .

- ويقوم المدير بمعاينة حقوق المؤسسة في ميدان الإدارات وتصنيفها وإسترجاعها .
- ويكون مسؤولا عن قانونية العمليات الخاصة بمعاينة الإدارات والإلتزام بالنفقات الحسابية أمام السلطة السلمية .

المادة 27: يساعد مدير المدرسة الأساسية عون محاسب يكلف بالتسيير المالي والمادي للمؤسسة وفقا لأحكام المرسوم رقم 49-90 .

المادة 28: يجب على المدير بصفة الأمر بالصرف أن يتابع بانتظام وضعية الإلتزامات ويراقب التواريخ المرسوم رقم 49-90 .

المادة 29: يراقب المدير مسك المدونات الحسابية وتداول الأموال والمواد التابعة للمؤسسة ، ويقوم دوريا بمراقبة صندوق المال والعتاد .

المادة 30: لا يتداول المدير الأموال التابعة للمؤسسة ولا يحتفظ بمفاتيح صندوق المال المخزن إلا في حالات خاصة وإستثنائية وحسب شروط يحددها وزير التربية .

المادة 31: يقوم المدير بالتعاون مع الموظف المكلف بالتسيير المالي والمادي للمؤسسة بإعداد مشاريع الميزانية وطلبات المقررات المعدلة ، ويقوم بالإشتراك معه الحساب المالي مجلس التوجيه والتسيير والسلطات السلمية .

¹ - القرار رقم 175 ، المرجع السابق ، ص 4 .

10- مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم :

يعتبر مدير المدرسة موجهها مقيما ، حيث يحتل مكانا هاما في برنامج المدرسة بصفة عامة ، هو قائد المدرسة وكثير من نجاح الأمور يتوقف على القيادة ، بل إن الجميع يتجه إليه في طلب التوجيه ، فالمعلم والتلاميذ والآباء كلهم يتجهون إليه في ظرف أو في آخر طلبا للتوجيه ، ولم تعد أهداف الإدارة المدرسية مجددا تسيير شؤون سيرا روتينيا ، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجددا المحافظة على النظام في مدرسته ، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والجسدي والروحي ، والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو¹ .

إن الحاجة الماسة لزيادة فاعلية مدير المدرسة في مجال تحسين نوعية التربية في مدرسته ، وأشارت عدة نتائج هامة خاصة فيما يتعلق بالجانب الفني عن عمل مدير المدرسة ودوره في :

أ- مجال تحسين المنهج والتعليم وقد تضمنت :

- المساهمة في تحديد أهداف المنهج .
- المساهمة في تحديد محتويات المنهج ، توفير التسهيلات اللازمة لتغيير المنهج .

ب - أما فيما يتعلق بشؤون التلاميذ فتضمنت :

- تطوير سجلات للتعرف على ميول وقدرات التلاميذ .
- توفير خدمات إرشادية للتلاميذ .
- توفير خدمات صحية للتلاميذ .

ج - أما فيما يتعلق بشؤون الهيئة التدريسية فتضمنت :

- إستقطاب المعلمين للمهنة .
- توفير فرص النمو للمعلمين وحثهم على ذلك .

ويمكن تحديد العلاقة بين مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم والمشرف التربوي على النحو التالي² :

- إن دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم متمم ومكمل لدور المشرف التربوي ، فمدير المدرسة أكثر التصاقا بالمعلمين والطلاب ، وبالتالي فهو (أكثر قدرة على تحديد حاجاته كلها ومتابعة تلبية هذه الحاجات) ، أما المشرف التربوي فهو أكثر قدرة على تقديم المساعدة المتخصصة في المجال المحدد .

¹ - رداح الخطيب وآخرون ، الإدارة والإشراف التربوي ، مطابع الفرزدق التجارية بالرياض ، ط2 ، 1987 ، ص 151 .

² - المرجع نفسه ، ص 151 .

- إن التنسيق والتعاون والفهم وتدعيم الثقة وتقدير العلاقات الإنسانية بين كل من مدير المدرسة والمشرف التربوي من أهم الشروط التي يجب أن توجد لتحقيق التكامل في مستويات التخطيط والتنفيذ والتقويم والمتابعة ويمكن تصنيف الحاجات المدرسية التي تتطلب إشرافاً تربوياً من قبل مدير المدرسة كما يلي¹ :

أ- الحاجات التي تتعلق بالمعلم ومنها :

- معرفة طرق دراسة مشكلات التلاميذ و توجيه ورعاية نموهم السوي .

- الوعي والمعرفة للأهداف التربوية .

ب - الحاجات المتعلقة بإتمام المنهج في الوقت المحدد وبفعالية منها :

- تحديد الأهداف وتوجيه العملية التربوية لتحقيقها على شكل نتائج سلوكية .

- تهيئة الفرص لزيادة تفاعل المدرسة بالبيئة المحلية من خلال الأنشطة اللاصفية .

- القيام بالبحوث البسيطة التي تهدف إلى تطوير المنهج المدرسي .

11- علاقة مدير المدرسة بالمعلمين :

إن العلاقات الإنسانية يجب أن تسود بين المدير والمعلمين على أساس الإحترام والتقدير المتبادل، من أجل النهوض بالمستوى التعليمي بالمدرسة ، كذلك يجب أن تقوم العلاقات الإنسانية بين المعلمين في داخل المؤسسة التعليمية وخارجها على أسس ومبادئ هي² :

أ - أن تكون قائمة على أساس الرغبة في العمل المستمر، المتمثل في التخطيط المشترك والتنفيذ السليم والعطاء الكافي لإيجاد النمو التعليمي لدى التلاميذ .

ب - يجب على المعلمين أن يقيموا فيما بينهم علاقات أساسها الود والإحترام والتعاون ، بدلا من العلاقات التي يكون أساسها التنافر والتباهي والإستظهار أمام التلاميذ .

ج - إن مدير المدرسة يحتل دورا هاما وقياديا و علاقته بالعاملين في المدرسة ، وخصوصا المعلمين تحد إلى حد كبير مدى فاعلية المعلمين ورضاهم عن عملهم ، وبالتالي نجاحهم في أداء مهمتهم .

د - يمكن للمدير أن يساعد المعلم والعكس صحيح ، لأن كل فرد يهتم في المقام الأول بتحسين ونمو خبرة التلاميذ ، وذلك عن طريق الجهود المشتركة لهذه الأفراد التي يجب أن تتم في جو من الثقة المتبادلة .

¹ - المرجع نفسه ، ص 151 .

² - احمد إبراهيم أحمد ، الإشراف المدرسي من وجهة نظر العاملين في الحقل التعليمي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1987 ، ص 39 .

12- النظريات المفسرة للإدارة المدرسية :

1-12 نظرية الشبكة الإدارية / بليك وموتون Blake and mouton :

تستند هذه النظرية التي إنتشرت بشكل واسع ونالت قبولا كبيرا إلى كل من روبرت بليك وجان موتون ، وتعتمد هذه النظرية على تفاعل بعدي أو نمطي القيادة التي تم تطويرها في الدراسات السابقة ، وهما الإهتمام بالإنسان و إستنادا لذلك حدد خمسة أنماط قيادية يكون نمط القيادة لأحد المديرين عاليا في أحد البعدين ومنخفض في الآخر أو العكس أو منخفضا في الإثنين أو عاليا فيهما كما يوضح في الشكل التالي ¹ :

عالي	1.9							9.9
				5/5				
الإهتمام بالإنتاج	1/1							9/1 مرتفع

الشكل رقم (02): شبكة الأنماط الإدارية

رغم أن الشبكة الإدارية تظهر واحد وثمانون أسلوبا قياديا إلا أن بلاك وموتون أكد على خمس أساليب قيادية هي :

- القائد النسبي (1/1) :

وهو الذي يترك الأمور دونما تدخل فيها ، ولا يهتم سواء بالإنتاج أو بالإنسان فهو ينسحب من العملية القيادية .

- القائد المهتم بالإنتاج (9/1) :

وهو الذي يعطي كل إهتمامه للإنتاج والعمل – العمل أولا و أخيرا ، و يعطي أدنى إهتمام للعلاقات الإنسانية

- القائد الإجتماعي (رئيس نادي) (1/9) :

الذي يعطي كل الإهتمام والتركيز على المرؤوسين ومشاعرهم والعلاقات الإجتماعية ، ولا يعطي إهتماما كافيا للإنتاج والعمل .

¹ - محمود عيد المسلم الصليبي ، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية ، ط1 ، 2008 ، ص 92.

- القائد التوفيقى (5/5) :

هو القائد الذي يوجه إهتماما متوسطا لكل من الإنتاج والمرووسين ، ولكن هذا القائد يواجه حرجا وصعوبة في الحفاظ على التوازن بين هاذين ، وإذا ما واجهته مشكلة سرعان ما يضحى بأحد البعدين لصالح الآخر .

- القائد الفعال (9/9) قائد الفريق :

وهو الذي يهتم بالإنجاز من خلال الأفراد الملتزمين ، و التفاعل والترابط بين الأفراد مما يؤدي إلى الثقة والإحترام¹ .

2-12- نظرية المشاركة في تحديد الاهداف (لوك) :

ترتبط هذه النظرية بسلوك ، وتقول بأن مبعث دافعية الأفراد هو الأهداف و الغايات وأهميتها لهم فسلوك الأفراد محكوم غالبا بالأهداف التي يسعى إليها ، فكلما كانت الأهداف محددة وواضحة ومقبولة كلما كانت الدافعية أكبر ، كما أن التغذية الراجعة للفرد عن مستوى أدائه له أثر كبير بإثارة دافعية نحو مزيد من العمل لتحقيق الأهداف .

إذا فعلى مدير المدرسة أن يساعد المعلم على تحديد أهدافه بوضوح على أن ينسجم مع أهداف المؤسسة وأن لا يكون بينهما تعارض وأن يزوده أولا برأيه وتقييمه لمستوى أدائه لإثارة دافعية نحو العمل ليتمكن من تحقيق أهدافه ، ويمكن إستخدام الأسلوب نفسه مع الطلاب من قبل المعلم ومدير المدرسة .

ويتضح من النظريات السابقة للدافعية أن بوسع الإدارة في أية منظمة ، والإدارة التعليمية بشكل خاص أن يعمل الكثير ، وتلعب دورا هاما في إيجاد دافعية عالية نحو العمل لدى المدرسين ، و يقترح جيسون وزملائه العديد من الإستنتاجات حول هذا الموضوع² .

- يستطيع المديرين التأثير على دافعية الأفراد العاملين معهم .
- على المديرين أن يأخذوا بعين الإعتبار أن الفرصة و الكفاءة تلعب دورا في الدافعية .
- يجب أن يكون لدى المديرين شفافية وحساسية نحو الفروق الفردية للمدرسين حيث الحاجات و القدرات وتحديد الأهداف .
- المدير بحكم دوره ووظيفته يمثل قدوة للمعلمين .
- تحديد الأهداف لتوجيه سلوك المعلمين هو جزء هام من برنامج الدافعية .

3-12- نظرية العلاقات الإنسانية : (human relations) هذه النظرية تهتم بالعلاقات الإنسانية في العمل ،

وهي تؤمن بأن السلطة ليست موروثة في القائد التربوي ولا هي نابعة من القائد لإتباعه في المدرسة ، فالسلطة في القائد نظرية وهي يكتسبها إتباعه من خلال إدراكهم للمؤهلات التي يمتلكها هذا القائد ومن ضمن مسؤوليات

1 - محمود عيد المسلم الصليبي ، المرجع السابق ، ص 94 .

2- محمد حمدات ، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008، ص144-145.

مدير المدرسة ، أن يتعرف ويفهم ويحلل حاجات المدرسين والتلاميذ ، ويقدر أهمية التوفيق بين حاجات المدرسين والتلاميذ وحاجات المدرسة .¹

ولا يقصد أصحاب هذه النظرية أن يخرط الإداري في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين (الأساتذة) ، بحيث لا تعود هناك مسافات إجتماعية تفصل بين الإداري و الأساتذة ، لأن جهود الإداري في هذه الحالة تشتت بعيدا عن الهدف الإنتاجي للمدرسة ، ولكن ما يتوخاه أصحاب النظرية هو مراعاة الأبعاد النفسية والإجتماعية التي تجعل الأساتذة يؤدون دورهم بدون اللجوء للمراوغة ومقاومة السلطة ، لأن الأساتذة يتطلعون دائما إلى نوع من الفهم المشترك ، يجعل السلطة تشعرهم بأن مصلحتها أن تنظر في شأنهم بعناية مثلما تولي متطلبات العمل عنايتها ، إن الأستاذ الذي لا يكون محاطا بمشكلات يستطيع أن يركز في العمل ، فتقل الأخطار التي يرتكبها وتزداد وجوه التكامل بين عمله وأعمال الفريق ، ويحافظ على التعاون مع الأقران دعما لإستمرارية المؤسسة ونجاحها ، وبهذا يضمن المحافظة على الأوضاع القائمة التي يرتاح لها .²

4-11- نظرية الدور : (role theory) إفترضنا أن مدير المدرسة يخطط لتكوين فريق لمشروع مدرسته – فمن يكلف لهذه المسؤولية؟- وإذا كلف أحد مدرسي التربية الرياضية ، ولم يستطع أن ينجح في تكوين الفريق المناسب ، ماذا يفعل مدير المدرسة؟ وما موقف بقية المدرسين الآخرين؟ هل يشاركون كجماعة؟ ربما يحدث تصادم في الرأي وعليه يجب في مثل هذه الحالات على مدير المدرسة أن يعرف الدور المتوقع من كل مدرس في المدرسة ، وتوقعات الجماعة التي ينتمون إليها ، مع مراعاة متطلبات المدرسة بشكل عام .

تهتم هذه النظرية بوصف وفهم جانب السلوك الإنساني المعقد في المؤسسات التعليمية (المدارس) ، ويجب على المدير أن يولي إهتماما خاصا للمهارات والقدرات والحاجات الشخصية لكل مدرس ويتخذ من الإجراءات ما يعزز وسائل الإتصال بينهم وبينه ، حتى يكون دور كل واحد منهم إيجابيا وفعالاً ومساعداً على تحقيق هدف المدرسة .³

¹ عبد الفتاح الخواجا ، تطوير الادارة المدرسية ، دار الثقافة ، عمان ، الاردن ، 2004 ، ص41.

² - سامي سلطي عريفج ، الادارة التربوية المعاصرة ، دار الفكر للطباعة والنشر ، عمان ، الاردن ، 2001، ص25.

³ - المرهج السابق ، ص45.

خلاصة :

اصبحت الادارة المدرسية علما له اصوله و مناهجه فنا يحتاج الى توفير صفات وخصائص جسمية وعقلية ومهنية ، ولتؤدي المدرسة وظيفتها التربوية خير اداء ، فانها تحتاج الى امكانيات مادية وبشرية ، وحيث ان لكل مدرسة مسؤول اول يطلق عليه المدير هو امين المدرسة المسؤول عن تنظيم العمل الجماعي وتشجيع كل من معلم وهيئة التدريس بالمدرسة وتوافر الثقة بين معلمي المدرسة والادارة

الفصل الثالث

الفصل الثالث : الأداء البيداغوجي للمعلم

- تمهيد .
- الأداء .
 - 1- مكونات الأداء .
 - 2- محددات الأداء .
 - 3- عوامل الأداء .
 - 4- طرق قياس الأداء .
 - 5- تحسين أداء المعلمين وتطوير قدراتهم .
- البيداغوجيا .
 - 1- العلاقات البيداغوجية .
 - 2- النماذج البيداغوجية .
 - 3- مقاربات التدريس .
- المعلم .
 - 1- تعريف المعلم .
 - 2- أهمية المعلم في العملية التعليمية .
 - 3- دور المعلم ومهامه داخل الصف الدراسي .
 - 4- تقويم أداء المعلم .
- خلاصة

تمهيد :

تعتبر عملية التدريس عملية تربوية هامة ، فبواسطتها يتم تطوير الأجيال التي تساهم في بناء المجتمع ، حيث تأخذ في إعتبارها كافة العوامل المكونة للتعليم ، ويتفاعل خلالها كل من المعلم والتلميذ وكذا الإدارة المدرسية ، وهذا من خلال الأداء البيداغوجي للمعلم لتحقيق ما يسمى بالأهداف التربوية ، ومن خلال هذا نتعرف على مكونات ومحدداته وعوامله وطرق قياسه ، وكذلك على البيداغوجيا طرق التدريس وأهمية المعلم ودوره في العملية التعليمية .

❖ الأداء:

1- مكونات الأداء :

تتمثل مكونات الأداء في الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل ، والإرتباطات بين هذه الأنشطة والمهام ، ويمكن تحديد هذه المكونات وفق المعايير الآتية ¹ :

- الأهداف التفصيلية أو الجزئية للعمل .
- المراحل المختلفة التي يتكون منها الأداء .
- درجة التجانس بين السلوك المطلوب لبيئة العمل أو الأشياء التي ينصب عليها الأداء .

الأنشطة والمهام التي يتكون منها الأداء :

حسب (le Plat . J125-1977) تتمثل المهمة في النشاط الفكري أو العضلي الذي يقوم به العامل في ظروف معينة ، وتنفيذ عمليات رسمية وذلك قصد الوصول إلى غرض معين أو هدف ما . ولمعرفة الأنشطة والمهام المستقرة التي يتكون منها الأداء ، نقوم بتقسيم العمل الذي يمكننا من وصف دقيق لنشاطات العامل التي تجزئه إلى عناصر ، وبالتالي فإن تحليل العمليات يبين لنا مجموعة من الحركات التي يقوم بها العامل في مدة زمنية محددة .

كما لا نكتفي بمعرفة الأنشطة والمهام المستقرة التي يتكون منها الأداء ، وإنما يتعداه إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن أو بتغيير الأفراد (العمال) أو بتغيير الظروف التي تحيط بالأداء .

الأنشطة التي تتغير مع الزمن ، تتغير بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل ، ومثال على ذلك تغيير أنشطة إنتاج العامل في المصنع نتيجة للتغير في جداول الإنتاج على مدار السنة . أما الأنشطة التي تتغير بتفاوت العمال هي نتيجة لخبرتهم والخصائص المتميزة في كل عامل .

أما الأنشطة التي تتغير مع الظروف ، فهي نتيجة لطبيعة البيئة الحركية مثل التوقف المفاجئ لآلة قد يجعل العمال يتوقفون عن أداء أنشطة الإنتاج والقيام بأنشطة الإصلاح .

العلاقة بين الأنشطة والأداء :

يرى أن تجمع الأنشطة إلى مهام ، والمهام إلى أعمال يقوم على تحديد علاقات التكامل بين هذه الأنشطة بحيث تساعد هذه العلاقة في إعادة تصميم التنظيم ككل وهو يرى كذلك أن دراسة هذه العلاقة لا تقتصر فقط على الأنشطة والمهام ، وإنما تتعداه إلى العلاقات بين مختلف الأعمال ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة ، وهذا يترتب عنه إعادة تصميم العمل ككل .

¹ أحمد صقر عاشور : إدارة الأفراد ، ط2 ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 1983 ، ص 34:33 .

2- محددات الأداء :

أ- الدافعية :

تهتم نظريات الدوافع بمسببات السلوك الإنساني ومعوقات الرضى الوظيفي ، ذلك أنه من المهم للمدربين أن يفهموا دواعي سلوك العاملين بشكل معين ، من أجل زيادة قدراتهم على التنبؤ بما سيكون عليه مستقبلا ، فنظريات الدوافع تقوم على فكرة أنه من الممكن تغيير سلوك الآخرين " بحيث تشجع تكرار السلوك المرغوب فيه وتمنع تكرار السلوك غير المقبول ، فتعرف الدافعية على أنها " القوة الحقيقية التي تجعل الإنسان يقوم بنشاط أو آخر ويتابع القيام بهذا النشاط " .¹

ويعرف البعض الآخر الدافعية على أنها " تلك القوى التي توجه السلوك وتدعم إستجابة الفرد طالما إختار تصرفا معيناً وتمثل الإصرار على السلوك " كما يتفق فرويد و فرانسيسكو (Froid et Francisco) على أن الدافعية هي : ذلك المقدار ، الجهد المبذول في أداء شيء معين وهي أيضا عملية نفسية أساسية تفسر سلوك العاملين في القيام بالأعمال والمهام المختلفة في المنظمات .²

ويقصد بالدافعية " ذلك المدى الذي يمكن أن يصل إليه الجهد المنطوي على إصرار ومثابرة عن توجيه نحو هدف معين .³ وحدد هذا التعريف الخصائص الأساسية للدافعية على النحو التالي :

ب- الجهود :

المظهر الأول للدافعية يتمثل في قوة سلوك الفرد في العمل ، أو مقدار الجهد الذي يبذله الفرد في أداء الوظيفة .

ت- المثابرة والإصرار :

أي مثابرة و إصرار الفرد على تطبيق مجهوده في المهام والأنشطة المرتبطة بوظيفته .

ث- التوجيه :

كل من الجهود والإصرار يتعلق بكمية العمل الذي يقوم به الفرد ، والتوجيه كما يعرفه (موراي Murray) على أنه عبارة عن عامل داخلي يسير سلوك الإنسان ويوجهه ويحقق فيه التكامل ، ونحن لا نملك أن نلاحظه مباشرة ، ودائما نستنتج من سلوكه أو نفترض وجوده حتى يمكننا تفسير سلوكه يهدف إلى تحقيق نتائج مقبولة تنظيماً .⁴

¹ جمال الدين محمد المرسي ، ثابت عبد الرحمان إدريس : السلوك التنظيمي ، دار الجامعة ، الاسكندرية ، 2002 ، ص 340 .

² أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمة ، الدار الجامعية ، بيروت ، لبنان ، 1989 ، ص 50 .

³ المرجع نفسه ، ص 340 .

⁴ محمد عثمان نجاتي ، علم النفس الصناعي ، ط2 ، مطبعة لجنة التأليف والنشر والترجمة ، القاهرة ، مصر ، ص 283 .

ج- الأهداف :

تعرف الدوافع بأنها الحاجات والرغبات والغرائز الداخلية لدى الفرد ، حيث أن تحركه نحو الهدف المحدد سواء كان ذلك بوعي تام أو لا شعوري ، تمثل الدافعية عاملا هاما يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه الفرد في عمله أي قوة الحماس للقيام بمهمة العمل ، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد وفي درجة مثابرة و إستمرار في الأداء .¹

ح- الإدراك :

إن الدراسة وفهم الإدراك الإنساني يعتبر أمرا ضروريا لدراسة وتفسير السلوك الإنساني بصفة عامة ، كما أن العملية الإدراكية لها تطبيقاتها ودلالاتها الهامة في مجال السلوك التنظيمي بغرض فهم وتفسير سلوك العاملين بالمنظمة . وعليه يمكن تعريف الإدراك على أنه " عملية إدراكية تنتهي بتكوين معاني وتفسيرات معينة لما تتلقاه حواس الفرد عن هذه المؤثرات" .²

3- عوامل الأداء :

إن أداء الفرد يتأثر بالدافعية للأفراد مع قدراته وإدراكه لمحتوى العمل ودوره الوظيفي في إنجاز المهام المطلوبة ، وتتمثل عوامل الأداء في القدرات و الخصائص الفردية وإدراك الفرد لدوره الوظيفي .³

1-3- القدرات والخصائص الفردية :

حيث تتأثر إستجابات الفرد لمتطلبات العمل بالخصائص الفردية التي تتمثل في الخصائص الشخصية والجسدية .

2-3- القدرات والخصائص الفردية :

نعني تصوره وإنطباعه عن الأنشطة التي يتكون منها عمله و السلوك الذي يمارسه ودوره في مكان العمل ، حيث يتلقى تعليمات وردود أفعال و آراء من رئيسه على أدائه وتصرفاته ، كما يتعامل مع زملائه في أمور تتعلق بالعمل ، أي يتلقى مؤثرات في صورة المعلومات التي تمثل مدخلات يقوم بإنتقاء البعض منها ، أو تفسيرها وتنظيمها ثم يستوعبها ويفهمها بطريقة خاصة متأثرة بدوافعه وخبراته السابقة ، وبطبيعة المعلومات وخصائصها ، ويمكن إبراز هذه المراحل كما يلي :

1- التعرض للمثيرات :

تتمثل في مجموعة المثيرات التي يواجهها الفرد .

¹ محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 107 .

² جمال الدين المرسي ، ثابت عبد الرحمان إدريس : مرجع سابق ، ص 238

³ محمد محمد الحماحي ، عفة مختار عبد السلام ، مدخل في التربية البدنية المقارنة والرياضة ، مركز الكتاب ، ط1 ، القاهرة ، 1997 ، ص 81 .

2- إستقبال وتسجيل المعلومات :

إستقبال المعلومات من خلال الحواس والإدراك ، وعلى أساس هذه القدرات الحسية والإدراكية يتحدد ما سيتم إستقباله منها .

3- التفسير :

تحتوي هذه المرحلة على مجموعة من العمليات ، حيث يتم إنتقاء بعض المعلومات المستقبلية بما يمكن إستيعابها في بناء المدركات السابقة أو إعطائها معنى يحدد دلالة هذه المعطيات.¹

3-3- تحديد القدرات وردود أفعال العامل :

على أساس معالجة المعلومات ، أي ما أدركه ، ثم يقوم بتنفيذ تلك القدرات ، لذا فإنه من الضروري أن تكون أهداف التربية عموماً مرنة لتقبل التعديل والتطوير وفقاً للتغيرات التي تطرأ على كل المجتمع بالإضافة إلى أن الرضا عن العمل يتحقق نتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء² :

- خ- إرتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل .
- د- شعور الفرد بأن قدراته تساعده على تحقيق الأداء المطلوب والأهداف المحددة .
- ذ- إدراك الفرد بأن الحوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بنسبة لهم .
- ر- إدراك الفرد بأن العدالة في توزيع عوائد ومكافآت العمل بمعنى آخر إدراك الفرد بأن ما يحصل عليه من عوائد ومكافآت تتناسب مع المدخلات التي يقدمها لعمله مقارنة بالعوائد والمكافآت التي يحصل عليها الآخرون منسوبة إلى مدخلاتهم .

4- طرق قياس الأداء :

كل مؤسسة تسعى لتحقيق أداء فعال للأفراد ، فقرار إختيار فرد وتعيينه في عمل معين ، نفترض أن يكون المختار أداء الفرد لهذا العمل أكثر فعالية من الذي لم يقع عليهم الإختيار ، وقرار في التدريب يفترض أن أداءه سيكون أكثر فعالية عما سبق . لذا بينت البحوث والدراسات بأنه توجد فئتان من المقاييس يعتمد عليها في قياس الأداء وهي³ :

1-4- المقاييس غير الحكيمة :

هذه الفئة من المقاييس لا تتطلب تجريبها أو تجميعها أو إستنتاجها من قبل الشخص الذي يقوم بجمع القياسات ، وتتألف هذه البيانات من أشياء يمكن عدّها أو مشاهدتها أو مقارنتها مباشرة من موظف لآخر . كما تشمل المقاييس غير الحكيمة على مؤشرات الإنتاج ، وهناك مقاييس لا تمثل الأداء بشكل مباشر كالغياب ، الحوادث ، الشكاوى .

1 - عابدة سيد خطاب ، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر العربي ، عين شمس ، مصر ، 2001 ، ص 7 .
2 - المرجع نفسه ، ص 7 .
3 - محمد محمد الحماصي ، عفة مختار عبد السلام ، المرجع نفسه ، ص 91 .

2-4- المقاييس الحكيمة :

من الوسائل الأكثر إستخداما في قياس الأداء ، وإن عدم إمكانية قياس مساهمة الفرد المباشر في عمله قياسا موضوعيا يدفعنا إلى قياس هذه المساهمة من خلال تقديرات وأحكام الآخرين ، وعلى الرغم من الإستخدام الواسع لمقاييس الأداء الحكيمة فإنه يبدو أن جميع الأشخاص المعنيين من باحثين و أساتذة وإداريين والذين يتم تقييم أدائهم يكونون غير راضين عنها بصفة عامة ، وذلك لأنهم يرون أن المقاييس الحكيمة معرضة للتحيز المقصود وغير المقصود فالأساتذة رغم ما يقدمونه من أداء داخل الصف الدراسي ، ومن مجهودات كبيرة تبذل طوال العام إلا أنهم دائما غير راضين على تقييم أدائهم من طرف المفتشين التربويين من خلال النقطة الممنوحة لهم ¹.

5- تحسين أداء المعلمين وتطوير قدراتهم :

نظرا لأن إدارة العمل الصفّي ترتبط أساسا بالتفاعل الصفّي داخل الصف ولما كان المعلم هو حجر الأساس في العملية التعليمية ، فإهتمام الإدارة المدرسية بتنمية المعلم مهنيا والإرتفاع بمستواه تعتبر من المهام الرئيسية لمدير المدرسة ، فمن خلال الإجتماعات والندوات والدورات يمكن تنمية أداء المعلمين وتطوير قدراتهم الأمر الذي ينعكس بدوره على الإدارة الصفية وحفظ النظام .

ويتطلب تحسين أداء المعلمين : ضرورة التنسيق بينهم ، والعمل على توجيههم إلى ما يفيد بعضهم من البعض بالتنسيق والجمع بينهم ، ووضع برامج تدريب للذين يحتاجون إلى مهارات في إدارة الصف وحفظ النظام فيه من قبل القادرين عليه من زملائهم وخاصة بالنسبة للمعلمين الجدد ، والعمل على إكمال ما ينقصهم سواء من النواحي الأكاديمية أو التربوية ، وينبغي أن يراعى في توزيع الفصول على المعلمين مدى كفاءة وكفاية المعلم المهنية في الأداء ومستوى الطلاب في الفصول ، فالإهتمام والعناية بوضع المعلم المناسب في الفصل المناسب يضمن إدارة صفية جيدة ².

❖ البيداغوجيا :

1- العلاقات البيداغوجية :

وهي تفاعل يصنع العلاقات بين المعلم والمتعلم من أجل تحقيق العملية التعليمية مع مراعاة حقوق وواجبات كل طرف ، إذ أن هذه العلاقة تسير بتبليغ المعلومات ويكون هذا التفاعل إيجابيا إذا أخذنا بعين الإعتبار من المتعلمين مستواهم وقدراتهم على الإستيعاب دون إهمال حق المتعلم في إبداء رأيه ، وهذا الخلق وفق بينهما ونقصد بهذه الحالة التي يكون فيها المربي في إحتكاك مع المتعلم ، وتعني الإتصال تبادل

1 - المرجع نفسه ، ص 92 .

2 - محمد حسنين العجمي ، إستراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف ، دار المسيرة ، ط 1 ، الأردن ، 2008 ، ص 104 .

الإحتكاكات ، الفعل ورد الفعل بين المربي والمتعلم ، وطبيعة هذه العلاقة تختلف من تيار بيداغوجي لآخر .¹

1-1- العلاقة البيداغوجية عند التيار البيداغوجي القديم :

في الماضي كانت التربية ترمي إلى تكوين فرد متكيف مع النظام الإجتماعي ، أي أن وظيفتها الأساسية كانت هي ضمان إستمرارية ثقافية معينة وتجنب الإنقطاع بين الأجيال وذلك بالإعتماد على مفاهيم الخضوع والإنضباط والواجب .²

وكان هدفها هو تمكين التلميذ من التعرف على مختلف نماذج التفكير والسلوك من خلال وضعه في حالة إحتكاك مع مختلف الإنجازات الإنسانية ، وبالتالي إعداده لتأدية دوره ككائن إجتماعي . يحتل المربي في إطاره مكانة محورية في العملية التربوية بإعتباره كمصدر للمعلومات ، في حين التلميذ يأتي في الدرجة الثانية حيث يقتصر دوره على إستعمال المعلومات وإعادتها .

ولقد وجهت عدة إنتقادات لهذا التيار بسبب طابعه الإستبدادي الذي يتجلى في تنظيمه الشبه عسكري ، وكذا بسبب إعطائه الأولوية للذاكرة دون التفكير الإبداعي وحرية التصرف عند التلميذ .

2-1- العلاقة البيداغوجية (عند التيار البيداغوجي الحديث) :

ظهر هذا التيار بفضل التطورات التي عرفتها العلوم الإنسانية (خاصة علم النفس) وهو يعتبر التلميذ محور العملية التربوية ويشجع كل المناهج والأساليب التي تساعد على تطوير طرق تفكيره وتنمية روحه الإبداعية وتضمن حرية إرادته .³

مهمة المدرس تتمثل في تبنية الطاقات الفردية وليس في إعطاء الأوامر لتنفيذها أما العلاقة التربوية بين " أستاذ و تلميذ " فهي مبنية على أساس الإحترام والتقدير المتبادل بين الطرفين .

ونشير إلى الإحترام الذي يكنه التلميذ للأستاذ لا يفرضه من الخارج ، أي طبيعة النظام التربوي وإنما ينبع من الداخل أي تلهمه شخصية المدرب .

ويدور النقاش بين التيار التربوي التقليدي والحديث أساسا حول الوظائف التنظيمية فالتيار التقليدي يؤكد على مسألة فرض الوجود والعلاقة العاطفية السلبية وغيرها من مميزات المعلم السلطوي الذي يركز إهتمامه على المادة المدرسية بدلا من المتعلم .

في حين يولي التيار الحديث أهمية كبيرة لمسألة التغذية الرجعية والنمو وتشخيص التعليم والعاطفة الإيجابية و في الختام يمكن القول بأن هناك مفهومين لميزان العلاقة التربوية ، الأول هو التيار التقليدي

¹ - بن عقيلة كمال ، النشاط البدني والرياضي على مستوى الطور الأول والثاني لمرحلة التعليم الأساسي ومدى إنعكاسه على البعد النفسي التربوي ، معهد التربية البدنية والرياضية دالي إبراهيم ، جامعة الجزائر ، 2000 ، ص 121 .

² - شلغوم عبد الرحمان ، إبراز أهمية الإتصال في العلاقة البيداغوجية ودوره في تدريس التربية البدنية والرياضية ، معهد التربية البدنية والرياضية دالي إبراهيم ، جامعة الجزائر ، 1994 ، ص 46 .

³ - المرجع نفسه ، ص 46 .

الذي يهتم بالمعلم أكثر من المتعلم ، والثاني يمثل التيار البيداغوجي الحديث الذي يعتبر المتعلم كعنصر أساسي في العملية التربوية .

لقد إنعكست التطورات التي عرفتها مختلف مجالات العلوم (خاصة علم النفس والفيزيولوجية) إيجابيا على البيداغوجيا الحديثة ، فهذه الأخيرة تعتبر الطفل كائن له مميزات ، حاجات وإهتمامات خاصة به .
 إستعملت هذه الطريقة (غير المباشرة) لأول مرة في ميدان العلاج النفسي من طرف العالم النفسي الأمريكي " روجيرس" قبل أن يتم إدراجها فيها بعد في ميدان التربية حيث مبدأها مبني أساسا على الثقة والإحترام المتبادل بين المدرب والمتعلم .

البيداغوجيا الحديثة تعتبر الطفل كالنقطة المركزية للعملية التعليمية ، حيث أنه يتمتع بكل الإستعدادات التي تساعده في عملية التعلم .

أما المهمات الأساسية للمربي في إطار هذا التيار ، فهي تتمثل في مساعدة الطفل على إكتساب الإستقلالية الذاتية مع الحرص على تزويده بالتجارب و المعارف الضرورية التي قد يستعين بها لتحليل بعض الإشكاليات التي يواجهها أثناء مشواره التعليمي ، وبصفة عامة يمكن القول أن تعدد البحوث والتطورات في ميدان قد جعل التسميات والمفاهيم في هذا الميدان متنوعة .

2- النماذج البيداغوجية ومقاربات التدريس :

1-2- النماذج البيداغوجية :

شهد مفهوم التدريس تحولا من المفهوم التقليدي الذي يعتبر مجرد نقل المعلومات والمعارف وتنظيم الموقف التعليمي كما يظهر ذلك في مقاربة التدريس بالمضامين إلى المفهوم الذي يعتبره نشاطا لأحداث تعتبر سلوكي لدى التلاميذ ، كما يتجلى في مقاربة التدريس بواسطة الأهداف ثم إلى المفهوم الذي يعتبر التدريس نشاطا واعيا يقوم به المعلم لإحداث التغيير في معرفة المتعلم أو في بنائه المعرفي من حيث الكم والكيف والتنظيم والترابط والتكامل والتمايز والأنساق ، بإستخدامه لعملياته المعرفية من ناحية أخرى ، وهو ما تسعى إلى تجسيده المقاربة بواسطة الكفاءات¹ .

ويعرف نموذج التدريس على أنه دليل أو خطة يمكن إستخدامها لتوجيه عملية التعليم في الوضعية التعليمية أو هو جملة من الإجراءات التي يمارسها المعلم في وضعية التعليمية إستنادا إلى خلفية نظرية .
 ويرى برنر (Brunner) (1966) أن النماذج التدريسية تتسم بطابع توجيهي حيث تقترح مجموعة من القواعد على نحو مسبق تكمن من إنجاز تحصيلي أفضل في مجال بعض المعلومات والمهارات وتوفر بعض التقنيات لقياس الأداء وتقويمه .

1 - عيد الله قلي ، فضيلة حناش ، التربية العامة ، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم ، الجزائر ، 2009 ، ص 94 .

في حين يعرف قطامي (1998) نموذج التدريس على أنه " مجموعة الأجزاء الإستراتيجية من طريقه يندرج وفقها المحتوى التعليمي وأفكاره وإستخدام وجهات نظر وملخصات وأمثلة وممارسات لإثارة دافعية الطلاب .

ومنه تعني نماذج التدريس بالتصورات والإفتراضات التي تفسر الموقف التعليمي وبذلك يمكن للنموذج أن يتضمن عددا من الإستراتيجيات وليس العكس .

ولذا يعتبر النموذج التدريسي بمثابة الإستراتيجية التي يوظفها المعلم في الموقف التعليمي بهدف تحقيق نواتج تعليمية لدى المتعلمين مستندا إلى إفتراضات يقوم عليها النموذج ويحدد فيها دور كل من المعلم والمتعلم ، وكذا أسلوب التقويم المناسب ¹.

وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين المجموعات التالية من نماذج التدريس والتي تتبناها المقاربة

بالكفاءات في أن واحد :

2-2- المقاربة المعرفية :

وتسمى نماذج معالجة المعلومات ، وتهدف إلى مساعدة التلاميذ على أن يتعلموا كيف يبنون المعرفة ويكونونها ، ومساعدتهم أيضا على أن يتناولوا ويعالجوا المعلومات التي حصلوا عليها من الخبرة المباشرة ، ومن المصادر الوسيطة بحيث ينمون المعارف المفاهيمية والتصورية في مجالات التي يدرسونها .

2-3- النماذج الإجتماعية :

وتهدف إلى مساعدة التلاميذ على أن يتعلموا كيف يتخذون تكويناتهم المعرفية من خلال التفاعل من الآخرين ، وكيف يتعلمون على نحو منتج ، وكيف يعملون كأعضاء في جماعة ، وتساعدهم كذلك على إستخدام منظورات الآخرين أن يستوضحوا تفكيرهم وينمي تصوراتهم ومفاهيمهم .

2-4- النماذج الشخصية :

وتولي إهتماما كبيرا لمنظور الفرد ، وتسعى إلى تشجيع الإستقلال المنتج حيث يصبح المتعلم وعلى نحو متزايد واع بذاته ومسؤولا عن مصيره الشخصي ، وكما تؤكد على الطبيعة الفردية وعلى الكفاح لينمو كشخصية متكاملة واثقة ، كما تسعى أيضا إلى أن تنمي وتحقق التكامل بين الجوانب الوجدانية والعقلية للشخصية .

3- مقاربات التدريس :

لقد مرت عملية التعليم في الجزائر منذ الإستقلال بمقاربات تدريس هي: ²

ز- مقارنة التدريس بالمضامين (المحتويات) .

¹ - المرجع نفسه ، ص 109 .

² - خير الدين هني ، مقاربة التدريس بالكفاءات ، ط1 ، الجزائر ، 2005 ، ص 14 .

س- مقارنة التدريس بالأهداف .

ش- مقارنة التدريس بالكفاءات .

وفيما يلي تفصيل مبسط لكل مقارنة تدريسية :

1-3-1- التدريس بواسطة المضامين (المحتويات) :

كان يركز على تصور نظري يغلب عليه الطابع التجريدي الخيالي (فروض نظرية غير تطبيقية) لذلك كانوا يعتقدون بأن الطفل صفحة بيضاء ، ومن ثم وضعوا أنفسهم بديلا عنه ليقرروا له ما يشاؤون من مادة دراسية (مقرر دراسي) وطرائق تدريس (الطريقة التقليدية السردية أو الإلقاء) و أهداف تعليمية وتربوية ، وقد نتج على هذا الاعتقاد الخاطئ ما يلي :

- 1- تجريد المتعلم من عواطفه وميوله ورغباته وإتجاهاته وحاجاته وطموحاته وقدراته ومواهبه .
 - 2- تجريده من عنصرين هامين في شخصيته وهما : المكون النفسي (الحالة الوجدانية ، والمكون الحسي حركي (الحركات الجسدية) ، وركزوا الإهتمام في تعليمه على الجانب العقلي فقط .
- وتعتمد أساسا على تنمية العقل وصقله وتربيته بتكديس المعارف النظرية مع الإقتران بالتعليم الموسوعي (الحشو) ، والإقتصار على الجانب المعرفي للمادة و الإهتمام أساسا بإيصال المعلومات (المعارف) مع نقص في الإهتمام بالمواقف والقدرات والأغراض ، ونقص في دقة تحديد ما يجب أن يعمله التلميذ ، وعدم الإهتمام بشكل كبير بمنطق التعليم والإهتمام الكبير بالمادة الواحدة ، المعلم وحده يمثل السلطة المطلقة والمهيمن والمرجع الوحيد للمعرفة .

2-3-2- التدريس بواسطة الأهداف :

أفضى التطور الذي عرفته حركة الأهداف التربوية إلى ظهور نموذج التدريس بواسطة الأهداف ، ينطلق هذا النموذج من مجموعة من الإفتراضات منها :¹

- 1- أن التلاميذ يتعلمون بصورة أفضل إذا ما إطلعوا على الأهداف المرجو تحقيقها ، مما يساعدهم على توجيه جهودهم وتركيز إنتباههم ومعرفة مستوى الأداء الذي ينبغي أن يصلوا إليه .
- 2- إن إستخدام المعلمين للأهداف وإختيار المضامين التعليمية والطرائق والأساليب الملائمة وتقويم المتعلم والمعلم والعملية التعليمية برمتها .

وعلى الرغم من النجاح الذي حققه هذا النموذج إلا أنه تعرض لإنتقادات أهمها :

ص- أن الأهداف السلوكية تركز على الأغراض وسلوك الإنسان في أي لحظة ، ليس سببا بل نتيجة ، ومن ثم فإن التركيز على السلوك ليس أكثر فعالية من علاج مرض معين وإهمال الأسباب التي أحدثته .

1 - عيد الله قلي ، فضيلة خناش ، مرجع سابق ، ص 38 .

ض- إتجاه الأهداف السلوكية نظام مغلق في علاجه للتربية ، حيث يحدد الأهداف سلفا ثم يقوم المعلم بكل ما من شأنه أن يعين التلاميذ على بلوغ تلك الأهداف ، ويتوقع بذلك المعلم والمتعلم في قوالب جاهزة وجامدة .

ط- إن الإشغال بالأهداف ، يشوه التربية ويشوه أسمى ما فيها من العلاقات الإنسانية والتلقائية والإبداع والحرية المتبادلة .

ظ- صعوبة صياغة الأهداف الإجرائية ، حيث يتطلب الأمر صياغة آلاف الأهداف لسنة دراسية واحدة مما يشنت جهود المعلم .

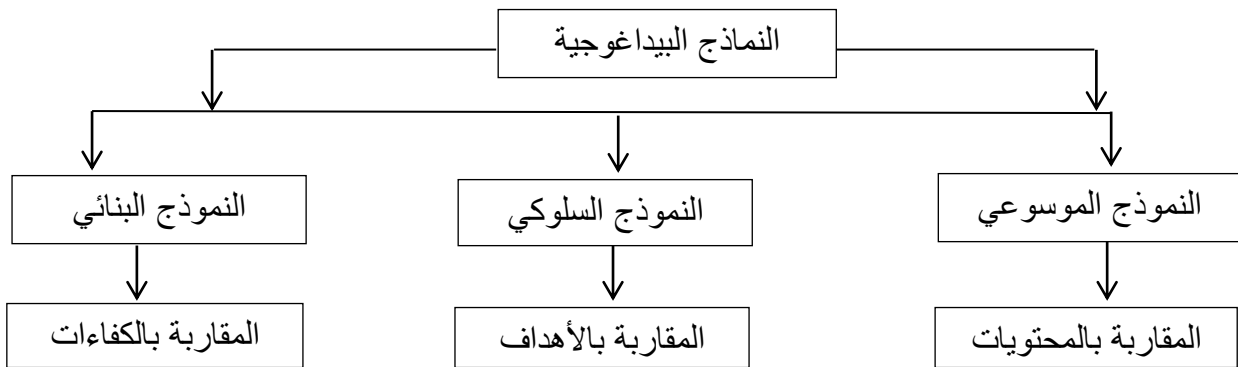
3-3- التدريس بواسطة الكفاءات :

رغم أن المقاربة بالكفاءات طريقة تربوية قديمة بالنسبة للتداول المعرفي والنظري ، إلا أنها حديثة بالنسبة للمناهج التربوية الجزائرية ، إذ رغم قدم وجود هذا الإطار ، إلا أن الحقل التربوي ظل لفترة طويلة خاضعا لنمط التدريس بالأهداف ، الطريقة التي تركز بشكل أساسي على الكم والتراكم .

وجاءت كنتيجة حتمية لتطوير طبيعي لبيداغوجيا الأهداف ، وانبثقت عن المدرسة البنائية ذات النزعة العقلانية ، ومن أشهر روادها العالم السويسري " جون بياجي " هذه المدرسة ترفض نظرية تزويد المتعلم بمجموعة من المعارف الجاهزة (لا تهتم بالمعرفة النظرية بقدر إهتمامها بالكفاءات) وإن التعلم وفق النظرية البنائية هو الذي يحدث نتيجة وضع المتعلمين أمام مشكلات حقيقية ووجدانية و مهارية ، تجعلهم في نهاية المطاف قادرين على توظيف تلك القدرات والطاقات بشكل فعال ، ويتكيف التعلم حاجات الفرد والمجتمع وسوق العمل¹.

ويمكن تقديم المناهج البيداغوجية ، ومقاربات التدريس وفق المخطط الآتي² :

شكل رقم (02) يبين النماذج البيداغوجية ومقاربات التدريس.



شكل رقم (02) يبين النماذج البيداغوجية ومقاربات التدريس

1 - خير الدين هني ، المرجع السابق ، ص 47 .
2 - المرجع نفسه ، ص49.

ويمكن تلخيص تحويل المسار البيداغوجي من التركيز على المحتويات ، مرورا بالأهداف (الجيل الأول) وصولا إلى الكفايات (التي يرى فيها البعض أنها بمثابة الجيل الثاني للأهداف) لتكون بمثابة حركة تصحيحية إنبثقت عن نموذج التدريس الهادف ، والجدول التالي يوضح ذلك ¹ .

جدول رقم (01) : يمثل تصور كل من البيداغوجيات المحتويات والأهداف والكفايات.

بيداغوجيا المحتويات	بيداغوجيا الأهداف (الجيل الأول)	بيداغوجيا المقاربات(الجيل الثاني)
ع- المناهج متنافرة غ- تعليم الكم ف- تكتسب أهداف عن طريق التجربة والممارسة العلمية ق- تستشف من سياق النصوص والمعارف النظرية	المثير والإستجابة : ك- المثير صادر عن المحيط الخارجي أما الإستجابة فصادرة عن المتعلم ل- قابلية للملاحظة والقياس م- مستوياتها غاياتها المرامي الأهداف العامة الأهداف الخاصة الأهداف الإجرائية ن- التيار المحافظ وجوب ترجمة مضامين التعليم كلها إلى مجموعة من السلوكيات القابلة للتحقيق عند المتعلم (مقياس الإنجاز السلوكي) وجهت لها عدة إنتقادات : التذرية ، الآلية ، السطحية ، قرب المدى	التركيز على تأهيل شخصية المتعلم ه- مناهج متضافرة و- إعتقاد الطرق النشطة في التكوين(حل مشكلات العمل في المجموعات) ي- مسؤولية جماعية أأ- إعتقاد النمو المتكامل للشخصية كمعيار عام للتقويم بب- تعليم الجودة تت- بيداغوجيا الكفايات هي : نموذج الهدف المظهر ، إنها بيداغوجيا أهداف توظف التدريس الهادف ثث- أهداف بعيدة المدى جج- التيار المجدد حح- إعتد مقياس القدرة السلوك ليس موضوعا وحيدا لفعال التعلم (التكوين) خخ- السعي إلى إبراز أهمية البعد الكيفي دد- ليست الأهداف الإجرائية وحدها الحماسة في عملية التقويم الموضوعي بل هناك أهداف السيرورة المعروفة بالأهداف الصنافية ذذ- ينصب دور المدرس على البحث على أنسب وضعيات التعلم والتكوين يجب أن أبطال مجالات شخصية رر- الثلاث المعرفي و الوجداني أو حسن ثم الحس حركي زز- المجال المعرفي مضافة بلوم سس- المجال الوجداني صنافة كراثهول شش- المجال الحسي الحركي : صص-صنافة هارو ضض-الأهداف تربوي أي تقود مجموعة من وضعية أولية إلى وضعية نهائية

¹ - محمد كرزة واخرون ، المت مدرس المغربي في ظل مقارنة التدريس بالكفايات ، بحث تربوي ، المغرب ، 2009، ص15.

ط- على المتعلم أن يكون على علم مسبق بها.		
ظ- جلاء الشخصية الموسوعية		
عع- كل كفاية هدف وليس كل هدف كفاية		
غغ- الهدف أعم من الكفاية		

❖ المعلم :

1- تعريف المعلم :

للمعلم دور كبير وعظيم ، فمهمة المربي كبيرة وعليه فقد عرف بعدة تعاريف نذكر منها ¹ :

عرف بأنه المربي الذي يقوم بتدريس كل أو معظم المواد الدراسية للأطوار الثلاثة الأولى من المرحلة الابتدائية ، ويرتكز دوره في تهيئة الظروف التعليمية ، بهدف متابعة نموه العقلي والبدني والجمالي والحسي والديني والاجتماعي والخلقي .

عرف أيضا على أنه شخص مزود بالمسؤولية ، بمساعدة الآخرين على التعلم والتصرف بطريقة جديدة ومختلفة.

وهناك من عرفه على أنه رجل عالم ، لأنه يجب أن يكون دائما على إتصال وثيق بمصادر المعرفة ، وبكل جديد يظهر في ميدان التربية والتعليم ، حتى يستطيع أن يكون معلما جيدا حيويا ليتمكن من تحديد أهدافه ومثله العليا التي رسمها لنفسه بإعتباره فيلسوفا ومصالحا وعالما.

كما عرف على أنه جزء من الأجهزة المنفذة لرسالة التعليم في المجتمع ، وهو العامل الأول والأساسي والقائم على نقل المعلومات والمعارف العلمية والخلقية في أبناء المجتمع ويتم ذلك ضمن المدرسة.

2- أهمية المعلم في العملية التعليمية :

المعلم أهم ما في العملية التعليمية بإعتباره نظاما ، فهو المسير والمنظم لعملية التعليم ولا بد أن يمتلك الكتابات الأدائية الضرورية للعملية ، ومن هنا تبرز أهمية المعلم في العملية التعليمية من خلال ما يلي ² :

إدارته للتعلم الصفي ، بإضافة الى دوره في نقل العلوم والمعارف ، له أدوار عديدة بحكم تطوير النظريات والأفكار التربوية وإنعكاساتها على الممارسات التربوية كافة ومنها ممارسات المعلم داخل قاعات الدراسة، حيث أن تشجيع المعلم الصفي له أثر إيجابي على تطوير شخصيات المتعلمين ، إن ليس من المفروض أن

¹ بن زاف جميلة ، تأهيل المعلم في ضوء الإصلاحات التربوية الجديدة في الجزائر ، - مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 13 ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، ديسمبر 2013 ، ص 186 .

² - جابر عبد الحميد جابر، المرشد المعلم ، مكتبة عبد الخالق، بيروت، لبنان 1995، ص176.

يكون الصوت المسموع داخل حجرات الدراسة هو صوت المعلم فالتفاعل الموجه يؤدي إلى مستوى أفضل من التعليم ، بينما يؤدي التسلط إلى تدني المستويات وكبت الإبداع .

فالمعلم الناجح هو الذي يستطيع وضع الضوابط والقواعد الكفيلة بالمساعدة على الحوار والمناقشة الجادة بأسلوب تربوي ، ومثل هذا النوع من الموافق يعد مجالاً خصباً لتربية الفرد وليس فقط مجرد تلقينه المعارف .

فهو يتعلم كيف يتحدث وكيف يستمع إلى الآخرين ، وكيف يميز بين الحقائق ووجهات النظر وكيف يكون منظماً في عرض أفكاره ، والمعلم الناجح هو القادر على تنظيم المناخ الاجتماعي والنفسي داخل الصفوف¹.

المعلم كمصدر للأسئلة ، حيث أن كثرة استخدام المعلم للأسئلة بأسلوب صحيح يثير عند متعلميه عمليات عقلية عليا أثناء التعليم ، وتؤثر على نوعية هذا التعلم وهذا يتطلب منه إذا أن يكون قادراً على إعداد الأسئلة وصياغتها وتوجيهها بحيث يؤدي إلى الإستجابة المرغوبة .

المعلم كموجه للتعلم ، حيث إن عليه أن يقوم بعملية التوجيه والضبط للمواقف التعليمية في الإتجاه الذي تحدده الأهداف التربوية ، فهو الموجه لسلوك التلاميذ في ضوء توقعاته ، للمعلمين دور هاماً أيضاً ، فهم المتصلون بصورة مباشرة بالتلاميذ ويستطيعون ملاحظة سلوكهم لكن مالم يكن المعلم نفسه قدوة صالحة فإن توجيهه للطلاب يكون هباءً منثور².

علاقته بالمجتمع المدرسي ، يجب أن يكون علاقات جيدة مع جميع من هم موجودين في المجتمع المدرسي ، فعلاقته مع التلاميذ يجب أن تقوم على الأخوة والإحترام والعطف ، مما يجعل التلاميذ متعلقين به ومتعاونين معه ، فهو القائد والتلاميذ رعاياه .

3- دور المعلم ومهامه داخل الصف الدراسي :

لم يعد دور المعلم مقتصرًا على مجرد تلقين الموضوعات العلمية والأدبية وحثهم على إستذكار هذه الموضوعات في الإمتحانات ، بل أصبح زيادة على هذا موجهًا للتلاميذ ومرشداً لهم في البحث عن المعارف .

ومن أبرز الأدوار والمهام التي يقوم بها المعلم داخل غرفة الصف ما يلي³:

1-3- التدريس : وهو الدور الأول والأساسي للمعلم ، ويتبع هذا الدور أدوار فرعية تتمثل في :

1 - المرجع السابق، ص 176.

2 - عبد الله رشدان، نعيم جعيني، المدخل إلى التربية والتعليم ، دار الشروق، ط2، عمان، الاردن، 2002، ص292.

3 - نادر فهمي الزبيد وأخرون ، التعلم والتعليم الصفّي ، ط4 ، دار الفكر ، الاردن ، 1999 ، ص 176 .

- التخطيط :** تخطيط لما سيتم تنفيذه لبلوغ الأهداف التدريسية التي حددها ، ومع توفير الوسائل اللازمة لذلك
- التنفيذ :** وتعني مجموعة الإجراءات العملية والممارسات التي يقوم بها المعلم أثناء الأداء الفعلي داخل الفصل ، وتعد عملية التنفيذ المحك العملي لقدرة المعلم على نجاحه في المهنة ، والتنفيذ على مستوى الدرس يتطلب أن يكون المعلم قادرا على :¹
- التمهيد للدرس بطريقة تثير إهتمام التلاميذ .
 - عرض المادة بطريقة سليمة مع تنوع أساليب التدريس وربط الدرس بخبرات التلاميذ السابقة أو الأحداث الجارية .
 - الإستخدام الجيد للسيورة ، وتدوين النقاط الأساسية عليها .
 - إستخدام الوسائل المعينة والمناسبة .
 - تشجيع التلاميذ على المشاركة في الدرس .
 - مراعاة الفروق الفردية و إستعمال التعلم الجماعي أثناء الدرس .
 - الإلتزام بالوقت المخصص للحصة .

2-3- الإشراف والمتابعة :

- هي كل الإجراءات والوسائل التي يتخذها المعلم في غرفة الصف من أجل المحافظة على النظام وضبط حضور و غياب التلاميذ وتوجيه التلاميذ وإرشادهم ² .
- التقويم :** هي الإجراءات و الأساليب التي يلجأ إليها المعلم للحكم على مدى تحصيل التلاميذ وإنجازهم وإكتسابهم للمعارف والمفاهيم والمهارات وتمثلهم للقيم والإتجاهات المرغوب فيها .
- تنظيم البيئة الصفية :** حيث يتحقق التدريس يتوفر المناخ الصفّي الذي يشعر المتعلم بالراحة والهدوء و الطمأنينة والإستخدام الأمثل لغرفة الصف .
- توفير المناخ النفسي والإجتماعي :** ويقصد بهذا الدور توفير الجو الصفّي الذي يتم بالمودة والتعاون بين التلاميذ مع بعضهم البعض ، وهو من الشروط الأساسية للتعلم .
- ومن المهمات التي لا يمكن للمعلم إغفالها هو توفير المناخ النفسي والإجتماعي داخل الصف فهذا له أثره في زيادة تعلم التلاميذ ، فقد أثبتت بحوث عديدة أن هناك علاقة قوية بين نوع المناخ السائد أثناء التدريس وكم العمل الذي ينجزه التلاميذ ونوع و حصيلة التعلم وكذا توجيه سلوك التلاميذ والإسهام في بناء شخصيتهم المتكاملة من النواحي العقلية والإجتماعية والإنفعالية .

1 - عبد الرحمان صالح الأزرق ، علم النفس التربوي للمعلمين ، ط1 ، دار الفكر العربي لبنان ، مكتبة العلمية العالمية ، طرابلس ، ليبيا ، 2000 ، ص 30 .

2 - المرجع نفسه ، ص 180 .

ويمكن تحديد أهم أدوار المعلم في الفصل الدراسي بصفة عامة ما يلي 1 :

- الإسهام في بناء الشخصية المتكاملة للتلاميذ من النواحي الجسمية والعقلية والإجتماعية والأخلاقية
- تشجيع التلاميذ على الدراسة وحب العلم والعلماء والبحث عن المعرفة ومتابعة كل جديد في تخصصهم .
- تولي قيادة جماعة الفصل الدراسي ، وذلك بأن يكون قدوة حسنة لتلاميذ فصله من حيث السلوك الشخصي والسلوك الإجتماعي .
- القيام بدور الخبير في مادة تخصصه بالنسبة لتلاميذ فصله .

4 - تقويم أداء المعلم :

بما أن التقويم يعني إصدار الحكم الشخصي لتحديد نقاط القوة وتعزيزها وتعيين الصعوبات التي يواجهها المعلم ومساعدته على تذليلها ، فهو عملية مستمرة تلازم التخطيط ، وتشمل كل الوظائف الإدارية التي تليه ، لأنها قائمة على أساس تحسين وتطوير الأداء .

وعملية التقويم عملية منهجية ومنظمة ومخططة تتضمن إصدار الأحكام على السلوك أو الفكر أو الوجدان أو الواقع المقاس وذلك بعد موازنة المواصفات والحقائق ، لذلك السلوك الذي يتم التوصل إليه عن طريق القياس مع معيار جرى تحديده بدقة ووضوح . 2

إن من بين أهداف تقويم المعلمين مساعدتهم على تحسين أدائهم من خلال تلمس حاجاتهم المهنية وتوفير فرص لتلبية هذه الحاجات بالأساليب الإشرافية المختلفة ، كما أن من بين الأهداف الحكم على فاعلية المعلم في تخطيط مهامه التعليمية وتنفيذها وتقويمها .

بالرغم من أهمية التقويم إلا أنه عندما يذكر للمعلمين فإنهم يميلون إلى إتخاذ موقف دفاعي منه ، ويبدون قليلا من الحماس له ، فالقليل ينظر إلى عملية التقويم بوصفها عنصرا مهما في نموهم المهني ، و كثيرا ما يربط المعلمون التقويم بالتخلص منهم ، لذلك يجب أن يكون غرض تقويم المعلمين واضحا لكل من المشرف والمدير والمعلم . 3

والمعلم يحتاج إلى تقويم مستمر لتحسين الأداء لديه ، فبعض المعلمين الجدد على سبيل المثال بحاجة إلى تقويم مستمر لكي يتمكنوا من معرفة نواحي ضعفهم وقوتهم والبعض الآخر وإن قضى سنوات طويلة في الخدمة إلا أنه يعاني من بعض الصعوبات في إمكانية بلوغه للأهداف المرسومة من خلال التدريس .

وهناك المعلمين المتميزين والموهوبين والمبدعين الذين هم بحاجة إلى ما يتعرض على مستوى كفاءاتهم والمهارات والقدرات التي يتميزون بها لتعزيزها والإستفادة منها ، ومن هذا المنطلق صارت الحاجة ماسة إلى تقويم أداء المعلم ، وذلك بوضع معايير ثابتة يتم وفقها ذلك التقويم وفي جو يسوده التفاهم والألفة

1 - محمد عبد الحليم مسي ، علم النفس التربوي للمتعلمين ، ط1 ، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية ، 1991 ، ص 365 .

2 - محمد الجيلة ، مهارات التدريس الصفّي ، دار الميرة ، عمان 2002 ، ص 12 .

3 - عزت عبد الهادي جوت ، الإشراف التربوي مفاهيم وأساليبه ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان الأردن ، ص 283 .

والإحترام و المشاركة ، وذلك لتنمية جميع إمكانات المعلمين بتوفير فرص كثيرة وهامة للتعلم المستمر وتحقيق التفوق والإمتياز في أداء المعلم الفردي وفي الأداء عبر المدرسة وتنمية روح القيادة لدى جميع المعلمين والتواصل الفعال مع أولياء الأمور والمجتمع على أن يتم بأسلوب واضح وقائم على الثقة والمشاركة .¹

1 - الحريري وافرة ، التقويم التربوي ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص 212 .

الخلاصة :

إن ما يميز العملية التربوية أن بواسطتها يصنع المجتمع ناشئة و أجيال و الإهتمام بالمعلم يجعله يمتلك معارف ومهارات .
معينة تتعلق بمجال البيداغوجيا وطرق التدريس بحيث تمكنه من نقلها إلى التلاميذ و عليه فإن الأداء البيداغوجي للمعلم تنعكس أثاره على الحياة داخل المدرسة وخارجها في بناء أجيال المستقبل .

الفصل الرابع

الجانب الميداني : عرض وتحليل النتائج

- تمهيد
- 1- المنهج المعتمد في الدراسة .
- 2- الأدوات المستعملة في الدراسة .
- 3- الدراسة الإستطلاعية .
- 4- التعرف بميدان الدراسة .
- 5- عينة الدراسة .
- 6- تفرغ البيانات وتحليلها .
- 7- النتائج العامة للدراسة .
- خاتمة .

تمهيد :

بعد أن قمنا باستعراض الجانب النظري الذي إحتوى الإدارة المدرسية في تحسين الأداء البيداغوجي للمعلمين ضمن ثلاث فصول ، فصل تطرقنا فيه إلى الإطار التمهيدي للدراسة ، والثاني على الإدارة المدرسية أما الأخير جاء فيه طبيعة الأداء البيداغوجي .

وبعد كل ذلك سنقوم بالانتقال إلى مرحلة أخرى من مراحل البحث العلمي بل تعد أساسه الذي يبنى عليه وهو الجانب الميداني للدراسة ، ويضم كذلك تفرغ البيانات وتحليلها بالإضافة إلى النتائج العامة للدراسة .

وهذه الدراسة قادتنا بالبحث إلى إكتشاف الكثير من الجوانب التي تتعلق بالإدارة المدرسية .

1- المنهج المعتمد في الدراسة :

يعرف المنهج بأنه فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة من أجل البرهنة على حقيقة لا يعرفها الآخرون من أجل الكشف عن حقيقة مجهولة .¹
كما يعرف بأنه عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه ، وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث إذ هو الذي يبين الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد ومساعي وأسئلة وفروض البحث .²

لذا فالمنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي لكونه أكثر شيوعا وإستعمالا في مثل هذه المواضيع المرتبطة بالعلوم الإجتماعية والتربوية عامة وكونه الأكثر ملائمة لموضوع بحثنا خاصة .

2- الأدوات المستعملة في الدراسة :

المقابلة : تعرف على أنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القيام بالمقابلة إذ يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية .³

ولقد إستخدمنا المقابلة مع مدراء إبتدائيات سيدي عامر التي تم إختيارها ، وكان هدفنا وراء هذه المقابلة جمع المعلومات حول الموضوع .

الإستمارة : تعتبر إستمارة البحث من أكثر أدوات جمع البيانات إستخداما وشيوعا في البحوث الإجتماعية ويرجع ذلك إلى المميزات التي تحققتها هذه الأداة سواء بالنسبة لإختصار الجهد أم التكلفة أو سهولة معالجة بياناتها إحصائيا .⁴

لقد إعتدنا على الإستمارة لأنها الأنسب لموضوعنا لما تتيحه لنا عن إجابة على أكبر قدر من الأسئلة ، وقد إحتوت الإستمارة 29 سؤالاً و قسمت الى أربعة محاور : الأول حول البيانات الشخصية ، والمحور الثاني حول تمكن الإدارة المدرسية من العمل بمبدأ عمل الفريق ، والمحور الثالث تمكن الإدارة المدرسية من تقديم توجيهات وتوضيحات للمعلمين ، والمحور الأخير كان حول دعم الإدارة المدرسية للمعلم وكيفية أدائه داخل الصف المدرسي .

¹ محمد زيان عمر ، البحث العلمي (مناهجه وتقنياته) ، ط2 ، دار الشروق العربي ، جدة السعودية ، 1983 ، ص 48 .
² رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط1 ، ملتقى التدريس ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية ، 2001 ، ص 103 .
³ رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط3 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، المطبعة الجهوية ، قسنطينة ، 2008.ص212.
⁴ محمد شفيق ، علم الاجتماع والمنهج العلمي ، الخطوات المنهجية لاعداد البحوث الاجتماعية ، المطبعة العصرية بالاسكندرية ، 1985 .

3- الدراسة الإستطلاعية :

تعتبر الدراسة الإستطلاعية في رأي دراسة أو بحث خطوة أولية لا بد منها ، فمن خلالها يحدد الباحث الشكل النهائي لمتغيرات الدراسة ، ويتأكد من صلاحية أدوات البحث ودقتها في جمع البيانات المطلوبة ، ومن هذا المنطلق كان لزاما على الباحث القيام بدراسة إستطلاعية يهدف من ورائها إلى :

- تحديد موضوع الدراسة بدقة .
- جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات لبناء أداة الدراسة .
- تحديد وسيلة جمع البيانات .

3-1- خصائص الدراسة الإستطلاعية :

تم إجراء الدراسة الإستطلاعية في مدرسة حي البناء الذاتي الإبتدائية في دائرة سيدي عامر ، وقد تكونت عينة الدراسة الإستطلاعية على 6 معلمين تم إختيارهم بطريقة قصدية .

3-2- أدوات الدراسة الاستطلاعية :

إعتمدنا في دراستنا الاستطلاعية على المقابلة مع مدير المدرسة التي تم إختيارها وهي نفس المؤسسة التي وزعت فيها إستمارة الدراسة ، وكان هدفها وراء هذه المقابلة هي جمع بعض المعلومات حول موضوع الدراسة .

ولقد إعتمدنا على الإستمارة لأنها الأنسب لموضوعنا لما تتيحه لنا عن الإجابة على أكبر قدر من الأسئلة ، وإحتوت الإستمارة على 29 سؤالاً ، وقد قسمت إلى أربعة محاور بناء على فرضيات الدراسة خصص المحور الأول لعرض البيانات الشخصية ، بينما إحتوى المحور الثاني على بيانات متعلقة حول تمكن الإدارة المدرسية من العمل بمبدأ عمل الفريق .

أما المحور الثالث فأحتوي على الإدارة المدرسية وتقديمها التوجيهات والتوضيحات للمعلمين في الأخير البيانات الخاصة بدعم الإدارة المدرسية للمعلم وكيفية أدائه داخل الصف المدرسي والأخير خلصنا إلى مجموعة من النتائج الأولية للدراسة .

3-3- مناقشة نتائج الدراسة الاستطلاعية :

بعد جمع المعطيات وتفريغها في جداول إحصائية ثم التوصل الى النتائج التالية

البيانات الشخصية :

عينة دراستنا الإستطلاعية معظمها من فئة الإناث وذلك بنسبة 66.67 % كذلك وجدنا أن سن أفراد العينة يتراوح بين 25 – 50 مع متوسط قدره 35 سنة ، كما أن أغلبية أفراد العينة من خريجي الجامعات وهذا ما عبرت عنه النسبة 83.33 % ، ماعدا واحد كان مستواه التعليم المتوسط وجل هؤلاء قضوا في

قطاع التربية والتعليم فترة لا تزيد عن 5 سنوات وصبت نسبتهم 66.67 % ، وتضم المدرسة على معلم فرنسية و 5 معلمين للغة العربية .

نتائج الفرضية الاولى :

من خلال تحليلنا لأسئلة الإستمارة التي عبرت عن الفرضية وجدنا أن المدير ينظم دوريات ولقاءات داخل المؤسسة ويستجيب لطلب المعلمين المساعدة ويعمل بكل تلقائية وجدية مع طاقمه الإداري ، وحل مشاكلهم التعليمية ويتفهم ظروفهم الخاصة .

ومنه يمكن أن نستنتج أن هناك علاقة بين الإدارة المدرسية والمعلمين تتمثل في مبدأ روح الفريق .

نتائج الفرضية الثانية :

من خلال تحليل أسئلة الفرضية تبين لنا أن المدير يقوم بتوفير الوسائل المناسبة للمعلمين لتفادي الوقوع في أخطاء أثناء تدريبهم ، وكما أن التوجيهات والتوضيحات التي يقدمها المدير من أجل الحث على العمل التعاوني بينهم ، ومنها نستنتج أنه كلما زاد توفير الإدارة للوسائل المناسبة لتفادي الوقوع في الأخطاء كلما زاد تحسن المعلمين .

الفرضية الثالثة :

من خلال الأسئلة التي تعبر عن دعم الإدارة المدرسية للمعلم وكيفية أدائه داخل الصف المدرسي ، جل المعلمين يقومون بتحضير الدروس ، ولا تواجههم صعوبات أثناء إلقاء الدرس ، ويقومون بمعالجة الضعف مبكرا لدى تلاميذهم وأن أغلبية الأقسام تعاني من الإكتظاظ الذي يعد مشكل كبير في العملية التعليمية لهذا جل أفراد العينة تبذل مجهودا مضاعفا لإيصال المعلومة وبالرغم من هذا فإنهم غير راضين عن أدائهم ، وهم راضين عن تقييم المدير لهم .

وهذا راجع إلى أن عمل المعلمين يمتاز بالجدية و التفاني وكذلك صرامة المدير .

4- التعريف بميدان الدراسة :

من بين الكثير من الصعوبات التي تواجه الباحث العلمي خاصة في العلوم الإجتماعية في دراسة أي ظاهرة إجتماعية ، لا يمكن أن تعمم في كل الأزمنة وفي كل الأمكنة ، لذا وجب على الباحث أن يحرص دراسته في نطاق حدود العينة لأن الظاهرة المدروسة قد تتغير نتائجها حسب المكان والزمان .
كذلك قمنا بوضع حدود لدراستنا ، فموضوع الدراسة الذي ينتمي إلى حقل التربية والتعليم يتميز بالتغير هذا ما يجعله يستحق الدراسة عبر مستويات التعليم المتعددة .

ودراستنا الموسومة بدور الإدارة المدرسية في تحسين الأداء البيداغوجي للمعلمين ، وضعت ضمن الحدود العلمية المتعارف عليها .

تم إنجاز الميداني من الدراسة في مدينة سيدي عامر ، بدأنا بإستطلاع المجال الجغرافي للمؤسسات التربوية ، قصد تحديد أماكن تواجدها ، والتعرف على عدد الإبتدائيات في المدينة

الإبتدائيات التي أجريت فيها الدراسة الميدانية :

- إبتدائية سيدي عامر القديمة : تقع وسط مدينة سيدي عامر، أنشأت سنة 1958 وكانت تضم قسمين ، وأعيد إفتتاحها في 1968 ويوجد بها حاليا 14 فوج تربوي وعدد معلميه 18 معلما .
- إبتدائية حديبي عبد القادر : تقع في حي 203 مسكن ، أنشأت سنة 2002 ، تضم 9 أفواج تربوية ، بها 11 معلما .
- إبتدائية حي البناء الذاتي : تقع في أطراف المدينة محاذية للسوق الأسبوعية والثانوية والتكوين المهني والمركب الرياضي ، تضم 5 أفواج تربوية وبها 6 معلمين ، أنشأت سنة 2004 .
- إبتدائية حي مجمع رحمون : تقع في حي 8 ماي 1945 ، أنشأت في 2002 ، تضم 6 أفواج وبها 7 معلمين .

المجال الزمني :

إمتدت دراستنا الميدانية قرابة 15 يوما وهي على المراحل التالية :

- النزول إلى الميدان للإستطلاع :

حيث تم التعرف على أماكن تواجد الإبتدائيات التي ستنتم بها الدراسة وكان ذلك في بدايات شهر أبريل

. 2015

- توزيع الإستمارات و إجراء المقابلة :

تم كل ذلك من 2015/04/08 إلى غاية 2015/04/16 حيث وزعت الإستمارات على مختلف

المعلمين بعد تعريفهم على موضوع الدراسة ، وشرح بعض الأسئلة كما تم إجراء المقابلات مع مدراء المدارس ، أثناء نفس الفترة ثم جمع الإستمارات بعد ملئها .

المجال البشري :

أما عن المجال البشري للدراسة فقد ضم من معلمي المدارس الإبتدائية الذين هم في التعليم لفترة من

سنة وما فوق ، وكان عدد عينتنا 40 معلما يتوزعون على أربع إبتدائيات من إبتدائيات سيدي عامر .

5- عينة الدراسة :

تعتمد البحوث الإجتماعية في الوقت الحالي على العينات ، هذا لما لها من فوائد كونها أكثر إقتصادا للنفقة

على الدراسة من المسح الشامل ، فأكثر توفيرا للوقت والجهد الذي يحتاجهما الباحث كثيرا .

والعينة هي مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية ، وهي تعتبر جزءا من الكل بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع عليها الدراسة ، فالعينة إذن هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله ¹ .

وأفراد دراستنا من معلمي التعليم الإبتدائي ، أما عن نوع العينة فكانت عمدية أو قصدية وهي التي يعتمد الباحث فيها على أن تكون معينة ومقصودة لإعتقاده أنها ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا ² .

تفريغ البيانات :

بالإعتماد على الخطوات التالية :

- تفريغ البيانات على شكل تكرارات موضوعية ضمن جداول بسيطة وأخرى مركبة .
- حساب النسبة المختصة بكل إجابة ، وهي محسوبة بالطريقة التالية :

$$\text{النسبة (ن)} = \frac{100 \times \text{التكرار}}{\text{المجموع}}$$

الفئة المنوالية : وهي الفئة الأكثر تكرارا

مركز الفئة و يرمز له بالركز "مر"

$$\text{مركز الفئة} = \frac{\text{طرف الفئة الأكبر} \times \text{طرف الفئة الأصغر}}{2}$$

6- تفريغ البيانات وتحليلها :

البيانات الشخصية :

جدول رقم (01) : يبين جنس أفراد العينة .

النسبة %	التكرار	جنس
45 %	18	ذكر
55 %	22	أنثى
100 %	40	المجموع

من الجدول أعلاه يتبين لنا أن عنصر الإناث يسيطر على أعلى النسب فقد بلغت النسب الإجمالية له 55 % وقد عددهم الإجمالي الإجمالي بـ 22 معلمة ، بينما وجدنا أن العدد الإجمالي للذكور بلغ 18 مدرسا أي بنسبة 45 % .

¹ - رشيد زرواتي ، المرجع السابق ، ص 267 .

² - نفس المرجع ، ص 275 .

إن هذه النسب تدل على أن مشاركة المرأة في قطاع التربية والتعليم في مختلف أطواره تزداد حتى أنها فاقت نسب الذكور ، لأن قطاع التربية يحتاج كثيرا للمرأة خاصة في المرحلة الأولى ذلك أن التلميذ يحتاج إلى معاملة شبيهة بمعاملة أمه له في المنزل ، كذلك لوجود جملة من الميزات التي يجب أن تتوفر في معلم المرحلة الابتدائية ، فإلى جانب وظيفة التدريس نجدها تقوم بدور المرشد والموجه لذا نجد وظيفة التعليم تحظى بقبول إجتماعي أكثر من أي مهنة قد تزاولها المرأة ، هذا إلى جانب تفضيل العديد من إناث التخصصات الأدبية في الجامعة والتي بفضلها تلتحق بسلك التعليم بعد الإنتهاء من دراستها ، أيضا هناك عامل آخر وهو نسبة الإناث في الجامعة الذي هو في إزدیاد دائما .

جدول رقم (02) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية .

النسبة %	التكرار	الفئات
5 %	2] 25 ، 20]
12.5 %	5] 30 ، 25]
12.5 %	5] 35 ، 30]
37.5 %	15] 40 ، 35]
25 %	10] 45 ، 40]
7.5 %	3] 50 ، 45]
100 %	40	المجموع

بعد تفحص الأرقام المبينة في الجدول أعلاه نجد أن سن أفراد العينة فيه الكثير مما يستحق القول فمن خلال خانة المجموع نجد أن الفئة] 40 ، 35] هي الفئة المنوالية في هذا الجدول قد حصلت على أكبر نسبة تقدر بـ 37.5 % كما أن مركز الفئة فيها قدر بـ 37.5 سنة ونصف وهو سن لا بأس به ، لتليها فئة بمعدل عشر مدرسين لتليها فئتان بمعدل 5 مدرسين لكل فئة ، والفئة الأخيرة بمعدل مدرسين وعلى العموم فالنسب ليست متباعدة جدا فيما بينها وسن المدرسين مقبول من جميع النواحي الصحية والمعرفية ، فالفارق ليس كبيرا جدا بين المعلم والتلميذ من جهة ومن جهة أخرى فهو جيد من الناحية الجسمية والنفسية ، وهذا ما يساعد المعلم على مجابهة الصعاب التي تعترضه أثناء تأدية وظيفته .

جدول رقم (03) : يمثل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
5 %	2	إبتدائي
2.5 %	1	متوسط
7.5 %	3	ثانوي
85 %	34	جامعي
100 %	40	المجموع

وجدنا بعد تفريغ البيانات أن نسبة كبيرة عادت لخريجي الجامعات فبلغ الإجمالي 34 من أصل 40 وبلغت نسبتهم المعبرة عن ذلك 85 % ، أما أصحاب الثانوي فوجدنا ما نسبته 7.5 % ، أما أصحاب المستوى الابتدائي بلغت نسبتهم 5 % ، وأصحاب مستوى متوسط بلغت نسبتهم 2.5 % وهي نسب متباينة إذ أن الفارق كبير بين النسب مما يجعلنا نقول أن المدارس الجزائرية تحتاج إلى الكثير من إعادة النظر في تكوين المعلم الأكاديمي ، رغم المجهودات التي تبذلها الوزارة الوصية لأن قطاع التربية والتعليم من أهم القطاعات وعليه على المنتسبين لهذا القطاع أن يتحصلوا على أعلى المستويات لنهوض به لأعلى المراتب

جدول رقم (04) : يمثل أفراد العينة حسب الإلتحاق بالمهنة.

النسبة %	التكرار	الإلتحاق بالمهنة
25 %	10	مباشر
75 %	30	مسابقة
100 %	40	مجموع

من خلال الجدول التالي نرى أن ما نسبته 75 % من أفراد العينة كان إلتحاقها عن طريق المسابقة ، أما ما نسبته 25 % فقد كان الإلتحاق بالمهنة مباشرة .

وتعتبر إشكالية التأطير إشكالية الإشكاليات حيث تلجأ المؤسسات التربوية إلى سياسة الإستخلاف التي تجعل من عطاء المؤطر محدود لعدم إرتباطه بمنصب عمل دائم لكونه في حالة بحث عن عمل ، الأمر الذي يجعل علاقته بمنصبه علاقة ميكانيكية وعلاقة عضوية تفاعلية ، على الرغم من إقامة المسابقات للأساتذة والمعلمين كل عام ، فهي لا تغطي كل المناصب الشاغرة في المدارس الجزائرية .

جدول رقم (05) : يمثل أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
30 %	12	[1 ، 5]
17.5 %	7	[5 ، 10]
25 %	10	[10 ، 15]
27.5 %	11	[15 ، 20]
100 %	40	المجموع

تحصلت الفئة العمرية [1 ، 5] على أعلى نسبة بمقدار 30 % لذا هي الفئة المنوالية لهذا الجدول ، وهي نسبة كبيرة تدل على قلة الخبرة من جهة وهذا عامل يؤثر على العملية التعليمية من جهة ومن جهة أخرى نلاحظ الجودة في أفراد القطاع المتحصلين على نتائج علمية عالية وتملك معلومات حديثة وتعرف الطرق الحديثة للتعامل مع التلاميذ .

السؤال رقم (06) : مادة التدريس .

شملت الدراسة على 40 معلما ، 31 منهم يدرسون مادة اللغة العربية و 9 معلمين يدرسون في مادة اللغة الفرنسية . حيث أن المعلم هو أكثر الأشخاص علما بنقاط القوة و الضعف في المادة التي يدرسها ، لذا ف خبرته تجعله قادرا على إعطاء أحكام فما يراه معلم اللغة العربية مشكلة قد لا يراه معلم اللغة الفرنسية مشكلا يستحق البحث فيه . ومعلم اللغة العربية يقضي أطول وقت مع التلاميذ أكثر من معلم الفرنسية ولهذا فإن معرفته بتلاميذه تكون أكثر عمقا من معلم اللغة الفرنسية .

جدول رقم (07) : يمثل أفراد العينة حسب موقع السكن.

موقع السكن	التكرار	النسبة %
قريب من السكن	15	37.5 %
بعيد من السكن	25	62.5 %
المجموع	40	100 %

إن الجدول أعلاه يبين أن عددا كبيرا من أفراد العينة يسكنون بعيدا عن العمل حيث بلغت النسبة المعبرة 62.5 % وبلغ عددهم 25 معلما ، وهذا دليل على وجود مشكل حيث يعاني هذا الأخير من مشكل النقل وهذا بدوره يؤدي إلى عدم فاعلية المعلم لأداء مهمته على أكمل وجه ووجدنا ما نسبته 37.5 % تسكن قريبا من العمل وهذا دليل على وجود بوادر للإهتمام بهذا المجال الحيوي .

• تحليل وتفريغ بيانات الفرضية الأولى تمكن الادارة المدرسية من العمل بمبدأ روح الفريق

جدول رقم (08) : يمثل الدوريات واللقاءات التي ينظمها المدير.

الدوريات واللقاءات	التكرار	النسبة %
دائما	5	12.5 %
احيانا	32	80 %
نادرا	2	5 %
مطلقا	1	2.5 %
المجموع	40	100 %

من خلال البيانات المتحصل عليها في الجدول أعلاه نجد أن نسبة 80 % تدل على أن المدير ينظم اللقاءات و الدوريات لمناقشة سير العملية التربوية داخل المؤسسة في بعض الأحيان ، وهي نسبة معقولة وكانت النسب الأخرى متباينة فنسبة 12.5 % قالت أن المدير ينظم دائما دوريات و لقاءات ، و ما نسبة 5 % ترى أن المدير نادرا ما ينظم مثل هذه اللقاءات و الدوريات و نسبة 2.5 % ترى أن المدير لا ينظم هذه اللقاءات و الدوريات مطلقا وهذا قد يرجع لإنشغالات المدير خارج المؤسسة أو داخلها وقد يكون راجع

لإنشغال المعلمين أنفسهم ، وقد يشكل المدير عددا من المجالس لتنظيم سير العمل في المدرسة وتوزيع بعض المهام التعليمية والإدارية على المعلمين فهو تدريب على تحمل المهام الإدارية في المدرسة ويكتسب من وراءه خبرات مهنية لا حصر لها .

جدول رقم (09) : يمثل إستجابة المدير عند طلب المساعدة وعلاقتها بتقييم أداء المعلم .

المجموع		متوسط		جيد		تقييم الاداء استجابة المدير
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	40	%85	34	% 15	6	نعم
/	/	/	/	/	/	لا
%100	40	%85	34	% 15	6	المجموع

من خلال البيانات الرقمية المتحصل عليها في الجدول أعلاه والذي يمثل العلاقة بين إستجابة المدير عند طلب المساعدة وعلاقتها بتقييم الأداء يتبين أن نسبة 85% يكون أدائهم متوسط ويقابلها ما نسبته 15 % أدائهم جيد وهذا في حالة إستجابة المدير للمعلمين عند طلب المساعدة في حالة الضرورة و في حالة عدم الإستجابة من طرف المدير لم نلاحظ أي نسبة وهذا ما يؤكد على أن المدراء يقدمون المساعدات للمعلمين ولهو دور مؤثر في تقييم أدائهم ، وهو يعمل بتفاني وجدية لحل و تلبية كل متطلبات طاقمه ونلاحظ كذلك أن المدير له دور كبير في العملية التربوية .

جدول رقم (10) : يمثل إشراك المدير المعلم في إصدار القرارات وعلاقتها بالتحكم الجيد بطرق التدريس .

المجموع		لا		نعم		التحكم الجيد بطرق التدريس اشراك المدير في اصدار القرارات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	33	%30.30	10	%69.70	23	نعم
%100	7	%42.86	3	%57.14	4	لا
%100	40	%32.5	13	% 67.5	27	المجموع

من خلال البيانات الرقمية الموضحة في الجدول أعلاه والذي يمثل العلاقة بين إشراك المدير المعلم في إصدار القرارات والتحكم الجيد بطرق التدريس نلاحظ أن نسبة المعلمين الذين يتحكمون جيدا بطرق التدريس تقدر بـ 69.70% ، وما نسبته 30.30 % لا يتحكمون جيدا بطرق التدريس وهذا في حالة إشراكهم في إصدار القرارات في حين عدم إشراكهم في إصدار القرارات نلاحظ ما نسبته 57.14 % يتحكمون جيدا

في طرق التدريس ويقابلها ما نسبته 42.86% لا يتحكمون جيدا بطرق التدريس ، وهذا ما يؤكد أن عدم إشراك المعلمين في إصدار القرارات لا يؤثر كثيرا في التحكم الجيد للمعلمين في طرق التدريس .
جدول رقم (11) : يمثل توظيف إقتراحات المعلم وعلاقتها بالتحكم الجيد في طرق التدريس .

المجموع		لا		نعم		التحكم الجيد في طرق التدريس توظيف إقتراحات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	35	%28.58	10	%71.42	25	نعم
%100	5	%60	3	%40	2	لا
%100	40	%32.5	13	% 67.5	27	المجموع

من خلال بيانات الجدول والذي يمثل العلاقة بين توظيف المدير لإقتراحات المعلم والتحكم الجيد في طرق التدريس نلاحظ أن نسبة 71.42% التي تبين التحكم الجيد في طريقة التدريس ، فيما تمثل النسبة المتبقية عدم تمكنها في التحكم الجيد في طرق التدريس وهذا في حالة توظيف المدير لإقتراحات حول العملية التربوية ، وفي حالة عدم توظيف المدير لإقتراحات المعلم حول العملية التربوية نلاحظ أن ما نسبته 60% لا تتحكم جيدا في طرق التدريس فيما تمثلت النسبة المتبقية 40% تحكمها الجيد في طرق التدريس ومن هنا يتضح لنا أن توظيف المدير لإقتراحات المعلمين له تأثير كبير في زيادة التحكم في طرق التدريس ، ومن خلال هذا يتبين لنا مدى التوافق الحاصل بين الطرفين لانجاح العملية التعليمية .
جدول رقم (12) : يمثل تعامل الإدارة المدرسية مع المشاكل أثناء التدريس .

النسبة %	التكرار	تعامل الإدارة مع المشاكل
% 100	40	تعمل على حلها
/	/	تتجاهلها
/	/	أخرى
% 100	40	المجموع

إن القراءة الإحصائية لبيانات هذا الجدول والذي يمثل كيفية تعامل الإدارة المدرسية مع الصعوبات التي يتعرض لها يبين لنا أن النسبة كاملة مساوية 100% وهذا إن دل فإنما يدل على أن المدير يعمل جاهدا على حل تلك الصعوبات ويوضح لنا أن الإدارة المدرسية لها دخل كبير في تجاوز المعلمين لتلك الصعوبات التي تعترض العملية التربوية .

جدول رقم (13) : يمثل علاقة المعلم مع الإدارة المدرسية .

علاقة المعلم مع الإدارة	التكرار	النسبة %
جيدة	34	85 %
سيئة	/	/
عادية	6	15 %
المجموع	40	100 %

من خلال البيانات الرقمية المتحصل عليها و المدونة في الجدول أعلاه والذي يمثل العلاقة بين المعلم مع الإدارة المدرسية حيث نجد أن ما نسبته 85 % علاقتها بالمدير جيدة وكانت العلاقة عادية بنسبه 15% وهذا يعني أن هناك علاقة ترابط وتلائم بين الطرفين .

إن علاقة المعلم مع إدارة المدرسة وبالخصوص مع المدير إذا كانت جيدة فهي تؤثر على العملية التعليمية التعلمية ، وبالتالي ترفع من مستوى أداء المعلم فروح العمل بمبدأ الفريق والتعاون والإنسجام تعمل على تعزيز الروابط و العلاقات الإنسانية داخل المدرسة وبالتالي يحدث نوع من التفاعل الإيجابي بين الطرفين وإذا كانت هذه العلاقة سيئة فيحدث العكس .

جدول رقم (14) : يمثل تفهم الإدارة المدرسية للظروف الخاصة للمعلم وعلاقتها بتقييم أدائه.

المجموع		متوسط		جيدة		تقييم الاداء تفهم الإدارة لظروف المعلم
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100 %	36	86.11 %	31	13.89 %	5	نعم
100 %	4	75 %	3	25 %	1	لا
100 %	40	85 %	34	15 %	6	المجموع

البيانات الرقمية الموضحة في الجدول الذي يمثل العلاقة بين تفهم الإدارة للظروف الخاصة للمعلمين وأدائهم تبين لنا أن نسبة المعلمين التي مثلت بـ 86.11 % كان أدائهم متوسط و هي بنسبة مرتفعة مقارنة بنسبة المعلمين الذين لهم أداء جيد والتي تقدر بـ 13.89 % ، وهذا عند تفهم الإدارة للظروف الخاصة بالمعلمين ، ونلاحظ عند عدم تفهم الإدارة للظروف الخاصة للمعلمين أن نسبة المعلمين الذين لهم أداء متوسط 75 % وهي نسبة مرتفعة بالنسبة للمعلمين الذين يكون أدائهم جيد وتقدر نسبتهم بـ 25 % وهذا ما يؤكد على أن تفهم الإدارة المدرسية للظروف الخاصة بالمعلمين ليس له علاقة مباشرة أو فعالة لتقييم الأداء

- تحليل وتفريغ بيانات الفرضية الثانية تمكن الإدارة المدرسة من تقديم توجيهات و توضيحات للمعلمين .

جدول رقم (15): يمثل تقديم المدير طرقا نموذجية للمعلمين وعلاقتها بالتحكم الجيد في طرق التدريس .

المجموع		لا		نعم		التحكم الجيد في طرق التدريس
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	29	%24.13	7	%75.87	22	تقديم المدير طرقا نموذجية
%100	11	%63.63	7	%36.37	4	نعم
%100	40	%35	14	%65	26	لا
المجموع						المجموع

من خلال البيانات الرقمية الموضحة في الجدول أعلاه تبين أن نسبة المعلمين الذين يتحكمون جيدا في طرق التدريس 75.87% تقابل نسبة المعلمين الذين لا يتحكمون جيدا في طرق التدريس 24.13% وهذا عند تقديم المدير طرقا نموذجية لهم وتقدر نسبة المعلمين الذين يتحكمون جيدا في طرق التدريس 36.37% وهذا عندما لا يقدم لهم المدير طرقا نموذجية في حين تقابل هذه النسبة نسبة المعلمين الذين لا يتحكمون جيدا في طرق التدريس والتي تقدر 63.63% وهذا عند عدم تقديم المدير طرقا نموذجية لهم وهذا ما يؤكد أن تقديم المدير طرقا نموذجية حول العملية التربوية يؤثر بنسبة كبيرة على المعلمين للتحكم في طرق التدريس .

جدول رقم (16): إعطاء المدير الوسائل المناسبة و الإيضاحية للمعلمين لتفادي الوقوع في أخطاء أثناء التدريس وعلاقتها بتقييم ادائه.

المجموع		متوسط		جيد		تقييم الاداء
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	31	%90.32	28	% 9.68	3	إعطاء المدير الوسائل
%100	9	%66.67	6	%33.33	3	نعم
%100	40	%85	34	% 15	6	لا
المجموع						المجموع

البيانات الرقمية الموضحة في الجدول والذي يمثل العلاقة بين إعطاء المدير الوسائل المناسبة للمعلمين لتفادي الوقوع في الأخطاء التعليمية وأدائهم تبين لنا أن نسبة المعلمين الذين لهم أداء متوسط تقدر بـ 90.32% وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة المعلمين الذين لهم أداء جيد

والتي تقدر بـ 9.68% وهذا عند إعطاء المدير الوسائل المناسبة للمعلمين لتفادي الوقوع في الأخطاء ، ونلاحظ عند عدم إعطاء المدير الوسائل المناسبة للمعلمين لتفادي الوقوع في الأخطاء أن نسبة المعلمين الذين لهم أداء متوسط 66.67% وهي نسبة منخفضة مقارنة بالسابقة ونسبة 33.33% للمعلمين الذين لهم أداء جيد وهذا ما يؤكد أن إعطاء المدير الوسائل المناسبة للمعلمين لتفادي الوقوع في الأخطاء يزيد بشكل ملحوظ في أدائهم ، إن الوسائل التعليمية لها أثر كبير في العملية التعليمية فهي تزيد من عطاء المعلم وتسهل عملية التعلم بالنسبة للتلاميذ ، تعمل الوسائل التعليمية التي يقدمها المدير للمعلم على تسيير الدرس بطريقة سلسة يفهمها ويستوعبها التلاميذ بشكل جيد ، وهذا يزيد من فاعلية التعلم بين الطرفين ، ومن خلال هذا فإن الوسائل المقدمة من طرف المدير لها علاقة بتقييم أداء المعلم .

جدول رقم (17): يمثل كفاية الوسائل و توفرها وعلاقتها بالتحكم الجيد في الدرس .

المجموع		لا		نعم		التحكم الجيد كفاية الوسائل و توفرها
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	8	/	/	%100	8	نعم
%100	32	%43.75	14	%56.25	18	لا
%100	40	%35	14	%65	26	المجموع

من خلال البيانات الرقمية الموضحة في الجدول أعلاه والذي يمثل العلاقة بين كفاية الوسائل و توفرها والتحكم الجيد في الدرس نلاحظ أن نسبة المعلمين الذين يتحكمون جيدا في الدرس كانت كاملة 100% في حالة توفر وكفاية الوسائل داخل المؤسسة التربوية ، ونلاحظ أنه عند عدم كفاية الوسائل و توفرها أن نسبة المعلمين الذين يتحكمون جيدا في درسهم 56.25% ونسبة 43.75% للمعلمين الذين لا يتحكمون جيدا في الدرس وهذا ما يؤكد أن كفاية الوسائل و توفرها داخل الحرم المدرسي له دور كبير ومؤثر في طريقة التحكم في الدرس ، إن توفر الوسائل التعليمية في الكثير من الأحيان تدعم مهمة المعلم في تدريسه ، بما توفره من وقت لتوضيح الفكرة وهذا ما يسهل على التلاميذ فهمها وإستيعابها بشكل أسرع وصحيح وكذلك تعمل الوسائل على زيادة الرغبة والدافعية نحو التعلم .

جدول رقم (18): يمثل حسن إستعمال التلاميذ الوسائل وعلاقتها بالتحكم الجيد في الدرس .

المجموع		لا		نعم		التحكم الجيد بالدرس إستعمال الحسن للوسائل
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	24	%25	6	%75	18	نعم
%100	16	%50	8	%50	8	لا
%100	40	%35	14	%65	26	المجموع

من خلال البيانات الرقمية الموضحة في الجدول أعلاه والذي يمثل العلاقة بين حسن إستعمال التلاميذ الوسائل والتحكم الجيد في الدرس و نلاحظ أن نسبة المعلمين الذين يتحكمون جيدا بالدرس %75 تقابلها نسبة 25% من المعلمين الذين لا يتحكمون جيدا بالدرس وهذا في حالة الإستعمال الحسن للوسائل من طرف التلاميذ ، في حين أن نسبة المعلمين الذين يتحكمون جيدا بالدرس 50% تساوت مع نسبة المعلمين الذين لا يتحكمون جيدا بالدرس وهذا في حالة عدم الإستعمال الجيد للوسائل من طرف التلاميذ ، ومن هنا يتضح أن معرفة التلاميذ لهذه الوسائل ودرائتهم بها يساعدهم على إستعمالها بشكل حسن وهذا ما يؤثر بشكل ملحوظ على التحكم الجيد بالدرس .

جدول رقم (19) : يمثل إستشارة الزملاء في المادة وعلاقتها بالتحكم الجيد في طرق التدريس.

المجموع		لا		نعم		التحكم الجيد في طرق التدريس
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	36	%33.33	12	%66.67	24	إستشارة الزملاء نعم
%100	4	%50	2	%50	2	لا
%100	40	%35	14	% 65	26	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل العلاقة بين إستشارة الزملاء في المادة والتحكم الجيد في طرق التدريس نلاحظ أن نسبة المعلمين الذين يتحكمون جيدا في طرق تدريسهم %66.67 وتقابلها نسبة 33.33% لا يتحكمون جيدا في طرق تدريسهم وهذا في حالة الإستشارة للزملاء في مجال التخصص والعمل و في غياب هذه الإستشارة وهذا التعاون نلاحظ أن نسبة المعلمين الذين يتحكمون جيدا في طرق تدريسهم 50% تساوت مع نسب المعلمين الذين لا يتحكمون جيدا في طرق التدريس ، وهذا ما بين أن العمل الجماعي والتعاون له دور محوري في التحكم الجيد في التحكم الجيد في طرق التدريس، إن المعلم في مجال تخصصه لا يزال طالب وباحث عن الحقيقة لا يدخر وسعا في التزويد من المعرفة والإحاطة

بتطويرها في حقل تخصصه فالمعلم تواجهه مشاكل وقضايا معقدة لا يجد لها حلا أو تفسيراً فيلجأ إلى إستشارة زملائه ، وفي الإستشارة فوائد جمة لكي لا يخطئ في عمله.

جدول رقم (20) : يمثل الأيام البيداغوجية والندوات الدورية المساعدة للتغلب على المصاعب.

النسبة %	التكرار	الأيام البيداغوجية والندوات
27.5 %	11	نعم
70 %	28	قليلا بعض الشيء
2.5 %	1	أبدا
100 %	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يعبر عن الأيام البيداغوجية والندوات الدورية المساعدة للتغلب على المصاعب لاحظنا أن ما نسبته 70 % ترى أن هذه الندوات قليلا ما تؤدي إلى إكساب المعلم المعارف للتغلب على المصاعب وأن ما نسبته 27.5 % ترى أن الأيام البيداغوجية والندوات تساعد في التغلب على المصاعب وعدم الوقوع في الأخطاء ، إن الندوات و الأيام البيداغوجية التي تقام في مقر المفتشية أو بين المدارس يزيد من فاعلية التعليم والأداء البيداغوجي للمعلم ويوفر جوا من التعاون المشترك ، وتقام الأيام التكوينية والندوات لتدارك النقص وحل المشاكل المتعلقة بالعملية التعليمية.

جدول رقم (21) : يمثل كيفية إيصال المستجندات الخاصة بالعملية التعليمية.

النسبة %	التكرار	كيفية إيصال المستجندات
50 %	20	من المدير
30 %	12	زملاء
10 %	4	مفتش
10 %	4	أخرى
100 %	40	المجموع

تشير بيانات الجدول أعلاه و الخاصة بالفئات التي منها تصل المستجندات الخاصة بالعملية التعليمية حيث نجد أن المستجندات تصل من المدير بنسبة 50 % ومن الزملاء بنسبة 30% وتليها نسب متساوية تقدر ب 10 % لكل مصدر منها المفتش ومصادر أخرى ما يؤكد أن هناك علاقة تواصل وإتصال بين الإدارة المدرسية و المعلم ، تختلف الوجيهات التي يتلقى منها المعلم المعلومات الخاصة بالتعليم فهناك من يتصل بالمدير كونه الموجه الأساسي في المدرسة ومنهم من يتصل بزملائه أكثر منه خبرة لتوجيهه في عمله ، وكذلك هناك معلمين يفضلون الإتصال بالمفتش ومن مصادر أخرى ، إن التنوع في كيفية إيصال المستجندات الخاصة بالعملية التعليمية يوحى إلى اطلاع المعلمين إلى كل ما هو جديد وعليه على المعلمين تبادل المعلومات فيما بينهم لرفع من مستوى العملية التعليمية .

- تحليل وتفريغ بيانات الفرضية الثالثة دعم الإدارة المدرسية للمعلم وكيفية أدائه داخل الصف المدرسي .

جدول رقم(22): يمثل تحضر الدرس وعلاقته بالتحكم الجيد في طرق التدريس

المجموع		لا		نعم		التحكم الجيد في التدريس
						تحضر الدريس
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	35	%34.29	12	%65.71	23	نعم
%100	5	%60	3	%40	2	لا
%100	40	%37.5	15	% 62.5	25	المجموع

من خلال البيانات الرقمية الموضحة في الجدول أعلاه والذي يمثل العلاقة بين تحضير الدرس من طرف المعلم والتحكم الجيد في طرق التدريس نلاحظ أن نسبة المعلمين الذين يتحكمون جيدا في طرق التدريس تقدر بـ65.71% تقابلها نسبة 34.29% من المعلمين الذين لا يتحكمون جيدا في طرق التدريس وهذا في حالة تحضير الدرس ، في حين أن نسبة المعلمين الذين لا يتحكمون جيدا في طرق التدريس 60% ويقابلها نسبة 40% من المعلمين الذين يتحكمون جيدا في طرق التدريس وهذا في حالة عدم تحضيرهم لدرسهم ، وهذا ما يؤكد لنا أن التحضير الجيد للدرس و الدراية التامة بأطراف الموضوع المقدم له دور كبير وناجع في التحكم الجيد في طرق التدريس ، وعلى المعلم عموما أن يولي تحضير الدرس عناية خاصة ، لأن ذلك يساعد على إكساب ثقة تلاميذه وإحترامهم له ، ويمنح المعلم الثقة بنفسه ويحميه من النسيان ويجنبه التكرار ، كما يعمل التحضير الجيد لدرس على ربط زمام الأمور والتحكم في القسم .

جدول رقم (23):يمثل مواجهة المعلم لصعوبات بإلقاء الدرس وعلاقتها بالتحكم الجيد بالدرس.

المجموع		لا		نعم		التحكم الجيد في التدريس
						مواجهة صعوبات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	27	%40.74	11	%59.26	16	نعم
%100	13	%23.08	3	%76.92	10	لا
%100	40	%35	14	% 65	26	المجموع

من خلال البيانات الرقمية الموضحة في الجدول أعلاه و الذي يمثل العلاقة بين مواجهة المعلم لصعوبات إلقاء الدرس و التحكم الجيد بالدرس تبين أن نسبة المعلمين الذين يتحكمون جيدا بالدرس تقدر بـ 59.26%

تقابل نسبة المعلمين الذين يتحكمون جيدا في طرق التدريس 40.74% وهذا عندما يواجه المعلم الصعوبات بإلقاء الدرس في حين تقابل هذه النسبة نسبة 76.92% تقابلها نسبة 23.08% للمعلمين الذين لا يتحكمون جيدا في طرق التدريس وهذا في حالة عدم مواجهة المعلم لصعوبات إلقاء الدرس يؤثر بشكل بسيط على التحكم الجيد بالدرس .

على المعلم أن يكون ذكيا سريع البديهة قادرا على التصرف الحكيم في المواقف الطارئة التي قد تعترضه أثناء عمله ، وأن يتسم بدقة الملاحظة ليتعرف على المصاعب التي يعاني منها تلاميذه إبتداء من صعوبات التعلم والتحصيل وإنتهاء بما يتعرض له من مخالفات سلوكية .

جدول رقم (24): يمثل كفية التصرف في حالة ملاحظة نقص الرغبة في العمل لدى التلاميذ

النسبة %	التكرار	كيفية التصرف
15%	6	تبدأ بالصراخ و الإنفعال
/	/	لا تبالي
17.5%	7	تطرح أسئلة عليهم
57.5%	23	تغير النشاط المقترح
10%	4	أخرى
100%	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه و الذي يمثل كيفية التصرف في حالة ملاحظة النقص في الرغبة في العمل لدى التلاميذ ومن خلال بياناته نجد أن ما نسبته 57.5% تتمثل في تغير النشاط المقترح وما نسبته 17.5% تطرح أسئلة على التلاميذ في هذه الحالة وما نسبته 15% تبدأ بالصراخ و الإنفعال فيما تمثل النسبة المتبقية و التي تمثل 10% بإتخاذ إجراءات أخرى يعاني بعض المعلمين من صعوبات جمة في التعامل مع التلاميذ فقد يصطدم المعلم بعناد التلاميذ ويتعكر الجو بينهما لذلك فإن التصرف الأسلم هو أخذ مشاعر التلاميذ بعين الإعتبار وبناء علاقات ودية معهم وهذا يساعد المعلم في تحقيق أهدافه ويشجع التلميذ على التواصل مع معلمه مما يترتب عليه تعلم أفضل .

جدول رقم (25): يمثل طريقة معالجة الضعف مع تنوع أساليب المعالجة (فردية و جماعية)

النسبة %	التكرار	طريقة المعالجة
62.5%	25	فردية
37.5%	15	جماعية
100%	40	المجموع

من خلال تحليل بيانات الجدول أعلاه والذي يمثل طرق معالجة الضعف مع تنويع أساليب المعالجة (فردية وجماعية) وجدنا أن ما نسبته 62.5% أقرت أنها تعالج الضعف بوسائل وأساليب فردية حيث أن المعلم الناجح يحرص على حفظ النظام في القسم وتقبلها ما نسبته 37.5% تلجأ إلى إتباع أساليب ووسائل جماعية لمعالجة الضعف وهذا ما يؤكد أن على المعلم التفاعل مع التلاميذ وهو يحتفظ بيده زمام المبادرة لتوجيه الحوار وزيادة قدراتهم ومستوى تحصيلهم وتقديم المعرفة لهم .

إن المعلم الناجح يحرص على حفظ النظام في القسم ، فلا يبدأ حصته قبل أن يسود الهدوء الشامل في كافة أرجاء قسمه لكي يتمكن من توجيه الحوار نحو الأهداف ، مقدما لهم المحتوى الذي يلائم ميولهم ويثير قابليتهم للتعلم وموزعا أسئلة على مختلف فئات التلاميذ بما يتناسب مع قدراتهم ومستوى تحصيلهم ، ومعززا أداءهم بذكاء وبهذا يستطيع أن يقدم لهم الفائدة .

جدول رقم (26): يمثل تعزيز الثقة بالتلاميذ و علاقتها بتقييم أداء المعلم .

المجموع		متوسط		جيدة		تقييم الأداء
						تعزيز ثقة التلاميذ
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	40	85%	34	15%	6	نعم
/	/	/	/	/	/	لا
100%	40	85%	34	15%	6	المجموع

من خلال البيانات الرقمية الموضحة في الجدول أعلاه و الذي يمثل العلاقة بين تعزيز الثقة بالتلاميذ و تقييم الأداء نلاحظ أن نسبة المعلمين الذين يكون أدائهم متوسط تقدر 85% ويقابلها ما نسبته 15% يكون أدائها جيد وهذا حين يعزز المعلم الثقة في تلاميذه ، أما في حالة عدم تعزيز المعلم الثقة في نفوس تلاميذه لا نجد أي نسبة وهذا ما يؤكد أن المعلم الناجح يراعى تلاميذه الضعاف ليعالج ضعفهم ويتابع التلميذ الموهوب لصقل موهبته ويعمل على إشباع حاجات تلاميذه بالمحبة والرضا وإلى المكافأة والتقدير، فإن للحوافز المادية والمعنوية أثر كبير على إحراز النجاح ، فالمعلم المحبوب محدث بارع يحدث تلاميذه عن الأمل وعن النجاح وهو يحرص على أن تكون نبرات صوته محببة ومعبرة عن صدق مشاعره تجاههم .

جدول رقم (27) : يمثل دعم الإدارة ومساعدتها لحل المشاكل وعلاقتها بتقييم أداء المعلم .

المجموع		متوسط		جيدة		تقييم أداء المعلم دعم الإدارة لحل المشاكل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	35	%82.86	29	%17.14	6	نعم
%100	5	% 80	4	%20	1	لا
%100	40	%82.5	33	% 17.5	7	المجموع

من خلال تحليل بيانات الجدول أعلاه والذي يمثل العلاقة بين دعم الإدارة ومساعدتها لحل المشاكل وتقييم الأداء تبين لنا أن النسبة 82.86 % تدل على أداء المعلمين المتوسط فيما تقابلها نسبة 17.14 % تعبر عن الأداء الجيد للمعلمين وهذا في حالة دعم الإدارة ومساعدتها لحل مشاكل المعلم ، أما في حالة عدم دعم الإدارة نلاحظ أن ما نسبته 80 % تعبر عن الأداء المتوسط للمعلمين تقابلها ما نسبته 20 % أدائهم جيد ، وهذا ما يؤكد دعم الإدارة لحل المشاكل لا يؤثر كثيرا على تقييم الأداء للمعلمين، إن إهتمام الإدارة المدرسية والمعلم على معرفة وحل مشاكل التلاميذ من كافة النواحي حيث يعتبر التلميذ محور العملية التعليمية ، فالإدارة المدرسية تلعب دورا بارزا في حل المشاكل بكل الطرق والوسائل البيداغوجية المتوفرة ، و هذا يدل على روح التعاون والتكافل بين الطرفين والعمل على إيجاد الحلول المناسبة مما يعمل على تقييم أداء المعلم .

جدول رقم (28):يمثل الإكتظاظ داخل القسم وعلاقته بالتحكم الجيد في الدرس.

المجموع		لا		نعم		التحكم الجيد في الدرس الإكتظاظ في القسم
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	14	%28.58	4	%71.42	10	نعم
%100	26	%34.61	9	%65.39	17	لا
%100	40	%32.5	13	% 67.5	27	المجموع

من خلال تحليل بيانات الجدول أعلاه و الذي يمثل علاقة الإكتظاظ داخل القسم بالتحكم الجيد في الدرس وجدنا أن ما نسبته 71.42% أفرت أنها تتحكم جيدا في الدرس وتقابلها ما نسبته 28.58% ترى أنها لا تتحكم بالدرس جيدا وهذا في حالة وجود الإكتظاظ في القسم ، أما في حالة عدم وجود الإكتظاظ في الأقسام وجدنا أن ما نسبته 65.39% تتحكم جيدا في الدرس تقابلها ما نسبته 34.61% لا تتحكم جيدا في الدرس وهذا ما يؤكد أن مشكل الإكتظاظ في الأقسام لا يؤثر بشكل كبير على التحكم في الدرس .

إن عدد التلاميذ يعد عاملاً مهماً في العملية التدريسية ، والذي يعده كثير من المدرسين مشكلة من مشاكل التعليم ، فرغم أن عدد كبير من المراجع أكدت أنه لا بد من ألا يتجاوز عدد التلاميذ في القسم 25 تلميذاً ، إلا أننا لم نجد في أقسامنا التربوية ، وبالرغم من هذا فإن أفراد عينتنا لا تعاني كثيراً من مشكل الإكتظاظ وهذا المشكل لا يؤثر على التحكم الجيد في تسيير الدرس.

جدول رقم (29): يمثل كثافة الحجم الساعي وعلاقته بالتحكم الجيد في الدرس .

المجموع		لا		نعم		التحكم الجيد في الدرس كثافة الحجم الساعي
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	15	%40	6	%60	9	نعم
%100	25	%36	9	%64	16	لا
%100	40	%37.5	15	% 62.5	25	المجموع

من خلال الجدول أعلاه و الذي يمثل علاقة كثافة الحجم الساعي بالتحكم في الدرس وجدنا أن ما نسبته 60% تتحكم جيداً في الدرس وتقابلها ما نسبته 40% لا تتحكم جيداً في الدرس وهذا في حالة وجود كثافة الحجم الساعي ، أما في حالة عدم وجود كثافة الحجم الساعي وجدنا أن ما نسبته 64% تتحكم جيداً في الدرس وتقابلها نسبة 36% لا تتحكم في الدرس وهذا ما يؤكد أن كثافة الحجم الساعي لا تؤثر كثيراً على التحكم الجيد في الدرس ، رغم هذا يرى بعض المدرسين مما يعانون منه أنه لا بد من تقليص عدد التلاميذ في القسم خاصة السنة الثالثة أو تقليص البرنامج وهي حلول من الصعب تطبيقها نظراً للإمكانيات التي تتطلبها هذه العملية .

جدول رقم (30) : يمثل بذل مجهود مضاعف لتوصيل المعلومة للتلميذ وعلاقتها بالتحكم الجيد بطرق التدريس .

المجموع		لا		نعم		التحكم الجيد في الدرس بذل مجهود مضاعف
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	33	%39.40	13	%60.60	20	نعم
%100	7	%42.86	3	%57.14	4	لا
%100	40	%40	16	% 60	24	المجموع

إن القراءة الإحصائية لبيانات الجدول الموضح أعلاه ، الذي يمثل العلاقة بين بذل مجهود مضاعف لتوصيل المعلومة للتلميذ بالتحكم الجيد في طرق التدريس تبين لنا أن نسبة 60.60% من المعلمين الذين

يتحكمون جيدا في الدرس في حين تقابلها ما نسبته 39.40 % من المعلمين الذين لا يتحكمون جيدا في الدرس وهذا في حالة بذل مجهود مضاعف لتوصيل المعلومة للتلميذ ، أما في حالة العكس وجدنا أن ما نسبته 57.14 % من المعلمين الذين يتحكمون جيدا في الدرس تقابلها ما نسبته 42.86 % لا يتحكمون جيدا في الدرس ، وهذا ما يؤكد لنا جيدا أن بذل المجهود المضاعف لا يؤدي بالضرورة بالتحكم الجيد في الدرس إن للمعلم دور كبير ويزداد أهمية حيث يسهم في تكوين شخصية الجيل الجديد فهو يحاول دائما مد العملية التعليمية خارج المؤسسة التعليمية عن طريق الربط بين المواد التي تدرس وبين الحياة اليومية للتلاميذ ويجب عليه بذل جهد أكبر من الجهد الذي يبذله غيره لأنه هو الأساس في عملية التعلم .

جدول رقم (31) : يمثل الإقتراب من التلاميذ أثناء الدرس وعلاقتها بالتحكم الجيد بالدرس.

المجموع		لا		نعم		التحكم الجيد في الدرس الإقتراب من التلاميذ
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	39	%38.47	15	%61.53	24	نعم
%100	1	/	/	%100	1	لا
%100	40	%37.5	15	% 62.5	25	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه والذي يمثل العلاقة بين الإقتراب من التلاميذ والتحكم الجيد بالدرس تبين لنا أن ما نسبته 61.53 % من المعلمين يتحكمون جيدا في الدرس ، تقابلها ما نسبته 38.47 % من المعلمين لا تتحكم جيدا في الدرس وهذا في حالة الإقتراب من التلاميذ أثناء الدرس نجد أن ما نسبته 100 % أي النسبة كاملة تتحكم جيدا ، وهذا ما يؤكد أن الإقتراب من التلاميذ ليس له علاقة وطيدة بالتحكم الجيد بالدرس ، إن الإقتراب من التلاميذ في الصف وأثناء الدرس يعزز في التلميذ الثقة بنفسه ويبيد الخوف والخجل من المعلم وزملائه ، وهذا التصرف يعد عامل مهم في العملية التعليمية ، وبالرغم من هذا فإن معظم المعلمين لا يلجؤون لهذه الطريقة ويكتفون بتلقي التلاميذ من بعيد وعلى شكل أوامر .

جدول رقم (32) : يمثل إنجاز عمل موحد من قبل التلاميذ وعلاقته بالتحكم الجيد بالدرس .

المجموع		لا		نعم		التحكم الجيد في الدرس إنجاز عمل موحد
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	34	%29.41	10	%70.29	24	نعم
%100	6	%50	3	%50	3	لا
%100	40	%32.5	13	% 67.5	27	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه والذي يمثل العلاقة بين إنجاز عمل موحد من قبل التلاميذ والتحكم الجيد في الدرس تبين لنا أن ما نسبته 70.29 % تتحكم جيدا في الدرس تقابلها نسبة 29.41 % من المعلمين الذين لا يتحكمون جيدا في الدرس وهذا في حالة إنجاز عمل موحد من قبل التلاميذ ، أما في حالة عدم إنجاز عمل موحد تبين لنا أن ما نسبته 50% من المعلمين تتحكم جيدا في الدرس وتقابلها ما نسبته 50% من المعلمين لا تتحكم في الدرس وهذا ما يؤكد أن العمل الجماعي الموحد من قبل التلاميذ له دور فعال في التحكم الجيد في الدرس .

إن إنجاز عمل موحد داخل القسم أو عبارة عن وجبات منزلية يعد تكافل بين الطرفين فالنشاطات في القسم تكملة للدرس ، وهي تجمع بين التعليم والمتعة مثل القيام بمسرحية أو صناعة نماذج أو كتابة قصص أو القيام ببحوث جماعية ، يكسب التلاميذ مهارات ويرغبهم في الدراسة وهذا يؤدي الى التحكم الجيد في الدرس .

جدول رقم (33): يمثل تقديم الادارة الدعم المعنوي للمعلم وعلاقته بتقييم الأداء

المجموع		متوسط		جيدة		تقديم أداء المعلم تقديم الدعم المعنوي
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	36	%61.11	22	%38.89	14	نعم
%100	4	% 75	3	%25	1	لا
%100	40	%62.5	25	% 37.5	15	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل العلاقة بين تقديم الإدارة الدعم المعنوي للمعلم وتقييم الأداء تبين لنا أن ما نسبته 61.11% من المعلمين يكون أدائهم متوسط و تقابلها نسبة 38.89% من المعلمين الذين يكون أدائهم جيد و هذا في حالة تقديم الدعم المعنوي للمعلمين من قبل الإدارة في حين أن ما نسبته 75 % من المعلمين يكون أدائهم متوسط ويقابلها ما نسبته 25% من المعلمين يكون أدائهم جيد وهذا ما يؤكد أن تقديم الدعم المعنوي يؤثر ولو بشكل بسيط وملفت على أداء المعلم .

إن الدعم المعنوي المتمثل في عبارات الشكر والثناء له أثر بالغ الأهمية في تحفيز المعلمين ورفع من روحهم المعنوية وإنتمائهم للمؤسسة وأكثر من هذا تحسين نوعية العلاقة بين المعلمين والإدارة ، وهذا يؤثر على تقييم أدائهم .

جدول رقم (34): رضا المعلم بتقييم المدير وعلاقته بتقييم ادائه.

المجموع		متوسط		جيدة		تقييم اداء المعلم رضا المعلم عن تقييم المدير
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	34	%85.30	29	%14.70	5	نعم
%100	6	% 66.67	4	%33.33	2	لا
%100	40	%82.5	33	%17.5	7	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه والذي يمثل العلاقة بين رضا المعلم بتقييم المدير وتقييم الأداء تبين لنا ما نسبته %85.30 من المعلمين يكون أدائهم متوسط وتقابلها ما نسبته %14.70 من المعلمين يكون أدائهم جيد وهذا في حالة رضا المعلم عن تقييم المدير أما في حالة عدم رضا المعلم عن تقييم المدير وجدنا أن ما نسبته % 66.67 يكون أدائهم متوسط وتقابلها ما نسبته %33.33 من المعلمين يكون أدائهم جيد وهذا ما يؤكد على أن تقييم الأداء لا يؤثر كثيرا برضا المعلم عن تقييم المدير له .

إن للمدير دور بارز في تقييم أداء المعلم وعليه لا بد من العمل الجاد لأن الرضا بين الطرفين يعزز العلاقة المتبادلة بينهم ، ويعمل على زيادة الثقة والرفع من مستوى العملية التعليمية التعليمية ، إن رضا المعلم عن أدائه يتأثر بتقييم المدير له .

النتائج العامة للدراسة :

بعد أن قمنا بتحليل الجداول و التعليق عليها ، ها نحن نقوم بأخر الخطوات المعتمدة منهجيا وهي كتابة النتائج العامة ، فمن خلال ما تم رصده في تحليل الجداول سنثبت أو ننفي الفرضية التي تم وضعها وسنجيب على التساؤل الرئيسي للدراسة ككل وعليه نجد ما يلي :

7- البيانات الشخصية للدراسة :

عينة الدراساتنا معظمها من فئة الإناث وذلك بنسبة %55 وهي نتيجة مسيطرة لأن الغالبية العظمى من الطلبة الذين يزاولون هذا النوع من التخصص هم إناث كما أن إحتياجات قطاع التربية لهن كبيرة بسبب طبيعة الطفل التي تتطلب تعامل شبيه بمعاملة الأم له ، كذلك وجد أن سن أفراد العينة يتراوح بين 20 الى 50 سنة مع متوسط قدره 37.50 سنة كما أن غالبية أفراد العينة هم من خريجي الجامعات وذلك ما عبرت عنه نسبة %85 وذلك وجدنا أن جل أفراد عينتنا إلتحقوا بالمهنة عن طريق المسابقة وهذا من خلال النسبة التي عبرت عنها وهي % 75 . وجل هؤلاء قضوا في التربية والتعليم فترة لا تزيد عن 5 سنوات H ما نسبة % 30 وتدل على قلة الخبرة ولقد شملت العينة 31 معلما يدرسون مادة اللغة العربية و9 معلمين يدرسون

مادة الفرنسية ولقد وجدنا عددا كبيرا من أفراد العينة يسكنون بعيدا عن العمل حيث بلغت نسبتهم 62.5 % وهذا يؤثر على عملية التعليم .

نتائج الفرضية الاولى : حول تمكن الإدارة المدرسية من مبدأ روح الفريق .

من خلال ما سبق من عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى تبين أن المدير ينظم لقاءات ودوريات لمناقشة سير العملية التربوية داخل المؤسسة في بعض الأحيان ، أما فيما يخص إستجابة المدير عند طلب المساعدة وتقييم أداء المعلم فكانت 85 % كان أدائهم متوسط ، في حين أن النسبة الباقية كان أدائهم جيد عند إشراكهم في إصدار القرارات والخطط التي تخص العملية التعليمية تجعلهم يتحكمون في طرق التدريس وهذا ما عبرت عليه النسبة 96.70 % ونسبة 42.86 % لا يتحكمون جيدا في طرق التدريس وهذا ما يؤكد أن عدم إشراك المعلمين في إصدار القرارات لا يؤثر كثيرا في التحكم الجيد في طرق التدريس ، وتبين لنا أن توظيف المدير إقتراحات المعلمين فيما يخص حل المشاكل التعليمية التي تعترضه له تأثير كبير في زيادة التحكم في طرق التدريس .

وكذلك يتوضح لنا أن الإدارة المدرسية لها دخل كبير في تجاوز المعلمين للصعوبات التي تواجهه حيث وجدنا أن نسبة 85 % من المعلمين لها علاقة جيدة بالمدير وهذا يعني أن هناك علاقة ترابط وتلائم بين الطرفين ونلاحظ أن تفهم الإدارة المدرسية للظروف الخاصة بالمعلمين ليس لها علاقة مباشرة أو فعالة بتقييم الأداء .

وفي الأخير فإن الفرضية الأولى محققة ، والتي تفيدنا بأن هناك علاقة بين تمكن الإدارة المدرسية من مبدأ عمل الفريق .

نتائج بيانات الفرضية الثانية : تمكن الإدارة المدرسية من تقديم توضيحات وتوجيهات للمعلمين من خلال تحليل الجداول المتعلقة بتمكن الإدارة المدرسية من تقديم توضيحات وتوضيحات للمعلمين تبين لنا أن المعلمين الذين يتحكمون جيدا في طرق التدريس وكانت نسبتهم 75.87 % وهذا عند تقديم المدير طرقا نموذجية ، وهذا ما يؤكد أن تقديم المدير طرقا نموذجية حول العملية التربوية يؤثر بنسبة كبيرة على المعلمين للتحكم في طرق التدريس .

إن إعطاء الإدارة المدرسية الوسائل المناسبة والإيضاحية للمعلمين لتفادي الوقوع في الأخطاء له علاقة في زيادة فاعلية أداء المعلمين كما يؤكد أن كفاية الوسائل وتوفرها داخل الحرم المدرسي له دور كبير ومؤثر في طريقة التحكم في الدرس ، وأن حسن إستعمال الوسائل من طرف التلاميذ ، وهذا ما يؤدي إلى التحكم الجيد في الدرس . كما يتضح لنا إستشارة الزملاء في المادة له علاقة بالتحكم الجيد بطرق التدريس وهذا ما يبين أن العمل الجماعي والتعاون له دور محوري في العملية التعليمية و أن الأيام البيداغوجية والندوات الدورية التي تقام في الإبتدائيات وفي مقر المفتشية يزيد من فعالية التعليم والأداء

البيداغوجي للمعلمين ، و أن أغلب المعلمين أكدوا على أن المستجدات تصلهم من قبل المدير وقد كانت نسبتهم 50 % ، أما البقية فتصلها من قبل الزملاء والمفتش وطرق أخرى ، وهذا يدل على أن هناك علاقة بين الإدارة والمعلمين .

ومنه نستخلص أنه كلما زاد إعطاء المدير الوسائل وتقديم التوضيحات والتوجيهات للمعلمين له علاقة بالتحكم الجيد بطرق التدريس من هذا فإن الفرضية الثانية محققة .

نتائج الفرضية الثالثة : دعم الإدارة للمعلم وكيفية أدائه داخل الصف المدرسي .

من خلال عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة تبين لنا أن التحضير الجيد للدرس والدراسة التامة يمنح المعلم الثقة بنفسه ويجنبه التكرار ، وهذا ما يؤكد لنا أن التحضير الجيد للدرس له دور كبير في التحكم الجيد في طرق التدريس .

إن الصعوبات التي تواجه المعلم أثناء إلقاء الدرس لها أثر بسيط في التحكم في سير الدرس وعليه على المعلم أن يكون ذكيا سريع البديهة قادرا على التصرف الحكيم في المواقف الطارئة وكيفية التعامل في حالة ملاحظة نقص الرغبة في العمل لدى التلاميذ ، حيث وجدنا أن أغلب المعلمين يعتمدون تغيير النشاط المقترح وطرح الأسئلة على التلاميذ لجلب الإنتباه ، وقد تختلف أساليب معالجة الضعف فقد تنوعت من فردية إلى جماعية وهذا يؤكد على أن المعلم يتفاعل مع التلاميذ ، ونلاحظ أن هناك علاقة بين تعزيز الثقة بالتلاميذ وتقييم أداء المعلم .

لقد لاحظنا أن دعم الإدارة ومساعدتها لحل مشاكل المعلمين لا يؤثر على تقييم الأداء ، وهذا من خلال النسبة إلى عبرة عن ذلك 82.86 % دلت على أداء متوسط إن نسبة 71.42% من المعلمين تتحكم جيدا في الدرس رغم الإكتظاظ الذي تعاني منه أقسامهم ، وإن النسبة الباقية لا تتحكم في الدرس حيث أن مشكل الإكتظاظ لا يؤثر بشكل كبير على التحكم الجيد في الدرس . وإن كثافة الحجم الساعي ليس له علاقة كبيرة بالتحكم الجيد في الدرس .

كذلك أن الجهود المضاعف الذي يبذله المعلم الإقتراب من التلاميذ أثناء الدرس لا يؤدي بالضرورة بالتحكم الجيد في الدرس وإن العمل الجماعي والموحد الموجه للتلاميذ له دور فعال في التحكم الجيد للدروس . ولقد لاحظنا أن تقديم الإدارة الدعم المعنوي للمعلم يؤثر بشكل بسيط على أدائهم .

ومن خلال تحليل بيانات الجدول الذي يمثل رضى المعلم بتقييم المدير وعلاقته بتقييم أرائه وجدنا أنه أداء المعلم لا يتأثر بتقييم المدير له .

وفي الأخير يمكننا ترجيح قبول الفرضية الثالثة أنه كلما زاد دعم الإدارة المدرسية للمعلم زاد من أدائه داخل الصف المدرسي .

تحليل نتائج الفرضيات على ضوء الدراسات السابقة :

البيانات الشخصية : إتفقت دراستنا مع الدراسات السابقة من حيث مجتمع عينة الدراسة فكانت عبارة عن مجموعة من معلمين ، لكنها اختلفت من حيث حجم العينة ، فعينة دراستنا كانت 40 معلما حيث تباين حجم عينة الدراسات السابقة وقد شملت دراستنا و الدراسات السابقة كل من الجنسين (ذكر واثنى) وقد ركزت على جانب معين من جوانب دراستنا .

الفرضية الاولى : حول تمكن الإدارة المدرسية من مبدأ روح الفريق .

تتفق نتائج دراستنا مع الدراسات السابقة ، من دور المدير الرئيسي نحو المعلم المهني وذلك من خلال مايلي :

طرق التدريس ، العلاقات الإنسانية المتبادلة ، تنمية المهارات ، مراعات المدير لتنوع النشاطات و البرامج التدريبية ، تفعيل التعاون وإقامة الندوات وطرح المشكلات والعمل على حلها وتمثيل الأدوار.

الفرضية الثانية : تمكن الإدارة المدرسية من تقديم توضيحات وتوجيهات للمعلمين .

لم تتفق نتائج الفرضية الثانية لدراستنا مع نتائج الدراسات السابقة كونها لم تتخذ محاور الفرضية في دراستها .

الفرضية الثالثة : دعم الإدارة للمعلم وكيفية أدائه داخل الصف المدرسي .

إتفقت دراستنا مع دراسة الحسنات ، حيث أن الإدارة المدرسية تعمل على دعم المعلم في تحسين من أدائه وأن أنماط الإدارة المدرسية تزيد من مخرجات التعليم .

خاتمة

من خلال معالجتنا لموضوع الإدارة المدرسية وعلاقتها بالأداء البيداغوجي للمعلم ، والذي حاولنا فيه توضيح العلاقة الموجودة بين الإدارة المدرسية وأداء المعلم وذلك بالتطرق إلى الجوانب النظرية المتعلقة بهما ، ومع إستعراضنا لكل هذه الجوانب تبين لنا أهمية موضوع الإدارة المدرسية والأداء البيداغوجي للمعلم وإتضح لنا أن الإدارة المدرسية تعتبر من أهم العناصر إنتشارا نظرا لما تتيحه للمدراء من حرية في أداء مهامهم وإحساسهم بأنهم ذو أهمية مما يزيد من تحسين أداء المعلمين .

والإدارة المدرسية كبقية الإدارات تعتمد في تسييرها على أنماط مختلفة إلا أن من خلال تبين لنا دور الإدارة المدرسية الذي يزيد من دافعية أداء المعلمين البيداغوجي .

ولقد إرتأينا إلى أن نجمل في الأخير توصيات وهذا بالرجوع إلى نتائج الدراسة التي قدمها أفراد عينة الدراسة من خلال إجابتهم عن أسئلة الإستمارة والتي تتفق مع هذه النتائج وهذا عبر مدارس سيدي عامر ، ومنها :

- 1- ضرورة إشراك المعلمين في إصدار القرارات لحل المشاكل التعليمية .
- 2- رفع المستوى المهني للمعلم وذلك بتكثيف الدورات التكوينية أو ما يعرف بالرسكلة .
- 3- ضرورة وجود علاقة جيدة بين الإدارة المدرسية والمعلمين ليسود جو من الترابط والتلائم .
- 4- ضرورة تقديم توضيحات وتوجيهات للمعلمين .
- 5- توفير الوسائل المناسبة والإيضاحية للمعلمين لتفادي الوقوع في الأخطاء .
- 6- ضرورة التحضير الجيد للدرس من طرف المعلم ليتعزز في نفسه الثقة .
- 7- توفير الدعم من الإدارة ومساعدتها لحل مشاكل المعلمين ومنها الدعم المعنوي المقدم من طرف الإدارة للمعلم .
- 8- إعطاء الإدارة المدرسية لأفراد يتحلون بروح المسؤولية والكثير من الضمير المهني .

أردنا من خلال دراستنا أن نتعرف على دور الإدارة المدرسية في تحسين الأداء البيداغوجي للمعلمين ، وبعد إتمام الدراسة بشقيها النظري والميداني توصلنا إلى أن الإدارة المدرسية لها دور كبير وعلاقة في تحسين الأداء البيداغوجي للمعلمين .

إن الدراسة التي قمنا بها تنتمي إلى قطاع له أهمية تجعله مستقطبا لعدد كبير من الدراسات نأمل أن تفتح المجال للباحثين ليتعمقوا أكثر في دراساتهم .

أولا :المصادر .

1- القرآن الكريم .

ثانيا : القواميس والكتب .

2- محمد عاطف ، قاموس دار الإجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، 1995 .

3- المعجم الوسيط ، دار المعارف ، ط2 ، القاهرة .

4- أحمد إبراهيم أحمد ، الإشراف المدرسي من وجهة نظر العاملين في الحقل التعليمي ، دار

الفكر العربي ، القاهرة ، 1987 .

5- أحمد صقر عاشور، إدارة الأفراد ، ط2 ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 1983 .

6- أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمة ، الدار الجامعية ، بيروت ، لبنان ، 1989 .

7- جابر عبد الحميد جابر، المرشد المعلم ، مكتبة عبد الخالق، بيروت، لبنان 1995.

8- جودت عزت عطوي ، الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية ، دار

الثقافة للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2001 .

9- جمال الدين محمد مرسي ، ثابت عبد الرحمان إدريس : السلوك التنظيمي ، دار الجامعية ،

الإسكندرية ، 2002 .

10- جمال محمد أبو الوفا ، إتجاهات جديدة في الإدارة المدرسة ، دار المعرفة الجماعية ،

جامعة الزقازيق ، د . ط ، 2000 .

11- دياب إسماعيل محمد ، الإدارة المدرسية ، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ،

الاسكندرية ، 2000 .

12- هادي مشعان ربيع ، المدير المدرسي الناجح ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ،

ط1 ، عمان ، الاردن، 2006 .

13- هادي مشعان ربيع ، تطوير الإدارة المدرسية ، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر

والتوزيع ، عمان الأردن ، 2008 .

14- واصل جميل حسين المومني ، الإدارة المدرسية الفعالة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط

1 ، عمان ، 2008 .

15- الحريري وافرة ، التقويم التربوي ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ،

د.ت.

- 16-** العمايرة محمد حسين ، مبادئ الإدارة المدرسية ، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 1999.
- 17-** محمد الجيلة ، مهارات التدريس الصفي ، دار الميرة ، عمان 2002.
- 18-** محمد الطيب العلوي ، التربية وإدارة المدارس الجزائرية ، ط 1 ، دار البعث ، قسنطينة ، 1988 .
- 19-** محمد زيان عمر، البحث العلمي (مناهجه وتقنياته) ، ط2 ، دار الشروق العربي، جدة السعودية ، 1983.
- 20-** محمد حسنين العجمي ، إستراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف ، دار المسيرة ، ط 1 ، الأردن ، 2008 .
- 21-** محمد حمدات ، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008.
- 22-** محمد محمد الحماحمي ، عفة مختار عبد السلام ، مدخل في التربية البدنية المقارنة والرياضة ، مركز الكتاب ، ط1 ، القاهرة ، 1997 .
- 23-** محمد منير مرسي ، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب ، القاهرة ، 2001
- 24-** محمد مصطفى زيدان ، دراسة سيكولوجية تربوية لتلميذ التعليم العام ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية بن عكنون ، الجزائر ، د.ت .
- 25-** محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 .
- 26-** محمد عبد الحليم مسي ، علم النفس التربوي للمتعلمين ، ط1 ، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية ، 1991 .
- 27-** محمد عثمان نجاتي ، علم النفس الصناعي ، ط2 ، مطبعة لجنة التأليف والنشر والترجمة ، القاهرة ، مصر ، د.ت .
- 28-** محمد شفيق ، علم الاجتماع والمنهج العلمي ، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ، المطبعة العصرية بالاسكندرية ، 1985.
- 29-** محمود عيد المسلم الصليبي ، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية ، ط1 ، 2008 .
- 30-** نادر فهمي الزيود وآخرون ، التعلم والتعليم الصفي ، ط4 ، دار الفكر ، الأردن ، 1999 .

- 31-** نشوان يعقوب حسين ، الإدارة و الإشراف التربوي ، ط3 ، مطبعة عمرو الحلبي ، القاهرة ، 1992.
- 32-** سامي سلطي عريفج ، الادارة المدرسية المعاصرة ، دار الفكر للطباعة و النشر ، عمان ، الاردن ، 2001.
- 33-** سلامة عبد العظيم حسين ، إتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة ، دار الفكر، ط1، الأردن ، 2004 .
- 34-** سمعان هيبية ، محمد منير مرسي ، الإدارة المدرسية الحديثة ، ط1، عالم الكتب ، د.ت.
- 35-** عابدين محمد ، الإدارة المدرسية الحديثة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2001،
- 36-** عايذة سيد خطاب ، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر العربي ، عين شمس ، مصر .
- 37-** عبود عبد الغني ، إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة ، دار الفكر ، كلية عين شمس ، 1995 .
- 38-** عبد الحميد ، مصطفى ملاح ، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، ط 31 ، دار المريخ ، السعودية ، 2002 .
- 39-** عبد الفتاح الخواجا ، تطوير الادارة المدرسية ، دار الثقافة ، عمان الاردن ، 2004.
- 40-** عبد الرحمان بن سالم ، المرجع المدرسي في التشريع الجزائري للمعلمين والاساتذة و طلبة المعاهد التكنولوجية للتربية والمركز الوطني ، والمراكز الجهوية لتكوين إطارات التربية ، ط2 .د،ت.
- 41-** عبد الرحمان صالح الأزرق ، علم النفس التربوي للمعلمين ، ط1 ، دار الفكر العربي لبنان ، مكتبة العلمية العالمية ، طرابلس ، ليبيا ، 2000 .
- 42-** عبد الله رشدان، نعيم جعيني، المدخل الى التربية والتعليم ، دار الشروق، ط2، عمان، الاردن ، 2002.
- 43-** عزت عبد الهادي جوت ، الإشراف التربوي مفاهيم وأساليبه ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان الأردن ، د، ت .
- 44-** رداح الخطيب وآخرون ، الإدارة والإشراف التربوي ، مطابع الفرزدق التجارية بالرياض ، ط2 ، 1987 .

45- رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط1 ، ملتقى التدريس ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية ، 2001.

46- رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط3 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، المطبعة الجهوية ، قسنطينة ، 2008.

47- خير الدين هني ، مقارنة التدريس بالكفاءات ، ط1 ، الجزائر، 2005 .

ثالثا: المقالات ومجلات والجراند:

48- ابو الوفا جمال ، دورة الإدارة المدرسية في تهيئة الموارد البشرية للمشاركة في إنجاز سياسة التغيير التربوي الفعال ، المؤتمر السنوي الثالث إدارة التغيير في التربية وأدواته في الوطن العربي ، جامعة عين شمس ، جزء 2 ، 1995 .

49- المعلم ، مجلة ثقافية مستقلة ، العدد 09 ، 2001 .

50- بن زاف جميلة ، تأهيل المعلم في ضوء الإصلاحات التربوية الجديدة في الجزائر ،- مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 13 ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر، ديسمبر 2013 .

51- محمد كرزو واخرون ، المتمدرس المغربي في ظل مقارنة التدريس بالكفايات ، بحث تربوي ، المغرب، 2009.

52- عبد الحفيظ مقدم، اثر الخصائص الشخصية للمدرين على فاعليتهم في تسيير، مجلة البحوث، السنة 6 العدد 6، الجزائر 1993،1992.

رابعا: مذكرات تخرج

53- بن عقيلة كمال ، النشاط البدني والرياضي على مستوى الطور الأول والثاني لمرحلة التعليم الأساسي ومدى إنعكاسه على البعد النفسي التربوي ، معهد التربية البدنية والرياضية دالي إبراهيم ، جامعة الجزائر ، 2000 .

54- شلغوم عبد الرحمان، إبراز أهمية الإتصال في العلاقة البيداغوجية ودوره في تدريس التربية البدنية والرياضية ، معهد التربية البدنية والرياضية دالي إبراهيم، جامعة الجزائر ، 1994

خامسا : الإصدارات .

55- النشرة الرسمية للتربية الوطنية ، قانون التوجيهي للتربية الوطنية ، رقم 08 . 04 المؤرخ في 23 جانفي، 2008.

- 56- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، مدخل إلى علوم التربية ، تكوين أساتذة التعليم الأساسي ، الديوان الوطني للتكوين والتعليم عن بعد ، 2006 .
- 57- وزارة التربية الوطنية ، سند تكويني لفائدة مديري التعليم الثانوي والإكمالي ، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم .
- 58- القرار رقم 175 ، يحدد مهام مدير المدرسة الأساسية ، المؤرخ في 02 مارس 1991.
- 59- عبد الله قلي ، فضيلة حناش ، التربية العامة ، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم ، الجزائر ، 2009 .

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف – المسيلة

قسم : علم الاجتماع

فرع : علم الاجتماع التربوي

استمارة بعنوان : دور الإدارة المدرسية في تحسين الأداء البيداغوجي للمعلمين

دراسة ميدانية بمدارس سيدي عامر

معلمي الفاضل ، معلمتي الفاضلة .

بعد التحية والسلام ، نقدم بين يديك هذه الإستمارة في إطار إجراء الدراسة الميدانية التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص تربوي لذا نرجوا منكم معلمينا الكرام أن تتفضلوا علينا بجزء من وقتكم لملء هذه الإستمارة وذلك بإجاباتكم بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة طالما أنها تعبر عن رأيكم بصدق ، ونحيطكم علما أن المعلومات التي سوف تدلون بها ستحظى بسرية تامة ، و أنها لا تستخدم إلا لأغراض علمية وشكرا لكم على حسن تعاونكم معنا .

الطالبة : كمال مريم

البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر انثى

السن : سنة

المستوى التعليمي : متوسط ثانوي جامعي

الالتحاق بالمهنة : مباشر مسابقة

الخبرة المهنية : اقل من خمسة سنوات من 5 الى 1 سنوات 5 سنوات وما فوق

المادة التي تقوم بتدريسها :

موقع السكن : قريب من العمل بعيد عن العمل

II-بيانات حول تمكن الإدارة المدرسية من العمل بمبدأ روح الفريق

1- هل ينظم المدير لقاءات ودوريات لمناقشة سير العملية التربوية داخل المدرسة ؟

دائما احيانا نادرا مطلقا

2- هل يستجيب المدير لك عند طلب المساعدة منه ؟

نعم لا

3- هل يقوم المدير بإشراكك في رؤية ما يجب أن يكون عليه التدريس الجيد ؟

نعم لا

4- هل يعمل المدير على توظيف اقتراحك لحل المشاكل التعليمية في المدرسة ؟

نعم لا

5- اذا وقعت لك مشكلة اثناء التعليم كيف تتعامل معك ادارة المدرسة ؟

تعمل على حلها تتجاهلها اخرى

6- كيف هي علاقتك بالادارة المدرسية ؟

جيدة سيئة عادية

7- هل تتفهم الادارة المدرسية ظروفك الخاصة ؟

نعم لا

III- تمكن الإدارة المدرسية من تقديم توجيهات وتوضيحات للمعلمين

8- هل يقدم لك المدير طرقا نموذجية حول طرق التدريس ؟

نعم لا

9- هل توفر لك الإدارة الوسائل التعليمية المناسبة لتفادي الوقوع في الأخطاء أثناء التدريس ؟

نعم لا

10- هل ترى ان الوسائل المتوفرة في المدرسة كافية ؟

نعم لا

11- هل يحسن التلاميذ استخدامها ؟

نعم لا

12- هل تستشير زملائك في المادة اثناء تحضيرك لدرس ؟

نعم لا

13- هل تعتقد ان الايام البيداغوجية او الندوات الدورية كافية لمساعدتك على التغلب على المصاعب ؟

نعم قليلا بعض الشيء ابدا

14- من اين تصلك المستجدات الخاصة بالعملية التعليمية ؟

من المدير زملاء مفتش اخرى

IV- دعم الإدارة المدرسية للمعلم وكيفية ادائه داخل الصف المدرسي

15- هل تحضر دروسك باستمرار ؟

نعم لا

16- هل تواجهك صعوبات خاصة بالقاء الدرس ؟

نعم لا

17- كيف تتصرف في حالة ملاحظتك لنقص الرغبة في العمل لدى تلاميذك ؟

تبدأ بالصراخ والانفعال لا تبالي

تطرح اسئلة عليهم تغيير النشاط المقترح اخرى

18- إذا لاحظت ضعفا في مستوى التعليم هل تعالجه ؟

فرديا جماعيا

- 19- هل تعزز ثقة التلميذ بنفسه وتشجيعه باستمرار على احراز النجاح ؟
لا نعم
- 20- هل يساعدك دعم الادارة لحل هذه المشاكل ؟
لا نعم
- 21- هل تعاني من الاكتظاظ في القسم ؟
لا نعم
- 22- هل تعاني من كثافة الحجم الساعي ؟
لا نعم
- 23- هل تبذل مجهود مضاعف لتوصيل المعلومة للتلميذ ؟
لا نعم
- 24- هل تقترب من التلاميذ أثناء أداء بعض النشاطات التعليمية ؟
لا نعم
- 25- عند ختامك للدرس تطلب من التلميذ انجاز عمل موحد قصد اكتساب مهارة ؟
لا نعم
- 26- هل تتحكم جيدا في طرق التدريس ؟
لا نعم
- 27- كيف تقيم اداءك ؟
جيدة متوسطة
- 28- هل تقدم لك الادارة المدرسية الدعم المعنوي من عبارات الشكر والثناء ؟
لا نعم
- 29- هل انت راضي عن تقييم المدير لك ؟
لا نعم