

فاعلية الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التعليمية.

The effectiveness of school management in achieving educational goals.

عبد الحليم معزوز.

-المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف؛ ميله؛ (الجزائر)

- البريد الإلكتروني: a.mazouz@centre-univ-mila.dz

تاريخ الإرسال: 2024/02/16؛ تاريخ القبول: 2024/12/09؛ تاريخ النشر: 2024/12/15.

الملخص:

تعد إدارة المدرسة أساس العملية التعليمية، فهي التي تنظم عملية التعليم وتوفر الإطار القانوني واللوجستي والبشري لإنجاح العملية التعليمية، كما تعد حلقة الوصل بين المؤسسة العمومية المتمثلة في الوزارة الوصية والمجتمع المدني الذي يمثل أولياء التلاميذ. ويتوقف نجاح العملية التعليمية على أداء الإدارة في المقام الأول وذلك من خلال حرصها على توفير الجو المناسب والظروف المواتية لتحقيق المسار الدراسي الناجح للتلاميذ، كما يؤدي ضعف التسيير فيها إلى الفشل المدرسي وبالتالي التسبب في التسرب المدرسي الذي يعد آفة اجتماعية تعاني منها الكثير من المجتمعات في الدول الأقل تطورا. نحاول من خلال هذا البحث الوقوف على الأدوار التي تقوم بها الإدارة في المؤسسة التعليمية ومختلف السبل التي تعتمد عليها من أجل الإسهام في إنجاح العملية التعليمية، وبالتالي ضمان تدرس أفضل

ولأطول مدة ممكنة للتلاميذ ، وذلك من خلال عرض تجارب مؤسسات
تعليمية في أطوار مختلفة على مستوى ولاية بجاية بالجزائر.
الكلمات المفتاحية: الإدارة المدرسية؛ التعليم؛ المعلم؛ المتعلم؛ التفاعل
المدرسي.

Abstract:

The school administration is the basis of the educational process, it governs the educational process and provides the legal, logistical and human framework necessary for the success of the educational process, as well as a link between the public institution represented by the trusteeship and civil society represented by the parents of the pupils.

The success of the educational process depends first and foremost on the performance of the administration, which wishes to create an atmosphere conducive and conditions favorable to the success of the students. Poor governance leads to school failure and thus leads to dropping out of school, a social scourge affected by many communities in less developed countries.

Through this research, we try to identify the roles played by the administration in the educational institution and the different ways it adopts to contribute to the success of the educational process and thus ensure the best and longest possible education for the students. , through the presentation of the experiences of educational institutions at different stages in the province of Bejaia in Algeria

Keywords: school administration; education; teacher; learner; school interaction.

مقدمة:

يتميز الوسط المدرسي بالتنظيم والتدرج مما يسمح له بتأدية
مهامه المنوطة له في ظروف تسمح لكل فرد فيه أن يعمل في إطار
تحكمه تلك القوانين التي ينبنى عليها ذلك التنظيم، فالجميع يعمل

وتتظافر جهوده من أجل أن تسير تلك المنظومة وتحقق النجاح الذي
تصبو إليه كل مؤسسة.

ومن أجل تحقيق ذلك النجاح فإن كل مؤسسة تربوية تعمل على
توفير كل السبل التي تضمن السير الحسن وضمان الخدمة التي
تتيحها في أكمل وجه ممكن، وبأعلى مستويات جودة المنتج، وبما أن
المنتج الأساسي للمؤسسة المدرسية هم الأفراد العاملون والمنتجون لبناء
المجتمع مستقبلاً كان إتقان الاتصال الفعال للهيئة الإدارية، وعلى
رأسهم مدير المدرسة، حجر الزاوية لتحقيق أجود منتج للمجتمع؛ وعلى
هذا كان لزاماً على الهيئة الإدارية أن تعي أهمية الاتصال الفعال بكل
الأطراف المؤثرة والمتأثرة بخدمات المؤسسة المدرسية ومن ثم الإلمام
بأنواع الاتصال الناجح لاستخدامه حسب متطلبات الموقف والجهة
المتعامل معها، وكذلك تحديد المعوقات ومحاولة التغلب عليها من أجل
إيجاد بيئة ناجحة.

ومن أجل ذلك فإنه "لم تعد أهداف المدرسة الحديثة مجرد تسيير
شؤون المدرسة سيرا روتينياً كما كانت تقوم به الإدارة المدرسية
التقليدية سابقاً، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على
النظام في مدرسته والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع
وحصر حضور الطلاب وتغيبهم، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة
يدور حول الطالب وحول توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد
على نموه العقلي والبدني والروحي" (مالكي، 2015، ص: 171).

ولعل النجاح الأكثر أهمية الذي تسعى إليه مؤسسة المدرسة من
خلال الإدارة هو ضمان تلمذ ناجح ومستمر للتلاميذ، وتفادي آفة

التسرب المدرسي التي ضاع بسببها كثير من الشباب، وفتح الباب لكثير من الآفات الاجتماعية الأخرى التي يتعرض لها الشباب بعد أن يتركوا مقاعد الدراسة والتي تتطور بدورها إلى مظاهر أخطر كالإجرام والإدمان، فيتحول الفرد إلى عبء على المجتمع بعدما كان من المفروض أن يكون ليفيد المجتمع ويؤدي الوظائف التي يحتاجها المجتمع الذي يعيش فيه؛ إذ يعد التسرب المدرسي قضية ذات أبعاد اجتماعية واقتصادية خطيرة، فهي لا تؤثر على مستقبل الطالب المتمدرس وحده، أو حتى بالمدرسة التي تسرب منها، بل يتعدى ذلك إلى التأثير سلبا على المجتمع والدولة بصفة عامة، وذلك من خلال الأموال الطائلة التي تخسرهما الدولة من أجل إعادة تهيئته أو من أجل تخليصه من مختلف الآفات التي يقع فيها بعد تسربه من المدرسة.

إن تفشي ظاهرة التسرب المدرسي تعد فشلا تسعى كل إدارة الحد من وقوعه وحماية التلاميذ منه من خلال سعيها المتواصل لوضع حزمة من الإصلاحات وتوفير الوسائل والإمكانات البشرية واللوجستية، ولكن ذلك لا يكفي وحده من أجل تجسيد الأهداف التربوية التي تسعى المدرسة لتحقيقها عند المتعلمين، إذ يتوقف النجاح أساسا على أداء الإدارة المدرسية وعلى كفاءة المدير وحسن تسييره؛ فهو يمثل "القائد المشرف على تنفيذ الخطط التربوية، فالمدير هو المسؤول الأول عن المدرسة وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية، وهو القدوة الحسنة لزملائه أداء وسلوكا" (مالكي، 2015، ص: 173).

1 - الإشكالية:

إن الإحاطة الجيدة بالموضوع والتمكن من التحليل الجيد لمعطياته تقتضي تحديد الإشكالية بدقة والوقوف على أهم النقاط التي سيمسها البحث، وعلى هذا فإن البحث يتركز أساسا حول أداء الإدارة المدرسية، وتأثير ذلك على العملية التعليمية.

ومن أجل ذلك يروم البحث الإجابة على التساؤلات الآتية:
هل أداء الإدارة المدرسية يؤثر في نجاح أو فشل العملية التعليمية؟
ما الأدوات والسبل التي توفرها الإدارة المدرسية لتحقيق تـمدرس
ناجح للتلاميذ؟

2 -الفرضيات:

للإجابة على التساؤلات السابقة يفترض البحث الإجابات الآتية،
والتي سيتحقق منها من خلال الدراسة الميدانية:
◀ تسهم الحالة الاجتماعية والاقتصادية السيئة للعائلة في بعض
الأحيان في التسبب في التسرب المدرسي. كما أن متابعة العائلة
للتلميذ والتواصل المستمر بينها وبين الفاعلين في المدرسة من
معلمين وإدارة يؤثر إيجابا في تـمدرس التلاميذ ويحقق النجاح
المرجو.

◀ إن العلاقة الطيبة بين الإدارة والمعلمين والتلاميذ تخلق جوا من
التعاون والتوافق الذي يؤدي إلى إنجاح العملية التعليمية، ويسد
الطريق على الاضطرابات التي تعيق التـمدرس الجيد.

◀ تحاول الإدارة المدرسية ومختلف الشركاء الاجتماعيين كجمعية
أولياء التلاميذ توفير الوسائل والأدوات الضرورية من أجل تسهيل
عمل المعلمين وضمان تـمدرس ناجح للتلاميذ.

◀ إن مؤسسة المدرسة بضمانها أطول مدة تعليم ممكنة للتلاميذ وحدها من ظاهرة التسرب المدرسي تقدم خدمة جليلة للمجتمع وتساعد على إعداد فرد صالح في مجتمعه.

3 -أهمية الموضوع:

إن التطرق بالدراسة لموضوع النجاح المدرسي والوسائل المؤدية إلى ذلك، وكذا الاهتمام بدور الإدارة المدرسية في ضمان نجاح العملية التعليمية وإبرازه يعد من الأولويات في الدراسات والبحوث المتعلقة بالتعليمية، إذ تعد الإدارة المدرسية العمود الفقري للمدرسة، والجهة التي تضمن التنظيم المحكم للتعليم، وعليها يعتمد أفراد المؤسسة في أداء واجباتهم، وهي التي تتيح المحيط الملائم الذي يضمن تمدنسا نوعيا.

وعلى ذلك، فإن كل محاولة تدرس القضية بعمق وتقدم الحلول والاقتراحات من أجل الرقي بالعملية التعليمية وتساعد، ولو نظريا، في الحد من الآفات التي تتخر المجتمع، وكل دراسة في هذا المجال فإنها مطلوبة وتسهم بقسط في إنجاح التعليم إن طبقت تلك الحلول النظرية في الواقع.

4 -مفاهيم نظرية:

يرتكز هذا البحث على إبراز أطراف العملية التعليمية والتركيز على أداء كل طرف في ضمان نجاحها، وتقوم على إبراز دور الإدارة المدرسية، وعلى ذلك فالأجدر أن يبدأ بالتعريف بكل من تلك الأطراف، وفيما يلي عرض لها.

1.4 -الإدارة:

إن الإدارة كنشاط قديمة قدم الإنسان، وتبرز في مختلف الأعمال التي يقوم بها، وعلى هذا فإن مفهوم الإدارة قد تعدد بتعدد المجالات الحياتية، فنجدته يختص بعدة مجالات كالأعمال، والمال، والمؤسسات، وغيرها.

ويمكن تلخيص أهم التعريفات الخاصة بالإدارة فيما يأتي (مالكي، 2015، ص: 173):

هي نشاط هادف مارسه الإنسان من قديم الزمان، فهي ترتبط بالفرد ارتباطها بالجماعة، فنجاح أي نشاط جمعي اقتصادي أو سياسي أو اجتماعي يتوقف إلى حد كبير على درجة كفاءة الإدارة، إلا أن الإدارة عملية هامة ولازمة للفرد والجماعة، وذلك لأن أي فرد لا يمكنه أن يتخلى عن اتخاذها وسيلة لتسيير أموره الشخصية والعائلية والعملية، فهي متصلة بالإنسان وقديمة قدمه".

كما أن إدارة *Administration* تعني الخدمة على أساس من يعمل بالإدارة يقوم بخدمة الآخرين، أما كلمة *Management* تعني إدارة أو تدبير أو براعة إدارية. إلا أن كلمة *Management* تشير إلى تجمعات الأفراد الذين يقومون بإدارة الأعمال التنفيذية الخاصة بالمنظمة بينما اعتبرت كلمة *Administration*، تشير إلى فعاليات المستويات العليا في الإدارة، كما يعرفها سيد خير الله "استخدام الموارد المادية المتاحة بواسطة الغير لتحقيق أهداف معينة".

إذ نجد أن هذه التعريفات، وإن تعددت، فإنها في مضمونها تجتمع حول العمل على تنظيم نشاط معين يضمن تحقيق منفعة للمجتمع، ويقوم عمل الإدارة أساسا على تظافر جهود القائمين عليها

لأن دور الإدارة في المؤسسة يعد الشريان الذي بفضلها تنبض تلك المؤسسة ويضمن الحيوية والسيروية لها، ولهذا اهتم بهذا القطاع في جميع المجالات.

2.4 - المدرسة:

يمكن اعتبار المدرسة "مؤسسة متخصصة أنشأها المجتمع لتربية أفراد وتعليمهم، وهي أيضا مجتمع مصغر يشبه المجتمع الكبير، لأنها تضم داخلها مجموعة من الأنشطة والعلاقات الاجتماعية المتعددة وعلاقتها بالمجتمع علاقة متبادلة كما تعتبر وسطا تربويا تتميز عن الأوساط الاجتماعية الأخرى نظرا لخبرتها التربوية المقصودة كما تساهم في بناء النظام الاجتماعي" (يحياوي، 2014، ص: 58).

ويعدها إميل دوركايم *E. Durkheim* "تعبيرا امتيازيا للمجتمع الذي يوليها بأن تنقل إلى الأطفال قيما ثقافية وأخلاقية يعتبرها ضرورة لتشكيل الراشد وإدماجه في بيئته ووسطه، فهي مؤسسة اجتماعية ينشئها المجتمع بهدف تأهيل النشء للحياة الاجتماعية من خلال التربية" (شحيמי، 1994، ص: 38).

ومن ذلك، فإن المدرسة مؤسسة خدمات تضمن تربية وتعليم الأجيال وتهيئة أفراد صالحين في المجتمع، فالمدرسة مؤسسة تربوية تعليمية توازي الأسرة في دورها، فهي تجمع بين عمليتين جليلتين في بناء الفرد وهما التربية والتعليم، يكون دور المدرسة مكملًا لدور الأسرة في ضمان تنشئة فرد يستفيد منه المجتمع.

3.4 - الإدارة المدرسية:

إذا ركبنا بين المفهومين السابقين، وخصصنا مفهوم الإدارة للمدرسة، فإنه يمكن تعريف الإدارة المدرسية حينئذ بأنها "جزء من الإدارة التعليمية التي هي جزء من الإدارة العامة، وهي تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية المسطرة داخل المدرسة، وفق فلسفة المجتمع الذي تنتمي إليه" (مالكي، 2015، ص: 174).

وتنقسم الإدارة المدرسية إلى ثلاثة أقسام، يتمثل القسم الأول منها في الوزارة الوصية وهي وزارة التربية والتعليم وهي إدارة مركزية، تسهر على تشريع القوانين التي تنظم شؤون القطاع، وتسهر على توفير الإطار القانوني وكذا الإمكانيات المادية والبشرية والهيكل من أجل ضمان تعليم شامل وناجح لجميع المواطنين.

أما القسم الثاني، فيتمثل في الإدارة المحلية وهو مديرية التربية في كل ولاية، وهي تمثل الإدارة المركزية على مستوى الولاية إذ تعد حلقة الوصل بين العاملين في قطاع التربية والتعليم وبين الوزارة الوصية وتقربها لهم، فتسهر على ضمان تطبيق القوانين التي تشرعها الإدارة المركزية.

يمثل مدير المدرسة القسم الثالث، وهي الإدارة التي مقرها المدرسة وهي التي تكون في اتصال مباشر مع المعلمين والمتعلمين، ويحاول أن يضمن لهم الجو الملائم من أجل تحقيق النجاح المدرسي.

1.3.4 - أهداف الإدارة المدرسية:

تتعدد أهداف الإدارة المركزية لتعدد الغايات التي تسعى إلى تحقيقها في المجتمع، فتتفرع إلى ما يأتي (البهوني، 2001، ص: 34):

- ✓ الأهداف التربوية والثقافية: وتكون من خلال تنمية ميولا التلاميذ ورغباتهم ومهارتهم من خلال تزويدهم بالمعارف والخبرات والأفكار التي تلائم تلك الميول والمهارات.
- ✓ الأهداف الاجتماعية: تهدف إلى تعريف التلميذ بواجباته وحقوقه اتجاه أسرته ووطنه وتسجيعة على إقامة علاقات طيبة مع الآخرين من أجل التعاون المستمر لتحقيق أهداف المجتمع.
- ✓ الأهداف الدينية: تؤكد على فهم التلميذ للعقيدة الإسلامية فهما سليما وغرس القيم والأخلاق الفاضلة في نفوس التلاميذ وتنقية أذهانهم من الشوائب الدخيلة.
- ✓ الأهداف الاقتصادية: وتتمثل في تعريف التلميذ بمصادر الثروة الطبيعية في وطنه وكيفية المحافظة عليها وتنميتها من أجل تطوير المجتمع وتقدمه وغرس حب العمل وتقديره وتنمية السلوك الاقتصادي الرشيد له وتنمية ثقافة الإنتاج.

2.3.4 -وظائفها:

- من أجل تحقيق تلك الأهداف فإنه يترتب على الإدارة المدرسية توفير الجو الملائم والظروف المواتية لتجسيد تـمدرس ناجح، وعندئذ تكون المدرسة قد الدور المرجو منها، فتسهم في الرقي بالمجتمع، ويلخص فاروق شوقي البوهي وظائف الإدارة المدرسية فيما يأتي (البوهي، 2001، ص: 44):
- تعتبر المدرسة أن المتعلم هو محور العملية التعليمية وتزويده بخبرات يستطيع من خلالها مجابهة المشكلات التي تواجهه.

- دراسة المجتمع ومشكلاته والعمل على حلها وتحقيق أهداف المجتمع ومآله وطموحاته.
- تهيئة الظروف وتقديم الخبرات التي تساعد على تربية التلاميذ وتعليمهم من أجل تحقيق النمو الشامل والمتكامل.
- الارتقاء بمستوى المعلمين وتمييزهم مهنيا واطلاعهم على ما يستجد في طرق التدريس وعقد الندوات وورش العمل والدورات التدريبية. كما يجعل جودت عزت عطوي هذه الوظائف في النقاط الآتية (عطوي، 2014، ص: 20):

- تحسين المنهج والعملية التعليمية.
- تنظيم وإدارة وتنسيق العمل المدرسي.
- الإشراف على برنامج النشاط المدرسي.
- القيادة المهنية للمدرسين والنجاح في العمل.
- توجيه التلاميذ ومساعدتهم على التكيف.
- العمل الكتابي والمراسلات.
- العلاقات العامة والعمل مع البيئة.
- وضع السياسة واتخاذ القرارات وتنفيذها.
- تفويض السلطة والمسؤوليات.
- تقييم العملية التعليمية.

4.4 -المعلم:

إنَّ المعلمَ هو "ذلك الشخص الذي يقوم بعملية التَّعليم ونقل الخبرات والأفكار والمعارف وغيرها إلى المتعلِّمين، وهو مصدر الحنان لهم، ويقوم بهتذيب سلوكهم" (الطيبي، 2002، ص: 246).

وعليه، فالمعلم يمثل حلقة الوصل بين المتعلم والمعرفة، ومن منطلق هذه الأهمية وجب عليه أن يبذل كل مجهوداته لإيصال المتعلم إلى تحصيلها، وعليه أن يعمل على تزويد المتعلمين بالمعارف والخبرات لتحقيق أهداف المجتمع، ويكون دور المعلم مرتكزا حول تنشئة متعلم نافع للمجتمع، ويعد السند الأكبر للأسرة، إذ يكون بمثابة الوالدين في المدرسة، لأنه يقوم بتربية التلميذ إضافة إلى وظيفته التعليمية.

5.4 - المتعلم:

يعدّ المعلم "الركن الأساسي في العملية التعليمية، بل هو سبب وجودها، لذا ينبغي معرفة قدرات المتعلم ووسطه، ومشروعه الشخصي. وفي هذا الصدد، يكمن الاستفادة من سيكولوجية النمو وعلم النفس الاجتماعي وغيرها من العلوم التي تعيننا على معرفة مختلف الجوانب لدى المتعلم" (بوهادي، 2012، ص: 370).

ومما سبق، يتبين أن الدور الذي يقوم به المتعلم في العملية التعليمية لا يقل أهمية عن الدور الذي يقوم به المعلم، ولهذا وجب الاهتمام بميولاته ورغباته وحاجاته وخصائصه العمرية. ومن أجل ذلك، فعلى المتعلم أن يبدي رغبة ودافعية للتعلم.

5 - النجاح المدرسي:

يعتبر النجاح الدراسي مطلباً للجميع، ومن أولى أهداف الطلاب سواء في المدارس، أو الجامعات، أو المعاهد، ويتم تحقيقه من خلال العمل الجاد والإصرار، وتحقيق الدرجات العالية، والنجاح الدراسي يجلب السعادة، ويرفع مستوى الثقة بالنفس للطلاب، كما يساعدهم على تحقيق أهدافهم في الحياة في المستقبل.

ويرتبط النجاح المدرسي أساساً، من جهة، بجهود التلاميذ واستعدادهم للتحصيل وصرارهم على التفوق في المدرسة، وذلك من خلال التحضير الجيد والاستعداد الأمثل لمختلف الامتحانات والوضعيات التي يقع فيها، و"يتمكن من استيعاب إشارات ورموز ومعارف، ويتمكن من إدماجها في رصيده المعرفي بحيث تكسبه اتجاهات وسلوكيات ومهارات عقلية، فمنه يتمكن كل تلميذ من النجاح إذا كان يبذل من الجهد في التكيف مع المهمة المدرسية، ويظهر علاقات إيجابية مع المعارف بواسطة الرغبة والمتعة في التعليم" (بولحروف و رواق، 2017، ص: 52).

ومن جهة أخرى فإن النجاح المدرسي يرتبط بدور المعلم، فاهتمامه بهم وتحفيزهم ومحاولة جعل المادة التعليمية ممتعة وتقديمها بأبسط طريقة ممكنة بحيث يسهل على المتعلم استيعابها، وكذا عدم التمييز بين التلاميذ، كل ذلك يحفزهم للاهتمام بالتعلم وبذل الجهد المطلوب من أجل النجاح.

ولا يمكن بحال إغفال دور الإدارة المدرسية في تحقيق النجاح، بل إليها ترجع المسؤولية الأكبر في ضمانه، فالإدارة الناجحة هي التي تضمن نسبة نجاح أكبر، ولا يكون لها ذلك إلا إذا سعى المدير إلى خلق الجو المناسب لإنجاح العملية التعليمية، ويمكن تلخيص عوامل نجاح الإدارة المدرسية فيما يأتي (مصطفى والذهبي، 2014، ص: 139 - 140):

- قيادة العمل المدرسي نحو تحقيق الأهداف التربوية: من خلال تنفيذ البرامج التعليمية بالمدرسة بدرجة عالية من الاتساق والفاعلية.

- إيجاد جو من العلاقات الإنسانية الحسنة: والعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين في المدرسة.
- تنظيم العمل وإيجاد روح العمل الجماعي: فتنظيم الجهود البشرية وتنسيقها بشكل متظافر ومتكامل يعود على المدرسة بالنجاح، فتوجيه عمل الجماعة ينمي فيها العمل التعاوني كما يزيد من خبراتهم، فيجب على مدير المدرسة أن يكون قادرا على توجيه سلوك المجموعة نحو تحقيق أهداف المدرسة.
- توفير الظروف الملائمة لأداء العمل: ويتحقق ذلك من خلال توفير روح الود والانتماء إلى المدرسة من خلال إشراك الفرد في العمل المدرسي وإحساسه بالانتماء إلى المجتمع المدرسي ومعاملتهم بالعدل والإنصاف، وكذا بإيجاد الثقة بين أعضاء المجتمع المدرسي والعاملين فيه.
- استخدام الاستراتيجيات المناسبة عند اتخاذ القرار: فاتخاذ القرارات من المهام الرئيسية لمدير المدرسة، حيث إن عملية الإدارة المدرسية لا تخرج عن كونها عملية اتخاذ القرار، والإداري الناجح هو القادر على الاختيار السديد والصائب من بين عدة استراتيجيات للقرار الذي يناسب الموقف. فهناك من القرارات ما تستدعي أن يتخذها المدير منفردا دون إشراك المجموعة وهناك من القرارات ما يستدعي البث فيها بأقصى سرعة كما توجد قرارات يمكن فيها للمدير إشراك المعلمين وذوي الشأن فيها.
- مواكبة التغير والقدرة على استخدام التكنولوجيا الإدارية: فنجاح المؤسسة وتطويرها يقاس بمدى تقدمها الإداري وقدرة إدارتها على

التغيير والتجديد المستمر، والمدرسة بوصفها مؤسسة تربية اجتماعية تعليمية تتأثر بما يدور حولها في المجتمع من تغيرات في جوانب الحياة المختلفة فإن نجاح المدرسة يكمن في قدرة إدارتها على مواكبة التطور والأخذ بأسبابه وأساليبه بما يدعم التوازن بين ما توم به المدرسة وما يسود في المجتمع من تطورات.

■ القدرة على القيام بعملية التقويم: يتحدد نجاح الإدارة المدرسية في أداء مهامها ومهارة مدير المدرسة في عملية التقويم التي يحتاج إليها في معظم مهامه وذلك من خلال تقويم الخطط ووضع المعايير التي يمكن من خلالها القيام بعملية قياس الأداء وتقويمه في ضوء الأهداف كما يحتاج المدير عملية التقويم في تقويم الآراء والمقترحات التي يتقدم بها الطاقم العامل معه.

6 -الدراسة الميدانية:

1.6 -منهج الدراسة:

يعد اختيار منهج الدراسة من الخطوات الهامة في الدراسات الميدانية، والاختيار الجيد للمنهج يعطي مصداقية للنتائج المتحصل عليها. ونظرا لتمييز الدراسة بمجموعة من الصفات ارتأى البحث اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف أولا إلى جمع المعطيات والبيانات عن الظاهرة المدروسة، ثم تحليل ما تم جمعه فعلا ورصده وبيان الأسباب الموضوعية المؤثرة في الظواهر التي مسها البحث.

2.6 -حدود الدراسة:

يتحدد البحث في المجالات الآتية:

2.6. 1 -الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية في المؤسسات التربوية الآتية:

-المدرسة الابتدائية حداد علي قرية آيت إدريس بلدية تاسكريوت بجاية.

-المدرسة الابتدائية بوجيت علي قرية آيت إدريس بلدية تاسكريوت بجاية.

-متوسطة عبدلي أمحمد قرية آيت إدريس بلدية تاسكريوت بجاية.

-ثانوية معوش إدريس برج ميرة بلدية تاسكريوت بجاية.

-ثانوية خالد مسعود بلدية درقينة بجاية.

2.6. 2 -الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال شهر ديسمبر 2023م.

2.6. 3 -الحدود البشرية: ترتبط الدراسة أساسا بالإدارة المدرسية لذلك فإنها مست مديري المؤسسات التعليمية المذكورة أعلاهم وعددهم خمسة (05)، كما استأنست برأي بعض الأساتذة في تلك المؤسسات ممن استطعنا التواصل معهم وأبدوا استعدادا للتعاون والإسهام في هذا البحث، وكان عددهم عشرين(20) بين أستاذ وأستاذة من مختلف المؤسسات المذكورة.

3.6 -عينة الدراسة:

خصّصت هذه الدراسة في الأساس من أجل إبراز دور الإدارة المدرسية في تحقيق النجاح المدرسي والحدّ من ظاهرة التسرب التي تعاني منها الكثير من المجتمعات في الدول الأقل تطورا، وإذ نعلم أن الإدارة بصفة عامة، ومنها الإدارة المدرسية، تتكون من مجموعة من

العاملين الذين تتكاثف جهودهم من أجل التسيير الحسن للمؤسسة، لكن يعد المدير الطرف الأبرز الذي تسلط عليه الأضواء ويُعزى إلى شخصه كل ما يتعلق بالأدوار الإدارية كونه المسؤول الأول عن هذا القطاع.

ومن أجل ذلك فقد اتجهت هذه الدراسة إلى تخصيص مديري المؤسسات التربوية المذكورة آنفا وجعلهم العينة الأساسية في البحث، وركزت على رصد آرائهم وتحليلها من أجل الوقوف على تأثير أدائهم في تحقيق تمدرس ناجح للتلاميذ وكذا توفير الجو الملائم للعمل للأساتذة والموظفين. بالإضافة إلى الاستئناس بآراء بعض الأساتذة كونهم الفاعلين الحقيقيين في العملية التعليمية وهم شركاء أساسيون حتى في بعض القرارات الإدارية.

وعلى هذا فإن البحث يخص مدونة أساسية تتكون من خمسة (5) مديري المؤسسات التعليمية إضافة إلى عينة ثانوية شملت عشرين (20) أستاذا موزعين في المؤسسات التعليمية الآنفة الذكر، وهم مبيّنون في الجدول أدناه.

-العينة الخاصة بمديري المؤسسات:

المؤسسة	الذكور	الإناث	المجموع
ابتدائية حداد علي	01	00	01
ابتدائية بوجيت علي	01	00	01
متوسطة عبدلي أحمد	01	00	01
ثانوية معوش إدريس	01	00	01
ثانوية خالد مسعود	01	00	01
المجموع	05	00	05

-العينة الخاصة بالأساتذة وتوزيعهم حسب المؤسسات قيد الدراسة:

النسبة المئوية	المجموع	الإناث	الذكور	المؤسسة
10%	02	02	00	ابتدائية حداد علي
10%	02	02	00	ابتدائية بوجيت علي
25%	05	03	02	متوسطة عبدلي امحمد
30%	06	03	03	ثانوية معوش إدريس
25%	05	02	03	ثانوية خالد مسعود
100%	20	12	08	المجموع

استطعنا من خلال محاولاتنا الاتصال بالأساتذة في المؤسسات قيد الدراسة التواصل مع عشرين أستاذا وأستاذة موزعين كما هو مبين في الجدول أعلاه.

4.6 -الدراسة الاستطلاعية:

لابد من التأكيد -هنا -أننا قمنا بدراسة استطلاعية على عينة أولية من مديري المؤسسات التعليمية وأساتذة ينتمون إلى مختلف أطوار التعليم، الأنفة الذكر، وهذا لاختبار مدى سلامة الأدوات المستخدمة في البحث والتأكد من وضوح التعليمات.

5.6 -وسائل جمع المعلومات:

تعتمد الدراسات الميدانية في عمومها على جمع المعلومات من عناصر العينة المختارة التي يشملها البحث ومن ثم تحليلها، وفي دراستنا هذه اعتمدنا على وسيلتين أساسيتين هما المقابلة والاستبانة.

1.5.6 -المقابلة:

تعدّ المقابلة من أهم وأنجع وسائل جمع المعلومات في الدراسات الميدانية، إذ يكون فيها التواصل مع العينة قيد الدراسة تواملا

مباشراً يتيح الحصول على المعطيات بطريقة آنية دون تكلف، مما يتيح نتائج أكثر مصداقية ومطابقة للواقع.

وفي هذا الصدد فقد قمنا بطلب مقابلة مع مدير متوسطة عبدلي أحمد بقرية آيت إدريس بلدية تاسكريوت بولاية بجاية، وقد كان رد المدير إيجابياً بحيث رحب بنا وأبدى استعداداً للمقابلة والإجابة على كل الأسئلة التي بحوزتنا.

2.5.6 - تفاصيل المقابلة:

استقبلنا المدير في مكتبه بعد أن قادنا في جولة قصيرة عرفنا من خلالها بالمرافق التي تتوفر عليها المؤسسة من أقسام للدراسة ومخابر وورشات والمطعم وغيرها، وكذا الكادر الإداري الذي يساعد المدير في تسيير المؤسسة كالأمانة والرقابة والمقتصد وأعوان الأرشيف وغيرها، ثم أجرينا معه اللقاء الآتي:

س1: منذ متى وأنتم على رأس الإدارة المدرسية في هذه المؤسسة؟

ج: منذ ثلاث سنوات.

س2: هل أجريتم تكويناً خاصاً قبل توليكم منصب المدير؟

ج: نعم، وقد كان ذلك مباشرة بعد النجاح في المسابقة التي أجرتها مديرية التربية للالتحاق بمنصب مدير المتوسطة، وقد تعرفنا من خلاله على مهام المدير ومختلف النصوص التشريعية التي تنظم المنصب وعلاقة المدير مع مختلف الفاعلين في المؤسسة التعليمية أساتذة وتلاميذ وشركاء اجتماعيين.

س3: كيف تصفون الجو العام في هذه المؤسسة؟

ج: علاقة ممتازة جدا إن كانت بين الأساتذة، أو بين الأساتذة والإدارة والتلاميذ مع بعضهم البعض نعتبر علاقة جميع الأوساط ممتازة مع بعض.

س4: كيف تبدي إعجابك بتلميذ مجتهد؟ وما سبيلك لتشجيعه؟

ج: هنالك سبل عديدة للتعبير عن الإعجاب والتقدير للتلميذ أهمهما التشجيع الكلامي، إبرازه أمام الطلاب والمعلمين مثل: إفساح المجال له بعرض بحث علمي قام به أمام تلاميذ المدرسة. كذلك مدرستنا تكافئ التلميذ المجتهد والمتفوق بجوائز تحفيزية في نهاية السنة.

س5: ما هي الأمور الأساسية المهمة لخلق بيئة تعليمية وتربوية

داعمة؟

ج: التفاهم، العمل المشترك، الاحترام المتبادل، المعرفة، الضمير اليقظ والانتماء كل هذه مع بعضها البعض تكوّن الجو المريح.

س6: من هو المعلم الناجح في نظرك؟

ج: هو كل معلم صاحب ضمير يقظ يشعر بالانتماء مع الطلاب يحترم نفسه والآخرين متواضع ويشعر برسائلته التي يحملها هي رسالة شريفة فيها يثق ويربي اجيالا ناشئة لكي تكون هي عماد المستقبل.

س7: ما المجهود الذي بذلته إدارة المدرسة لتحقيق التميز

المدرسي؟

ج: من أبرز مكنونات التميز المدرسي هو توفير جو تعليمي دافئ، دعم وتشجيع وتبني كل تلميذ دون إقصاء أي منهم، إضافة إلى توفر الوسائل التعليمية اللائقة من تجهيزات حديثة تسهل العمل للمعلم

وتساعد التلميذ على التحصيل الجيد وصولاً إلى النجاح الباهر وبالتالي التميز. ولا شك أن لطاغم المعلمين والمراقبين المتفانين في عملهم دوراً كبيراً في إنجاح العملية التعليمية والنجاح، وذلك من خلال متابعة وضع كل تلميذ وبناء خطة تعليمية خاصة توافق قدراته بناءً على مسح دائم لنتائج التلميذ وأيضاً استغلال كل الموارد المتوفرة، والإدارة تبقى دائماً مرافقة وساهرة من أجل توفير جميع سبل النجاح بما يتوفر عندها من إمكانيات مادية وبشرية.

س8: حسب رأيك، فيم تكمن أسباب التسرب المدرسي؟

ج: تعود بعض أسباب التسرب المدرسي لدى التلاميذ إلى شخصيتهم أساساً ومدى اهتمامهم بالدراسة ووعيهم بضرورة التحصيل الدراسي ضماناً لمستقبلهم، كما يرجع بعضها الآخر إلى سوء تعامل بعض الأساتذة مع التلاميذ محدودي المستوى حيث يتعرضون للعنف بمختلف أشكاله (لفظي أو جسدي أو معنوي)، حيث لا يسعى بعض الأساتذة إلى تحفيزهم وهو ما يدفع بهؤلاء التلاميذ إلى الهروب من مقاعد الدراسة، وكما يسهم إهمال أولياء التلاميذ لأبنائهم في تفشي هذه الآفة، وذلك من خلال عدم متابعتهم في المدرسة أو مراقبتهم خارجها.

هذا بالإضافة إلى العوامل الاجتماعية كالتفكك الأسري والمحيط الذي يعيش فيه التلميذ وكذا صعوبة الظروف الاقتصادية والمشكلات النفسية التي قد يتعرض لها التلميذ. كل ذلك هي الأسباب التي تؤدي إلى تفشي هذه الظاهرة التي نسعى بكل جهودنا

إلى الحد منها، فهي تتسبب في آفات اجتماعية خطيرة على الفرد والمجتمع.

س9: هل أنت راض عما انجزته المدرسة من نتائج حتى الآن؟

ج: بالنسبة إلى نتائج التلاميذ في الثلاثيات الخاصة بكل سنة دراسية فإننا نسجل ارتياحا ورضى، حيث نلمس تنافسا شديدا بين التلاميذ من أجل تحصيل نتائج مميزة، لكن العمل يبقى منصبا حول تحسين نتائجهم في شهادة التعليم المتوسط، وبالتالي ضمان ترتيب أحسن للمؤسسة على المستوى الولاية إذ تسعى مؤسستنا لاستعادة ترتيبها المشرف الذي كانت تحتله في السنوات الأولى لافتتاحها.

س10: ما نصيحتك لزملائك من أعضاء الهيئة التدريسية

وللتلاميذ؟

ج: أما الأساتذة فأقول لهم كونوا مبدعين وفنانين في أساليبكم التعليمية، ذلك يضيف نكهة جديدة لكل درس. تعاملوا مع التلاميذ بهدوء وتروٍّ ومحبة موازنين في علاقاتكم معهم. لا تتعاملوا معهم كضابط جيش ولا كصديق حميم. إمامكم بموضوع التعليم هو شرط أساسي لنجاحكم ولتمتعكم بعملكم. إياكم ونقل معلومات خاطئة للتلاميذ حيث من المفضل ألا تجيبوا عن السؤال من أن تجيبوا بشكل خاطئ.

أما التلاميذ فأوصيهم بقولي: آمنوا بأنفسكم، آمنوا بما وهبكم الله من قدرات. اسعوا بالعلم والمعرفة لصقل هذه القدرات. قسموا وقتكم بناءً على سلم أولويات، بحيث تضعون مهمة الدراسة وبناء مستقبلكم في رأس هذا السلم.

3.5.6 -مناقشة المقابلة:

يبدو جليا من خلال الحوار الذي أجريناه مع مدير المتوسطة حرصه الشديد على تقديم صورة جيدة للمؤسسة التي يعمل فيها، وكذا للجهود التي يبذلها مع طاقمه الإداري وهيئة التدريس التي يسيروها، لكن من خلال محاورتنا له يمكن تسجيل الملاحظات الآتية: تركيزه على توفير الإمكانيات المادية في حدود المتوفر يشير ضمنا إلى أن تلك الإمكانيات غير كافية لسد الاحتياجات الحقيقية للمؤسسة، وأن المدرسة تفتقر لبعض من تلك الوسائل التعليمية. اعترافه بوجود ظاهرة التسرب المدرسي وأن الإدارة والأساتذة طرف فيها، وإن كان يجعل أثرها قليلا مقارنة مع العوامل الأخرى التي عددها.

عدم الرضا التام بالنتائج التي تتحصل عليها المتوسطة خاصة في شهادة التعليم المتوسط مما يجعلها تحتل مراتب متأخرة في تصنيف المدارس على مستوى ولاية بجاية.

تحقيق النجاح المدرسي وتقديم خدمة اجتماعية والسعي من أجل بناء جيل متعلم ومتقف هو من الأولويات التي يسعى المدير إلى تحقيقها وتجسيدها في المؤسسة التي يسيروها.

4.5.6 -الاستبانة:

تعد بدورها من الوسائل الفعّالة في لتجميع المعطيات والمعلومات حول الموضوع المدروس، بحيث تسجل العينة المختارة لإجراء الدراسة الميدانية ملاحظاتها وآرائها بخصوص الموضوع من خلال الإجابة عن الأسئلة المعدة في ذلك الصدد، وفي ضوء تحليل تلك الإجابات

والملاحظات يتمكن الدارس من تشخيص الظاهرة المدروسة وفهمها بطريقة أوضح وأدق.

ومن أجل هذا الغرض أعدنا استبانة وقدمناها إلى عشرين (20) أستاذا وأستاذة ينتمون إلى الأطوار الثلاثة، وتجدر الإشارة إلى التعاون الذي لاقيناه منهم حيث أبدوا استعدادا كبيرا للمساعدة، وفيما يلي عرض وتحليل لنتائج الاستبانة.

5.5.6 - عرض نتائج الاستبانة:

تجدر الإشارة هنا إلى أن الهدف من الاستبانة هو رصد آراء وتصورات الأساتذة حول تأثير الإدارة المدرسية في المؤسسات التي يشتغلون فيها على تمدرس التلاميذ، وكانت الأسئلة الموجهة إليهم مبنية وفق فرضيات الدراسة، وفيما يأتي مناقشة لتلك الاستبانات.

السؤال الأول: ما هي علاقة المدير بالأساتذة والتلاميذ في

مؤسستكم؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
جيدة	18	90%
سيئة	02	10%
المجموع	20	100%

جدول رقم 1: يمثل توزيع أفراد العينة حسب تصورهم للعلاقة التي تربط بين مدير المؤسسة بالأساتذة والتلاميذ.

يجمع الأساتذة الذين يمثلون عينة الدراسة بما نسبته 90% على أن العلاقة بين المدير والأساتذة والتلاميذ جيدة، بينما تعتبر فئة قليلة جدا من هؤلاء الأساتذة أن تلك العلاقة سيئة، فالعلاقة الجيدة بين المدير والأساتذة تعزز من الشعور بروح الفريق في تسيير المدرسة

والشعور بالانتماء إليها، وتساعد على التعاون في العملية التعليمية، وبالتالي فإنها تشجع على النجاح وتحد من ظاهرة التسرب المدرسي.

السؤال الثاني: هل كان مدير مؤسستكم زميلا لكم أم هو

جديد فيها؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
لا	17	85%
نعم	03	15%
المجموع	20	100%

جدول 2: توزيع أفراد العينة حسب كون المدير زميلا سابقا في المؤسسة أم هو جديد فيها.

يهدف هذا السؤال إلى معرفة ما إذا اشتغل المدير في المؤسسة التي عيّن فيها عندما كان أستاذا أم أنه لم يشتغل فيها سابقا، وذلك إنه إذا كان قد اشتغل فيها قبل أن يصبح مديرا فإنه يعلم لا محالة بالظروف العامة التي تعيشها المؤسسة وكذا السياق العام الذي يسود تسيير تلك المؤسسة فيسهل عليه تسييرها وتكون عنده المعطيات الأولية والخلفية التي سينطلق منها لتحسين ظروف المؤسسة.

لكن حسب الجدول أعلاه فإن معظم مديري المؤسسات التي مستها الدراسة كانوا يشتغلون في مؤسسات أخرى غير التي عيّنوا فيها وهو ما نسبته 85%، مما يعني أن المدير لا يعرف الكثير عن تلك المؤسسات، وبالتالي فإنه يحتاج إلى وقت أطول للتعرف على تلك المؤسسة وبالتالي تسييرها بأفضل طريقة.

السؤال الثالث: هل تعاني مؤسستكم من تسرب كبير

للتلاميذ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	60%
لا	08	40%
المجموع	20	100%

جدول 3: يمثل توزيع أفراد العينة حسب نسبة التسرب المدرسي في المؤسسة التي يشتغلون فيها.

يرنو هذا السؤال الوقوف على حقيقة التسرب المدرسي وهل هو واقع في المؤسسات التي مستها الدراسة، وكنا هو واضح من أجوبة الأساتذة فإن الظاهرة واقعة وتعاني مؤسساتهم، حيث أشارت ما نسبته 60% من أفراد العينة إلى أن التسرب المدرسي حاصل، وتجدر الإشارة هنا أن الأساتذة الذين قالوا بوجود هذه الظاهرة يعملون في المتوسطة أو الثانوية، بينما أشار أساتذة التعليم الابتدائي إلى انعدام هذه الظاهرة تماما عندهم.

ومنه نستنتج أن هذه الظاهرة تبدأ في الظهور ابتداءً من المرحلتين المتوسطة والثانوية، بينما يقل حصولها أو تغيب كلية في المرحلة الابتدائية، وهو الأمر الذي يجعل الكثيرين يعزون أسباب هذه الظاهرة إلى غياب المتابعة الأسرية للتلاميذ، حيث يكون التلميذ في سن المراهقة مما يجعله قابلاً للانحراف ما لم تكن هناك متابعة سليمة للأولياء.

وقد تضمن هذا السؤال أيضا سؤالاً فرعياً حول تحديد أسباب التسرب المدرسي، حيث يذكرها الأستاذ إذا كانت إجابته بنعم في السؤال الرئيسي، وقد كانت جاءت إجابات الأساتذة كما يلي:

✓ إهمال التلاميذ للدراسة وعدم الإحساس بروح المسؤولية.

- ✓ ضعف التحصيل الدراسي عند التلاميذ الناتج عن سوء التركيز أثناء الحصص.
- ✓ عدم المواظبة على المراجعة والاجتهاد أثناء الحصص أو في الامتحانات.
- ✓ عدم توعية التلاميذ بالهدف من الدراسة ودورها في مستقبله.
- ✓ التعامل السيء لبعض الأساتذة مع التلاميذ محدودى المستوى وتمييز المتفوقين عليهم.
- ✓ ما يتعرض له التلاميذ من عنف بمختلف أشكاله من طرف الأساتذة.
- ✓ عدم توفير الإدارة للإمكانات التي تساعد على تسهيل عملية التعليم.
- ✓ الاكتظاظ الذي تعانيه بعض الأقسام والذي يعيق عمل الأساتذة.
- ✓ إهمال الأولياء لأبنائهم وعدم متابعتهم.
- ✓ الظروف الاجتماعية والاقتصادية الصعبة التي يعيش فيها التلاميذ والتي تعيق تدرّسهم.
- ✓ أغلب حالات التسرب تقع في فترة المتوسطة وهي فترة المراهقة الأولى حيث يصعب التعامل مع التلميذ.
- ✓ التأثير السلبي للوسائل التكنولوجية ووضعها بين يدي التلاميذ من دون رقابة الأولياء (هواتف ذكية، لوحات رقمية، أجهزة الألعاب الإلكترونية...) جعلت التلاميذ يسيئون استعمالها.

السؤال الرابع: هل يؤثر أداء المدير على أداء الأساتذة؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	90%
لا	02	10%
المجموع	20	100%

جدول 4: توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول تأثير أداء المدير على أداء الأساتذة. كان هذا السؤال محور الدراسة التي قمنا بها من حيث إبراز أثر أداء المدير على سير المدرسة كلها من خلال تأثيره على أداء المعلمين وبالتالي التحصيل العلمي والمعرفي للتلاميذ، وقد اتفقت معظم الإجابات (90%) على أنه ما من شك أن لأداء المدير الأثر البالغ في أداء الأساتذة، حيث يعد المسؤول الأول على المؤسسة، ويرتبط نجاحها أو فشلها على أدائه، بينما ترى نسبة ضئيلة منهم (10%) أن أداء المدير لا يؤثر على أداء الأستاذ، وأن الأستاذ مستقل عن المدير.

ولإعطاء مساحة تعبير أكبر للأساتذة، وقصد الاستفادة أكثر من تجربتهم العملية، قمنا بمنحهم مساحة للتعليق حول هذا السؤال، وارتكزت تعليقاتهم فيما يأتي:

-نعم بطبيعة الحال، إذا كان المدير جيدا في تعامله مع الأساتذة فسيكون سير الدروس حسنا، بل وجيدا، لذلك ينبغي المحافظة على المسؤول الجيد الذي يبعث روح العمل فيمن هم مسؤول عنهم.

-بوصفه المسؤول المباشر والمسير الأول للمؤسسة التعليمية فإن تفانيه في العمل وانضباطه له تأثير وانعكاسات على آداءات الأساتذة من خلال الحرس والسهر على السير الحسن للعملية التعليمية التعليمية.

السؤال الخامس: كيف يساهم أداء المدير في نجاح أو فشل
تدريس التلاميذ؟

ويعد هذا السؤال أيضا جوهريا في الدراسة التي نحن بصدددها،
وقد كانت إجابات الأساتذة على النحو الآتي:

- خلق جو دراسي يساعد المتعلمين على مزاولة حقهم في التعليم.
- توفير الوسائل التعليمية المختلفة، سواء أكانت تقليدية أم
تكنولوجية حديثة.

- دعم المتفوقين وتحفيز ذوي المستوى الضعيف حتى يتم تعزيز قدراتهم
والرفع من معنوياتهم. ونتخلص بعض الشي من ظاهرة التسرب
المدرسي.

- يسهر على السير الحسن لكل الأعمال البيداغوجية (مراقبة عمل
الأساتذة في أقسامهم من خلال بطاقة الزيارة الدورية لكل أستاذ).

- تحليل النتائج المدرسية في كل فصل دراسي لمعالجة النقائص
والاختلالات التي أدت إلى ضعف المردود التعليمي.

- التقويم والتشخيص المستمر لآداءات الأساتذة التي تنعكس
بالإيجاب أو السلب على التحصيل المدرسي بصفة عامة وعلى المتعلم
على وجه الخصوص.

7 - نتائج الدراسة:

بعد عرض للخطوات التي اتبعناها في الدراسة، ومختلف القضايا
التي ناقشنا والإجراءات النظرية والعملية التي اعتمد عليها نصل إلى
استعراض نتائج البحث والتي يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

- ◀ تأسست المدرسة أساسا من أجل ضمان تـمدرس فعّال وجيّد للتلاميذ ، وهدفها تنشئة أجيال فاعلة وذات كفاءة لخدمة المجتمع.
- ◀ ضمان النجاح المدرسي يحد من ظاهرة التسرب التي تهدد المجتمع وتخلق آفات خطيرة عليه.
- ◀ يتوقف النجاح على أداء الإدارة المدرسية ثم الأساتذة بوصفهم المسؤولين المباشرين على تـمدرس التلاميذ وتزويدهم بالمعارف التي يحتاجونها في مستقبلهم. تعتمد الإدارة المدرسية على دعم السلطات المحلية والوزارة الوصية من أجل توفير الوسائل والإمكانات المادية والبشرية لتحقيق تـمدرس ناجح وأداء دورها في أحسن وجه.
- ◀ يتكامل دور الإدارة مع الأسرة في الاهتمام بالتلميذ وحسن تنشئته.
- ◀ المرافقة الجيدة والمتواصلة للتلاميذ في المدرسة وخارجها تضمن حسن تـمدرسه وتحفظه من أسباب الانحراف والتسرب المدرسي.
- ◀ يعوّل المجتمع على المدرسة من أجل تنشئة أفراد صالحين يخدمونه ويسعون لترقيته ، لذلك تعدّ المدرسة مؤسسة اجتماعية بامتياز.

خاتمة:

مهما كان من أمر المدرسة ودورها في المجتمع ، فإنه لا يمكن بحال أن تؤدي ذلك الدور وأن تحقق النتائج المتوخاة من إنشائها ، ولا يمكن للإدارة المدرسية ولا للمدير مهما كانت كفاءته وإرادته أن تؤثر إيجابا في التلميذ ومن خلاله في المجتمع إلا بتظافر جهود الفاعلين في المجتمع بداية بالأسرة مروراً بالمدرسة والعاملين فيها وصولاً إلى المؤسسات الحكومية من سلطات محلية والوزارة الوصية.

فنجاح الرهان وتحقيق الرقي المنشود والمنتظر يستدعي تظافر كل الجهود، والعمل المنسق والمتكامل بين جميع الأطراف الفاعلة والمسؤولة على قطاع التربية والتعليم، فلا يمكن أن نعزو نجاح العملية التعليمية أو فشلها لأي من هذه الأطراف وحدها بل الجميع يتحمل النتائج سواء الإيجابية منها أو السلبية.

قائمة المصادر والمراجع:

- 1 -بولحروف أمينة، رواق عبلة، (ديسمبر 2017م)، "عزو النجاح والفشل وطبيعة العلاقة أستاذ تلميذ من وجهة نظر أساتذة التعليم الثانوي"، مجلة *les cahiers du LAPS*، جامعة قسنطينة 2، مج 14، ع 01، صفحات 52 -68.
- 2 -بوهادي عابد، "تحليل الفعل الديداكتيكي: مقارنة لسانية بيداغوجية"، مجلة دراسات للعلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر مج39، ع02، (2012م)، صفحة 387 -409.
- 3 -البوهي، فاروق شوقي، (2001م)، الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- 4 -شحيמי، محمد أيوب، (1994م)، دور علم النفس في الحياة المدرسية، دار الفكر اللبناني للطباعة والنشر، بيروت.
- 5 -الطيبي، محمد وآخرون، (2002م) مدخل إلى التربية، ط1، عمان، الأردن، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 6 -عطوي، جودت عزت، (2014م)، الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ط 8، الأردن، جار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 7 -مالكي حنان، (سبتمبر 2015م)، "الإدارة المدرسية بين التقليد والحداثة (المدير نموذجاً"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ع 41، صفحات 171 -187.
- 8 -مصطفى منصور، إبراهيم الذهبي، (فيفري 2014م)، "دور الإدارة في الحد من ظاهرة التسرب المدرسي"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، ع 5، صفحات 134 -149.

9 -يحيياوي نجة، (نوفمبر 2014م)، "المدرسة وتعاظم دورها في المجتمع المعاصر"،

مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ع 37/36، ص: 75=58.

✉.....✉