الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

ATN/187.5

جامعة أبي بكر بلقايد

كلية الآداب و العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم : الثقافة الشعبية

شعبية : الانتروبولوجيا

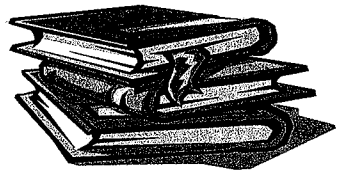
MAC-370-1601

الأداء التربوي و الإداري لدى مديري ملحقات المدارس الأساسية

لجنـــة المناقشـــة:

- الدكتور سعيدي محمد رئيسا
- الأستاذ الدكتور شايف عكاشة مشرفا
- الدكتور بوغازي الطاهر عضـــوا
- الدكتور بشير محمد عضـــوا
- الدكتور رمضان محمد عضـــوا

رقم الجرد ١٥١٦١
تاريخ الوصول
رقم الترتيب



إعـــداد الطالـــب :

– زريـــوح محمـــد

الإهداء

إلى أبي و أمي رحمهمـــــا الله

إلى الزوجـة الصـــالحة التي أعانتني حتى انتهيت من هدا البحث

إلى فلذات اكبادي

حبيب عادل
اكرام سهام
نادية فادية
شريفة هديل
هالة فاطمة

علهـم يدعـــون لي عندمـــا يتقطع عمـــــلي

بسم الله الرحمن الرحيم

مقـــــدمة

إن التربية عملية تغيير وتطوير اجتماعي، ولها من الآثار والنتائج ما يجعلها تحتل المكان الأول بين وسائل الإصلاح والتقدم في أي بلد من البلدان، ونتائج العمل التربوي منوطة إلى حد كـــبير بإدارتها التي تمثل المحور الأساسي في نجاح وسير العملية التربوية وحسن توجيهها على أســـاس أن النجاح في أي عمل من الأعمال، أو أي تنظيم من التنظيمات يعتمد على الطريقة أو الأســـلوب ألذي تدار به تلك التنظيمات أو المؤسسات.

فالإدارة التربوية هي التي تتولى مسؤولية ترجمة الأهداف إلى واقع ملموس تنعكس آثاره على الحياة الاجتماعية بصفة عامة والتربوية بصفة خاصة.

بيد أن كل تطوير للتعليم قوامه تطوير في أدائه ومن ثم فإن الاستراتيجية السليمة لتطوير الـــنظم التربوية هي التي تأخذ في حسبانها تطوير إدارات هذه النظم وتجديدها، حيث أن العمل الإداري في مجال التعليم أصبح عملا معقدا ومتعدد الأبعاد، ويحتاج إلى اســـتخدام المنـــهج العلمـــي في تشخيص واقعه والتعرف على مشكلاته وقضاياه، ووضع البدائل التي يمكن الاستفادة منـــها في تطوير الواقع بما يجعله قادرا على تحقيق الأهداف المرغوب فيها.

وتعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية في مستوياتها العليا والتنفيذيـــة باعتبـــار أن أي عمل إداري يحتاج إلى اتخاذ قرار، ويتوقف على طبيعة هذا القرار ومدى ترشيده.

ومن ثم يصبح العمل على تحسين نوعية القرار هو جوهر العمل الإداري

1- مشكلة الدراسة

إن العمل التعليمي من أهم القضايا الاجتماعية مثارا للجدل، ومن أهم القضايا الاســـتراتيجية في مستقبل كل أمة ودولة. وهذا العمل التعليمي مرهون بما يحقق من نتـــائج ايجابيـــة أو ســـلبية في مساره التعليمي. وتعتبر نسب النجاح وأساليب التحصيل العلمي مقياسا أساسيا لمعرفـــة درجـــة النجاح، بيد أن النجاح مرتبط بجملة عوامل منها أساليب الأداء التربوي والإداري لدى مـــديري المؤسسات.

وما نشاهده في بلدنا ذلك الضعف الذي يوشك أن يكون مستحكما في النتائج المدرسية.
فإلى أي مدى هو ناتج عن أساليب الأداء لدى المديرين؟

2- أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق مايلي:

- فهم واقع عملية الأداء التربوي والإداري.
- التعرف على المعوقات التي تحد من فاعلية الأداء
- صياغة بعض التوصيات المناسبة لتحسين الأداء وتطويره.

3- أهمية الدراسة

إن هذا النوع من الدراسات ذو أهمية بالغة، وينبغي أن تتجه إليه مؤسساتنا العلمية والبحثية، فهو يسمح بإجراء تقييم واسع وعميق وحقيقي لطبيعة مشكلاتنا التربوية، بحيث نتمكن من علاجها بأسلوب علمي متزن وبعيدا عن أساليب الارتجال السياسي الذي كثيرا ما عانت منه منظومتنا التربوية والمدرسة الجزائرية ولازالت تعاني منه. والغاية من هذه الدراسة كشف طبيعة الأداء وبيان إيجابياته وسلبياته ومظاهر النجاح والنقص بقصد التدعيم أو التعديل، وهذه غاية تقف دونها المجهودات الشخصية، ولا يحقق الكفاية فيها إلا ذلك الجهد المؤسسي الذي ينبغي أن تبذله وتهيئ له الجهات المختصة.

إن الهدف الأساسي للإدارة المدرسية هو حسن سير العملية التعليمية وتحسينها باستمرار.وهو من جهة أخرى مساعدة المعلمين على الوقوف على أحدث الطرق التربوية للإفادة منها في تعليمهم لتلاميذهم. والعمل على تنميتهم مهنيا وتخصصيا وثقافيا و اكتشاف الإيجابيات ودعمها واكتشاف السلبيات والقضاء عليها، وتحفيز المعلمين ليؤدوا عملهم على أحسن وجه.

وتحقيق ذلك بعقد اجتماعات مع أعضاء المدرسة، وتحسين التعليم والتعلم. وزيارة المعلمين في الأقسام. والتخطيط لعقد الندوات، وتقديم الدروس النموذجية في المواد للتلاميذ، للوقوف على المشكلات التي تواجه تنفيذ المنهج وتحول دون نمو التلاميذ، وتشخيص تعلم التلاميذ، ودراسة السلوك غير السوي للتلاميذ ومساعدتهم في علاج ما يكون من مشكلات سلوكية .

ومدى تطبيق البرامج المعدة من الوزارة. والتقويم هو قياس التنفيذ للمؤشرات السابقة.

4- حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على مايلي:

- ملحقة المدرسة الأساسية – الابتدائية سابقا – والمتواجدة على تراب ولاية تلمسان وبالأخص مدينة تلمسان ومدينة سبدو مع مراعاتنا للفروق الحضرية والشبه حضرية بين المدينتين.

تم استخدام أسلوب أفقي وعمودي، تميز الأفقي بالتركيز على أربع مدارس؛ مدرستان لكل مدينة. وجمعت معظم البيانات من الأشخاص ذوي العلاقة بهذه المؤسسات.

أما الأسلوب العمودي فكان بتوسيع الاستمارات توسيعا عشوائيا لمدارس من الولاية كلها، ولبعض من يرتبطون بالمؤسسات التربوية دون تركيز على فئة بعينها.

ولكل من الأسلوبين غرض قصدنا إليه.

5- بعض مصطلحات الدراسة:

هناك مصطلحات مستلزمة في الدراسة يحسن بنا أن نوليها بعضا من البيان.

5. 1- مصطلح التقويم

التقويم عملية مراجعة شاملة للخطط والإنجازات والوسائل والأهداف العامة والإجراءات غايتها تعديل المسار بحسب المقتضى وتصحيح الأخطاء وتطوير الكفاءات والإنجاز وضبط المراحل للعمل المنجز. والتقويم بهذا المعنى هو الذي نسعى إليه في هذه الدراسة فغايتنا النظر في العمل التربوي من حيث أسلوب الأداء الذي يمارسه المديرون، وكذلك مدى إدراكهم العقلي للعملية التربوية وقدرتهم على تجسيدها وتوصيلها من خلال الأسلوب الإداري والتربوي. ومراجعتنا للأداء غايتها اكتشاف الخلل ومحاولة تحسين العمل التربوي في بلادنا، ولنا غايات أخرى تتحقق في صلب البحث نضرب صفحا عن ذكرها.

5. 2- مصطلح الأداء

الأداء هو أسلوب التنفيذ للغاية المحددة تربويا من خلال التشريع المدرسي الذي يحدد أساليب الممارسة الإدارية الهادفة إلى إنجاز العملية التربوية، إلا أن الأداء ليس محكوما فقط بتشريعات

يتسنى للذي ينجزها أن يحقق الأداء الحسن والجيد إنما الأداء هو محصلة نمط الشخصية النفسية والفيزيولوجية والصحة الجسمية والمستوى العقلي والنظم الاجتماعية ومؤثرات البيئة الطبيعية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية. فالعناصر السالفة الذكر مؤثرات شديدة التأثير في تشكيل الأداء ، لكن تلك العناصر لا تؤثر في أسلوب الأداء بطريقة نمطية مكررة أو بدرجة واحدة.

6- الإطار الامبريقي

6. 1- : فروض الدراسة

وفي دراستنا انطلقنا من فرضية أساسية تمت في إطارها صياغة الأسئلة. والفرضية هي أن الأداء التربوي والإداري يتأثر بعوامل عدة مثل نمط الشخصية ومزاجها ومستوى الفرد الفكري وعقائده الاجتماعية وهي المؤثر الأوفر حظا في التحكم في عملية الأداء وإلى جانبها مؤثرات أخرى لكنها أقل تأثيرا في نظرنا.

6. 2- : منهج الدراسة:

يستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يستند على وصف الظاهرة موضوع الدراسة وفهمها في إطار العوامل الثقافية المؤثرة فيها إضافة إلى استخدام الدراسة الميدانية بغرض جمع المعلومات من متأثرين بعملية الأداء التربوي والإداري، مع استخدام الأسلوب الإحصائي لمناسبته طبيعة الدراسة وذلك قصد تحديد طبيعة عملية الأداء وأساليبه ونوعية المشاركين فيه.

6. 3-: عينة الدراسة

بلغ عدد المديرين المستجوبين 12 مديرا وعدد المعلمين 136 معلما أما أولياء التلاميذ فقد بلغ العدد 100 ولي وكان عدد التلاميذ 28 تلميذا و31 عاملا من عمال الصيانة 07 مفتشا. وكان هذا الجمع المستجوب ينتمي إلى مدارس مختلفة داخل مدينة تلمسان وخارجها وعلى الأخص مدينة تلمسان و سبدو كما أسلفنا. وخلاصة الاستجواب أن بلغ العدد 314 مستجوبا وحصلنا في نهاية الاستجواب على نحو 19005تكرارا للعينات ، وهذا عدد نعتقده كافيا في الدلالة.

6. 4-: أداة الدراسة

عندما بدئ في تصميم أداة مناسبة لأغراض الدراسة تبين أن أفضل سبيل هو وضع استبيانات تتضمن قسما يحتوي على بيانات أولية تعين على اختبار فروض الدراسة، أما القسم الثاني فيتضمن مجموعة من الأسئلة المغلقة التي تتعلق بنوعية الأداء.

وهذه الدراسة تحتاج إلى تشخيص دقيق من حيث طبيعة الأسئلة التي تتضمنها الاستمارات سواء من حيث المستوى اللغوي للسؤال أو من حيث نمط الأسئلة الموجهة، وأيضا الفئات المستجوبة والمؤثرات النفسية والعقلية والاجتماعية والمزاجية أيضا التي تعبر أثناءها الفئات المستجوبة، فقد يجيب الشخص ذاته إجابتين متناقضتين خلال فترة زمنية لا تتعدى اليومين أو الثلاثة وقد لمسنا هذا لدى بعض المستجوبين.

ومن أجل تحقيق التقويم كان مستندنا مراجعة مجموعة كبيرة من الوثائق التربوية المتمثلة أساسا في المراسلات الإدارية والتربوية المتبادلة مع مديرية التربية، والتي تعكس بحق في نظرنا نمط التفكير وأساليب التعبير ومستوى الادراك المعرفي ونمط الإهتمام للسادة مديري المدارس. وقام الباحث أيضا بمراجعة أساليب اعداد الخرائط المدرسية وغيرها من المعطيات التي توفرت بحكم العمل الإداري للباحث الذي مكنه من الاطلاع على جوانب كبيرة من سلوكيات مديري المدارس الملحقة. وإلى جانب هذا كانت عمدتنا الأساسية الاستمارات والتي تضمنت نحو مائة سؤال متعلق بجوانب كثيرة من شخصية المدير الجسمية والمهنية والتربوية والبيداغوجية. وفي نظرنا أن تلك الأسئلة كانت كافية للكشف على الغاية المقصودة ، وقد استعنت بمن لهم باع في هذا المجال في انجاز هذه الاستمارات.

وقدكان في نظرنا ونحن نعد الاستمارات المذكورة شريحة اجتماعية معنية بالإستجواب ، وهي شريحة المعلمين والتلاميذ وأولياء التلاميذ والمديرين وبعضا من المفتشين وعمال الصيانة.

وهؤلاء في نظرنا أوفر حضا وأجدر بالإدلاء بالرأي.

7- الدراسات السابقة

ودراستنا ليست بكرا، فقد طرق الموضوع عديد من أولي الاختصاص والمهتمين بالشأن التعليمي والتربوي.

وأكثر الذي وقع بين أيدينا دراسات تطبيقية متعلقة بمدارس لبنانية وسعودية وإماراتية ومصـــرية وهي الأكثر. ووقع بين يدي الباحث دراسات أخرى وبعضها ملخصات لمؤتمرات عربية متعلقة بالإدارة المدرسية في الوطن العربي، كما ألفينا دراستين للسيد طاهر زرهوني: تنظـــيم وتســـيير المؤسسة التربوية الإدارة المدرسية ودراستي السيد رشيد أورلسان: التسيير البيـــداغوجي ودليـــل الإدارة المدرسية. ودراسات متعلقة بعلم الادارة منها دراسة الدكتور محمد سيد مرســـي: الادارة والادارة المدرسية ودراسة الدكتور محمد عفيفي، الإدارة في الإسلام فن القياة، وليـــام كاريـــل، ت:د/ محمود العبادي، ودراسة الدكتور عبد الحميد ابوزيد، شـــروط الادارة الناجحـــة، مجلـــة الاتقان الادارية و إدارة التعليم في الوطن العربي، تحرير د: عبد العزيز عبود و الإدارة قيادة وفن، موقع الجزيرة نت وغيرها من الدراسات الادارية. وفي المجال التربوي وعلم النفس التربوي وعلم الاجتماع والانثروبولوجيا ألفينا دراسات منها دراسة الدكتور سليم أبو الندا: نحو تربية راشدة و الدكتور محمود الجوهري المدخل إلى علم الاجتماع، الدكتور محمد لطفي بركات المـــدخل إلى التربة الاجتماعية، الدكتور: محمد سرور علم اجتماع التربية، نجاة العبد الله التكيف والمشكلات المدرسية، جون ميلر، ت/ د: محمد العبودي انثروبولوجيا التربية، وفي النظم الاتصالية، أحمد سيد مدكور نظرية الاتصال، وهناك عدد من الدراسات التي لم نشر إليها هنا.

ونشير أخيرا إلى أن البحث التربوي ليس يسيرا، وأننا لقينا بعض العنت في البحـــث، وأننـــا لم نتوانى.

والله هو المبلغ إلى القصد وهو المستعان

القســـم الأول :

المدرسة:

دراسة في المفهوم الإداري والتربوي

*الفصل الأول : في مفهوم المدرســـــة

*الفصل الثاني :الإدارة المدرسية

*الفصل الثالث :في مفاهيم التربية

الفصل الأول

في مفهوم المدرســـــة

1- في مفهوم المدرسة :

نريد هنا أن ننظر إلى مفهوم المدرسة غير متقيدين بمفهوم معين، بل محاولين طرق جميع المفاهيم العامة للمدرسة ، ولا نرغب طرق المفهوم اللغوي أو الجذر اللغوي للمدرسة، فهو ظاهر في معناه باللغة العربية. وعبارة المدرسة التي تشير إلى اسم مكان الذي يعني المجال أو الحيز المكاني الذي تتم فيه عملية الدراسة والتعلم مؤسسة على الجذر اللغوي ومتطابقة معه باعتباره اسم مكان.

إلا أن المدرسة في مفهومها التاريخي والمفهوم الابستيمولوجي - المعرفي - لم تتقيد بمفهوم المكان اذ هناك ما يعرف بالمدارس الفكرية ، المدرسة المشائية الأرسطية (1) ومدرسة أهل الرأي ومدرسة أهل الحديث في الفكر الإسلامي(2) ، إن عبارة مدرسة هنا ليست بالاعتبار المكاني ،بل هي باعتبار النسق الفكري ومحدداته ، فمدرسة الرأي في الفكر الإسلامي تطلق على الاتجاه الفقهي الذي نهجه أبو حنيفة وأتباعه في التشريع والإفتاء وتأسيس القواعد الفقهية ، فمفهوم المدرسة هنا هو النسق أو المنهج الابستمولوجي لانتاجية معرفة ما، أو المنهج المؤسس لعملية معرفية أو عملية تعلمية بشكل أو سع ، فالمدرسة الفنية أو الرياضية هي مدارس بالمفهوم النسقي التعلمي سواء يكون الشيئ المتعلم فكريا كالفلسفة أو سلوكيا كالأخلاق أو حركيا كالرياضة

ونحاول هنا أن نرصد بعد هذا التقديم مفهوم المدرسة في ثلاث نواح.

الناحية الأولى : المدرسة باعتبارها مؤسسة اجتماعية .

الناحية الثانية : المدرسة باعتبارها مؤسسة قانونية.

الناحية الثالثة : المدرسة باعتبارها مؤسسة تعليمية .

وغاية المحددات الثلاثة دراسة المدرسة الجزائرية في تطوراتها وتفاعلاتها الاجتماعية والمعرفية التعليمية وليس النظر المجرد في المدرسة باعتبارها مفهوما عاما.

---

(1)- الدكتور عبد الرحمن مرحبا من الفلسفة اليونانية إلى الفلسفة الإسلامية – منشورات عويدات بيروت ص253

(2) – الدكتور عبد الكريم زيدان ، المدخل إلى الشريعة الإسلامية- مؤسسة الرسالة 1998– بيروت ص34

1. 1- المدرسة مؤسسة اجتماعية :

المدرسة باعتبارها الاجتماعي؛ هي شيء ينتجه المجتمع وشيء أيضا ينتج المجتمع أو يعيد إنتاجه وتغييره ، ومن هذا المفهوم أو العلاقة الناشئة بين المدرسة والمجتمع؛ - أي كل منهما ينتج الآخر ويتفاعل معه ،- فالمدرسة مؤسسة بكونها منتجا للمجتمع أو مغيرة له ،باعتبار الإنتاج ليس مرتبطا بتكرار الفعل الاجتماعي بل بتغييره أيضا ، وإن كان التغيير هو في الغالب الغاية من المؤسسة المدرسية ، لكن إنتاج الفعل الاجتماعي أو تغييره يكون مرتبطا بمؤسسة أوسع هي مجموع المؤسسات الاجتماعية أو من جهة أخرى الثقافة السائدة ، ويمكننا أن نصوغها بعبارة أخرى بالظروف المكانية والبيئية والاجتماعية والفكرية التي تصوغ حالة المجتمع، فالمدرسة بهذا تكون فاعلا منتجا وتكون مفعولا أي منتجا.

وفي هذا نحاول أن نرصد المدرسة الجزائرية باعتبارها منتجا وباعتبارها أيضا منتجا.

بعد الدخول الاستعماري الذي نهج سياسة التجهيل الثقافي والاجتثاث الحضاري للمجتمع الجزائري من خلال محاربته التعليم مطلقا والتعليم العربي الإسلامي. كيف تعامل الجزائريون مع هذا الإجراء؟ ومن جهة أخرى كيف تواصل الجزائريون مع الإنتاج المعرفي؟ . نجد هنا ثلاثة أمثلة :

- المثال الأول الفئة الجزائرية المقاومة .
- المثال الثاني الفئة المندمجة .
- المثال الثالث الفئة المهاجرة.

الفئة الأولى: مثل الأمير عبد القادر هذه المدرسة ، كان الأمير متعلما وفق النمط الإسلامي العربي التقليدي وهو التحصيل عن الشيوخ وملازمتهم في المساجد، والمسجد هنا مؤسسة تعليمية أي مدرسة منتجة ومحصلة للمعرفة ، هذا النوع من المدارس أحدث نمطا تعليميا مقاوما بحكم المحتوى القيمي والمعرفي - الإيديولوجي/ الابستيمولوجي- الذي يرفض الوجود الاستعماري ويوجب مقاومته ليس استنادا إلى مفهوم التحرر والمقاومة بل بمفهوم الجهاد واسترجاع دار الإسلام أي أن المنظومة المقاومة ذات منحى إسلامي وفق ما نشأ أو عرف على عهد الأمير عبد القادر ،

ومثاله أيضا مدارس جمعية العلماء المسلمين التي تعاملت مع السياسة الاستعمارية بالرفض وعدم الاستجابة والمقاومة (1)

،فالعملية التعليمية في المدرستين عملية تغيير ورفض للواقع الاجتماعي المستحدث.

الفئة الثانية : ونعني بها مجموع أولائك الذين اندمجوا في المدرسة الفرنسية على قلتهم وهؤلاء فئتين فئة استلهمت الثقافة الفرنسية وابتلعتها ببعديها المعرفي والقيمي، فهذه الفئة أحدثت انقطاعا معرفيا وسلوكيا مع مسارها الاجتماعي الجزائري؛ أي تحولت إلى خارج المجتمع الجزائري ، فالمدرسة هنا كانت أداة نقل حيث اجتثت المتعلم من مجال ثقافي إلى مجال ثقافي مغاير ومباين كليا .(2) والفئة الأخرى هي التي حاولت الجمع بين الثقافة التي تنتجها المعرفة العربية الإسلامية والفرنسية أي قراءة الفكر الإسلامي وفق الفكر المعاصر والفكر المعاصر وفق الفكر الإسلامي، (3) وتكون هنا العملية التعليمية ذات تصارع اجتماعي في نفسية الفرد المتعلم ، الذي تتنازعه ظروف الاحتلال من جهة وثقافته وظروف مجتمعه وثقافته من جهة ثانية، إن هذا النوع من المدارس ينتمي إلى نمط التغيير المنظومي أي الذي يحاول تجاوز البنية المعرفية للمجتمع ككل مقابل الدمج في بنية كلية مغايرة.

الفئة الثالثة: المهاجرة فهي التي تلقى أفرادها تعليما سواء في المؤسسات العربية المشرقية خاصة كالأزهر أو المؤسسات الفرنسية، فهذه الفئة تكون مقاومة أو مندمجة لكن ما يميزها أن مؤسسة التعليم ليس جزءا من المجتمع الجزائري في إطاره التفاعلي الواقعي بل تقع خارجه من حيث المكان.

1 .2-المدرسة مؤسسة قانونية :

المدرسة مؤسسة اعتبارية محددة بقوة القانون وهي هيئة معنوية متمثلة في مكان ذو مواصفات معينـــة من حيث البنـــاء والتنظيم والإدارة والغايـــات كما نص الدستور والقوانين والتشريعات.

---

(1) - عبد الكريم صفصاف جمعية العلماء المسلمين – دار البعث، قسنطينة الجزائر ط: 1984/1ص 36

(2) – الدكتور كمال شرابي: المثقفين العرب والغرب ، دار الحداثة ، بيروت ، 1981،ص:26.

(3) – يمكن أن نمثل لهذا النمط بالأستاذ مالك بن نبي الذي قضى أكثر من30سنة بفرنسا ومستغلا مكتسباته المعرفية الغربية وتطويعها لتحليل التراث الإسلامي وترقية المسلمين .وأيضا مثله شكيب أرسلان.

وقد شهدت المدرسة الجزائرية تطورا في مساراتها التشريعية ونستعرض ذلك ونقصر حديثنا على ملحقة المدرسة الأساسية – الطورين الأول والثاني– أو ما عرف سابقا بالمدرسة الابتدائية.

ظلت التشريعات المدرسية الفرنسية تحكم سير المدرسة الابتدائية إلى غاية 1976 ولاسيما القوانين المتعلقة بمدير المدرسة الابتدائية وهي تجسد النظم التعليمية التي استحدثها جول فيري (1832-1893) المعروف بتأسيس المدرسة الفرنسية العلمانية والمجانية ،ومن 1976 شهدت المدرسة تغييرا في التنظيم والتسيير والاهداف، ويحتل المدير في اطار هذه النصوص وظيفة نوعية ولاتسمح له النصوص الرسمية بمساعد مهما بلغ تعداد التلاميذ ، وقد تم تدارك هذا النقص بواسطة النصوص التشريعية لسنة1976. وكان التعليم، تعليما تكميليا تابعا للتعليم الابتدائي وكانت المؤسسة الواحدة تظم التعليم الابتدائي والتعليم التكميلي كما كان المفتش الابتدائي يشرف على هذه المؤسسة الجامعة بين الابتدائي والتكميلي واصبح التعليم المتوسط مستقلا طبقا للمرسوم رقم 71-188 المؤرخ في1391هـ الموافق لـ30يونيو1971ثم عوض التعليم المتوسط بالتعليم الأساسي وصارت المدارس الابتدائية ملحقات للتعليم الأساسي المتوسط سابقا. وبهذا شهدت المدرسة الابتدائية سابقا تغييرا حيث كان يتبعها التعليم التكميلي ثم صارت هي تابعة للمدرسة الأساسية – المتوسطة سابقا -.(1)

وتتكون ملحقة المدرسة الأساسية من أقسام ومرافق ملحقة بها منها ساحة المدرسة ومكتب المدير وقاعة المعلمين، والمطعم، ويتم بناء المدرسة الملحقة بمرسوم وتتولى البلديات البناء وتوفير عدة مستلزمات مثل التدفئة.فهي تخضع في جوانب منها للجماعات المحلية .ونقصر الحديث على الذي ذكر لعدم ترتب فائدة على الاستطراد بهذا المجال.

1. 3– المدرسة مؤسسة تعليمية:

نتعرف على التعليمية من خلال النظر في – التشريع المتعلق بالمهام التعليمية – والمتمثلة في : هيئات التعليم ، مواد التعليم ، الحجم الساعي للتعليم ، هيئات إدارة التعليم، أهداف التعليم ، هيئات الرقابة التعليمية ، أهداف المدرسة عموما.

---

(1)– الطار زرهوني: تنظيم وتسيير الموسسة التربوية ص36

والمؤسسة التعليمية هي ذلك المكان المحدد طبقا لمواصفات قانونية، والمتكون من:

عنصرمادي: يضم منشآت أساسية تتمثل في الأقسام الدراسية ومباني الإدارة وفناء المدرسة وقاعة جلوس المعلمين وغيرها من المنشآت.

عنصر بشري : تتألف من مدير ومعلمين وعمال، يتولى المدير تسيير المؤسسة تسييرا إدريا وبيداغوجيا؛حيث يقوم بتوزيع الأقسام على المعلمين، ووضع جداول التوقيت ومتابعة تنفيذ المعلمين للبرامج المقررة من الهيئات الوصية الوطنية،ويساعد المعلمين في ترقية أدائهم التربوي ويسهل لهم ظروف العمل، كما يمثل المؤسسة لدى الهيئات المختلفة. ويتولى المعلمون التعليم وفق برامج مقررة، ويخضعون لسلطة مدير المؤسسة ولسلطة المفتشين، ويقوم العمال الآخرون بوظائف متعددة كالصيانة والنظافة والحجابة وغيرها من الأعمال المكملة لتسيير المؤسسة تسييرا ملائما؛صحيا واجتماعيا.وبالمدرسة تلاميذ ينقسمون إلى طورين اثنين؛ يضم كل طور ثلاث سنوات دراسية ، ويتم قبول التلاميذ وفق ما نص عليه القانون.

وتهيئ ملحقة المدرسة الأساسية التلاميذ للانتقال إلى التعليم الأساسي – الطور الثالث – وتتوج السنة الثالثة من الطور الثاني بفحص تأهيلي ينتقل بموجبه الناجحون إلى التعليم الأساسي الطور الثالث .وتعتبر المؤسسة التعليمية محكا واقعيا للمناهج الموضوعة من قبل الهيئات التشريعية أو وزارة التربية الوطنية، فغاية البرامج التنفيذ، ويكشف التنفيذ نقاط القوة والضعف التي تحتويها تلك البرامج.

عنصر وسيط: ويقصد بالعنصر الوسيط هو ذلك العنصر الذي تتفاعل وفقه القوى المادية– الوسائل والمنشآت– والقوى البشرية –الهيئة الادارية والمعلمين– قصد تجسيدالأهداف التي يتضمنها أو ينص عليها العنصر الوسيط؛ الذي يتجسد في التشريعات المنظمة للعمل المدرسي وفي المناهج التعليمية. (1)

خلاصـــة : لقد حاولنا في هذا الفصل أن نلقي التعريف على كلمة مدرسة ، والنظر في دلالتها التاريخية والاجتماعية. وخلصنا أخيرا إلى المدرسة وفق دلالتها القانونية الواردة في التشريع المدرسي الجزائري ، والذي يعكس بدوره التوجه السياسي للدولة، ويعكس أيضا مفهوم المدرسة في الوسط الاجتماعي الجزائري.وسنعالج في الفصل الذي يليه مفاهيم الإدارة المدرسية.

---

(1) – ب. دمرجي ، الدليل في التشريع المدرسي الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية ص:93ومابعدها 231 ومابعدها.

الفصل الثاني

الإدارة المدرسيـــــة

1- مدخل إلى علم الإدارة:

تتنازع ظاهرة الإدارة نظـــــرتان أساسيتان ؛ أولاهما أن الإدارة نشاط هادف مارسه الإنسان من قديم الزمان ، وثانيتهما أن الإدارة محصلة ارتباط الفرد بالمجموعة ، وإن كانت الإدارة أكثر ارتباط بالتجمعات البشرية في عصر التدوين كما نلحظ ذلك في التراث الصيني والبابلي كان بداية لتوجيهها نحو العلمية . ومن هنا فإن نجاح أى نشاط جماعي اقتصادي أو سياسي أو اجتماعي يتوقف إلى حد كبير على درجة كفاءة الإدارة . وكلما كانت الإدارة على درجة عالية من الكفاءة كانت درجة نجاح النشاط كبيرة .(1)

ومن هنا أيضا فإن الإدارة عملية هامة ولازمة للفرد والجماعة ، وذلك لأن أى فرد لايمكنه أن يتخلى عن اتخاذها وسيلة لتسيير أموره الشخصية والعائلية والعملية ، وهي تساعد الإنسان على تحقيق مقاصده وغاياته ، و لم يكن مسموحا في الصين القديمة بالعمل في مجالات الإدارة ، إلا لمن يجتاز اختبار لقياس الكفاءة اللازمة للعمل الإداري .(2)

وفي الإمبراطورية الرومانية كانت السلطة والمسؤليات لحكام الولايات تختلف باختلاف الولاية وأهميتها وظروفها . وكان مبدأ التخصص في العمل من سمات التنظيم الإداري عند الرومان .

وقد وضع في الفكر الإسلامي الكثير من الأسس التي تقوم عليها الإدارة في وقتنا الحاضر ، ومن هذه الأسس مايعرف بنظرية الحق،وأن لكل فرد حقوقا وعليه واجبات . ولا مفاضلة إلا إلى العمل والجهد والسلوك ، ذلك أن (لكل درجات مما عملوا) ومن مبادئ الإدارة في الإسلام أيضا مبدأ الإتقان وحسن الأداء ، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم « إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه » فليس المهم فقط مجرد أداء العمل، بل القيام به بدرجة عالية من الكفاية والكفاءة. ومنها ديمقراطية الإدارة ، وهي مايعرف بالشورى ، فلا استبداد بالرأي ، وحرية الرأي والتعبير مكفولة في الإسلام . والأخذ بالشورى يرفض الدكتاتورية ، حيث يفرض رئيس العمل أراءه على مرءوسيه دون أن يكون لأي منهم الحق في الاعتراض أو حتى مجرد مناقشة الأوامر والتعليمات .

ومما نوه به الفكر الإداري الإسلامي سواء في النصوص الشرعية أو ما استنبط منها طهارة اليد والنزاهة،

---

(1) - الدكتور محمد سيد مرسي: الإدارة والإدارة المدرسية دار الجيل 1999 ص 9

(2) – الدكتور محمد عفيفي، الإدارة في الإسلام ، دار الكتاب اللبناني 1984ص68

متمثلة في عدم التفرقة بين الرعايا على أساس الجنس أو اللون أو الدين ، وعدم قبول الرشوة مما يسئ إلى الحاكم ويجعله غير قادرعلى إصدار قرارات موضوعية . (1)

وقد نالت الإدارة في العصر الحديث اهتماما بالغا ، وكان من العوامل التي ساعدت على ذلك مايلي :

1- ظهور المؤسسات الصناعية والتجارية الكبيرة ، وحاجتها إلى نشاطات إدارية مختلفة عن المؤسسات التي توظف عددا قليلا من العمال والتي كان صاحب العمل فيها هومديره ، وهذا أمر يصعب تطبيقه في المؤسسات ذات الأنشطة الكبيرة والعمالة الضخمة . ومن ثم يحتاج نجاح العمل في مثل هذه المؤسسات إلى تخطيط العمل الإداري وتوزيع المسؤليات على العاملين والتنسيق بينهم والرقابة على أدائهم وغير ذلك.

2- النجاحات التي حققتها الجيوش والقوات المسلحة في أثناء الحرب العالمية الثانية بخاصة . وقد أدت هذه النجاحات إلى الاهتمام بدراسة أسس الإدارة العسكرية والعوامل التي كان من شأنها رفع كفاءتها وتحقيق أهدافها .

3- نشأة النقابات كتجمعات تمثل فئات من العاملين ، تهدف إلى حمايتهم من استغلال أصحاب الأعمال.

4- تقدم العلوم الإنسانية والاجتماعية ، وما وصلت إليه بحوث علمائها ودراساتهم ساعد على إرساء علمية الإدارة ، فالإدارة تتعامل مع قوى بشرية ، وهي تتعامل كذلك مع قوة مادية ، وتوجد في وسط اجتماعي ، ويتطلب ذلك كله منها وجود أسس علمية مستمدة من علوم ذات الصلة بالفرد والمجتمع .(2).

وقد نتج عن ذلك كله ظهور اتجاهات عند المهتمين بالإدارة تؤكد على أن الإدارة يجب أن تكون علمـــا خالصا، ومن ثم ضرورة الاهتمـــام بالبحوث العلميـــة في المجالات الإدراية لوضع أسسها العلمية ،

---

(1)- ، د: سليم أبو الندا نحو تربية راشدة: المكتب سلامي ، بيروت 1985 ص:22

(2) – الإدارة قيادة وفن ، موقع الجزيرة نت.

والأسس التي يجب أن ترتكز عليها عملياتها .(1)

وقد كان الاهتمام بالإدارة مرتبطا ببعض العاملين في المؤسسات الصناعية وبالعلماء في مجالات أكاديمية وبحثية .ومن هؤلاء (تيلور TAYLOR) مهندس الصلب الأمريكي الذي كان مهتما برفع مستوى الإنتاج كما ونوعا وقدم إسهامات في ميدان علمية الإدارية في كتابه (أسس الإدارة العلمية) . وقد خلص تيلور إلى أن الإدارة تستطيع أن تلعب دورا هاما في معالجة الانخفاض في الكفاية الإنتاجية ، وأن هذه الإدارة العلمية يمكن ان تقوم على أساس من المبادئ والقوانين التي تحدد علاقات الاشخاص والأشياء .

وقد أسهم أيضا مهندس التعدين الفرنسي (فايول FAYOL) ، الذي اهتم بوضع مبادئ الإدارة ودرس الجوانب المختلفة التي تتصل بالمدير وشخصيته ، وخرج من دراساته بأن من المهم توافر مواصفات خاصة فيمن يقوم بالإدارة ، وحدد هذه المواصفات في الجوانب التالية:(2)

- صفات جسمية
- صفات ذهنية
- صفات خلقية
- الثقافة العامة
- المعرفة المتخصصة
- الخبرة .

وحدد فايول أربعة عشر مبدأ للإدراة هي :(3)

- تقسيم العمل
- المركزية
- السلطة والمسؤلية
- تدرج السلطة
- النظام

---

(1) - الدكتور محمد سيد مرسي: الإدارة والإدارة المدرسية دار الجيل 1999 ص15

(2)- المرجع نفسه ص:11

(3)- المرجع نفسه ص19:

- المساواة
- التأدب
- خضوع المصالح الفردية للصالح العام
- وحدة الأمر
- استقرار رجال الإدارة
- وحدة التوجيه
- المبادأة الابتكار
- مكافأة العاملين
- العمل كفريق (1)

والإدارة عنده تتضمن خمس عمليات ، هي :

- التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة . وتترابط هذه العمليات فى مجموعها وتتفاعل لتكون المفهوم العام للإدارة .(2)

وخلاصة القول إن الإدارة العامة تهدف ((بصفة أساسية إلى تحقيق (الصالح العام) في المجتمع ، وتؤثر قراراتها تأثيرا فعالا وعاما ومباشرا على مصالح أفراد المجتمع وجماعته، و تتأثر حركتها وتصرفاتها بالتفاعل المستمر مع عوامل البيئة)) .

2- الإدارة التعليمية والمدرسية

2 .1- أولا: الإدارة التعليمية:

يظهر ارتباط واضح بين الإدارة العامة والإدارة التعليمية ، من عدة نواح ، منها أن الإدارة التعليمية تقع في نطاق الإدارة العامة ، باعتبارها (خدمة عامة) ، يقوم بها جهاز من الأجهزة الحكومية ، على المستويين المركزى والمحلى أحدهما أو كليهما . وهي أيضا خدمة مفروض أنها تقدم إلى جميع أبناء المجتمع مهما تكن مستوياتهم الاجتماعية والاقتصادية.

---

(1) - وليام كاريل ، فن القياة ، ، ت:د/ محمود العبادي ، دار النفائس ،بيروت 1987 ص100

(2) - د/ عبد الحميد ابوزيد ، شروط الإدارة الناجحة ، مجلة الاتقان الادارية : ص 12

وهي مرتبطة بالسياسة العامة للدولة، يحكمها ما نص عليه الدستور والتشريعات و لها إبعادها المجتمعية والسياسية والاقتصادية ، التي لا تتعارض مع هذه السياسة العامة .

والإدارة التعليمية كما يرى إدجار فور ينبغي أن تسد حاجتين تبدوان لأول وهلة متناقضتين : الأولى ، هي تنظيم شؤنها بطريقة منهجية ، وضبط سير أجهزتها من القمة إلى القاعدة . والثانية غرس الشعور بالمسؤولية على جميع مستويات الإدارة مع تشجيع روح المبادرة .

والإدارة التعليمية تعرف بانها مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء داخل المؤسسات التعليمية أو خارجها لتحقق الأغراض المنشودة من التربية . وتعرف أيضا بأنها الهيمنة العامة على شؤون التعليم بالدولة بقطاعاته المختلفة وممارستها بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع والفلسفة التربوية السائدة فيه. وتعرف على أنها ترجمة للأفكار والنظريات أو الفلسفات إلى واقع ، كما أنها أداة توجيه التغييرات الاجتماعية والتغيرات الثقافية، وقد أشرنا في الفصل الثالث إلى الفكر التربوي وتصور الأنثروبولوجيين والتربويين للتربية ووفق تلك التصورات تتحدد فلسفة ومهام ووظائف الإدارة التعليمية فليراجع الموضوع هناك. وتتجسد وظائف الإدارة التعليمية في :

1- إعداد المناهج وتطويرها
2- إعداد برامج التكوين المستمر
3- توفير الخدمات التي تكمل التعليم المنظم داخل القسم مثل الرعاية الطبية والتغذية وتوفير الكتب.
4- توفير الموارد البشرية ورسم سياسة العاملين ومؤهلاتهم ومستوياتهم وطرق تقييمهم
5- توفير التجهيزات من مبان مدرسية وسكنية وغيرها
6- اعداد الميزانية والقضايا المالية.(1)

1- وليام كاريل فن القيادة، مرجع سابق ص121

ونجاح الإدارة التعليمية رهن بتحقيق عدة أمور ، منها :

1- أن تكون لديها فكرة شاملة عن سائر مجالات النشاط التربوي .

2- أن توفق بين مقتضيات السياسة الوطنية وبين المبادرات المحلية الفردية

3-أن تشجع الإتجاه إلى اللامركزية فيما يتصل باتخاذ القرارات والإجراءات

.4- أن تعمل على إشراك كل من يعنيهم الأمر في سائر مجالات التربية والتعليم ، أي انتهاج سبيل التفاعل التعاوني ، وإحلال الجهود المشتركة محل الحوافز الفردية .

5- أن تتميز بكفاءة وفاعلية في الاستخدام الأمثل للامكانيات المادية والبشرية تحقيقا للأهداف المنشودة من تربية النشء .(1)

2.2- الإدارة المدرسية:

إن الإدارة المدرسية أخص من الإدارة التعليمية، وهي واقعة تحت سلطتها، فالإدارةالتعليمية أو مديرية التربية تسير عددا كبيرا من المؤسسات التعليمية عبر الوطن كله .وتسعى من خلال هذه المؤسات إلى ترقية التعليم والتربية؛ وفق محددات التشريع الوطني وفلسفة الدولة وتوجهاتها التربوية. والإدارة المدرسية يقصد بها الهيئة المسيرة على مستوى المدرسة ،وتتجسد- في ملحقات المدرسة الأساسية – في شخصية المدير ونائبه إن وجد. وقد نص التشريع المدرسي في خصوص مدير ملحقة المدرسة الأساسية مايلي:

يضم سلك مدير ملحقات المدرسة الأساسةرتبتين اثنتين:

رتبة معلم مساعد مدير المدرة الأساسية .

رتبة مدير ملحقة المدرسة الأساسية .

يكلف مدير الملحقة تحت سلطة مدير المدرسة الأساسية بضمان التسير المنتظم والتنشيط التربوي والثقافي داخل المؤسسة .ويشارك في تكوين معلمي المدرسة الأساسية وتحسين مستواهم .

ويمارس مديرو الملحقات مهامهم في ملحقات المدارس الأساسية ، ويمكن أن يعفى كليا أو جزئيا من التدريس بقرار من السلطة التي لها حق التعيين . (2)

---

(1)- محمد الطاهر وعلي ، الإدارة المدرسية ، دار العلم والمعرفة للنشر والتوزيع 2002 / ص20،21.

(2)-الدليل في التشريع المدرسي ، مرجع سابق ، ص 231 .

يوظف مديرو ملحقات المدارس الاساسيبة من بين المترشحين البالغين من العمر 28 سنة على الأقل والمسجلين في قائمة التأهيل بعد فترة تكوينية مدتها سنة دراسية واستشارة لجنة الموظفين .(1) وقد حدد التشريع المدرسي شروطا للمترشح فلتراجع في مصادرها .وقد نص القرار الوزاري رقم 839 المؤرخ في 1991/11/13 الذي يحدد مهام مديري ملحقات المدرسة الأساسية،على مايلي:

1- أحكـــــام عامة:

المادة :3- يكون مدير المدرسة الأساسية للطورين الأول والثاني مسؤولا عن حسن تسيير المؤسسة وعن التأطير التربوي والتسيير الإداري فيها ويخضع لسلطته جميع المعلمين والمستخدمين العاملين بالمؤسسة .

المادة:4- يكلف مدير المدرسة الأساسية للطورين الأول والثاني بربط الصلة بالمدرسة الإكمالية التي تتبعها المؤسسة التي يشرف عليها .

المادة:5- يمارس مدير المدرسة الأساسية للطورين الأول والثاني مهامه بالإتصال الدائم والمستمر مع مفتش التربية والتعليم الأساسي في المقاطعة وتحت مراقبته .

المادة:6- يلزم مدير المدرسة بالحضور الدائم في المؤسسة .

المادة:7- يسهر المدير على التربية الخلقية للتلاميذ ويمارس سلطته باستمرار في كل مايتعلق بالدروس والنظام والانضباط داخل المؤسسة .

2- في المجال البيداغوجي : نصت المادة: 09و10و11و12و13 علىمايلي:

- يسجل التلاميذ الجدد وقبولهم في اطار التنظيم الجاري العمل به.
- ضبط خدمات المدرسين وتنظيمها .
- تحضير المجالس التربوية الموجودة بالمؤسسة وتنشيط اجتماعاتها.
- المشاركة في عمليات التكوين المبرمجة .
- يعد المدير التنظيم التربوي للمؤسسة ويعرضه على مفتش التربية للمصادقة عليه.
- يقوم المدير بتوزيع الأقسام البيداغوجية والمجالات التربوية وتحديد فترات العمل لكل معلم في اطار الوقيت الرسمي .(2)

---

(1) - الدليل في التشريع المدرسي ، مرجع سابق ، ص94 .

(2)- القرار الوزاري رقم 839 المؤرخ في 1991/11/13.

يتعين على المدير الاطلاع بانتظام و المصادقة على الوثائق الآية:

- الكراس اليومي لتحضير الدروس.
- المذكرات المتعلقة باعداد الدروس .
- التوزيـــــع الشهري .
- التوزيـــــع السنوي .
- دفتـــــر المنـــــاداة .
- كراس المـــــداولات.
- كـــــراس الاختبـــارات .

يزور مدير ملحقة المدرسة الأساسية المعلمين في أقسامهم ويتخد كل الإجراءات الكفيلة واللازمة لمساعدتهم ودعم عملهم وتتوج الزيارات بملاحظات وتوجيهات تقدم للمعلم وتدون في بطاقة الزيارات وترتب في ملفاتهم على مستوى المؤسسة .

3- في النشاطات التربوية.

نصت المادة 14و15و16و17 على:

- يهدف الدور التربوي إلى تكوين جو يسمح بنشأة جماعة متماسكة وقادرة على تذليل الصعوبات وتجاوز النزاعات المحتملة وتفاديها
- تهدف علاقات المدير بوسطه إلى تقوية الشعور بالثقة والتفاهم والاحترام.
- يحدث المدير الشروط الضرورية التي تضمن استمرارية التربية الأسرية وتكملتها من خلال بث روح التعاون واحترام الغير .
- يشجع المدير الأنشطة الثقافية والرياضية والفنية، التي تساعد على تطور شخصية التلميذ.
- يراعي المدير الجانب الصحي والنفسي والبدني والخلقي للتلاميذ المتواجدين بالمؤسسة التي يشرف عليها .

4- في النشاطات الإدارية:

نصت المادة 19و20و21و22 على مايلي :

- يتولى المدير امساك ملفات التلاميذ المتمدرسين والمعلمين والمستخدمين بالمؤسسة .

- يضبط الإجراءات الضرورية من أجل أمن الأشخاص وسلامة التجهيزات وأخذ التدابير اللازمة لحفظ الصحة والنظافة .

- يحدد احتياجات المؤسسة المتعلق بالأثاث المدرسي والأدوات المدرسية ومواد النظافة وتقديمها إلى الجهات المختصة طبقا للتنظيم الجاري العمل به .

- يرسل المدير سنويا تقريرا للجهات المختصة يتعلق بالوضعية المادية وما تتطلبه المؤسسة من اصلاحات قصد صيانتها والحفاظ عليها وضمان الأمن للتلاميذ وسلامتهم . (1)

والذي يمكن أن نلحظه من مراجعة التشريع المدرسي الجزائري في مجال مهام مدير الملحقة هو أن المهام متنوعة ولاتختلف في نوعيتها عن المهام المؤداة في أي مؤسسة ولاسيما مؤسسات القطاع العام، ومهامه ليست إلا جزءا عاكسا لطبيعة التطور الإداري في الحياة الإنسانية كلها.

خلاصـــــة الفصل: إن الإدارة عرفت تطورا ومراحل مختلفة من التطور والتراجع حسب رقي الإنسان في المعارف والمدارك ،وحسب القيم التي يحملها الإنسان. فالإنسان المعاصر ولاسيما في الدول المتقدمة والتي يوجه البعد الاقتصادي الكمي سلوكياتها، تحرص كل الحرص على رفع مستويات الكفاءة والأداء وتحقيق أعلى النتائج، وفق القياس الكمي المتماشي مع طبيعة البنية النفسية والاقتصادية للمجتمع، كما أن القيم الإسلامية حافزا قويا على حسن الأداء والإخلاص في العمل وتعلق ذلك بخصوصيات المسلم التي يلتزم دينيا تحقيقها برغم الظروف الميسرة أو القاسية. فكانت الإدارة المدرسية احدى الجوانب التي تأثرت بعلم الإدارة والأساليب الإدارية التي نشأت في أحضان المؤسسات الانتاجية، ثم تحولت بتراكم البحوث والدراسات إلى فرع مستقل وهو فرع الإدارة المدرسية والتعليمية.وقد ثبت أن الإدارة الفعلية للمؤسسة التعليمية قد تشهد تطورا وتحسنا في الكفاءة أو تشهد انتكاســـة وذلك بتوافر مجموعة من المؤثرات ؛ الاجتماعيـــة والاقتصاديـــة و السياسية و القيمية والتنظيمية.

---

(1) - الدليل في التشريع المدرسي ، مرجع سابق

الفصل الثالث

في مفهوم التربيـــة

1- تعاريف التربية

إن التربية هي أخص مهمة في المؤسسات التعليمية ، ولكن مصطلح التربية ليس من المصطلحات السطحية القريبة المنال، وليست مفهوما مبسطا بل مجال رحب اختلف فيه الفلاسفة والمربون وغيرهم، في ضبط مفهومه ومجاله وعناصره وفي إحكام تعريفه، وفي تحديد اختياراتهم - أي المحتوى التربوي- الذي ينبغي أن تتلقاه الأجيال.

ونسوق في مايلي جملة من التعاريف للتربية ثم نردفها بدراسة تحليلية للتربية من منظور انثروبولوجي.

1. 1-التعريف الأول :

أساسه علم الأحياء و يرى علماء الأحياء أن التكيف أساس البقاء .وهو راجع إلى القدرة على التلازم بين الظروف الداخلية للكائن العضوي و بين الظروف الخارجية، فما دام هذا التكيف قائما كانت الحياة قائمة . والتربية بهذا هي العملية التي تؤمن هذا التكيف ، أي أنها العملية التي تؤمن للعضوية القدرة على التلاؤم بين دوافعها الداخلية و بين ظروفها الخارجية ، و التربية تسعى إلى إيصالها إلى الكمال و الملاءمة ، لكن كثرة الظروف الخارجية و تنوعها ، و تنوع الدوافع الداخلية ، و تنوع قدرة العناصر التي تكون القاعدة الفزيولوجية لهذه الدوافع تمنع وصول التربية إلى كمالها إلا بجهد. (1)

1. 2 -التعريف الثاني :

أخذ من الرؤيا المجتمعية ، حيث إن الناس ينظرون إلى عملهم تجاه مآله ،و يتفحصون جوانبه المختلفة ليتوصلوا من هذه النظرة إلى القول بأن التربية هي مجموعة المؤثرات المختلفة التي توجه حياة الفرد و تسيطر عليها، و هم بهذا يشيرون إلى ناحيتين ، الأولى أن التربية لا تظهر في عمل واحد أو مهمة واحدة أو مرحلة واحدة من حياة الإنسان بل هي جملة مهمات ، إنها مؤثرات مختلفة متنوعة ، إنها تجري ضمن الزمن و لكن دون أن تحدد لفترة معينة من حياة الإنسان ، أما الثانية فهي عملية تتضمن التوجيه ، فالفرد الذي يكون موضوع التربية يتلقاها و قد تضمنت غايات ،

---

(1)- محمود الجوهري المدخل إلى علم الاجتماع ، دار الاسكندرية 1987ص 154.

و أغراضا تميل إلى اتجاه ، فهي توجهه مثلا نحو تكوين مهارات مهنية أو نحو تكوين قدرة لغوية أو نحو تكوين قدرة على تناول الطعام أو نحو تكوين قدرة في لعبة من الألعاب ، و هنا تكون عملية السيطرة التي يشير إليها هذا التعريف جزءا من عملية التوجيه يؤكد على قوة فكرة التوجيه داخل العملية التربوية .(1)

1. 3- التعريف الثالث :

هذا التعريف مستقى من اللغة العربية -وهو تعريف خاص أي متلازم مع الرؤية اللغوية للتربية - وهوإبلاغ الشيء إلى كماله يسيرا يسيرا و قد فسر ابن كثير قوله تعإلى (رب العالمين) أي الذي ينقل الخلق من طور إلى طور آخر من أطوار النشأة حتى يبلغ بالإنسان أعلى درجات الكمال في الجسم أو الروح. فكانت التربية هي الإنتقال في الأطوار لقوله تعالى في سورة نوح (وَقَدْ خَلَقَكُمْ أَطْوَارًا) (2) و هنا نلاحظ أن التربية إنها هي السير بالشيء إلى كماله فالإنسان جسمه ، و عقله ، وتفكيره وقيمته الإجتماعية و الخلقية ، فالتربية ترعى هذا الكل على التدرج لبلوغ غاية الكمال .

1. 4- التعريف الرابع :

أخذ التعريف من ستيوارت ميل S.MILL يقول أن التربية هي كل ما نفعله نحن من أجل أنفسنا و كل ما يفعله الآخرون من أجلنا أو نحونا و يشير من ناحية إلى جهدنا في تربية أنفسنا ، إلى هذا الجهد الذي تكون غايته متفقة مع غاية الآخرين في إيصالنا إلى كمالنا ثم هو يشير ثالثا إلى أن غاية هذا الجهد و مصلحته هي إيصال الإنسان إلى كماله الإنساني الذي وضع في طبيعته كإنسان و من هنا نرى أنه يتفق مع التعريف السابق في الإشارة إلى غاية التربية. (3)

5.1-لتعريف الخامس :

يقول جون ديوي (إن الحياة في أصل طبيعتها تسعى إلى دوام وجودها و لما كان هذا الدوام لا يتم إلا بتجدد مستمر فهي إذن عملية التجدد بعينها) و يشير ديوي إلى شرحه لفكرته إلى تعاقب الأجيال و انتقال الثقافة و المعارف بين الأجيال المتعاقبة السابق للاحق ،

---

(1)- ، محمد لطفي بركات، المدخل إلى التربة الاجتماعية دار القلم الكويت ص:95

(2)- سورة نوح الآية 14 ، تفسير ابن كثير ج4 دار احياء التراث العربي 1986ص165.

(3)- ، د: محمد سرور ، علم اجتماع التربية ، دار الشروق 1999 /ص 25

و تظهر هذه العملية تجددا تستطيع الحيـــاة المحافظة على دوامها ، و التربية لا تقف عند مظهـــر واحد أو مهمة واحدة إنما تعني مجموعة العمليات التي بها يستطيع مجتمع أن ينقل معارفه و أهدافه المكتسبة ليحافظ على بقائه، و تعني بالوقت نفسه التجدد المستمر لهذا التـــراث مـــن جهـــة ،و للأفراد الذين يحملونه من جهة أخرى .و عندما يتجه ديوي إلى تفصيل هذا القول و علاقته مـــع النمو نفسه نجده يصل في النهاية إلى القول بأن التربية نفسها هي نمو و ليست لها مـــن غايـــة إلا المزيد من النمو. (1)

1. 6- التعريف السادس

أشار أفلاطون : (427-347 ق.م) في كتاب النظام التربوي لجمهوريته ،حيث حـــدد التربية بالعمل الذي يصبح وفقه الفرد عضوا صالحا في المجتمع، من أجل نجاح المجتمع و ســـعادته و لا تكون التربية عنده إلا بترقي الفرد في جوانب المعقولات و المدركات الفاضلة .(2)

1. 7 – التعريف السابع

يرى أرسطو : (384-322 ق.م) أن الغرض من التربية هو إعداد الفرد إعدادا يســـتطيع من خلاله عمل كل ما هو مفيد و ضروري في الحرب و السلم و أن يقوم بما هو نبيل و خير من الأعمال ليصل بها الفرد إلى السعادة .(3)

1. 8 – التعريف الثامن

التربية عند فرانسيس بيكون : (1561-1626 م) إدراك الفرد للمعـــارف ،ولا يكـــون الإدراك بجمع المعلومات و إنما تعلم المنهج العلمي الموصل إلى المعارف . (4)

1. 9 –التعريف التاسع

يرى جون لوك :(1632-1704 م) أن اغراض التربية ثلاثة ،

– التربية الجسمية لبناء الجسم و تنشيطه ،

---

(1)– ، نجاة العبد الله ، التكيف والمشكلات المدرسية مطبعة الزرقاء الأردن1999 ص: 64

(2)– د عبد الرحمن مرحبا، من الفلسفة اليونانية إلى الفلسفة الاسلاية ، منشورات عويدات ص: 87

(3)– المرجع السابق 88

(4)– د: محمد سعيد رمضان البوطيً كبرى اليقييات الكونية،:دار الفكر1982: ص 32

- التربية العقلية لتزويد العقل بالمعرفة ،

- التربية الخلقية لغرس الفضيلة في النفوس .(1)

10.1- التعريف العاشر

التربية عند هيربرت سبينسر : (1820-1903 م) هي إعداد الفرد لحياة كاملة، و الحياة الكاملة عنده هي التي تكون موفورة صحيا ، و ذات مهنة و استقرار عائلي ، و التـــزام وطـــني وتوازن نفسي .

ومانلحظه في التعاريف السابقة أن بعضها متقارب جدا و أكثرها نظر إلى التربية مـــن زاويـــة معينة؛ سواء من زاوية التكيف باعتبار التربية عملية ملاء مة من أجل البقاء أو مآل الشـــيئ أي منتهاه والإنسان يسعى إلى تحسين منتهاه وصيرورته .والتعريفين بهذا متداخلين ومتقاربين جـــد ا ومثلهما التربية باعتبارها إبلاغ الشيء إلى كماله يسيرا يسيرا على التراخي الزمني وهي كل مـــا نفعله نحن من أجل أنفسنا و كل ما يفعله الآخرون من أجلنا بقصد تحقيق قيم اجتماعية خلقيـــة أو مصالح اجتماعية فالتعريفات الثلاثة متكاملة.وقد تختلف في التركيز بحيـــث ركـــزت بعـــض التعاريف علىالمجتمع وأخرى على الفرد بحيث هي العمل الذي يصبح وفقة الفرد عضوا صالحا في المجتمع أو إعداد الفرد إعدادا يستطيع من خلاله عمل كل ما هو مفيد، وهي من جهة أخـــرى عند بيكون ممارسة منهجية متوجة أساسا إلى السلوك العقلي.

2 – التربية في المنظور الأنثروبولوجي

2. 1- التربية و الأنثرويولوجيا : التربية وفق هذا المنظورالتربية هي العمليات التي تســـاعد في تشكيل العقل و الخلق و الطاقة الجسمية ، و هي عملية مستمرة طـــوال الحيـــاة ، و ذلـــك أن الإنسان يتعلم طرقا مختلفة و جديدة من التفكير و التصرف مع كل تغـــير . و التربيـــة بـــالمعنى الأضيق هي عملية غرس المعلومات و المهارات و الإتجاهات المعنية في جيل ما بواسطة المؤسسات كالمدارس ، والتربية بالمفهوم الأول ليست إلا عملية عامة،و هي عملية التثقيف و ديناميكياتـــه حيث ينبغي أن ننظر إلى الأنثرويولوجيا وماحددته من أساليب ومن تراكمات دراسية لحـــالات وعدد من المجتمعات في أشكال الممارسة التربوية والثقافية.

---

(1)- التكيف والمشكلات المدرسية مرجع سابق ، ص: 98

و نشير هنا إلى ظاهرة الإنقطاع أو الإستمرار التي تربط بين الطفولة و النضج حيث يكون الإنتقال في مرحلة المراهقة في بعض جوانبه ممهدا و ميسرا ،و لا يكون عاصفا ،في بعض الثقافات ،و قد أشارت الأنثرويولوجية مرغريت ميد في دراساتها إلى ذلك. و يكون الإنتقال شاقا و عسيرا في ثقافات أخرى كالثقافة الحديثة الصناعية حيث يعيش المراهق صراعات عنيفة خاصة الثقافة الأوروبية ، التي تجعل عملية الإنتقال مربكة و شاقة و هذا لإختلاف والتباين يستثير أسئلة تربوية ثقافية منها إلى أي حد يكون عدم الإستقرار هذا محتوما بالنسبة لكل شخص ينشأ في مجتمع صناعي حديث و إلى أي حد يمكن التخفيض من ذلك ؟

و التربية المدرسية إذا نظرنا إليها في المجتمع الصناعي الحديث قد لا تستطيع أن تصوغ الطفل وفق برامجها و غاياتها لأن هناك بكل بساطة من ينازعها هذه العملية،كوسائل الاتصال و ما تتوفر عليه من وسائل و طرق تحدد العلاقات الإجتماعية للفرد، و أساليب التنشئة الإجتماعية و نظم التواصل و التدفق المعلوماتي و ما سوى ذلك .فالمربي (المعلم) يجد نفسه قاصرا عن إدراك التحول لأن الوسائل الأخرى تكون بسبيل صياغة الطفل بطريقة أخرى فالتلفزيون مثلا ينشد من آن إلى آخر تقديم معلومات لكنه ينشد التسلية بصفة رئيسية، و يدأب على ترويج البضائع من خلال التلميح و التأكيد وكل ذلك في تسارع مذهل (1).

فهل تستطيع تلك الوسائل التأثير في عقول صافية التفكير و مستقلة الرأي؟ وإلى أي مدى تستطيع المدرسة أن تتعاون مع وسائط التثقيف الأخرى؟ فالتربية هنا عملية معقدة متداخلة مع باقي عناصر الثقافة الأخرى و هذا الإستطراد غايتنا منه هنا أن نلج العلاقة بين الثقافة و التربية و لا يكون ذلك إلا بتحليل الثقافة ذاتها من خلال منظور أنثروبولوجي ثم تحديد العلاقة بين الثقافة والتربية بحسب المنظور .

2. 2 – نظريات الثقافة :

2. 2. 1– الثقافة فوق عضوية :

تدين النظرية فوق عضوية إلى عالم الاجتماع الفرنسي دوركايم ، فالثقافة وفق هذه النظرية تتشكل من : عوامل اجتماعية، و من تمثيلات جمعية و هي طرق للتفكير، و التصرف، و الإحساس مستقلة عن الفرد وخارجة عن نطاقه ،

---

(1)ماري وين ، الأطفال و الإدمان التلفزيوني، سلسلة لم المعرفة ، الكويت، ص 23 .

و تفرض هذه الأنماط من السلوك قوة إجبارية على الفرد تتمثل في معاقبته سواء بطريقة قانونيـــة أو خلقية عند عدم إخلاصه لها .و لا يمكن شرح العوامل الإجتماعية بسيكولوجيا بل بواســـطة عوامل إجتماعية أخرى .

و الثقافة وفق هذه النظرية أكثر من نتيجة للقوى الإجتماعية . وبهذا توجد الثقافة خارج نطاق الأفراد بل توجد في الصور الجمعية التي ينبغي عليهم التطابق معها و ذكر دور كايم (أن الثقافـــة شعور جمعي وهو كائن نفسي له طريقته الخاصة بالأفراد الذين يكونونه) و السلوك الإنساني من جهة النظر فوق العضوية قد تحدد ثقافيا ، فالثقافة تتحكم في سلوك الناس كما تتحكم المسرحية في شخصياتها من خلال النص المستقل عن ذواتهم .(1)

وتشتمل في المجال التربوي على مضامين رئيسية :

أولا : التربية أداة للثقافة توجه بواسطتها الناس كلهم في اطار أهدافها وفق غاياتها، فالتربية هـــي وسيلة تنفيذ المجتمع لغاياته ، فخلال وقت السلم فإن المجتمع ينشأ على السلم و لكن عندما تكون الأمة في حالة حرب فإنها تربي للحرب .وليس المجتمع هومتحكم في ثقافته من خلال التربية ، بل هي المتحكمة بالتربية في المجتمع ، فالتربية هي عملية تنشئة اجتماعيـــة. ووفق هذا فالسياســـات التربوية تحدد بواسطة الأفراد . فالمنهج التربوي يكون تعبيرا صريحا لثقافة الدولة. والمنهج ينبغـــي أن يتضمن جميع الأفكار و الإتجاهات والمهارات التي تكون أكثر إحتمالا لجعـــل الفـــرد أكثـــر الناقلين فعالية لقوى ثقافته، فالمواد الدراسية المختارة مثلا يجب أن تكون منتقاة بعناية حتى تكون مرتبطة ارتباطا مباشرا بالمنهج الأساسي فليس من طفل له تربية مناسبة بالذات إلا إذا سمـــح لـــه بدراسة تلك العناصر التي ترى السلطات التربوية بعد دراسة دقيقة لحاجات الثقافة أنها ضـــرورية له لمعرفتها .

و تقتضي النظرة فوق العضوية أيضا إشرافا حكوميا مباشرا على التربية لضـــمان أن المعلمـــين يغرسون في الناشئة تلك الأفكار و الإتجاهات و المهارات الضرورية للإستمرار الثقافي . (2)

2. 2. 2- الثقافة باعتبارها نسبية أو شاملة :

هل بمقدور أية ثقافة على الإطلاق أن تكون أنموذجا للثقافات الأخرى . وبصيغة أخرى،

---

(1) – جون ميلر أنثروبولوجيا التربية ، ت/ د: محمد العبودي ، دار المريخ ط/1986/2ص: 20

(2– جون ميلر أنثروبولوجيا التربية، المرجع السابق ص: 21

فإن علينا أن نسأل عما إذا كان هناك قيم و ممارسات تستمسك بها جميع الثقافات . والفكـــرة القائلة أن جميع الثقافات قد يكون لها ملامح عامة محددة في مقابل أوجه تشابه واسعة و شـــكلية ينظر إليها بأنها أكثر جدية .في عام 1923 اقترح كلارك ويسلر ،أنماطه الثقافية الشاملة بالنســـبة لجميع الثقافات.(1)

وفي أية مقارنة بين الثقافات فإن المشكلة الرئيسة هي وضع فئات للمقارنة تكون واسعة بدرجة كافية تسمح بأن تشير إلى أكثر من وجه للتشابه ، وينكر الواقعيون المتطرفون أن مـــن الممكـــن تعديل الفئات التي تتسم بكونها دقيقة وشاملة في نفس الوقت . وتتفق كلتا المدرستين الفلسفيتين مع هذا على أن الفئات المستخدمة حاليا بوجه عام كتلـــك الخاصـــة بـــالتنظيم الإجتمـــاعي و التكنولوجي و الفن و الدين قد شاعت جدا بواسطة الفروض الغربية لكي تسوغ المعلومات التي جمعت في هذا المضمار . مثلا في كثير من القبائل البدائية من الصعب أن نجد أي شيئ يمكـــن أن يقارن مقارنة جادة بفكرة الغرب عن الحكومة .(2)

وكقاعدة عامة ، فإن العمليات القابلة للمقارنة بشكل ناجح جدا هي تلك المرتبطة ارتباطا وثيقا جدا بالناحية البيولوجية من الإنسان كاشباع الحاجات الجسمية الرئيسية.(3)

النسبية الثقافية:

إن مضمون النسبية الثقافية هي أن كل ثقافة فريدة في بابها ويجب لذلك أن تحلل ذاتها ، و المقارنة المستعرضة قد تكشف من أوجه شبه بين ثقافات معينة ولكن ليست هناك صفات مشتركة فيها بينها جميعا بالضرورة وبذا يكون التصنيف الشامل صعبا إلى حد بعيد وربما يكون مســـتحيلا ، وتتطلب النسبية الثقافية أيضا أن تكون الطبيعة الإنسانية نسبية فى ضوء الوقت و المكان ، فاذا لم يكن كذلك إذن فيكون لجميع الثقافات ملامح مشتركة فيما بينها .(4)

وفى أمريكا تشكلت النسبية الثقافية بشكل واضح على يد فرانزبوس ، وعلى يد المدرسة الواقعية بقصد دحض الاعتقـــاد الســـائد فى القرن التـــاسع عشـــــر

---

(1) – المدخل إلى التربة الاجتماعية ، مرجع سابق ص98

(2) – أنثروبولوجيا التربية ، مرجع سابق ص:24

(3) – المدخل إلى التربة الاجتماعية مرجع سابق ص:99

(4) – أنثروبولوجيا التربية ، مرجع سابق ص:25

القـــائل بطريق عـــام وحيد للتطور الثقافي. (1)

ولقد برهنت روث بينيديكت فيما بعد على أن كل ثقافة هي فريدة فى بابها وأنها التعبير الوحيد والصحيح عن الامكانيات الإنسانية ،(2) ومن ثم فليس ثمة معيار شـــامل للممارســـة الثقافيـــة . وأصحاب النزعة الوظيفية كانوا أيضا نسبيين فى مدافعتهم بأن أحد العناصر الثقافية ينبغـــى أن لا يحكم عليه إلا بما يسهم به فى رفع مكانة ثقافية الخاصة وليس فى ضوء معايير مستمدة من ثقافات اخرى ، ولقد برهن كروبير بأنه من غير الممكن تشكيل فئات أو مجالات شاملة بدرجة كافيـــة من الدقة لتطبيقها إزاء ظواهر بعينها فى جميع الثقافات ، وأن ما يطلق عليه اسم الثقافات العامـــة إنما يتحطم لدى وضعه موضع التطبيق وأكد هرسكوفيتس بالحجة أن الفئات الشـــاملة صـــورية فحسب وليست جوهرية ، فهي لا تشير إلى شئ محدود شامل فى نفـــس الوقـــت حيـــث أن مضمونها يختلف جدا من ثقافة إلى أخرى أما العموميات التى تشير إليها فانها ليست أنماطا فعليـــة فى الثقافات ذاتها ، بل هي مركبات عقليه شكلها الأنثروبولوجيون كوسيلة مساعدة فى البحـــث و المقارنة . والنسبية الثقافية هي أحد أشكال النسبية الخلقية ، ذلك أنها تتطلب أن تكون القـــيم الخلقية غير صحيحة الا بالنسبة للثقافة التي تؤمن بها. فهي تعنى مثلا أنه ليس لنا الحق في إدانـــة ألوان القسوة الظاهرية في عادات الشعوب ،لأننا بذلك نكون قد امتددنا بقيمنا الخاصة خـــارج السياق الوحيد الذي تختص به. والميزة الكبرى في هذا النوع من النسبية الخلقية هي أنها تجعلنـــا متسامحين تجاه الثقافات الأخرى .

ومع هذا فإن النسبية الثقافية تخلق أيضا مشكلة خلقية خاصة بها . فهل لنا أن نتقبل أي عرف باعتباره أن له ما يبرره ، بغض النظر عن مدى مقتنا له ، طالمـــا أنه يشكل جـــزءا متكـــاملا فى ثقافـــة أخرى ؟

أليس لنا الحق فى أن ننعى على الإبـــادة الجماعيـــة والاستعمار وجميـــــع أشكال الوحشية والتعذيب الجسمى لمجرد أنها تمارس بواسطة شعوب أخرى ؟

وهل المقاومة الجزائرية والاستعمار الفرنسي كلاهما مشروعان لأن كل منهما ينتمي إلى محـــوره الثقافي المتميز عن الآخر؟

إنه حتى بالنسبة للنسبيين المحترفين فقد عرفوا بنقدهم لممارسات كان عليهم من الناحية النظريـــة التسامح بإزائها

---

(1)- د/ أحمد طلعت ، أساليب التربية الحديثة ، مجلة الاتقان الادارية المجلد 2/ عدد 3 ص: 22

(2)- أنثروبولوجيا التربية ، مرجع سابق ص:25

ومنها عدم الحكم على السلوكين المتناقضين كظاهرة الاستعمار والمقاومة التي مثلنا بهاآنفا. فما الاتجاه الذي ينبغي على أفراد الثقافات الأخرى اتخاذه ؟

فهل عليهم حقا أن يراعوا النسبية الثقافية بحرفيتها وأن يتقبلوا الممارسة باعتبارها مسوغة في نطاق تلك الثقافة لأنهم ببساطة خارج نطاقها ؟

وأكثر من هذا فكيف يمكننا الحكم على مثل تلك الممارسات كإجراءات عامة قد دحضتها بعض الثقافات من قبل ؟ هل علينا أن نتقبل ممارسة كهذه باعتبارها شائعة حتى ولو كانت الثقافة ذاتها ستدحضها خلال عدد من السنوات؟

إذاكانت كل ثقافة كما يعتقد النسبي فريدة في بابها، إذن لكل ثقافة حاجاتها الخاصة التي ينبغي أن تشبعها التربية، وليس من شكل واحد من اشكال التربية مناسب بشكل شامل.

وأيضا إذا كان الإنسان الناضج هو – غالبا كما يعتقد النسبي – نتاج ثقافته أكثر من أي شيئ يسمى بالطبيعة الإنسانية نتج عن هذا أنه ليس ثمة تربية وحيدة مناسبة للإنسان في ذاته ، بل هناك فقط مد من النظم التربوية المناسبة للناس بثقافاتهم المختلفة.(2)

والمربي التقدمي أعني ذلك الذي يدعم الحركة التربوية المعروفة باسم التقدمية هو نسبي ثقافي. فهو يعتقد مثلا أن الطبيعة الإنسانية إلى الحد الذي يمكن أن تخضع عنده للتثقيف هي نتاج لزمانها و مكانها وكما يقول سيدني هوك : الظاهر هو أن تلك الجوانب من الطبيعة الإنسانية التي تبدو ثابتة هي مجموعة من العمليات اللاشعورية التي تعد شرطا للحياة .

وعلى الرغم من أن هذه تؤخذ في الإعتبار في أي برنامج تعليمي معقول، فإنها بعيدة عن مركز الإهتمام التربوي الذي يفهم المشكلات الثقافية السائدة بالحاضر في علاقتها بالماضي الذي تطورت عنه، وفي علاقتها بالمستقبل الذي يعتمد تشكيلها جزئيا على ذلك الفهم.

أما ما إذا كان الناس يظلون على ما هم عليه أم يختلفون بالمعنى الذي يكون فيه السؤال هاما من الناحية التربوية، فانه يعتمد على ما إذا كانوا يختارون الحفاظ على ثقافاتهم أم يدخلون التغيير عليها.(3)

---

(1)- د/ أحمد طلعت ، أساليب التربية الحديثة ، مجلة الاتقان الادارية المجلد 2/ عدد 3 ص26

(2)- أنثروبولوجيا التربية ، مرجع سابق ص:29

(3)- المدخل إلى التربية الاجتماعية ، مرجع سابق ص:109

ويوجه النسبيون الثاقفيون الانتباه إلى طاقة الثقافات على التغير ، بانكارهم أن هنـــاك طبيعـــة إنسانية عامة أو مثلا أعلى شاملا للثقافة . وتؤكد الأنثروبولوجيا الأمريكية ، وهي نسبية بصـــفة أساسية الدينامية الفطرية للثقافات . ويعلن المربي التقدمي أيضا أنه لا شيئ في طبيعة الواقـــع أو المعرفة أو القيمة مستمر بالطبيعة .فالتربية لا تختلف فقط من ثقافة لأخرى ، بل إنها قد تـــدخل التغيير على نفسها في نطاق ثقافة واحدة.

إن المزايا الأصلية لأي نظام تربوي وخاصة في تلك النظم التي عليها أن تجابه مدى لم يسبق إليه من التغير بالمجتمعات الصناعية الحديثة تتمثل في المرونة والرغبة في إجراء التجارب . والتقدمي ينبذ أيضا أية محاولة لخلق أية سلسلة ثابتة من الدراسات .

2. 2 .3- وجهة النظر الواقعية للثقافة:

أكد بعض الأنثروبولوجين مثل دافيد بدني أن الثقافة مفهوم وحقيقة في نفس الوقت .حيـــث الثقافة تجريد بمعنى أنها قاعدة عامة لا هي ولا أي من مقاومات أنماطها المكونـــة لهـــا يمكـــن أن يلاحظ بكليتيه . فكم هو نادر مثلا أن يجتمع أعضاء إحدى القبائل بعضهم مع بعـــض بحيـــث يستطيع عالم الأنثروبولوجيا أن يلتقط بلمحة واحدة نمطا واحدا عن ثقافتها (1) .

ولكنه يشير أيضا إلى أنه على الرغم من أننا لا نلاحظ على الإطلاق في نفس الوقـــت جميـــع حركات جميع الكواكب المحيطة بالشمس ، فاننا مع هذا نتقبل حقيقة النظام الشمسي . إذن فلم لا ينسحب هذا على حقيقة الثقافة؟

إن الثقافة في حد ذاتها إذن هي مركب عقلي بمعنى أنها ليست في حد ذاتهـــا كينونـــة قابلـــة للملاحظة . ولكن الثقافة بمعنى آخر حقيقة واقعة , ذلك أننا حتى إذا كنا لا نستطيع ملاحظتـــها برمتها في وقت واحد , فانها لاتختلف في هذا الإعتبار عن الكينونات الأخرى , شأنها شأن النظام الشمسي لا نناقش حقيقته .(2)

ويـــرى (بـــدني) أيضـــا وجـــود ثقافـــة واقعيـــة يجـــرد منـــها مفهـــوم الثقافـــة .

---

(1) – أنثروبولوجيا التربية ، مرجع سابق ص:23

(2)– التكيف والمشكلات المدرسية مرجع سابق ، ص: 133

وهو يقرر أنه لاتوجد بعد حقيقة ثقافة مطلقة تقترب منها جميع الثقافات ولكنها لا تحققها .(1)

والسبب المباشر للتغير الاجتماعي هو سوء التكييف الفردي ففي أوقات الاستياء المنتشر على نطاق واسع فان قلة من الأفراد المبتكرين يمكنهم أن يستحدثوا أنماطا ثقافية جديدة سرعان ما يتقبلها الآخرون وبذا فان التغير الاجتماعي يرتد فى أصله إلى التوترات و الاستياءات التى يحسن بها أفراد معينون . وعندما يكون عدم الاستقرار شديدا بدرجة كافية أيضا فإن أنماطا جديدة تنشأ لدى أفراد قليلين مبتكرين ويقرها المجتمع بأسره تدريجيا.(2)

لكن إن حاولنا النظرة إلى التربية من المنظورالواقعي فإن النظرة الواقعية للثقافة تقترب من مدارس الفكر التربوي تلك التي تعتقد فى تكييف الطفل لواقع موضوعي سواء كان واقعا طبيعيا أم ثقافيا، وذلك بأن تغرس فى الذهن معرفة وقيما ومهارات معينة تكون الثقافة قد اختارتها بالفعل . والواقعية تؤكد أكثر مما تؤكد التصورية على المطالبة بنظام تربوي يعمل على تدريب الناس على الحكم وعلى تغيير ثقافتهم تبعا لقيمها الأساسية . (3) ويريد كثير من التقليديين التربويين التوصل إلى هذه الغاية بأن ينشئوا الصغار على حقائق وقيم يفترض أنها دائمة بحيث يستطيع الشباب بواسطتها أن يحدثوا التغيرات الفعلية التي ينبغي عليهم مساندتها أو تعويقها أو البدء في أحداثها. (4) ويدعو مربون تقليديون آخرون إلى تدريب علمي بالدرجة الأولى ضروري للناشئة إذا ما أريد لهم أن يختاروا تلك الأهداف التي تسمح بها حالة الثقافة وإذا ما أريد لهم أن يستحدثوا قوانين الثقافة بقدر معرفتها حتى يحققوا مثل تلك الأهداف.(5) ويجب أن يكون التغيير بتغيير آخر وليس ثوريا.إنه ينبغي أن يستهدى بالفروق الأساسية للثقافة.

2. 2 .4- النظرية التصويرية للثقافة .

تستمد وجهة النظر التصويرية للثقافة تنظيراتها من الأنثروبولوجيين الأمركيين، فهم يروا أن الثقافة مفهوم أو مركب عقلي ، فما يلاحظه الناس ليس الثقافة في حد ذاته على الإطلاق ،

---

(1) – التكيف والمشكلات المدرسية مرجع سابق ، ص142

(2) – د/ أحمد طلعت ، أساليب التربية الحديثة ، مرجع سابق ص25

(3) – أنثروبولوجيا التربية ، مرجع سابق ص:31

(4) – د/ أحمد طلعت ، أساليب التربية الحديثة ، مرجع سابق ص25

(5)- أنثروبولوجيا التربية ، مرجع سابق ص:33

بل أشكال كثيرة من السلوك المتعلم و المشارك فيه سويا مع نتاجاتهم المادية ، فمن هنا جردت فكرة الثقافة .

وتبعا لما يذهب إليه هذا التصور فإن الثقافة يجب أن تشرح في نهاية المطاف بطريقة إجتماعيـــة سيكولوجية .

يقول رالف لنتون :« إن الثقافة ... لا توجد إلا في عقول الأفراد الذين يشكلون أحد المجتمعات إنها تستمد جميع صفاتها من شخصياتهم ومن تفاعل تلك الشخصيات (1) »

فليست الثقافة هى التى تحمل العمليات الثقافية على الحدوث بل الناس أنفسهم يتأثرون بما ســبق أن فعله الآخرون فى الماضى ، فالممارسة الثقافية كأشكال التحية وأنماط الطبخ أو مراسيم العزاء، أو أحد المعتقدات كالتوحيد لا تتأتي عن قوى فوق إنسانية ، بل إنها تستحدث نتيجة حاجـــات الناس للعيش سويا .

ولا يتفق أصحاب النظرية التصويرية على مدى إمكان تأثير الفـــرد فى العمليـــات الثقافيـــة. فالبعض مثل هرسكوفيتسن، يفسرون الأنماط الثقافية فى نهاية المطاف فى ضوء السلوك الفردي ، بينما يؤكد آخرون مثل كروبر ، أنه من الأسهل تفسيرها فى ضوء أنماط ثقافية أخرى .

يقول كروبر: أن الأحداث الثقافية تتكيف وفق نماذج ولكنها ليست بمقتضى طريق ممكن تتبعه إلى أسباب سيكولوجية أو اجتماعية محددة .(2)

وفي المجال التربوي تعالج النزعة التصويرية الثقافة كخاصية السلوك الإنساني وليس شيئا كائنا في حد ذاتها , فإنها لا تتفق مع وجهة النظر القائلة بأن الطفل ينبغي أن يتعلم التراث الثقـــافي لكـــي يماشى إهتماماته الخاصة ؛ فالواجب أن ينشئ صورته عن الثقافات في ضوء خبرته الخاصة ، على شرط أن يختبر تعلمه في مقابل تعلم الآخرين ، وبشرط أن يصل في النهاية إلى صورة موضـــوعية للثقافة،

---

(1)- أنثروبولوجيا التربية ، المرجع السابق ص:35

(2) – أنثروبولوجيا التربية ، المرجع السابق ص: 35

ومع هذا فالنزعة التصويرية لا تقدم دعما إلى وجهة النظر الذاتية القائلة بأن الطفل ينبغي أن يتعلم كما يحركه ذهنه (1)،

فالثقافة في حد ذاتها قد لاتكون حقيقة مطلقة ، ولكنها تتضمن عددا كبيرا من أنماط السلوك التي ينبغي أن يتوافق معها الفرد بنفس الطريقة التي ينهج الناس الأخر ون وفقها، ولذا فان عليه أن يتعلم هذه الأنماط وليس فقط كل مايحبه ايا كان.(2)

والنزعة التصويرية تنسجم مع المبدأ القائل بأن التربية يمكن أن تكون أداة للإصلاح الاجتماعي , ولكنها لا تفضي إلى هذه النتيجة، ويعلق دعاة النزعة التصويرية أملا كبيرا على المدرسة بقدر ما يعلق أصحاب النزعة الإصلاحية الاجتماعية، ومع هذا فإن كثيرا من أصحاب النزعة التصويرية يوافقون على أنه برغم أن المدرسة قد لاتكون قادرة على التغيير الثقافي، فإنها تستطيع أن تفعل الكثير لخلق جو من الرأي المؤدي إلى التغيير جو يكون ضروريا إذا كان يتاح للأفراد المحددين أن يجدوا مقلدين لهم وبذا فانهم يدخلون أنماطا جديدة دائمة .(3)

خلاصة:

وخلاصة الفصل أن التربية عملية ديناميكية ومعقدة، تسعى الى تنمية الانسان ورفع مستوياته النفسية والعقلية والجسمية ، كما أن النظريات التربوية متباينة، لكن هذا التباين بقدر مايعكس الثقافات التي ينتمي اليها أصحاب النظريات ،إلا أن هذه الاختلافات والتباينات تنشئ ثراء يمكن الافادة منه في البحوث والتطبيقات التربوية .

---

(1) – أنثروبولوجيا التربية ، مرجع سابق ص:38

(2) – التكيف والمشكلات المدرسية مرجع سابق ، ص142

(3) –ايان كريب ، النظرية الاجتماعية ، سلسلة عالم المعرفة ،الكويت ،عدد244.

القسم الثـــــــاني

الأداء الإداري والتربوي

(دراسة ميدانية)

الفصل الأول: مدير الملحقة صفاته ،كفاءاته ،أدواره.

الفصل الثاني: استمارات تقويم الأداء الإداري والتربوي.

الفصل الثالث: التقويم الإداري والتربوي لمديري الملحقات.

خـــــــاتمة :

الفصل الأول:

مدير الملحقة صفاته ،كفاءاته ،أدواره.

1- : الموقع القانوني لمدير ملحقة المدرسة الأساسية:

إدارة المدرسة واقعة تحت سلطة مدير الملحقة وقد نص التشريع المدرسي في خصوص مدير ملحقة المدرسة الأساسية مايلي:

يضم سلك مدير ملحقات المدرسة الأساسة رتبتين اثنتين:

1-رتبة معلم مساعد مدير المدرسة الأساسية .

2-رتبة مدير ملحقة المدرسة الأساسية .

- يكلف مدير الملحقة تحت سلطة مدير المدرسة الأساسية بضمان التسيير المنتظم والتنشيط التربوي والثقافي داخل المؤسسة .ويشارك في تكوين معلمي المدرسة الأساسية وتحسين مستواهم .

ويمارس مديرو الملحقات مهامهم في ملحقات المدارس الأساسية ، ويمكن أن يعفى كليا أو جزئيا من التدريس بقرار من السلطة التي لها حق التعيين . (1)

-يوظف مديرو ملحقات المدارس الأساسية من بين المترشحين البالغين من العمر 28 سنة على الأقل والمسجلين في قائمة التأهيل بعد فترة تكوينية مدتها سنة دراسية واستشارة لجنة الموظفين .(2)

وقد حدد التشريع المدرسي شروطا للمترشح .وقد نص القرار الوزاري رقم 839 المؤرخ في 1991/11/13 الذي يحدد مهام مديري ملحقات المدرسة الأساسية،على مايلي:

مدير المدرسة الأساسية للطورين الأول والثاني مسؤولا عن حسن تسيير المؤسسة وعن التأطير التربوي والتسيير الإداري فيها ويخضع لسلطته جيع المعلمين والمستخدمين العاملين بالمؤسسة .

1- يكلف مدير المدرسة الأساسية للطورين الأول والثاني بربط الصلة بالمدرسة الإكمالية التي تتبعها المؤسسة التي يشرف عليها .

2- يمارس مدير المدرسة الأساسية للطورين الأول والثاني مهامه بالإتصال الدائم والمستمر مع مفتش التربية والتعليم الأساسي في المقاطعة وتحت مراقبته .

3- يلزم مدير المدرسة بالحضور الدائم في المؤسسة .

4- يسهر المدير على التربية الخلقية للتلاميذ ويمارس سلطته باستمرار في كل ما يتعلق بالدروس والنظام والانضباط داخل المؤسسة .

---

(1) - الدليل في التشريع المدرسي ، مرجع سابق ، ص 231 .

(2)- المرجع السابق ، ص94 .

5- تسجيل التلاميذ الجدد وقبولهم في اطار التنظيم الجاري العمل به.

6- ضبط خدمات المدرسين وتنظيمها وتطبيق التعليمات الرسمية.

7- تحضير المجالس التربوية الموجودة بالمؤسسة وتنشيط اجتماعاتها.

8- المشاركة في عمليات التكوين المبرمجة .

9- يعد المدير التنظيم التربوي للمؤسسة ويعرضه على مفتش التربية للمصادقة عليه.

10- يقوم المدير بتوزيع الأقسام البيداغوجية والمجالات التربوية وتحديد فترات العمل لكل معلم في اطار الوقيت الرسمي . (1)

11- يتعين على المدير الاطلاع بانتظام و المصادقة على الوثائق الأية:

1- الكراس اليومي لتحضير الدروس.

2- المذكرات المتعلة باعداد الدروس .

3- التوزيـــــع الشهري .

4- التوزيـــــع السنوي .

5- دفتـــــر المنـــــاداة .

6- كراس المـــــداولات.

7-كـــــراس الاختبـــارات .

8- يزور مدير ملحقة المدرسة الأساسية المعلمين في أقسامهم ويتخذ كل الإجراءات الكفيلة واللازمة لمساعدتهم ودعم عملهم وتتوج الزيارات بملاحظات وتوجيهات تقدم للمعلم وتدون في بطاقة الزيارات وترتب في ملفاتهم على مستوى المؤسسة .

9- يهدف الدور التربوي إلى تكوين جو يسمح بنشأة جماعة متماسكة وقادرة على تذليل الصعوبات وتجاوز النزاعات المحتملة وتفاديها

10- تهدف علاقات المدير بواسطته إلى تقوية الشعور بالثقة والتفاهم والاحترام.

11- يحدث المدير الشروط الضرورية التي تضمن استمرارية التربية الأسرية وتكملتها من خلال بث روح التعاون واحترام الغير .

12- يشجع المدير الأنشطة الثقافية والرياضية والفنية، التي تساعد على تطور شخصية التلميذ.

---

(1)- القرار الوزاري رقم 839 المؤرخ في 1991/11/13.

13- يراعي المدير الجانب الصحي والنفسي والبدني والخلقي للتلاميذ المتواجدين بالمؤسسة التي يشرف عليها .

14- يتولى المدير امساك ملفات التلاميذ المتمدرسين والمعلمين والمستخدمين بالمؤسسة .

15- يضبط الإجراءات الضرورية من أجل أمن الأشخاص وسلامة التجهيزات وأخذ التدابير اللازمة لحفظ الصحة والنظافة .

16- يحدد احتياجات المؤسسة المتعلقة بالأثاث المدرسي والأدوات المدرسية ومواد النظافة وتقديمها إلى الجهات المختصة طبقا للتنظيم الجاري العمل به .

17- يرسل المدير سنويا تقريرا للجهات المختصة يتعلق بالوضعية المادية وما تتطلبه المؤسسة من اصلاحات قصد صيانتها والحفاظ عليها وضمان الأمن للتلاميذ وسلامتهم .

والذي يمكن أن نلحظه من مراجعة التشريع المدرسي الجزائري في مجال مهام مدير الملحقة هو أن المهام متنوعة ولاتختلف في نوعيتها عن المهام المؤداة في أي مدرسة سواء وطنية أو غيرها ولاسيما مؤسسات القطاع العام، ومهامه ليست إلا جزءا عاكسا لطبيعة التطور الإداري في الحياة الإنسانية كلها.

2- صفات مدير ملحقة المدرسة الأساسية :

2. 1- الصحة الجسمية والنفسية :

إن الصحة الجسمية شرط لازم للأداء الجيد والمتابعة الفعالة والميدانية ، إذ لا يسع المعتل وصاحب الأمراض المزمنة أداء واجبه المهني والتربوي لوجود المرض فقد يدفعه إلى تشوش الذهن من جهة أو يدفعه إلى الانقطـــاع الدوري عن العمل والمتابعـــة أو يقصر به عن أداء أدواره على الوجـــه الأكمل. وتختلف الأمراض في تأثيرها على العمل الإداري والتربوي ، فبعضها تأثيره جزئيا وبعضها كليا .

وإلى جانب الصحة الجسمية يستلزم الصحة النفسية وهي بالغة الأهمية ومتفاوتة من شخص لشخص لكن بعض شروطها ضروري للممارسة الإدارية والتربوية ومنها الاتزان في الشخصية والتحكم في الأعصاب والخلو من أمراض الوسواس القهري والأعصاب والتشتت الذهني وضعف التركيز الذهني وصعوبة التفكير ،

---

(1)- أنظر الفصل الثاني :الإدارة المدرسية.

ويلحق بهذه الصفـــات نمط الشخصيـــة فالمدير ينبغي أن يتمتع بصفات نفسية في شخصيته منها على التمثيل:

أن يكون قادرا على اتخاذ القرارات

أن يكون مرنا في تسير شؤون مؤسسته أي الجمع بين الحزم والمحبة والعطف.

أن يواجه الأزمات والمواقف الحرجة بالهدوء والأناة.

أن يتعرف على أخطائه ويتفادى تكرارها.

أن يراعي الأمانة والصدق والعدل والإخلاص في عمله.

أن يتفطن لدقيق المسائل والقضايا ويجد لها حلولا ويتلافى ما يمكن تلافيه قبل الوقوع.(1)

2. 2- السلوك الاجتماعي:

يتعلق السلوك بجانب العلاقات الإنسانية مع الوسط المدرسي والوسط العام إذ مهمة المدير ليست وظيفية مجردة عن الاحتكاك المباشر مع الأشخاص والهيئات بل الاحتكاك من مستلزماتها التي لا تنفك عنها، ولزم لتحقيق فعالية في التواصل الاجتماعي أن يكون المدير على جملة من المواصفات الاجتماعية التي تمكنه من الأداء الأفضل والأنجع ومما يستلزم فيه:

أن يكون ذا سمت وخلق حسن غير فض ولامشتط .

أن يحترم الآخرين وينشئ معهم علاقات أساسها الود وحسن التعامل.

أن يكون متزنا في أحكامه عادلا وحازما في تصرفاته.

أن لايكون رخوا متسيبا مظهرا عجزا يخل بطبيعة العلاقات مع جميع الأطراف، بل الأفضل أن يكون متميزا بشخصية آسرة– كارزمية- إن أمكن ذلك.

أن يدرك قيمة المسؤولية الملقاة عليه ولايحتقرها كبرت أم صغرت.

أن يشيع النهج الديمقراطي في أسلوب تسييره وعمله.

ان يصغي إلى الآخرين بعناية ويتفهم مقاصدهم ودوافعهم.

أن يتقن ويجيد إلى درجة ما أسلوب التفاوض الإجتماعي.

أن يضع المصلحة العامة فوق المصلحة الشخصية والآنية.

---

(1)- محمد الطاهر وعلي الإدارة المدرسية دار العلم والمعرفة 2000/1 ص36

أن يحسن التخطيط والموازنة بين البدائل والقرارات الممكنة.

أن يكون لبقا بشوشا ومجاملا.

أن يلتزم بالوعد ويحرص على تنفيذه واستيفاء مستلزماته.(1)

وقد حدد الدكتور حامد عمار السمات الاجتماعية في ؛ الانبساطية وتكوين العلاقات الانسانية والصداقات ،والتعاون ،القدرة على الاتصال، والمشاركة الايجابية في نشاط الجماعة، والفكاهة والمرح، والديمقراطية، والذكاء الاجتماعي، وتحمل المسؤولية الاجتماعية، واحترام الآخرين، والتسامح ،وحسن الاستماع، وتقبل النقد، واحترام الآخرين، وإجادة الحوار.(2)

2 .3- الأهلية للوظيفة :

الأهلية يقصد بها مجموعة الخصائص والمواصفات النفسية والعقلية والاجتماعية التي تمنحه الخبرة الكافية للممارسة التربوية والإدارية ،فتجعله جديرا بتلك الوظيفة والمهمة فهو أهل لها .(3)

ومن مواصفات الأهلية:

أن يلم بأهداف التعليم والتربية في المرحلة التي يعمل بها.

أن يلم إلماما كافيا بالوسائل التي تساعد على تحقيق الأهداف وتنفيذ المناهج.

أن يكون مطلعا على خصائص نمو التلاميذ في المرحلة التي يمرون بها.

أن يكون مطلعا ومتمرنا بأساليب الاتصال الفعالة بالمؤسسة التربوية

أن يكون ملما بجوانب التسيير المالي

أن يكون واسع الأفق والاطلاع ، يعايش الحاضر ويستشرف المستقبل.

أن يكون قادرا على تنظيم الاجتماعات وإدارتها.

أن يتبع أسلوب اتصال جيد ومرن مع المعلمين والموظفين وغيرهم ممن يجمعهم واياه التعامل.

---

(1)- محمد الطاهر وعلي الإدارة المدرسية دار العلم والمعرفة 2000/1 ص37

(2)- تحرير د : عبد العزيز عبود إدرة التعليم في الوطن العربي، ، ط/2001 دار الفكر العربي ص : 146

(3) ، عبد القادر سيد محمود الإدارة التعليمية وأدوارها ، دار المريخ ،السعودية :ط/2001 ص 168

أن يكون قادرا على تعرف البيئة المحلية الجغرافية الاجتماعيـــة والمدنية ويحسن التفاعـــل معها. (1)

2. 4 – الصفات الإ تصالية :

الذي يقصد من الصفة الاتصالية هنا أمرين نظم الاتصال الحديثة وأساليب استخدامها في المجال التعليمي وثاني المقاصد أساليب الاتصال الاجتماعي التي تعتمد الوسيط اللغوي أساسا وكذلك مكملاته المتمثلة في الاشارة وحركات الوجه عامة ونمط المحادثة المباشرة مع من يتصل بهم ويراعي مدير ملحقة المدرسة الأساسية في الصفات الاتصالية مايلي:

أن يتقن لغة التعامل الاجتماعي والإداري أي يكون ملما باللغة العربية في مراسلاته الإدارية وفي جلساته التنسيقية والاجتماعية ويكون محسنا للاستخدام اللغوي ، لأن اللغة مدخل أساسي لنقل الأفكار واقناع الطرف الآخر، واحداث الانطباع المطلوب ويستحسن أن يسلم المدير من العيوب اللسانية كالتأتأة والفأفأة والعي والحصر وغيرها من عيوب اللسان والمنطق.

يستحسن أن يكون ملما بلغة ثانية وخاصة الفرنسية لكثرة مستعمليها في المراسلات والاتصالات الشفهية من قبل بعض المعلمين كمعلمي اللغة الفرنسية وبعض أولياء التلاميذ وسواهم، واتقان لغة ثانية سبيلا للتحكم الأفضل.

أن يكون منبسط الوجه في محادثة من يحادثه .

أن يكون بشوشا طلق الوجه .

3– الكفاءات اللازم توافرها في مدير المدرسة

يستلزم في مدير ملحقة المدرسة الأساسية توفر جملة من الكفاءات والقدرات، والكفاءات هي مجموع المؤهلات النفسية والجسمية والعقلية والعلمية التي يتميزها الأداء على أحسن وجه ،ومنها:

3. 1– كفاءات شخصية :

أن يكون محبا للناس ، ويحب أن يلتفوا حوله .يسمع أكثر مما يتكلم .

---

(1) – الإدارة التعليمية وأدوارها مرجع سابق ص175.

يستعد بإستمرار للتعلم. ويسعى إلى صداقة الغير. ويميل إلى التعاون مع الآخرين. ويظهر البشاشة ويتصرف بدماثة ولطف . و يتمتع بالثبات الإنفعالي والمزاج غير المتقلب. ويثق في الآخرين ويفكر في شعور الأخرين قبل أن يتخذ قرارا.(1)

ويثابر في العمل ، وتكون لديه القدرة على الإستمرار يه. ويتصف بالشجاعة والصدق. يفهم الاتجهات الاجتماعية السائدة ويتمتع بشخصية ديناميكية، قادر على الإبتكار والإبداع.ويدرس كل مايزيد فهمه للعمل التعليمي ويفي بمايعد يتسم بعقلية مفتوحة وموضوعية فيما يتعلق بعمله وعمل الآخرين.(2)

2.3- كفاءات الإشراف التربوي

يؤمن بسلامة أهداف المرحلة التعليمية ويعرف المصادر التي تساعد تكيف المنهج مع قدرة وحاجات التلاميذ.(3)

ويهييئ بيئة تعليمية أفضل لتطوير العملية التعليمية وجميع من بالمدرسة. يعرف ويتقبل الفلسفة التعليمية للنظام الذي يعمل في إطاره و يستخدم البيئة كمصدر لتنفيذ المنهج ويتبنى مقاربة تجريبية للتدريس المنهج بين المعلمين .ويعتبر نفسه مسئولا عن تحسين التعلم من خلال الأنشطة التي يتيح ممارستها في المدرسة . يساعد المعلم على رؤية مادته في وضعها الصحيح .يقف على حسن تنفيذ المنهج المدرسي من خلال الاجتماعات وزيادة الأقسام ويساعد المعلمين على معرفة أفضل طرق التعليم . يشجع المعلمين للاحتفاظ بعلاقات مهنية. يحتفظ بسجلات تتضمن معلومات ويشجع المعلم على احترام تلميذه كإنسان . يساعد المعلم على حل مشكلات التلاميذ. يعرف ويتقبل ويحترم خصائص الأفراد ، والخلفية التعليمية ، والشخصية لكل معلم. يستثمر القوى الفردية والإهتمامات والمواهب الخاصة بكل معلم .يقف على نواحي ضعف المعلم ويسعى إلى مساعدته في التغلب عليها.يتعرف على العمل الجيد للمعلم ويعرف الآخرين به .يمارس ادارة ديمقراطية على مستوى العلاقات الفردية والجماعية. يعمل على

خلق منـــاخ حـــر يشعر فيه المعلمون بحريتهم في التعبير عن المشكلات التي تهمهم . (4)

يقف بموضوعية على النواحي الجيدة والسيئة ، يستخدم نتائج التقويم كأسس للعمل المستقبلي .

---

(1)–أحمد ابراهيم أحمد، الإدارة التربوية و الإشراف الفني ، دار لفكر العربي القاهرة **1990** ص11

(2)- الإدارة التعليمية وأدوارها ، مرجع سابق ص : 166

(3)- د/ محمد سيد مرسي: الإدارة والإدارة المدرسية مرجع سابق ص: 387

(4)- المرجع السابق ص: 388

يعقد برنامج لتدريب المعلمين .يهيئ فرص النمو المهني والتنمية المهنية للمعلمين . يحفز المعلمين ليؤدوا عملهم بإتقان .يخطط للعمل الإشرافي من خلال الإجتماع مع المعلمين .يزور المعلمين في أثناء تدريسهم . (1)

يعقد ندوات للمعلمين والتلاميذ. يخطط لتقديم دروس نموذجية ويشجع أحد المعلمين على تقديمها. يحدد المشكلات التي تواجه تنفيذ المنهج. يدرس أسباب انخفاض تحصيل التلاميذ . يدرس سلوكيات التلاميذ ذوى المشكلات السلوكية . ويقابل أولياء التلاميذ . يسعى إلى جعل النظام المدرسي مرنا لتلبية ما قد يطرأ من تغيرات.(2)

يهيئ بيئة تشجيع المعلمين على الابتكار وتحسين التعليم .يعترف بجهود المعلمين. يتيح للمعلمين اكتساب الخبرات في ميادين متعددة .لا يفرض طريقة محددة على الأخرين .يتجنب الدخول في معركة مع من يعارضه في الرأي.

3 .3- كفاءات التخطيط التعليمي

يؤمن بأهمية تحديد أهداف وغايات للعمل .يعرف أنواع لأهداف التعليمية ومستوياتها ومواصفاتها .ويستطيع صياغة اهداف سلوكية .ويدرس الواقع المادي البشري لمدرسته .ويدرس سياسات التعليم على المستوى العام والمحلي ويحللها.ويضع سياسات العمل في مدرسته .ويضع خطط لتنفيذ سياسات وتحقيق الاهداف المدرسية.ويحدد أنواع الأنشطة اللازمة ويحدد المصادر والموارد المطلوبة.يضع أولويات تنفيذية لتحقيق الأهداف الموضوعة.يحسن إستخدام الوقت وينظمه لتنفيذ الخطط. (3)

يقوم الخطط الموضوعية ويصحح مساراتها .ويفيد من نتائج تقويم الخطة. ويفهم ويحاول أن يتقبل السياسات والمواقف والأحوال المتعلقة بالتعليم على المستويين المركزي والمحلي .ويعرف كيفية استخدام الطرق الصحيحة لتوضيح وتصحيح ما يساء فهمه عن مدرسته. يستثمر الخدمات المتاحة مركزيا ومحليا. يحدد احتياجات المدرسة من القوى البشرية ويتصل بالجهات المعنية لتوفير هذه الإحتياجات . يخطط للإفادة من المدارس بمنطقته . يعد التقريرات لأعـــداد التلاميذ الممكن قبولهم بالمدرســـة. يخطط برامج الأنشطـــة المدرسيـــة.

---

(1) – إدرة التعليم في الوطن العربي، مرجع سابق ص : 253

(2)–د/ محمد سيد مرسي: الإدارة والإدارة المدرسية مرجع سابق.ص: 389

(3)– د/ محمد سيد مرسي: الإدارة والإدارة المدرسية مرجع سابق.ص: 385

يعد البيانات الإحصائية والتقارير عن المواقف الجارية بالمدرسة.

4.3- كفاءات العلاقات الإنسانية

يؤمن بالعمل الديمقراطي والتشاركي ويتيح للأفراد العاملين والتلاميذ فرص التعبير عن آرائهم. ويشجع المعلمين على الاحتفاظ بعلاقات مهنية وشخصية .ويشجع المعلمين على عرض مشكلاتهم متى احتاجوا لمساعدته .ويحترم شخصيات الأفراد .ويستخدم الأسلوب الديمقراطي في المواقف المختلفة ويشعر المتعاملون معه بأن هناك حاجة إليهم.ويساعد المعلمين فى حل مشكلات تلاميذهم . يحترم رأي الآخرين ، والاختلاف في الرأي والحكم .ويعامل الأخرين معاملة عادلة دون تفرقة لأي سبب .ويشعر الآخرين أن مواهبهم وقدراتهم موضع اعتبار في النشاط المدرسي. يشجع أوجه النشاط التي تنشئ علاقات ودية بين المعلمين بعضهم بعض (1) .يستعد لتقديم رغبات العاملين على رغباته . يشجع المعلمين والعاملين علىالتفكير لإيجاد حلول للمشكلات .يؤمن بأنه يستحيل على المعلم أن يلقي مشكلاته الشخصية خارج المدرسة .يثق في الآخرين .يفكر في شعور الآخرين قبل أن يتخذ قرارا .ويضرب المثل للمعلمين في احترام شخصيات التلاميذ .ولايتخذ من بعض المعلمين قنوات لنقل أسرار الآخرين ويعمل على تحسين ظروف العمل ويتعرف على شعور العاملين والتلاميذ يطالب الإدارة بتلبية حاجات المعلمين وحفزهم ماديا ومعنويا .ويتعرف على شعور العاملين في موعد ترقيتهم .يعتني بنظافة المدرسة وتزويدها بوسائل الراحة .ويعمل على سماع حاجات العاملين والتلاميذ .ويبني مناخا مدرسيا ينمي حب المدرسة والانتماء اليها .ينمي في الأخرين مهارات العمل الجماعي المثمر يرسم طريق مجدية للعمل الجماعي .يعرف أعضاء اللجان بأعمال كل لجنة .يشجع الاخرين على القيادة .يعاون كل جماعة في تحقيق أهدافها.يهتم بالعمل التعاوني .يعاون الجماعات على حل مشكلاتها التنظيمية.

يؤمن بأن السيطرة تضعف قوة الأفراد داخل الجماعة (2) يعاون المعلمين على إدراك طرق التفكير الجمـــاعي . يؤمن بأنه يعمل مع جمـــاعة رفيعة من الناس . وينبذ الوسائل التي لاتحقق أغراض الجماعة .ويشجع الجماعات على وضع قواعد مرشدة في تنظيم برامجها وتوزيع العمل بين اعضائها .يستغل مواهب الأعضاء في الوصول إلى القرارات السليمة .

---

(1) – د/ محمد سيد مرسي: الإدارة والإدارة المدرسية مرجع سابق.ص: 390

(2) – المرجـــــع السابـــــق :ص391

يبتعد عن السيطرة على الجماعات المدرسية .ويساعد الأعضاء على الشعور بالمسؤولية .وينمي في الاعضاء روح العمل في الفريق .ويؤمن بضرورة المشاركة كأسلوب لنجاح العمل .ويشرك الجماعات المدرسية في تنفيذ الأعمال المختلفة .

3. 5- كفاءات الاتصال

يعتمد اسلوب الإتصال بالآخرين .يحتفظ بسجلات تضم المعلومات الضرورية عن العاملين والتلاميذ والأمور المدرسية والتعليمية يشجع الأفراد على زياراته ومناقشة الأمور المدرسية. يشجع زيارات الآباء للمدرسة .يسعى إلى أن تكون هناك طرق متعددة للاتصال الداخلي والخارجي .يتبنى طرقا مختلفة للاتصال بالمعلمين والتلاميذ ويمتلك مهارات الإتصال .يحسن إدارة الاجتماعات وجلسات العمل .يوفر قاعدة للبيانات والمعلومات في المدرسة .يعمل على إزالة معوقات عملية الاتصال .يسعى إلى تحقيق أهداف عملية الاتصال له وللآخرين .يعمل على أن يفتح باب مكتبه لمن يريد مقابلته .(1)

6.3-كفاءات ربط المدرسة بالبيئة

يؤمن بأن التربية عملية اجتماعية .يؤمن بأن المدرسة جزء من المجتمع ، وانها صورة مصغرة لمجتمعها.يؤمن بدور المدرسة في تنمية بيئتها ومجتمعها .يعرف أساليب ربط المدرسة بالبيئة .يحدد مصادر البيئة لإفادة المدرسة منها .يحدد طرق خدمة البيئة .يحدد مشكلات البيئة ويدرسها مع معلميه دراسة علمية .يقترح دورا للمدرسة في حل هذه المشكلات .يضع خطة لإشراك المجتمع المحلي بمؤسساته وجماعاته وأفراده في العمل المدرسي .دعوة ممثلين للمجتمع المحلي الآباء والمعلمين والجمعيات المماثلة لتنمية شخصية التلاميذ، وتنمية فهم أهداف المدرسة ، واكتشاف الحاجات المختلفة وإشباعها. (2)

ييسر إسهام الآباء في حل المشكلات مع بيئة المدرسة لخدمة المدرسة والبيئة . يشرك المدرسة في نشاط المجتمع المحلي . يتعرف على المستوى الاقتصادي والاجتماعي لأسر التلاميذ. يشجع زيارات الآباء، ويضع ترتيبات لجذبهم .ينمي طرقا منتظمة لتعريف الآباء بالمدرسة. وما يحدث بها . يستفيد بفعاليـــة من مشاركة التلاميذ في الإعلام عن المدرسة ومشكلاتها وحاجتها إلى الدعم .

---

(1) د/ محمد سيد مرسي: الإدارة والإدارة المدرسية مرجع سابق.ص 392

(2)- المرجـــــــــع السابق ص : 393

يعبئ الجهود التطوعية لدعم مدرسته .ينظم زيارات مع مديري المدارس المجاورة.

3. 7- الكفاءات الإدارية :

يشرف الشئون الإدارية . يعرف إختصاصات كل موظف إداري . يعرف كل واحد واجباته بطريقة تمنع التداخل في الأعمال . يعرف مسؤلياته واختصاصاته الإدارية. يعرف القوانين واللوائح والقرارات الإدارية . يعد التقارير السنوية عن العاملين بمدرسته . يحتفظ بسجلات للعاملين تضمن بيانات عن إقامتهم وغيابهم . يوزع الأعمال على العاملين والمعلمين . يعرف مواعيد القبول والتحويل وإعادة القيد .يراقب العمل المدرسي بشكل مستمر للتأكد من انتظام العمل . يقوم بجرد خزينة المدرسة من وقت لآأخر .(1) يعرف العاملين بالمنشورات والقرارات التي تبلغ إلى المدرسة . يشرف على تغذية التلاميذ .يتابع قيام المدرسة بالرد على المكاتبات في الوقت المناسب . يعرف الاحتياجات المادية المطلوبة لمدرسته: أجهزة – أدوات – معدات،و يستكمل احتياجات المدرسة من النجهيزات والمعدات الأدوات والكتب وينظم استخدامها.

8.3- كفاءات القرار لتعليمي يؤمن بضرورة المشاركة في القرار .يشرك أعضاء المدرسة في دراسة المشكلات المختلفة .يشرك أعضاء المدرسة في وضع البدائل المختلفة لحل كل مشكلة ، وتقويم كل بديل .يتخذ القرار الملائم في توقيت مناسب .يعلم العاملين المعنيين بالقرار في حينه .يتقبل ردود الفعل والآراء المختلفة على ما يتخذه من قرارات يهيئ البيئة المدرسية لتنفيذ القرار. يقوم القرارات التي يتخذها ، ويفيد من نتائج التقويم يلتقي بالآباء والمعلمين لتدارس أحوال المدرسة .

9.3- كفاءات التنظيم .

يضع أهدافا للتنظيم داخل المدرسة.يوضح للمعلمين أن التغيرات العاجلة لن تحدث إلا بناء على طلبهم .لا يبدأ عمله بإحداث تغيرات شـــاملة على الفور .

---

(1) – د/ محمد سيد مرسي: الإدارة والإدارة المدرسية مرجع سابق.ص 394

يحدد الأعمـــال المختلفـــة في اطار التنظيم المدرسي .يحلل الأعمال والوظائف المختلفة في مدرسته. يحدد الصفات التي ينبغي توافرها في من يشغل كل وظيفة. (1)

يشرف على وضع الجدول المدرسي ، ويراجعه .يمد يد العون للمعلمين الجدد يشجع قدامى المعلمين على مساعدة زملائهم ليشعروا أنهم جزء من المدرسة .يؤمن بأن اللآخرين قادرون على أن يقوموا بعمل أفضل .يوزع المسؤليات على الأعضاء بعدالة .يتيح لأكبر عدد من المعلمين فرص العمل القيادي.يفوض سلطاته للآخرين الذين يمكنهم تحمل أعباء العمل.يحدد الموارد والمصادر ويضع توقيتات للاداء. ينسق العمل بين الأفراد والجماعات. يشجع العمل بين لافراد والجماعات .يشجع ظهور الكفاءات الإدارية والفنية. يؤمن بأن النظام المدرسي لا يجب أن يسوده القلق والارتياب. يعمل على أن يسود النظام كافة النشاطات المدرسية. يشرف على انتظام الدراسة بالمدرسة .يشرف على الأنشطة التربوية .يعد لاجتماعات إدارة المدرسة. يشرف على شئون أعضاء هيئة التدريس والعاملين والتلاميذ . يعد جدولة الدراسة أو يشرف على من فوضه في العمل والبرنامج الزمنية للمواد الدراسية.يضع جدول أعمال مجلس الإباء والمعلمين.(2)

10.3 – كفاءات التقويم

يؤمن بأن التقويم وسيلة لغاية أكبر هي تحسين العمل التعليمي.يضع أهدافا لعملية التقويم. يضع محكات ومعايير للحكم على العمل والنشاط بمشاركة الآخرين .يراجع الخطط الموضوعية في ضوء معايير علمية.يقوم العمل في ضوء المحكات الموضوعية .(3) يصدر أحكامه على أساس الحقائق .يعرف أنواع الاختبارات للتقويم.يدرب المعلمين الجدد على أساليب التقويم والامتحانات .يساعد المعلم على تصحيح أخطائه.(4) يراجع تقويم المعلمين للتلاميذ .يعمل على أن يكون تقويمه موضوعيا .يهتم بأن يترك التقويم أثرا طيبا .يشرف على أعمال الامتحانات . يراجع تقارير عن مدى تحقيق المدرسة لأهدافها . كانت تلك أبرز الكفاءات الفنية والإدارية لمدير المدرسة ،

---

(1). د/ محمد سيد مرسي: الإدارة والإدارة المدرسية مرجع سابق.ص 386

(2)- – إدرة التعليم في الوطن العربي، مرجع سابق ص 255

(3) – د/ محمد سيد مرسي: الإدارة والإدارة المدرسية مرجع سابق.ص. 395

(4)- أحمد سيد مدكور نظرية الاتصال دار الجيل ط1999/3.ص15

ويحتاج من يشغل هذه الوظيفة إلى إكتسابها إذا أريد للمدرسة أن تحقق أهدافها بفاعلية .(1)

4 :- أدوار مديرملحقة المدرسة الأساسية

يتمتع مدير ملحقة المدرسة الأساسية بأدوار جد مهمة في العملية التعليمية وتمثل هذه الأدوار صلب الغاية من استحداث منصب مدير ملحقةالمدرسة الأساسية وسواها من الإدارات التعليمية، ومن أدواره:

4. 1- دور المدير التخطيطي للعمل التعليمي :

يبدأ دور المدير التخطيطي بدراسة الأهداف العامة للتعليم وأهداف المرحلة التعليمية التي تنضوي تحتها مدرسته ، ثم أهداف السياسة التعليمية .

ويقوم كذلك بوضع أهداف للتعليم في مدرسته تمثل المخرجات التي يريد تحقيقها والأغراض التي تتخذ موجهات للسلوك الإداري والفني. ويعمل على إشراك العاملين معه في هذه العملية ويساعدهم على تحديد أهداف المدرسة وبرامجها ومشروعاتها ، ساعيا إلى الإجابة عن أسئلة

من أهمها :

ما الذي ينبغي أن نسعى إلى تحقيقه؟

وهل حددنا بوضوح ماذا نريد أن نحققه؟.(2)

وينتقل إلى مرحلة أخرى في التخطيط إجابة عن السؤال هو:

كيف يتحقق الهدف على المستوى التنفيذي ؟

وفي سبيل ذلك يعمل مع هيئة مدرسته على:

تحديد أنواع الأنشطة والأعمال التي ينبغي تنفيذها لتحقيق الأهداف.

تحديد المصادر البشرية والمادية التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف.

كيف يمكن سلسلة الإنشطة لتحقيق أكبر فائدة واستخدام الموارد بأقصى فاعلية وتنسيق لتحقيق الأهداف.

حسن استخدام الوقت وتنميته لتنفيذ خطة العمل.

---

(1) – عبد القادر سيد محمود ، الإدارة التعليمية وأدوارها ، مرجع سابق 2001 ص 213

(2) – أحمد ابراهيم أحمد، الإدارة التربوية و الإشراف االفني ، دار لفكر العربي القاهرة 1990 ص15

والمدير أيضا يحدد من الذين سيقومون بالأعمال وبمساعدة من وفي أي زمن من أجل تحقيق الأغراض.

ثم يعمل على تقويم الخطة وتصحيح مساراتها والإفادة من نتائج هذا التقويم عند وضع الخطط الجديدة.

4. 2- دور المدير التنظيمي:

مدير المدرسة يقوم بعملية التنظيم لتنفيذ واجب أو تحقيق أهداف ، فهو ينظم الأنشطة المدرسية بطريقة منطقية . وتتطلب منه عملية التنظيم أن يسعى إلى تحديد المسئوليات والسلطات ونواحي الإشراف وعملية الاتصال ، يحدد المهام و وتوقيت الأداء ، ويختار الأفراد ويحدد المسئوليات ويعطي سلطات للعاملين ويحدد العلاقات ، ويضع محكات للتقويم . (1)

ويأتي بعد ذلك عمله التنسيقي في الاتصال بالناس والمهام والموارد والتوقيتات. وقد تضطره عملية التنسيق إلى إعادة تحديد المهام تجنبا للصراعات أو حدوث تداخل بين الأجهزة والأفراد ، إنه هنا يعيد تنظيم الناس والمهام والموارد والوقت لكي تؤدي الوظائف بشكل انسيابي .(2)

ومدير المدرسة كمشرف فني مقيم يساعد المعلمين بعامة والجدد منهم بخاصة على فهم أهداف المرحلة التي يعملون بها ، ودراسة المناهج الدراسية بما تضمه من مواد ومقررات دراسية وطرق تدريس وكتب وغيرها ، ومساعدتهم على تنفذها .(3)

4. 3- دور المدير في الإشراف التربوي

الهدف الأساسي للإدارة المدرسية هو حسن سير العملية التعليمية وتحسينها باستمرار . وهو من جهة أخرى يساعد المعلمين على الوقوف على أحدث الطرق التربوية للإفادة منها في تعليمهم لتلاميذهم . ويعمل على تنميتهم مهنيا وتخصصيا وثقافيا .

إنه يعمل على اكتشاف الإيجابيات ليدعهما واكتشاف السلبيات للقضاء عليها ، ويحفز المعلمين ليؤدوا عملهم على أحسن وجه .

---

(1)- عبد القادر سيد محمود ، الإدارة التعليمية وأدوارها ، مرجع سابق 2001 ص 261

(2)- الإدارة التعليمية وأدوارها،مرجع سابق ص : 256

(3)- الإدارة التعليمية وأدوارها،مرجع سابق ص : 258

ولتحقيق ذلك يعقد اجتماعات مع أعضاء مدرسته للعمل الإشرافي ، وتحسين التعليم والتعليم. ويقوم بزيارة المعلمين في حجرات الدراسة وقاعات الأنشطة ، ليقف على حسن سير التعليم وتحسينه .

ويخطط مدير المدرسة لعقد ندوات، وتقديم دروس نموذجية في المواد الدراسية بمعاونة العلمين.

وينضوي تحت دور المدير الإشرافي الوقوف على المشكلات التي تواجه تنفيذ المنهج وتحول دون نمو التلاميذ ويعمل على حلها ، وتشخيص تعلم التلاميذ في مدرسته ساعيا إلى الوصول إلى إجابات عن أسباب انخفاض تحصيل بعض التلاميذ ، وعدم مشاركة بعض الآباء في تحمل مسئولياتهم كاملة في تربية أبنائهم من تلاميذ المدرسة ، ودراسة السلوك غير السوى لبعض التلاميذ ومساعدتهم في علاج ما قد يكون هناك من مشكلات سلوكية . والمدير في سبيل تحقيق ذلك يستقصي الأسباب الأساسية للمشكلات مميزا إياها عن أعراضها ، استقصاء شاملا وموضوعيا ، ويسعى لإشراك صاحب المشكلة والمحيطين به في حلها .(1)

4 .4- دورالمدير في تنمية العلاقات الإنسانية :

يتعامل مدير المدرسة مع كل القوى البشرية داخل المدرسة وخارجها . وإذا اكتفينا هنا بالبشر داخل المدرسة نجد أنه يتعامل مع التلميذ كفرد له حاجات تحتاج إلى الإشباع ، وله سيماته وخصائصه الشخصية الفريدة . وتتطلب نمو شخصية هذا التلميذ احاطته بمناخ نفسي واجتماعي سليم يشعر فيه بالأمن والإطمئنان ، ويسمح له فيه بالتعبير عن أرائه وأخذها في الإعتبار عند رسم السياسات واتخاذ القرارات . كما يتسم بإتاحة الفرص لممارسة الأنشطة المختلفة لتنمية اتجاهات سليمة وتهيئة فرص التقدم الدراسي.

ويتعامل المدير مع المعلمين في مدرسته وغيرهم من العاملين ولا يتأتي له النجاح في عمله إن لم يعمل على إيجاد روح معنوى عال بينهم جميعا. ويتطلب ذلك ثقتهم فيه وفي إدارته عن طريق تحسين العمل وأشعارهم بأمان والاحترام وتقدير عملهم الذي يقومون به،وتجنب التوبيخ والإهانات والابتعاد عن اللجوء إلى توقيع العقوبات لأول خطأ يقع فيه أحدهم .

---

(1) - الإدارة التعليمية وأدوارها ، مرجع سابق 2001 ص268

(2) - الإدارة والإدارة المدرسية مرجع سابق.ص 371

ولا بأس من أن يبين لهم ما يقوم به لتحسين ظروف العمل حتى يشعروا أنه يهتم بهم .
ومدير المدرسة مطالب بأن يساعد العاملين بمدرسته بحل مشكلاتهم إن هم لجأوا إليه ، بل أنه مطالب بتشجيعهم على اللجوء إليه لبذل قصارى جهده في مساعدتهم.

ويسعى مدير المدرسة إلى تجميل مدرسته وتزويدها بوسائل الراحة التي يحتاجها المعلمون والعاملون والتلاميذ ، وتوفير المواد التعليمية اللازمة بالاتصال بالإدارة التعليمية ، والهيئات والتنظيمات الموجودة في بيئته.(1)
كما ينبغي عليه أن يشعرهم أنه يقف إلى جانبهم ويساندهم إن تعرضوا لضغوط من خارج المدرسة .
وعلى مدير المدرسة أن يعمق لدى كل القوة البشرية بمدرسته الشعور بالانتماء، وحب المدرسة والتفاني في خدمة العملية التربوية بها. (2)

وهو مطالب بأن يعدل في معاملاته بين الجميع لا يفرق بين التلميذ والتلميذ أو المعلم والمعلم كما أنه مطالب أن يعاون المعلمين على التنمية المهنية ، وأن يهيئ لهم سبل تحقيق هذه المهنة ، وأن يبدأ بنفسه، ويحفز أعضاء الإدارة التعليمية على أن يعملوا على تنمية مدرستهم مهنيا ، وأن يوفرو الوسائل المختلفة التي تتيح للمعلم تنمية نفسه بنفسه.

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

4 .5- دورالمدير في العمل مع الجماعات المختلفة :

ومدير المدرسة يتعامل مع جماعات : هيئة التدريس ،التلاميذ، مجلس أولياء التلاميذ، وتختلف هذه الجماعات في الحجم ومستوى التنظيم والأهداف .
ورغم أن مدير المدرسة قد ينظر إلى دوره القيادي كمستشار أو مرجع أو مسير ومسهل لصنع القرار ، فإنه ينبغي أن يعمل مع الجماعات كأحد أعضاء أكثر من كونه فردا من خارجها.

---

(1) – د/ محمد سيد مرسي: الإدارة والإدارة المدرسية مرجع سابق.ص372
(2) - المرجع السابق.ص 375

ويمكن تلخيص السلوك القيادي للجماعة فيما يلي :

مساعدة أعضاء الجماعة على تحديد أهدافها ومشكلاتها

خلق مناخ تعاوني يساعد المشاركين في بذل طاقاتهم في العمل بالجماعة وحل مشكلاتها.

استغلال مواهب الأعضاء ومعارفهم في الوصول إلى القرارات

الحصول على موارد خارجية.

تشجيع أعمال الأفراد وتقبلهم لبعضهم البعض.

وضع إجراءات وتوقيتات سليمة وقدرات الأعضاء.

تسهيل الحصول على الموارد.(1)

ومديرالمدرسة ينبغي ألا يسعى إلى السيطرة على الجماعات المدرسية ، ولايساعد على خنق الإبداع في العمل والأداء . وينبغي على العكس من ذلك أن يسعى مدير المدرسة إلى مساعدة أعضاء الجماعات المختلفة على الشعور بالمسئولية المتزايدة ، والأهمية حتى يتحملوا عن إيمان مسئولياتهم ويقوموا بها عن طيب خاطر .(2)

وينبغي أن يساعد المدير الجماعات المدرسية على بلوغ نضجها وتنمية روح العمل مع الفريق ، وإعتماد المشاركة أسلوبا ووسيلة للنمو .

4. 6-دوره في عملية القرار التعليمي

يرى بعض رجال الإدارة التعليمية أن القرار التعليمي هو لب عملية الإدارة ، بل يزيد البعض على ذلك بالقول بأن عملية القرار تعتبر العملية الوحيدة ذات الأهمية القصوى في الإدارة المدرسية .

ويقوم مدير المدرسة بالتعاون مع العاملين وبمشاركتهم بوضع بدائل لحل المشكلات ، يمكن إختيار بديل منها . وتظهر هنا مهارة مدير المدرسة في عملية تشخيص الوضع الراهن حتى يتسنى له – مع الأخرين – تحقيق جيد للموقف التعليمي المراد إتخاذ قرار بشأنه وتحديد البدائل الممكنة . وهنا يقوم بمشاركة الأخرين- أيضا - بتحديد مميزات وعيوب كل بديل واحتمالات نجاحه .(2)

---

(1) - د/ محمد سيد مرسي: الإدارة والإدارة المدرسية مرجع سابق.ص 376

(2) - المرجع السابق.ص 379

وهذه المشاركة لا تعني فقط مشاركة المعلمين والعاملين ، بل قد تتضمن التلاميذ والأباء والمشرفين المدرسين والمشرفين من الإدارة التعليمية وخبراء البيئة المحلية .

ويقوم مدير المدرسة بإتخاذ القرارات التعليمية في التوقيت المناسب ، ويعلم بها العاملين معه والتلاميذ، ويهيئ المناخ لتنفيذها متى وجدت استجابة طيبة . كما يستمر دوره في متابعة تنفيذ القرارات وتقويمها ، ويعمل على الإفادة من نتائج عملية التقويم كتغذية راجعة . ويتقبل مدير المدرسة آراء العاملين معه فيما يظهر عند تنفيذ القرارات من صعوبات وانتقادات ، بل إنه يسعى إلى أن يتيح لهم فرص التعبير عن آرائهم ويناقشهم فيها من خلال لقاءاته واجتماعاته بهم ، وغير ذلك من وسائل الإتصال .(1)

وقد يتطلب الأمر من مدير المدرسة لقاء الأباء أو لقاء الأباء والمعلمين من خلال مجلسهم لتدارس أحوال المدرسة ومشكلاتها مما يساعده على اتخاذ قرارات سليمة .
ومدير المدرسة في ذلك يسترشد بالسياسة العامة للتعليم وسياسات التعليم الخاصة .(2) .

4. 7 دوره في عملية الإتصال

الإتصال أكثر من أية عملية أخرى ، فهو في إيطار تدريس العاملين وتوجيههم وحفزهم وتنمية معارفهم ينبغي أن يتصل بهم ، وهو يقوم بإرسال رسالة خلال وسيط لتصل إلى المتلقى الذي قد يكون شخصا أخر أو جماعة داخل المدرسة وخارجها ويتلقى استجاباته عليها .

ويعمل مدير المدرسة الناجح على ألا تكون إتصالاته ذات إتجاه واحد ، وبخاصة بالنسبة للموضوعات التي تحتاج إلى الوقوف على صدى رسالته عن الأخرين ، من منطق أن الإتصالات ذات الإتجاه الواحد في كثير من الأحيان قد تكون معيبة ، ويقلل من فعالية عملية الإتصال ذاتها .

---

(1) – د/ محمد سيد مرسي: الإدارة والإدارة المدرسية مرجع سابق.ص 374
(2) –المرجع السابق.ص 377

وينبغي أن يكون المدير واعيا بأهداف عملية الإتصال كما تتمثل في الهدف النهائي وهو تحسين العملية التعليمية ، وما ينضوي تحته من الأهداف الفرعية كرفع الروح المعنوية للعاملين والتلاميذ ، وتزويدهم بالخبرات والمعلومات والبيانات ، وتعريفهم بحقيقة ما يجري في المدرسة ، وتوصيل الأفكار والمعلومات والتنظيمات إليهم ، وتزويدهم بالاخبار الإجتماعية وغير ذلك .

ولما كان نجاح عملية الإتصال يتطلب التدقيق في محتوى الرسالة، فإن مدير المدرسة يحتاج بالتالي إلى أن تكون لديه المهارات والاتجاهات والمعارف التي يمكن أن تساعد على حسن صياغة الرسالة ، بما تتطلبه بمهارات التحدث والكتابة والقراءة والتفكير و إدارة الاجتماعات والجلسات وغيرها .

ويحتاج مدير المدرسة إلى أن تكون قنوات اتصاله بقوى البشرية بمدرسته ، وبالبيئة والإدارة التعليمية متعددة خالية من العقبات التي تحول دون عدم وصول الرسالة أاو تحريفها .(1)

كما يحتاج إلى أن يوفر قاعدة من البيانات ، بل ونظاما فعالا للمعلومات ، يساعد من جهة في عملية الإتصال ، وفي صنع القرارات من جهة أخرى .

4. 8- دوره في ربط مدرسته بالبيئة

إذا كانت التربية عملية اجتماعية ونظاما إجتماعيا فإن المدرسة مؤسسة إجتماعية أسست لخدمة المجتمع وتربية أبنائه ، فالمجتمع هو الذي أسس المدرسة ، يأتي إليها أبناوه ليستكملوا تربيتهم وتعليمهم ويتخرج فيها، ليعملوا في بيئتهم .

ونجاح المدرسة رهن بارتباطها العضوي بالمجتمع الذي توجد فيه . ومن هنا صار من واجبات ادارة المدرسة توثيق صلتها ببيئتها ومجتمعها . (2)

كما يسعى مدير المدرسة أيضا للإفادة من الإمكانيات المتاحة في بيئتة ، والورش والمصانع والأندية والجمعيات ، ثم الافراد من الخبراء في المجالات المختلفة .

---

(1) – رشيد اورلسان التسيير البيداغوجي في مؤسسات التعليم قصر الكتاب ص 30

(2)- د/ محمد سيد مرسي: الإدارة والإدارة المدرسية مرجع سابق.ص 378

4. 9- دوره كمقوم للعمل المدرسي:

التقويم وسيلة لا غاية. إنه وسيلة يتمكن مدير المدرسة بها إلى الوقوف على حسن سير العملية التعليمية ، ومدى تحقيقها لأهدافها ، ومدى نجاح جهود تحسينها وتطويرها .

ويتطلب نجاح مدير المدرسة كمسؤل عن تقويم مدرسته إلى :

1- تحديد أهداف مدرسته وفهمها.
2- وضع مقاييس أو محكات أو معايير لقياس الأداء .
3- تقويم الأداء في ضوء ذلك .

كما يتطلب ذلك منه إشراك العاملين معه والتلاميذ في عملية التقويم ، بل وإلى إشراك ممثلي الأباء والبيئة أيضا . هذا فضلا عن اهتمامه بأن التقويم عملية تبدأ مع بداية العمل وتستمر معه حت نهايته ، والإعتماد عليه لتصحيح الأخطاء أو الإنحرافات أولا بأول .(1)

ومدير المدرسة يقوم المعلمين و العاملين ، ويقوم التلاميذ ، ويقوم المنهج أيضا . إنه يقوم العملية التعليمية ككل .

وهو في تقويمه ينبغي أن يهتم بالأثر الطيب ، منطلقا من أن هدف التقويم ليس مجرد الوقوف على نطاق القوة والضعف ، بل علاج مواطن الضعف دون إساءة لأحد .وتنمية جوانب القوة مع تشجيع الأداء الجيد وحفز العاملين بطريقة تساعد على تصحيح الأخطاء وزيادة الإنتاجية التعليمية .(2)

---

(1)- الإدارة التعليمية وأدوارها ، مرجع سابق ص 274

(2)- رشيد اورلسان التسيير البيداغوجي مرجع سابق ص 36

الفصل الثـــاني:

استمارات تقويم الأداء الإداري والتربوي.

1- مدخل

إن هذا الفصل أكثر الفصول حيوية في نظر الباحث لتعلقه العملي والتطبيقي بظاهرة الأداء التي هي محل الدراسة . وهذه الدراسة تحتاج إلى تشخيص دقيق من حيث طبيعة الأسئلة التي تتضمنها الاستمارات سواء من حيث المستوى اللغوي للسؤال أو من حيث نمط الأسئلة الموجهة، وأيضا الفئات المستجوبة والمؤثرات النفسية والعقلية والاجتماعية والمزاجية أيضا التي تعبر أثناءها الفئات المستجوبة ، فقد يجيب الشخص ذاته اجابتين متناقضتين خلال فترة زمنية لاتتعدى اليـــومين أو الثلاثة وقد لمسنا هذا لدى بعض المستجوبين.

وفي دراستنا انطلقنا من فرضية أساسية تمت في اطارها صياغة الأسئلة. والفرضية هـــي أن الأداء التربوي والإداري يتأثر بعوامل عدة مثل نمط الشخصية ومزاجها ومســـتوى الفـــرد الفكـــري وعقائده الاجتماعية وهي المؤثر الأوفر حظا في التحكم في عملية الأداء وإلى جانبـــها مـــؤثرات أخرى لكنها أقل تأثيرا في نظرنا.

1. 1- التقويم

قبل أن ندخل في طبيعة الإستمارات وأساليب القياس وتحصيل المعلومات يحسن أن نحدد مانعنيه بالتقويم في المجالين التربوي والإداري.

والتقويم عملية مراجعة شاملة للخطط والانجازات والوسائل والأهداف العامة والاجراءات غايتها تعديل المسار بحسب المقتضى وتصحيح الأخطاء وتطوير الكفاءات والانجاز وضـــبط المراحـــل للعمل المنجز.(1)

والتقويم بهذا المعنى هو الذي نسعى اليه في هذه الدراسة فغايتنا النظر في العمل التربوي من حيث أسلوب الأداء الذي يمارسه المديرون ، وكذلك مدى ادراكهم العقلي للعملية التربوية وقـــدرتهم على تجسيدها وتوصيلها من خلال الأسلوب الإداري والتربوي. ومراجعتنـــا لـــلأداء غايتـــها اكتشاف الخلل ومحاولة تحسين العمل التربوي في بلادنا، ولنا غايات أخرى تتحقـــق في صـــلب البحث نضرب صفحا عن ذكرها.

1. 2- تقويم الآداء الإداري

قبل النظر في التقويم الإداري يحسن بنا أن نعرف ما نقصد بالأداء . والأداء هنا أسلوب التنفيذ للغاية المحددة تربويا من خلال التشريع المدرسي ،

---

(1)- عبد الستار نصر المعجم التربوي دار الأندلس ط/1-1985ص:26

الذي يحدد أساليب الممارسة الإدارية الهادفة إلى انجاز العملية التربوية، الا أن الأداء ليس محكوما فقط بتشريعات فقط يتسنى للذي ينجزها أن يحقق الأداء الحسن والجيد انما الأداء هو محصلة نمط الشخصية النفسية والفيزيولوجية والصحة الجسمية والمستوى العقلي والنظم الاجتماعية ومؤثرات البيئة الطبيعية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

فالعناصر السالفة الذكر مؤثرات شديدة التأثير في تشكيل الأداء ، لكن تلك العناصر لاتؤثر في أسلوب الأداء بطريقة نمطية مكررة أو بدرجة واحدة.

1 .3- تقويم الأداء التربوي

لقد ذكرنا سلفا أن الهدف الأساسي للإدارة المدرسية هو حسن سير العملية التعليمية وتحسينها باستمرار.وهو من جهة أخرى مساعدة المعلمين على الوقوف على أحدث الطرق التربوية للإفادة منها في تعليمهم لتلاميذهم. والعمل على تنميتهم مهنيا وتخصصيا وثقافيا و اكتشاف الإيجابيات ودعمها واكتشاف السلبيات والقضاء عليها ، وتحفيز المعلمين ليؤدوا عملهم على أحسن وجه .

وتحقيق ذلك بعقد اجتماعات مع أعضاء المدرسة، وتحسين التعليم والتعلم .

وزيارة المعلمين في الأقسام. والتخطيط لعقد الندوات، وتقديم الدروس النموذجية في المواد الدراسية.والوقوف على المشكلات التي تواجه تنفيذ المنهج وتحول دون نمو التلاميذ ، وتشخيص تعلم التلاميذ، ودراسة السلوك غير السوي للتلاميذ ومساعدتهم في علاج ما يكون من مشكلات سلوكية .ومدى تطبيق البرامج المعدة من الوزارة. والتقويم هو قياس التنفيذ للمؤشرات السابقة.

1 .4 – البيانات والنصوص و استمارات التقويم والأطراف المستجوبة

ومن اجل تحقيق التقويم كان مستندنا مراجعة مجموعة كبيرة من الوثائق التربوية المتمثلة أساسا في المراسلات الإدارية والتربوية المتبادلة مع مديرية التربية، والتي تعكس بحق في نظرنا نمط التفكير وأساليب التعبير ومستوى الادراك المعرفي ونمط الإهتمام للسادة مديري المدارس. وقام الباحث أيضا بمراجعة أساليب اعداد الخرائط المدرسية وغيرها من المعطيات التي توفرت بحكم العمل الإداري للباحث الذي مكنه من الاطلاع على جوانب كبيرة من سلوكيات مديري المدارس الملحقة. وإلى جانب هذا كانت عمدتنا الأساسية الاستمارات والتي تضمنت نحو مائة سؤال متعلق بجوانب كثيرة من شخصية المدير الجسمية والمهنية والتربوية والبيداغوجية. وفي نظرنا أن تلك الأسئلة كانت كافية للكشف على الغاية المقصودة ،

وقد استعنت بمن لهم باع في هذا المجال في انجاز هذه الاستمارات.وقدكان في نظرنا ونحن نعد الاستمارات المذكورة شريحة اجتماعية معنية بالإستجواب ، وهي شريحة المعلمين والتلاميذ وأولياء التلاميذ والمديرين وبعضا من المفتشين وعمال الصيانة. وهؤلاء في نظرنا أوفر حضا وأجدر بالإدلاء بالرأي. وكان عدد المديرين المستجوبين 12 مديرا وعدد المعلمين 136 معلما أما أولياء التلاميذ فقد بلع العدد100 ولي وكان عدد التلاميذ 28 تلميذا و31 عاملا من عمال الصيانة07 مفتشا. وكان هذا الجمع المستجوب ينتمي إلى مدارس مختلفة داخل مدينة تلمسان وخارجها وعلى الأخص مدينة سبدو . وكان معظم المستجوبين من أولياء وتلاميذ ومعلمين ينتمون إلى اربع مدارس إثنتين حضريةبتلمسان والأخرتين شبه حضرية بسبدو. وسلكنا هذا السلوك المزدوج المتمثل في التركيز على اربع مدارس من جهة ثم توسيع الاستجواب إلى مدارس أخرى بهدف تحقيق انجاز في مسارين أفقي وعمودي، حتى يتسنى لنا اختبار الفرضيات بوجه نراه أكثر وفاءا بالغرض المقصود وخلاصة الاستجواب أن بلغ العدد 314 مستجوبا وحصلنا في نهاية الاستجواب على نحو 19005تكرارا للعينات ، وهذا عدد نعتقده كافيا في الدلالة.

1. 5- استمارة قياس الكفاءة الإدارية والتربوية لمديري ملحقات المدارس الاساسية

ونسوق في مايلي استمارة قياس الكفاءة في شكلها النهائي المتضمن تقسيم الأسئلة إلى محاور وكذلك نتائج الاستجواب وقد تعمدت أن أنشر النتائج كما حصلت عليها اتماما للفائدة واشراكا في القراءة للنتائج.

صفات مدير ملحقة المدرسة الأساسية :

العينة: (302)

الصفة : (معلمون ، أولياء ، مفتشون ، عمال ، تلاميذ)

1- الصحة الجسمية والنفسية

الاسئلة	نعم	لا	احيانا	لادري
1- هل يتمتع بصحة جسمية	246	02	00	54
2- هل به مرض مزمن	12	281	00	09
3- هل يؤثر على أداء واجبه المهني والتربوي.....	52	02	45	203
4- هل يدفعه إلى تشوش الذهن	79	15	41	167
5- هل يدفعه إلى الانقطاع الدوري عن العمل والمتابعة	229	20	31	22
6 - هل يقصر به عن أداء أدواره على الوجه الأكمل	229	20	31	22
7- هل يتميزبالاتزان في الشخصية والتحكم في الأعصاب.....	91	32	55	124

إن الصحة الجسمية والتوازن النفسي لشخصية المدير أحد الشروط والمؤشرات ذات التأثير في الأداء .

فالمرض المقعد أو المزمن قد يدفع صاحبه إلى الإنشغال به فيقصر في نشاطه المهني، أو يجعل فاقدا للشعور بالمسؤولية سوداوي المزاج أو على الأقل غير مواكب للواجبات اليومية للتسيير.

واليسير من المرض يختلف مستوى تأثيره بحسب نمط الشخصية ومدى قدرتها على التحمل. والمرض يختلف تأثيره فقد يكون مشوشا للذهن فقط فيكون صاحبه عاجزا عن اتخاذ القرارات المناسبة أو يكون مقصرا فيها، وقد تسوء علاقاته الاتصالية ليس لعجز معرفي وإنما لفساد في نفسيته ومزاجه. وكان النظر في الإستمارة يراعي هذه الأبعاد.

2 – نمط الشخصية والسلوك الاجتماعي :

العينة: (274)

الصفة : (معلمون ، أولياء ، مفتشون ، عمال)

الاسئلة	نعـــم	لا	احيانا	لا ادري
1- هل هو قادر على اتخاذ القرارات.....	241	08	21	04
2 هل هو مرن في تسير شؤون مؤسسته.....	68	52	21	133
3- هل يواجه الأزمات والمواقف الحرجة بالهدوء والأناة.....	10	57	98	109
4- هل يتعرف على أخطائه ويتفادى تكرارها.....	12	43	24	195
5-هل يراعي الأمانة والصدق والعدل والإخلاص في عمله.....	92	16	37	129
6-هل يتفطن لدقيق المسائل والقضايا ويجد لها حلولا.....	14	77	21	162
7- هل يسمع أكثر مما يتكلم	38	169	66	01
8-هل يستعد بإستمرار للتعلم.....	08	25	25	216
9- هل يسعى إلى صداقة الغير.	186	00	00	088
10هل يميل إلى التعاون مع الآخرين.....	99	24	20	131
11- هل يظهر البشاشة ويتصرف بدماثة ولطف	111	89	21	053
12- هل يتمتع بالثبات الإنفعالي والمزاج غير المتقلب.....	116	58	33	67
13-هل هو قادر على الإبتكار والإبداع.....	68	157	17	32
14-هل هو ذو سمت وخلق حسن غير فض ولامشتط	82	45	125	22
15هل يحترم الآخرين وينشئ معهم علاقات أساسها الود وحسن التعامل	52	57	39	126
16هل هو متزن في أحكامه عادلا وحازما في تصرفاته.....	16	79	41	138
17هل يخل بطبيعة العلاقات مع جميع الأطراف.....	13	15	12	234
18 هل يدرك قيمة المسؤولية الملقاة عليه ولايحتقرها كبرت أم صغرت.	98	14	50	112
19هل يشيع النهج الديمقراطي في أسلوب تسييره وعمله.....	31	56	24	163

20 هل يصغي إلى الآخرين بعناية ويتفهم مقاصدهم ودوافعهم.....	19	28	98	129
21 هل يتقن ويجيد إلى درجة ما أسلوب التفاوض الإجتماعي.....	100	54	30	90
22هل.يضع.المصلحة.العامة.فوق.المصلحةالخاصة.....	05	196	07	66
23 هل يحسن التخطيط والموازنة بين البدائل والقرارات الممكنة.....	81	42	18	133
24هل يلتزم بالوعد ويحرص على تنفيذه واستيفاء مستلزماته.....	31	75	24	144

تتجسد الكفاءة في سلوك اجتماعي يكون فيه المدير قادر على اتخاذ القرارات من غير تشنج أو اجحاف أو خضوع لأي مؤثر سلبي .

ومن شروط الشخصية السوية والسلوك الاجتماعي أن يكون المدير مرنا في تسيير شؤون مؤسسته ويواجه الأزمات والمواقف الحرجة بالهدوء والأناة ويتعرف على أخطائه ويتفادى تكرارها ويراعي الأمانة والصدق والعدل والإخلاص في عمله ويتفطن لدقيق المسائل والقضايا ويجد لها حلولا .

ويستعد بإستمرار للتعلم.ويسعى إلى صداقة الغير ويميل إلى التعاون مع الآخرين.ويظهر البشاشة ويتصرف بدماثة ولطف يتمتع بالثبات الإنفعالي والمزاج غير المتقلب.

ويكون قادرا على الإبتكار والإبداع وذو سمت وخلق حسن غير فض ولامشتط يحترم الآخرين وينشئ معهم علاقات أساسها الود وحسن التعامل.

إن الشروط والمواصفات السابقة خصائص لازمة للشخصية الاجتماعية السوية، لكن تتفاوت أنماط الشخصيات في التحقق بهذه الصفات ، وقد يسمح بتزول بعض هذه الصفات إلى درجة حدية دنيا ولايخل ذلك بطبيعة الأداء لكن الاخلال بهذه الصفات ينجر عنه احداث مشكلات تربك الأداء وتعيق تحقق النتائج.

والأسئلة السابقة تكون مؤشرا كافيا في فرز نمط الشخصية من أجل قياس درجة الكفاءة.

3- الأهلية للوظيفة :

العينة: (143)

الصفة : (معلمون ، مفتشون)

الاسئلة	نعم	لا	احيانا	لاادري
1 –هل يلم بأهداف التعليم والتربية في المرحلة التي يعمل بها.....	44	33	00	66
2–هل يلم إلماما كافيا بالوسائل التي تساعد على تحقيق الاهداف تنفيذالمناهج	96	22	00	25
3هل هو مطلع على خصائص نمو التلاميذ في المرحلة التي يعمل بها.....	35	79	00	29
4هل هو مطلع ومتمرن بأساليب الاتصال الفعالة بالمؤسسة التربوية	10	110	14	09
5هل هو واسع الأفهم والاطلاع	09	112	00	22
6هل هو قادر على تنظيم الاجتماعات وادارتها.....	74	19	10	40
7هل يتبع أسلوب اتصال جيد ومرن مع المعلين والموظفين وغيرهم ممن يجمعهم واياه التعامل.....	47	45	16	35
8هل هو قادر على التعرف عل البيئة.....	46	25	19	53

الأهلية للوظيفة يتنازعها مؤثران عقلي أو نفسي .

والمؤثر العقلي يتعلق بقدرةالمدير المعرفية ومدى المامه بأهداف التعليم والتربية وقدرته على تحديد الوسائل التي تساعد على تحقيق الهداف وتنفيذ المناهج .

ومدى معرفته بعلم النفس ولاسيما علم نفس النمو وعلوم التربية التي تمكنه من الاطلاع على خصائص نمو التلاميذ .

وأيضا الاطلاع وتمرس بأساليب الاتصال الفعالة بالمؤسسة التربوية.ويحتاج عقليا إلى أن يكون واسع الأفهم والاطلاع.

أما الجانب النفسي فيكون متعلقا بمدى القدرة على تحقيق تلك المعارف واقعيا والتحقيق الواقعي يتطلب شخصية متزنة ذات قدرة على تنظيم الاجتماعات وادارتها باتباع أسلوب اتصال جيد ومرن مع المعلمين والموظفين وغيرهم ممن يجمعهم واياه التعامل .

4 – الصفات الإ تصالية :

العينة: (243)

الصفة : (معلمون ، مفتشون، أولياء)

الاسئلة	نعم	لا	احيانا	لادري
1هل يتقن لغة التعامل الاجتماعي والإداري مراسلاته الادارية وفي جلساته التنسيقية والاجتماعية	97	09	65	72
2هل هوسليم من عيوب اللسان كالتأتأة والفأفأة والعي وغيرهامن العيوب،	243	00	00	00
3 هل يتقن لغة ثانية.هل هو منبسط الوجه في محادثة من يحادثه	163	40	35	05
4 هل يشجع الأفراد على زياراته لمناقشة الأمور المدرسية	90	80	62	11
5هل يشجع زيارات الآباء للمدرسة	00	196	21	26
6هل يسعى إلى أن تكون هناك طرق متعددة للاتصال الداخلي والخارجي ..	28	164	11	40
7هل يتبنى طرقا مختلفة للاتصال بالمعلمين والتلاميذ	45	127	61	10
8هل يسعى إلى تحقيق أهداف عملية الاتصال له وللآخرين.....	29	173	31	10
9 هل يعمل على أن يفتح باب مكتبه لمن يريد مقابلته.....	86	62	32	63
10هل تتوفر المؤسسة على الهاتف.....	198	00	00	45
11 هل للمؤسسة بريد الكتروني.....	00	204	00	39
12 هل بالمؤسسة خط انترنيت.....	00	201	00	42

الصفات الإتصالية المقصود منها هنا عملية الاتصال وعملية التواصل .والاتصال يخضع لوسائل وشروط وقواعد معرفية .فنظم الاتصال الحديثة غير نظم الاتصال التقليدية واستثمار نظم الاتصال شرط ضروري للأداء. لكن نشير في الاستمارة إلى نمطين من النظم الاتصالية : الأول: الأنظمة الطبيعية أو الفطرية مثل انبساط الوجه ، الابتسامة ، طلاقة اللسان والسلامة من العيوب ، وادراك لغة ثانية.

الثاني : هي النظم المكتسبة من التطور في الوسائط الاجتماعية والتكنولوجية . ومما تم التركيز عليه في الاستمارة اتقان لغة التعامل الاجتماعي والإداري في المراسلات الادارية و الجلسات التنسيقية والاجتماعية واللغة هنا ليس الا مجازا ونعني به الوسائط الاجتماعية الاتصالية والتي قد تختلف من مجتمع لآخر أو من بيئة لأخرى وأيضا السلامة من العيوب اللسانية كالتأتأة والفأفأة والعي والحصر وغيرها من عيوب، والمنطق واتقان لغة ثانية ولاسيما مع وجود شبه تعددية لغوية عندنا .ومن الوسائل الاتصالية في الاستمارة انبساط الوجه في المحادثة ، تشجيع الأفراد على المناقشة للأمور المدرسية ، تشجيع زيارات الآباء للمدرسة، السعي إلى احداث طرق متعددة للاتصال الداخلي والخارجي .والوسائل الاتصالية الحديثة المستجوب حولها هي الهاتف والبريد الالكتروني والانترنيت ، وهي وسائل بالغة التأثير في النظم الاتصالية.

5- الإشراف التربوي

العينة: (143)

الصفة : (معلمون ، مفتشون،)

الاسئلة	نعم	لا	لاادري
1-هل يؤمن بسلامة أهداف المرحلة التعليمية	02	10	131
2-هل يعرف ويتقبل لفلسفة التعليمية للنظام الذي يعمل في إطاره و يستخدم البيئة كمصدر لتنفيذ المنهج.....	12	11	120
3- هل يساعد المعلم على رؤية مادته في وضعها الصحيح	43	30	70
4-هل يقف على حسن تنفيذ المنهج المدرسي من خلال الاجتماعات والزيارات	24	31	88
5-هل يشجع المعلمين للاحتفاظ بعلاقات مهنية.....	58	19	66
6- هل يساعد المعلم على حل مشكلات التلاميذ.	13	14	116
7-هل يعرف ويتقبل ويحترم خصائص الأفراد	05	12	126
8- هل يستثمر القوى الفردية والإهتمامات والمواهب الخاصة بكل معلم	95	06	42
9- هل يقف على نواحي ضعف المعلم ويسعى إلىمساعدته في التغلب عليها.....	21	38	84
10-هل يمارس ادارة ديمقراطية على مستوى العلاقات الفردية والجماعية.....	79	10	54
11-هل يعمل على خلق مناخ حر يشعر فيه المعلمون بحريتهم في التعبير عن المشكلات التي تهمهم	12	56	75
12- هل يقف بموضوعية على النواحي الجيدة والسيئة.....	24	30	89
13- هل يعقد برنامج لتدريب المعلمين	60	29	52
14-هل يهيئ فرص النمو المهني والتنمية المهنية للمعلمين	16	20	107
15-هل يخطط العمل الإشرافي من خلال الإجتماع مع المعلمين	16	35	92
16-هل.يزور المعلمين في أثناء تدريسهم	100	01	42
17-هل يخطط لتقديم دروس نموذجية ويشجع أحد المعلمين على تقديمها.	06	34	103
18هل يحدد المشكلات التي تواجه تنفيذ المنهج.	46	13	84
19-هل يدرس أسباب انخفاض تحصيل التلاميذ	47	13	83
20- هل يدرس سلوكيات التلاميذ ذوى المشكلات السلوكية	21	33	89
21-هل يقابل أولياء التلاميذ	100	01	42
22-هل يسعى إلى جعل النظام المدرسي مرنا لتلبية ما قد يطرأ من تغيرات.....	81	24	38
23- هل يعترف بجهود المعلمين.	42	21	80
24- هل يفرض طريقة محددة على الأخرين	43	25	75
25-هل يتجنب الدخول في معركة مع من يعارضه في الرأي.....	06	41	96
26-هل يؤمن بأهمية تحديد أهداف وغايات للعمل	98	10	35

27-هل يعرف أنواع لأهداف التعليمية ومستوياتها ومواصفاتها.....	10	89	44
28- هل يستطيع صياغة اهداف سلوكية	14	52	77
29- هل يدرس سياسات التعليم على المستوى العام والمحلي ويحللها.....	89	09	45
30- هل يحدد احتياجات المدرسة ويتصل بالجهات المعنية لتوفير الاحتياجات...	10	20	113

يتعلق الإشراف التربوي بنواح عديدة ويتجسد في جملة من المواصفات التي ينبغي أن يتصف بها المدير ،كما ينبغي أن تتوفر جملة من الشروط لتحقيق الكفاءة في الأداء التربوي ، ولعل جميع الخصائص الجسمية والنفسية والاتصالية لها تأثير هنا وينضاف إليها الشروط الموضوعية التي لادخل للمدير في احداثها أو تغييرها مثل نمط الثقافة السائد وطبيعة المنطقة التي تتواجد بها المدرسة، وكذلك ثقافة الوسط المدرسي والمستويات الاقتصادية والوضع السياسي العام للدولة وغيرها من المؤثرات الموضوعية.

وترتبط الكفاءة التربوية في جوانب كثيرة بشخصية المدير وثقافته ومدى ايمانه بالعملية التعليمية وأيضا عقائده السياسية والدينية التي تلعب دورا مؤثرا جدا. ومن المواصفات التي ينبغي توافرها والتي هي محل بحث بالاستمارة ؛الايمان بسلامة أهداف المرحلة التعليمية وتقبل الفلسفة التعليمية للنظام الذي يعمل في إطاره .

مساعدة المعلم على رؤية مادته في وضعها الصحيح .والوقوف على حسن تنفيذ المنهج المدرسي من خلال الاجتماعات والزيارات وتشجيع المعلمين للاحتفاظ بعلاقات مهنية وحل مشكلات التلاميذ ، وتقبل واحترام خصائص الأفراد، واستثمار القوى الفردية والإهتمامات والمواهب الخاصة بكل معلم .

والوقوف على نواحي ضعف المعلم، ممارسة ديمقراطية الإدارة على مستوى العلاقات الفردية والجماعية .والعمل على خلق مناخ حر يشعر فيه المعلمون بحريتهم في التعبير عن المشكلات التي تهمهم . والوقوف بموضوعية على النواحي الجيدة والسيئة. وعقد برامج لتدريب المعلمين وتهيئة فرص النمو المهني والتنمية المهنية للمعلمين .

والتخطيط للعمل الإشرافي من خلال الإجتماع مع المعلمين وزيارتهم أثناء تدريسهم. دراسة أسباب انخفاض تحصيل التلاميذ وسلوكيات التلاميذ ذوى المشكلات السلوكية .وهناك أسئلة أخرى بالاستمارة.ونشير أخيرا إلى أهمية الاشراف التربوي لأنه محور العمل المدرسي.

6-كفاءات التنظيم .

العينة: (243)

الصفة : (معلمون ، مفتشون، أولياء)

الاسئلة	نعم	لا	احيانا	لاادري
1هل يتبنى طرقا مختلفة للاتصال بالمعلمين والتلاميذ....	15	10	74	144
2يسعى إلى حقيق أهداف عملية الاتصال له وللآخرين.....	48	11	41	143
3 هل يعمل على أن يفتح باب مكتبه لمن يريد قابلته.....	55	10	25	153
4هل يشجع الأفراد على زياراته ومناقشة الأمور المدرسية.....	01	133	09	100
5يشجع زيارات الآباء للمدرسة	01	124	16	102
6هل يسعى إلى أن تكون هناك طرق متعددة للاتصال الداخلي والخارجي.	60	15	25	143
7هل يتبنى طرقا مختلفة للاتصال بالمعلمين التلاميذ.....	35	30	59	119
8هل يضع أهدافا للتنظيم داخل المدرسة.....	45	37	15	146
9هل يؤمن بأن التقويم وسيلة لغاية أكبر هي تحسين العمل التعليمي	55	10	45	133
10 هل يضع أهدافا لعملية التقويم	35	15	50	143
11 هل يضع محكات ومعايير للحكم على العمل والنشاط بمشاركة الآخرين	45	60	35	103

التنظيم مرتبط بسابقه وهو أكثر ارتباطا بالناحية النفسية وشخصية المدير من جهة ومن جهة أخرى بتمرسه بأنظمة الإدارة والمعلومات المتعلقة بالمجال والمتكونة بفعل الاطلاع الواسع.

ومن أساسيات التنظيم تبنى طرقا مختلفة للاتصال بالمعلمين و التلاميذ.

يسعي إلى تحقيق أهداف عملية الاتصال له وللآخرين . العمل على فتح باب مكتبه لمن يريد مقابلته. تشجيع الأفراد على زياراته ومناقشة الأمور المدرسية. تشجيع زيارات الآباء للمدرسة وغيرها من العناصر.

6- ظروف الأداء التربوي والإداري

العينة (12)

الصفة (مدير)

الأسئلة	نعم	لا	دون جواب	ملاحظات
1 هل تؤمن بأن التقويم وسيلة لغاية أكبرهي تحسين العمل التعليمي	12	00	00	
2- هل تحدد احتياجات المدرسة وتتصل بالجهات المعنية لتوفير الاحتياجات	12	00	00	
3- هل تؤمن باهداف المدرسة الاساسية	05	07	00	لالأنها كثيرة التبدل ولاتلائم.طبيعة المجتمع
4- هل تعتقد ان المدرسة تتجه للاحسن	03	09	00	
5- هل تواجه مشكلات مع الوسط المدرسي	10	00	00	
6- هل هي ناتج البيئة الاجتماعية	09	02	01	
7- هل تتلقى صعوبات مع اولياء التلاميذ	10	02	00	
8- هل تعتقد أن أداء المعلمين كاف	03	09	00	لاغيركاف ولايعكس الجهد المبذول العوائق الاجتماعية والادارية
9- هل تعتقد أن عمل المفتش يحقق القصد التربوي	04	07	01	
10- هل تتعامل مع الهيئات وفق ضوابط معينة	12	00	00	
11- هل تعتقد أن تلك الهيئات تلتزم بالمعايير القانونية	01	09	02	
12- هل تلقى استقبالا جيدا بمديرية التربية	00	10	02	
13- هل تؤمن بسلامة المنظومة التربوية	04	06	02	
14- هل تشارك في التكوين التربوي	12	00	00	
15- هل أنت راض عن عملك ...ولماذا	04	06	02	
16- هل تتلقى مساندة من الهيئات والجماعات المحلية	03	09	00	
17- هل تتمتع بعلاقات حسنة مع الهيئات المحلية	05	06	00	
18- هل تتوفر المؤسسة على الوسائل المادية الضرورية؟	05	04	03	
19- هل تؤمن بضرورة الإلتزام بالمناهج وتطبيقها حرفيا	06	05	01	
20- هل تمارس نشاطا ذا دخل غير التعليم	03	09	00	
21- هل تنتمي إلى حركات سياسية	04	08	00	
22- هل أنت راض عن الدخل الشهري	00	12	00	

إن تحصيل الواقع الإداري والتربوي يدفعنا إلى محاولة مساءلة المـــديرين أنفســـهم ومحاولـــة معرفـــة تصوراتهم ، وأحاسيسهم وإنفعالاتهم وإهتماماتهم النفسية والاجتماعية ومشكلاتهم التي تعترض الوسط التعليمي وأيضا مدى الإيمان بالمقررات المدرسية والإيمان بالعملية التعليمية .

تشكل عناصر الإستمارة أسئلة جوهرية في نظرنا يمكن عند استقرائها الحصول على كثير من الأجوبة، والكشف عن طبيعة كثير من المشكلات والمعوقات بالوسط المدرسي.

الفصل الثالث:

تقويم الكفاءة الإدارية والتربوية لمديري ملحقات المدارس الأساسية .

مدخل :

نحاول في الفصل التالي قراءة نتائج الإستمارة ونحن ندرك سلفا قابلية التعددية في القراءة لكثير من الأسئلة وخاصة مع مالمسناه أحيانا من تناقض في الجواب كما أشرنا سابقا. وأثناء قراءتنا عمدنا إلى مقارنة الأسئلة وقراءتها بشكل كلي حيث تتمم بعضها. وعمدنا في قراءتنا إلى استخلاص نتائج كما دلت عليها الاستمارة ولكن ذلك لم يمنعنا من بيان مواقفنا وأرائنا في التفسير والتحليل. وحاولنا أن نتميز بموضوعية في حدود الإمكان في تفسير النتائج، وفي مايلي تحليل النتائج.

تحليل نتائج الاستمارات

1- الصحة الجسمية والنفسية

العينة: (302) الصفة : (معلمون ، أولياء ، مفتشون ، عمال ، تلاميذ)

الاسئلة	نعم	لا	احيانا	لاادري
1- هل يتمتع بصحة جسمية	246	02	00	54
2- هل به مرض مزمن	00	281	00	21
3- هل يؤثر على أداء واجبه المهني والتربوي.....	52	02	45	203
4- هل يدفعه إلى تشوش الذهن	79	15	41	167
5- هل يدفعه إلى الانقطاع الدوري عن العمل والمتابعة	229	20	31	22
6 – هل يقصر به عن أداء أدواره على الوجه الأكمل	229	20	31	22
7- هل يتميز بالاتزان في الشخصية والتحكم في الأعصاب.....	91	32	55	124

تحليل نتائج الصحة الجسمية والنفسية

لايخفى على المتتبع للمجال التربوي الترابط المعرفي بين عناصر الاستمارة. وقد المحنا في الفصل السابق إلى ذلك. ولكن الذي يعنينا الآن تحليل النتائج المحصل عليها باعتبارها نتائج معبر

عنها.وما نلحظه في قراءتنا أن المديرين المعنيين يتمتعون بصحة جسمية وعقلية بنسبة 81.45% مقابل نسبة **17.88%** لأدري .والاعتلال قد يكون أحيانا كأي اعتلال يصيب الإنسان على فترات. لكن ماهو تأثير الإعتلال مهما كان جزئيا على الأداء ؟ فقد أثبتت العينة أن الاعتلال يكون له تأثير على الأداء لكن النسبة المعبرة غير دالة دلالة كافية على تأثير المرض الدوري أو المزمن ، ونسبة العينة المجيبة بنعم **17.21%** ، وقد يكون مرد الإجابة ليس مستندا إلى خبرة بالمديرين المعنيين ،وإنما هي خبرة عامة مستقاة من طبيعة العلة وأثرها على الإنسان بصفة عامة.لكنها أيضا يمكن أن تدل دلالة جزئية – بحيث لايمكن الجزم – على وجود تأثر أداء المهام لأي اعتلال وإن لم يكن مزمنا. ويكون الإعتلال هنا ليس سببا رئيسا ،وإنما تكئة قد يبرر بها أشخاص ما غيابهم أو عدم الأداء للمهام. لكن مايمكن ملاحظته هنا الأهمية الكبرى للصحة الجسمية والنفسية التي تسمح بالحضور الدائم وممارسة المهام ، مما يجعل الأداء الأفضل ممكنا. وتثبت الاستمارة أن المرض يؤثر بنسبة **26.15%** في تشوش الذهن، مما يجعل الأداء في نسبة أدنى.ويؤثر المرض في الانقطاع عن العمل بنسبة **75.82%** ، وعلى الاتزان في الشخصية بنسبة **30.13%** .ولنا الجزم بأن الاعتلال ذا تأثير على الأداء سواء بالنظر إلى ما أثبتته الاستمارة أو ما أثبت بدراسات علمية أخرى.

وخلاصة المطاف أن الحالة الصحية للمديرين تشكل عائقا أمام الأداء والكفاءة المهنية.

2- – نمط الشخصية والسلوك الاجتماعي

العينة: (274)

الصفة : (معلمون ، أولياء ، مفتشون ، عمال)

الأسئـــــــــلة	نعم	لا	احيانا	لا ادري
1- هل هو قادر على اتخاذ القرارات.	241	08	21	04
2 هل هو مرن في تسيير شؤون مؤسسته	68	52	21	133
3- هل يواجه الأزمات والمواقف الحرجة بالهدوء والأناة.....	10	57	98	109
4- هل يتعرف على أخطائه ويتفادى تكرارها.....	12	43	24	195
5-هل يراعي الأمانة والصدق والعدل والإخلاص في عمله.....	92	16	37	129
6-هل يتفطن لدقيق المسائل والقضايا ويجد لها حلولا.....	14	77	21	162
7- هل يسمع أكثر مما يتكلم	38	169	66	01
8-هل يستعد بإستمرار للتعلم.....	08	25	25	216
9- هل يسعى إلى صداقة الغير.	186	20	10	58
10هل يميل إلى التعاون مع الآخرين.....	99	24	20	131

11- هل يظهر البشاشة ويتصرف بدماثة ولطف	111	89	21	53
12- هل يتمتع بالثبات الإنفعالي والمزاج غير المتقلب.....	116	58	33	67
13-هل هو قادر على الإبتكار والإبداع.....	68	57	95	54
14-هل هو ذو سمت وخلق حسن غير فض ولامشتط	82	45	125	22
15هل يحترم الآخرين وينشئ علاقات أساسها الود وحسن التعامل .	52	57	39	126
16هل هو متزن في أحكامه عادلا وحازما في تصرفاته.....	16	79	41	138
17هل يخل بطبيعة العلاقات مع جميع الأطراف.....	15	13	12	234
18 هل يدرك قيمة المسؤولية ولايحتقرها كبرت أم صغرت....	98	14	50	112
19هل يشيع النهج الديمقراطي في أسلوب تسييره وعمله.....	31	56	24	163
20 هل يصغي إلى الآخرين بعناية ويتفهم مقاصدهم ودوافعهم..	19	28	98	129
21 هل يتقن ويجيد إلى درجة ما أسلوب التفاوض الإجتماعي..	82	45	22	125
22 هل يحسن التخطيط والموازنة بين البدائل والقرارات الممكنة...	81	42	18	133
23 هل يلتزم بالوعد ويحرص على تنفيذه واستيفاء مستلزماته....	31	75	24	144

تحليل نتائج نمط الشخصية والسلوك الاجتماعي

ما هو نمط الشخصية الذي يتمتع به مدير المدرسة الملحقة ؟ ما نعنيه بالنمط في الشخصية البعدين الاجتماعي والنفسي أي الشخصية الاجتماعية كما تنعكس في أجوبة المستهدفين بالاستمارة، وعادة ماتعكس هذه الأجوبة التصورات العامة التي يحملها الوسط الثقافي والاجتماعي عن الشخصية، وهذا الجانب مرادنا أيضا بيانه لسببين ،

أولا: لأن المدير ذاته قد يقدم على تصرفات أو يحجم عن أخرى استنادا إلى ثقافة وسطه الاجتماعي الذي يكون وفقه تصوره الخاص للشخصية السوية ، وليس بمقدور المدير أن يتجاوز هذا التصور إلى مالا نهاية.ومن هناك قد يحجم عن فعل أمور ضرورية في الأداء استجابة لمعوقات الوسط الذي شكل تصورات معينة.

ثانيا: تبعا للتصورات الناتجة عن التصور الثقافي والاجتماعي للشخصية يحدد العاملون والمحتكون بالمدير مواقفهم وسلوكاتهم منه طبقا للتصور وليس طبقا لنجاحات أو انتكاسات صادرة من المدير ذاته. وكلا الأمرين له تأثيره في أنماط الأداء.

ومن الناحية النفسية نعني بالشخصية جميع السمات الايجابية أو السلبية والتي تجعل الشخصية سوية أو غير سوية وفق ما يحدده علماء النفس وعلماء التربية.

ونحاول هنا أن نرصد في نمط الشخصية والسلوك الاجتماعي جملة من السمات هي؛ نمط التسيير ،العلاقات مع الآخرين ، التعلم ، طبيعة القرار ،المزاج الشخصي ،الانفتاح علىالبيئة والعلاقات الديمقراطية .

1- نمط التسيير

يحتاج التسيير الاداري والتربوي إلى جملة من الخصائص التي تجعله يتميز بالايجابية ومن المواصفات المرونة في التسيير وقد أبدى المستجوبون نسبة **87.95%** بنعم مما يشير إلى أن مديريهم مرنون في التسيير ، لكن ماهي المرونة المعبر عنها هنا ؟

أبدى بعض المستجوبين تعاريفهم للمرونة حيث تراوحت بين عدم التسرع في اجراءاته أو التسامح في الخطأ وأحيانا قد تصل إلى اللامبالاة. والتسيير الناجح يحتاج إلى القدرة على مواجهة الازمات وقد عبر المستجوبين بنسبة **3.64%** بنعم و**20.80 %** بلا ،هذا يدل على اتصاف مديري الملحقات بعدم القدرة على التعامل بايجابية أثناء الكوارث، وكان استفسارنا عن عدم قناعة المستجوبين بمظاهر الضعف في التعامل مع الكوارث بأن المدير يمارس صخبا أو يقول ويتصرف تصرفات عشوائية ويلقي اللائمة على الأخرين وما أشبه ذلك من التصرفات، التي تنم عن عدم القدرة على التعامل مع الموضوع .

ومن خلال مراجعتنا لأنماط التكوين التي يتلقاها المديرون وجدنا أنها لاتلقي بالتعريف وتدريب المديرين أثناء فترة التربص بأساليب الإدارة بالكوارث. وهو منهج إداري معروف .

وإنما يتركون لخبراتهم الشخصية، وهي غير كافية أبدا في تعلم التعامل بشكل أفضل مع الكوارث والمواقف الحرجة.

ونلفت النظر إلى وجوب إقامة دورات تدريبية للتعامل مع هذه المواقف نظرا لأهميتها في الإدارة ونظم الوقاية الإدارية. وقد ألفينا مؤسسات على مستوى الولاية لم تحسن التعامل مع حالات كوارث ؛ ونذكر منها انفجار **2002/11/22** بمخبزة سبدو؛ والذي أظهر إرباكا ببعض المؤسسات القريبة من منطقة الإنفجار .

ومن مواصفات الإدارة الناجحة أن تكون للمدير القدرة على الإفادة من تجاربه السابقة، سواء كانت إيجابية أم سلبية . والخبرة المعرفية والنفسية للتجارب السابقة لن تكون مفيدة إلا إذا خضعت إلى التدوين من جهة، والتأمل من جهة أخرى، والفحص والمدارسة من جهة ثالثة، ومن خلال الخطوات الثلاث يتمكن المدير من الإفادة بشكل أفضل من تجاربه وخبراته ،

أما الاستفادة الموكولة إلى ما يترسخ في النفس من نتائج التجارب السابقة فلن تكون مفيدة على الإطلاق، إذ قد يكرر الخطأ نفسه ،ولا يكون من جهة أخرى المدير ذا قدرة على فرز نتائج الخبرة السابقة ، بحيث يبقي منها ما يكون ايجابيا ويتجاوز ماكان سلبيا.وقد عبر المستجوبون بنسبة **4.37%** لقدرة المديرين الإفادة من الخبرات السابقة بشكل أفضل ،مقابل **15.69 %** بلا و**81.36%** لاأدري، والأخيرة نسبة كبيرة، وتعبر من جهة أخرى عن عدم القدرة التقييمية التي أبداها المستجوبون في بعض القضايا والمسائل.

ونشير مرة أخرى إلى وجوب التدريب أيضا على أسلوب إستثمار الخبرات السابقة وفق ما تحدده المناهج العلمية.

وأبدى المستجوبون نسبة **33.57%** لمراعاة الأمانة، مقابل**5.81%** أجابوا بلا.و **35.76%** للإحساس بالمسؤولية ويعتبر هذا مؤشر إيجابي يساعد على الأداء الجيد.

وبقدر ما تكون مراعاة الأمانة أمرا جيدا إلا أنه غير كاف، وينبغي أن ينضاف إليه مواصفات أخرى تكمله وتجعله مفيدا ومنها: التفطن لدقيق المسائل والقضايا وايجاد حلول لها. والتفطن للمسائل يتطلب مستوى من الذكاء والخبرة، وقد عبر بنعم نسبة **4.37%** وبلا **28.10%** وهو مؤشر سلبي.

خلاصة نمط التسيير:

أن التسيير التربوي والإداري للمديريين المعنيين وسواهم يتميز بالمرونة في التسيير لكن ثبت عدم كفايتها وأيضا عجزا في القدرة على مواجهة الازمات وهذا يدل على اتصاف مديري الملحقات بعدم القدرة على التعامل بايجابية أثناء الكوارث ومن السلبيات المسجلة عدم القدرة على الإفادة من التجارب السابقة ومن الايجابيات مراعاة الأمانة والإحساس بالمسؤولية.

2- العلاقات مع الآخرين :

تمثل العلاقة التي ينشئها المدير مع الآخرين سواء أولائك الذين يحتك بهم بصفة دائمة أو بصفة موسمية أو في حالات ما. والعلاقة مع الآخرين تسهم في دعم التسيير الحسن سواء من الناحية التربوية أو الإدارية ، وتعتبر العلاقة مع الآخرين مؤشر لقياس الأداء التربوي والإداري، لكن ماذا نعني بالعلاقة مع الآخرين وماهي سماتها؟

إن العلاقة هي فن التواصل وهي تنضبط بمؤشرات ، فتكون وفقها سالبة أو موجبة. ونحاول إستجلاء ذلك من خلال تحليلنا للاستمارة. ومن المؤشرات أن يتقن المدير فن التواصل والحوار، والذي من شروطه:

أولا: حسن الإصغـــاء.

أن يسمع أكثر مما يتحدث. وقد عبر **13.86%** بنعم، وهي نسبـــة ضعيفـــة ، تعكس ما أشرنـــا إليه سابقـــا من ضعف التكويـــن المعرفي والإداري بالهيئـــات المشرفـــة على التكويـــن.

والمديـــر باعتباره مسيرا يكون ملزما بتفهم الأطراف المتعـــامل معها ومن هنـــاك يتخذ الإجـــراءات المناسبـــة، أما إذا كـــان المديـــر نفســـه يمتـــاز بالصخب أوكثرة الكـــلام فإنه يعطـــل عملية التواصل.

ثانيـــا: التسيير الديمقراطي :

يلتزم المدير بالتسيير الديمقراطي الذي يلتزم فيه بالتعاون مع المعلمين والهيئات وفق ما يحدده القانون من جهة ووفق أساليب الكفاءة الإدارية وقد أجابة بنعم نسبة **36.13%** وهي نسبة مقبولة لكن ليست كافية لما نرجو من الكفاءات والهيئات التربوية الوطنية، نظرا لطبيعة التحديات التربوية التي يفرضها عالمنا المعاصر وواقع التنافس المعرفي في ظل العولمة الثقافية والتكنولوحية.

ثالثـــــا: إظهار البشاشة والتصرف بدماثة ولطف .

وقد أجابت نسبة **40.51%** بنعم وهي مؤشر ايجابي، حيث تسهم البشاشة والتصرف بلطف من كسر شوكة الفضاضة التي تكون غالبا سببا لسوء التفاهم وانقطاع العلاقات.وتقتضي

البشاشة والدماثة أن يكون الشخص يتمتع بثبات إنفعالي ومزاج غير متقلب.وقد كانت نسبة نعم **42.33%** وهي أكبر من نسبة المجيبين بلا.وتقتضي الدماثة أيضا أن يتمتع المدير بالسمت والخلق الحسن وأن يكون غير فض ولامشتط في معاملاته وسلوكاته وكانت نسبة نعم **29.62%** وهي نسبة متدنية مقارنة مع المجيبين بلا. أما مدى احترام الآخرين فكانت **18.97%** وهي نسبة أقل. ولكن نسجل تناقضا بين أن يكون الشخص لبقا ومتفهما وبين عدم الاحترام وأثناء استفسارنا من المعلمين عن ما أشرنا إليه من تناقض كان جوابهم أن عدم الإحترام يتجسد أكثر في عدم الإكتراث بالرأي الآخر واتباع الأسلوب الإنفرادي أغلب الأحيان في التسيير وأيضا التصرف بفضاضة في المواقف الحرجة أما درجة الإصغاء للآخرين بعناية وتفهم مقاصدهم ودوافعهم فكانت ضعيفة بـــ : **13.86%** لنعم.

وخلاصة المطاف أن المدير يتمتع بكثير من المزايا الإيجابية إلا أن أساليبه غير ديمقراطية، ولازال المديرون لايحسنون ولا يتقنون فن الإدارة الجماعية، والإستفادة من الأراء المتعددة. والذي يظهر لنا أن مرد هذه السلبية للوسط الثقافي والإجتماعي، فلا زال أسلوب الإنفراد بالرأي هو الطابع الغالب في دول العالم الثالث.

3- التعلم

للتعلم المستمر أهمية بالغة في تحقيق الكفاءة في التسيير الإداري والتربوي وفي اتخاذ القرار الصائب. ويمكننا قراءة استمرارية التعلم من خلال جملة من المؤشرات منها :

أولا : مواجهة الأزمات والحالات الطارئة :

يمثل مؤشر مواجهة الازمات أحد أساليب التعلم فهو يبين درجة اكتساب الخبرة المتراكمة التي تمكن الشخص من حسن التصرف.وأيضا القدرة على علاج ما يستحدث من القضايا بكفاءة عالية يتمكن بها المدير من التسيير الأفضل. وقد ألمحنا في الفقرة السابقة إلى الشروط والأساليب الموضوعية التي ينبغي أن يتبعها مدير المؤسسة من أجل الإستفادة من الخبرات السابقة و التعرف على اخطائه. وأشرنا إلى أن الخبرة المعرفية والنفسية للتجارب السابقة لن تكون مفيدة إلا إذا خضعت إلى التدوين من جهة، والتأمل من جهة أخرى، والفحص والمدارسة من جهة ثالثة، ومن خلال الخطوات الثلاث يتمكن المدير من الإفادة بشكل أفضل من تجاربه وخبراته ،أما

الاستفادة الموكولة إلى ما يترسخ في النفس من نتائج التجارب السابقة، فلن تكون مفيدة على الإطلاق، إذ قد يكرر الخطأ نفسه ،وقد لا يكون من جهة أخرى المدير ذا قدرة على فرز نتائج الخبرة السابقة ، بحيث يبقي منها ما يكون ايجابيا ويتجاوز ماكان سلبيا. والنسبة المعبر عنها بنعم في مجال مواجهة الأزمات، بلغت **3.64 %** وهي شديدة الضعف،وتعكس النقص الفادح في أساليب التكوين، الذي يمارس من قبل الهيئات المكونة.

ثانيا : التفطن للمسائل:

التفطن للمسائل أو القدرة على الحدس أو الاستشراف المستقبلي(1) والقدرة على اكتشاف الاحتمالات المتوقعة مسبقا، تلك أيضا ميزة على غاية الأهمية في تحقيق الكفاءة، إلا أنها ميزة يصعب عادة التحقق بها إلا بعد تدريب ومعرفة علمية وسعة إطلاع، والاستشراف المستقبلي يتراوح بين حدين أعلى وأدنى. وإذا كان الحد الأعلى غير متاح لكل أحد فإن الحد الأدنى ضروري لكل إدارة كفؤة. وقد أشار المستجوبون بنعم إلى نسبة **4.37%** وهي نسبة متدنية ذات تأثير سلبي على الأداء الاداري والتربوي.

ثالثا :المرونة في التعامل والأداء

ومن مؤشرات التعلم المرونة التي أشرنا لها والتي بلغت نسبة نعم **4.37%** . وتدل المرونة دلالة قوية على الخبرة الواسعة والقدرة على الموازنة بين البدائل.وهي ثمرة للتعلم المستمر، وقد أشارت الاستمارة إلى استعداد المديرين للتعلم بنسبة**5.83%** وهي حصيلة ضعيفة .

4- القرار الإداري والتربوي:

يخول التنظيم المدرسي المدير حق اتخاذ القرار الاداري والتربوي في حدود التشريع وتحقيق الأهداف المتوخاة من العملية التربوية . (2)

---

(1) – كلمات متقاربة في دلالاتها العامة ، لكن ليست متماثلة في الاصطلاح. واستعملناها هنا بالمفهوم العام.

(2)– راجع القسم الثاني ، الفصل الأول.

لكن ما المقصود هنا بالقـــرار وما الفرق بينه وبين ما أطلقنا عليه الاختيار بين البدائل؟.
إن الاختيار بين البدائل أعم من القرار بحيث يشمله ويتجاوزه إلى غيره . والاختيار بين البدائل هو عملية سلوكية وادراكية تكون في جميع تعاملات الفرد سواء المهنية أو الشخصية أو الاعتيادية، أما اتخاذ القرار فهو عمل اجرائي منضبط بظوابط قانونية حيث يكون ملزما ، وتترتب عنه آثار.

وقد تم تعريف القرار تعاريف منها: «القرار هو مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يتبعها». وتم تعريفه أيضا بـــ: «الاختيار الحذر والدقيق بين البدائل.» (1)

وللقرار مواصفاته وخصائصه وملابساته التي يصدر فيها وهو يتنوع من حيث الملابسات المرتبطة بالزمن إلى أنواع منها: القرار العادي وهو الذي يتخذ في زمن غير اضطراري أو استعجالي، والقرار الاستعجالي ، وهو الذي يتم اختياره في ظروف زمنية آنية تفرضها طبيعة الحاجة إلى القرار. وهناك أيضا القرار الطارئ وهو شبيه بالسابق إلا أنه يكون ألزم للكوارث والحالات الطارئة . وينقسم أيضا إلى قرار فردي أوجماعي بالنظر إلى الأطراف التي تتخذه . ومن خلال دراستنا للاستمارة نلاحظ أن طبيعة القرار المتخذ في المؤسسات التربوية قرار فردي كانت النسبة التي تشير إلى أن القرارات تتخذ جماعيا قد بلغت **11.31%** . ونشير هنا إلى أن طبيعة القرار ومجاله يتطلب أن يكون فرديا أحيانا لكن لايمنع هذا من توسيع الاستشارة ولاسيما في القرارات التي تتطلب ذلك ، أما تلك القرارات البسيطة أو الظاهرة الحل فإن محاولة اتخاذها جماعيا تكون خصيصة سلبية وليست ايجابية ومن القرارات المدرسية اليومية ما ينتمي إلى هذا الصنف الذي لايحتاج استشارة. ويحتاج القرار الجماعي أو الفردي الناجح الاستفادة من آراء المجموعات العاملة مع المدير وحتى يكون لهذه المجموعات رأيا ذا أهمية ينبغي أن يلتزم المدير بحسن الاصغاء لهذه الفئات حتى تطمئن إلى أن المدير يستشيرهم حقا ويلقي بالا لآرائهم. وأيضا عليه أن يحمل آراءهم محمل الجد. وبلغت نسبة حسن استماع الرأي الآخر**6.93%** وهي غير كافية في تحقيق الشروط الكافية لاتخاذ القرار.

---

(1)– محمد يس، إبراهيم دروي : المشكلة الادارية وصناعة القرار،الهيئة المصرية للكتاب 1975، ص : 201

أما الموازنة بين البدائل فبلغت نعم نسبة **36.49%** وهي نسبة عالية لكن تبدو غير منسجمة مع ماقبلها، إلا إذا كان مفهوم البدائل هنا هو مجموعة الخيارات الذاتية التي هي متوفرة لدى مدير المدرسة وليس تلك الخيارات التي طرحها سواه ممن يجمعهم واياه الوسط المدرسي. وتكون هنا النسبة غيردالة دلالة ايجابية.

5- المزاج الشخصي

إن الطبيعة الانفعالية للشخص ذات تأثير في التسيير الاداري والتربوي، إن الشخص الانطوائي أو العدواني أو ذو المزاج المتقلب أو المكتئب أو ذو الشخصية المتسلطة، لايمكنه بأي حال من الأحوال أن يحسن التسيير الإداري أو التربوي مهما بلغت معارفه، ومهما اتسعت مداركه، لأن تلك العوامل النفسية ستقف دون بلوغه الغاية التربوية. وقد أشارت الدراسات النفسية إلى هذه الأنماط من الشخصيات غير السوية، وأثر تقلباتها في الأداء وأساليب التواصل، حيث تمتاز غالبا بالضعف وصعوبة الانسجام، وتقل لديها الاستمرارية والقدرة على تحمل المسؤولية بكفاءة مطلوبة .(1)

والذي نلحظه من الاستمارة أن شخصيات المديرين في الأغلب لاتتصف بهذه العوائق النفسية والمرضية حيث يمكن تلمس ذلك في عدم وجود الظاهرة الانطوائية أو ظاهرة الوسواس القهري - سيكوباتيك - وقد أبدى المستجوبون نسبة التصرف بدماثة واظهار البشاشة بـــ **40.51%** وهي نسبة عالية ودالة على ما أشرنا إليه. كما أن المديرين يتميزون بالثبات الإنفعالي والمزاج غير المتقلب بنسبة **42.33%** وهي نسبة مشجعة ودالة على خلو الشخصية من العوارض السلبية المذكورة سابقا. وقد أشارت نسبة السمت والخلق الحسن وغير الفض ولاالمشتط بـــ **29.62%** وهي كافية في الدلالة على السواء في الشخصية ، وإن كانت لاترتبط من كل النواحي بالمزاج، لأنها ترجع في جانب كبير إلى طبيعة التنشئة الاجتماعية والقيم الخلقية التي نشأ عليها الفرد.

والمزاج الذي يتمتع به المديرون حسب الاستمارة مزاج جيد يسهم في القدرة على تحسين الأداء .

---

(1) – الدكتور، عبد الستار إبراهيم، الاكتئاب – اضطراب العصر الحديث، فهمه وعلاجه عالم المعرفة عدد239 الكويت 1998 ص 29.

6- الانفتاح على البيئة

البيئة هنا الوسطان الطبيعي و الاجتماعي ، وما نريده هنا كشف كيفية التعامل مع الوسطين على مستوى الذوق والاهتمـــام وعلى مستوى التفاعل مع الوسطين ، وإن كـــان الذوق الذي

أشرنا إليه، متجه أساسا إلى البيئة الطبيعية ، فالتعامل مع الألوان والغطاء الأخضر، كلها عناصر تثبت إدراك الفرد لبيئته الطبيعية، وتكشف جوانب من شخصيته ومزاجه.

وقد ثبت من الاستمارة التميز الايجابي في الانفتاح على الوسط الاجتماعي والتفاعل معه، ومن مؤشراته: ـــ أن يسمع أكثر مما يتكلم **13.86%** - أن يسعى إلى صداقة الغير **-67.88%** ـــ أن يظهر البشاشة ويتصرف بدماثة ولطف **-40.51%** ـــ أن يتقن ويجيد إلى درجة ما أسلوب التفاوض الإجتماعي **36.49%** ، وهذه كلها مؤشرات سلف الحديث عنها، لكنها تدل على اعتدال الشخص في تواصله الاجتماعي.

و في الانفتاح على البيئة، فقد لاحظنا ميدانيا تزيين المديرين المعنيين لمكاتبهم تزيينا يبدو فيه التناسق الفني ، كما لاحظنا تزيين الوسطَ المدرسي من خلال الأشجار والمحافظة على نظافة المكان، وكذلك هندام المدير، وقد أبدى المعلمون وأولياء التلاميذ نفس الملحوظات، ولكن لايفوتنا أن ننبه إلى ضرورة إعادة النظر في اختيار من يتولى الادارة بادراج مسألة التعامل مع الوسط في الاختيار وأيضا في التكوين.

3- الأهلية للوظيفة :

العينة: (143)

الصفة : (معلمون ، مفتشون)

الأسئلة	نعم	لا	احيانا	لاادري
1-هل يلم بأهداف التعليم والتربية في المرحلة التي يعمل بها.....	44	33	00	66
2-هل يلم إلماما كافيا بالوسائل التي تساعد على تحقيق الاهداف لتنفيذ.المناهج..	96	22	00	25
3-هل هو مطلع على خصائص نمو التلاميذ في المرحلة التي يعمل بها	35	79	00	29
4-هل هو مطلع ومتمرن بأساليب الاتصال الفعالة الخاصة بالمؤسسة.التربوية	10	110	14	09

5-هل هو واسع الفهم والاطلاع	09	112	00	22
6-هل هو قادر على تنظيم الاجتماعات وادارتها.....	74	19	10	40
7-هل يتبع أسلوب اتصال جيد ومرن مع المعلين والموظفين وغيرهم ممن يجمعهم واياه التعامل.....	47	45	16	35
8-هل هو قادر على التعرف عل البيئة.....	46	25	19	53

الأهلية للوظيفة يتنازعها مؤثران عقلي أو نفسي :

3. 1- المؤثر العقلي: يتعلق بقدرة المدير المعرفية ومدى المامه بأهداف التعليم والتربية وقدرته على تحديد الوسائل التي تساعد على تحقيق الهدف وتنفيذ المناهج . ومدى معرفته بعلم النفس ولاسيما علم نفس النمو وعلوم التربية التي تمكنه من الاطلاع على خصائص نمو التلاميذ . وأيضا الاطلاع وتمرس بأساليب الاتصال الفعالة بالمؤسسة التربوية. ويحتاج أيضا إلى أن يكون واسع الأفهم والاطلاع.

3. 2- المؤثرالنفسي: يتعلق بمدى القدرة على تحقيق تلك المعارف واقعيا والتحقيق الواقعي يتطلب شخصية متزنة ذات قدرة على تنظيم الاجتماعات وإدارتها باتباع أسلوب اتصال جيد ومرن مع المعلمين والموظفين وغيرهم ممن يجمعهم واياه التعامل.وأن يكون سليما من الأمراض النفسية كما ذكرنا سابقا.

وتتجسد المؤثرات في عدة مؤشرات منها:

3. 4- المعرفـــة

المعرفة والاطلاع العلمي الواسع على النظم التربوية والادارية سبيل لتحقيق الكفاءة المهنيـــة، والادارة الناجحة هي التي تواكب التطورات المعرفية ولاسيما في الزمن المعاصر المتميز بتســـارع وتراكم معرفي. ونحاول قياس النمط المعرفي ودرجة توظيفها بالمؤسسة التربوية، واعتمدنا في ذلك عدة مؤشرات، ومنها:

أن يلم بأهداف التعليم والتربية في المرحلة التي يعمل بها، وقد أجاب المستجوبون بنعم بنســـبة **30.76%** وهي نسبة متوسطة تسهم في تحقيق الأداء لكن لاترفعه إلى مستوى الجودة والنجاعة.

ويستلزم في المدير أن يلم إلماما كافيا بالوسائل التي تساعد على تحقيق الأهداف وتنفيذ المناهج **67.13%** وهي نسبة جيدة. وأيضا أن يكون مطلعا على خصائص نمو التلاميذ في المرحلة التي يعمل بهاوبلغت نعم **24.47%** وهي ضعيفة تنم عن ضعف الخبرة المعرفية في علوم النفس والتربية.وينبغي عليه أن يكون مطلعا ومتمرنا بأساليب الاتصال الفعالة بالمؤسسة التربوية.وكانت النسبة**6.99 %** وهي جد ضعيفةونحاول تفصيل ذلك أكثر في مايستقبل من الاستمارات ويشترط في المدير أن يكون واسع الفهم والاطلاع وبلغت نسبة نعم **6.29%**

وهي دون المستوى المرجو بكثير.وعليه أيضا أن يكون قادرا على تنظيم الاجتماعات وادارتها **51.74 %** لكن لانعتقد أن نمط الادارة هنا يكون ايجابيا وفعالا أمام ضعف المؤشرات السابقة. ويستلزم أن يتبع أسلوب اتصال جيد ومرن مع المعلين والموظفين وغيرهم ممن يجمعهم واياه التعامل وكانت النسبة **32.86%** هي مناسبة. وعليه أيضا أن يكون قادرا على التعرف على البيئة. وبلغت النسبة **34.26 %** هي مقبولة.

وما يمكن أن نشير إليه أخيرا أن مؤشرات التعلم تميل في الاتجاه السلبي مما يؤثر في نمط الأداء. ونلاحظ أيضا مدى اعتماد المديرين على الخبرات الذاتية المكتسبة من العمل المهني، وهي لاتناسب كثيرا .

3. 5- التحكم في التسيير

من شروط القيادة التربوية والادارية أن يكون المدير متحكما في التسيير ومن خلال البيانات السابقة لاحظنا تحكما في التسيير لكن فيه اختلالات كبيرة نظرا لاعتماد المدير بدرجة أقل على الاسلوب الديمقراطي ، وأيضا لضعف اطلاعه والاستفادة من الخبرات السابقة بطريقة علمية ،وهذا يجعل عملية التحكم عملية عقيمة وغير مثمرة بشكل كاف.(1)

---

(1)- الدكتور محمد سيد مرسي: الادارة والادارة المدرسية مرجع سابق ص15

التعرف على البيئة

البيئة كما أسلفنا هي الوسطان الطبيعي و الاجتماعي ، وما يعنينا الآن من البيئة هو توظيفها والاستفادة منها.

وقد ثبت في الاستمارة السابقة التميز الايجابي في الانفتاح على الوسط الاجتماعي والتفاعل معه.وقد أبدى المستجوبون نسبة **46 %** بنعم أي يمتلك المدير القدرة ويستخدم البيئة المحلية في المجال التربوي خاصة، ولعل ما اطلعنا عليه ببعض المدارس الريفية والنائية هي محاولة تسخير المحيط البيئي في الورشات والأشغال اليدوية وما شابه ذلك.وهذا الأمر على بساطته يسهم في الاعتياد على التفاعل الايجابي مع الوسط البيئي.

4- الصفات الإ تصالية :

العينة: (243)

الصفة : (معلمون ، مفتشون، أولياء)

الأسئلة	نعم	لا	احيانا	لاادري
1-هل يتقن لغة التعامل الاجتماعي والإداري في مراسلاته الادارية وفي جلساته التنسيقية والاجتماعية	97	09	65	72
2-هل هو سليم من العيوب اللسانية كالتأتأة والفأفأة والعي والحصر وغيرها من عيوب والمنطق.....	243	00	00	00
3*- هل يتقن لغة ثانية.....	61	120	00	62
3* -هل يتقن لغة ثانية.....	00	180	00	63
4 -هل يشجع الأفراد على زياراته لمناقشة الأمور المدرسية	00	196	21	26
5-هل يشجع زيارات الآباء للمدرسة	00	186	21	36
6-هل يسعى إلى أن تكون هناك طرق متعددة للاتصال الداخلي والخارجي ..	28	164	11	40
7-هل يتبنى طرقا مختلفة للاتصال بالمعلمين والتلاميذ	45	127	58	13
8-هل يسعى إلى تحقيق أهداف عملية الاتصال له وللآخرين.....	29	173	31	10
9- هل يعمل على أن يفتح باب مكتبه لمن يريد مقابلته.....	86	62	32	63

طبيعة التواصل وشروطه

إن العملية الاتصالية شرط ضروري في إدارة أي مؤسسة، والعملية الاتصالية تتركب من:

رسالة ومرسل ومستقبل ووسيط حامل الرسالة.

المرسل: المرسل هنا في الوسط المدرسي متعدد فقد يكون المـــدير أو المعلـــم أو التلميـــذ أو ولي التلميذ أو أي هيئة من الهيئات المعنية كالمفتشين ومديرية التربية أو الوسط الاجتماعي. وما يعنينا هنا، كيف يتصرف المدير في حالة اعتباره مرسلا أو مستقبلا للرسالة ؟وقد حاولنا اجراء تجربة في إحدى المدارس المقصودة بالدراسة وكان مفاد الاختبار إرسالنا شخص أوصل نص رسالة غـــير صحيح عن أحد الزملاء المعلمين بالمؤسسة فكان الرد من السيد المدير عنيفا اتجاه المعلـــم الـــذي كان محل نص الرسالة . والذي يتكشف من هذا أن السيد المدير استقبل الرسالة وحملها محمـــل الصدق ،وهذا خطأ في التعامل مع النصوص المرسلة. وألفينا لدى مناقشاتنا المطولـــة أن الســـادة المديريين يحملون تصورات كثيرة عن الذين يعملون أو يتصلون بهم .ومـــرد تلـــك التصـــورات أساليب غير علمية بل هي أقرب الى أساليب العامة من الناس. ويعتبر المـــدير في هـــذه الحالـــة مستقبلا لنص رسالة وهمي وغير صحيح.ويؤثر هذا النوع من الاتصال على العمـــل التربـــوي والاداري بالمؤسسات التعليمية.

ويمكننا أن ننظر إلى طبيعة الرسالة التي يرسلها السيد المدير إلى مدى اتقان لغة التعامل الاجتماعي والإداري في المراسلات الادارية وفي الجلسات التنسيقية والاجتماعية فقد كانت نعم **39.91%** مقابل **03.70%** ويعكس هذا استقبالا جيدا للرسالة من قبل المعلمين. كما يتمتـــع المـــديرون بعنصر ضروري في العمل الاتصالي وهو السلامة من العيوب اللسانية **100%** مما يجعـــل المـــدير أكثر قدرة على تبليغ الرسالة الشفهية وهي أوسع أنواع الرسائل التي يرسلها يوميـــا بالوســـط المدرسي. ونسجل تحفضا في أنماط المراسلات الادارية فهي أقل وضوحا و سلامة من حيث اللغة وخاصة أولائك الذين لايتقنون المراسلة باللغة الوطنية أو يكونون ضعيفي القـــدرة التعبيريـــة في مراسلاتهم الكتابية ، وقد شهدنا الكثير من المراسلات الادارية التي تفتقر إلى حســـن الصـــياغة والدلالة من جهة وإلى العبارة اللبقة والمؤثرة والتي توحي بانطباع جيد من المستقبل.

وأيضا شاهدنا في نمط الرسالة الشفوية تفاوتا كبيرا بين المديرين في مدى قدرته على التعامل مع جميع الحالات في نمط رسائله. وفي محاولة استجلاء مدى سعي المديرين إلى أن تكون رسائلهم واضحة تساءلنا عن مدى تشجيع المديرين للأفراد على زياراتهم لمناقشة الأمور المدرسية **00%**

مقابل **80.65%** في مدىتشجيع زيارات الآباء للمدرسة **00%** مقابل**76.54%** وهي نتائج شديدة السلبية ووجدنا المديرين يفسرون هذا الاعراض بعدم الاستجابة الجيدة من الوسط الذي يتعاملون معه. ولكن هذا في نظرنا ليس بعذر فالمدير يتأثر أداؤه التربوي والاداري بحسب نمط الرسائل التي يرسلها فنظرة المعلمين إليه أو نظرة الهيئات المختلفة تكون ذات تأثير سلبي إن كانت مجمل الرسائل التي يرسلها ذات النمط السلبي أو كان تاركا لفراغ تملأه الرسائل المغلوطة التي تنبعث سواء من الوسط المدرسي أو الوسط العام. ويمكن أخيرا أن نسجل ملاحظة وهي وجود خلل في طبيعة الرسائل التي تكون مرسلة من المديرين، ولاتخضع قضايا من هذا النوع إلى أي فحص بل قد لايوليها اهتماما ، ومن هنا يتأثر الأداء بنوعيه.

المرسل إليه :كيف يتعامل السيد المدير مع مجموع الرسائل التي ترده من قبل مختلف المرسلين؟ إن السادة المديرين يشيرون إلى أنهم يعانون ضغوطا كبرى ويتعرضون إلى رسائل مغلوطة وشديدة الإثارة أحيانا. والذي دلت عليه الاستمارة هو توجه السادة المديرين إلى تجنب المصادمات وهذا مؤشر ايجابي على حسن التعامل مع الرسائل الموجهة من مختلف المجالات ، وألفينا أن السادة المديرين يحرصون على التفاعل بشكل موضوعي مع أنماط عديدة من الرسائل. ولكن لايعفي هذا من وقوع سوء تعامل أحيانا مع عديد من الرسائل الاجتماعية أو عجز عن الرد وتحسين الصورة ومقاومة الرسائل بشكل ايجابي.

الرسالة: نشير هنا فقط إلى مجال واحد ، وهو توجه السادة المديرين برسائل فى اتجاه غير مناسب ، فكثيرا من الرسائل لاتحترم المواصفات المطلوبة من حيث الشكل أو توجه إلى هيئات غير معنية أي لاتحترم السلم الاداري. لكن في الأغلب تكون الرسائل المكتوبة أكثر أمنا وجودة من الرسائل الشفوية.

شروط التواصل:

يشترط في المناسب وجود وسائط ميسرة لعملية التواصل ووجود مستقبل مناسب.(1) ونشير إلى أن السادة المديريين يسجلون تشاؤما كبيرا من الأطراف المستقبلة.والوسائط ويرد تفصيل ذلك في الاستمارة السابعة المتعلقة بظروف الاداء (1)

---

(1)- د/ أحمد طلعت ، أساليب التربية الحديثة ، مجلة الاتقان الادارية54

وأخيرا يمكن أن نسجل أن هناك خللا في طبيعة التواصل وبعضه يرجع إلى أسباب موضوعية وآخر يرجع إلى سوء التفاعل الايجابي مع طبيعة التواصل ومنهجيته الموضوعية. ونشير مرة أخرى على وجوب تدريب المديرين على أساليب التواصل ونظم الاتصال والتوصيل.

5-الإشراف التربوي

العينة: (143) الصفة : (معلمون ، مفتشون،)

الأسئلة	نعم	لا	احيانا	لاادري
1-هل يؤمن بسلامة أهداف المرحلة التعليمية	10	02	00	131
2-هل يعرف ويتقبل الفلسفة التعليمية للنظام الذي يعمل في إطاره و يستخدم البيئة كمصدر لتنفيذ المنهج.....	10	12	01	120
3- هل يساعد المعلم على رؤية مادته في وضعها الصحيح	70	43	30	00
4-هل يقف على حسن تنفيذ المنهج المدرسي من خلال الاجتماعات والزيارات	59	24	31	29
5-هل يشجع المعلمين للاحتفاظ بعلاقات مهنية جيدة	47	58	19	19
6- هل يساعد المعلم على حل مشكلات التلاميذ.	86	13	14	30
7-هل يعرف ويتقبل ويحترم خصائص الأفراد	75	05	12	51
8- هل يستثمر القوى الفردية الإهتمامات والمواهب الخاصة بكل معلم	06	95	06	36
9- هل يقف على نواحي ضعف المعلم ويسعى إلى مساعدته في التغلب عليها.....	23	21	38	61
10-هل يمارس ادارة ديمقراطية على مستوى العلاقات الفردية والجماعية.....	09	79	10	45
11-هل يعمل على خلق مناخ حر يشعر فيه المعلمون بحريتهم في التعبير عن المشكلات التي تهمهم	49	12	56	26
12- هل يقف بموضوعية على النواحي الجيدة والسيئة.....	29	24	30	60
13- هل يعقد برنامج لتدريب المعلمين .	60	00	29	54
14-هل يهيئ فرص النمو المهني والتنمية المهنية للمعلمين	68	16	20	39
15-هل يخطط العمل الإشرافي من خلال الإجتماع مع المعلمين	21	16	35	71
16-هل.يزور المعلمين في أثناء تدريسهم	139	00	01	03
17-هل يخطط لتقديم دروس نموذجية ويشجع أحد المعلمين على تقديمها.	98	06	34	05
18هل يحدد المشكلات التي تواجه تنفيذ المنهج.	13	46	13	71
19-هل يدرس أسباب انخفاض تحصيل التلاميذ	14	47	13	69
20- هل يدرس سلوكيات لتلاميذ ذوى المشكلات السلوكية	38	21	33	51
21-هل يقابل أولياء التلاميذ	140	00	01	02
22-هل يسعى إلى جعل النظام المدرسي مرنا لتلبية ما قد يطرأ من تغيرات.....	20	81	24	18
	42	71	21	09

23- هل يعترف بجهود المعلمين.	10	43	25	65
24- هل يفرض طريقة محددة على الأخرين .	88	06	41	08
.....	20	98	10	15
25-هل يتجنب الدخول في معركة مع من يعارضه في الرأي.....	22	10	89	22
26-هل يؤمن بأهمية تحديد أهداف وغايات للعمل	19	14	52	58
27-هل يعرف أنواع لأهداف التعليمية ومستوياتها ومواصفاتها.....	03	89	09	42
28- هل يستطيع صياغة اهداف سلوكية	55	10	20	58
29- هل يدرس سياسات التعليم على المستوى العام والمحلي ويحللها.....				
30- هل يحدد احتياجات المدرسة ويتصل بالجهات المعنية لتوفير الاحتياجات...				

5. 1- الأداء التربوي شروطه وخصائصه

لعل أكثر الأمور حيوية في هذا البحث مسألة الأداء التربوي وتحديد شروطه وخصائصه الموضوعية ، وأيضا ماتحقق منه في المجال المدرسي وكان عملنا تقسيم الاستمارة إلى مجموعة من الأسئلة ، تشكل كل مجموعة زمرة تفي بأحد الشروط أو الخصائص .

5. 2 – دور المدير في البرامج و المناهج المدرسية

إن البرامج والمناهج المدرسية ركن ذو أثر فعال في العمل التربوي والمدير هو المسؤول المباشر في تجسيد البرامج والمناهج المدرسية ، وله دور أساسي في تقويمها ونقدها وأيضا في تحويلها إلى منهج قابل للتطبيق الواقعي والتجسيد الفعلي.(1) ويشترط في المدير أن يؤمن بسلامة أهداف المرحلة التعليميةوأوضحت الاستمارة نسبة نعم ب **6.99 %** مقابل **1.39%**بلا والنسبتان في نظرنا غير دالتان دلالة كافية لإجابة معظم المستجوبين بلاأدري . لكن في قراءتنا نلاحظ أن معظم المديرين لايؤمنون بسلامة المرحلة التعليمية ، ويعلقون تعليقا سلبيا جدا على مواد الدراسة، ويتبن هذا أكثر بمراجعة الاستمارة رقم 07 المتعلقة بظروف الأداء التربوي والآداري .وفي مجال التعرف على المصادر التي تساعد على تكييف المنهج مع قدرة وحاجات التلاميذ و تهيئة بيئة تعليمية أفضل لتطوير العملية التعليمية فقد أشارت الاستمارة إلى**14.68%**بنعم مقابل **11.18 %** بلا وفي تقبل الفلسفة التعليمية للنظام الذي يعمل في إطاره فقد بلغت نعم **6.99%**مقابل**8.39%**بلا.

---

(1)- الدكتور سليم أبو الندا نحو تربية راشدة ، :مرجع سابق 201

مع ملاحظة أن الأغلبية منهم أجابوا بلاأدري،مما يجعل القراءة غير كافية.

وفي التخطيط للعمل الإشرافي من خلال الإجتماع مع المعلمين، فكانت نعم ب**14.68%**مقابل **11.18%**بلا.

وفي التخطيط لتقديم دروس نموذجية وتشجيع أحد المعلمين على تقديمها كانت النسبة**68.53%** وهي نسبة جيدة مقابل **4.19%** بلا.

وفي تحديد مشكلات تنفيذ المنهج.كانت النسبة **9.09%** نعم مقابل **32.16%**بلا.

وهذا يدل على الضعف المعرفي الذي أشرنا له سابقا ، مما يضعف الكفاءة التعليمية .

وفي دراسة أسباب انخفاض تحصيل التلاميذ كانت النسبة الموجبة **09.79%** مقابل **32.86%**نسبة سالبة.

وفي نظرنا أن مرد ذلك، العجز المنهجي والمعرفي اللذان أشرنا لهما سابقا .

وفي مدى ايمان السادة المديرين بأهمية تحديد أهداف وغايات العمل كانت نسبة نعـــم **13.98%** مقابل**68.53%** بلا.

وقد أشرنا إلى أن مرد هذا في اعتقادنا إلى استجابة المديرين للنظرة التشاؤمية التي تسود قطاعـــا واسعا من المجتمع، والتي حولت فئات اجتماعية كبيرة إلى فئات لاتومن بشيئ أو فئات شـــديدة الارتياب.

وفي مدى معرفته بأنواع لأهداف التعليمية ومستوياتها ومواصفاتها كانت نسبة نعـــم **15.33%** مقابل **6.99%** لا وأغلبية المستجوبين أجابوا بلا أدري ،وهي نسبة غير دالة رغم ايجابيتها.

5. 3 – دور المدير نحو المعلم

أما في مجال التواصل الواقعي مع المعلمين فنسجل جملة من المؤشرات الايجابية ، ومنها مســـاعدة المعلم بنسبة **48.95 %** نعم مقابل**30.06 %** لا .

والوقوف على تنفيذ المنهج **41.25%** نعم مقابل **16.38%** لا

واحترام المعلمين**52.44 %** نعم مقابل **03.49 %** لا

والوقوف على نواحي الضعف فيهم **16.08 %** نعم مقابل **04.68%** لا

واتاحة مناخ حر للمعلمين **34.26%** نعم مقابل **08.39%** لا

ومساعدة المعلم وتهيئة الفرص لتنميته **45.55 %** نعم مقابل **11.18 %** لا

وهناك مؤشرات سالبة منها:

استثمار القوى**04.19 %** نعم مقابل**66.43%** لا

ديمقراطية الادارة **06.29 %** نعم مقابل **55.24 %** لا

الاعتراف بالجهود **29.31 %** نعم مقابل **49.65%** لا .

5. 4- دور المدير نحو التلاميذ

إن التلاميذ محورأساسي في العملية التربوية ، وإليهم يتوجه بكافة أساليب الأداء. ويشكل التلاميذ مجال اهتمام مديري الملحقات، وقد أشارت الدراسة إلى أن المديرين يساعدون التلاميذ في حل مشكلاتهم المختلفة بنسبة **60.13%** بنعم مقابل**9.09%** بلا.

ولدى استفسارنا عن نوع المشكلات التي يواجهها التلاميذ ويسعى المديرون إلى حلها، ألفينا معظمها أساسي في حياة التلميذ المدرسية ولكنها لاتتعلق مباشرة بمشكلات التحصيل الدراسي بقدر ما تتجه إلى المجال الاجتماعي، وهذا الفعل على ايجابيته لايمس صلب الغرض التربوي مباشرة .مما يجعل جهد المدير أقريب إلى الأعمال الخيرية منه الى عمل تربوي محض يقتضي حل المشكلات التي تعيق التلميذ في مساره التعليمي، وإننا بقدر مانثمن الجهد المبذول من السادة المديرين في هذا المجال نشير أيضا إلى النقص الفاحش في عدم قدرة السادة المديرين على تصنيف المشكلات التعليمية والخلط بينها وبين المشكلات الاجتماعية.

5. 5- دور المدير نحو الهيئات

الهيئات متعددة المجال التأثيري في المجال التعليمي ، فهناك الهيئات المشرفة مثل مديرية التربية ومفتشية التعليم الأساسي، وهناك الهيئات المحلية التي ترتبط بشكل ما بالمؤسسة التربوية مثل الإدارات المحلية وأجهزة الأمن وسواها.ويستلزم في الإدارة الناجحة أن تعرف أنماط التعامل مع الهيئات ومستويات التعامل. وفي استمارتنا لاحظنا أن مقابلة المديرين لأولياء التلاميذ بلغت نسبة **97.90 %** نعم مقابل**00%**

وهذا مؤشر موجب، لكن رغم ايجابيته قد لايكون مفيدا في تحقيق الأغراض التربوية إذا لم يتجه بشكل أفضل إلى استثمار تلك المقابلات واللقاءات في صالح المؤسسة التربوية، وقد لمسنا شيئا من هذا الوصف.

أما مدى قدرة المديرين على التعامل والتواصل بشكل أفضل فسيئ في الحالات الحرجة فقد سجلنا في موضع سابق أن تواصلهم يسوء كثيرا في حالة الكوارث وذلك لعدم تحصلهم على انماط تدريبية على هذا النمط من أنظمة ادارة الكوارث.

وقد أشارت الاستمارة إلى عمل السادة المديرين على تجنب الصدامات والصراع مع من يتواصلون معهم ، وتجنب التصادم يعتبر سلوكا ايجابيا حيث يسمح بتجاوز الخلافات وعدم تنمية الصراع ومن جهة أخرى يسمح بتكون تصور جيد عن نمط شخصية المدير. وتصور الهيئات لشخصية المدير جزء أساسي في تيسير عملية الكفاءة التربوية و الإدارية.

وعلى العموم نلاحظ أداء مقبولا للمديرين في مجال التواصل مع الهيئات .

6-كفاءات التنظيم .

العينة: (243)

الصفة : (معلمون ، مفتشون، أولياء)

الأسئلة	نعم	لا	احيانا	لاادري
1-هل يتبنى طرقا مختلفة للاتصال بالمعلمين والتلاميذ.....	15	10	74	144
2-هل يسعى إلى تحقيق أهداف عملية الاتصال له وللأخرين	48	11	41	143
3- هل يعمل على أن يفتح باب مكتبه لمن يريد مقابلته	55	10	25	153
4-هل يشجع الأفراد على زياراته ومناقشة الأمور.المدرسية....	01	133	09	100
5- هل يشجع زيارات الآباء للمدرسة.....	01	124	16	102
6-هل يسعى إلى أن تكون هناك طرق متعددة للاتصال الداخلي والخارجي	60	15	25	143
7-هل يتبنى طرقا مختلفة للاتصال بالمعلمين والتلاميذ.....	35	30	59	119
8-هل يضع أهدافا للتنظيم داخل المدرسة.....	45	37	15	146
9-هل يؤمن بأن التقويم وسيلة لغاية أكبر هي تحسين العمل التعليمي	55	10	45	133
10- هل يضع أهدافا لعملية التقويم	35	15	50	143
11- هل يضع محكات ومعايير للحكم على العمل والنشاط بمشاركة.الاخرين....	45	60	35	103

اساليب التقويم

إن عملية التقويم تتركب من ثلاث عناصر؛ المقوم ومنهجية التقويم ، والمقوم. وإذا تتبعنا العناصر الثلاث في الاستمارة نسجل ملحوظات وهي:

1-المقوم:

وهو هنا مدير المدرسة الملحقة، وقد أشرنا سابقا إلى مواصفاته ، والتي تعد شروطا أساسية في العملية التقويمية والتي منها إلمامه الكافي بالمناهج المدرسية والعملية التربوية ،وقدرته على الافادة العلمية من المناهج التربوية في التقويم.وكانت مؤشرات الاستمارات سلبية في الأغلب في هذا المجال. وما يمكن أن نلحظه هنا هو ممارسة السادة المديرين لعملية التقويم في الأداء التربوي للمعلمين، ولكن عملية التقويم هذه تستند في مكوناتها إلى خبرة مكتسبة من خلال سنوات التدريس أو من الملحوظات التي إستقاها المدير من الوسط التعلمي، كأن تكون ملاحظات سابقة من مفتش أو زميل . وقد دلت الاستمارة على مدى ضعف السادة المديرين في القدرة علىوضع محكات ومعايير للحكم على العمل وقد تحصلنا على نسبة **18.51%** نعم مقابل **24.69 %** لا

والسادة المديرون يؤمنون بأن التقويم وسيلة لغاية أكبر هي تحسين العمل التعليمي **22.63%** نعم مقابل

04.11 % لا هذا الايمان هنا هو حافز نفسي قوي ودافع في اتجاه ممارسة التقويم لكن لايغني أبدا وحده عن وجود منهجيات ورصيد معرفي يمارس من خلاله التقويم.

2-منهجية التقويم:

إن منهجية التقويم تستند إلى:

أولا: أهداف محددة يبحث عن تحققها،

ثانيا: أساليب تقويم عملي وعلمي. ومن خلال تتبعنا لنوعية الأهداف التي يسعى السادة المديرون ألفينا أنهم يدركون عددا من الجوانب المهمة في الأداء التربوي، والتي تنحصر في نظرهم في نجاح التلاميذ كذروة كبرى ،وفي القدرة على الاستيعاب . ولكن أساليب قياس مدى الاستيعاب لاتتوفر لهم القدرة الكافية على قياسها، ومجمل استنادهم على تحصيل المعلومات في هذا المجال هو تصورات المعلمين فقط أو نتائج الفصل الدراسي. وخلال أسئلة شفوية وجهناها للسادة المديرين ألفيناهم لايدركون اجراء أساليب التقويم الاحصائي وغير ذلك من التقنيات المعروفة.

3-المقـــــوم :

المقوم هو الشخص الذي يخضع للتقويم او المعاينة والمراقبة ، وهو هنا المعلمن حيث يخضع المعلمون إلى مراقبة مستمرة من قبل السادة المديرين ،حيث يطلع السيد المدير على دفاتر القسم

ومذكرات تحضير الدروس، ومدى احترام المعلم لتسلسل الدروس وتوزيعها الأسبوعي والشهري والسنوي.

ولكن إلىأي مدى يستفيد المعلم من عملية التقويم ، هذا كما أسلفنا يكون مرهونـــا بـــالخبرة العلمية في التربية التي تمكن المدير من ابداء الملاحظات والمناهج الموضوعية التي يسلكها المعلم في العمل التربوي. وإلى جانب المعلم يمكن أن يخضع المدير ذاته إلى التقويم الشخصي والذي ألفيناه أن السادة المديرين لايلجؤون إليه باعتباره أسلوبا علميا في تطوير الأداء الذاتي في المجالين التربوي والإداري.

ومن خلال الاستمارة يمكننا أن نلحظ نمط التسيير الاداري الذي يسلكه السادة المديرون ، حيث أنهم يتبنون طرقا مختلفة للاتصال بالمعلمين والتلاميذ **6.17 %** نعم مقابل **04.11 %** ويسعون إلى تحقيق أهداف عملية الاتصال لهم وللأخرين **19.75 %** نعم مقابل **04.52 %**

وهذه مؤشرات ايجابية تشير إلى رغبة السادة المديرين في أداء أعمالهم ،لكن ليست دالة أبدا على مدى التطور في الكفاءة.

وخلاصة المطاف في هذا المجال أن التقويم الذي يمارسه السادة المديرين لايفتقر إلى الاخلاص في العمل لكنه شديد الافتقار إلى الخبرة المعرفية والموضوعية بمنهجية التقويم. ونشير أيضا إلى أنهم يبذلون جهدا معتبرا في تحقيق التواصل داخل المؤسسات التعليمية وكذلك ايجاد جو من التفاعل الايجابي ،ومايحول دون الوصول إلى النتائج المرجوة هو ضعف الخبرة . ونقترح هنا أن تراعي مؤسسات التكوين هذه الجوانب في مناهجها التكوينية.

7- ظروف الأداء التربوي والإداري

العينة 12 الصفة (مدير)

الأسئلة	نعم	لا	دون جواب	ملاحضات
1- هل تؤمن بأن التقويم وسيلة لغاية أكبر هي تحسين العمل التعليمي	12	00	00	
هل تحدد احتياجات المدرسة وتتصل بالجهات المعنية لتوفير الاحتياج	12	00	00	
3- هل تؤمن باهداف المدرسة الاساسية	05	07	00	لا لأنها كثيرة لتبدل
4- هل تعتقد ان المدرسة تتجه للاحسن	03	09	00	ولاتلائم. طبيعة
5- هل تواجه مشكلات مع الوسط المدرسي	10	02	00	المجتمع

6- هل هي ناتج البيئة الاجتماعية	09	02	01	
7- هل تتلقى صعوبات مع اولياء التلاميذ	10	02	00	لاغيركاف لايعكس
8- هل تعتقد أن أداء المعلمين كاف	03	09	00	الجهد المبذول عوائق
9- هل تعتقد أن عمل المفتش يحقق القصد التربوي	04	07	01	اجتماعية وادارية
10- هل تتعامل مع العيئات وفق ضوابط معينة	12	00	00	
11- هل تعتقد أن تلك الهيئات تلتزم بالمعايير القانونية	01	09	02	
12- هل تلقى استقبالا جيدا بمديرية التربية	00	10	02	
13- هل تؤمن بسلامة المنظومة التربوية	04	06	02	
14- هل تشارك في التكوين التربوي	12	00	00	
15- هل أنت راض عن عملك ...ولماذا	04	06	02	
16- هل تتلقى مساندة من الهيئات والجماعات المحلية	03	09	00	
17- هل تتمتع بعلاقات حسنة مع الهيئات المحلية	05	06	00	
18- هل تتوفر المؤسسة على الوسائل المادية الضرورية؟	05	04	03	
19- هل تؤمن بضرورة الإلتزام بالمناهج وتطبيقها حرفيا	06	05	01	
20- هل تمارس نشاطا ذا دخل غير التعليم	03	09	00	
21- هل تنتمي إلى حركات سياسية	04	08	00	
22- هل أنت راض عن الدخل الشهري	00	12	00	

1- التبرم

نعني بالتبرم ذلك الإحساس الذي يثير اشمئزازا في النفس ورفضا للواقع وضيقا به وقد يصل الى أن يكون حالة من الرفض النفسي للواقع والوسط.والتبرم ينتهي بصاحبه إلى حالة من التراجع عن العمل وضعف الأداء.

وفي إستمارتنا نلاحظ أن التبرم نال حضا وفيرا ،حيث لا يؤمن المديرون بأهداف المدرسة الأساسية **41.66 %** نعم ،**58.33 %** لا

كما لا يؤمنون أن المدرسة تتجه نحو الأحسن **25 %** نعم ،**75 %** لا. كما يثير المديرون تبرما من سلوك التلاميذ حيث يرجعون صعوبة مراس التلاميذ الى أدوار الأسرة المتراجعة، وقد أشار **83.33 %** نعم ،**16.66 %** لا .كما يعتقدون أن أداء المعلمين غير كاف**25 %** نعم ، **75%** لا وأشاروا إلى أن الهيئات المتعامل معهاكجمعيات اولياء التلاميذ أو الجماعات المحلية أو مديرية التربية لا تلتزم بمعايير قانونية وأساليب تعامل واضحة، بل تلجأ هذه الهيئات الى أساليب غير

منسجمة مع القوانين والإتفاقات وأساليب التعامل المثلى **08.33%** نعم ،**75%** لا.ومن حيث العلاقة مع مديرية التربية اشار **83.33%** لا لسوء الاستقبال والتعامل .

كما اشار المديرون الى عدم الرضا عن الدخل الشهري بنسبة (**100%** بلا)والذي يمكن أن نلاحظه هنا أن بعض الأجوبة هي ادراك للواقع وتعبير عنه كما هو.وهذا صحيح ،و من جهة أخرى لاحظنا أن السادة المديرين يشيرون إلى التحصر والرفض ، وهذا الرفض والضيق شديد ا السلبية على الأداء الإداري والتربوي .

2- إدراك الواقع :

إن الإستمارة تشير إلى ان السادة المديرين يمتلكون تصورا شديد السلبية نحو الواقع التعليمي وأيضا الواقع المادي والأسري لحياتهم الإقتصادية والواقع السياسي والإجتماعي حيث أدلى **66.66 %** بلا مقابل **33.33 %** بنعم في مجال إنتمائهم لجمعيات سياسية أو مدنية ، كما عبروا عن عدم إيمانهم وعن يأسهم من الإصلاح السياسي للمجتمع الجزائري ، وهذه النظرة السيئة سوداوية تنعكس سلبا على الأداء.

خلاصة الفصل :

إن الذي تكشف لنا في هذا الفصل هو أساليب الادارة التي يمارسها مدير الملحقة بالتعليم الأساسي، والتي تكشف عن جوانب نقص فادحة في طبيعة التسيير الإداري والتربوي ، وأيضا عن خلل واضح في مقاييس التقويم ومقاييس اختيار مدير المدرسة. مما يستدعي مراجعة شاملة في المجال من أجل تجاوز النقص وانتاج ادارة ذات قدرة على الاستجابة الفعالة في مجال التسيير الاداري والتربوي.

الخاتمـــــــة

إن العمل التربوي مهمة بالغة الخطورة ، ولا يتأتى للمشرفين على العمل التربوي التعليمي حسن الآداء إلا إذا اتبع أصحاب هذا العمل طرقا علمية وموضوعية في الآداء والتسيير بمختلف المجالات .

وقد أثبتت هذه الدراسة أن مديري المؤسسات التعليمية على اختلافهم ذووا أثر فعال في الممارسة التربوية.

وفي مايلي نوجز خلاصة نتائج الدراسة ثم نردفها بمقترحات :

1-نتائج الدراسة :

*يمثل المدير ركيزة أساسية في أي نشاط مدرسي سواء كان إداريا أو تربويا .

*يتميز المديرون برغبة في ممارسة الوظيفة بشكل أفضل .

*يميل المديرون إلى التسيير استنادا إلى الخبرة الذاتية وليس إلى خبرة عملية موضوعية .

*يتأثر المديرون بالوسط الاجتماعي مما يجعل البيئة أكثر تأثيرا بجميع الأشكال السلبية والإيجابية .

*ضعف الاتصال بالوسط المدرسي وعدم تبني وسائل حديثة أو علمية .

*تكون الاتجاهات والتصورات إستنادا إلى أساليب غير علمية بل أساليب عامية .

*عدم كفاءة السادة المديرين في مجال التقويم التربوي والإداري .

*ضعف التكوين وعدم استجابة البرامج المعدة لتكوين المعلمين إلى طبيعة الوظيفة التي يشغلها المدير .

2- اقتراحات :

ونقدم من أجل تجاوز مظاهر الفشل التي يعانيها الأداء التربوي والإداري اقتراحات موجزة :

*ضرورة تكوين المديرين تكوينا يتلاءم مع طبيعة الوظيفة .

*إعادة النظر في الشروط الموضوعـــة في اختيار مدير المدرسة لعدم ملائمة الشروط الحالية لطبيعة الوظيفة .

*ينبغي الاهتمام بوسائل الإتصال على المستوى المدرسي باعتبار أنها تشكل جانبا أساسيا في عملية اتخاذ القرار الرئيسي ،حيث يتميز القرار والإتصال بتاثير متبادل إلى درجة تجعلهما غير قابلين للانفصال.

*ضرورة بناء برامج تدريب للمديرين تتعلق بتنمية مهارات اتخاذ القرار مع التركيز على كيفية ايجاد البدائل ودراستها من حيث الكلفة والوقت والجهد باعتبارها مهارات غير متوفرة بالشكل المطلوب لدى عناصر الإدارة المدرسية .

*تعزيز الاتجاهات الايجابية لدى مديري المدارس نحو الأخذ بمبدأ المشاركة في اتخـــاذ القرار.

*تطوير الجانب الإنساني في العلاقات المدرسية.

*تدريب المديرين على كيفية الاستفادة من المعلومات التي يتيحها الوسط المدرسي .

*تدريب المديرين المستمر على أساليب الإدارة المدرسية والإدارة العامة بمختلف أشكالها.

*إدخال تقنيات جديدة على التفتيش الإداري من أجل رفع مستويات الكفاءة .

* اتباع أسلوب التدريب المستمر من أجل تطوير فاعلية العمل الاداري والتربوي ومن أجل مواكبة المستحدث والأفضل في مجال التربية والادارة المدرسية.

وختاما نشير إلى أن العمل التربوي يحتاج إلى دراسات معمقة تقلب جميع جوانبه من أجل صياغة إنسان متعلم صياغة أفضل تستجيب لجميع التحديات المجتمعية والدولية.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربيـــة الوطنيـــــة

مديرية التكويـــــن

المديرية الفرعية لبرامج التكوين

برنـــامج التكويـــن التناوبي
لمديري ملحقات المداس الأساسيـــــة
بالمعاهد التكنولوجية للتربية

أكتوبر 1998

المقدمـــــــــة

ان تكوين مديرى ملحقات المدارس الأساسية أصبح ضرورة حتمية باعتبار أن التعليم الأساسي هو القاعدة الأساسية للنظام التربوى الذي يجب اعطاؤه العناية الكافية والأهمية الكبرى.

ان تكوين مديري هذه المرحلة بمنظور جديد، يتطلب اعادة تطوير البرامج الخاصة بهذه الفئة لمواكبة التطورات والمستجدات التربوية ومتطلبات الوظيفة التي لا يجب أن ننظر اليها على أساس منصب اداري بقدر ما هي اشراف تربوي يعمل على احاطةالطفل في هذه المرحلة بعناية فائقة مبنيةعلى أسس تربوية ونفسية تساعد المديرعلى فهم الطفل وحاجياته لضمان نموه نموامتكاملا ، وعلى هذافان هذاالبرنامج يسمح للمتكونين التمكن من وسائل قانونية تنظيمية بيداغوجية تسيرية ومواضيع آخرى مكملة يستطيع بواسطتها الاشراف على العملية التربوية.

وقد قسم برنامج التكوين التناوبي لمديري ملحقات المدارس الأساسية الى قسمين:

1- القسم الأول نظري: مخصص للتربصات المغلقة التى تجرى في المعاهد التكنولوجية.

2- القسم الثاني للتطبيق: مخصص للتداريب الميدانية التى تجرى بالولايات الأصلية للمتكونين.

ان هذا البرنامج الذى شارك في انجازه مجموعة من المختصين والعاملين في مختلف مراحل المنظومة التربوية ، يهدف الى تكوين مدير مشرف وقائد وباحث في مشاكل وصعوبات التعلم في هذه المرحلة والعمل على تطوير العلاقات التربوية داخل المؤسسة وخارجها لضمان المحيط الأنسب المساعد على نمو المتوازن والتعلم الفعال للطفل.

المدير الفرعي لبرامج التكوين

عبد الحميد بلوصيف

برنامج التكوين التناوبي لمديرى ملحقات المدارس الأساسية

برنامج التربصات المغلقة

رقم المحـــور	المحـــــور	المـــــوضـــــوع	الحجم الساعي	
			عدد الحصص	المـــدة
1	التسيير التربوي	ادارة المدرسة الابتدائية (تربويا)	2	4
		المدرسة الأساسية المندمجة (المأمن)	3	6
		الجماعة التربوية	3	6
		علاقة المدير بالمفتش		
		الدور التربوى للمدير		
		مختلف المجالس		
		التنظيم البيداغوجي	4	8
		النشاطات الثقافية والرياضية		
2	التربية العامة وعلم النفس	مدخل الى علوم التربية	2	4
		عوامل التربية	3	6
		تحليل العملية التربوية		
		شخصية المربي	3	6
		مدخل الى علم النفس التربوى		
		علم النفس الاجتماعي		
		الجماعة	6	12
		التواصل		
3	المناهج التعليمية	مدخل الى المناهج التعليمية	1	2
		الأهداف التربوية التعليمية	2	4
		المدرسة الأساسية	2	4
		تحليل برامج التعليم الأساسي ط.1و2	5	10
		التقويم وأساليبه		

برنامج التكوين التناوبي لمديرى ملحقات المدارس الأساسية

برنامج التربصات المغلقة

رقم المحـــور	المحـــــور	المـــــوضـــــوع	الحجم الساعي	
			عدد الحصص	المـــدة
4	النظام التربوى في الجزائر	النظام التربوى وتطوره في الجزائر	2	4
		التوجيهات الأساسية للنظام التربوى في الجزائر	2	4
		مشروع المؤسسة	3	6
		التخطيط المدرسي	2	4
5	التسيير الادارى	ادارة المدرسة الابتدائية (اداريا)	3	6
		الدور الادارى للمدير	2	4
		التحرير الادارى	2	4
		دراسة وتحليل النصوص	4	8
		الصحة والوقاية		
6	التسيير المادى والمالي	المدرسة الابتدائية مؤسسة عمومية	2	4
		التجهيز المدرسي	3	6
		علاقة المدرسة الابتدائية بالاكمالية	2	4
		الصفقات	4	8
		التأمين والخدمات الاجتماعية		

رقم المحـــور	المحـــــــور	المـــــــوضـــــــوع	الحجم الساعي	
			عدد الحصص	المـــــدة
7	القانون الادارى والتشريع المدرسي	القانون الادارى والتشريع المدرسي تدرج النصوص القانونية التنظيمية الوظيفة العمومية	2	4
		القانون العام والقوانين الأساسية المنبثقة عنه القوانين النموذجية والخاصة لمختلف موظفي قطاع	4	8
		التربية الوطنية المؤسسات العمومية (الولاية،الدائرة ، البلدية)		
		وزارة التربية الوطنية وهياكلها الهياكل المدعمة (الدواوين والمراكز الوطنية الملحقة) مسؤوليات رئيس المؤسسة	5	10
		علاقات العمل الجمعيات المكملة للخدمات المدرسية ا.أ.م.م(FDPCE) ج.ت.ر.م (ACSS) ا.ج.ر.م (FASS) التعاضدية المدرسية COOPERATIVE	8	16

رقم المحـــور	المحـــــور	المـــــوضـــــوع	الحجم الساعي	
			عدد الحصص	المـــــدة
التسيير التربوى	ادارة المدرسة الابتدائية	تعريفها/ مهامه / أهدافها	2	4
التربية العامة وعلم النفس	مدخل الى علوم التربية	تعريف التربية المبادىء والغايات والأهداف المذاهب التربوية الكبرى	2	4
المناهج التعليمية	مدخل الى المناهج التعليمية	تعريف المناهج مكونات المناهج العوامل المؤثرة في المناهج	1	2
النظام التربوى في الجزائر	النظام التربوى وتطوره في الجزائر	نبذة تاريخية (ذكر المراحل التربوية) موقع النظام التربوى الجزائرى في النظام التربوى العالمي تطورة الكمي العددى والهيكلي	2	4
التسيير الادارى	ادارة المدرسة الابتدائية اداريا	مفهومها – أهميتها – دورها	3	6
التسيير المادى والمالي	المدرسة الابتدائية مؤسسة عمومية	التعريف / الانشاء / الانجاز / الاستلام	2	4
القانون الادارى والتشريع المدرسي	القانون الادارى والتشريع المدرسي	تعريفه / مصادره / خصوصته	2	4

رقم المحـــور	المحـــــور	المـــــوضـــــوع	الحجم الساعي	
			عدد الحصص	المـــــدة
التسيير التربوى	المدرسة الأساسية المندمجة (المأمن) الجماعة التربوية	تعريفها / مهامها / أهدافها تعريفها / تشكيلها / دورها	3	6
التربية وعلم النفس	عوامل التربية تحليل العملية التربية	1- العوامل المباشرة الأسرة / المدرسة / العلاقة بينها 2- العوامل غير المباشرة: المؤسسات الثقافية / المؤسسات الاعلامية المؤسسات الدينية / المؤسسات الاقتصادية تعريفها عناصرها التلميذ / المعلم المناهج / الطريقة	3	6
المناهج التعليمية	الأهداف التربوية التعليمية	مفهومها / تحديدها / تصنيفها بيداغوجية الأهداف	2	4
النظام التربوى في الجزائر	التوجيهات الأساسية للنظام التربوى في الجزائر	اعتماد التوجيه العلمي والتكنولوجي ربط التنمية الشاملة بالنظام التربوى ترسيخ المبادىء الاسلامية السمحة ديمقراطية ، مجانينه ، الزاميته ، تعريبه ، جزأرته	2	4
التسيير الادارى التسيير المادى والمالي	الدور الادارى للمدير التجهيز المدرسي	التنظيم / التنسيق / التقويم / التخطيط	2	4
		مصدره / أنواعه / أهميته	2	4

رقم المحـــور	المحـــــور	المـــــوضـــــوع	الحجم الساعي	
			عدد الحصص	المـــــدة
القانون الاداري التشريع المدرسي	تدرج النصوص القانونية التنظيمية الوظيفة العمومية	أنواعها / تعريفها / قوتها القانونية مفهوم الوظيفة العمومية الموظف عون الدولة الأحكام المنظمة والمسيرة لها القطاعات المنتمية اليها المهام التنفيذية والرقابية	4	8
	القانون العام للعامل والقوانين الأساسية المنبثقة عنه	التعريف / المبادىء والأسس الأهداف		
	القوانين النموذجية والخاصصة	تعريفها مصدرها مختلف الوضعيات مجالات التطبيق		

رقم المحـــور	المحـــــــور	المـــــــوضـــــــوع	الحجم الساعي	
			عدد الحصص	المـــــدة
التسيير التربوى	علاقة المدير بالمفتش الدور التربوى للمدير	العلاقة الادارية ، العلاقة التربوية تعريف رئيس المؤسسة مهامه وصلاحيته	3	6
التربية العامة وعلم النفس	شخصية المربي مدخل الى علم النفس التربوى	تعريف الشخصية مكونات الشخصية أنواع الشخصية العوامل المؤثرة في الشخصية مفهوم ميادينه النظرية والتطبيقية	3	6
المناهج التعليمية	المدرسة الأساسية	مهامه ، أهدافها خصائصها ، تنظيمها ، وبنيتها	2	4
النظام التربوى في الجزائر	مشروع المؤسسة	تعريفه ، الغايات والأهداف المنهجية والتصور ، مجالات التطبيق	3	6
التسيير الادارى	التحرير الادارى	تعريفه ، صيغ وأساليب التحرير	2	4
التسيير المادى والمالي	علاقة المدرسة الابتدائية بالاكمالية	ماديا: العلاقة المادية من خلال. النصوص الصادرة في الموضوع. ماليا، تنظيما: محاضر التنصيب الغيابات ، العطل الاستخلاف ، المرتبات ، المنح ، علاوات الموظفين	2	4
القانون الادارى والتشريع المدرسي	مختلف موظفي قطاع التربية المؤسسات العمومية (الولاية ، الدائرة ، البلدية) وزارة التربية الوطنية وهياكلها	الموظفون الاداريون الموظفون التربويون موظفو الأسلاك المشتركة القانون ، المهام ، التنظيم الهيكلي علاقاتها بالمؤسسات التربوية (مهامه ، هياكلها) صلاحيات المديرية المركزية صلاحيات المديرية المركزية	5	10

رقم المحـــور	المحـــــور	المـــــوضـــــوع	الحجم الساعي	
			عدد الحصص	المـــدة
التسيير التربوى	مختلف المجالس التنظيم البيداغوجي	تعريفها / أنواعها / تشكيلها / مهامها تعريفه العناصر الأساسية المكونة له أ- الخريطة المدرسية تعريفها / عناصرها / كيفية اعدادها ب- المواقيت الرسمية جداول استعمال الزمن وتنظيم خدمات المعلمين	4	8
	النشاطات الثقافية والرياضية	المتابعة تعريفها أهميتها أنواعها تسييرها (تنظيمها)		
	علم النفس الاجتماعي	مفهومه ميادينه مجال دراسته أهدافه	6	12
	الجماعة	تعريفها خصائصها أنواعها أهميتها بالنسبة للفرد والمجتمع ديناميكية الجماعة وتنشيط الأفواج والاجتماعات أهمية القائد في الجماعة		
	التواصل	تعريفه / عناصره معوقاته / تأثيراته		

برنامج التكوين التناوبي لمديرى ملحقات المدارس الأساسية

برنامج التربصات المغلقة

رقم المحـــور	المحـــــور	المـــــوضـــــوع	الحجم الساعي	
			عدد الحصص	المـــدة
المناهج التعليمية	تحليل برامج التعليم الأساسي الطور 1و2 التقويم وأساليبه	الأهداف المحتوى الطرائق مفهوم التقويم وظائف التقويم أسس التقويم مجالات التقويم أساليب التقويم وسائل التقويم	5	10
النظام التربوى في الجزائر	التخطيط المدرسي	أدوات التخطيط / أهميته / الأهداف العامة والخاصة التخطيط كأسلوب عصرى للبرمجة والتنظيم استثمار النتائج	2	4
التسيير الادارى	دراسة وتحليل النصوص الصحة والوقاية	أنواع النصوص وطبيعتها صيغة النصوص أهمية النصوص الزامية تنفيذ النصوص التقيد بآجالها شروط الصحة المدرسية أهمية الصحة المدرسية طرائق الوقاية من الأمراض المعدية المجلس الصحي (تنظيمه وتسييره) وحدات الكشف والمتابعة	4	8

رقم المحـــور	المحـــــــور	المـــــــوضـــــــوع	الحجم الساعي	
			عدد الحصص	المـــــدة
التسيير المادى والمالي	الصفقات التأمين والخدمات الاجتماعية	التعريف / الطبيعة القانونية أنواع الصفقات والعقود المتابعة والاستلام التعريف مختلف الصناديق (الضمان الاجتماعي) التقاعد.....) الاجراءات النظامية	5	10
القانون الادارى والتشريع المدرسي	الهياكل المدعمة الدواوين والمراكز الوطنية الملحقة مسؤوليات رئيس المؤسسة علاقات العمل الجمعيات المكملة للخدمات المدرسية ا.أ.م.م (FDOCE) ج.ث.ر.م (ACSS) أ.ج.ر.م (FASS) التعاضدية المدرسية	نشأتها / مهامه علاقتها بوزارة التربية تنظيم المصالح علاقتها بالمؤسسات التربوية تعريف المسؤولية ، أنواع المسؤولية المسؤولية المدنية المسؤولية الجزائية/ المسؤولية الادارية الانعكاسات المترتبة عن ممارسة المسؤولية علاقة العمل والنزاعات المهنية الحقوق والواجبات حوادث العمل اللجان المتساوية الأعضاء تعريفها/ تشكيلها / مهامه تنظيمها– تسييرها–مهامه دورها التربوى	4 2 2	8 4 4

كشف المصادر والمراجع

1- المصـــــادر

1- القرآن الكريم

2- المراجـــــع

- تفسير ابن كثير ج4 دار احياء التراث العربي 1986.
- الدكتورمحمد سعيدرمضان البوطيً كبرى اليقييات الكونية،:دار الفكر1982
- محمود الجوهري المدخل إلى علم الاجتماع ، دار الاكندرية 1987
- نجاة العبد الله التكيف والمشكلات المدرسية ، مطبعة الزرقاء الأردن1999
- الدكتور سليم أبو الندا نحو تربية راشدة ، : المكتب سلامي ، بيروت 1985
- أحمد ابراهيم أحمد، الإدارة التربوية و الإشراف االفني ، دار لفكر العربي القاهرة 1990
- رشيد اورلسان التسيير البيداغوجي في مؤسسات التعليم قصر الكتاب ، الجزائر.
- محمد لطفي بركات المدخل إلى الترية الاجتماعية ، دار القلم الكويت
- ب. دمرجي ، الدليل في التشري المدرسي الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية
- الطار زرهوني: تنظيم وتسيير الموسسة التربوية
- الدكتور عبد الكريم زيدان ، المدخل إلى الشريعة الإسلامية- مؤسسة الرسالة 1998- بيروت
- الدكتور محمد سرور علم اجتماع التربية ، ، دار الشروق 1999
- عبد القادر سيد محمود ، الإدارة التعليمية وأدوارها ، دار المريخ ،السعودية :ط/2000
-الدكتور محمد سيد مرسي: الادارة والادارة المدرسية دار الجيل 1999
- الدكتور كمال شرابي: المثقفين العرب والغرب ، دار الحداثة ، بيروت ، 1981
- عبد الكريم صفصاف جمعية العلماء المسلمين — دار البعث، قسنطينة الجزائر ط: 1984/1
- د/ أحمد طلعت ، أساليب التربية الحديثة ، مجلة الاتقان الادارية المجلد 2
- تحرير د : عبد العزيز عبود، إدرة التعليم في الوطن العربي، دار الفكر العربي ط/2001
- الدكتور محمد عفيفي، الإدارة في الإسلام ، دار الكتاب اللبناني 1984
- ايان كريب ، النظرية الاجتماعية ، سلسلة عالم المعرفة ،الكويت ،عدد244.
- نظرية الاتصال أحمد سيد مدكور دار الجيل ط1999/3

- الدكتور عبد الرحمن مرحبا من الفلسفة اليونانية إلى الفلسفة الإسلامية منشورات عويدات بيروت

-- جون ميلر، ت/ د: محمد العبودي أنثروبولوجيا التربية ، ، دار المريخ ط/**1986/2**

- محمد الطاهر وعلي الإدارة المدرسية دار العلم والمعرفة **2000/1**

- محمد الطاهر وعلي ، الإدارة المدرسية ، دار العلم والمعرفة للنشر والتوزيع ، **2002**

- وليام كاريل، ت:د/ محمود العبادي ، فن القياة دار النفائس ،بيروت **1987**

- ماري وين الأطفال و الإدمان التلفزيوني سلسلة المعرفة ، الكويت

- محمد يس، إبراهيم درويش: المشكلة الادارية وصناعة القرار،الهيئة المصرية للكتاب **1975**.

3- معاجم

- عبد الستار نصر المعجم التربوي دار الأندلس ط/**1-1985**

4- مواقع الكترونية

- الادارة قيادة وفن ، موقع الجزيرة نت.

5- مجلات ودوريات

1- الجريدة الرسمية : القرار الوزاري رقم **839** المؤرخ في **1991/11/13**.

2- مجلة الاتقان الادارية د/ عبد الحميد ابوزيد ، شروط الادارة الناجحة ،

فهرس الموضوعـــــات

المقدمـــــة.....1

القسم الأول: المدرسةدراسة في المفهوم الإداري والتربوي.....7

الفصل الأول :في مفهوم المدرسة.....8

المدرسة مؤسسة اجتماعية.....10

المدرسة مؤسسة قانونية 11

المدرسة مؤسسة تعليمية..... 12

الفصل الثاني : الإدارة المدرسيـــــة.....14

مدخل إلى علم الإدارة.....15

الإدارة التعليمية والمدرسية.....18

أولا: الإدارة التعليمية.....18

الإدارة المدرسية.....20

خلاصـــــة الفصل.....23

الفصل الثالث :في مفهوم التربيـــة.....24

تعاريف التربية.....25

التربية في المنظور الأنثروبولوجي.....28

التربية و الأنثرويولوجيا 28

نظريات الثقافة 29

النسبية الثقافية 31

وجهةالنظر الواقعية للثقافة 34

النظرية التصويرية للثقافة 35

خلاصة.....37

القسم الثـــــــاني : الأداء الإداري والتربوي (دراسة ميدانية).....38

الفصل الأول: مدير الملحقة صفاته ،كفاءاته ،أدواره.....39

الموقع القانوني لمدير ملحقة المدرسة الأساسية.....40

صفات مدير ملحقة المدرسة الأساسية 42
الكفاءات اللازم توافرها في مدير المدرسة..... 45
أدوار مديرملحقة المدرسة الأساسية..... 52
الفصل الثـــاني: استمارات تقويم الأداء الإداري والتربوي..... 60
تقويم الآداء الإداري 61
تقويم الأداء التربوي 62
البيانات والنصوص و استمارات التقويم والأطراف المستجوبة 62
صفات مدير ملحقة المدرسة الأساسية 63
الصحة الجسمية والنفسية 63
نمط الشخصية والسلوك الاجتماعي 64
الأهلية للوظيفة 65
الصفات الإ تصالية 66
الإشراف التربوي 68
كفاءات التنظيم 70
ظروف الأداء التربوي والإداري 70
الفصل الثالث: تقويم الكفاءة الإدارية والتربوية لمديري ملحقات المدارس الأساسية... 73
تحليل نتائج الصحة الجسمية والنفسية 74
تحليل نتائج نمط الشخصية والسلوك الاجتماعي..... 76
نمط التسيير 77
خلاصة نمط التسيير 78
العلاقات مع الآخرين 79
التعلم 80
القرار الإداري والتربوي 81
المزاج الشخصي 83
الانفتاح علىالبيئة 84
الأهلية للوظيفة 84
الصفات الإ تصالية 87

الإشراف التربوي 90
كفاءات التنظيم 94
ظروف الأداء التربوي والإداري 96
الخاتمة 99
برنامج التكوين التناوبي لمديري ملحقات المدارس الإبتدائية..... 101
كشف المصادر والمراجع..... 113
فهرس الموضوعات 115