

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

الرقم التسلسلي / 2020

التسيير الإداري ودوره في تحسين الأداء البيداغوجي لأستاذ

التعليم الثانوي

دراسة ميدانية بثانويتي عبد الرحمان بن عوف وقسوم العيد بعين الخضراء

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في شعبة توجيه وارشاد

إشراف الدكتور

د. قرساس حسين

من إعداد الطالبة:

- زهراء بركاتي

السنة الجامعية: 2020/2019م

أعوذ بالله من الشيطان الرجيم
بسم الله الرحمن الرحيم

«قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت
العليم الخليم»

سورة البقرة - آية 32

شكر وتقدير

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وإمتمانه ونشهد أن

لا إله إلا الله وحده لا

شريك له تعظيما لشأنه ونشهد أن سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله

الداعي إلى رضوانه

صلى الله عليه وعلى آله وأصحابه وأتباعه وسلم.

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لي لإتمام هذا البحث

المتواضع أتقدم بجزيل الشكر

إلى من

شرفني بإشرافه على مذكرة بحثي الأستاذ " فرسان حسين " الذي

لن تكفيه حروف هذه المذكرة لإيفائه حقه ونشكر له صبره

الكبير وتوجيهاته العلمية التي ساهمت بشكل كبير في إتمام

وإستكمال هذا العمل؛ إلى كل أساتذتي واطح بالذكر اللجنة

المناقشة

كما أتوجه بخالص شكري وتقديري إلى كل من ساعدني من قريب

أو من بعيد على إنجاز وإتمام هذا العمل.

الشكر موصول لمكتبة روان للخدمات الجامعية

إهداء

اهدي هذا العمل إلى مشكاة النجاح في حياتي...والدتي

إلى سراج الأمان والود وطوق نجاتي...والدي

إلى رياحين تقاسمني أنفاسي وتعرجاتي...إخوتي

إلى من وهبني حبر قلبي ونور كلماتي...اساتذتي

الى من سار معي الدرب خطوة بخطوة في اكمال هذه

المذكرة ... زوجي

الى العائلة الكبيرة من أخوال وأعمام

الى الكتكوت "رسيم"

الى الأميرة الرائعة "أروى"

الى كل من اود ذكرهم ولم استطع اهدي ثمرة جهدي هذا برا

ووفاء وتقديرا

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
/	شكر و عرفان
/	إهداء
/	فهرس المحتويات
/	فهرس الجداول
/	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: الاطار العام للدراسة	
5	1- إشكالية الدراسة
7	2- الفرضيات
7	3- مبررات اختبار الدراسة
7	4- أهمية الدراسة
8	5- أهداف الدراسة
8	6- تحديد المفاهيم
11	7- الدراسات السابقة:
الفصل الثاني: التسيير البيداغوجي	
17	تمهيد:
18	1- ماهية التسيير الاداري:
18	1-1 مفاهيم حول التسيير الاداري
19	2-1 خصائص التسيير الاداري:
20	3-1 وظيفة التسيير الاداري:
30	2- أهداف التسيير الاداري:

31	1-2 تحقيق النمو الجسمي
31	2-2 تحقيق النمو اللغوي:
31	3-2 تحقيق النمو الإجتماعي:
31	4-2 تحقيق النمو الوجداني:
32	3- عناصر التسيير الاداري:
33	4- مفهوم التسيير البيداغوجي في الإدارة التعليمية:
34	5- الدور البيداغوجي لمدير المؤسسة التعليمية (الثانوية):
36	6- المعايير الفنية والتقنية لاختيار مدير المؤسسة التعليمية:
39	7- الوسائل التعليمية
39	1-7 تعريفها
40	2-7 خصائص الوسيلة التعليمية المناسبة وتتمثل في:
40	3-7 أهمية الوسائل التعليمية:
41	4-7 خصائص الوسائل التعليمية الملائمة تتمثل في:
42	5-7 استخدام الوسائل التكنولوجية في التعليم:
44	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الأداء البيداغوجي للأستاذ	
46	تمهيد
47	1- الأداء
47	1-1 مفهوم الأداء
47	2-1 مكونات الأداء
49	3-1 محددات الأداء
51	4-1 عوامل الأداء
52	4-1 طرق قياس الأداء

53	1-5 تحسين أداء الأساتذة وتطوير قدراتهم:
54	2- البيداغوجيا
54	1-2 العلاقات البيداغوجية
57	2-2 النماذج البيداغوجية ومقاربات التدريس
59	2-3 مقاربات التدريس
64	3- الأستاذ
64	3-1 تعريف الأستاذ
65	3-2 أهمية الأستاذ في العملية التعليمية:
67	3-3 دور الأستاذ ومهامه داخل الصف الدراسي
69	4- تقويم أداء الأستاذ:
71	الخلاصة:
الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج	
73	تمهيد
74	1- الدراسة الاستطلاعية
74	2- المنهجية
75	3- العينة
76	4- أساليب تحليل البيانات
77	5- تفرغ البيانات وتحليلها
98	6- النتائج العامة للدراسة :
101	الخاتمة
103	قائمة المراجع
108	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
1.	يمثل تصور كل من البيداغوجيات المحتويات والأهداف والكفايات	62
2.	الجنس	77
3.	الخبرة	78
4.	نوع الشهادة	79
5.	ينظم المدير لقاءات لمناقشة سير العملية التربوية داخل المؤسسة التربوية	80
6.	يستجيب المدير عند طلب المساعدة منه	81
7.	يقوم المدير بإشراكك في رؤية ما يجب أن يكون عليه التدريس الجيد	82
8.	يأخذ المدير اقتراحك لحل المشاكل التعليمية في المؤسسة	83
9.	تعمل الإدارة المدرسية على حل المشكلات التي تقع أثناء التعليم	84
10.	يرتبط المدير بعلاقة إيجابية مع الأساتذة	85
11.	تتفهم الإدارة الظروف الخاصة للأساتذة	86
12.	يقدم المدير توجيهات حول طرائق التدريس الجيدة.	87
13.	الوسائل التعليمية المتوفرة في المؤسسة كافية	88
14.	يساعدك المدير في تجاوز صعوبات المنهاج الدراسي	89

90	التوجيهات التي يقدمها المدير أثناء الندوات الداخلية تساعدك في عملية التدريس	.15
91	يزودك المدير بالمستجدات الخاصة بالعملية التعليمية	.16
92	يساعدك المدير في التحضير للدروس	.17
93	يساعدك المدير في إدارة الصف الدراسي	.18
94	يساعدك المدير في معالجة المشكلات التعليمية داخل الصف الدراسي	.19
95	يساعدك المدير في إستشارة الدافعية لدى المتعلمين	.20
96	يساعدك المدير في تجاوز الصعوبات التي أواجهها أثناء الدرس	.21
97	يزورك المدير داخل الصف الدراسي	.22

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
32	يوضح عناصر التسيير الاداري	.1
42	نموذج دايل ايدغار:1969: Edgard .DALE لترتيب الوسائل التعليمية	.2
61	يبين النماذج البيداغوجية ومقاربات التدريس	.3
77	الجنس	.4
78	الخبرة	.5
79	نوع الشهادة	.6
80	ينظم المدير لقاءات لمناقشة سير العملية التربوية داخل المؤسسة التربوية	.7
81	يستجيب المدير عند طلب المساعدة منه	.8
82	يقوم المدير بإشراكك في رؤية ما يجب أن يكون عليه التدريس الجيد	.9
83	يأخذ المدير اقتراحك لحل المشاكل التعليمية في المؤسسة	.10
84	تعمل الإدارة المدرسية على حل المشكلات التي تقع أثناء التعليم	.11

85	يرتبط المدير بعلاقة إيجابية مع الأساتذة	.12
86	تتفهم الإدارة الظروف الخاصة للأساتذة	.13
87	يقدم المدير توجيهات حول طرائق التدريس الجيدة.	.14
88	الوسائل التعليمية المتوفرة في المؤسسة كافية	.15
89	يساعدك المدير في تجاوز صعوبات المنهاج الدراسي	.16
90	التوجيهات التي يقدمها المدير أثناء الندوات الداخلية تساعدك في عملية التدريس	.17
91	يزودك المدير بالمستجدات الخاصة بالعملية التعليمية	.18
92	يساعدك المدير في التحضير للدروس	.19
93	يساعدك المدير في إدارة الصف الدراسي	.20
94	يساعدك المدير في معالجة المشكلات التعليمية داخل الصف الدراسي	.21
95	يساعدك المدير في إستثارة الدافعية لدى المتعلمين	.22
96	يساعدك المدير في تجاوز الصعوبات التي أواجهها أثناء الدرس	.23
97	يزورك المدير داخل الصف الدراسي	.24

مقدمة

تعتبر الإدارة المدرسية فن عرفته البشرية منذ أقدم العصور، حيث ظهرت النواة الأولى للنشاط الإداري في الفكر الإنساني قديماً، 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 وأصبح نجاح المؤسسات أو فشلها مرهون بمدى التحكم في سلوكيات الإدارة وتطبيقاتها العلمية.

وتعد الإدارة المدرسية بمختلف عملياتها نشاط مؤثراً في جميع المؤسسات المختلفة في المجتمع سواء كانت هذه الإدارة صناعية أو تجارية، إلا أن من بين أكثر القطاعات تأثراً بمجال الإدارة قطاع التربية والتعليم، وذلك من خلال ظهور ما يصطلح عليه بالإدارة المدرسية، إذ تلقى هذه الأخيرة إهتماماً مشتركاً 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، وينظر إلى المدراء على أنهم يمتازون بموهبة فطرية، اختلفت النظرة وأصبح ينظر إليها على أنها المنصب الإداري الذي يترأس وحدة تربوية تقع عليها واجبات إدارية وتعليمية .

إن الإدارة المدرسية ذات أهمية بالغة بالنسبة للتلميذ وللأستاذ 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 عنصراً هاماً من العملية التربوية بمفهومها الشامل .

و بما أن المؤسسة التربوية عبارة عن تجمع بشري يمارس الإدارة ويتأثر 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 والعقلية والنفسية ... وهذا من شأنه الرقي بالمجتمع، من جهة أيضا التنسيق الإداري والفني لجميع أعمال المدرسة وأنشطتها المختلفة بالشكل الذي يضمن نجاح العملية التعليمية والتربوية من جهة أخرى .

وباعتبار المدرسة تربوية لها أهمية بالغة فإنها تحتاج إلى من يسيرها ويقوم بكافة أعمالها من توجيه للمعلمين والإشراف عليهم وهذا من أجل تحقيق الأهداف المؤسسة، إذ يعد مدير المدرسة العنصر الفعال في إدارة المدرسة لما له من مهام ومسؤوليات فهو القائد التربوي الذي يعمل مع المسؤولين على تحديد وتشخيص المشكلات والعراقيل التي تواجه المدرسة وإعطاء الحلول لها، كما يقوم بتشجيع المرؤوسين على الإبداع والإبتكار وذلك من خلال تطوير قدراتهم ومهاراتهم وهذا ما ينعكس إيجابيا على توفر جو مدرسي مناسب تسوده الثقة المتبادلة والإستقرار مع الحرص على التعاون وتبادل المعلومات والخبرات فيها بين المعلم والمدير فالمعلمين بإعتبارهم طرف ثان في الإدارة المدرسية يؤثرون في العملية التربوية من جهة ويساهمون في إتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة من جهة أخرى، هذا ما يولد لديهم روح التعاون خاصة عندما يشعرون بأنهم محل تقدير وإحترام من طرف المدير، على عكس ذلك إذا ما شعروا باللامبالاة والتهميش فإن هذا من شأنه أن يؤدي بهم إلى صراعات داخل المدرسة مما يؤثر على أدائهم البيداغوجي وبالتالي سلبا على مردود التعليم، لهذا جاءت هذه الدراسة لتتناول هذا الموضوع تحت عنوان دور التسيير الإداري في تحسين الأداء البيداغوجي للأساتذة، مشتملة على قسمين أحدهما نظري والآخر ميداني أستهل الفصل النظري بالإطار العام للدراسة.

أما الفصل الثاني والذي عنوانه بالتسيير البيداغوجي، أما في الفصل الثالث من دراستنا والذي هو معنون بالأداء البيداغوجي للأساتذة، ومن الجانب النظري من الدراسة ننتقل إلى الجانب الميداني والذي تضمن بدوره على الفصل الرابع الذي يضم الإدارة المدرسية وعلاقتها بأداء البيداغوجي للأساتذة . وقمنا بوضع تمهيد والمنهج 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 فقائمة المراجع وأخيرا الملاحق.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

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 لآبد من إدارة سليمة لتصريف شؤون الحياة وتحقيق أهداف المجتمع .

وقد حظي قطاع التربية بإهتمام 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 التقدم 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 لتدريس 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 .

كما تعد 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 الاهتمام بتوجيه المعلمين والعمل معهم.

حيث يعتبر المعلم الحجر الأساس في العملية التعليمية ويتوقف إلى حد كبير نجاحها عليه لذلك اهتمت الدول المتقدمة منها والنامية على حد سواء بمسألة إعداده وتكوينه قبل الخدمة وأثناءها، وتقويم أدائه البيداغوجي وفقا لمعايير علمية دقيقة، فالجودة في التعليم تتوقف على جودة الأداء عند المعلم ومدى إتقانه الكفايات 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 اجيال متطورة قادرة على العطاء تعمل على ترقية الفرد وتنمية المجتمع، ويعد التعليم الثانوي همزة الوصل بين قطاع التربية والتعليم العالي، وتتضمن تسيير العملية التعليمية وفق الجداول المحددة الى المفهوم الحديث الذي يجعل من التلميذ محور العملية التعليمية .

وإذا كان كل عمل يتطلب نوعا من الإشراف والمتابعة حتى يحقق نجاحه ويصل إلى أحسن مستوى وأفضل صورة، فإن عمل المعلم الذي يهدف إلى تربية الأجيال المتعاقبة، وإعداد 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 اهتمت بها النظم التربوية الحديثة، ونظرا لارتباطها الوثيق بالأستاذ وأدائه البيداغوجي جاءت هذه الدراسة للوقوف على أهمية الدور الذي تقوم به الإدارة المدرسية في التسيير لتحسين الأداء البيداغوجي للأساتذة، ومن هذا المنطلق فقد طرحنا هذا التساؤل لتحديد إشكالية الدراسة:

- هل للتسيير الإداري دور في تحسين الأداء البيداغوجي لأساتذ التعليم الثانوي؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية علينا أن نجيب على أسئلة أخرى فرعية جاءت كالتالي:

- هل للجانب البيداغوجي دور في تحسين الأداء البيداغوجي لأستا التعليم الثانوي؟
- هل للجانب المادي دور في تحسين الأداء البيداغوجي لأستاذ التعليم الثانوي؟
- هل للجانب العلائقي دور في تحسين الأداء البيداغوجي لأستاذ التعليم الثانوي؟

2- الفرضيات :

- تكمن الإدارة المدرسية من عمل مبدأ روح الفريق
- تمكن الإدارة المدرسية من تقديم توجيهات وتوضيحات للأساتذة
- دعم الإدارة المدرسية للأساتذة تحسن من كيفية أدائه داخل الصف الدراسي

3- مبررات اختبار الدراسة

- هناك عدة مبررات التي دعت إلى القيام بهذه الدراسة نذكر منها:
- كونه يعتبر موضوع الساعة، ويكتسي طابع الجدية.
 - كونه يمس أهم قطاع من قطاعات المجتمع وهو التربية والتعليم.
 - البحث عن دور التسيير الإداري وعلاقته بالأداء البيداغوجي للأساتذة.
 - التعرف على العلاقة بين الإدارة المدرسية والأساتذة وكيفية التحسين من أدائهم.

4- أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة كونها تسلط الضوء على دور التسيير الإداري في تحسين الأداء لأساتذة المرحلة الثانوية 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 الاتجاه المطلوب .

5- أهداف الدراسة

- الكشف عن واقع الإدارة المدرسية ودورها في التسيير اتجاه المعلمين وبالتالي تسليط الضوء على نمط دور الإدارة إلى زيادة في تحسين الأداء البيداغوجي لأساتذة المدارس الثانوية.

- 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 التحفيزات والتوضيحات اللازمة للمعلم.
- معرفة مدى رضا المعلمين من الإدارة المدرسية من طرف المدير وعلاقته بأدائهم المهني داخل القسم.
- التعرف على إيجابيات وسلبيات التسيير الإداري.

6- تحديد المفاهيم

1-6-1 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 والإشراف التربوي، ط3، مطبعة عمرو الحلبي، القاهرة، 1992، ص 2.

² - محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، 2001، ص 133 .

6-2 التسيير الإداري

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

أو هو ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المؤسسة وخارجها وفقا لسياسة عامة أو فلسفة تربوية تضعها الدولة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة⁽²⁾.

ويعد التسيير الإداري هو جميع الجهود والأنشطة والعمليات من تخطيط وتنظيم ورقابة ومتابعة وتوجيه 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 مجتمعه⁽³⁾.

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

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.

4-6 البيداغوجيا:

كلمة يونانية مركبة من مقطعين الأول PED وأصله PAIS أو PAIDOS بمعنى طفل، والمقطع الآخر Agogle وأصله Ogoge بمعنى القيادة والتوجيه (action de conduire). فالكلمة إذن تعني توجيه الأطفال أو قيادتهم⁽¹⁾.

5-6 الاستاذ الثانوي:

هو ذلك الشخص الذي يقوم بتلقين التلاميذ المعلومات وإكسابهم المهارات وتزويدهم بالخبرات، والذي يعمل جاهدا لإحداث التغيير في ذهن التلميذ بملء الفراغ وتطوير التفكير وتنمية الخصال وغرس الأخلاق الاجتماعية⁽²⁾.

التعريف الإجرائي: ونقصد به ذلك الشخص الذي يدرس مادة معينة بالمؤسسة والذي يقوم بتدريس التلاميذ مختلف المهارات والخبرات بهدف الرفع من مستوى العملية التعليمية في المادة التي يدرسها.

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 المؤسسة أو من خارجها ضمن شروط ومواصفات معينة أي بمعنى آخر مدير المؤسسة بوصفه قائد تربيوي يجب أن تتوفر فيه الصفات القيادية التي تجعل منه الشخص المناسب لقيادة وتوجيه المؤسسة التربوية لتحقيق الأهداف المرسومة لها بأفضل صورة ممكنة⁽³⁾.

التعريف الإجرائي: المدير هو القائد الإداري والأكاديمي للمؤسسة الذي له استقلالية جديرة في تنظيم المؤسسة، والهيئة القائمة عليها، ومع ذلك فهو مقيد بعدد من الضوابط،

¹ - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مدخل إلى علوم التربية، تكوين أساتذة التعليم الأساسي، الديوان الوطني للتكوين والتعليم عن بعد، 2006، ص 44.

² - محمد الطيب العلوية التربية والإدارة المدار على الجزائرية، ط1، دار البعث، قسنطينة، 1988، ص 231.

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

والتوازنات التي تمارس بواسطة مجلس المؤسسة والإتجاهات الخاصة بهيئة التدريس وجمعيات أولياء التلاميذ والسياسة الكلية التعليمية المحلية⁽¹⁾.

7- الدراسات السابقة:

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

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 والقوات التدريس وشعية التدريس، كما هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة الموجودة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي للأساتذة .

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعه على عينة الدراسة الأساسية المكونة من 330 أستاذ وأستاذة تم اختيارهم طبقيا، حيث قام الباحث بتصنيف مجتمع البحث إلى مجموعات وفقا للفئات التي يتضمنها متغير معين أو عدة متغيرات، تم اختار وحدات عينة البحث إختيارا عشوائيا من كل مجموعة حيث تم اختيار 18 ثانوية عشوائيا من أصل 45 ثانوية بولاية المسيلة، 10 من شمال الولاية و8 من الجنوب.

تم معالجة البيانات باستخدام التكرار والنسب المئوية لوصف العينة، وإختيار T. Tert لتحديد الفروق بين الجنسين في مستوى درجة الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى معامل

¹ - عبد الحفيظ مقدم، أثر الخصائص الشخصية للمديرين على فعاليتها في تسيير مجلة البحوث، السنة 6، العدد 6، الجزائر، 1992، 1993، ص88.

تحليل التباين الأحادي لفحص لقروق بين الأساتذة في درجة الرضا عن العمل حسب متغيري سنوات التدريس وشعبة التدريس ومعامل الارتباط بيرانون 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 تعزي 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 استخدم الباحث المنهج الوصفي وتم اختيار عينة قوامها (358) معلما ومديرا وعاملين في الإدارة العليا ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة مكونة من 88 فقرة وقد تم التأكد من صدق الاستبانة وثباتها.وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1- احتلت الصفات القيادية المرتبة الأولى بين مراتب أنماط الإدارة المدرسية تلى ذلك المرتبة الثانية المهام الإدارية والفنية وجاءت المتابعة والتقييم تحتل المرتبة الثالثة.

2- 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 .

3- 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 والفنية ومجموع أنماط الإدارة المدرسية فكانت لصالح الإناث.

و أوصت الدراسة بأن يراعي في تدريب مديري المدارس تنوع النشاطات والبرامج التدريبية وفق المرحلة التعليمية التي يعملون بها مع التأكيد على أن تتضمن برامج التدريب والمؤتمرات والندوات وحلقات وورش العمل والزيارات الميدانية وطرح المشكلات والعمل على حلها وتمثيل الأدوار .

- دراسة الحبيب 1996: وهي بعنوان دور مدير المؤسسة تجاه النمو المهني للمعلم وهدفت الدراسة التأكيد على دور مدير المؤسسة تجاه النمو المهني للمعلم والتعرف على المجالات والجوانب التي على ضوءها يسعى مدير المؤسسة إلى نمو المعلم مهنيا والتعرف على أعلى هذه المجالات والجوانب وأدائها مرتبة من حيث اهتمام مدير المؤسسة بها في سعيه لنمو المعلم مهنيا وأستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي .

وتتكون عينة البحث من مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية البالغ عددهم 112 شخصا من مناطق المملكة العربية السعودية المختلفة .

ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث بإعداد استبانة 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 إلى أن مدير المؤسسة 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 اتفاقا بين مديري المراحل الثلاث حول ترتيبهم لأهمية هذه المجالات في سعيهم نحو نمو المعلم المهني وكشفت النتائج أن كل مجالات من هذه المجالات احتل أهمية من قبل أفراد الدراسة بغض النظر عن الترتيب، مما يؤكد على اهتمام مديري المدارس ينمو 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، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبانة ضمن ثمانية محاور تناولت دور المشرف التربوي في (لتخطيط - 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 الحب والنصح دون تقديم بدائل تطبيقية

- المشرف التربوي يقوم بتشجيع المعلم على التقويم المستمر لكن لا يساهم بخبرته التطبيقية في مجال تفسير نتائج الاختبارات واستخدام 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 المؤسسة 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 .

الفصل الثاني

التسيير اليداغوجي

تمهيد:

تعتبر التسيير الاداري واحدة من العناصر المهمة في العملية التعليمية التعلمية، ولها أثر بارز في إنتاجية العملية التربوية التعليمية في مختلف أوجهها وأبعادها تخطيطا وبرمجة وتنظيما وإشرافا وتوجيها وتقويما، وتهدف التسيير الاداري إلى تنظيم وتسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة وتحسين مخرجات العملية التعليمية التي تعد مستقبل الأمة وثرواتها البشرية، وإن تأثير المدرسة يصل إلى كل هذه العناصر، وأثناء قيامها بمهامها تصطدم بمشكلات تعترض سير عملها.

ولما كانت الدراسة تهدف إلى كشف دور التسيير الاداري في تحسين الأداء البيداغوجي للمعلم كان لابد لنا من التعرف على التسيير الاداري، مفهومها، وظيفتها، أهميتها وخصائصها.

1- ماهية التسيير الاداري:

1-1 مفاهيم حول التسيير الاداري

هناك تعريفات متعددة لمفهوم التسيير الاداري كعملية يمارسها مدير المدرسة، وفيما يلي تعريفات للتسيير الاداري:

حيث تعتبر جميع الجهود والأنشطة 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.

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⁽¹⁾.

تعريف التسيير الاداري 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⁽²⁾.

¹ - د دياب إسماعيل محمد، الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع الأسكندرية، 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.

2-1 خصائص التسيير الاداري:

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

ولكي تتجح التسيير الاداري في عملها ينبغي أن تتصف بالخصائص التالية⁽¹⁾:

- 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.

- 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.

- أن تكون إدارة إجتماعية: وهذا يعني أن تكون بعيدة عن الإستبداد والتسلط، ومستجيبة للمنشورة ولأخذ بآراء الجماعة، مدركة للصالح العام عن طريق عمل جاد مخلص، مشبع بالتعاون والألفة.

- أن تكون إدارة إنسانية: يعني أن تكون التسيير الاداري 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، وأن تحرص على تحقيق أهدافها بغير قصور أو مغالاة.

- 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.

¹ - هادي مشعان ربيع، تطوير الإدارة المدرسية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2008، ص 193.

وهذه الخصائص تفرض على التسيير الإداري أن (1):

- تكون متماشية مع الفلسفة الإجتماعية والسياسية للمجتمع.
- تتسم بالمرونة في الحركة والعمل، ولا تكون ذات قوالب جامدة وثابتة وإنما تتكيف الموقف وتغيير الظروف.
- تكون عملية بمعنى أن تكيف الأصول والمبادئ النظرية حسب مقتضيات الموقف التعليمي. تتميز بالكفاءة والفاعلية، ويتحقق ذلك بالإستخدام الأمثل للإمكانات 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.

3-1 وظيفة التسيير الإداري:

- لقد أدى تطور الفكر التربوي إلى تغير وظيفة التسيير الإداري وإتساع مجالها فلم تعد مجرد عملية تسيير شؤون المدرسة بقدر ما هي إدارة تطوير وإنماء، ويرى كثير من الباحثين أن التسيير الإداري لها مجموعة وظائف يمكن تلخيصها فيما يلي (2):
- 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.

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

² العميرة محمد حسين، مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، و199، ص 57.

- 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.

1-3-1 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.

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، فلقد 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 نقوم

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، فببتدئ 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 ككل⁽¹⁾.

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 تسيير 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 ستنجح أم لا، فكل الخطط لا بد أن تخدم في النهاية مصلحة المدرسة فنقوم 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:

- تحديد الأهداف والأغراض؟ ماذا تريد تحقيقه؟

¹- المرجع نفسه، ص 22.

- 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.
- تقييم وضع الإجراءات التي تسيير عليها لتحقيق الأهداف ؛ كيف سيتم إنجاز ذلك؟ النتائج ؛ هل نجحت بتقسيم النتائج لتحديد ما إذا كان قد تم تحقيق الأهداف؟

1-3-2 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 يتفادى 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 التحديد 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⁾.

ونستطيع أن نستخلص مما سبق مهام التنظيم فيما يلي (2):

- تحديد المسؤوليات والإختصاصات، أي تقسيم العمل بين العاملين ويحدد إختصاص كل منهم.
- تحديد أسلوب العمل وفقا 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.

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

²- المرجع نفسه، ص 14.

3-3-1 التوجيه:

ويقصد به إصدار التوجيهات والتعليمات للمرؤوسين لإخطارهم بالأعمال التي يجب القيام بها وموعد أدائها، والتوجيه عنصر مهم من عناصر الإدارة، فهو حلقة الإتصال بين الخطة الموضوعة 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 التحسين الأداء والتوجيه، يجب أن يكون واضحا لا غموض فيه وخاصة 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 تفضيلا 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 الأعمال⁽¹⁾.

4-3-1 الرقابة:

إذا كان التخطيط هو المرحلة التي تسبق التنفيذ من حيث تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها والأهداف المطلوب الوصول إليها، وإذا كان التنظيم هو تحديد للمسؤوليات والسلطات فيما يتعلق بتلك الأعمال والأهداف، وإذا كان التوجيه هو إرشاد المرؤوسين في

¹- جودت عزت عطوي، الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2001، ص21.

تنفيذهم للأعمال، فإن الرقابة هي التأكيد من سير الأعمال في اتجاه 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 وبأكبر 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 إنحراف 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 أهداف⁽¹⁾.

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

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

للمقررات الدراسية وصيانة الأبنية وتجهيزاتها، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي وإعداده لتولي مسؤولياته في حياته الحاضرة والمستقبلية، بالإضافة إلى الإرتفاع بمستوى أداء المعلمين لتنفيذ المناهج الموضوعة من أجل تحسين العملية التربوية وتحقيق الأهداف الموضوعة.

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 التسيير الإداري نفسها أمام مفهوم جديد للمدرسة وللمجتمع فكيفت أساليبها وعدلت من طرق العمل بها وتحقق المدرسة هذا التقارب وتلك المشاركة، ويمكن أن نوضح أهم وظائف التسيير الإداري عن طريق تحديد أهم واجبات المدير بإعتباره المسؤول الأول عن التسيير الإداري ومنها⁽¹⁾:

- تحسين المنهج والعملية التعليمية.
- تنظيم وإدارة وتنسيق العمل المدرسي.
- القيادة المهنية للمدرسين والنجاح في العمل.
- توجيه التلاميذ ومساعدتهم على التكيف.
- العمل الكتابي والمراسلات.

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

- تفويض السلطة والمسؤوليات.

- تقويم العملية التعليمية.

ومن جهة أخرى أورد محمد العمائرة أن وظائف التسيير الإداري تتلخص في أربع

نقاط أساسية وهي⁽¹⁾:

- دراسة المجتمع ومشكلات وأهدافه وأمانية، والعمل على حل مشكلات وتحقيق أهدافه.

- العمل على تزويد المتعلم -باعتباره 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 لشخصياتهم.

- 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:

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 والمنسجم والمتوازن 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⁽²⁾:

¹- هادي مشعان ربيع، مرجع سابق، ص 193.

²- هادي مشعان ربيع، مرجع سابق، ص 193.

- المعرفة الفكرية والمنهجية، بما يسهل عمليات التعلم والتحضير للحياة العملية.
 - إثراء الثقافة العامة للتلاميذ بتعميق عمليات التعلم ذات الطابع العلمي والأدبي والفني، وتكييفها باستمرار مع التطورات الإجتماعية والثقافية والتكنولوجية والمهنية.
 - تنمية قدرات التلاميذ الذهنية والنفسية والبدنية وكذا قدرات التواصل لديهم وإستعمال مختلف أشكال التعبير اللغوية منها والفنية والرمزية والجسمانية.
 - ضمان تكوين ثقافي في مجالات الفنون والآداب والتراث الثقافي.
 - تزويد التلاميذ بكفاءات ملائمة وممتينة 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 والفنية والترفيهية والمشاركة في الحياة المدرسية والجماعية.
- 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 يأتي (1):
- توعية الأجيال الصاعدة بأهمية العمل، بإعتباره عاملا حاسما من أجل حياة كريمة ولائقة والحصول على الإستقلالية، وبإعتباره على الخصوص ثروة دائمة تكفل تعويض نفاذ الموارد الطبيعية وتضمن تنمية دائمة للبلاد.

¹- المرجع نفسه، ص 62، 63.

- تكوين مواطنين قادرين على المبادرة والإبداع والتكيف 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 استثمار المعارف والمهارات المكتسبة وتوظيفها.
- الإلتحاق بتكوين عال أو مهني أو بمنصب شغل يتماشى وقدراتهم وطموحاتهم.
- التكيف باستمرار مع تطور الحرف والمهن وكذا مع التغيرات الإقتصادية والعلمية والتكنولوجية.
- الإبتكار وإتخاذ المبادرات.
- إستئناف دراستهم أو الشروع في تكوين جديد بعد تخرجهم من النظام المدرسي وكذا الإستمرار في التعلم مدى الحياة بكل إستقلالية.

2- أهداف التسيير الإداري:

لم تعد التسيير الإداري 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 للمجتمع⁽¹⁾.

¹- سمعان هبية، محمد منير مرسي، الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، عالم الكتب، د.ت، ص 10.

1-2 تحقيق النمو الجسمي

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

2-2 تحقيق النمو اللغوي:

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

3-2 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 إندفاعا نحو تحقيقه.

4-2 تحقيق النمو الوجداني:

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

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

3- عناصر التسيير الاداري:

تعتبر التسيير الاداري جهاز متكامل من العاملين في المدرسة وفريق متعاون يسهم كل واحد منهم بدوره، تجمعهم وحدة عضوية من روابط العمل والمشاركة وتحمل المسؤولية (1).

إن جهاز المدرسة يتألف من مدير المدرسة ونائبه والمدرسين الأوائل والمدرسين والمشرف الإجتماعي وأمين المكتبة وأمين المختبر والإداريين. وإذا إعتبرنا أن التسيير الاداري هرم فإن المدير على رأس هذا الهرم (2).

الشكل (رقم 01): يوضح عناصر التسيير الاداري



من الشكل السابق (رقم 01) يتضح لنا أن مدير المدرسة هو على رأس التسيير الاداري، ويعتبر مدير المدرسة عاملاً أساسياً حيث أنه يمكن المدرسة من النجاح في تأدية وظيفتها وتربية أبنائها.

¹ - هادي مشعان ربيع، المدير المدرسي الناجح، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص24.

² - عبد الحميد، مصطفى ملاح، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ط 31، دار المريخ، السعودية، 2002، ص43.

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 مجتمعهم.

4- مفهوم التسيير البيداغوجي في الإدارة التعليمية:

يعتبر التسيير البيداغوجي الوظيفة الرئيسية لمدير المؤسسة التربوية، وتتطلب هذه الوظيفة اكتساب تقنيات التسيير وفنيات الجانب العلمي والتطبيقي في تنظيم أعمال الأساتذة ومتابعتها ومراقبتها ومدى قدرة التلاميذ على تحصيل البرامج المقدمة، وهذا كله من أجل تحقيق النتائج المنتظرة.

فالتسيير البيداغوجي هو الجانب العلمي والتقني للتربية، أي ما يتعلق بتنظيم التعليم، والوسائل المستعملة والبرامج والمواعيت سير الأيام البيداغوجية في الأقسام والآراء المتداولة في المجالس المنعقدة.

كما أن وظيفة التسيير تمكن المدير وأعضاء الفريق الإداري من حل المشاكل التي تعترض الإطار التربوي من أساتذة وموظفين وتلاميذ، ولا يتم هذا بالوجه المطلوب إلا بالإلمام الكامل بالعمليات البيداغوجية وخباياها التي تسمح للمسير الإداري (خاصة المدير) بتكوين نظرة عميقة وواضحة لعملية التسيير وأساليبه وفنائه في المؤسسة التي يقوم بتسييرها والإشراف عليها. ويزداد الدور أهمية وخطورة حين يتعلق بمؤسسة تربوية (تعليمية).

فواجب المدير أن يسهر على حسن تربية التلاميذ خلقيا وبيداغوجيا، ومتابعة كل ماله علاقة بالدروس والنظام والآداب، لأن التسيير البيداغوجي ما هو إلا وسيلة لغاية هو التربية أي تربية التلاميذ وتكوينهم في مختلف الجوانب، الفكرية، والنفسية، والبدنية ليكونوا مواطنين صالحين يعتزون بماضي أمتهم ويشعرون بالمسؤولية اتجاه وطنهم.

إن النظام الإداري بكل مصالحه وشرائحه، وعلى رأسه المدير، لم يوضع أساسا إلا من أجل تسيير وتوفير الوسائل والشروط الملائمة والضرورية لتحقيق الأهداف

التربوية المرسومة، وعليه وجب أن تتجلى فعالية المدير في تحمل تبعات هذا الدور الكبير من خلال النشاطات التربوية البيداغوجية التي يقوم بها في الميدان يوميا بالتنسيق والتعاون مع مجموع الإطار التربوي، وكذا بأعمال المراقبة والتقييم لمختلف الأعمال قصد التحكم في تسيير وتسجيل حضوره الدائم في المؤسسة التي يشرف عليها⁽¹⁾.

وهو ما يكسبه مع الوقت والممارسة قدرات وفنيات التسيير ويمكنه من تحكم أفضل في أساليب التسيير البيداغوجي المختلفة ورؤية إستشرافية مستقبلية أكثر نضجا لتحقيق المردود التربوي الجيد وهو ما يعزز مكانة المؤسسة بموظفيها الإداريين والتربويين، في المحيط الذي ينتمي إليه.

5- الدور البيداغوجي لمدير المؤسسة التعليمية (الثانوية):

أما دوره البيداغوجي فيزداد أهمية وخطورة، إذ يترتب عنه الاهتمام بالجانب العلمي والتقني من متابعة أعمال الأساتذة وتقييمها، ومراقبة أعمال التلاميذ ومطابقتها للبرامج والمواعيت بشكل يومي ودائم طيلة أطوار السنة الدراسية⁽²⁾.

وهو ما يتطلب جهدا وسهرا كبيرين، ونجمل هذا الدور البيداغوجي في النقاط

التالية:

- تطبيق التعليمات الصادرة عن الوزارة والسلطات الرسمية، وحسن تنفيذها واستغلالها.
- مسؤولية ضبط خدمات الأساتذة والتلاميذ.
- مسؤولية تسجيل التلاميذ لمزاولة دروسهم (الدخول المدرسي ككل)، وضبط مقاييس تشكيل الأفرج التربوية.
- متابعة مدى تحقيق وإنجاز البرامج الدراسية المقررة للعام الدراسي الجاري.

¹ - رشيد اور لسان: التسيير الإداري في مؤسسات التعليم الأساسي والثانوي، " قصر الكتاب، البلدية، الجزائر، 2000 ص 23.

² - مرجع سبق ذكره: ص 25.

- مساعدة الأساتذة الجدد، وتقديم التوجيهات والوسائل الضرورية للقيام بواجبهم.
- تنظيم الفروض والواجبات المنزلية الشهرية والاختبارات الفصلية ومراقبتها.
- زيارة الأقسام والوقوف على مدى تطبيق البرامج والنتائج المحصل عليها.
- ضبط غيابات الأساتذة وتأخراتهم، والعمل على استخلافهم في الوقت المناسب.
- تحضير مجالس التعليم ومجالس الأقسام والإشراف عليها، واتخاذ الإجراءات الضرورية لتكوين المدرسين.
- تنسيق عمل الأساتذة المنسقين للمواد والأقسام وكذا رؤساء الأشغال.
- مراقبة السجلات التنسيقية للمواد والأقسام وتقديم الملاحظات والتوجيهات.
- تنشيط الأيام البيداغوجية والندوات التربوية وضبطها.
- المراقبة التنظيمية لدفاتر النصوص من حيث التدرج في تقديم الدروس وتسلسلها طبقا للتوزيع السنوي والفصلي المقدم من قبل الأساتذة، ومدى تطبيق البرامج وتواتر الفروض المنزلية والدروس التطبيقية، وكذا الدروس الاستدراكية.
- المشاركة في تفتيش ومراقبة موظفي التأطير والحراسة، وكذا مناقشة السادة المفتشين والأساتذة قصد متابعة النتائج والتعليمات المقدمة لهم وتطبيقها.
- المشاركة في العمليات التكوينية بهدف تحسين المستوى، والرفع من الأداء على مستوى المؤسسة، بالنسبة للفريق التربوي والإداري (1).

6- المعايير الفنية والتقنية لاختيار مدير المؤسسة التعليمية:

إن اختيار مدير المؤسسة التعليمية لا يتوقف على مؤهلات علمية فحسب، كما هو الحال بالنسبة للشركات الصناعية والإنتاجية والمؤسسات العمومية الأخرى، بل لابد إضافة إلى ذلك، الاختصاص في هذه الوظيفة والانتماء إلى القطاع، وتوفر شروط الأقدمية والكفاءة العالية في التدريس، وأن يكون قد قضى فيه فترات كافية أثبتت خلالها

¹ - المادة 13 من القرار الوزاري رقم 175 / 176، مارس 1991.

جدارته وقدراته على التبليغ والإقناع، ومؤهلاته في بناء علاقات حسنة والتواصل الإيجابي والفعال مع محيطه التربوي بكل أطرافه وكذا مع المجتمع، وخصال وميزات أخرى تؤهله لهذه الوظيفة.

لذا لا يمكن إسناد هذه المسؤولية إلا بعد فحص دقيق وتقييم شامل عن طريق اللجنة متساوية الأعضاء فقط، بل لابد من استشارة السادة مفتشي التربية والتكوين لمختلف المواد الإبداء آرائهم في المعنيين الراغبين تحمل هذه المسؤولية.

كما أن التكوين التناوبي الذي يتابعه المترشحون من الأساتذة ونواب المديرين للدراسات لهذه الوظيفة في مراكز التكوين يجب أن يخضع لمقاييس أكثر صرامة عند التقييم لاختيار العناصر الكفأة والنزيهة عند التخرج وتولي المسؤولية في المؤسسات التربوية، كما يمكن الاعتماد على آراء السادة مديري التربية عند تكليف هؤلاء بالإشراف على مؤسسة تربوية ومتابعة تسييرهم خلال سنة دراسية كاملة، وبعدها تأتي مسؤولية اللجنة الوزارية للتنشيط بعد معاينة الفترة التربوية التي قضاها المعنى في تسيير المؤسسة والإشراف عليها كحد فاصل ونهائي على مدى قدرته على تحمل هذه المسؤولية مستقبلا، والتأكد من مدى وفاء أستاذ الأمس للعمل التربوي في المؤسسة التي يقوم بالإشراف عليها كمدير اليوم، وأنه لن يفرض في أي جانب من الجوانب السابقة والتي سيتقنها قبل غيره معرفيا وعمليا (ميدانيا)⁽¹⁾.

ومن أجل تسيير فعال وأداء جيد للمدير في مؤسسة التربية، لابد أن تتوفر فيه جملة من المؤهلات والصفات، قد لا نجدها عند سائر المديرين في قطاعات أخرى، وأهمها:

¹ - رشيد أو لسان: التسيير الإداري في مؤسسات التعليم الأساسي والثانوي، ص 30.

أ- الصفات العقلية:

إذ يمتاز باستقلالية التفكير ودقة الملاحظة، ويكون يقظاً ومنتبهاً لكل كبيرة وصغيرة في المؤسسة، ولا بد له من قوة الذاكرة وسرعة الفهم حتى يستطيع أن يجمع بين الأصالة والابتكار، ويحافظ على القيم والتقاليد والأعراف الخاصة بالمنطقة للحفاظ على أصالة التلاميذ والتواصل بين الأجيال، كما أنه يتفتح على المحيط داعياً إلى الابتكار والتجديد الدائمين في مؤسسته، والبحث عن كل ما من شأنه تحسين وضعية المؤسسة المادية والمعنوية، وأن يفهم بعمق محيطه التربوي (الداخلي) وكذا محيطه الخارجي من مؤسسات وهيئات لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بمؤسسته (جمعية أولياء التلاميذ الهيئات الرسمية من ولاية، دائرة، وبلدية، الدرك الوطني، الحماية المدنية... الخ).

ب- الصفات الاجتماعية:

أن يكون ذا شخصية مرنة قادرة على بناء علاقات جيدة والاتصال بالآخرين، سواء في مؤسسته، مع الأساتذة، الإداريين، التلاميذ، العمال البسطاء، فهو كالأب في الأسرة، له قدرة على التأثير في الآخرين واقناعهم وفرض انقيادهم واحترامهم لشخصه بقوة شخصيته قبل أن يكون بقوة القانون، فهو يتصف بالثقة بالذات ويقظة الضمير وشدة التأثير في مساعديه وعامة الأسرة التربوية، وقربه منهم وتحسسه لمشاكلهم وسعيه لحلها وتفهمها.

ج- الصفات الانفعالية:

إن مدير المؤسسة التربوية إنسان قبل أي شيء آخر، فهو إذن منفعل متفاعل مع محيطه، تعترضه الكثير من المشاكل والعراقيل وتواجهه العديد من المواقف مع جميع أفراد الإطار التربوي، فتعتريه لحظات القلق والتشنج والغضب كما تتتابه لحظات الفرح والرضا إلا أنه في كل المواقف والانفعالات وجب أن يتحلى بضبط النفس والحكمة والرزانة، ويتجنب التهور وردود الأفعال السريعة والمواقف المرتجلة التي تسبب له الحرج وتزيد في تآزيم الوضع.

فهو يشارك الجميع أفراحهم وأحزانهم، ويتفهم ظروفهم، ويتفاعل معه. هذا من جهة، ومن جهة أخرى وجب أن يقدر لمكانته كمدير قدرها، ويستشعر حجم الدور الذي كلف به وكل ما يحيط به من معاني وقيم وخصال ومؤهلات فتكون له رغبة في القيادة، وإدراك لقدراته الذاتية ومواهبه الخاصة، وأن يكون واثقا منها حتى يستطيع فرض إرادته على الآخرين وأن لا يلتفت للقضايا التافهة بل يكرس جهده بالأهداف الهامة ويسعى إلى تحقيقها، وأن يثابر عليها بقوة وعزيمة وإخلاص، متخطيا العقوبات والصعوبات، تحديه رغبة في التفوق والبروز بنفسه وبمؤسسته.

كما يتوجب على المدير أن يكون قدوة للآخرين في الوضوح وحسن الخلق والتمسك بالقيم المعلنة وأن يخطط دائما لبلوغ المكاسب التي تعمل على تقدم المؤسسة، كما يعترف بالمساهمات الفردية في نجاح معين وتثمينها والاعتراف لأصحابها بذلك ومكافأتهم إن أمكن من أجل تشجيعهم على بذل المزيد ويتم ذلك بشكل علني ولو على شكل شهادات وتقديرات رمزية.

ولقد لخص الدكتور فاروق السيد عثمان في كتابه خصائص المدير الناجح جملة منها:

- الثقة بالآخرين.
- أن يكون المدير أستاذا قبل أن يكون مديرا.
- أن يمتلك القدرة على الاتصال بالآخرين والتعامل معهم.
- أن لا يقتصر على دور المسير فقط، بل يسعى لحل المشاكل المختلفة.
- أن يعرف كيفية تحسين استخدام الوقت فيما ينفع المؤسسة.
- أن يكون له قوة الحدس لمعرفة البعد التربوي والبيداغوجي لمهامه.
- أن يكون له السلطة والاستعداد لإزاحة وفصل المهملين والفاشلين والمعرقلين للتسيير.
- أن يحيط مساعديه بالرعاية الكاملة، وأن يقدم لهم يد المساعدة.
- أن يكون صاحب رؤى مستقبلية وإستشرافية، ومطلعا على التطورات الحاصلة في تخصصه.

- أن يكون فنانا في إدارة الاجتماعات في مختلف المجالس والاجتماعات والندوات.
- أن يكون مدركا ومستوعبا لأساليب صنع القرار وتنفيذه، ويمتلك حسا للدعاية والفكاهة من حين لآخر⁽¹⁾.

7- الوسائل التعليمية

7-1 تعريفها:

هي مجموعة أجهزة وأدوات ومواد يستخدمها الأستاذ لتحسين عملية التعليم بهدف توضيح المعاني وشرح الأفكار، وتعرف أيضا على أنها وسائط تربوية يستعان بها لإحداث عملية التعلم⁽²⁾.

- **تسميتها وتطورها:** دخلت الوسائل التعليمية وخلال مراحل تطورها تسميات مختلفة وفقا للتطور التاريخي كما يلي:

- **الوسائل المعنية (معينات الدرس):** وتتبع هذه التسمية من الدور الذي تلعبه الوسيلة في مساعدة كل من المعلم والمتعلم في تسهيل عمليتي التعلم والتعليم.

- **الوسائل السمعية البصرية:** وهذا يعود لطبيعة الوسيلة، إما سمعية أو مركبة أو الاثنين معا تنسب محاسبة التي نتعلم بواسطتها.

- **وسائل الإيضاح:** وتدل على الدور الذي تلعبه هذه الوسائل من توضيح ما يقوم به المدرس يشرحه بشكل نظري لا يتضح إلا بهذه الوسائل.

- **التكنولوجية التعليمية:** وتتبع هذه التسمية من طبيعة التقنية المركبة التي تتكون منها هذه الوسائل وتستعملها في التربية.

ووردت تسميات أخرى منها الوسائل التعليمية وهي الأكثر شيوعا ووسائل

الاتصال التعليمية أو الوسائل الوسيطة، وأحدث هذه التسميات هي تكنولوجيا التعليم.

¹-، فاروق السيد عثمان: استراتيجية بناء المهارات السلوكية للقادة الإداريين، داري المعارف، القاهرة، 1997.

²- عبد الحافظ سلامة: الوسائل التعليمية والنهج، دار الفكر، بيروت، ط1، 2000، ص 153.

2-7 خصائص الوسيلة التعليمية المناسبة وتتمثل في:

- التشويق.
- الملائمة.
- التنظيم.
- الصدق.
- الدقة والتناسق.
- الأمان.
- الواقعية⁽¹⁾.

3-7 أهمية الوسائل التعليمية:

لوسائل التعليمية فوائد تربوية جمة يجنيها كل من المعلم والمتعلم وتساعد في حل المشاكل التربوية، وتحقق للتعليم عائدا كبيرا يسهل عملية التعليم والتعلم، فقد قال عنها أحد كبار التربويين وهو " فان خايدر": هي جزء لا يتجزأ من العملية التعليمية " وتتضح أهميتها في:

- إشباع حاجة التعلم والتعلم وجعله أكثر انتباها وتقبلا.
- تنمي في المتعلم حب الاطلاع وترغبه في التعلم.
- تساهم في تعليم أعداد كبيرة من المتعلمين في صفوف مزدوجة، كما توجد في نفس المتعلم الرغبة في التحصيل وتساعد في حل مشكلة تعليم الأعداد المتزايدة من الدارسين⁽²⁾
- فبواسطة الوسائل الجماهيرية والأفلام التربوية والإذاعات المدرسية وغيرها يستطيع التلاميذ الحصول على تعليم أفضل.

¹- نفس المرجع، ص 154.

²- عبد الحافظ سلامة: الوسائل التعليمية والمنهج، ص 156.

- توسيع مجال الحواس وإمكانيات الاستفادة منها، فالوسائل التعليمية توفر كثيرا من الخبرات الحسية التي تعتبر أساسا في تكوين المدركات الصحيحة للتلميذ من شرح لفظي لما يقرأه من الكتب المدرسية وتجعله أكثر انتباها وتقبلا واستعدادا للتعلم.
 - تثير انتباه واستشارة التلاميذ وتزيد من إقبالهم على الدراسة، فالوسائل التعليمية بطبيعتها مشوقة إذا ما توفرت فيها العناصر المطلوبة.
 - تمكن الوسائل التعليمية الأساتذة من تجنب الوقوع في اللفظية: أي تجنب استعمال ألفاظ ليس لها دلالة واقعية.
 - كما يؤدي تنوع الوسائل إلى تكوين وبناء المفاهيم السليمة.
 - تؤدي إلى زيادة مشاركة التلاميذ الإيجابية.
 - تساعد الوسيلة التعليمية على تنوع أساليب التعليم لمواجهة الفروق الفردية بين التلاميذ.
 - تؤدي إلى ترتيب واستمرار الأفكار التي يكونها التلميذ.
 - تقرب التلميذ من الواقع العلمي والتكنولوجي الحاصل في العالم وتهيؤه للمراحل التعليمية المقبلة بثقة أكبر واستعداد أفضل.
- 4-7 خصائص الوسائل التعليمية الملائمة تتمثل في:**
- تشخيص الحقائق.
 - تضيف إلى العملية التعليمية عنصر التشويق والفاعلية.
 - تساعد التلاميذ على فهم المادة وتحليلها.
 - تساعد التلاميذ على ترسيخ المعلومات وتثبيتها.

الشكل رقم (02) نموذج دايل ايدغار: 1969: Edgard .DALE لترتيب الوسائل التعليمية



5-7 استخدام الوسائل التكنولوجية في التعليم:

اكتسحت وسائل التكنولوجيا وفرضت نفسها عن كل مناحي الحياة، وميز هذا العصر التطور الكبير بظهور التلفزيون، والميكروسكوب، وغيره من الأجهزة، فكان لزاما على القطاع التربوي الاستفادة من هذا التطور وتوظيفه بالطريقة الأمثل في التربية والتعليم، والتطور الرهيب والتسارع الذي يعرفه الإعلام الآلي وظهور وسائل تعليمية كانت إلى وقت قريب في حكم الخيال والمستحيل، فأصبح الحصول على المعرفة والمعلومة كأسهل وأقرب ما يكون بفضل الفضاءات اللامتناهية التي أتاحتها شبكة الإنترنت وما تبعها من ظهور وسائل وأدوات تعليمية تركز في أغلبها على إتقان الإعلام الآلي بمختلف علومه، كلغة عالمية تميز هذا العصر يتخاطب بها سكان المعمورة

ويتبادلون المعارف والتجارب والعلوم، فتغير التعريف الكلاسيكي للأمية إلى مفهوم جديد، يعتبر عدم التحكم في الإعلام الآلي هو أمية العصر.

أصبحت المؤسسة التعليمية توفر لتلاميذها برامج موحدة تدرس بطرق علمية وبيداغوجية جد مثيرة، درست ووضعت من طرف كبار المختصين في المناهج التربوية والتعليمية، وعلماء النفس والاجتماع، ثم عولجت بتحليلات وتصميمات وتقنيات الإعلام الآلي التي يسترت للتلاميذ سهولة الفهم وسرعة الاستيعاب وامتعة التعلم لما فتحت قاعات مجهزة بأجهزة مختلفة مثل (الفيديو، الكمبيوتر، مسجلات، وسائل سمعية، بصرية،) وجعلتها في متناول التلاميذ والأساتذة على حد سواء (1).

ونستعرض فيما يلي الخدمات التي قدمتها التكنولوجيا عموما في ميدان التعليم:

- ساعدت على إدخال الأجهزة إلى التعليم.

أهم التحديات التي أوجدتها الوسائل التكنولوجية للمدرسة خاصة بالنسبة للوسائل التعليمية:

- أن توجد المدرسة للتعاون بينها وبين ما تقدمه هذه الوسائل (وسائل الإعلام المختلفة)
- أن تساهم المعاهد وكليات التربية في إجراء البحوث العلمية حول المسائل التعليمية، ودراسة الآثار النفسية والتربوية لهما.
- أن تعقد الدورات التكوينية الدورية للأساتذة لتمكينهم من الاستخدام الأمثل للوسائل التعليمية الجديدة (دورات تكوين في الإعلام الآلي مثلا...).
- القيام بالعمل الأسبوعي المحدد بموجب النصوص التشريعية والتنظيمية لكل سلك.
- حضور المجالس أمر واجب وضروري للغاية(2).

¹ - عمر بلقاضي: الإعلام الآلي للمبتدئين والمبرمجين، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2000، ص 197.

² - دمرجي: الدليل في التشريع المدرسي للتعليم التحضيري والأساسي والثانوي، ص 107، 111.

خلاصة الفصل

إن التسيير البيداغوجي هو الجانب العلمي والتقني للتربية، أي كل ما يتعلق بتنظيم التعليم وأهم الوسائل المستعملة من خلال البرامج والمواقيت والآراء المتداولة في المجالس المنعقدة والأيام البيداغوجية للمواد المختلفة، وعليه فلا بد لمدير المؤسسة التعليمية أن يدرك المسؤولية الجسيمة الشاملة التي تتجلى واضحة من خلال نشاطاته التربوية والبيداغوجية التي يقوم بها جمعية الفريق الإداري في الميدان يوميا، ومن خلال المراقبة والتابعة والتقويم لمختلف الأعمال قصد التحكم في تسيير المؤسسة التي تشرف عليها، وهو ما يدعو مدير المؤسسة وكل طاقمه الإداري إلى توظيف آليات التخطيط والتنظيم لتجسيد الرؤى والأهداف التربوية المسطرة خاصة من خلال الخريطة التربوية كأداة تنظيم واستشراف.

الفصل الثالث

الأداء الپیداغوجي للأستاذ

تمهيد:

تعتبر عملية التدريس عملية تربوية هامة، فبواسطتها يتم تطوير الأجيال التي تساهم في بناء المجتمع، حيث تأخذ في اعتبارها كافة العوامل المكوّنة للتعليم، ويتفاعل خلالها كل من الأستاذ والتلميذ وكذا الإدارة المدرسية، وهذا من خلال الأداء البيداغوجي للأستاذ لتحقيق ما يسمّى بالأهداف التربوية، ومن خلال هذا نتعرّف على مكوّنات ومحدّداته وعوامله وطرق قياسه، وكذلك على البيداغوجيا طرق التدريس وأهمية الأستاذ ودوره في العملية التعليمية.

1- الأداء

1-1 مفهوم الأداء

يشير الأداء إلى درجة تحقيق واطماف المهام المكونة لوذيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوذيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهف فالجهف يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد ويعتبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه بالفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المتقدم من طرف ، والأداء هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظميين ومديرين ومهندسين كما يعرف الأداء بأنه محاولة تحقيق تلك الأهداف المنتظرة من تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشمل مفهومي "الفعالية" وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة، "النجاعة" وهي تخفيض الموارد المستخدمة⁽¹⁾.

بينما يتميز تعريف "ظاهرة محمود كلاة" بالشمولية حيث قال : الأداء هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة، إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل علة تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة⁽²⁾.

1-2 مكونات الأداء

تتمثل مكونات الأداء في الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل، والارتباطات بين هذه الأنشطة والمهام، ويمكن تحديد هذه المكونات وفق المعايير الآتية⁽³⁾:

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

¹ - رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 ص 25.

² - طاهر محمود كلاة ، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن ، ص 242.

³ - أحمد صقر عاشور، إدارة الأفراد، ط 2، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983، ص 33-34.

1-2-1 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، تقوم 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 للتغيير 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.

1-2-2 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.

3-1 محددات الأداء

1-3-1 الدافعية

تهتم نظريات الدوافع بمسببات السلوك الإنساني ومعوّقات الرضى الوظيفي، ذلك أنه من المهمّ للمدرّبين أن يفهموا دواعي سلوك العاملين بشكل معين، من أجل زيادة قدراتهم على التنبؤ بما سيكون عليه مستقبلاً، فنظريّات الدوافع تقوم على فكرة أنه من الممكن تغيير سلوك الآخرين "بحيث تشجيع تكرار السلوك المرغوب فيه وتمنع تكرار السلوك غير المقبول، فتعرف الدافعية على أنّها: "القوة الحقيقية تجعل الإنسان يقوم بنشاط أو آخر ويتابع القيام بهذا النشاط"⁽¹⁾.

ويعرف البعض الآخر الدافعية على أنّها: "تلك القوى التي توجّه السلوك وتدعم استجابة الفرد طالما اختار تصرفاً معيّناً... وتمثّل الإصرار على السلوك " كما يتفق فرويد وفرانسيسكو (Froid et Francisco) على أنّ الدافعية هب: ذلك المقدار، الجهد المبذول في أداء شيء معيّن وهي أيضاً عملية نفسية أساسية تفسّر سلوك العاملين في القيام بالأعمال والمهام المختلفة في المنظّمات⁽²⁾.

ويقصد بالدافعية: "ذلك المدى الذي يمكن أن يصل إليه الجهد المنطوي على إصرار ومثابرة عن توجيهه نحو هدف معيّن⁽³⁾. وحدّد هذا التعريف الخصائص الأساسية للدافعية على النحو التالي:

1-3-2 الجهود

المظهر الأوّل للدافعية يتمثّل في قوّة سلوك الفرد في العمل، أو مقدار الجهد الذي يبذله الفرد في أداء الوظيفة.

¹ جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 340.

² أحمد صفر عاشور، السلوك الإنساني في المنظّمة، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1989، ص 50.

³ المرجع نفسه، ص 340.

3-3-1 المثابرة والإصرار

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

4-3-1 التوجيه

كلّ من الجهود والإصرار يتعلّق بكميّة العمل الذي يقوم به الفرد، والتوجيه كما يعرفه (موراي Murray) على أنه عبارة عن عامل داخلي يسير سلوك الإنسان ويوجّهه ويحقّق فيه التكامل، ونحن لا نملك أن نلاحظه مباشرة، ودائمًا نستنتج من سلوكه أو نفترض وجوده حتى يمكننا تفسير سلوكه يهدف إلى تحقيق نتائج مقبولة تنظيميًا⁽¹⁾.

5-3-1 الأهداف

تعرف الدوافع بأنها الحاجات والرغبات والغرائز الداخليّة لدى الفرد، حيث أن تحركه نحو الهدف المحدّد سواء كان ذلك بوعي تامّ أو لا شعوري، تمثّل الدافعية عاملاً هاماً يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثّر على سلوك الأداء الذي يبديه الفرد في عمله أي قوّة الحماس للقيام بمهمّة العمل، وهذه القوّة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد وفي درجة مثابرة واستمرار في الأداء⁽²⁾.

6-3-1 الإدراك

إنّ الدّراسة وفهم الإدراك الإنساني يعتبر أمراً ضرورياً لدراسة وتفسير السلوك الإنساني بصفة عامّة، كما أنّ العملية الإدراكية لها تطبيقاتها ودلالاتها الهامّة في مجال السلوك التنظيمي بغرض فهم وتفسير سلوك العاملين بالمنظمة، وعليه يمكن تعريف

¹ محمد عثمان نجاتي، علم النفس الصناعى، ط 2، مطبعة لجنة التأليف والنشر والترجمة، القاهرة، مصر، ص 283.

² محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 107.

الإدراك على أنه: " عملية إدراكية تنتهي بتكوين معاني وتفسيرات معينة لما تتلقاه حواس الفرد عن هذا المؤثرات"⁽¹⁾.

4-1 عوامل الأداء

إن أداء الفرد يتأثر بالدافعية للأفراد مع قدراته وإدراكه لمحتوى العمل ودوره الوظيفي في إنجاز المهام المطلوبة، وتتمثل عوامل الأداء في القدرات والخصائص الفردية وإدراك الفرد لدوره الوظيفي⁽²⁾.

1-4-1 القدرات والخصائص الفردية

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

2-4-1 القدرات والخصائص الفردية

نعني تصوّره وانطباعه عن الأنشطة التي يتكون منها والسلوك الذي يمارسه ودوره في مكان العمل، حيث يتلقّى تعليمات وردود أفعال وأراء من رئيسه على أدائه وتصرفاته، كما يتعامل مع زملائه في أمور تتعلق بالعمل، أي يتلقّى مؤثرات في صورة المعلومات التي تمثل مدخلات يقوم بانتقاء البعض منها، أو تفسيرها وتنظيمها ثم يستوعبها ويفهمها بطريقة خاصة متأثرة بدوافعه وخبراته السابقة، وبطبيعة المعلومات وخصائص، ويمكن إبراز هذه المراحل كما يلي:

• التعرّض للمثيرات:

تتمثل في مجموعة المثيرات التي يواجهها الفرد.

• استقبال وتسجيل المعلومات:

¹ جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 238.

² محمد محمد الحماحمي، عفة مختار عبد السلام، مدخل في التربية البدنية المقارنة والرياضة، مركز الكتاب، ط 1، القاهرة، 1997، ص 81.

استقبال المعلومات من خلال الحواس والإدراك، وعلى أساس هذه القدرات الحسية والإدراكية يتحدّد ما سيتم استقباله منها.

• التفسير:

تحتوي هذه المرحلة على مجموعة من العمليات، حيث يتم انتقاء بعض المعلومات المستقبلية بما يمكن استيعابها في بناء المدركات السابقة أو إعطائها معنى يحدّد دلالة هذه المعطيات⁽¹⁾.

1-4-3 تحديد القدرات وردود أفعال العامل:

على أساس معالجة المعلومات، أي ما أدركه، ثمّ يقوم بتنفيذ تلك القدرات، لذا فإنّه من الضّروري أن تكون أهداف التربية عموماً مرنة لتقبل التعديل والتطوير وفقاً للتغيرات التي تطرأ على كل المجتمع بالإضافة إلى أنّ الرضا عن العمل يتحقق نتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء⁽²⁾.

أ. ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل.

ب. شعور الفرد بأنّ قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب والأهداف المحدّدة.

ت. إدراك الفرد بأنّ الحوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة لهم.

ث. إدراك الفرد بأنّ العدالة في توزيع عوائد ومكافآت العمل بمعنى آخر إدراك الفرد بأنّ

ما يحصل عليه من عوائد ومكافآت تتناسب مع المدخلات التي يقدّمها لعمله مقارنة

بالعوائد والمكافآت التي يحصل عليها الآخرون منسوبة إلى مدخلاتهم.

1-5 طرق قياس الأداء

كلّ مؤسسة تسعى لتحقيق أداء فعال للأفراد، فقرار اختيار فرد وتعيينه في عمل معيّن، نفترض أن يكون المختار أداء الفرد لهذا العمل أكثر فعالية من الذي لم يقع عليهم

¹ عابدة سيد خطاب، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، عين شمس، مصر، 2001، ص 7.

² المرجع نفسه، ص 7.

الاختيار، وقرار في التدريب يفترض أنّ أداءه سيكون أكثر فعالية عمّا سبق، لذا بيّنت البحوث والدراسات بأنه توجد فئتان من المقاييس يعتمد عليها في قياس الأداء وهي⁽¹⁾:

1-5-1 المقاييس غير الحكيمّة

هذه الفئة من المقاييس لا تتطلّب تجريبها أو تجميعها أو استنتاجها من قبل الشخص الذي يقوم بجمع القياسات، وتتألف هذه البيانات من أشياء يمكن عدّها أو مشاهدتها أو مقارنتها مباشرة من موظّف لآخر. كما تشمل المقاييس غير الحكيمّة على مؤشرات الإنتاج، وهناك مقاييس لا تمثّل الأداء بشكل مباشر كالغياب، الحوادث، الشكاوى.

2-5-1 المقاييس الحكيمّة

من الوسائل الأكثر استخداما 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 الاستخدام الواسع لمقاييس الأداء الحكيمّة فإنّه يبدو أنّ جميع الأشخاص المعنيين من باحثين وأساتذة وإداريين والذين تم تقييم أدائهم يكونون غير راضين عنها بصفة عامة، وذلك لأنهم يرون أنّ المقاييس الحكيمّة معرضة للتحيز المقصود وغير المقصود فالأساتذة رغم ما يقدمونه من أداء داخل الصف الدراسي، ومن مجهودات كبيرة تبذل طوال العام إلّا أنّهم دائما غير راضين على تقييم أدائهم من طرف المفتشين التربويين من خلال النقطة الممنوحة لهم⁽²⁾.

6-1 تحسين أداء الأساتذة وتطوير قدراتهم:

نظرا لأنّ إدارة العمل الصّفي ترتبط أساسا بالتفاعل الصّفي داخل الصف ولما كان الأستاذ هو حجر الأساس في العملية التعليمية، فاهتمام الإدارة المدرسية بتنمية الأستاذ مهنيا والارتقاء بمستواه تعتبر من المهام الرئيسية لمدير المدرسة، فمن خلال الاجتماعات

¹ محمد محمد الحمّامي، عفة مختار عبد السلام، المرجع نفسه، ص 91.

² المرجع نفسه، ص 92.

والندوات والدورات يمكن تنمية أداء الاساتذة وتطوير قدراتهم الأمر الذي ينعكس بدوره على الإدارة الصفية وحفظ النظام.

ويتطلب تحسين أداء الاساتذة: 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 للأستاذين الجدد، والعمل على إكمال ما ينقصهم سواء من النواحي الأكاديمية أو التربوية، وينبغي أن يراعي في توزيع الفصول على الاساتذة مدى كفاءة وكفاية الأستاذ المهنية في الأداء ومستوى الطلاب في الفصول، فالاهتمام والعناية بوضع الأستاذ المناسب في الفصل المناسب يضمن إدارة صفية جيدة⁽¹⁾.

2- البيداغوجيا

1-2 العلاقات البيداغوجية

وهي تفاعل يصنع العلاقات بين الأستاذ والمتعلم من أجل تحقيق العملية التعليمية مع مراعاة حقوق وواجبات كل طرف، إذ أنّ هذه العلاقة تسير بتبليغ المعلومات ويكون هذا التفاعل إيجابيا إذا أخذنا بعين الاعتبار من المتعلمين مستواهم وقدراتهم على الاستيعاب دون إهمال حق المتعلم في إبداء رأيه، وهذا الخلق وفق بينهما ونقصد في هذه الحالة التي يكون فيها المربي في احتكاك مع المتعلم، وتعني الاتصال تبادل الاحتكاكات، الفعل ورد الفعل....بين المربي والمتعلم، وطبيعة هذه العلاقة تختلف من تيار بيداغوجي لآخر⁽²⁾.

¹ محمد حسين العجمي، استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، دار المسيرة، ط 1، الأردن 2008، ص 104.

² بن عقيلة كمال، النشاط البدني والرياضي على مستوى الطور الأول والثاني لمرحلة التعليم الأساسي ومدى انعكاسه على البعد النفسي التربوي، معهد التربية البدنية والرياضية دالي إبراهيم، جامعة الجزائر، 2000، ص 121.

2-1-1 العلاقة البيداغوجية عند التيار البيداغوجي القديم

في الماضي كانت التربية ترمي إلى تكوين فرد متكيف مع النظام الاجتماعي، أي أن وظيفتها الأساسية كانت هي ضمان استمرارية ثقافة معينة وتجنب الانقطاع بين الأجيال وذلك بالاعتماد على مفاهيم الخضوع والانضباط والواجب⁽¹⁾.

وكان هدفها هو تمكين التلاميذ من التعرف على مختلف نماذج التفكير والسلوك من خلال وضعه في حالة احتكاك مع مختلف الإنجازات الإنسانية، وبالتالي إعداده لتأدية دوره ككائن اجتماعي. يحل المربي في إطاره مكانة محورية في العملية التربوية باعتباره كمصدر للمعلومات، في حين التلميذ يأتي في الدرجة الثانية حيث يقتصر دوره على استعمال المعلومات وإعادتها.

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

2-1-2 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⁽²⁾.

مهمة المدرس تتمثل في تنبيه الطاقات الفردية وليس إعطاء الأوامر لتنفيذها أما العلاقة التربوية بين "أستاذ وتلميذ" فهي مبنية على أساس الاحترام والتقدير المتبادل بين الطرفين.

¹ شلغوم عبد الرحمان، إبراز أهمية الاتصال في العلاقة البيداغوجية ودوره في تدريس التربية البدنية والرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية دالي إبراهيم، جامعة الجزائر، 1994، ص 46.

² المرجع نفسه، ص 46.

ونشير إلى الاحترام الذي يكتنه التلميذ للأستاذ لا يفرضه من الخارج، أي طبيعة النظام التربوية 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 الأستاذ السلطوي الذي يركز اهتمامه على المادة المدرسية بدلا من الأستاذ.

في حين يولي التيار الحديث أهمية كبيرة لمسألة التغذية الرجعية والنمو وتشخيص التعليم والعاطفة الإيجابية وفي الختام يمكن القول بأنّ هناك مفهومين لميزان العلاقة التربوية، الأول هو التيار التقليدي الذي يهتم بالأستاذ أكثر من المتعلم، والثاني يمثل التيار البيداغوجي الحديث الذي يعتبر المتعلم كعنصر أساسي في العملية التربوية.

لقد انعكست التطورات التي عرفتها مختلف مجالات العلوم (خاصة علم النفس والفيزيولوجية) إيجابيا على البيداغوجيا الحديثة، فهذه الأخيرة تعتبر الطفل كائن له مميزات، حاجات واهتمامات خاصة به.

استعملت 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 والاحترام المتبادل بين المدرب والمتعلم.

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

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

2-2 النماذج البيداغوجية ومقاربات التدريس

1-2-2 النماذج البيداغوجية

تشهد مفهوم التدريس تحولا من المفهوم التقليدي الذي يعتبر مجرد نقل المعلومات والمعارف وتنظيم الموقف التعليمي كما يظهر ذلك في مقارنة التدريس بالمضامين إلى المفهوم الذي يعتبره نشاطا لأحداث تعتبر سلوكي لدى التلاميذ، كما يتجلى في مقارنة التدريس بواسطة الأهداف ثم إلى المفهوم الذي يعتبر التدريس نشاطا واعيا يقوم به الأستاذ لإحداث التغيير في معرفة المتعلم أو في بنائه المعرفي من حيث الكم والكيف والتنظيم والترابط والتكامل والتمايز والأنساق، باستخدامه لعملياته المعرفية من ناحية أخرى، وهو ما يسعى إلى تجسيده المقاربة بواسطة الكفاءات⁽¹⁾.

ويعرف نموذج التدريس على أنه دليل أو خطة يمكن استخدامها لتوجيه عملية التعليم في الوضعية التعليمية أو هو جملة من الإجراءات التي يمارسها الأستاذ في وضعية التعليمية إسنادا إلى خلفية نظرية.

ويرى برنر (Brunner) (1996) أن النماذج التدريسية تتسم بطابع توجيهي حيث تقترح مجموعة من القواعد على نحو مسبق تكمن من إنجاز تحصيلي أفضل من مجال بعض المعلومات والمهارات وتوفّر بعض التقنيات لقياس الأداء وتقويمه.

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

ومنه تعني نماذج التدريس بالتصورات والافتراضات التي تفسّر الموقف التعليمي وبذلك يمكن للنموذج أن يتضمّن عددا من الاستراتيجيات وليس العكس.

¹ عبد الله قلي، التربية العامة، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2009، ص 94.

ولذا يعتبر النموذج التدريسي بمثابة الإستراتيجية التي يوظفها الأستاذ في الموقف التعليمي بهدف تحقيق نواتج تعليمية لدى المتعلمين مستندا إلى افتراضات يقوم عليها النموذج ويتحدّد فيها دور كل من الأستاذ والمتعلم، وكذا أسلوب التقويم المناسب⁽¹⁾. وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين المجموعات التالية من نماذج التدريس والتي تتبناها المقاربة بالكفاءات في آن واحد.

2-2-2 المقاربة المعرفية

وتسمى نماذج معالجة المعلومات، وتهدف إلى مساعدة التلاميذ على أن يتعلّموا كيف يبنون المعرفة ويكوّنونها، 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.

2-2-3 النماذج الاجتماعية

وتهدف إلى مساعدة التلاميذ على أن يتعلّموا كيف يتّخذوا تكويناتهم المعرفية من خلال التفاعل من الآخرين، وكيف يتعلمون على نحو منتج، وكيف يعلمون كأعضاء في جماعة، وتساعدهم كذلك على استخدام منظورات الآخرين أن يستوضحوا تفكيرهم وينمّي تصوراتهم ومفاهيمهم.

2-2-4 النماذج الشخصية

وتولّي اهتماما كبيرا لمنظور الفرد، وتسعى إلى تشجيع الاستقلال المنتج حيث يصبح المتعلّم وعلى نحو متزايد واع بذاته ومسؤولا عن مصيره الشخصي، وكما يؤكّد على الطبيعة الفردية وعلى الكفاح لينموا كشخصية متكاملة واثقة، كما تسعى أيضا إلى أن تنمّي وتحقّق التكامل بين الجوانب الوجدانية والعقلية للشخصية.

⁻¹ المرجع نفسه، ص 109.

3-2 مقاربات التدريس

لقد مرت عملية التعليم في الجزائر منذ الاستقلال بمقاربات تدريس هي⁽¹⁾:

ز- مقارنة التدريس بالمضامين (المحتويات).

س- مقارنة التدريس بالأهداف.

ش- مقارنة التدريس بالكفاءات.

وفيما يلي تفصيل مبسّط لكل مقارنة تدريسية:

2-3-1 التدريس بواسطة المضامين (المحتويات):

كان يرتكز على تصور نظري يغلب عليه الطابع التجريدي الخيالي (فروض نظرية غير تطبيقية) لذلك كانوا يعتقدون بأنّ الطفل صفحة بيضاء، ومن ثمّ وضعوا أنفسهم بديلا عنه ليقرّروا ما يشاءون من مادة دراسية (مقرر دراسي) طرائق تدريس (الطريقة التقليدية السردية أو الإلقاء) وأهداف تعليمية وتربوية، وقد نتج على هذا الاعتقاد الخاطئ ما يلي:

- تجريد المتعلم عن عواطفه وميوله ورغباته واتجاهاته وحاجاته وطموحه وقدراته ومواهبه.
- تجريده من عنصرين هامّين في شخصيته وهما: المكوّن النفسي (الحالة الوجدانية، والمكوّن الحسي حركي (الحركات الجسدية)، وركّزوا الاهتمام في تعليمه على الجانب العقلي فقط.

وتعتمد أساسا على تنمية العقل وصقله وتربيته بتكديس المعارف النظرية مع الاقتران بالتعليم الموسوعي (الحشو)، والاقتصار على الجانب المعرفي للمادة والاهتمام أساسا بإيصال المعلومات (المعارف) مع نقص في الاهتمام بالمواقف والقدرات والأغراض، ونقص في دقّة تحديد ما يجب أن يعمله التلميذ، وعدم الاهتمام بشكل كبير

¹ خير الدين هني، مقارنة التدريس بالكفاءات، ط 1، الجزائر، 2005، ص 14.

بمنطق التعليم والاهتمام الكبير بالمادة الواحدة، الأستاذ 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 الافتراضات منها⁽¹⁾:

- أنّ التلاميذ يتعلمون بصورة أفضل إذا ما اطلعوا على الأهداف المرجو تحقيقها، ممّا يساعدهم على توجيه جهودهم وتركيز انتباههم ومعرفة مستوى الأداء الذي ينبغي أن يصلوا إليه.

- إنّ استخدام الاساتذة للأهداف واختيار المضامين التعليمية والطرائق والأساليب الملائمة وتقويم المتعلم والأستاذ والعملية التعليمية برمتها.

وعلى الرغم من النجاح الذي حققه هذا النموذج إلا أنه تعرّض لانتقادات أهمّها:

• أنّ الأهداف السلوكية تركّز على الأغراض وسلوك الإنسان في أي لحظة، ليس سببا بل نتيجة ومن ثمّ فإنّ التركيز على السلوك ليس أكثر فعالية من علاج مرض معين وإهمال الأسباب التي أحدثته.

• اتجاه الأهداف السلوكية نظام مغلق في علاجه للتربية، حيث يحدّد الأهداف سلفا ثم يقوم الأستاذ بكل ما من شأنه أن يعين التلاميذ على بلوغ تلك الأهداف، ويتوقع بذلك الأستاذ والمتعلم في قوالب جاهزة جامدة.

• إنّ الإشغال بالأهداف، يشوّه أسمى ما فيها من العلاقات الإنسانية والتلقائية والإبداع والحرية المتبادلة.

• صعوبة صياغة الأهداف الإجرائية، حيث يتطلّب الأمر صياغة آلاف الأهداف لسنة دراسية واحدة ممّا يشتت جهود الأستاذ.

¹ عبد الله قلي، فضيلة خناش، مرجع سابق، ص 38.

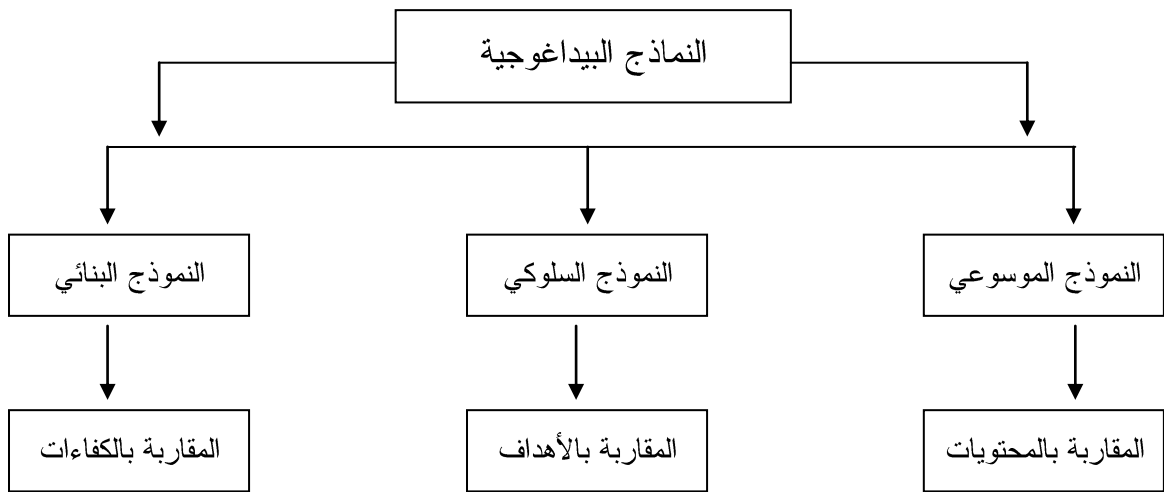
3-3-2-3 التدریس بواسطة الكفاءات

رغم 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 بياجى" هذه المدرسة ترفض نظرية تزويد المتعلم بمجموعة من المعارف الجاهزة (لا تهتم بالمعرفة النظرية بقدر اهتمامها بالكفاءات) وإنّ التعلم وفق النظرية البنائية هو الذي يحدث نتيجة وضع المتعلمين أمام مشكلات حقيقية ووجدانية ومهارية تجعلهم في نهاية المطاف قادرين على توظيف تلك القدرات والطاقت بشكل فعال، ويتكيف التعلم حاجات الفرد والمجتمع وسوق العمل⁽¹⁾.

ويمكن تقديم المناهج البيداغوجية، ومقاربات التدريس وفق المخطط الآتي⁽²⁾:

شكل رقم (03) يبين النماذج البيداغوجية ومقاربات التدريس



¹ خير الدين هني، المرجع السابق، ص 47.

² المرجع نفسه، ص 49.

ويمكن تلخيص تحويل المسار البيداغوجي من التركيز على المحتويات، مروراً بالأهداف (الجيل الأول) وصولاً إلى الكفايات (التي يرى فيها البعض أنها بمثابة الجيل الثاني للأهداف) لتكون بمثابة حركة تصحيحية انبثقت 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 والاستجابة: ك- المثير صادر عن المحيط الخارجي أما الاستجابة 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) وجّهت لها	التركيز على تأهيل شخصية المتعلم ه- مناهج متنافرة. و- اعتماد الطرق النشطة في التكوين (حل مشكلات العمل في المجموعات) ي- مسؤولية جماعية أأ- اعتماد النمو المتكامل للشخصية كمعيار عام للتقويم. ب ب- تعليم الجودة ت ت- بيداغوجيا الكفايات هي: نموذج الهدف المظهر، إنَّها بيداغوجيا أهداف تُوِّطّر التدريس

¹ محمد كرزقوآخرون، المتمدرس المغربي في ظل مقاربة التدريس بالكفايات، بحث تربوي، المغرب 2009، ص

<p>الهادف.</p> <p>ث ث- أهداف بعيدة المدى.</p> <p>ج ج- التيار المجدد.</p> <p>ح ح- اعتماد مقياس القدرة السلوك ليس موضوعا وحيدا</p> <p>ل فعل التعلم (التكوين)</p> <p>خ خ- السعي إلى إبراز أهمية البعد الكيفي.</p> <p>د د- ليست الأهداف الإجرائية وحدها الحماسة في عملية التقويم الموضوعي بل هناك أهداف السيرورة المعروفة بالأهداف الصنافية.</p> <p>ذ ذ- ينصب دور المدرس على البحث على أنسب وضعيات التعلم والتكوين يجب أن أبطال مجالات شخصية.</p> <p>ز ز- المجال المعرفي مضافة بلوم</p> <p>س س- المجال الوجداني صنافة كراثهول</p> <p>ش ش- المجال الحسي</p>	<p>عدّة انتقادات: التذرية، الآلية، السطحية، قرب المدى.</p>	
--	--	--

<p>الحركي:</p> <p>ص ص - صنافة هارو</p> <p>ض ض - الأهداف تربوي أي</p> <p>تقود مجموعة من وضعية أولية</p> <p>إلى وضعية نهائية.</p> <p>ط ط - على المتعلم أن يكون</p> <p>على علم مسبق بها.</p> <p>ظ ظ - جلاء الشخصية</p> <p>الموسوعية</p> <p>ع ع - كل كفاية هدف وليس كل</p> <p>هدف كفاية</p> <p>غ غ - الهدف أعمّ من الكفاية.</p>		
---	--	--

3- الأستاذ

3-1 تعريف الأستاذ

للأستاذ دور كبير وعظيم، فمهمّة 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 نموّه العقلي والبدني والجمالي والحسي والديني والاجتماعي والخلقي.

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

عرف أيضا على أنه شخص مزوّد بالمسؤولية، بمساعدة الآخرين على التعلم والتصرّف بطريقة جديدة ومختلفة.

وهناك من عرفه على أنه رجل عالم، لأنّه يجب أن يكون دائما على اتصال وثيق بمصادر المعرفة، وبكل جديد يظهر في ميدان التربية والتعليم، حيث يستطيع أن يكون معلّمًا جيّدًا حيويًا ليتمكن من تحديد أهدافه ومثله العليا التي رسمها لنفسه باعتباره فيلسوفا ومصالحا وعالما.

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

2-3 أهمية الأستاذ في العملية التعليمية:

الأستاذ أهمّ ما في العملية التعليمية باعتباره نظاما، فهم المسير والمنظم لعملية التعليم ولا بدّ أن يمتلك الكتابات الأدائية الضرورية للعملية، ومن هنا تبرز أهمية الأستاذ في العملية التعليمية من خلال ما يلي⁽¹⁾:

إدارته للتعلم الصفي، بالإضافة إلى دوره في نقل العلوم والمعارف، له أدوار عديدة بحكم تطوير النظريات والأفكار التربوية وانعكاساتها على الممارسات التربوية كافة ومنها ممارسات الأستاذ داخل قاعات الدراسة، حيث أنّ تشجيع الأستاذ الصفي له أثر ايجابي على تطوير شخصيات المتعلمين، إذ ليس من المفروض أن يكون الصوت المسموع داخل حجرات الدراسة هو صوت الأستاذ فالتفاعل الموجّه يؤدّي إلى مستوى أفضل من التعليم، بينما يؤدّي التسلّط إلى تدني المستويات وكبت الإبداع.

⁻¹ جابر عبد الحميد جابر، المرشد المعلم، مكتبة عبد الخالق، بيروت، لبنان 1995، ص 176.

فالأستاذ النّاجح هو الذي يستطيع وضع الضوابط والقواعد الكفيلة بالمساعدة على الحوار والمناقشة الجادّة بأسلوب تربوي، ومثل هذا النوع من المواقف يعدّ مجالاً خصباً لتربية الفرد وليس فقط مجرد تلقّيه المعارف.

فهو يتعلّم كيف يتحدّث وكيف يستمع إلى الآخرين، وكيف يميّز بين الحقائق ووجهات النظر وكيف يكون منظماً في عرض أفكاره، والأستاذ النّاجح هو القادر على تنظيم المناخ الاجتماعي والنفسي داخل الصّفوف⁽¹⁾.

الأستاذ كمصدر للأسئلة، حيث أن كثرة استخدام الأستاذ للأسئلة بأسلوب صحيح يثير عند متعلّميه عمليات عقلية أثناء التعليم، وتؤثر على نوعية هذا التعلم وهذا يتطلّب منه إذا أن يكون قادراً على إعداد الأسئلة وصياغتها وتوجيهها بحيث يؤدي إلى الاستجابة المرغوبة.

الأستاذ كموجة للتعلم، حيث إن عليه أن يقوم بعملية التوجيه والضبط للمواقف التعليمية في الاتجاه الذي تحدّده الأهداف التربوية، فهو الموجّه لسلوك التلاميذ في ضوء توقّعاته، للأستاذين دوراً هاماً أيضاً، فهم المتصلّون بصورة مباشرة بالتلاميذ ويستطيعون ملاحظة سلوكهم لكن ما لم يكن الأستاذ نفسه قدوة صالحة فإنّ توجيهه للطلاب يكون هباء منثور⁽²⁾.

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

¹ المرجع السابق، ص 176.

² عبد الله رشدان، نعيم جعيني، المدخل إلى التربية والتعليم، دار الشروق، ط 2، عمان، الأردن، 2002، ص 292.

3-3 دور الأستاذ ومهامه داخل الصف الدراسي

لم يعد دور الأستاذ مقتصرًا على مجرد تلقين الموضوعات العلمية والأدبية وحثهم على استذكار هذه الموضوعات في الامتحانات، بل أصبح زيادة على هذا موجّهًا للتلاميذ ومرشدا لهم في البحث في المعارف.

ومن أبرز الأدوار والمهام التي يقوم بها الأستاذ داخل غرفة الصف ما يلي⁽¹⁾:

3-3-1 التدريس:

وهو الدور الأول والأساسي للأستاذ، ويتبع هذا الدور أدوار فرعية تتمثل في:

التخطيط: تخطيط لما سيتم تنفيذه لبلوغ الأهداف التدريسية التي حددها، ومع توفير الوسائل اللازمة لذلك.

التنفيذ: وتعني مجموعة الإجراءات العملية والممارسات التي يقوم بها الأستاذ أثناء الأداء الفعلي داخل الفصل، وتعدّ عملية التنفيذ المحكّ العملي لقدرة الأستاذ على نجاحه في المهنة، والتنفيذ على مستوى الدرس يتطلب أن يكون الأستاذ قادرًا على⁽²⁾:

- التمهيد للدرس بطريقة تثير اهتمام التلاميذ.
- عرض المادة بطريقة سليمة مع تنويع أساليب التدريس وربط الدرس بخبرات التلاميذ السابقة أو الأحداث الجارية.
- الاستخدام الجيد للسطور، وتدوين النقاط الأساسية عليها.
- استخدام الوسائل المعينة والمناسبة.
- تشجيع التلاميذ على المشاركة في الدرس.
- مراعاة الفروق الفردية واستعمال التعلم الجماعي أثناء الدرس.
- الالتزام بالوقت المخصّص للحصة.

¹ نادر فهمي الزبود وآخرون، **التعلم والتعليم الصفي**، ط 4، دار الفكر، الأردن، 1999، ص 176.

² عبد الرحمان صالح الأزرق، علم النفس التربوي للمعلمين، ط 1، دار الفكر العربي لبنان، مكتبة العلمية العالمية، طرابلس، ليبيا، 2000، ص 30.

3-3-2 الإشراف والمتابعة

هي كل الإجراءات والسبل التي يتخذها الأستاذ في غرفة الصف من أجل المحافظة على النظام وضبط حضور وغياب التلاميذ وتوجيه التلاميذ وإرشادهم⁽¹⁾.

- **التقويم:** هي الإجراءات والأساليب التي يلجأ إليها الأستاذ للحكم على مدى تحصيل التلاميذ وإنجازهم واكتسابهم للمعارف والمفاهيم والمهارات وتمثلهم للقيم والاتجاهات المرغوب فيها.

- **تنظيم البيئة الصفية:** حيث يتحقق التدريس بتوفر المناخ الصفّي الذي يشعر المتعلم بالراحة والهدوء والطمأنينة والاستخدام الأمثل لغرفة الصف.

- **توفير المناخ النفسي والاجتماعي:** ويقصد بهذا الدور توفير الجو الصفّي الذي يتمّ بالمودة والتعاون بين التلاميذ مع بعضهم البعض، وهو من الشروط الأساسية للتعلم.

ومن المهمات التي لا يمكن للأستاذ إغفالها هو توفير المناخ النفسي والاجتماعي داخل الصف فهذا له أثره في زيادة تعلم التلاميذ، فقد أثبتت بحوث عديدة أنّ هناك علاقة قوية بين نوع المناخ السائد أثناء التدريس وكم العمل الذي ينجزه التلاميذ ونوع وحصيلة التعلم وكذا توجيه سلوك التلاميذ والإسهام في بناء شخصيتهم المتكاملة من النواحي العقلية والاجتماعية والانفعالية.

ويمكن تحديد أهمّ أدوار الأستاذ في الفصل الدراسي بصفة عامّة ما يلي⁽²⁾:

- الإسهام في بناء الشخصية المتكاملة للتلاميذ من النواحي الجسمية والعقلية والاجتماعية والأخلاقية.
- تشجيع التلاميذ على الدراسة وحب العلم والعلماء والبحث عن المعرفة ومتابعة كلّ جديد في تخصّصهم.

¹ - المرجع نفسه، ص 180.

² - محمد عبد الحليم مسي، علم النفس التربوي للمتعلّمين، ط1، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 1991، ص 365.

- تولّي قيادة جماعة الفصل الدراسي، وذلك بأن يكون قدوة حسنة لتلاميذ فصله من حيث السلوك الشخصي والسلوك الاجتماعي.
- القيام بدور الخبير في مادة تخصصه بالنسبة لتلاميذ فصله.

4- تقويم أداء الأستاذ:

بما أنّ التقويم يعني إصدار الحكم الشخصي لتحديد نقاط القوة وتعزيزها وتعيين الصعوبات التي يواجهها الأستاذ 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 يتمّ التوصل إليه عن طريق القياس مع معيار جرى تحديده بدقة ووضوح⁽¹⁾.

إنّ من بين أهداف تقويم الاساتذة مساعدتهم على تحسين أدائهم من خلال تلمس حاجاتهم المهنية وتوفير فرص لتلبية هذه الحاجات بالأساليب الإشرافية المختلفة، كما أنّ من بين الأهداف الحكم على فاعلية الأستاذ في تخطيط مهامه التعليمية وتنفيذها وتقويمها. بالرغم من أهمية التقويم إلاّ أنّه عندما يذكر للأستاذين فإنهم يميلون إلى اتّخاذ موقف دفاعي منه، ويبدون قليلا من الحماس له، فالقليل ينظر إلى عملية التقويم بوصفها عنصرا مهما في نموّهم المهني، وكثيرا ما يربط الاساتذة التقويم بالتخلّص منهم، لذلك يجب أن يكون غرض تقويم الاساتذة واضحا لكلّ من المشرف والمدير والأستاذ⁽²⁾.

¹ محمد الجيلة، مهارات التدريس الصفي، دار المبررة، عمان، 2002، ص 12.

² عزت عبد الهادي جوت، الإشراف التربوي مفاهيم وأساليبه، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان الأردن، ص

والأستاذ يحتاج إلى تقويم مستمر لتحسين الأداء لديه، فبعض الاساتذة 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 الاساتذة المتميزين والموهوبين والمبدعين الذين هو بحاجة إلى ما يتعرض على مستوى كفاءاتهم والمهارات والقدرات التي يتميزون بها لتعزيزها والاستفادة منها، ومن هذا المنطلق صارت الحاجة ماسة إلى تقويم أداء الأستاذ، وذلك بوضع معايير ثابتة وفقها ذلك التقويم وفي جو يسوده التفاهم والألفة والاحترام والمشاركة، وذلك لتنمية جميع إمكانات الاساتذة بتوفير فرص كثيرة وهامة للتعلم المستمر وتحقيق التفوق والامتياز في أداء الأستاذ الفردي وفي الأداء عبر المدرسة وتنمية روح القيادة لدى جميع الاساتذة 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:

إنّ ما يميّز العملية التربوية أنّ بواسطتها يصنع المجتمع ناشئة وأجيال والاهتمام بالأستاذ يجعله يمتلك معارف ومهارات معيّنة تتعلق بمجال البيداغوجيا وطرق التدريس بحيث تمكّنه من نقلها إلى التلاميذ وعليه فإنّ الأداء البيداغوجي للأستاذ تتعكس آثاره على الحياة داخل المدرسة وخارجها في بناء أجيال المستقبل.

الفصل الرابع

عرض وتحليل النتائج

تمهيد

تعتبر الدراسة الميدانية همزة وصل بين الجانب النظري والحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة، فمن خلال الميدان يتم جمع البيانات الخاصة حول الظاهرة المدروسة ثم تحليلها، ولذلك لتدعيم الجانب النظري وتأكيدته ويمثل هذا الفصل مدخلا منهجيا للبحث الميداني، إذ يتم من خلاله إجراء دراسة استطلاعية للتعرف على إمكانية توفر العينة وطرق ضبطها، المجال المكاني للتطبيق وإعداد الأدوات المناسبة للقياس متغيرات البحث.

1- الدراسة الاستطلاعية

الهدف من الدراسة الاستطلاعية هو القيام ببحث مصغر في الميدان، فتساعدنا على الدراسة بمجتمع الدراسة وإمكانية الحصول على العينة وأسلوب اختيارها، وكذلك في التحقق من الاختبارات المستخدمة بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول الظروف المحيطة بموضوع الدراسة من كل جوانب الهدف منها في دراستنا هو توفر لنا الجهد والوقت للتأكد من الفرضيات المصاغة وإعادة صياغتها، بالإضافة إلى أنها تسمح بالتعرف على المشكلات التي يمكن أن تظهر قبل القيام بالدراسة الاستطلاعية هو تحديد أدوات الدراسة بدقة.

إن هناك العديد من المقاييس والاستبيانات التي تقيس متغيرات الدراسة فقبل تطبيق المقاييس التحقنا بثانويتي عبد الرحمان بن عوف والثانوية الجديدة بعين الخضراء ولاية المسيلة، وأخذنا الإذن من ادارة الثانويتين لتطبيق الاستبيان وكان هناك تسهيلات حيث قام المستشار بتقديم تسهيلات أيضا لنا حيث أخذ الإذن من الاساتذة من أجل السماح لنا بدخول حصتهم وتطبيق الاستبيان.

2- المنهجية

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي، الذي يعمل على وصف ما هو كائن ومحاولة تفسيره، ويهتم بتحديد الشروط والظروف والمتغيرات والعلاقات التي تقوم بين الظواهر والوقائع، والذي يقوم بشكل أساسي على جمع البيانات بشكل منظم حول ظاهرة معينة ثم تنظيمها وتحليلها للخروج بمؤشرات ونتائج للدراسة فطبيعة الميدانية وجمعه للبيانات حول الظاهرة يساعد على شرح الظاهرة كما هي في الواقع دون تدخل من الباحث ولهذا يعتمد من المنهج على أمانة والدقة الباحث وقدرته على نقل والتحليل وتحفيز الأدوات بشكل صحيح.

* ومن مزايا هذا المنهج أنه يمكن استخدامه في المساحات ضيقة أو واسعة مثل التطبيق في المؤسسات والهيئات كالمستشفيات في المدن أو في الدول، فالخاصية المهمة

لهذا المنهج هو قيامه بوصف الظاهرة كما هي في واقعنا في وقتنا ومكانتنا أثناء إجراء الدراسة ويشترط تمثيلاً معقولاً للمجتمع الإحصائي لأن حجم العينة في الدراسات الوصفية المسحية.

3- العينة

أ- **مجتمع البحث:** هي مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث والتقييم وهو المجتمع الذي يسحب منه الباحث عينة بحثه، وقد يكون محدوداً أو غير محدود من حيث الحجم⁽¹⁾.

والمجتمع الإحصائي في هذه الدراسة غير محدود حيث الحجم بصفة معروفة بدقة لازمة وبالرغم من المجتمع الإحصائي المحدد في «المتفوقين المراهقين».

ب- **طريقة وشروط اختيار العينة:** لاختيار فرضيات الدراسة تم اختيار عينة البحث قصدية (أي عينة قصدية) وهي طريقة التي ينتمي الباحث أفراد العينة بما يخدم أهداف الدراسة وبناء على معرفته دون أن يكون هناك قيود أو شروط غير التي تراها هو مناسبة من حيث الكفاءة أو المؤهل العلمي أو الاختصاص أو غيرها وتكون بالتالي هذه العينة ممثلة فقط للجوانب مراد دراستها ومع ذلك تعتبر أساس متين للتحليل العلمي ومصدر ثري للمعلومات التي تشكل قاعدة مناسبة للباحث حول موضوع الدراسة.

ج/ حجم العينة وخصائصها

حتى نختبر فرضيات بحثنا، ونظراً لطبيعة الدراسة القائمة على المنهج الوصفي حاولنا الحصول على أكبر عدد ممكن من الاساتذة في حدود الإمكانيات إذ تم تطبيق الاستبيان على قرابة 30 فرد، تحصلنا منها على 25 عينة.

¹ - محمد بو علاق، مرجع سابق، ص 15

4-أساليب تحليل البيانات

- الاستبيان: حيث يعرف الاستبيان على انه مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد للحصول على اجوبة الأسئلة الواردة فيها⁽¹⁾.
- النسب المئوية: هي طريقة لتعبير عن عدد على شكل كسر من 100 مقامه يساوي 100 يرمز لنسبة مئوية عادة بالعلامة نسبة مئوية على سبيل المثال 45%تقرأ خمسة وأربعون بالمئة ويكتب رمز النسبة المئوية % فتستخدم النسب المئوية بكثرة في الحياة اليومية فالمصاريف تستخدمها لحساب الفوائد على مدخرات وقروض كما أن الضرائب تسحب بطريقة النسبة المئوية من الدخل والأسعار والمعايير الأخرى.

¹- فوزي عبد الله العكش، البحث العلمي والمناهج والاجراءات، مطبعة العين الحديثة، الامارات العربية المتحدة، 1986، ص 210.

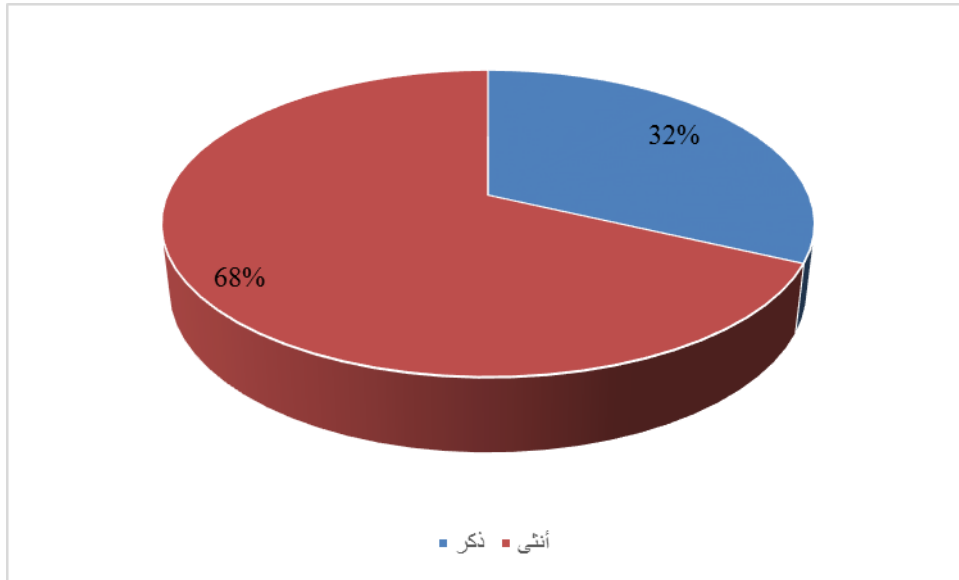
5- تفرغ البيانات وتحليلها

❖ تحليل البيانات الشخصية

• الجدول رقم (02): الجنس

النسبة	التكرار	
32%	8	ذكر
68%	17	أنثى
100%	25	المجموع

• الشكل رقم (04): الجنس

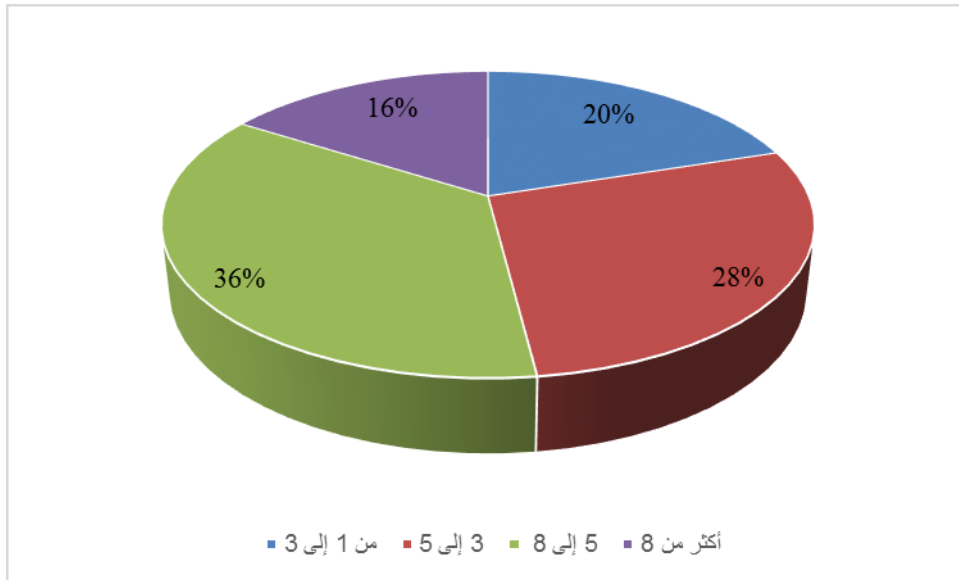


من خلال الجدول والرسم البياني يتضح لنا ان نسبة الإناث قدرت بـ: 68%، في كانت نسبة الذكور 32%، وهذا ما لوحظ في السنوات الأخيرة.

• الجدول رقم (03): الخبرة

النسبة	التكرار	
20%	5	من 1 إلى 3
28%	7	3 إلى 5
36%	9	5 إلى 8
16%	4	أكثر من 8
100%	25	المجموع

• الشكل رقم (05): الخبرة

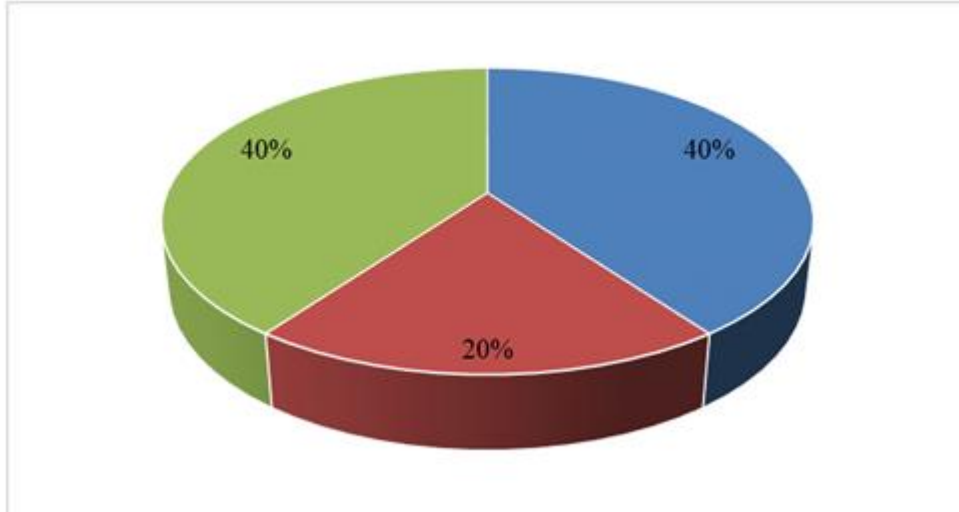


من خلال الجدول والرسم البياني أعلاه نلاحظ ان نسبة 36% من الأساتذة لديهم خبرة بين 5 الى 8 سنوات، تليها في المرتبة الثانية نسبة 28% ممن لديهم خبرة تتراوح بين 3 الى 5 سنوات، في حين نجد نسبة 20% من الأساتذة تتراوح خبرتهم بين من سنة الى ثلاث سنوات، هنا نجد ان النسب متفاوتة وعلى الإدارة استغلال هذه الخبرات في تسيير المؤسسة والاستفادة من آدائها.

• الجدول رقم (04): نوع الشهادة

النسبة	التكرار	
40%	10	ليسانس (مدرسة عليا)
40%	10	ليسانس (مسابقة)
20%	5	دراسات عليا
100%	25	المجموع

• الشكل رقم (06): نوع الشهادة

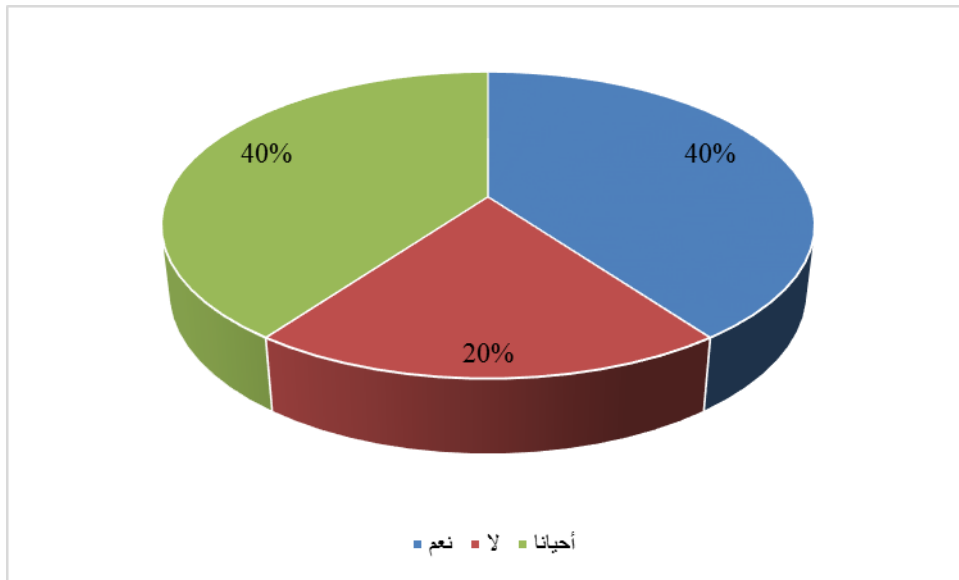


نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 40 % من الأساتذة لديهم شهادة ليسانس ونفس النسبة بالنسبة للأساتذة الذين لديهم ليسانس مدرسة عليا، في حين نجد الأساتذة أصحاب شهادات الدراسات العليا بنسبة 20 %، وهذا يعود لعدم استكمال الدراسات العليا بعد التوظيف.

- ❖ المحور الأول: بيانات حول تكمن الإدارة المدرسية من عمل مبدأ روح الفريق
- الجدول رقم (05): ينظم المدير لقاءات لمناقشة سير العملية التربوية داخل المؤسسة التربوية

التكرار	النسبة	
10	40%	نعم
5	20%	لا
10	40%	أحيانا
25	100%	المجموع

- الشكل رقم (07): ينظم المدير لقاءات لمناقشة سير العملية التربوية داخل المؤسسة التربوية

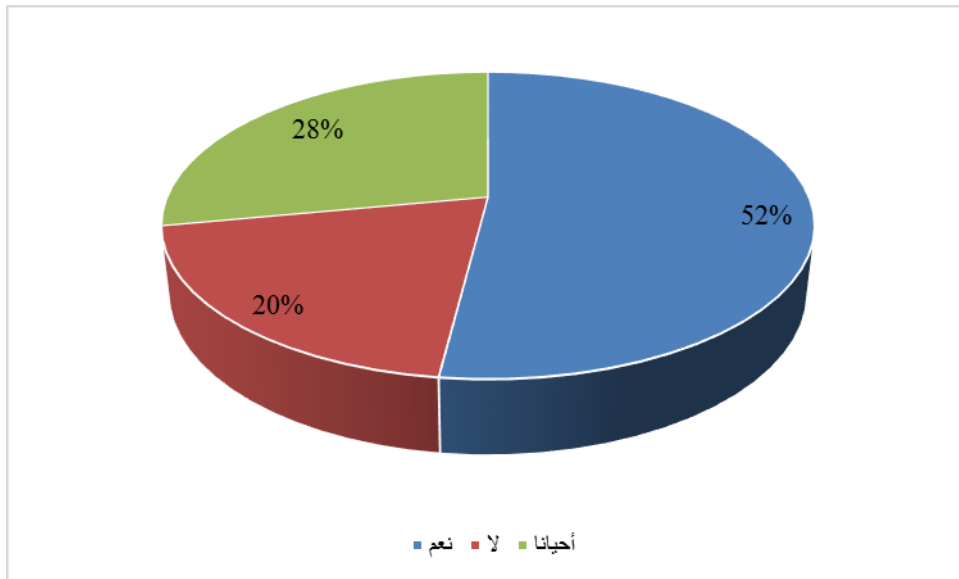


نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن تنظيم المدير للقاءات لمناقشة سير العملية التربوية داخل المؤسسة التربوية قد قدرت نسبة الإجابة بنعم فيه بـ 40% ونفس النسبة بالنسبة للأساتذة الذين اجابوا بأحيانا، اما الذين اجابوا بلا فقدرت نسبتهم بـ 20%.

- الجدول رقم (06): هل يستجيب المدير عند طلب المساعدة منه

النسبة	التكرار	
52%	13	نعم
20%	5	لا
28%	7	أحيانا
100%	25	المجموع

- الشكل رقم (08): هل يستجيب المدير عند طلب المساعدة منه

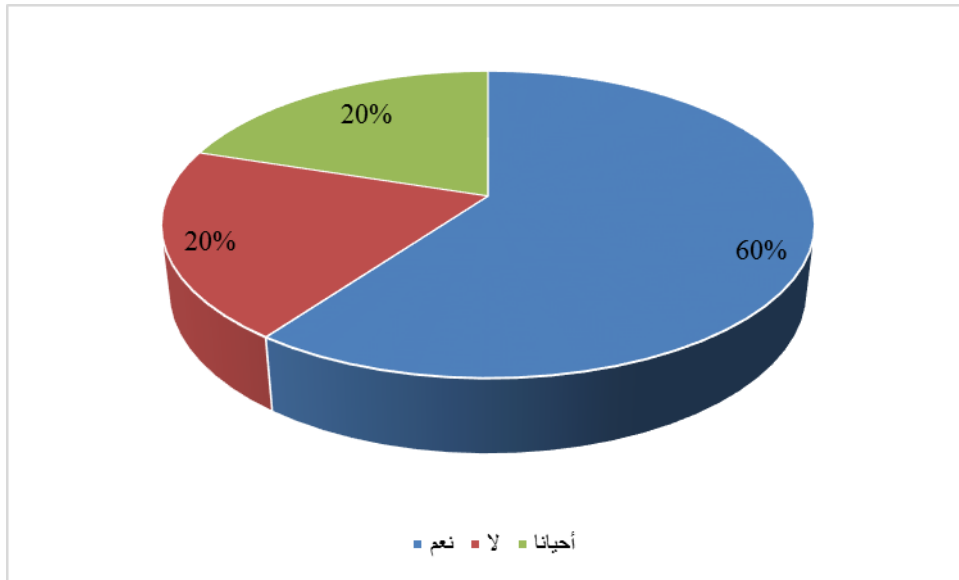


من خلال الجدول والرسم البياني نلاحظ أن نسبة الاساتذة اللذين أجابوا بنعم قدرت بـ: 52% أي ان المدير يستجيب للمساعدة في حين كانت نسبة الذين أجابوا بأحيانا قد قدرت بـ: 28%، وتأتي في الأخير نسبة 20% وهي نسبة من اجابو بلا.

- الجدول رقم (07): هل يقوم المدير بإشراكك في رؤية ما يجب أن يكون عليه التدريس الجيد

التكرار	النسبة	
15	60%	نعم
5	20%	لا
5	20%	أحيانا
25	100%	المجموع

- الشكل رقم (09): هل يقوم المدير بإشراكك في رؤية ما يجب أن يكون عليه التدريس الجيد

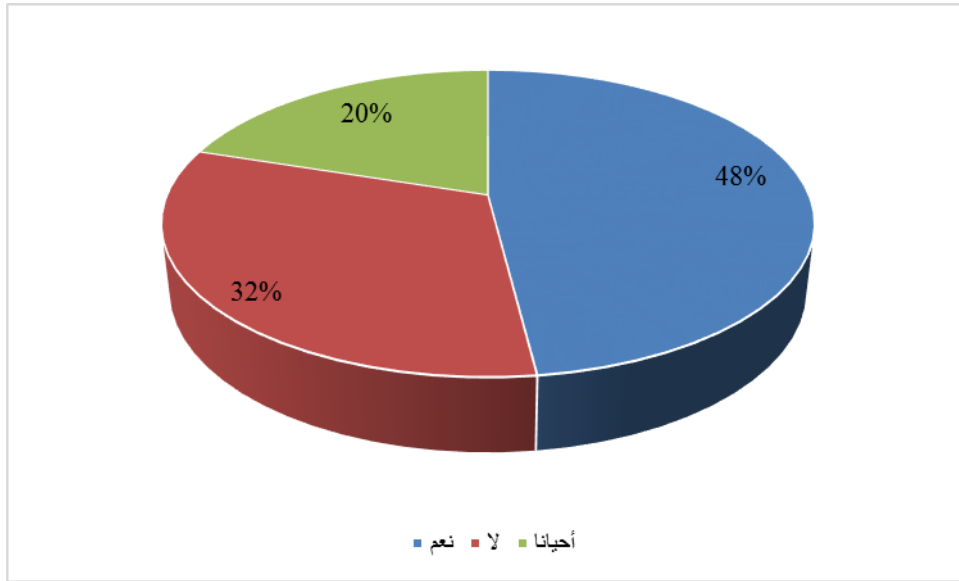


من خلال الجدول والرسم البياني نلاحظ أن نسبة الاساتذة اللذين أجابوا بنعم قدرت بـ: 60 % أي ان المدير يشرك الاساتذة في رؤية ما يجب ان يكون عليه التدريس في حين كانت نسبة الذين أجابوا بأحيانا قد قدرت بـ: 20%، ونفس النسبة لمن اجابو بلا.

- الجدول رقم (08): هل يأخذ المدير اقتراحك لحل المشاكل التعليمية في المؤسسة

النسبة	التكرار	
48%	12	نعم
32%	8	لا
20%	5	أحيانا
100%	25	المجموع

- الشكل رقم (10): هل يأخذ المدير على توظيف اقتراحك لحل المشاكل التعليمية في المؤسسة

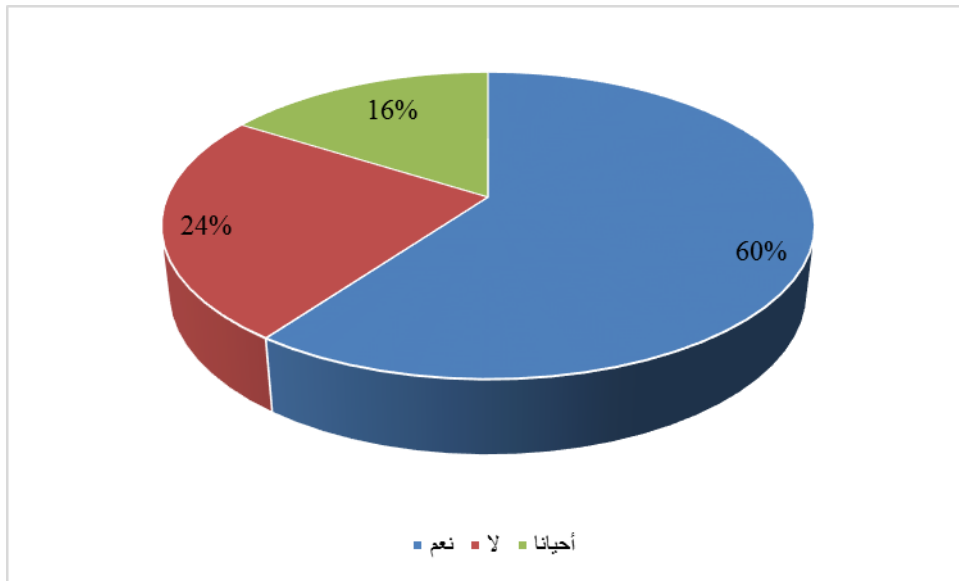


نرى من خلال الجدول والرسم البياني أن أغلب الأساتذة اجابوا بنعم بنسبة قدرت بـ: 48% ما يعني أن المدير يأخذ باقتراحات الأساتذة، في حين كانت نسبة الأساتذة الذين اجابوا بلا قد قدرت بـ: 32%، ثم تليها نسبة 20% للذين اجابوا بأحيانا.

- الجدول رقم (09): هل تعمل الإدارة المدرسية على حل المشكلات التي تقع أثناء التعليم

التكرار	النسبة	
15	60%	نعم
6	24%	لا
4	16%	أحيانا
25	100%	المجموع

- الشكل رقم (11): هل تعمل الإدارة المدرسية على حل المشكلات التي تقع أثناء التعليم

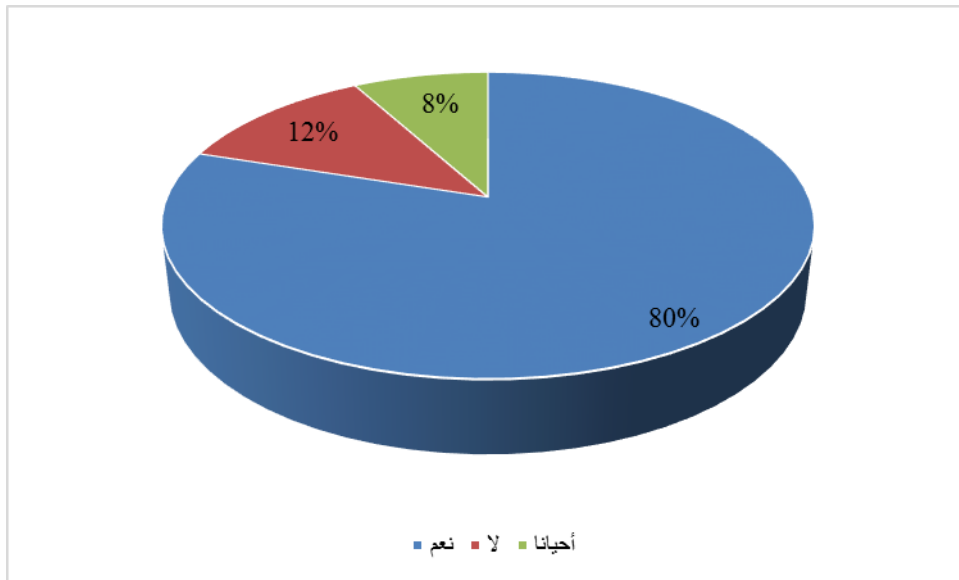


من خلال الجدول والرسم البياني نجد أن الأستاذة الذين اجابوا بنعم قدرت نسبتهم بـ: 60%، في حين كانت نسبة من اجابوا بلا قد قدرت بـ: 24%، واخيرا من اجابوا بأحيانا بنسبة 16%، وهذا ما يعني ان الإدارة تسعى الى حل المشاكل التعليمية.

- الجدول رقم (10): هل يرتبط المدير بعلاقة إيجابية مع الأساتذة

النسبة	التكرار	
80%	20	نعم
12%	3	لا
8%	2	أحيانا
100%	25	المجموع

- الشكل رقم (12): هل يرتبط المدير بعلاقة إيجابية مع الأساتذة

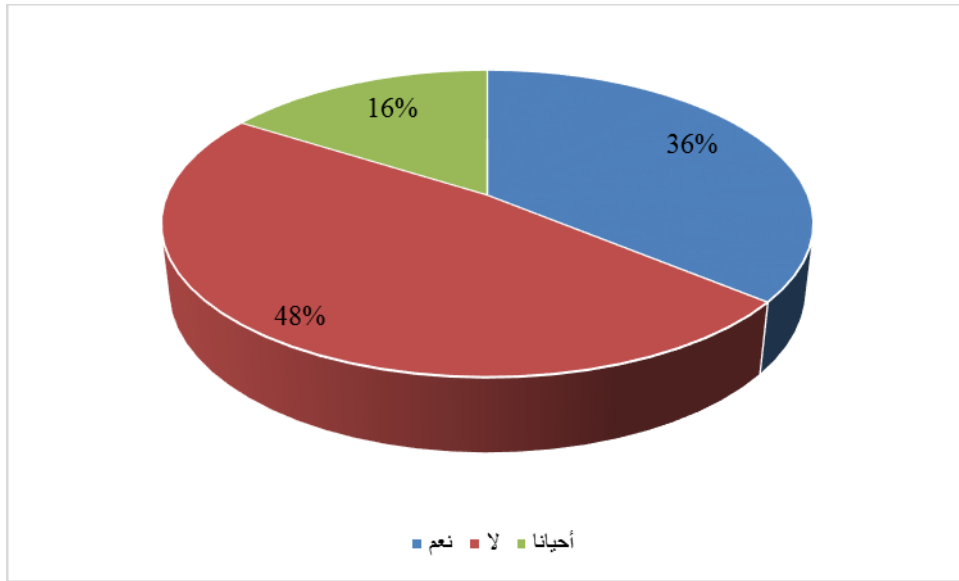


من خلال الجدول والرسم البياني نجد أن الأساتذة الذين اجابوا بنعم قدرت نسبتهم بـ: 80%، في حين كانت نسبة من اجابوا بلا قدرت بـ: 12%، واخيرا من اجابوا بأحيانا بنسبة 8%، وهذا ما يعني أن علاقة المدير بالأساتذة إيجابية ما يضمن حسن سير العملية التعليمية.

- الجدول رقم (11): هل تتفهم الإدارة الظروف الخاصة للأساتذة

التكرار	النسبة	
9	36%	نعم
12	48%	لا
4	16%	أحيانا
25	100%	المجموع

- الشكل رقم (13): هل تتفهم الإدارة الظروف الخاصة للأساتذة

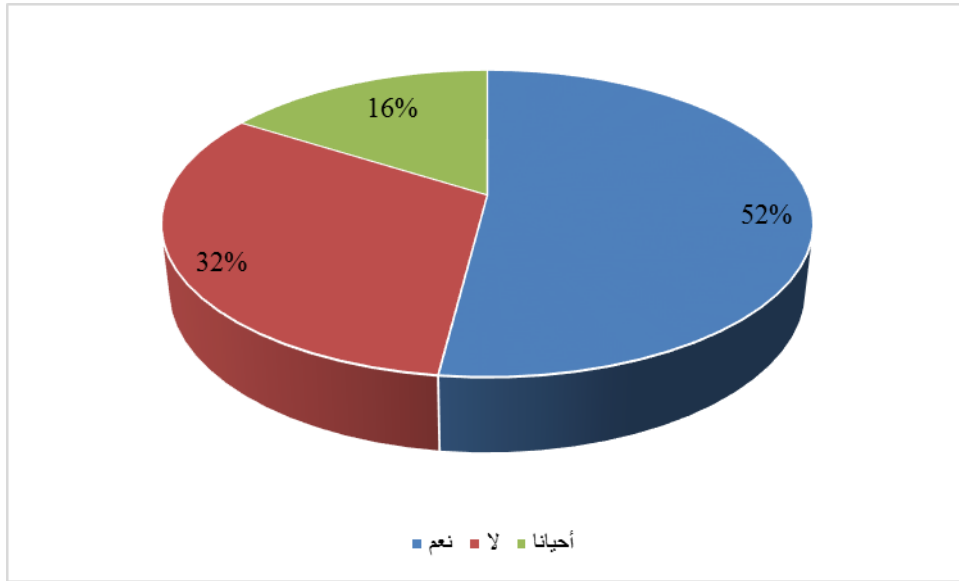


من خلال الجدول والرسم البياني يتبين لنا أن الأستاذ لا يرى ان الادارة تتفهم ظروفه حيث كانت نسبة الإجابة بلا قد وصلت الى 48%، في حين وصلت نسبة الإجابة بنعم الى 36%، وتأتي نسبة 16% لمن اجابوا بنعم.

- ❖ المحور الثاني تمكن الإدارة المدرسية من تقديم توجيهات وتوضيحات للأساتذة
- الجدول رقم (12): هل يقدم المدير توجيهات حول طرائق التدريس الجيدة.

التكرار	النسبة	
13	52%	نعم
8	32%	لا
4	16%	أحيانا
25	100%	المجموع

- الشكل رقم (14): هل يقدم المدير توجيهات حول طرائق التدريس الجيدة.

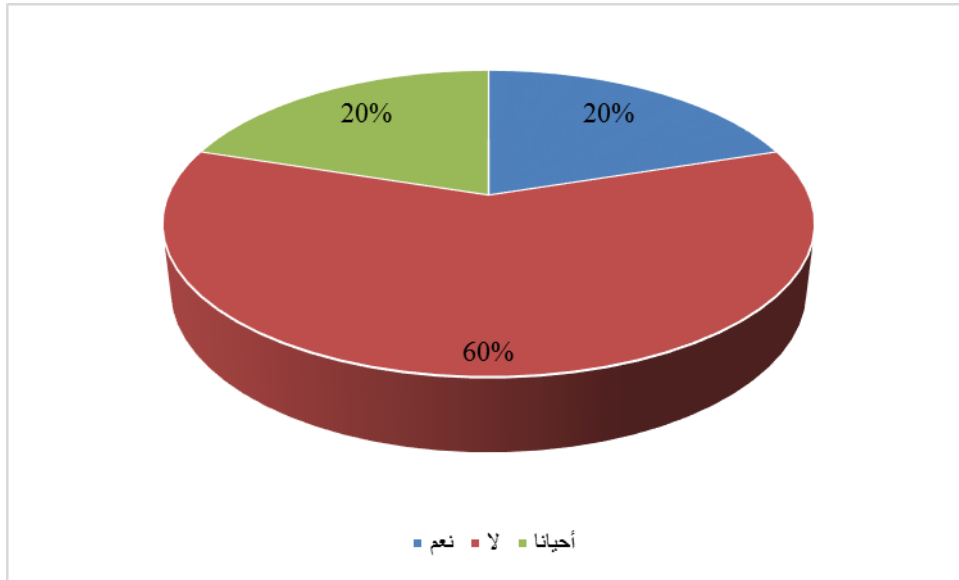


من خلال الجدول والرسم البياني نجد أن الأساتذة الذين اجابوا بنعم قدرت نسبتهم بـ: 52%، في حين كانت نسبة من اجابوا بلا قد قدرت بـ: 32%، واخيرا من اجابوا بأحيانا بنسبة 16%، وهذا ما يعني أن علاقة المدير بالأساتذة وصلت حد تقديم توجيهات حول طرائق التدريس وهذا لصالح العملية التعليمية.

- الجدول رقم (13): هل الوسائل التعليمية المتوفرة في المؤسسة كافية

النسبة	التكرار	
20%	5	نعم
60%	15	لا
20%	5	أحيانا
100%	25	المجموع

- الجدول رقم (15): هل الوسائل التعليمية المتوفرة في المؤسسة كافية

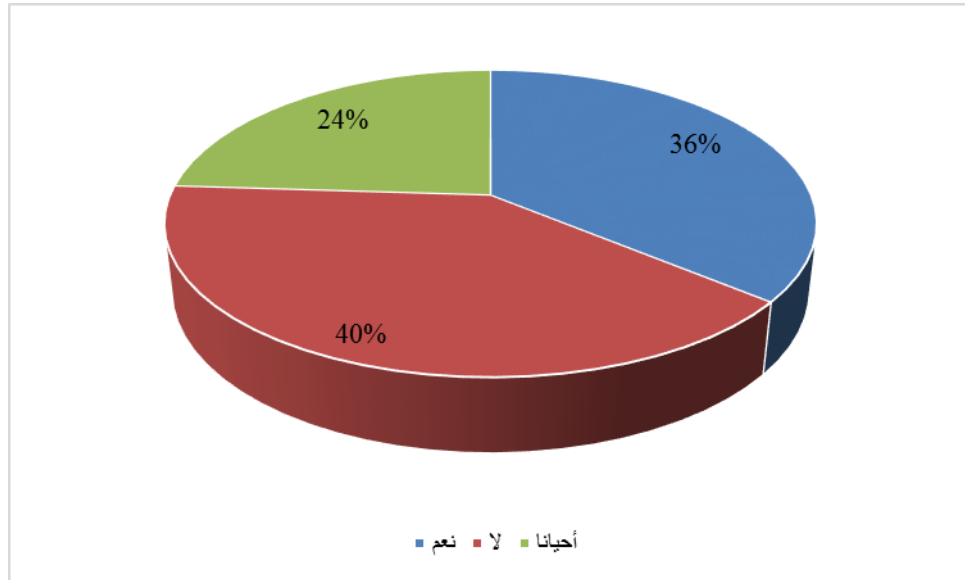


من خلال الجدول والرسم البياني يتبين لنا أن الأستاذ لا يرى أن الوسائل الموجودة بالمؤسسة كافية لانجاح العملية التعليمية، حيث كانت نسبة الإجابة بلا قد وصلت الى 60%، في حين وصلت نسبة الإجابة بنعم وأحيانا الى 20%، على التوالي.

- الجدول رقم (14): هل يساعدك المدير في تجاوز صعوبات المنهاج الدراسي

النسبة	التكرار	
36%	9	نعم
40%	10	لا
24%	6	أحيانا
100%	25	المجموع

- الشكل رقم (16): هل يساعدك المدير في تجاوز صعوبات المنهاج الدراسي

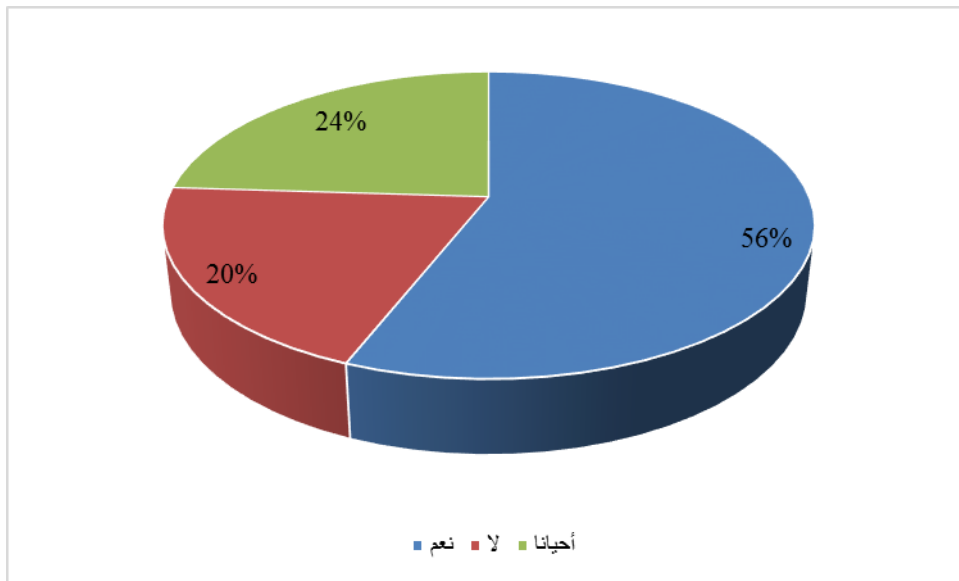


من خلال تحليل البيانات نجد ان النسب متقاربة بين الإجابة بنعم ولا، حيث قدرت الاولى بـ: 36% والثانية بـ: 40%، أما من أجابوا بأحيانا فكانت نسبتهم 24%، وهذا راجع لاختلاف آراء الأساتذة.

- الجدول رقم (15): هل التوجيهات التي يقدمها المدير أثناء الندوات الداخلية تساعدك في عملية التدريس

التكرار	النسبة	
14	56%	نعم
5	20%	لا
6	24%	أحيانا
25	100%	المجموع

- الشكل رقم (17): هل التوجيهات التي يقدمها المدير أثناء الندوات الداخلية تساعدك في عملية التدريس

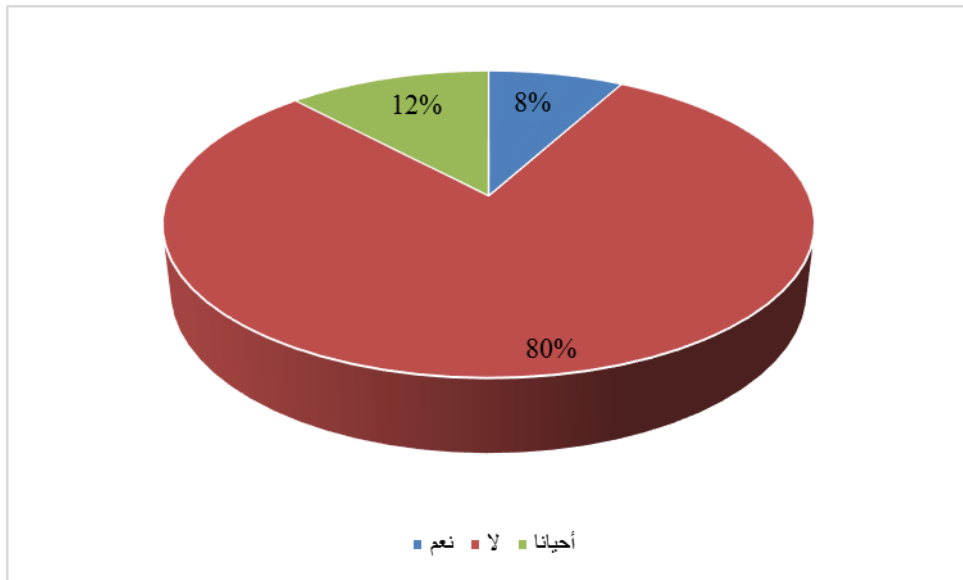


من خلال تحليل البيانات نجد ان اغلب الأساتذة أجابوا بنعم بنسبة 56% ما يعني ان التوجيهات التي يقدمها المدير أثناء الندوات الداخلية تساعده في عملية التدريس، أما الذين اجابوا بلا فقد كانت نسبتهم 20%، و 24% لمن اجابوا بأحيانا.

- الجدول رقم (16): هل يزودك المدير بالمستجدات الخاصة بالعملية التعليمية

النسبة	التكرار	
8%	2	نعم
80%	20	لا
12%	3	أحيانا
100%	25	المجموع

- الشكل رقم (18): هل يزودك المدير بالمستجدات الخاصة بالعملية التعليمية

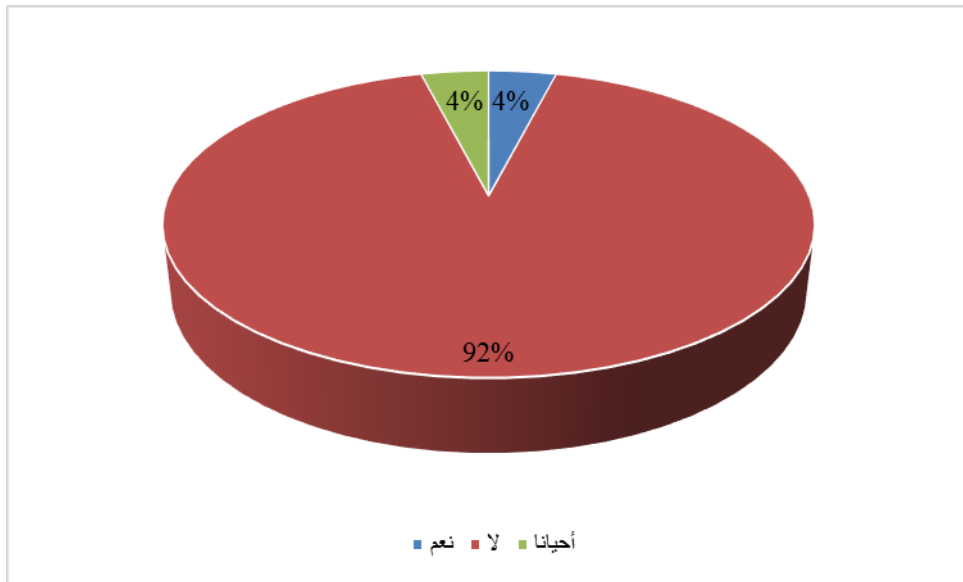


من خلال تحليل البيانات نجد ان اغلب الأساتذة أجابوا بلا بنسبة 80% ما يعني ان الادارة لا تستطيع تزويد الأستاذ بمستجدات العملية التعليمية، أما الذين اجابوا بنعم فقد كانت نسبتهم 8%، و12% لمن اجابوا بأحيانا.

• الجدول رقم (17): هل يساعدك المدير في التحضير للدروس

النسبة	التكرار	
4%	1	نعم
92%	23	لا
4%	1	أحيانا
100%	25	المجموع

• الجدول رقم (19): هل يساعدك المدير في التحضير للدروس



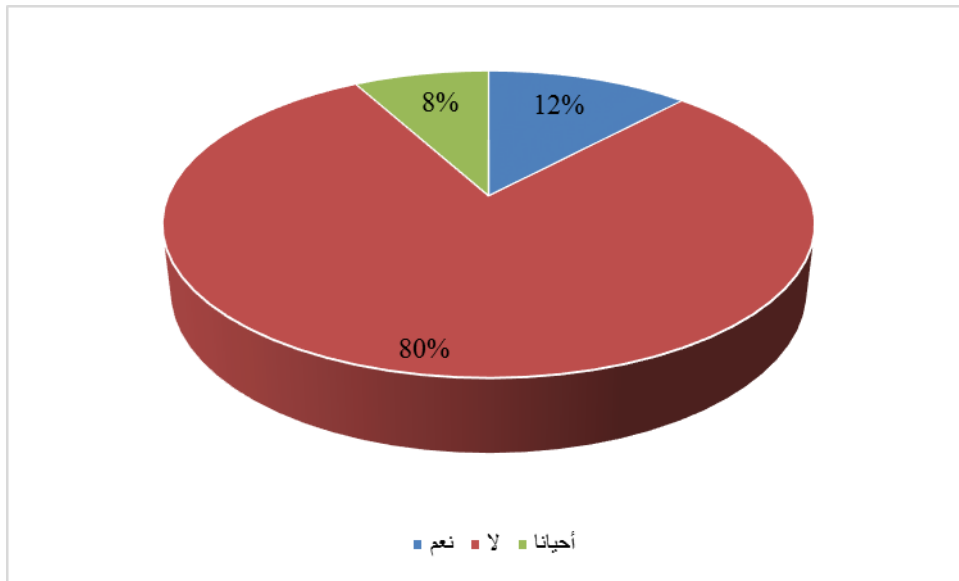
من خلال الجدول والرسم البياني نجد ان اغلب الأساتذة أجابوا بلا بنسبة 92% ما يعني ان المدير لا يستطيع ان يساعد الأستاذ في تحضير دروسه وهذا ليس من صلاحياته، أما الذين اجابوا بنعم فقد كانت نسبتهم 4%، و4% لمن اجابوا بأحيانا.

❖ المحور الثالث: دعم الإدارة المدرسية للأستاذ وكيفية أدائه داخل الصف الدراسي

• الجدول رقم (18): هل يساعدك المدير في إدارة الصف الدراسي

النسبة	التكرار	
12%	3	نعم
80%	20	لا
8%	2	أحيانا
100%	25	المجموع

• الشكل رقم (20): هل يساعدك المدير في إدارة الصف الدراسي

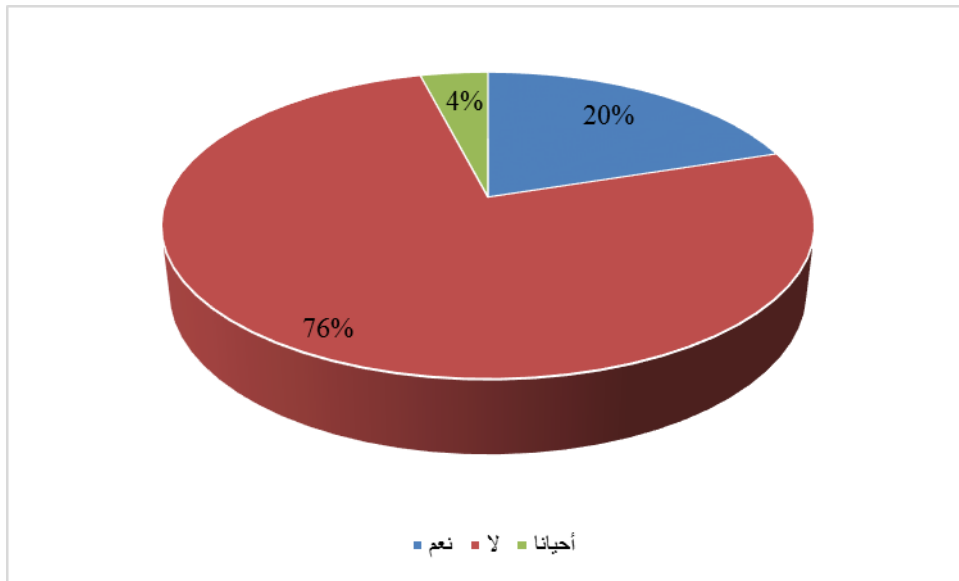


من خلال تحليل البيانات نجد ان اغلب الأساتذة أجابوا بلا بنسبة 80% ما يعني ان المدير لا يستطيع مساعدة الأستاذ في إدارة صفه، أما الذين اجابوا بنعم فقد كانت نسبتهم 12%، و8% لمن اجابوا بأحيانا.

- الجدول رقم (19): هل يساعدك المدير في معالجة المشكلات التعليمية داخل الصف الدراسي

التكرار	النسبة	
5	20%	نعم
19	76%	لا
1	4%	أحيانا
25	100%	المجموع

- الشكل رقم (21): هل يساعدك المدير في معالجة المشكلات التعليمية داخل الصف الدراسي

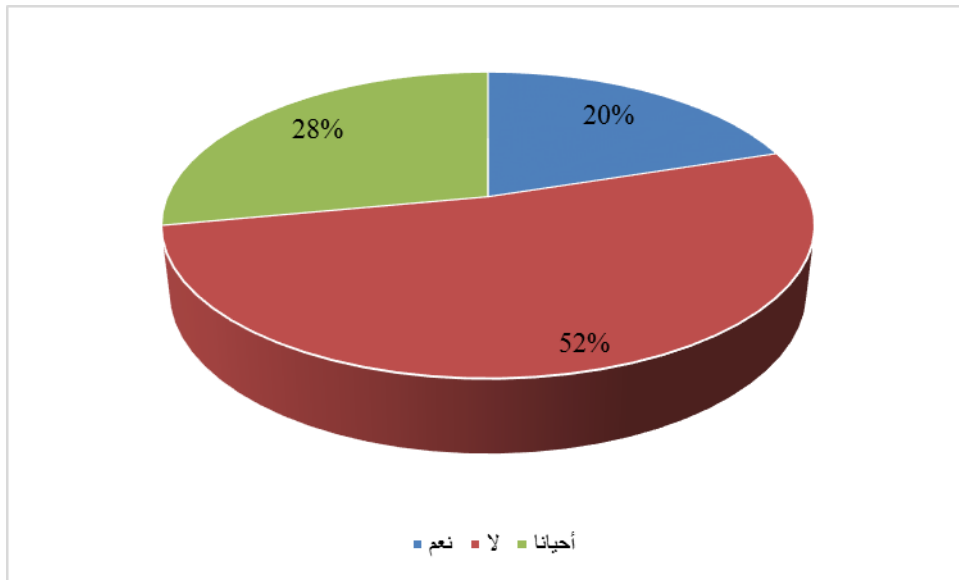


من خلال الجدول والرسم البياني نجد ان اغلب الأساتذة أجابوا بلا بنسبة 76 % ما يعني ان المدير لا يمكنه أن يساعد الأستاذ في معالجة المشكلات التعليمية داخل الصف، أما الذين اجابوا بنعم فقد كانت نسبتهم 20%، و4% لمن اجابوا بأحيانا.

- الجدول رقم (20): هل يساعدك المدير في إستثارة الدافعية لدى المتعلمين

النسبة	التكرار	
20%	5	نعم
52%	13	لا
28%	7	أحيانا
100%	25	المجموع

- الشكل رقم (22): هل يساعدك المدير في إستثارة الدافعية لدى المتعلمين

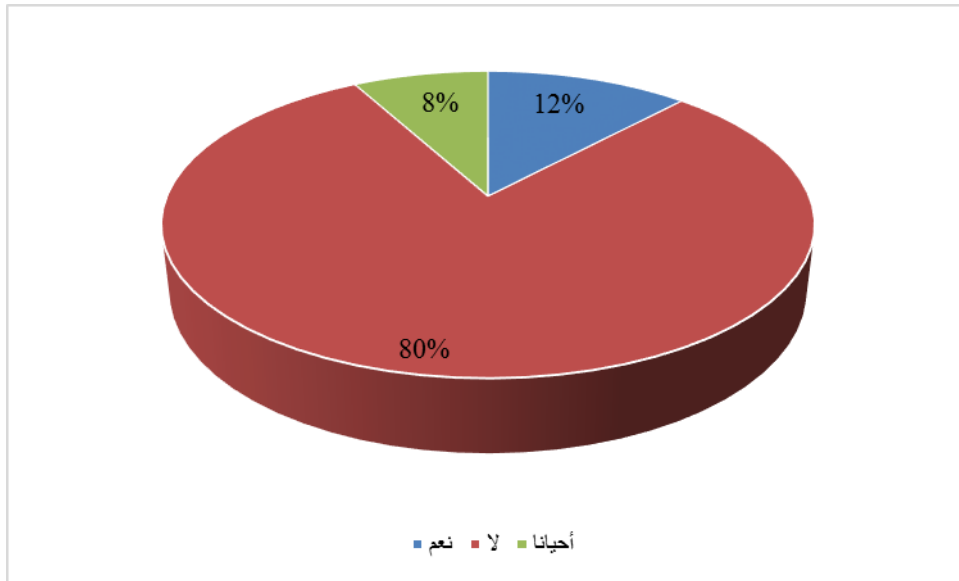


من خلال الجدول والرسم البياني نجد ان اغلب الأساتذة أجابوا بلا بنسبة 52 % ما يعني ان المدير لا يمكنه أن يساعد الأستاذ في استثارة الفاعلية لدى المتعلمين، أما الذين اجابوا بنعم فقد كانت نسبتهم 20%، و28% لمن اجابوا بأحيانا.

- الجدول رقم (21): هل يساعدك المدير في تجاوز الصعوبات التي أواجهها أثناء
الدرس

التكرار	النسبة	
3	12%	نعم
20	80%	لا
2	8%	أحيانا
25	100%	المجموع

- الشكل رقم (23): هل يساعدك المدير في تجاوز الصعوبات التي أواجهها أثناء
الدرس

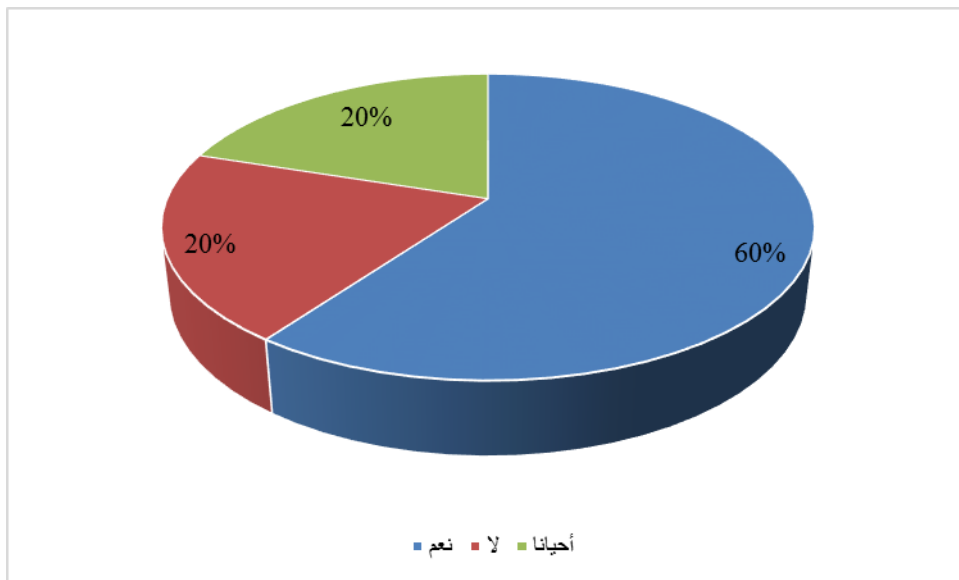


من خلال الجدول والرسم البياني نجد ان اغلب الأساتذة أجابوا بلا بنسبة 80 % ما يعني ان المدير لا يمكنه أن يساعد الأستاذ في تجاوز الصعوبات التي يواجها أثناء الدرس، أما الذين اجابوا بنعم فقد كانت نسبتهم 12%، و8% لمن اجابوا بأحيانا.

- الجدول رقم (22): هل يزورك المدير داخل الصف الدراسي

النسبة	التكرار	
60%	15	نعم
20%	5	لا
20%	5	أحيانا
100%	25	المجموع

- الشكل رقم (24): هل يزورك المدير داخل الصف الدراسي



من خلال تحليل البيانات نجد ان اغلب الأساتذة أجابوا بنعم بنسبة 56% ما يعني ان التوجيهات التي يقدمها المدير أثناء الندوات الداخلية تساعده في عملية التدريس، أما الذين اجابوا بلا فقد كانت نسبتهم 20%، و 24% لمن اجابوا بأحيانا.

6- النتائج العامة للدراسة :

بعد أن قمنا بتحليل الجداول و التعليق عليها ، ها نحن نقوم بآخر 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 :

نتائج البيانات الشخصية للدراسة :

عينة دراستنا معظمها من فئة الإناث وذلك بنسبة 68 % وهي نتيجة مسيطرة لأن الغالبية العظمى من الطلبة الذين يزاولون هذا النوع من التخصص هم إناث كما أن إحتياجات قطاع التربية لهن كبيرة، كما أن غالبية أفراد العينة هم من حاملي شهادة ليسانس ولسيانس مدارس عليا وذلك ما عبرت عنه نسبة 40% لكل فئة كما وجدنا أن جل أفراد عينتنا لديهم خبرة بين 5 الى 8 سنوات بنسبة 36%.

- دعم الإدارة المدرسية للأستاذ تحسن من كفيته أدائه داخل الصف الدراسي

نتائج الفرضية الاولى : - تكمن الإدارة المدرسية من عمل مبدأ روح الفريق

من خلال ما سبق من عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى تبين أن تنظيم المدير للقاءات لمناقشة سير العملية التربوية داخل المؤسسة التربوية قد قدرت نسبة الإجابة بنعم فيه بـ 40% ونفس النسبة بالنسبة للأساتذة الذين اجابوا بأحيانا، ما يعني أن المدير ينظم لقاءات لمناقشة سير العملية التعليمية، كما أن المدير يستجيب للمساعدة بنسبة قدرت بـ: 52 %، كما أن المدير يشرك الاساتذة في رؤية ما يجب ان يكون عليه التدريس بنسبة 60%، ويأخذ باقتراحات الأساتذة بنسبة 84% وهي نسبة لا بأس بها، كما يسعا المدير لحل المشاكل التعليمية بنسبة 60%، كما لاحظنا ان علاقة المدير بالأساتذة إيجابية بنسبة 80%.

وهنا نخلص الى ان الفرضية الأولى صحيحة حيث ان للتسيير الإداري دور في تحسين الأداء البيداغوجي لأستاذ التعليم الثانوي.

نتائج الفرضية الثانية : تمكن الإدارة المدرسية من تقديم توجيهات وتوضيحات للأساتذة من خلال تحليل البيانات نجد أن علاقة المدير بالأساتذة وصلت حد تقديم توجيهات حول طرائق التدريس وهذا لصالح العملية التعليمية، بنسبة 52%، إلا ان الأستاذ يرى أن الوسئل المتاحة غير كافية لتحقيق نتائج بالنسبة للعملية التعليمية بنسبة 60 %، إلا أن التوجيهات التي يقدمها المدير أثناء الندوات الداخلية تساعده في عملية التدريس بنسبة 56%، كما ان أغلب الأساتذة بنسبة 80% يرون أن على المعلم أن يتحرى حول مستجدات الوضعية التعليمية الجديدة، وأن عملية تحضير للدروس من اختصاصات الأستاذ بنسبة 92 % وهذا راجع لتعدد الشعب بالثناويات ولا يمكن للمدير أن يستوعب كل هذا.

نخلص الى الفرضية الثانية يمكن ترجيحها للخطأ حيث أن ان بعض الالتزامات تبقى من صلاحيات الأستاذ ولا يمكن للمدير أن يساعد فيها.

نتائج الفرضية الثالثة : دعم الإدارة المدرسية للأستاذ تحسن من كيفية أدائه داخل الصف الدراسي

من خلال تحليل البيانات نجد ان اغلب الأساتذة أجابوا بلا بنسبة 80% ما يعني ان المدير لا يستطيع مساعدة الأستاذ في إدارة صفه، كما نجد ان اغلب الأساتذة أجابوا بلا بنسبة 76 % على أن المدير لا يمكنه أن يساعد الأستاذ في معالجة المشكلات التعليمية داخل الصف ونفس الشيء وبنسبة 52 % المدير لا يمكنه أن يساعد الأستاذ في استشارة الفاعلية لدى المتعلمين وبنسبة 80 % كانت إجابة الاساتذة بأن المدير لا يمكنه أن يساعد الأستاذ في تجاوز الصعوبات التي يواجهها أثناء الدرس.

من خلال تحليل يتبين لنا ان الفرضية الثالثة خاطئة وذلك لأن الأساتذة يرون أم المدير لا يمكنه المساعدة داخل الصف في حضور الأستاذ، ولا يمكنه ان يتدخل في العملية التعليمية.

الخاتمة

الخاتمة

من خلال معالجتنا لموضوع التسيير الإداري وأثره على الأداء البيداغوجي لأستاذ التعليم الثانوي، والذي حاولنا فيه توضيح العلاقة الموجودة بين الإدارة المدرسية وأداء الأستاذ وذلك بالتطرق إلى الجوانب النظرية المتعلقة بهما ، ومع إستعراضنا لكل هذه الجوانب تبين لنا أهمية موضوع الإدارة المدرسية والأداء البيداغوجي للأستاذ 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 الأساتذة .

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

- 1- ضرورة إشراك الأساتذة في إصدار القرارات لحل المشاكل التعليمية .
- 2- رفع المستوى المهني للأستاذ وذلك بتكثيف الدورات التكوينية أو ما يعرف بالرسكلة
- 3- ضرورة وجود علاقة جيدة بين الإدارة المدرسية والأساتذة 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 الأستاذ ليتعزز في نفسه الثقة .
- 7- توفير الدعم من الإدارة ومساعدتها لحل مشاكل المعلمين ومنها الدعم المعنوي المقدم من طرف الإدارة للأستاذ .
- 8- إعطاء الإدارة المدرسية لأفراد يتحلون بروح المسؤولية والكثير من الضمير المهني .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. 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.
2. أحمد أحمد إبراهيم، نحو تطوير الإدارة المدرسية، ط2، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية، 1991.
3. أحمد صفر عاشور، السلوك الإنساني في المنظّمة، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1989.
4. أحمد صقر عاشور، إدارة الأفراد، ط 2، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983.
5. بن زاف جميلة، تأهيل المعلم في ضوء الإصلاحات الجديدة في الجزائر، مجلّة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 13، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ديسمبر 2013.
6. بن عقيلة كمال، النشاط البدني والرياضي على مستوى الطور الأول والثاني لمرحلة التعليم الأساسي ومدى انعكاسه على البعد النفسي التربوي، معهد التربية البدنية والرياضية دالي إبراهيم، جامعة الجزائر، 2000.
7. جابر عبد الحميد جابر، المرشد المعلم، مكتبة عبد الخالق، بيروت، لبنان 1995.
8. جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
9. جمال محمد أبو الوفا، إتجاهات جديدة في الإدارة المدرسة، دار المعرفة الجماعية، جامعة الزقازيق، 2000.

10. جودت عزت عطوي، الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2001.
11. الحريري وافرة، التقويم التربوي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
12. خير الدين هني، مقارنة التدريس بالكفاءات، ط 1، الجزائر، 2005 .
13. دمرجي: الدليل في التشريع المدرسي للتعليم التحضيري والأساسي والثانوي.
14. دياب إسماعيل محمد، الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
15. رشيد اور لسان: التسيير الإداري في مؤسسات التعليم الأساسي والثانوي، " قصر الكتاب، البليلة، الجزائر، 2000 .
16. رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 .
17. سمعان هيبية، محمد منير مرسي، الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، عالم الكتب، د.ت.
18. شلغوم عبد الرحمان، إبراز أهمية الاتصال في العلاقة البيداغوجية ودوره في تدريس التربية البدنية والرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية دالي إبراهيم، جامعة الجزائر، 1994.
19. طاهر محمود كلادة، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.
20. عايدة سيد حطاب، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، عين شمس، مصر، 2001.
21. عبد الحافظ سلامة: الوسائل التعليمية والنهج، دار الفكر، بيروت، ط1، 2000، ص 153.

22. عبد الحفيظ مقدم، أثر الخصائص الشخصية للمديرين على فعاليتها في تسيير مجلة البحوث، الستة 6، العدد 6، الجزائر، 1992، 1993.
23. عبد الحميد، مصطفى ملاح، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ط 31، دار المريخ، السعودية، 2002.
24. عبد الرحمان صالح الأزرق، علم النفس التربوي للمعلمين، ط 1، دار الفكر العربي لبنان، مكتبة العلمية العالمية، طرابلس، ليبيا، 2000.
25. عبد الله رشدان، نعيم جعيني، المدخل إلى التربية والتعليم، دار الشروق، ط 2، عمان، الأردن، 2002.
26. عبد الله قلي، التربية العامة، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2009.
27. عبود عبد الغني، إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة، دار الفكر، كلية عين شمس، 1995.
28. عزت عبد الهادي جوت، الإشراف التربوي مفاهيم وأساليبه، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان الأردن.
29. العميرة محمد حسين، مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، عمان، الأردن، 1999.
30. عمر بلقاضي: الإعلام الآلي للمبتدئين والمبرمجين، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2000.
31. فاروق السيد عثمان: استراتيجية بناء المهارات السلوكية للقادة الإداريين، داري المعارف، القاهرة، 1997.
32. فوزي عبد الله العكش، البحث العلمي والمناهج والجراءات، مطبعة العين الحديثة، الامارات العربية المتحدة، 1986.

33. المادة 13 من القرار الوزاري رقم 175/176، مارس 1991.
34. محمد الجيلة، مهارات التدريس الصفي، دار المبرة، عمان، 2002.
35. محمد الطيب العلوية التربية والادارة المدار على الجزائرية، ط1، دار البعث، قسنطينة، 1988
36. محمد حسين العجمي، استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، دار المسيرة، ط 1، الأردن 2008.
37. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
38. محمد عبد الحليم مسي، علم النفس التربوي للمتعلمين، ط1، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 1991.
39. محمد عثمان نجاتي، علم النفس الصنّاعي، ط 2، مطبعة لجنة التأليف والنشر والترجمة، القاهرة، مصر.
40. محمد كرزق وآخرون، المتمدرس المغربي في ظل مقاربة التدريس بالكفايات، بحث تربوي، المغرب 2009.
41. محمد محمد الحماحمي، عفة مختار عبد السلام، مدخل في التربية البدنية المقارنة والرياضة، مركز الكتاب، ط 1، القاهرة، 1997.
42. محمد مصطفى زيدان، دراسة سيكولوجية تربوية التلميذ التعليم العام، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، دت.
43. محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، 2001.
44. نادر فهمي الزبود وآخرون، التعلم والتعليم الصفي، ط 4، دار الفكر، الأردن، 1999.

45. نشوان يعقوب حسين، الإدارة والإشراف التربوي، ط3، مطبعة عمرو الحلبي، القاهرة، 1992.
46. هادي مشعان ربيع، المدير المدرسي الناجح، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.
47. هادي مشعان ربيع، تطوير الإدارة المدرسية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، اردن، 2008.
48. هادي مشعان ربيع، تطوير الإدارة المدرسية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2008.
49. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مدخل إلى علوم التربية، تكوين أساتذة التعليم الأساسي، الديوان الوطني للتكوين والتعليم عن بعد، 2006.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية

استمارة بحث

أستاذي الفاضل ،أستاذتي الفاضلة تحية طيبة أما بعد، في إطار الإعداد لرسالة الماستر تخصص توجيه وإرشاد الموسومة بالعنوان التالي : " التسيير الإداري ودوره في تحسين الأداء البيداغوجي لأستاذ التعليم الثانوي " ، يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان لتكملة موضوعنا ونعلمكم أن الإجابات التي تدلون بها تعتبر سرية بغرض البحث العلمي والرجاء بوضع العلامة (×) في الخانة المناسبة بكل دقة وموضوعية مع تعبئة البيانات الشخصية .

- البيانات الشخصية

- الجنس: ذكر أنثى

- الخبرة : من اقل من 5 سنوات

5 ← 10

10 ← 15

أكثر من 15 سنة

- نوع الشهادة :

- المستوى التعليمي : ليسانس (مدرسة عليا): (ليسانس مسابقة):

دراسات عليا :

السنة الجامعية : 2019 - 2020

أحيانا	لا	نعم	بيانات حول تكمن الإدارة المدرسية من عمل مبدأ روح الفريق	المحور الاول
				العبارات
				1 ينظم المدير لقاءات لمناقشة سير العملية التربوية داخل المؤسسة التربوية
				2 يستجيب المدير عند طلب المساعدة منه
				3 يقوم المدير بإشراكك في رؤية ما يجب أن يكون عليه التدريس الجيد
				4 يأخذ المدير اقتراحك لحل المشاكل التعليمية في المؤسسة
				5 تعمل الإدارة المدرسية على حل المشكلات التي تقع أثناء التعليم
				6 يرتبط المدير بعلاقة إيجابية مع الأساتذة
				7 تتفهم الإدارة الظروف الخاصة للأساتذة

أحيانا	لا	نعم	تمكن الإدارة المدرسية من تقديم توجيهات وتوضيحات للأساتذة	المحور الثاني
				العبارات
				1 يقدم المدير توجيهات حول طرائق التدريس الجيدة.
				2 الوسائل التعليمية المتوفرة في المؤسسة كافية
				3 يساعدك المدير في تجاوز صعوبات المنهاج الدراسي
				4 التوجيهات التي يقدمها المدير أثناء الندوات الداخلية تساعدك في عملية التدريس
				5 يزودك المدير بالمستجدات الخاصة بالعملية التعليمية
				6 يساعدك المدير في التحضير للدروس

أحيانا	لا	نعم	دعم الإدارة المدرسية للأستاذ وكيفية أدائه داخل الصف الدراسي	المحور الثالث	
				العبارات	
				يساعدك المدير في إدارة الصف الدراسي	1
				يساعدك المدير في معالجة المشكلات التعليمية داخل الصف الدراسي	2
				يساعدك المدير في إستثارة الدافعية لدى المتعلمين	3
				يساعدك المدير في تجاوز الصعوبات التي أواجهها أثناء الدرس	4
				يزورك المدير داخل الصف الدراسي	5

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ