



التخصص: علم اجتماع التربية

العنوان: تأثير أعضاء الإدارة المدرسية على الأداء التربوي للأساتذة - المرحلة المتوسطة -

دراسة ميدانية ب: متوسطة بوقرن محمد و متوسطة ملايم محمد - تبسة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر " ل.م.د "

دفعلة: 2018

إشراف الأستاذ:

إسماعيل ميهوبي

إعداد الطالبة:

مناصيرية نوال

لجنة المناقشة :

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الصفة

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قوله تعالى :

(وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ
وَالْمُؤْمِنُونَ) .

صدق الله العظيم

(سورة التوبة الآية : 105)

إذن بالطبع

أنا الموقع أسفله الأستاذ(ة): د. اسماعيل ميجوبي

المشرف على مذكرة تخرج الليسانس / ماستر المعنونة ب:

تأثير أعضاء الإدارة المدرسية على الأداء التربوي للأساتذة للمرحلة المتوسطة

تخصص: علم الاجتماع التربوي

من إعداد الطالب (ة): مناصرة نوال

أشهد بان المذكرة تستوفي كل الشروط العلمية والمنهجية والقانونية التي تؤهلها أن
تصبح قابلة للمناقشة، وعليه امضي هذا الإقرار والإذن بالطبع

في: 04/04/2018

إمضاء الأستاذ المشرف

د. اسماعيل ميجوبي



ملحق القرار رقم: 933 المؤرخ في: 28 جويلية 2016

الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

مؤسسة التعليم العالي:

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

أنا الممضي أدناه،

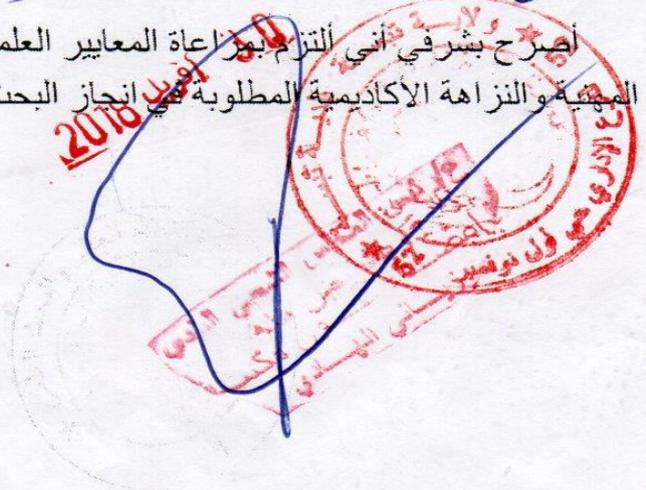
السيد: مهاجر بن سويل الصفة: طالب، أستاذ باحث، باحث دائم: طالب
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 93164 والصادرة بتاريخ: 2009/01/28
المسجل بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
و المكلف بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج ، مذكرة ماستر ، مذكرة ماجستير ، أطروحة
دكتوراه)، عنوانها: تأثير أعضاء الإدارة المدرسية على الأداء
المتربوي للأستاذة المرحلة بمستوى

أصرح بشرفي أنني التزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات
المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2018/6/13

امضاء المعني





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

مدير التربية
إلى
السيد : مدير متوسطة ملايم محمد
تبسة*

مديرية التربية لولاية تبسة
مصلحة التكوين والتفتيش
مكتب التكوين
الرقم: 01/م.ت.ت/2018

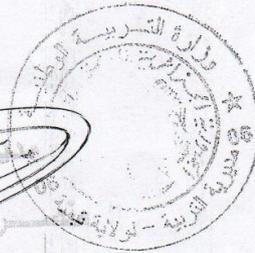
الموضوع: إستقبال طالب (ة) متربص (ة)

المرجع: مراسلة جامعة العربي التبسي - تبسة - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع رقم: 228 دون تاريخ.

عملا بما جاء في المرجع المذكور أعلاه،
يشرفني أن أطلب منكم السماح للطالب (ة): مناصرية نوال
بالتربص الميداني داخل مؤسستكم في الفترة الممتدة
من 2018/02/20 إلى غاية نهاية التربص مع إحترام
القوانين الداخلية للمؤسسة .

تبسة في: 2018/02/20

مدير التربية



شكر و تقدير :

الحمد لله العلي القدير الذي أعانني على إتمام هذا البحث ، أتقدم بجزيل الشكر و العرفان الخالص إلى أستاذي المشرف " د. إسماعيل ميهوبي " . الذي أعانني في إعداد هذه المذكرة ، و لم يبخل علي بتوجيهاته و نصائحه القيمة و إرشاداته المميزة و الصائبة ، و نشكره لصبره و دعمه لجميع الطلبة دون استثناء ، و له كل الشكر و الاحترام ، نتمنى له التوفيق في مشاريعه المستقبلية .

كما أتوجه بالشكر العميق إلى السادة الأساتذة أعضاء اللجنة بتشريفهم بقبول مناقشة مذكرتنا، و لا أنسى الأستاذ " د. براك خضرة " لوقوفها معي عندما مررت بمواقف صعبة ، لهم الشكر و الاحترام.

- اشكر والديا الذي بسببهم وصلت إلى هذه المرحلة رحمهم الله ، فاللهم ارحمهم و اجعل قبرهم روضة من رياض الجنة .
- كما اشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد في انجاز هذه المذكرة و لو بكلمة طيبة .

إهداء

الهي لا تطيب إلا بشرك ، و لا يطيب النهار إلا بطاعتك و لا تطيب اللحظات إلا بذكرك و لا تطيب الآخرة إلا بعفوك و لا تطيب الجنة إلا برويتك الله جل جلاله .

إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة و نصح الأمة إلى بني الرحمة و نور العالمين " سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم "

إلى ملاكي في الحياة ... إلى معنى الحب و معنى الحنان ... إلى بسملة الحياة و سر الوجود ، بها كبرت و عليها اعتمدت إلى من كان دعائها سر نجاحي ، و حنانها بلسم جراحي ، إلى أغلى الحبيبة التي يفيض حنانها عليا ، علمتني أن الشمعة لا تحترق لتذوب بل تذوب لتتوهج ، إلى من كفت دموعي ، و ضمدت جراحي و تألمت من اجلي و فرحت لأفراحي و سهرت لأجلي و عانت و فعلت الكثير من اجلنا و هي أعطتني القوة لإكمال مشواري الدراسي ، رحمك الله يا أغلى ما املك ، اللهم اجعل قبرها روضة من رياض الجنة واجعلها من أهلها .

إلى أبي الغالي اليوم ليست ككل يوم مر على فراقك 20 سنة و هذه الكلمات إلى روح من كان له الفضل بعد الله تعالى في وجودي، رحم الله من لم أجد له مثيلا في روعة الأبوة ، رحمك الله يا خير الرجال .

يا أغلى والدايا ، كلما نظرت إلى السماء ... أتمتم في داخلي متى يعود المسافرون ! هل حقا مات والديا؟ ماذا سأذكر ؟ و كيف سأنسى ؟ كم أتمنى الرجوع إلى الوراء ، لأيام كانت الابتسامة نابغة من القلب مرسومة على وجه ابنتكم فعلت ما بوسعي للوصول إلى هذه المرحلة و إسعادكم حتى بعد مماتكم و هذا كله يرجع لرضايتم عليا : رحمكم الله ، أحبكم ، " ابنتكم نوال " .

إلى عانتي الكريمة التي رسمت لي مستقبلي بالأمل و الثقة و الرضا ، أتمنى لأخي "حسين " أن يوفقه الله في عمله و يحميه ، و لأختي " سهيلة " نيل شهادة البكالوريا و أن تسير في مساري و تتجاوز كل العقبات لنيل الشهادات .

إلى عائلة زوجي "رمزي " و أمي " جميلة " و أبي " السبتي " و الأخت " لمياء " و ابنتها " نيهاد " ، و أخي " احمد " ، و خالي " عباس " ، لهم جزيل الشكر حفظهم الله و أطال في أعمارهم .

إلى الأخت " رزايقية آمال " و عائلتها ، و الأخ " دلول نجم الدين " مدير الإقامة الجامعية " مكاحلية إبراهيم " ، اهدي لهم كل تحياتي واحتراماتي و اشكرهم على وقوفهم كسند لي ماديا و معنويا ، متمنية لهم كل التوفيق و النجاح في حياتهم العلمية و العملية .

إلى صديقاتي " شادية " ، " مروى " ، " خولة " ، " ليلي " لهم كل الشكر و الاحترام و بالتوفيق في حياتكم العلمية ، و العملية ، لأنهم كانوا كل واحدة بمثابة أختالي .

- كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدتني و وقفت بجانبني متمنية لهم التوفيق في حياتهم .

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
59-58	يوضح الهدف الظاهري للاستبيان	جدول رقم 01
65	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	جدول رقم 02
66	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	جدول رقم 03
67	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوضعية الإدارية	جدول رقم 04
68	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	جدول رقم 05
69	يوضح مراعاة المدير ظروف الأساتذة	جدول رقم 06
69	يوضح مشاركة المدير أو نائبه الأساتذة في اتخاذ قراراته	جدول رقم 07
70	يوضح تعديل المدير أو نائبه في توزيع المهام بين الأساتذة	جدول رقم 08
71	يوضح تجنب مدير المدرسة أو نائبه التفرقة في المعاملة بين أستاذ و آخر	جدول رقم 09
71	يوضح عقد المدير أو نائبه لقاءات مفتوحة مع الأساتذة لمناقشة شؤون مدرسية	جدول رقم 10
72	يوضح مساهمة نائب المدير في رفع الأداء التربوي للمؤسسة من خلال التنسيق البيداغوجي بين أعضاء الجماعة التربوية .	جدول رقم 11
73	يوضح مساهمة مستشار التربية في ضبط سلوك الغير مرغوب فيه للتلميذ تجاه الأستاذ .	جدول رقم 12
74	يوضح علاقة احترام متبادل و تنسيق بين أعضاء الإدارة المدرسية و الأساتذة .	جدول رقم 13
75	يوضح الضغط الذي يفرضه المدير و نائبه يؤثر على الأداء التربوي للأساتذة .	جدول رقم 14
76	يوضح تأثير زيارة المدير للأقسام على الأداء التربوي للأساتذة .	جدول رقم 15
76	يوضح اهتمام المدير أو نائبه بالجانب الإداري و ترك الجانب التربوي و الاجتماعي يؤثر على أداء الأساتذة	جدول رقم 16
77	يوضح غياب عضو من أعضاء الإدارة المدرسية يؤثر على الأداء التربوي للأساتذة .	جدول رقم 17
78	يوضح إعلام أعضاء الإدارة المدرسية عندما تريد اتخاذ القرارات المعينة .	جدول رقم 18
79	يوضح في حالة الإجابة بنعم عن إعلام أعضاء الإدارة المدرسية عندما تريد اتخاذ قرارات معينة يتم ذلك عن عدة احتمالات .	جدول رقم 19
80	يوضح تطبيق الإدارة قراراتها مع الأساتذة .	جدول رقم 20
81	يوضح تصرف الأساتذة في حالة عدم تقبل الإدارة لحل مشاكلها .	جدول رقم 21
82	يوضح الجهات التي يرغب الأستاذ الاتصال بهم أكثر .	جدول رقم 22

مقدم

ة

مقدمة :

تعتبر التربية من أهم الوسائل التي تستعين بها كافة الدول في حل قضاياها الاجتماعية والاقتصادية لتحقيق الرفاهية والتقدم كما أنها تمثل الإطار الذي ترسمه الشعوب في تحديد الهوية الوطنية والمحافظة عليها وكذلك التفكير في المستقبل بهدف النمو والرقي الحضاري و المدرسة هي من أهم المؤسسات الاجتماعية التي تقوم بوظيفة التربية ، حيث أنها تقوم بتوفير قسط وافر من المعلومات ، والمعطيات للمتعلم كما أنها أصبحت لا تكتفي بذلك بل تقوم أيضا على تقديم وظيفة التربية قبل التعليم بهدف تكوين تلميذ ذو شخصية سليمة ومتكاملة إضافة إلى التعليم والتفكير الهادف والتفاعل الاجتماعي الإيجابي داخل الوسط المدرسي وخارجه ، ومما لا شك فيه أن للتنظيم المدرسي والتربوي إدارة خاصة تقوم على ذلك حيث تقوم بوظيفتها وهي أيضا تعني بالنواحي الفنية وبكل ما يتصل بالتلاميذ وبأعضاء هيئة التدريس في المدرسة وبالمناهج وطرق التدريس والنشاط المدرسي ، وتنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي ولذلك أصبحت الإدارة المدرسية الواعية تهدف إلى تحسين العملية التعليمية التربوية والارتقاء بمستوى الأداء ومنه هنا أصبحوا أعضاء الإدارة المدرسية لديهم علاقة وطيدة بالأساتذة ولديهم عملية تأثير على مستوى أدائهم التربوي ، ومن هذا المنطلق اعتمدت الدراسة في معالجتها لهذا الموضوع على جانبين :

- الجانب النظري والجانب التطبيقي

- أما القسم النظري فقد تضمن ثلاث (3) فصول:

الفصل الأول : تم فيه تحديد الإشكالية والفرضيات الخاصة بالدراسة ، أسباب اختيار الموضوع ، أهداف الدراسة ، تحديد المفاهيم.

الفصل الثاني : تم فيه تناول أعضاء الإدارة المدرسية بداية من نشأة الإدارة المدرسية ، مفهومها ، خصائصها ، أهدافها ، أهميتها ، وتناول بعض أعضاء الإدارة المدرسية (الأستاذ ، المدير ، نائب المدير) والصفات التي يتسمون بها .

الفصل الثالث : الذي يقع تحت عنوان الأداء التربوي للأساتذة وتضمن مكونات الأداء ، السلوكيات المكونة للأداء التربوي ، أهمية الأداء التربوي ، أهدافه ، تقويم المعلم على أساس تأثيره في القسم ، تقويم المعلم على أساس ملاحظة كفايته التدريسية .

أما الجانب الميداني فقد اشتمل على الفصلين كما يلي :

الفصل الرابع : خصص للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ، ولقد تم فيه تناول مجالات الدراسة (البشري ، الزماني ، المرحلة الاستطلاعية) ثم عينة الدراسة ، أدوات جمع البيانات (الاستبيان) الصدق الظاهري للاستمارة ، ثم منهج الدراسة ، ثم الأساليب الإحصائية

الفصل الخامس : وخصص لعرض وتحليل البيانات الميدانية وتفسيرها ومناقشة النتائج ثم عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية ، التي تحصلنا عليها وكذا مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات البحث وصولاً إلى استخلاص النتائج العامة ، يليها الاقتراحات والتوصيات ومن ثم الخاتمة ، وقائمة المصادر والمراجع التي تمت الاستفادة منها في إنجاز هذه الدراسة ، وأخيراً قائمة الملاحق .

الفصل الأول : الاطار المنهجي و المفاهيمي

الإشكالية

1 – أسباب اختيار الموضوع

2 – أهداف الدراسة

3 – أهمية الدراسة

4 – مفاهيم الدراسة

الإشكالية:

لقد أصبحت مسألة الاهتمام بالأداء التربوي مؤسسا تناقصية تجري حولها الدراسات، لان فاعلية العملية التعليمية في أداء أدوارها تتوقف على نجاح المدارس، ذلك اعتمادا على كفاءة أعضاء هيئة التدريس فيما يقدمونه لطلابهم من معارف و معلومات و قيم و اتجاهات ، و العمل على رفع مستوى أدائها ذلك لكونها من المؤسسات ذات النشاط الاجتماعي الخدمي التي تسودها شبكة من العلاقات و التفاعلات الاجتماعية فنجد هناك علاقة بين أعضاء الإدارة المدرسية و الأداء التربوي باعتبارها نشاط منظم تمثل حلقة وصل بين المعلمين و أعضائها، فليس مدير المدرسة وحده عضو في الإدارة المدرسية و لكنها عبارة عن مجموعة من الأعضاء يلعب كل عضو دورا كبيرا في نجاح العملية التعليمية كما تختلف المدارس بعضا عن بعض من حيث قدرة مديرها على إشباع الحاجات النفسية و الاجتماعية للمعلمين و الإداريين و الطلاب و أولياء أمورهم و الاحتفاظ بمناخ مدرسي مفتوحا و ايجابيا يتيح لكل عضو أن ينمو و تشبع فيه الألفة و المحبة و التعاون و المشاركة... الخ و تسوده روح المعنوية العالية و العلاقات الإنسانية الايجابية بين أفراد مجتمع المدرسة و على الرغم من أهمية هذه الإدارة و على اختلاف مهامها و أنواعها و حجمها، فإنها تواجه العديد من القضايا و المشكلات التي تتطلب من قيادتها و موظفيها ضرورة التفكير في توفير مناخ مدرسي ملائم ، و باعتبارها من أهم الوحدات الإدارية في الهيكل التنظيمي و هي تمر بهمة و هي تربية الأجيال و رجال المستقبل، حيث تتطلب من مدير من مدير المدرسة حصوله على المؤهل العملي و الخبرة العلمية في مجال التدريس و ممارسة بعض الأعمال الإدارية فيها، و على المدير أن يحرص على تكوين علاقة مهنية و إنسانية بينه و بين الأساتذة تستند على التعاون و الثقة و الاحترام المتبادل ، و إلى تطوير هذه العلاقة و أن يكون واعيا للمشكلات التي يتعرف إليها المدرسين و فهم وضعهم و حتى من قبل المستشار أو نائب المدير... الخ ، لان ذلك يقوي من معنوياتهم و الشعور بالراحة أثناء تأدية وظيفتهم ، لان الهدف الرئيسي للإدارة المدرسية هو العمل و لتحسين عملية التعليم و التعلم و الارتفاع بمستواهم، لكن نجد أعضائها لديهم تأثير على الأداء التربوي للأساتذة، و بما أن المدرسة تعتبر جزءا لا يتجزأ من المجتمع فلا بد أن يضع مدير المدرسة خطة واضحة يتم من خلالها تفعيل هذه العلاقة و تأطيرها بما يحقق أهداف المدرسة ، و تنسجم مع اهتمامات المجتمع و احتياجاته لان المعلم يعد الموجه و المنظم و المرشد للعملية التربوية التعليمية الميدانية من اجل تحقيق الأهداف التربوية مما تتضمن من مفاهيم و كفايات و اتجاهات و قيم أخلاقية- فمن هنا نطرح التساؤل التالي:

-هل يؤثر أعضاء الإدارة المدرسية على الأداء التربوي ؟ و كيف ذلك ؟

و ينبثق من هذا السؤالين الفرعيين التاليين:

س1)- هل يعتبر أعضاء الإدارة المدرسية من الفاعلين التربويين في الأداء التربوي للأساتذة؟

س2)- هل يؤثر أعضاء الإدارة المدرسية سلبيًا أم إيجابيًا على الأداء التربوي للأساتذة؟

الفرضيات:

الفرضية الأولى:

يعتبر أعضاء الإدارة المدرسية من الفاعلين التربويين في الأداء التربوي للأساتذة

الفرضية الثانية:

يؤثر أعضاء الإدارة المدرسية في طبيعة الأداء التربوي للأساتذة

أسباب اختيار الموضوع :

1)- الرغبة الذاتية في تناول هذا الموضوع

2)- محاولة تحليل أعضاء الإدارة المدرسية و تأثيرها على المسار المهني للأساتذة

3)- التعرف على أعضاء الإدارة المدرسية و ما مدى تأثيرها على الأداء التربوي للأساتذة

4)- معرفة أعضاء الإدارة المدرسية و علاقتها بالأداء التربوي للأساتذة

5)- قد يستفيد من هذه الدراسة كل من أعضاء الإدارة المدرسية و الأساتذة

أهداف الدراسة:

1)- معرفة مدى تأثير أعضاء الإدارة المدرسية على الأداء التربوي للأساتذة

2)- المساهمة في إجراء دراسات تبحث عن العوامل المؤثرة في الأداء التربوي

3)- الوصول إلى العوامل المؤثرة . و كيف يؤثر أعضاء الإدارة المدرسية سلبيًا أو إيجابيًا على الأداء

التربوي للأساتذة

4)- معرفة طبيعة أعضاء الإدارة المدرسية (المدير ، نائب المدير ، المستشار) و كيفية التعامل مع

الأساتذة .

(5)- معرفة المهارات التدريسية التي يجب أن تتوافر في الأساتذة داخل الصف من وجهة نظر أعضاء الإدارة المدرسية (المدير، نائب المدير، المستشار) .

أهمية الدراسة:

إن دراسة أعضاء الإدارة المدرسية وتأثيرها على الأداء التربوي لأساتذة الطور المتوسط سواء كان سلبيًا أو إيجابيًا و لتقديم التوصيات اللازمة و التقليل من النواحي السلبية في سلوك الأساتذة و أدائهم و تنمية و تطوير النواحي الايجابية التي تنتج من مستوى محدد و مفيد من الضغوط على السلوك الشخصي للأساتذة على مستوى العمل .

*لذا تكمن أهمية دراسة هذا الموضوع في:

-توضيح مفهومي أعضاء الإدارة المدرسية و تأثيرها على الأداء التربوي.

- معرفة أعضاء الإدارة المدرسية معرفة تسمح بإبراز علاقتها بالأداء التربوي عند الأساتذة و محاولة توفير معلومات دقيقة و مضبوطة حول الظاهرة.

مفاهيم الدراسة:

*الإدارة المدرسية:

-مفهوم الإدارة:

هي تنظيم الجهود و تنسيقها و استثمارها بأقصى طاقة ممكنة للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد و وقت ممكن.¹

-وتعرف أيضا: انه يمكن تناول مفهوم الإدارة من جانبين:الإدارة كعلم و الإدارة كممارسة،الإدارة كعلم ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذي يفسر و يحلل،و يتنبأ بالظواهر الإدارية،و السلوك الإنساني الذي يجري في التنظيمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة.

أما الإدارة كممارسة فهي الاستخدام المعقلن و الفعال للموارد البشرية و المادية و المالية و المعلومات و الأفكار و الوقت من خلال المهام الإدارية التخطيط،التنظيم،التوجيه،الرقابة بغرض تحقيق الأهداف.²

¹ نبيل محمود الصالحي : استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة (القيادة ، التكنولوجيا إدارة الجودة) ، الجندرية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011 ، ص 96 .
² خولة محمد نصار : الإطار التربوي للإدارة التربوية ، دار أمجد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2014 ، ص 09 .

و يعرف "بلنكت" و زميله "آنتر" الإدارة بأنها عملية وضع الأهداف و تحقيقها من خلال تنفيذ خمس نشاطات أساسية(التخطيط،التنظيم،التوظيف،التوجيه،و الرقابة) تستخدم المصادر البشرية و المالية و المادية المتاحة.¹

وتقول هيلين بيفرز في الكتاب السنوي للخدمة الاجتماعية بأمريكا عام 1971م أن الإدارة عملية يمكن بها تحديد أهداف المنظمة و رسم السياسات و الخطط المناسبة لتحقيق تلك الأهداف و العمل على تحقيق هذه الخطط.²

*يمكن تناول مفهوم الإدارة من جانبين:الإدارة كعلم و الإدارة كمارسة ، الإدارة كعلم ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذي يفسر و يحلل و يتنبأ بالظواهر الإدارية و السلوك الإنساني الذي يجري في المنظمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة.

أما الإدارة كمارسة فهي الاستخدام المعقلن و الفعال للموارد البشرية و المادية و المالية و المعلومات و الأفكار و الوقت من خلال المهام الإدارية ، التخطيط،التنظيم،التوجيه الرقابة بغرض تحقيق الأهداف.³

*الأداء التربوي:

مفهوم الأداء:

عرف سليمان الأداء بأنه >> قدرة الأفراد في تحويل المدخلان الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة و بأقل تكلفة ممكنة <<.⁴

-الأداء كلمة مترجمة عن الكلمة اللاتينية performance التي تشير إلى تأدية عمل أو إنهاء نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسيطرة.⁵

ويعرف أيضا:

¹ ربحي مصطفى عليان : إدارة المعرفة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2008 ، ص 14 .
² محمد علي شمس الدين ، إسماعيل محمد الفقي : السلوك الإداري مدخل نفسي إجتماعي للإدارة التربوية ، دار الفكر ناشرون و موزعون ، ط 1 ، عمان ، 2007 ، ص 44 .
³ حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة " النظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة " ، دار الحامد للنشر و التوزيع عمان 2006 ، ص 20 .
⁴ سليمان حنفي محمود : السلوك التنظيمي و الأداء ، دار الجامعات المصرية ، القاهرة ، ص 12 .
⁵ النحلة فيصل عبد الرؤوف : تكنولوجيا الأداء البشري (المفاهيم و أساليب القياس و النماذج) ، المكتبة الوطنية عمان ، 2001 ، ص 96 .

هو ما يقوم به المتعلم في مجال ما، يتطلب عملاً أو يتطلب إنجازاً يختلف في كثير من جوانبه عن استذكار مجموعة من المعارف.¹

ومنه يمكن صياغة مفهوم الأداء التربوي:

* مفهوم الأداء التربوي:

وهو عبارة عن سلسلة من الإجراءات و التدابير، و الممارسات التي يقوم بها المعلم قبل الحصة الصفية أو أثناءها و تشمل (التخطيط، التنفيذ، التقويم، إدارة الصفوف و ضبط السلوك الشخصي للمعلم و العلاقة المتبادلة بينه و بين تلاميذه داخل الحجرة الصفية).²

* الأستاذ:

تعريف الأستاذ: هو ذلك الشخص الذي تلقى تكويناً و إعداداً أكاديمياً و تحصل على مؤهلات علمية و تربوية قصد القيام بعملية تعليم و تلقين التلاميذ المعارف و يقوم بتدريس جميع المواد .

¹ ملحقة سعيدة الجهوية ، إثراء فريدة شنان + مصطفى هجرسي : المعجم التربوي ، 2009 ، ص 63 .
² غازي ضيف الله شنيوي رواقه : تقويم الأداء التدريسي للمعلمين حديثي التخرج من الكليات و المعلمات في سلطنة عمان ، مجلة دمشق ، العدد 2 ، كلية التربية ، جامعة اليرموك ، 2005 ، ص 139 .

الفصل الثاني : أعضاء الإدارة المدرسية

تمهيد

1 – نشأة و تطور الإدارة المدرسية

2 – مفهوم الإدارة المدرسية

3 – خصائص المدرسية

4 – أهداف الإدارة المدرسية

5 – أهمية الإدارة المدرسية

6 – أعضاء الإدارة المدرسية (الأستاذ .المدير .نائب المدير . مستشار التربية)

خلاصة الفصل

تمهيد :

تعتبر الإدارة المدرسية فرع من فروع الإدارة التعليمية و تهدف إلى تنظيم الأعمال المختلفة التي يمارسها عدد من العاملين في المدرسة من أجل تحقيق هدف معين من خلال أعضائها من بين الأعضاء تجد المدير، نائب المدير، ... الخ ، فكل عضو من هذه الأعضاء لديه دور معين في الإدارة المدرسية يقوم به ، فإذا اختل عضو يكون هناك خلل في الإدارة أو في تحقيق الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها ، نجدها أيضا قد يؤثر على الأساتذة من حيث الأداء التربوي لهم ، و لأن الإدارة المدرسية الواعية تهدف إلى تحسين العملية التعليمية التربوية و الارتقاء بمستوى الأداء ، و ذلك عن طريق نوعية و تبصير العاملين في المدرسة بمسؤولياتهم و توجيههم التوجيه التربوي السليم ، و لكل عضو من أعضاء الإدارة المدرسية لديه صفاته الشخصية يتسم بها ، و مسؤوليات يقوم بها أثناء عمله .

1/ نشأتها و تطورها :

لقد ارتبط تطور الإدارة في بداية الأمر بالأشخاص بصورة أكبر من ارتباطها بأسس و مبادئ عامة حتى ظهرت حركة الإدارة العلمية على أيدي كل من الأمريكي "فريدريك تايلور" و الفرنسي " هنري فايول" و بعد ذلك البريطاني "أرويك" عام 1938 ، بالإضافة إلى " موني " و "رايلي" و "شستربرناد" و غيرهم ممن ظهوروا في أوائل القرن العشرين ، و من خلال التطور التدريجي لهذه الحركة تتم إرساء مجموعة من الأسس و المبادئ العلمية العامة و التي عرفت لاحقا بعلم إدارة الأعمال ، تهدف إلى تحقيق الربح ، و قد لعبت هذه الإدارة دورا بارزا في إرساء دعائم النهضة الصناعية

الفصل الثاني : أعضاء الإدارة المدرسية

الحديثة ، و لاسيما تلك الشريكات و المؤسسات الفخمة التي تضم آلاف الموظفين و العمال بمختلف المستويات . و من خلال النجاح الذي أحرزته مبادئ الإدارة العلمية في القطاع الخاص على مستوى الشريكات و المؤسسات التجارية و الصناعية تم تطويعها في القطاع العام (الحكومي) بما هو معروف بعلم الإدارة العامة¹.

و من البديهي أن كلا من إدارة الأعمال و الإدارة العامة تجمعهما المبادئ نفسها ، حيث بدأ تطورها بصورة أساسية في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1966 من خلال إنشاء مكتب بحوث البلديات لدراسة علم الميزانيات و المشتريات و كان يمنح درجة جامعية عليا في الإدارة العامة .

و قد تطورت الإدارة المدرسية أخذة في الاعتبار المفاهيم و المبادئ التي تلبى خصائص المدرسية الحديثة و حاجاتها ، حيث كانت مدرسية العلاقات الإنسانية و التيارات الإدارية التي لحقها أساسا مهما في نجاح المدرسة و تحقيق أهداف التربوية و أصبح على المدير تطبيق هذه المفاهيم من خلال توطيد العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة متخذًا من الحكمة و الصحافة أسلوبا للقيادة الحكيمة بدلا من أسلوب التسلط و الفرض².

في عام 1968 وضع " يعقوب جيتنرلز نظرية الإدارة التعليمية باعتبارها عملية اجتماعية ، و من قبله طور " جريفنز " نظرية الإدارة كعملية اتخاذ القرار و تم تعديل مفهوم " برناردو سيمون " نحو العملية الإدارية في عام 1961³.

مفهوم الإدارة المدرسية :

يقصد بالإدارة المدرسية ذلك التنظيم المدرسي الذي يساهم في تقديم العملية التعليمية و التربوية و يضمن حسن سير العمل و سهولته داخل المدرسة ، و يتكون هذا التنظيم من المدير و نائبه و الموظفين الإداريين و المعلمين المنتخبين لعملية الاتصال بين الإدارة و زملائهم المعلمين ، و من شأن القائمين على هذا التنظيم وضع السياسة العامة للمدرسة و توزيع العمل على هيئة التدريس و

1 عبد الصمد الأغبري : الإدارة المدرسية البعد التخطيطي و التنظيمية المعاصرة ، دار النهضة العربية ، ط2 2006 ، بيروت ، لبنان ، ص ص 60.

2 عبد الصمد الاغبري : المرجع نفسه ، ص 61

3 عبد الصمد الأغبري ، مرجع سابق ، ص 61 .

الفصل الثاني : أعضاء الإدارة المدرسية

العناية بمشاكل التلاميذ التي تحتاج إلى توجيه سليم ، و ذلك بتهيئة الجو المدرسي الملائم ، و توزيع أوجه النشاط التي تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة و ذلك على المعلمين كل في مجال تخصصه¹.

خصائص الإدارة المدرسية :

- تكون متماشية مع الفلسفة الاجتماعية و السياسية للمجتمع .
- تتسم بالمرونة في الحركة ، العمل ، و لا تكون ذات قوالب جامدة و ثابتة و إنما تتكيف حسب مقتضيات الموقف التعليمي .
- تتميز بالكفاءة و الفاعلية ، و يتحقق ذلك بالاستخدام الأمثل للإمكانيات المادية و البشرية .
- أيضا أن تكون الإدارة المدرسية إدارة هادفة غير عشوائية ، موضوعية قراراتها تمارس تحملها معتمدة على التخطيط بعيد المدى² .
- أن تكون إدارة ايجابية في حل المشكلات و مواجهتها و تسيير العمل و توجيهه في جو يسوده المحبة مشجع القدرات و إمكانيات الفرد .
- إدارة اجتماعية قادرة على ممارسة علاقات إنسانية طيبة و تهيئة الظروف الاجتماعية المناسبة في بيئة التعلم فالكل لابد أن يعمل من أجل هدف واحد و مشاركة فعالية في الفكر و الرأي .
- أن تكون الإدارة المدرسية إدارة إنسانية تتصف بالمرونة بشرط تحقيق التوازن و التعليمية³ .
- و من هنا يتضح أن الإدارة المدرسية الفعالة هي الإدارة التي تسعى إلى تحسين العملية التعليمية و التربوية بتهيئة مناخ العمل المدرسي المناسب للمعلمين و التلاميذ ، و إلى إيجاد علاقات إنسانية طيبة قائمة على التعاون المشترك بين المعلمين و إدارة المدرسة ، و أن تسمح بتبادل وجهات النظر و الحوار الهادف و البناء لصالح العملية التعليمية و التربوية⁴ .

و من بين أيضا خصائصها الناجحة نجد :

- ¹ زكرياء إسماعيل أبو الضبعات : إعداد و تأهيل المعلمين الأسس التربوية و النفسية ، دار الفكر ، ناشرون و موزعون ، ط 1 ، عمان ، 2009 ، ص 122 .
- ² حسن محمد إبراهيم حسان ، محمد حسن العجمي : الإدارة التربوية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، ط1 عمان ، 2007 ، ص ص 113- 114 .
- ³ حسن محمد إبراهيم حسان ، مرجع نفسه ، ص 114 .
- ⁴ حسن محمد إبراهيم حسان ، محمد حسين العجمي ، مرجع نفسه ، ص 114 .

الفصل الثاني : أعضاء الإدارة المدرسية

إدارة هادفة : لا تعتمد على العشوائية أو الصدفة في تحقيق غاياتها بل تعتمد على التخطيط السليم في إطار الصالح العام و التخطيط للمدرسة لا يكون حكرا على مديرها بل للمعلم دوره و للطالب دوره و للمؤسسات دورها و للأسرة دورها فتغدو خطة مدير المدرسة كالاتفاقية في بنودها الكل ملتزم بالعمل فيها تحت طائلة المساءلة .

إدارة ايجابية : تنظر إلى الأمور بأكثر من عين لتكون الصورة الأكثر وضوحا و أكثر اتساعا فان السلبية إلى ما يحدث فيعم التوتر و تنتشر البغضاء و تفسر الأمور بتفسيرات غير عقلانية و غير صائبة و تصدر قرارات ارتجالية لا تأتي بتغيير .

إدارة جماعية : بعيدة عن الاستبداد و التسلط مستجيبة للمشورة مدركة للصالح العام عن طريق العمل بروح الفريق .

إدارة إنسانية : لا تتجاوز إلى آراء و مذاهب فكرية أو تربوية معينة قد تسيء إلى العلم التربوي لسبب أو لآخر بل ينبغي أن تتصف بالمرونة

إدارة اجتماعية : تتم في وسط ديناميكي اجتماعي يهدف إلى تحقيق نهضة المجتمع المزدهر ، المدرسة فيه أسرة ، الكبير يعطف فيها على الصغير و الصغير فيها يحترم الكبير و رب الأسرة يلملمها و يجمع أطرافها و أطياها على مائدة الخير و الانتماء و الصلاح¹ .

إدارة تكنولوجية : و يقصد بالتكنولوجيا الإدارية مجموعة المعارف العلمية و الأساليب المنظمة التي تطبق في مواجهة المعوقات العلمية بغية حلها في ميدان الإدارة .

إدارة فاعلة : و من خصائص المدارس الفاعلة :

— المدارس الفاعلة توفر بيئة منظمة و آمنة .

— المدارس الفاعلة ذات توقعات عالية للتلاميذ .

— المدارس الفاعلة ذات مبادئ تعاونية تنظيمية .

و من المعروف أن المدرسة مؤسسة اجتماعية أقامها المجتمع و حدد لها هدفا رئيسيا هو القيام بالعملية التعليمية ، و الإدارة المدرسية هي محور العملية التعليمية في المدرسة و وسيلتها ، و بهذا الوضع تمس

¹ أحمد جميل عايش ، إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان، ط1، ص ص 56 . 57 .

الفصل الثاني : أعضاء الإدارة المدرسية

كافة المكونات و العلاقات التي ينطوي عليها النظام المدرسي و التي تستهدف في النهاية تحسين عملية التعليم و التعلم و لكي تكون الإدارة المدرسية إدارة ناجحة و قادرة على القيام بالأدوار المطلوبة منها و تحقيق الأهداف المنشودة يمكن حصرها ¹.

أهداف الإدارة المدرسية :

لقد تغير مفهوم أهداف الإدارة المدرسية من أهداف ترمى إلى المحافظة على تطبيق النظام بما فيه من لوائح و تعميمات و قرارات تضمن سير العملية التعليمية وفق الجداول المحددة إلى المفهوم الحديث الذي يجعل من التلميذ محور العملية التعليمية ، و من ثم فإننا المدرسة تسخر كل إمكانياتها و طاقاتها من أجل توفير المناخ الدراسي المناسب و البيئة الدراسية التي تساعد التلميذ على التزود بالعلم و الثقافة و التشرب بالعادات و القيم التي تعكس طبيعة المجتمع الذي يعيش فيه ، فضلا عن فلسفته و خصوصيته حتى يضع عضوا نافعا و فعالا و منتجا و الإدارة المدرسية معنية بتحقيق منظومة من الأهداف تشمل مخلف عناصر العملية التعليمية منها التلميذ ، و المعلم ، و المنهج ، و الوسائل ،.... إلخ . و سيتم التركيز على الأهداف التي تدور حول التلميذ باعتباره أبرز مدخلات العملية التربوية و التعليمية ، و أهم مخرجاتها و من هذه الأهداف ما يلي :

- 1 – العمل على كشف ميول التلاميذ و قدراتهم و استعداداتهم الفطرية و تنميتها و توجيهها بما يفيد التلاميذ و ينفع المجتمع ².
- 2 – مساعدة التلاميذ على تنمية مختلف جوانب شخصياتهم الروحية و العقلية و الخليفة و النفسية و الجسمية و الاجتماعية بصورة متزنة ، بحيث لا يطغى جانب على آخر و ذلك يهدف إعداد المواطن الواعي و المدرك لمصلحة نفسه و شعبية ووطنه و أمته .
- 3 – إعداد التلاميذ لفهم الحياة الحاضرة و الماضية و الاستخدام لمواجهة المستقبل .
- 4 – الكشف عن التلاميذ الموهوبين و رعايتهم .
- 5 – تربية و تشجيع التلاميذ على التفكير الإبداعي ³.
- 6 – السعي للوصول إلى تحقيق أهداف التربية و التعليم .

¹ المرجع نفسه، ص 57 .

² عبد الصمد الأغبري ، مرجع سابق ، ص 31 ، 32 .

³ نفس المرجع ، ص 32 .

الفصل الثاني : أعضاء الإدارة المدرسية

- 7 – بناء شخصية الطالب بناء متكاملًا علميًا و عقليًا و جسميًا و اجتماعيًا .
 - 8 – تنظيم و تنسيق الأعمال الفنية و الإدارة في المدرسة تنظيمًا يقصد به تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة .
 - 9 – تطبيق و مراعاة الأنظمة التي تصدر من الإدارات التعليمية المسئولة عن التعليم .
 - 10 – توجيه استخدام الطاقات المادية و البشرية استخدامًا علميًا و عقليًا مما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية .
 - 11 – وضع خطط التطور و النمو اللازم للمدرسة في المستقبل .
 - 12 – توفير النشاطات المدرسية التي تساعد على نمو شخصية الطالب نموًا اجتماعيًا ¹ .
- نجد أيضا :

- 1 – الأهداف الثقافية و التربوية : الاهتمام بتنمية قدرات التلميذ و مهاراته و كذلك الاهتمام بتنمية طرق دراسة الظواهر المختلفة بالأساليب العلمية السليمة .
 - 2 – الأهداف الاجتماعية : تعريف التلميذ باعتباره أو بدوره نحو مجتمعه و أفراد أسرته و ما يترتب على ذلك من حقوق و واجبات .
 - 3 – الأهداف الدينية : التأكد من فهم التلميذ للعقيدة الإسلامية فهما سليما مع الاهتمام بغرس القيم و الأخلاق و الآداب في شخصية التلميذ .
 - 4 – الأهداف الاقتصادية : تعريف التلميذ بمصادر الثروة الطبيعية في مجتمعه و كيفية الحفاظ عليها و تنميتها من أجل تطور المجتمع ² .
- أهمية الإدارة المدرسية :**

¹ هالة مصباح البنا : الإدارة المدرسية المعاصرة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2013 ، ص 65 - 66 .

² ياسر خالد سلامة : الإدارة التربوية أصولها و أسسها العلمية ، دار دجلة ناشرون و موزعون ، ط 1 ، عمان 2014 ص 20 .

الفصل الثاني : أعضاء الإدارة المدرسية

تنبثق أهمية الإدارة المدرسية من أهمية المدرسة و دورها في إعداد الطالب و زيادة خبراته و تهيئة الفرصة أمامه لاكتساب الخبرات ، لذلك فان الطريقة أو الأسلوب الذي يتبع لتسيير المدرسة و إدارتها يعد أساسا هاما لتحقيق المدرسة لأهدافها و قيامها بواجبها و مسؤولياتها .

و الإدارة المدرسية تعد مجرد الواجبات التي يقوم بها مدير المدرسة و وكلائها و إداريها و لكنها أصبحت تضم كل العاملين بالمدرسة لأن لكل دوره في تحقيق أهدافها و من ثم يتضح أن مدى اهتمام الإدارة المدرسية بجميع عناصر العملية الإدارية من مديرين و مساعدين و معلمين و دور كل منهم في تحقيق أهداف العملية التربوية و التعليمية بصفة عامة و تحقيق أهداف المدرسة بصفة خاصة ، و أداء المسؤولية يتوقف إلى حد كبير على نجاح مدير المدرسة في ممارسته دوره القيادي و التربوي .¹

تتبع أهمية الإدارة المدرسية في كونها مسؤولية كاملة عن نمو الناشئ من الناحية الجسمية و العقلية و الاجتماعية و السلوكية للطالب ، أن المدرسة لم تعد مكانا للتعليم فقط بل أنها أصبحت تهتم بالمتعلم من جميع النواحي الفكرية و الروحية و الجسمية ، و أن هذه الأهمية الكبيرة للمدرسة ينعكس بلا شك على أهمية الإدارة المدرسية ، و تستند الإدارة المدرسية في أهميتها على قواعد أساسية ، و هذه القواعد تشكل في مجملها الفلسفة الأساسية من وراء وجود الإدارة و ضرورتها في أي جهد جماعي ذي أهداف محددة .²

القاعدة الأولى : تحتاج الإدارة لكل جهد جماعي ، و هذا يعني أن الجهود البشرية سواء كانت صغيرة أو كبيرة ، تصبح عاجزة عن تحقيق أهدافها في غياب تنظيم لتنسيقها و توجيهها و متابعتها

القاعدة الثانية : الإدارة نشاط يتعلق بإتمام أعمال بواسطة آخرين ، الأمر الذي يظهر دور الإداري في توجيه جميع الجهود نحو الهدف من أجل بلوغ الأهداف بأيسر الطرق و أقل التكاليف .

القاعدة الثالثة : تحقق الإدارة الاستخدام الأمثل للموارد المادية و القوى البشرية .

القاعدة الرابعة : ترتبط الإدارة المدرسية ارتباطا وثيقا بقوانين الدولة و السلطة التشريعية فيها حتى تتناقض بين ما تهدف إليه الإدارة المدرسية .³

أعضاء الإدارة المدرسية :

¹ رامي جمال اندراوس ، عادل سالم معاينة ، و آخرون : الإدارة التربوية الفاعلة و مدرسة المستقبل ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، ط 1 ، الأردن ، 2012 ، ص ص 94 - 96 .

² المرجع نفسه، ص 96.

³ رامي جمال اندراوس ، عادل سالم معاينة و آخرون ، مرجع سابق ، ص 96 .

1 – الأستاذ :

– صفات الأستاذ الفعال :

- و يمكن من ناحية أخرى ، أن نستخلص من المناقشات التي تدور حول سمات الأستاذ الفعال و مواصفاته ، الخصائص الرئيسة التالية لهذا الأستاذ :
- الحماسة لعمله و الإيمان برسالته و أهمية دوره .
 - السعى المستمر لتنمية نفسه و تجديد معارفه و تطويرها .
 - توزيع أساليب تدرسه و تجديدها لتلبية الحاجات التعليمية المختلفة للطلبة و تعزيز دافعيتهم للتعلم .
 - التركيز على تحقيق الأهداف ، و ليست على المحتوى فقط .
 - وضوح رؤيته ، و الحرص على توخي الوضوح و الدقة في جميع ممارساته و اختباراتاه .
 - اعتماد الأسلوب العلمي في النقاش و حل المشكلات و عدم التعصب لرأيه و وجهة نظره .
 - ربط تعليمه بالحياة و خبرات الطلبة و واقعهم و حاجات مجتمعهم .
 - مراجعة أساليبه و ممارساته و قناعاته و تعديلها باستمرار .
 - البعد عن الجانب العاطفي الشخصي في الحكم على الأفكار و الممارسات و القيم و الاتجاهات .
 - مشاركة الطلبة في تقويم عملهم و الاهتمام بنتائج هذا التقويم .
 - إعطاء قدرة من الحرية للطلبة تمكنهم من الإبداع و تنمية خبراتهم الذاتية و الاعتماد على أنفسهم .¹

2 – مدير المدرسة :

– الصفات الشخصية لمدير المدرسة :

تهتم كتب الإدارة بصفة عامة بتناول الصفات الشخصية اللازمة للنجاح في العمل الإداري ، و تطبيق هذه الصفات على العاملين في الإدارة التعليمية بصفة عامة ، و تتفق مع هذا أيضا كتب الإدارة التعليمية و المدرسية في تناولها للصفات الشخصية لمدير المدرسة .

¹ تيسير عبد المطلب الدويك : إدارة المدرسة الفعالة مقوماتها و أفاقها ، جبهة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2012 ص 95 – 98 .

الفصل الثاني : أعضاء الإدارة المدرسية

و من أهم هذه الصفات توفر الصحة الجيدة بجانبها الجسمي و النفسي إذا أن ذلك يزيد من فرصة نجاح مدير المدرسة في دوره القيادي ، و هناك ارتباط وثيقا بين الصحة الجسمية و الصحة النفسية للفرد لأن كلا منهما قد يؤثر على الجانب الآخر و يتأثر به ¹.

— أن يكون إنسانا سويا متقفا ثقافة عامة عالية .

— أن يكون عادلا معتدل الصحة و المزاج لأن كل انحراف في صفاته كإنسان يسئ إلى تصرفات كمدير مهما كانت معلوماته الإدارية .

— أن يكون متمكنا على الأقل من مادة واحدة من المواد الدراسية .

— أن يكون قد مارس التدريس بنجاح لعدة سنوات .

— أن يفهم علاقة المدرسة بالمجتمع و أن يهتم بشعور الأخوية و آرائهم و أفكارهم .

— أن يكون واسع الإطلاع ، متكبرا ، ذكيا ، و أن يتصرف بسرعة لإيجاد الحلول المناسب للمشكلات الطارئة ².

— وظيفة مدير المدرسة :

تقتضي النظرة الشاملة إلى و ضيفة مدير المدرسة و واجباته ، إدراك جوانبها الحقيقية في ارتباطها الكلي بعضها ببعض ، و هناك ثلاثة جوانب ثلاثة تمثل الإطار العام لوظيفة مدير المدرسة .

الجانب الأول :

منها يتعلق بالهدف الذي يحاول أن يحققه من خلال و وظيفته ، فههدف مدير المدرسة يتركز بالطبع حول الوصول بمدرسته إلى تحقيق الأهداف و الغايات المنشودة من تربية الناشئ ، حتى يكونوا مواطنين نافعين و منتجين لديهم الاتجاهات الصحيحة نحو أنفسهم و نحو مجتمعهم ، الأمر الذي يتطلب من المدرسة الاهتمام بتربية عقول الناشئة و نفسهم و ضمائرهم و أجسامهم على السواء ³.

— الجانب الثاني:

¹ إبراهيم عباس الزهيري ، مرجع سابق ، ص 100

² ختام إسماعيل : دليل المدراء في الإدارة المدرسية ، دار زهران للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2013 ، ص 32 .

³ إبراهيم عباس الزهيري ، مرجع سابق، ص 101 .

الفصل الثاني : أعضاء الإدارة المدرسية

و يتعلق بالواجبات التي ينبغي أن يؤديها مدير المدرسة ، من أجل الوصول إلى هذا الهدف .

— أما الجانب الثالث :

فيتعلق بالطريقة التي تؤدي بها هذه الواجبات ، و هذا يعني فهمه التام للعملية الإدارية .

— و يعتبر مدير المدرسة السؤل الأول عن حسن سير العمل في مدرسته من جميع الوجوه ، من هنا يمكن أن ندرك كبر حجم المسؤولية الملقاة على عاتق مدير المدرسة ، و لا شك أن الواجبات مدير المدرسة متعددة و متنوعة و تتداخل فيما بينها إلا أنه يمكن تصنيف هذه الواجبات إلى قسمين :

القسم الأول : يشمل الواجبات التي يغلب عليها الطابع الإداري و التنظيمي .

القسم الثاني : يشتمل الواجبات التي يغلب عليها الطابع الفني و المهني .¹

مسؤولية مدير المدرسة :

كانت مهمة المدير حسب مفهوم التربية الضيق فيما مضى لا تتعدى الإشراف على الشؤون الإدارية البحت ، و الأعمال لكتابية التي تفرضها طبيعة العمل ، و يطلبها من الرؤساء ، أما في ظل المفهوم الحديث للإدارة و التربية و ما يتطلبه ذلك من البناء و التنظيم ، و الشمول باعتبار أن الإدارة عملية حية تخضع للتطور و التجديد ، الأمر الذي يتطلب من المسئول صفة القيادة بكل ما تحمله هذه الكلمة م معنى الابتكار و التجديد ، و العمل على التطوير و التكيف حسب ما يقتضيه الموفق ، و ما يتوقعه القائد نفسه و على ذلك فقد اتسعت مهمة المدير ليشتمل ما يلي :

1 — مهمات إدارية تتعلق بشؤون الطلبة و البناء المدرسي ، و التسهيلات المدرسية ، و الإشراف على دوام العاملين و الطلبة و حل مشاكلهم و توزيع الكتب المدرسية و الاتصال مع المسئولين بشأن كل ما يتعلق بالمدرسة من تعيينات و تشكيلات و امتحانات .

2 — مهمات فنية داخل المدرسة و تشمل الإشراف الفني على المدرسين ، و تقويم المناهج .

3 — مهمات خارج المدرسة و تتمثل علاقته بالمجتمع المحلي ، و الرؤساء و السلطات الرسمية الأخرى ، في كل ما يتعلق بتلبية احتياجات المدرسة لتسيير العملية التربوية .¹

¹ إبراهيم عباس الزهيري ، مرجع سابق ، ص ص 101 - 102 .

دور مدير المدرسة في رفع فعالية التنظيم المدرسي :

لا يقتصر دور مدير المدرسة في الجانب التنظيمي للعمل على الجانب الإداري فقط ، بقدر ما يمثل الجانب الإنساني حيث أن دور مدير المدرسة في تقديم المساعدات التي يحتاج إليها العاملون من الناحية المعنوية مثل الحوافز و حثهم على التعاون و العمل بروح الفريق ، يوازي دوره في الجانب الإداري فالتنظيم هو عمل إنساني ، و ليس جهداً ألياً ، و الذي يحقق الأهداف الموضوعة هم المعلمون و الذي يقودهم نحو تحقيقها هو المدير و لذلك تعتمد درجة تحقيق أو عدم تحقيق هذه الأهداف الموضوعة هم المعلمون ، و الذي و الذي يقودهم نحو تحقيقها هو المدير و لذلك تعتمد درجة تحقيق أو عدم تحقيق هذه الأهداف على عوامل إنسانية بالدرجة الأولى و من ثم توافر الإمكانيات المادية .

و لذلك على مدير المدرسة مراعاة ما يلي في أثناء تعامله مع العاملين معه داخل المدرسة :

1 – إقامة علاقة إنسانية بينه و بين رؤوسه قائمة على الاحترام المتبادل و الرحمة و المودة .

2 – إشراكهم في عمليات اتخاذ القرار .

3 – تقديم الحوافز المناسبة لهم .

4 – مساعدتهم على اكتشاف قدراتهم و تنمية مهاراتهم .

5 – مشاركتهم قدر المستطاع في توفير حلول مناسبة للمشكلات التي قد يواجهونها .

أما من حيث الجانب الإداري التنظيمي على مدير المدرسة مراعاة ما يلي :

1 – التأكد من أجل أن كل معلم داخل المدرسة واع لأهداف المطلوب منه تحقيقها .

2 – توجيه جهود العاملين معه نحو الأنشطة و الفعاليات المناسبة لقدراتهم و لأهدافهم .

3 – تحديد مسؤوليات المنوطة بالعاملين معه و وضعي معايير أداء لكل موظف داخل المدرسة .

4 – التأكد من أن كل موظف داخل المدرسة له ارتباط بالتنظيم العام لها ، و له دور مهم يقوم به داخلها

2 .

¹ طارق عبد الحميد السامرائي : الإدارة المدرسية الفاعلة السياسات و الإستراتيجيات الحديثة ، دار الابتكار للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2013 ، ص ص 86 - 87 .

² عبد العزيز عطى الله المعاينة ، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2007 ، ص 116 .

5 – توفير التنسيق و التناغم بين أعمال العاملين داخل المدرسة بحيث الازدواجية و التضارب في العمل .¹

واجبات مساعد المدير للمدرسة :

يقوم مساعد مدير المدرسة مع مديرها برسم سياسة المدرسة و مناقشتها في اجتماعات مجلس المعلمين و يعاون مدير المدرسة فيما يسند إليه من أعمال ، فيؤدي واجبات مدير المدرسة في حالة غيابه و يتولى الإشراف على الشؤون الفنية و الإدارية و المالية في المدرسة ، و يحل محله في رئاسة جلسات مجالسها ، كما يقوم بالمهام و الأعمال التي يكلفه بها مدير المدرسة بالإضافة للمسؤوليات الرئيسية التالية التي يقوم بها بإشراف مدير المدرسة و التنسيق معه :

- 1 – متابعة أعمال لجان الطلبة لمختلف الأنشطة و الأسر الصفية .
- 2 – الإشراف المباشر على السجلات و البطاقات المدرسية و إعداد المعلومات الإحصائية اللازمة عن المدرسة .
- 3 – متابعة صيانة مبنى المدرسة و مرافقه و أثاثه و تجهيزاته .
- 4 – متابعة تنفيذ الأعمال المدرسية اليومية المتعلقة فيها بالانضباط المدرسي و البرنامج اليومي للحصص المدرسية .
- 5 – متابعة دوام الطلاب و غيابهم و إحالة المشكلات المتعلقة بذلك للمرشد ، و إبلاغ مدير المدرسة بذلك ، و إرسال إشعارات للأولياء أمور الطلاب في حالة تكرار غيابهم .²
- 6 – متابعة الأمور الصحية و الاجتماعية للطلبة بالتعاون مع مسئول الصحة المدرسية و المرشد التربوي .
- 7 – متابعة حالات التسرب أو لا بأول ، و إرسال الإشعارات إلى أولياء الأمور .
- 8 – الإشراف على تطبيق برنامج المناوبة اليومي .
- 9 – عمل برنامج الأشغال للحصص اليومية من قبل المعلمين .

¹ عبد العزيز عطا الله المعاينة : مرجع سابق ، ص 117 .

² جودت عزت عطوي : مرجع سابق ، ص 128 .

10 – متابعة انتظام المعلمين في حصصهم يوميا .¹

3 – نائب المدير :

– مسؤوليته :

قديمًا كان مدير المدرسة حاكما بأمره ، يصدر الأوامر و النواهي ، و يستعمل كل وسائل الإرهاب و التخويف في تنفيذ أوامره و نواهيه ، و كان همه الأكبر موجهها إلى " الضبط " بحجة توفير المناخ الملائم لتلقي التلاميذ المعلومات .

كان المثل الأعلى في المدرسة القديمة هو النظام مهما كانت الأساليب التي تصطنع لتحقيق هذا الغرض و النظام وسيلة من الوسائل التي لا بد أن تصطنع لتوفير العمل المجدي في أي مؤسسة من المؤسسات و في معاهد التعليم ، و لكن الذي يؤخذ على المدارس القديمة أنها جعلت من النظام غاية في ذاتها تصطنع لها و سائل قد تحققها ظاهريا .

و لكنها تفوض في الوقت نفسه غايات أخرى أسمى و أجل أما المدرسة الحديثة فإن في إمكانها أن تصل على القدر المعقول من النظام بوسائل لا تعتمد على الإرهاب و التخويف و إنما تعتمد على إحساس المتعلمين أنفسهم بالحاجة إلى النظام ، و من ثم يسهمون في وضع قواعده و المحافظة عليه ، و مهمة المدرسة هنا هي مهمة القائد الموجه .²

4 – مدير المدرسة و الأستاذ و العلاقة بينهما :

بما أن التلميذ هو محور العملية التربوية بمفهوم التربية الحديثة لذا فإن الأستاذ يعتبر القوة المحركة لهذا المحركة لهذا المحور الدافعية إياه نحو اكتساب الخبرات و المهارات و تنمية القدرات و أنه العنصر الفعال في العملية التربوية ، و أستاذ هذا اليوم لا بد أن تشترط فيه الشروط الشخصية و المهنية التي تؤهله للانخراط بمهنة التعليم و من هذه الشروط :

¹ جودت عزت عطوي : مرجع سابق ، ص 128 .

² ختام إسماعيل ، مرجع سابق ، ص 41 .

1 – من الناحية الشخصية : أن يكون الأستاذ حسن المظهر ، أنيق الملبس مع ملاحظة البساطة و عدم المبالغة ذلك ، يتمتع بصحة جسمية و نفسية جيدة ، سليم الحواس خفيف الحركة ، يتسم بالمرح و البشاشة صبورا كثيرا التحمل ، و مؤمنان ، متسامحا ... الخ . و أن يكون قوي الشخصية قادرا على الإقناع يمتلك المهارة في مجال المبادرة و الإبداع و الابتكار .

2 – من الناحية المهنية : الأستاذ الجيد هو الأستاذ الذي يؤمن إيمانا شديدا بمهنته ، يحرص على تحسين مستوى الأداء لديه باستمرار بالبحث و الدراسة و الإطلاع .¹

على المستحدثات التربوية و توظيفها لخدمة العملية التعليمية ، و هو الذي يسعى إلى توجيه الأسئلة الذكية لتلاميذه لاستثارت تفكيرهم و حفزهم على الاستنتاج و الربط و التحليل و معرفة العلاقات بين المسببات و النتائج و من الشروط المهنية الواجب توفرها في الأستاذ اليوم ، حرصه على الاتصال و التواصل مع أولياء الأمور و البشرية سواء داخل حالات تلاميذه ، كذلك حرصه على الاستفادة من الإمكانيات المادية و البشرية سواء داخل المدرسة أو خارجها ، و أن يكون ملما بظروف العمل و أنظمتها و لوائحها و ملتزما بالتعليمات الإدارية ، و إن الصفات الشخصية و المهنية للأستاذ ، تجعله على وعي ، و دراية بما يقوم به في مجال التعليم فيما إذا توفرت الجودة في تلك الصفات ، و فيما إذا سعى المعلم باستمرار إلى تقويم ذاته و تطوير مستوى الأداء لديه .²

و بين ما تهدف إليه الدولة و حتى تتجه أهداف الإدارة المدرسية نحو تحقيق الأهداف العامة للدولة

– القاعدة الخامسة : إشباع الحاجات و الرغبات داخل المدرسة و خارجها عن طريق المواءمة بين مصلحة الفرد و مصلحة المدرسة ، و هناك عدة أساليب تؤكد على أهمية الإدارة المدرسية منها :

أ/ 1 – أنها ضرورية و لازمة لكل جهة جماعية و مهما كان هذا المستوى ، و أنها وسيلة و ليست غاية لتطور المدرسة ، و هي مسؤولية جماعية و ليست فردية

ب/ – تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين بتخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة مجهوداتهم و تصرفاتهم .

ت / – الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة .

¹ رافدة عمر الحريري : إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة ، دار الفكر ناشرون و موزعون ، ط 1 ، عمان ، 2007 ، ص ص 266 - 267 .

² رافدة عمر الحريري ، مرجع نفسه ، ص 267 .

الفصل الثاني : أعضاء الإدارة المدرسية

ث / – الإشباع الكامل للحاجات و الرغبات الإنسانية داخل المدرسة ، و خارجها .¹

– و من أهميتها أيضا :

– النهوض بالعملية التعليمية بكامل جوانبها ، فتركز على كل ما يؤثر على الطالب من ضعف في الدراسة أو غياب أو صعوبات في التعليم و ستهتم في إيجاد الحلول التربوية المناسبة لذلك .

– توفير المناخ المناسب للعلاقة الإنسانية بين أفراد أسرة المدرسة .

– تنظيم الجهود الجماعية في المدارس من أجل تنمية الطالبة تنمية شاملة متكاملة .²

¹ رامي جمال اندراوس ، عادل سالم معاينة و آخرون ، مرجع سابق ، ص 96 .

² مضاي علي محمد السبيل : الإبداع في الإدارة المدرسية و الإشراف التربوي ، فهرسة الملك فهد الوطنية ، ط 1 ، 2013 ، ص ص 21 - 22 .

الخلاصة :

إن أهداف الإدارة المدرسية اتسع مجالها في الوقت الحاضر ، فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة سيرا رئيسا وفق قواعد و تعليمات معينة تقتصر على العناية بالنواحي الإدارية بل أصبحت تعتنى بالنواحي الفنية و بكل ما يتصل بالتلاميذ و بأعضاء هيئة التدريس في المدرسة و الإدارة المدرسية الواعية تهدف إلى تحسين العملية التعليمية التربوية و الارتفاع بمستوى الأداء و ذلك عن طريق توعية و تبصير العاملين في المدرسة بمسؤولياتهم و توجيههم التوجيه التربوي السليم ، و أنها ذلك الكل الذي تتفاعل أجزاءه داخل المدرسة و خارجها تفاعلا ايجابيا لان هذه الإدارة ليست مدير المدرسة وحده أو من يرأس العمل المدرسي و لكنها هي جهاز يتألف من مدير المدرسة و معاونوه من نوابه و المدرسين .

الفصل الثالث : الأداء التربوي للأساتذة

تمهيد

- 1 – مكونات الأداء
 - 2 – السلوكيات المكونة للأداء التربوي
 - 3 – أهمية الأداء التربوي
 - 4 – أهداف الأداء التربوي
 - 5 – تقويم الأستاذ على أساس تأثيره في القسم
 - 6 – تقويم أداء الأستاذ على أساس ملاحظة كفاية التدريسية
 - 7 – العوامل المؤثرة على أداء الأستاذ
- خلاصة الفصل .

تمهيد :

لقد اهتمت المدرسة أو المؤسسة التربوية بالأستاذ باعتباره محور العملية التعليمية لها ، لأنه ذلك الشخص الذي يربي و يرشد و يوجه و يقوم بعملية تعليم و تلقين التلاميذ أو الطلبة ، المعارف و يقوم بتدريس المواد العلمية و كل قدرة من قدراته العقلية و اتجاهاته و مهاراته و وظيفته خير أداء ، فعندما يكون الأستاذ لديه القدرة على الابتكار و التجديد فيصبح لديه أداء تربوي جيد و من هنا أصبحت هناك برامج في الإعداد المهني التربوي للأستاذ من أجل تطوير أداءه .

1 – مكونات الأداء :

يتكون مفهوم الأداء من مكونين أساسيين الأول الكفاءة و الثاني الفعالية بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء فهي تجمع بين الفعالية و الكفاءة و لذلك فانه من المفيد أن نعرض كل من المفهومين بالتحليل و ذلك على النحو التالي :

1 – 1 الفعالية : ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة انطلاقاً من أن الفعالية تمثل معياراً يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية ، فالفعالية تعني أداء المهمات أو الأعمال بشكل صحيح و سليم و ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، و بمعنى

آخر فان الفعالية تعبر عن الفرق بين النتائج المتوقعة و النتائج المحققة ، قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية و ينعكس ذلك على أداء المؤسسة ككل .

1 - 2 الكفاءة : لا يوجد اتفاق بين المهتمين على تعريف محدد للكفاءة حيث يتقاطع مفهوم الكفاءة مع عدة مفاهيم كالإنتاجية ، المرودية ، الأمثلية .. الخ ، فالكفاءة صفة ملازمة لكيفية و طبيعة استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها ، كما تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج و تدني التكاليف .¹

2 - السلوكيات المكونة للأداء التربوي :

لا يخلو أي أداء يقوم به الفرد من مجموعة المبادئ و الأنماط خاصة إذا كان هذا الفرد معلما فان إتقانه لأدائه ينتج لنا شيئا ناجحا و مجتمعا راقيا ، و يمكن عرض هذا الأداء من خلال الأنماط المكونة له و هي كالتالي :

2 - 1 - السلوك التنظيمي :

هو مجموعة الأنشطة الملاحظة التي يقوم بها المعلم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية ، لقد كان المعلم في الماضي يعتبر محافظا على النظام في الفصل إذا أظهر تلاميذه دلائل الخضوع و الامتثال لأوامر و توجيهاته في هدوء و سكون تام ، و كان الملاحظ أنه عندما تغيب سلطة المعلم في الفصل بسبب خروجه من الفصل مثلا أو حدوث موقف ما داخله تنفجر طاقات التلاميذ في صور متنوعة من السلوك السيئ ، ذلك لأن خطة النظام تقوم على أساس إثارة المعلم للخوف في نفس المتعلم و كثيرا ما استخدم التهديد بالعقاب لتحقيق ذلك .²

و قد حدث تغير كبير في المبادئ الأساسية للسلوك التنظيمي للمعلم يمكن تحديدها على النحو التالي :

— انشغال التلاميذ فردا أو جماعات في أنشطة تعليمية تثير اهتمامهم و تتحدى قدراتهم و يستمر النشاط التعليمي سواء كان المعلم حاضرا في القسم أو غائبا حيث يسود التفاهم نتيجة ثقة التلاميذ في قيمة الأنشطة التعليمية و اهتمامهم بها و تصبح العلاقة بين التلاميذ و المعلم علاقة تعاون لا خضوع للقوة و السلطة .

¹ إبراهيم محمد المحاسنة : إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق ، دار جرير للنشر و التوزيع ، ط 1 2013 ، عمان، ص ص 109 - 111 .

² محمد القريوتي : السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة ، دار الشروق ، ط 3 ، 2003 ، عمان، ص 148 .

- تنمية أنواع السلوك الاجتماعي و الخلق السليم لدى التلاميذ نتيجة للعمل الجماعي و للجهود التعليمية التعاونية بين التلاميذ أنفسهم و بينهم و بين المعلم .
- تفهم المعلم لطبيعة المرحلة التي يقوم بتدريس التلاميذ سواء كانوا أطفالا أو مراهقين أو راشدين و تفهم سلوكهم و دوافعه و العمل على توجيهه على أسس سليمة .
- اهتمام المعلم بمعالجة سلوك عدم التكيف التي تصدر من بعض التلاميذ بدراسة الدوافع التي تؤدي غالى هذا السلوك السيئ و وضع طرق الحل و العلاج للتحكم في القسم و تنظيمه .

2 - 2 - السلوك الاتصالي للأستاذ :

يعرف السلوك على أنه ذلك النشاط المكون من عمليات داخلية و خارجية تظهر ملامحها في الفعل الذي يعبر عنه بسلوك ملحوظ له أهداف و أبعاد تخضع الى مهارات و قدرات يملكها الفرد و من أهم هذه السلوكات هو السلوك التفاعلي الذي يبدو في مجمله سهلا ، و ذلك تحت شعار أن الانسان كائن اجتماعي¹.

يرى المختصون في علوم التربية أن الاتصال و التفاعل أحد أهم العناصر التي يجب أن تتوفر في مؤسساتنا التعليمية ، لأن الأهداف المخطط لها لا يمكن الوصول إليها دون حصول عملية الاتصال و التفاعل داخل هذا الوسط ، سواء كان هذا التفاعل بين المعلم و التلميذ أو بين التلاميذ فيما بينهم أو بين التلاميذ و البيئة التعليمية ، فيتوفر هذا الشرط لتنجح العملية التعليمية العملية .

و باعتبار أن المعلم محور أساسي في عملية التعليم يجب أن يمتلك مهارات التفاعل التي تبرز و تنمي السلوك الاتصالي للمعلم ، و من أهم المهارات التي تظهر تفاوت مستويات الأداء بين المعلمين نذكر :

2

2 - 2 - 1 - مهارات التدريس :

تعرف مهارة التدريس بأنها : " القدرة على أداء عمل أو نشاط معين ذي علاقة بتخطيط و تنفيذ و تقويم التدريس ، و هذا العمل قابل للتحليل مجموعة من السلوكيات (الأداءات) المعرفية أو الحركية

¹ عبد العزيز البهوشي : المدرسة الفاعلة ، عالم الكتب للنشر و التوزيع و الطباعة ، ط 1 ، القاهرة ، 2006 ، ص

169

² جابر عبد الحميد ، طاهر عبد الرزاق : أسلوب النظم بين التعليم و التعلم ، دار النهضة العربية ، الدوحة ، 1978 ، ص 63 .

أو الاجتماعية ، ومن ثم يمكن تقييمه في ضوء معايير الثقة في القيام به و سرعة انجازه و القدرة على التكيف مع المواقف التدريسية المتغيرة ، بالاستعانة بأسلوب الملاحظة المنظمة ، و من ثم يمكن تحسينه من خلال البرامج التدريبية¹.

و للتدريس أساليب متعددة يمكن أن يستخدمها المعلم أهمها :

الأسلوب الأول :

طرح الأسئلة التحفيزية حول موضوع الدرس الجديد و يتلقى المعلم الإجابات من التلاميذ و بعد الانتهاء من الإجابة يقول المعلم لتلاميذه عنوان الدرس الجديد ثم يسجله على السبورة و يبدأ في تدريسه².

الأسلوب الثاني :

عرض وسيلة تعليمية (صورة أو رسم أو عينة أو فيلم قصير) الحاصلة بموضوع الدرس أو إحدى نقاطه ثم يناقشه فيما شاهدوا و بعد المناقشة يتوقع التلاميذ عنوان الدرس فيكتبه المعلم على السبورة و يبدأ في تدريس هذا الموضوع .

الأسلوب الثالث :

عرض أحداث جارية ، فإذا كان الدرس عن (الفيروسات) مثلا ، فان المعلم قد يبدأ الدرس بقراءة مقال مكتوب في إحدى الصحف اليومية الصادرة حديثا عن انتشار مرض أنفلونزا الطيور ، ثم يسأل عن الميكروب المسبب لهذا المرض ؟ و ما سبب انتشاره بشكل وبائي ؟

و بعد المناقشة ، يتوصل التلاميذ إلى أن الميكروب المسبب لهذا المرض هو أحد الفيروسات ، ثم يكتب المعلم عنوان الدرس على السبورة و يبدأ في تعليمهم نقاطه أو عناصره .

الأسلوب الرابع :

ممارسة الطلاب لنشاط من الأنشطة الاستقصائية أو الكشفية ، فإذا كان عنوان الدرس " فطر عفن الخبز " فان المعلم قد يبدأ الدرس بنشاط يتم فيه توزيع قطع متعفنة من الخبز على التلاميذ ، و يطلب

¹ حسن حسين زيتون : مهارات التدريس – رؤية في تنفيذ التدريس ، عالم الكتب ، القاهرة ، 2001 ، ص 12 .

² حسن حسين زيتون : مرجع سابق ، ص ص 75- 80 .

منهم فحصها بواسطة الميكروسكوب للتعرف على الكائن الدقيق المسبب لهذا العفن و يعتبر هذا النشاط مقدمة لتعليمهم ذلك الدرس .

الأسلوب الخامس :

ربط موضوع الدرس السابق بالدرس الجديد مثل : " لقد درسنا في الدرس السابق أنواع الأغذية و في هذا الدرس سوف ندرس كيف نختار هذه المواد وجباتنا اليومية ، بحيث تتصف كل منها بالغذاء الكامل ثم يكتب عنوان الدرس على السبورة (الوجبة الغذائية الكاملة) و يبدأ في تعليمهم نقاطه أو عناصره .¹

2-2-2 - مهارات إثارة الدافعية لدى التلاميذ :

كما تعرف بأنها : " تلك القوة المحركة التي تدفعنا إلى عمل شيء ما ، و تعتمد على عوامل داخلية و أخرى خارجية " .²

و بناء على ما سبق فإن الدافعية ضرورية لحدوث تعلم فعال له اثر بعيد المدى على شخصية المتعلم و سلوكه و يمكن معرفة وجود الدافعية عند المتعلم من خلال إقباله على الأنشطة التعليمية و المشاركة الايجابية في الموافق التعليمية المختلفة .

و يقصد بمهارة إثارة الدافعية للتعلم بأنها " مجموعة من السلوكيات (الأداءات) التدريسية التي يقوم بها المعلم بسرعة و دقة و بقدرة على التكيف مع معطيات الموافق التدريسية الغرض إثارة التلاميذ لتعلم موضوع ما ، و يحفزهم على القيام بأنشطة تعليمية تتعلق به و الاستمرار فيها حتى تتحقق أهداف تلك الموضوع " .

2-2-3 - مهارات التعزيز :

يوجد العديد من التعاريف متنوعة للتعزيز ، منها التعاريف التالية :

يمكن تعريف التعزيز بأنه " العملية التي يتم بمقتضاها زيادة (أو تقوية) احتمالية قيام الفرد بسلوك أو استجابة معينة أو ذلك عن طريق تقديم معزز يعقب ظهور هذا السلوك أو تلك الاستجابة منه أي من الفرد .¹

¹ حسن حسين زيتون : المرجع السابق ، ص 75 - 80 .

² كمال عبد الحميد زيتون : التدريبيين - نماذج و مهارته ، عالم الكتب ، القاهرة ، 2003 ، ص 447 .

2 - 2 - 4 - مهارة طرح الأسئلة الشفهية :

يمكن تعريف السؤال عل أنه " جملة استفهامية أو طلب يوجه إلى شخص معين (تلميذ) أو عدة أشخاص (تلاميذ) بغرض إثارة استجابة لفضية منه أو منهم ، أو بغرض حثه أو حثهم على توليد الأسئلة أو بغرض لفت انتباههم لأمر معين .²

3 - أهمية الأداء التربوي :

نلجأ عادة إلى معرفة أي عمل لقياس مستوى أداة و مدى تحقيقه للإنجازات المخططة له ، و نستكشف أهمية الأداء التربوي من خلال الأهمية الكبيرة لأداء التربوي و مقياسه و منها - توجد الخصائص و الصفات الخاصة بكل سلوك ، و بكل عمل لكي تستطيع تقويم السلوك و تنظيمية وفق تلك الخصائص ، تحت لا نستطيع الحكم على سلوك معين دون معرفة صفات و أسبابه و دوافعه ... الخ ، و عند معرفة تلك الخصائص عندئذ نحكم عليه .

- قياس الأداء الواقعي لكميات الإنتاج المختلفة .

- تحقيق التعاون و المشاركة الفعالة بين التلاميذ فيما بينهم و الأستاذ وفق خطوات واضحة و معروفة للجميع و بشكل واضح .³

- بالاعتماد على الأسس الرقابية الموضوعية للمشكلات المتعددة التي قد تعترض أية خطوة من خطوات الاتصال و التنظيم التربوي و التي لا تستطيع دونها تحديد أو انحرافها و للحكم على أساس بطلان أي سلوك أو صحته .

4 - أهداف الأداء التربوي :

تعددت أهداف الأداء التربوي و يمكن اختصارها فيما يلي :

- يستفاد منها أثناء اتخاذ أي قرار على مستوى العملية التربوية و التعليمية ، و معرفة هل مردود الطلاب التحصيلي في المستوى المطلوب أو دونه .

¹ حسن حسين زيتون : المرجع سابق ، ص ص 336 - 337 .

² كمال عبد الحميد زيتون : مرجع سابق ، ص 468 .

³ حسين صديق : تقديم الأداء في المؤسسات الاجتماعية ، مجلة دمشق ، المجلد 28 ، العدد الأول ، سورية ، 2012 ، ص ص 217 - 218 .

- مدى تحقيق أهداف المؤسسة ، و ذلك من خلال تمثيل التلاميذ لهذه الأهداف باعتبارهم محور العملية و التربوي تلك الأهداف من خلال مستويات أداء المعلمين و تحصيل التلاميذ .
- يساعد على وضع اقتراحات الخاصة بالتلاميذ المتأخرة كإخضاعهم إلى حصص الدعم .
- مكافأة المجدية عن طريق الشهادات التقديرية و زيادة حوافزهم .
- زيادة أواصر التعاون و المحبة بين التلاميذ و بينهم و بين الأساتذة و فتح قنوات اتصال ، و من كسر الحواجز التقليدية الموجودة في المؤسسات التربوية القديمة .
- يوضع إمكانات التلاميذ جميعا و قدراتهم و مؤهلاتهم ، و توجيه كل تلميذ إلى الاختصاص الذي يناسب قدراته و إعطاء صورة دقيقة عن ميول التلاميذ المختلفة ، مما يشكل نقطة تحو الإجراء الدراسات تطبيقية واقعية حول أوضاع و مشاكل التلاميذ و مستويات تحصيلهم في المستقبل .¹
- خلق جو من المنافسة بين التلاميذ جميعا لأنه كلما كان أداء الأستاذ مرتفعا ازدادت فرصته في التقدم و الرقي بالمستوى التحصيلي للتلاميذ .
- معرفة مدى تحقيق أهداف مؤسسات التربية و التعليم بشكل دقيق .
- المتابعة المتميزة للمحافظة على مستوى متقدم للتحصيل .

5 — تقويم الأستاذ على أساس تأثيره في القسم :

- لقد بذلت عدة محاولات بهدف تحدد طبيعة المناخ الدراسي و علاقة التلاميذ فقد وضع فلاندر مقياسا يقيس سلوك المعلم و الحكم على أدائه و الذي يشمل عشرة فئات تمثل سلوك المعلم و التلميذ إلا أن هذه المقاييس لا يمكن بالتأكد من أن تكون بمفردها منطلقا لتقويم أدائه و ذلك لعدة أسباب نذكر منها :
- صعوبة استخدام مثل تلك المقاييس في حجرة الدراسة إذا على سبيل المثال يحتاج الحكم على سلوك المعلم من خلال استخدام مقاييس فلاندر إلى إجراء العديد من العمليات الحساسة .
 - صعوبة تقبل الأساتذة و المشرفين فضلا عن طول الفترة الزمنية اللازمة لتدريبهم على استخدامها²

¹ حسين صديق : مجلة سابقة ، ص 215 — 216 .
² بن سليمان عبد الرحمان بن فهد الرهيط : العلاقة بين نتائج تقويم الأداء الوظيفي للمعلم المتميز في مراحل التعليم العام و نسب التفاعل اللفظي في أداء فلاندر ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود السعودية ، 2003 ، ص 28 .

6 – تقويم أداء الأستاذ على أساس ملاحظة كفايته التدريسية :

يعرف أحد الباحثين تقدير الكفاية بأنها " تحليل و تقويم مستوى الموظفين من حيث الأداء التربوي و الخصائص الشخصية و علاقات العمل " .

كما توضح بها دور مفهوم الكفاية في التدريس على وجه التحديد فنقول أن الكفاية في التدريس تمثل جميع الخبرات و المعارف و المهارات التي تنعكس على سلوك المعلم المتدرب و التي تظهر في أنماط و تصرفات مهنية من خلال الدور الذي يماره ذلك المعلم عند تفاعله في جميع عناصر الوقف التعليمي من خلال هذه نستطيع تقويم أداء المعلم من خلال :

- إعداد الدروس إعدادا كاملا منتظما .
- التمهيد للدروس و ربط مكونات الدرس السابق بمعطيات الجديد و تهيئة الطلاب له .
- تناول الدرس بأسلوب يوصل الأهداف المرغوبة .
- قياس استجابة التلاميذ للمادة الدراسية بالحياة و واقع المجتمع .
- قياس استخدام المعلم الوسائل التعليمية و تنظيمها و تنويعها بما يحقق الأهداف المرجوة .
- تدريب التلاميذ على التفكير العلمية .
- الحرص على التجديد و الابتكار من قبل المعلم ، و التي تظهر من خلال تحصيل التلاميذ .
- تعاون المعلم مع الإدارة و الآباء و جهوده في النشاط التعليمي .¹

7 – العوامل المؤثرة على أداء الأستاذ :

و يمكن تناول هذه العوامل على النحو التالي :

7 – 1 الإمكانيات المادية :

لا شك أن نقص الأدوات و الوسائل التعليمية من أهم المعوقات لأستاذ في تنفيذ مهامه التعليمية و تتسم الدول النامية بوجه عام بنقص الوسائل التعليمية المناسبة للتدريس ، فهذا الأمر يحتم على الأستاذ أ، يقوم بالتوضيح الشفوي و الشرح المناقشة فهنا الأستاذ يقف عاجز أمام هذه المشكلات ، هنا يكون

¹ بن سليمان عبد الرحمان فهد الرهيط : مرجع سابق ص 28 .

المدخل الايجابي في عملية التدريس إلا أ، الاعتماد عليه لا يكفي للقيام بعملية التدريس بفعالية ، و لا تتوقف الإمكانيات المادية هنا فقط بل لا بد من توافر الأجهزة السمعية و البصرية كالسينما و جهاز الإسقاط ، و عرض الشرائح الثابتة ، و غيرها ، فكل هذه الأجهزة مساعدة من أجل زيادة فعالية التدريس .

2-7 – الإمكانيات البشرية :

في كثير من الدول المتقدمة يتوافر عدد من الكوادر البشرية القادرة على تقديم الخدمات التعليمية في مجالات عديدة ، فهناك أخصائيو في استعمال الوسائل السمعية و البصرية و ذلك من اجل تسهيل المهام التعليمية في حين إذا نظرنا إلى الدول النامية نجد أن الأستاذ فيها مطالب بكل شيء في حين أن أعباءه كبير و لا تسمح له بعمل كل شيء الأمر الذي يجعله يلجأ إلى الاكتفاء بأبسط الطرق التعليمية هي الشرح أو التوضيح الشفوي .

3-7 – الجو المدرسي العام :

و قد يكون من المفيد هذا التعاون بين الأساتذة أنفسهم من جهة و بين الإدارة المدرسية من جهة أخرى فالتعاون بين الأساتذة أمر بالغ الأهمية حيث أن بعض الأساتذة يمتلكون قدرات معينة تساعد زملائهم على تطوير بعض الأدوات التعليمية اللازمة فمن الممكن أن يكون احد الأساتذة قادرا على صنع بعض الوسائل البسيطة أو لديه المهارات اليدوية الجيدة أو لديه مهارة الكتابة بخط جميل ، و لهذا فإن الأستاذ عليه¹ .

أن يستفيد من خبرات زملائه من الأساتذة بحيث يكمل كل واحد منهم الآخر ، و الأسباب ترجع إلى رواسب بعض السمات السيئة في التربية العربية ، لا يتعاون الأساتذة مع بعضهم لكي يظهر الأستاذ في كثير من الحالات و هذه مشكلة كبيرة تعيق عمله التعليم الفعال .

4-7 – أعباء الأستاذ :

يتصف الأستاذ في الدول النامية بكثرة الأعباء بالإضافة إلى المهام الروتينية العادية من الإشراف على التلاميذ و تسجيل أسمائهم و متابعة الحضور و الغياب و المشكلات التلاميذ العادية و غير العادية

5-7 – اكتظاظ الصفوف :

¹ أحمد رشوان ، حسين عبد احميد : المعلم و التعليم و العلم من منظور علم الاجتماع ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 2005 ، ص ص 332 - 334.

من المعلوم أن نسمة التعليم الرئيسة في الدول النامية التوسع الكمي على حساب التوسع النوعي، و لهذا نجد أن الصفوف الدراسية مكتظة جدا بحيث لا تتسع غرفة الصف للتلاميذ و غالبا ما تكون حركتهم مفيدة كما أن الأستاذ مفيد بمساحة صغيرة تلتصق بالسبورة فالأعداد الكبيرة من التلاميذ تقلل من فرص استخدام أساليب التعليم الفردي و اعتماد التلاميذ على أنفسهم في الوصول إلى المعرفة العلمية باستخدام الأساليب الاكتشاف العلمي فاكتظاظ الصفوف بالتلاميذ يقلل من إمكانية وصول الأستاذ إلى كل تلميذ بالتوجيه و الإرشاد و المساعدة ، مكتفيا بأساليب التعليم الجمعي التي تهتم بمتوسطي المستوى في التحصيل ، و من أجل ذلك فإن الأعداد الكبيرة من التلاميذ يقلل من فاعلية الأستاذ .

6-7 – الروح المعنوية :

و ترتبط الروح المعنوية بصفة كبيرة بالإمكانات المادية حيث نجد أن معظم الدول النامية تتصف بضعف الإمكانات المادية نظرا لقلّة الدخل القومي ، فهي دول في الغالي مستهلكة أكثر من كونها منتجة و هي في غالبيتها مجتمعات خدمات تواجه عجز في ميزان مدفوعاتها ، و لذلك فمعظم هذه الدول تخصص نسبا ضئيلة للتعليم قد لا تصل في المتوسط إلى 10% من الميزانية .

لذلك فقد اتصفت الدول النامية بانخفاض الأجور ، و الملم في هذه الدول لا يصل أجره ¹ .

إلى حد الكفاية لا سيما و أن ، ارتفاع الأسعار المضطربة لا يقابله ارتفاع في الأجور ، و قد وصل الحد في الوقت الحاضر إلى أن أصبحت أجور الأساتذة أقل بكثير من أجور المهنيين الذين لا ينالوا قسطا كبيرا من التعليم .

فأصبح الأستاذ يعيش في صراع نتيجة التباين بين مستوى طموحاته و مستوى إمكاناتها لأمر الذي جعل الكثيرين منهم يتركون مهنة التعليم للعمل في مجالات أخرى تنتج دخلا أكثر من ذي قبل ، و في كثير من الدول لجأ الأساتذة إلى الدروس الخصوصية للتلاميذ القادرين إلى أن أصبحت مرضا متفشيا فخرجت مهنة التعليم بذلك عن إنسانيتها شأنها شأن الكثير من المهن الأخرى .²

7-7 – تقويم الانحرافات في العمل و الأداء التربوي :

¹ حسين عبد الحميد ، أحمد رشوان : مرجع سابق ، ص ص 334 – 335 .

² حسين عبد الحميد ، أحمد رشوان : مرجع السابق ، ص 335 .

الفصل الثالث : الأداء التربوي للأستاذ

و يتم ذلك باتخاذ الإجراءات المباشرة أو الإجراءات الغير مباشرة أو الإحتراسية لإلغاء هذه الانحرافات أو تعطيلها أو المباشرة في صنعها لكي لا تتحدث كما يتوقع لها .

أ - قرارات تصحيحية و علاجية لمسارات الأداء و العمل .

ب - إعادة النظر و مراجعة المعايير الأدائية و مدى مناسبتها مع مسارات العمل و طبيعته .

ج - مراجعة الإجراءات و السياسات و الأهداف و التأكد من سلامتها و صحة صيغتها .

د - إعادة توزيع المسؤوليات للمسؤولين في المستويات الإدارية خاصة في المواقع القيادية و اتخاذ القرار .

هـ - تعيين المستشارين و الخبراء الذين يساعدون الإدارات القيادية العليا بالخبرة و المعلومات خاصة عندما تظهر حالات :

1 - الاختناقات المتكررة و المصاحبة لأداء بصورة مستمرة .

2 - ظهور حالات غير مقررة أو مدروسة في خطط العمل و تستجد هذه الحالات نتيجة استثناء العمل .

3 - عدو الملائم بين القوى البشرية و حجم البشرية .

9/ - المتابعة المستمرة و فرض الرقابة على العمل بصورة رقيقة يقدرها المختصون عن عملية المباشرة بتصحيح الخلل .

- لذلك فإن التقويم و قياس الأداء سواء للإداريات التربوية أو الأدوات كالأساتذة و المدرسية أو التلاميذ مسألة مهمة جدا في ميدان التربية و التعليم لأنه عملية تقدر و وزن على قيمة الأشياء المطلوب قياسها ثم تقويمها .¹

¹ طارق عبد الحميد السامرائي : الإدارة التربوية بين النظرية و التطبيق ، الابتكار للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان 2015 ، ص ص 388 ، 389 .

الخلاصة :

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى الأداء التربوي . من خلال هذا توصلنا إلى أن الأستاذ يعد محورا أساسيا في نجاح العملية التربوية و تحقيق الأهداف المرجوة منها ، و من خلال ممارسته المهنة و ما يتصف به من صفات و من حيث قدراته و مهاراته و أسلوب تفكيره إلا أن هناك عوامل تؤثر في أدائه التربوي من بين هذه العوامل نجد تأثير أعضاء الإدارة المدرسية (المدير ، نائب المدير ... الخ) ، لأنه كلما كان أداء الأستاذ مرتفعا ، ازدادت فرصته في التقديم و الرقي بالمستوى التحصيلي للتلاميذ .

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

1 – مجالات الدراسة

2 – عينة الدراسة

3 – أدوات جمع البيانات

4 – منهج الدراسة

5 – الأساليب المستخدمة في الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد :

يحتاج الباحث خلال عملية بحثه إلى وسائل وأساليب عملية دقيقة تمكنه من الوصول إلى الحقيقة وتحقيق نتائج دقيقة .

ونظرا لأهمية هذه الوسائل في عملية البحث ، فقد تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة وذلك من خلال تعرضنا إلى مجالات الدراسة ، منهج الدراسة ، ثم اختيار عينة الدراسة ، ثم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وكذا الأساليب المعالجة الإحصائية .

1- مجالات الدراسة

إن موضوع تأثير أعضاء الإدارة المدرسية على الأداء التربوي للأساتذة يعتبر موضوع هام جدا ، والوقوف على واقع تأثير أعضاء الإدارة المدرسية على المستوى الميداني في غاية الأهمية إذ أنه يمكننا من رصد ومعرفة الجوانب الإيجابية والسلبية وبالتالي يستطيع أعضاء الإدارة المدرسية تجاوز هته السلبيات وتدعيم الجوانب الإيجابية ، ولكن تعذر علينا إجراء الدراسة الميدانية على كامل المتوسطات بولاية تبسة وذلك راجع لعدة أسباب هناك متوسطات لم يقبلوا إجراء الدراسة الميدانية لكثرة إكتظاظ

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الطلاب لإجراء دراستهم ، وذلك تم اختيار 2 متوسطات بحي فاطمة الزهراء بولاية تبسة وذلك كان من 05 فيفري إلى غاية 19 مارس 2017

1-1-المجال البشري :

* متوسطة ملايم محمد بولاية تبسة بحي فاطمة الزهراء فتحت أبوابها بسنة 1995م مساحتها 4425م² مربع ، يوجد بها (18) حجرة (35) أستاذ منهم (32) إناث ، (02) ذكور) ، (15) عضو إداري ، (13) عامل ، الموظفين (53) ، عدد التلاميذ 781 تلميذ .

* متوسطة بوقرن محمد بولاية تبسة بحي فاطمة الزهراء فتحت أبوابها في 01-09-1998م ، مساحتها 7656م² ، يوجد بها : (02) من الورشات ، (10) حجرات ، (10) عمال ، (25) أستاذ منهم 19 إناث و06 ذكور ، (10) إداريين ، (01) مخابر ، إعلام آلي (01) ، عدد التلاميذ (456) تلميذ .

1-2-المجال الزماني للدراسة :

إن المجال الزمني يحدد الفترة الزمنية التي نزل فيها الباحث إلى ميدان الدراسة وحدد المجال الزمني لهذه الدراسة ثلاث مراحل موضحة كالآتي :

1-2-1- المرحلة الاستطلاعية :

وكانت منذ بداية شهر ديسمبر 2017 ففي هذه المرحلة قمت بالتعرف عن قرب على المتوسطات التي سأجري فيها الدراسة

1-2-2-1- مرحلة التطبيق الميداني :

قمت بتطبيق الإستمارة في صياغتها الأولية على 04 أساتذة محكمين على النحو الآتي :

الملاحظات	الأساتذة المحكمين
تغيير بعض المصطلحات	د/ براك خضرة
لا يوجد ملاحظات ، إستمارة جيدة	أ / لعموري أسماء
لا يوجد ملاحظات ، إستمارة جيدة	د / مالك محمد

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

د / شتوح فاطمة	تغيير بعض المصطلحات
----------------	---------------------

2- عينة الدراسة :

تعتمد البحوث الاجتماعية على العينات وعلى نطاق واسع هذا لما لهما من فوائد ، والعينة في أبسط تعريفاتها هي جزء من المجتمع يتم اختيارها ، وفق قواعد خاصة بحيث تكون العينة المصحوبة ممثلة قدر الإمكان لمجتمع الدراسة¹.

وقد تم اختيار العينة في دراستنا هذه بطريقة عشوائية بسيطة ، باعتبارها نوع من أنواع العينات الاحتمالية .

كما تعرف بأنها هي العينة التي لا يعتمد عند اختيارها أي طريقة من الطرق بل تأخذ بطريقة عشوائية تضمن إعطاء جميع وحدات المجتمع فرصا متساوية في الإ، ويتم ذلك طبقا لقواعد معروفة ومتخصصة مثل: الجداول العشوائية والقرعة فيمكن للباحث مثلا أن يضع أسماء مفردات المجتمع المراد بحثه في وعاء ، ثم يسحب منها العدد المطلوب إلا أن الطريقة المثلى ، وخصوصا إذا كان عدد وحدات المجتمع كبيرا هي الجداول العشوائية ، والأرقام العشوائية²، ومن هنا فحجم عينة البحث هو 30 مفردة .

أ/كيفية حساب حجم العينة :

تم أخذ 50 % من مجتمع البحث للمتوسطتين ومقدر حجم الأساتذة 60 أستاذ
 $50 \times 60 / 100 = 30$

ومنه فحجم عينة البحث هو 30 مفردة من مجموع أفراد المجتمع الأصل للمتوسطتين البالغ 60 أستاذ في التعليم المتوسط بولاية تبسة بحي فاطمة الزهراء ، ونظرا لكون مجتمع البحث أكثر تجانس فالعينة المأخوذة ستكون ممثلة بشكل كبير .

3- أدوات جمع البيانات

1-3- الاستبيان :

هناك العديد من التعاريف للاستبيان نذكر منها :

¹ محمد عبد العال النعيمي ، عبد الجبار توفيق البياتي و اخرون : طرق و منهج البحث العلمي ، الوراق للنشر و التوزيع ، ط 1 ، 2009 ، ص 80 .

² ابراهيم ابراش : المنهج العلمي و تطبيقاته في العلوم الاجتماعية ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان 2008 ، ص 250 .

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

هو وسيلة لجمع البيانات اللازمة للبحث من خلال مجموعة من الأسئلة المطبوعة في استمارة خاصة يطلب من المبحوث الإجابة عليها¹.

ويعرف أيضا : على أنه وسيلة من وسائل جمع البيانات ، ونعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة ترسل بواسطة البريد ، أو تسلم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الواردة فيه وإعادته ثانية ويتم ذلك بدون مساعدة الباحث للأفراد سواء في فهم الأسئلة أو تسجيل الإجابات عنها².

— وقد تضمنت الاستمارة على 21 سؤال تم تصنيفها في 3 مستويات معنوية كالآتي :

* بيانات أولية : وتضم 04 أسئلة 1-4 وتضمن ، أسئلة خاصة بالمعلومات الشخصية ، كالجنس ، السن ، والخبرة المهنية والوضعية الإدارية

المحور الأول : بيانات متعلقة بفاعلية أعضاء الإدارة المدرسية في الأداء التربوي للأساتذة ويضم : أسئلة من 5 حتى 12.

المحور الثاني : بيانات متعلقة بتأثير أعضاء الإدارة المدرسية (المدير ، نائب المدير) في طبيعة الأداء التربوي للأساتذة ويضم 09 أسئلة من السؤال 13 حتى 21 .

3-2-1- مراحل بناء الاستبيان :

تم بناء الاستبيان و اختيار البنود من خلال الإطار النظري ، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية ، ومن خلال تحليل أبعاد الدراسة الأساسية وقد عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف في شكله الأولي ثم عرض على مجموعة من الأساتذة المحكمين وقد عددهم ب4 أساتذة ليتم تعديله في صياغته النهائية وقد آل إلى 21 سؤال .

— ويتم عرض الاستبيان في شكله النهائي في الملحق رقم (1) .

¹ علي عبد الرزاق جبلي ، السيد عبد المعاطي السيد و آخرون : منهاج البحث الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، ط 2 ، 2007 ، ص 244 .

² عبد الله محمد الشريف : منهاج البحث العلمي ، دليل الطالب في كتابة الأبحاث و الرسائل العلمية ، مؤسسة الثقافة الجامعية ، الإسكندرية ، 2008 ، ص 123 .

3-2-2- صدق الظاهري للاستبيان :

الجدول رقم : 01

السؤال	يقيس (n)	ن (n)	لمحكمن	صدق كل بند
01	04	00	04	01
02	04	00	04	01
03	04	00	04	01
04	04	00	04	01
05	04	00	04	01
06	04	00	04	01
07	04	00	04	01
08	04	00	04	01
09	04	00	04	01
10	04	00	04	01
11	04	00	04	01
12	04	00	04	01
13	04	00	04	01
14	04	00	04	01
15	04	00	04	01
16	04	00	04	01
17	04	00	04	01
18	04	00	04	01
19	04	00	04	01

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

01	04	00	04	20
01	04	02	04	21
21				جموع

مستوى صدق الاستمارة = 100 × مجموع صدق البنود

عدد البنود

$$21 \times 100 = 100$$

21

نجد أن مستوى صدق الاستمارة يقدر ب 100 % حسب خبرة المحكمين وهو مستوى عال ، وهي صالحة للتطبيق بعد تعديلات مسجلة .

4- منهج الدراسة :

إن طبيعة الدراسة هي التي تفرض على الباحث المنهج الواجب استخدامه في البحث لذا ففي هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي فهو منهج شائع في العلوم الاجتماعية لاسيما علوم التربية ، وعلم الاجتماع ويعرفها بيست بالقول : " البحوث الوصفية تهتم بالظروف والعلاقات القائمة ، والممارسات الشائعة والمعتقدات ووجهات النظر والقيم و الاتجاهات عند الناس ، والعمليات الجارية والتأثير التي يستشعرها الأفراد ، والتيارات و الاتجاهات الأخذة في النمو ، ويهتم البحث الوصفي في بعض الأحيان بدراسة العلاقة بين ما هو كائن وبين بعض الأحداث السابقة ، والتي يمكن قد أثرت - أو تحكمت - في تلك الأحداث والظروف " .²

ويعرف المنهج الوصفي كما يلي :

بأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية ، أو سكان معينين ، ويعتقد الكاتب نفسه بأن المسح الاجتماعي يمكن أن يتضمن عدة عمليات كالتحديد الغرض منه وتعريف مشكلة البحث وتحليلها وتحديد نطاق ومجال المسح

¹ الأستاذة : براك خضرة ، الأستاذة : لعموري أسماء ، الأستاذ : مالك محمد ، الأستاذة : شتوح فاطمة .

² إبراهيم ابراش : مرجع سابق ، ص 151 .

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

وفحص جميع الوثائق المتعلقة بالمشكلة وتفسير النتائج وأخيرا الوصول إلى الاستنتاجات و استخدامها لأغراض المحلية أو القومية.¹

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

في إدخال المعطيات وتنظيمها حسب أفراد مجتمع البحث ، وتحليل spss قد استخدمنا برنامج البيانات وإدراجها في جداول و التعليق عليها أسفل الجداول حسب الأساليب الإحصائية التالية :

- التكرار

- النسبة المئوية

خلاصة الفصل :

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية خطوة بخطوة ابتداء من مجالات الدراسة والتي شملت المجال المكاني والمجال البشري والزمني ثم المرحلة الاستطلاعية ومرحلة التطبيق المبدئي للاستمارة ، ثم إلى عينة الدراسة وحجمها ، ثم إلى أدوات جمع البيانات وشملت الملاحظة والاستبيان ، ثم إلى حساب صدقا الظاهري للاستمارة ، ثم إلى منهج الدراسة ، والذي يعد أهم الطرق في جمع البيانات ، وأخيرا أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة .

¹ عمار بوحوش ، محمد محمود الذنبيات : منهج البحث و طرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 1 2007 ، ص 139 .

الفصل الخامس : عرض و مناقشة و تحليل و تفسير نتائج الدراسة

تمهيد

1 - عرض و مناقشة بيانات المبحوث

2 - عرض و مناقشة نتائج الفرضيات

2 - 1 عرض و مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الأولى

2 - 2 عرض و مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الثانية

3 - عرض و تحليل و تفسير نتائج الفرضيات

3 - 1 عرض و تحليل و تفسير نتائج الفرضية الأولى

3 - 2 عرض و تحليل و تفسير نتائج الفرضية الثانية

4 - نتائج الدراسة العامة

5 - الاقتراحات و التوصيات .

الفصل الخامس : عرض و مناقشة و تحليل نتائج الدراسة

تمهيد :

بعدما تعرضنا في الفصل السابق إلى الإجراءات الدراسة الميدانية من خلال تحديد قيمة الدراسة ، منهج الدراسة ، و تحديد الأساليب المعتمدة في تحليل إجابات عينة الدراسة .

سوف نتناول في هذا الفصل قراءة و تحليل معطيات الدراسة الميدانية ، و ذلك من خلال عرض إجابات أفراد العينة و معالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي و الاستدلالي ، وصولاً إلى النتائج و تحليلها و تفسيرها على ضوء الأطر النظرية للدراسة و المتعلقة بأعضاء الإدارة المدرسية و تأثيرها على الأداء التربوي للأساتذة للمرحلة المتوسطة .

1 – عرض و مناقشة بيانات المبحوث :

الجدول رقم (02) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس :

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	09	30
أنثى	21	70
المجموع	30	100

الفصل الخامس : عرض و مناقشة و تحليل نتائج الدراسة

يوضح الجدول رقم (02) توزيع أفراد العينة حسب الجنس ، حيث نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة هم من الإناث ، تفوق نسبة الذكور ، و عليه فالنسبة الغالبة لعينة الدراسة هي الإناث بنسبة 70 % ، حيث يقدر عددهم ب 21 أستاذة مقابل نسبة 30% فقط و هي تمثل 09 أساتذة (ذكور) .

انخفاض نسبة الأساتذة من الذكور راجع لانقطاعهم عن الدراسة أو عدم إكمالهم للدراسة في الغالب يكون نتيجة للبحث عن وظيفة أخرى مثلا : أغلبية الذكور يلجؤون إلى الخدمة العسكرية ، و ذلك لأمر كثيرة كره الدراسة و هذا بسبب تزايد أعداد الحاصلين على مؤهلات جامعية و عدم توظيفهم ، مما يصاب بالإحباط و هذا ما يجعل نسبة الذكور تقل في الوسط التعليمي ، في حين يرجع إلى ارتفاع نسبة الإناث إلى أن التعليم يعد من المنفذ الأساسي (في إطار إثبات الذات و الحصول على وظائف مهنية محترمة)

الجدول رقم 03 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 25 سنة	04	13.3
من 26 إلى 35 سنة	13	43.3
أكثر من 36 سنة	13	43.3
المجموع	30	100

يوضح الجدول رقم 03 : توزيع أفراد العينة حسب السن ، حيث نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (26 – 35) سنة و الأساتذة الأكثر من 36 سنة بنسبة 43.3 % مقابل نسبة 13.3 % فقط و هي تمثل الأساتذة الأقل من 25 سنة .

و بالتالي فأغلبية أفراد العينة هم الأساتذة التي تتراوح أعمارهم من 26 إلى 35 سنة ، و الأساتذة الأكثر من 36 سنة ، و هذا ما يدا على أن الأساتذة لديهم الأقدمية في التعليم .

الفصل الخامس : عرض و مناقشة و تحليل نتائج الدراسة

الجدول رقم 01 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوضعية الإدارية

الوضعية الإدارية	التكرار	النسبة
مرسم	22	73.3
متربص	06	20
متعاقد	01	3.3
عقود ما قبل التشغيل	01	3.3
المجموع	30	100

يوضح الجدول رقم 01 : توزيع أفراد العينة حسب الوضعية الإدارية ، حيث نلاحظ أن شبه الغالبية لعينة الدراسة هي 73.3 % من الأساتذة المرسمين حيث يقدر عددهم ب 22 أستاذ مقابل نسبة 20% فقط و هي تمثل 06 أساتذة متربصين ، مقابل 3.3 % فقط و هي أستاذ متعاقد ، و 3.3 % تمثل أستاذ عقود ما قبل التشغيل .

من خلال النسب المتحصل عليهم نلاحظ أن أغلب الأساتذة مترسمين في كلا المتوسطتين ، و هذا راجع إلى الأقدمية في التعليم و خبرتهم و كفاءتهم في الميدان و لديهم الخبرة في الإدارة .

الجدول رقم 05 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الفصل الخامس : عرض و مناقشة و تحليل نتائج الدراسة

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
40	12	أقل من 5 سنوات
10	03	من 5 إلى 10 سنوات
50	15	أكثر من 10 سنوات
100	30	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 05 توزيع أفراد العينة حسب الخبرة حيث نلاحظ أن النسبة الغالبة لعينة الدراسة هي 50 % من الأساتذة التي لديهم خبرة مهنية الأكثر من 10 سنوات حيث يقدر عددهم 15 أستاذ ، مقابل نسبة 40 % الأساتذة الأقل من 5 سنوات حيث يقدر عددهم ب 12 أستاذ ، في حين نجد نسبة 10 % فقط تمثل الأساتذة من 5 إلى 10 سنوات يقدر عددهم 03 أساتذة .

من خلال النسب المتحصل عليها نلاحظ أن أغلب الأساتذة لديهم أكثر من 10 سنوات في الخبرة المهنية أي أنهم لهم أقدمية في التدريس و هذا ما يؤكد خبرتهم و كفاءتهم التي تجعلهم موضع ثقة في التعليم و تجعلهم أكثر دراية بأحوال المتوسطة و يستطيعون أن يكونوا فعالين فيما يخص القرارات .

2 / عرض و مناقشة و تفسير نتائج الفرضيات :

2 – 1 عرض و مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الأولى

و التي تنص على : يعتبر أعضاء الإدارة المدرسية من الفاعلين التربويين في الأداء التربوي للأساتذة .

الجدول رقم 06 : يوضح مراعاة المدير ظروف الأساتذة

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
90	27	نعم
10	03	لا
100	30	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول رقم 06 الموضح لمراعاة المدير لظروف الأساتذة يبين لنا أن النسبة الغالبة 90 % من الأساتذة أي ما يعادل 27 يؤكدون مراعاة المدير لظروفهم مقابل نسبة 10 % فقط أي ما يعادل 03 أساتذة من أولئك الذين ينفون مراعاة المدير لظروفهم .

الفصل الخامس : عرض و مناقشة و تحليل نتائج الدراسة

و من هنا نستنتج أن المدير له علاقة وطيدة مع الأساتذة فهو متسامح معهم و مراعي لظروفهم ، أما النسبة الأخرى أو القليلة قد تكون لأسباب كثيرة منها : أن يكونوا الأساتذة مهملين و غير منظمين .

الجدول رقم 07 : يوضح مشاركة المدير أو نائبه للأساتذة في اتخاذ قراراته .

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	21	70
لا	09	30
المجموع	30	100

من خلال قراءتنا للجدول رقم 07 الموضح لمشاركة المدير أو نائبه الأساتذة في اتخاذ قراراته ، يبين لنا النسبة الغالبة 70 % من الأساتذة ، أي ما يعادل 21 يؤكدون أن المدير أو نائبه يشاركونه في اتخاذ قراراتهم مقابل نسبة 30 % فقط أي ما يعادل 09 أساتذة من هؤلاء الذين ينفون مشاركة المدير في اتخاذ قراراته .

مما سبق نستنتج أن أعضاء الإدارة المدرسية ايجابيين في التعامل مع الأساتذة بالأخذ و العطاء .

الجدول رقم 08 : يوضح تعديل المدير أو نائبه في توزيع المهام بين الأساتذة

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	25	83.3
لا	5	16.7
المجموع	30	100

من خلال قراءتنا للجدول رقم 08 الموضح لتعديل المدير أو نائبه في توزيع المهام بين الأساتذة ، يبين لنا النسبة الغالبة 83.3 % من الأساتذة أي ما يعادل 25 يؤكدون أن المدير أو نائبه عادل في توزيع المهام بينهم مقابل نسبة 16.7 % فقط أي ما يعادل 5 أساتذة ينفون تعديل المدير في توزيع المهام بينهم و منه نستنتج أن المدير أو نائبه لديه ايجابيات و صفة المعاملة الجيدة مع الأساتذة و يطبق القوانين بشفافية و عدم التحيز .

الفصل الخامس : عرض و مناقشة و تحليل نتائج الدراسة

الجدول رقم 09 : يوضح تجنب مدير المدرسة أو نائبه التفرقة في المعاملة بين أستاذ و آخر

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	25	83.3
لا	5	16.7
المجموع	30	100

من خلال قراءتنا للجدول رقم 09 الموضح لتجنب المدير أو نائبه التفرقة في المعاملة بين أستاذ و آخر يبين لنا النسبة الغالبة 83.3 % من الأساتذة أي ما يعادل 25 يؤكدون أن المدير أو نائبه يتجنبوا التفرقة في المعاملة بيننا ، مقابل نسبة 16.7 % فقط أي ما يعادل 5 أساتذة ينفون تجنب المدير أو نائبه التفرقة في المعاملة .

و منه نستنتج أن المدير أو نائبه عادل لا يفرق بين أستاذ و آخر و لديه قوانين يتماشى بها .

الجدول رقم 10 : يوضح عقد المدير أو نائبه لقاءات مفتوحة مع الأساتذة لمناقشة شؤون مدرسية .

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	24	80
لا	06	20
المجموع	30	100

من خلال قراءتنا للجدول رقم 10 الموضح في عقد المدير أو نائبه لقاءات مفتوحة مع الأساتذة لمناقشة شؤون مدرسية ، يبين لنا النسبة الغالبة 80 % من الأساتذة أي ما يعادل 24 يؤكدون على عقد المدير أو نائبه لقاءات مفتوحة معهم مقابل بنسبة 20 % فقط أي ما يعادل 06 أساتذة من هؤلاء الذين ينفون عقد المدير لقاءات مفتوحة معهم .

الفصل الخامس : عرض و مناقشة و تحليل نتائج الدراسة

مما سبق نستخلص أن المدير و نائبه يعطوا اهتماماً للأساتذة و اقتراحاتهم و إجاباتهم أثناء المناقشة معهم و تساعد على حل بعض المشاكل .

الجدول رقم 11 : يوضح مساهمة نائب المدير في رفع الأداء التربوي للمؤسسة من خلال التنسيق البيداغوجي بين أعضاء الجماعة التربوية .

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	24	80
لا	06	20
المجموع	30	100

من خلال نسب الجدول 11 الموضح لمساهمة نائب المدير في رفع الأداء التربوي للمؤسسة من خلال التنسيق البيداغوجي بين أعضاء الجماعة التربوية يبين أن 80% من الأساتذة أي ما يعادل 24 أقرروا بأن نائب المدير يساهم في رفع الأداء التربوي للمؤسسة, مقابل نسبة 20% فقط أي ما يعادل 6 أساتذة من أولئك الذين ينفون مساهمة نائب المدير في رفع الأداء التربوي.

ومن هنا نستنتج أن أغلبية يقولون أن نائب المدير يساهم في رفع الأداء التربوي للمؤسسة وهذا راجع إلى أن نائب مدير لديه فعالية كبيرة في المؤسسة وأثناء غياب المدير يقوم بإنجاز الأعمال كي لا تكون هناك ضغوط ومشاكل في الإدارة.

الجدول رقم (12): يوضح مساهمة مستشار التربية في ضبط سلوك الغير المرغوب فيه للتلميذ تجاه الأستاذ.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	29	96,7
لا	01	3,3
المجموع	30	100

من خلال قراءتنا للجدول رقم (12) الموضح لمساهمة مستشار التربية في ضبط السلوك الغير المرغوب فيه للتلميذ تجاه الأستاذ بين لنا أن النسبة الغالبة (96,7%) من الأساتذة أي ما يعادل 29 أجابوا بأن مستشار التربية يساهم في ضبط السلوك الغير مرغوب فيه للتلميذ تجاه الأستاذ , مقابل نسبة (3,3) فقط أي ما

الفصل الخامس : عرض و مناقشة و تحليل نتائج الدراسة

يعادل (1) أستاذ واحد في مساهمة مستشار التربية في ضبط سلوك الغير المرغوب فيه للتلميذ تجاه الأستاذ ومن هنا نستنتج أن مستشار التربية لديه فعالية ومساهمة كبيرة في الإدارة المدرسية.

الجدول رقم (13): يوضح علاقة احترام متبادل وتنسيق بين أعضاء الإدارة المدرسية والأساتذة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	29	96,7
لا	01	3,3
المجموع	30	100

لقد عبرت النسبة المدونة في الجدول (13) الموضح علاقة احترام متبادل وتنسيق بين أعضاء الإدارة المدرسية والأساتذة أن النسبة الغالبة (96.7%) من الأساتذة أي ما يعادل 29 أجابوا بأن هناك علاقة احترام متبادل بينهم وبين أعضاء الإدارة مقابل نسبة (3,3%) فقط أي ما يعادل (1) أستاذ واحد ينافي وجود علاقة احترام متبادل وتنسيق بينه وبين أعضاء الإدارة.

ومنه نستنتج أن أغلبية جميع الأساتذة إلا أستاذ واحد يقولون أنه توجد علاقة احترام وتنسيق بينهم وبين أعضاء الإدارة وهذا ما يدل على وجود علاقات إنسانية جيدة تساعد على الاستقرار والتماسك أعضاء الإدارة والأساتذة.

2_2 عرض ومناقشة و تفسير نتائج الفرضية الثانية :

والتي تنص على:

يؤثر أعضاء الإدارة المدرسية (المدير, نائب المدير) في طبيعة الأداء التربوي للأساتذة.

الجدول رقم : 14 يوضح الضغط الذي يفرضه المدير و نائبه يؤثر على الأداء التربوي للأساتذة

الفصل الخامس : عرض و مناقشة و تحليل نتائج الدراسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
سلبيا	18	60
إيجابيا	12	40
المجموع	30	100

من خلال قراءتنا للجدول رقم (14) الموضح للضغط الذي يفرضه المدير ونائبه يؤثر الأداء التربوي للأساتذة يبين لنا أن النسبة الغالبة (60%) من الأساتذة أي ما يعادل 18 يؤكدون بان الضغط الذي يفرضه المدير ونائبه يؤثر سلبا على الأداء التربوي لهم, مقابل نسبة (40%) أي ما يعادل 12 أستاذ يقولون بأن الضغط الذي يفرضه المدير ونائبه يؤثر إيجابا على أرائهم التربوي.

ومنه نستنتج أن الضغط الذي يفرضه المدير يؤثر سلبا على الأداء الأساتذة فالأستاذ بدوره سوف يتوتر ولا يقوم بإعطاء المادة العلمية للتلميذ وهو ما ينعكس على أداء التلميذ سلبا, أما نسبة 40% الذين أجابوا بأن الضغط الذي يفرضه يؤثر عليهم إيجابا لأن الأساتذة سوف يتهاونون ويتماطلون في أداء مهامهم الموكلة إليهم.

الجدول رقم(15): يوضح تأثير زيارة المدير للأقسام على الأداء التربوي للأساتذة

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
سلبيا	03	10
إيجابيا	27	90
المجموع	30	100

من خلال قراءتنا للجدول رقم (15) يوضح تأثيره زيارة المدير للأقسام على الأداء التربوي للأساتذة , يبين لنا أن النسبة العالية (90%) من الأساتذة أي ما يعادل 27 يؤكدون بأن زيارة المدير للأقسام يؤثر

الفصل الخامس : عرض و مناقشة و تحليل نتائج الدراسة

إيجابا على أدائهم يقابل نسبة (10%) فقط أي ما يعادل 03 أساتذة, أجابوا بأن زيارة المدير تؤثر سلبا على أدائهم.

مما سبق نستنتج أن أغلبية الأساتذة زيارة المدير للأقسام يؤثر على أدائهم بالإيجاب لأنه يعطي لهم تعزيزا إيجابيا حي أمام التلاميذ وتزيد من فعالية الأستاذ.

الجدول رقم (16): يوضح اهتمام المدير ونائبه بالجانب الإداري وترك الجانب التربوي الاجتماعي يؤثر على أداء الأساتذة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
سلبيا	23	76,67
إيجابيا	07	23,33
المجموع	30	100

وضحت لنا نسب الجدول رقم (16) الموضح باهتمام المدير أو نائبه بالجانب الإداري وترك الجانب التربوي الاجتماعي يؤثر على الأداء الأساتذة أن النسبة الغالبة (76,67%) من الأساتذة أي ما يعادل 23 أجابوا بأن اهتمام المدير بالجانب الإداري وترك الجانب التربوي تؤثر سلبا على أدائهم مقابل نسبة (23%) فقط أي ما يعادل 07 أساتذة أجابوا بأن اهتمام المدير بالجانب الإداري يؤدي إلى اللامبالاة من طرف الأساتذة وتغافله عن وظائفه الأساسية ينتج عنه تقصير من حيث الوظائف التي يؤديها.

الجدول رقم (17): يوضح غياب عضو من أعضاء الإدارة المدرسية يؤثر على الأداء التربوي للأساتذة

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	17	56,7
لا	13	43,3
المجموع	30	100

من خلال قراءتنا للجدول رقم (17) الموضح لغياب عضو من أعضاء الإدارة المدرسية يؤثر على الأداء التربوي للأساتذة يبين لنا أن النسبة الغالبة (56,7) من الأساتذة أي ما يعادل 17 أكدوا على غياب عضو من أعضاء الإدارة يؤثر على أدائهم مقابل نسبة (43,3) أي ما يعادل 13 أستاذ من أولئك الذين ينفون تأثير غياب عضو من أعضاء الإدارة على أدائهم.

الفصل الخامس : عرض و مناقشة و تحليل نتائج الدراسة

ومن هنا نستنتج أن أعضاء الإدارة المدرسية لديهم تناسقا وتماسك فيما بينهم أي أن هناك أخذ وعطاء وتفاهم بين الأعضاء والأساتذة .

الجدول رقم (18) يوضح إعلام أعضاء الإدارة المدرسية عندما تريد اتخاذ قرارات معينة

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	25	83,3
لا	5	16,7
المجموع	30	100

من خلال قراءتنا للجدول رقم (18) الموضح لإعلام أعضاء الإدارة المدرسية تريد اتخاذ قرارات معينة أن النسبة الغالبة (83,3) من الأساتذة أي ما يعادل 25 أكدوا على إعلام أعضاء الإدارة لهم عندما تريد اتخاذ قرارات معينة مقابل نسبة (16,7) فقط أي ما يعادل 5 أساتذة من أولئك الذين ينفون إعلام أعضاء الإدارة عندما تريد اتخاذ قرارات معينة

ومنه نستند أن الإدارة تعلم الأساتذة باتخاذ القرارات كي تساهم في اتخاذ القرار المناسب بما يراعي الظروف العامة للتلميذ, وإلغاء القوانين التي تسهم في فشل قراراتها .

الجدول رقم (19) يوضح في حالة الإجابة بنعم عند إعلام أعضاء الإدارة المدرسية عندما تريد اتخاذ قرارات معينة يتم تلك عن:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
------------	---------	--------

الفصل الخامس : عرض و مناقشة و تحليل نتائج الدراسة

43.3	13	عن طريق الاجتماعات
16,7	5	عن طريق المسنول المباشر
10	12	عن طريق اللوائح والإعلانات
100	30	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول رقم 19 يوضح في الإجابة بنعم عن طرق, تبين لنا أن أغلبية (43,3) من الأساتذة أي ما يعادل 13 أكدوا على أن الإدارة تعلمهم عن طريق الاجتماعات عندما تريد اتخاذ قرارات معينة مقابل نسبة (40) أي ما يعادل 12 أستاذ يؤكدون على أن طريق اللوائح والإعلانات تعلمنا الإدارة عندما تريد اتخاذ قرار معين ثم تليها نسبة (16,7) فقط أي ما يعادل 5 أساتذة يؤكدون عن طريق المسؤول المباشر تعلمنا الإدارة باتخاذ قرار معين.

ومن هنا أن الإدارة تعلم الأساتذة باتخاذ قرار معين عن طريق الاجتماعات أو عن طريق اللوائح والإعلانات وهذا يدل على تفاهم والتشاور فيما بينهم و دلالة على النظام الداخلي للمدرسة و تطبيق القوانين و عدم التخلي عنها و أن الإدارة ايجابية في التعامل مع الأساتذة بالأخذ و العطاء التربوي و شعورهم بولائهم للجماعة المدرسية .

الجدول رقم 20 : يوضح تطبيق الإدارة قراراتها مع الأساتذة

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
شكل صارم	5	16.7
لا تعطي كثير من الحرية	11	36.7
بحرية	14	46.7
المجموع	30	100

من خلال قراءتنا للجدول رقم 20 الموضح كيفية تطبيق الإدارة قراراتها مع الأساتذة تبين لنا أن النسبة الغالبة 16.7 % من الأساتذة أي ما يعادل 14 يؤكدون أن الإدارة تطبق قراراتها مع الأساتذة بحرية مقابل نسبة 36.7 % أي ما يعادل 11 أستاذ يؤكدون أن الإدارة لا تعطي كثير من الحرية لتطبيق قراراتها عليهم ، ما يقابل نسبة 16.7 % ما يعادل 5 أساتذة يؤكدون أن الإدارة تطبق قراراتها بشكل صارم .

الفصل الخامس : عرض و مناقشة و تحليل نتائج الدراسة

و منه نستنتج أن الأغلبية يؤكدون أن الإدارة تعطي للأساتذة الحرية و هذا ما يؤكد أن الإدارة لم تضغط عليهم و أعطت لهم مجال للتساهل و أنها غير متسلطة و لا تنفرد في قراراتها .

الجدول رقم 21 : يوضح تصرف الأستاذ في حالة عدم تقبل الإدارة حل مشاكله

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
السكوت	08	26.7
رفع شكوى لمدير التربية	18	60
رفع شكوى لنقابة العمل	04	13.3
المجموع	30	100

من خلال قراءتنا للجدول رقم 21 الموضح لتصرف الأستاذ في حالة عدم تقبل الإدارة حل مشاكله ، تبين لنا النسبة الغالبة 60 % من الأساتذة أي ما يعادل 18 يؤكدون بأنهم يرفعون شكوى لمدير التربية في حالة عدم تقبل الإدارة حل مشاكلهم مقابل نسبة 26.7 % أي ما يعادل 08 أساتذة يؤكدون في حالة عدم تقبل الإدارة حل مشاكلهم يسكتون مقابل نسبة 13.3 % أي ما يعادل 04 أساتذة يؤكدون أن في حالة تقبل الإدارة حل مشاكلهم يرفعون شكوى لنقابة العمال و منه نستنتج أن الأستاذ يتبع الطرق القانونية و يحافظ على تسلسل الرتب و المناصب في حل مشاكلهم .

الفصل الخامس : عرض و مناقشة و تحليل نتائج الدراسة

الجدول رقم 22 : يوضح الجهات التي يرغب الأستاذ الاتصال بها أكثر

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
مدير المدرسة	17	56.7
نائب المدير	10	33.3
عضو آخر	3	10
المجموع	30	100

من خلال قراءتنا للجدول رقم 22 الموضح للجهات التي يرغب الأستاذ الاتصال بها أكثر ، تبين لنا أن النسبة الغالبة 56.7 % من الأساتذة أي ما يعادل 17 يؤكدون أن الجهات التي يرغبون في الاتصال بها أكثر هو مدير المدرسة ، مقابل نسبة 33.3 % أي ما يعادل 10 أساتذة يؤكدون أن الجهات التي يرغبون في الاتصال بها أكثر هو نائب المدير ، مقابل نسبة 10% فقط أي ما يعادل 3 أساتذة يتصلون بعضو آخر من الإدارة .

و من هنا نستنتج أن المدير هو الهزمة وصل بين الطلبة و الأساتذة و هذا ما يدل على العلاقة الوطيدة و الحسنة التي تجمع بين الإدارة و الأستاذ .

3 – تحليل و تفسير نتائج الفرضيات

3 – 1 – تحليل و تفسير نتائج الفرضية الأولى

أظهرت نتائج الفرضية الأولى أعضاء الإدارة المدرسية يعتبرون من الفاعلين التربويين في الأداء التربوي للأساتذة المرحلة المتوسطة ، حيث وجدنا من خلال هذه النتائج أن 90% من الأساتذة يؤكدون على مراعات المدير لظروفهم ، كما أن 70% من الأساتذة يؤكدون مشاركة المدير أو نائبة في اتخاذ قراراتهم ، إضافة الى ذلك فإن أغلبية 83.3% من الأساتذة يرون بأن المدير أو نائبة عادل في توزيع المهام بينهم ، و إضافة أن 96.7% من الأساتذة يؤكدون على علاقتهم بأعضاء الإدارة المدرسية و هي علاقة احترام متبادل بينهم و تنسيق بينهم ، إضافة إلى نسبة 96.7% من الأساتذة يرون بأن مستشار التربية يساهم في ضبط سلوك التلميذ الغير مرغوب تجاههم ، بالمحصلة نجد أن أعضاء الإدارة المدرسية يعتبرون حقا من الفاعلين التربويين في الأداء التربوي للأساتذة ، و ذلك من خلال علاقة الاحترام و التنسيق المتبادل بينهم ، و الأخذ و العطاء بينهم ، و كل عضو من هذه الأعضاء لديها دورها الفاعل في الإدارة حيث يحافظ كل منهما على وظيفته الخاصة به ، و من هذا نجد كل من مستشار التربية ، نائب

الفصل الخامس : عرض و مناقشة و تحليل نتائج الدراسة

المدير ... كل يقوم بإنجازاته و مهامه ، و يطبقان قوانينهم بشفافية و عدم التحيز ، و هذا ما يؤدي رفع الأداء التربوي للأستاذ ، حتى أنه المدير عادل في توزيع مهامهم و يتجنب التفرقة في المعاملة بين أستاذ و آخر و هذا أيضا يجعل الأستاذ متفاعل داخل الصف الدراسي.

3 - 2 - تحليل تفسير نتائج الفرضية الثانية

أظهرت نتائج جداول الفرضية الثانية :

— يؤثر أعضاء الإدارة المدرسية (المدير ، نائب المدير) على الأداء التربوي للأستاذة

و بعد الدراسة الميدانية ، وجدنا من خلال هذه النتائج أن 90% من الأستاذة زيارة المدير للأقسام تؤثر عليهم ايجابيا في أدائهم التربوي ، كما أن 83,3% من الأستاذة يؤكدون أن الإدارة تعلمهم عندما تريد اتخاذ قرارات معينة ويتم ذلك عن طريق الاجتماعات واللوائح و الإعلانات بالإضافة إلى 5,6% من الأستاذة أجابوا بأن غياب عضو من أعضاء الإدارة المدرسية يؤثر على أدائهم التربوي ، و 56,7% من الأستاذة أجابوا بأن الجهات التي يرغبون الاتصال بها أكثر و هو مدير المدرسة .

و من خلال الدراسة الميدانية نجد أن أعضاء الإدارة المدرسية : المدير ، نائب المدير يؤثران إيجابا على الأداء التربوي للأستاذة .

و لذلك لتفاهم و تماسك أعضاء الإدارة فيما بينهم و بين الأستاذة حتى زيارة المدير إلى الأقسام تؤثر إيجابا على أدائهم و من خلال التعاون و المشاركة الفعالة فيما بينهم بالإضافة إلى أن الإدارة تعطي الحرية للأستاذة في تطبيق قراراتهم معهم حيث أنها متساهلة و غير متسلطة معهم ، و إنها لا تطبق قراراتها باستشارة الأستاذة ، من هنا نجد أعضاء الإدارة المدرسية لديها ايجابية كبيرة مع الأستاذة في رفع أدائهم التربوي لأن التعاون فيما بينهم أمر بالغ الأهمية يساعد على تطوير القدرات العلمية لديهم .

4 – نتائج الدراسة العامة :

من خلال الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية :

– من خلال الدراسة الميدانية يتبين أن أعضاء الإدارة المدرسية يعتبرون من الفاعلين التربويين في الأداء التربوي للأساتذة .

– يتبين من خلال الدراسة أن علاقة أعضاء الإدارة المدرسية و الأساتذة هي علاقة احترام متبادل و تنسيق بينهم .

– كما بينت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة وطيدة بين أعضاء الإدارة و الأساتذة من خلال الأخذ و العطاء بينهم .

– يتبين أيضا أن الإدارة تعطي للأستاذ الفرصة لإعطاء رأيه ، حيث أن هذه الاجتماعات تخرج بفائدة للأستاذ و للإدارة و أيضا للتلميذ .

– تبين أيضا من خلال النتائج أن مستشار التربية و نائب المدير لديهم فاعلية كبيرة ، فنائب المدير يسهم في رفع الأداء التربوي للمؤسسة من خلال التنسيق البيداغوجي بين أعضاء الجماعة التربوية ، و يساهم مستشار التربية في ضبط السلوك الغير مرغوب فيه للتلميذ .

5 – اقتراحات و توصيات :

الفصل الخامس : عرض و مناقشة و تحليل نتائج الدراسة

بناء على النتائج المتحصل عليها من خلال البحث يمكن تقديم جملة من الاقتراحات نوجزها فيما يلي :

— عمل دراسات حول أعضاء الإدارة المدرسية و مدى مساهمتها في رفع و تفعيل الأداء التربوي للأساتذة .

— دراسة الإدارة للجوانب ككل الإداري و الاجتماعي و التربوي ، كي يكون هناك تنسيق جيد .

— دراسة أوضاع التلاميذ في المؤسسات التربوية ، على أن يكونوا قدوة حسنة في معاملاتهم ، و على الإدارة أن تكون متساهلة أيضا مع التلاميذ .

خاتمة :

من خلال النتائج السابقة تم التحقق من الفرضيات و التوصل إلى صدقها ، حيث أكدت النتائج أن أعضاء الإدارة المدرسية يعتبرون من الفاعلين التربويين في الأداء التربوي للأساتذة من خلال المعاملة الجيدة و التفاعل الايجابي و العلاقات المحترمة بينهم ، كما تم التحقق من الفرضية الثانية و التوصل إلى أن أعضاء الإدارة المدرسية (المدير ، نائب المدير) يؤثرون إيجابا على الأداء التربوي للأساتذة من خلال تساهل و تماسك و تفاهم الإدارة للأساتذة ، و من خلال ما سبق يظهر أن للإدارة دور حاسم في المحافظة على نظام المؤسسة و سيرها الجيد ، و كذا تحقيق الأهداف المرجوة و ذلك من خلال إصرارها على تطبيق النظام و هذا من أجل السير الحسن للعملية التعليمية ، و من ثم فإن إدارة كل من المتوسطين سخرت كل إمكانياتها من أجل توفير البيئة الدراسية الملائمة لرفع الأداء التربوي للأساتذة .

قائمة المصادر و المراجع

القواميس :

1- ملحقة سعيدة الجهوية ، فريدة شنان ، مصطفى هجرسي ، المعجم التربوي ، 2009 .

المصادر والمراجع :

2 - إبراهيم إبراش : المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2008 .

3 - إبراهيم عباس الزهيري : الإدارة المدرسية والصفية منظومة الجودة الشاملة ، دار الفكر العربي ، ط1 ، القاهرة ، 2008 .

4 - إبراهيم محمد المحاسنة : إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق ، دار جرير للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2013 .

5 - أحمد جميل عايش : إدارة المدرسة " نظرياتها و تطبيقاتها التربوية " ، ط1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 .

6 - أحمد رشوان ، حسين عبد الحميد : المعلم والتعليم والعلم من منظور علم الاجتماع ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر 2005 .

7 - تيسير عبد المطلب الدويك : إدارة المدرسة الفعالة مقوماتها وآفاقها ، هيئة للنشر و التوزيع عمان ، 2012 .

8 - جابر عبد الحميد ، طاهر عبد الرزاق : أسلوب النظم بين التعليم و التعلم ، دار النهضة العربية ، الدوحة ، 1978 .

9 - جمال أبو الوفاء، سلامة عبد العظيم : اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، 2006. 10 - حسن محمد إبراهيم حسان ، محمد حسنين العجمي : الإدارة التربوية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، ط1 ، عمان ، 2007 .

11 - حسن حسين زيتون : مهارات التدريس رؤية في تنفيذ التدريس ، عالم الكتب ، القاهرة 2001 .

- 12 - حسين حريم : مبادئ الإدارة الحديثة " النظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة " دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 .
- 13 - ختام إسماعيل : دليل المدرء في الإدارة المدرسية ، دار زهران للنشر و التوزيع ، ط1 عمان ، 2013 .
- 14 - خولة محمد نصارة : الإطار التربوي للإدارة التربوية ، دار أمجد للنشر و التوزيع عمان 2014 .
- 15 - الدحلة فيصل عبد الرؤوف : تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج) ، المكتبة الوطنية ، عمان ، 2001 .
- 16 - رافدة عمر الحريري : إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، ط1 ، عمان ، 2007 .
- 17 - رامي جمال اندراوس ، عادل سالم معاينة وآخرون : الإدارة التربوية الفاعلة ومدرسة المستقبل ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، ط1 ، الأردن .
- 18 - ربحي مصطفى عليان : إدارة المعرفة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان 2008 .
- 19 - زكرياء إسماعيل أبو الضبغات : إعداد وتأهيل المعلمين الأسس التربوية والنفسية ، دار الفكر ناشرون و موزعون ، ط1 ، عمان ، 2009 .
- 20 - سليمان حنفي محمود : السلوك التنظيمي و الأداء ، دار الجامعات المصرية ، القاهرة .
- 21 - السيد عبد العزيز البهواشي : المدرسة الفاعلة ، عالم الكتب للنشر و التوزيع و الطباعة ، ط1 ، القاهرة ، 2006 .
- 22 - طارق عبد الحميد السامراني : الإدارة المدرسية الفاعلة السياسات والإستراتيجيات الحديثة ، دار الإبتكار للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2013 .

- 23 - طارق عبد الحميد السامرائي ، الإدارة التربوية بين النظرية والتطبيق ، دار الابتكار للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2015 .
- 24 - عبد الصمد الأغبري : الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر ، دار النهضة العربية، ط2 ، بيروت ، 2006 .
- 25 - عبد العزيز عطا الله المعاينة : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 .
- 26 - عبد الله محمد الشريف : مناهج البحث العلمي دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية ، مؤسسة الثقافة الجامعية ، الإسكندرية ، 2008 .
- 27 - علي عبد الرزاق جلبي ، السيد عبد المعاطي السيد ، وآخرون : مناهج البحث العلمي دار المعرفة الجامعية ، ط2 ، 2007 .
- 28 - عمار بوحوش : محمد محمود الذنبيات : مناهج البحث وطرق إعداد البحوث ديوان المطبوعات الجامعية ، ط1 ، 2007 .
- 29 - كمال عبد الحميد زيتون : التدريس نماذجه ومهارته ، عالم الكتب ، القاهرة ، 2003 .
- 30 - محمد القريوتي : السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، دار الشروق ، ط3 ، عمان ، 2003 .
- 31 - محمد عبد العال النعيمي ، عبد الجبار توفيق البياتي ، وآخرون : طرق ومناهج البحث العلمي ، الوراق للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2009 .
- 32 - محمد علي شمس الدين ، إسماعيل محمد الفقي : السلوك الإداري مدخل نفسي إجتماعي للإدارة التربوية، دار الفكر ناشرون وموزعون ، ط1 ، عمان ، 2007 .
- 33 - مضايوي علي محمد السبيل : الإبداع في الإدارة المدرسية و الإشراف التربوي فهرسة الملك فهد الوطنية ، ط1 ، 2009 .

- 34 - نبيل سعد خليل : الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ط1 ، القاهرة ، 2009 .
- 35 - نبيل محمود الصالحي : إستراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الإتجاهات المعاصرة (القيادة ، التكنولوجيا ، إدارة الجودة)، الجنادرية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011 .
- 36 - هالة مصباح البنا : الإدارة المدرسية المعاصرة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1 عمان، 2013 .
- 37 - ياسر خالد سلامة : الإدارة التربوية أصولها وأسسها العلمية ، دار دجلة ناشرون وموزعون ، ط1 عمان ، 2014 .
- المجلات والدوريات والملتقيات :
- 38-/ حسين صديق : تقديم الأداء في المؤسسات الإجتماعية ، مجلة دمشق ، المجلد 28 العدد الأول ، سورية ، 2012 .
- 39-/ غازي ضيف الله شتوي رواقه : تقويم الأداء التدريسي للمعلمين حديثي التخرج من الكليات ، و المعلمات في سلطنة عمان ، مجلة دمشق ، العدد 2 ، كلية التربية ، جامعة اليرموك ، 2005 .
- المذكرات ورسائل التخرج :
- 40-/ بن سليمان عبد الرحمن بن فهد الرهيظ : العلاقة بين نتائج تقويم الأداء الوظيفي للمعلم المتميز في مراحل التعليم العام ونسب التفاعل اللفظي في أداء فلاندور ، دراسة عليا كلية التربية ، جامعة سعود السعودية ، 2003 .

الملاح

ق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص : علم الاجتماع

تحكيم استمارة الاستبيان

في إطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع : تخصص علم اجتماع التربية تحت
عنوان :

تأثير أعضاء الإدارة المدرسية على الأداء التربوي للأساتذة المرحلة المتوسطة

على هذا الأساس نسعى للحصول على المعلومات اللازمة التي تخدم البحث العلمي و هذا الامر لا
يتحقق دون تعاونكم معنا و عليه نرجو منكم قراءة جميع العبارات الموضحة في الاستمارة بدقة و
موضوعية حتى تكون نتائج الدراسة اكثر دقة .

و نتعهد لكم بان الاجابات سوف تستخدم الا لأغراض البحث العلمي .

ملاحظة : الرجاء وضع علامة اب المناسب لكل سؤال .

تحت إشراف الأستاذ :

من إعداد الطالبة :

إسماعيل ميهوبي

مناصيرية نوال

السنة الجامعية : 2017 – 2018

استمارة استبيان :

بيانات المبحوث :

1 - الجنس : ذكر أنثى

2 - السن : أقل من 25 سنة من 26 إلى 35 سنة أكثر من 36 سنة

3 - الوضعية الإدارية :

مرسم متربص متعاقد عقود ما قبل

4 - الخبرة المهنية :

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الأول : يعتبر أعضاء الإدارة المدرسية من الفاعلين التربويين في الأداء التربوي

للأساتذة .

5 - هل يراعي المدير ظروف الأساتذة ؟ نعم لا

6 - هل يشارك المدير أو نائبه الأساتذة في اتخاذ قراراته ؟ نعم لا

7 - هل يكون المدير أو نائبه عادلا في توزيع المهام بين الأساتذة ؟ نعم لا

8 - هل يتجنب مدير المدرسة أو نائبه التفرقة في المعاملة بين أستاذ و آخر ؟ نعم لا

9 - هل يعقد المدير أو نائبه لقاءات مفتوحة مع الأساتذة لمناقشة شؤون مدرسية ؟ نعم لا

10 هل يساهم نائب المدير في رفع الأداء التربوي للمؤسسة من خلال التنسيق البيداغوجي بين أعضاء

الجماعة التربوية ؟ نعم لا

11 - هل يساهم مستشار التربية في ضبط سلوك الغير مرغوب فيه للتلميذ تجاه الأستاذ ؟

نعم لا

12 - هل هناك علاقة احترام متبادل و تنسيق بين أعضاء الإدارة المدرسية و الأساتذة ؟

نعم لا

المحور الثاني : يؤثر أعضاء الإدارة المدرسية (المدير ، نائب المدير) في طبيعة الأداء التربوي للأساتذة .

- 13 - هل الضغط الذي يفرضه المدير و نائبه يؤثر على الأداء التربوي للأساتذة ؟ سلبا ايجابا
- 14 - هل تؤثر زيارة المدير للأقسام على الأداء التربوي للأساتذة ؟ سلبا إيجابا
- 15 - هل اهتمام المدير أو نائبه بالجانب الإداري و ترك الجانب التربوي و الاجتماعي يؤثر على أداء الأساتذة ؟

سلبا إيجابا

- 16 - هل غياب عضو من أعضاء الإدارة المدرسية يؤثر على الأداء التربوي للأساتذة ؟ نعم لا

- 17 - هل يعلمكم أعضاء الإدارة المدرسية عندما تريد اتخاذ قرارات معينة ؟ نعم لا

18 - في حالة الإجابة بنعم كيف يتم ذلك : - عن طريق الاجتماعات

- عن طريق المسؤول المباشر

- عن طريق اللوائح و الإعلانات

- 19 - كيف تطبق الإدارة قراراتها مع الأساتذة ؟

- بشكل صارم

- لا تعطي كثير من الحرية

- بحرية

- 20 - في حالة عدم تقبل الإدارة لحل مشاكلك كيف تتصرف ؟

- السكوت

- رفع شكوى لمدير التربية

- رفع شكوى لنقابة العمال

21 - من الجهات التي ترغب في الاتصال بهم أكثر ؟

- مدير المدرسة

- نائب المدير

- عضو آخر

الملحق رقم 02 :

الأساتذة المحكمين :

- د / براك خضرة

- أ / لعموري أسماء

- د / مالك محمد

- د / شتوح فاطمة

الملحق رقم 03 :

sex

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	9	30,0	30,0	30,0
Valid انثى	21	70,0	70,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 25 سنة	4	13,3	13,3	13,3
من 26 الى 35 سنة	13	43,3	43,3	56,7
اكتر من 36 سنة	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

situation administrative

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
مرسم	22	73,3	73,3	73,3
متربص	6	20,0	20,0	93,3
Valid متعاقد	1	3,3	3,3	96,7
عقود ماقبل التشغيل	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

l'èxpècience

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	12	40,0	40,0	40,0
من 5 الى 10 سنوات	3	10,0	10,0	50,0
اكتر من 10 سنوات	15	50,0	50,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

a1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	27	90,0	90,0	90,0
لا	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

a2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	21	70,0	70,0	70,0
لا	8	26,7	26,7	96,7
3,00	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

a3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	25	83,3	83,3	83,3
لا	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

a4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أتعلم	25	83,3	83,3	83,3
لا	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

a5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	24	80,0	80,0	80,0
لا	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

a6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	26	86,7	86,7	86,7
لا	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

a7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أتعلم	29	96,7	96,7	96,7
لا	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

a8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	29	96,7	96,7	96,7
لا	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

b1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سلبيًا	18	60,0	60,0	60,0
ايجابيا	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

b2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سلبيًا	3	10,0	10,0	10,0
ايجابيا	26	86,7	86,7	96,7
21,00	1	3,3	3,3	100,0

Total	30	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

b3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سلبيا	22	73,3	73,3	73,3
ايجابيا	7	23,3	23,3	96,7
12,00	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

b4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سلبيا	17	56,7	56,7	56,7
ايجابيا	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

b5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سلبيا	25	83,3	83,3	83,3
ايجابيا	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

b6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid عن طريق الاجتماعات	13	43,3	43,3	43,3
عن طريق المسؤول المباشر	5	16,7	16,7	60,0
عن طريق اللوائح و الاعلانات	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

b7

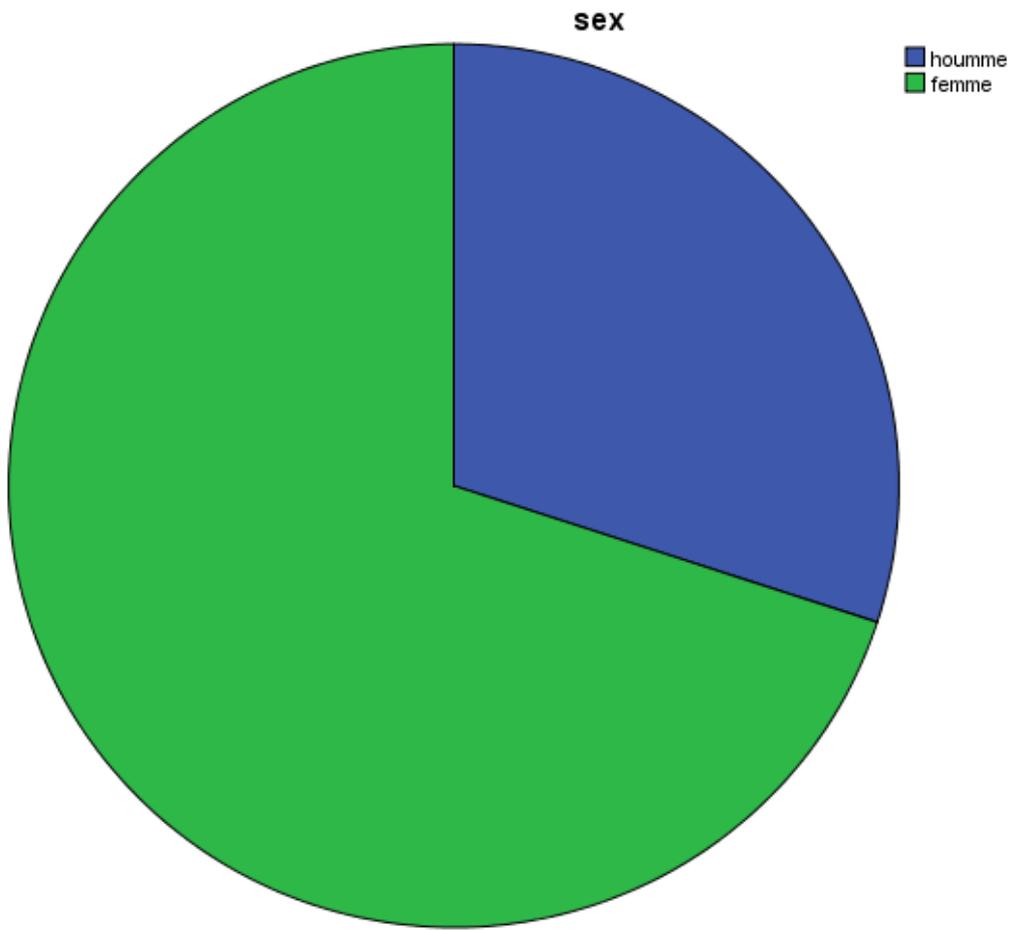
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
بشكل صارم	5	16,7	16,7	16,7
Valid لا تعطى كثير من الحرية	11	36,7	36,7	53,3
بحرية	14	46,7	46,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

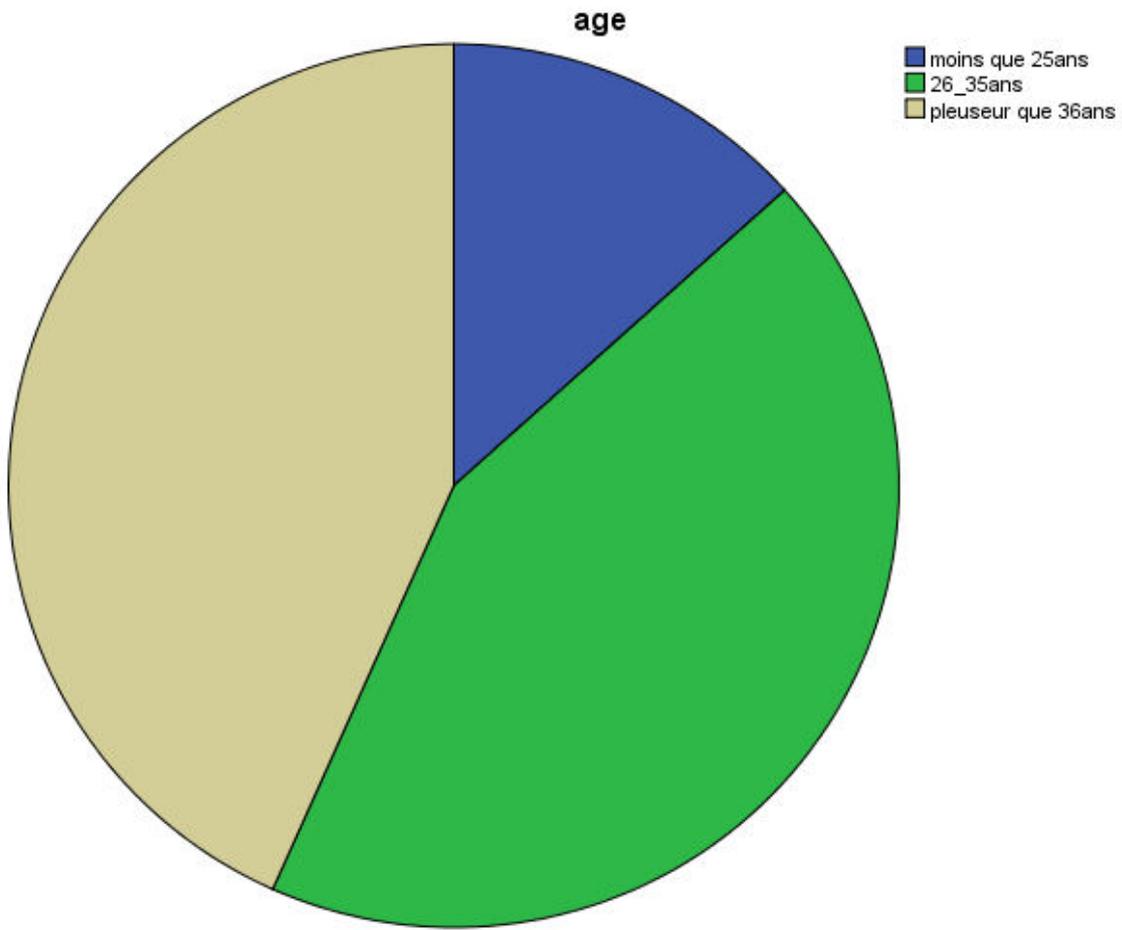
b8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
السكوت	8	26,7	26,7	26,7
Valid رفع شكوى لمدير التربية	18	60,0	60,0	86,7
رفع شكوى لنقابة العمال	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

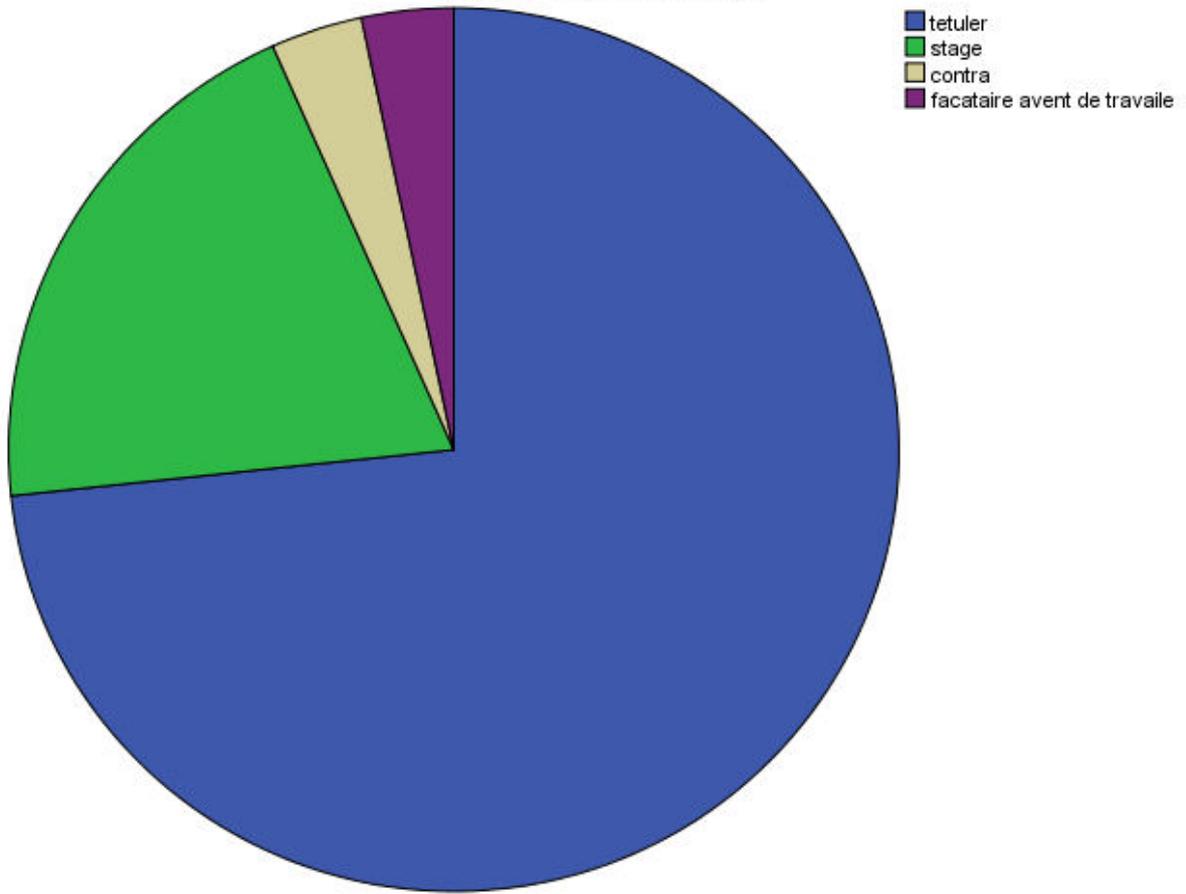
b9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
مدير المدرسة	17	56,7	56,7	56,7
Valid نائب المدير	10	33,3	33,3	90,0
عضو اخر	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

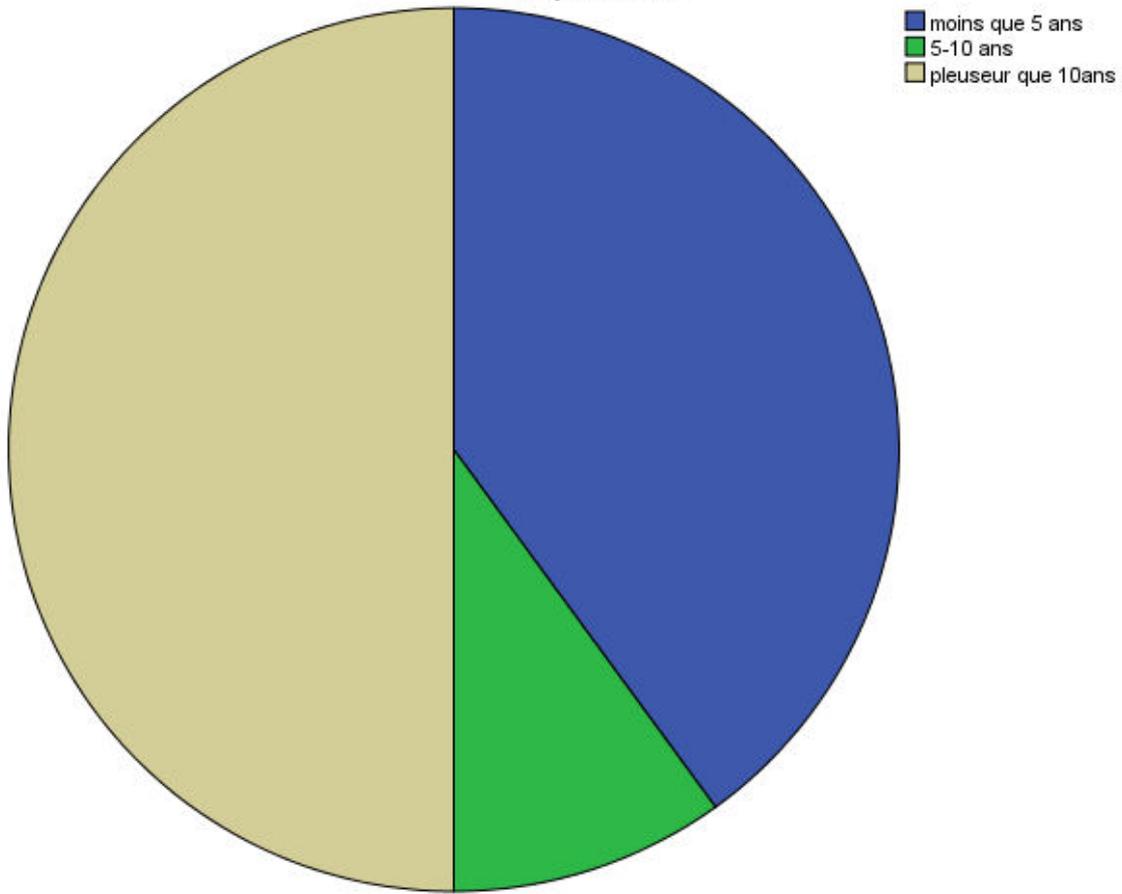


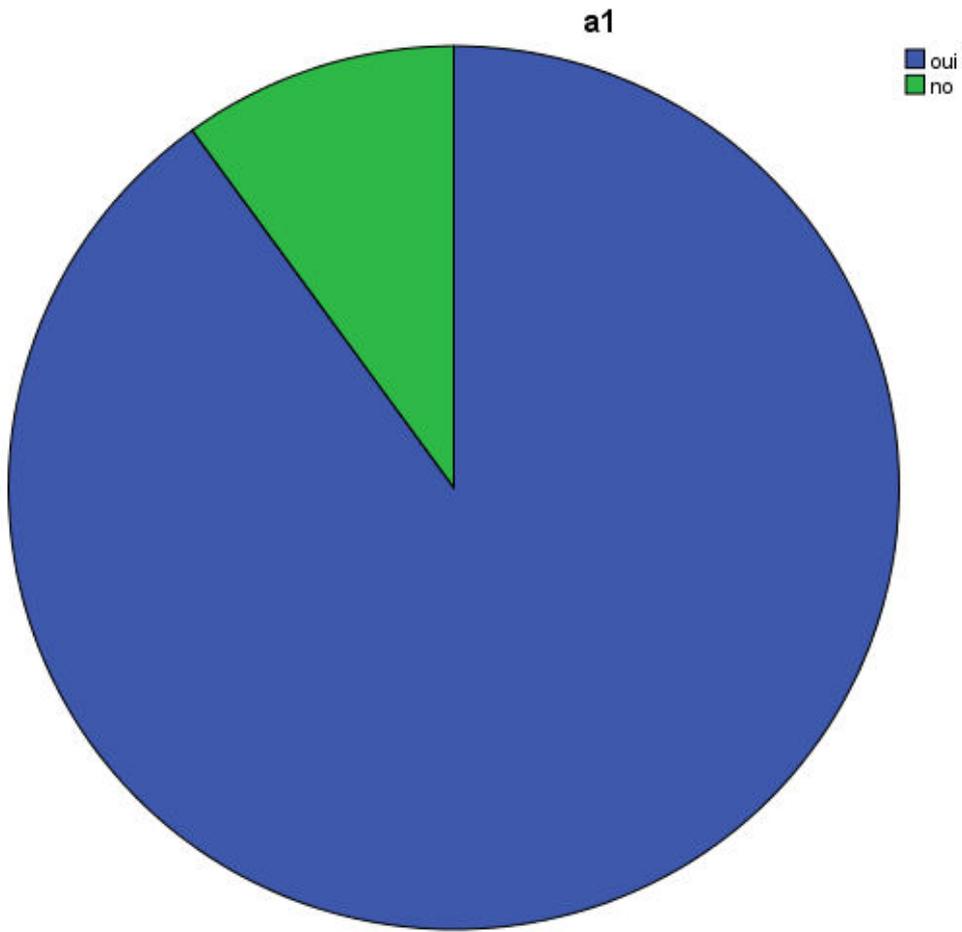


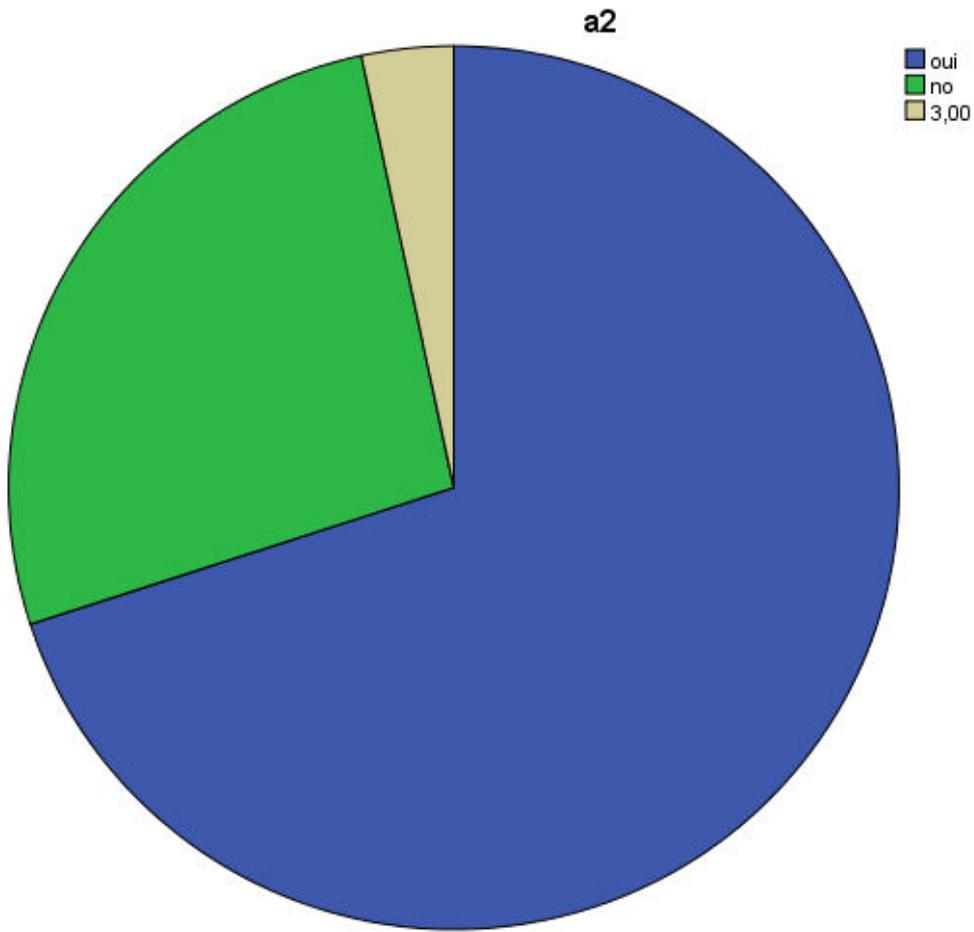
situation administrative

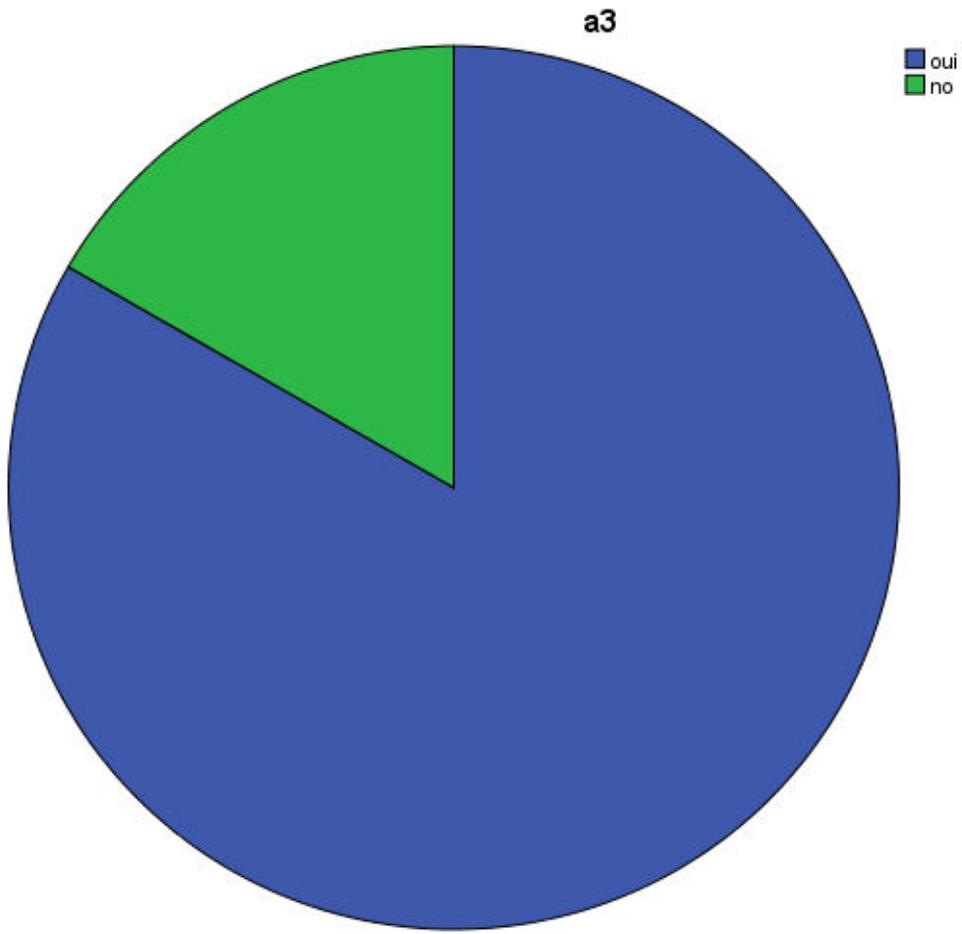


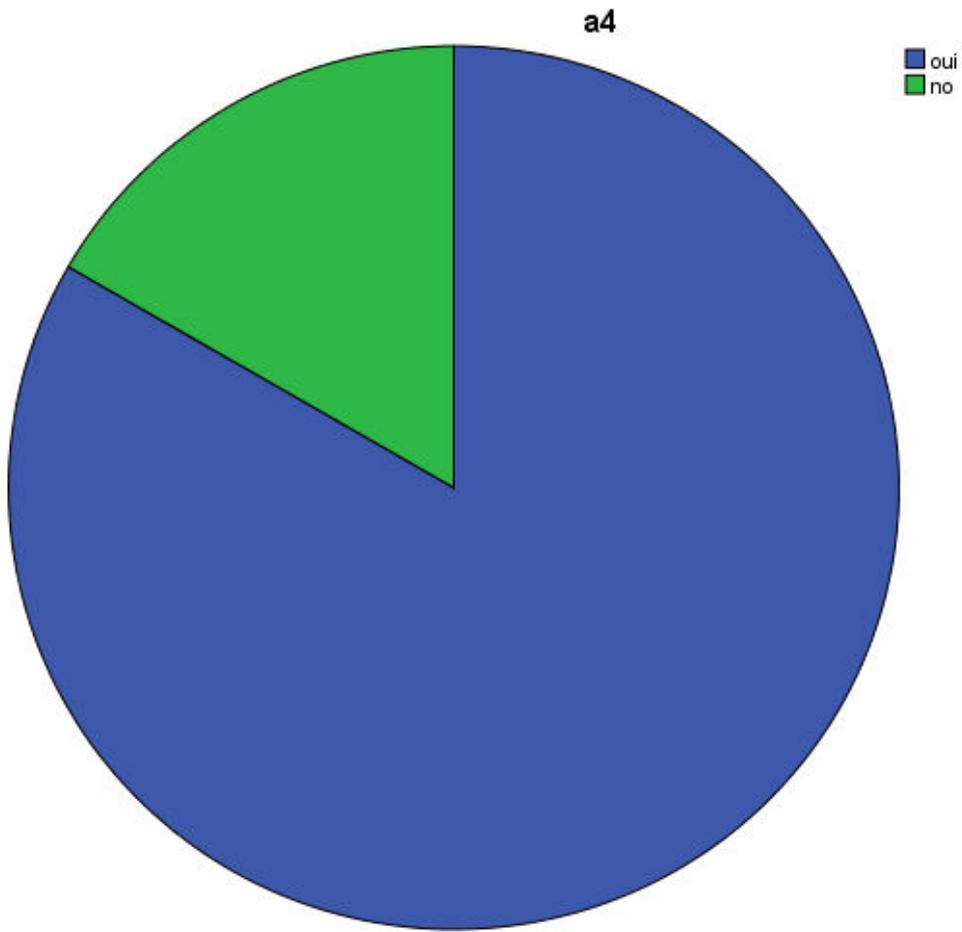
l'expèience

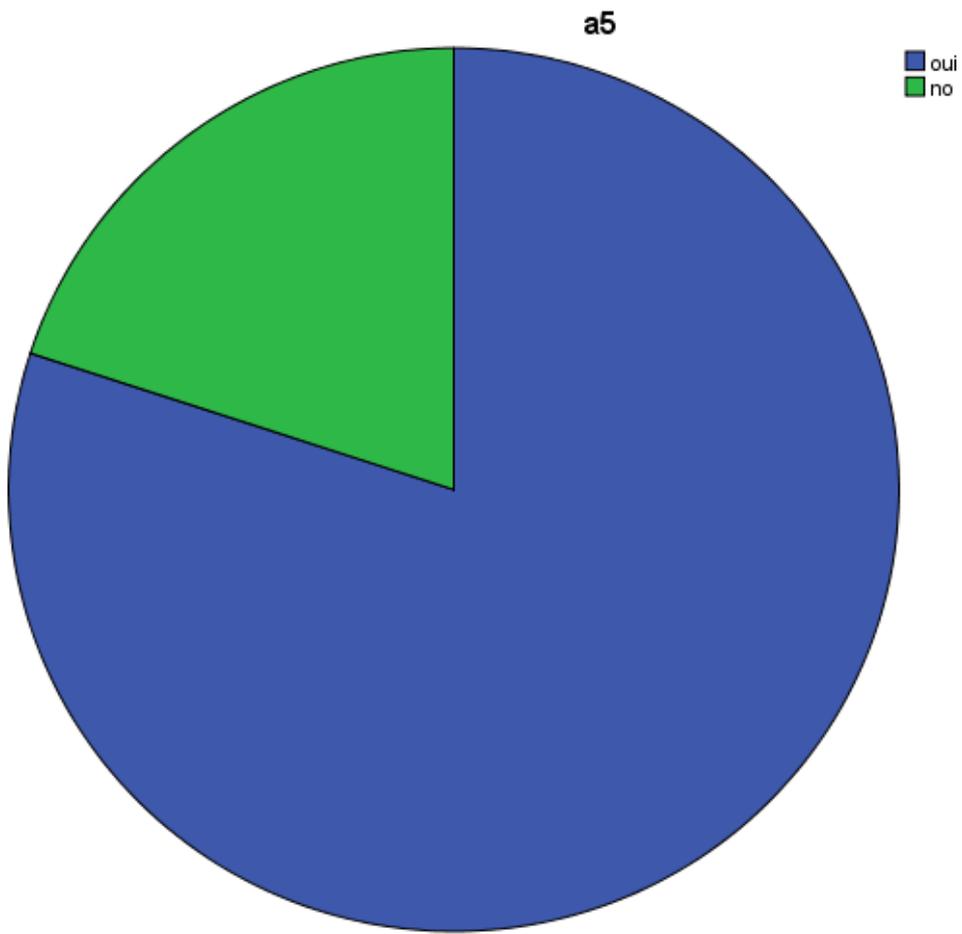


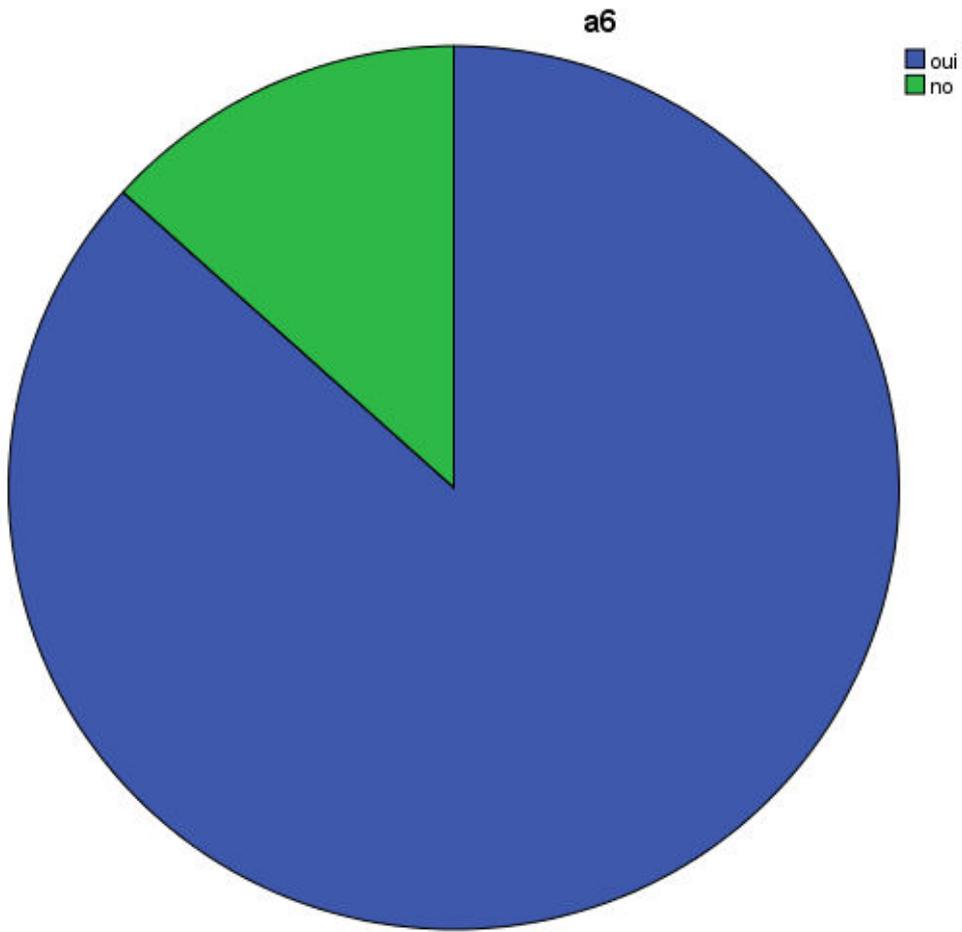


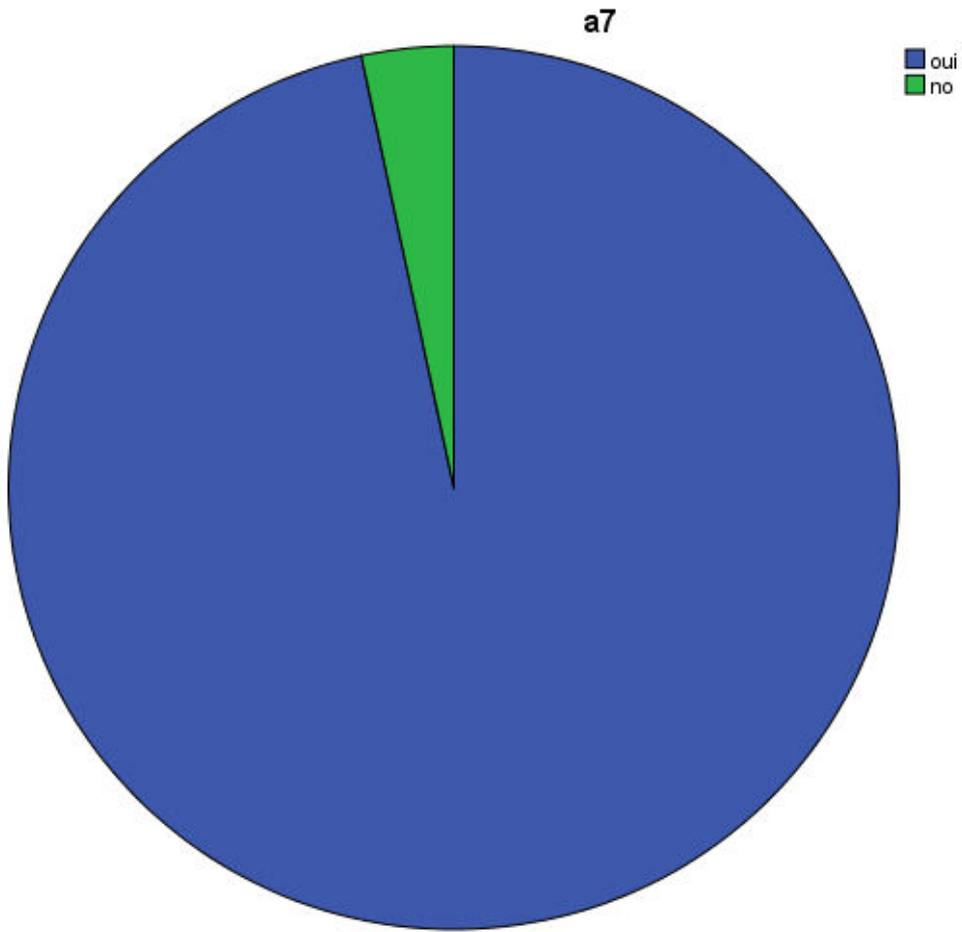


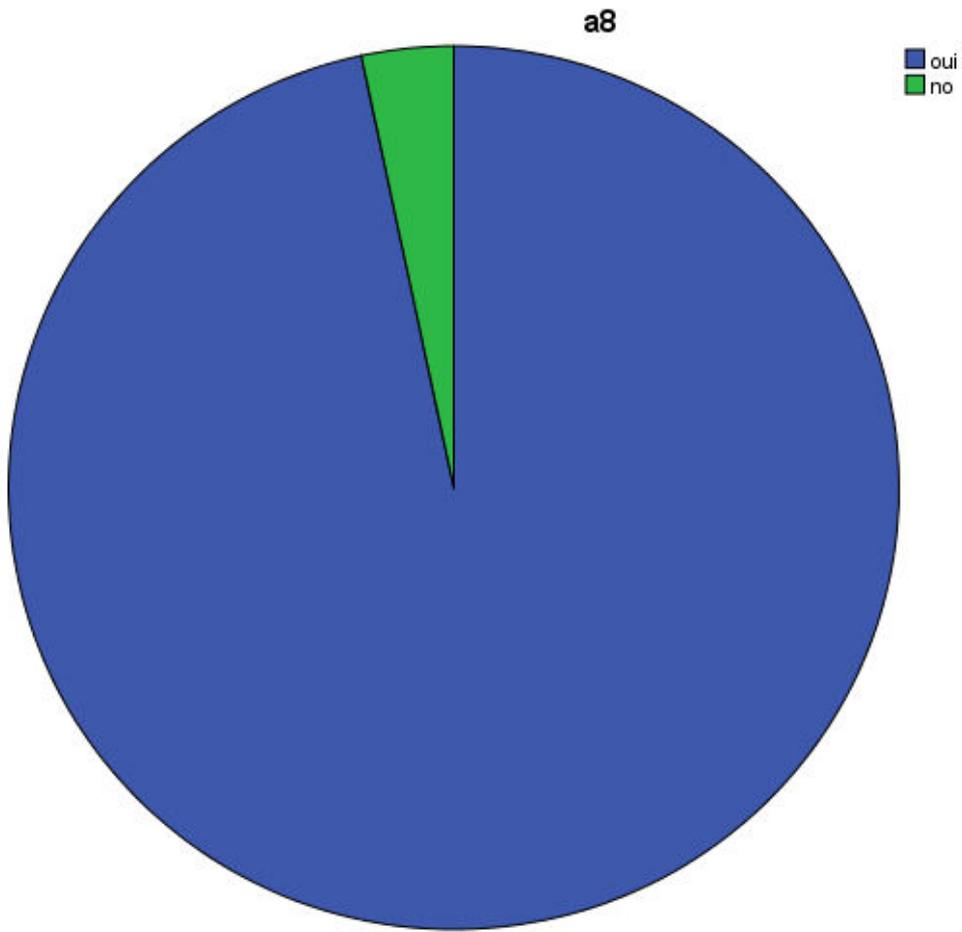


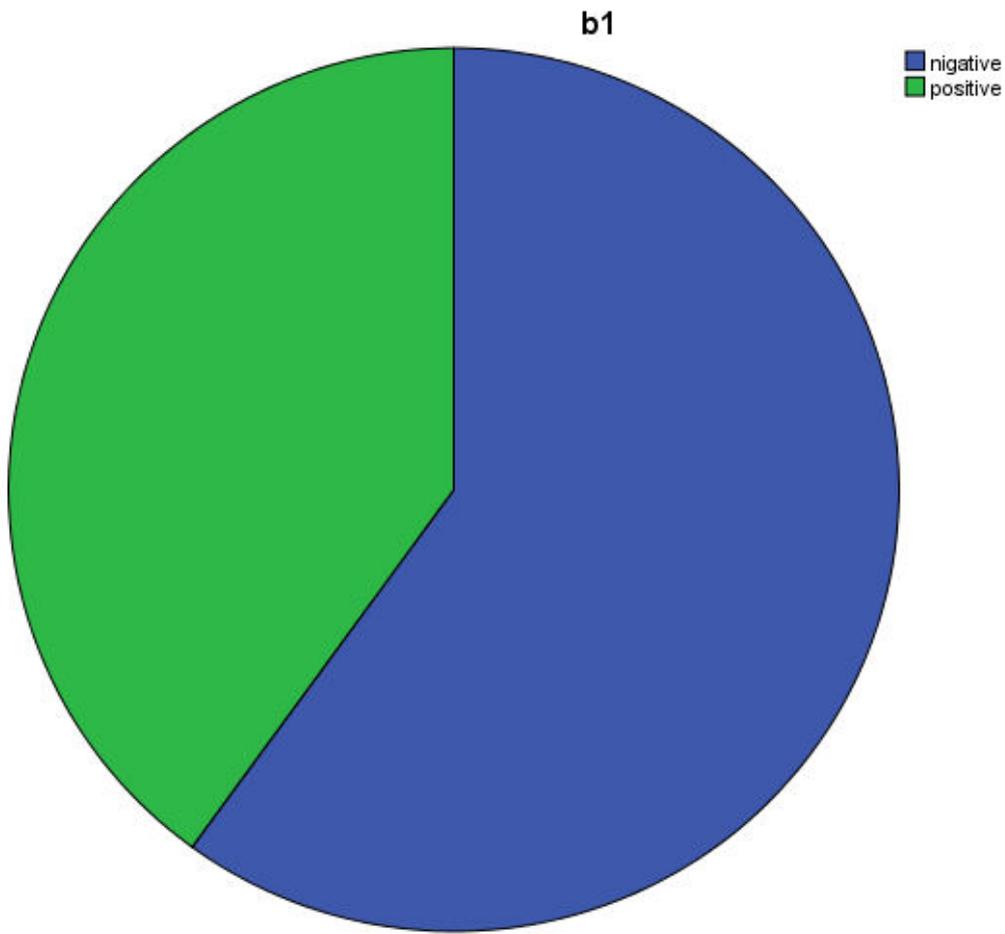


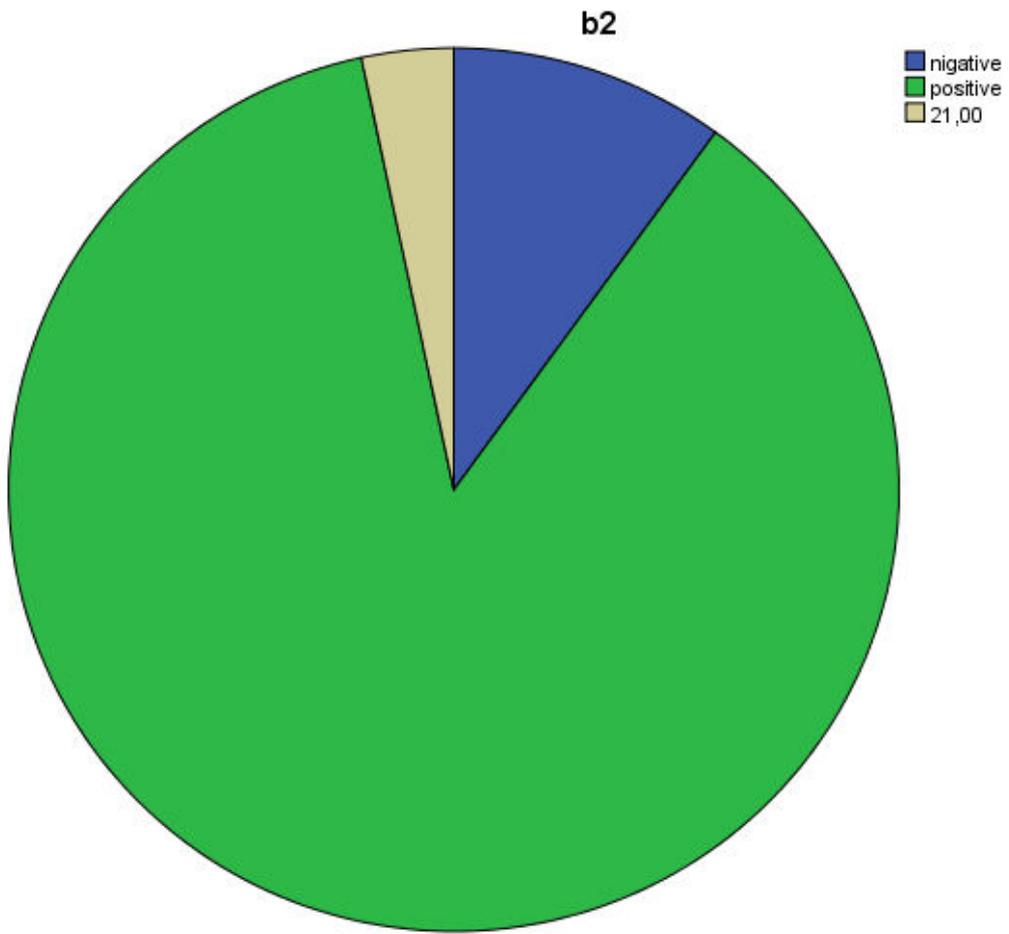


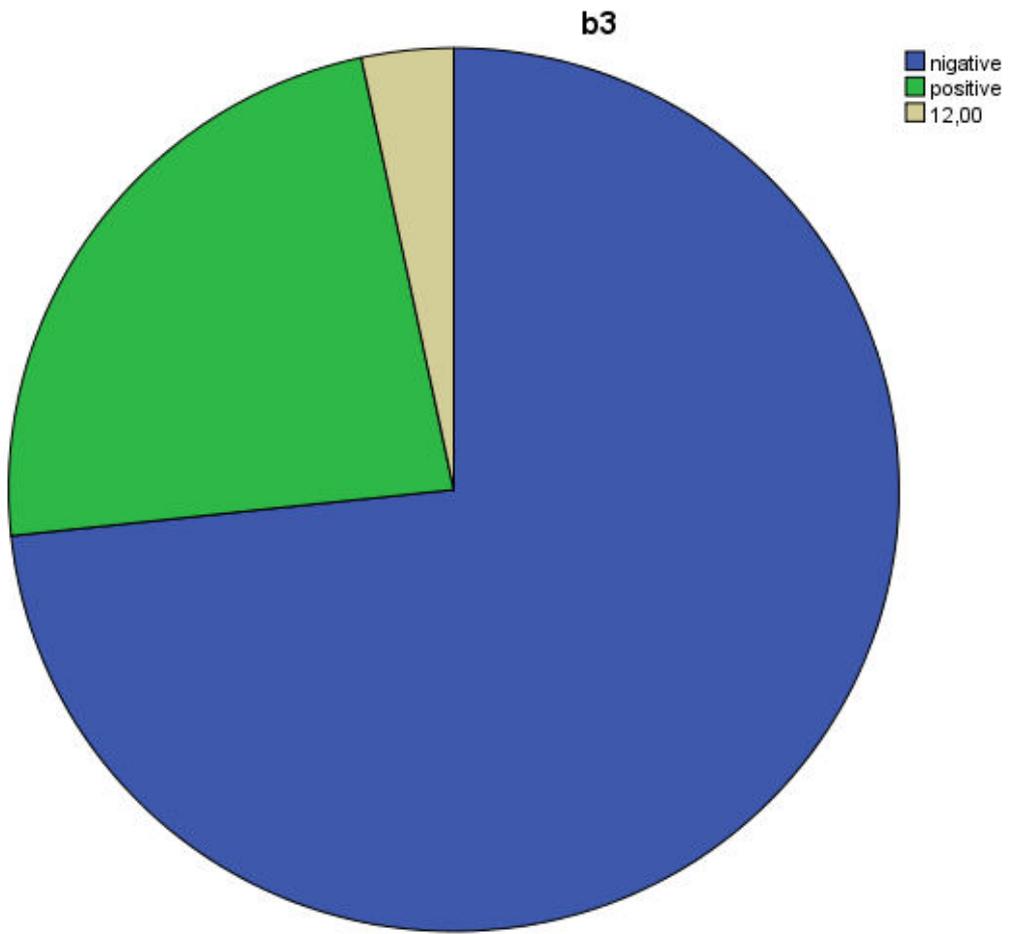


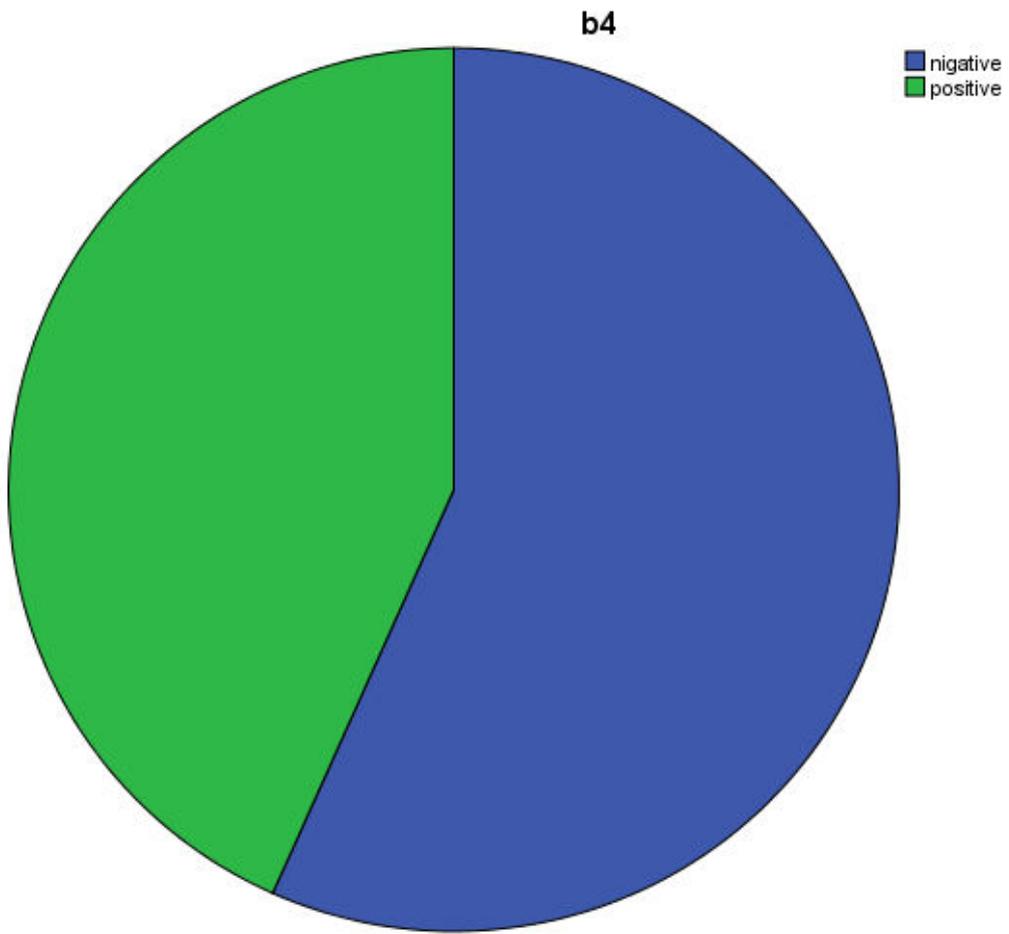


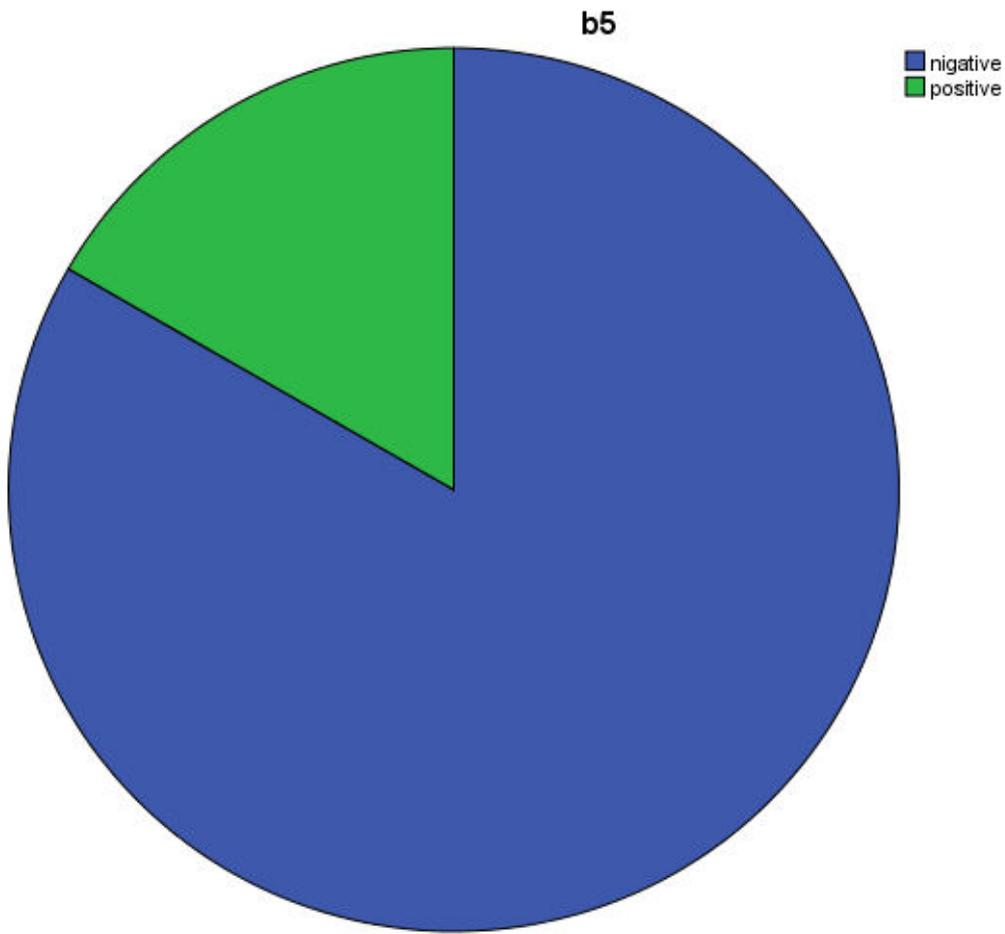




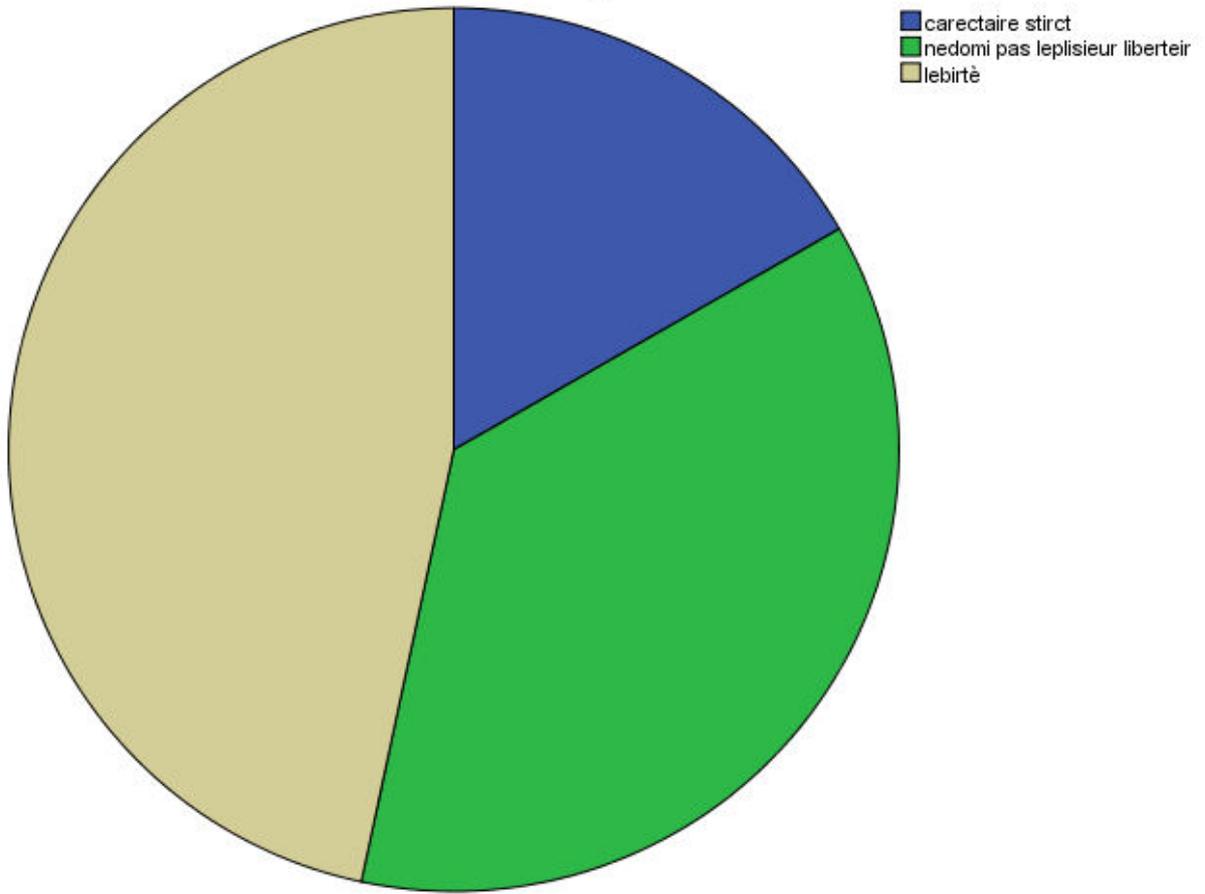




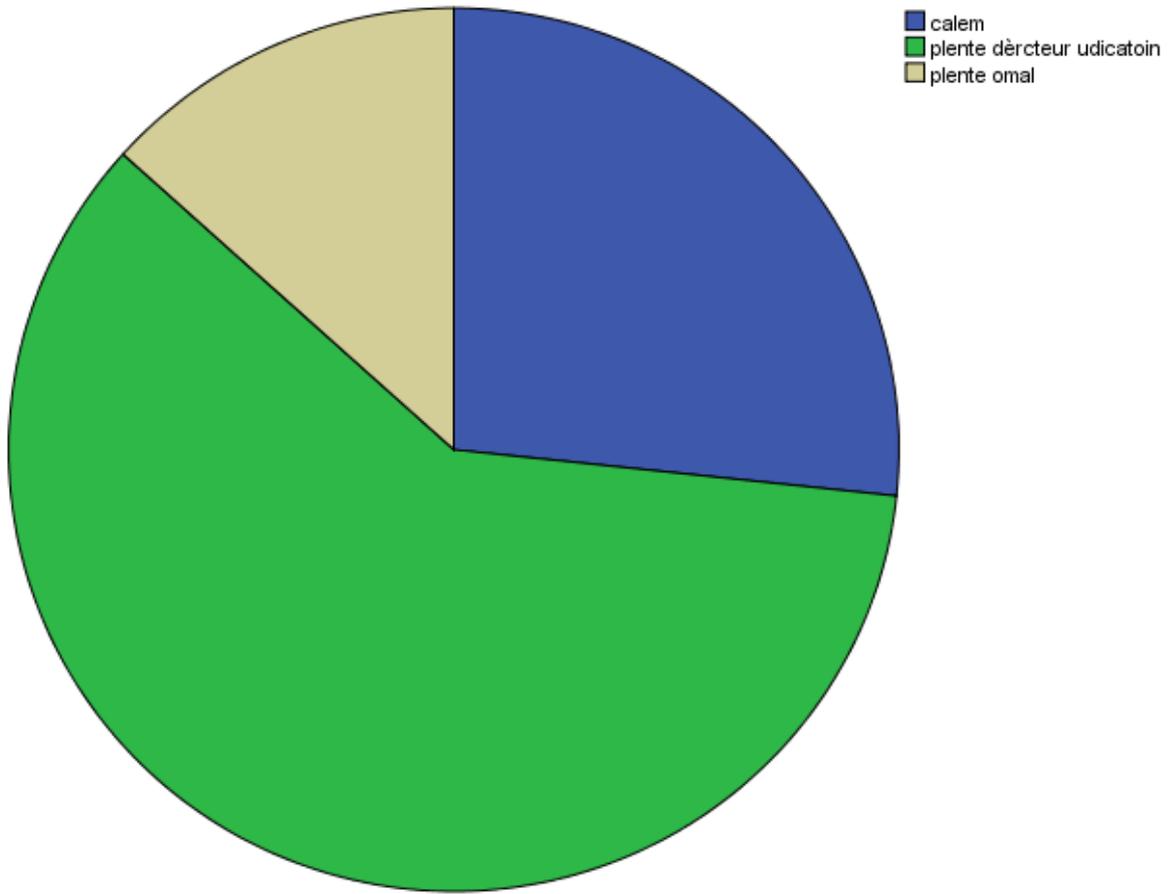


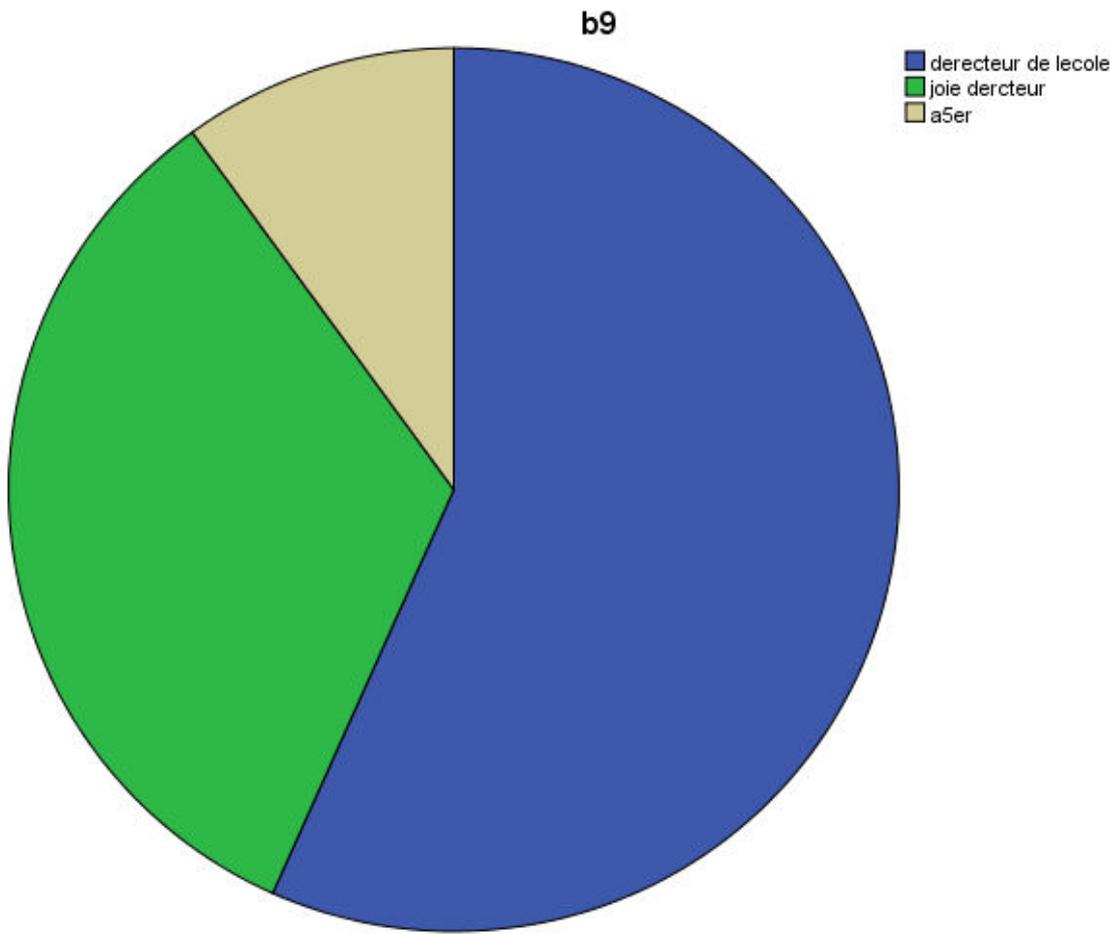


b7



b8





ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن تأثير أعضاء الإدارة المدرسية على الأداء التربوي للأساتذة، وقد تمحور التساؤل الرئيسي للدراسة حول:-هل يؤثر أعضاء الإدارة المدرسية على الأداء التربوي للأساتذة ؟

وقد اعتمدت للإجابة على هذا التساؤل على فرضيتين جزئيتين هما.

-تعتبر أعضاء الإدارة المدرسية من الفاعلين التربويين في الاداء التربوي للأساتذة.

- يؤثر أعضاء الإدارة المدرسية في طبيعة الأداء التربوي للأساتذة .

اعتمدت من خلالها على المنهج الوصفي الذي نجده الأنسب إلى طبيعة الموضوع معتمدة على كل من الاستبيان . كأدوات لجمع البيانات، و عينة البحث و هي العينة العشوائية البسيطة ، و قد استخدمت الأساليب الإحصائية (وهو برنامج SPSS)، لإدخال المعطيات و تفرغها ، و لقد تحققت كلا من الفرضيتين:

- أعضاء الإدارة المدرسية يعتبرون من الفاعلين التربويين في الأداء.

- يؤثر أعضاء الإدارة المدرسية إيجابا على الأداء التربوي للأساتذة.

Résumé :

La présente étude visait à découvrir l'influence des membres de l'administration scolaire sur la performance , éducative des enseignants , les membres de l'administration de l'école affectent

-ils le rendement scolaire des enseignants ?

La réponse à cette question a été basée sur deux hypothèses partielle :

-les membres de l'administration scolaire sont considérés comme des acteurs éducatifs dans la performance éducative des enseignants .

- les membres de l'administration scolaire influencent la nature de la performance éducative des enseignants

La méthode statistique (SPSS) a été utilisé pour entre et décharger les données , les deux hypothèses ont été réalisée .

-les membres de l'administration scolaire sont considéré comme des acteurs éducatifs dans la performance éducatifs dans la performance éducative .

-les membres de l'administration scolaire affecte positivement la performance éducative des enseignants .