

جامعة عمار ثليجي - الأغواط -
كلية العلوم الإجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا



الميدان: العلوم الإنسانية الإجتماعية
شعبة العلوم الإجتماعية

الموضوع:-

الممارسة الإدارية لدى راء المدارس من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية - دراسة عينة من المؤسسات التعليمية بولاية الأغواط -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التربية

-تخصص ارشاد وتوجيه

تحت إشراف الأستاذ:

أ.د. جخدم فتيحة

من إعداد الطالبة:

عائشة بكاي

السنة الجامعية: 2018-2019 م

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى الوالدين الكريمين و الأقارب و الأساتذة المشرفين على جامعة الأغواط و زملاء الدراسة، وإلى كل من جمعني بهم القدر بين طيات الحياة من الأصحاب والأحباب، كما أهدي هذا العمل إلى عمال وأساتذة قطاع التربية بولاية الأغواط ولاسيما أساتذة مدرسة محبوب عبد المالك - بليل-، وأخيراً أسأل الله تعالى أن يجعل عملي خالصاً لوجهه الكريم مقبولاً عنده بإذنه تعالى، والله من وراء القصد، و هو نعم المولى و نعم المعين.

كلمة شكر و عرفان

في البداية أشكر الله عز وجهه الكريم وأحمده على إتمام هذا العمل، كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الذي كانت إرشاداته وتوجيهاته القيمة سنداً لنا طيلة مشوار هذا العمل وعلى توفيره كل الإمكانيات العلمية والمادية، دون أن ننسى كل من الأساتذة الأفاضل والإداريين والموظفين العاملين بقسم العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الأغواط الذين سهلوا لنا مختلف الإجراءات الإدارية والمخبرية، كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا بقراءة هذا البحث و تقويمه ومناقشته، و في الأخير كل من ساهم في ولادة هذا العمل من قريب أو بعيد فشكراً.

الملخص :-

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الممارسة الإدارية لمدرء المدارس بالمرحلة الابتدائية، وأهمية تبني وتطوير الممارسات الإدارية كخيار إستراتيجي يهدف لدعم فاعلية المؤسسات التعليمية، لذلك تم طرح عدد من التساؤلات في هذا السياق، ولبيان العلاقة تم إستخدام أداة الإستبيان المصممة لهذا الغرض مع الإعتماد على المنهج الوصفي الملائم لهذه الدراسة ، حيث تم توزيع الإستبيان ليشمل عينة ضمن 50 فرداً بالمؤسسات التعليمية الابتدائية تم تحليلها بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS 24، وتم التوصل إلى النتائج التالية:-

- يعتبر تطوير الممارسات الإدارية مدخلاً تيسيراً حديثاً لتحقيق أهداف التعليم وجودة تربوية مضاعفة بواسطة طرق بيداغوجية جديدة لتمرير المعلومة بأيسر الطرق وأقل تكلفة وجهد؛
- ضرورة وضع توضيح دقيق ومحدد لمهام ووظائف الإدارة التربوية ودورها في تطوير العملية التعليمية ووضع أسس علمية دقيقة لإختيار وإعداد وتدريب منسوبي الإدارة المدرسية؛
- هناك العديد من الصعوبات والمعوقات والتحديات التي تواجهها المؤسسات التربوية في تطوير وتبني الممارسات الإدارية الحديثة والتي تشمل أساساً:-

- غياب العناصر الإستراتيجية للإدارة التربوية والتعليمية كالتخطيط والتنظيم والتقييم الفعال؛
- نقص الخبرة وغياب مخطط للتكوين وتأهيل الموظفين الإداريين؛
- التسيير وهيكلية إدارية غير ملائمة للمؤسسات التربوية؛

وعليه توصي الدراسة بإجراء المزيد من الإصلاحات الهيكلية في المؤسسات التربوية والنظام التعليمي إذا ما أريد تحقيق أي مكاسب في القطاعات التعليمية مستقبلاً.

الكلمات المفتاحية: الممارسة الإدارية؛ ؛ المدير

Abstract :-

Purpose: The study aimed to reveal the reality of School administration in the Algerian educational institutions, The importance of adopting and developing management practices as a strategic option aimed at supporting the effectiveness of Algerian educational institutions .

Approach: To illustrate the relationship, a questionnaire was distributed to a number of school principals and members of administrative bodies totaling 50 individuals, by using the SPSS 24 program.

Findings: Through the results, the sample emphasizes the importance of developing administrative practices in the Algerian educational institutions, with a number of administrative and institutional obstacles to achieving this goal.

Originality: this paper provides new empirical evidence in the Algerian educational institutions for increase resource allocation efficiency in light of the increased interest of governments to develop policies and educational sectors.

Keywords: administrative practice; directeur.

قائمة المحتويات

الصفحة	
ا	الإهداء
ب	كلمة شكر و عرفان
ج	الملخص بالعربية
د	الملخص باللغة الأجنبية
هـ	قائمة المحتويات
و	قائمة الأشكال
و	قائمة الجداول
و	قائمة الملاحق
09-02	الفصل الأول: مقدمة الدراسة
11-36	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
38-43	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
51-45	الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
53	الخاتمة
56	قائمة المراجع
60	الملاحق
64	الفهرس

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة		
17	العوامل المؤثرة في قيادة المؤسسة المدرسية	(01)
24	البعد التنظيمي المعياري للإدارة التعليمية	(02)

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية		
41	معامل ألفا كرونباخ	(01)
الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشة الفرضيات		
45	المعطيات الوصفية لعينة الدراسة	(01)
46	تقييم دور ومهام الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية	(02)
47	معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية	(03)
50	نتائج اختبار الفرضيات باستخدام اختبار العينة الأحادية (One Sample Test)	(04)

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
61	الملحق (01): الإستبيان	

مقدمة

الفصل الأول: إشكالية الدراسة

وإعتباراتها

1. مشكلة الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. أسباب الدراسة
6. المفاهيم الإجرائية
7. الدراسات السابقة

تعتبر المدرسة الآلية المثالية التي يقوم من خلالها المجتمع بإنتاج هؤلاء الأفراد المتميزين فهي أنسب مكان لأداء هذه الوظيفة، والمؤسسة التربوية هي كغيرها من المنظمات تتكون من عديد الأطراف الإدارية والتعليمية والهيكل التحتية التي تتكامل فيما بينها لغرض تحقيق رسالتها وهي تزويد المجتمع بإحتياجاته من القوى العاملة التي تتميز بالكفاءة والإرادة، ولا يكون ذلك إلا من خلال إدارة هادفة وفعالة في تسيير للمؤسسة التربوية وأن يعمل القائمون عليها على تأديتها بهذا المعنى في محيط تربوي قابل للتغيير و التطور، فقطاع التربية اليوم هو أحد أهم القطاعات الإستراتيجية التي تولي لها الدولة أشد الإهتمام والعناية، فهو نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، وحتى يستطيع هذا القطاع القيام بالمهام الموكلة إليه على أكمل وجه، فإنه يحتاج إلى إدارة فعالة تمكنه من بلوغ أهدافه بأفضل وأسهل الطرق، تسمح بإستغلال الموارد المادية والعلمية والبشرية المتوفرة أحسن إستغلال للإرتقاء بالمجتمع إلى أعلى مراتب التقدم والرقي لمواكبة كل تطورات العصر الحديث.

وبالتالي تتأثر فعالية وإنتاجية المؤسسة التربوية بنوعية الممارسات الإدارية المتبناة، فالممارسة الإدارية تقوم على تسيير العملية التعليمية وأهداف ومقاصدها في كامل مراحلها بدءاً من تنظيم وضبط كل الموارد والمداخلات البشرية والمادية والمالية لإنتاج أفضل المخرجات كمّاً وكيفاً، ممثلةً فيما يتحقق من تكوين للمتعلمين في ضوء المواصفات المحددة للمدرسة، إضافةً لعملية تكوين الهياكل البشرية، وإعطاء الأوامر والتعليمات لتنفيذ الأعمال المحددة في ضوء تطبيق القوانين واللوائح الإدارية، وبالتالي تعتبر الطريقة التي تدار بها المؤسسة التعليمية وأساليب العمل المتبعة فيها العمود الفقري لنجاحها في أداء رسالتها على الوجه المنشود. وعليه نسعى في هذه الدراسة الى معرفة الممارسة الإدارية لمدرء المدارس الابتدائية من وجهة معلمي المرحلة الابتدائية .حيث تضمنت دراستنا اربع فصول .فتطرقنا في الفصل الأول الى إشكالية الدراسة وفرضياتها .ثم أهمية الدراسة والهدف منها وحددنا التعاريف الإجرائية .ثم الدراسات السابقة والتعقيب عليها .اما الفصل الثاني فتناولنا فيه الممارسة الإدارية .بدءا بتعريف الإدارة .خصائصها .اهدافها الخ .اما الفصل الثالث فتمثل في إجراءات الدراسة الميدانية بدءا بتمهيد.ثم منهج الدراسة وحدودها وعينتها واداتها واهم الأساليب الإحصائية المستخدمة .وجاء في الفصل الرابع عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها .ثم ختمنا الدراسة بخاتمة ضمت جميع جوانب البحث مع تقديم بعض الاقتراحات .

مشكلة الدراسة

تحتاج العملية التربوية التعليمية إلى جهد تخطيطي وتقييمي وتنظيمي وتوجيهي جاد والذي لا يتحقق إلا بوجود ممارسات إدارية فعالة تملك مهارات تمكنها من قيادة الجهود التربوية والتعليمية في المؤسسة التعليمية، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا عن طريق إتباع طريقة تسيير مناسبة من طرف المدير الذي تقع علي كاهله مسؤولية نجاح المؤسسة والفريق التربوي والإداري العامل معه أثناء تسييره وهذا كله لضمان تسيير جيد وحسن لقيادة المدرسة التربوية بحيث تكون قادرة على التحكم في تسيير المجتمع، ولضمان الحصول على مردود تربوي جيد، ضمن هذا السياق تأتي هذه الدراسة لمناقشة الجدلية القائمة بين تبني الممارسات الإدارية الحديثة وتحسن تسيير المؤسسات التربوية في الجزائر من خلال التعرف على متطلبات الممارسة الإدارية الحديثة من أجل تسيير ناجح للمؤسسات التربوية.

1. تساؤلات الدراسة:-

وعليه تنتج لدينا الإشكاليات التالية:-

- 1- ما مستوى تقديم الإدارة المدرسية للوظائف والمهام من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة في درجة معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية تعزى لمتغير الجنس؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة حول معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية قد تعزى لمتغير الخبرة؟

2. فرضيات الدراسة:-

وبناءً عليه يكون شكل الفرضيات البحثية على المنوال التالي:-

- 1- يتسم تقديم الإدارة المدرسية للوظائف والمهام بالضعف من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية؟
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة في درجة معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية تعزى لمتغير الجنس؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة حول معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية قد تعزى لمتغير الخبرة؟

3. أهمية الدراسة:-

تبرز أهمية الموضوع من الأهمية التي تكتسبها عملية تطوير تسيير وإدارة المؤسسات التربوية من خلال تبني الممارسات الإدارية الحديثة في مختلف مستوياتها.

4. أهداف الدراسة:-

لذلك تسعى الدراسة في إطار الأدبيات البحثية والتطبيقية إلى تحقيق الأهداف التالية:-

الفصل الأول: إهتالية الدراسة وإحتباراتها

- التعرف على الممارسات الإدارية الحديثة ومتطلبات تطبيقها في المؤسسات التربوية وإبراز دورها في مختلف الجوانب والمراحل التعليمية؛
- تسليط الضوء على أهمية تبني الممارسات الإدارية الحديثة في دعم مخرجات المؤسسات التربوية ودورها في الإرتقاء بمستوياتها التعليمية؛
- معرفة الطريقة والأسلوب الذي يعتمده المدرء في الإدارة المدرسية في حل النزاعات الداخلية والمشاكل التي تحدث، وهل يركزون على العلاقات الإنسانية كالتشاور والتحاور في حلها والإستماع للآخرين؛
- التعرف على مدى ممارسة وظائف الإدارة المدرسية إعتماذاً على عوامل العلاقات الإنسانية كالإتصال والمشاركة والتفويض... إلخ؛
- تقييم تجربة الجزائر في مجال تبني وتطبيق الممارسات الإدارية الحديثة؛
- فهم المحددات والعوامل المؤثرة على قدرة المؤسسات التربوية على تبني الممارسات الإدارية الحديثة والتعرف على أهم التحديات والعوائق المؤثرة على عملية التبني والتطبيق؛
- الخروج ببعض النتائج والتوصيات التي تساهم في تحسين الممارسات الإدارية في المؤسسات التربوية بمحاولة إقتراح ما يجب القيام به مستقبلاً.

5. أسباب الدراسة:-

- من بين أهم الأسباب التي دفعتنا إلى دراسة هذا الموضوع ما يلي:-
- إرتباط الموضوع بالإطار الوظيفي للطلبة بإعتبارها مديرة لمدرسة إبتدائية بولاية الأغواط؛
- محاولة التأكيد على الإلتجاه العام الحالي والمستقبلي لتبني وتطبيق الممارسات الإدارية الحديثة كمنهج كفيل لتحقيق فعالية المؤسسات التربوية.

6. المفاهيم الإجرائية:-

- الممارسة: هي مزاولة مدير المدرسة لمهامه ومسؤولياته تجاه المعلم لتنميته مهنيًا.
- تعريف الإدارة: الإدارة هي عملية تخطيط وتنظيم وصنع قرار وقيادة ورقابة واستخدام لكل الموارد التنظيمية والبشرية والمالية والمادية والمعلوماتية بغرض انجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.
- المنظمة التربوية: هي مجموعة من الأفراد يعملون معاً وبتقسيم معين للعمل بغرض تحقيق هدف مشترك.
- الإدارة المدرسية: يرى مصطفى (2015 م، ص 18) بأن الإدارة المدرسية هي: "مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة جهوداتهم وتقويمها وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد، وتحقيق أهداف المدرسة"، ويعرفها فوكس (1983 م، ص 10) بأنها: "كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً".

المدير: المدير هو فرد في منظمة يكون مسؤولاً عن أداء مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق أهداف المنظمة من خلال قيامه بالوظائف الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

7. الدراسات السابقة:-

لقد أجري عددٌ من الدراسات والبحوث العلمية التي تناولت فاعلية الممارسات الإدارية على جودة تسيير المؤسسات التربوية، وقد تنوعت هذه الدراسات من حيث المجالات التي تطرقت إليها و أماكن دراستها، فمنها من أخذ على عاتقه الكشف عن الخصائص والسمات والمهارات التي يجب توفرها في الإداري حتى يكون ناجحاً، وهناك من تطرق إلى دراسة المشكلات والمعوقات التي تعترض وتؤثر على كفاية وأداء الأفراد شاغلي الوظائف الإدارية، و إتجهت دراسات أخرى نحو دراسة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة التربوية والسلوك الإداري، وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات كما يلي:-

1.7 الدراسات العربية

• دراسة العايب نورة، 2008 م

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدرء الإكفاليات في تسيير مؤسساتهم التربوية، وبيان أثر كل من السن، الخبرة، المؤهل العلمي على التسيير الإداري الناجح، وبهدف جمع المعلومات تم استخدام استمارة وزعت على عينة الدراسة التي شملت جميع مدرء المدارس في ولاية ميلة 77 مديراً ضمن ولاية ميلة، وباستخدام البرامج الإحصائي SPSS 15 في تحليل البيانات وتفسيرها توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدرء وطريقة التسيير المتبعة تعزى للسن والخبرة والمؤهل العلمي، كما بينت النتائج أن المدرء يتوفرون على المقدرة الإدارية كالموضوعية، السلطة، الإتصال، المرونة، التمكن من الأنشطة البيداغوجية (التسيير البيداغوجي) والتمكن من الأنشطة المالية (التسيير المالي) التي تساهم في تحقيق جودة تسيير المؤسسات التعليمية، وبالتالي فقد أوصت الدراسة بما يلي:-

- إشراك المرشحين للإدارات والعاملين في دورات تدريبية على التسيير الإداري الناجح؛
- عقد حلقات دراسية للمديرين لمناقشة بعض الصعوبات التي تواجههم في ميدان العمل والتوصل طرق لمعالجتها؛
- توفير الإمكانيات والتقنيات الحديثة التي تسهل العمل الإداري كالمعلوماتية وفضاء الإعلام الآلي.

• دراسة حاتم عبد الله شحادة، 2008 م

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع سات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية، أو ما إذا كان هناك فروقات جوهرية فيما بين تلك الممارسات ترجع إلى متغيرات الدراسة من نوع الوظيفة؛ العمر؛ الجنس؛ المؤهل العلمي؛ الخبرة؛ لأغراض هذه الدراسة إستخدم الباحث المنهج التجريبي على عينة من مدرء مؤسسات التربية والمشرفين التربويين ورؤساء الأقسام أين بلغ عدد عينة 178

الفصل الأول: إحصائية الدراسة وإحتباراتها

مفردة، كما ضمن الاستبانة 83 فقرة موزعة على ثلاثة محاور: ممارسات عمليات تصميم الإستراتيجية؛ ممارسات مهارات تنفيذ الإستراتيجية؛ مهارات التقويم والرقابة الإستراتيجية، وتوصل الباحث إلى أن مدراء المدارس يمارسون عمليات التصميم بنسبة 67.36% ومهارات تنفيذ الإستراتيجية بنسبة 65.89% و مهارات التقويم والرقابة الإستراتيجية بنسبة 66.44%، وعليه أوصى الباحث بضرورة تنظيم برامج تدريبية تهدف إلى تحسين أداء مدراء التربية في ممارسات عمليات التصميم والتنفيذ والرقابة الإستراتيجية.

• دراسة نايف نافع الحربي، 2011 م

هدفت الدراسة إلى إستقصاء مستوى الممارسات الإدارية للقادة التربويين من وجهة نظر المعلمين في إدارة السراج المنير في دولة الكويت من منظور القيادة التحويلية، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير وتوزيع إستبانة على 243 مدرساً كعينة دراسية تم إختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة وتمثل 60% من مجتمع الدراسة للفترة 2010 م - 2011 م، وقد أسفرت الدراسة عن عدة نتائج أهمها: (1) أن مستوى الممارسات الإدارية للقادة التربويين من وجهة نظر المعلمين في إدارة السراج المنير في دولة الكويت من منظور القيادة التحويلية كان متوسطاً، (2) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية هامة عند $\alpha=5\%$ الممارسات الإدارية للقادة التربويين من وجهة نظر المعلمين في إدارة السراج المنير في دولة الكويت تبعاً لمتغيرات الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، وبناءً على هذه النتائج أوصت الدراسة على ضرورة تعزيز تبني تطبيقات الإدارة الحديثة في المدارس الكويتية.

• دراسة أبو سمرة وآخرون، 2014 م

عملت الدراسة على إبراز واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في فلسطين كما يراها رؤساء الأقسام في المحافظات الشمالية والبالغ عددهم 256 رئيس قسم، في حين شملت عينة الدراسة 187 فرداً، وتم إستخدام الإستبانة كأداة للدراسة تضمنت 53 فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي (LYKERT TYPE)، وتم تحليلها بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS 23، توصل الباحثون إلى أن العينة تبدي إتجاهات إيجابية قوية حول أهمية الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في فلسطين كما يراها رؤساء الأقسام في المحافظات الشمالية مع عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية هامة عند $\alpha=5\%$ بين إجابات العينة حول وجود فروقات جوهرية بين الممارسات الإدارية قد تعود إلى متغيرات دراسة من الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، وبناءً على هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة تعميم إستخدام الممارسات الإدارية الحديثة في جميع المحافظات الشمالية الفلسطينية مع ضرورة تطوير الإطار القانوني الذي يحكم إعداد وتنفيذ النظم التعليمية وإدارة الجودة الشاملة في المدارس الفلسطينية.

• دراسة خالد بن سليمان الصالحي، 2017 م

هدف البحث إلى الوقوف على دور القائد المدرسي في تطوير الأساليب التربوية التي تؤثر في تحسين سلوك المعاقين عقلياً، والكشف عن دلالة الفروق في دور القائد المدرسي في تطوير الأساليب التربوية بمعاهد وبرامج الدمج بمنطقة القصيم والراجعة لإختلاف: نوعية المؤسسة التعليمية، النوع (ذكور، إناث)، سنوات الخبرة (أقل من

الفصل الأول: إشكالية الدراسة وأهميتها

5 سنوات، أكثر من 5 سنوات)، لتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي الإرتباطي من خلال توزيع إستبانة على عينة مكونة من 105 معلم ومعلمة من معلمي التربية الخاصة بالإعاقة العقلية، وباستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية ومعاملات الإرتباط ضمن البرنامج الإحصائي SPSS أظهرت النتائج أن دور القائد في تطوير الأساليب التربوية لذوي الإعاقة العقلية بمنطقة القصيم بصفة عامة متحققة بدرجة متوسطة، ولا توجد فروق دالة إحصائية في دور القائد المدرسي في تطوير الأساليب التربوية لذوي الإعاقة العقلية بمنطقة القصيم تعزى لاختلاف نوع المؤسسة التربوية أو النوع أو سنوات الخبرة.

• دراسة شاربي بلقاسم، قاسمي أحمد توفيق، 2018 م

عملت الدراسة على معالجة إشكالية واقع مشروع المؤسسة المدرسية في ثانويات مدينة الجلفة، وللإجابة على المشكل المطروح قام الباحثان بتوزيع إستبيان شمل 154 أستاذاً ينتمون إلى 04 ثانويات، أظهرت النتائج أن تطبيق مشروع المؤسسة المدرسية في ثانويات مدينة الجلفة كان منخفض بشكل عام بسبب وجود عديد المشاكل، وبالتالي أوصت الدراسة بإتخاذ بعض التدابير الضرورية من قبل الوزارة ومديريات التربية لزيادة تفعيل المشروع محلياً مع الإستعانة بتجارب الدول الناجحة.

• دراسة مُجدي فوزية، 2019 م

تهدف الدراسة للبحث عن أبرز المشكلات التربوية في المؤسسات التربوية من وجهة نظر المدرسين ، فيما يخص سياسات التدريس، وأساليب التقويم التربوي، والمنهاج الدراسي، والعلاقة التربوية مع التلاميذ، والمشكلات النفسية والسلوكية لدى التلاميذ، و التعرف عن أبرز المشكلات التربوية من وجهة نظر التلاميذ فيما يخص التحصيل العلمي والمراجعة أثناء الإمتحان، وعلاقتهم بالأساتذة وزملائهم التلاميذ والمشكلات النفسية والسلوكية التي يعاني منها التلاميذ وتعيق مساهمهم الدراسي، لمعينة هذه الأمور تم توزيع ثلاثة إستبيانات شملت كل من الأساتذة في مختلف الأطوار الدراسية (الإبتدائي؛ المتوسطة؛ الثانوية)، وكذلك التلاميذ وأولياء أمورهم، تم إختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة، وقد قدر عددهم 14 معلم إبتدائي؛ 14 أستاذ بالمتوسطة؛ 14 أستاذ بالثانوية، أما عينة التلاميذ فهي 64 تلميذ سنة خامسة الإبتدائي؛ 14 تلميذ بالمرحلة المتوسطة؛ 16 تلميذ ثانوي، عينة أولياء الأمور 14 ولي أمر بالإبتدائي، 44 ولي أمر بالمتوسطة، 14 ولي أمر بالثانوية، توصلت الدراسة إلى إستنتاج أن أبرز المشكلات التربوية من وجهة نظر المدرسين هي نقص الوسائل التعليمية المساعدة على تقديم الدروس، يليها مشكلة عدد التلاميذ في القسم والإكتظاظ، أما رأي المدرسين في المنهاج فقد وصفوه بالكثافة وكثرة الدروس وصعوبة المفاهيم للتلاميذ، ما ينعكس سلباً على التلاميذ في صعوبة الفهم والإستيعاب للمواد الدراسية، بالإضافة إلى تكاسل بعض التلاميذ عن المراجعة هذا كله يسبب إنخفاض في تحصيلهم الدراسي.

2.7 الدراسات الأجنبية

• Aaron Paul M. Pineda, 2013

قام الباحث بدراسة ممارسات إدارة الجودة بالمؤسسات التعليمية في مملكة البحرين وتحديدًا في مجالات التعليم والبنية التحتية والخدمات الطلابية، تم استخدام طريقة المسح الوصفي، تكونت عينة الدراسة من 55 إدارياً و200 طالب، خلص الباحث إلى أنه على الرغم من أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة للمدارس في مملكة البحرين تراوحت بين جيدة للغاية وممتازة، تراوحت مستويات الفعالية من متوسط إلى مرتفع للغاية، هناك بعض المشاكل التي تقيد من تحسين جودة الممارسات الإدارية وضعف تصميم المناهج الدراسية، وعليه يوصي الباحث بضرورة تعاون المعلمين على إنشاء البرامج والمناهج التعليمية وصيانة المباني المدرسية.

• Chinyere A. Omebe, 2014

حاولت الدراسة مناقشة دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية النيجيرية بإعتبارها الأداة الرئيسية لتحقيق الأهداف التعليمية وكفاءة تقديم الخدمات صيانة وتطوير، وعلاقات الموظفين، ومكافأة الأداء الوظيفي، ولأغراض الدراسة شملت العينة 24 فرداً من المعلمين ومدراء المدارس وأولياء الأمور، تؤكد نتائج الدراسة بأنه بدون وجود قوة عاملة كافية ومهرة وحافزة تعمل ضمن برنامج سليم لإدارة الموارد البشرية فإن التطوير غير ممكن، من بين أمور أخرى، لمواجهة التحديات المحددة، توصي الدراسة بضرورة تطوير مختلف مجالات إدارة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات التعليمية كآلية لتطوير الممارسات الإدارية وخلق جو مواتٍ للمعلمين والحاجة إلى مزيد من الإهتمام الحكومي لقطاع التعليم بإعتباره الأساس لتقدم جميع قطاعات المجتمع الأخرى وذلك بمعالجة ظروف العمل السيئة، النقل المستمر للمدرسين، حل مشاكل التوظيف والتمويل.

• Raed A.S. Abu Teir & Ren-Qian Zhang, 2016

ركزت الدراسة على إشكالية إدارة الموارد البشرية في جامعات التعليم العالي بإعتباره عاملاً هاماً في التنمية الإجتماعية والعلمية والتكنولوجية والإقتصادية والسياسية للأمم، كما تقترح نموذجاً لإدارة الموارد البشرية في التعليم العالي كأساس لتطوير التعليم العالي، تم تطوير استبيان بناءً على نموذجين للموارد البشرية يعتبران مناسبين لنظام التعليم العالي الفلسطيني، وتم إرسالهما إلى رؤساء أقسام الموارد البشرية ومساعدتهم في جميع المؤسسات والتي يبلغ مجموعها 53 جامعة ومركزاً جامعياً، غطى المسح 8 ممارسات أساسية يتضمن كل منها العديد من المهام، طُلب من المستلمين التحقق من المهام المطبقة في مؤسساتهم، وشملت العينة التي تم جمعها N=38 مفردةً بنسبة 71.7 %، تظهر النتائج تبايناً في عدد المؤسسات التي تطبق بالفعل ممارسات الموارد البشرية الحديثة، علاوة على ذلك، يتم إعطاء بعض الممارسات إهتماماً أكبر من الممارسات الأخرى التي تكشف عن الحالة الراهنة لإستراتيجيات الموارد البشرية المعتمدة في المؤسسات الفلسطينية، وعليه يوصي الباحثان بما يلي: (1) ملائمة نوعية التقنية التكنولوجية المستخدمة للمراحل التعليمية؛ (2) تصميم الخطط الإستراتيجية للمدارس ومقترحات التدريب التي

تساهم في دعم الإبتكار التعليمي المستمر؛ (3) يجب أخذ هذه القضايا بعين الإعتبار عند إعدادها وتطويرها لتمكين المعلمين والمدارس من دمج الممارسات الإدارية بشكل مناسب في عمليات التعليم والتعلم.

• Robert Fabio Ariza-Ruiz, 2017

هدفت الدراسة إلى قياس وتقييم الممارسات الإدارية التجارية في مختلف المؤسسات التعليمية الكولومبية من حيث جذب الطلاب المؤهلين وتحسين نتائجهم؛ وجود خطط إستراتيجية هامة؛ أثر التغيرات الديموغرافية والثقافية على العملية التعليمية؛ القضايا العالمية التي يواجهها الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والتكنولوجيا؛ بالنظر إلى طبيعة هذه المشاكل تم تصميم إستبيان شمل مدراء وهيئات التعليم وآراء الطلاب، بلغ حجم العينة 700 مفردة، كان من نتائج الدراسة أن أكثر العوامل المؤثرة على جودة الممارسة الإدارية في المؤسسات التعليمية الكولومبية تعود إلى العوامل المؤسسية؛ البنية التحتية للماديات للإدارة التعليمية؛ نوع الممارسات الإدارية المتبناة؛ درجة التواصل مع الطلاب؛ الرسوم الدراسية؛ توصي الدراسة بضرورة تبني الممارسات الإدارية الجيدة في المؤسسات التعليمية وتعزيزها في مجال التوظيف والترقية الإدارية لجذب الطلاب المحتملين وتحسين نتائجهم.

• V. Kumaravel & P. Vikkraman, 2018

الهدف الرئيسي من البحث هو تحليل إستعداد مؤسسات التعليم في الهند على تبني ممارسات إدارة المعرفة، تم إجراء مسح من خلال إستبيان وزع على 540 عضو في مختلف هيئات تدريس بالهند لقياس تقييم إدارة المعرفة KMAI ومقياس تمكين إدارة المعرفة KMES، تم إستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لتحليل البيانات، تشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي قوي لعوامل تمكين إدارة المعرفة KMES التي تعتبر عوامل النجاح الحاسمة في تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة KM في مؤسسات التعليم الهندية، لذلك يوصى الباحثان بتحسين عوامل التمكين في المنظمة التعليمية الهندية من أجل تعزيز ممارسات إدارة المعرفة.

3.7 التعقيب على الدراسات

من خلال ما سبق عرضه من الدراسات السابقة التي يمكن مناقشتها كما يلي:-

- من حيث الموضوع: يتبين لنا جلياً أن أغلب الدراسات تناولت الممارسات الإدارية المتمثلة والمتصلة بالمدراء، وهو ما يتفق مع مضمون دراساتنا؛
- من حيث الأهداف: تناولت أغلب الدراسات الممارسات الإدارية وكان الإختلاف في بيئة الدراسات حيث كان بعضها في البيئة العربية وبعضها الآخر في البيئات الأجنبية، كما كان الإختلاف في عينات الدراسة فمنها ما كان على عينة من المعلمين وهو ما يتفق مع دراستنا الحالية، ومنها ما كان على الطلبة و أولياؤهم، ومنها ما كان على عينة من المدراء.
- من حيث الأداة: استخدمت أغلب الدراسات أداة الإستبيان في جمع المعلومات وهو ما يتفق بنسبة كبيرة جداً مع دراستنا، حيث كانت تلك الدراسات أسساً هامة في تصميم الإستبيان الخاص بهذه الدراسة.

الفصل الثاني:

الممارسة الإدارية

- 1- مفاهيم ومكونات الإدارة التربوية
- 2- وظائف الإدارة المدرسية ومكوناتها التشغيلية
- 3- النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية
- 4- مظاهر سوء الإدارة المدرسية وسياقات الإرتقاء بها

تمهيد:-

يرتبط مفهوم الإدارة التربوية بما طرأ على مفهوم الإدارة من تطور من جهة ومفهوم التربية وتطور وظائف المؤسسة المدرسية من جهةٍ أخرى، وحيث أن التربية كنشاط إنساني يتفاعل فيه إنسان متعلم مدرب مع إنسان غير متعلم، لينتج إنساناً ومواطناً صالحاً تتوافر فيه أمور رئيسية القيم والعادات والمعلومات والمهارات، فإن قطاع الإدارة والإشراف وما يتبعها من خدمات وتسهيلات هي محور الإدارة التربوية، وبهذا تقوم الإدارة التربوية على تنظيم جهود المعلمين والعاملين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار إجتماعي متصل ببيئته، ويتوقف مدى نجاحها على مدى المشاركة في إتخاذ القرار.

لتحقيق هذه الغاية تتولى الإدارة في المؤسسات التربوية تنشيط دواليب العمل بالمؤسسة التربوية ويقدر ما تكون فعالة بقدر ما تزداد جودة الأعمال المنجزة وهذه الجودة بدورها تضمن تحقيق الأهداف المسطرة، لأن الإدارة هي المسؤولة على نجاح أو فشل المؤسسة التعليمية على إعتبار أنها القلب النابض فيها، فالإدارة فن وطريقة لقيادة المؤسسة وتوجيهها نحو المرامي والأهداف المراد الوصول إليها، مع مراقبة كل ذلك في جميع الأطوار التي تمر بها، والجوانب ذات الصلة معها، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال توافر أسباب حدوثه، وتجنيد كل الوسائل من طاقات بشرية ومادية لتنفيذ ما يراد حدوثه من أجل زيادة كفاءة العمل ومحاولة تحسينه باستمرار، ولتحقيق ذلك لا بد من إشراك مختلف الأطراف العاملة في المؤسسة كل واحد في موقعه والعمل على المشاركة في تحسين الفعالية في المؤسسة وتحفيز الطاقات البشرية على بذل ما في وسعها من جهود لتحقيق المردودية العالية.

1- مفاهيم ومكونات الإدارة المدرسية

1-1 بحث في المفاهيم: تطبيق مفهوم الإدارة في ميدان التربية والتعليم

لقد ظهرت الإدارة التعليمية كعلم مستقل عن الإدارة العامة مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين، وبالضبط سنة 1946 م من خلال مبادرة مؤسسة "كلوج" الأمريكية سنوات 1955 م و 1959 م بتقديم 9 ملايين دولار في صورة منح للجامعات لدراسة لتطوير الإدارة التعليمية والتوصل إلى صياغة للإدارة مما كان له أثر كبير في تحقيق نوع من التقدم في هذا المجال، وإصدار سيمون كتابه بعنوان: "مفهوم الرجل الإداري"، ثم من خلال إنعقاد المؤتمر الناجح لرجال الإدارة التعليمية بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1947 م ب نيويورك شعوراً بأهمية هذا العلم تحت شعار National conference of professor of edition administration؛ NCPEA، وقد تلت هذا المؤتمر مؤتمرات أخرى منها (عطوي، 2009 م، ص 25):-

- مؤتمر تكوين رابطة رجال الإدارة المدرسية AASA عام 1955 م؛
- إنشاء لجنة مجلس الجامعات للإدارة التعليمية UCEA منها عام 1956 م، وهيئات أخرى مثل منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة UNESCO؛ المكتب الدولي للتخطيط التربوي ITEP؛ مركز اليونسكو الإقليمي لتخطيط التربية وإدارتها للبلاد العربية في لبنان CEPAAAC؛
- ظهور بعض الصحف و المجلات مثل صحيفة التخطيط التربوي في البلاد العربية.

وفي المجال المفاهيمي، عند تناول موضوع الإدارة في ميدان التربية والتعليم، نجد هناك ثلاثة مفاهيم شائع استخدامها، وهي "الإدارة التربوية"، "الإدارة التعليمية"، و "الإدارة المدرسية"، يشير المفهومين الأول والثاني إلى مفهوم واحد، والخلط بينهما إنما جاء نتيجة الترجمة عن المصطلح الأجنبي Education، الذي يترجمه البعض إلى مصطلح التربية في حين يترجمه البعض الآخر إلى مصطلح التعليم، فالذين يفضلون استخدام مصطلح الإدارة التربوية عن الإدارة التعليمية يريدون أن يتماشوا مع الإتجاهات التربوية الحديثة التي تفضل استخدام كلمة تربية على كلمة تعلم باعتبار أن التربية أشمل وأعم من التعليم، وأن وظيفة المؤسسات التعليمية هي التربية الكاملة، وبهذا يصبح مصطلح الإدارة التربوية مرادفاً لمصطلح الإدارة التعليمية ومع أن الإدارة التربوية تريد أن تركز على مفهوم التربية لا التعليم فإن الإدارة التعليمية تعتبر أكثر تحديداً ووضوحاً من حيث المعالجة العلمية وتتفرع عن إدارة التعليم إدارات فرعية لكل منها أهدافها المنسجمة مع طبيعتها ومجالات عملها إدارة التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي والتقني وإدارة الإمتحانات وإدارة المباني المدرسية ونحو ذلك (وداد، 2016 م، ص 215)، أما مفهوم "الإدارة المدرسية"، فيبدو أنه أكثر خصوصية، حيث يشير إلى الإدارة التي تشرف على المؤسسة التربوية، فيما يشير المصطلحان السابقان إلى الإدارة التربوية في ترابيتها بدء من الوزارة الوصية وإنتهاءً بالمؤسسة التربوية مروراً بالأكاديميات والنيابات بمصالحها وأقسامها المختلفة (سميرة بولقدام، 2018 م، ص 182).

تعرف الإدارة التربوية بأنها: "مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل

الفصل الثاني: الممارسة الإدارية

النشط المنظم، فردياً كان أم جماعياً، من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع" حافظ فرج ومُجد صبري (2003 م، ص 10)، وأيضاً: "حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الإمكانيات البشرية والمادية في خدمة أهداف وظيفة من الوظائف من الأعمال، والإدارة تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد العاملين تحتها" آمنة ياسين (2017 م، ص 377)، كما تعرف الإدارة التربوية على أنها: "الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي، إداريين وفنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة"، وأيضاً: "هي الهيمنة العامة على شؤون التعليم بالدولة بقطاعاتها المختلفة وممارستها بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع ومبادئه، فهي السلطة العليا التي ترسم مسار الدولة بمعنى أن صلاح القاعدة التعليمية ينجز عنه صلاح كامل القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والخدماتية، وصلاح هذه القطاعات لا يتم إلا بصلاح القاعدة التعليمية أو السياسية التعليمية المنتهجة من قبل الدولة"، من خلال التعريفات تبدو أهمية الإدارة التربوية كضامن لتنظيم وتوجيه وقيادة الأعمال والأفراد الذين يكونون القاعدة العملية للمؤسسة بغية تحقيق هدف أو مجموعة أهداف مسطرة ومنسجمة مع الغايات الكبرى للبلاد.

في حين يشير تعريف الإدارة المدرسية إلى أنها: "جملة الجهود المبذولة في إطار السياسات المختلفة التي تتم من خلالها توحيد وإدارة الموارد البشرية والمادية لإنجاز أهداف المجتمع التعليمية"، ويعرفها سليمان عبد العزيز بأنها: "عمل منظم ومنسق يخدم التربية والتعليم لتحقيق الأغراض التربوية والتعليمية بما يتماشى مع الأهداف المرسومة"، ويعرفها أحمد إبراهيم أحمد: "هي ذلك الكل المركب المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة أو فلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصلاح العام للدولة"، وقد اعتبرها مُجد أحمد عبد الهادي: "تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة، مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تماشياً مع ما أهداف الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم"، ويعرفها حسن الحريري: "مجموعة العمليات التي تقوم بها هيئة المدرسة، بقصد تهيئة الجو الصالح الذي تتم فيه العلية التربوية والتعليمية بما يحقق السياسات التعليمية وأهدافها".

من التعاريف يظهر وجه التكامل بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية وهو إختصاص الإدارة التعليمية برسم السياسة التعليمية ووضع خططها، في حين تتولى الإدارة المدرسية تنفيذها وتجهيزها ميدانياً، فهي تشكل كياناً مستقلاً قائماً بذاته تتولى مهمة تنفيذ سياسات الإدارة التربوية والإدارة التعليمية وأهدافها بمساعدة الإدارة التعليمية العون بتقديم والتسهيلات المالية والفنية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة وتمارس الإشراف والرقابة عليها، وبالتالي تعتبر علاقة الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية هي علاقة الكل بالجزء، بمعنى أن الإدارة المدرسية تعتبر جزء من الإدارة التعليمية وصورة مصغرة لتنظيماتها، وإستراتيجية محددة تتركز فيها فعاليتها، فالإدارة التعليمية يرأسها وزير التعليم الذي يتولى مهمة تنسيق سياسة التربية والتعليم مع السياسة العامة للدولة والإشراف على تنفيذ السياسة القومية للتعليم بطريقة مباشرة من خلال أجهزته الإشرافية والقيادات الإدارية والهيئات الفنية

الفصل الثاني: الممارسة الإدارية

التابعة لها، أما الإدارة المدرسية فيقوم عليها مدير المدرسة ومسؤوليته هي التوجيه المدرسة نحو أداء رسالتها وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر عن الوزارة بمساعدة المعلمون وغيرهم من العاملين في المدرسة، ومنه نستنتج أن الإدارة التربوية تقع في أعلى مستوى من التخطيط ورسم السياسات وتحديد الأهداف، بينما تقع الإدارة المدرسية في المستوى التنفيذي والمتابعة الميدانية القائمة على تحقيق رسالتها من خلال صلتها المباشرة بالطلبة، فهي تتمتع بحرية أكبر من التصرف والقيام بالأدوار المنوطة بها وإتخاذ القرارات بخاصة مما يجعلها أهم وحدة إدارية في حلقة الإدارة التربوية ويعطيها مكانة كبيرة من الناحية الإدارية (عبدوي وآخرون، 2013 م، ص 530).

1-2 خصائص الإدارة المدرسية

هناك سبع عناصر مميزة للإدارة المدرسية هي (فؤاد والعمرى، 2002 م، ص 175):-

- **ضرورتها الملحة:** فالخدمات المتوقعة من المؤسسات المدرسية تنبع من حاجة المجتمعات وتقدمها؛
- **المنظور الجماهيري:** ونعني الأهمية النسبية العامة للتربية بالنسبة للميادين والقطاعات الأخرى، حيث يعمل القطاع التعليمي على تزويد مختلف القطاعات الأخرى بالقوى العاملة الضرورية، وبالمقابل تستفيد المؤسسة المدرسية من باقي الأجهزة الإقتصادية والإجتماعية الأخرى لأجل تقديم يد العون في القيام برسالتها؛
- **تعقد الوظائف و الفعاليات:** تختلف المؤسسات المدرسية فيما بينها من حيث البنية والحجم والتعقد بالنظر إلى موقعها الإجتماعي والحضاري أو الريفي، فإحدى سمات الإدارة المدرسية أنها تتضمن مستوى فنياً ودرجة من التعقيد الذي يؤدي إلى كثير من المشاكل التنظيمية والتنسيقية؛
- **تداخل العلاقات الإجتماعية والثقافية والإيديولوجيات:** هنا أيضاً نجد أن المستوى الفني أو لغة العمليات التعليمية وما تتضمنه من إحتكاكات مباشرة بين الأفراد في داخل المدرسة، تمثل جانب آخر مميزاً للإدارة المدرسية، فهناك العلاقات بين المدرسين أنفسهم، وبين التلاميذ بعضهم ببعض، وبين الآباء والأبناء، وبين المديرين والمدرسين، المؤسسة المدرسية تتضمن تفاعلاً معقداً يحدث يومياً، ويجب أن يسود الإحترام بين هذه العلاقات؛
- **التأهيل الفني والمهني للعاملين:** تتساوى المنظمات التعليمية مع غيرها من المنظمات في الميادين الأخرى من حيث ضرورة وجود هيئة في الموظفين المؤهلين تأهيلاً فنياً، فالمعلمون يشترط فيهم مؤهلات وتدريب مهني معين وكذا ضرورة حصولهم على شهادات، ويترب على ذلك أن الإدارة يجب أن تولي إهتماماً كبيراً لتوزيع هيئة العاملين بالتعليم، فهناك أمور مثل القيم المهنية وأحكام المعلمين ودقة الإتصال وغيرها تضيف أو تزيد من تعقيد الإدارة وتحم عليها أن تتضمن درجة من الإعداد أو تأهيل مهني للعامل؛

- **مشكلات القياس والتقييم:** تعتبر المشكلات التقييمية على مستوى المؤسسات المدرسية أكثر صعوبة وتعقيداً لأنها مرتبطة بالإنسان وسلوكياته المعرفية والمهارية والاجتماعية وغيرها، مما ينعكس على معايير قياس نجاح المؤسسة التربوية نفسها؛
- **التحكم النوعي:** يقصد به الضوابط المختلفة للتحكم في نواحي النوعية والكمية، مثل نوعية المواد ونوعية الإنتاج وغيرها، هناك معدلات ثابتة ومعروفة للتأكد من نوعية هذه الأشياء بحيث يرفض مالا يوافق منها المستوى المطلوب، وعلى نقيض ذلك، نجد أن المدرسة قلما تحضى بهذه العناصر، فالمدرسة الابتدائية هي جماهيرية لجميع الأطفال، وهناك فترة للإلتزام التي يجب أن يقضيها كل تلميذ في المدرسة بصرف النظر عن مدى ما يمكن أن يستفيد تربوياً في هذه الفترة، لكن من ناحية أخرى، تُعنى الإدارة المدرسية بالفروق الفردية من حيث أنها تقدم لكل فرد حسب إستعداده وقدراته وهذه الحقيقة أيضاً مما يميز الإدارة المدرسية.

1-3 أهداف الإدارة المدرسية

لقد تغيرت أهداف الإدارة المدرسية بتغير وظائفها في العصر الحديث، وأصبحت تتجاوز مجرد تطبيق النظام بما فيه من لوائح وتعليمات وقرارات تتضمن سير العملية التعليمية إلى إعتبارها مركز للتنمية بمختلف أبعادها، وبالتالي تعمل المؤسسة المدرسية على تسخير كل إمكانياتها وطاقاتها من أجل توفير المناخ الدراسي المناسب والبيئة الدراسية التي تساعد التلميذ على التزود بالعلم والثقافة والتشبع بالعادات والقيم ليصبح فعالاً في المجتمع الذي يعيش فيه على هذا الأساس تتحدد أهداف الإدارة المدرسية في (Rudhumbu, 2014, p 90):-

1-3-1 الأهداف النظامية والتنظيمية

- تعتبر من أهم الأهداف التي تسعى الإدارة المدرسية لتحقيقها وتشمل المجالات التالية:-
- تسيير شؤون المدرسة بما يكفل تحسين إنتاجية الهيئات التدريسية والتنظيمية؛
- المحافظة على النظام العام في المدرسة وتطبيق الأنظمة والتعليمات الصادرة من الجهات المسؤولة؛
- الاهتمام بوضع الخطط اللازمة لتطوير المدرسة؛
- توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه النمو الإبداعي للتلاميذ وتوجيههم وتشجيعهم على التفكير الإبداعي والإبتكار والتجديد وتنمية روح الثقة والجدارة لديهم؛
- الإشراف التام على تنظيم وتنسيق الأعمال الإدارية والفنية في المدرسة بما يحقق سرعة الإنجاز.

1-3-2 الأهداف الاجتماعية والثقافية والتربوية

تشمل المحاور التالية (Ishak, Bidayatul, 2016, p 217):-

- مساعدة التلاميذ على تنمية مختلف جوانب شخصيتهم الروحية والعقلية والنفسية والجسمية؛
- بناء المجتمع مثالي يقوم على تنمية قدرات ومهارات الأفراد والمجتمع من خلال تزويده بالمعلومات والأفكار المناسبة وتبني التفكير الإبداعي؛

الفصل الثاني: الممارسة الإدارية

- تحقيق الأهداف الاجتماعية من التكافل الاجتماعي والحفاظ على التقاليد والعادات الاجتماعية ومحاولة تأصيلها وتأكيدتها بالممارسة العملية في أذهان التلاميذ؛
- الإهتمام بتنمية الطرق الدراسية والأساليب العلمية السليمة لحل مختلف الظواهر الاجتماعية؛
- تحفيز العلاقات الإنسانية ما بين الشعوب؛

1-3-3 الأهداف الاقتصادية

وتشمل (عطوي، 2009 م، ص 45):-

- إدارة المؤسسة التعليمية بأقل التكاليف والموارد المالية المتاحة؛
- تعريف الطلاب بمصادر الثروة الطبيعية وكيفية الحفاظ عليها لتطوير مجتمع؛
- العمل على غرس قيم العمل لدى التلاميذ وإحترامه وكذا تنمية السلوك الاقتصادي الرشيد؛

1-3-4 الأهداف الدينية والتنموية

من بينها (بواب، 2015 م، ص 23):-

- كسب الثقافة الإسلامية وفهم التلاميذ للعقيدة الإسلامية فهماً سليماً؛
- إكتساب التلاميذ الخلق القرآني حتى يكون عضواً نافعاً لنفسه وأسرته ومجتمعه الإسلامي.
- العناية بمحيط المجتمع وحل المشاكل البيئية.

1-4-4 العوامل المؤثرة على الإدارة المدرسية

تتأثر الإدارة المدرسية بمجموعة من العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والجغرافية التي تؤثر على شكل وطبيعة الإدارة وأساليب إدارتها، ومن ثم فإن فهم هذه العوامل يعتبر أكثر من ضرورة لفهم الممارسات الإدارية المتبناة في مجال الإدارة المدرسية، تشمل هذه العوامل ما يلي:-

1-4-4-1 العوامل الاجتماعية والثقافية

تختلف المؤسسات المدرسية باختلاف المجتمعات المتواجدة ضمنها، فلكل من هذه المجتمعات خصائص وسمات تفرض على الإدارة المدرسية إلتزامات معينة، والمشكلات التعليمية تختلف باختلاف طبيعة هذه المجتمعات، ففهم المجتمع لرسالة المؤسسة المدرسية يساعد الأخيرة في تحقيق أهدافها، وبالتالي تختلف وتتفاوت التأثيرات الاجتماعية على كل مؤسسة تعليمية خصوصاً في حالات عدم تجانس السكان أو وجود مجموعات عنصرية أو طوائف دينية أو أقليات تتحدث لغة المجتمع، كل ذلك يشكل أعباء على الإدارة المدرسية، فهي تتأثر إلى حد كبير بالعوامل الاجتماعية.

1-4-4-2 العوامل الجغرافية والاقتصادية

تؤثر العوامل الجغرافية على الإدارة المدرسية من حيث شكلها وتنظيمها ومحتواها، وحدود السن المتعلقة بالإلتزام والحضور الإجباري وغيره من الأمور المتصلة بالعوامل الجغرافية والطبيعية، وبالتالي تفرض على الإدارة المدرسية مسائل معينة ينبغي على الإدارة المدرسية مواجهتها بوسائل مختلفة، ففي البلدان ذات المناخ الحار تحاول

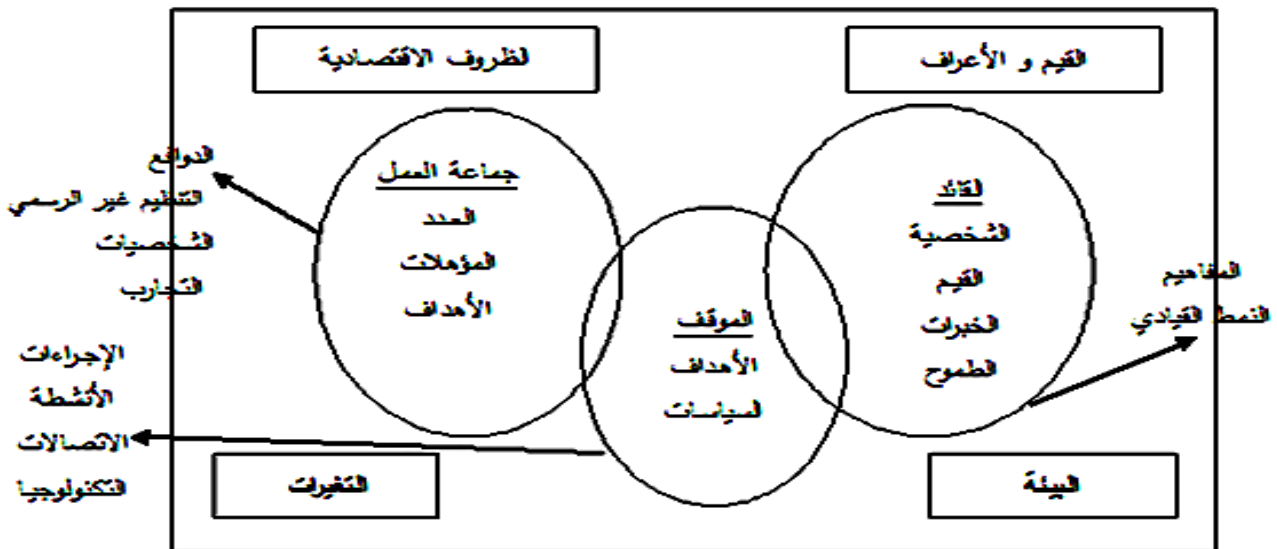
الفصل الثاني: الممارسة الإدارية

الإدارة المدرسية توفير أجهزة التبريد وإصلاحها عندما تعطل عن العمل هذا بالإضافة إلى أن وقت الدراسة يتأثر إلى حد كبير بعامل المناخ، هذه الأمور المتعلقة بالظروف الجغرافية تلقي أعباء كثيرة على الإدارة المدرسية، كما تتأثر الإدارة المدرسية تتأثر إلى حد كبير بالأوضاع الاقتصادية السائدة في المجتمع، فدرجة النمو الاقتصادي وما يرتبط به من إختلاف في الإمكانيات البشرية والمادية يفرض على الإدارة المدرسية عديد المسائل، فالازدهار الاقتصادي للمجتمع يساعد على توفير الكتب والمباني المدرسية الجيدة والمكتبات المدرسية والوسائل التعليمية الحديثة، والأنشطة وهذا يسهل من مهام الإدارة المدرسية ويجعلها تؤدي رسالتها على أكمل وجه وعلى الجانب الآخر فإن التخلف الاقتصادي يشكل أعباء كثيرة على الإدارة المدرسية، كما أن نشوء صناعات جديدة وإستحداث مهن مختلفة وما يرتبط بذلك من إعداد معين للقوى البشرية في إطار برامج تدريبية معينة، كل هذه مسائل تفرض نفسها على الإدارة المدرسية وعليها أن تواجهها حسب ظروفها أي أن الإدارة المدرسية تتأثر بالعوامل الجغرافية والاقتصادية إلى حد كبير (عطوي، 2009 م، ص 78).

1-4-3 العوامل السياسية والقانونية

تتأثر الإدارة المدرسية بالعوامل السياسية والقانونية العامة للدولة وإتجاهاتها وتشريعاتها وأجهزتها المختلفة، تفرض مختلف الحكومات سلطتها السياسية والقانونية على الإدارة المدرسية أو تزيد من تدخلها في شؤونها مما يؤثر على كفاءات وآليات وإستراتيجيات تسييرها، في البلدان التي تعاني من اختلافات إيديولوجية تكون الإدارة المدرسية متأثرة بذلك بصورة مباشرة، لا سيما مع تغير الحكومة نتيجة الحزب الحاكم، فالعامل السياسي والقانوني يؤثر على نمط الإدارة التعليمية بشكل مباشر.

الشكل (01): العوامل المؤثرة في قيادة المؤسسة المدرسية



Source: (Jose M.B. Nunes et al, 2017, p 10).

2- وظائف الإدارة المدرسية ومكوناتها التشغيلية

لقد تطورت وظيفة الإدارة المدرسية من مجرد عمل روتيني رتيب، يقتصر على تطبيق اللوائح والأنظمة المدرسية والتأكد من حضور التلاميذ، وإنصرافهم في الوقت المحدد وصيانة المرافق المدرسية إلى وظيفة تتماشى مع متغيرات العصر ومتطلبات العمل، حيث تركز على الجانب الإنساني في وضع الشخص المناسب من حيث القدرة والمؤهل والخبرة في المكان المناسب، كما إمتدت وظيفة الإدارة المدرسية لتشمل الجانب الإداري والفني، حيث أصبح مدير المدرسة مسؤولاً عن جميع الأعمال الإدارية والنواحي الفنية في المدرسة من مناهج وكتب مدرسية وطرق التدريس وعلاقته بالمجتمع المحلي والمدارس المتناظرة، كما يعمل على تأمين الموارد المالية وتطوير العمل الإداري والفني في المدرسة، ومتابعة جميع الأنشطة المدرسية والثقافية والرياضية كما يقوم بإجراء التخطيط اللازم للبرامج المدرسية والإشراف على تنفيذها وفقاً للتخطيط المرسومة، يمكن عرض محتف وظائف الإدارة المدرسية الفنية والإدارية كما يلي (Patel & Patil, 2019, p 343):-

1-2 وظائف الإدارة المدرسية

1-1-2 التخطيط

يعد أول عنصر من عناصر العملية الإدارية، وهو الذي يسبق العمل أو وضع الخطط المبرمجة والمزمّنة لكل فعاليات العمل المدرسي، وأن تكون خططاً عملية وموضوعية وقابلة للتحصيل والإنجاز والتجديد والتطوير حيث يتضمن التخطيط المدرسي ما يلي (الجهاني، 2013 م، ص 90):-

- التخطيط لكيفية إدارة المؤسسة التعليمية؛
- التخطيط لتكوين المجالس واللجان المدرسية المعنية بأداء العمل التربوي المدرسي؛
- التخطيط للميزانية المالية للمدرسة؛
- التخطيط لكيفية إستغلال الإمكانيات المتاحة للمدرسة؛
- التخطيط لوضع جدول زمني للبرامج المعنية على أداء العمل؛
- التخطيط لإيجاد روح التعاون بين جميع العاملين بالمدرسة من إداريين ومعلمين ومستخدمين وعمال وغيرهم؛
- استخدام الموارد المتاحة بكفاءة سواءً كانت بشرية أو مادية؛
- من عوامل نجاح التخطيط المدرسي ما يلي (الحري، 2011 م، ص 31):-
- حسن جمع البيانات اللازمة حول جوانب التخطيط التربوي؛
- دقة تحديد الأهداف و وضعها في صورة كمية قابلة للقياس؛
- التأكد من إمكانية تقسيم الأهداف الكلية إلى أهداف فرعية وفترية قصيرة ومتوسطة وطويلة؛
- الإهتمام بالمشاركة الجماعية ومختلف الإدارات في جوانب التخطيط المختلفة؛
- مناسبة الخطط المدرسية للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة؛

- حسن توزيع الخطة الدراسية على مواعيد زمنية محددة كل أسبوع، شهرياً أو فصلياً؛
- المرونة والشمولية في التخطيط مع ضرورة الإهتمام بالتغذية الراجعة.

2-1-2 التنظيم و التنسيق

يقصد به ترتيب وتوحيد وتنسيق جميع الجهود وتوفير كل الإمكانيات المتاحة للإستغلال الأمثل للموارد لتحقيق الأهداف بأقل وقت وجهد ومال، فالمدیر هو الذي يقوم بوظيفة التنظيم بعد ممارسته لوظيفة التخطيط، ويعرف التنظيم المدرسي بأنه تحديد شامل للأعمال والمهام المطلوب تنفيذها من قبل أفراد الإدارة المدرسية بدءاً من المدير، المعلمين، والإداريين وبقية الموظفين وغيرهم، تشمل أهم عمليات التنظيمية ما يلي:-

- تقسيم وتوزيع العمل على جميع العاملين بالمدرسة وفقاً للقواعد التنظيمية المحددة؛
 - تحديد مهام عمل المجالس واللجان الإدارية والتعليمية المختلفة؛
 - تنظيم الفصول الدراسية والمختبرات؛
 - تنظيم الجدول الدراسي وفق ميزانية الحصص لكل مادة؛
 - تنظيم السجلات المختلفة اللازمة لأداء العمل؛
 - تنظيم أساليب ضبط وإنضباط العمل؛
 - تنظيم الاجتماعات الإدارية المختلفة وتنظيم الإشراف اليومي.
- من أهم مبادئ التنظيم الجيد ما يلي (العايب، 2008 م، ص 35):-

- **مبدأ وحدة الهدف:** فهدف الإدارة التعليمية هو إيجاد أفراد متعلمين يستطيعون التكيف بنجاح مع مجتمعاتهم، وبالتالي تعمل كل الإدارات الفرعية على تحقيق هذا الهدف؛
- **مبدأ وحدة التخصص:** يعمل كل موظف وإداري في مجال تخصصه وفي نطاق الصلاحيات الممنوح له، وأداء كل مهمة موكلة إليه حسب تخصصه المهني، والعمل على توافر الكفاية الأكاديمية و المهنية لدى كل فرد من أفراد جهاز الإدارة المدرسية؛
- **مبدأ وحدة السلطة:** وتعني السلطة حق إصدار الأوامر وإعطاء التوجيهات المختلفة للعاملين في المستويات الإدارية بناءً على الهيكل التنظيمي للمؤسسة التربوية؛
- **مبدأ المسؤولية:** إذ يلتزم كل فرد داخل الإدارة المدرسية بأداء مجموعة الأعمال على أكمل وجه؛
- **مبدأ تفويض السلطة:** يهتم ذلك المبدأ بقيام أحد مراكز الإدارة المدرسية بتفويض بعض أو كل إختصاصاته إلى من يليه من المراكز؛
- **مبدأ وحدة القيادة:** يخضع كل من يعمل في الإدارة المدرسية إلى الرئيس مباشرةً من المستوى الإداري الذي يعلوه.

مما سبق نستخلص مهام التنظيم في المؤسسات التربوية كما يلي (أبوسمرة وآخرون، 2014، ص 280):

- تحديد المسؤوليات والإختصاصات، أي تقسيم العمل بين العاملين وتحديد مهام كل منهم؛

الفصل الثاني: الممارسة الإدارية

- تحديد أسلوب العمل وفقاً للقواعد الإدارية والتنظيمية المعينة؛
 - تحديد إجراءات الإتصال بين العاملين والمستويات الإدارية؛
 - تنفيذ القرارات بين العاملين و توجيههم في العمل.
- على ضوء ذلك يقوم مدير المدرسة بترجمة كل ما سبق عن مفهوم التنظيم إلى مجموعة من الإجراءات والممارسات السلوكية داخل المؤسسة المدرسية، وتتمثل تلك الممارسات التنظيمية التي تعبر عن مضمون المفهوم التنظيمي فيما يلي (الصالح، 2017 م، ص 130):-

- توزيع الإشراف اليومي فيما بين المدرسين بشأن حسن سير الدراسة؛
- توزيع جدول حصص الدراسة على المدرسين حسب تخصصاتهم؛
- توزيع الإختصاصات على المدرسين والموظفين حسب تخصصاتهم؛
- إنشاء سجلات تضم البيانات الخاصة بالطلاب والعاملين والموظفين بالمدرسة؛
- عقد إجتماعات دورية لمناقشة شؤون المدرسة؛
- تجهيز الفصول بالتجهيزات والأثاث والأدوات اللازمة للعملية التعليمية؛
- توزيع النشاط الترفيهية والتعليمية والطلائية على الطلاب وفقاً لميولهم وقدراتهم؛
- إعتداد البرامج المالية كالمرتبات والمناقصات وغيرها من المعاملات المالية.

2-1-3 الإشراف و المتابعة

يقصد بالإشراف والمتابعة العمل المستمر لإيجاد التعاون الجماعي بين الفئات والمستويات المختلفة بالمؤسسة المدرسية ومساعدتهم على حل المشكلات التي يواجهونها ورصد كل فعاليات العمل المخطط له بهدف معالجة السلبيات وتطوير الإيجابيات، هناك عدة أشكال للمتابعة والإشراف التي يقوم بها مدير المدرسة كما يلي:-

- الإشراف الفني والإداري والاجتماعي داخل المدرسة؛
- الإشراف على الهيئة الإدارية في متابعة جميع ما تقوم به من أعمال؛
- الإشراف على وضع جداول الحصص؛
- الإشراف على وضع جدول النشاط المدرسي و كل ما يتعلق به؛
- المتابعة والإشراف على سير الحصص؛
- المتابعة والإشراف على طرق تسجيل وقيد الطلاب بالمدرسة؛
- متابعة الحضور والغياب للمعلمين والطلاب ومعالجتها أولاً بأول؛
- المتابعة المباشرة للنواحي المالية؛
- متابعة الصحة العامة بالمدرسة؛
- المتابعة والإشراف على سير الإختبارات والنتائج.

2-1-4 التقييم

يعد مجال التقييم المدرسي مجالاً متسعاً جداً لأنه يشمل تقييم كل ما له علاقة بالمؤسسة المدرسية من أعمال وجهود وأنشطة ومدخلات العملية التعليمية، كما أنه يتم الوقوف على إيجابيات العمل المدرسي وسلبياته سعياً لمعالجة الأمور و تطويرها إلى الأحسن، يهدف التقييم في المؤسسة التربوية إلى تحقيق ما يلي:-

- معرفة مدى الدقة في وضع وتحقيق الأهداف العامة للمنظمة التربوية؛
- معرفة مدى ملائمة الخطط المختلفة للظروف والإمكانات المدرسية؛
- معرفة نوعية المشكلات التي ظهرت عند تطبيق الخطط والبرامج التعليمية؛
- معرفة مدى القوة والقصور في جميع العمليات الإدارية بالمدرسة.

من الفعاليات التقييمية ما يلي (Shobha.A. Menon, 2015, p 13):-

- تقييم البرامج الإدارية و أداء الهيئة الإدارية والسلوك التنظيمي داخل المدرسة؛
- تقييم الأنشطة المدرسية و المناخ المدرسي؛
- تقييم الوسائل والمناهج وعمل المعلمين والعاملين والمرشدين الطلابيين؛
- تقييم أداء عمل المستخدمين؛
- تقييم مستوى الطلاب و البرامج التربوية والتعليمية؛
- تقييم المباني والإمكانات المتاحة؛
- تقييم أداء المدرسة إتجاه المجتمع.

من وسائل التقييم ما يلي:-

- الزيارات الدائمة والملاحظات المستمرة؛
- الاجتماعات واللقاءات الشخصية والمناقشات والمداولات؛
- الإستفتاءات والبرامج الإنتخابية.

2-1-5 التطوير

ويقصد به التخطيط لإعداد برامج إثرائية للفعاليات والخطط التي تحتاج إلى تطوير، هناك بعض الجوانب التطويرية التي يساهم فيها مدير المدرسة مثل (شحادة، 2008 م، ص 12):-

- المساهمة في تطوير المنهاج التعليمية وأساليب التدريس و برامج النشاط والتوجيه والإرشاد المدرسي؛
- المساهمة في تطوير أساليب وطرق الإدارة المدرسية والتخطيط التربوي؛
- المساهمة في تطوير أساليب التنظيم وإدارة الوقت؛
- المساهمة في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين وأساليب المتابعة والتقييم.

2-2 مكونات الإدارة المدرسية

باعتبار أن الإدارة المدرسية منظومة متكاملة تستهدف القيام بعمليات التخطيط والتسيير وتقييم الموارد البشرية والمادية المتاحة للمدرسة والتوصل إلى مجموعة من القرارات التي تؤدي بتطبيقها إلى تحقيق الأهداف المرجوة و بفعالية ومن هنا تتكون الإدارة المدرسية من أربع مكونات هامة وهذه المكونات هي:-

2-2-1 مدخلات الإدارة المدرسية

وهي ما يعطي للإدارة مقوماتها الأساسية وتحدد غاياتها، علاوةً على أن لها دوراً رئيسياً في نجاح أو فشل النظام المدرسي بأكمله، وتتضمن المدخلات التي تشتق من المجتمع ما يلي (صلاح، 2002 م، ص 139):-

- رسالة المدرسة وفلسفتها وأهدافها؛
- السياسات والتشريعات التربوية؛
- الموارد البشرية في المدرسة من المدير وطاقم الإداري والتعليمي والتلاميذ...إلخ؛
- الموارد والإمكانات المادية من المرافق والتجهيزات والأموال؛
- منظومة الخدمات التي تساعد المدرسة في أداء عملها كالخدمات الصحية والإرشادية والرياضية؛
- المنظومة المعلوماتية الفرعية من أساليب العمل والأهداف والسياسات العامة وطرق إتخاذ القرار.

2-2-2 العمليات التشغيلية

تشير العمليات التشغيلية إلى مجموعة الأنشطة والتفاعلات التي تتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهي معقدة ومتفاعلة معاً، لكن يمكن تبسيط فهمها من خلال النظر إليها على أنها وظائف وأنشطة إدارية محددة تتضمن أربع مجالات أساسية وهي:-

- التخطيط: يتم من خلاله تحديد الغايات والوسائل والبرامج ورسم السياسات وتحديد الميزانيات؛
- التنظيم: من خلاله يتم تقسيم الوظائف وتوزيعها وتحديد المسؤوليات والصلاحيات بين العاملين؛
- القيادة: يتم من خلالها التفاعل بين المدير والمرؤوسين والمواقف القيادية بحيث يتم توجيه المرؤوسين والتعرف على إحتياجاتهم وحفزهم على العمل بفعالية؛
- الرقابة: يتم من خلالها تقييم النتائج وتقييمها لقياس مدى مطابقتها للخطة الموضوعة ومعالجة القصور والانحرافات.

2-2-3 مخرجات الإدارة المدرسية

- وهي المحصلة النهائية لمجمل العمليات والمؤشرات في البيئتين الداخلية والخارجية وهي صنفان:-
- مخرجات إنتاجية مثل القرارات والسياسات والتشريعات والأداء الجيد والإنتاجية...إلخ؛
 - مخرجات وجدانية كالرضا الوظيفي والعلاقات الإجتماعية المتينة...إلخ.

2-2-4 التغذية العكسية

ترتبط التغذية الراجعة بالعمليات الإدارية والمخرجات والبيئة التي توفر للإدارة المدرسية معلومات تساعد في تحسين عملياتها، والرقابة على المدرسة ومخرجاتها في النهاية.

من خلال هذه العمليات يمكن تحديد العناصر الأساسية المكونة للإدارة المدرسية في:-

- العناصر البشرية التي تتميز بمواصفات تعليمية ومعرفية ملائمة وكافية لتحقيق أهداف العملية التعليمية في المدرسة؛
- الإطار التنظيمي المؤسسي للإدارة المدرسية من حيث خطوط السلطة والمسؤولية والعلاقات التنظيمية والقوانين واللوائح ونظم الجزاء والعقاب؛
- الأهداف التعليمية وأساسيات المدرسة المنفذة وبرامج العمل الإداري التربوي؛
- الإمكانيات والتسهيلات المادية من مباني و معدات وتجهيزات ومعامل وغير ذلك مما يلزم لتحقيق أهداف السياسات المدرسية و برامجها؛
- العوامل المؤثرة في العمل التعليمي والتي تحدد قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها بالكيفية المطلوبة، ومن بين هذه العوامل الثقافية البيئة المحيطة بالمدرسة.
- المناخ التنظيمي للمدرسة والتكوين النفسي والاجتماعي لأفراد المجتمع المدرسي وما إلى ذلك.

3- النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية

3-1 نظرية الإدارة كعملية إجتماعية

تعتبر هذه النظرية أكثر النظريات شيوعاً في الإدارة التعليمية، وهي تنظر للإدارة بتسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام إجتماعي يهدف تحقيق أهداف النظام التربوي، ترى هذه النظرية بأن النظام الإجتماعي للمؤسسة التعليمية يتألف من عنصرين يؤثر كل منهما في الآخر:-

- المؤسسة التعليمية والدور الذي تقوم به والتوقعات لهذا الدور نحو تحقيق الأهداف، وهذا يمثل البعد الوظيفي أو المعياري؛
 - الأفراد العاملون في المؤسسة والنشاطات التي يقومون بها في المؤسسة، وهذا يمثل البعد الشخصي.
- إن التحليل الدقيق للدور المتبادل بين البعد التنظيمي والبعد الشخصي يمكن توضيحه في النماذج التالية:-

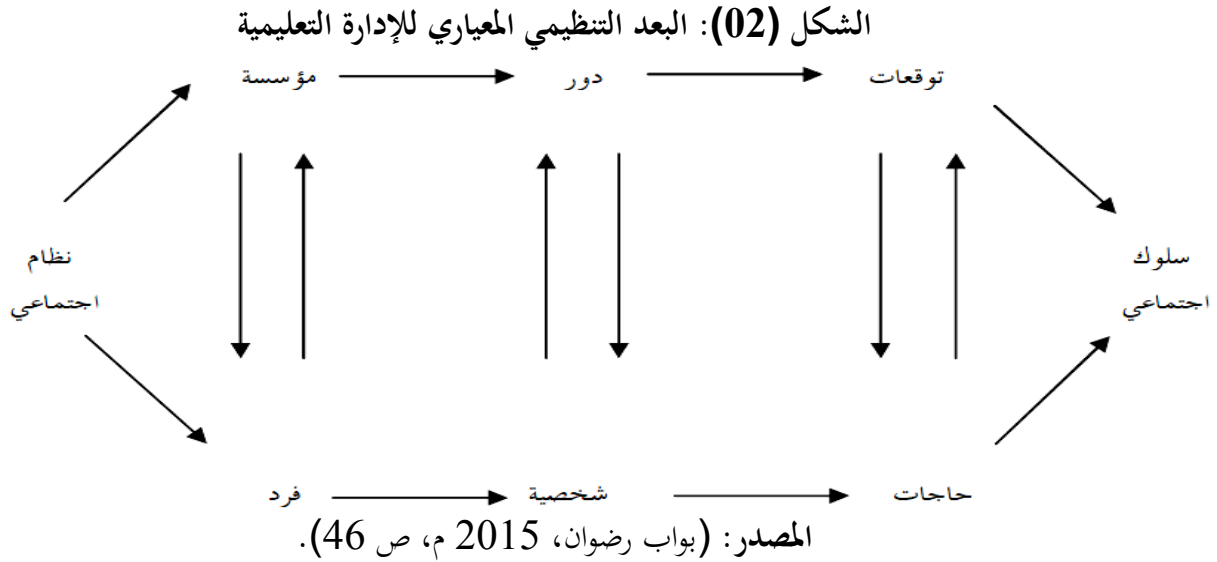
3-1-1 نموذج جيتزلز Getzels

ينظر جيتزلز إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام إجتماعي يتكون من جانبين يمكن تصورهما في صورة مستقلة كل منهما عن الآخر وإن كانا في الواقع متداخلين، يتعلق الجانب الأول بالمؤسسات وما تقوم به من أدوار أو ما يسمى بمجموعة المهام المترابطة والأداءات والسلوكيات التي يقوم بها الأفراد من أجل تحقيق الأهداف والغايات الكبرى للنظام الإجتماعي والجانب الثاني يتعلق بالأفراد وشخصياتهم وإحتياجاتهم وطرق تمايز أداءاتهم، بمعنى هل هم متساهلون أم متساحون أم يتسمون بالتعاون وما إلى

الفصل الثاني: الممارسة الإدارية

ذلك من أمور يمتازون بها، في حين أن السلوك الاجتماعي هو وظيفة لهذين الجانبين الرئيسيين، المؤسسات والأدوار والتوقعات وهي تمثل البعد التنظيمي أو المعياري، والأفراد والشخصيات والحاجات وهي تمثل البعد الشخصي من العلاقة بين مدير المدرسة والمعلم يجب أن ينظر إليها من جانب المدير من خلال حاجاته الشخصية والأهداف أيضاً، فإذا إلتقت النظريات استطاع كل منهما أن يفهم الآخر وأن يعمل معاً بروح متعاونة بناءة، أما عندما تختلف النظريات فإن العلاقة بينهما تكون على غير ما يرام.

الفكرة الأساسية في هذا النموذج تقوم على أساس أن سلوك الفرد ضمن النظام الاجتماعي وفي إطاره كالمدرسة مثلاً هو محصلة ونتيجة لكل من التوقعات المطلوبة منه من قبل الآخرين وحاجاته الشخصية وما تشمله من نزعات وأمزجة، ويرى جيتزلز وجوبا أن السلوك الاجتماعي هو حصيلة تركيب معقد لعوامل الدور والشخصية، وقد تم تصوير هذه العلاقة في الشكل التالي:-



3-1-2 نموذج جوبا Guba للإدارة كعملية إجتماعية

ينظر جوبا إلى رجل الإدارة على أنه يمارس قوة ديناميكية يخولها له مصدران: المركز الذي يشغله في إرتباطه بالدور الذي يمارسه والمكانة الشخصية التي يتمتع بها، ويحظى رجل الإدارة بحكم مركزه بالسلطة التي يخولها له هذا المركز، وهذه السلطة يمكن أن ينظر إليها على أنها رسمية لأنها مفوضة من السلطات الأعلى، أما المصدر الثاني للقوة المتعلقة بالمكانة الشخصية وما يصحبه من قدرة على التأثير فإنه يمثل قوة غير رسمية ولا يمكن تفويضها وكل رجال الإدارة بلا إستثناء يحظون بالقوة الرسمية المخولة لهم، لكن ليس جميعهم يحظون بقوة التأثير الشخصية، ورجل الإدارة الذي يتمتع بالسلطة فقط دون قوة التأثير يكون في الواقع قد فقد نصف قوته الإدارية، وينبغي على رجل الإدارة أن يتمتع بالسلطة وقوة التأثير معاً وهما المصدران الرئيسيان للقوة بالنسبة لرجل الإدارة التعليمية وغيره.

3-1-3 نظرية تالكوت بارسونز T.Parsons

يرى بارسونز أن جميع المنظمات الاجتماعية يجب أن تحقق أربعة أغراض رئيسية هي:-

1. التأقلم أو التكيف: بمعنى تكييف النظام الاجتماعي للمطالب الحقيقية للبيئة الخارجية؛

2. تحقيق الهدف: بمعنى تحديد الأهداف وتوفير كل الوسائل من أجل تحقيقها؛
 3. التكامل: بمعنى إرساء مجموعة العلاقات بين أعضاء التنظيم تكفل التنسيق والتوحيد في كل متكامل؛
 4. الإستمرارية: بمعنى أن يحافظ التنظيم على إستمرار حوافزه وإطاره الثقافي.
- كما يميز بارسونز بين ثلاث وظائف رئيسة في الترتيب الهرمي في التنظيمات الإدارية هي:-
أ- المستوى الفني ومهمة أعضائه أداء الواجبات والعمال الفنية كالمعلمين والموجهين والفنيين؛
ب- المستوى الإداري ومهمة أعضائه الوساطة بين مختلف أقسام الأجهزة الإدارية وتنسيق جهودها؛
ت- مستوى المصلحة العامة وهو ما يهتم بالنظام الاجتماعي الخارجي.
- إن هذه العلاقة بين هذه المستويات هي علاقة متبادلة ومتداخلة بإستمرار غير أن هناك إنفصلاً واضحاً في التسلسل الهرمي للسلطة والمسؤولية بين المستويات الثلاث (الصالحى، 2017 م، ص 130).

3-2 نظرية الإدارة كعلاقات إنسانية Leadership Theory

تهتم هذه النظرية بالعلاقات الإنسانية في العمل ومدى ترابط وإنسجام هذه العلاقات، كما تركز على شخصية القائد أو المدير المسؤول في المنظومة التعليمية، تؤمن هذه النظرية بأن السلطة لا تورث وهي ليست من التركيب البيولوجي للقائد، بل هي إنعكاس للواقع المحيط وبالتالي هي نابعة من القائد لأتباعه في المدرسة، ويعني ذلك أن سلطة القائد نظرية يكتسبها الإداري والمدير من أتباعه من خلال إدراكهم للمؤهلات التي يمتلكها هذا القائد، وليس المطلوب أن ينخرط الإداري في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين تلغي المسافة الإجتماعية التي تفصل بين الإداري والمرؤوسين، حيث أن جهد الإداري سوف يتبعثر بعيداً عن الهدف الأساسي للمؤسسة التعليمية، تطالب هذه النظرية مراعاة الأبعاد النفسية والإجتماعية التي تجعل العاملين يؤدون دورهم بالتزام تام، لأن العاملين يتطلعون دائماً إلى نوع من الفهم المشترك يجعل السلطة تشعرهم بأن مصلحتها أن تنظر في شأنهم بعناية مثلما تولي متطلبات العمل عنايتها.

3-3 نظرية الإدارة كعملية إتخاذ قرار Decision Making Theory

إن القرار هو لب العملية الإدارية والمحور الذي تدور حوله كل الجوانب الأخرى للتنظيم الإداري، وتركيب التنظيم الإداري يتحدد بالطريقة التي يتخذ بها القرارات، ويرى H.Simon أن التنظيمات الإدارية تقوم أساساً على عملية إتخاذ القرار، وأن إتخاذ القرارات هو قلب الإدارة، ومفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الواقع الإنساني، فالعديد من القرارات في الإدارة التعليمية لها أثرها على النظام التعليمي، إلا أنه ينبغي أن يميز بين هذه القرارات، فبعضها يتعلق ببناء وتنظيم المناهج والبرامج التعليمية، ومدى تحقيق هذه البرامج والمشروعات للأغراض المنشودة من التربية، وقد تتعلق بالتقنيات وطرق التدريس كإختيار الطريقة التي تسمح لواقعي المناهج بإشراك غيرهم في إتخاذ القرار، يرى سيمون ان القرارات تقوم على أساسين:-
أ- مجموعة الحقائق والمعلومات وهذه يجب أن تكون خاضعة للإختبار لبيان صدقها أو زيفها؛

- ب- مجموعة القيم، وهي تخضع للاختبار لأنها تتعلق بعملية الاختيار الأحسن، وبالصورة المثالية التي يجب أن يكون عليها موضوع القرار، ويمكن مراعاة الخطوات التالية عند إتخاذ القرار:-
- التعرف على المشكلة وتحديدتها؛
 - تحليل وتقييم المشكلة؛
 - وضع معايير للحكم يمكن بها تقييم الحل المقبول والمتفق مع الحاجة؛
 - جمع البيانات والمعلومات عن المشكل المطروح و وضع البدائل الممكنة؛
 - صياغة وإختيار الحل الأفضل والمناسب؛
 - وضع الحل المفضل موضع التنفيذ مع تهيئة الجو لتنفيذه وضمان مستوى أدائه ليتناسب مع خطة التنفيذ ثم تقييم صلاحية القرار المتخذ مع باقي القرارات الأخرى (أبوسمرة وآخرون، 2014، ص 280).

3-4 نظرية المنظمات Organization Theory

تعتبر التنظيمات الرسمية وغير الرسمية نظاماً إجتماعياً في نظرية التنظيم، ومن خلال النظام تكون الإدارة أحياناً عاملاً يزيد وينقص من التعارض بين أعضاء المجموعات والمؤسسات أو المدرسة كمنظمة، تحاول نظرية التنظيم مساعدة الإداريين لحل مشاكل المنظمة وأكثر قدرة على فهم المجموعات الرسمية وغير الرسمية التي لهم علاقة معها (الصالح، 2017، م، ص 130).

3-5 نظرية الإدارة كوظائف ومكونات

لقد قدم سيرز في كتابه المعروف بإسم The Nature Of The Administration Process وذلك في عام 1950 م، وقد حلل فيه العملية الإدارية إلى عدة عناصر رئيسة هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، والرقابة، وعند تحليل هذه الوظائف يمكن الكشف عن طبيعة العمل الإداري في الميادين المختلفة، حيث أن الوظائف نفسها هي ما يقوم به الإداري، ففي عملية التخطيط، يحتاج الإداري إلى تدارس الظروف إستعداداً لإتخاذ قرارات ناجحة وعملية تأخذ بعين الإعتبار طبيعة الأهداف والإمكانات المتوفرة لتحقيقها، والعقبات التي تعترض التقدم نحو الأهداف وموقف العاملين منها، وفي عملية التنظيم يحتاج إلى أن يضع القوانين والأنظمة والتعليمات على صورة ترتيبات في الموارد البشرية والمادية بما يسهل عمليات تنفيذ الأهداف المتوخاة على المنظمة أو التنظيم الذي ينشأ عن الترتيبات، وفي عملية التوجيه ينشئ الإداري إجراءات التنفيذ بالتوفيق بين السلطة التي يكون مؤهلاً لها من خلال صلاحيات مركزه والسلطة المستمدة من ذكائه ومعلوماته وخبراته المتمثلة في إدراكه الشامل لأهداف المنظمة، وطبيعة العمل المناط بها، وإمكاناتها المادية والبشرية، والقوى والظروف الإجتماعية المؤثرة عليها، وفي عملية التنسيق، يحتاج الإداري إلى جعل كل عناصر التنظيم وعملياته تسير بشكل متكامل لا إزدواجية فيه ولا تناقض، بحيث توجه الجهود بشكل رشيد نحو الأهداف المرسومة في نطاق الإمكانات المتوفرة، وفي حدود ما تسمح به القوى الإجتماعية والإقتصادية والسياسية والثقافية في بيئة التنظيم، في حين تعتبر الرقابة

الفصل الثاني: الممارسة الإدارية

متابعة مباشرة وغير مباشرة للمؤسسة لتقييم نظام عملها ومدى جدواها على ضوء الأهداف المسطرة، في حيث تذهب نظرية Halpin إلى القول بأن الإدارة تتضمن أربعة مكونات كحد أدنى وهي:-

- العمل: وهو كيان التنظيم الإداري وبدونه ينتفي سبب وجود المنظمة الإدارية؛
- المنظمة الرسمية: وهي تتميز في المجتمعات الحديثة بتوصيف الوظائف وتحديداتها وتفويض السلطات والمسؤوليات وإقامة نوع من التنظيم الهرمي للسلطة؛
- مجموعة الأفراد العاملين: وهم الأفراد المنوط بهم العمل في المنظمة؛
- القائد: وهو المنوط به توجيه المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

6-3 نظرية القيادة Leadership Theory

تركز النظرية على إعتبار عملية القيادة التربوية للمؤسسات التعليمية من الأمور الهامة بالنسبة للمجتمع وبالنسبة للإدارة التعليمية وبالنسبة للمدرسة نفسها، وأن عملية القيادة في الحقيقة متشابكة بين كم كبير من الأطراف من أولياء الطلاب والمدرسين والطلاب والمجتمع والسلطات التربوية العليا، وعليه فإن القيادة ليست إمتلاك مجموعة من الصفات والإحتياجات المشتركة فحسب بل هي علاقة متبادلة بين المؤسسة التربوية وأعضاء المدرسة، تحاول هذه النظرية الإقتراب من أفكار نظرية العلاقات الإنسانية في كونها تركز على بلوغ الهدف الطبيعي للإنسان (شاربي و قاسمي، 2018 م، ص 17).

7-3 نظرية الدور Role Theory

تهتم النظرية بوصف وفهم جانب السلوك الإنساني المعقد في المؤسسات التعليمية، فيجب على الإداري أن يولي إهتماماً خاصاً بالمهارات والمقدرات والحاجات الشخصية لكل مدرس ويتخذ من الإجراءات ما يعزز وسائل الإتصال بينهم وطبيعتهم الإجتماعية وتنمية معلوماتهم حتى يمكن أن يكون دور كل واحد منهم إيجابياً وفعالاً ومساعداً على تحقيق أهداف المدرسة.

8-3 نظرية الأبعاد الثلاثة

نمت هذه النظرية من خلال أعمال البرنامج التعاوني في الإدارة التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية، تحاول هذه النظرية شرح الظاهرة الإدارية على أساس تصنيفي منتظم، وهي تحاول الإجابة على السؤال الجوهرى ما الذي يحتاج المرء إلى معرفته لتحسين وتنمية الإدارة التعليمية؟، حيث من الضروري عندما نطالب بالتنمية الإدارية أن نفهم مهارات الأداء المطلوبة التي يقوم بها رجل الإدارة التعليمية أي ما يعرف بمستوى الوظيفة (مواصفات الوظيفة)، ويلزم أيضاً معرفة طبيعة الشخص الذي يقوم بأداء هذه المهارات الإدارية وأن هناك وسطاً إجتماعياً يحيط به، ومعنى ذلك أن هناك ثلاثة عوامل تتشكل منها نظرية الأبعاد الثلاثة وهي:-

- الوظيفة: تذهب هذه النظرية إلى أن هناك ثلاثة عوامل تحدد الوظيفة وهي:-
 - المحتوي؛
 - العملية؛

- التابع الزمني.
- رجل الإدارة: وجوانب هذا البعد تكمن في ثلاثة عناصر وهي:-
 - طاقة رجل الإدارة الجسمية والعقلية والعاطفية؛
 - سلوكه من حيث دراسته للمشكلة وما يرتبط بها من جمع البيانات والتنبؤ والتنفيذ والمراجعة؛
 - التابع الزمني.
- الجو الاجتماعي: ويقصد به العوامل والضغوط الاجتماعية التي تحدد الوظيفة وتؤثر على تفكير رجل الإدارة وسلوكه.

3-9 نظرية النظم System Theory

شاع إستعمال هذه النظرية في العلوم البيولوجية والطبيعية، والعلوم الاجتماعية التي من بينها علم الإدارة التعليمية والمدرسية، تفسر هذه النظرية النظم المختلفة بأنها تتكون من تركيبات منطقية تفسر الظواهر المعقدة في المنظمات أو المؤسسات في قالب كمي بالرغم من أن البحوث التطبيقية المتعلقة بالتغير في المواقف أو الدراسات الاجتماعية تكون أحياناً غير عملية أو غير دقيقة، تقوم هذه النظرية على أساس أن أي تنظيم اجتماعي يجب أن ينظر إليه من خلال مدخلاته وعملياته ومخرجاته، فالأنظمة التربوية تتألف من عوامل وعناصر متداخلة متصلة مباشرة وغير مباشرة وتشمل: أفراد النظام، جماعته الرسمية وغير الرسمية، الإتجاهات السائدة فيه ودافع النظام والعاملين فيه، طريقة بنائه الرسمي، التفاعلات التي تحدث بين تركيباته ومراكزها، والسلطة التي يشتمل عليها، ويشير أسلوب النظم في الإدارة إلى عملية تطبيق التفكير العلمي في حل المشكلات الإدارية، حيث يطرح أسلوباً في التعامل ينطلق عبر الوحدات والأقسام وكل النظم الفرعية المكونة للنظام الواحد، وكذلك عبر النظم المزاملة له، فالنظام أكبر من مجموعة الأجزاء (شاربي و قاسمي، 2018 م، ص 22).

3-10 نظرية تصنيف الحاجات لماسلو Maslow

يعتبر ماسلو أن القوة الدافعة للناس للإنضمام للمنظمات والمؤسسات الإدارية وبقائهم فيها وعملهم بإتجاه أهدافها هي في الحقيقة سلسلة من الحاجات، وعندما تشبع الحاجات في أسفل السلسلة تظهر حاجات أعلى يريد الفرد إشباعها، وهكذا يستمر الإتجاه إلى أعلى، وتصنف الحاجات من وجهة نظر ماسلو إلى:-

- حاجات فسيولوجية أساسية كالطعام والماء والسكن والهواء... إلخ؛
 - الإنتماء الاجتماعي؛
 - الأمان والضمان الفسيولوجي والمالي؛
 - إحترام الذات وتقدير الزملاء والمجتمع للفرد.
- ينبغي أن ندرك بأن الحاجة المشبعة ليست محفزاً، ولكن تظهر حاجة أخرى محلها كمحفز، وحاجات الفرد متشابكة ومعقدة ويميل الفرد إلى السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق حاجاته المحفزة.

11-3 نظرية الاحتمالات أو الطوارئ

تؤكد هذه النظرية على الأسس التالية:-

- ليست هناك طريقة واحدة مثلى لتنظيم وإدارة المدارس؛
- لا تتساوى جميع طرق التنظيم والإدارة والفاعلية في ظرف معين، إذ تعتمد الفاعلية على مناسبة التصميم أو النمط للظرف المعين؛
- يجب أن يبنى الاختيار لتصميم التنظيم ولنمط الإدارة على أساس التحليل الدقيق والاحتمالات المهمة في الظرف المعين؛
- وحيث أن الإدارة هي العمل مع و من خلال الأفراد والمجموعات لتحقيق أهداف المنظمة فإن الاحتمال المرغوب هو الذي يدفع المرؤوسين إلى إتباع سلوك أكثر إنتاجاً وفاعلية من أجل تحقيق أهداف المنظمة (شاربي و قاسمي، 2018 م، ص 25).

12-3 نظرية التبادل في تقرير القيادة لهومان Homan

تركز نظرية التبادل على المردود الذي سيناله القيادي إذا ما اتخذ موقفاً قيادياً في مشكلة ما قد تواجهه، ثم يدرك وبشكل واعٍ وحقيقي ماذا سيحدث إذا فقد القيادي تقبل الجماعة له أو إذا لم يبذل مزيداً من الجهد والعمل، أيضاً تقارن هذه النظرية بين المردود والتكاليف من أجل تبرير العمل القيادي وأهمية المبادرة في العمل وأهمية أن يكون قائداً ناجحاً بدلاً من أن يكون منقاداً من قبل الآخرين.

13-3 نظرية البعدين في القيادة

لقد بين تحليل سلوك القادة أن هناك نمطين وشكلين لهذا السلوك، فهو إما أن يكون سلوكاً موجهاً نحو مهمة أو أن يكون سلوكاً موجهاً نحو الناس، وقد وجد أن بعض القادة قد يطغى على سلوكهم المسار الأول وهناك من يطغى على سلوكهم المسار الثاني، تتمثل مهمة القائد الناجح في إيجاد حالة من التوازن بين السلوك الموجه نحو المهمة والسلوك الموجه نحو الناس (سعيد و لعربي، 2019 م، ص 75).

4- مظاهر سوء الإدارة المدرسية وسياقات الإرتقاء بها

1-4 مظاهر سوء الإدارة المدرسية

من أهم مظاهر سوء الإدارة المدرسية ما يلي:-

- **القصور في العمل:** وهو عيب خطير في الإدارة المدرسية يحدث عندما يستبعد أحد أفراد جزءاً من مسؤولياته عن عمد، أو عندما يقصر عن أداء مسؤولياته كلها لفترة من الزمن، كإهمال كتابة محضر المختبر في تدوين الأدوات والأجهزة والمواد في السجلات الخاصة بها التي في عهده، أو عدم متابعة الأخصائي الإجتماعي التلاميذ الذين يعانون من مشكلات إجتماعية ونفسية... إلخ؛
- **التقصير في تحديد مسؤولية الفرد:** ينتج هذا التقصير عندما تكون مسؤوليات الفرد أكثر مما يستطيع أداءه كاملاً، أو ربما يكون الواجب المهمل لا يتناسب في الأهمية مع المسؤوليات الرئيسية

الأخرى وهذا أمر يغوي بإهماله، كما أن التقصير قد ينشأ علاقات غير واضحة أو غير جيدة مع الرؤساء أو الزملاء أو عن أسباب شخصية أو نفسية خارجة عن إدارة الفرد؛

- **التأخير في إنجاز العمل:** قد يحدث بسبب سوء وضوح التنظيم كاعتماد المؤسسة المدرسية على اللجان في المشاورات والاجتماعات التي تستغرق وقتاً طويلاً للإتفاق أو قد تكون المسؤوليات متداخلة أو غير محددة بوضوح، فكل شخص ينتظر الآخر لكي يعمل، أو قد يكون هناك عادات سلبية للعاملين كالتراخي والكسل في أثناء العمل إضافة إلى غياب الإشراف الفعال؛
- **إنجاز الأعمال بصورة خاطئة:** قد يحدث ذلك بسبب كبر حجم العمل المطلوب أداءه من الفرد مما يغيره بالسرعة التي تولد الأخطاء وإما من عدم كفاية الشخص القائم بالعمل.
- **نقص الجهود المبذولة لإنجاز العمل:** يدل هذا المظهر على نقص كفاية الأشخاص القائمين بالعمل أو نقص كفاءة الأشخاص القائمين بالإشراف أو على عدم تعريف المسؤوليات المطلوب تنفيذها كاملة أو أن القائمين على تنفيذ العمل من المعلمين والإداريين لا يبذلون الجهد اللازم من الجهود ملائمة.

- **الجهد الضائع:** المقصود به هو أن الجهد المبذول كثيراً من الجهود غير المنتجة أو المتكررة، وينتج هذا المظهر عن عدم التحديد الدقيق للمسؤوليات والواجبات فيقوم به شخص آخر، فتحدث الإزدواجية والتكرار وهذا بسبب فشل الإشراف في منع التداخل في تنفيذ الأعمال.

4-2 سياقات الإرتقاء بالإدارة المدرسية في إطار البرامج الإصلاحية والحوكمة المؤسسية

لقد قدمت العديد من المقترحات والقرارات التي تندرج ضمن موضوع "الإرتقاء بالإدارة التربوية" لاسيما القرار الوزاري رقم 17 المؤرخ في 06 جوان 2006 م الذي يتضمن مشروع المؤسسة وتنظيم العمل بها والذي يهدف إلى تامين جودة الإدارة المدرسية في سياق التنمية المستدامة والحوكمة، وذلك من خلال:-

- دعم المسار الديمقراطي وتوسيع مجالات حقوق الإنسان والحريات الفردية والجماعية، وترسيخ قيم المواطنة ومحاربة مظاهر الفساد المالي والإداري بالقطاعات التعميمية بمختلف أطوارها؛
- تعزيز آليات اللامركزية واللاتركيز سعياً لإرساء سياسة القرب في المجالات الإقتصادية والإجتماعية والثقافية وممارسة الديمقراطية المحلية والجهوية؛
- ترجمة المبادرة الوطنية للتنمية البشرية إلى برامج ومشاريع تنموية قابلة للإنجاز؛
- إعتقاد النهج التشاركي الإنمائي بين مختلف فعاليات المجتمع المدني والمدرسة وتعزيز التعاون المثمر مع كافة المتدخلين في العملية التعليمية؛
- تعزيز التجهيزات والمشاريع المدرسية ضمن المدن الجديدة وإعادة هيكلة النسيج الشبه الحضري.

3-4 رهانات الإدارة التربوية في سياق البرامج الإصلاحية والحوكمة المؤسسية

يضع السياق الحضاري المعاصر الإدارة المدرسية أمام رهانات حاسمة على درب استكمال إصلاح المنظومة التربوية ونذكر منها (قمبور عبد الرؤوف، رقي نذيرة، 2017 م، ص 10):-

- تثبيت مكتسبات الإصلاح المؤسسي في المجال التربوي وإثماره؛
- استكمال الإصلاح التعليمي ضمن مناخ من التعبئة والإنخراط الجماعي والمجتمعي؛
- مواصلة إستقطاب الفئات غير المتمدرسة وتوفير المساواة في فرص التعلم والتأهيل للحياة العملية المنتجة؛
- الموازنة بين الحاجيات والإمكانات وترشيد استعمال الوسائل المتاحة؛
- الرفع من المردودية الداخلية للنظام التربوي ومحاربة جميع أشكال الهدر وسوء الإستغلال؛
- تثبيت شروط وظروف الإرتقاء بجودة التعليم على صعيد مؤسسات التربية والتعليم؛
- تثبيت آليات التأطير وتقييم الأداء التربوي وتقييم مدارك التلاميذ على صعيد المؤسسات التربوية؛
- إستثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحديث الإدارة التربوية وفي تأهيل التلاميذ.

4-4 خطة الإرتقاء بالإدارة التربوية في سياق البرامج الإصلاحية والحوكمة المؤسسية

لقد وضعت وزارة التربية الوطنية خطة للإرتقاء بالإدارة المدرسية سعياً وراء كسب رهانات مسار الإصلاح التربوي الشامل الذي عبأت له كل الفعاليات، وإعتبرته الدولة إحدى قضاياها الوطنية الهامة، وقد إتضح بجلاء للقائمين على الشأن التربوي أن تنصب الجهود في المرحلة الراهنة يشمل المحاور التالية:-

- **تحسين الوضع القائم:** من أجل دعم الإدارة التربوية إتخذت السلطات التربوية مجموعة من الإجراءات نذكر منها:-
 - دعم هيئة التأطير الإداري، وذلك من خلال تعزيزها بعدد إضافي من الإطارا التعليمية والإدارية في مختلف أطوار التعليم ولاسيما بالمناطق الريفية والنائية والقروية؛
 - تحديث الإدارة التربوية عن طريق إستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بإنشاء القاعدة الوطنية للمدارس الإبتدائية والمتوسط، ويستهدف هذا البرنامج تعميم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وربط كافة مؤسسات التربية والتعليم العمومي بشبكة الإنترنت.
 - إقرار تعويضات لصالح هيئة الإدارة التربوية المكلفين بتسيير مؤسسات التربية والتعليم العمومي، وتهم التعويضات عن الأعباء والتعويضات عن السكن في حالة عدم توفر سكن وظيفي؛

وتهدف هذه العملية إلى تحديث أساليب إنجاز الخدمات والمهام التعليمية ضمن شروط تخفف من أعباء هيئة الإدارة فضلاً عن تحسين جودة الخدمات المقدمة للتلاميذ وتأهيل الموارد البشرية الإدارية والتربوية الفاعلة بالمؤسسة المدرسية.

الفصل الثاني: الممارسة الإدارية

- **تأهيل الإدارة التربوية:** يقتضي الإرتقاء بجودة الإدارة التربوية تأهلها الذاتي والجماعي، من خلال غسيتها بما للدور الجديد والمهام والمسؤوليات والإضطلاع بها بفاعلية ونجاعة وهكذا تكمن المهمة المركزية للإدارة التربوية في التحلي بموقف، إتجاه المتعلمين، قوامه التفهم والإرشاد والمساعدة على التقوية التدريجية لسيرورتهم الفكرية والعلمية، وتنشئتهم على الإندماج الإجماعي وإستيعاب القيم الدينية والوطنية والإجتماعية، وجعل المعلمين محور الإهتمام والتفكير والفعل خلال العملية التربوية مع جعل مصلحتهم فوق كل اعتبار ومعاملتهم على قدم المساواة، وتحقيق هذا يتطلب:-
 - العناية بالمؤسسات المدرسية من كل الجوانب؛
 - الإهتمام بمشاكل المتعلمين ومشاكل المدرسين والعمل على إيجاد حلول لها؛
 - تتبع أداء الجميع وتقييمه؛
 - الحوار والتشاور مع المدرسين والآباء والأمهات وأولياء التلاميذ وشركاء المؤسسة المدرسية.
- كما أنه في ظل التحولات التي يعرفها نظام التربية الجزائري أصبح من الأولويات تأهيل الإدارة التربوية للإضطلاع بمهام حيوية ومصيرية في تامين المكتسبات وإستكمال الإصلاح، ومن أهم هذه المهام الحيوية ما يلي:
 - ترسيخ ثقافة أداء الواجب والمطالبة بالحقوق والمسؤوليات؛
 - الإرتقاء بأوضاع المؤسسة التعليمية إلى مستويات تكفل شروط التعليم الجيد؛
 - التدبير الأمثل للوسائل الموضوعية رهن إشارة المؤسسة المادية منها والمالية والبشرية؛
 - الحيلولة دون مختلف أشكال التبذير واستغلال القاعات والتجهيزات وإستهلاك الماء والكهرباء؛
 - إعداد وإعمال المباني التربوية ذات المردودية المثلى؛
 - المساهمة الفعلية في الحد من الهذر المدرسي بكافة أشكاله وخصوصاً الإنقطاع عن الدراسة والعمل على أن يكون الفصل عن الدراسة أمراً استثنائياً؛
 - الإسهام في جعل المؤسسة المدرسية فضاء للإبداع والتنافس لدعم تنشئة التلاميذ وترسيخ قيم المواطنة لديهم.
- لذلك تعمل السلطات المركزية والجهوية والإقليمية لقطاع التربية الوطنية على تأهيل الإدارة التربوية بمدىها بمختلف الوسائل الداعمة لممارسة اختصاصاتها كما يلي (سعيد و لعربي، 2019 م، ص 205):-
 - مد المؤسسات التربوية بالإعتمادات المالية والإدارية الضرورية لتسييرها وتطويرها؛
 - دعم الإدارة التربوية بموارد بشرية إضافية؛
 - توفير التكوين الأساسي والمستمر لفائدة هيئة الإدارة التربوية؛
 - إعطاء إستقلالية أكبر لمؤسسات التربية والتعليم العمومي في مجال التدبير المالي؛

الفصل الثاني: الممارسة الإدارية

- تحديث تدبير مؤسسات التربية والتعليم العمومي من خلال إدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال مع دعمها بالأطر التقنية.
 - **تثمين الإدارة التربوية:** نظراً للدور الحيوي المنوط بالإدارة المدرسية كحلقة مهمة في النسق التربوي، وإعتباراً لتعدد مهامها وتشعب مسؤولياتها وصعوبة ظروف الإضطلاع بها، فإن خطة الإرتقاء بالإدارة التربوية تضمنت مجموعة من المبادرات التي تهدف إلى تثمين الدور الذي تقوم به الإدارة التربوية، وهكذا إرتكز إهتمام السلطات التربوية على تحفيز الموارد البشرية والإرتقاء بظروف عملها من خلال مجموعة من التدابير نذكر منها:-
 - توفير الشروط اللازمة لضمان إستقرار هيئة الإدارة التربوية في مهامها والإهتمام بظروفها الإجتماعية التي قد تحول دون هذا الإستقرار؛
 - تذليل الصعوبات المرتبطة بالسكنيات الوظيفية بالحيلولة دون عدم إحترام حرمة السكن الوظيفي المخصص لأطر الإدارة التربوية؛
 - الرفع من تعويضات الإدارة التربوية من المديرين، النظارة، رؤساء الأشغال، الحراس، العامون لتتناسب مع الأعباء؛
 - تخويل إمتيازات مادية ومعنوية للمديرين يتناسب مع حجم ونوع المؤسسة وموقعها؛
 - تخصيص تعويضات للتنقل للمديرين وخاصة بالبوادي والأرياف؛
 - مراعاة وضعية أطر الإدارة التربوية بخصوص الترقية الداخلية والإمتحانات المهنية.
 - **دعم اللامركزية واللامركز في التسيير والتدبير المدرسي:** يعتبر نهج سياسة اللامركزية في قطاع التربية والتكوين إختيار إستراتيجي وحاسم في عملية الإصلاح، وقد جاء ذلك تطبيقاً لمقتضيات الدستور والقوانين المنظمة للجهات والجماعات المحلية من جهة، ومراعاةً لضرورة ملاءمة التربية والتكوين للحاجات والظروف الجهوية والمحلية، ومن أجل التسهيل والترشيد السريع المتعاضم للمتعلمين والمؤطرين في قطاع التربية والتكوين.

وهكذا فإن إعادة هيكلة الإدارة على أساس اللامركزية سيساهم في النقل التدريجي للسلطة والإختصاصات من المركز إلى الأكاديميات الجهوية والنيابات الإقليمية وشبكات التربية والتكوين وكذا على صعيد كل مؤسسة، مما سيساهم في إتخاذ القرارات والبث بالفعالية والسرعة المطلوبتين في العديد من القضايا ذات البعد الإصلاحي، وإطلاق المبادرات البناء وضبط المسؤوليات في جميع أرجاء البلاد لحل المشكلات العملية للقطاع في عين المكان.
- ### 4-5 الشراكة كآلية من آليات تطوير المؤسسة التربوية
- تهدف الشراكة إلى تأسيس علاقات جديدة بين المدرسة والمجتمع قائمة على مبدأ المنفعة المشتركة والإنخراط التشاركي في تنمية المحيط تربوياً وإقتصادياً وإجتماعياً، فالشراكة شكل من أشكال التعاون تعقد بموجبه اتفاقيات بين طرفين أو أكثر، ويؤطرها إطار قانوني يحدد إلتزامات وتعهدات كل طرف بإنجاز ما تم الإتفاق عليه، والشراكة

تنبع من رغبة مشتركة في التعاون لتحقيق مصالح معينة تسعى إليها الأطراف المتعاقدة، وفي المجال المدرسي تقع على مسؤولية المدير مهمة إبرام إتفاقيات الشراكة وجميع الفعاليات التي يمكنها إفادة المدرسة سواءً في مجال التعبئة أو التمويل أو التجهيز أو التكوين أو التأطير... إلخ، إلا أن هذه المهمة تستدعي مهارات في التواصل والتفاوض، وكفايات في التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة، وقدرة على إقامة علاقات إجتماعية وإنسانية، مما سيمكنه من ربط جسور الثقة مع فعاليات المحيط ودفعهم إلى المساهمة في الإرتقاء بالخدمات التي تقدمها المدرسة سواءً على المستوى التربوي أو الإجتماعي، من أهم الشركاء الإجتماعيين ما يلي (شاربي و قاسمي، 2018 م، ص 38):-

● **جمعية الآباء:** جمعية آباء وأولياء التلاميذ إطار مقنن ومنظم يمثل آباء وأولياء التلاميذ بمؤسسة تربوية عمومية أو خاصة، وهي تخضع لقانون تأسيس الجمعيات ويسيرها مكتب منتخب، وتعتبر جمعية الآباء آلية من آليات التعبئة الإجتماعية من أجل تجديد المدرسة لما لها من أهمية وثقل داخل المحيط، فهي المترجمة لفلسفة الإصلاح والتجديد داخل أوساط الأسر، وهي الضامن لمساهمة الآباء والأمهات في دعم المدرسة، هذا الدعم الذي أصبح شرطاً أساسياً لنجاح العملية التعليمية، على اعتبار أن التربية ليست وفقاً على المدرسة وحدها، وأن الأسرة هي المؤسسة التربوية الأولى التي تؤثر في تنشئة الأطفال وإعدادهم للمدرس الناجح، يمكن للجمعية التدخل في المجال التربوي من خلال العناصر التالية:-

- المشاركة في التعبئة من خلال الحملات التحسيسية لتوعية السكان بأهمية التمدرس؛
- تقديم المساعدة للأسر وتحفيزها مادياً ومعنوياً، وتتبع التغيبات والإنقطاعات؛
- المشاركة في تدبير الحياة المدرسية بالمشاركة في إجتماعات مجالس المؤسسة و وضع مشاريع والمساهمة في تحديد الحاجيات من القاعات الدراسية والتجهيزات والبنيات التحتية... إلخ؛
- المشاركة في الأنشطة الموازية والداعمة للمدرسة وتنظيم مسابقات ثقافية وفنية ورياضية داخل المؤسسة وتنظيم رحلات لفائدة التلاميذ؛
- المشاركة في دعم الأنشطة التربوية والإجتماعية من خلال توفير النقل المدرسي، ودعم التلاميذ المحتاجين، ودعم توسيع برنامج التربية غير النظامية ومحو الأمية، وإدماج هيئة التدريس في محيط المؤسسة.

● **الجماعات المحلية:** سعياً وراء كسب رهان تعميم التعليم والرفع من جودته وتقريب المدرسة خصوصاً في الأوساط القروية وشبه الحضرية، يعتبر عقد شراكات بين المدرسة والجماعة المحلية أمراً واجباً لتلزم بموجبه هذه الأخيرة بتخصيص أمكنة ملائمة للتدريس والقيام بصيانتها على أن تضطلع الدولة بتوفير التأطير والمعدات الضرورية، وهذا لن يترجم على أرض الواقع إلا من خلال قيام الجماعات المحلية بواجبات الشراكة مع المدرسة، وإسهامها في دعم مخططاتها الرامية إلى تعميم تعليم جيد، وذلك من خلال:-

الفصل الثاني: الممارسة الإدارية

- الدعم المادي والمالي للمؤسسات التربوية الموجودة داخل نطاقها؛
 - نقل المواد والتجهيزات إلى هذه المؤسسات؛
 - توفير اليد العاملة لأشغال البناء والترميم التي تحتاجها المؤسسات التربوية؛
 - توفير الأجهزة والآلات الطبية للتلاميذ المحتاجين إليها؛
 - توفير السكن للعاملين بالمدرسة؛
- **المنظمات غير الحكومية:** يعتبر الإعتماد على المنظمات غير الحكومية ذات الخبرة التربوية للإسهام في تعميم التعليم أمراً هاماً في نجاح المؤسسة المدرسية، وعادةً ما تقترح المؤسسات التربوية مشاريع على هذه المنظمات في إطار الشراكة خاصةً في مجال تعميم التعليم والرفع من جودته، وتشجيع تمدد الفتيات القروية، والتربية غير النظامية ومحو الأمية، وتجهيز المؤسسات بالكتب والوسائط السمعية والبصرية...إلخ.
- **الشخصيات المنحدرة من المنطقة:** إن أبناء المنطقة الذين أصبحوا شخصيات لها نفوذ سياسي أو إقتصادي أو ثقافي أو رياضي...إلخ غالباً ما يقعون مشدودين لمسقط رأسهم، وموقع حياتهم فتجدهم مستعدين دائماً للمساهمة في أي مبادرة من شأنها تنمية منطقتهم، وعليه فإن مدير المؤسسة مطالب بالإنفتاح على هذه الشخصيات وإستدعائها في المناسبات والحفلات، وإقتراحها للرئاسة الشرفية للتظاهرات التي تنظمها المؤسسة.
- كما تساهم الشراكة في حل العديد من النزاعات لاسيما:-
- النزاع بين الأساتذة والمدير أو الأساتذة فيما بينهم؛
 - النزاع بين الآباء وأولياء التلاميذ حول تعلم الأطفال، العقاب، النتائج المدرسية...إلخ؛
 - النزاع مع السلطات المحلية بسبب تدخل غير ملائم في شؤون المؤسسة غير المبرر؛
 - النزاع مع المفتش حول طرق التدريس، البرنامج، الإعداد القبلي، فضاء القسم...إلخ؛
 - النزاع مع النيابة حول الترقية، الإنتقال، التواصل الإداري...إلخ.

خلاصة الفصل الثاني:-

تعتبر الفعالية الإدارية ضرورية لأي تنظيم فهي تمثل النجاح في تحقيق الأهداف المرسومة وبالتالي فإن فعالية الإدارة المدرسية تساهم في نجاح العملية التعليمية في ظل عوامل حسن التسيير و إستخدام الموارد البشرية، تهيئة الظروف المادية والمعنوية للعمال، التكامل بين مختلف المستويات الإدارية، إمتلاك المهارات الإدارية والتمكن منها، فهم الأهداف وتحقيقها، مما يؤدي حتماً إلى إرتقاء مؤسساتنا المدرسية لأنها تحتوي على أداة فاعلة وفعالة تهتم بالعمل التربوي وتحسينه.

لقد أصبحت المؤسسات التربوية والتعليمية تحتضن المزيد والمزيد من الأدوار الحضارية والثقافية والتربوية في مجتمعات اليوم، وتعتبر الممارسات الإدارية الحديثة مدخلاً تيسيراً حديثاً لتحقيق أهداف التعليم وجودة تربوية مضاعفة بواسطة طرق بيداغوجية جديدة لتمير المعلومة بأيسر الطرق وأقل تكلفة وجهد، فالممارسات الإدارية تهتم في النهاية بنقل المواد الدراسية للطلاب في أي مكان وزمان بإستخدام تقنية تفاعلية حسب قدراتهم لتحقيق مجموعة من الأهداف الإجتماعية والإقتصادية والحضارية وغيرها؛

يعتبر توظيف الممارسات الإدارية الحديثة وإستخدامها في مجال التعليم شرط لازم لبناء مجتمع المعرفة، فالتسيير الإداري السليم للمؤسسة التربوية يعتبر الطريق الأمثل لتحقيق التنمية البشرية والبيئية المستدامة عن طريق توظيف المعارف وتنمية المهارات والقدرات الإبتكارية وتعزيز فرص الإبداع لدى المعلمين والطلبة، وهذا يتطلب تهيئة الظروف البنوية الداعمة لنجاح وفعالية التعليم ونشره بصورة أعم و أوسع وتطويره لمواكبة التغيرات المطردة التي تجري في عالم اليوم.

الفصل الثالث:

الإجراءات المنهجية

الدراسة الميدانية

- 1- المنهج العلمي المتبع في الدراسة
- 2- التذكير بالفرضيات
- 3- حدود الدراسة الميدانية
- 4- عينة الدراسة
- 5- أداة الدراسة
- 6- الخصائص السيكمترية للأداة
- 7- الأساليب الإحصائية

تمهيد:-

بعد إستكمال الجانب النظري الذي بحث في علاقة الممارسات الإدارية بتسيير وإدارة المؤسسات التربوية، وأهميتها الحيوية لهذا القطاع الإستراتيجي، وأهم العوائق التي تعيق تبني الممارسات الإدارية الحديثة في قطاع التعليم، وأهم الرؤى النظرية المطروحة لتطوير الممارسات الإدارية في قطاع التعليم، في حين إستعراض الدراسات السابقة أظهر تعدد العوامل المؤثرة على واقع الممارسات الإدارية في المؤسسات التربوية والتعليمية في ظل إختلاف المنهجيات والأدوات البحثية المستخدمة من قبل الباحثين في قياس العلاقات الإحصائية البينية، وفي نفس السياق يناقش الجانب التطبيقي من الدراسة إشكالية واقع الإدارة المدرسية في المؤسسات التربوية ودور العوامل المؤسسية في نجاح أو فشل هذه الممارسات وسبل وكيفيات تطويرها وتداعيات تبني الممارسات الإدارية الحديثة على جودة المؤسسات التربوية والتعليمية من وجهة نظر معلمي المرحلة الإبتدائية، وذلك من خلال إستخدام أداة الإستبيان ضمن البرنامج الإحصائي *SPSS 24*، ومن هذا المنطلق يهدف الفصل إلى إستعراض منهجية الدراسة وأهم مراحل إعداد الإستبيان والنماذج العامة لقياس الأثر الكمي للممارسات الإدارية على جودة إدارة المؤسسات التربوية من وجهة نظر المعلمين.

1- المنهج العلمي المتبع في الدراسة

المنهج العلمي مجموعة من المبادئ المبنية على أساس الملاحظة و المنطق، والتي تهدف إلى التأكيد على أنّ فهمنا للعالم دقيقٌ قدر الإمكان، ويقدرُ العلماء النتائج القابلة للتحقق والقابلة للتكرار أكثر من أيّ شيءٍ آخر على أنّها أساس المعرفة.

ولما كانت الدراسة الحالية تبحث في الممارسة الإدارية في المؤسسات المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية فإن المنهج الوصفي هو المنهج الملائم لهذه الدراسة، حيث يمثل كل إستقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر التعليمية والنفسية والاجتماعية كما هي قائمة في الحاضر لقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين الظواهر التعليمية والنفسية والاجتماعية الأخرى (بشير صالح الرشدي، 2000 م، ص 22).

2- التذكير بالفرضيات

وبناءً عليه يكون شكل الفرضيات البحثية على المنوال التالي:-

- 1- يتسم تقديم الإدارة المدرسية للوظائف والمهام بالضعف من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية؟؛
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة في درجة معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية تعزى لمتغير الجنس؛
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة حول معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية قد تعزى لمتغير الخبرة؛

3- حدود الدراسة الميدانية

تمثلت حدود الدراسة في مجموعة الحدود التالية:-

- **الحدود المكانية:** تم حصر نطاق الدراسة في ولاية الأغواط، وبالتالي شملت الدراسة عدداً من المدارس الابتدائية منها: مدرسة دالي براهيم الشطيط الغربي، مدرسة العربي التبسي الشطيط الغربي، مدرسة أحمد الشطة، مدرسة شوشة البوطي، مدرسة ابن الطيب إبراهيم،... إلخ.
- **الحدود الزمنية:** يرتبط مضمون الدراسة الميدانية بالزمن الذي أجريت فيه والذي يمتد خلال شهر سبتمبر 2019 م أي من 2019/09/01 م إلى غاية 2019/09/15 م.
- **الحدود البشرية:** وتتمثل في مجموع المعلمين في المؤسسات التربوية بالمرحلة الابتدائية، حيث بلغ حجم العينة 50 معلماً ومعلمةً.

4- عينة الدراسة

تحدد مجتمع الدراسة في مجموع الأساتذة والمعلمين التابعين لمؤسسات التربية والتعليم الابتدائية، في حين بلغت عينة الدراسة 50 معلماً ومعلمة.

5- أداة الدراسة

من أجل جمع المعلومات تم الإطلاع على عديد الدراسات التي ساهمت بشكل كبير في إعداد وتصميم أداة الدراسة والمتمثلة في أداة الاستبيان.

5-1 وصف الاستبيان

لقد مر الاستبيان بالعديد من المراحل بدءاً من كيفية إعداده و تصميم قائمة الأسئلة التي خضعت لطبيعة المحاور الأساسية للاستبيان، و مروراً إلى طرق نشر و توزيع الإستمارات و طرق جمعها بعد الإجابة عليها من قبل عينة الدراسة، و أخيراً كفاءات المعالجة الإحصائية من خلال تحديد البرامج الإحصائية المستخدمة في هذا الصدد.

5-2 صياغة الاستبيان و تحكيمه

تم مراعاة العناصر التالية في إنجاز هذه المرحلة:-

- ضرورة ربط الأسئلة بطبيعة الدراسة والأهداف المراد الوصول إليها للإجابة على الإشكالية الرئيسية وما يتبعها من الإشكاليات الفرعية للبحث من خلال قبول أو رفض الفرضيات؛
 - الوضوح في بناء وصياغة الأسئلة مع الإعتماد على الأسئلة المغلقة لخصر إجابات العينة والأسئلة المفتوحة لتحصيل آراء وملاحظات ومقترحات العينة بخصوص موضوع الدراسة؛
- بعد الإنتهاء من صياغة الأسئلة خضع الاستبيان لعملية التحكيم من قبل أساتذة متخصصين سواء في العلوم الإجتماعية والإنسانية في جامعة الأغواط، وذلك بغية التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال سلامة بناء إستمارة الاستبيان وصياغة الأسئلة وكذلك بهدف تفادي الأخطاء التقنية والمنهجية التي قد تحول دون الوصول إلى الأهداف المقصودة، و من أهم المجالات التي تم تحكيمها:-

- طبيعة المحاور و مدى إشتغالها لموضوع الدراسة؛
 - الصياغة السليمة للأسئلة ودقتها لملائمة قاعدة البيانات و المعالجة الإحصائية.
- بناءً على التوصيات المقترحة من قبل الأساتذة المحكمين تم تعديل الاستبيان إلى شكله النهائي.

5-3 هيكل الاستبيان

لقد شمل الاستبيان 32 سؤالاً موزعة على 03 أقسام أساسية تذكر حسب ترتيبها في الاستبيان كما يلي:-

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المحور الأول: المعطيات و البيانات الأولية

يرتبط هذا القسم بالخصائص الشخصية والمهنية لعينة الدراسة كالسن، الخبرة... إلخ، و هذا بهدف معرفة تأثير هذه الخصائص على نوعية الأجوبة المحصل عليها من جهة ومن جهة أخرى تأثيرها على إتجاه الدراسة، و قد إشتمل هذا المحور على ثلاثة أسئلة [01 - 03].

المحور الثاني: تقييم دور ومهام الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية

ويهدف هذا المحور إلى تقييم دور ومهام الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية، وتضمن هذا المحور خمسة عشر سؤالاً [01 - 15].

المحور الثالث: معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية

تضمن هذا المحور أهم الصعوبات والتحديات التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية في تطوير الممارسات الإدارية، و شمل المحور سبعة عشر سؤالاً [16 - 32].
و قد تم الإستناد في هذا التقسيم تبعاً لكيفية صياغة الفرضيات التي تم التوقع بإستيفائها لموضوع الدراسة وإحتمال تطابقها مع توجهات أفراد العينة.

6- الخصائص السيكومترية للأداة

6-1 الثبات

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم إستخدام معامل ألفا كرونباخ الذي جاءت نتائجه وفق الجدول الموالي:-

الجدول (01): معامل ألفا كرونباخ

البيان	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الثاني	15	0.756
المحور الثالث	17	0.743
الإستمارة	32	0,748

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات SPSS 24.

ونلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ لكامل الإستمارة عالية حي بلغت 74.8 %، وبذلك فإن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية تبرر إستخدامها في قياس العلاقة بين الإدارة المدرسية وتسيير المؤسسات التربوية من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية.

2-6 الصدق

للتأكد من صدق الاستبيان وشموليته تم الإستعانة ببعض المحكمين في ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية للتأكد من صلاحية الاستبيان للتوزيع.

7- الأساليب الإحصائية

لتحليل ومعالجة بيانات الدراسة تم الإعتماد على البرنامج الإحصائي المعروف لرزمة الإحصاء للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار SPSS.24، وهو نظام إحصائي يستخدم لإجراء التحليلات الإحصائية أما الأساليب الإحصائية الموظفة في الدراسة فتمثلت فيما يلي:-

- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة؛
- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لقياس الوزن النسبي للإجابات؛
- الإنحراف المعياري لقياس معدلات الخطأ؛
- إختبارات العينة الأحادية لإختبار الفرضيات.

خلاصة الفصل الثالث:-

تم في هذا الفصل شرح المنهج العلمي المتبع في الدراسة وهو المنهج الوصفي وكذا مجتمع الدراسة الذي تمثل في مجموع مؤسسات التعليم الابتدائي بولاية الأغواط والعينة الإحصائية وكذا مختلف البرامج و الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة لأجل تحليل ومعالجة البيانات بعد تجميعها والتي شملت كل من معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، والتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لقياس الوزن النسبي للإجابات، بالإضافة إلى الإنحراف المعياري لقياس معدلات الخطأ، وأيضاً إختبارات العينة الأحادية لإختبار الفرضيات.

الفصل الرابع:

عرض وتحليل نتائج

الدراسة ومناقشتها

- 1- تحليل الخصائص الوصفية و المهنية لعينة الدراسة
- 2- عرض نتائج الفرضية الأولى
- 3- عرض نتائج الفرضية الثانية
- 4- نتائج إختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS 24

تمهيد:-

بعد تكميم العينة الإحصائية تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي المعروف SPSS 24 لإستخلاص النتائج باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي كالمتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري و الأشكال البيانية، حيث جاءت نتائج الدراسة كما يلي:-

1- تحليل الخصائص الوصفية و المهنية لعينة الدراسة

يهدف هذا الجزء من التحليل إلى معرفة خصائص ومميزات العينة الإحصائية من حيث: الجنس، السن، الوظيفة، الخبرة، إلخ وتأثيرها المباشر على أهداف ونتائج الدراسة و توجهاتها، حيث يمكن دراسة تأثير العناصر السابقة حسب ما جاء في المحور الأول من الإستبيان وفق الترتيب التالي:-

الجدول (01): المعطيات الوصفية لعينة الدراسة

المتغيرات الوصفية	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	30
	أنثى	40
العمر	أقل من 25 سنة	00
	من 25 إلى 40 سنة	37
	من 40 إلى 60 سنة	13
المستوى العلمي	ليسانس	18
	ماستر	22
	ماجستير	7
	دكتوراه	3
الخبرة	أقل من 5 سنوات	10
	من 5 إلى 10 سنوات	20
	أكثر من 10 سنوات	20

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS 24.

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب مفردات العينة هم من الذكور الذين يتراوح أعمارهم بين 25 و 40 سنة عاملون مباشرون في قطاع التعليم الإبتدائي أو لهم علاقة مباشرة بالقطاع، ويتميزون بمستوى تعليمي جد مقبول بدرجة ماستر وبخبرة مهنية مقبولة جداً تتراوح من 5 إلى 10 سنوات، وهو ما يعطي قبول مبدئي حول موثوقية نتائج الدراسة وإمكانية تحليل العلاقات بين مختلف المتغيرات.

2- عرض نتائج الفرضية الأولى

جاءت نتائج الدراسة وفق الجدول الموالي:-

الجدول (02): تقييم دور ومهام الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية

الرقم	العبارة	التكرار			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الرتبة
		نعم	أحياناً لا	لا				
01	تساعدك الإدارة المدرسية في أداء مهامك.	31	14	05	2.52	0.677	موافق	12
02	توفر الإدارة المدرسية جواً من التفاعل.	40	8	02	2.76	0.517	موافق	03
03	توفر الإدارة المدرسية جواً من تعليمياً مريحاً.	42	5	03	2.78	0.545	موافق	02
04	تتمن الإدارة المدرسية جهودك المبذولة.	38	9	03	2.70	0.58	موافق	07
05	تهتم الإدارة بتوفير البنية التعليمية المناسبة للمعلم.	39	8	03	2.72	0.573	موافق	06
06	تحرص الإدارة المدرسية على إنجاح العلاقات المهنية بين المعلمين.	36	8	06	2.60	0.699	موافق	11
07	يتعامل المدير مع المعلمين بكل تسامح.	35	13	02	2.66	0.577	موافق	09
08	يحظى مديرك بالثقة.	27	17	06	2.42	0.702	موافق	13
09	يستشيرك المدير من أجل أي تغيير.	31	09	10	2.42	0.81	موافق	14
10	سلوك المدير يرفع من معنوياتنا.	38	09	03	2.70	0.58	موافق	08
11	يشجع المدير على إبتكار طرق جديدة في العمل المدرسي.	36	11	03	2.66	0.5928	موافق	10
12	يقوم المدير بالتصدي لمصاعب العمل الإداري والمهني.	42	04	04	2.76	0.591	موافق	04
13	يتحمل المدير جميع مسؤولياته المهنية والتنظيمية والقانونية.	41	05	04	2.74	0.5997	موافق	05
14	هناك علاقة هامة ما بين حجم المؤسسة التعليمية ونوع الممارسات الإدارية الممارسة بها.	43	7	00	2.86	0.35	موافق	01

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS 24.

من الجدول تؤكد العينة على التأثير الهام للإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية، حيث تعتقد العينة بأن هناك علاقة هامة ما بين حجم المؤسسة التعليمية ونوع الممارسات الإدارية الممارسة بها بنسبة 86% و بلغ المتوسط الحسابي 2.86 وانحراف بـ 0.35 فقط، في حين جاء السؤال 03 في المرتبة الثانية حيث ترى العينة أن الإدارة المدرسية توفر جواً من تعليمياً مريحاً بمتوسط حسابي بلغ 2.78 وانحراف متوسط بـ 0.545، وهو ما تؤكد نتائج السؤال الثاني حيث توفر الإدارة المدرسية جواً من التفاعل بمتوسط حسابي 2.76 وانحراف 0.517، بينما جاء السؤالين الثاني عشر والثالث عشر في المرتبة الرابعة والخامسة على التوالي، فالعينة تعتقد بأن المدير يقوم بالتصدي لمصاعب العمل الإداري والمهني بمتوسط 2.76 بانحراف معياري 0.591، كما المدير أن يتحمل جميع مسؤولياته المهنية والتنظيمية والقانونية بمتوسط 2.74 بانحراف معياري 0.5997، في حين جاء السؤال الخامس في المرتبة السادسة، حيث ترى العينة بأن الإدارة المدرسية تهتم بتوفير البنية التعليمية

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

المناسبة للمعلم بمتوسط 0.72 وانحراف معياري 0.573، وهو ما يسمح بثمين الجهود المبذولة من قبل المعلمين ورفع معنوياتهم حسب السؤالين الرابع والثامن الذين جاءا في المرتبة السابعة والثامنة على التوالي بمتوسط 2.70 وانحراف 0.58، بينما جاء السؤال السابع في المرتبة التاسعة بمتوسط 2.66 وانحراف 0.577، وبالتالي تعتقد العينة بأن المدرء يتعاملون مع المعلمين بكل تسامح، كما أنهم يشجعون على إبتكار طرق جديدة في العمل المدرسي حسب السؤال الحادي عشر الذي جاء في المرتبة العاشرة بمتوسط 2.66 وانحراف 0.5928، وحرص الإدارة المدرسية على إنجاح العلاقات المهنية بين المعلمين حسب السؤال السادس الذي جاء في المرتبة 11 بمتوسط 2.60 وانحراف 0.699، في حين جاءت الأسئلة 01 و 08 و 09 في المراتب 12 و 13 و 14 على التوالي بمتوسط حسابي بلغ 2.52 و 2.42 و 2.42 وانحراف معياري 0.677، 0.702، 0.81 على التوالي، ومنه تعتقد العينة بضرورة أن يحظى المدرء بثقة المعلمين وإستشارتهم عند إجراء أي تغييرات هامة في المؤسسة التعليمية ومساعدتهم في أداء مهامهم التعليمية.

بتحليل نتائج إختبار الفرضية H_{11} فإنه يتم قبول هذه الفرضية والتي تتجه إلى أن "مستوى الإدارة المدرسية بالمؤسسات التربوية يتميز بالقبول العام، كما أنها تلعب دوراً محورياً في فعالية المؤسسة التربوية والتعليمية"، حيث تشير النتائج بإستخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية إلى عدم وجود فروقات جوهرية ذات دلالة إحصائية هامة بين مفردات العينة حول واقع الإدارة المدرسية في المؤسسات التعليمية من وجهة نظر معلمي المرحلة الإبتدائية قد تعزى لمتغيرات السن، المؤهل العلمي، الخبرة...إلخ.

3- عرض نتائج الفرضية الثانية

وفيما يخص الصعوبات والتحديات التي تواجه المؤسسات التربوية في تطوير الممارسات الإدارية من وجهة نظر معلمي المرحلة الإبتدائية جاءت نتائج الإستبيان بالشكل التالي:-

الجدول (03): معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الإبتدائية

الرقم	العبرة	التكرار			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام	الرتبة
		نعم	أحياناً	لا				
16	يهتم المدير منصبه القيادي والإداري أكثر من وظائفه المهنية.	42	7	01	2,80	0.4517	موافق	02
17	لا يهتم المدير بأداء مهامه.	4	13	33	1,42	0,6418	غير موافق	15
18	يفرض المدير قراراته بطريقة تعسفية.	40	10	00	2,80	0.404	موافق	01
19	لا يهتم بالتشجيع على الحوافز المادية والمعنوية.	20	25	5	2,30	0,6468	موافق	12
20	لا تساعد هيئة التدريس المدير في تحمل مسؤولياته.	33	13	04	2,58	0,6417	موافق	07
21	عدم مشاركة المعلمين في القرارات المدرسية والمهنية.	37	12	01	2,72	0,4965	موافق	03
22	الإنفرد بالمسؤولية وعدم الإيمان بضرورة مشاركة المعلمين.	32	14	04	2,56	0,644	موافق	09
23	لا يحرص المدير على تحقيق رغبات المعلمين.	37	10	03	2,70	0,5803	موافق	04

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

05	موافق	0.5928	2,66	03	14	36	عدم وضوح الأهداف الأساسية والإستراتيجية للمدير .	24
11	موافق	0,7351	2,52	07	10	33	لا يشجع المدير على الأداء الفعال للمعلمين.	25
08	موافق	0,5771	2,56	02	18	30	يتدخل المدير في قرارات المعلم المهنية والإدارية.	26
14	غير موافق	0,7982	1,66	27	13	10	يعرقل المدير السير الحسن لأداء المعلم.	27
06	موافق	0.658	2,66	5	7	38	لا يوفر المدير جواً مهنيّاً تفاعلياً بين المعلمين في غياب العناصر الأساسية للإدارة التربوية والتعليمية كالخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم ومتابعة المستوى التحصيلي للطلاب.	28
13	موافق بتحفظ	0.694	2,26	7	23	20	معظم الخطط المدرسية الإستراتيجية على المدى الطويل ليست واقعية ولا يمكن التفاعل معها ميدانياً.	29
10	موافق	0.734	2,54	07	09	34	يعتبر نقص الخبرة وغياب مخطط للتكوين وتأهيل الموظفين الإداريين بالمؤسسات التعليمية أحد الأسباب الرئيسية وراء تدني فعالية المؤسسات التربوية.	30

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS 24.

من الجدول نلاحظ تأكيد العينة على مشاكل ومعوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية وأثرها على جودة مخرجات المؤسسات التعليمية، جاء كل من السؤالين 18 و 16 في المرتبة الأولى كأهم مشاكل الإدارة المدرسية والمتمثل في فرض قرارات المدراء بطريقة تعسفية و إهتمامهم بمناصبهم القيادية والإدارية أكثر من وظائفهم المهنية الملقاة على عاتقهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.80 وإنحراف معياري 0,404 و 0.4517 على التوالي، ورغم إهتمام المدراء بمصالحهم الإدارية ورتب السلم الإداري إلا أن العينة تعتقد أن هذا لا يؤثر على مدى إهتمام المدراء في أداء وظائفهم ومسؤولياتهم الإدارية وهو تناوله السؤال 17، حيث تؤكد العينة على إهتمام المدراء بأداء وظائفهم الإدارية على أكمل وجه، بلغ المتوسط الحسابي لهذا السؤال 1.42 وإنحراف معياري 0.6408، في حين تجسد المشكل الثاني في عدم مشاركة المعلمين في القرارات المدرسية والمهنية و عدم حرص المدراء على تحقيق رغبات المعلمين من خلال السؤالين 21 و 23، حيث تعتقد العينة أن المدراء لا يشركون المعلمين في مختلف القرارات الإدارية ولا يهتمون برغباتهم وتوجهاتهم التعليمية بمتوسط 2.72 و 2.70 وإنحراف 0.5803 و 0.4965 على التوالي، في حين جاء السؤال 24 في المرتبة الخامسة، والمتمثل في عدم وضوح الأهداف الأساسية والإستراتيجية للمدراء بمتوسط حسابي بلغ 2.66 وإنحراف معياري 0.5928، وهو ما ينعكس سلباً على الجو المهني التفاعلي بين المعلمين في غياب العناصر الأساسية للإدارة التربوية والتعليمية كالخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم ومتابعة المستوى التحصيلي للطلاب في المدارس التربوية، وهو ما يناقشه السؤال 28 الذي بلغ متوسطه الحسابي 2.66 بإنحراف معياري 0.658، في حين إحتل كل من السؤال 20 و 26 و 22 المراتب السابعة والثامنة والتاسعة على التوالي، حيث تعتقد العينة أن هيئة التدريس لا تساعد المدراء في تحمل مسؤولياتهم الإدارية في ظل تدخلاتهم التعسفية في قرارات المعلمين المهنية والإدارية و الإنفراد بالمسؤولية

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

وعدم الإيمان بضرورة مشاركة المعلمين، بلغ المتوسط الحسابي لهذه الأسئلة 2.58 و2.56 وبتباخراف 0.6417 و 0.577 و 0.644 على التوالي، بينما جاء السؤال 30 في المرتبة العاشرة من حيث الإهتمام، حيث يعتبر نقص الخبرة وغياب مخطط للتكوين وتأهيل الموظفين الإداريين بالمؤسسات التعليمية أحد الأسباب الرئيسية وراء تدني فعالية المؤسسات التربوية، وذلك بمتوسط حسابي 2.54 وبتباخراف 0.734، وفي هذا المجال كانت الوزارة قد عقدت العديد من الأيام والبرامج التحسيسية والتكوينية والسياسات التوعوية في مختلف المؤسسات التربوية والمدرسية لتطوير الكفاءات الإدارية بالمؤسسات التربوية، لتحتل كل من الأسئلة 25 و19 و29 و27 المراتب الأخيرة 11؛ 12؛ 13؛ 14 على التوالي بمتوسط حسابي 2.52؛ 2.30؛ 2.26؛ 1.66 وبتباخراف معياري 0.735؛ 0.6468؛ 0.694؛ 0.798 على التوالي، وبالتالي تعتقد العينة بعدم وجود الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع المعلمين على الأداء الفعال في ظل تدني الخطط المدرسية الإستراتيجية على المدى الطويل.

بتحليل نتائج إختبار الفرضية H_{12} فإنه يمكن القبول بصحة هذه الفرضية التي تنص على أن "هناك العديد من المعوقات والتحديات التي تواجه الإدارة المدرسية في تبني الممارسات الإدارية الحديثة"، حيث تشير النتائج بإستخدام المتوسطات وبتباخرافات المعيارية إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية هامة بين مفردات العينة حول أهمية المعوقات والتحديات التي تواجه الإدارة المدرسية في تطوير وتبني الممارسات الإدارية الحديثة من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية قد تعزى لمتغيرات السن، المؤهل العلمي، الخبرة، ... الخ؛

4- نتائج إختبار الفرضيات بإستخدام برنامج SPSS 24

يتم في الجزء من البحث دراسة صحة الفرضيات بإستخدام إختبارات العينة الأحادية (One Sample Test)، حيث قانون القيمة الجدولية (T) كالآتي:-

$$S_T (N-K-1) = 02.015$$

$$1-\alpha = 1-0.05 = 0.95$$

في حين يعطى قانون إحصائية الإختبار (T_C) :-

$$T_C = \frac{\bar{X} - \mu}{S \div \sqrt{N}}$$

حيث: \bar{X} : المتوسط الحسابي للمتغير محل الدراسة؛ μ : المتوسط الفرضي للمجتمع؛

S : التباخراف المعياري للعينة؛ n : حجم العينة.

و يكون شرط الإختبار لقبول أو نفي صحة الفرضيات بالشكل التالي:-

شرط الإختبار: القيمة الإحصائية للإختبار (T_C) أكبر تماماً من القيمة الجدولية (T) ← رفض الفرضية H_0 .

وبعبارة أخرى:-

شرط الإختبار: $(T_C) \notin [-02.015 - 02.015]$ ← قبول الفرضية البديلة H_1 .

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

كما يمكن للتحقق من النتيجة استخدام مستوى الدلالة P-value بالمقارنة مع α معامل الخطأ α = 0.05) كما يلي:-

شرط الإختبار: مستوى الدلالة (P-VALUE) أكبر تماماً من معامل الخطأ α ← قبول الفرضية H_0 .

ومنه تعطى نتائج الإختبارات الإحصائية ملخصة في الجدول التالي:-

الجدول (04): نتائج إختبار الفرضيات باستخدام إختبار العينة الأحادية (One Sample Test)

القرار الإحصائي	معامل الخطأ	مستوى الدلالة	إحصائية الإختبار T		الفرضيات
			القيمة الجدولية لـ T	تقدير إحصائية الإختبار T_C^*	
قبول الفرضية البديلة H_1	0.05	0.00	02.015	17.953	الفرضية رقم (01)
قبول الفرضية البديلة H_1				25.60	الفرضية رقم (02)
قبول الفرضية البديلة H_1	0.05	0.00	02.015	19.4176	الفرضية رقم (03)

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS 24.

من خلال تحليل نتائج إختبار الفرضيات باستخدام العينات الأحادية فإنه يمكن الإقرار بصحة الفرضية المشاركة في الدراسة والتي تذهب إلى أن "الإدارة المدرسية تساهم بدور محوري وفعال في تحسين تسيير إدارة المؤسسات التربوية من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية مما ينعكس إيجاباً على فعاليتها وجودة مخرجاتها حالياً ومستقبلاً"، حيث يمكن إستغلال المقومات والمتطلبات والآليات المقترحة في تجاوز المعوقات والصعوبات على ضوء التجارب العربية والدولية.

*- تقدر إحصائية الإختبار T_C لكل فرضية بناءً على المتوسط الحسابي لمجموع القيم T لأسئلة كل محور مقسوماً على عددها.

خلاصة الفصل الرابع:-

- في دراسة تقييم دور الإدارة المدرسية في تسيير المؤسسة التربوية توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-
- تبقى الإدارة المدرسية تواجه العديد من المعوقات والتحديات لأجل تطوير وتبني الممارسات الإدارية الحديثة، والتي تشمل أساساً: غياب العناصر الإستراتيجية للإدارة التربوية والتعليمية كالخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم الفعال؛ نقص الخبرة وغياب مخطط للتكوين وتأهيل الموظفين الإداريين؛ التسيير وهيكلية إدارية غير ملائمة للمؤسسات التربوية؛
 - هناك العديد من المقومات والآليات والحلول المقترحة لتجاوز هذه المعوقات، على سبيل المثال:-
 - ينبغي إجراء فترات التكوين والتقييم والتقويم المستمر لأعضاء الهيئات الإدارية من الموظفين والمدراء في مختلف المؤسسات التربوية وفي مختلف المجالات ذات العلاقة بالوظائف الإدارية؛
 - ضرورة وضع إختبارات مقننة لقياس قدرة الكوادر الإدارية مبنية وفق الظروف المحلية والبيئة لتكون أكثر مصداقية وملائمة لقياس الجوانب التي وضعت من أجلها.
 - رفع الوعي الإداري من خلال مختلف قنوات الإعلام بمسؤوليات المدراء والمعلمين داخل وخارج المؤسسة التربوية والتعليمية إتجاه مختلف الأطراف وحث القيم الإيجابية لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية، وتأسيس علاقات الشراكة مع مختلف المتعاملين والهيئات المالية والحكومية؛
 - إصلاح نظم الرقابة والمساءلة وتبني الحوكمة الإدارية والشفافية مطلب ضروري لتعزيز السلوكات الأخلاقية والإدارية في المؤسسات التربوية.

الخاتمة

إن محاولة تحقيق الهدف الأسمى للمؤسسة التربوية المتمثل في الوصول إلى مجتمع المعرفة وإيجاد أفراد يساهمون في بقاء وتنمية المجتمع وإصلاحه لا يمكن تحقيقه إلا من خلال إصلاح وتبني المؤسسات التربوية والتعليمية للممارسات الإدارية الحديثة، لذا إهتمت المؤسسات والوزارات التعليمية المعاصرة بالممارسات الإدارية الحديثة التي تؤخذ بعين الإعتبار طاقات الأفراد ومؤهلاتهم ونوعية قدراتهم وسرعة تعلمهم في إعداد البرامج التعليمية وإختيار وسائل الإتصال بإعتبارهم محور العملية التعليمية، وإصلاح الهياكل التعليمية والوسائل والمناهج والمقررات الدراسية وطرق التدريس والتقييم والتقويم وغيرها، وهو ما يقتضي أيضاً ضرورة وضع إستراتيجية ملائمة لبناء هادفة طويلة المدى يأخذ فيها تطوير الممارسات الإدارية موقع الصدارة في ظل السياسات الحكومية البناءة.

في هذا السياق جاءت الدراسة للبحث في الممارسة المدرسية لمدرء المدارس من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية، وإختبار مدى فعالية ونجاعة الممارسات الإدارية في تسيير المؤسسات التربوية من خلال التعرف على الأدوار والوظائف الإدارية والفنية لمديري المدارس التي يزاولونها في مدارسهم ودرجة أهمية ما يقومون به من أعمال وأهم المشكلات التي تواجههم وما تحتاجه من حلول من وجهة نظرهم وتحديد الأهمية النسبية لتلك الأدوار والمهام من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية.

من أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ومقترحات ما يلي:-

- يعتبر تطوير الممارسات الإدارية مدخلاً تيسيراً حديثاً لتحقيق أهداف التعليم وجودة تربوية مضاعفة بواسطة طرق بيداغوجية جديدة لتمير المعلومة بأيسر الطرق وأقل تكلفة وجهد؛
- ضرورة وضع توضيح دقيق ومحدد لمهام ووظائف الإدارة التربوية ودورها في تطوير العملية التعليمية ووضع أسس علمية دقيقة لإختيار وإعداد وتدريب منسوبي الإدارة المدرسية، بحيث تبنى هذه الأسس في ضوء تحليل الإدارة المدرسية ومهامها، وإعادة النظر في تحديد إختصاصات الإدارة التربوية للتخلص من تدخل الإختصاصات، وتدعيم اللامركزية والتوسع فيها لتكوين قيادات تربوية قادرة على إتخاذ القرارات والتخطيط والتنفيذ؛
- تبقى العوامل المؤسسية تلعب دوراً هاماً في نشأة وتطور الممارسات الإدارية في المؤسسات التربوية، وفي هذا السياق يمكن تفعيل العوامل المؤسسية لأغراض تطوير في تطور الممارسات الإدارية بإجراء الإصلاحات والتغييرات المناسبة في البنية المؤسسية الهيكلية، حيث يمكن إعتبار إصلاح البيئة المؤسسية جزء من برنامج الإصلاح الهيكلي للقطاع التربوي؛
- هناك العديد من الصعوبات والمعوقات والتحديات التي تواجهها المؤسسات التربوية في تطوير وتبني الممارسات الإدارية الحديثة والتي تشمل أساساً:-

الخاتمة

- غياب العناصر الإستراتيجية للإدارة التربوية والتعليمية كالتخطيط والتنظيم والتقييم الفعال؛
 - نقص الخبرة وغياب مخطط للتكوين وتأهيل الموظفين الإداريين؛
 - التسيير وهيكلية إدارية غير ملائمة للمؤسسات التربوية؛
- هناك العديد من المقومات والآليات والحلول المقترحة لتجاوز هذه المعوقات، على سبيل المثال:-
- ينبغي إجراء فترات التكوين والتقييم والتقييم المستمر لأعضاء الهيئات الإدارية من الموظفين والمدراء في مختلف المؤسسات التربوية وفي مختلف المجالات ذات العلاقة بالوظائف الإدارية؛
 - ضرورة وضع إختبارات مقننة لقياس قدرة الكوادر الإدارية مبنية وفق الظروف المحلية والبيئة لتكون أكثر مصداقية وملائمة لقياس الجوانب التي وضعت من أجلها.
 - رفع الوعي الإداري من خلال مختلف قنوات الإعلام بمسؤوليات المدراء والمعلمين داخل وخارج المؤسسة التربوية والتعليمية إتجاه مختلف الأطراف وحث القيم الإيجابية لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية، وتأسيس علاقات الشراكة مع مختلف المتعاملين والهيئات المالية والحكومية؛
- ضرورة تخلص الإدارة التعليمية من جمود القوانين وعقم الروتين وذلك بإحداث تغيير جذري في الفكر التشريعي التربوي، والأخذ بوجهات نظر المديرين والمدرسين لمراحل التعليم المختلفة عند وضع الأنظمة التي تخص العمل المدرسي حتى يمكن الرفع من فعاليتها وتحقيقها للأهداف التنموية المطلوبة، و وضع برامج ومقررات متخصصة في معاهد وكليات وإعداد المعلمين لإعداد وتدريب القادة التربويين بهدف إسناد وظيفة مدير المدرسة أو الإدارة التعليمية إليهم مستقبلاً؛
- ضرورة عقد ندوات لمديري المدارس بالمناطق التعليمية لبحث المشاكل والعقبات التي تواجههم لتدعيم الإيجابيات والحد من السلبيات في العمل الإداري بالمدارس ودعوة المتخصصين لإلقاء بعض المحاضرات وتقديم بعض البحوث والدراسات في الإدارة المدرسية بهدف تنمية وتطوير مسيرة العمل التربوي.

قائمة المراجع

1- باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1- جودت عزة عطوي، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الثقافة، ط 01، عمان، الأردن، 2014 م.
- 2- حافظ فرج أحمد، مُجد صبري حافظ، إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة، عالم الكتب، 2003 م.
- 3- صلاح عبد الحميد مصطفى، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الحديث، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر، 2002 م.
- 4- فؤاد العجز، عطية مُجد العمري، الإدارة المدرسية والتعددية الثقافية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002 م.

ثانياً: رسائل ومذكرات الماجستير

- 5- العايب نورة، متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكاليات في تسيير مؤسساتهم التربوية، مذكرة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة ميله، 2008 م.
- 6- حاتم عبد الله شحادة، واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، قسم إدارة تربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، 2008 م.
- 7- نايف نافع الحربي، مستوى الممارسات الإدارية للقادة التربويين من وجهة نظر المعلمين في إدارة السراج المنير في دولة الكويت من منظور القيادة التحويلية، رسالة ماجستير، قسم الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2011 م.

ثالثاً: مطبوعات جامعية

- 8- بواب رضوان، محاضرات في مقياس الإدارة التربوية والمدرسية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة جيجل، 2015 م.

رابعاً: المجلات العلمية

- 9- آمنة ياسين، الممارسات التربوية داخل الصف ومدى صحتها في ضوء المبادئ التربوية، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 05، العدد 01، 2017 م، ص 375-387.

قائمة المراجع

- 10- خالد بن سليمان الصالحي، دور قائد المدرسة في تطوير الأساليب التربوية لذوي الإعاقة العقلية من وجهة نظر المعلمين بمنطقة القصيم، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد 05، جزء 02، 2017 م، ص 123-155.
- 11- سعدي طارق، لعربي سارة، واقع الممارسات الإدارية الحديثة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 03، العدد 01، 2019 م، ص 201-210.
- 12- سميرة بولقدا، الإنثروبولوجيا التربوية وقضايا المؤسسات المدرسية، مجلة أنثروبولوجية الأديان، العدد 20، 2018 م، ص 180-200.
- 13- شاري بلقاسم، قاسمي أحمد توفيق، مشروع المؤسسة ودوره في تفعيل مشاركة الأساتذة في إدارة المؤسسة التربوية - دراسة ميدانية لثانويات مدينة الجلفة -، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، المجلد 09، العدد 01، 2018 م، ص 8-25.
- 14- عبد الحميد عبدوني، صباح ساعد، سليمة سايجي، الضغوط المهنية وعلاقتها بالصحة النفسية لدى مديري المؤسسات التربوية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد 8، العدد 25، 2013 م، ص 525-540.
- 15- عبد الناصر عز الدين الجهاني، الممارسات القيادية (الإدارية والفنية) لمديري المدارس، مجلة الحكمة للدراسات التربوية و النفسية، المجلد 01، العدد 2، 2013 م، ص 82-94.
- 16- قمبر عبد الرؤوف، رقي نذيرة، دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 2، العدد 2، 2017 م، ص 6-24.
- 17- مُجدي فوزية، أبرز المشكلات التربوية في المؤسسات التربوية، مجلة مقاربات، المجلد 05، العدد 03، 2019 م، ص 249-266.
- 18- محمود أحمد أبوسمرة، أماني عدنان هوش، جمال رضا حلاوة، الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في فلسطين كما يراها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 15، العدد 01، 2014 م، ص 274-304.
- 19- وداد عبد السميع إسماعيل نور الدين، درجة إسهام المشرفة التربوية بالتعليم العام في تحسين الممارسات التعليمية من وجهة نظر معلمات العلوم بمدينة جدة، مجلة دراسات في علوم التربية، العدد 01، 2016 م، ص 211-242.

1 - Les Revues

20- Aaron Paul M. Pineda, **Total Quality Management in Educational Institutions: Influences on Customer Satisfaction**, Asian Journal of Management Sciences and Education, Vol 2, N° 3, 2013, pp 31-46.

21- Ariza-Ruiz, R.F, Rojas-Berrio, S.P, Robayo-Pinzon, O. J, (2017), **Comparison of commercial management practices in higher education institutions based on the differences between the marketing and admissions managers and the students in the process of choosing a professional career perception**, Revista Libre Empresa, Vol 14, n°2, pp 13-31, cite : <http://dx.doi.org/10.18041/libemp.2017.v14n2.28201>.

22- Awanis Ku Ishak, Bidayatul Akmal Mustafa Kamil, **Succession Planning at Higher Education Institutions: Leadership Style, Career Development and Knowledge Management Practices as its Predictors**, International Review of Management and Marketing, Vol 6, n° 7, 2016, pp 214-220.

23- Jose Miguel Baptista Nunes, Saima Kanwal, Muhammad Arif, **Knowledge Management Practices in Higher Education Institutions: a Systematic Literature Review**, cite : <http://library.ifla.org/1716/1/230-nunes-en.pdf>, Review Date: 08/08/2019, p 01 - 16.

24- Norman Rudhumbu, **Implementation of Talent Management Strategies in Higher Education: Evidence from Botswana**, International Journal of Higher Education Management (IJHEM), Vol 1, n° 1, 2014, p 86-99.

25- Patel Tushar R & A.N. Patil, **Review of Knowledge Management in Higher Education Institute**, International Journal of Research and Analytical Reviews, Vol 6, n° 1, 2019, pp 341-345.

26- Raed A.S. Abu Teir & Ren-Qian Zhang, **The current Practices of Human Resource Management in Higher Education institutions in Palestine**, Journal of Human Resources Management and Labor Studies, Vol 4, N° 1, 2016, pp 65-83.

27- Shobha.A. Menon, **HRM in Higher Education: The Need of the Hour**, IOSR Journal of Research & Method in Education, Vol 5, N° 6, 2015, PP 12-14.

28- V. Kumaravel & P. Vikkraman, **Assessment of Knowledge Management Practices in Higher Educational Institutions in India :A Structural Equation Modeling Approach**, Int J Edu Sci, Vol 20, n° (1-3), 2018, pp 120-136.

الملاحق



الملحق رقم (01): الإمتحان

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عمار ثليجي - الأغواط -

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

تخصص: إرشاد وتوجيه

قسم العلوم الإنسانية

إمتحان في إطار التحضير لإعداد مذكرة ماستر

السادة الأفاضل، تحية طيبة و بعد:-

في إطار التحضير لمذكرة الماستر بعنوان: " الإدارة المدرسية لمدرء المدارس من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية"، والتي نحاول من خلالها دراسة واقع الممارسات الإدارية بالمؤسسات التربوية وأهم المشاكل الميدانية تعاني منها في مجال الإدارة والتسيير وإمكانية تطوير هذه الممارسات من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية وقدرة مؤسسات هذا القطاع على تطبيق الممارسات الإدارية الحديثة وبالتالي محاولة تحسين الممارسات الإدارية في هذا القطاع.

و لهذا يسعدنا مشاركتكم في إثراء هذا الموضوع من خلال تفضلكم بالإجابة على جملة الأسئلة الملحقة بهذه الإستمارة.

و في الأخير تقبلوا منا فائق الإحترام و التقدير و شكراً.

عائشة بـ_____اي

ملاحظات أساسية:-

- * نجاح الدراسة مرهون بدقة إجابة السادة المبحوثين لذا يرجى إعتقاد الدقة في إختيار الإجابة المعبرة عن قناعتك؛
- * الإجابة على كل فقرة من فقرات الإمتحان وفق مدرج الإجابة تكون بوضع علامة مميزة مثل X؛
- * المعلومات الواردة تستخدم حصراً لأغراض البحث العلمي؛
- * الباحث مستعد للإجابة عن أية تساؤلات أخرى مرتبطة بالدراسة.

المحور الأول: المعطيات والبيانات الأولية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 25 سنة من 25 إلى 40 سنة من 40 إلى 60 سنة
3. المستوى العلمي: ليسانس ماستر ماجستير دكتوراه
4. الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: تقييم دور ومهام الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية

الرقم	العبارة	نعم	أحياناً	لا
01	تساعدك الإدارة المدرسية في أداء مهامك			
02	توفر الإدارة المدرسية جواً من التفاعل			
03	توفر الإدارة المدرسية جواً من تعليمياً مريحاً			
04	تثمن الإدارة المدرسية جهودك المبذولة			
05	تهتم الإدارة المدرسية بتوفير البنية التعليمية المناسبة للمعلم			
06	تحرص الإدارة المدرسية على إنجاح العلاقات المهنية بين المعلمين			
07	يتعامل المدير مع المعلمين بكل تسامح			
08	يحظى مديرك بالثقة			
09	يستشيرك المدير من أجل أي تغيير			
10	سلوك المدير يرفع من معنوياتنا			
11	يشجع المدير على إبتكار طرق جديدة في العمل المدرسي			
12	يقوم المدير بالتصدي لمصاعب العمل الإداري والمهني			
13	يتحمل المدير جميع مسؤولياته المهنية والتنظيمية والقانونية			
14	هناك علاقة هامة ما بين حجم المؤسسة التعليمية ونوع الممارسات الإدارية الممارسة بها.			

15- كيف تقيم الممارسة الإدارية في المؤسسات التربوية:-

1. جيدة: 2. مقبولة: 3. ضعيفة:

المحور الثالث: معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية

الرقم	العبارة	نعم	أحياناً	لا
16	يهتم المدير منصبه القيادي والإداري أكثر من وظائفه المهنية			
17	لا يتم المدير بأداء مهامه			
18	يفرض المدير قراراته بطريقة تعسفية			
19	لا يهتم بالتشجيع على الحوافز المادية والمعنوية			
20	لا تساعد هيئة التدريس المدير في تحمل مسؤولياته			
21	عدم مشاركة المعلمين في القرارات المدرسية والمهنية			
22	الإنفراد بالمسؤولية وعدم الإيمان بضرورة مشاركة المعلمين			

			لا يحرص المدير على تحقيق رغبات المعلمين	23
			عدم وضوح الأهداف الأساسية والإستراتيجية للمدير	24
			لا يشجع المدير على الأداء الفعال للمعلمين	25
			يتدخل المدير في قرارات المعلم المهنية والإدارية	26
			يعقل المدير السير الحسن لأداء المعلم	27
			لا يوفر المدير جواً مهنيّاً تفاعليّاً بين المعلمين في غياب العناصر الأساسية للإدارة التربوية والتعليمية كالتخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم ومتابعة المستوى التحصيلي للطلاب.	28
			معظم الخطط المدرسية الإستراتيجية على المدى الطويل ليست واقعية ولا يمكن التفاعل معها ميدانياً.	29
			يعتبر نقص الخبرة وغياب مخطط للتكوين وتأهيل الموظفين الإداريين بالمؤسسات التعليمية أحد الأسباب الرئيسية وراء تدني فعالية المؤسسات التربوية في الجزائر.	30

و في الأخير نشكر لكم حسن تعاونكم و شكراً.

الأغواط في: 2019/08/05 م.

أهم الملاحظات و الإقتراحات

الملاحظات:-

- 1.....
- 2.....

المقترحات:-

- 1.....
- 2.....

الفهرس

محتويات البحث

الصفحة	
أ	الإهداء
ب	كلمة شكر و عرفان
ج	الملخص بالعربية
د	الملخص باللغة الأجنبية
هـ	قائمة المحتويات
و	قائمة الأشكال
و	قائمة الجداول
VII	قائمة الملاحق

الفصل الأول: مقدمة الدراسة

03	1. تساؤلات الدراسة
03	2. فرضيات الدراسة
03	3. أهمية الدراسة
03	4. أهداف الدراسة
04	5. أسباب الدراسة
04	6. المفاهيم الإجرائية
04	7. الدراسات السابقة
05	1.7 الدراسات العربية
07	2.7 الدراسات الأجنبية
09	3.7 تعقيب على الدراسات

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

11	تمهيد
12	1- مفاهيم ومكونات الإدارة التربوية
12	1-1 بحث في المفاهيم: تطبيق مفهوم الإدارة في ميدان التربية والتعليم
14	2-1 خصائص الإدارة المدرسية
15	3-1 أهداف الإدارة المدرسية
15	1-3-1 الأهداف النظامية والتنظيمية

15	2-3-1 الأهداف الإجتماعية والثقافية والتربوية
16	3-3-1 الأهداف الإقتصادية
16	4-3-1 الأهداف الدينية والتنموية
16	4-1 العوامل المؤثرة على الإدارة المدرسية
16	1-4-1 العوامل الإجتماعية والثقافية
16	2-4-1 العوامل الجغرافية والإقتصادية
17	3-4-1 العوامل السياسية والقانونية
18	2- وظائف الإدارة المدرسية ومكوناتها التشغيلية
18	1-2 وظائف الإدارة المدرسية
18	1-1-2 التخطيط
19	2-1-2 التنظيم و التنسيق
20	3-1-2 الإشراف و المتابعة
21	4-1-2 التقييم
21	5-1-2 التطوير
22	2-2 مكونات الإدارة المدرسية
22	1-2-2 مدخلات الإدارة المدرسية
22	2-2-2 العمليات التشغيلية
22	3-2-2 مخرجات الإدارة المدرسية
23	4-2-2 التغذية العكسية
23	3- النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية
23	1-3 نظرية الإدارة كعملية إجتماعية
23	1-1-3 نموذج جيتزلز Getzels
24	2-1-3 نموذج جوبا Guba للإدارة كعملية إجتماعية
24	3-1-3 نظرية تالكوت بارسونز T.Parsons
25	2-3 نظرية الإدارة كعلاقات إنسانية Leadership Theory
25	3-3 نظرية الإدارة كعملية إتخاذ قرار Decision Making Theory
26	4-3 نظرية المنظمات Organization Theory
26	5-3 نظرية الإدارة كوظائف ومكونات
27	6-3 نظرية القيادة Leadership Theory

27	7-3 نظرية الدور Role Theory
27	8-3 نظرية الأبعاد الثلاثة
28	9-3 نظرية النظم System Theory
28	10-3 نظرية تصنيف الحاجات لماسلو Maslow
29	11-3 نظرية الاحتمالات أو الطوارئ
29	12-3 نظرية التبادل في تقرير القيادة لهومان Homan
29	13-3 نظرية البعدين في القيادة
29	4- مظاهر سوء الإدارة المدرسية وسياقات الإرتقاء بها
29	4-1 مظاهر سوء الإدارة المدرسية
30	4-2 سياقات الإرتقاء بالإدارة المدرسية في إطار البرامج الإصلاحية والحوكمة المؤسسية
31	4-3 رهانات الإدارة التربوية في سياق البرامج الإصلاحية والحوكمة المؤسسية
31	4-4 خطة الإرتقاء بالإدارة التربوية في سياق البرامج الإصلاحية والحوكمة المؤسسية
33	4-5 الشراكة كآلية من آليات تطوير المؤسسة التربوية
36	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية
38	تمهيد
39	1- المنهج العلمي المتبع في الدراسة
39	2- التذكير بالفرضيات
39	3- حدود الدراسة الميدانية
40	4- عينة الدراسة
40	5- أداة الدراسة
40	5-1 وصف الإستبيان
40	5-2 صياغة الإستبيان و تحكيمه
40	5-3 هيكل الإستبيان
41	6- الخصائص السيكمترية للأداة
41	6-1 الثبات
42	6-2 الصدق
42	7- الأساليب الإحصائية
43	خلاصة الفصل الثالث

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشة الفرضيات

45	تمهيد
45	1- تحليل الخصائص الوصفية و المهنية لعينة الدراسة
46	2- عرض نتائج الفرضية الأولى
47	3- عرض نتاج الفرضية الثانية
49	4- نتائج إختبار الفرضيات بإستخدام برنامج SPSS 24
51	خلاصة الفصل الرابع
53	الخاتمة
56	قائمة المراجع والمصادر
60	الملاحق
64	الفهرس