

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

MOHAMED SEDDIK BENYAHIA UNIVERSITY-IJEL
HUMAN AND SOCIAL SCIENCES FACULTY
DEPARTEMENT OF INFORMATION AND
COMMUNICATION SCIENCES

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



العنوان

دور الإدارة المدرسية في تحسين الأداء التربوي للمعلم
دراسة ميدانية بعض مؤسسات التعليم الإبتدائي ببلديتي وجانة- الطاهير-ولاية جيجل-

مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: علم إجتماع التربية

لجنة المناقشة /

- الأستاذة(ة) : لمزري جميلة رئيسا
- الأستاذة(ة) : ناجي ليلي مشرفا
- الأستاذة(ة) : زروق ياسمينه مناقشا

من إعداد الطلبة /

- الطالب(ة): كنيوة نسرين
- الطالب(ة): شعباني ابتسام

شكر وتقدير:

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم إلى يوم الدين أما بعد.

في البداية نشكر الله عز وجل الذي وفقنا ويسرى لنا أمر إعداد هذه المذكرة ويسرنا أن نوجه الشكر لكل من دعمنا ونصحنا وأرشدنا ووجهنا وساهم معنا في إنجاز هذا العمل المتواضع، ونشكر على وجه الخصوص أستاذتنا الفاضلة الدكتورة "ناجي ليلي" على مسانبتها لنا وإرشادنا وتوجيهنا فلها منا فائق التقدير والإحترام وجزاها الله خيرا.

كما نتقدم إلى جميع الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة وإلى جميع أساتذة قسم علم اجتماع كل باسمه ومقامه والذين كانوا لنا خير سند في مشوارنا.

كما نتوجه بالشكر إلى مدراء المراكز والمؤسسات الذين تلقينا منهم

التسهيلات اللازمة في تطبيق هذه الدراسة

فهرس المحتويات:

الصفحة	فهرس المحتويات
-	شكر وتقدير
-	فهرس المحتويات
-	فهرس الجداول
أ	مقدمة
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
4	أولا - إشكالية الدراسة
5	ثانيا- فرضيات الدراسة
6	ثالثا- مبررات اختيار الموضوع
6	رابعا- أهداف الدراسة
6	خامسا- أهمية الدراسة
7	سادسا- تحديد المفاهيم
12	سابعا- الدراسات السابقة
20	ثامنا- النظرية المفسرة للدراسة
الفصل الثاني: الإدارة المدرسية	
24	تمهيد
25	أولا- العلاقة بين الإدارة المدرسية والتربوية والتعليمية
25	ثانيا- أهداف الإدارة المدرسية
26	ثالثا- وظائف الإدارة المدرسية
27	رابعا- أنماط الإدارة المدرسية
29	خامسا- خصائص الإدارة المدرسية
29	سادسا- الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية
31	سابعا- الهيكل التنظيمي للإدارة المدرسية
33	ثامنا- الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية
34	تاسعا- نظريات الإدارة المدرسية
37	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الأداء التربوي	
39	تمهيد
40	أولاً- المفاهيم المرتبطة بمفهوم الأداء
41	ثانياً- مكونات الأداء التربوي
46	ثالثاً- أسس الأداء التربوي
47	رابعاً- أنماط الأداء التربوي
49	خامساً- محددات الأداء التربوي
52	سادساً- مهارات الأداء التربوي
54	سابعاً- العوامل المؤثرة في الأداء التربوي
56	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
58	تمهيد
58	أولاً- المرحلة الاستطلاعية
59	ثانياً- مجالات الدراسة
61	ثالثاً- منهج الدراسة
62	رابعاً- أدوات جمع البيانات
63	خامساً- أساليب المعالجة الإحصائية
64	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج	
66	تمهيد
66	أولاً- عرض وتحليل البيانات الأولية
68	ثانياً- عرض وتحليل بيانات فرضيات الدراسة
84	ثالثاً- مناقشة نتائج الفرضيات الجزئية
88	رابعاً- مناقشة الفرضية العامة
89	خامساً- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
90	سادساً- النتائج العامة للدراسة
91	سابعاً- اقتراحات وتوصيات الدراسة
93	خاتمة

فهرس المحتويات

95	قائمة المصادر والمراجع
-	الملاحق
	ملخص الدراسة

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
60	الجدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الإبتدائيات
66	الجدول رقم (02): يوضح توزيع المبحوثين وفق متغير الجنس
67	الجدول رقم (03): يوضح توزيع المبحوثين وفق متغير السن
67	الجدول رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين وفق متغير المستوى التعليمي
68	الجدول رقم (05): يوضح توزيع المبحوثين وفق متغير الخبرة المهنية
68	الجدول رقم (06): يوضح توزيع المبحوثين وفق مساعدة المدير في اختيار أنشطة تتماشى مع المنهاج الدراسي
69	الجدول رقم (07): يوضح توزيع المبحوثين وفق مراقبة المدير تحضير الدروس داخل الصف الدراسي
70	الجدول رقم (08): يوضح توزيع المبحوثين وفق مراعاة المدير في توجيهاته لإعداد الدروس خطة مرنة
70	الجدول رقم (09): يوضح توزيع المبحوثين وفق مراعاة المدير للحاجات التربوية الخاصة للتلاميذ أثناء إعداد الدرس
71	الجدول رقم (10): يوضح توزيع المبحوثين وفق مساعدة المدير في تحليل المقررات الدراسية لتمكن من إعداد الخطة اللازمة
71	الجدول رقم (11): يوضح توزيع المبحوثين وفق تبيان المدير كيفية التغلب على المواقف الطارئة في الحصة
72	الجدول رقم (12): يوضح توزيع المبحوثين وفق مساعدة المدير في وضع خطط علاجية للتلاميذ
73	الجدول رقم (13): يوضح توزيع المبحوثين وفق توجيه المدير نحو الخطط والاستراتيجيات التدريسية
73	الجدول رقم (14): يوضح توزيع المبحوثين وفق توجيه المدير من أجل تنمية قدراتك على التخطيط
74	الجدول رقم (15): يوضح توزيع المبحوثين وفق توجيه المدير إلى كيفية شرح الدرس بشكل مبسط ومفهوم
74	الجدول رقم (16): يوضح توزيع المبحوثين وفق مساعدة المدير في كيفية طرح أسئلة مناسبة لمحتوى الدرس تجلب انتباه التلاميذ
75	الجدول رقم (17): يوضح توزيع المبحوثين وفق إسهام المدير في اختيار طرق تدريس

قائمة الجداول

	تتناسب مع قدرات التلاميذ
75	الجدول رقم (18): يوضح توزيع المبحوثين وفق تشجيع المدير على الإلتزام بمواعيد الدخول والخروج من الصف
76	الجدول رقم (19): يوضح توزيع المبحوثين وفق مساعدة المدير على كيفية تفعيل الأعمال الجماعية التي يقوم بها التلاميذ
77	الجدول رقم (20): يوضح توزيع المبحوثين وفق توجيه المدير إلى ضرورة مشاركة التلاميذ في النقاش عند إلقاء الدرس
77	الجدول رقم (21): يوضح توزيع المبحوثين وفق مساعدة المدير في كيفية ربط محتوى الدرس بالأهداف المسطرة
78	الجدول رقم (22): يوضح توزيع المبحوثين وفق إرشاد المدير إلى كيفية صياغة الأسئلة المناسبة لمحتوى الدرس
78	الجدول رقم (23): يوضح توزيع المبحوثين وفق مساعدة المدير في معالجة المشاكل الصفية
79	الجدول رقم (24): يوضح توزيع المبحوثين وفق معاقبة المدير للتلاميذ عند الغياب المتكرر من الحصة الدراسية
79	الجدول رقم (25): يوضح توزيع المبحوثين وفق تحفيز وتدعيم التلاميذ ذوي التحصيل الجيد
80	الجدول رقم (26): يوضح توزيع المبحوثين وفق مساعدة المدير على اختيار الطريقة المناسبة لتقويم نشاط التلميذ داخل الصف
81	الجدول رقم (27): يوضح توزيع المبحوثين وفق الطريقة المقترحة لتقويم نشاط التلميذ
81	الجدول رقم (28): يوضح توزيع المبحوثين وفق تحديد المدير لأساليب التقويم داخل الصف
82	الجدول رقم (29): يوضح توزيع المبحوثين وفق تشجيع المدير على استخدام أنواع التقويم المختلفة
82	الجدول رقم (30): يوضح توزيع المبحوثين وفق تذكير المدير بأهمية الموازنة بين التقويم والأهداف التعليمية
83	الجدول رقم (31): يوضح توزيع المبحوثين وفق توجيه المدير لتقويم التغذية الراجعة للتلميذ
84	الجدول رقم (32): يوضح اقتراحات المبحوثين لتحسين الأداء التربوي للمعلم

مقدمة

مقدمة:

يعيش الإنسان في إطار مجتمع بشري، يحتم عليه أن يتفاعل مع عناصره التي تكونه وهي الأفراد والأشياء، ولكي يحافظ على ديمومة مقوماته قام بإنشاء مؤسسات تسعى لتحقيق أهدافه، في ظل هذا التوجه برزت حاجة الإنسان إلى الإدارة.

فالإدارة هي العنصر الحاسم في تقدم الأمم، والمدير ذو العقل المدبر والمفكر المستتير لتوجيه الأنشطة بما يعود على المؤسسة والمجتمع ككل بالتقدم ففي العصر الحالي أصبحت وظيفة الإدارة حيوية وهامة في مواكبة التطورات والتغيرات واستثمارها بتوظيف التطور العلمي والتكنولوجي، فالإدارة تعتبر أداة لتطوير المجتمع وتغييره وتعمل على تقدمه ورقيه، والعالم اليوم يشهد سلسلة من التغيرات والتطورات العلمية على جميع المستويات ويرجع هذا التغيير إلى تغيير في أساليب الإدارة، وتعد الإدارة المدرسية واحدة من العناصر المهمة في العملية التعليمية وأنها أحد المداخل الصحيحة لإصلاح التعليم.

ويعتبر موضوع الإدارة المدرسية وعلاقتها بأداء المعلم من المواضيع التي لا تزال تثير الكثير من الجدل والنقاش في مختلف المجالات العلمية، بحيث تشكل نقطة تقاطع العديد من العلوم كعلم الاجتماع، علم النفس وعلم التربية.

كما تعتبر الإدارة المدرسية ذات أهمية بالغة بالنسبة للمعلم وغيرهم ممن يعملون في المدرسة ولقد أصبح حسن الإدارة وكفاءاتها من الخصائص المهمة التي تمتاز بها المدرسة الحديثة، كما أن الإدارة المدرسية تتحمل العبء الأكبر في تنفيذ العملية التعليمية بجميع جوانبها.

وقد قسم البحث إلى 5 فصول، كل فصل يه يحتوي على مضامين متنوعة ومهمة، ومرتبطة بعضها البعض، فكانت فصوله على النحو التالي:

الفصل الأول: يضم الإشكالية، فرضيات الدراسة، مبررات اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، تحديد المفاهيم والدراسات السابقة وأيضا النظرية المفسرة للدراسة.

الفصل الثاني: فعن الإدارة المدرسية ويضم: العلاقة بين الإدارة المدرسية والتربوية والتعليمية، وظائف الإدارة المدرسية، أنماط الإدارة المدرسية، خصائص الإدارة المدرسية، الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية، الهيكل التنظيمي للإدارة المدرسية وأخيرا أهم الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية ونظرياتها. أما الفصل الثالث: فعن الأداء التربوي والذي يضم المفاهيم المرتبطة بمفهوم الأداء، مكونات الأداء التربوي، أسس الأداء التربوي، أنماط الأداء التربوي، محددات الأداء التربوي، مهارات الأداء التربوي، العوامل المؤثرة في الأداء التربوي.

أما الفصل الرابع: والذي يضم الإجراءات المنهجية للدراسة من حيث المرحلة الإستطلاعية، مجالات الدراسة، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، أساليب المعالجة الإحصائية.



المقدمة

الفصل الخامس وهو خاص بعرض وتحليل البيانات والنتائج من خلال عرض نتائج الدراسة، مناقشة نتائج في ضوء الفرضيات، وفي الأخير تم تقديم بعض الإقتراحات والتوصيات وخاتمة تليها قائمة المراجع وقائمة الملاحق.



الفصل الأول:

موضوع الدراسة

- أولا - إشكالية الدراسة
- ثانيا - فرضيات الدراسة
- ثالثا - مبررات اختيار الموضوع
- رابعا - أهداف الدراسة
- خامسا - أهمية الدراسة
- سادسا - تحديد المفاهيم
- سابعا - الدراسات السابقة
- ثامنا - النظرية المفسرة للدراسة

أولاً- إشكالية الدراسة:

يعتبر التعليم القوة الدافعة والمحركة والمؤثرة في مختلف الأنشطة وهو أيضا العملية التربوية والاجتماعية، التي تنمي المجتمع بمختلف جوانبه و تعتبر المدرسة إحدى المؤسسات الاجتماعية التي تساهم مع غيرها من المؤسسات في تربية الفرد ومساعدته على النمو في جميع جوانب شخصيته الجسمية والعقلية النفسية والاجتماعية إلى أقصى درجة ممكنة، ووفقا لقدراته وميوله واستعداداته واتجاهاته.

ولكي تؤدي المدرسة وظيفتها على أكمل وجه، فإنها تحتاج إلى امكانيات مادية وبشرية وإدارة تتولى القيام بمجموعة عمليات من تنظيم وتخطيط وتنسيق وتوجيه ورقابة وتقويم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، ولهذا تشكل الإدارة المدرسية بؤرة الاهتمام في مختلف التخصصات وخاصة علم اجتماع التربية، والذي تتمحور دراسته حول دراسة هذا المتغير باعتباره بعدا هاما في التخطيط للعملية التعليمية ورسم السياسات التعليمية وتحديد الأساليب والعوامل التي من شأنها تحقق الأهداف التعليمية المرجوة، إضافة إلى تصميم الهيكل التنظيمي الكفيل بتسيير العمليات التربوية في الاتجاه الصحيح والتي تسمح بتوفير الأبنية والتجهيزات الخاصة بالعملية التعليمية، إضافة إلى تنمية وتحسين كفاءة العاملين فيها خاصة المعلمين من خلال تحديد شروط ومواصفات الاختيار والإشراف والمتابعة والترقية وخلق جو عمل مناسب يحافظ على الروح المعنوية للمعلمين.

كما أصبح تقدم الأمم والمجتمعات مرتبط ومرهون بما تمتلكه من معارف متطورة قادرة على الإبداع والمنافسة، فالأمم العارفة هي الأمم القوية والتي ترى أن القطاع التربوي هو الذي يشكل أحد الأبنية الأساسية في تطور المجتمع، هذا القطاع التعليمي او التربوي ليس مجرد اهداف وقيم واتجاهات تعليمية، بل هو جهد منظم يتمثل في علاقات وتفاعلات بين القائمين بعملية التعليم والمستفيدين من العملية التعليمية ومهمة المعلم لا تقتصر على التعليم وتربية الأطفال بل تتعداه إلى تحقيق الاهداف التربوية، فعن طريق المعلم يتم تنفيذ السياسات التعليمية والخطط التربوية وإرساء قواعد النظام السياسي وإحداث التغير الاجتماعي المطلوب.

وعليه أصبح المعلم عنصرا فاعلا في العملية التعليمية لما له من أدوار منوط بها داخل المؤسسة التربوية من تربية وتعليم ويعتبر الركيزة الأساسية في ترجمة الاستراتيجيات التي ترسمها الدولة وأصبحت على عاتقه مسؤوليات فنية وإدارية على اعتبار أن الجانب الفني لا ينفصل عن مضمونه الإداري في العملية التعليمية، وعلا هذا الأساس أصبحت الإدارة التعليمية اليوم مطالبة بتحسين أداء المعلم على اعتبار أن المعلم هو محور العملية التعليمية باعتباره عضوا فاعلا فيها يعمل على إلقاء المعلومات ويلقنها للآخرين بهدف تنشئة الجيل الصغير تربويا واجتماعيا.

كما يعتبر أيضا الركيزة الأساسية للموقف التعليمي ولعل يمتلكه من مؤهلات لفهم وادراك الظروف المحيطة به وذلك عن طريق تكوينه على الأساليب الإدارية المتعددة وطرق الإدارة السليمة التي تساهم في إنجاز الأهداف التربوية في الزمن المحدد لها.

ولأن الإدارة المدرسية تعد أهم الميادين التربوية التي اهتمت بها النظم التربوية الحديثة ونظرا لارتباطها الوثيق بالمعلم وأدائه التربوي ومن خلال جملة من المتغيرات والمؤشرات مثل التكوين، الإشراف، بيئة العمل المناسبة وبناءً على ما تقدم نطرح التساؤل التالي:

هل للإدارة المدرسية دور في تحسين الأداء التربوي للمعلم؟

وانطلاقا من هذا التساؤل الرئيسي نشق التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل يساهم المدير في زيادة فاعلية المعلم في التخطيط للدرس؟
- 2- هل يساهم المدير في الارتقاء بمستوى أداء المعلم للقيام بتنفيذ الدرس؟
- 3- هل يساهم المدير في تنمية مهارة التقويم لتحسين الأداء الصفي للمعلم؟

ثانيا- فرضيات الدراسة:

صياغة الفروض مرحلة من أهم المراحل المنهجية في الدراسات الإجتماعية، فهي اجابات مؤقتة على الأسئلة المطروحة في الإشكالية، فالفروض ماهي إلا تعميمات لم تثبت صحتها ويجتهد الباحث في التحقق من صحتها من خلال خطوات منهجية محددة.

الفرضية الرئيسية:

للإدارة المدرسية دور في تحسين الأداء التربوي للمعلم.

الفرضيات الفرعية:

- 1) يساهم المدير في زيادة فاعلية المعلم للتخطيط للدرس.
- 2) يساهم المدير في الارتقاء بمستوى أداء المعلم للقيام بتنفيذ الدرس.
- 3) يساهم المدير في تنمية مهارة التقويم لتحسين الأداء الصفي للمعلم.

ثالثا - مبررات اختيار الموضوع:

يرتكز أي بحث علمي على جملة من الأسباب التي تدفع للبحث والخوض في مستجدات موضوع ما، ويمكن حصر هذه الأسباب فيما يلي:

- الرغبة والميل للبحث في هذا الموضوع الذي يعد من صميم اهتمامات علم اجتماع التربية.
- القيمة العلمية للموضوع، وما يمكن أن يضيفه من أفكار ومعلومات ونتائج الدراسات التي تتناول هذا الموضوع.
- تم اختيارنا لهذا الموضوع نتيجة لنقص الأبحاث والدراسات السوسيو تربوية التي عالجت موضوع "دور الإدارة المدرسية في تحسين الأداء التربوي للمعلم".
- إمكانية دراسة هذا الموضوع ميدانيا.

رابعا - أهداف الدراسة:

لكل دراسة أهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها وهي تعتبر بمثابة المسار الموجه لعملية البحث، والتي تمكن الباحث من الوصول إلى النتائج المرجوة، وتسعى دراستنا هذه إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي كالآتي:

1. التعرف على دور المدير في زيادة فاعلية المعلم للتخطيط للدرس.
2. التعرف على دور المدير في الارتقاء بمستوى المعلم للقيام بتنفيذ الدرس.
3. التعرف على دور المدير في تنمية مهارة التقويم لتحسين الأداء الصفي للمعلم.

خامسا - أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في طبيعة لمشكلة التي نتناولها وتكتسب أهمية خاصة في معرفة أهمية الدور الذي تلعبه الإدارة المدرسية في تحسين الأداء التربوي للمعلم. كما تنبثق الأهمية العلمية لهذه الدراسة في كونها إضافة علمية في مجال الدراسات في علم اجتماع التربية من خلال تفعيل دور الإدارة المدرسية في تحسين الأداء التربوي للمعلم من خلال اتباع مجموعة من العمليات والأساليب (تكوين، اشراف) التي تقدمها الإدارة المدرسية من أجل تحسين أداء المعلمين في المدارس الابتدائية. تساهم في خدمة دراسات اخرى ترتبط بمجال المعلمين وسبل تحسين أدائهم أو على الأقل تعتبر تغذية راجعة لمتخذي القرار في الإدارة المدرسية بمختلف مستوياتها حول رصد مشكلات المعلمين وإيجاد الحلول المناسبة برفع أدائهم للمستوى المرجو.

سادسا - تحديد المفاهيم:

تعد مرحلة تحديد المفاهيم من الخطوات المهمة في إنجاز أي بحث علمي والتي يجب على الباحث القيام بها، باعتبارها تساعده على إزالة الغموض وعلى فهم دلالتها الحقيقية سواء كانت من الناحية اللغوية أو الاصطلاحية إضافة إلى وضع تعاريف إجرائية مستمدة من ميدان الدراسة. وبناء على هذا قمنا بتحديد مجموعة من المفاهيم تضمنتها دراستنا الحالية وهي كالاتي:

6-1- مفهوم الدور:

أ- لغة: "دار يدور، واستدار يستدير".¹

ب- اصطلاحا: يعرف بأنه: "نموذج يركز حول بعض الحقوق والواجبات، ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل جماعة أو موقف اجتماعي معين، ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتنقها الآخرون كما يعتنقها الشخص نفسه".²

كما يعرف بأنه: "المركز أو السلوك المتوقع من الفرد أو الوضع الذي يشغله الفرد في مجتمع ما، ويرتبط الدور بوضع محدد للمكانة داخل المجتمع أو موقف اجتماعي معين عندما يضع الفرد عناصر المركز من حقوق وواجبات موضع التنفيذ".³

كذلك يعرف بأنه: "مجموعة من القيم والمعايير التي تحدد السلوك المنتظر من شخص معين استنادا إلى سماته الشخصية وخصائصه الفردية".⁴

في هذه الدراسة يمكن أن نلتزم بتعريف إجرائي للدور كالاتي:

هو مجموعة من الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها المعلم والمتعلم داخل الصف الدراسي.

6-2- مفهوم الإدارة:

أ- لغة: "الإدارة مشتقة من الفعل أدار، وهي تعني خدمة الآخرين وتقديم العون لهم، وعلى هذا النحو فإن من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة".⁵

ب- اصطلاحا: يشير هذا المفهوم إلى: "النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية وبالجوانب والاتجاهات السلوكية الخاصة بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق

¹مدحت عبد الرزاق الحجازي، معجم مصطلحات علم النفس، دار الكتب العلمية، ط1، بيروت، 2012، ص198.

²فاروق مداس، مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2003، ص120.

³وليد مونس خلف الله البوات، "دور المشرف التربوي في تنمية أداء المعلمين في المدارس الأردنية"، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، وزارة التربية والتعليم، المجلد3، العدد8، الأردن، 2022، ص46.

⁴سميح أبو مغلي وآخرون، علم النفس الاجتماعي، دار اليازوري العلمية، د ط، الأردن، 2014، ص128.

⁵أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، ط10، الرياض، 2014، ص20.

هدف مشترك باستخدام الموارد المتاحة وفقا لأسس ومفاهيم علمية ووسيلتها في ذلك إصدار القرارات الخاصة بتحديد الهدف ورسم السياسات وضع الخطوط والبرامج وأشكال التنظيم لتحقيق الهدف".¹ ويعرف **عساف** هو الآخر الإدارة على أنها: "ظاهرة إنسانية واعية تقوم على أسس التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة وتهدف إلى تمكين الناس من إنشاء منظماتهم ومشاريعهم وتسيير هذه المنظمات بما يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية".²

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نشق **تعريف إجرائي لمفهوم الإدارة** يكمن في: أن الإدارة تتضمن مجموعة من العمليات كالتخطيط والتنظيم والرقابة التي تتفاعل فيما بينها للوصول إلى الأهداف المرجوة من خلال العمل بواسطة الأفراد ضمن مناخ مناسب.

6-3- مفهوم الإدارة المدرسية:

يمكن تعريف الإدارة المدرسية بأنها: "حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الإمكانيات المادية والبشرية في خدمة أهداف عمل من الأعمال والإدارة تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد". في حين يرى **محمد شعلان وآخرون** أن الإدارة المدرسية هي: "مجموع العمليات أو العملية التي يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية وتوجيهها كافيًا لتحقيق أهداف الجهاز الذي توجد فيه".³ وفي تعريف آخر للإدارة المدرسية بأنها: "مجموعة من العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد في طريق المشاركة والتعاون والفهم المتبادل لتحقيق الأهداف التربوية".⁴ ويعرفها **عرفات** بأنها: "كل عمل منظم منسق يخدم التربية والتعليم، ويحقق الأغراض التربوية والتعليمية التي تتماشى مع الأهداف المرسومة".⁵

و في تعريف آخر للإدارة المدرسية فيمكن في أنها: "هم المكلفين من قبل الإدارات التعليمية بقيادة العمل المدرسي بمدارس من مديري ومديريات المدارس ووكلائهم ومساعدتهم".⁶ ونقصد بمفهوم **الإدارة المدرسية إجرائيًا** بأنها: تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقًا بما يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة.

¹ جودت عزت عطوي، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004، ص11.

² محمد احمد فياض، مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص14.

³ محمد حسن العميرة، مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص18-19.

⁴ محمد حسين العجمي، الإدارة والتخطيط التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص48.

⁵ آلاء محمد فدعوس الرواد، "دور الإدارة المدرسية في تعزيز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بين الإدارة والمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم في قسبة صقعان"، مجلة طبنة للدراسات العلمية و الأكاديمية، العدد01، الجامعة الأردنية، الأردن، ص1385.

⁶ هلال محمد علي سيف السيفاني، "واقع ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين"، مجلة مركز الجزيرة العرب، العدد8، مارس2021، كلية التربية، جامعة حضرموت، ص110.

6-4- مفهوم الأداء:

أ- لغة: "لفظ مشتق من الفعل (أدى) ويعني أدى الشيء: قام به والدين: قضاؤه، والصلاة: قام بها بوقتها: والشهادة: أدلى بها، واليه الشيء: أوصله إليه، و(تأدى) للأمر: أخذ أدائه واستعد له.(تأدى) الأمر: قضي، وإلى فلان توصل".¹

ب- اصطلاحاً: يعرف الأداء بأنه: "كل ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري، وهو يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين، يظهر منه قدرته أو عدم قدرته على أداء عمل ما".²

كما يعرف الأداء بأنه: "نشاط أو جهد يمكن الفرد من انجازه وتنفيذه لهدف أو غاية معينة ويمكن أن يقاس الأداء وفقاً للمعايير التالية: كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء".³

ومن خلال التعريف السابقة نستنتج أن الأداء هو السلوك الذي يؤديه الفرد أو مجموعة من الأفراد من خلال تحقيق أهداف محددة.

في هذه الدراسة يمكن أن نلتزم بتعريف إجرائي للأداء كالاتي:

هو مقدار ما يحققه المعلم من سلوك ونشاط ذو فاعلية مع تلاميذه أثناء الموقف التعليمي التعليمي.

6-5- مفهوم الأداء التربوي:

يعرف الأداء التربوي بأنه: "ذلك السلوك أو الفعل الذي يؤديه المعلم اتجاه التلاميذ باستخدام طرق ووسائل مختلفة ويمكن ملاحظة السلوك ونتائجه من خلال المخرج أو المردود التربوي".⁴

كما يعرف بأنه: "عبارة عن سلسلة من الإجراءات والممارسات التي يقوم بها المعلم قبل الحصّة الصفية وأثناءها وتشمل التخطيط، التنفيذ، التقويم، إدارة الصفوف وضبط السلوك الشخصي للمعلم والعلاقة المتبادلة بينه وبين تلاميذه داخل الحجرة الصفية".⁵

وفي هذه الدراسة يمكن أن نلتزم بتعريف إجرائي للأداء التربوي كالاتي:

¹ سهيلة محسن كاظم الفتلاوي، الكفايات التدريسية (المفهوم، التدريب، الأداء)، دار الشروق، ط1، عمان، 2003، ص24.

² أحمد حسين اللقاني، علي احمد الجمل، معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس، عالم الكتب، ط3، القاهرة، 2003، ص21.

³ وليد مونس خلف الله البوات، مرجع سبق ذكره، ص ص45 ، 46.

⁴ حليلة السعدية بزيو، محمد رضا بلمختار، " مساهمة الأداء التربوي للأستاذ في الأمن اللغوي بالتعليم الثانوي من منظور سوسولوجي"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد20، العدد02، جامعة البليدة، 2020، ص702.

⁵ غازي ضيف الله رواقه، تقويم الأداء التدريسي للمعلمين حديثي التخرج من كليات التربية والمعلمات في سلطنة عمان، مجلة جامعة دمشق، كلية التربية، العدد2، جامعة اليرموك، سوريا، 2005، ص139.

هو ذلك النشاط التعليمي الذي يقوم به المعلم داخل قاعة التدريس اتجاهاً للتلاميذ باستخدام الوسائل التعليمية المتاحة من أجل إيصال المعارف والقواعد العلمية وفق المناهج المعتمدة بغية تحقيق الأهداف التعليمية.

6-6 مفهوم المعلم:

أ- لغة: يعرف المعلم لغة على أنه "علم له علامة، جعل له أمانة، وعلم الرجل حصلت له حقيقة العلم وعلم الشيء عرفه وتيقنه، وعلم الأمر أتقنه علم تعليماً، وعلمه الصنعة جعله يعلمها".¹

ب- اصطلاحاً: يعرف محمد السرغيني المعلم بأنه: "ذلك الشخص الذي ينوب عن الجماعة في تربية أبنائهم وتعليمهم وهو موظف من قبل الدولة التي تمثل مصالح الجماعة ويتلقى أجراً نظيراً قيامه بهذه المهمة".²

وعرّف أيضاً على أنه: "المنظم لنشاط التعليم لدى المتعلم وعمله مستمر حيث يراقب سير تعلم وتقييم النتائج والتوازن الذي ينتج من عمله ومهامه وهو الذي يعطي لعمله قيمة".³

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن المعلم هو محور العملية التعليمية، باعتباره عضواً فاعلاً فيها يعمل على إلقاء المعلومات وتلقينها للآخرين بهدف تنشئة الجيل الصغير تربوياً واجتماعياً.

وعليه فالتعريف الإجرائي للمعلم يكمن في أن:

المعلم يعتبر عنصراً فاعلاً في العملية التعليمية لما له من أدوار منوط بها داخل المؤسسة التربوية من تربية وتعليم داخل الصفوف الدراسية تجاه مجموعة من المتعلمين وهو أيضاً الشخص الموظف الذي يوفر التعليم للتلاميذ والذي يمتلك القدرة على العلم والمعرفة الموجهة للتلاميذ وإيصالها بتيسير السبل ويساعد التلاميذ على اكتساب الكفاءة.

6-7 مفهوم مدير المدرسة:

يعرف مدير المدرسة على أنه: "الشخص المؤهل الذي يشرف على الفريق التربوي يقوم بإدارة وتسيير شؤون الموظفين والعاملين والتلاميذ والبنائات المدرسية على مستوى وحدته التنظيمية كما يسهر على التنسيق مع السلطة المحلية والمجتمع المحلي في الاتجاه الذي يساهم في تحقيق الأهداف التعليمية".⁴

¹ سالمى خديجة، "خصائص المعلم ودوره في العملية التعليمية"، مجلة الفكر المتوسطي، العدد 01، المجلد 11، 2022، ص 546.
² سوفي نعيمة، الاستراتيجيات المعتمدة من طرف الأستاذ داخل الصف ودورها في تنمية القدرة على التحكم في حل المشكلات الرياضية لدى تلاميذ الطور المتوسط، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس التربوي، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ص 12.
³ زهية دباب، "المعلم في ظل التعليم الرقمي بين الدور ومتطلبات التكوين"، مجلة المجتمع والرياضة، العدد 2، المجلد 1، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، ديسمبر 2018، ص 117.

⁴ رشيد زوزو ونور الدين جلاب، "مهام مدير المدرسة الابتدائية بين متطلبات الإدارة ومتطلبات القيادة"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 26، جامعة بسكرة، مارس 2018، الجزائر، ص 127.

وفي تعريف آخر لمدير المدرسة بأنه: "المسؤول عن إدارة المدرسة الخاصة أو الرسمية وهو الذي يقوم بالسهر على حسن سير العمل فيها فيعمل على مراقبة النشاط المدرسي وأعمال التدريس وعلى رفع مستوى التعليم ويراقب الموظفين ويوجههم نحو تحسين العمل وتطوير مصلحة الطلاب والأهالي بصورة خاصة وللتربية بصورة عامة".¹

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن مدير المدرسة الابتدائية هو الشخص المكلف بمهام التأطير البيداغوجي والتسيير الإداري التربوي، يمارس سلطته على جميع الموظفين والعاملين والأعوان في المؤسسة وهو مسؤول على حفظ النظام وأمن الأشخاص والحفاظ على الممتلكات ويؤهل بهذه الصفة لاتخاذ جميع التدابير الضرورية لضمان حسن سير المدرسة.²

ومن خلال ما سبق نستنتج تعريف إجرائي لمدير المدرسة الابتدائية بأنه:

ذلك الشخص الذي تخول له السلطة المسؤولية للحفاظ على النظام والأمن داخل المدرسة وهو المؤهل والمكلف بمهام التأطير البيداغوجي التسيير الإداري والإشراف التربوي والمدرسي لضمان حسن سير المدرسة وتحقيق الأهداف التعليمية.

6-8- مفهوم الأداء الصفي:

يعرف الأداء الصفي بأنه: "كل ما يفعله أو يؤديه المعلم في الموقف التعليمي اعتمادا على كفاءته وعلى البيئة التي يعمل فيها أو على إمكانياته في توظيف صورته في أي مسألة وفي أي وقت من الأوقات".³

ونقصد بمفهوم الأداء الصفي إجرائيا في إطار هذه الدراسة:

هي تلك العمليات التي يقوم بها المعلم داخل الصف من أجل بلوغ الأهداف التي يحددها المنهاج الدراسي وتشمل الخبرة والمهارة والكفاءة التي يمتلكها المعلم في التخطيط السليم للدرس والاستخدام الأمثل للوسائل التربوية المتاحة.

سابعا- الدراسات السابقة:

7-1- دراسة بواب رضوان: بعنوان " دور الإدارة التعليمية في تحسين أداء معلمي المدارس الابتدائية"، رسالة ماجستير، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى تاسوست، 2009/2008.

هدفت هذه الدراسة إلى:

¹ جرجس ميشال جرجس، معجم مصطلحات التربية والتعليم، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2005، ص467.

² نور الدين جعلاب، تقييم مستوى أداء المدرسة الابتدائية في ضوء القيادة الإدارية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد14، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018، ص626.

³ هاني بطرس فريد عازر، دور مديري المدارس في دعم الأداء الصفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظة بيت لحم، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية من كلية العلوم التربوية، جامعة القدس، فلسطين، 2011، ص8.

- الكشف عن دور الإدارة التعليمية بخلاف مستوياتها في تكوين المعلمين والإشراف عليهم ومتابعتهم وتوفير العوامل التكنولوجية اللازمة لزيادة وتحسين أدائهم.
- محاولة إدراك العلاقة بصورة أوضح بين الإدارة التعليمية والأداء البيداغوجي للمعلمين من خلال تنفيذ العمليات، والمشروعات، والبرامج التعليمية الفعالة التي تسمح بتطوير أدائهم في المؤسسة التعليمية الجزائرية.

انطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي:

هل توجد علاقة بين الإدارة التعليمية وتحسين أداء المعلمين؟.

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية هي:

1. إلى أي مدى يساهم التكوين في زيادة فعالية المعلمين؟.
2. هل للإشراف التربوي إسهام في زيادة الدافعية عند المعلمين؟.
3. هل توفر العوامل التكنولوجية داخل المؤسسة التعليمية يزيد من الرضا الوظيفي للمعلمين؟.

المنهج المستخدم في هذه الدراسة: هو منهج الدراسة المسحية الشاملة.

كما استخدمت هذه الدراسة الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، السجلات والوثائق أدوات لجمع البيانات.

تم اختيار عينة عشوائية ممثلة بـ 36 سؤال طبق على كل أفراد مجتمع البحث.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- ❖ وجود دور للإدارة التعليمية في تحسين أداء معلمي المدارس الابتدائية، حيث أوضحت الشواهد الكمية أن الإدارة التعليمية تسعى إلى تكوين المعلمين بغية تنمية وتحسين أدائهم داخل المؤسسات التعليمية، إضافة إلى الإشراف عليهم ومتابعتهم وتوفير الأجهزة التكنولوجية المساعدة على زيادة ولائهم ومن ثم تحسين أدائهم.¹

التعليق:

تناولت هذه الدراسة أداء المعلم وهو جزء من دراستنا (كمتغير تابع) من حيث مكانته ودوره داخل المؤسسة التربوية كما أفادتنا هذه الدراسة في معرفة مكانة المعلم داخل المؤسسة والدور الذي يحدثه داخل الصف كذلك اعتمدت هذه الدراسة على نفس أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان والمنهج المتبع أما الاختلاف فيكم في حجم العينة ومجتمع الدراسة.

¹بواب رضوان، دور الإدارة التعليمية في تحسين أداء معلمي المدارس الابتدائية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي تاسوست، 2009/2008.

7-2- دراسة هاني بطرس فريد عازر: بعنوان: " دور مديري المدارس في دعم الأداء الصفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظة بيت لحم"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة القدس، فلسطين، 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى:

❖ التعرف على دور مديري المدارس في دعم الأداء الصفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظة بيت لحم.

❖ الوقوف على أثر متغيرات الدراسة: الجنس، المرحلة التعليمية، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجهة المشرفة في تحديد دور مديري المدارس في دعم الأداء الصفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظة بيت لحم.

❖ صياغة بعض المقترحات التي قد تسهم في تطوير دور مديري المدارس في دعم الأداء الصفي للمعلمين في محافظة بيت لحم.

وانطلقت هذه الدراسة من الأسئلة التالية:

- ما دور مديري المدارس في دعم الأداء الصفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظة بيت لحم؟.

- هل يختلف دور مديري المدارس في دعم الأداء الصفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظ بيت لحم باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المرحلة التعليمية، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجهة المشرفة؟.

منهج الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي

وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العنقودية العشوائية والتي شملت على 18 من أصل 147 مدرسة ثانوية وأساسية حكومية وخاصة وتضم 354 معلما ومعلمة في محافظة بيت لحم.

أدوات جمع البيانات: استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

❖ أن دور مديري المدارس في دعم الأداء الصفي للمعلمين كان كبيرا فقد كان دعم المدراء في مجال التخطيط متوسطا، ولمجالي تنفيذ الدرس ومجال التقويم كبيرا، وإلى عدم وجود فروق تعزى للجنس، والمرحلة التعليمية والتخصص.

❖ بينما توجد فروق في دعم مديري المدارس لأداء المعلم الصفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح المعلمين ذوي المؤهل العلمي، ولسنوات الخبرة، ولصالح المعلمين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات وللجهة المشرفة ولصالح معلمي المدارس الحكومية.¹

التعقيب:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور مديري المدارس في دعم الأداء الصفي، وبهذا نجد أن هذه الدراسة تناولت مديري المدارس كمتغير مستقل والذي يعتبر عنصر أساسي في دراستنا الحالية، وقد أفادتنا هذه الدراسة كثيراً في إثراء الجانب النظري من خلال تحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة، في حين تشترك هذه الدراسة في الاعتماد على نفس أدوات جمع البيانات والمتمثلة في الاستمارة والتشابه في المنهج المتبع أما الاختلاف بين الدراستين فيمكن في العينة وحجمها والمؤسسة التي ستجري فيها الدراسة. 7-3- دراسة شيرين عدنان إسماعيل حشايسة: بعنوان: " دور الإدارة المدرسية في توفير بيئة مدرسية آمنة في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا جامعة النجاح الوطنية، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى:

❖ التعرف بشكل رئيسي على دور الإدارة المدرسية في توفير بيئة مدرسية آمنة في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلمها.

❖ التعرف على دور كل من متغيرات الجنس والمؤهل العلمي، الكلية وسنوات الخبرة وموقع المدرسة وعدد طلبة المدرسة في دور الإدارة المدرسية في توفير البيئة الآمنة الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلمها.

انطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي:

ما دور الإدارة المدرسية في توفير بيئة مدرسية آمنة في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها؟.

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية هي:

(1) هل يختلف دور الإدارة المدرسية في توفير البيئة المدرسية الآمنة في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الكلية؟.

(2) هل يختلف دور الإدارة المدرسية في توفير البيئة المدرسية الآمنة في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي؟.

¹هاني بطرس فريد عازر، دور مديري المدارس في دعم الأداء الصفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظة بيت لحم، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية من كلية العلوم التربوية، جامعة القدس، فلسطين، 2011.

3) هل يختلف دور الإدارة المدرسية في توفير البيئة المدرسية الآمنة في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس؟.

المنهج المستخدم: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي.

أدوات جمع البيانات: استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

تم اختيار عينة طبقية عشوائية ممثلة لعدد المعلمين في محافظات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير المديرية وقد بلغ حجم العينة (375) وقد تم توزيع الاستبانات باليد وعن طريق بريد المديريات وكان عدد الاستبانات المسترجعة التي جرى عليها التحليل الإحصائي (371) استبانة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

✓ وجود درج، كبير، لدور الإدارة المدرسية في توفير بيئة مدرسية آمنة في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها مقارنة مع المعيار المعتمد (3.4) وقد بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين (3.99).

✓ كما أظهرت هذه الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0,05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين في مجالات دور الإدارة المدرسية في توفير بيئة مدرسية آمنة في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية.¹

التعليق:

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في المتغير المستقل المتمثل في الإدارة المدرسية وقد اختلفت هذه الدراسة عن دراستنا من حيث المتغير التابع والعينة.

أما الاختلاف فيمكن في حجم العينة ومجتمع الدراسة، وذلك نظراً للاختلاف في المؤسسة التي تجرى داخلها الدراسة، وقد أفادتنا هذه الدراسة في إثراء الموضوع.

7-4- دراسة منال جفال: بعنوان: " دور الأداء التربوي للأستاذ في تحقيق الأهداف الاجتماعية للتربية"، دراسة ميدانية على عينة من تلاميذ متوسطات مدينة تبسة وهي أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2017-2016.

وهدفنا هذه الدراسة إلى:

- التعرف على فعالية الدور الذي يقوم به الأستاذ في تنمية القيم الاجتماعية للتلميذ.
- معرفه مدى إسهام الأستاذ في تعزيز الهوية الثقافية للتلميذ.
- التعرف على فعالية الدور الذي يقوم به الأستاذ في تفعيل قيم المواطنة لدى التلميذ.

¹شيرين عدنان إسماعيل حشايكة، دور الإدارة المدرسية في توفير بيئة آمنة في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، جامعة النجاح الوطنية، 2016.

وانطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي:

إلى أي مدى يمكن للأداء التربوي للأستاذ تحقيق الأهداف الاجتماعية للتربية؟.

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية:

1- هل يقوم الأداء التربوي للأستاذ بدور فعال في تنمية القيم الاجتماعية للتلميذ؟.

2- هل الأستاذ من خلال تفعيل قيم المواطنة لدى التلميذ؟.

3- هل إسهام الأداء التربوي للأستاذ دور فعال في تعزيز الهوية الثقافية للتلميذ؟.

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي.

وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة من تلاميذ السنة الرابعة متوسط والبالغ عددهم

4012 تلميذ موزعين على 28 متوسطة.

تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات بالإضافة إلى الملاحظة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يستنتج من إجابات الباحثين أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ 1.88 هذه النتيجة تشير إلى وجود دور متوسط للأداء التربوي للأستاذ في تنمية القيم الاجتماعية للتلميذ.
- ويستخلص من آراء الباحثين حول دور الأداء التربوي للأستاذ في ترسيخ قيم المواطنة للتلميذ أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ 1.91 هذه النتيجة تشير إلى وجود دور متوسط للأداء التربوي للأستاذ في تفعيل المواطنة للتلميذ.
- يستدل من متوسط إجابات الباحثين حول دور الأداء التربوي للأستاذ في تعزيز الهوية الثقافية أن المتوسط العام الحسابي بلغ 1.88 هذه النتيجة تعبر عن وجود دور متوسط للأداء التربوي للأستاذ.¹

التعليق:

تناولت هذه الدراسة الأداء التربوي وهو الجزء المهم في دراستنا الحالية وقد أفادتنا هذه الدراسة في انجاز الجانب النظري المتعلق بالمتغير التابع لموضوعنا في حين تشترك هذه الدراسة في الاعتماد على نفس أدوات جمع البيانات والمتمثلة في: الاستمارة والتشابه في المنهج المتبع أما الاختلاف بين الدراستين فيكمن في حجم العينة والمؤسسة التي تجرى فيها الدراسة.

7-5: دراسة محمد أبو دجاجة إبراهيم باشا: بعنوان: " دور الإدارة المدرسية في تطوير العمل التعليمي بالمرحلة الثانوية الحكومية"، من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الجزيرة، سنة 2018.

¹ منال جفال، دور الأداء التربوي للأستاذ في تحقيق الأهداف الاجتماعية للتربية، دراسة ميدانية على عينة من تلاميذ متوسطات مدينة تبسة، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفه دور الإدارة المدرسية في تطوير العمل التربوي في المرحلة الثانوية.
 - معرفه ما إذا كانت هناك فروق في تقدير أفراد العينة لدور الإدارة المدرسية في تطوير العمل التربوي في المرحلة الثانوية تبعاً لمتغيرات الدراسة.
 - تقديم توصيات ومقترحات بناءً على نتائج الدراسة.
- انطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي هو:

ما دور الإدارة المدرسية في تطوير العمل التربوي بالمرحلة الثانوية؟.

يندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية هي:

1. ما دور الإدارة المدرسية في تطوير أداء المعلم؟.
2. ما دور الإدارة المدرسية في تطوير المناهج الدراسية؟.
3. ما دور الإدارة المدرسية في تحسين البيئة المدرسية؟.
4. ما دور الإدارة المدرسية في تطوير تحصيل المتعلم؟.

المنهج المستخدم هو: المنهج الوصفي التحليلي.

وقد تم اختيار عينة عشوائية من معلمي المرحلة الثانوية بمحلية مدني الكبرى ويبلغ حجم العينة

(380) مبحوثاً وهي تمثل 27% من حجم العينة الكلية.

كما استخدمت الدراسة الاستبانة بوضعها أداة للدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

1. أن الإدارة المدرسية لها دور فعال في تطوير أداء المعلم بمتوسط حسابي بلغ (4.55) وانحراف معياري (0.712) ونسبة مئوية (64.7%).
2. أن الإدارة المدرسية تساهم في تطوير المناهج الدراسية بمتوسط حسابي بلغ (4.46) وانحراف معياري (0.836) ونسبة مئوية (61.6%).
3. أن الإدارة المدرسية تساهم في تحصيل المتعلم بمتوسط حسابي بلغ (4.56) وانحراف معياري (0.609) ونسبة مئوية (61.9%).
4. أن الإدارة المدرسية تعمل على تحسين البيئة المدرسية بمتوسط حسابي يبلغ (4.56) وانحراف معياري (0.622) ونسبة مئوية (61.1%) ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المعلمين لدور الإدارة المدرسية في تطوير العمل التربوي مرحلة الثانوية ترجع لمتغير المؤهل العلمي.¹

¹ محمد أبو دجانة إبراهيم باشا، دور الإدارة المدرسية في تطوير العمل التعليمي بالمرحلة الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزيرة، 2018.

التعقيب:

تناولت هذه الدراسة الإدارة المدرسية وهو الجزء المهم في دراستنا الحالية، ولقد أفادتنا هذه الدراسة في انجاز الجانب النظري المتعلق بالمتغير المستقل لموضوعنا كما توجهنا في اختيار أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستمارة، أما الاختلاف بين الدراستين فيمكن في حجم العينة ومجتمع الدراسة والمتغير المستقل وذلك نظرا للاختلاف بين المؤسسة التي تجري داخلها الدراسة وقد أفادتنا هذه الدراسة في إثراء الموضوع واعتبرت كمرجع وسند علمي.

6-7- دراسة سهير جاد الله عبد الرحيم: بعنوان: "فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين الأداء التدريسي لمعلمات المرحلة الأساسية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمات أنفسهن"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 6، العدد 27، 30 يونيو 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- الكشف عن فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين الأداء التدريسي لمعلمات المرحلة الأساسية في مديرية تربية إربد الأولى من وجهة نظر المعلمات.
- التعرف على مدى وجود فروق عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين وجهات نظر معلمات المرحلة الأساسية لدور الإدارة المدرسية في تحسين الأداء التدريسي تبعا لمتغيري (المؤهل العلمي، الخبرة)

وانطلقت هذه الدراسة من السؤالين التاليين:

1- ما درجة فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين الأداء التدريسي لمعلمات المرحلة الأساسية في مديرية تربية إربد الأولى من وجهة نظر المعلمات أنفسهن؟.

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لفاعلية الإدارة المدرسية في تحسين الأداء التدريسي لمعلمات المرحلة الأساسية في مديرية تربية إربد الأولى تعزى لمتغيري المؤهل العلمي و الخبرة؟.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بلغ عدد أفرادها 218 معلمة من معلمات المرحلة الأساسية في مدارس مديرية تربية إربد الأولى وتمثلت الأداة في الاستبانة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ إن درجة فاعلية الإدارة المدرسية من وجهة نظر العينة على متوسط كلي (3.35 من 5) أي بدرجة فاعلية متوسطة وعلى مستوى المجالات: حصل مجال أداء المعلمات على أعلى متوسط (3.49) تلاه مجال التخطيط بالمتوسط (3.46) ومجال الطلبة بمتوسط (3.49) بدرجة فاعلية كبيرة وأخيرا مجال إدارة الأنشطة الطلابية والمدرسية بمتوسط (2.96) بتقدير فاعلية متوسط.

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بتقديرات أفراد عينة الدراسة لفاعلية الإدارة المدرسية في تحسين الأداء التدريسي في مجالات الدراسة الأربعة وعلى الأداء ككل لصالح المؤهل العلمي أقل من بكالوريوس، وتبعاً لمتغير الخبرة لصالح من خبرتهم 10 سنوات فأكثر.¹

التعليق:

تناولت هذه الدراسة الأداء التدريسي وهو الجزء المهم من دراستنا الحالية، وقد أفادتنا هذه الدراسة في انجاز الجانب النظري المتعلق بالمتغير التابع لموضوعنا، في حين تشترك هذه الدراسة في الاعتماد على نفس أدوات جمع البيانات والمتمثلة في الاستمارة والتشابه في المنهج، أما الاختلاف فيمكن في العينة وحجمها والمؤسسة التي ستجري فيها الدراسة.

7-7- موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

يعتبر البحث الحالي امتداد للدراسات السابقة التي اهتمت بالإدارة المدرسية ودورها في تحسين الأداء التربوي للمعلم في المرحلة التعليمية الابتدائية أو في ربط الموضوع (المتغير المستقل والمتغير التابع) ببعض المتغيرات النفسية والاجتماعية والتربوية.

- ساعدت الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري للدراسة.
- اتاحة الدراسات السابقة الفرصة لنا في اختيار المنهج الملائم للدراسة حيث استخدمنا المنهج الوصفي الذي يعتبر أنسب المناهج لإجراء هذا البحث.
- اتاحة الدراسات السابقة اختيار الأدوات المناسبة للبحث من حيث وضع أسئلة الاستبيان.
- الإلمام الجيد بموضوع البحث وتحديد الإشكالية ووضع فروض الدراسة وتحديد المجتمع الأصلي للدراسة.

- تجنب بعض جوانب القصور في الدراسات السابقة التي تناولت بعض أبعاد الدراسة الحالية.

ثامناً: النظرية المفسرة للدراسة:

عند إجراء أي بحث سوسيولوجي يهدف إلى تفسير شامل وواضح لموضوع البحث وإعطائه الصبغة السوسيولوجية، يتجه الباحث هنا إلى تبني اتجاه فكري وعلمي وهو المقاربة السوسيولوجية التي تعتبر من أهم المراحل التي يمر بها البحث الاجتماعي، وقد تم الإعتماد في هذه الدراسة على النظرية البنائية الوظيفية لمقاربة سوسيولوجية لموضوع البحث.

شغلت هذه النظرية حيزاً كبيراً من الفكر السوسيولوجي الحديث، واسمها يختصر على أثناء استخدامها مفهومي البناء والوظيفة في فهم المجتمع وتحليله من خلال مقارنته وتشبيهه بالكائن العضوي

¹ سهير جاد الله عبد الرحيم، "فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين الأداء التدريسي لمعلمات المرحلة الأساسية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمات أنفسهن"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 6، العدد 27، الأردن، 30 يونيو 2022.

أو الجسم الحي، ويقصد بالبناء الاجتماعي أنه مجموعة العلاقات الاجتماعية المتباينة التي تتكامل وتتسق من خلال الأدوار الاجتماعية، فثمة أجزاء مرتبة متسقة تدخل في تشكيل الكل الاجتماعي وتحدد بالأشخاص والجماعات و ينتج عنها من علاقات وفقا لأدوارها الاجتماعية التي يرسمها لها الكل وهو البناء الاجتماعي، في حين يقصد بالوظيفة الاجتماعية كمفهوم ثان في هذه النظرية بالدور الذي يسهم به الجزء في الكل.¹

وتعد هذه النظرية واحدة من النماذج الأساسية في علم الاجتماع، ولقد اعتمد سبينسر بصفة خاصة على المبدأ المعروف بالمماثلة العضوية أي إلى تشبيه المجتمع بالكائن الحي فجسم الإنسان بوصفه نسق يتكون من أعضاء مترابطة ومتفاعلة وظيفيا تساهم في بناء الكائن الحي أو النوع الذي ينتمي إليه الكائن، وبذلك فهم علماء الاجتماع الوظيفيون النظم الاجتماعية بوصفها مماثلة للكائنات العضوية لبقاء المجتمع واستمراره.²

فالبناء الاجتماعي هذا يتكون من نظم اجتماعية فرعية أو مؤسسات اجتماعية كالمؤسسات الدينية والمؤسسات التربوية والعائلية حيث تكون هذه النظم الاجتماعية الفرعية مترابطة ومساندة بعضها البعض، ولا يعتبر الفرد عنصرا اجتماعيا إلا إذا تفاعل مع الآخرين والتضامن معهم بشكل جماعات ومنظمات متماسكة.³

ولذا تعرف النظرية البنائية الوظيفية بأنها: "عملية استقبال تتضمن إعادة بناء المتعلمين لمعاني جديدة داخل سياق معرفتهم الحالية مع خبراتهم السابقة وبيئة التعلم، إذ تمثل كل من خبرات الحياة الحقيقية والمعلومات السابقة بجانب مناخ تعلم الجوانب الأساسية للنظرية البنائية". كما تعرف أيضا بأنها: "الطريقة التي يقوم الطالب من خلالها باكتساب العمليات المعرفية ومعالجتها وتطورها واستخدامها في المواقف المعرفية."⁴

وتمثل التربية في الإتجاه البنائي الوظيفي "نسق فرعيا من المجتمع كنسق كلي يعمل على تحقيق استقرار وتوازن المجتمع من خلال أدائه لوظائفه، فيعمل النسق التربوي على تحقيق أهدافه وتعبئة الموارد لتحقيقها في ضوء أهداف التنمية الشاملة وطبيعة العصر وقدرته على التكامل مع الأنساق الاجتماعية الأخرى، والوظيفة الأساسية للنسق التربوي هي عملية الإعداد الاجتماعي والخلقي والمهني للفرد كشخصية متكاملة لممارسة أدواره الاجتماعية بالكفاءة المتوقعة منه لمجتمعه، فالنسق التربوي كبنية نوعية

¹ بواب رضوان، النظرية السوسولوجية في التربية (الأعلام، الخمانر، التطبيقات)، البدر الساطع للطباعة والنشر، ط1، 2021.

² خالد حامد، مدخل إلى علم الاجتماع، دار جسور للنشر والتوزيع، ط3، 2015، صص 98، 99.

³ إحسان محمد الحسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، ص: 37-39.

⁴ زيد سليمان العدوان، أحمد عيسى داود، النظرية البنائية الاجتماعية وتطبيقاتها في التدريس، مركز دبيونو لتعليم التفكير، ط1، عمان، 2016، ص35.

داخل البنية المجتمعية يخضع لقوانينها يقوم بأدوار ووظائف معينة ومحددة يهدف إلى الحفاظ على تماسك النسق الاجتماعي من خلال لعب دور محوري يضمن تكامل وإتحاد الأنساق الأخرى مع بعضها.¹

إن النظرية البنائية الوظيفية تؤكد على دور المعلم في الحفاظ على النظام الاجتماعي كنظام متكامل وتزويد الأطفال بالمهارات التي يحتاجونها في مراحل حياتهم اللاحقة وعملية تصنيف وإختيار الناس لوظائف مختلفة.

وتشير هذه الأخيرة إلى أن أهم ما تبحث فيه هذه النظرية من تفسير وتحليل لطبيعة العلاقة بين التربية والنظم الاجتماعية الأخرى من أجل الكشف عن السلوك المتوقع من الأفراد داخل النسق التربوي في العام.

ونجد أن هذه النظرية تشير إلى الأداء التربوي بأن تكون وظيفة المعلم وأدائه لدوره محققا لأهداف المدرسة ودورها التربوي، كما يجب أن تكون أهداف النظام التربوي ووظائفه محققة لأهداف العملية التربوية العامة للمجتمع، فالتكامل من حيث وظيفة المعلم يرى من موقعه داخل النظام التربوي من جهة وعلاقته بالأنظمة الأخرى التي تجعله ينطلق منها نحو أدائه في المدرسة. فالمعلم فرد من المجتمع والحفاظ على قيمته وثقافته وتراثه، فهو وكيل ضم المدرسة كمؤسسة تربية ناقل للتراث وفاعل يسعى نحو توجيه المتعلمين وفق ما يرتضيه الكبار لهم في ممارسة أدوارهم الاجتماعية لاحقا.

وتعتبر مرحلة التعليم الابتدائي والمدرسة الابتدائية في الوقت الحالي من أهم مؤسسات التنشئة الاجتماعية في مختلف المجتمعات، فالنظرية البنائية الوظيفية تعتبر المعلم محرك هذه المؤسسة ومن أهم أسس نجاحها في البناء الاجتماعي لذلك فقد اهتمت هذه الأخيرة بالمعلم من حيث المكانة الاجتماعية وأيضا من ناحية تكوينه تكوينا يلبي دور وصعوبة وظيفة تعليم الأجيال الصاعدة في المجتمع وتكييفها مع متطلبات الحياة الاجتماعية

¹ يواب رضوان، مرجع سبق ذكره، ص43.

الفصل الثاني:

الإدارة المدرسية

تمهيد

أولاً- العلاقة بين الإدارة المدرسية والتربوية والتعليمية

ثانياً- أهداف الإدارة المدرسية

ثالثاً- وظائف الإدارة المدرسية

رابعاً- أنماط الإدارة المدرسية

خامساً- خصائص الإدارة المدرسية

سادساً- الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية

سابعاً- الهيكل التنظيمي للإدارة المدرسية

ثامناً- الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية

تاسعاً- نظريات الإدارة المدرسية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر الإدارة المدرسية فرع من فروع الإدارة التعليمية، ومن المجالات التربوية الجديدة والتي فرضت نفسها لأهميتها على علوم التربية، بعد أن صار مفهومها واضحا كعلم وفن ومهارة. ويمثل ميدان الإدارة المدرسية اهتماما مشتركا لكل العاملين في ميدان التربية والتعليم، ذلك أن المدرسة هي الميدان الفعلي، الذي تتضافر فيه جهود كل هؤلاء جميعا وإذا كانت المدرسة على هذه الدرجة من الأهمية فإن الطريقة التي تدار بها وأساليب العمل المتبعة فيها تمثل العمود الفقري لنجاحها في أداء رسالتها على الوجه المنشود.

وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى العلاقة بين الإدارة المدرسية والتربوية والتعليمية ، وأهداف الإدارة المدرسية ووظائف الإدارة المدرسية، وأنماط الإدارة المدرسية وأهم خصائص الإدارة المدرسية، وأهم الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية وكذا الهيكل التنظيمي للإدارة المدرسية وأهم الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية و أهم نظرياتها.

أولاً- العلاقة بين الإدارة المدرسية والتربوية والتعليمية:

شاع استخدام مفهومي الإدارة التربوية والإدارة التعليمية في الكتب والمؤلفات العربية التي تناولت موضوع الإدارة في ميدان التعليم وهي إجمالاً تعطي معنى واحداً لترجمة مصطلح *éducation* *administration* في الإدارة التربوية تأتي كلمة (تربوية) بديلاً عن كلمة (تعليم) باعتبار التربية أشمل وأهم من التعليم ولفظ التربية يشتمل على التعليم، إلا أن التربية ليست محصورة في المدرسة فهناك مؤسسات أخرى في المجتمع تقوم بهذا الدور مثل الأسرة، المؤسسات الإعلامية المرئية والمقروءة وغيرها. ذلك أن الإدارة المدرسية تتعلق بما تقوم به المدرسة من أجل تحقيق رسالة التربية أو بمعنى آخر أن الإدارة المدرسية يتحدد مستواها الإجرائي بأنه على مستوى المدرسة فقط وهي بهذا تصبح جزءاً من الإدارة التعليمية ككل.¹

والإدارة التربوية هي المسؤولة عن العمل التربوي في المجتمع، أي عن تربية الأفراد وتنمية شخصياتهم، من جميع النواحي وبصورة متكاملة سواء كان ذلك من خلال مؤسسة تربوية رسمية كالمدرسة مثلاً.²

والإدارة التعليمية فهي تعني الممارسة بالطريقة التي توضع بها هذه الأغراض التربوية، موضع التنفيذ كما تعني العناصر المادية والبشرية، أما العناصر البشرية فتضم المعلمين وغيرهم من العاملين والتلاميذ والآباء ويشمل الجانب المادي الأبنية والتجهيزات والأدوات والأموال.³

والإدارة المدرسية تعرف بأنها مجموع العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد في طريق المشاركة والتعاون والفهم المتبادل لتحقيق الأهداف التربوية ويقوم على رأسها مدير ومسؤوليته الرئيسية هو توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها.

ومن خلال ما سبق نلاحظ العلاقة بين الإدارة المدرسية والتربوية والتعليمية تتمثل في أن الإدارة المدرسية هي جزء من الإدارة التعليمية وكذا التربوية. والفرق بينهما يكمن في أن محور الإدارة المدرسية يدور حول كل ما تقوم به المدرسة في سبيل تحقيق رسالتها التعليمية، بينما يكون مجال الإدارة التربوية أوسع واشمل من ذلك إذ تتصل بالنظام التربوي ككل.

ثانياً- أهداف الإدارة المدرسية:

الإدارة المدرسية السليمة والناجحة تهدف إلى تحقيق عدّة أهداف منها ما يلي:

- بناء شخصية التلميذ بناءً متكاملاً علمياً وعقلياً وجسدياً وتربوياً واجتماعياً ونفسياً.
- تنظيم الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة وتنسيقها .

¹ محمد بن عبد الله آل الناجي، الإدارة التعليمية والمدرسية، مكتبة فهد الوطنية للنشر والتوزيع، ط7، 2017، ص24.

² أحمد بطاح، الإدارة التربوية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص16.

³ طارق عبد الحميد البدري، أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2005، ص16.

- وضع خطط التطور والنمو اللازمة للمدرسة والمستقبل .
- تهيئة الجو المناسب في المدرسة ومواردها ونشاطاتها ووسائلها وتمويلها كلها عن طريق التوصيات التي ترفعها الإدارة للهيئات الأعلى.¹
- إعادة النظر في المناهج المدرسية ومواردها ونشاطاتها ووسائل تعليمها ومكثبتها وبرامجها الدراسية.
- الإشراف التام على تنفيذ مشاريع المدرسة حاضرا ومستقبلا.
- العمل على إيجاد العلاقات الحسنة بين المدرسة والبيئة الخارجية عن طريق مجالس الآباء والمؤسسات الثقافية الموجودة في البيئة.
- توفير النشاطات المدرسية التي تساعد المدرسة وتوجيه العمل بها على أسس علمية تمكّنها من تحقيق أهدافها وتحسين وتطوير التعليم والتعلم ورفع مستواها في ضوء المتغيرات.
- وكذلك تهدف الإدارة المدرسية إلى تنظيم المدرسة وتوجيه العمل على أسس علمية، تمكّنها من تحقيق أهدافها وتحسين وتطوير التعليم والتعلم ورفع مستواها في ضوء المتغيرات الحديثة.²

ثالثا- وظائف الإدارة المدرسية:

تعتبر الإدارة المدرسية الركيزة الأساسية للعملية الإدارية بمختلف أبعادها ومستوياتها فالغرض الأساسي من الإدارة هو تحقيق أهداف معينة عن طريق تنفيذ الأعمال، من خلال أشخاص آخرين ونتيجة للبحوث والدراسات المتواصلة في العملية الإدارية وتحديد وظائفها فقد اتجهت معظم البحوث والدراسات إلى تحديد وظائف العملية الإدارية، وهي:

- أ- **التخطيط:** ويقصد به رسم طريق الوصول إلى الغاية المراد تحقيقها وتشمل:
 - تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها .
 - رسم السياسات أي مجموعة القواعد التي ترشد المرؤوسين في إتمام أعمالهم .
 - إقرار الخطوات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ مختلف الأعمال.³
- ب- **التنظيم:** هو تلك الوظيفة التي يقوم بها المديرون بصفة مستمرة بهدف تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة عن طريق تقسيم العمل وتوزيعه بين وحدات النشاط بالمدرسة وتحديد سلطات واختصاصات كل وحدة والعاملين بها وربط هذه الوحدات ببعضها البعض بشبكة من الاتصالات والعلاقات تكفل سير العمليات والإجراءات في سلاسة وكفاءة.⁴

¹ يمينة بوبعابة، "دور الإدارة المدرسية في تفعيل أهداف التربية الصحيحة وفقا لحاجيات وميول التلاميذ"، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد الخامس، جامعة البشير الإبراهيمي، برج بوعربريج، ص93.

² محمد خالد أبو عزام، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، دار زهدي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2019، ص78.

³ جودت عزت عطوي، الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004، ص20 ص21.

⁴ احمد إبراهيم أحمد، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، مكتبة معارف للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2012، ص17.

ج- التوجيه: يعتبر أساس عملية الإدارة وتوجيه الآخرين وإرشادهم إلى الأشياء الصحيحة، فالتوجيه هو الوظيفة الثالثة، فهذه الوظيفة تجمع بين كل من التخطيط والتنظيم والرقابة، حتى تتمكن من وضع الخطة موضع التنفيذ على أرض الواقع فتتضمن عملية التوجيه تنفيذ القرارات المعتمدة على الخطط الموضوعية، من أجل هذا الهدف تقوم الإدارة بتحديد الواجبات والمسؤوليات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة، ويعتبر الاتصال من أهم أجزاء عملية التوجيه وتنفيذ نظم الرقابة، وتنفيذ البرامج الموارد البشرية والقيام بتنفيذ كل الخطط الموضوعية في عملية التخطيط.¹

د- الرقابة: عندما تستخدم الرقابة في الإدارة فإنها لا تعني التقيد استغلال السلطة مع الموظفين بل أنها تتعلق بالتوجيه، فالرقابة في الإدارة تصف نظم المعلومات التي يتضمن الخطط والعمليات التي تجعل المدير يتأكد من أن الموظفين يقومون بأداء مسؤولياتهم وأن المدرسة تسير في الاتجاه الصحيح لتحقيق الأهداف وبالتالي فإن نظام الرقابة، يساهم في تحقيق الأهداف، وذلك عن طريق تحقيق المطلوب وعن طريق توجيه العاملين وتحذيرهم من مواجهة الأخطار، وتعرف الرقابة بأنها جهد منظم يسعى لوضع معايير الأداء في أي مجال كان من أجل تطبيقها على ما يجري تنفيذه بغية ضبطه ورفع فاعليته وكفاءته، لذلك فإن مهمتها تتجه نحو منع الفشل وترك السقوط، فإن أي مؤسسة كانت تهتم بمقارنة الأهداف المرجوة أو المراد تحقيقها بالأهداف التي تتحقق فعلا على أرض الواقع.²

رابعاً - أنماط الإدارة المدرسية:

4-1- الإدارة الأوتوقراطية (الديكتاتورية أو التسلطية):

تتدرج السلطة في هذا النوع من الإدارة من الأعلى إلى الأسفل، حيث يتأمر مدير التربية بأمر من هو أعلى في السلم الوظيفي، وهكذا حتى تصل الأوامر إلى التلاميذ ويكون هناك فصل تام بين التخطيط والتنفيذ بحيث يقوم المختصون بوضع الخطط بعيداً عن المدارس وجوهاً، كما أن الولاء في هذا النوع من الإدارة يكون للرئيس ويتخذ التوجيه الفني في هذا التنظيم صيغة ديكتاتورية كما ترى الإدارة الديكتاتورية أن السلطة الإدارية مفوضة إليها من سلطة أعلى منها مستوى وأن المسؤولية الضمنية قد منحت لها وحدها ولم تفوض لغيرها ويضع مدير من هذا النمط في ذهنه صورة معينة لمدرسته ويقوم بوضع خطط وسياسات وفق هذه الصورة ولا يحيد عنها ويحاول إظهار الود والصدقة مع من يتفق مع سياسته وأفكاره والعكس مع من يخالفه في الرأي والسياسة .

¹ ليندة العابد، التعاون بين الإدارة المدرسية والتلميذ وتأثيره على التحصيل الدراسي، رسالة ماجستير، علم اجتماع التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، ص85.

² محمد أبو دجاجة إبراهيم باشا، دور الإدارة المدرسية في تطوير العمل التعليمي بالمرحلة الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزيرة، 2018، ص31،32.

وهذا النوع من الإدارة ساد الإدارة التقليدية فهي التي ميّزها الانفراد بالسلطة وإصدار الأوامر والقرارات، فلم يكن للعاملين حق إبداء الرأي حتى ولو كانوا على حق.¹

4-2- الإدارة الديمقراطية:

كلمة الديمقراطية أصلها يوناني وهي مكونة من كلمتين: ديمو ومعناها الشعب، وكراتو ومعناها السلطة، إذا هي تعني سلطة الشعب، أو حكم الشعب، فإن الجماعة هي التي تختار قائدها أو تنتخبه، يشارك الأفراد القائد وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ والتقييم، وأن المسؤوليات توزع على الأفراد وتسود العلاقات الطيبة وتفتح الاتصالات، ويقوم القائد بتشجيع الأفراد ويحترمهم، ونقل المشاحنات بين الجماعة وتزاعي العلاقات الإنسانية والحرية في الاختيار والإقناع والقرار في النهاية يكون بالأغلبية من غير تسلط وخوف أو إرهاب، لا يميل القائد إلى فرض الآراء على الآخرين وإنما يقترح ويترك الحرية في الاختيار ومن خلال ذلك نجد أن الدراسات التربوية تجمع على أن النمط الديمقراطي أفضل الأنماط في تحقيق أهداف الإدارة التربوية أو المدرسية، فقد أشار حجي إلى أن الإدارة الديمقراطية أفضل الأنماط، لأنها تعتمد على العلاقات الإنسانية وتشرك العاملين في تخطيط العمل وتنظيمه وتقويمه.²

4-3- الإدارة التراسلية:

الإدارة التراسلية هي تلك التي لا تتدخل في مجريات الأمور ولا تلعب دورا يذكر في تسيير شؤون المدرسة أو إقرار أساليبها وتحديد أهدافها وهي قيادة تتخلى عن دورها الريادي وتسير وفق ما تمليه عليها الظروف ولا تلعب دورا يذكر في استغلال طاقات الأفراد والاستفادة الكاملة من الإمكانيات المتوفرة، والمدير التراسلي يتميز بالشخصية المرحية والاطلاع الواسع الغزير في النواحي المتعلقة بمهنته وهو يظهر اعتقاده التام في الديمقراطية، وفي ضرورة ملائمة البرنامج - الدراسي للمدرسة لحاجات الطلبة وميولهم، يترك للآخرين الحرية المطلقة دون تدخل في شؤونهم فيقوم عادة بتوصيل المعلومات إلى العاملين ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف دون تدخل. لا يعرف موقف المدرسين منه ولا هم يعرفون موقفهم منه يستمع لكل مدرس بصبر وبإبتسامة دائمة، الاجتماعات عنده طويلة الجميع يتحدثون ويبدون آرائهم جميعهم مستشارون للمدير لا يميز أحد على آخر، فهو يعتبر المسؤولية والتوجيه الذاتي لا يمكن أن ينمو إلا إذا توافرت الحرية هذا النوع اقل الأنواع من حيث نتائج العمل ولا يبعث على المجموعة لشخصية القائد وكثيرا ما يشعر العاملين لديه بالضيق وعدم القدرة على التصرف والاعتماد على أنفسهم.³

¹ حنان مالكي، أحلام مرابط، "الإدارة المدرسية بين التقليد والحداثة(المدير نموذجاً)"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 10، مارس 2013، جامعة بسكرة وجامعة ورقلة، الجزائر، ص 138.

² محمد بن خاتم بن حامد الحارثي، المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تفعيل مشروع واستراتيجيات التدريس الحديثة، رسالة ماجستير من قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، ص 26.

³ واصل جميل حسين المومني، الإدارة المدرسية الفعالة، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص 34.

خامسا - خصائص الإدارة المدرسية الناجحة:

- تعتبر الإدارة المدرسية محور العملية التربوية والتعليمية، والإدارة مفهوم وليست غاية في حد ذاتها، إنما وسيلة لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية داخل المدرسة ومن أهم الخصائص نذكر ما يلي:
- أن تكون إدارة هادفة: ويعني ذلك أن تكون لها أهداف مخططة وواضحة مسبقا ولا تعتمد على العشوائية في تحقيقها، بل تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في الصالح العام.¹
 - أن تكون إدارة ايجابية: وهذا يعني أنها لا تركز إلى السلبيات أو المواقف الجامدة، بل يكون لها الدور القيادي الرائد في مجالات العمل وتوجيهه.²
 - أن تكون إدارة اجتماعية: ويعني ذلك أن تكون الإدارة المدرسية بعيدة عن الاستبداد مستجيبة لذلك مدركة لصالح العام، أي على القائد أن لا يتخذ قراراته لوحده بل عليه أن يشاور من يعمل معه.³
 - أن تكون عملية إنسانية: مجال عمل الإدارة بل جوهر عملها يرتكز على جانبيين جانب مادي وجانب معنوي وهو الأهم بالنسبة للإدارة المدرسية لأنها تتعامل مع كافة قطاعات المجتمع، بل عملها خصوصا في المراحل الأولى من التعليم هو عمل إنساني صرف، وقد دلت الأبحاث على أن فشل الكثير من الإداريين في عملهم، وفي تحقيق أهداف هذا العمل مرجعه إلى نقص في المهارة الإنسانية عندهم أكثر من قصورهم في مهارة العمل.⁴
 - إدارة مرنة: فلا تكن ذات قوالب جامدة ثابتة وإنما تتكيف حسب مقتضيات الموقف وتغير الظروف.
 - إدارة عملية: أي تتكيف مع الأصول والمبادئ النظرية حسب مقتضيات الموقف التعليمي.⁵

سادسا - الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية:

ظهر في السنوات الماضية اتجاهات حديثة في مفهوم الإدارة المدرسية، فلم يعد مفهوم الإدارة المدرسية يقتصر على تسيير شؤون المدرسة، بل تعداه إلى توفير كافة الظروف والإمكانيات، التي تساهم في تحقيق الأهداف الموضوعية، فتحوّلت الإدارة المدرسية، من إدارة تسيير إلى إدارة تطوير ونتج عن هذا

¹ عبد العزيز عطا الله المعاينة، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر المعاصر، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2017، ص ص85، 86.

² سليمان حامد، الإدارة التربوية المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص38.

³ كلثوم جعفر، "الإدارة المدرسية ودورها في تحقيق الصحة المدرسية بمدرسة التعليم الابتدائي"، مجلة الزواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد01، المجلد8، جامعة تلمسان، 2022، ص294.

⁴ جمعة صالح يحي بركة، "الإدارة المدرسية"، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، العدد2، المجلد1، جوان 2013، جامعة محمد الخامس، المغرب، ص111.

⁵ أمير محمد محمد المدري، دور الإدارة المدرسية في تعزيز الأمن الفكري لدى طلاب المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في التربية، كلية الدراسات العليا، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، العاصمة صنعاء، ص40.

التطور اتساع في مجالات الإدارة المدرسية، فأصبحت تشمل كافة العناصر التي تؤثر في العملية الإدارية وتتأثر بها داخل المدرسة ومن أبرز الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية:

6-1- إدارة الجودة الشاملة: وهي عملية إدارية إستراتيجية تقوم على مجموعة من القيم وتستمد طاقتها من المعلومات التي يتم في إطارها توظيف العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مستويات التنظيم كافة بطريقة إبداعية تحقق التحسن المستمر للمنظمة؛ وأن هدف إدارة الجودة في العملية التعليمية، نشر ثقافة الأداء الصحيح للعمل للحصول على أفضل النتائج.

6-2- الإدارة بالأهداف: وهي نظام مصمم لضمان تنفيذ المديرين لأهداف المؤسسة، حيث يتوقع منهم ربط أهدافهم الخاصة بأهداف المؤسسة، ويمكن التعبير عن هذه الأهداف بعبارات قابلة للقياس مما يمكن المديرين أن يقيموا أدائهم ويتحكموا به بشكل أفضل، فالإدارة بالأهداف أسلوب إداري يقوم على المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين، في كافة مستويات المؤسسة الإدارية فيشاركون في تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، ثم تحديد مسؤولية كل موظف على شكل نتائج متوقعة.¹

6-3- اتجاه العلاقات الإنسانية: يعد هذا الاتجاه حلقة الوصل بين الاتجاه التقليدي الكلاسيكي في الإدارة وبين الاتجاهات النظرية الحديثة فيها، فقد ظهر هذا الاتجاه لعيوب الاتجاه التقليدي المتمثلة في الشكلية والرسمية والجمود.

يرى هذا الاتجاه أن اثر الجماعة وزملاء العمل وعاداتهم وأفكارهم تعد عوامل على درجة كبيرة من الأهمية في سير العملية الإدارية، وأن الإدارة تتكون وتتفاعل بتأثير العلاقات الشخصية الغير رسمية بين الجماعات والعاملين وبالتالي فإن الاستجابة لمتطلبات العاملين وتلبية رغباتهم وإشباع حاجاتهم تصبح محور السلوك الإداري.

6-4- اتجاه الإدارة الإستراتيجية: يتضمن هذا الاتجاه التغيير والتطوير ويتعلق بتوفير الاستراتيجيات والخطط وكيفية تنفيذها ويتضمن عمليات التحليل واتخاذ القرار والتطبيق والتقويم، والقرارات الإستراتيجية هي القرارات التي تتعلق بالمنظور العام لأنشطة المنظمة ومنها الإدارة المدرسية والتوجيهات طويلة المدى للمنظمة والعمل على التنسيق بين أنشطة المنظمة والبيئة التي توجد فيها، والإدارة الإستراتيجية ضرورية للإدارة المدرسية لأنها تتطلب طرقاً جديدة من التفكير والعمل وهي على درجة عالية من الأهمية لأنها مفتاح العمليات الأخرى في الإدارة المدرسية كالتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة.²

¹ وليد خالد عبد الحليم سالم، واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظة شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديرها ومعلمها، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، ص20.

² الزين خليفة لخضر أبو مبارك الكودة، الإدارة المدرسية (نظريات علمية ووظائف عملية)، كتنبا، ط1، ص ص38،41.

6-5- اتجاه السلوك التنظيمي: نظر هذا الاتجاه إلى الإدارة على أنها فن التعامل مع الآخرين من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية، ولهذا فقد اهتم بالتركيز على النواحي المادية والنواحي الإنسانية في العمل واعتبرها محددات رئيسة للكفاءة الإنتاجية والجودة في العمل.

6-6- اتجاه النظم: يعد من الاتجاهات الحديثة في الإدارة عموماً والإدارة المدرسية خصوصاً وينظر هذا الاتجاه إلى الإدارة المدرسية على أنها نظام متكامل يتفاعل مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية على حد سواء، ويمكن استخدام هذا الاتجاه في الإدارة المدرسية في علاج بعض المشكلات المدرسية مثل التدفق الطلابي وهيئات التدريس وفي تحليل العائد وحساب التكلفة.

يسهم اتجاه النظم في تطوير الإدارة المدرسية عن طريق اعتبار أن الظاهرة التي تظهر في المدرسة تتخذ شكل النظم وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمناخ الذي توجد فيه ومثل هذا الارتباط يفسر لنا كثيراً من سلوك تلك الظاهرة أن المخرجات ما هي إلا نتيجة حتمية لنوعية وكفاءة المدخلات والأنشطة بالنظام ومن ثم يمكن القول بان الإدارة المدرسية طبقاً لهذا الاتجاه شبكة من النظم الفرعية المترابطة تمثلها الإدارات التعليمية الفرعية على مستوى المدرسة ومكونات العملية التعليمية من تلميذ ومنهج ومدارس وإدارة أنشطة وما ينتج من علاقات اجتماعية إنسانية فيما بينهم كل من الإدارات والمكونات التي تعمل على تنفيذ جزء من الواجب الكلي في تحويل المدخلات إلى المخرجات المستهدفة من العملية التعليمية والتربوية.¹

سابعاً - الهيكل التنظيمي للإدارة المدرسية:

يقصد بالهيكل التنظيمي ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة حيث يوضع التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي إلي مختلف الأعمال والأنشطة لتحقيق الأهداف وهو الإطار الذي يبرشدنا إلى الطرق التي يتم فيها توزيع الواجبات على الأفراد ويتكون الهيكل التنظيمي للإدارة المدرسية من الآتي:

1-7- مدير المدرسة:

إن المدرسة بناء أساسي من أبنية المجتمع، بمعنى أنها مؤسسة اجتماعية أساسية أوجدها المجتمع بفعل غزارة التراث الثقافي وتراكمه وتعقدت لتقوم بتنشئة أبنائه تربية مقصودة، وصبغهم بصيغة مستندة إلى فلسفته ونظمه ومبادئه ومنسجمة معها ولهذه المؤسسة خصائصها وميزاتها التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المسؤولة عن تنشئة الأجيال.

يقوم على رأس الإدارة المدرسية ناظر أو مدير ومسؤولياته الرئيسية هي توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية وتولي الدراسات التربوية.

¹ الزين خليفة لخضر، مرجع سبق ذكره، ص38، ص39.

وبما أن المدير هو المسؤول عن حسن سير العمل بمدرسته من جميع النواحي، وهو الركن الأساسي الذي يقوم عليه كيان المدرسة والمحرك لطاقتها، وإمكاناتها البشرية والمادية فإن واجباته متنوعة ومتداخلة فيما بينها، وقد صنفها المرسي إلى قسمين:

1- القسم الأول: ويشمل الواجبات ذات الطابع التنظيمي والإداري.

2- القسم الثاني: الواجبات ذات الطابع الفني والمهني.

ويرى الباحث أن مختلف العمليات التي يقوم بها وما يتبعها من أنشطة إدارية هي سلسلة من القرارات لتوجيه سلوك المرؤوسين وكل وظائف الإدارة يتم داخلها عمليات اتخاذ القرارات وعملية اتخاذ القرارات هي دينامو الإدارة المحرك وتتم في سياق الإدارة المدرسية بمساعدة العديد من الأطراف في عملية اتصال وتواصل لذلك وفي ضوء واجبات المدير يجب أن يكون المدير على دراية تامة وخبرة في مجال علم النفس التعليمي وأساليب التدريس والإدارة المدرسية وإدارة الصفوف وغيرها، حتى يستطيع أن يؤدي واجباته ويشرف على المعلمين ويساعدهم في حل مشاكلهم وتنمية قدراتهم في جو مليء بحرية الرأي والنقاش وهذا يعني أن مدير المدرسة يعتبر المرتكز الأساسي في منظومة الإدارة المدرسية ككل.¹

7-2- المعلمين:

المعلم هو الأساس في عملية التعليم لرفع مستوى التلاميذ وبناء المجتمع وتحقيق رسالته فهو رائد التغيير وهو القادر على إيقاظ الأمة من سباتها، ولذلك يستوجب عليه أن يطور نفسه ويحدث معلوماته ويطور أساليب تدريسه والتدريس هو الدور الأساسي للمعلم في غرفة الصف ثم الاهتمام بسلوك الطالب بما يساعده في المواقف الحياتية المختلفة، وينحصر دور المعلم الإشرافي في:

1- تشخيص حالات التلاميذ وتحديد المشكلات التعليمية واقتراح الحلول لها.

2- إنتاج الوسائل والمواد التعليمية والبحوث التربوية لتعزيز العملية التعليمية.

ج- المساهمة في عملية تنظيم الاتصال بين المدرسة والمؤسسات التربوية والاجتماعية.

د- التعاون مع مدير المدرسة والمشرف لإعداد خطة الإشراف التربوي وتنفيذها وتقييمها.²

ومن أهم مهمات مدير المدرسة نذكر ما يلي:

أن مدير المدرسة هو الركن الأساسي الذي يقوم عليه كيان المدرسة والدينامو المحرك لطاقتها وإمكاناتها البشرية والمادية و الموجه والمنسق لهذه الطاقات والإمكانات لبلوغ الغايات التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها ولقد كانت مهمة المدير حسب مفهوم التربية الضيق فيما مضى لا تتعدى الإشراف على الشؤون الإدارية البحثية، أما في ظل المفهوم الحديث للإدارة والتربية وما يتطلبه ذلك من البناء والتنظيم

¹ محمد أبو دجانة إبراهيم باشا، مرجع سبق ذكره، ص33.

² المرجع نفسه، ص40.

والشمول باعتبار أن الإدارة عملية حية تخضع للتطور والتجديد وعلى ذلك اتسعت مهمة المدير لتشمل ما يلي : مهمات إدارية، مهمات فنية، مهمات خارج المدرسة.

*مهمات إدارية: تتعلق بشؤون الطلبة والبناء المدرسي والتسهيلات المدرسية والإشراف على دوام العاملين والتلاميذ وحل مشاكلهم وتوزيع الكتب المدرسية والاتصال مع المسؤولين شأن كل ما يتعلق بالمدرسة من تعيينات وتشكيلات وامتحانات وغير ذلك من الأمور الإدارية.

*مهمات خارج المدرسة: وتشمل علاقة المدير بالمجتمع المحلي والرؤساء والسلطات الرسمية الأخرى في كل ما يتعلق بتلبية احتياجات المدرسة لتسيير العملية التربوية.¹

*مهمات فنية: وهي كل ما يتعلق بتسيير الأجهزة الفنية في المدرسة وتوجيه القائمين عليها من أجل تحسين العملية التربوية والارتقاء بمستواها وفي مقدمتها التدريس وما يتعلق بطرقه ونتائجه، ومن الأمثلة لهذه المهام الفنية، الإشراف على كافة ألوان النشاط المدرسي وبرامج التوجيه والإرشاد وتنظيم الاختبارات وتقويم المدرسين وتنظيم التفاعل بين المدرسة والمجتمع ونظرا للدور الكبير الذي يقوم به مدير المدرسة فإنه بحاجة إلى قيادة تربوية واعية ملتزمة بالعمل منميه له وقادرة على رؤية الأبعاد الحقيقية للعملية التعليمية تحفز جميع العاملين في المدرسة والمجتمع المحلي على التعاون المستمر لتحقيق أهداف التربية والتعليم وتتيح الفرص لكل فرد في المدرسة لتنمية استعداداته واتجاهاته وتحقيق ميوله في إطار من الحرية المسؤولة.²

ثامنا - صعوبات الإدارة المدرسية:

الصعوبات ليست المشكلات، كما أنها ليست المعوقات إنما هي أمور ذاتية في الأمر وتخص العمل ومتطلباته وتجعل منه أمرا غير يسير أو لعلها تقلل من يسره وسهولته وعفوية تنفيذه، أي أنها تتطلب حذا وافرا من الجد وبدل الجهد والهمة من أجل القيام بالعمل المطلوب أو المتوقع القيام به. وعليه هناك مجموعة من الصعوبات تواجه الإدارة المدرسية نذكر منها:

- الحاجة إلى الإعداد والتأهيل وارتباطهما بميادين واسعة يحتاج المدير إلى التعرف إليها والإلمام بها
- نحو: التخطيط والتدريس والتعلم والإشراف والتقويم وما تتضمنه هذه العمليات من مهارات وكفايات.
- الحاجة إلى التوفيق بين المهام الإدارية والفنية وما يتطلبه ذلك من مهارات دقيقة من التنظيم والتعويض وإدارة الوقت.

¹ محمد إدريس محارب، دور الإدارة المدرسية في التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد في الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الأقصى، كلية التربية، 2020، ص36.

² حسين باشيوة، حولة قشاو، "رؤية تحليلية للكفايات الإدارية المعرفية والأدائية اللازمة لمدير المدرسة الجودة والتميز في ضوء فلسفة التمكين الإداري"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2020، ص68.

- اتساع توقعات المجتمع والسلطات التعليمية من دور المدير فهو القدوة والقائد التربوي والمرشد والأمين والوسيط وهذه التوقعات ترفع من مستوى مساءلة المدير وتضعه موضع انتقاد دائم إذ تحمله السلطات التعليمية وأولياء الأمور مسؤولية نجاح المدرسة أو فشلها.
 - الحاجة إلى الوقت الطويل أكثر مما يتيح اليوم المدرسي وبالتالي حاجتها إلى أن يقضي المدير جزء من فراغه أو وقته الخاص لأداء الأمانة المنوط به بأعلى درجة من الدقة والمسؤولية والتقوى.
- كثرة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المدرسة بل التربية عموماً وإشكالية تحديد أولويات حلها وما يتطلبه ذلك من تعاون مع المؤسسات غير التعليمية ونظم المجتمع الأخرى.¹

تاسعا- نظريات الإدارة المدرسية:

9-1- نظرية الإدارة كعملية اجتماعية:

يمكن توضيح النماذج التالية لهذه النظرية:

- أ- نموذج جيتزلز: ينظر جيتزلز إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي وأن أي نظام اجتماعي يتكون من جانبين يمكن تصورهما في صورة مستقلة كل منهما عن الآخر وإن كانا في الواقع متداخلين.
- فالجانب الأول: يتعلق بالمؤسسات وما تقوم به من أدوار أو ما يسمى بمجموعة المهام المترابطة أو الأداءات والسلوكات التي يقوم بها الأفراد من أجل تحقيق الأهداف والغايات الكبرى للنظام الاجتماعي.
- والجانب الثاني: يتعلق بالأفراد وشخصياتهم واحتياجاتهم وطرق تمايز أدائهم بمعنى هل متساهلون أم متسامحون أم يتسمون بالتعاون أم هل معنيون بالإنجاز وما إلى ذلك من أمور يمتازون بها.

ب- نموذج جوبا Guba للإدارة كعملية اجتماعية:

ينظر جوبا إلى رجل الإدارة على أنه يمارس قوة ديناميكية يخولها له مصدران المركز الذي يشغله في إرتباطه بالدور الذي يمارسه، والمكانة التي يتمتع بها ويحظى رجل الإدارة بحكم مركزه بالسلطة التي يخولها هذا المركز وهذه السلطة يمكن أن ينظر إليها على أنها رسمية لأنها مفوضة إليه من السلطات الأعلى.

ج- نظرية تالكون بارسونز:

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

- 1- التأقلم أو التكيف: بمعنى تكيف النظام الاجتماعي للمطالب الحقيقية للبيئة الخارجية.
- 2- تحقيق الهدف: بمعنى تحديد الأهداف وتجنيد كل الوسائل من أجل الوصول إلى تحقيقها.
- 3- التكامل: بمعنى إرساء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين أعضاء التنظيم.

¹ عبد العزيز عطا الله المعاينة، مرجع سبق ذكره، ص 446، 447.

4- الكمون: بمعنى أن يحافظ التنظيم على إستمرار حوافزه وإطاره الثقافي.¹

9-2- نظرية العلاقات الإنسانية:

هذه النظرية تهتم بالعلاقات الإنسانية في العمل، وهي تؤمن بأن السلطة ليست موروثة في القائد التربوي، ولا هي نابعة من القائد لأتباعه في المدرسة، فالسلطة في القائد نظرية وهو يكتسبها من أتباعه من خلال إدراكهم للمؤهلات التي يمتلكها هذا القائد ومن ضمن مسؤوليات مدير المدرسة، أن يتعرف ويفهم ويحلل حاجات المدرسين والتلاميذ وحاجات المدرسة ولا يقصد أصحاب هذه النظرية أن ينخرط الإداري في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين (المعلمين) بحيث لا تعود هناك مسافات اجتماعية تفصل بين الإداري والمعلمين، لأن جهود الإداري في هذه الحالة تنتشت بعيدا عن الهدف الإنتاجي للمدرسة، ولكن ما يتوخاه أصحاب هذه النظرية هو مراعاة الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تجعل المعلمين يؤديون دورهم بدون اللجوء إلى مقاومة السلطة، لأن المعلمين يتطلعون دائما إلى نوع من الفهم المشترك يجعل السلطة تشعرهم بأن مصلحتها أن تنتظر في شأنهم بعناية مثلما تولي متطلبات العمل عنايتها، إن المعلم الذي لا يكون محاطا بمشكلات يستطيع أن يركز في العمل، فتقل الأخطار التي يرتكبها وتزداد وجوه التكامل بين عمله وأعمال الفريق ويحافظ على التعاون مع الأفراد دعما لإستمرارية المؤسسة ونجاحها، وبهذا يضمن المحافظة على الأوضاع القائمة التي يرتاح لها.²

9-3- نظرية الإدارة كعملية اتخاذ القرار:

يعتبر القرار العملية الإدارية والمحور الذي يدور حوله كل الجوانب الأخرى للتنظيم الإداري وهذه النظرية بفضلها يمكن اتخاذ القرارات وذلك بزعامة "هربرت سيمون" الذي تناول كيفية بناء التنظيم ووضع الأسلوب الذي تسيير عليه عملية العمل، وكيفية تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة عن طريق الإختيار بين بدائل المتاحة لحل المشكلات التي تواجه أهداف المؤسسة، بحيث من الضروري أن يحدد التنظيم لكل شخص نوع القرارات التي يتعين عليه اتخاذها.

ويقول سيمون إن اتخاذ القرارات قلب الإدارة، وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الإختيار الإنساني، وتعتبر عملية اتخاذ القرار هي الأساس في إدارة أي مؤسسة تعليمية، بحيث أن نوع القرار المتخذ يتأثر بصورة كبيرة بعوامل منها: الأساس الذي يقوم عليه القرار الجيد والوسط المحيط باتخاذ القرار وهدفه والطريقة التي يتم بها توصيل القرار واشتراك المعنيين بالقرار أو من يشملهم.³

¹ جودت عزت عطوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 40، 43.

² كتفي عزوز، الإتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب واللغات، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008-2009، ص ص 73، 74.

³ بواب رضوان، مرجع سبق ذكره، ص ص 67، 68.

9-4- نظرية الإدارة كوظائف و مكونات:

لا تخرج وظائف الإدارة التي أشار إليها سيرز عن مجموعة الوظائف التي أشار إليها من سبقه وفي مقدمتهم المهندس الفرنسي "هنري فايول" وقد حدد سيرز الوظائف الرئيسية للإداري في ميادين الإدارة المختلفة: التخطيط، التنسيق، الرقابة.

وعند تحليل هذه الوظائف يمكن الكشف عن طبيعة العمل الإداري في الميادين المختلف إذ أن الوظائف نفسها هي ما يقوم به الإداري، ففي عملية التخطيط يحتاج إلى إداري إلى وضع التصورات لما يحتاج القيام به وتدارس الظروف استعدادا لاتخاذ قرارات ناجحة وعملية وتأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والإمكانات المتوفرة لتحقيقها والعقبات التي تعترض التقدم نحو الأهداف وموقف العاملين منها، وفي عملية التنظيم يحتاج إلى أن يضع القوانين والأنظمة والتعليمات على صورة ترتيبات في الموارد البشرية المادية بما يسهل عمليات تنفيذ الأهداف المتوخاة من المنظمة أو التنظيم الذي ينشأ عن هذه الترتيبات وفي عملية التوجيه ينشط الإداري إجراءات التنفيذ بالتوفيق بين السلطة من ذكائه ومعلوماته وخبراته المتمثلة في إدراكه الشامل لأهداف المنظمة.

وفي عملية التنسيق يحتاج الإداري إلى جعل كل عناصر التنظيم وعملياته تسير بشكل متكامل لا ازدواجية فيه ولا تناقض بحيث توجه الجهود بشكل رشيد نحو الأهداف المرسومة في نطاق الإمكانيات المتوفرة وفي حدود ما تسمح به القوى الإجتماعية والسياسية والثقافية في بيئة التنظيم. أما الرقابة فهي متابعة مباشرة أو غير مباشرة للمؤسسة لتقسيم نظام عملها ومدى جدواه على ضوء الأهداف المنتظرة منها.¹

9-5- نظرية الدور:

يتم العمل وفق هذه النظرية على تحديد الأدوار لكل عامل في المؤسسة التربوية بحيث تتلائم مع قدرات كل شخص ومهاراته، ونظرية الدور تعزز المسؤولية الفردية والجماعية في آن واحد، بحيث يقوم الجميع بأدوار تتكامل فيما بينها مع تحمل كل فرد في المجموعة مسؤولية القيام بدوره بدرجة عالية من الكفاءة، وبذلك تعمل الأدوار مجتمعة على تحقيق الأهداف وانجازها ضمن ما هو مخطط لها.²

¹ واصل جميل حسين المومني، مرجع سبق ذكره، ص ص 97، 98.

² ليندة العابد، مرجع سبق ذكره، ص 75.

خلاصة الفصل:

مما سبق نستنتج أن الإدارة المدرسية هي تلك الجهود المنسقة، التي يقوم بها فريق من العاملين داخل المؤسسة التربوية، بحيث تعمل على تحقيق الأهداف التربوية المسطرة في بداية كل سنة دراسية، حيث تكون تلك الأهداف تتماشى مع ما تهدف إليه، من تربية لأبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة، والحفاظ على الهوية الوطنية من خلال ترسيخ مبدأ حب الوطن والدفاع عنه.

الفصل الثالث:

الأداء التربوي

تمهيد

أولاً- المفاهيم المرتبطة بمفهوم الأداء

ثانياً- مكونات الأداء التربوي

ثالثاً- أسس الأداء التربوي

رابعاً- أنماط الأداء التربوي

خامساً- محددات الأداء التربوي

سادساً- مهارات الأداء التربوي

سابعاً- العوامل المؤثرة في الأداء التربوي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر موضوع الأداء التربوي من الموضوعات التي نالت اهتمام كبير من قبل المنظرين والدارسين في المجالات الإدارية، إلا أنه يعد الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل بالمؤسسات فضلا على أن الأداء يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول بما في ذلك الأداء التربوي للمعلم الذي يحظى هو الآخر باهتمام كبير من قبل واضعي الأنظمة التربوية وذلك نظرا لأهمية الدور الذي يقوم به المعلم، باعتباره عنصرا هاما وفعالا يعمل على تحقيق الأهداف التربوية والسعي للعمل الجاد والمبتكر والذي يتطلب مهارات وكفايات للقيام بهذا الدور فجميع المصادر التي يستخدمها المعلم سواء كانت مواد أو أدوات أو تقنيات أو غير ذلك يجب أن تفيد في النهاية إحداث تغييرات في سلوك التلميذ. وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى المفاهيم المرتبطة بمفهوم الأداء ومكونات الأداء التربوي وأسس وأنماطه ومحدداته ومهاراته، وأخيرا العوامل المؤثرة فيه.

أولاً- المفاهيم المرتبطة بمفهوم الأداء:

1-1- الكفاية:

تعرف الكفاية بأنها: " تلك المقدرة المتكاملة التي تشمل مجمل مفردات المعرفة والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء مهمة ما أو جملة مترابطة من المهام المحددة بنجاح وفاعلية".

كما تعرف بأنها: " مجموعة من المعارف والمهارات والإجراءات والاتجاهات التي يحتاجها المعلم للقيام بعمله بأقل قدر من الكلفة والجهد والوقت والتي لا يستطيع بدونها أن تؤدي واجبه بالشكل المطلوب".¹

كذلك تعرف بأنها: " مجموعة من المهارات والمعارف والأساليب وأنماط السلوك التي يبيدها المعلم بشكل يتسم بالثبات والاستمرار أثناء التدريس".²

1-2- الكفاءة:

تعرف الكفاءة بأنها: " امتلاك المعلم مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات والمفاهيم والاتجاهات التي يكمن اشتقاقها من أدواره المتعددة، وهي أداء علمي يمكن ملاحظته وتحليله وتفسيره وقياسه". كما تعرف على أنها: " مجموعة من القدرات المرتبطة بمهام وأدوار المعلم المختلفة، سواء كانت على المستوى النظري ، والذي يتضح من خلال التخطيط وإعداد الأعمال اليومية والأنشطة المتعددة والمتصلة بها، أو على المستوى التطبيقي، والذي يتضح من خلال السلوك والأداء الفعلي للمعلم داخل الفصل".³

كذلك تعرف بأنها: " مجموعة المعارف والمفاهيم والتعميمات والنظريات والمهارات والاتجاهات والقيم التي توجه سلوك التدريس لدى المعلم وتساعد في إدراك عمله داخل الصف وخارجه بمستوى معين".⁴

1-3- المهارة:

تعرف المهارة بأنها: " قدرة عالية على أداء فعل حركي معقد في مجال معين بسهولة وسرعة ودقة مع القدرة على تكيف الأداء للظروف المتغيرة".

كذلك هي: " نوع من السلوك الذي يتم تدريب المعلم عليه، بحيث يستطيع القيام به بسرعة ودقة وإتقان".⁵

¹ سعيد جاسم الاسدي وآخرون، التنمية المهنية القائمة على الكفاءات والكفايات التعليمية (المعلم-المدير-المشرف)، دار المنهجية، ط1، عمان، 2016، ص ص 79، 80.

² عبد الرحمان عبد الهاشمي، محسن علي عطية، مقارنة المناهج التربوية في الوطن العربي والعالم، دار الكتاب الجامعي، ط1، الإمارات، 2009، ص39.

³ حسن شحاتة، زينب النجار، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، دار المصرية اللبنانية، ط1، القاهرة، 2003، ص245.

⁴ عدنان احمد أبو دية، أساليب معاصرة في تدريس الاجتماعيات، دار أسامة، ط1، عمان، 2011، ص77.

⁵ دحمان مامة، " مهارة التدريس بين الممارسة والكفاءة الطور الابتدائي أنموذجاً"، مجلة رفوف، العدد 7، سبتمبر، جامعة احمد دراية، أدرار، 2015، ص261.

كما تعرف بأنها: "مجموعة السلوكيات التدريسية التي يظهرها المعلم في نشاطه التعليمي بهدف تحقيق أهداف معينة، وتظهر هذه السلوكيات من خلال الممارسات التدريبية للمعلم في صورة استجابات انفعالية أو حركية أو لفظية تتميز بعناصر الدقة والسرعة في الأداء والتكيف مع ظروف الموقف التدريسي".¹

1-4- الفاعلية:

تعرف الفاعلية بأنها: "العمل بأقصى الجهود للوصول إلى تحقيق الهدف عن طريق بلوغ المخرجات المرجوة، وتقويمها بمعايير وأسس البلوغ".²

كما تعرف أيضا بأنها: "تحقيق العوائد أو النتائج المتوقعة من مؤسسة معينة أو لعملية من عملياتها وهذه النتائج قد تكون في مجال واحد أو في مجالات متعددة".³

1-5- التكوين أثناء الخدمة:

يعرف بأنه: "كل ما يجري من عمليات الإعداد والتدريب قبل الخدمة وفي أثناءها نحو معارف المعلم وقدراته وتحسين مهاراته وأدائه التربوي بما يتلاءم والتطور في جوانب المجتمع المختلفة وهي تبدأ في مؤسسة الخدمة وتستمر في أثناءها".

كما يعرف بأنه: "تلك العمليات النمائية التي يتلقاها المعلم أثناء الخدمة لضمان مواكبة التطوير الذي يطرأ على المنهج وطرائق التعليم نتيجة التطوير الاجتماعي والتقني المستمر".⁴

ثانياً - مكونات الأداء التربوي:

2-1- طريقة التدريس:

2-1-1- مفهومها: "هي مجموعة من الإجراءات المخططة، والتي تسهم في تحقيق هدف أو أهداف محددة من خلال نقل المعارف والخبرات الدراسية إلى المتعلم وتنمية القيم والاتجاهات المرغوبة لديه، من خلال فترة زمنية معينة، باستخدام أساليب متنوعة تتناسب مع طبيعة الأهداف، وكفايات المعلم ومستويات المتعلمين وقدراتهم وخبراتهم السابقة".⁵

¹عاطف الصيفي، المعلم واستراتيجيات التعليم الحديث، دار أسامة، ط1، الأردن، 2009، ص39.

²سهير جاد الله عبد الرحيم، "فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين الأداء التدريسي لمعلمات المرحلة الأساسية في محافظة اربد من وجهة نظر المعلمات أنفسهن"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد6، العدد27، الأردن، 30 يونيو 2022، ص5.

³منال جفال، دور الأداء التربوي للأستاذ في تحقيق الأهداف الاجتماعية للتربية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017، ص9.

⁴الحاج قدوري، بوحفص بن كريمة، "اتجاهات معلمي المرحلة الابتدائية نحو التكوين أثناء الخدمة"، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد07، العدد29، جامعة الأغواط، مارس 2018، ص102.

⁵هلال محمد علي السفياي، طرائق التدريس العامة، كلية التربية ومركز التعلم عن بعد، ط1، اليمن، 2022، ص14.

كما تعرف بأنها: "النظام الذي يسير عليه المدرس فيما يلقيه على التلاميذ من دروس، وما يبعثهم إلى تحصيله من مهارة ونشاط، وحتى يكتسبوا الخبرة النافعة والمهارة اللازمة والمعلومات المختلفة من غير إسراف في الوقت والجهد وبشكل يقربهم من الأغراض السامية".

وطريقة التدريس عبارة عن: "مجموعة من الخطوات والمهارات المقصودة التي يؤديها المعلم لتحقيق أهداف تعليمية معينة بأيسر السبل وأقل الوقت والنفقات".¹

كما تعرف أيضا بأنها: "مجموع الأنشطة والإجراءات المنظمة التي يقوم بها المعلم وتلاميذه من أجل فهم المادة الدراسية وتحقيق الأهداف التربوية، أوهي عملية عقلية منظمة هادفة إلى بلوغ الأهداف المرسومة بفاعلية وتمثل الرؤية الواعية الشاملة لجميع عناصر عملية التدريس وأبعادها، وتمثل الخطة التي يضعها المعلم لنفسه قبل أن يصل إلى غرفه الصف ويعمل على تنفيذها".²

2-1-2- أنواعها:

أ- **طريقة حل المشكلات:** "تعتبر من الطرائق التي يتم التركيز عليها في عملية التدريس إذ أن هذه الطريقة تشجع التلاميذ على البحث واكتشاف المعرفة بأنفسهم من خلال حلهم للمشكلات المطروحة عليهم، ومن جهة أخرى فإن نجاح التلاميذ في معالجة المشكلات المطروحة عليهم، يعدهم لمعالجة القضايا والمشكلات التي تواجههم في حياتهم، مما يسهموا في النهاية إلى إعداد جيل قادر على حل مشكلات المجتمع.

ويمكن تلخيص هذه الطريقة في طرح المعلم لإحدى المشكلات التي تتصل بموضوع الدرس محورا له ونقطة البداية في تعلمه، ومن خلال التفكير في حل المشكلة يكتسب الطلبة المعارف ويتدربون على أسلوب التفكير العلمي وبعض المهارات العقلية والعملية المفيدة".³

تعرف هذه الطريقة أيضا بأنها: "نوع من تنظيم العمل في المدرسة بشكل يضع التلاميذ أمام مشكلة تدفعه إلى إيجاد الحل المناسب لها باستغلال قواه العقلية".

فالهدف التربوي من هذه الطريقة هو: "تعليم الطالب على كيفية مواجهة المشكلات التي تصادفه في الحياة، وهذا يتطلب إعادة صياغة المناهج الدراسية على شكل مشكلات".⁴

ب- **التعلم التعاوني:** "يشير مفهوم التعلم التعاوني إلى أساليب تعليمية يقوم المتعلمون باستخدامها في أداء أنشطة تعليمية ضمن مجموعات صغيرة لكل مجموعة تتكون من 2 إلى 6 متعلمين، بحيث

¹ سليم إبراهيم الخزرجي، أساليب معاصرة في تدريس العلوم، دار أسامة، ط1، عمان، 2011، ص172.

² فخري رشيد خضر، طرائق تدريس الدراسات الاجتماعية، دار المسيرة، ط1، عمان، 2006، ص116.

³ عادل أبو العز سلامة وآخرون، طرائق التدريس العامة معالجة تطبيقية معاصرة، دار الثقافة، ط1، عمان، 2009، ص ص160، 162.

⁴ رشاش أنيس عبد الخالق، أمل أبو ذياب عبد الخالق، طرائق النشاط في التعليم والتقويم التربوي، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2007، ص65.

يسمح لهم بالعمل معا وبفاعلية ومساعدة بعضهم البعض لرفع مستوى كل فرد منهم وتحقيق الهدف التعليمي المشترك، ويتلقون مقابل ذلك تقديرا أو ثوبا يعتمد على الأداء الجماعي لهؤلاء المتعلمين. وهو إحدى طرائق التعلم القائمة على العمل في مجموعات من أجل تحقيق أهداف محددة بحيث يصبح كل فرد فيها مسؤولا عن نجاح أو فشل المجموعة، لذا يسعى كل فرد في هذه الطريقة إلى التعاون مع باقي أفراد المجموعة من أجل تحقيق الهدف المشترك ليس على مستوى الجماعة فقط ولكن على المستوى الفردي أيضا".¹

كما يعرف: " بأنه نوع من التعليم يتيح الفرصة لمجموعة من المتعلمين لا تقل عن اثنين ولا تزيد عن سبعة بالتعلم مع بعضهم البعض داخل مجموعات يتعلمون من خلالها بطريقه اجتماعية أهدافا وخبرات تعليمية تؤدي بهم في النهاية إلى بلوغ الهدف من الدرس".²

ج- طريقة الاستقصاء: تعتبر طريقة الاستقصاء من الطرائق الحديثة في تدريس العلوم، وتقوم على مساعدة التلاميذ لاكتساب طرائق البحث والتقصي للوصول إلى المفاهيم والمبادئ والنظريات العلمية، وتستخدم في تدريس المواد العلمية مثل: الرياضيات والعلوم والفيزياء، وغيرها.

ويعرف كل من **دوريت وباري** الاستقصاء بأنه: "سلسلة خطوات تتضمن استخدام مهارات مثل: التخطيط والتجريب وجمع المعلومات وتنظيم وتفسير البيانات وصياغة الاستنتاجات".³ كما تعرف بأنها: "طريقة تعليمية منطقية تهدف إلى إحداث التعلم الذاتي، وتعمل على تطوير قدرات التفكير العلمي لدى الفرد من خلال إعادة المعرفة وتنظيمها وتوليد الأفكار والاستنتاج وتطبيقها على مواقف حقيقية".⁴

2-2- الوسائل التعليمية:

2-1- مفهوما: هي جميع المواد التي يستخدمها المعلم لنقل محتوى الدرس إلى مجموعة من الدارسين داخل الغرفة الصفية أو خارجها بهدف تحسين العملية التعليمية التعلمية.

ويمكن تعريفها بأنها: "أجهزة وأدوات ومواد يستخدمها المعلم لتحسين عملية التعلم والتعليم، وتوضيح المعاني وشرح الأفكار وتدريب التلاميذ على المهارات وغرس العادات الحسنة في نفوسهم، وتنمية الاتجاهات، وغرس القيم دون أن يعتمد المدرس على الألفاظ والرموز والأرقام وذلك للوصول بالمتعلمين إلى الحقائق العلمية والتربوية بسرعة وقوة وبكلفة قليلة".⁵

¹ كمال فرحوي، تصميم المناهج التعليمية، دار الخلدونية، ط1، الجزائر، 2017، ص87.

² عبد الله محمد خطيبية، تعليم العلوم للجميع، دار المسيرة، ط1، عمان، 2005، ص366.

³ نواف أحمد سمارة، الطرائق والأساليب ودور الوسائل التعليمية في تدريس العلوم، مركز يزيد للنشر، ط1، الأردن، 2005، ص57.

⁴ مركز نون للتأليف والترجمة، التدريس: طرائق واستراتيجيات، جمعية المعارف الإسلامية الثقافية، ط1، بيروت، 2011، ص115.

⁵ محمد عيسى الطيطي، فراس محمد العزة وآخرون، إنتاج وتصميم الوسائل التعليمية، دار عالم الثقافة، عمان، 2008، ص ص13، 14.

وتعرف أيضا بأنها: "مجموع من المواقف والمواد والأجهزة التعليمية والأشخاص الذين يتم توظيفهم ضمن إجراءات إستراتيجية التدريس، بغية تسهيل عمليتي التعلم والتعليم، مما يسهم في تحقيق الأهداف التعليمية المرجوة في نهاية المطاف".¹

كما تعرف أيضا على أنها: "كل أداة أو مادة يستعملها المعلم لكي يحقق للعملية التعليمية جوا مناسباً يساعد على الوصول بتلاميذه إلى العلم والمعرفة الصحيحة وهم بدورهم يستفيدون منها في عملية التعلم واكتساب الخبرات".²

2-2- أنواعها:

أ- الوسائل البصرية: وتشمل جميع الوسائل التي يعتمد الإنسان في دراستها على حاسة البصر وحدها، ومنها الصور والرموز التصويرية والنماذج والعينات والرسوم والخرائط والأفلام الصامتة المتحركة منها والثابتة.

ب- الوسائل السمعية: وتشمل جميع الوسائل التي تعتمد في استقبالها على حاسة السمع ومنها: اللغة اللفظية المسموعة والتسجيلات الصوتية والإذاعة المدرسية.

ج - الوسائل السمعية والبصرية: وتشمل جميع الوسائل التي تعتمد في استقبالها على حاستي السمع والبصر وتشمل التلفاز التعليمي والأفلام التعليمية الناطقة والمتحركة والشرائح عندما تستخدم بمصاحبة التسجيلات الصوتية للشرح والتفسير.³

2-3- النشاط المدرسي:

تعرف دائرة المعارف الأمريكية النشاط المدرسي بأنه: تلك البرامج التي تنفذ بإشراف وتوجيه المؤسسات التربوية، التي تناولت كل ما يتصل بالحياة التعليمية وأنشطتها المختلفة ذات الارتباط بالمواد الدراسية أو بالجوانب الاجتماعية والبيئية أو ذات الاهتمامات الخاصة مثل نواحي التطبيقات العلمية والعملية.⁴

كما يعرف بأنه: "مجموعة من الخبرات والممارسات التي يمارسها التلميذ ويكتسبها وهي عملية مصاحبة للدراسة ومكاملة و لها أهداف تربوية متميزة ومن الممكن أن تتم داخل الفصل أو خارجه".⁵

¹نعيمة بونوة، تحريشي عبد الحفيظ، "الوسائل التعليمية وأهميتها في تحسين جودة الأداء التربوي"، مجلة البدر، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، 2017، ص670.

²سمير جلوب، الوسائل التعليمية، دار من المحيط إلى الخليج، ط1، عمان، 2017، ص7.

³محمد محمود الحيلة، تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية، دار المسيرة، ط1، عمان، 2000، ص90.

⁴شريف محمد عوض وخالد بن سليم الحربي، "الأنشطة الطلابية وتنمية المسؤولية الاجتماعية لدى طلاب جامعة حائل 'دراسة ميدانية'، مجلة كلية الآداب، العدد 60، يناير 2017، ص841.

⁵عزابي سمية، "دور النشاط المدرسي في التحصيل الدراسي"، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، المجلد 05، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2021، ص63.

كما يعرف أيضا بأنه: "البرنامج الذي تنظمه المدرسة متكاملًا مع البرنامج التعليمي الذي يقبل عليه الطالب برغبة، ويزاوله بشوق وميل تلقائي بحيث يحقق أهداف تربوية معينة سواء ارتبطت هذه الأهداف لتعليم المواد الدراسية أم باكتساب خبرة أو مهارة أم اتجاه علمي أم عملي داخل الفصل وخارجه، وفي أثناء اليوم الدراسي أو بعد انتهاء الدراسة على أن يؤدي ذلك إلى نمو في خبرة الناشر وتنمية مواهبه وقدراته واهتماماته في الاتجاهات المرغوب فيها".¹

2-4-2- التقويم التربوي

2-4-2-1- مفهومه: "هو عملية منهجية تقوم على أسس علمية تستهدف إصدار الحكم بدقة وموضوعية على مدخلات ومخرجات النظام التربوي ومن ثمة تحديد جوانب الضعف والقوة في كل منها تمهيدا لاتخاذ القرارات المناسبة للإصلاح".²

كما يعرف بأنه: "عملية استخدام البيانات والمعلومات التي يوفرها القياس بهدف إصدار أحكام تتعلق بالسبل المختلفة للعمل التربوي أو بالتحقيق عن مدى الاتفاق بين الأداء والأهداف أو بتحديد مرغوبة وضع أو مشكلة ما، أو هو العملية المركبة التي يحكم بها المدرس والتلاميذ على ما إذا كانت أهداف المدرسة قد تحققت".³

كما يعرف أيضا بأنه: "تحديد مدى ما بلغناه من نجاح في تحقيق الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، بحيث يكون عونًا لنا على تحديد المشكلات وتشخيص الأوضاع ومعرفة العقبات بقصد تحسين العملية التعليمية ورفع مستواها وتحقيق أهدافها".⁴

2-4-2- أنواعه:

أ- التقويم القبلي: يقوم على تقويم العملية التعليمية التعلمية قبل بدئها، وهو يهدف إلى تحديد

مستوى استعداد الأفراد المتعلمين للتعلم، ومستوى البدء به أو التعرف إلى المدخلات السلوكية لدى الطلبة قبل البدء بعملية التدريس لدرس أو موضوع معين أو وحدة تعليمية معينة.

ويقسمه التربويون في مجال القياس والتكوين من حيث أغراضه وغايته إلى ثلاث أنواع فرعية هي:

***التقويم القبلي التشخيصي:** ويهدف إلى كشف نواحي الضعف أو القوة في تعلم التلاميذ وبالتالي كشف المشكلات الدراسية التي يعاني منها التلاميذ التي قد تعوق تقدمهم الدراسي. فعلى سبيل المثال: قد يكتشف معلم العلوم السبب في ضعف التلاميذ عند كتابة المعادلات الكيميائية هو عدم تمكنهم من معرفة

¹ أبو عبد الله، ربيع الأنشطة المدرسية، الإلوكة، ط1، دون بلد، 2014، ص13.

² عويسي خيرة، التقويم المدرسي وأثره على الكفاءة التعليمية لدى معلم الطور المتوسط، مجلة دراسات اجتماعية، مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة، العدد 06، جامعة الاغواط، الجزائر، ديسمبر 2017، ص151.

³ إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف محمد، علم النفس المدرسي، مؤسسة طبية، ط1، القاهرة، 2014، ص229.

⁴ عبد القادر قعموسي، استراتيجيات التقويم التربوي وأثرها على الحجاجي في العملية التعليمية، مجلة الإنسان والمجال، مجلد8، عدد1، بشار، جوان 2022، ص352.

رموز العناصر، مما يضطره لإعادة النظر والتخطيط في المواقف والأنشطة التعليمية لمعالجه الكسور وتصحيح أخطاء التعلم وذلك بتعريف التلاميذ برموز العناصر الكيميائية.

***تقويم الاستعداد:** ويهدف إلى تحديد مدى استعداد التلاميذ لبدء تعلم موضوع علمي جديد أو وحده علمية جديدة أو معرفة مستوى امتلاك التلاميذ للمهارات العلمية اللازمة لتطبيق طرق العلم وعملياته وتقصي بعض المشكلات العلمية وحلها على سبيل المثال.

***تقويم الوضع في المكان المناسب:** ويهدف إلى تحديد مستوى التلاميذ سواء المنقولين منهم أو الخريجين، أو المقبولين في الكليات الجامعية أو الجامعات لتصنيفهم أو وضعهم في صفوف أو مستويات تعليمية تعليمية معينة تتناسب مع قدراتهم العلمية أو ميولهم واهتماماتهم العلمية.¹

ب- التقويم التكويني: يقوم على مبدأ تقويم العملية التعليمية التعليمية خلال مسارها ويهدف بوجه عام إلى تحديد مدى تقدم التلاميذ نحو الأهداف التعليمية المنشودة أو مدى استيعابهم وفهمهم لموضوع تعليمي تعليمي محدد لحصّة دراسية أو وحدة دراسية بغرض تصحيح العملية التدريسية وتحسين مسارها، ومن أدوات التقويم التكويني (البنائي أو التشكيلي) الأسئلة المختلطة المختلفة التي يطرحها المعلم أثناء الدرس، الامتحانات القصيرة، التمارين الصفية والوظائف البيئية... الخ.

ج- التقويم الختامي: يقوم على مبدأ تقويم العملية التعليمية التعليمية بعد انتهائها وبالتالي يهدف إلى معرفة مقدار ما تم تحقيقه من الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة أو المرسومة سواء بسواء، كما في تقويم مستوى أداء (تحصيل) التلاميذ للمعرفة العلمية، بأشكالها المختلفة بعد الانتهاء من تدريس موضوع علمي معين أو وحدة دراسية أو أكثر في العلوم ويقوم التقويم الختامي على نتائج الاختبارات التي يعطيها المعلم في نهاية الشهر أو نصف الفصل، أو نهاية الفصل أو السنة أو نهاية وحدة تعليمية تعليمية معينة.²

ثالثاً- أسس الأداء التربوي:

ينبغي أن يعتمد التدريس الجيد على أسس علمية يلتزم بها حتى يحقق الأهداف المحددة له سلفاً مثل النشاط الذاتي والمشاركة الايجابية للتعلم التي من خلالها قد يقوم بالبحث مستخدماً مجموعة من الأنشطة والعمليات العلمية، كالملاحظة ووضع الفروض، والقياس، وقراءة البيانات، والاستنتاجات وغيرها مما يمكنه من التوصل إلى المعلومات المطلوبة بنفسه، وتحت إشراف المعلم وتوجيهه وتقويمه.

¹عائش محمود زيتون، النظرية البنائية واستراتيجيات تدريس العلوم، دار الشروق، ط1، عمان، 2007، ص585.

²محمد محمود الحيلة، مهارات التدريس الصفّي، دار المسيرة، ط1، عمان، 2002، ص366.

من ناحية أخرى يرى البعض أن التدريس الجيد هو الذي يعكس براعة المعلم في عرض مادته، وتعزيد العلاقات الشخصية بين التلاميذ وبينه، وخلق الإثارة العقلية لدى المتعلمين وعقد الصلة الإيجابية معهم وتنمية أنماط العواطف والعلاقات التي تثير دافعيتهم لبذل أقصى الأداء.¹

إن رغبة المعلم للوصول لأداء تربوي جيد تدفعه إلى مساندة أساليب وطرق تعليمية حديثة، واتخاذ الطرق والأساليب الكفيلة لإنجاح العملية التربوية فضلا عن إغناء ذاته بمعلومات ومعارف مختلفة، لأن الغرض من الأداء الجيد هو إحداث التغيير المستمر في سلوكيات ومعارف الطلبة المرغوبة بها، فالعالم أصبح قرية صغيرة عبر اعتماد الوسائل التقنية الحديثة في التعليم وعبر استعمال وسائل الاتصال المختلفة للاطلاع على مختلف ثقافات العالم ومستوى أدائهم التربوي.²

رابعاً- أنماط الأداء التربوي:

يمكن النظر للأداء التربوي من خلال ثلاث أنماط من السلوكيات وهي:

4-1- السلوك الاتصالي: وهو يخص تسهيل تبادل المعلومات داخل الصف الإداري وينقسم إلى جانبين: جانب اتصال لفظي وآخر اتصال غير لفظي.

• الجانب الاتصالي اللفظي: هناك أداءات مثل الشرح والتفسير وتوجيه الأسئلة وسبب الحقائق وذكر التعاريف والتعليق على إجابات التلاميذ والإجابة عن أسئلتهم إلى غير ذلك من سلوكيات يؤديها المدرس بطريقة لفظية عن طريق كلمات مرتبة ذات معنى ومغزى وهذا ما يطلق عليه الجانب اللفظي من سلوك التدريس.

• الجانب الاتصالي غير اللفظي: يتلخص في بعض الأداءات التي يقوم بها المدرس خاصة في نقل الحماسة للدرس وجلب الإنتباه، فالحماسة للحصة أو الافتقار أمر ينتقل من المعلم إلى التلاميذ بطريقة التأثير والتأثير وليست عن طريق الإرشاد وإصدار التعليمات أو سماع المواعظ، فالمعلم المتكون تكويناً جيداً أو مستمراً لا يهتم بالاتصال اللفظي فحسب مع تلاميذه، بل يهتم بالجانب الغير لفظي أيضاً.

4-2- السلوك الديمقراطي: تتم عملية التعليم الفعال داخل الصف للدارس إذا حصل على تفاعل ايجابي بين المعلم وتلاميذه، وحتى يتم هذا التفاعل لابد من سلوك ديمقراطي يسلكه المعلم مع طلبته في القسم وبعض سلوكياته الديمقراطية تتمثل في:

¹الأداء التدريسي لمعلم اللغة العربية 30: 21 | 02 | 2023 A | <https://kenanaonline.com> L28

²زهراء صائب احمد، نجلاء خيضر حسان، "الاتصال الثقافي ودوره في الأداء التربوي التدريسي"، مجلة الآداب، كلية الفنون الجميلة، ملحق العدد 140(آذار)، جامعة بغداد، 2022، ص124.

- إتاحة التلاميذ في المناقشة وتبادل الرأي ووضع الأهداف ورسم أفكاره وصولاً إلى حل المشكلة المراد حلها أثناء الدرس، وعلى المعلم أن ينتبه إلى من لا يشارك من التلاميذ ومن يعادل أن يستأثر بوقت الحصة مناقشا.
- إتاحة فرص متكافئة للتلاميذ جميعهم بإعطائهم فرصة الوقت الكافي، حيث يحتاج التلميذ إلى وقت كافي يفكر في الأسئلة الموجهة له حيث أن الإجابة السريعة والسطحية لا تؤدي إلى تحسين قدره التلميذ على اكتساب أساليب تفكير صحيحة.
- احترام قيم التلاميذ وتقدير مشاعرهم وتطلعاتهم والعمل على إشباع حاجياتهم ورغباتهم الاجتماعية والنفسية.
- التواضع أمام التلاميذ وعدم إشعارهم بالتعالي بسبب المركز الوظيفي دون أن يؤدي إلى فقدان احترامهم وتقديرهم له.¹
- حب التلاميذ لمعلمهم ولبعضهم البعض لأنهم يعملون في بيئة ديمقراطية تتميز بالإخلاص والثقة والتقدير المشترك كما أن هذا السلوك يعلمهم سرعة الاندماج في المجتمع.
- توافر فرص العمل التعاوني والتخطيط الجماعي الموجه لإنجاز العمل، مما يساعد التلاميذ على تقديم المقترحات وتعلم كيفية اتخاذ القرارات والتعامل المثمر بينهم.

4-3- السلوك التنظيمي: ويشمل هذا النمط من السلوك ما يلي:

- ضبط النظام داخل الحصة.
 - متابعة دوام التلاميذ.
 - التوجيه والإرشاد.
 - تنظيم المادة العلمية.
 - النشاطات.
 - المهارات التدريسية الأساسية الثلاث: التخطيط، التنفيذ والتقييم
- ومن خلال هذه البنود نخلص إلى إشاعة جو من النظام داخل الحصة أمر هام لنجاح المعلم والتلميذ، ولكي يسلك المعلم سلوك تنظيمي يجب عليه إدارة صف دراسي يسوده الضبط والمحافظة على النظام أم مراقبة حضور التلاميذ وغيابهم، كذلك توجيه التلاميذ وإرشادهم، حيث أن الضبط يعد من أهم الشروط الأساسية التي يجب توافرها داخل الصف الدراسي لأنه لا يتم التعلم الفعال وتحقيقه في ظروف الفوضى وعدم الانضباط الصفي، والمقصود بالانضباط الصفي هو إخضاع رغبات التلاميذ وميولهم ودافعهم لتحقيق الأهداف المرسومة للتعلم، وبقدر ما يكون معلم قادراً على قيادة الصف الدراسي بقدر ما يكون الصف منضبطاً، وبالتالي على المعلم أن يقوم ببعض الإجراءات داخل الفصل وهي أن:

¹ منال جفال، مرجع سبق ذكره، ص: 69-72.

- يخلق المعلم اتجاهها ايجابيا نحو العمل داخل الفصل الدراسي.
- يبتعد عن الاضطراب ولا يظهر العجز ويحافظ على توفير علاقات حسنة مع التلاميذ وتبنى بينهم صداقة.
- يقوم المعلم بمعالجة حالات الفوضى والاضطرابات بسرعة.
- الحرية في تحديد طريقة الجلوس للتلاميذ وأن يجلسهم في صفوف متوازية.
- انتقاء الأنشطة المناسبة التي ستمكن التلاميذ من ترجمة المعلومات النظرية إلى سلوك ومهارات واقعية فمثلا معلم العلوم يسعى إلى التكوين وتطوير المهارات العلمية المناسبة لدى التلاميذ من خلال قيامهم بالنشاطات العلمية والتجارب المخبرية والتي ينبغي أن تنفذ بطرائق وأساليب تدريسية متنوعة.¹

خامسا - محددات الأداء التربوي:

تتبنى شخصية المدرس على مجموعة متنوعة من الخصائص التي يشترك فيها جميع المعلمين، وأخرى فردية يتميز بها كل منهم عن الآخرين:

5-1- المستوى العلمي والمؤهلات: تتطلب مهنة التدريس منذ أن باتت بمفهومها الحديث مهنة كبقية المهن، امتلاك رصيد معرفي مبني على شهادة معترف بها على مستوى المؤسسات المنظمة للمسار التربوي، فيكون الأستاذ قد تدرج في تعليمه حتى وصل إلى المرحلة الثانوية أو الجامعية، ويكون قد اكتسب تنوعا معرفيا في العديد من المواد التي درسها، إلا أنه وانطلاقا من تفوقه في مادة، أو ميوله لها أكثر من غيرها يلتحق بالتدريس فيها من خلال المسابقات المعروفة وطنيا منذ السنوات الأولى للاستقلال. بالرجوع إلى تلك المراحل نجد أن المستوى العلمي والمعرفي للمدرس لم يكن كبيرا بالمقارنة مع ما هو عليه الآن بشكل عام. دون الدخول في المقارنة التي تحيلنا إلى الإنقاص من قيمة المعلم آنذاك ولكننا نقصد المدة الزمنية التي مر بها في بداية الستينات والسبعينات وهو في مقاعد الدراسة أين كانت الإمكانية في الدخول إلى التعليم متاحة بشكل أكبر وأيسر لا تتطلب شهادة أو مستوى تعليمي كبير. الواقع يشير إلى أن الالتحاق بالتعليم كوظيفة يتطلب الحصول على شهادة البكالوريا وتكوين جامعي بعدها، وهو توجيه خاضع لمعايير معرفية بحثة. بحيث أنه انطلاقا من العلامات المتحصل عليها في مواد امتحان البكالوريا ومرورا على عملية الفرز بالبرامج المعلوماتية يتم توجيه الطلبة إلى قطاع التعليم، وهو ما يدل على أن المدرسة الحديثة تتطلب و بشكل أساسي الحصول على جانب معرفي مقبول يتمكن من خلاله المدرس مستقبلا ممارسة المهنة بشكل صحيح.

المعلومات التي يتحصل عليها المدرس في مساره المدرسي مهمة جدا في أدائه المربوط بنوع المادة التي يدرسها، وسنقترب كثيرا من الصواب لو أننا وظفنا المثل المشير إلى أن فاقد الشيء لا يعطيه. وليس من

¹ منال جفال، مرجع سبق ذكره ، ص ص 73،74.

الممكن أن يحصل التعلم ما لم يكن المدرس متمكنا من مادة التدريس والمواد المرتبطة بها. فالمعرفة المبنية بشكل سليم لدى المعلم تيسر إيصالها للمتعلمين، وكلما شابت المعلومات التي تكون عليها المدرس شوائب أو أخطاء كان ذلك ادعى للفشل في التدريس.¹

يكتسب المدرس خصائصه العلمية والمعرفية من خلال عملية التكوين أيضا، سواء قبل التحاقه بالتدريس في المعاهد والجامعات أو أثناء الخدمة كالتكوين المستمر وفي الحالتين يتطلب الإعداد: تزويد التلاميذ المعلم بطرق الكشف عن المعرفة من مصادرها المكتوبة والمسموعة والمرئية ومساعدته على اكتساب مهارات التعلم الذاتي حتى تظل معرفته متجددة ومتطورة، يضاف إلى ذلك إعداده للتوائم مع المعلوماتية حيث يفرض عصر المعلوماتية مطالب مؤكدة على المعلم أهمها تنمية الفكر الناقد والرؤية المستقبلية القائمة على التخطيط والتوقع، ووضع البدائل والكشف عن التداخل والتكامل بين مواد المعرفة. والخصائص المعرفية تتطلب من المدرس إلى جانب إلمامه الكامل بالمعلومات المتعلقة بالمادة التي يدرسها إلى مهارات أخرى قد يكتسبها لوحده من خلال الممارسة، كاستعمال الوسائل والوسائط التكنولوجية من أجهزة وحواسيب، وهي بقدر ما هي أسس ومتطلبات حديثة تتناسب والتطور التكنولوجي الحاصل في مجال المعرفة، إلا أنها أساس معرفي ومعلوماتي يدخل ضمن الخصائص المميزة للأستاذ في أدائه التربوي.

5-2-التكوين التربوي والبيداغوجي: يلتحق المدرسون بالمعاهد المتخصصة للتربية لأجل التزود بالآليات والمعلومات التربوية والبيداغوجية التي تمكنهم من ممارسة العمل التربوي في المدرسة، وما جرت عليه العادة وتقتضيه الضرورة وهو التكوين المتخصص الذي يمر به المعلم قبل إلتحاقه بمهنته، وأهم المقومات التي يبنى عليها تكوين المعلم نجد أسس التربية، والتشريع المدرسي، والتكوين العلمي والمعرفي، وأساسيات علم النفس التربوي ومقياس المناهج وتكنولوجيا الإعلام والاتصال في التعليم.

تكوين المدرس يستهدف فيه عددا من الجوانب التي تؤهله لمهنة التدريس. أولها التكوين العلمي الذي أشرنا إليه سابقا، والذي يرمي إلى تزويد الطالب المتربص أو المتكون بحجم معين من المفاهيم المعرفية في المادة التي يدرسها. رغم أن الدروس التي سيعلمها للتلاميذ في المدرسة ذات مستوى بسيط مقارنة بالمعلومات التي يتلقاها في التكوين إلا أن مادة الاختصاص تتطلب التحكم في مفاهيمها وقوانينها وأدواتها حتى يستطيع المعلم لاحقا تقديمها من خلال كونها كل متكامل إلا أنه مبسط أو مختصر.

والتكوين التربوي للمعلم يبدأ أيضا من خلال التعرف على قوانين واللوائح التي تنظم أدائه في المدرسة. وما يضمن له ذلك والتعرف على المسؤوليات التي يتوجب عليه القيام بها، ويتعرف على أبعاد العملية

¹ بشري زين العابدين، الأداء التربوي للأستاذ وأبعاد المقاربة بالكفاءات، دراسة ميدانية لأساتذة التعليم المتوسط بمدينة الجلفة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التربوية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص ص 179، 180.

التربوية إداريا وبيداغوجيا وتربويا. فتتكون لديه خبرات متعددة الجوانب، بعضها يتعلق به من حيث الحقوق والواجبات التربوية وبعضها يتعلق بالمؤسسات التربوية على أدائه.¹

5-3- الخصائص النفسية للمدرس: تعد الخصائص النفسية التي يكتسبها المدرس قاعدة من القواعد الأساسية في التربية. حيث أن مهارات التدريس تعتمد على مدى تحكمه في أدوات علم النفس التربوي التي تنطوي تحتها المفاهيم والتقنيات وأساليب التعامل مع الطفل والمراهق في فترة تدرسه. ويتطلب ذلك القدرة على التحكم في العديد من المفاهيم والتقنيات النفسية والتربوية حول نظرية التعلم وطرائق التدريس ومبادئ علم النفس العام.

ويمكن تناول الخصائص النفسية للمعلم من خلال ما تتميز به شخصيته فيما يلي:

* خاصية الاستعداد النفسي للمهنة: حيث أن تفكير المعلم في الالتحاق بالتدريس في مرحلة التعليم الابتدائي إذا لم تكن مبنية على قناعة شخصية ووعي كامل بنوع الأشخاص الذين سيتعامل معهم من حيث السن وطبيعة المرحلة التي يمرون بها في المراهقة، سيصدم حتما بعقبات كثيرة وتحول دون أدائه لمهامه في التدريس وتحقيق الأهداف التربوية. فالمدرس الذي يقبل على التعليم وهو مزود بميول ورغبة مسبقة نحو أهداف التربية المدرسية يكون ذا تأثير بليغ في المتعلمين من خلال شخصيته.

الاستعداد النفسي يعني أيضا ضرورة الإقناع الكامل بأن التعليم رسالة تربوية تتطلب الوعي والكمال بأنها عمل إنساني بالدرجة الأولى، وبأنها وظيفة اجتماعية مادتها الأولى عناصر بشرية، والمعرفة ليست هدفا بذاتها وإنما وسيلة لتهديب النفس وتعديل سلوكها، فالمعلم الذي يحسم في قناعته الواجب نحو أفراد المجتمع من حيث ضرورة الإصلاح والتنشئة على الثوابت والقيم المجتمعية يستطيع ممارسة مهنته بشكل سليم وتستحق منه وراء أدائه الأهداف التربوية.²

* خاصية التمتع بالخبرات السيكلوجية: حيث أن المدرس ومع ما يحصل من تطور هائل في مختلف المجالات التكنولوجية منها أو السياسية والاقتصادية ومشكلات الأمن تتطور شخصيات المتعلمين وتظهر عليها إلى جانب المظاهر الإيجابية سلوكات ومشكلات اجتماعية ونفسية. يحملها المتعلمون إلى المدرسة لتكون بمثابة الحواجز أمام العملية التربوية ككل، وهنا تستلزم الضرورة من المدرس أن يكون ملما بما يتعرض له التلاميذ من بعض المشكلات والأمراض النفسية وصعوبات التعلم.

الخبرات السيكلوجية قد تتكون لدى المعلم من خلال البحث والتجربة والاحتكاك بالمختصين في التربية وعلم النفس أو المدرسين الأكفاء الذين تتوفر لديهم أساليب العلاج النفسي لمشكلات الأطفال والمراهقين.

5-4- الثقافة التربوية للمدرس: تتطلب مهنة التدريس من المعلم اكتساب ثقافة تربوية واسعة، فكلما ارتفعت آفاقه في علوم التربية كان أداءه أفضل. ولأن التربية كمفهوم وفعل في نفس الوقت تتطلب التحكم

¹ بشري زين العابدين، مرجع سبق ذكره، ص: 183-181

² بشري زين العابدين، مرجع سبق ذكره، ص ص 184، 185.

في المكتسبات المعرفية لدى المعلم. فكل ما يكتسبه الفرد في حياته من خبرات تربوية هي بحد ذاتها زاد ثقافي يعين على تحقيق الأهداف التربوية.

فالحديث عن الثقافة التربوية الواجب اكتسابها لدى المعلم تتعدد من حيث نوع هذه الثقافة ومن حيث علاقتها بالخصائص المميزة للمربي في المدرسة. فقد ننظر إلى الثقافة التربوية على أنها المكتسبات التي يتعرف عليها المدرس أثناء الخدمة فيما يتعلق بقوانين واللوائح والواجبات والحقوق التي يتوجب على المدرس معرفتها.

كما يمكن أن ننظر إليها من زاوية أخرى حول ما يجب أن يكتسبه من معلومات في مجالات أخرى إلى جانب المعارف المتعلقة بالمادة التي يدرسها. وربما يمكن أن تفهم على أنها القدرة على فهم الواقع المعاش من طرف المتعلمين وذويهم من حيث خصائصهم الاجتماعية وطرق عيشهم وتفاعلهم مع المدرسة.¹

سادسا - مهارات الأداء التربوي:

6-1- مهارة التخطيط: التخطيط للدرس هو عبارة عن عملية تصور مسبق ومحدد ومرسوم

وبشكل منظم على شكل برنامج عمل لما سينفذه المعلم في عملية التعلم وتعليم طلابه خلال العام أو الفصل الدراسي أو في غرفة الصف أثناء الحصة الدراسية.²

ويتضمن فهم أهداف التربية وصياغتها وكذلك أهداف المنهج الذي يقوم المعلم بتدريسه واختيار المادة المناسبة التي تعمل على تحقيق الأهداف وهذا يعني اشتراك المعلم في اختيار المحتوى وصياغة أهداف التربية.³

وتشمل على العديد من المهارات أهمها:

- تحليل المحتوى وتنظيم تناوبه.

- تحليل خصائص المتعلمين.

- اختيار الأهداف التدريسية وتحديد إجراءات التدريس.

- اختيار الوسائل التعليمية.

- تحديد أساليب التقويم.

- تحديد الواجب المنزلي.⁴

6-2- مهارة التنفيذ: التنفيذ للدرس هو عملية تفاعل العناصر والمدخلات في المواقف التعليمية مع بعضها بهدف تحقيق المخرجات المرغوبة، وتتضمن عملية تنفيذ التدريس مجموعة تفاعلات بين

¹ بشري زين العابدين، مرجع سبق ذكره، ص 186، 187.

² عدنان احمد أبودية، مرجع سبق ذكره، ص 89.

³ محمد حميد مهدي السعودي وآخرون، المناهج وطرائق التدريس في ميزان التدريس، دار الرضوان، ط1، عمان، 2015، ص 97.

⁴ عفاف عثمان عثمان مصطفى، استراتيجيات التدريس الفعال، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2014، ص 154.

عناصر الموقف التدريسي ومكوناته، من خلال القيام بالعديد من الأنشطة المخططة والهادفة إلى إحداث التعلم لدى التلاميذ.

ويتطلب التنفيذ الفعال للدرس عددا من المهارات يلزم المعلم تطبيقها في غرفة الصف، ولكن لا يعني ذلك أنه يجب على المعلم أن يطبقها جميعا في كل درس وإنما يختار منها ما يناسب أهداف درسه، ويتوافق مع قدرات تلاميذه وميولهم، وزمن الحصة الدراسية.¹

ومن أهم تلك المهارات نجد:

- مهارة التهيئة الحافزة.
- مهارة طرح الأسئلة الصفية.
- مهارة استخدام الوسائل التعليمية وتنويعها.
- مهارات إثارة الدافعية عند التلاميذ للتعلم.
- مهارة إدارة الفصل.
- مهارة الاستحواذ على الانتباه.
- مهارة التعزيز.
- مهارة تلخيص الدروس.
- مهارة تعيين الواجبات المنزلية ومعالجتها
- مهارات الفروق الفردية.²

6-3- مهارة التقويم: إن التقويم يبدأ منذ دخول المعلم حجرة الصف ويرافق كل خطوة من خطوات تنفيذ الدرس، فلا ينتقل من هدف إلى هدف آخر قبل أن يتأكد من مدى تحقق الهدف الأول، كما يجب أن يكون هناك تقويم ختامي للتأكد من تحقيق أهداف الدرس والاستفادة من التغذية الراجعة في التحسن والتطوير بالإضافة إلى إجراءات معالجه المشكلات التي قد يكتشفها المعلم أثناء قيامه بعملية التقويم كما ينبغي على المعلم استخدام الأساليب والوسائل التقييمية المناسبة.³

وتشمل على العديد من المهارات أهمها:

- إعداد أسئلة التقويم الشفهية.
- إعداد الاختبارات وتصحيحها.
- تشخيص أخطاء التعلم وعلاجها.
- إعداد بطاقة التقويم المدرسية.⁴

¹ هلال محمد علي السفيني، مرجع سبق ذكره، ص 107.

² سعدية شكري علي عبد الفتاح، الاستراتيجيات الحديثة في تدريس علم النفس، المكتبة العصرية، ط1، المنصورة، 2015، ص ص 19، 20.

³ هلال محمد علي السفيني، مرجع سابق، ص 103.

⁴ عفاف عثمان عثمان مصطفى، مرجع سابق، ص 156.

سابعاً - العوامل المؤثرة في الأداء التربوي:

إن المعلم أثناء ممارسته للمهنة تتاح فرص الالتحاق ببرامج تدريبية عديدة ومتنوعة، وتستهدف تلك البرامج رفع مستوى أدائه، ومع ذلك يلاحظ أن هناك عدة عوامل تؤثر على أدائه منها:

7-1- ما يحدث من تغيرات في المناهج الدراسية: كثيراً ما تتعرض المناهج الدراسية للتغيير والتبديل أو الإلغاء وفي جميع تلك الحالات يكون هناك من المبررات لما يحدث من تغيرات، وقد تكون تلك التغيرات مستندة إلى تطور في النظرية التربوية أو في الفلسفة الاجتماعية أو في نواحي متعلقة بطبيعة المعرفة أو في طبيعة عملية تعلم وشروطها، ونظراً لذلك سرعان ما تشكل اللجان المتخصصة لتبدأ مراحل التصميم والتخطيط والبناء لمنهج جديد تتفق صورته مع مقتضيات التبرير الاجتماعي، زيادة على ذلك نجد أن المعلم ربما يكون قد اعتاد على تنفيذ المنهج السابق لعدة سنوات، وبذلك فالمنهج الجديد يحتاج إلى أسلوب مغاير في التدريس وقد يتطلب استخدام وسائل تعليمية غير مألوفة للمعلم أو أشكالاً جديدة من النشاط المدرسي أو أسلوباً مغايراً للتقويم أو غير ذلك من الجوانب المتعلقة بالمنهج، ومنه يمكن القول أن المعلم لا يستطيع أن ينفذ المنهج الجديد بكفاءة واقتدار.

7-2- عوامل اجتماعية: يتوقع المجتمع من المعلم والمنهج الدراسي أن يحقق آماله وتطلعاته في أبنائه، فالمجتمع يحتاج إلى شخصيات مفكرة قادرة على التجديد والابتكار وتنقية سلوكا مقبولاً يتفق مع علق بها من شوائب نتيجة للاحتكاك الثقافي ويتوقع المجتمع أن يسلك التلاميذ سلوكاً مقبولاً يتفق مع مفاهيم وقيم المجتمع في مختلف المجالات، وبذلك يبدو أن المعلم يحمل مسؤولية إعداد الفرد من عدة جوانب فهناك الجانب الاجتماعي، والجانب الثقافي، وهناك أيضاً الجوانب المهنية والصحية والجسمية النفسية.¹

7-3- الانفجار المعرفي:

- التأكد بشكل كبير على الاحتواء الفعال للمتعلمين في عملية التعلم وبالتالي الحاجة إلى تطوير وتوظيف طرق التقويم والأنشطة التي تقيسها مثلاً: ماذا يتعلم التلاميذ من الخبرة؟ وما المدى التي يستطيعون معه تطبيق هذه المعرفة أو المهارة في مواقف جديدة ومختلفة؟ وما هي قدرة التلاميذ على المشاركة والتفاعل مع بعضهم البعض؟.

- ازدياد المعرفة المتعلقة بنمو التلميذ وتطوره و مدى علاقة ذلك بمعطيات التعلم أي الحاجة إلى تطوير وتوظيف طرق التقويم التي تقرر ما الذي يعرفه كل تلميذ فعلاً وما الذي يستطيع كل منهم أن يفعله؟ وذلك في ضوء خصائص كل مرحلة من مراحل النمو.

¹ عبد الرحمان برفوق ومنال جفال، " دور الأداء التربوي للأستاذ في تعزيز الهوية الثقافية للتلميذ"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 22، جامعة بسكرة وتيسة، الجزائر، مارس 2017، ص 20.

- الاتجاهات الحديثة في تنظيم محتوى المناهج والتي من بينها تقديم فرص أمام التلاميذ للاختيار من البرامج والمقررات المختلفة، لذلك تدعو الحاجة إلى تطوير وتوظيف طرق تقويم التحصيل بحيث لا ترتبط بمحتويات وأنشطة متعددة.

- التأثير الكبير لتنوع الأهداف وتطوير المقررات وما يصاحبها من أنشطة التعلم.

- التركيز على الكبير على تنمية مهارات تراكمية في الموضوع التي يتم تطبيقه.

- ازدياد الطلب على التعليم كضرورة قومية ومجتمعية وبالتالي الحاجة إلى تطوير وتوظيف طرق التقويم التي تركز على جمع المعلومات التفصيلية في كل جانب من جوانب نمو التلاميذ.

7-4- **السلطات الإشرافية:** هناك سلطات إشرافية تعمل على نحو متكامل مع العلم لتيسير مهمته، فمدير المدرسة مسؤول عن تنظيم العمل والإشراف عليهم إداريا وفنيا، ونجد من الإداريين من هم مسؤولون عن تنظيم العمل في جانبه الإداري والفني على مستوى الأقسام وأمام هذه السلطات الإشرافية هي بمثابة الموجه والمرشد للمعلم مما يؤثر فعلا في أدائه التربوي.¹

7-5- **نظام التقويم:** إن التقويم يؤثر تأثيرا واضحا على مسار وجهود المعلم، فهناك من ينادون بتطوير المناهج الدراسية اعتمادا على أسلوب التقويم، فإذا ما أدرك المعلم أن هناك امتحانا من نوع مغاير غير التي تكون في آخر السنة أو أن هناك أساليب أخرى يتسم استخدامها لتكوين مدى تعلم تلاميذه، فالشيء المؤكد هو أنه يسعى جاهدا لتطوير أدائه في التدريس واستخدام طرق وأنشطة ووسائل تسعى في مجموعها إلى بناء الفرد ومساعدته على الإستعداد لعملية التقويم بأساليبها المغايرة.²

¹ منال جفال، دور الأداء التربوي للأستاذ في تحقيق الأهداف الاجتماعية للتربية، مرجع سبق ذكره، ص 77، 78.

² نفس المرجع السابق، ص 78.

خلاصة الفصل:

وفي الأخير يمكن القول أن للأداء التربوي أهمية كبيرة في المنظومة التربوية بحيث يعمل جميع التربويون على تحسينه وتطويره عن طريق استخدام طرق تدريس متنوعة ووسائل تعليمية مناسبة باعتباره نشاط مستمر يهدف إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية، ونجاح العملية التعليمية أو فشلها مرتبط بالمعلم فهو حجر الزاوية الذي لاغنى عنه في إنجاز هذه العملية وصياغتها الصياغة المناسبة للتلاميذ، بحيث يتيح أفضل السبل لبناء شخصيتهم وإعدادهم للحياة المستقبلية وهذا بإملاكه لمجموعة من المهارات والكفايات الهامة والضرورية التي تؤهله للقيام بمهمة إعداد الأجيال.

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً- المرحلة الاستطلاعية

ثانياً- مجالات الدراسة

ثالثاً- منهج الدراسة

رابعاً- أدوات جمع البيانات

خامساً- أساليب المعالجة الإحصائية

خلاصة الفصل

تمهيد

تعتبر منهجية البحث الركيزة الأساسية في الدراسة العلمية، فمن خلالها يتسنى للباحث تحديد الأسلوب الفعال الذي يسمح له ببناء الإطار المنهجي الذي سيتبعه في بحثه لتحقيق الأهداف المرجوة منه والوصول إلى النتائج ويعتبر هذا الفصل بداية الدراسة الميدانية، من خلال توظيف تقنيات البحث الميداني وأدوات التحكم في استعمالها وتعد السند المهم في كل بحث نقوم به وفق خطوات منهجية لرؤية الواقع الاجتماعي، الذي يسمح بجمع المعطيات قبل معالجتها وتحليلها وتفسيرها، وقد تم في هذا الفصل إبراز أهم الإجراءات المنهجية للدراسة انطلاقاً من المرحلة الإستطلاعية، مجالات الدراسة، ضبط عينة الدراسة، المنهج المستخدم في الدراسة، توظيف أدوات جمع البيانات وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها.

أولاً- المرحلة الاستطلاعية:

تعد المرحلة الاستطلاعية من أهم لبنات البحث العلمي، بحيث تشكل المرحلة التحضيرية وخاصة في البحوث التربوية الوصفية، فهي تساعد الباحث في الإحاطة والإلمام بالمشكلة المراد دراستها وصياغة الفروض الممكنة¹، أو هي إحدى الخطوات الأولى التي يخطوها الباحث في دراسته الميدانية وفي سبيل استكشاف ميدان بحثه أو بغية التعرف على الواقع الميداني قبل الخوض في تفاصيله، وفي بعض المراجع تعرف بالدراسة الأولية التي تسبق التطبيق الفعلي لأدوات البحث، وتمثل هذه الدراسة في الأغلبية نقطة البداية في البحث العلمي بشقيه النظري والتطبيقي من جهة، ومن جهة أخرى للمرحلة الاستطلاعية دور هام في تحديد وضبط عنوان البحث، كما لها دور في تحديد وضبط عينة البحث وأيضا في تحديد منهج الدراسة وأدوات البحث، لذا إرتأينا في بحثنا الحالي النزول إلى الميدان، وقمنا بدراسة استطلاعية بمؤسسات التعليم الإبتدائي وجانة - الطاهير ولاية جيجل خلال الثلاثي الثاني من سنة الدراسة 2022-2023.

1-1- أهداف المرحلة الإستطلاعية:

تمثلت أهداف الدراسة الإستطلاعية التي قمنا بها في النقاط التالية:

- التعرف أولاً على ميدان الدراسة.
- التعرف على أهم الصعوبات التي يمكن أن تواجهنا في الميدان والتصدي لها.
- جمع المعلومات حول موضوع الدراسة.
- معرفة الزمن المناسب لإجراء أو تطبيق أدوات البحث.
- التحقق من صلاحية أداة جمع البيانات (الإستمارة) والتي يمكن إستخدامها في الدراسة الميدانية من ناحية وضوح بنوده وسلامة تعليماته.

¹ محمد منير مرسي، البحث التربوي وكيف نفهمه، دار علا للكتاب، القاهرة، 1996، ص53.

- التأكد من مدى صدق الفرضيات ودقتها قبل الشروع في الدراسة.

- التعرف على مجتمع البحث من حيث الخصائص والمميزات.

- التعرف على العدد الإجمالي لأفراد العينة أو مجتمع البحث.

ثانيا- مجالات الدراسة:

للقيام بأي دراسة ميدانية لا بد أن نقوم بتحديد مجالات الدراسة تحديدا دقيقا يضيف عليها أكثر مصداقية ويزيل أي غموض أو نقص عنها يشكك في النتائج المتوصل إليها، وعملية تحديد مجالات الدراسة عملية ضرورية وهامة لأي بحث إجتماعي، حيث أن عملية التحديد تساعد الباحث على مواجهة المشكلة القائمة بالبحث بكل موضوعية وعلمية، ويجمع الباحثون الإجتماعيون أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية: المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني.

2-1- المجال المكاني:

لقد أجريت الدراسة الميدانية في أربع (04) إبتدائيات ببلديتي وجانة - الطاهير ولاية جيجل.

2-1-1- إبتدائية بوخلوط محمد: سميت بهذا الإسم نسبة للشهيد بوخلوط محمد، تقع في بلدية وجانة، تأسست سنة 1986 تتربع على مساحة 2564م²، تضم 25 معلم ومعلمة.

2-1-2- إبتدائية الإخوة بوخلوط: سميت بهذا الإسم نسبة إلى الإخوة بوخلوط، تقع في الدكارة بلدية الطاهير، تتربع على مساحة 2727م²، تضم 15 معلمة.

2-1-3- إبتدائية بن صخرية علي: سميت بهذا الإسم نسبة إلى المجاهد بن صخرية علي، تقع في بلدية الطاهير تأسست سنة 1980، تتربع على مساحة 1890م²، تضم 21 معلمة.

2-1-4- إبتدائية يحي لخضر: سميت بهذا الإسم نسبة إلى الشهيد يحي لخضر، تقع في بولشعور بلدية الطاهير، تأسست سنة 1975، تتربع على مساحة 3099م²، تضم 14 معلمة.

2-2- المجال البشري:

تبعاً للتحديد المكاني الذي يساعدنا على معرفة مجتمع البحث، يمكن تحديد المجال البشري، الذي

سيتم

أخذ مجتمع الدراسة منه، ويتضمن تحديد المجال البشري كل ما يتعلق بخصائص ومواصفات مفردات البحث.

ولهذا يعرف مجتمع البحث على أنه جميع المفردات أو الوحدات التي تتوافر فيها الخصائص المطلوب دراستها، وعادة ما يعرف مجتمع البحث بإسم إطار مجتمع البحث والذي يشمل جميع أسماء وعناوين مفردات مجتمع البحث.

ولذلك يجب على الباحث أن يحدد مجتمع بحثه تحديدا دقيقا تبعاً للموضوع المحدد بدقة في عنوان الدراسة أو على ضوء مشكلة الدراسة.

وبما أن مجتمع الدراسة يتناول معلمي ومعلمات التعليم الابتدائي المرسمون وغير المرسمون ببلديتي وجانة - الطاهير ولاية جيجل، وهم الفئة المستهدفة في البحث، ومن خلال الأرقام المقدمة من طرف مديري مؤسسات التعليم الابتدائي الأربعة (04) المختارة ببلديتي وجانة- الطاهير ولاية جيجل، فإن العدد الإجمالي لمعلمي ومعلمات قد بلغ 75 خلال السنة الدراسية 2022-2023.

والجدول التالي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب كل مؤسسة
الجدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الابتدائيات

الرقم	اسم المؤسسة	عدد المفردات
01	بوخلوط محمد	25
02	بن صخرية علي	21
03	الإخوة بوخلوط	15
04	ياحي لخضر	14
	المجموع	75

المصدر: التحقيق الميداني

3- ضبط العينة:

نظرا لضيق الوقت المحدد لإعداد بحثنا الميداني لقد قمنا باختيار عينة من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية. وهي تعتبر جزء من الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجرى عليها الدراسة.

وعليه تم اختيار مفردات العينة بطريقة عشوائية بسيطة عن طريق حصر الدراسة في عدد قليل نسبيا من المجتمع الكلي وتمثل في حصر كل معلمي ومعلمات التعليم الابتدائي المرسمون وغير المرسمون من 4 ابتدائيات، كما هو موضح في الجدول أعلاه رقم (01) والبالغ عددهم الإجمالي 75 معلم ومعلمة،

وهي عدد الإستمارات التي وزعت على المبحوثين وتم استرجاع 66 إستمارة لأن تسع (09) من أفراد

3-1- المجال الزمني:

المجال الزمني للجانب الميداني من الدراسة والذي يبدأ التحضير له بعد الإنتهاء من إعداد وصياغة الجانب النظري وضبط الإجراءات المنهجية للنزول إلى الميدان وتطبيق إستمارة الإستبيان المعدة لجمع البيانات من الميدان لنصل في الأخير إلى تحليل وتفسير البيانات ومنها الوصول إلى نتائج الدراسة يمكن تقسيمه إلى المراحل التالية:

3-1-1- المرحلة الأولى: قمنا في هذه المرحلة ضبط المجال المكاني والبشري وتحديد للمنهج المتبع في الدراسة، وبالأخص إعداد أداة جمع البيانات حتى الإنتهاء والوصول إلى الشكل النهائي المطلوب، وقد دامت هذه الفترة الزمنية أربعة أشهر من شهر فيفري 2023 إلى شهر ماي من نفس السنة.

3-1-2- المرحلة الثانية: في هذه المرحلة تم النزول إلى الميدان وتطبيق إستمارة الإستبيان بتوزيع وجمع البيانات النهائية على 75 معلم ومعلمة موزعين على أربع (04) إبتدائيات حيث استغرقت هذه العملية من تاريخ 2023/05/07 إلى 2023/05/11.

3-1-3- المرحلة الثالثة: هذه المرحلة هي الأخيرة، حيث تم تفريغ البيانات وحساب التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة، والقيام بعملية التحليل والتفسير وصولا إلى النتائج والتي دامت من 2023/ 05/11 إلى غاية 2023/05/25.

ثالثا- منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة لا بد على الباحث أن يعتمد على مجموعة من القواعد العامة لتنظيم ما لديه من معلومات وذلك من خلال إتباع منهج معين للدراسة من أجل التوصل إلى النتيجة المطلوبة وعادة ما يتم اختباره وفق عبارات معينة.

ويعرف المنهج بأنه ذلك الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسة ظاهرة معينة والذي من خلاله يتم تنظيم الأفكار المتنوعة بطريقة تمكنه من علاج مشكلة البحث.¹

يعرف المنهج الوصفي بأنه عبارة عن وصف دقيق ومنظم وأسلوب تحليلي للظاهرة أو المشكلة المراد بحثها، من خلال منهجية علمية للحصول على نتائج عملية وتفسيرها بطريقة موضوعية وحيادية بما يحقق أهداف البحث وفرضياته.²

كما يعرف بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث.³

وفي هذه الدراسة التي تدور حول الإدارة المدرسية في تحسين الأداء التربوي للمعلم تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، حيث يتم وصفها وصفا دقيقا يعبر عنها بهدف وصف الظاهرة المدروسة، ومن حيث طبيعتها ويوضح خصائصها عن طريق جمع المعلومات

¹ محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، 3، صنعاء، 2019، ص 35.

² حسين محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية، دار صفاء، ط1، عمان، 2013، ص 179.

³ محسن علي عطية، البحث العلمي في التربية مناهجه، أدواته، وسائله الإحصائية، دار المناهج، د ط، عمان، 2009، ص 138.

وتحليلها وتفسيرها ثم تقديم النتائج في ضوءها، من خلال الإجابة على التساؤلات المطروحة في مشكلات الدراسة في ضوء الفرضيات.

رابعاً: أدوات جمع البيانات

تعتبر أدوات جمع البيانات وسائل أساسية للحصول على الحقائق التي يسعى الباحث للوصول إليها باعتبارها من المراحل العامة التي تتطلب عناية خاصة، ويقصد بها تلك الأدوات التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات والمعلومات عن مجتمع الدراسة، وذلك بغية دراسة الظاهرة بطريقة علمية ومن كافة الجوانب، ومن بين أدوات جمع البيانات التي استعنا بها في دراستنا ما يلي:

استمارة الاستبيان:

رغم تعدد الأدوات والأساليب التي تساهم في جمع المعلومات والبيانات، فقد رأينا أن "استمارة الإستبيان" هي الأداة المناسبة لموضوع بحثنا، لأنه من أكثر الأدوات شيوعاً واستخداماً في مجال الدراسات الوصفية والأكثر ملائمة لطبيعتها.

حيث تعرّف استمارة الإستبيان بأنها عبارة عن مجموعة من الأسئلة والإستفسارات المتنوعة والمرتبطة ببعضها البعض بشكل يحقق الأهداف التي يسعى إليها الباحث وذلك في ضوء موضوع البحث والمشكلة التي اختارها.¹

أيضاً هي أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة والجمل الخيرية تتطلب الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث.²

وتعرّف "استمارة الإستبيان" إحدى الأساليب الأساسية التي تستخدم في جمع بيانات أولية أو أساسية أو مباشرة من العينة أو من جميع مفردات مجتمع البحث عن طريق توجيه الأسئلة المحددة مقدماً، وذلك بهدف التعرف على حقائق معينة، أو وجهات نظر المبحوثين واتجاهاتهم، أو الدوافع تخدم أغراضاً مختلفة من البحوث العلمية المختلفة.³

اعتمدنا على الاستمارة كأداة في عملية جمع البيانات والتي تم إعدادها وفق ثلاث مراحل جاءت كالتالي:

المرحلة الأولى: وفيها تم إعداد الأسئلة طبقاً لمؤشرات البحث، وكذلك فرضيات تم تصحيحها تحت إشراف الأستاذة المشرفة وتوجيهاتها، من خلال حذف أسئلة واستبدالها بأخرى، ومن تصحيح وتعديل.

¹ عامر قنديلجي وإيمان السامرائي، البحث العلمي الكمي والتنوعي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص288.

² إبراهيم بن عبد العزيز الدعليج، مناهج وطرق البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2014، ص97.

³ سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2019، ص170.

المرحلة الثانية: وفيها تم عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين وذلك لمحاولة التقليل من الأخطاء وتجنب الأسئلة المعقدة، كما قمنا بتوزيع استمارة على بعض المبحوثين، وتصحيح بعض العبارات واستبدالها بأسئلة أخرى.

المرحلة الثالثة: تضمنت الشكل النهائي للاستمارة، إذ قسمت إلى 3 محاور رئيسية احتوت على 31 إذ شملت ما يلي:

- **البيانات الشخصية:** للمبحوثين وتضمنت العبارات من 1 إلى السؤال 4.
- **المحور الأول:** تناول دور المدير في زيادة فعالية المعلمين للتخطيط للدرس وقد تضمن 9 عبارات من 5 إلى 13.
- **المحور الثاني:** يتناول مدى مساهمة المدير في الارتقاء بمستوى أداء المعلمين للقيام بتنفيذ الدرس، وقد تضمنت 9 عبارات من 10 إلى 18.
- **المحور الثالث:** تناول مساهمة المدير في تنمية مهارة التقويم لتحسين الأداء الصفي للمعلم، وقد تضمن 9 عبارات من 19 إلى 27.

خامسا- أساليب المعالجة الإحصائية:
اعتمدت الدراسة على أسلوبين للتحليل من أجل فهم المعلومات والبيانات والمعطيات المستقاة من الواقع وهما:

- 5-1- الأسلوب الكمي:** وهو الأسلوب الذي يعبر عن الأرقام والإحصائيات المتحصل عليها من ميدان الدراسة بواسطة استمارة وجعلها تكرارات ونسب مئوية ووضعها في جدول.
- 5-2- الأسلوب الكيفي:** يتم الإعتماد فيه على تحليل وتفسير البيانات عن طريق النتائج الكمية في الجدول ومحاولة ربطها بالإطار النظري وإعطائها قراءة سوسولوجية.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل حاولنا توضيح أهم الخطوات المنهجية التي تم استخدامها في الدراسة، قمنا بتحديد مجالات الدراسة الثلاث وتحديد منهج الدراسة ومدى ملائمة لها كما قمنا بتحديد الأداة التي تم الإستعانة بها في جمع البيانات والمعلومات، وأخيرا قمنا بتحديد أسلوب التحليل الإحصائي للدراسة الذي ساعدنا في التحليل واستخلاص النتائج.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

تمهيد

أولاً- عرض وتحليل البيانات الأولية

ثانياً- عرض وتحليل بيانات فرضيات الدراسة

ثالثاً- مناقشة نتائج الفرضيات الجزئية

رابعاً- مناقشة الفرضية العامة

خامساً- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات

السابقة

سادساً- النتائج العامة للدراسة

سابعاً- اقتراحات وتوصيات الدراسة

تمهيد

بعد أن قمنا بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة بواسطة الأداة المختارة لهذا الغرض، سنقوم في هذا الفصل بتفريغ البيانات وتبويبها في جداول إحصائية لإضفاء الصبغة العلمية على موضوع الدراسة، وسنرفق الجداول بتحليل المعطيات تحليلاً سوسيوولوجياً لإعطاء معنى للأرقام الإحصائية، وفي الأخير سنقوم بمناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة، ثم النتائج العامة للدراسة لنخرج في الأخير بمجموعة من التوصيات والإقتراحات.

أولاً- عرض وتحليل البيانات الأولية

الجدول رقم (02): يوضح توزيع المبحوثين وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	4	6.06%
أنثى	62	93.94%
المجموع	66	100%

يظهر من بيانات الجدول رقم (02) الذي يوضح توزيع المبحوثين وفق متغير الجنس أن نسبة الإناث أكثر من نسبة الذكور حيث قدرت نسبة الإناث بـ 93.94% مقابل نسبة الذكور التي بلغت 6.06%.

ومنه نستنتج أن طبيعة العمل في ميدان التربية عامة والتعليم الإبتدائي خاصة يتلاءم أكثر مع العنصر النسوي، بحيث نجد أم المرأة لديها من الحنان ما يكفيها من التعامل مع تلاميذ المرحلة الإبتدائية أفضل من الرجل، كما أصبح هذا العنصر يفضل مهنة التعليم مما يحتويه من خصائص ومميزات منها:

- وجود فرص أكبر للإستفادة من العطل المدرسية وهذا ما تحبزه فئة النساء خاصة.
- قلة الجهد المبذول في قطاع التعليم مقارنة بالقطاعات الأخرى إضافة إلى قلة ساعات العمل،
- كذلك نجد معظم الإناث يفضلن التخصصات الأدبية في الجامعة.
- كما نجد أن عدد المعلمين أقل منهم وهذا راجع إلى عزوفهم عن مهنة التعليم وتفضيل والتجارة والأعمال الحرة.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع المبحوثين وفق متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	2	3.03%
من 25 إلى أقل من 30 سنة	9	13.64%
من 30 إلى أقل من 35 سنة	12	18.18%
من 35 إلى أقل من 40 سنة	17	25.76%
من 40 فما فوق	26	39.39%
المجموع	66	100%

بدراسة وتحليل محتويات الجدول رقم (03) يتضح أن توزيع المبحوثين وفق متغير السن أن الأعمار التي تتراوح من 40 سنة فما فوق هي الأكثر تمثيلاً بنسبة 39.39% ثم تليها التي تنحصر ما بين 35 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 25.76% ثم تليها بنسبة 18.18% للأفراد الذين تنحصر أعمارهم ما بين 30 إلى أقل من 35 سنة، ثم تليها التي تنحصر ما بين 25 إلى أقل من 30 سنة بنسبة 13.64% في حين تبلغ نسبة 3.03% للأفراد الذين كانت أعمارهم أقل من 25 سنة. ومنه نستنتج أن معظم المعلمين تتراوح أعمارهم من 40 سنة فما فوق وهذا يدل على أن أغلب المعلمين في سن يسمح لهم بالعطاء وتقديم تعليم جيد للتلاميذ.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين وفق متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ليسانس	47	71.21%
ماستر	16	24.24%
ماجستير	0	0%
دكتوراه	0	0%
مدرسة عليا للأساتذة	2	3.03%
معهد تكنولوجي للتربية	1	1.52%
المجموع	66	100%

بدراسة وتحليل محتويات الجدول رقم (04) الذي يوضح توزيع المبحوثين للمستوى التعليمي اتضح أن مستوى ليسانس هو الأكثر تمثيلاً بنسبة 71.21% ثم تليها نسبة مستوى ماستر بـ 24.24%، وبعد ذلك تليها مدرسة عليا للأساتذة ومعهد تكنولوجي بنسبة 3.03% و 1.52% على التوالي وانعدمت النسب في الماجستير والدكتوراه.

ومنه نستنتج أن مستوى ليسانس هو الأكثر تمثيلاً وهذا راجع لسياسة الدولة التي تنتهجها في التوظيف في قطاع التعليم، حيث تعطى الأولوية لحاملي شهادات جامعية مستوى ليسانس من أجل العمل في هذا المجال.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع المبحوثين وفق متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	12	18.18%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	29	43.94%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	9	13.64%
من 15 سنة فما فوق	16	24.24%
المجموع	66	100%

بدراسة وتحليل الجدول رقم (05) يتبين أن سنوات الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات هي الأكثر تمثيلاً في المدارس حيث يرجع ذلك إلى أن المؤسسة التربوية تعتمد على الفئة الشبابية من أجل التدريس، كما أنهم يمتلكون الأقدمية في العمل لا بأس بها.

ثانياً- عرض وتحليل بيانات فرضيات الدراسة:

2-1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى:

الجدول رقم (06): يوضح توزيع المبحوثين وفق مساعدة المدير في اختيار أنشطة تتماشى مع المنهاج

الدراسي

الحالة			النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات			
7.58%	5	تحديد الأهداف	51.52%	34	نعم
6.06%	4	إعداد خطة الدرس			
22.73%	15	زيادة فاعلية التعليم			
3.03%	2	تنظيم المحتوى			
12.12%	8	تنظيم الوقت			
51.52%	34	المجموع			
			48.48%	32	لا
			100%	66	المجموع

بدراسة وتحليل محتويات الجدول رقم (06) يتضح أن نسبة 51.52% من المبحوثين أجابوا بنعم حول أن المدير يساعد في اختيار أنشطة تتماشى مع المنهاج الدراسي، حيث توزعت إجاباتهم كالتالي حيث أجابوا بنسبة 22.73% أن ذلك يساهم في زيادة فاعلية التعليم، و 12.12% أجابوا بأن ذلك يساعد على تنظيم الوقت، تليها نسبة 7.58% تحديد الأهداف، ثم أقل نسب كل من إعداد خطة الدرس بـ 6.06% وأقل نسبة لتحديد المحتوى بـ 3.03%.

ومنه نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن المدير يساعد المعلم في اختيار أنشطة تتماشى مع المنهاج الدراسي بحيث يؤدي ذلك إلى تجنب العشوائية والخلط في اختيار الأنشطة بحيث أن تتوافق مع محتوى المنهاج الدراسي وتختار بطريقة واضحة مما تساعد المعلم على تحقيق فاعلية التعليم والتخطيط السليم للأنشطة.

الجدول رقم (07): يوضح توزيع المبحوثين وفق مراقبة المدير تحضير الدروس داخل الصف الدراسي

الحالة		النسبة المئوية	التكرار	العينة
النسبة المئوية	التكرار			
15.15%	10	78.79%	52	تحديد الأهداف
33.33%	22			تحديد طرق التدريس المناسبة
9.09%	6			تنظيم المحتوى
21.21%	13			تحديد الوسائل التعليمية
78.79%	52			المجموع
		21.21%	14	لا
		100%	66	المجموع

بدراسة وتحليل محتويات الجدول رقم (07) يتضح أن نسبة 78.79% من المبحوثين أجابوا بنعم حول أن المدير يراقب عملية تحضير الدروس داخل الصف الدراسي في حين توزعت إجاباتهم كالتالي نسبة 33.33% أجابوا بأن ذلك يؤدي إلى تحديد طرق التدريس المناسبة و 21.21% أجابوا بأن ذلك يساعد على تحديد الوسائل التعليمية، ثم تليها نسبة 15.15% لتحديد الأهداف وأقل نسبة كانت 9.09% لتنظيم المحتوى.

ومنه نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن المدير يقوم بمراقبة عملية تحضير الدروس المقدمة داخل الصف والتأكد من قدرة المعلم على التحضير والتخطيط الجيد للدرس بحيث يتماشى مع المقرر الدراسي من جهة وقدرات التلاميذ من جهة أخرى، مع التعرف على مستوى المعلمين وإمكانياتهم التربوية والتعليمية في تحضير الدروس وتحسينها في حالة وجود نواقص بحيث تصبح كافية لتحقيق الأهداف التربوية

وتساهم في زيادة فعالية المعلم للتخطيط للدرس وتحديد جوانب القوة والضعف في تحضيره للدرس وتقديم مقترحات لتحسينه.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بالعودة إلى الجانب النظري، حيث أن المدير يراعي تحضير الدروس داخل الصف الدراسي والتأكد من قدرة المعلم على التخطيط السليم للدرس والتعرف على مستوى المعلمين.

الجدول رقم (08): يوضح توزيع المبحوثين وفق مراعاة المدير في توجيهاته لإعداد الدروس خطة مرنة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
27.27%	18	دائما
59.09%	39	أحيانا
13.64%	9	أبدا
100%	66	المجموع

بدراسة وتحليل معطيات الجدول رقم (08) يتضح أن نسبة 59.09% من المبحوثين أجابوا أن المدير يراعي في توجيهاته لإعداد الدروس خطة مرنة أحيانا، في حين تليها نسبة 27.27% حول أن المدير يراعي في توجيهاته لإعداد الدروس خطة مرنة دائما، ثم تليها نسبة 13.64% لمن أجابوا بـ أبدا. ومنه نستنتج أن المدير يراعي في توجيهاته لإعداد الدروس خطة مرنة بحيث تكون هذه الخطط دليل المعلم لإدارة الدرس بحيث لا تكون جامدة وعاجزة عن مواجهات التغيرات في العملية التعليمية بل يمكن تعديلها بسهولة وبسرعة تتوافق مع اشتراطات الظروف المتغيرة وقابلة لإجراء التعديلات حيث تساهم في عدم إعاقة عملية التعلم وتحافظ على مستوى فاعلية المعلم للتخطيط بكفاءة مما يضمن تحقيق الأهداف التربوية وتحسين الأداء بكل سهولة.

الجدول رقم (09): يوضح توزيع المبحوثين وفق مراعاة المدير للحاجات التربوية الخاصة للتلاميذ أثناء

إعداد الدرس

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
78.79%	52	نعم
21.21%	14	لا
100%	66	المجموع

بدراسة وتحليل معطيات الجدول رقم (09) يتضح أن أغلبية المبحوثين أجابوا بنسبة 78.79% حول أن المدير يراعي الحاجات التربوية الخاصة بالتلاميذ أثناء إعداد المعلم للدرس.

ومنه نستنتج أن المدير يراعي الحاجات التربوية للتلاميذ من تفكير ومهارة ومعارف ومختلف القيم والمواقف في إعداد المعلم للدرس، حيث يساهم ذلك في إختيار طرق وتقنيات تدريس ووسائل تتناسب مع الحاجات التربوية للتلاميذ مما يسمح للمعلم إعداد الدرس بأفضل صورة ممكنة مع تحقيق نتائج ملموسة وبالتالي ضمان استفادة التلاميذ من الدرس وتحقيق الأهداف المرجوة منه وانجاح العملية التعليمية من خلال التخطيط للدرس من قبل المعلم.

الجدول رقم (10): يوضح توزيع المبحوثين وفق مساعدة المدير في تحليل المقررات الدراسية لتمكن من إعداد الخطة اللازمة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
59.09%	39	نعم
40.91%	27	لا
100%	66	المجموع

بدراسة وتحليل معطيات الجدول رقم (10) يتضح أن نسبة 59.09% من المبحوثين أجابوا بنعم حول أن المدير يساعد في تحليل المقررات الدراسية للتمكن من إعداد الخطة اللازمة.

ومنه نستنتج أن المدير يعمل على تحليل محتوى المقرر الدراسي ومختلف الأجزاء التي يتكون منها وذلك بإحصاء ما يتضمنه من معارف واتجاهات وقيم ومهارات وتنظيمها، وهذا ما يساعد المعلم على فهم الجوانب المختلفة للمحتوى بحيث يقوم بإعداد خطة تدريسية تتناسب مع المقررات الدراسية ومختلف الوسائل التعليمية بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف المرجوة من المقررات الدراسية وإتمام المعلم للعملية التعليمية على أكمل وجه إضافة إل التخطيط الجيد والأداء بفعالية وفق استراتيجيات مناسبة.

الجدول رقم (11): يوضح توزيع المبحوثين وفق تبيان المدير كيفية التغلب على المواقف الطارئة في الحصة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
78.79%	52	نعم
21.21%	14	لا
100%	66	المجموع

بدراسة وتحليل معطيات الجدول رقم (11) يتضح بأن نسبة 78.79% من المبحوثين أجابوا بنعم حول أن المدير يبين لهم كيفية التغلب على المواقف الطارئة في الحصة.

ومنه نستنتج أن للمدير دور فعال في مساعدة المعلم على التغلب على مختلف المواقف الطارئة في الحصّة وذلك من خلال وضع استراتيجيّة تساعد على رصد مختلف الصعوبات والعوائق التي تواجه المعلم من حيث التدريس والوسائل التعليمية مع تقديم المقترحات المناسبة لتجاوزها مما يضمن عدم عرقلة المعلم أثناء التدريس وسير العملية التربوية بسلاسة.

الجدول رقم (12): يوضح توزيع المبحوثين وفق مساعدة المدير في وضع خطط علاجية للتلاميذ

الحالة		النسبة المئوية	التكرار	العينة	الاحتمالات
النسبة المئوية	التكرار				
%31.82	21	%74.24	49	نعم	لا
%42.42	28				
%74.24	49				
		%25.76	17	لا	
		%100	66	المجموع	

بدراسة وتحليل محتويات الجدول رقم (12) يتضح أن نسبة 74.27% من المبحوثين أجابوا بنعم حول أن المدير يساعد في وضع خطط علاجية للتلاميذ حيث تتمثل هذه الخطط في كيفية التعامل مع الفروق الفردية للتلاميذ بنسبة 42.24%، ثم تليها كيفية التعامل مع التلاميذ اجتماعيا بنسبة 31.82%. ومنه نستنتج أن المدير يساهم في وضع خطط علاجية للتلاميذ بحيث يعمل على تنظيم خطة هادفة موجّهة لتصحيح مسار العملية التعليمية ومختلف المشاكل التربوية الصفية التي يعاني منها التلاميذ سواء كانت فردية أو جماعية وهذا ما يساعد المعلم على تحديد أسباب ضعف التلاميذ دراسيا وتعزيزهم إيجابيا.

وهذا ما أكدت عليه نظرية الإدارة كعملية اجتماعية أي أن الإدارة تقوم بمجموعة المهام المترابطة والأداءات والسلوكيات التي يقوم بها الأفراد نحو تحقيق أهداف.

الجدول رقم (13): يوضح توزيع المبحوثين وفق توجيه المدير نحو الخطط والاستراتيجيات التدريسية

التي تساعد على تحقيق أهداف الدرس

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
18.18%	12	كبير
59.09%	39	متوسط
22.73%	15	ضئيل
100%	66	المجموع

من خلال تحليل محتويات الجدول رقم (13) يتبين أن نسبة 59.09% من المبحوثين أجابوا بأن توجيه المدير نحو الخطط والاستراتيجيات التدريسية التي تساعد على تحقيق أهداف الدرس متوسط في حين أجابوا بنسبة 22.73% من المبحوثين بأن توجيه المدير نحو الخطط والاستراتيجيات التي تساعد على تحقيق أهداف الدرس ضئيل ثم تليها نسبة كبيرة بـ 18.18%.

ومنه نستنتج أن المدير يساهم بشكل متوسط في توجيه نحو الخطط والاستراتيجيات التي تساعد على تحقيق أهداف الدرس إلى أن المعلم داخل المدرسة لا يعتمد على توجيه المدير فقط، إنما يقوم بالاعتماد على نفسه وقدراته الخاصة في وضع خطط واستراتيجيات التي تتناسب مع تحقيق أهداف الدرس وذلك لاعتبار أن العملية التعليمية مسؤولية وهو أعلم بها إضافة إلى استعداده لاتخاذ قرارات ناجحة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة بواب رضوان التي وضحت أن عملية توجيه المعلمين نحو الخطط والاستراتيجيات المؤطرة من طرف المدير لا بد أن تمر بمراحل وخطوات محددة منها تحديد الأهداف، وجمع المعلومات الكافية والتي تنتبأ بالمستقبل وتحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذ الخطة والقرارات المنفوق عليها.

الجدول رقم (14): يوضح توزيع المبحوثين وفق توجيه المدير من أجل تنمية قدراتك على التخطيط

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
69.70%	46	نعم
30.30%	20	لا
100%	66	المجموع

من خلال تحليل محتويات الجدول رقم (14) يتضح أن نسبة 69.70% من المبحوثين أجابوا بنعم حول أن المدير يعمل على توجيههم من أجل تنمية قدراتهم على التخطيط ويساهم بشكل كبير في رسم مختلف الأفكار وترتيبها، واختيار الوسائل التعليمية المناسبة وإرشاد المعلم واختيار أفضل الطرق التي من

شأنها المساعدة على بلوغ الأهداف التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها وبالتالي تحقيق أداء المعلم الجيد والرفع من إمكانياتهم للتخطيط.

2-2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية:

الجدول رقم (15): يوضح توزيع المبحوثين وفق توجيه المدير إلى كيفية شرح الدرس بشكل مبسط ومفهوم

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
63.64%	42	نعم
36.36%	24	لا
100%	66	المجموع

بدراسة وتحليل محتويات الجدول رقم (15) يتضح أن نسبة 63.64% من المبحوثين الذين أجابوا بنعم بأن المدير يوجه إلى كيفية شرح الدرس بشكل مبسط ومفهوم، في حين نجد أن 36.36% يرون عكس ذلك.

حيث نستنتج من الجدول أعلاه، أن المدير يوجه إلى كيفية شرح الدرس، بطريقة الشرح هي أسهل طريقة لإيصال المعلومات للتلاميذ لأنها تعتمد على تبسيط الأفكار وترسيخها في أذهانهم مما يحدث تفاعل بين التلميذ والمعلم أثناء تقديم الدرس إضافة إلى تبادل الأفكار والآراء والمناقشات التي تمكنهم من تحسين قدراتهم وفهمهم للمادة الدراسية وتصحيح أخطائهم.

الجدول رقم (16): يوضح توزيع المبحوثين وفق مساعدة المدير في كيفية طرح أسئلة مناسبة لمحتوى الدرس تجلب انتباه التلاميذ

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
56.06%	37	نعم
43.94%	29	لا
100%	66	المجموع

بدراسة وتحليل معطيات الجدول رقم (16) يتضح أن نسبة 56.60% من المبحوثين الذين أجابوا بنعم بأن المدير يساعد في كيفية طرح أسئلة مناسبة لمحتوى الدرس تجلب انتباه التلاميذ، في حين نجد 43.94% يرون عكس ذلك.

ومنه نستنتج أن استخدام الأسئلة أثناء تقديم الدرس تزيد من فاعلية عملية التدريس وتضمن خلق بيئة تعليمية مناسبة فالأسئلة لها أنواعها المختلفة واستخداماتها المتنوعة وتأثيراتها الواضحة على عملية

التدريس، كما أن لإثارة إنتباه التلاميذ وتفاعلهم ومشاركتهم دور حيوي في فهم واستيعاب ما يقدم لهم من معارف ومهارات.

الجدول رقم (17): يوضح توزيع المبحوثين وفق إسهام المدير في اختيار طرق تدريس تتناسب مع قدرات التلاميذ

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
56.06%	37	نعم
43.94%	29	لا
100%	66	المجموع

بدراسة وتحليل معطيات الجدول رقم (17) اتضح أن نسبة 56.06% من المبحوثين الذين أجابوا بنعم بأن المدير يساهم في اختيار طرق تدريس تتناسب مع قدرات التلاميذ، في حين نجد 43.94% يرون عكس ذلك.

ومنه نستنتج أن الطريقة التي يستعملها المعلم أثناء إلقاء الدرس دور هام في إستفادة التلاميذ ن كل عنصر من عناصر الدرس فيجب على المعلم أن يعرف مميزات وعيوب كل طريقة وأن يختار ما يناسب طبيعة الموضوع والمرحلة العمرية للتلاميذ وأيضا يراعي القدرات والإستعدادات الخاصة بكل تلميذ، ولضمان نجاح العملية التعليمية يجب أن يتعامل المعلم مع التلاميذ بالطريقة التي تتناسب مع خصائصه. **الجدول رقم (18):** يوضح توزيع المبحوثين وفق تشجيع المدير على الإلتزام بمواعيد الدخول والخروج من الصف

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
98.48%	65	نعم
1.52%	1	لا
100%	66	المجموع

بدراسة وتحليل معطيات الجدول رقم (18) نجد أن نسبة الأكثر تمثيلا هي 98.48% أجابت بنعم، في حين ما يعادل النسبة 1.52% أجابت بلا.

حيث نستنتج من الجدول أعلاه أن المدير يشجع على الإلتزام بمواعيد الدخول والخروج من الصف لأن تحديد أوقات الدخول والخروج من المؤسسة يعتبر من أهم الأساليب لحفظ النظام وتعويد المعلمين على كيفية تنظيم وقتهم والوصول في الوقت المحدد لاكتسابهم السلوك المنضبط الذي يشمل كل مجالات حياته المستقبلية.

الجدول رقم (19): يوضح توزيع المبحوثين وفق مساعدة المدير على كيفية تفعيل الأعمال الجماعية التي يقوم بها التلاميذ

الحالة		النسبة المئوية	التكرار	العينة	الاحتمالات
النسبة المئوية	التكرار				
%7.58	5	%69.70	46	نعم	
%15.15	10				
%19.70	13				
%27.27	18				
%69.70	46				
		%30.30	20	لا	
		%100	66	المجموع	

بدراسة وتحليل محتويات الجدول رقم (19) اتضح أن نسبة 69.70% من المبحوثين أجابوا بنعم حول أن المدير يساعد في كيفية تفعيل الأعمال الجماعية التي يقوم بها التلاميذ، في حين توزعت إجاباتهم كالتالي: 27.27% أجابوا أن ذلك يؤدي إلى تحسين مهارات التلاميذ، 19.70% أجابوا بأن ذلك يؤدي إلى رفع مستوى التلاميذ ثم تليها نسبة 15.15% أجابوا بأن ذلك يؤدي إلى تحديد نقاط الضعف ثم أقل نسبة بـ 7.58% بأن ذلك يؤدي إلى متابعتهم.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا أن المدير لا يساعد على كيفية تفعيل الأعمال الجماعية التي يقوم بها التلاميذ حيث قدرت نسبتهم بـ 30.30%.

ومنه نستج أن المدير يساعد في كيفية تفعيل الأعمال الجماعية وذلك قصد التعرف على مستوى كل تلميذ بحيث أن هذه الأعمال تؤدي إلى إثارة التفاعل الصفي من خلال تبادل الأفكار والمعلومات بين التلاميذ وتحسين مهارات الإتصال ورفع مستوى التحصيل الدراسي.

الجدول رقم (20): يوضح توزيع المبحوثين وفق توجيه المدير إلى ضرورة مشاركة التلاميذ في النقاش عند إلقاء الدرس

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
74.24%	49	نعم
25.76%	17	لا
100%	66	المجموع

بدراسة وتحليل معطيات الجدول رقم (20) اتضح أن نسبة 74.24% من المبحوثين الذين أجابوا بنعم بأن المدير يوجه إلى ضرورة مشاركة التلاميذ في النقاش عند إلقاء الدرس، في حين نجد أن 25.76% يرون عكس ذلك.

ومنه نستنتج أن مشاركة التلاميذ في النقاش تساهم في زيادة رغبتهم داخل الصف بحيث أن إعطاء المعلم الفرص للتلاميذ على المشاركة تزيد لديهم القدرة على إستيعاب الدروس ومحاولة فهمها والرغبة في الدراسة والحصول على المراتب الأولى إضافة إلى التعبير عن قدراتهم الدراسية وتفجير طاقاتهم الكامنة وذلك عن طريق التحفيز والترغيب وتحسين أدائهم التعليمي، فطريقة المناقشة تساعد على اكتساب مهارات وخبرات تؤدي إلى خلق جو إيجابي داخل الصف.

الجدول رقم (21): يوضح توزيع المبحوثين وفق مساعدة المدير في كيفية ربط محتوى الدرس بالأهداف المسطرة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
72.73%	48	نعم
27.27%	18	لا
100%	66	المجموع

بدراسة وتحليل معطيات الجدول رقم (21) اتضح أن نسبة 72.73% من المبحوثين الذين أجابوا بنعم بأن المدير يساعد في كيفية ربط محتوى الدرس بالأهداف المسطرة، في حين نجد 27.27% يرون عكس ذلك.

ومنه نستنتج أن المدير يساعد في كيفية ربط محتوى الدرس بالأهداف المسطرة وذلك من خلال أن المعلم والتلاميذ هم أعضاء في المجتمع يؤثر فيه ويتأثرون به، فعلى المدير والمعلم أن يرشدوا التلاميذ من خلال ربط ما يدرسونه من موضوعات منهجية بما يجري في الواقع وبذلك يشعر التلميذ بأن ما يتعلمه له فائدة في حياته وفي مجتمعه.

يمكن تفسير هذه النتيجة بالعودة إلى الجانب النظري لأن هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية التي يجب توفرها أثناء تنفيذ الدرس وخاصة إذا كان المعلم ينظر إلى الموقف التدريسي باعتباره خبرة مخططة ومنظمة في إطار أهداف معينة، تحتوي على العديد من جوانب التعلم ويعد المعلم محور العملية التعليمية فهو الذي يستطيع أن يوجه التعليم إلى المسار المناسب الذي يؤدي إلى بلوغ التلميذ أهداف هذا الموقف.

الجدول رقم (22): يوضح توزيع المبحوثين وفق إرشاد المدير إلى كيفية صياغة الأسئلة المناسبة لمحتوى الدرس

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
37.88%	25	نعم
62.12%	41	لا
100%	66	المجموع

بدراسة وتحليل معطيات الجدول رقم (22) اتضح أن نسبة 62.12% من المبحوثين أجابوا بلا بأن المدير يرشد إلى كيفية صياغة الأسئلة المناسبة لمحتوى الدرس، في حين نجد 37.88% يرون عكس ذلك.

ومنه نستنتج أن المدير لا علاقة له بصياغة الأسئلة المتعلقة بالدرس بل المعلم لأنه المنفذ الرئيسي للمنهج الدراسي الدراسي والموجه والمرشد والقائد للتلاميذ في عمليات التعليم والتعلم وهو القائم على متابعة تحصيل التلاميذ ومحاولة تحسينه وتطويره، فصياغة الأسئلة من المهارات التي ينبغي أن يتقنها المعلم لأن لها دور مهم وفعال في العملية التعليمية فعليها يعتمد التواصل الصفي بين المعلم وتلاميذه، كما أنها الوسيلة التي تمكن المعلم من تقدير نمو التلاميذ وتشخيصه والتأكد من تحقق الأهداف الموضوعية.

الجدول رقم (23): يوضح توزيع المبحوثين وفق مساعدة المدير في معالجة المشاكل الصفية

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
81.82%	54	نعم
18.18%	12	لا
100%	66	المجموع

بدراسة وتحليل معطيات الجدول رقم (23) نجد أن النسبة الأكثر تمثيلاً 81.82% أجابت بنعم والتي ترى أن المدير يساعد في معالجة المشاكل الصفية، في حين ما يعادل نسبة 18.18% أجابت بلا والتي ترى عكس ذلك.

ومنه نستنتج أن المدير يعمل جاهداً على حل تلك المشاكل بحيث أن للإدارة المدرسية والمعلم إهتمام كبير على معرفة المشكلات التي يواجهها التلاميذ في مختلف النواحي حيث يعتبر التلميذ محور العملية التعليمية، وهذا يدل على أن للإدارة مدرسية دور بارز في حل المشاكل بكل الطرق والوسائل البيداغوجية المتوفرة وهذا يدل على روح التعاون والتكافل بين الطرفين من أجل إيجاد حلول مناسبة مما يعمل على تقييم أداء المعلم.

2-3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة:

الجدول رقم (24): يوضح توزيع المبحوثين وفق معاقبة المدير للتلاميذ عند الغياب المتكرر من الحصة الدراسية

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
57.58%	38	نعم
42.42%	28	لا
100%	66	المجموع

بدراسة وتحليل معطيات الجدول رقم (24) اتضح أن المدير يعاقب التلاميذ عند الغياب المتكرر من الحصة الدراسية، في حين نجد 42.42% يرون عكس ذلك.

ومنه نستنتج أن المدير يعاقب التلاميذ عند الغياب إذ أن من وظائف الإدارة المدرسية مراقبة حضور وغياب التلاميذ ومعاقتهم لذلك وإخضاعهم للإجراءات اللازمة قصد مساعدتهم على الإلتزام اليومي للحصة الدراسية حتى لا يتخلف عليهم تسلسل الحصص الدراسية مما يحدث نقص في إستيعاب الدروس وهذا يؤدي إلى نقص دافعيتهم للتعلم خاصة وأن بعض الدروس مرتبطة ببعضها البعض.

الجدول رقم (25): يوضح توزيع المبحوثين وفق تحفيز وتدعيم التلاميذ ذوي التحصيل الجيد

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
87.88%	58	نعم
12.12%	8	لا
100%	66	المجموع

بدراسة وتحليل معطيات الجدول رقم (25) يتضح أن نسبة 87.88% من المبحوثين الذين أجابوا بنعم بأن المدير يقوم بتحفيز وتدعيم التلاميذ ذوي التحصيل الجيد في حين نجد 12.12% يرون عكس ذلك وهي تمثل نسبة ضعيفة.

ومنه نستنتج أن المدير يقدم تشجيعات للتلاميذ الأوائل من أجل تحفيزهم لبذل المزيد من الجهد وتحقيق النجاح، فالتحفيز سواء كان ماديا أو معنويا فهو يعتبر من أهم المرتكزات في العملية التعليمية والتربوية والتي تقود إلى التفوق وزيادة الرغبة التلاميذ ودفعهم إلى تقديم كل ما هو أفضل، فالتحفيز يدفع بالتلميذ إلى المثابرة والإجتهاد إضافة إلى السعي بشكل أكبر للحصول على علامات متقدمة وهذا يعتبر دافعا للآخرين للإقتداء بهم.

الجدول رقم (26): يوضح توزيع المبحوثين وفق مساعدة المدير على اختيار الطريقة المناسبة لتقويم نشاط التلميذ داخل الصف

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
50%	33	نعم
50%	33	لا
100%	66	المجموع

بدراسة وتحليل معطيات الجدول رقم (26) يتضح أن النسب متساوية وهي 50% لمن أجابوا بأن المدير يساعد على اختيار الطريقة المناسبة لتقويم نشاط التلميذ داخل الصف و50% لمن يرون عكس ذلك.

ومنه نستنتج أن التقويم عملية مستمرة يمارسها المعلم بشكل يومي من خلال الأسئلة والأنشطة ويستمر ليشمل الإختبارات وله أساليب وادوات ولكل أداة مميزات وعيوب وقواعد لاستخدامه وتنوع هذه الأدوات يمكن المعلم من معرفة جوانب النقص واكتشاف مواطن القوة لكل تلميذ مع تدارك ذلك من خلال حصص الدعم التربوي قصد رفع مردودهم التربوي وتطوير قدراتهم.

الجدول رقم (27): يوضح توزيع المبحوثين وفق الطريقة المقترحة لتقويم نشاط التلميذ

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
%30.30	20	المشاركة في القسم
%7.58	5	البطاقة التركيبية
%37.88	25	الواجبات
%24.24	16	المشاريع
%100	66	المجموع

بدراسة وتحليل معطيات الجدول رقم (27) الذي يوضح أن نسبة 37.88% من المبحوثين أجابوا بأن الطريقة التي يقترحها المدير لتقويم نشاط التلميذ هي الواجبات أما نسبة 30.30% فأجابوا بالمشاركة في القسم ثم تليها المشاريع بنسبة 24.24% وأقل نسبة للبطاقة التركيبية 7.58%. ومنه نستنتج أن المدير يعمل على اقتراح طريقة التقويم التي تتناسب مع قدرات التلاميذ والتي تسمح للمعلم بالتعرف على مستوى تحصيل المتعلمين، حيث أن طرق التقويم تعمل على توفير المعلومات للمعلم حول استعدادات متعلمين بشكل واضح ودقيق، وهو ما يساعد المعلم على معرفة مدى نجاح أو الإخفاق في تحقيق الأهداف العامة التي تتضمن التدريب وتحديد نقاط الضعف والقوة فيه مما يسمح له بتحسين الأداء الصفي داخل القسم.

الجدول رقم (28): يوضح توزيع المبحوثين وفق تحديد المدير لأساليب التقويم داخل الصف

الحالة		النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
النسبة المئوية	التكرار			
%12.12	8	%54.55	36	نعم
%16.67	11			
%25.76	17			
%54.55	36			
		%45.45	30	لا
		%100	66	المجموع

بدراسة وتحليل معطيات الجدول رقم (28) الذي يوضح أن نسبة 54.55% من المبحوثين أجابوا بنعم للمدير دور في تحديد أساليب التقويم داخل الصف، وقد توزعت إجاباتهم كالتالي، ملاحظة أداء التلاميذ 25.76%، وملاحظة الواجبات المنزلية ب، 16.67% والمناقشة الصفية ب، 12.12%. ومنه نستنتج أن المدير يعمل على تحديد مختلف الأساليب المناسبة والصحيحة التي تعتبر مصدر هام للحصول على معلومات تتعلق بتحصيل الدراسي للتلاميذ من جهة والتي تتناسب مع قدرات ومهارات التلاميذ من جهة أخرى وهذا ما يساعد المعلم على تشكيل رؤية واضحة وواسعة المدى حول الصف الدراسي وتقويم مستوى التلاميذ حتى يتعرف المعلم على نتائج تعليمه.

الجدول رقم (29): يوضح توزيع المبحوثين وفق تشجيع المدير على استخدام أنواع التقويم المختلفة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
74.24%	49	نعم
25.76%	17	لا
100%	66	المجموع

بدراسة وتحليل معطيات الجدول رقم (29) يتضح أن نسبة 74.24% من المبحوثين أجابوا بنعم حول أن المدير يشجع على استخدام أنواع التقويم المختلفة.

ومنه نستنتج أن المدير يشجع على استخدام أنواع التقويم المختلفة وذلك راجع لاختلاف التلاميذ من حيث القدرات ووجود الفروق الفردية تستدعي من المعلم التنوع في استخدام أنواع مختلفة للتقويم إضافة إلى وجود إختلاف في وقت القيام بالتقويم والأهداف، ما يستدعي إختلاف في الأنواع واختيار التقويم المناسب الذي يساعد المعلم على التعرف على معلومات ومعارف التلميذ ومقارنة نتائج التحصيل بالأهداف التعليمية، حيث في حالة وجود مشاكل في عملية التعلم يدفع المعلم للتطوير من أدائه داخل الصف وتحسين قدراته.

الجدول رقم (30): يوضح توزيع المبحوثين وفق تذكير المدير بأهمية الموازنة بين التقويم والأهداف

التعليمية

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
78.79%	52	نعم
21.21%	14	لا
100%	66	المجموع

بدراسة وتحليل معطيات الجدول رقم (30) يتضح أن نسبة 78.79% من المبحوثين أجابوا بأن المدير يذكر بأهمية الموازنة بين التقويم والأهداف التعليمية. ومنه نستنتج أن التقويم يتمشى مع الأهداف التعليمية، بحيث يهدف إلى معرفة مدى النجاح والإخفاق والتأكد من أن طريقة تدريس المعلم تتطابق مع تحقيق الأهداف التعليمية مما يساعد المعلم على تحقيق الأداء الصفي الجيد ويمكنه من تحقيق الأهداف التربوية وتطوير مهاراته التقويمية بحيث تساعد على نجاح العملية التعليمية داخل المؤسسة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة محمد أبو دجاجة إبراهيم باشا التي بينت أن للمدير دور في التذكير بأهمية الموازنة بين التقويم والأهداف التعليمية من خلال تطوير المناهج وتطوير مهاراته التقويمية وبالتالي تساعد على نجاح العملية التعليمية.

الجدول رقم (31): يوضح توزيع المبحوثين وفق توجيه المدير لتقويم التغذية الراجعة للتلميذ

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
71.21%	47	نعم
28.79%	19	لا
100%	66	المجموع

بدراسة وتحليل معطيات الجدول رقم (31) يتضح أن نسبة 71.21% من المبحوثين أجابوا بنعم أي أن المدير يوجه لتقويم التغذية الراجعة لتلاميذ. ومنه نستنتج أن المدير يوجه من أجل تقويم التغذية الراجعة للتلاميذ من خلال تقويم وتقييم مختلف المعلومات الراجعة من التلاميذ، والتي يكتسبها أثناء الدرس سواء كان ذلك شفويا أو كتابيا ومعرفة المعلم على مدى استقبال التلاميذ لها وفهمها من خلال مقارنة نتائج التحصيل للتلاميذ وإعطاء صورة واضحة للمعلم عن قدرات التلاميذ مما يساعده على الكشف عن المشاكل التي يواجهها والعمل على حلها.

الجدول رقم (32): يوضح اقتراحات المبحوثين لتحسين الأداء التربوي للمعلم

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
30.30%	20	توفير الوسائل البيداغوجية
18.18%	12	التكوين البيداغوجي الجيد
16.67%	11	التحقق من مستوى المناهج
13.64%	09	الإهتمام ببيئة المدرسة
12.12%	08	تقليص الحجم الساعي
9.09%	06	التحضير الجيد للدرس
100%	66	المجموع

بدراسة وتحليل معطيات الجدول رقم (32) يتبين أن نسبة 30.30% اقترحوا توفير الوسائل التعليمية لتحسين الأداء التربوي للمعلم، تليها نسبة 18.18% اقترحوا التكوين البيداغوجي الجيد، ثم تليها التحقق من مستوى المناهج بـ 16.17% ثم تليها بنسب متفاوتة كل من الاهتمام بالبيئة المدرسية وتقليل الحجم الساعي والتحضير الجيد للدرس، ويرجع ذلك إلى توفير الوسائل التعليمية من أجهزة ومواد وأدوات يستخدمها المعلم تعمل على رفع الأداء التربوي وتحسين عملية التعليم، بحيث تساعد المعلم بإثراء عملية التعليم بمصادر متكاملة ومتنوعة بحيث تجعل التعلم أكثر سرعة وتكيف مما يضمن تحقيق الفعالية والأداء التعليمي الجيد بغرض الوصول إلى الأهداف التعليمية.

ثالثاً - مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

3-1 - مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى:

والتي مفادها "يساهم المدير في زيادة فاعلية المعلمين للتخطيط للدرس"

ومن خلال تحليل النسب المحصل عليها من تحليل بيانات الجداول وهي كالتالي:

- فيما يخص الجدول رقم (06) تبين أن نسبة 51.52% من المبحوثين يرون أن المدير يساعد في اختيار أنشطة تتماشى مع المنهاج الدراسي وذلك من خلال زيادة فاعلية التعلم وتنظيم الوقت.
- أما في الجدول رقم (07) فقد تبين أن نسبة 78.79% من المبحوثين يرون بأن المدير يقوم بمراقبة تحضير عملية الدروس داخل الصف وذلك من خلال تحديد طرق التدريس المناسبة وتحديد الوسائل التعليمية.

- بالنسبة للجدول رقم (08) تبين أن نسبة 59.09% من المبحوثين يرون أن المدير يراعي في توجيهاته لإعداد الدروس خطط مرنة، بحيث تكون هذه الخطط هي دليل المعلم لإدارة الدرس بحيث لا تكون جامدة وعاجزة عن مواجهة التغيرات في العملية التعليمية.
- بالنسبة للجدول رقم (09) تبين أن نسبة 78.79% من المبحوثين يرون أن المدير يراعي الحاجات التربوية الخاصة للتلاميذ أثناء الإعداد للدرس، حيث يساهم ذلك في اختيار طرق وتقنيات ووسائل تتناسب مع الحاجات التربوية لتلاميذ مما يتيح للمعلم بإعداد الدرس بأريحية.
- في الجدول رقم (10) تبين أن نسبة 59.09% من المبحوثين يرون أن المدير يساعد في تحليل المقررات الدراسية للتمكن من إعداد الخطة اللازمة، وذلك بإحصاء ما يتضمنه من معارف وقيم ومهارات وتنظيمها وهذا ما يساعد المعلم على فهم مختلف الجوانب.
- فيما يخص الجدول رقم (11) تبين أن نسبة 78.79% من المبحوثين يرون أن المدير يبين كيفية التغلب على المواقف الطارئة في الحصة وذلك من خلال وضع استراتيجيات تساعد على رصد مختلف الصعوبات التي تواجه المعلم.
- في الجدول رقم (12) تبين أن نسبة 74.24% من المبحوثين يرون بأن المدير يساعد في وضع خطط علاجية للتلاميذ من خلال معرفة كيفية التعامل مع الفروق الفردية للتلاميذ وكيفية التعامل مع التلاميذ اجتماعياً.
- فيما يخص الجدول رقم (13) تبين أن نسبة 59.09% من المبحوثين يرون أن المدير يوجه نحو الخطط والاستراتيجيات التدريسية التي تساعد على تحقيق أهداف الدرس، أي أن المدير يساهم بشكل متوسط في توجيهه نحو الخطط والاستراتيجيات التي تساعد على تحقيق أهداف الدرس، وأن المعلم داخل المدرسة لا يعتمد على توجيه المدير فقط إنما يقوم بالإعتماد على نفسه وقدراته الخاصة في وضع الخطط والاستراتيجيات التي تتناسب مع تحقيق أهداف الدرس.
- وفي الجدول رقم (14) فقد تبين أن نسبة 69.70% من المبحوثين يرون بأن المدير يعمل على التوجيه من أجل تنمية القدرة على التخطيط أي أن للمدير دور هام في عملية التخطيط إذ يساهم بشكل كبير في رسم مختلف الأفكار وترتيبها واختيار الوسائل التعليمية المناسبة.

3-2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

- والتي مفادها " يساهم المدير في الإرتقاء بمستوى أداء المعلم للقيام بتنفيذ الدرس " ومن خلال تحليل النسب المحصل عليها من تحليل بيانات الجداول وهي كالتالي:
- فيما يخص الجدول رقم (15) تبين أن نسبة 63.64% من المبحوثين يرون أن المدير يوجه إلى كيفية شرح الدرس بشكل مبسط ومفهوم حيث أن طريقة الشرح هي أسهل طريقة لإيصال المعلومات للتلاميذ لأنها تعتمد على تبسيط الأفكار وترسيخها في أذهانهم.

- أما في الجدول رقم (16) فقد تبين أن نسبة 56.06% من المبحوثين يرون أن المدير يساعد في كيفية طرح الأسئلة مناسبة لمحتوى الدرس تجلب انتباه التلاميذ ومنه فاستخدام الأسئلة أثناء التقديم يزيد من فاعلية عملية التدريس وتضمن خلق بيئة تعليمية مناسبة.
- بالنسبة للجدول رقم (17) تبين أن نسبة 56.06% من المبحوثين يرون أن المدير يساهم في اختيار طرق تدريس تتناسب مع قدرات التلاميذ، بحيث أن الطريقة التي يستعملها المعلم أثناء إلقاءه الدرس دور هام في إستفادة التلاميذ من كل عنصر من عناصر الدرس.
- أما بالنسبة للجدول رقم (18) تبين أن نسبة 98.48% من المبحوثين يرون أن المدير يشجع على الإلتزام بمواعيد الدخول والخروج من الصف، لأن تحديد أوقات الدخول والخروج من المؤسسة يعتبر من أهم الأساليب لحفظ النظام وتعويد المعلمين على كيفية تنظيم وقتهم.
- أما بالنسبة للجدول رقم (19) تبين أن نسبة 69.70% من المبحوثين يرون أن المدير يساعد على كيفية تفعيل الأعمال الجماعية التي يقوم بها التلاميذ وذلك من خلال تحسين مهارات التلاميذ ورفع مستواهم.
- في حين نجد الجدول رقم (20) يبين أن نسبة 74.24% من المبحوثين أقرروا بأن المدير يوجه إلى ضرورة مشاركة التلاميذ في النقاش عند إلقاء الدرس، فمشاركة التلاميذ في النقاش تساهم في زيادة رغبتهم داخل الصف بحيث أن إعطاء المعلم الفرص للتلاميذ على المشاركة تزيد لديهم القدرة على استيعاب الدروس ومحاولة فهمها والرغبة في الدراسة والحصول على المراتب الأولى .
- أما الجدول رقم (21) فقد تبين أن نسبة 72.73% من المبحوثين أقرروا بأن المدير يساعد في كيفية ربط محتوى الدرس بالأهداف المسطرة وذلك من خلال أن المعلم والتلاميذ هم أعضاء في المجتمع يؤثر فيه ويتأثرون به.
- في حين الجدول رقم (22) يبين أن نسبة 62.12% من المبحوثين صرحوا بأن المدير لا علاقة له بصياغة الأسئلة المتعلقة بالدرس بل المعلم لأنه المنفذ الرئيسي للمنهاج الدراسي والموجه والمرشد والقائد للتلاميذ في عمليات التعليم والتعلم وهو القائم على متابعة تحصيل التلاميذ ومحاولة تحسينه وتطويره.
- أما الجدول رقم (23) فقد تبين أن نسبة 81.82% من المبحوثين أقرروا بأن المدير يساعد في معالجة المشاكل الصفية بحيث أن المدير يعمل جاهدا على حل تلك المشاكل بحيث أن الإدارة المدرسية والمعلم اهتمام كبير على معرفة المشكلات التي يواجهها التلاميذ في مختلف النواحي حيث يعتبر التلميذ محور العملية التعليمية.

أي أن للمدير دور في عملية تنفيذ الدرس وذلك من خلال إثارة اهتمام التلاميذ موضوع الدرس وربطه بحياته وبيئته وبالخبرات السابقة، وذلك عن طريق استخدام أساليب وأنشطة تعليمية مختلفة وادوات ووسائل تعليمية بشكل جيد وفي الوقت المناسب.

3-3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة:

بالنظر إلى معطيات الجداول الإحصائية المتعلقة بالفرضية الثالثة التي كان مفادها " يساهم المدير في تنمية مهارة التقويم لتحسين الأداء الصفي للمعلم، يتضح من خلال إجابات المبحوثين على محور الإستبيان الثالث والمتعلق بتلك الفرضية وبعض النسب التي تم التوصل إليها ما يلي:

- فيما يخص الجدول رقم (24) فقد تبين أن نسبة 57.58% من المبحوثين يرون بأن المدير يقوم بمعاينة التلاميذ عند الغياب المتكرر من الحصة الدراسية إذا أن من وظائف المدير مراقبة حضور وغياب التلاميذ ومعاقتهم لذلك وإخضاعهم للإجراءات اللازمة قصد مساعدتهم على الإلتزام اليومي حتى لا يتخلف عليهم تسلسل الحصص الدراسية.
- وبخصوص الجدول رقم (25) فقد تبين أن نسبة 87.88% من المبحوثين يرون بأن المدير يقوم بتحفيز وتدعيم التلاميذ ذوي التحصيل الجيد وذلك من خلال تقديم تشجيعات للتلاميذ الأوائل من أجل تحفيزهم لبدل المزيد من الجهد وتحقيق النجاح.
- أما في الجدول رقم (26) فقد تبين أن نسبة 50% من المبحوثين يرون بأن المدير يساعد على اختيار الطريقة المناسبة لتقويم نشاط تلميذ داخل الصف وذلك من أجل تقويم نشاط التلميذ وهذا ليتمكن من معرفة جوانب النقص ومواطن القوة لكل تلميذ مع إدراك ذلك من خلال حصص الدعم التربوي.
- ومن الجدول رقم (27) تبين أن نسبة 37.88% من المبحوثين يرون أن الطريقة التي يقترحها المدير لتقويم نشاط التلميذ هي الواجبات والمشاركة في القسم والمشاريع.
- وبالنسبة للجدول رقم (28) فقد تبين أن نسبة 54.55% من المبحوثين يرون بأن للمدير دور في تحديد أساليب التقويم داخل الصف وذلك من خلال ملاحظة أداء التلاميذ وملاحظة الواجبات المنزلية متابعتها.
- أما الجدول رقم (29) فقد تبين أن نسبة 74.54% من المبحوثين يرون أن المدير يشجع على استخدام أنواع التقويم المختلفة وذلك من خلال تحديد مواطن القصور في العملية التعليمية للمعلم من أجل علاجها والرفع من المستوى التعليمي.
- في حين الجدول رقم (30) بين أن نسبة 78.79% من المبحوثين يؤكدون بأن المدير يذكر بأهمية الموازنة بين التقويم والأهداف التعليمية أي أن التقويم يتمشى مع الأهداف التعليمية،

بحيث يهدف إلى معرفة مدى النجاح والإخفاق والتأكد من طريقة تدريس المعلم تتطلب مع تحقيق الأهداف التعليمية.

- من خلال الجدول رقم 31 فقد تبين أن نسبة 71.21% من المبحوثين يرون بأن المدير يوجه لتقويم التغذية الراجعة لتلاميذ من خلال تقييم مختلف المعلومات الراجعة من التلاميذ التي يكتسبها أثناء الدرس.

- أما الجدول رقم (32) فقد بين أن نسبة 30.30% من المبحوثين اقترحوا تحسين الأداء التربوي للمعلم توفير من الوسائل البيداغوجية من أجهزة ومواد وادوات يستخدمها المعلم تعمل على رفع الأداء التربوي وتحسين عملية التعليم وذلك من أجل تحسين العمية التعليمية بتوفير المواد والأدوات التي يستخدمها المعلم.

رابعا- مناقشة الفرضية العامة:

من أجل تأكيد أو نفي الفرضية العامة التي كان مفادها: " دور الإدارة المدرسية في تحسين الأداء التربوي للمعلم لا بد من الاستدلال عن طريق اختبار الفرضيات الفرعية ثم الانتقال إلى التعميم عبر الفرضية العامة، وهو ما قمنا به عند مناقشتنا للنتائج في ضوء الفرضيات الفرعية، حيث خلصنا إلى وجود ثلاث (3) فرضيات فرعية كان الهدف منها هو استخراج مؤشرات كل فرضية متعلقة بالمتغير المستقل وربطها بالمتغير التابع، من أجل البحث والتقصي الميداني عن طبيعة العلاقة بين المؤشرات، وعليه بناء على تحقيق الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها أن للمدير دور في زيادة فاعلية المعلمين للتخطيط للدرس، وتحقيق الفرضية الثانية والتي مفادها " أن المدير يساهم في الإرتقاء بمستوى أداء المعلمين للقيام بتنفيذ الدرس" بالإضافة إلى تحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها " أن المدير يساهم في تنمية مهارة التقويم لتحسين الأداء الصفي للمعلم".

فإننا نستنتج تحقيق الفرضية العامة حيث أن للإدارة المدرسية دور في تحسين الأداء التربوي للمعلم.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة بواب رضوان ودراسة هاني بطرس والتي توصلت أن للمدير دور في تحسين الأداء التربوي للمعلم من خلال ما يقوم به من أعمال متنوعة وتهيئة الظروف المناسبة لأداء عمله بنجاح، وذلك بهدف توجيه المعلم لإنتاج أحسن أساليب تدريسية، وتشجيعه على ابتكار طرق جديدة واختلفت هذه الدراسة أيضا مع ما توصلت إليه دراسة منال جفال ودراسة محمد أبو دجاجة إبراهيم باشا التي أظهرت قصورا في أداء المدير لدوره في تحسين أداء المعلم.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بالعودة إلى الجانب النظري، ويمكن القول أنه لتحقيق دور فعال ومميز للمعلم في أدائه التربوي يتطلب تكوينه وإعداده إعداد جيد ومميز قبل وأثناء الخدمة لمواجهة الواقع

التعليمي من جهة والتحديات المستقبلية من جهة أخرى والتي تمكن المعلم من تحقيق أداءه التدريسي الجيد.

خامسا - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

بعد أن تم عرض الدراسات السابقة، والتي تناولت موضوع دور الغدارة المدرسية في تحسين الأداء التربوي للمعلم، إذ لم نعرش على أية دراسة مطابقة، إنما الدراسات السابقة التي استعنا بها هي دراسات مشابهة، وقد تطرقنا إلى مختلف نتائج الدراسة ومقارنتها بالنتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية:

- فدراسة بواب رضوان قد توصلت إلى مجموعة من النتائج تتفق مع دراستنا من خلال تناولها لموضوع "دور الإدارة التعليمية في تحسين أداء معلمي المدارس الابتدائية"، وكذا استخدامها لمنهج المسح الشامل (المسح بالعينة) والتي وظفناها في بحثنا أيضا، بينما نجد أنها اختلفت مع دراستنا من خلال استخدامها للمقابلة والإستمارة والسجلات والوثائق كأداة من أدوات جمع البيانات.

- أما دراسة هاني بطرس فريد عازر فنجد أن هذه الدراسة متشابهة مع دراستنا في كونها تناولت دراسة دور المدير في دعم الأداء الصفي للمعلم في حين الإختلاف يكمن أن الباحث اعتمد على عينة عشوائية في حين دراستنا اعتمدت على المسح الشامل كما أن الباحث اعتمد على الإستبيان في جمع البيانات في حين دراستنا اعتمدت على الإستبيان أيضا كأداة من أدوات جمع البيانات.

- إذا رجعنا إلى دراسة شيرين عدنان اسماعيل حشايسة بعنوان دور الإدارة المدرسية في توفير بيئة مدرسية آمنة في المدارس الحكومية الأساسية فقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتفق مع دراستنا من خلال تناولها لدور الإدارة المدرسية وكذا استخدامها للإستمارة كأداة واحدة من أدوات جمع البيانات والتي وظفناها في بحثنا بينما نجد أنها اختلفت مع دراستنا من خلال استخدامها لعينة طبقية عشوائية.

- أما دراسة منال جفال نجد أن هذه الدراسة متشابهة مع دراستنا في كونها تناولت دور الأداء التربوي للمعلم كما أنها اعتمدت على المنهج الوصفي واستخدمت للإستمارة كأداة واحدة لجمع البيانات، أما الإختلاف فيكمن من خلال العينة.

- فدراسة محمد أو دجاجة إبراهيم باشا بعنوان "دور الإدارة التعليمية في تطوير العمل التعليمي" في كونها تناولت دور الإدارة المدرسية وكذا استخدامها للإستمارة كواحدة من أدوات جمع البيانات بينما نجد أنها اختلفت مع دراستنا من خلال استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي والعينة.

- إذا رجعنا إلى دراسة سهير جاد الله عبد الرحيم فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتفق مع دراستنا من خلال الإستمارة كأداة من أدوات جمع البيانات أما الإختلاف فيكمن في المنهج والعينة.

وبعدما تطرقنا في الجانب النظري إلى طرح الإشكالية ومختلف الأطر النظرية التي تناولت موضوع الدراسة، وبعد قيامنا بعرض النتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها في ضوء فروضها نأتي إلى ما توصلت إليه الدراسات السابقة حول نفس الموضوع الذي تعالجه دراستنا، سوف نحاول مناقشتها من خلال التطرق إلى كل من المنهج، أدوات جمع البيانات، النتائج المتوصل إليها، كل هذا يمكن إيجازه فيما يلي:

1- من حيث المنهج:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي وهذا ما يتوافق مع أغلب الدراسات باستثناء دراسة محمد أبو دجاجة إبراهيم باشا ودراسة سهير جاد الله عبد الرحيم التي اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.

2- من حيث الأدوات:

اعتمدنا في دراستنا على أدوات جمع وتحليل البيانات ميدانيا وقمنا بتحليلها وتفسيرها مستخدمين الإستمارة إذ نجد دراسة هاني بطرس فريد عازر ودراسة شيرين عدنان ودراسة أبو دجاجة إبراهيم باشا ودراسة سهير جاد الله عبد الرحيم الدين استعملوا نفس أدوات جمع البيانات في حين لم تتفق دراستنا مع دراسة بواب رضوان ودراسة منال جفال.

3- من حيث العينة:

أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تشابهت عينة دراستنا الحالية مع دراسة بواب رضوان على اختلاف عينتنا مع الدراسات الأخرى السابقة.

4- من حيث نتائج الدراسة:

إن النتائج المتوصل إليها حول دور الإدارة المدرسية في تحسين الأداء التربوي للمعلم تتفق مع أغلب الدراسات المشابهة حيث توصلت دراسة بواب رضوان ودراسة محمد أبودجاجة إبراهيم باشا ودراسة سهير جاد الله عبد الرحيم إلى أن للإدارة المدرسية دور في تحسين الأداء التربوي للمعلم.

سادسا- النتائج العامة للدراسة:

من خلال البيانات المتحصل عليها عن دور الإدارة المدرسية في تحسين الأداء التربوي للمعلم يمكن القول أن هذه الدراسة قد حققت أهدافها بالكشف عن دور الإدارة المدرسية في تحسين الأداء التربوي للمعلم وعليه توصلنا إلى النتائج التالية:

- للمدير إسهام في زيادة فاعلية المعلم للتخطيط للدرس.
- للمدير إسهام في الإرتقاء بمستوى أداء المعلم للقيام بتنفيذ الدرس
- للمدير إسهام في تنمية مهارة التقويم لتحسين الأداء الصفي للمعلم
- يساعد المدير المعلم في اختيار أنشطة تتماشى مع المنهاج الدراسي
- يوجه المدير المعلم إلى ضرورة مشاركة التلاميذ في النقاش عند إلقاء الدرس داخل الحصة.

- يقوم المدير بتحفيز وتدعيم التلاميذ ذوي التحصيل الجيد

- للمدير دور في تحديد أساليب التقييم داخل الصف

سابعاً- اقتراحات وتوصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي أسفرت عليها المعطيات الميدانية لهذه الدراسة نقترح عدد من التوصيات والإقتراحات في مجال الإدارة المدرسية التي يكون ها مردود فعلي وتطبيقي في الأداء التربوي للمعلم كما يلي:

- الحرص على اختيار طرق تدريس تتناسب مع قدرات التلاميذ

- التخفيف من الإكنتاظ داخل حجرات الدرس

- التحضير الجيد للدرس واختيار أنشطة هادفة تتماشى مع المنهاج

- توفير محيط ملائم للعمل مع توفير الإدارة للوسائل البيداغوجية

- الإختلاط بالأساتذة ذوي خبرة في التدريس

- التكوينات المستمرة والندوات التربوية من أجل رفع المستوى المهني للمعلم

- التقليل من حشو الدروس ومراعاة النمو النفسي والعمرى والعقلي للتلاميذ

- التكوين البيداغوجي للمدير حتى يتمكن من تكوين الأساتذة

- التقليل من الحجم الساعي للدروس وتحسين المنهاج الدراسي

- ضرورة تقديم توجيهات وتوضيحات للمعلمين

- ضرورة وجود علاقة جيدة بين الإدارة المدرسية والمعلمين ليسود جو من الترابط والتلائم.

- منح المعلم الدعم المادي والمعنوي

- تقديم التحفيز والتشجيع للمعلمين معنوياً

- إعطاء الحرية للمعلمين في التعامل مع المتعلمين

معرفة المدير بالمشكلات التي يعاني منها المعلمون، ومحاولة إيجاد الحلول لها.

الختامة

خاتمة

من خلال معالجتنا لموضوع الإدارة المدرسية ودورها بالأداء التربوي للمعلم حاولنا فيه توضيح الدور الموجود بين الإدارة المدرسية وأداء المعلم وذلك بالتطرق إلى الجوانب النظرية والميدانية المتعلقة بهما، ومع استعراضنا لكل هذه الجوانب تبين لنا أهمية موضوع الإدارة المدرسية والأداء التربوي بحيث أن الإدارة المدرسية تعتبر من أهم العناصر انتشارا نظرا لما تتيحه للمدراء من حرية في أداء مهامهم وإحساسهم بأنهم ذو أهمية مما يزيد من تحسن أداء العاملين وذلك من خلال قيام كل فاعل تربوي بدوره الفعال على أكمل وجه، ومن المهام الموكلة للمدير هي الإشراف على المعلمين والعمل على تحسين أدائهم وذلك عن طريق مساعدة المدرسين على اتباع أفضل الأساليب التربوية والاستفادة منها في التدريس واطلاعهم على كل جديد من معارف وعلوم، حيث يقوم بملاحظة وقياس أداء المعلمين من خلال المواقف التعليمية وذلك من أجل التعرف على إمكانيات المعلم وجوانب القوى والضعف لديهم، والعمل على تعزيز جوانب القوى ومعالجة جوانب الضعف، ولهذا يخضع أداء المعلم للتقويم بصفة مستمرة من طرف المسؤولين التربويين، حيث تتطلب عملية التقويم تحسين كفايات المعلم في عدة مجالات كالتخطيط وتنفيذ عملية التدريس والإدارة الصفية، وحسن إختيار طرق التدريس والتنوع في إختيار الأساليب والادوات كما ينبغي ان تتسم بالدقة والموضوعية من اجل الإسهام بفعالية في تطوير الأداء التربوي وتحسينه للوصول بدرجة عالية من الجودة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

المعاجم:

- 1- أحمد حسين اللقاني، علي أحمد الجمل، معجم مصطلحات التربية المعرفة في المناهج وطرق التدريس، عالم الكتب، ط3، القاهرة، 2003.
- 2- جرجس ميشال جرجس، معجم مصطلحات التربية والتعليم، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2005.
- 3- حسن شحاتة، زينب النجار، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المعرية اللبنانية، ط1، القاهرة، 2003.
- 4- فاروق مداس، مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2003.
- 5- مدحت عبد الرزاق الحجازي، معجم مصطلحات رعلم النفس، دار الكتب العلمية، ط1، بيروت، 2012.

الكتب:

- 1- إبراهيم عبد العزيز الدعيلج، مناهج وطرق البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2014.
- 2- أبو عبد الله، ربيع الانشطة المدرسية، الألوكة، ط1، د.ب، 2014.
- 3- إحسان محمد الحسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان.
- 4- أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، مكتبة معارف للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2012.
- 5- أحمد بطاح، الإدارة التربوية، دارالفكر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.
- 6- أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والإتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، ط10، الرياض، 2014.
- 7- إيهاب عيسى المعري، طارق عبد الرؤوف محمد، علم النفس المدرسي، مؤسسة طيبة، ط1، القاهرة، 2014.
- 8- بواب رضوان، النظرية السوسولوجية في التربية (الإعلام، الخمائير، التطبيقات) البدر الساطع للطباعة والنشر، ط1، 2021.
- 9- جودت عزت عطوي، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014.
- 10- جودت عزت عطوي، الإدارة المدرسية الحديثة نفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2012.

- 11- حسن محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية دار صفاء، ط1، عمان، 2013.
- 12- خالد حامد، مدخل إلى علم الاجتماع، دار جسر للنشر والتوزيع، ط3، الجزائر، 2015ز
- 13- شرراش أنيس عبد الخالق، أمل أبو ذياب عبد الخالق، طرائق النشاط في التعليم والتقييم التربوي، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2007.
- 14- زيد سليمان العدوان، أحمد عيسى داود، النظرية البنائية الاجتماعية وتطبيقاتها في التدريس، مركز ديونو لتعليم التفكير، ط1، عمان، 2016.
- 15- الزين خليفة لخضر أبو مبارك الكودة، الإدارة المدرسية (نظريات علمية ووظائف عملية) كتبا، ط1.
- 16- سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2019ز
- 17- سعدية شكري علي عبد الفتاح، الاستراتيجيات الحديثة في تدريس علم النفس، المكتبة العصرية، ط1، المنصورة، 2015ز
- 18- سعيد جاسم الأسدي، محمد حميد المسعودي، هناء عبد الكريم، حسن التميمي، التنمية المهنية القائمة على الكفاءات والكفايات التعليمية (المعلم - المدير - المشرف)، الدار المنهجية، ط1، عمان، 2016.
- 19- سليم إبراهيم الخزرجي، أساليب معاصرة في تدريس العلوم، دار أسامة، ط1، عمان، 2011.
- 20- سليمان حامد، الإدارة التربوية المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2001.
- 21- سميح أبو مغلي وآخرون، علم النفس الاجتماعي، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2014.
- 22- سمير جلوب، الوسائل التعليمية، دار من المحيط إلى الخليج، ط1، عمان، 2017.
- 23- سهيلة محسن كاظم الفتلاوي، الكفايات التدريسية (المفهوم، التدريب، الأداء)، دار الشروق، ط1، عمان، 2003.
- 24- طارق عبد الرحمان البدري، أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2005.
- 25- عادل أبو العز سلامة، سمير عبد سالم الخريسات، وليد عبد الكريم صوافطة غسان يوسف قطيط، طرائق التدريس العامة معالجو تطبيقية معاصرة، دار الثقافة، ط1، عمان، 2009.
- 26- عاطف الصيفي، المعلم واستراتيجيات التعليم الحديث، دار أسامة، ط1، الأردن، 2009.
- 27- عامر فندليحي، إيمان السامرائي، البحث العلمي الكمي والنوعي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
- 28- عايش محمد زيتون، النظرية البنائية واستراتيجيات تدريس العلوم، دار الشروط، ط1، عمان، 2007.

- 29- عبد الرحمان عبد الهاشمي، محسن علي عطية، مقارنة المناهج التربوية في الوطن العربي والعالم، دار الكتاب الجامعي، ط1، الإمارات، 2009.
- 30- عبد العزيز عطا الله المعاينة، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر المعاصر، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2017.
- 31- عبد الله محمد خطايبية، تعليم العلوم للجميع، دار المسيرة، ط1، عمان، 2005.
- 32- عدنان أجمد أبودية، أساليب معاصرة في تدريس الإجتماعيات، دار أسامة، ط1، عمان، 2011.
- 33- عفاف عثمان مصطفى، استراتيجيات التدريس الفعال، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2014.
- 34- علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة تسيرناكوبي، الجزائر، 2006.
- 35- فخري رشيد خضر، طرائق تدريس الدراسات الإجتماعية، دار المسيرة، ط1، عمان، 2006.
- 36- كمال فرحاوي، تصميم المناهج التعليمية، دار الخلدونية، ط1، الجزائر، 2017.
- 37- محسن علي عطية، البحث العلمي في التربية مناهجه، أدواته، وسائله الإحصائية، دار المناهج، د.ط، عمان، 2009.
- 38- محمض حسين العجمي، الإدارة والتخطيط التربوي، دارالمسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
- 39- محمد أحمد فياض، مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
- 40- محمد بن عبد الله آل الناجي، الإدارة التعليمية والمدرسية، مكتبة فهد الوطنية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003.
- 41- محمد حسن العمارة، مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012.
- 42- محمد حميد مهدي المسعودي، مشرق محمد مجول الجبوري، عارف حاتم هادي الجبوري، المناهج وطرائق التدريس في ميزان التدريس، دار الرضوان، ط1، عمان، 2015.
- 43- محمد خالد أبو عزام، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، دار زهدي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2019.
- 44- محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، ط3، صنعاء، 2019.
- 45- محمد عيسى الغيطي، فراس محمد العزة وآخرون، إنتاج زتصميم الوسائل التعليمية، دار عالم الثقافة، عمان، 2008.
- 46- محمد محمود الحيلة، تصميم وغنتاج الوسائل التعليمية، دار المسيرة، ط1، عمان، 2000.
- 47- محمد محمود الحيلة، مهارات التدريس الصفي، دار المسيرة، ط1، عمان، 2002.
- 48- محمد منير مرسي، البحث التربوي وكيف نفهمه، دار علا للكتاب، القاهرة، 1996.

- 49- مركز نون للتأليف والترجمة، التدريس، طرق واستراتيجيات، جمعية المعارف الإسلامية الثقافية، ط1، بيروت، 2011.
- 50- نواف أحمد سمارة، الطرائق والأساليب ودور الوسائل التعليمية في تدريس العلوم، مركز يزيد للنشر، ط1، الأردن، 2005.
- 51- هلال محمد علي السفيناني، طرائق التدريس العامة، كلية التربية ومركز التعلم عن بعد، ط1، اليمن، 2022.
- 52- واصل جميل حسين المومني، الإدارة المدرسية الفعالة، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2017.

المجلات:

- 1- آلاء محمد فدعوس الرواد، دور الإدارة المدرسية في تعزيز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بين الإدارة والمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم في قسبة صقعان، مجلة طبنة للدراسات العلمية والأكاديمية، العدد01، الجامعة الأردنية، الأردن.
- 2- جمعة صالح يحي بركة، الإدارة المدرسية، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، العدد2، المجلد1، جامعة محمد الخامس، المغرب، جوان2013.
- 3- الحاج قدوري، بوحفص بن كرينة، اتجاهات معلمي المرحلة الابتدائية نحو التكوين أثناء الخدمة، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد07، العدد29، جامعة الأغواط، مارس2018.
- 4- حسين باشوية، خولة قشاو، رؤية تحليلية للكفايات الإدارية المعرفية والأدائية اللازمة لمدير المدرسة الجودة والتميز في ضوء فلسفة التمكين الإداري، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2020.
- 5- حليلة السعدية بزيو، محمد رضا بلمختار، مساهمة الأداء التربوي للأستاذ في الأمن اللغوي بالتعليم الثانوي من منظور سوسولوجي، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد20، العدد02، جامعة البلدة، 2020.
- 6- حنان مالكي وأحلام مرابط، الإدارة المدرسية بين التقليد والحداثة (المدير نموذجا)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد10، جامعة بسكرة وجامعة ورقلة، الجزائر، مارس2013.
- 7- دحماني مامة، مهارة التدريس بين الممارسة والكفاءة الطور الابتدائي انموذجا، مجلو رفوف، العدد07، جامعة أحمد دراية، أدرار، سبتمبر، 2015.
- 8- رشيد زوزو ونور الدين جعلاب، مهام مدير المدرسة الابتدائية بين متطلبات الإدارة ومتطلبات القيادة، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد26، جامعة بسكرة، الجزائر، مارس2018.
- 9- زهراء صائب أحمد، نجلاء خيضر حسان، الاتصال الثقافي ودوره في الأداء التربوي التدريسي، مجلة الآداب، ملحق العدد140 (آذار)، كلية الفنون الجميلية، جامعة بغداد، 2022.

- 10- زهير دباب، المعلم في ظل التعليم الرقمي بين الدور ومتطلبات التكوين، مجلة المجتمع والرياضة، العدد2، المجلد1، جامعة الشهيد حمه لخضر، الجزائر، ديسمبر2018.
- 11- سالمى خديجة، خصائص المعلم ودوره في العملية التعليمية، مجلة الفكر المتوسطي، العدد01، المجلد11، 2022.
- 12- سهير جاد الله عبد الرحيم، فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين الأداء التدريسي لمعلمات المرحلة الأساسية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمات أنفسهن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد6، العدد27، الأردن، 30 يونيو 2022.
- 13- شريف محمد عوض وخالد بن سليم العربي، الأنشطة الطلابية وتنمية المسؤولية، الاجتماعية لدى طلاب جامعة حائل "دراسة ميدانية"، مجلة كلية الآداب، العدد60، يناير2017.
- 14- عبد الرحمان برقوق، منال جفال، دور الأداء التربوي للأستاذ في تعزيز الهوية الثقافية للتلميذ، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد22، جامعة بسكرة وتبسة، الجزائر، مارس2017.
- 15- عبد القادر قموسي، استراتيجيات التقويم التربوي وأثرها على الحاجي في العملية التعليمية، مجلة الإنسان والمجال، المجلد8، العدد1، بشار، جوان2022.
- 16- عزابي سمية، دور النشاط المدرسي في التحصيل الدراسي، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، المجلد05، العدد01، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2021.
- 17- عويسي خيرة، التقويم المدرسي وأثره على الكفاءة التعليمية لدى معلم الطور المتوسط، مجلة دراسات اجتماعية، مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة، العدد01، جامعة الأغواط، الجزائر، ديسمبر2017.
- 18- غازي ضيف الله رواق، تقويم الأداء التدريسي للمعلمين حديثي التخرج من كليات التربية والمعلمات في سلطنة عمان، مجلة جامعة دمشق، كلية التربية، العدد2، جامعة اليرموك، سوريا، 2005.
- 19- كلثوم جعفر، الإدارة المدرسية ودورها في تحقيق الصحة المدرسية بمدرسة التعليم الإبتدائي، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد01، المجلد8، جامعة تلمسان، 2022.
- 20- نعيمة بونوة، تحريشي عبد الحفيظ، الوسائل التعليمية وأهميتها في تحسين جودة الأداء التربوي، مجلة البدر، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، 2017.
- 21- نور الدين جعلاب، تقييم مستوى أداء المدرسة الإبتدائية في ضوء القيادة الإدارية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد14، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018.
- 22- هلال محمد علي سيف السيفاني، واقع ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، مجلة مركز جزيرة العرب، العدد08، كلية التربية، جامعة حضرموت.

- 23- وليد مونس خلف الله البوات، دور المشرف التربوي في تنمية أداء المعلمين في المدارس الأردنية، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، وزارة التربية والتعليم، المجلد 3، العدد8، الأردن، 2022.
- 24- يمينة بوعابة، دور الإدارة المدرسية في تفعيل أهداف التربية الصحيحة وفقا لحاجيات وميول التلاميذ، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد05، جامعة البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج.

المذكرات:

- 1- أمير محمد المدري، دور الإدارة المدرسية في تعزيز الأمن الفكري لدى طلاب المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في التربية، كلية الدراسات العليا، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، صنعاء، 2017.
- 2- بشيري زين العابدين، الأداء التربوي للأستاذ وأبعاد المقاربة بالكفاءات دراسة ميدانية لأساتذة التعليم المتوسط بمدينة الحلفة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.
- 3- بواب رضوان، دور الإدارة التعليمية في تحسين أداء معلمي المدارس الابتدائية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية، جامعة تاسوست-جيجل، 2008-2009.
- 4- سوفي نعيمة، الاستراتيجيات المعتمدة من طرف الأستاذ داخل الصف ودورها في تنمية القدرة على التحكم في حل المشكلات الرياضية لدى تلاميذ الطور المتوسط، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس التربوي، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- 5- شيرين عدنان إسماعيل حشايقة، دور الإدارة المدرسية في توفير بيئة آمنة في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، جامعة النجاح الوطنية 2016.
- 6- كتفي عزوز، الإتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الآداب واللغات، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008-2009.
- 7- ليندة العابد، التعاون بين الإدارة المدرسية والتلميذ وتأثيره على التحصيل الدراسي، رسالة ماجستير، علم اجتماع التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة.
- 8- محمد أبو دجاجة إبراهيم باشا، دور الإدارة المدرسية في تطوير العمل التعليمي بالمرحلة الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزيرة، 2018.
- 9- محمد إدريس محارب، دور الإدارة المدرسية في التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد في الثانوية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوي، كلية التربية، جامعة الأقصى، 2020.

- 10- محمد بن خاتم بن حامد الحارثي، المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تفعيل مشروع واستراتيجيات التدريس الحديثة، رسالة ماجستير من قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- 11- منال جفال، دور الأداء التربوي للأستاذ في تحقيق الأهداف الاجتماعية للتربية دراسة ميدانية على عينة من تلاميذ متوسطات مدينة تبسة، أطروحة نهاية السنة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاج، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2016-2017.
- 12- هاني بطرس فريد عازر، دور مديري المدارس في دعم الأداء الصفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظة بيت لحم، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة القدس، فلسطين، 2011.
- 13- وليد خالد عبد الحلیم سالم، واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتيا بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها ومعلميها، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2015.

المواقع الإلكترونية:

1- 21:30 A- L28/02/2023 : kenanaonline.com // Https

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

قائمة المحكمين

جامعة جيجل	بواب رضوان
جامعة جيجل	زروق ياسمينة
جامعة جيجل	لمزري جميلة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
استمارة بحث بعنوان



دور الإدارة المدرسية في تحسين الأداء التربوي للمعلم
دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم الإبتدائي ببلدية وجانة - الطاهير-ولاية جيجل-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع التربية

إشراف الأستاذة
د/ ناجي ليلي

من إعداد الطالبتين
• شعباني ابتسام
• كنيوة نسرين

المطلوب: وضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة لإجابته:
إن هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

شكرا لتفهمكم وحسن تعاونكم

الموسم الجامعي 2022-2023

البيانات الشخصية

- الجنس: ذكر أنثى
- السن: أقل من 25 سنة من 25 إلى أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 35 سنة
- من 35 إلى أقل من 40 سنة من 40 سنة فما فوق
- المستوى التعليمي: ليسانس ماجستير دكتوراه
- أخرى تذكر:
- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنة
- من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فما فوق

المحور الأول: دور المدير في زيادة فاعلية المعلمين للتخطيط للدرس

1- يساعدك في اختيار أنشطة تتماشى مع المنهاج الدراسي

نعم لا

• إذا كانت الإجابة بنعم هل يؤدي ذلك إلى:

- تحديد الأهداف - تنظيم المحتوى
- إعداد خطة الدرس - تنظيم الوقت
- زيادة فاعلية التعلم

- أخرى تذكر:

2- يراقب عملية تحضير الدروس داخل الصف الدراسي

نعم لا

• إذا كانت الإجابة بنعم فإن ذلك يؤدي إلى:

- تحديد الأهداف - تنظيم المحتوى
- تحديد طرق التدريس المناسبة - تحديد الوسائل التعليمية

- أخرى تذكر:

3- يراعي المدير في توجيهاته لإعداد الدروس خطة مرنة

دائماً أحياناً أبداً

4- يراعي المدير الحاجات التربوية الخاصة للتلاميذ أثناء إعدادك للدرس

نعم لا

5- هل يساعدك المدير في تحليل المقررات الدراسية للتمكن من إعداد الخطة اللازمة؟

نعم لا

6- يبين لك المدير كيفية التغلب على المواقف الطارئة في الحصّة

نعم لا

7- يساعدك في وضع خطط علاجية للتلاميذ

نعم لا

• إذا كانت الاجابة بنعم تتمثل في:

- كيفية التعامل مع التلاميذ اجتماعيا

- كيفية التعامل مع الفروق الفردية للتلاميذ

8- إلى أي مدى يوجهك المدير نحو الخطط والاستراتيجيات التدريسية التي تساعدك على تحقيق

أهداف الدرس؟

كبير متوسط ضئيل

9- يعمل على توجيهك من أجل تنمية قدراتك على التخطيط

نعم لا

المحور الثاني: يساهم المدير في الإرتقاء بمستوى أداء المعلمين للقيام بتنفيذ الدرس

10- يقوم بتوجيهك إلى كيفية شرح الدرس بشكل مبسط ومفهوم

نعم لا

11- يساعدك في كيفية طرح أسئلة مناسبة لمحتوى الدرس تجلب انتباه التلاميذ

نعم لا

12- يساهم في اختيار طرق تدريس تتناسب مع قدرات التلاميذ

نعم لا

13- يشجعك على الالتزام بمواعيد الدخول والخروج من الصف

نعم لا

14- يساعدك على كيفية تفعيل الأعمال الجماعية التي يقوم بها التلاميذ

نعم لا

• إذا كانت الإجابة بنعم يؤدي ذلك إلى:

- متابعة التلاميذ - رفع مستوى التلاميذ

- تحديد نقاط الضعف - تحسين مهارات التلاميذ

15- يوجهك إلى ضرورة مشاركة التلاميذ في النقاش عند إلقاء الدرس

نعم لا

16- يساعدك في كيفية ربط محتوى الدرس بالأهداف المسطرة

نعم لا

17- هل يرشدك المدير إلى كيفية صياغة الأسئلة المناسبة لمحتوى الدرس؟

نعم لا

18- يساعدك في معالجة المشاكل الصفية؟

نعم لا

المحور الثالث: يساهم المدير في تنمية مهارة التقويم لتحسين الأداء الصفّي للمعلم

19- يقوم بمعاينة التلاميذ عند الغياب المتكرر من الحصة الدراسية

نعم لا

20- يقوم بتحفيز وتدعيم التلاميذ ذوي التحصيل الجيد

نعم لا

21- يساعدك على اختيار الطريقة المناسبة لتقويم نشاط التلميذ داخل الصف

نعم لا

22- ما الطريقة التي يقترحها عليك المدير لتقويم نشاط التلميذ؟

- المشاركة في القسم - الواجبات

- البطاقة التركيبية - المشاريع

- أخرى تذكر:

23- هل للمدير دور في تحديد أساليب التقويم داخل الصف؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بنعم فيما تتمثل:

- المناقشة الصفية - ملاحظة أداء التلميذ

- ملاحظة الواجبات المنزلية ومتابعتها

- أخرى تذكر:

24- يشجعك على استخدام أنواع التقويم المختلفة

نعم لا

25- يذكرك بأهمية الموازنة بين التقويم والأهداف التعليمية

نعم لا

26- يوجهك لتقويم التغذية الراجعة للتلاميذ؟

نعم لا

27- من وجهة نظرك ما هي أهم اقتراحات لتحسين الأداء التربوي للمعلم.

.....
.....

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

تتمحور هذه الدراسة المعنونة بـ "دور الإدارة المدرسية في تحسين الأداء التربوي للمعلم" دراسة ميدانية ببعض مؤسسات التعليم الابتدائي ببلديتي وجانة - الطاهير مع عينة من معلمات ومعلمي التعليم الابتدائي حول معرفة دور الإدارة المدرسية في تحسين الأداء التربوي للمعلم، بحيث تتحدد المشكلة الأساسية لهذه الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي: هل للإدارة المدرسية دور في تحسين الأداء التربوي؟ وتفرعت منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل يساهم المدير في زيادة فاعلية المعلم للتخطيط للدرس؟
 - هل يساهم المدير في الإرتقاء بمستوى أداء المعلم للقيام بتنفيذ الدرس؟
 - هل يساهم المدير في تنمية مهارة التقويم لتحسين الأداء الصفي للمعلم؟
- وللإجابة عن التساؤل الرئيسي قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية: "للإدارة المدرسية دور في تحسين الأداء التربوي للمعلم"

وانطلاقات من التساؤلات الفرعية المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- يساهم المدير في زيادة فاعلية المعلم للتخطيط للدرس
 - هل يساهم المدير في الإرتقاء بمستوى أداء المعلم للقيام بتنفيذ الدرس
 - هل يساهم المدير في تنمية مهارة التقويم لتحسين الأداء الصفي للمعلم
- وقد تناولت الدراسة خمسة فصول بحيث تم التطرق في الفصل الأول لموضوع الدراسة أما الفصل الثاني تمحور حول الإدارة المدرسية بينما الفصل الثالث حول الأداء التربوي، بينما اشتمل الفصل الرابع على الإطار المنهجي للدراسة الميدانية بالإضافة إلى الفصل الخامس الذي يتضمن عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة.

وقد هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- 1- التعرف على دور المدير في زيادة فاعلية المعلم للتخطيط للدرس.
 - 2- التعرف على دور المدير في الإرتقاء بمستوى المعلم للقيام بتنفيذ الدرس.
 - 3- التعرف على دور المدير في تنمية مهارة التقويم لتحسين الأداء الصفي للمعلم
- ولتحقيق هذه الأهداف تم الإعتماد على المنهج الوصفي، وعلى الإستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذه الدراسة، حيث تم توزيعها على مجتمع البحث المكون من 66 معلم ومعلمة ببلديتي وجانة - الطاهير.

وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

- للمدير إسهام في زيادة فاعلية المعلم للتخطيط للدرس
- للمدير إسهام في الإرتقاء بمستوى أداء المعلم للقيام بتنفيذ الدرس

ملخص الدراسة

- للمدير إسهام في تنمية مهارة التقويم لتحسين الأداء الصفي للمعلم
- يساعد المدير المعلم في اختيار أنشطة تتماشى مع المنهاج الدراسي
- يوجه المدير المعلم إلى ضرورة مشاركة التلاميذ في النقاش عند إلقاء الدرس داخل الحصّة
- يقوم المدير بتحفيز وتدعيم التلاميذ ذوي التحصيل الجيد
- للمدير دور في تحديد أساليب التقويم داخل الصف

This study, entitled "The Role of the School Administration in Improving the Educational Performance of the Teacher", is a field study in some primary education institutions in the municipality of Wajana - Al-Tahir with a sample of primary education teachers and teachers about knowing the role of the school administration in improving the educational performance of the teacher, so that the main problem of this study is determined in The following main question: Does the school administration have a role in improving educational performance?

The following sub-questions emerged from it:

- Does the principal contribute to increasing the teacher's effectiveness in planning the lesson?
- Does the principal contribute to improving the performance of the teacher to carry out the lesson?
- Does the principal contribute to the development of the assessment skill to improve the classroom performance of the teacher?

To answer the main question, we formulated the main hypothesis: "The school administration has a role in improving the educational performance of the teacher."

Based on the sub-questions raised, we formulated the following hypotheses:

- The principal contributes to increasing the teacher's effectiveness in planning the lesson
- Does the principal contribute to improving the performance of the teacher to carry out the lesson?
- Does the principal contribute to the development of the assessment skill to improve the classroom performance of the teacher?

The study dealt with five chapters, so that the first chapter dealt with the subject of the study, while the second chapter focused on school management, while the third chapter dealt with educational performance, while the fourth chapter included the methodological framework for the field study, in addition to the fifth chapter, which includes presentation, analysis and interpretation of the results of the study.

The study aimed to the following:

1- Recognizing the principal's role in increasing the teacher's effectiveness in lesson planning.

2- Recognizing the role of the principal in raising the level of the teacher to implement the lesson.

3- Recognizing the principal's role in developing the evaluation skill to improve the classroom performance of the teacher

To achieve these goals, the descriptive approach was relied on, and the questionnaire was used as a main tool for collecting data and information for this study, as it was distributed to the research community consisting of 66 male and female teachers in the towns of Wajana - Al-Tahir.

The study resulted in

The principal has a contribution to increasing the teacher's effectiveness in planning the lesson

– The principal has a contribution to raising the level of the teacher's performance to carry out the lesson

– The principal has a contribution to developing the assessment skill to improve the classroom performance of the teacher

– The principal assists the teacher in selecting activities that are in line with the curriculum

– The principal directs the teacher to the need for students to participate in the discussion when delivering the lesson inside the class

– The principal motivates and supports students with good achievement

– The principal has a role in determining the methods of evaluation within the classroom