تطوير المؤسسة التعليمية الجزائرية باعتماد ثقافة التدبير التربوي لدى هيئة التدريس

The development of the Algerian educational institution by adopting a culture of educational management

خير الدين بن خرور [1،*]

[1] جامعة البليدة2 (الجزائر)، 1khirou1982@hotmail.fr

تاريخ الاستلام:03-11-2020 تاريخ القبول: 19-11-2021 تاريخ النشر: 02-02-2022

ملخص: يعتبر التدبير التربوي عملا استراتيجيا جديدا في التربية تسعى إلى بلوغه معظم المؤسسات التعليمية مهما كانت طبيعتها، وهذا من أجل اتخاذ الإجراءات والتدابير والقرارات المناسبة لتحسينها وتطويرها بما يخدم الأهداف المرجوة. فهذه الدراسة جاءت لتركز على موضوع: تطوير المؤسسة التعليمية الجزائرية باعتماد ثقافة التدبير التربوي- كما يتصورها الاساتذة والمديرون-دراسة ميدانية بابتدائيات مدينة باتنة.

وتهدف الدراسة الحالية إلى بيان أهمية ثقافة التدبير التربوي في تطوير المؤسسة التعليمية من وجهة نظر الأساتذة والمديرين وأثر كل من المتغيرات الديمغرافية في ذلك، وتكونت عينة الدراسة من 238 أستاذا ومديرا، طبقت عليهم استبانة مكونة من جزأين: (ثقافة التدبير التربوي، تطوير المؤسسة التعليمية)، وقد سارت الدراسة إلى عرض جملة من النتائج والتوصيات مرتبطة بمجال البحث وحدوده.

الكلمات المفتاحية: تطوير؛ تدبير؛ مؤسسة؛ أساتذة؛ مديرون.

Abstract: Educational management is considered a new strategic work in education that most educational institutions seek to achieve, whatever their nature, and this is in order to take appropriate measures, measures and decisions to improve and develop them to serve the desired goals. This study came to focus on the topic: developing the Algerian educational institution by adopting a culture of educational management - as perceived by professors and administrators - a field study in the beginnings of the city of Batna.

The current research aims to demonstrate the importance of the educational management culture in developing the educational institution from the viewpoint of teachers and managers, and the effect of each of the demographic variables in that, and the study sample consisted of 238 professors and managers, a questionnaire consisting of two parts was applied to them: (educational management culture, institution development Educational), and the study proceeded to present a set of results and recommendations related to the field of research and its limits.

Keywords: Development; management; institution; professors; managers.

*المؤلف المراسل

1-مقدمة:

تواجه المنظومة التربوية اليوم رهانات متعددة مصدرها التحديات الناشئة عن العولمة إلى جانب الثورة التكنولوجية الحديثة والمتمثلة في الالكترونيات وتكنولوجيا الاتصالات، وبالتالي فإن التركيز على عمليات تطوير المؤسسات التربوية في الواقع الفعلي تعد إحدى الرهانات المطلوبة.

وإذا كانت فعالية المناجمنت والتدبير بأنواعه هي مدى تحقق المؤسسة لأهدافها، فإن التطوير له علاقة باستخدام مختلف الموارد المتاحة (البشرية، البيئية، الثقافية)، لذا فإن متغيري التطوير والتدبير يجب أن يتوفرا معا في المؤسسات الحديثة حتى تكون لها المقدرة على تحقيق أهدافها وبأدنى تكلفة ووقت ممكنين.

ويبقى موضوع التدبير لا يقتصر على ما هو اقتصادي ومقاولاتي وإداري فقط، بل يتجاوز ذلك إلى ما هو بيداغوجي تربوي وديداكتيكي، بالتركيز على المشاريع التربوية وتدبير عملية التكوين، والاهتمام بمختلف التعلمات في سيرورتها الديداكتيكية القائمة على: المدخلات (الأهداف والكفايات) والسيرورة (المضامين، الطرائق والوسائل) والمخرجات (التقويم، التغذية الراجعة، المعالجة، والدعم).

فهذه الدراسة تسعى إلى نقل المعرفة المرتبطة بمصطلح التدبير من الحقل الاقتصادي إلى الحقل النفسي التربوي البيداغوجي لدراسته في هذا المجال، فإذا كان التخطيط تصورا نظريا استشرافيا فإن التدبير تنفيذ وإنجاز وتطبيق لهذه الخطة النظرية التنبؤية، وإذا كان التدبير التعليمي الديداكتيكي يهتم بتسيير الفصل الدراسي من جهة وتسيير التعلمات من جهة أخرى، فإن التدبير التربوي يعنى كثيرا بتسيير المشاريع التربوية وتسيير التكوين.

وعلى اعتبار أن التدبير التربوي يمثل ذلك الإجراء التنفيذي والتطبيقي الذي يترجم المخطط الاستشرافي النظري إلى ممارسات عملية ميدانية، وهنا يصعب الحديث عن تطوير المؤسسة التعليمية إذا كانت هذه الأخيرة لا تحتكم إلى آليات هذا التدبير بأبعاده المختلفة، خصوصا أبعاده الاجتماعية من ثقافة ومحيط وفريق للتدبير البيداغوجي.

إزاء كل هذا يبقى الإشكال المطروح عن فعالية المدرسة وعن نتائجها ونوعية مخرجاتها ومردودها ، ولعل النتائج المدرسية من خلال الامتحانات الرسمية تمثل المؤشر المشهور الذي يسمح بتشخيص الحالة الصحية لأي نظام تربوي، فالعديد من الدول ومن بينها الجزائر أصبحت اليوم تتجه نحو تأسيس مؤشرات يمكن اعتمادها للقيام بتحليل موضوعي لوضعية وسير نظامها التربوي، مما يمكنها من تشخيص حالته العامة ودرجة فعاليته، ولعل إضافة مؤشر التدبير التربوي الذي يدخل في إطار المناجمنت و الحوكمة ليعبر عن حقيقة المردود التربوي والعائد المدرسي وتطوير المؤسسات يعد لبنة جديدة في هذا الشأن ، وهي لب هذه الدراسة والموسومة بعنوان : تطوير المؤسسة التعليمية الجزائرية باعتماد ثقافة التدبير التربوي كما يتصورها الاساتذة والمديرون-دراسة ميدانية بابتدائيات مدينة باتنة .

ولتحقيق ذلك وللوصول إلى حقائق موضوعية، فهذه الدراسة تحاول تسليط الضوء على بعد ثقافة التدبير التربوي ومدى مساهمته في تطوير المؤسسة التعليمية كما يتصورها المديرون والأساتذة من أجل السعي إلى تعزيزها وتقويمها والاستفادة منها، وتقليل السلبيات ومعالجتها والتحقق من آثارها ثم تقديم اقتراحات للرفع من مستوياتها، استنادا إلى ما هو كائن من جهة وبين ما يجب أن يكون علميا ومنطقيا من جهة أخرى.

وانطلاقا مما سبق تطرح هذه الدراسة التساؤلات التالية:

- ما مستوى كل من ثقافة التدبير التربوي والتطوير للمدارس الابتدائية بمدينة باتنة من وجهة نظر المديرين والمدرسين؟

– ما علاقة ثقافة التدبير التربوي بتطوير المدرسة الابتدائية كما يتصورها المديرون والأساتذة؟

–هل يوجد اختلاف في تصورات المديرين والمدرسين حول ثقافة التدبير التربوي وتطوير المؤسسة التعليمية تعزى للمتغيرات المستقلة: الوظيفة ، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، والتكوين ؟

2–الإطار النظري للدراسة:

1.2–مفاهيم الدراسة:

لعل من أهم المفاهيم التي تتطلب منا الضرورة المنهجية تحديدها في هذه الدراسة ما يلي:

أ– **التدبير التربوي:** هو الجانب العلمي والتقني للتربية أي كل ما يتعلق بتنظيم التعليم ،وأهم الوسائل المستعملة من خلال البرامج والمواقيت والآراء المتداولة في المجالس المنعقدة وفي الأيام البيداغوجية للمواد المختلفة (أورسلان، 2000 ،23) ، ويعتبر التنظيم التربوي من المهام الأساسية لمدير المؤسسة وتتمثل في تنظيم أعمال المعلمين ومتابعتها ومراقبتها، وفي تمكين التلاميذ من التحصيل في مختلف البرامج المقدمة عبر جميع المواد كما يمكن أعضاء فريق التسيير بالمؤسسة من القدرة على حل المشاكل التي تعترض الجماعة التربوية من تلاميذ ومعلمين وأولياء، وذلك عن طريق وضع نظرة عميقة واضحة وشاملة لعملية التسيير في المؤسسة.

ومن ثم فالتعريف الإجرائي للتدبير التربوي:هو محصلة التدخلات والإجراءات التنظيمية العملية التي يساهم فيها كل من المدير والأسرة التعليمية والأولياء والشركاء، أي المتعاملين مع المؤسسة والجماعة التربوية في المؤسسة المدرسية من أجل تحقيق النجاح المدرسي، ويتحدد وفق مجموعة من الأبعاد –من أهمها– والتي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة:الشركاء الاجتماعيون، المبادئ والقيم الاجتماعية للمؤسسة، والبيئة الاجتماعية والوسط الخارجي فكلها مرتبطة بأبعاد التدبير التربوي الفعال المحسن لمردود وانتاجية المدارس وتطويرها.

ب–**ثقافة التدبير التربوي بالمؤسسة:** تتضمن القيم والمعاني والمبادئ والبناء الإدراكي في المؤسسة، وتظهر في سلوكات وقيم مختلف العاملين بها، فثقافة التدبير التربوي بالمدرسة الابتدائية يعتبر من العناصر التي تتطلب إكسابها للفاعلين بالمدرسة وتهيئتهم لتقبلها، ومساعدتهم بما يضمن مجموعة من القيم المرتبطة بالأداء والمردود فمن خلال النجاعة في الأداء، والسعي للنجاح وتقديره واحترام الوقت والتمسك به للتقليل من فرص الإنحراف والخروج عن المعايير السائدة.

ج–**تطوير المؤسسة:** بمعنى تنميتها ببذل مختلف الجهود وإحداث سلسلة من التغيرات الوظيفية والهيكلية للمؤسسة، أي تشير إلى عملية الارتقاء التدريجي لتحقيق أعلى قدر من العائد التربوي والإنتاجية للمؤسسة.

د–**العائد التربوي:** هو محصلة إنتاجية المدرسة الابتدائية من العائد الكمي والكيفي الإيجابي والسلبي لنتائج متعلمي نهاية مرحلة التعليم الابتدائي.

هـ–**المدرسة الابتدائية:** تعددت التعاريف حول المدرسة الابتدائية فهناك من يعتبر المدرسة الابتدائية من أهم المؤسسات الاجتماعية التي أوجدت في المجتمع كما تعد مكانا للحياة والإبداع والتعلم (رفعت، 1984 ،104). وهناك من يعتبرها المؤسسة الثقافية الثانية التي ينتقل لها الفرد بعد الأسرة وتبدأ مرحلة جديدة تشترك فيها المدرسة مع الأسرة في تربية الفرد وإعداده لأن يكون عضوا صالحا في المجتمع (كامل، 2002 ،23)، ومن ثم يمكن القول أن المدرسة الابتدائية هي المؤسسة التي أوكلت لها الدولة مهمة التربية والتعليم للتلاميذ في المستوى القاعدي وتتضمن ثلاثة أطوار تعليمية، حيث يتوج نهاية التمدرس بها امتحان نهاية مرحلة التعليم الابتدائي في اللغات الأساسية الثلاثة: العربية والفرنسية والرياضيات.

و-أستاذ التعليم الابتدائي: إذا اتجهنا لتعريف المدرس أو معلم التعليم الابتدائي من الناحية اللغوية، فكلمة المعلم لغة مشتق من كلمة: علم، يعلم، تعليما، أي لقن أو اكتسب معرفة أو علما (بن هادية، 1991 ،101)، ويرى " رابح تركي" أن المعلم هو حجر الزاوية في كل إصلاح منشود في التعليم فهو العامل الأساسي في عملية تكوين المواطن الصالح تربويا، وثقافيا وأخلاقيا، ووطنيا ودينيا" (تركي، 1990، 377).

ويعرفه كل من" الرشدان" و" جعنيني" على أنه الخبير الذي وظفه المجتمع لتحقيق أغراضه التربوية (الرشدان،1994، 291)، كما يعرفه " إبراهيم ناصر" بأنه الإنسان الذي يقوم بعملية التعليم ونصح وإرشاد التلاميذ، ومساعدتهم على اكتساب الخبرات، وذلك بأن يضعهم في مواقف تعليمية معينة (ابراهيم، 1998 ،128)

بناء على ما سبق يمكن تعريف أستاذ التعليم الابتدائي بأنه الموظف الذي أوكلت له مهمة تربية وتعليم التلاميذ في المرحلة التي يلتحق فيها الطفل بالمدرسة بعد التحضيري، وتدوم 5 سنوات، لينتقل بعدها التلميذ إلى المرحلة المتوسطة.

و-مدير المدرسة الابتدائية: ليس ثمة تعريف محدد لكلمة (مدير)، فهناك من يعرف المدير بأنه: الشخص الذي يتولى إدارة مشروع ما، وقد يكون صاحب المشروع أو مفوضا من قبله، وللمدير كل الصلاحية والمسؤولية لترجمة السياسات والخطط إلى إجراءات فعالة لتحقيق أهداف محددة وهو ينظم العمل ويوجهه حتى يتم تنفيذه بواسطة المرؤوسين (بدوي،1994، 285).

ومن الناحية القانونية وطبقا للمادة 23 من القانون رقم 04-08 المؤرخ في 23 جانفي 2008 المتضمن القانون التوجيهي للتربية الوطنية ، وكذلك المادتين 156 و159 من المرسوم التنفيذي رقم 315-08 المؤرخ في 11اكتوبر 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية المعدل والمتمم بأن المدير في مؤسسة التربية والتعليم باعتباره موظفا للدولة فهو يكلف بالتأطير البيداغوجي ويكلف بالتسيير الإداري ويكلف بالتنشيط التربوي، ويكون آمرا بصرف ميزانية المؤسسة، ويمارس سلطته على جميع الموظفين والأعوان العاملين في المؤسسة، ويتحمل مسؤولية الأداء المنتظم لمهام المؤسسة التي كلف بإدارتها، فهو مسؤول على حفظ النظام وأمن وسلامة الأشخاص والممتلكات فيها، فهو مؤهل لاتخاذ التدابير الضرورية لضمان حسن سير المؤسسة، فضلا عن ذلك فهو ملزم بالحضور إلى المؤسسة في حالة الضرورة خارج أوقات العمل في الليل والنهار (خلفوهم،2015 ،20).

ومن ثم يمكن تعريف مدير المدرسة الابتدائية إجرائيا بأنه الشخص الموظف في الابتدائيات لتأطيرها بيداغوجيا وتسييرها إداريا وتنشيطها تربويا، ويعمل بمقتضى القانون ويسهر على حسن التمدرس بها باعتباره المسؤول الأول والأخير بها.

2.1-ثقافة التدبير التربوي وتطوير المؤسسة التعليمية:

أصبح التعليم في العصر الحديث ليس مجرد خدمة إنسانية يقدمها المجتمع لأفراده، وإنما استثمار يحقق عائدا ومردودا تربويا على الفرد والمجتمع، وأصبح مجال التدبير في اقتصاديات التعليم محور اهتمام كل من علماء التسيير والاقتصاد والاجتماع والتربية، وكثر الحديث في الآونة الأخيرة عن المردود التربوي والهدر التربوي بمظاهره المختلفة: التسرب والرسوب والإعادة... ويعتبر الهدر التربوي من أخطر المشكلات التي تواجهها الدول في العالم ،إذ قدرت مثلا "نسبة المتسربين في دول أمريكا اللاتينية بـ60 تلميذا من كل 100تلميذ مقيد بالمرحلة الابتدائية، و 54 في دول آسيا، بينما تصل 20تقريبا في دول إفريقيا" (السيد،1998، 183)،وبينت هذه الإحصائيات أن هناك تفاوتا كبيرا بين الدول في هذه النسب ،قد تصل في بعض دول أمريكا اللاتينية

إلى 75% وهي نسبة عالية جدا، وفي بعض دول إفريقيا إلى 81%وآسيا إلى64% وهي بدورها نسبة عالية جدا ذات أثر على المردود التربوي بهذه الدول(السيد،183،1998) ، ونجد أن معظم هذه الدول تنفق الكثير على نسبة صغيرة من سكانها الذين يدرسون بالجامعات والكليات ،بينما تهمل المراحل التعليمية الأخرى التي يمثل الملتحقون بها العدد الأعظم من التلاميذ ،بالرغم من أن المرحلة الابتدائية في الوقت الحاضر أصبحت مرحلة تعليمية أساسية هامة، تحدد قدرات التلميذ ومستواه المعرفي ومهاراته، كما أنها تعده فكريا واجتماعيا ،وتحدد درجة نجاحه في المراحل التعليمية التالية مع احتمالية العودة إلى الأمية كما تؤكد ذلك دراسة عن التسرب المدرسي والارتداد إلى الأمية في الجزائر للباحثة جاب الله زهية سنة1998.*

وتؤكد نتائج بعض الدراسات والتقارير التي أعدتها منظمة اليونسكو (علي السيد، 2002،347) والتي أشارت إلى أن حوالي50% من الأطفال يتركون المدرسة الابتدائية قبل الانتهاء من مرحلتها، وتزداد هذه النسبة في بعض الدول الإفريقية لتصل إلى أكثر من80% من جملة التلاميذ المقيدين بهذه المرحلة، أما على المستوى العربي فقد أجرى مكتب الإحصاء باليونسكو دراسة عن التسرب بالمدرسة الابتدائية في (13) دولة عربية، وقد أوضحت نتائج هذه الدراسة إن نسبة التسرب في هذه المرحلة بلغت حوالي 27.2 %من مجموع التلاميذ المقيدين بها في هذه الدول(السيد، 2002،347)، فالكثير من النظم التعليمية للدول تعاني ضعفا في تحقيق الكفاءات النوعية في أداء خريجيها لمختلف المراحل التعليمية، وفق ما تقتضيه أهداف التخطيط التربوي المنتهجة وأساليب التسيير البيداغوجي المعتمدة.

ولما كان التدبير التربوي ذلك الإجراء التنفيذي والتطبيقي الذي يترجم المخطط الاستشرافي النظري إلى ممارسة عملية ميدانية، ونعني بذلك التنزيل الواقعي المحض لمجمل الأهداف التي انبنى عليها التخطيط في مختلف تجلياته ، وهنا يصعب الحديث عن تطوير المدرسة إذا كانت هذه الاخيرة لا تحتكم على آليات هذا التدبير التربوي بأبعاده المختلفة خصوصا أبعاده الاجتماعية :من سلوكية المرتبطة بفريق العمل ،وبيئية المرتبطة بمحيط العمل ، وثقافية المرتبطة بثقافة العمل، وبالتالي لا يمكن تغافل هذه الأبعاد الاجتماعية على اعتبار أنها من مستلزمات التدبير التربوي ومقتضياته الإجرائية، وهي التي نحسب أنها المساهمة في تطوير المؤسسة التعليمية نحو التميز، ومن جهة أخرى فكل بعد من هذه الأبعاد الاجتماعية يستند الى مجموعة من المرتكزات فثقافة التدبير التربوي تتضمن القيم والمعاني والمبادئ لمختلف العاملين بالمدرسة، ومحيط التدبير التربوي يشمل موقع المدرسة وسعتها وعدد الأفواج بها ، فضلا عن كل ما يتعلق بإمكانيات هذه المدرسة، أما فريق التدبير التربوي فيتضمن الأفراد وخصائصهم داخل التنظيم المدرسي من مدير وأساتذة وتلاميذ وأولياء ووصاية.

لقد بينت الدراسات أن التدبير التربوي للمؤسسة التربوية يساهم في تطوير المؤسسات من خلال العائد التربوي أي نتائجها وعلى التحصيل الدراسي للمتعلمين فقد أظهرت دراسة ابراهيمي الطاهر *(2004) أن للطاقم المسير دور في تشكيل مردود المواطنة لدى التلاميذ، وهذا من خلال المهام المنوطة به رسميا، واعتبارا

*انظر في رسالة الماجستير في علم الاجتماع التربوي بجامعة الجزائر السنة الجامعية1997-1998 للطالبة جاب الله زهية حيث هدفت البحث عن واقع الارتداد إلى الأمية في الجزائر، وماهي الأسباب التي تدفع بالمتسرب إلى الارتداد إلى الأمية؟ وما علاقة ظروف المجتمع بالارتداد إلى الأمية؟

* دراسة ابراهيمي الطاهر (2004) والموسومة " بمنظومة التشريع المدرسي والمردود التربوي للمدرسة الجزائرية، مؤسسة التعليم الثانوي نموذجا" والتي استهدفت الوقوف على بعض الجوانب التي لها علاقة بمردود مؤسسة التعليم الثانوي، التي ترتبط بالعملية التعليمية وبتكوين الأساتذة وبدور جهاز التسيير الإداري الذي يفترض أن ينهض النجاح على عطائها وحصيلة أدائها، وانتهت الدراسة بإعطاء تصور واستراتيجية لمدرسة ثانوية بديلة في الجزائر ترتكز على مجال التسيير والإدارة التربوية، والتي لا يصلح حالها إلا بتطوير النظام السياسي الإداري وبالنظام الاجتماعي الاقتصادي أما في المجال التربوي فيقترح الباحث آليات لذلك.

من أن الفريق الإداري المسير يمثل السلطة الاجتماعية بالمؤسسة التربوية، كما أن الوسط المدرسي والمضمون التعليمي للتاريخ يسهم في بلورة روح المواطنة، وما تبين من المعالجة التحليلية لاستجابات التلاميذ المبحوثين أن المواطنة عندهم ليست ولاء للسياسة الحكومية بقدر ماهي شعور بالانتماء إلى المجتمع والثقافة والشخصية القومية والأرض ولعل دراسة علي الشريف حورية **(2015) سارت في هذا المنحى وبينت وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحصيلية وتحقيق نتائج دراسية لدى تلاميذ المرحلة الثانوية ، فضلا عن الأسس والسمات القيادية وتحقيق نتائج دراسية لدى تلاميذ المرحلة الثانوية، ويبقى التدبير التربوي مازال ينظر إليه من قبل هيئة التدريس والهيئة الإدارية وخاصة من أولئك الذين لم يتضح مفهومه بعد في أذهانهم على أنه عمل إضافي، وليس جزءا من صميم عملهم مما جعل الكل يشعر بعدم جديته مما تسبب عنه التراخي والقصور الملموس، ومن ثم انعكس ذلك سلبا على تطوير المؤسسات ، فالتدبير التربوي بمجاليه التكوين والمشروع من الأجدر أن يتقدم النشاطات الأخرى من التسيير الإداري والمالي في المدرسة، فهو يعد الأداة اللازمة والفعالة لتحقيق المردود التربوي الفعال، ولذا وجب أن يكون السابق في الزمن بالاهتمام والاعتماد والرعاية في الوسط التربوي بمؤسساتنا التعليمية من قبل المديرين والفاعلين التربويين ، في الوقت الذي يعاني هذا الجانب في مؤسساتنا التعليمية القصور والتهميش فكيف يتم تطوير مؤسساتنا؟

ومن ثم فهذه الدراسة ستسير في هذا الجانب بالبحث عن الواقع الفعلي للتدبير التربوي بالمدرسة الابتدائية بالتركيز على بعد ثقافة التدبير التربوي والتي نحسب أن لها علاقة بتطوير المدرسة الابتدائي مجال الدراسة.

3 –الطريقة والأدوات:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على **المنهج** الوصفي وذلك لمناسبته لطبيعة الدراسة وأهدافها. أما عن **مجتمع الدراسة**، فقد تكون من جميع مديري وأساتذة مدارس مدينة باتنة، والبالغ عددهم (94) مديرا ومديرة و(1034) أستاذ وأستاذة في الفصل الدراسي الثاني للعام (2016/2015)، والتي يمكنها أن توفر لنا حجم عينة كاف للدراسة ،وجرى اختيار مدينة باتنة كونها مقر إقامة وعمل الباحث كمفتش التربية والتعليم الابتدائي للبيداغوجيا وبالنسبة **لعينة الدراسة** فقد تكونت في صورتها النهائية من (91) مديرا ومديرة من بعض مديري المدارس الابتدائية و (247) أستاذ وأستاذة من بعض أساتذة المدارس الابتدائية بمدينة باتنة من المجموع الكلي، وتبلغ نسبتهم على التوالي (96.80%)،(23.88%)،تم اختيارها بالطريقة العشوائية العرضية.

أما عن **أدوات الدراسة** فقد تكونت من قسمين :الأول معلومات شخصية عن المفحوصين ، والقسم الثاني تم تطوير استبانة تقيس واقع ثقافة التدبير التربوي وتطوير المؤسسات التعليمية مجال الدراسة بمدينة باتنة، والذي يعبر عنه بالمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على عبارات ومجالات الاستمارة المستخدمة واشتملت على (18) فقرة ،وهذه الفقرات موزعة على بعدين هما البعد الأول: ثقافة التدبير التربوي، يتكون من 10عبارات وتبدأ فقرته الأولى بـ(1–10)، أما البعد الثاني: مستوى تطوير المؤسسة في ظل ثقافة التدبير التربوي يتكون من 08 عبارة وتبدأ فقرته الأولى بـ (11–18) ، وتم التأكد من **الخصائص السيكومترية** لأداة القياس: وللتأكد من **صدق** أداة الدراسة قام الباحث بعرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين من أساتذة جامعة باتنة في الجزائر من المتخصصين في علم التربية وعلم النفس والقياس والتقويم، وكان الغرض من التحكيم

** دراسة علي الشريف حورية (2015) والموسومة بـ "طبيعة العلاقة بين القيادة التحصيلية وتحقيق نتائج دراسية لدى تلاميذ المرحلة الثانوية وبين الأسس والسمات القيادية وتحقيق نتائج دراسية لدى تلاميذ المرحلة الثانوية، وكذا الكشف عن مدى مساهمة منظومة الاتصال التنظيمي في تربية التلاميذ على قيم المواطنة وأسفرت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباطية سالبة بين السلوك التنظيمي للمؤسسة التعلمية والمردود التربوي.

التحقق من درجة مناسبة صياغة الفقرات لغوياً ومدى قياسها لذلك ، وتم الأخذ بملاحظات الأساتذة المحكمين، فتم تعديل صياغة الفقرات وحذف بعضها الآخر، وهي التي حصلت على نسبة موافقة (85%) فأكثر من آراء المحكمين حيث أعطي لكل فقرة وزن مدرج سلم خماسي، فقد أعطي بدرجة عالية جدا(5) درجات، والبديل بدرجة عالية (4)والبديل بدرجة متوسطة(3) ، والبديل بدرجة منخفضة (2)،والبديل بدرجة منخفضة جدا (1) درجة واحدة.

أما عن **الثبات** فتم استخدام طريقة التجزئة النصفية، مع تطبيق معادلة سبيرمان براون لتصحيح الثبات وبلغ معامل الثبات الكلي 0.79 وهذا ما يدل على ثبات المقياس، ووصلت قيمة معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ 0.83، وبالنسبة **للمعالجة الإحصائية** فتم اعتماد برنامج (SPSS) لتحليل ومعالجة البيانات إحصائياً باستخدام المتوسط الحسابي (م)، الانحراف المعياري (ح)، تحليل التباين الأحادي.

4-النتائج ومناقشتها: فيما يأتي عرض للنتائج وفقاً لتسلسل تساؤلات هذه الدراسة:

4-1 الإجابة عن السؤال الأول: والذي نصه: ما مستوى تقديرات المستجوبين لدرجة ثقافة التدبير التربوي بالمؤسسة ومستوى تطوير المؤسسة مجال الدراسة؟

جدول (1) يوضح مستوى ثقافة التدبير التربوي بالمؤسسة.

الرقم	الرتبة	العبارة	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الملائمة/ الممارسة
			موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا			
			%	%	%	%	%			
1	12	التدبير التربوي مجرد كلام تتناوله الألسنة في المدرسة.	10	10	21	144	153	1,76	,843	منخفضة جدا
			3,0	3,0	6,2	42,6	45,3			
2	11	إن التدبير التربوي لم يبق مجرد كلام بل أصبح الحل لمردود المدرسة.	8	13	20	146	151	1,76	,818	منخفضة جدا
			2,4	3,8	5,9	43,2	44,7			
3	2	لم يعد التدبير التربوي هو الحل المناسب لمردود المدرسة بل أصبح من المسلمات التي لابد منها.	115	93	35	77	18	3,63	1,718	متوسطة
			34,0	27,5	10,4	22,8	5,3			
4	7	يلجأ المدير في بعض الحالات إلى التهديد أثناء زيارته المتعددة.	18	48	68	121	83	2,40	1,339	منخفضة
			5,3	14,2	20,1	35,8	24,6			
5	6	الكل مستاء من القرارات العشوائية التي تسيير بها هذه المدرسة بيداغوجيا وتربويا.	30	66	29	133	80	2,51	1,651	منخفضة
			8,9	19,5	8,6	39,3	23,7			
6	5	يتم اتخاذ القرارات دون استشارة او تفويض للآخرين.	29	92	19	87	111	2,53	1,971	منخفضة
			8,6	27,2	5,6	25,7	32,8			
7	4	يشعر الجميع بالقلق والضغط من مختلف أعمال التدبير والتسيير بمشروع المؤسسة.	85	39	20	124	70	2,84	2,297	متوسطة
			25,1	11,5	5,9	36,7	20,7			
8	10	لا يهم إن كان المسيرون والمشاركون في التدبير ذكورا أو إناثا.	19	21	26	119	153	1,92	1,281	منخفضة
			5,6	6,2	7,7	35,2	45,3			
9	8	يتطلب التدبير التربوي الاعتماد على الرجال أحسن من النساء فهم أكثر حزما ونشاطا.	15	21	21	152	129	1,94	1,091	منخفضة
			4,4	6,2	6,2	45,0	38,2			
10	1	يستخدم المسير المنطق والعقلانية في حل المشكلات البيداغوجية على خلاف المرأة المسيرة فتستعمل الحدس والعواطف.	121	91	22	74	30	3,59	1,934	مرتفعة
			35,8	26,9	6,5	21,9	8,9			
11	3	يسود هذه المدرسة التدبير الجماعي التعاوني مع الثقة في كل الزملاء.	53	151	36	64	34	3,37	1,533	متوسطة
			15,7	44,7	10,7	18,9	10,1			
12	9	الكثير يفضل الانفراد في تقديم الأنشطة والمهام التربوية تحقيقا للمصالح الشخصية وفقط.	11	17	20	177	113	1,92	,884	منخفضة
			3,3	5,0	5,9	52,4	33,4			
		المتوسط العام للبعد						0,1538	20,748	منخفضة

بالنظر إلى متوسطات عبارات هذا البعد ثقافة التدبير التربوي في الجدول السابق، نجد أنها تراوحت في أغلبها بين مستوى المنخفض جدا والمتوسط أي: بين (1.76-3.59) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي

حددناه في الدراسة الميدانية، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد(2.51) وبانحراف معياري قدره (1.72) وفقا للمحك فإن درجة توافر هذا البعد ثقافة التسيير البيداغوجي من وجهة نظر المديرين والأساتذة كانت بدرجة منخفضة، ويلاحظ تقارب استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا البعد وفقا للمحك المعتمد.

وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة بعد العبارة المرتفعة الخاصة بالبند رقم (10) بمتوسط بلغ (3.59) وبانحراف معياري قدره (1.934)، على النحو التالي: "لا يهم إن كان المسيرون والمشاركون في التدبير ذكورا أو إناثا " واحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (03) بمتوسط بلغ (3.63) وبانحراف معياري قدره (1.71)، والتي تنص على: " لم يعد التدبير التربوي هو الحل المناسب لتطوير المدرسة بل أصبح من المسلمات التي لابد منها. "، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم (11) بمتوسط بلغ (3.37) وبانحراف معياري قدره (1.533)، والتي تنص على: " يسود هذه المدرسة التسيير والتدبير الجماعي التعاوني مع الثقة في كل الزملاء".

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة فكانت على النحو التالي: احتلت المرتبة (11) العبارة (02) بمتوسط بلغ (1.76) وبانحراف معياري قدره (0.818)، والتي تنص على: " إن التدبير التربوي لم يبق مجرد كلام بل أصبح الحل لتطوير المدرسة"، واحتلت المرتبة (12) والأخيرة العبارة رقم (01) بمتوسط بلغ (1.76) وبانحراف معياري قدره (0.843)، والتي تنص على: " التدبير التربوي مجرد كلام تتناوله الألسنة في المدرسة".

ويتضح من خلال استجابات المبحوثين من المديرين والأساتذة أن واقع ثقافة التسيير والتدبير التربوي، سارت إلى سيادة الذكورية على حساب الأنثوية، والثقافة الافتراضية على حساب ثقافة القيم، فضلا عن وجود عبء ثقيل في تفاوت السلطة والغموض الناتج عن ذلك.

جدول (2) يبين مستوى تطوير المؤسسة في ظل ثقافة التدبير التربوي مجال الدراسة.

الرقم	الرتبة	العبارة	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
			موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا			
			%	%	%	%	%			
40	9	اعتبار التدبير التربوي من الأمور الشكلية المصطنعة في المدرسة لم يسمح بالسير في ثقافة التطوير المطلوبة.	10 3,0	10 3,0	21 6,2	144 42,6	153 45,3	1,76	,843	منخفضة جدا
41	8	لم تتحسن النتائج المدرسية باعتماد التدبير التربوي كحل خصوصا بمشروع المؤسسة.	8 2,4	14 4,1	20 5,9	145 42,9	151 44,7	1,77	,832	منخفضة جدا
42	1	من المسلمات الاعتماد على التدبير التربوي لتطوير المؤسسة بدلا من اعتباره الحل وفقط.	113 33,4	95 28,1	35 10,4	77 22,8	18 5,3	3,63	1,718	مرتفعة
43	1	شعور الجميع بالأريحية في أسلوب التدبير التربوي لهذه المدرسة ويسعون لتطوير المؤسسة وتحقيق نتائج أفضل.	8 2,4	13 3,8	20 5,9	146 43,2	151 44,7	1,76	,818	منخفضة جدا
44	9	اعتماد المدرسة الاسلوب التعاوني الديمقراطي في أنشطتها زادها تطوير وانتاجية وشهرة	10 3,0	10 3,0	21 6,2	144 42,6	153 45,3	1,76	,843	منخفضة جدا
45	4	التفاوت الكبير في استخدام السلطة بين مختلف الرتب والمستويات أثر على الحياة المدرسية ومخرجاتها.	30 8,9	66 19,5	29 8,6	134 39,6	79 23,4	2,51	1,645	منخفضة
46	3	الشعور بالضغط من مستجدات التدبير بمشروع المؤسسة وعدم القدرة على التطوير زاد من تدني العائد المدرسي.	85 25,1	39 11,5	20 5,9	131 38,8	63 18,6	2,86	2,241	متوسطة
47	7	تختلف النتائج المدرسية باختلاف جنس المسير التربوي (ذكر/ أنثى) بهذه المدرسة.	19 5,6	21 6,2	26 7,7	119 35,2	153 45,3	1,92	1,281	منخفضة
48	5	تطوير المدرسة وتحقيق العائد المدرسي العالي مرتبط بالمسير الرجل أكثر ما تكون مع المرأة العاطفية.	15 4,4	21 6,2	21 6,2	152 45,0	129 38,2	1,94	1,091	منخفضة
49	2	اعتماد التدبير التربوي الجماعي لا الفردي في المدرسة سرع في تطويرها.	53 15,7	151 44,7	36 10,7	64 18,9	34 10,1	3,37	1,533	متوسطة
50	6	السعي لتحقيق المصالح الشخصية على حساب المصالح الجماعية أثر على تطوير المؤسسة.	11 3,3	17 5,0	20 5,9	177 52,4	113 33,4	1,92	,884	منخفضة
		المتوسط العام للبعد						25,1834	20,346	منخفضة

المصدر: تفريغ البيانات

بالنظر إلى متوسطات عبارات هذا البعد، نجد أنها تراوحت بين (3.63-1.76) وفق أداة الدراسة الميدانية، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (2.28) وبانحراف معياري قدره (1.84)، وفقا للمحك فإن درجة تطبيق هذا البعد من وجهة نظر المديرين كانت بدرجة منخفضة، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد وفقا للمحك الذي وضعه الباحث.

وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي: احتلت المرتبة الأولى العبارة (42) بمتوسط بلغ (3.63) وبانحراف معياري قدره (1.72) والتي تنص على: " من المسلمات الاعتماد على التدبير التربوي لتطوير المؤسسة بدلا من اعتباره الحل وفقط.". واحتلت المرتبة الثانية العبارة (49) بمتوسط(1.53) وبانحراف معياري قدره (0.94) والتي تنص على: " اعتماد التدبير الجماعي لا الفردي في المدرسة سرع في تطويرها. ".

وكانت أدنى العبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي: احتلت المرتبة التاسعة العبارتين (40) و (44) بمتوسط بلغ (1.76) وبانحراف معياري قدره (0.84)، فتنص إحداها على: " اعتبار التدبير التربوي من الأمور الشكلية المصطنعة في المدرسة لم يسمح بالسير في ثقافة التطوير المطلوبة. "

أما الاخرى فتنص على: " اعتماد المدرسة الاسلوب التعاوني الديمقراطي في أنشطتها زادها انتاجية وشهرة"، واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (43) بمتوسط بلغ (0.81) وبانحراف معياري قدره (1.35)، والتي تنص على: " شعور الجميع بالأريحية في أسلوب التدبير التربوي لهذه المدرسة ويسعون لتطوير المؤسسة وتحقيق نتائج أفضل".

اتجهت استجابات المفحوصين إلى الإقرار بوجود ثقافة افتراضية في تطبيق مستجدات لتدبير التربوي من خلال العبارة (42)، ونجد العبارتين (46) و(49) تبيان عدم وجود تطبيق فعلي لمستجدات التسيير البيداغوجي بالمشاريع، ومن ثم لا تظهر الروح الجماعية في هذا التدبير.

ولعل العبارات الأخيرة في الترتيب: (40) و(43) و(44)، سارت إلى نفي وجود ثقافة مصطنعة أو أسلوب تعاوني ديمقراطي في التسيير، فضلا عن عدم الشعور بالأريحية في أسوب هذا التدبير التربوي، ولعل من كل هذا تتضح القيمة المنخفضة للمتوسط العام للبعد.

3-2-الإجابة عن السؤال الثاني: والذي نصه: ما علاقة بعد ثقافة التدبير البيداغوجي بتطوير المؤسسة التعليمية مجال الدراسة؟

-باستعمال معامل (بيرسون) لحساب مدى الارتباط بين متغير ثقافة التدبير التربوي ومتغير مستوى تطوير المؤسسة التعليمية، وباستخدام (Data-spss) وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول(3) يبين نتائج معامل الارتباط بين ثقافة التدبير التربوي ومستوى تطوير المؤسسة التعليمية.

متغيرات البحث	عدد افراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة
ثقافة التدبير التربوي	338	30,1538	4,55497	0,780**	دال عند
تطوير المؤسسة	338	25,1834	4,51066		0,000

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من الجدول(3) أن العلاقة بين متغير ثقافة التدبير التربوي ومتغير تطوير المؤسسة التعليمية وصلت إلى قيمة (0.78) ،وبالرجوع للجدول الخاص بمعامل الارتباط لبيرسون فإن القيمة ذات دلالة إحصائية فضلا إلى ان ما يبينه نظام spss أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية اقل من القيمة الحرجة0,01، وهذا ما يعبر عن رفض الفرضية الصفرية وقبول هذه الفرضية البديلة بوجود علاقة ارتباطية موجبة قوية دالة إحصائيا بين متغير ثقافة لتدبير التربوي ومتغير تطوير المؤسسة التعليمية لدى المستجوبين من المديرين والأساتذة بالمدارس الابتدائية لمدينة باتنة، ومن ثم ثقافة لتدبير التربوي السائدة تساهم في تطوير المؤسسة وزيادة العائد التربوي للمدرسة الابتدائية من وجهة نظر الأساتذة والمديرين .

فالدراسة الحالية أثبتت تحقق هذه الفرضية، والنتيجة المتحصل عليها تثبت وجود علاقة طردية قوية موجبة بين ثقافة لتدبير التربوي وتطوير المؤسسة التعليمية.

فنجد من الدراسات التي سارت في هذا المنحى دراسة (فركول، 2007) والتي بينت أن ثقافة الرأسمال البشري الذي يقوم تكوينه على أساس التربية والتعليم، يصبح صاحب الدور القيادي في العملية الاقتصادية والاجتماعية ككل. وأن الإمكانيات الاقتصادية والثقافية للمجتمعات تلعب دورا في نوعية التعليم وجودة التكوين ومستوى أداء النظام.

وهذا ما ظهر بشأن ثقافة التسيير بالحوار والتشاور وسمو العلاقات الإنسانية لدى مديري المؤسسات التربوية في دراسة سهام بن رحمون (2007) والتي بينت أن وجود هذه الثقافة عامل مؤثر بالإيجاب على المردود

التربوي، ومن نتائج هذه الدراسة أيضا أن عوامل تحقيق العلاقات الإنسانية من اتصال ومشاركة وتفويض في الإدارة المدرسية موجودة ولكن بشكل نسبي ومحدود جدا، ما أدى إلى نسبية فعالية الإدارة المدرسية.

وقد سارت في هذا المنحى دراسة عمار بوخذير (2005) حول تجدد الممارسات التسييرية للمديرين وتحول ثقافة التنظيم، حيث أظهرت نتائجها وجود درجة عالية من الممارسة التدبيرية لجميع القيم التنظيمية (ترشيد الموارد، الانضباط في العمل، إتقان العمل، الأمن والسلامة، العمل الجاد، الاهتمام بالمحيط)، باستثناء قيمة العلاقات الإنسانية التي كانت درجة ممارستها معتدلة، وقيمة التنمية الشخصية التي جاءت درجة ممارستها منخفضة.

وهذه النتيجة تناسب الدراسات التطبيقية والجهود المثمرة لعلماء اجتماع التربية من خلال محاولاتهم لتشخيص وتحليل النظم المدرسية السائدة والبناءات الرسمية وغير الرسمية للوحدات التربوية والنظم الثقافية الداخلة في النسق التربوي على مستوى ثقافة التدبير البيداغوجي من مدير ومعلم وتلميذ وجماعة تربوية (سالم، 2002 192) وتم تصنيف المدارس وفقا لخصائصها التنظيمية والتسييرية، حيث لاحظوا بناء على نتائج هذه الدراسات أن درجة الانفتاح أو الانغلاق للنظم المدرسية وطبيعة الثقافة المدرسية السائدة يرتبط في حقيقة الامر بنوعية أعضاء التنظيم بالمدرسة من إداريين ومدرسين ومتعلمين، والتركيبة السكانية للحي الذي تنشا فيه المدرسة (سالم ، 2002، 193).

ويبقى أن فهم النظم المدرسية يتطلب ضرورة التمييز بين حدود النظام وحدود الأفراد الذين يتشكل منهم النظام ،حيث يعتبر المستوى الثقافي للمدرسة من المتغيرات الهامة التي تميز حدودها عن غيرها من المدارس الأخرى (بن عايض سالم والثبيتي عبدالله، 2002، 199)،وبناء على هذا الطرح يرى (بروكوفر) وغيره من الباحثين بعدم التسرع في تفسير الارتباطات البسيطة بين المستوى الاقتصادي للمدرسة ونوعية الأداء الأكاديمي تفسيرا سببيا كما ذهب اليه بعض الباحثين في دراساتهم بالولايات المتحدة الأمريكية أمثال: (كولمان)، و(بولز) و(جنتز) ، و(انجلز) وغيرهم، فقد يؤثر المستوى الاقتصادي والاجتماعي على مستوى التحصيل من خلال ارتباطها بعوامل أخرى تتصل بالنظم المعيارية والثقافية، ونظم التوقعات المتبادلة بين المدرسين والاداريين والمتعلمين والاولياء و(سالم، 2002، 199) كل هذا يؤكد ما اتجهت اليه هذه الدراسة على اعتبار المدرسة كما ذهب إليه (اركسون) تمثل المظلة الكبرى للأفراد والجماعات والبرامج الدراسية التي تتحقق من خلالها الاهداف المشتركة العامة منها والخاصة أي ثقافة التسيير البيداغوجي في دراستنا.

3-3 الإجابة عن السؤال الثالث: والذي نصه: هل يوجد اختلاف في تصورات المديرين والمدرسين تعزى للمتغيرات المستقلة: الوظيفة الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، والتكوين؟

جاء اختبار (ليفين) لتجانس التباين يساوي (1,289) وهي غير دالة إحصائيا، ومن ثم فالمجموعات متجانسة فهذا يسمح لنا بالبحث عن تحليل التباين التفاعلي في الاتجاهين لقياس الفروق والتأثير وفق الجدول التالي:

جدول(4) نتائج تحليل التباين التفاعلي في الاتجاهين لقياس الفروق بين تفاعل مجموعة المتغيرات المستقل الخمسة في متغير فريق التسيير البيداغوجي.

Noncent. Parameter	مربع ايتا للتاثير Partial Eta Squared	مستوى الدلالة Sig.	النسبة الفائية F	مربع المتوسطات Mean Square	درجة الحرية df	Type III Sum of Squares	المصدر Source
4,601	,015	,033	4,601	158,656	1	158,656	النوع الاجتماعي الجنس
10,902	,035	,030	2,726	93,991	4	375,964	المؤهل
3,136	,010	,373	1,045	36,049	3	108,147	الوظيفة
,094	,000	,954	,047	1,618	2	3,235	سنوات الخدمة
11,316	,036	,004	5,658	195,112	2	390,224	مرات التكوين
8,388	,027	,040	2,796	96,420	3	289,260	الجنس والمؤهل
5,967	,020	,116	1,989	68,595	3	205,785	الجنس والوظيفة
1,421	,005	,234	1,421	49,000	1	49,000	الجنس والأقدمية
,657	,002	,418	,657	22,664	1	22,664	الجنس ومرات التكوين
,234	,001	,889	,117	4,043	2	8,086	المؤهل والوظيفة
,000	,000	.	.	.	0	,000	المؤهل والاقدمية
,820	,003	,366	,820	28,290	1	28,290	المؤهل ومرات التكوين
,000	,000	.	.	.	0	,000	الوظيفة والأقدمية
,000	,000	.	.	.	0	,000	الجنس والمؤهل والوظيفة والأقدمية ومرات التكوين
					338	2470289,0	المجموع

المصدر: تفريغ البيانات بـ spss

فالجدول (4) يعرض نتائج تحليل التباين التفاعلي في اتجاهين للمتغيرات المستقلة الخمسة ومدى تفاعلها للتأثير في بعد ثقافة التدبير التربوي، ويتضح منه ما يلي:

-وجود تأثير دال إحصائيا لمتغير النوع الاجتماعي: الجنس على الأبعاد الاجتماعية للتسيير البيداغوجي والنتائج المدرسية حيث قيمة النسبة الفائية (F) تساوي (4,601) وهي دالة إحصائيا عند مستوى أقل من (0,05) وصلت الى (0.33)، ونلاحظ ان قيمة حجم التأثير لهذا المتغير يصل حسب قيمة (إيتا) إلى قيمة (0.015) وهي كمية معقولة لحجم التأثير.

والتأثير والفرق لصالح الإناث أكثر من الذكور إذ نجد متوسط الذكور يساوي (83,740a) بينما متوسط الإناث يساوي(86,859a)، ومن ثم نستنتج أن الفرق لصالح الإناث.

ومن كل ما سبق ومن خلال الواقع الميداني يتجلى النقص الواضح في مجال ثقافة التدبير التربوي فنتساءل: لماذا لا يتجه الى آلية أو استراتيجية فعالة لحقيق المردود المتميز، ونقترح مثلا تطبيق استراتيجيات حلقات جودة المردود: وتمثل حلقات الجودة نوعا من تكنولوجيا المشاركة أو التسيير التشاركي في التنظيمات المستحدثة، وهي تعتبر من أبرز إنجازات الإدارة اليابانية في زيادة فاعليتها وقدرتها لتحقيق العائد والإنتاجية العالية من خلال تنمية وتطوير ثقافة العاملين بالمؤسسة.

4-الخلاصة:

في ضوء أهداف الدراسة، وفي إطار المنهج العلمي المستخدم، ومن خلال البيانات والمعلومات تم الحصول عليها من عينة الدراسة وعرض ومناقشة النتائج حول ثقافة التدبير التربوي وتطوير المؤسسة دراسة ميدانية في المدارس الابتدائية بمدينة باتنة، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

– تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع ثقافة التدبير التربوي في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المديرين والأساتذة جاءت بدرجة متوسطة.

– تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطوير المؤسسة والعائد المدرسي في ظل ثقافة التدبير التربوي الموجودة جاءت متوسطة.

–العلاقة بين متغير ثقافة التدبير التربوي ومتغير تطوير المؤسسة وصلت إلى قيمة (0,764**) وهذا يعبر عن وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية دالة إحصائيا بين المتغيرين.

– يوجد تأثير تفاعلي لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي على بعد ثقافة التدبير التربوي ومستوى تطوير المؤسسة كما يتصورها المستجوبون في مجال الدراسة.

وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يقترح الباحث بما يلي:

–الحرص على إشراك المعلمين والطاقم الإداري في مختلف العمليات الادارية والتربوية كالتدبير والتخطيط والاعداد والتنفيذ.

–ضرورة تدريب المديرين والأساتذة على النماذج الحديثة في التدبير والتسيير بالمناجمنت كالإدارة بالأزمات الإدارة الذاتية، التمكين، المساءلة المدرسية...الخ.

–إجراء دراسات مشابهة لمجالات أخرى لم يتم دراستها في الدراسة الحالية لواقع التدبير التربوي والعائد التربوي حتى يتسنى للعاملين في الحقل التربوي بصفة عامة، وأعضاء الفريق الاداري والتربوي بصفة خاصة أخذ النتائج بدرجة أكثر شمولية.

– إجراء دراسة مماثلة من وجهة نظر المشرفين التربويين في كل المراحل التعليمية (ابتدائي/متوسط/ثانوي) وعمل مقارنة بينها وبين نتائج هذه الدراسة.

–إجراء دراسات ارتباطية بين المتغيرات التالية:

– معوقات التدبير التربوي من وجهة نظر هيئة التدريس.

– دور المحيط الاجتماعي في تطوير المؤسسات التعليمية.

– مدى امتلاك ثقافة التدبير التربوي في مختلف أطوار المؤسسات التعليمية من وجهة نظر هيئة التدريس.

–الحوكمة ودورها في تنمية ثقافة التدبير والتسيير لدى مديري المؤسسات التربوية.

– الإحالات والمراجع:

إبراهيم، كامل زكية (2002). أصول التربية ونظم التعليم. مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.

إبراهيم، ناصر (1998). *أسس التربية*. عمان: دار عمان للنشر والتوزيع.

ابراهيمي، الطاهر (2004). *منظومة التشريع المدرسي والمردود التربوي للمدرسة الجزائرية*، رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة قسنطينة: الجزائر.

أورسلان، رشيد (2000). *التسيير البيداغوجي في مؤسسات التعليم*. الجزائر: دار الامل.

بدوي، أحمد زكي(1994). *معجم مصطلحات العلوم الإدارية*. القاهرة: دار الكتاب المصري.

بن هادية، علي(دس). *القاموس الجديد للطلاب*. الجزائر: المؤسسة للكتاب.

بن عايض، سالم والثبيتي، عبد الله (دس). *علم الاجتماع التربية*. مصر: المكتب الجامعي الحديث.

تركي، رابح (1990). *أصول التربية والتعليم*. الجزائر: ديوان المطبوعات.

حمداوي، جميل (2016). *التدبير البيداغوجي والنجاح المدرسي*. المغرب: مكتبة المثقف.

خلفوهم، المكي(2015). *الدليل المرجعي في التسيير الإداري*. الجزائر: بيت الحكمة العلمة.

رشدان، عبد الله (1994). *المدخل إلى التربية والتعليم*. القاهرة: دار الكتاب المصري.

رفعت، محمد رمضان(1984). *أصول التربية وعلم النفس*. مصر: دار الفكر العربي.

زرهوني، الطاهر (دس). *تنظيم وتسيير مؤسسة التربية والتعليم*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

السيد، سميرة أحمد (1998). *علم اجتماع التربية*. القاهرة: دار الفكر العربي.

السيد، محمد الشخيبي(2002). *علم الاجتماع التربية المعاصر*. القاهرة: دار الفكر العربي.

علي الشريف، حورية(2015). *السلوك التنظيمي للمؤسسة التعليمية وعلاقته بالمردود التربوي*. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة محمد خيضر بسكرة: الجزائر.

مجاهد، محمد عطوة(2008). *ثقافة المعايير والجودة في التعليم*. مصر: دار الجامعة الجديدة.

Rennen,Annick(2001) . *Comprehensive paper on staff development ,Sounds of encouragement*.(SOE).

Windzio',Michael(2002) . *Deregulation of Education-What Does it Mean for efficiency and Equality ?* . IDEAS.

Nathalie, Mons (2012). *Les effets de la décentralisation dans l'éducation*. UNESCO.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

بن خرور، خير الدين(2022). تطوير المؤسسة التعليمية الجزائرية باعتماد ثقافة التدبير التربوي لدى هيئة التدريس. *مجلة العلوم النفسية والتربوية*. 8(1)، الجزائر: جامعة الوادي، الجزائر. 235-248.