

قسم: العلوم الاجتماعية

شعبة: علم الاجتماع

مذكرة بعنوان:

الإدارة المدرسية ودورها في التحصيل الدراسي

من وجهة نظر مدراء المتوسطات ببلدية البياضة – ولاية الوادي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع التربوية

إشراف الأستاذة :

سمية عزابي

إعداد الطلبة :

رشدي غربي

أحيم محمد

نوقشت المذكرة علنا يوم:

2024/06/10

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اللجنة
رئيسا	جامعة حمه لخضر- الوادي	أستاذ مساعد	د. الأسود منال
مشرفا	جامعة حمه لخضر- الوادي	أستاذ مساعد	د. عزابي سمية
ممتحنا	جامعة حمه لخضر- الوادي	أستاذ مساعد	د. شابي أمينة

السنة الجامعية: 2024/2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

قسم: العلوم الاجتماعية

شعبة: علم الاجتماع

بعنوان:

الإدارة المدرسية ودورها في التحصيل الدراسي

من وجهة نظر مدراء المتوسطات بلدية البياضة - ولاية الوادي

استكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع التربوية

إشراف الأستاذة:

سمية عزابي

إعداد الطلبة:

رشدي غربي

أحميم محمد

نوقشت المذكرة علنا يوم:

2024/06/10

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اللجنة
رئيسا	جامعة حمه لخضر- الوادي	أستاذ مساعد-ب	د. الأسود منال
مشرفا	جامعة حمه لخضر- الوادي	أستاذ مساعد-ب	د. عزابي سمية
ممتحنا	جامعة حمه لخضر- الوادي	أستاذ مساعد-ب	د. شابي أمينة

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى من حملتني كرها ووضعتني كرها إلى من ذاقت مرار العيش من أجلي إلى من كانت معي بكل مشاعرها وأحاسيسها بعيدا كنت أو قريب أمي الغالية، إلى روح أبي الغالي المتوفي نسأل الله أن يغفر له ويرحمه ويسكنه فسيح جناته.

إلى زوجتي الغالية قرّة عيني التي وقفت وصبرت معي في هذا العمل، إلى أولادي وبناتي ونسأل الله أن يوفقهم في دراستهم وينالوا الشهادات العليا، إلى كل إخوتي وأخواتي كل باسمه وجميع أفراد أسرتي الكبير منهم قبل الصّغير، وإلى كل أصدقائي في قطاع التربية، وإلى كل أصدقائي في الحياة اليومية وإلى كل من قدّم لي يد المساعدة في إتمام هذه الرسالة من طلبة وعمّال في هذه الجامعة المتألّقة، إلى كل من ساعدني في إتمام هذا..... إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهد دراستي وأن يجعلها الله من الأعمال التي ينتفع بها كما جاء في حديث رسول الله صلّ الله عليه وسلّم ".....
أو علم ينتفع به "

رشدني غربي

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من قال في حقهما الرحمان

(وأخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا)

أمي الغالية حفظها الله ورعاها إلى * أبي الغالي عليه رحمة الله

وإلى إخوتي وأخواتي كل واحد باسمه

إلى من تحملوا طول غيابي عنهم في سبيل طلب العلم زوجتي الغالية

وإلى قرة عيني وبسمة الوجود أبنائي الأعزاء (عمارة ** نصر ** نوح)

إلى من تحمل معي عناء البحث وقاسمني مشاقه ولولاه لما عرف هذا العمل النور صديقي العزيز * غربي رشدي

وإلى الأستاذة المشرفة * عزابي سميرة * التي لم تبخل علينا بنصائحها وتوجيهاتها

والأستاذ * بوترعة بلال * الذي مد لنا يد العون بالنصح والتوجيه

إلى من ساعدني ووقف بجاني لمواصلة الدراسة الجامعية السيد المدير

* عبادي علي * وتحمل صعوبة غيابي عن العمل

وأیضا إلى مساندة زملائي في العمل بمتوسطة الشهيد طليبة بوراس

كل واحد باسمه وخاصة فريق الاستشارة التربوية

وإلى كل من مد لنا يد العون في إنجاح هذا العمل

وخاصة مدراء متوسطات بلدية البياضة كل واحد باسمه

دون أن أنسى الصديق الوفي المدير * فريك يحيى *

لكم جميعا أهدي ثمرة جهدنا هذا

أحميم محمد

الشكر والتقدير

نشكر الله العليّ القدير الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة ويسر لنا أداء هذا العمل المتواضع ونسأله النجاح المتواصل لنا ولجميع من اتخذ من العلم سلاحاً.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أهدى لكم معروفاً فكافئوه فإن لم تستطيعوا فادعوا له" وعملاً بهذا الحديث الشريف نتقدم بالشكر الجزيل إلى سيادة رئيس الجامعة الأستاذ "عمر فرحاتي" وقوفه المشرف معنا في القرار الوزاري لصالح فئة الـ 20 بالمئة للنظام الكلاسيكي، والشكر موصول أيضاً لعميد الكلية "غرايسة عمار" وكل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل المتواضع خاصة الأستاذة المشرفة "سمية عزابي" التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة طيلة إنجاز هذا العمل. ونتقدم أيضاً بالشكر إلى الأستاذة "خديجة لبيهي" على ما بدلته تجاه الطلبة في إعداد مذكراتهم هي ورئيس قسم علم الاجتماع التربية الأستاذ "بلال بوترعة" ونائبه الأستاذة "إبراهيم الذهبي" الذين لم ييخلوا علينا بخدماهم التوجيهية ونصائحهم الإرشادية، دون أن ننسى أستاذنا "فوزي لوحيدي" الذي كان سبباً في دخولنا للكلية وإتمام هذه الرسالة.

كما يسعنا في هذا المقام بتقديم جزيل الشكر لجميع أساتذتنا سنة ثانية علم الاجتماع التربية، على مجهوداتهم وعلى صبرهم معنا، وإلى جميع زملائنا في هذا القسم كما لا ننسى مديري المتوسطات عينة العمل الميداني وهم (عبادي علي وفريك يحيى، جديد حمزة وقرح حدي، ميلود بوتة وخليفة أحمد صالح والعايي جباري)، الذين استقبلونا بصدر رحب، ولم ييخلوا علينا بالمعلومات اللازمة خلال المقابلات التي أجريناها معهم.

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الإدارة المدرسية في التحصيل الدراسي للتلاميذ ولهذا الغرض اعتمدنا على التساؤل التالي:

- إلى أي مدى يؤثر دور مدير المؤسسة على التحصيل الدراسي للتلاميذ؟
- وقد تفرع عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية تمثلت فيما يلي:
- ما مدى التخطيط الذي تقوم به الإدارة المدرسية تجاه التحصيل الدراسي؟
- ما دور التنسيق الذي تقوم به الإدارة المدرسية لرفع مستوى التحصيل الدراسي؟
- إلى أي مدى تساهم الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها الإدارة المدرسية في التحصيل الدراسي؟
- وللإجابة على هذه التساؤلات المطروحة قمنا بوضع فرضية عامة متمثلة في:
- للإدارة المدرسية دور في التحصيل المدرسي لدى التلاميذ من وجهة نظر المديرين. كما أن للمدير دور هام في الحرص على العملية التربوية داخل المدرسة وعلى رفع مستوى التحصيل الدراسي لدى التلاميذ.
- وفرضيات فرعية وهي:

- يوجد تخطيط مستقبلي وتنظيم مسبق من طرف الإدارة المدرسية لرفع مستوى التحصيل الدراسي.
- يوجد تنسيق بين جميع الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية في تحقيق الأهداف الدراسية وعلى رأسها التحصيل الدراسي الجيد والممتاز.

ولقد اقتضت طبيعة الدراسة إتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد من أكثر المناهج استخداما في العلوم الاجتماعية والإنسانية مع استخدام مجموعة من التقنيات البحثية للحصول على المعطيات الميدانية (المقابلة) هذه الأخيرة التي طبقت على عينة الدراسة وتمثل مجتمع الدراسة في مدرء متوسطات بلدية البياضة ولاية الوادي، وقدرت عينة الدراسة بـ (07) مدرء.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية - :تحقق الفرضية العامة: للإدارة المدرسية دور في التحصيل المدرسي لدى التلاميذ من وجهة نظر المديرين. كما أن للمدير دور هام في الحرص على العملية التربوية داخل المدرسة وعلى رفع مستوى التحصيل الدراسي لدى التلاميذ.

تحقق الفرضيات الفرعية التي تؤكد على

وجود تخطيط مستقبلي وتنظيم مسبق من طرف الإدارة المدرسية لرفع مستوى التحصيل الدراسي. وأيضا على أن هناك تنسيق بين جميع الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية في تحقيق الأهداف الدراسية وعلى رأسها التحصيل الدراسي الجيد والممتاز. بالإضافة إلى مساهمة الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها الإدارة المدرسية من أجل رفع مستوى التحصيل الدراسي للتلاميذ طيلة الموسم الدراسي.

ملخص الدراسة باللغة الأجنبية:

This study aimed to reveal the role of the school administration in the academic achievement of the student. For this purpose, relied on the following question: - To what extent does the role of the institution affect the academic achievement of the students? A group of sub- questions emerged from this question: -what is the extent of planning undertaken by the school administration regarding academic achievement?

- What is the coordination role-played by the school administration to raise the level of academic achievement?

- To what extent do the activities and events carried out by the school administration contribute to academic achievement?

To answer these questions, we have developed a general hypothesis: - School administration has a role in students' academic achievement from the point of view of principals. The principal also has an important role in ensuring the educational process within the school and raising the level of academic achievement among students.

- And sub-hypotheses are: - There is future planning and prior organization by the school administration to raise the level of academic achievement.

- There is coordination between all individuals working in the educational institution in achieving academic goals, the most important of which is good and excellent academic achievement.

The nature of the study required following the descriptive analytical method, which is one of the most widely used methods in the social and human sciences, while using a group of research techniques to obtain field data (interview), the latter of which as applied to the study sample. It contained an item and represented the study population in municipal middle school principals. Al Bayada, El-Oued Province. The study sample estimated at seven (07) principals.

The study reached the following results: - The general hypothesis as verified: School administration has a role in students' school achievement from the point of view of principals. The principal also has an important role in ensuring the educational process within the school and raising the level of academic achievement among students.

- The sub-hypotheses that confirm the existence of future planning and prior organization by the school administration to raise the level of academic achievement are verified. Also, there is coordination between all individuals working in the educational institution in achieving academic goals, the most important of which is good and excellent academic achievement. In addition to the contribution of activities and events carried out by the school administration in order to raise the level of students' academic achievement throughout the school season.

فهرس المحتويات

I	الإهداء:
III	الشكر والتقدير
IV	ملخص الدراسة باللغة العربية:
V	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية:
VI	فهرس المحتويات
VIII	فهرس الجداول
IX	فهرس الأشكال
أ-هـ	مقدمة

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية.

18	تمهيد:
19	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
19	1. مفهوم الإدارة:
19	2. الإدارة المدرسية:
20	3. المدير:
21	4. مفهوم التحصيل الدراسي:
22	المبحث الثاني: العلاقة بين متغيري البحث (الإدارة المدرسية والتحصيل الدراسي) من الناحية النظرية وعلى مستوى التجريد.
25	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)
31	خلاصة الفصل الأول:

الفصل الثاني:

الجانف الميداني

33	تمهيد:
34	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
34	أولاً: الطريقة:
36	ثانياً: الأدوات
37	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

أولاً: النتائج:	37
ثانياً: المناقشة	41
1. تحليل وتفسير المعطيات:	41
2. ربط النتائج بالفرضيات ومقارنتها:	44
3. الاستنتاجات:	46
4. الحلول والتوصيات:	48
خلاصة الفصل الثاني:	50
خاتمة:	52
قائمة المصادر والمراجع:	54
الملاحق	57

فهرس الجداول

الجدول رقم 01: نسبة اجابات المقابلة.....	37
الجدول رقم 02: نتائج المؤسسات عينة الدراسة في شهادة نهاية التعليم المتوسط للسنة الدراسية 2023/2022 م.....	37

فهرس الأشكال

الشكل رقم (01): هيكل البحث من السؤال الرئيسي إلى النتائج.....ه	
22.....	الشكل رقم (02): متغيرات الدراسة.
23.....	الشكل رقم (03): وظائف المدير.
24.....	الشكل رقم (04): وظائف الادارة المدرسية.

مقدمة

أ. توطئة:

لقد أصبح الاهتمام بالإدارة المدرسية في المؤسسات التعليمية قضية أساسية ومتواصلة لتحديد فاعليتها في توفير الجو التربوي الملائم الذي يدعم العملية التربوية، حيث اهتمت الاتجاهات الحديثة بالتأكيد على فاعلية دور الإدارة المدرسية في إنجاح العملية التربوية وتوفير المناخ المناسب للتلميذ. وبذلك بدأ دور الإدارة المدرسية يبرز باعتباره من أكثر المتغيرات فاعلية في العملية التربوية، حيث لم يكتفي اهتمام الإدارة المدرسية بالأعمال الإدارية فحسب بل الاهتمام أيضا بالتلميذ الذي يعتبر محور العملية التعليمية، والجزائر من بين العديد من الدول التي شهدت في السنوات الأخيرة إصلاحات تربوية عديدة أدت إلى مراجعة وتحسين شامل لجميع مدخلات وعناصر النظام التربوي من أجل إعطاء نتائج تواكب تطلعات الوطن وتلبي رغبات وحاجيات جميع أفرادها.

وقد حظيت الإدارة المدرسية باهتمام بالغ في الإصلاحات التربوية في الجزائر أدى إلى تطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية، فمتطلبات التعليم زادت وكبر حجمها ووظيفتها وكل هذا يتطلب إدارة مدرسية قوية وقادرة على استيعاب طاقات التعليم واستثمار موارده وحاجياته وتحديثها باستمرار.

لقد أصبح الاهتمام بمسألة التحصيل الدراسي في المؤسسات التعليمية قضية تجري حولها البحوث والدراسات، وتعد لها البرامج وتعتقد من أجلها الملتقيات والندوات والأيام التكوينية ولهذا تسعى كل منظومة تربوية إلى تحسين مستوى التحصيل الدراسي للتلاميذ ليصبحوا فاعلين في الحياة.

وتعد المدرسة بأنها واحدة من المؤسسات التربوية الصغرى في المجتمع، وهي ذات وظيفة سوسولوجية هامة. إذ تعمل المدرسة جنبا إلى جنب مع الأسرة لتنشئة الأجيال وزرع القيم والأخلاق وتنمية إمكانياتهم وصقل شخصياتهم للمحافظة على قيم مجتمعتهم وعاداته، كما تساهم في تربية الأجيال الصاعدة ودمجهم في المجتمع من خلال فضاء يوفر الرعاية والتنشئة الاجتماعية السليمة. وتحتل مرحلة التعليم المتوسط مركزا مهما في السلم التعليمي وتمثل هذه المرحلة همزة وصل بين مرحلتين الابتدائي والثانوي وتمتد لأربعة سنوات كاملة وتضم الفئة العمرية من 12 سنة إلى 15 سنة. كما تهدف هذه المرحلة إلى متابعة المرحلة الابتدائية والارتفاع بمستوى النمو من الناحية الجسمية والعقلية وإعداد التلاميذ للحياة وتمكينهم من القيام بمسؤولياتهم، كما أنها تعطي عناية كبيرة للكشف عن ميول ورغبات التلاميذ وقدراتهم. وتعتبر مرحلة التعليم المتوسط هي موضع الظاهرة المقصودة بالبحث بوجه عام والإدارة المدرسية والتحصيل الدراسي بوجه خاص.

وتتميز الحياة المدرسية بالمناخ الوظيفي الذي يحتوي على كافة مكونات العمل المدرسي وتشكل هذه الحياة من الزمان والمكان والتنظيم والعلاقات الثقافية التي تستند إليها العملية التعليمية والتحكم في هذه العوامل

يوفر جو إيجابيا يساعد على التعلم واكتساب القيم والسلوكيات البناءة وذلك من خلال إتباع مسار تربوي نشط يتعد عن التلقين السلبي والعمل الفردي ويعزز القدرة على الحوار والمشاركة والاجتهاد الجماعي والحصول على تحصيل دراسي مشرف.

وبما أن لكل مؤسسة تعليمية برامج وخطط وأهداف تسعى جاهدة إلى تحقيقها، لذلك تعتبر الإدارة المدرسية المتمثلة في مدير المؤسسة الذي له دور ريادي وجوهري في تأطير وتنظيم الجماعة التربوية بالمؤسسة بيداغوجيا وإداريا وحثها على التعاون والعمل التشاركي بين جميع طواقم المؤسسة لتحقيق تحصيل دراسي ونتائج ايجابية لجميع التلاميذ، وهذا لا يأتي إلا بتضافر الجهود بين الإدارة المدرسية والطاقم التربوي والتفاهم والتعاون فيما بينهم لرفع مستوى تلاميذ السنة الرابعة متوسط، وهذا ما جعلنا في بحثنا هذا نبحت عن ما مدى الدور الذي تلعبه الإدارة المدرسية في تحقيق تحصيل دراسي جيد لتلاميذ السنة الرابعة متوسط.

ومن هنا جاءت دراستنا كإطالة وصفية لمعرفة الدور البارز للإدارة المدرسية على التحصيل الدراسي للتلاميذ في مرحلة التعليم المتوسط وتم التركيز على السنة الرابعة متوسط على عينة من مدرءاء متوسطات بلدية البياضة ولاية الوادي.

ب. الإشكالية:

وعليه نطرح التساؤل التالي:

إلى أي مدى يؤثر دور مدير المؤسسة على التحصيل الدراسي للتلاميذ؟

ج. الأسئلة الفرعية:

- ما مدى التخطيط الذي تقوم به الإدارة المدرسية تجاه التحصيل الدراسي؟
- ما دور التنسيق الذي تقوم به الإدارة المدرسية لرفع مستوى التحصيل الدراسي؟
- إلى أي مدى تساهم الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها الإدارة المدرسية في التحصيل الدراسي؟

د. فرضيات البحث:

✦ الفرضية العامة:

لإدارة المدرسية دور في التحصيل الدراسي لدى التلاميذ من وجهة نظر المديرين. كما أن للمدير دور هام في الحرص على العملية التربوية داخل المدرسة وعلى رفع مستوى التحصيل الدراسي لدى التلاميذ.

✦ الفرضيات الفرعية:

- يوجد تخطيط مستقبلي وتنظيم مسبق من طرف الإدارة المدرسية لرفع مستوى التحصيل الدراسي.

- يوجد تنسيق بين جميع الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية في تحقيق الأهداف الدراسية وعلى رأسها التحصيل الدراسي الجيد والممتاز.

هـ. أسباب اختيار موضوع الدراسة:

من الأسباب التي دفعتنا لاختيار موضوع البحث هي:

- كوننا نعمل في مجال التربية ونريد أن نقف على مدى اهتمام الإدارة بالتحصيل الدراسي على غرار الأساتذة والأولياء.

- الدراسات والبحوث في هذا المجال قليلة إن لم نقل شحيحة.

و. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على الإدارة المدرسية وقيادتها في دورها في رفع وتحسين النتائج المدرسية وهذا على غرار الدراسات السابقة التي ركزت في اختيار مجتمع البحث على المعلمين و الأساتذة، فأردنا في بحثنا على اختيار مجتمع البحث مجموعة من المدرء للوقوف على دورهم ميدانيا في التحصيل الدراسي للتلاميذ .

كما تهدف إلى تزويد المؤسسات التربوية بالنتائج التي سنتوصل إليها وحثهم على العمل بالتوصيات والحلول المقترحة من طرفنا.

ز. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي فيما يلي:

نأمل أن تكون هذه الدراسة أن تكون منطلقا لأبحاث ودراسات أخرى نظرا لقلّة البحوث والدراسات في دور الإدارة المدرسية في التحصيل التربوي للباحثين والباحثات المهتمين بهذا المجال.

-تقدم هذه الدراسة رؤية واضحة للإدارات المدرسية حول مدى قيام الإدارات المدرسية بالأدوار المنوطة بها في سبيل رفع مستوى التحصيل المدرسي لدى التلاميذ، وبالتالي العمل تحسين الأداء بما يضمن الوصول إلى أفضل نتائج.

-نأمل كباحثين من خلال النتائج المتوقعة، تقديم الحلول والأفكار التي من شأنها تحسين المستوى التعليمي للتلاميذ.

-تزويد وزارة التربية الوطنية بالمعلومات المهمة بتحسين العملية التعليمية، وتكونا عوناً لرفع الكفاءة القيادية لدى الإدارات المدرسية وتطويرها في سبيل رفع التحصيل التربوي.

-إثراء مكتبة الجامعة بالدراسة التي سنقوم بها حتى تكون مرجعا للطلبة الباحثين.

ح. حدود الدراسة:

■ الحدود المكانية:

والمتمثلة في متوسطات بولاية الوادي ببلدية البياضة وهي: متوسطة الخوارزمي، ومتوسطة عبادي علي وكذا متوسطة طليبة بوراس ومتوسطة رضواني عبد القادر، ومتوسطة الناقص عبد الرحمان، ومتوسطة الأخوين بوصبيح، وأخيرا متوسطة محمد الأمين العمودي.

■ الحدود الزمنية:

المجال الزمني للدراسة وهي المدة الزمنية التي استغرقت في مجال البحث، حيث بدأنا بحثنا هذا الفترة الممتدة من الفاتح من شهر فبراير سنة أربعة وعشرون وألفان إلى غاية اليوم التاسع والعشرون من شهر أبريل من نفس السنة (2024/02/01 إلى غاية 2024/04/29).

■ الحدود البشرية:

قمنا باختيار عينة البحث المتكونة من سبعة مدراء متوسطات ببلدية البياضة من بين 114 متوسطة عبر الولاية وهم على التوالي:

- 1- مدير متوسطة الخوارزمي. 2-مدير متوسطة عبادي عبادي. 3-مديرمتوسطة طليبة بوراس.4-مدير متوسطة رضواني عبد القادر. 5- مدير متوسطة الناقص عبد الرحمان. 6- متوسطة الأخوين بوصبيح. 7- مدير متوسطة محمد الأمين العمودي.

ط. منهج البحث:

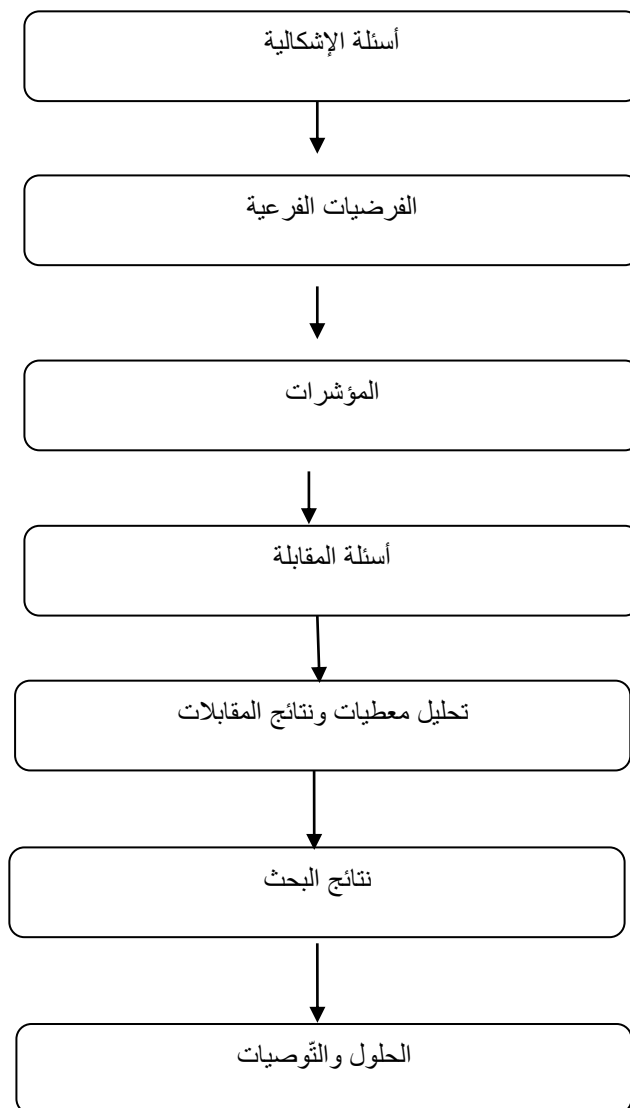
- المنهج: يعرف المنهج بأنه عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه¹.

وعلى هذا الأساس اختارنا في دراستنا هذه المنهج الوصفي الذي يمكننا من وصف الظاهرة موضوع الدراسة والوقوف على متغيرات موضوع البحث، كيفيا بالتعبير عن الإدارة المدرسية والتحصيل التربوي، وكما عن طريق الإحصائيات التي جمعناها من مجتمع البحث والتوصل من خلال استخدام هذا المنهج إلى نتائج فعلية وممكنة التطبيق في الواقع.

¹ - مورييس انجرس، مناهج وطرق البحث في العلوم الاجتماعية، دار القصة - الجزائر 1996 ص (58).

وكمحصلة لأهمية فرضيات البحث وعلاقتها ببقية المحاور الرئيسية في البحث، نعرض هيكل البحث التالي الذي يلخص أهم الخطوات التي يجب أن تترابط مع بعضها، للوصول إلى نتائج تخدم البحث وتجيّب عن تساؤلات البحث المطروحة في الإشكالية.

الشكل رقم (01): هيكل البحث من السؤال الرئيسي إلى النتائج



الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية.

تمهيد:

للإدارة أهمية كبيرة كنشاط يرمي إلى تنسيق جهود مجموعة من الأفراد، لتحقيق أهداف مرسومة وفق تخطيط مسبق، وأي نجاح يتوقف على مدى نجاعة التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والتقويم لفريق العمل الإداري، والمدرسة كمرفق عام يقدم خدمة للمجتمع، يحتاج إدارة تشرف وتتابع مختلف الأنشطة والأعمال الإدارية والمدرسية، وتراقب نتائج التلاميذ من خلال التحصيل الدراسي الفصلي والسّنوي وفي نهاية كل مرحلة تعليمية. وقسمنا هذا الفصل الذي يحمل عنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية إلى ثلاث مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى الأدبيات النظرية وحددنا فيه المفاهيم الاصطلاحية والإجرائية التي تخص البحث وهي: مفهوم الإدارة، والإدارة المدرسية والمدير وأخيرا التحصيل الدراسي.

وتناولنا في المبحث الثاني العلاقة بين متغيري البحث (الإدارة المدرسية والتحصيل الدراسي) من الناحية النظرية وعلى مستوى التجريد، أما في المبحث الثالث الذي يحمل عنوان الأدبيات التطبيقية، تناولنا فيه الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث دور الإدارة المدرسية في التحصيل الدراسي.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

■ المفاهيم الاصطلاحية والإجرائية:

1. مفهوم الإدارة:

لقد وجدت الإدارة منذ وجود الإنسان، فتنظيمه لحياته نوع من أنواع الإدارة العامة،..... ولكن الإدارة اليوم تختلف عما كانت عليه في الماضي¹، فمن البساطة والمحدودية إلى التعقد والاتساع، ونتيجة للتطورات التكنولوجية الحديثة طرأت تغيرات كثيرة في تشكيل الإدارة وأنماطها وتختلف الإدارة باختلاف ميادينها، إدارة حكومية، إدارة مالية، إدارة الأعمال وإدارة المؤسسات وغيرها، ولكل ميدان أسلوبه، وسنحاول إعطاء بعض التعريفات التي حددت مفهوم الإدارة.

يعرفها طلعت محمد "الإدارة كعلم والإدارة كممارسة؛ الإدارة كعلم هو ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذي يفسر ويحلل ويتنبأ بالظواهر الإدارية، والسلوك الإنساني الذي يجري في التنظيمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة. أما الإدارة كممارسة فهي الاستخدام العقلاني والفعال للموارد البشرية والمادية والمالية، والمعلومات والأفكار والوقت من خلال المهام الإدارية: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف"².

كما يعرفها (تايلور) "هي المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به العاملون، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وبأقل تكاليف"³.

2. الإدارة المدرسية:

أ. الإدارة المدرسية لغة: الإدارة في اللغة من الفعل أدار يدير، بمعنى حرك أي احتوى على الحركة والتشغيل ومن ثم تحقيق النتيجة⁴.

ب. الإدارة المدرسية اصطلاحاً:

تري (أريج در) أن الإدارة المدرسية هي: مجموعة العمليات "من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه"، والأنشطة والفعاليات والجهود المنسقة تتفاعل فيما بينها ضمن مناخ المدرسة وفقاً لفلسفة الدولة التربوية، بغية تحقيق الأهداف التربوية في إعداد النشء الصالح على أسس تربوية سليمة"¹.

¹ - تيسير الدويك، حسين ياسين محمد عبد الرحيم عدس وآخرون: الإدارة المدرسية والإشراف التربوي، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان (الأردن) 1998.

بتصرف

² - أحمد بطاح، الإدارة التربوية رؤية معاصرة، دار الفكر، مصر، 2016، ص 27.

³ - عمر محمد درة، مدخل إلى الإدارة، دار البواسب، حلب، سوريا، 2009، ص 15.

⁴ - محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة - البناء-العمليات-النمط الإداري، طيبة للنشر، القاهرة، 2016، ص 22.

أوهي " نظام ذو أهداف يتم تحقيقها بالتخطيط السليم للعمل، ومن خلال التوزيع والتنسيق ومتابعة التنفيذ ثم تقويم الإدارة، إلى جانب استخدام الحوافز لإثارة الدوافع، وجعل مسؤوليات التنظيم متكاملة ومتفاعلة في إطار جماعي تسوده روح التعاون ويتم بعلاقات إنسانية"².

- التعريف الإجرائي: الإدارة المدرسية هي مجموعة من الإطارات يقومون بوظيفة إدارية داخل مؤسسة تعليمية، من مدير وكتاب ومساعدين وكل من له علاقة بالجهاز الإداري بالمؤسسة.

3. المدير:

ليس ثمة تعريف محدد لكلمة مدير، بل أكثر من تعريف على النحو التالي: المدير هو فرد في منظمة (Organization) يكون مسؤولاً عن أداء عمل فرد آخر أو مجموعة من الأفراد. وتشتمل وظيفة المدير في مساعدة المنظمة على إنجاز مستوى مرتفع من الأداء Performance من خلال استغلال مواردها البشرية والمادية (Schermerhorn·1984).

- المدير هو شخص ما يخطط وينظم ويصنع ويتخذ قرارات ويقود ويراقب مجموعة من الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية. (Griffin 1987).

- المدير هو فرد مسؤول عن وضع الأهداف التنظيمية ولديه سلطة صنع القرارات بشأن كيفية استغلال الموارد لإنجاز تلك الأهداف. (Anderson, 1988).

- المدير هو أي فرد يكون مسؤولاً عن مجموعة من الرؤوسين وعن موارد تنظيمية أخرى (Stoner & Freeman 1989).

وعلى ضوء التعريفات السابقة: يمكن التوصل إلى تعريف أشمل وأوسع لمعنى كلمة مدير وهو: المدير هو فرد في منظمة يكون مسؤولاً عن أداء مجموعة من الرؤوسين بغرض تحقيق أهداف المنظمة من خلال ما يقوم به من وظائف - تخطيط وتنظيم وصنع واتخاذ قرارات وقيادة ورقابة - والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية. (بتحليل هذا التعريف يمكن استخلاص ثلاثة عناصر أو مكونات أساسية لتعريف المدير موضحة بالملحق رقم (3) وهي 1- العمل مع ومن خلال الآخرين 2- القيام بالوظائف الإدارية 3- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة إذاً للمدير صفة العمومية والانتشار، بمعنى أنه الأساس والدعامة والمركز في كل المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها، إنه موجود في المصانع، والشركات، والجامعات،

¹ - أحمد بطاح، الإدارة التربوية رؤية معاصرة، ادار الفكر، مصر، 2016، ص 27

² - عبود عبد الغني، إدارة التربية وتطبيقها المعاصرة، دار الفكر العربي، مصر، 1995 ص (25).

والمعاهد، والمدارس، والمستشفيات، والفنادق، والأجهزة الحكومية وغيرها، ويمارس دوره المختلف باختلاف نوع المنظمة وأهدافها.¹

4. مفهوم التحصيل الدراسي:

أ. التحصيل في اللغة: يعرف التحصيل بأنه حصل الشيء، يحصل حصولاً، والتحصيل تميز ما يحصل، وقد حصلت الشيء تحصيلاً، جمع ونحل الشيء تجمع وثبت، والمحصول الحاصل، وتحصيل الكلام ورده إلى محصول.²

وقال الراغب: التحصيل: إخراج اللب من القشور كإخراج الذهب من حجر المعدن والبر من التبن قال الله تعالى: (وحصل ما في الصدور) أي أظهر ما فيه وجمع كإظهار اللب من القشر وجمعه أو كإظهار الحاصل من الحساب. وقال الأزهري: (وحصل ما في الصدور) أي بين وقيل: ميز وقيل جمع.³

ب. التحصيل الدراسي اصطلاحاً: يعرف بأنه إنجاز تعليمي أو تحصيل دراسي للمادة، ويعني بلوغ مستوى معين من الكفاية في الدراسة سواء كان في المدرسة أو الجامعة، ويحدد ذلك اختبارات مقننة أو تقارير المعلمين أو الاثنين معاً.⁴

تعرفه الباحثة سمية حمد البداينة (المجلة العربية للنشر العلمي ص 329) "هو مجموعة الخبرات المعرفية والمهارات التي يستطيع التلميذ أن يستوعبها ويحفظها ويتذكرها عند الضرورة، مستخدماً في ذلك عوامل متعددة كالفهم والانتباه والتكرار الموزع على فترات زمنية معينة. ويعبر التحصيل التربوي أيضاً عن القدرة على فهم الدروس واستيعابها."⁵

ج. التعريف الإجرائي: هو مجموعة النتائج التي يحققها التلاميذ بعد تلقيهم التعليم الكافي لذلك، وهي نتائج فصلية وسنوية ونهاية (نهاية كل مرحلة تعليمية).

¹ - عمر أحمد دره، مرجع سابق، ص (30-31).

² - علي عبد الحميد أحمد، التحصيل الدراسي وعلاقته بالقيم الإسلامية التربوية، مكتبة حسين العصرية، لبنان، 2010، ص (89).

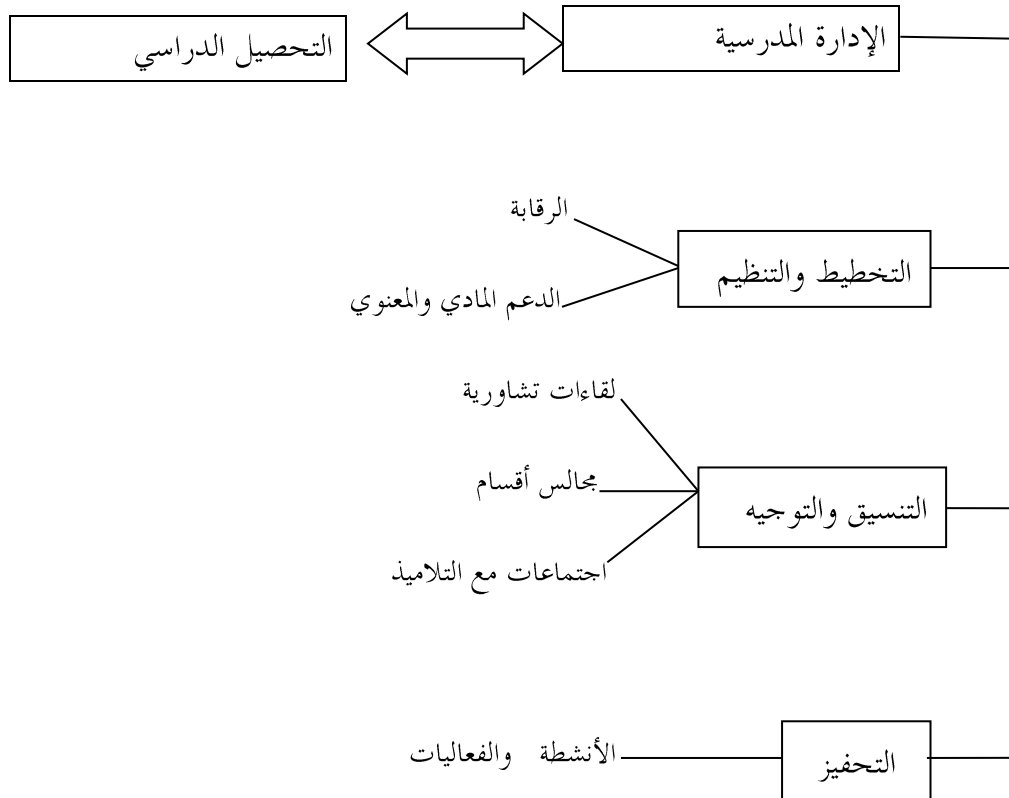
³ - المرتضى الزبيدي محمد، تاج العروس، طبعة الكويت، 2006، ص (90).

⁴ - عبد المنعم الحنفي، موسوعة علم النفس والتحليل النفسي، ط2 دار العودة، مصر، 1987، ص (26).

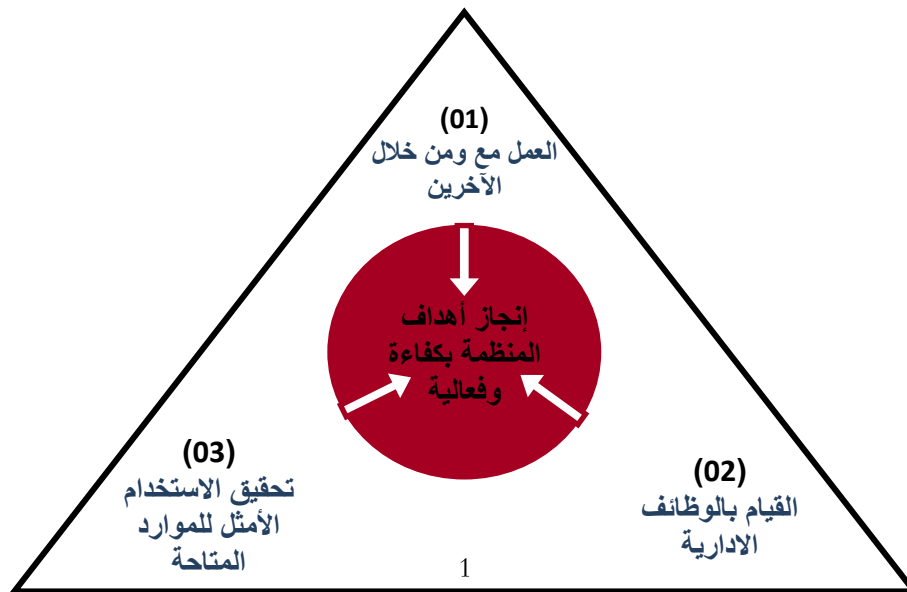
⁵ - سمية حمد البداينة، دور الإدارة المدرسية في التحصيل الأكاديمي لدى الطلبة من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 42، 2022، ص (329).

المبحث الثاني: العلاقة بين متغيري البحث (الإدارة المدرسية والتحصيل الدراسي) من الناحية النظرية وعلى مستوى التجريد.

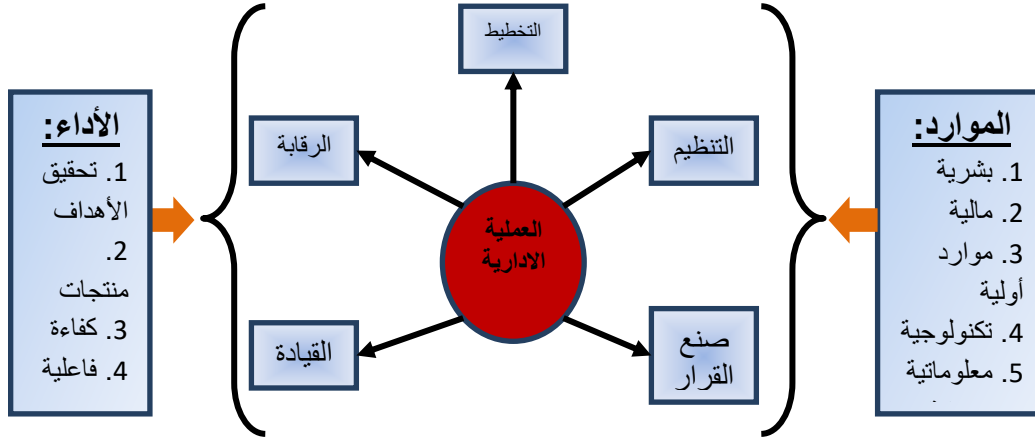
الشكل رقم (02): متغيرات الدراسة.



الشكل رقم (03): وظائف المدير



¹ - عمر محمد درة ، مرجع سابق، ص32.

الشكل رقم (04): وظائف الادارة المدرسية¹

تعمل الإدارة المدرسية على رفع مستوى التحصيل الدراسي للتلاميذ من خلال نظام ذو أهداف يتم تحقيقها بالتخطيط السليم للعمل، ومن خلال التوزيع والتنسيق ومتابعة التنفيذ ثم تقويم الإدارة إلى جانب استخدام الحوافز لإثارة الدوافع، وجعل مسؤوليات التنظيم متكاملة ومتفاعلة في إطار جماعي تسوده روح التعاون ويتم بعلاقات إنسانية.²

¹ - المرجع السابق، ص 19.

² - عبود عبد الغاني، مرجع سابق، ص 25

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)

أولاً: " دور الإدارة المدرسية في تحسين التحصيل الأكاديمي لدى الطلبة من وجهة نظر المعلمين" من إعداد الباحثة سميرة حمد البداينة (مديرة مدرسة سيل الحسا الثانوية للبنات_ الطفيلة)، الأردن، نشرت على المجلة العربية للنشر العلمي AJSJ العدد 42 في 2 نيسان 2022.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في تحسين التحصيل الدراسي لدى الطلبة من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (220) معلم ومعلمة وذلك خلال العام الدراسي 2022/2021، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبيان كأداة للدراسة تكونت من (21) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وتوصلت النتائج إلى أن دور الإدارة المدرسية في تحسين التحصيل الدراسي لدى الطلبة قد جاء بمستوى مرتفع، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تنسب لأثر الجنس في جميع المجالات وجاءت الفروق لصالح الذكور. بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تنسب لأثر قطاع العمل في جميع المجالات وجاءت الفروق لصالح القطاع الحكومي. وعدم وجود أية فروقات ذات دلالة إحصائية تنسب لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وأوصت الدراسة بزيادة البرامج والأنشطة التدريبية الموجهة للمعلمين والمعلمات والمهاتفة إلى تعزيز التفوق والإبداع لدى الطلبة، بالإضافة إلى تطوير وزيادة غرف المصادر التعليمية في المدارس، وتجهيزها بأفضل التجهيزات¹.

■التعليق على الدراسة:

اختلفنا مع هذه الدراسة في العنوان الفرعي للمذكرة، وفي الحدود المكانية والزمانية، حيث تمت هذه الدراسة في الثانوية بالأردن وفي السنة الدراسية 2022/2021 واختارت الباحثة فئة المعلمين، واختلفنا أيضاً في أدوات جمع البيانات. أما دراستنا فتمت بمتوسطات بلدية البياضة بولاية الوادي وفي السنة الدراسية 2024/2023، واخترنا فئة المدراء كمجتمع الدراسة، إلا أنه كانت لنا أوجه اتفاق تمثلت في النقاط التالية:

- نفس المتغيرات وهي الإدارة المدرسية والتحصيل الدراسي ونفس المنهج وهو المنهج الوصفي المسحي. واستفدنا من هذه الدراسة في تقريب المفاهيم والنتائج المتوصل إليها.

ثانياً: دراسة الحسنات (2003) وهي بعنوان دور الإدارة المدرسية في تحسين محتوى التعليم الثانوي العام. محافظة غزة.

¹ - سميرة حمد البداينة، مرجع سابق.

هدفت الدراسة للتعرف على واقع الإدارة المدرسية في محافظات غزة وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وتم اختيار عينة قوامها ثلاثمائة وثمانية وخمسون (358) معلما ومديرا وعاملين في الإدارة العليا ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة مكونة من ثمانية وثمانين (88) فقرة وقد تم التأكد من صدق الاستبانة وثباتها.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- احتلت الصفات القيادية المرتبة الأولى بين مراتب أنماط الإدارة المدرسية، تلي ذلك المهام الإدارية والفنية في المرتبة الثانية وجاءت المتابعة والتقييم تحتل المرتبة الثالثة.
- وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائيا بين أنماط الإدارة التربوية وبين مخرجات التعليم الثانوي العام، بمعنى أنه كلما زادت أنماط الإدارة المدرسية زادت مخرجات التعليم.
- وجود فروق دالة إحصائية في جميع أنماط الإدارة المدرسية والدرجة الكلية لأنماط الإدارة التربوية تعزى لمتغير الجنس ولقد كانت هذه الفروق لصالح الذكور في الصفات القيادية، أما في المهام الإدارية والفنية ومجموع أنماط الإدارة المدرسية فكانت لصالح الإناث. وأوصت الدراسة بأن يراعى في تدريب مديري المدارس وتنويع النشاطات والبرامج التدريبية وفق المرحلة التعليمية التي يعملون بها مع التأكد على أن تتضمن برامج التدريب والمؤتمرات والندوات وحلقات وورش العمل. هذه الدراسة تركز على البعد الإداري للعملية التربوية التعليمية وماله من تأثيرات على مستويات التحصيل الدراسي.

■ التعقيب على هذه الدراسة:

اختلفنا مع هذه الدراسة في العنوان في صياغة المتغير الثاني للمذكرة، وفي الحدود المكانية والزمانية، حيث تمت هذه الدراسة في الثانوية في محافظات غزة العامة في 2003 واختارت الباحثة فئة من المعلمين والمدراء وعاملين في الإدارة العليا، واختلفنا أيضا في أداة جمع البيانات. أما دراستنا فتمت بمتوسطات بلدية البياضة بولاية الوادي وفي السنة الدراسية 2024/2023، واخترنا فئة المدراء كمجتمع الدراسة، إلا أنه كانت لنا أوجه اتفاق تمثلت في النقاط التالية:

- نفس المتغير الأول وهو الإدارة المدرسية ونفس المنهج وهو المنهج الوصفي المسحي، وفي جانب من مجتمع الدراسة ألا وهو المدراء. واستفدنا من هذه الدراسة في تقريب المفاهيم وبعض النتائج المتوصل إليها ومنها التركيز على البعد الإداري للعملية التربوية التعليمية وماله من تأثيرات على مستويات التحصيل الدراسي.

ثالثاً: دراسة أحمد عبد الغني المناعة بعنوان (دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في محافظات غزة في تحسين العملية التعليمية).

هدفت هذه الدراسة إلى:

- تحسين العملية التعليمية من خلال التعرف على دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في تحسينها في محافظات غزة (2005).
- التعرف على مدى مساهمة الإدارة المدرسية في نجاح العملية التعليمية في هذه المدارس.
- وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأما عينة الدراسة فقد تكونت من (400) معلّم ومعلّمة من معلمي المدارس الحكومية والخاصة التابعة لمديرتي التربية والتعليم بغزة وخان يونس وتم اختيار العينة عشوائياً من عشرون (20) مدرسة حكومية، وعشرون (20) من مدرسة خاصة بواقع عشرة (10) أفراد من كل مدرسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة مكونة من ستون (60) فقرة، موزعة على خمسة مجالات هي: مجال الشؤون الإدارية والمالية، المنهج الدراسي، النمو المهني للمعلمين، شؤون الطلبة، تقويم العمل المدرسي.
- أوصت الدراسة بعدة توصيات منها:

- 1- التركيز على وجود قيم الجودة الشاملة.
- 2- التركيز على الجوانب الإنسانية والأخذ بمبدأ الشورى في الإدارة المدرسية.
- 3- تنمية قدرات العاملين من خلال زيادة الاهتمام بالدورات التدريبية لمديري المدارس قبل العمل وأثناءه، وتعريفهم بالمستجدات الجديدة في التعليم وخاصة في مجال الإدارة المدرسية، حتى تستطيع المواءمة بين متطلبات إدارة المدرسة وبين المتغيرات المحلية والعالمية¹.

■التعليق على الدراسة:

اختلفنا مع هذه الدراسة وفي الحدود المكانية والزمانية، حيث تمت هذه الدراسة في المدارس الحكومية والخاصة في سنة 2005 واختار الباحث فئة المعلمين، واختلفنا أيضاً في أدوات جمع البيانات واستخدم الاستبيان. أما دراستنا فتمت بمتوسطات بلدية البياضة بولاية الوادي وفي السنة الدراسية 2024/2023، واخترنا فئة المدراء كمجتمع الدراسة واخترنا أداة المقابلة كأداة لجمع البيانات، إلا أنه كانت لنا أوجه اتفاق تمثلت في النقاط التالية:

¹ - عمر أحمد عبد الغني المناعة، دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في محافظات غزة في تحسين العملية التعليمية دراسة مقارنة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005.

- نفس المتغيرات وهي الإدارة المدرسية والتّحصيل الدّراسي ونفس المنهج وهو المنهج الوصفي المسحي خدمتنا هذه الدّراسة في التركيز على الجانب الإنساني والأخذ بمبدأ الشورى في الإدارة المدرسية والذي يعود بالفائدة على التّحصيل الدّراسي للتلاميذ.

رابعاً: دراسة (حاجيه، 2016) وتناولت الإطار المفاهيمي للإدارة المدرسية. بالإضافة إلى الكشف عن واقع الإدارة المدرسية للتعليم بالمرحلة المتوسطة بالكويت. وبيان كيفية تطوير الإدارة المدرسية بالكويت في ضوء مدخل الجودة التعليمية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة¹:

بأن كل فرد داخل المؤسسة مسؤول عن تحسين الجودة في مكان عمله وأن الموارد المناسبة يجب أن تكون متاحة لتدعيم عمليات إدارة الجودة الشاملة. ومن الوظائف التي تقوم بها الإدارة المدرسية: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والاتصال، واتخاذ القرار، والرقابة. ويحتاج التعليم العام إلى مستويات أعلى من الجودة لتحقيق مؤشرات ومعايير تتناسب وعمق التوجهات المناسبة للمجتمع. تأتي أهمية الجودة الشاملة بالكويت من كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونها نظاماً يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات. توجد العديد من المشكلات التعليمية بالكويت تتطلب تطبيق الجودة بصورة ملحة منها: مشكلة ضعف وجمود المناهج الدراسية، مشكلتي الرسوب والتسرب، انتشار الدروس الخصوصية، ضعف الإدارة التعليمية والمدرسية. كما أن هناك مجموعة من الخطوات يساعد الالتزام بتطبيقها على تحقيق جودة الإدارة المدرسية في الكويت، منها: الالتزام بمراحل تطبيق الجودة الشاملة في التعليم، توفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم، تطبيق مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم، تفعيل دور المشاركة المجتمعية في إدارة المدرسة، تطبيق التخطيط المدرسي المنظم، العمل على تحقيق النمو المهني للمعلمين، تجنب العقبات والأخطاء الشائعة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم.

■ التّعقيب على هذه الدّراسة:

وعلى غرار الدّراسات السابقة اختلفنا معها أيضاً في الإطار المكاني والزّماني، وتناولت هذه الدّراسة الإطار المفاهيمي للإدارة المدرسية في التعليم المتوسط والتي كانت مشابهة لعنوان دراستنا، وقد اتفقا معنا في دور وظائف الإدارة المدرسية (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والاتصال، واتخاذ القرار، والرقابة) في تحسين التّحصيل الدّراسي.

¹ حاجيه، تطوير إدارة المدارس المتوسطة بدولة الكويت من منظور معايير جودة التعليم، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، العدد 170، أكتوبر 2016.

خامساً: دراسة بلواني (2008). هدفت هذه الدراسة¹: إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات (نابلس، وطولكرم، وقلقيلية، وجنين، وطوباس، وسلفيت) كما سعت إلى معرفة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع من وجهة نظر المديرين باختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص في البكالوريوس، ومكان العمل وقدّ ومديرة، أي ما يعادل (50 %) تقريباً من المجموع الكلي لعدد تكونت عينة الدراسة من (215) مديراً فرداً واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الميداني لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المديرين، وكان عدد الأفراد الذين أعادوا الاستبانات (196)، وقد قامت الباحثة بإعداد استبانة تكونت من (39) سؤالاً، بالإضافة إلى سؤالين إنشائيين للتعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها، في ضوء ما جاء في الأدب النظري حول الإدارة المدرسية والإبداع. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن مجال المعلم في تنمية الإبداع بنسبة جدا كان كبيراً (7.86%). وأن مجال الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيراً بنسبة (70 %)، أن مجال بنسبة 75% و. أن مجال المجتمع المحلي في تنمية الإبداع كان كبيراً 31 المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيراً (5.70 %)، وأن المناهج التعليمية في تنمية البيئة بنسبة الإبداع كان متوسطاً بنسبة (68 %) وأن الدرجة الكلية لإجابات عينة الدراسة نحو الأسئلة المتعلقة بدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها، بلغت (76 %) وهذا يدل على نسبة موافقة كبيرة نحو الأسئلة. اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (05.0 = α) في دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وتخصص المدير، ومكان العمل) بينما كانت هناك من التوصيات فروق تعزى إلى متغير الجنس وقد قامت الباحثة بمناقشة هذه النتائج، وأوردت عدداً من أهمها: ضرورة تطوير المناهج التعليمية، وتضمنها ما يدعو إلى تنمية الإبداع، وضرورة توفير مجموعة من التسهيلات المادية والمعنوية في البيئة المدرسية.

¹ بلواني نجود شحادة، دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية جامعة النجاح الوطنية فلسطين، 2008.

■ التعقيب على هذه الدراسة:

تطرقت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية سنة 2008 في محافظات (نابلس، وطولكرم، وقلقيلية، وجنين، وطوباس، وسلفيت) من وجهة نظر المدراء، حيث كانت لنا نفس الواجهة مع هذه الدراسة مع اختلافنا في المكان والزمان، وأيضا أداة جمع البيانات التي كانت الاستبيان، وانتهجنا نحن في جمع البيانات أداة المقابلة، وأكدت هذه الدراسة على ضرورة توفير مجموعة من التسهيلات المادية والمعنوية في البيئة المدرسية والتي نراها تخدم رفع مستوى التحصيل الدراسي للتلاميذ ويشجع الأساتذة على العمل الجاد بتوفير هذا المناخ المادي والمعنوي .

خلاصة الفصل الأول:

تطرقنا في هذا الفصل إلى تحديد إشكالية الدراسة والتي نحاول من خلالها معرفة ما دور الإدارة المدرسية في التحصيل الدراسي، وأسئلة فرعية لتوسيع البحث كما تم التطرق إلى أسباب اختيار موضوع الدراسة والأهمية العلمية والعملية إضافة إلى إبراز أهداف الدراسة، كما تم تحديد الفرضيات والفرضيات الفرعية، والمفاهيم الإجرائية الأساسية للدراسة الحالية وكذلك الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

الفصل الثاني:

الجانب الميداني

تمهيد:

تناولنا في هذا الفصل وهو الجانب المهم في هذه الدراسة، المتمثل في الجانب الميداني الذي نهدف من خلاله إبراز دور الإدارة المدرسية في التحصيل الدراسي. وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، تطرقنا في الأول لما يحتاجه الباحث خلال عملية بحثه إلى الطريقة والأدوات والعلمية الدقيقة تمكنه من الوصول إلى الحقيقة، وتحقيق أفضل النتائج وأصدقها. أول ما بدأنا به في هذا المبحث هو الطريقة التي تتناول مجتمع وعينة الدراسة وكيفية وشروط اختيارها، والعنصر الثاني يتمثل في الأدوات المستخدمة في البحث، ولقد استعملنا أداة المقابلة لجمع بيانات بحثنا هذا لما رأيناها تطابق دراستنا وتلائم المنهج المستخدم.

وفي المبحث الثاني بعنوان النتائج والمناقشة، فعرضنا النتائج أولاً، والتي توصلنا إليها من خلال المقابلات التي أجريناها مع المبحوثين، ثانياً المناقشة وذلك بالتحليل والتفسير للمعطيات والبيانات التي توصلنا إليها وتحتاج النتائج إلى ربط بالفرضيات ومقارنتها بالدراسات والنظريات، وفي الأخير عرضنا الاستنتاجات والحلول التي توصلنا إليها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

أولاً: الطريقة:

أ. العينة: تعرّف العينة على أنّها: "هي مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية. وهي تعتبر جزءاً من الكل، بمعنى أنّه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلةً للمجتمع لتجرى عليها الدراسة. فالعينة إذا هي جزء معيّن أو نسبة معيّنة من أفراد المجتمع الأصلي، ثمّ تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كلّهِ. ووحدات العينة قد تكون أشخاصاً، كما قد تكون أحياءً أو شوارع أو مدناً أو غير ذلك". ويستخدم أسلوب البحث بالعينة عندما لا يمكن للباحث القيام بأسلوب البحث الاجتماعي، أي عند استحالة دراسة جميع أفراد المجتمع لظرف من الظروف. وعموماً فإنّ الدراسات المسحية تكثّر في الدراسات السكانية¹.

كما تعرف أيضاً "هي طريقة لجمع البيانات والمعلومات من وعي عناصر وحالات محددة يتم اختيارها بأسلوب معيّن من جميع عناصر المشكلة المدروسة رأي مجتمع الدراسة بما يخدم الوصول إلى النتائج العلمية للدراسة ويحقق أهدافها". ومن أهم فوائد هذا الأسلوب:

- كلفة أقل: إنّ اقتصار جمع البيانات عن عدد محدد من عناصر الدراسة بدلاً من جميع أفراد وعناصر المجتمع يعمل تقليل التكلفة المادية للبحث.

- اختصار الوقت والجهد.

- سرعة الوصول إلى نتائج وبما يحقق أهداف الدراسة.

- دقة كبيرة في النتائج خصوصاً في حالة التجانس النسبي بين أفراد مجتمع الدراسة.²

وهذا ما لمسناه فعلاً من خلال جمع البيانات من الباحثين، حيث توصّلنا بسرعة إلى نتائج المقابلة التي خدمتنا في بحثنا وبما يحقق أهداف البحث، بالإضافة إلى اختصار الجهد والوقت، هذا الأخير لم يستغرق منا سوى عشرة أيام قضيناها مع الباحثين.

ب. شروط اختيار العينة:

يجب مراعاة الخطوات التالية:

1- تحديد وحدة العينة.

2- تحديد الذي تؤخذ منه العينة.

¹ - رشيد زرواني، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر 2004، ص (181).

² - عوض عدنان، مناهج البحث العلمي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2008 ص (135-136).

كمال دشلي منهجية البحث العلمي، منشورات جامعة حماة كلية الاقتصاد، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، سوريا، 2016، ص 130.

3-تحديد حجم العينة.

4-تحديد طريقة اختيار العينة¹.

وقد اختلفت أنواع العينات باختلاف الطرق التي تتبع في اختيارها، وإن كانت جميعها تهدف إلى تمثيل جميع مميزات وخواص المجتمع الأصلي، وإن تعدد الطرق في اختيار العينة يوجب على الباحث المفاضلة. وفي الواقع هناك نوعان من العينات، الأولى احتمالية الأكثر استخداما والثانية غير احتمالية بسبب طبيعة الموضوع وما يأتي من عينات فرعية يكون منتما للعينات العشوائية أو القصدية. ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على طريقة المسح الاجتماعي وكانت عينة الدراسة العينة القصدية "وهي التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوافر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكون تلك الخصائص من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة"²، حيث تمت الدراسة على جميع مدراء التعليم المتوسط ببلدية البياضة ولاية الوادي وذلك للاعتبارات و الشروط السابقة، وكذا لأن معظم الدراسات السابقة و قد اختارهم على المعلمين و نحن اخترنا مجتمع العينة من المدراء للتركيز على إبراز دور المدراء في التحصيل التربوي للتلاميذ، حيث قمنا باختيار عينة البحث المكونة من سبعة مدراء متوسطات بلدية البياضة من بين 114 متوسطة عبر الولاية وهي على التوالي:

1- متوسطة الخوارزمي.

2- متوسطة عبادي عبادي.

3-متوسطة طليبة بوراس.

4- متوسطة رضواني عبد القادر.

5- متوسطة الناقص عبد الرحمان.

6- متوسطة الأخوين بوصبيح.

7- متوسطة محمد الأمين العمودي.

يتوزعون على تراب بلدية البياضة ولاية الوادي.

¹ - رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص 182

² - بن فرح الله بختة، محاضرات في مقياس ملتقى التدريب، ماستر 2 علم الاجتماع التربوية، جامعة حمة لخضر الوادي، 2023.

ثانياً: الأدوات

أ. **المقابلة:** تعرف المقابلة على أنها: "تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على البيانات الموضوعية."¹

"كما تعد المقابلة إحدى أدوات جمع البيانات. وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة النظرية أو المكتبية، كما تستخدم في البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة أو الملاحظة أو الوثائق والسجلات الإدارية أو الإحصاءات الرسمية والتقارير أو التجريب. وتجري المقابلة في شكل حوار (حديث) مع المبحوث في موضوع البحث. ويشترط أن يكون الحوار مبوباً ومنظماً ومسيراً من طرف الباحث.

كما يفضل أن يقوم الباحث بتسجيل ملاحظات المبحوث وآرائه حول موضوع البحث."²

ب. **محاور المقابلة:** "تشمل المقابلة على المحاور التي خصصت لها المقابلة في موضوع البحث. وتكون هذه المحاور في علاقة وثيقة بعنوان البحث والإشكالية والفرضيات والمؤشرات والوحدات والعناصر وخطة البحث. كما تكون المحاور مقسمة تحت عناوين تبعا لخطة أو لفرضيات البحث."³

ولقد تم اختيارنا لأداة المقابلة على اعتبار أنها الأداة المناسبة لجمع البيانات من جميع مدراء بلدية البياضة بولاية الوادي. وقدم تم تحكيم استمارة المقابلة من قبل الأستاذ "رابع بن عيسى" والأستاذة "خديجة لبيهي" وقد أشار إلى أن بناء الأسئلة يكون من خلال المؤشرات التي استخرجناها من تعريف الإدارة المدرسية وربطناها بفرضيات وإشكالية البحث. وبعدها تم وضع أسئلة رئيسية وأسئلة فرعية. كما هو موضح في نموذج المقابلة في الملحق رقم 01. وكان في اليوم التكويني حول كيفية إعداد المقابلة الذي مخبر العلوم الاجتماعية يوم 28 فبراير 2024 تحت إشراف الأستاذة لبيهي خديجة ومن تأطير أساتذة الكلية.

³ - طلعت إبراهيم لطفى: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، ص 85، 86.

⁴ - رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص 143.

⁵ - نفس المرجع ، نفس الصفحة.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

أولاً: النتائج:

الجدول رقم 01: نسبة اجابات المقابلة.

الرقم	اسم ولقب المدير	المؤسسة	تاريخ المقابلة	مكان المقابلة	نسبة الإجابة
1	فرح حدي	متوسطة الخوارزمي	2024/04/18	مقر المتوسطة	%95
2	بوتة ميلود	متوسطة عبادي عبادي	2024/04/21	مقر المتوسطة	%95
3	عبادي علي	متوسطة طليبة بوراس	2024/04/21	مقر المتوسطة	%95
4	جديد حمزة	متوسطة رضواني عبد القادر	2024/04/23	مقر المتوسطة	%95
5	العايب الجباري	متوسطة الشهيد الناقص عبد الرحمان	2024/04/23	مقر المتوسطة	%95
6	أحمد الصالح خليفة	متوسطة الأخوين بوصبيح	2024/04/24	مقر المتوسطة	%95
7	فريك يحي	متوسطة محمد الأمين العمودي	2024/04/29	مقر المتوسطة	%100

الجدول رقم 02: نتائج المؤسسات عينة الدراسة في شهادة نهاية التعليم المتوسط للسنة الدراسية 2023/2022 م.

الرقم	اسم المؤسسة	عدد التلاميذ	نسبة النجاح	نسبة النجاح المتوقعة	الفارق في النسبة
01	الخوارزمي	186	%50	%51	%1
02	عبادي عبادي	205	%40	%45	%5
03	طليبة بوراس	202	%61	%64	%3
04	رضواني عبد القادر	98	%56	%54	%2
05	الشهيد الناقص عبد الرحمان	133	%56,39	%56	%0,39
06	الأخوين بوصبيح	139	%44,60	%45	%0,40
07	محمد الأمين العمودي	127	%76,37	%80	%3,63

المحور الأول: التخطيط والتنظيم:

يتضمن هذا المحور الإجابة عن السؤالين الأول والخامس، فالمؤسستين رقم 1 و2 و6 كانت إجابتهن عن السؤال الأول متشابهة ومتقاربة في نسب النتائج، حيث كانت نتائجهم متوقعة ومتوسطة حيث تتراوح نسبة النجاح ما بين 40 إلى 50 من المائة كما هو موضح في الجدول رقم 2.

أما رقم 3 و4 و5 فجاءت نتائجها مشرفة وغير متوقعة لأن نسب النجاح فيها فاقت النسب المتوقعة حيث تراوحت ما بين 56 إلى 61 من المائة كما هو موضح كذلك في الجدول رقم 2. على غرار المؤسسات السابقة، جاءت نتائج المؤسسة رقم 7 جيدة ومتوقعة نظرا لنتائج التلاميذ الجيدة طيلة الأربع سنوات، ووفق خطط واستراتيجيات وضعها مدير المؤسسة هو وطاقمه الإداري والتربوي، حيث بلغت نسبة النجاح فيها 76,37 من المائة.

السؤال الخامس والذي يهدف إلى مدى توفير الدعم المادي والمعنوي للتلاميذ والأساتذة من طرف الإدارة وما هي الإجراءات الإدارية اللازمة إذا كانت الإجابة بنعم. وجاءت إجابات جُلّ المؤسسات تصب في حسب الإمكانيات المتاحة نظرا لشح الغطاء المالي الذي لا يكفي لسد حاجيات ومتطلبات المؤسسة.

وتمت الإجابة عن السؤال الفرعي التابع للسؤال الخامس الرئيسي بأنه تمت برمجت دروس الدعم المخصصة لتلاميذ السنة الرابعة متوسط إلا أن إقبال التلاميذ عليها كان ضعيفا وباءت بالفشل.

كما قامت هذه المؤسسات على غرار باقي المؤسسات التعليمية الأخرى بتطبيق قرار القيام بالتقويم التشخيصي في بداية السنة وتم حث كل الأساتذة على تنفيذه ومتابعة نتائجه من طرف الإدارة وتم وضعها في جداول ومخططات للوقوف على الفروق الفردية للتلاميذ ودراسة نقاط القوة والضعف لدى التلاميذ ودراسة النقص التي يعاني منها التلاميذ والأساتذة، وتم وضع جداول أسبوعية لمعالجة المتوسطين لاستدراكهم ورفع مستوى التحصيل الدراسي لديهم خاصة في المواد المعنية والتي سجل فيها نتائج متواضعة في التقويم التشخيصي.

■ المحور الثاني: التنسيق والتوجيه

السؤال الثاني الذي جاء حول التنسيق الجهود بين الإدارة والأساتذة لتحسين نتائج التلاميذ، فكانت كل الإجابات تصب في قالب واحد ألا وهو: نعم هناك تنسيق بين الإدارة والطاقم التربوي للمؤسسات لأن الأساتذة هم عمود العملية التعليمية، كما يتم برمجة لقاءات في نهاية كل فصل ونهاية كل سنة للوقوف على

النقائص خاصة في مواد اللغات الأجنبية والمواد التي سجلت فيها وتحسين التحصيل الدراسي لدى التلاميذ في هذه المواد، وكل هذا يتم تحت غطاء اللجان البيداغوجية ومجالس الأقسام.

السؤال الثالث ينص على إذا كان الإدارة تجتمع بالتلاميذ والاستماع لأهم مشاكلهم الدراسية وتندرج تحته أسئلة فرعية: ما هي الإجراءات الإدارية للتكفل بمشاكل التلاميذ وهل هناك حصص إعلامية يقوم بها المستشار التوجيهي لتلاميذ السنة الرابعة متوسط وهل هناك متابعة خاصة للتلاميذ المعيّدين في السنة الرابعة متوسط.

رقم 01: كانت إجابته على هذا التساؤل بأنه لا يجتمع بالتلاميذ وحجته في ذلك عدم توفر التّأطير التربوي والإداري والوقت اللازمين لذلك وأنه مهتم بمتابعة أمور خاصة بالمؤسسة. أما بقية المؤسسة فأجمعت على أنها تجتمع للتلاميذ وتستمع لمشاكلهم الدراسية فمنهم من يجتمع المدير نفسه بالتلاميذ وممثليهم ويقوم بزيارتهم في الأقسام وتكليف المستشار التوجيهي بمتابعة ودراسة انشغالات التلاميذ وحل المشاكل المطروحة وتوفير ما يمكن توفيره من متطلبات التلاميذ.

وفيما يخص الأجوبة على الأسئلة الفرعية فكانت كل الإجابات موحدة بمن فيهم المؤسسة رقم 01 على أن هناك تنسيق مع المستشار التوجيهي في كيفية توزيع البرنامج وفق خطة منهجية في بداية كل فصل دراسي، إضافة إلى الحصص الإرشادية والتوعوية. وهناك متابعة للتلاميذ المعيّدين في السنة الرابعة باستدعاء أولياء أمورهم وحثهم على الوقوف بجانبهم والاهتمام بهم وتشجيعهم ودعوتهم للجد والاجتهاد وعدم الالتفاف للوراء.

الإجابة عن السؤال الرابع الذي ينص على نوع العلاقة بين الإدارة والطّاقم التربوي، فكانت كلها جيّدة ولم يكن هناك أي لبس حول هذه العلاقة.

وفيما يخص الإجابة حول السؤال الفرعي هل يتم استقبال الأولياء من طرف الأساتذة في إطار لقاءات عامة وخاصة، فكانت بنعم وذلك بتوزيع جداول استقبال الأولياء في الوقت الذي اختاره كل أستاذ لذلك على التلاميذ لتبليغها لأولياء أمورهم، بالإضافة إلى تنظيم لقاءات عامة مع الأولياء والأساتذة والمستشار التوجيهي لتقديم بعض الملاحظات تخص التلاميذ والاستماع بشكل جدي لانشغالات الأولياء والتكفل بما قدر المستطاع.

■ المحور الثالث: التحفيز

يشمل هذا المحور على الإجابة عن الأسئلة رقم 6 و7 و8 فالإجابة عن السؤال السادس الذي ينص على هل تقومون بتكريم المتفوقين من التلاميذ في نهاية السنة؟ فأجمعت كل المؤسسات على أنها تقوم بتكريم التلاميذ المتفوقين بشهادات وأوسمة وجوائز أخرى تحفيزية لهم ويتجسد هذا في الحفلات بمناسبة يوم العلم وحفلات نهاية الموسم الدراسي ودعوة الأولياء لمشاركة فرحة أبنائهم وتشجيعهم، كما تعكف هذه المؤسسات على تنظيم خرجات ورحلات ترفيهية خارج وداخل الولاية.

السؤال السابع الذي يتمحور حول تحفيز الأساتذة الذين يحققون نتائج جيدة مع التلاميذ خاصة أساتذة السنة الرابعة، فكانت الإجابة عليه في المؤسسات رقم 1 و2 و7 بنعم. يقومون بتحفيز الأساتذة بتكريمهم في حفل يوم العلم وحفل آخر السنة، بغية بعث روح المنافسة بين الأساتذة لتحقيق نتائج أفضل ومما يؤثر على تحسين مستوى التحصيل الدراسي لدى التلاميذ.

المؤسسة رقم 04 فهي تكرم الأساتذة وتحفزهم حسب الإمكانيات المتاحة والمتوفرة، ولا يوجد اجتهاد من الإدارة في ذلك.

أما المؤسسات رقم 03 و05 و06 فإجابتهن متشابهة حول هذا السؤال بعدم تحفيز الأساتذة بتكريمات خاصة، وهذا لعدم توفر التغطية المادية الكافية، واستغلال الموارد المالية لتغطية نقائص الخاصة بالمؤسسة والمتعلقة بتمدرس التلاميذ.

السؤال رقم 08 المتعلق بالاهتمام بالجوانب الاجتماعية والترفيهية للأساتذة والتلاميذ من طرف الإدارة إلى جانب المهام الإدارية، فجاءت الإجابة عليه متشابهة ومتقاربة جدا بين جميع المؤسسات بأنهم يهتمون بالجوانب الاجتماعية والترفيهية للأساتذة والتلاميذ على حد سواء، لكن في حدود الإمكانيات المتاحة. ويكمن هذا الاهتمام في تنظيم مسابقات ثقافية وخرجات لمدينة الألعاب والتسلية للتلاميذ بمرافقة أساتذتهم بالوادي وحتى إلى مرافق ترفيهية وسياحية خارج الولاية، وتقديم مساعدات اجتماعية لبعض التلاميذ المعوزين.

ثانياً: المناقشة

1. تحليل وتفسير المعطيات:

من خلال المعطيات التي بين أيدينا توصلنا إلى أن مؤسسات مجتمع عينة الدراسة ليست لها في مخططها المالي لدعم الأساتذة والتلاميذ مادياً نظراً لشح الإمكانيات وصرف ميزانية المؤسسة في أمور أخرى، إلا أنه حسبنا لا يمنع من تخصيص ولو جزء يسير من هذه الميزانية للدعم المادي للأساتذة والتلاميذ، ومما يؤثر سلباً على التحصيل الدراسي وتسجيل نتائج متوسطة في نهاية مرحلة التعليم المتوسط ونعزز رأينا هذا برأي سيزر في نظريته القائمة على أن الإدارة مستمدة من طبيعة الوظائف والفعاليات التي تقوم بها، وذكر بأن للإدارة خمسة وظائف وعلى رأسها التخطيط "..... وفي عملية التخطيط يحتاج الإداري إلى وضع التصورات لما يحتاج القيام به ودراسة الظروف استعداداً لاتخاذ قرارات ناجحة وعملية، تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والإمكانات المتوفرة لتحقيقها، والعقبات التي تعترض التقدم نحو الأهداف وموقف العاملين منها. (بكر، 2002).¹

ورغم هذا نجد المؤسسة رقم 7، قام مديرها بتجسيد كل مخططاته المتعلقة بالدعم المادي والمعنوي للأساتذة والتلاميذ، ممّ جعل نتائج هذه المؤسسة جيدة، واجتهاده قدر المستطاع برعاية الأمور المادية للمؤسسة ووضعها بين يدي الأساتذة والتلاميذ، سواء كانت أجهزة علمية وعملية أو وسائل إيضاح وغيرها من الإمكانيات الأخرى، وجلب الغير احتياجات التعليم من جهات أخرى وتوفيرها مهما كلفته. وهذا ما توضّحه فعلاً مسار نتائج هذه المؤسسة، منذ كان على رأسه السيد المدير (فريك يحي) بداية من الموسم الدراسي 2018/2017 م إلى غاية الموسم الدراسي 2023/2022 م حيث ما زال على رأس إدارة هذه المؤسسة لحد هذه اللحظات. وهذا ما بينه الملحق رقم 02.

أمّا فيما يخص وظيفة الرقابة، فقامت جميع المؤسسات مجتمع الدراسة بتنفيذ قرار الخاص بالتقويم التشخيصي في بداية كل سنة دراسية ومتابعة الأساتذة من حيث تنفيذه وإحصاء نتائج وفق جداول ومخططات مدروسة، للوقوف على الفروق الفردية للتلاميذ ودراسة نقاط ضعفهم وقوتهم، ودراسة النقص التي يعاني منها التلاميذ والأساتذة لرفع مستوى التحصيل الدراسي، وهذا ما يعزّزه تعريف الرقابة الذي نص على ما يلي: "إن الوظيفة الرئيسة للرقابة هي قياس الأداء وتصحيحه من أجل التأكد من أن الأهداف قد تحققت، وأن الخطط قد وضعت موضع التنفيذ بالطريق الصحيح، كما أن الرقابة الحقيقية هي تلك التي تسبق الأحداث فتعمل على 260 التنبيه إلى الانحرافات المتوقعة ومنع تلك الانحرافات قبل حدوثها ليتم التنفيذ طبقاً لمقاييس

¹ - الزين الخليفة الحضر و أبو ذر مبارك الكودة، الإدارة المدرسية، ط 1، السودان، 2020. ص (139). بتصرف

مقررة، كما عرفت الرقابة كقوة وسلطة ونفوذ وهي عملية نستطيع من خلالها تحديد كيفية إتمام العمل. (عمر، 2005).¹ والدّراسة السابقة التي قامت بها حاجيه 2016 حول الإطار المفاهيمي للإدارة المدرسية ومن خلال النتائج التي توصلت إليها، أكّدت على أنّ كل فرد داخل المؤسسة مسؤولاً عن تحسين الجودة في مكان عمله وأنّ الموارد المناسبة يجب أن تكون متاحة لتدعيم عمليات بما سمتها بإدارة الجودة الشاملة بتطبيق التخطيط المنظم والالتزام بمراحل تطبيق الجودة الشاملة في التعليم وتفعيل دور المشاركة المجتمعية في إدارة المدرسة وهذا للقضاء على الظواهر السلبية والمشكلات التعليمية التي ظهرت منها: مشكلتي الرسوب والتسرب المدرسي وكذا ضعف الإدارة المدرسية والتعليمية وجمود وضعف المناهج الدراسية.

أما فيما يخص نتائج محور التنسيق والتّوجيه فقد جاءت أغلب المؤسسات تقوم بالتنسيق مع الأساتذة للرفع من مستوى التحصيل الدراسي للتلاميذ، وتحسين نتائج المؤسسة التعليمية في الوسط الولائي الأكاديمي، وهذا ببرمجة لقاءات مع الأساتذة في نهاية كل فصل وفي نهاية كل سنة وتحت إشراف اللجان البيداغوجية ومجالس الأقسام. ويعمل مديري هذه المؤسسات على الاهتمام بانشغالات التلاميذ والاجتماع بهم كلّما استدعى الأمر أو يطلب من التلاميذ، بل تعدّى البعض منهم إلى الانتقال إلى الأقسام والتّحدث للتلاميذ للكشف عن ظروف التّمدرس وخلق جو من التّآلف والتّشاور والانتقال بالمؤسسة إلى المستوى الإنساني الذي يعتبر من جوانب الإدارة المدرسية وكانت إجابات جميع المدراء على علاقتهم بالأساتذة ترقى إلى المستوى الجيّد، وهذا ما تعزّزه نظرية العلاقات الإنسانية، التي تركز على أهمية هذه العلاقات في العمل، فهي تهتم برضا العاملين والاستماع الجيد لملاحظاتهم عن العمل وعن أوضاعهم الشخصية، وهذه النّظرية تؤمن بأنّ السلطة في المؤسسة ليست موروثه في القائد التربوي ولا هي تابعة 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، يتعرف ويفهم ويحلل حاجات المدرسين والتلاميذ ويقدر أهمية التّوفيق بين حاجات المدرسين والتلاميذ وحاجات المدرسة. ولا يقصد أصحاب هذه النّظرية أن ينخرط الإداري في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين بحيث لا تكون هناك مسافات تفصل بين الإداري والمدرّسين، لأنّ جهود الإداري في هذه الحالة تشتت بعيدا عن الهدف الإنتاجي للمؤسسة، لكن ما يتوخاه أصحاب النّظرية هو مراعاة الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تجعل العاملين يؤدون دورهم بدون اللّجوء للمراوغة ومقاومة السلطة، لأنّ العاملين يتطلعون دائما إلى نوع من الفهم المشترك يجعل السلطة تشعرهم بأنّ مصلحتها أن تنظر في شأنهم بعناية مثلما تولي

¹ - نفس المرجع، ص (259)

متطلبات العمل عنايتها.¹ وهذا ما أوصت به دراسة أحمد عبد الغني المناعة بعنوان (دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في محافظات غزة في تحسين العملية التعليمية)، حيث جاءت توصياتها تصب إلى جانب العمل الإنساني لمدير المؤسسة والعناية بشؤون الأساتذة والتلاميذ المتعلقة بالدراسة، حيث قال: "التركيز على الجوانب الإنسانية والأخذ بمبدأ الشورى في الإدارة المدرسية". وفي هذا المحور نجد أيضا التوجيه الذي يقوم به المستشار التوجيهي بالمؤسسة وفق برنامج معد ومخطط له مسبقا من طرف مدير المؤسسة ويشرف على تطبيقه المستشار التوجيهي ومساعديه، وفي الحالات الطارئة التي تستوجب التدخل كحالات الانطواء والتنمر وغيرها من الحالات النفسية والاجتماعية لدى التلاميذ والتي تؤثر على نتائج التلاميذ وتحصيلهم الدراسي وفيما يخص محور التحفيز، خاصة في شقه الإيجابي، فقد توصلنا إلى أن له الأثر الكبير في رفع مستوى التحصيل الدراسي للتلاميذ، وفي تحسين نتائج المؤسسة في امتحان شهادة نهاية التعليم المتوسط، وكلما كان الاهتمام بالتحفيز الإيجابي من طرف مدير المؤسسة بتكريم الأساتذة والتلاميذ أصحاب المراتب الأولى في الأنشطة والفعاليات التي تنظمها المؤسسات، كلما ارتفعت مستويات التحصيل الدراسي لدى التلاميذ وتحسنت معه نتائج المؤسسة. وهذا ما أشار إليها الدكتور والباحث مدحت محمد عن الحافز بأن هو الذي يحرك الشخص نحو أداء عمل ما، وبعبارة أكثر تحديدا يمكن تعريف الحافز بأنه: "ذلك الباعث المادي أو المعنوي الذي يدفع الشخص إلى أداء عمل ما أو تحسين ذلك الأداء."

أنواع الحوافز:

أ/ الحوافز المادية (إيجابية أو سلبية): وتعتبر من أقوى الحوافز على العمل، إذ ما زال من المتعذر حتى الآن اقتنع المديرين بأن العاملين يمكن حثهم على العمل بحوافز أخرى خالف الحافز المادي، فالحوافز المادية الإيجابية تشمل الأجر والمكافآت التشجيعية والعلاوات والترقيات، أما الحوافز المادية السلبية فتشمل الخصم من الأجر أو الحرمان من المكافأة أو العلاوة أو الحرمان من الترقية.

ب/ الحوافز المعنوية إيجابية أو سلبية: وهي لا تقل أهمية عن الحوافز المادية بل قد تزيد عليها في بعض الأحيان، فالحوافز المعنوية الإيجابية منها الاعتراف بقيمة ما ينجزه العامل، والثناء والمدح والتشجيع، ونشر أسماء الممتازين في لوحات الشرف وشهادات التقدير، أما الحوافز المعنوية السلبية فتشمل اللوم وتوجيه الإنذار والزجر.²

¹-إبراهيم هياق، مقياس الإدارة التربوية والتشريع المدرسي. محاضرات سنة ثانية ماستر علم الاجتماع التربوية، جامعة حمة لحضر الوادي، 2023 .

²-أبو النصر، مدحت محمد، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2010.

2. ربط النتائج بالفرضيات ومقارنتها:

أ. الفرضية العامة: للإدارة المدرسية دور في التحصيل الدراسي لدى التلاميذ من وجهة نظر المديرين. كما أن للمدير دور هام في الحرص على العملية التربوية داخل المدرسة وعلى رفع مستوى التحصيل الدراسي لدى التلاميذ.

فعلا وجدنا من خلال بحثنا هذا في جانبه النظري من خلال الدراسات السابقة أن للإدارة المدرسية دور في التحصيل الدراسي لدى التلاميذ، كما للمدير هام في الحرص على العملية التربوية بصفة عامة وعلى رفع مستوى التحصيل التربوي لدى التلاميذ بصفة خاصة، وهذا ما أكدته معظم الدراسات السابقة وبصفة حصرية نجد الدراسة السابقة التي قامت بها الحسنات (2003) وهي بعنوان دور الإدارة المدرسية في تحسين محتوى التعليم الثانوي العام بمحافظة غزة حيث أضفت نتائجها بما يلي:

1- احتلت الصفات القيادية المرتبة الأولى بين مراتب أنماط الإدارة المدرسية، تلي ذلك المهام الإدارية والفنية في المرتبة الثانية وجاءت المتابعة والتقييم تحتل المرتبة الثالثة.

2 - وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائيا بين أنماط الإدارة التربوية وبين مخرجات التعليم الثانوي العام، بمعنى أنه كلما زادت أنماط الإدارة المدرسية زادت مخرجات التعليم.

3- وجود فروق دالة إحصائيا في جميع أنماط الإدارة المدرسية والدرجة الكلية لأنماط الإدارة التربوية تعزى لمتغير الجنس ولقد كانت هذه الفروق لصالح الذكور في الصفات القيادية، أما في المهام الإدارية والفنية ومجموع أنماط الإدارة المدرسية فكانت لصالح الإناث.

وأوصت الدراسة بأن يراعى في تدريب مديري المدارس وتنويع النشاطات والبرامج التدريبية وفق المرحلة التعليمية التي يعملون بها مع التأكد على أن تتضمن برامج التدريب والمؤتمرات والندوات وحلقات وورش العمل.

وتركز هذه الدراسة تركّز على البعد الإداري للعملية التربوية التعليمية وماله من تأثيرات على مستويات التحصيل الدراسي.

وفي الجانب الميداني فتأكدت الفرضية من خلال المقابلات التي أجريناها مع المبحوثين، إلا أنه لم تكن نتائج المؤسسات متشابهة فهي مختلفة باختلاف شخصية كل مدير وطريقته في إدارة مؤسسته ومدى تركيزه في العمل على رفع مستوى التحصيل الدراسي للتلاميذ وعلى تحسين نتائج التلاميذ في شهادة نهاية التعليم المتوسط. (انظر الملحق رقم 02).

- الفرضية الفرعية الأولى: نصّت على ما يلي:

- يوجد تخطيط مستقبلي وتنظيم مسبق من طرف الإدارة المدرسية لرفع مستوى التحصيل الدراسي. وهذا ما استنتجناه من الدراسات السابقة ومن تحليلنا لنتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها، بأنه لا يمكن لأي إدارة مدرسية أن تتخلى عن وظائفها الخمسة والتي من بينها التخطيط والتنظيم وهذا ما يعتبره (سيزر) في نظرية الإدارة كوظائف ومكونات، حيث "حلل فيه العملية الإدارية إلى عدّة وظائف رئيسية هي: التخطيط والتنظيم، والتوجيه والتنسيق، والرقابة. والأساس الذي تقوم عليه نظرية سيزر، هو أن طبيعة الإدارة مستمدة من طبيعة الوظائف والفعاليات التي تقوم بها، ففي عملية التخطيط يحتاج الإداري إلى الإلمام بكل الظروف المحيطة به لاتخاذ قرارات ناجحة وعملية، تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والإمكانات البشرية أو المادية المتوفرة والعقبات التي تعترض التقدم نحو الأهداف وموقف العاملين منها. وفي عملية التنظيم يتم سن القوانين والأنظمة والتعليمات الخاصة بسير العمل، ولعل أهم ما ساهم به (سيزر)، هو محاولته التوفيق بين ما تعلمه عن هؤلاء جميعا وبين معرفته بميدان التربية ومحاولته تطبيق مبادئ الإدارة في الميادين الأخرى على الإدارة التعليمية".¹

- يوجد تنسيق بين جميع الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية في تحقيق الأهداف الدراسية وعلى رأسها التحصيل الدراسي الجيد والممتاز. وهذه الفرضية تحققت في المحور الثاني التنسيق والتوجيه، وأجابت عن التساؤل الفرعي الذي ينص على:

- ما دور التنسيق الذي تقوم به الإدارة المدرسية لرفع مستوى التحصيل الدراسي؟

¹ - إبراهيم هياق، مرجع سابق - بتصرف -

3. الاستنتاجات:

من خلال زيارتنا لهذه المؤسسات تحدثنا مع المدراء على معرفة الأسباب التي وراء ضعف التحصيل الدراسي لدى بعض التلاميذ، وما هي الاقتراحات والتوصيات للخروج من هذا الإشكال، والحلول الناجعة لتحسين النتائج.

حيث تم تصنيف أسباب ضعف التحصيل الدراسي إلى:

أولاً: أسباب تعود على التلاميذ وهي:

- 1- الضعف القاعدي الرهيب، وانعدام ملمح التخرج لدى تلاميذ السنة الأولى متوسط المتقلين حديثاً في المواد اللغة العربية والفرنسية.
- 2- التلاميذ المتقاعسين الذين لا ينجزون أعمالاً إلا إذا كلفهم الأساتذة والبعض منهم ليس لديهم رغبة في المشاركة، والبعض الآخر غير مكثرت بما يقوله الأستاذ أثناء الدرس، وشارد ذهنياً.
- 3- انعدام الرغبة في التمدرس لكثرة الملهمات وخاصة فئة الذكور.

ثانياً: أسباب تعود على الأساتذة وهي:

- 1 - التأخر في تعيين الأساتذة، أو عدم التحاق البعض بمناصبهم بداية الموسم الدراسي.
- 2 - نقص الخبرة التدريسية، بعض الأساتذة جدد وليس لديهم الخبرة الكافية لتولي مهام تدريس السنة الرابعة متوسط
- 3 - غياب الأساتذة عن الحضور في الجلسات التنسيقية الشهرية والندوات الداخلية التكوينية.
- 4 - كثرة غيابات بعض الأساتذة خاصة العنصر النسوي (عطلة أمومة، عطلة مرضية....)، مما يستوجب استخلاف الأساتذة بآخرين.
- 5 - إشكالية بناء الاختبارات لدى بعض الأساتذة، وعدم مواكبة المقاربة بالكفاءات، ليتفاجأ التلميذ في امتحان شهادة نهاية مرحلة التعليم المتوسط بوضعية مخالفة لمواضيع الامتحانات التي كانت توضع له بمؤسسته التعليمية.

ثالثاً: أسباب تعود على الأسرة والمجتمع وهي:

- 1 - انخفاض المستوى المعيشي لبعض الأسر، مما يؤثر سلباً على التحصيل الدراسي للتلميذ المعوز.
- 2 - انخفاض المستوى التعليمي للوالدين له أيضاً تأثير سلبي على مردود التلميذ الدراسي.
- 3 - التفكك الأسري وضعف الرعاية الأسرية.

4 -التأثير السلبي للإعلام والهواتف الذكية ومواقع التواصل الاجتماعي وكذا الإدمان على الألعاب الالكترونية على شخصية التلميذ في حد ذاته، وبالتالي على تحصيله الدراسي بصفة مباشرة.

4. الحلول والتوصيات:

واقترحنا بعض الحلول لضعف التحصيل الدراسي والرفع من نسبة النتائج تناسب مع وظائف الإدارة الخمسة (التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة) (التقويم) وجاءت كما يلي:

أولاً: التخطيط والتنظيم والرقابة.

— تفعيل مشروع المؤسسة المعد مسبقاً من طرف مدير المؤسسة، والذي يعمل على رفع مستوى التحصيل الدراسي لدى التلاميذ وتحسين نتائج التلاميذ في امتحان شهادة نهاية مرحلة التعليم المتوسط، والذي يبنى على أساس نتائج المؤسسة للموسم الفائت.

— تغيير طريقة التدريس ومواكبة طرق التدريس بالمقاربة بالكفاءات.

— متابعة المدرء لطبيعة بناء الاختبارات ومدى مطابقتها لطبيعة الاختبارات الرسمية.

— العمل على معالجة نقاط ضعف التلاميذ وتحسين نقاط القوة لديهم، خاصة المسجلة في التقويم التشخيصي في بداية الموسم الدراسي.

— المتابعة المستمرة لنتائج التلاميذ والتدخل الفوري لمعالجة النقائص والاختلالات.

— دعم المؤسسات بالوسائل التكنولوجية الحديثة إدارياً وتربوياً وربطها بالعملة.

— إسناد أقسام السنة الرابعة لأساتذة يكونوا متميزين في عطاءهم، وذوي كفاءة عالية من الخبرة والتكوين.

— توزيع أقسام السنة الأولى من التعليم المتوسط حسب الابتدائيات القادمين منها وعلى أساس بيداغوجي وعلمي.

ثانياً: التنسيق والتوجيه.

— القيام بحملات ولقاءات دورية بالتنسيق بين الإدارة والأساتذة وبمشاركة مستشار التوجيه في تحسيس التلاميذ وإرشادهم وتوجيههم والأخذ بأيديهم نحو تحقيق نتائج جيدة وتحصيل دراسي جيد.

— التنسيق مع أولياء التلاميذ وإشراكهم في العملية التربوية بعقد لقاءات دورية وتشارورية، وإعطائهم الصورة الصادقة على أبنائهم.

— مرافقة ومساعدة التلاميذ ذوي المشاكل الاجتماعية والنفسية وتكليف المستشار التوجيهي للوقوف على ذلك.

— إعلام الأساتذة بكل ما هو جديد في التربية والتعليم سواء على مستوى الوطني أو المحلي.

ثالثاً: التحفيز:

بالإضافة إلى الحلول التي اقترحتها في الوظائف الإدارية، نضيف جانب مهم جداً خاصة من الناحية الإنسانية في العملية التعليمية، ألا وهو التحفيز وخاصة الإيجابي منه سواء كان مادي أو معنوي لما نراه من دافع قوي للتحصيل التربوي للتلاميذ وهي:

- تحفيز وتشجيع التلاميذ خاصة المتفوقين منهم وذوي الهمم والموهوبين في كل الفصول، من خلال تنظيم خرجات ورحلات ترفيهية وتربوية.
- تنظيم حفلات لتوزيع الجوائز والأوسمة على شرف الأساتذة الفاعلين الذين يحققون نتائج ممتازة مع تلاميذهم، وكذا على شرف التلاميذ المتفوقين في النتائج الفصلية وفي شهادة نهاية مرحلة التعليم المتوسط.
- مراعاة ظروف الأساتذة الاجتماعية وتقديم يد المساعدة وعرضها على السلطات المعنية لتقديم الحافز المعنوي والمادي اللازمين لذلك، لتحسين مردود عملهم، مما يؤثر إيجاباً على التحصيل الدراسي للتلاميذ.
- تفعيل دور جمعية أولياء التلاميذ وإشراكها في تحفيز وتشجيع الأساتذة والتلاميذ.
- تفعيل وتنشيط النوادي الثقافية والرياضية بالمؤسسة وتشجيع الأحسن منها، لدفع تلاميذ الأندية الراكضة للعمل والدخول في جو الدراسة ورفع مستوى التحصيل الدراسي لدى التلاميذ من خلال الأندية النشطة.

خلاصة الفصل الثاني:

توصلنا في هذا الفصل وهو الجانب المهم في هذه الدراسة، وهو الجانب الميداني الذي هدفنا من خلاله إبراز دور الإدارة المدرسية في التحصيل الدراسي. وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، تطرقنا في الأول لما يحتاجه الباحث خلال عملية بحثه إلى الطريقة والأدوات العلمية الدقيقة وتمكنه من الوصول إلى الحقيقة، وتحقيق أفضل النتائج وأصدقها. أول ما بدأنا به في هذا المبحث هو الطريقة التي تتناول مجتمع وعينة الدراسة وكيفية وشروط اختيارها. العنصر الثاني يتمثل في الأدوات المستخدمة في البحث، ولقد استعملنا أداة المقابلة لجمع بيانات بحثنا هذا لما رأيناها تطابق دراستنا وتلائم المنهج المستخدم.

وفي المبحث الثاني بعنوان النتائج والمناقشة، فعرضنا النتائج أولاً، والتي توصلنا إليها من خلال المقابلات التي أجريناها مع المبحوثين، ثانياً المناقشة وذلك بالتحليل والتفسير للمعطيات والبيانات التي توصلنا إليها وتحتاج النتائج إلى ربط بالفرضيات ومقارنتها بالدراسات والنظريات، وفي الأخير عرضنا الاستنتاجات والحلول التي توصلنا إليها.

خاتمة

خاتمة:

إن الإدارة المدرسية الناجحة هي التي تعمل على جعل البيئة المدرسية بيئة منتجة، ومحبة لكل من المعلم، والمتعلم، كما أنها تسعى إلى توفير الإمكانيات التي تحتاجها العملية التعليمية بشكل مستمر، عكس الإدارة المدرسية التقليدية التي لا تأبى التغيير، أو التطوير في المجالات التربوية، ولا تسعى لذلك، فعلى مديري المدارس أن يهيئوا البيئة التعليمية المناسبة لكل من المعلم والمتعلم، والاهتمام بمخرجات العملية التعليمية والتي من بينها التحصيل الدراسي للتلاميذ، وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، فعلى كل مدير كونه ممثل الإدارة المدرسية - كقائد ومشرف تربوي - بناء الروح المعنوية العالية في الأداء بين الأساتذة، فلا يقتصر دوره على تطوير العملية التعليمية وكيفية أدائها بكفاءة، ولكن دوره كذلك هو تنشيط وتشجيع الأساتذة على النمو كوسيلة لبلوغ هدف المدرسة ونمو التلاميذ وتقديمهم، فالاهتمام بالموضوعات الدراسية وطرقها ليس من الأهمية بدون الأخذ في الاعتبار بالاتجاهات النفسية للأساتذة والتلاميذ، ومدير المدرسة الناجح هو الذي يعرف أهمية هذه الحقائق، ويعمل على مقابلة حاجات التلاميذ والأساتذة ورفع معنوياته، و تخطيط برنامج زمني لتشجيع وتحفيز الأساتذة والتلاميذ في المناسبات الاحتفالية الفصلية والسنوية على مستوى كل المؤسسات التربوية، وتخصيص ميزانية خاصة لهذه التحفيزات، وتوفير كل الإمكانيات المادية والمعنوية للمدرس للرفع من مستوى التحصيل الدراسي والذي بدوره يرفع ويحسن النتائج المدرسية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أ. الكتب:

1. أبو النصر، مدحت محمد، الأداء الإداري المتميز، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
2. احمد بطاح، الإدارة التربوية رؤية معاصرة، ادار الفكر، مصر، 2016.
3. الزين الخليفة الخضر، أبو ذر مبارك الكودة، الإدارة المدرسية، ط 1، 2020.
4. المرتضى الزبيدي محمد، تاج العروس، طبعة الكويت، 2006.
5. تيسير الدويك، حسين ياسين محمد عبد الرحيم عدس وآخرون: الإدارة المدرسية والإشراف التربوي، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن 1998.
6. رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر 2004.
7. عبد المنعم الحنفي، موسوعة علم النفس والتحليل النفسي، ط2 دار العودة، مصر، 1987.
8. عبود عبد الغني، إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة، دار الفكر، مصر ، 1995.
9. عوض عدنان، مناهج البحث العلمي، منهجية البحث العلمي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2008.
10. علي عبد الحميد أحمد، التحصيل الدراسي وعلاقته بالقيم الإسلامية التربوية، مكتبة حسين العصرية، لبنان، 2010.
11. طلعت إبراهيم لطفي: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 2000.
12. كمال دشلي منهجية البحث العلمي، منشورات جامعة حماة كلية الاقتصاد، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، سوريا، 2016.
13. محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة - البناء-العمليات-النمط الإداري، طيبة للنشر، مصر، 2002.
14. مورييس انجرس، مناهج وطرق البحث في العلوم الاجتماعية، دار القصة - الجزائر 1996.

ب. المجلات:

1. حاجيه، تطوير إدارة المدارس المتوسطة بدولة الكويت من منظور معايير جودة التعليم، مجلة كلية التربية، جامعة الازهر، مصر، العدد 170، أكتوبر 2016.

2. سمية حمد البداينة، دور الإدارة المدرسية في التحصيل الأكاديمي لدى الطلبة من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربية للنشر العلمي AJSP، العدد 42، في 2 نيسان 2022.

ج. المذكرات:

1. بلواني نجود شحادة، دور الإدارة المدرسية في تنمية الابداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيناتها من وجهة نظر مديريها، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية جامعة النجاح الوطنية فلسطين، 2008.

2. عمر أحمد عبد الغني المناعة، دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في محافظات غزة في تحسين العملية التعليمية دراسة مقارنة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2005.

د. المحاضرات:

1. إبراهيم هياق، محاضرات مقياس الإدارة التربوية والتّشريع المدرسي، سنة ثانية ماستر علم الاجتماع، 2022.

2. فرج الله بختة، محاضرات في مقياس ملتقى التدريب، ماستر 2 علم الاجتماع التربية، جامعة حمة لخضر الوادي، 2023.

الملاحق

الملحق رقم 01:

نموذج لمطلع المقابلة

شكرا لك على المشاركة في هذا البحث اسمي غربي رشدي أعمل باحث في جامعة حمة لخضر بالوادي في موضوع دور الإدارة المدرسية في التحصيل المدرسي. والذي يهدف إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في التحصيل المدرسي وتحسين نتائج التلاميذ.

وستستغرق المقابلة حوالي 45 د، وسيتم تسجيل المقابلة، وأحيطكم علما أن المعلومات سيتم التعامل معها بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. بما في ذلك أسماء المشاركين وأماكن عملهم. ويحق لك رفض مشاركة المعلومات التي لا ترغب بمشاركتها وطلب وقت للاستراحة والانسحاب في أي وقت أثناء هذه المقابلة، فهل لديك أي استفسار بخصوص ما ذكرته سابقا؟ وأرغب في التأكد من أنك موافق على إجراء هذه المقابلة. يوضع هنا دليل المقابلة والذي يشمل الأسئلة ومن الأفضل يكون في جدول ويفضل تسجيل التاريخ والوقت

الأسئلة الرئيسة	أسئلة التتبع وما يضاف أثناء المقابلة
هل نتائج التلاميذ في الموسم الماضي لشهادة نهاية التعليم المتوسط مشرفة ومتوقعة من طرفكم؟	إذا كانت لا هل وضعتم مخطط لتحسين هذه النتائج؟
هل هناك تنسيق بين إدارتكم والطاقم التربوي لتحسين النتائج؟	إذا كانت بنعم - ما هي الإجراءات والنشاطات والجهود الإدارية التي قمتم بها؟
هل تجتمعون بالتلاميذ وتسمعون لمشاكلهم الدراسية؟	ما هي الخدمات الاجتماعية التي تحرصون عليها لمساعدة الأساتذة لأداء مهامهم على أكمل وجه؟
علاقتكم بالطاقم التربوي جيدة، متوسطة، ضعيفة؟	
هل توفرون الدعم المادي والمعنوي للآزمين للتلاميذ والأساتذة؟	
هل تقومون بتكريم التلاميذ المتفوقين في نهاية السنة؟	
هل هناك تحفيزات للأساتذة الذين يحققون نتائج جيدة مع التلاميذ خاصة أساتذة السنة الرابعة؟	
نعلم بأن لها وظائفها الإدارية، لكن هناك جوانب اجتماعية وترفيهية يحتاج إليها التلميذ والأستاذ على حد سواء، هل لكم اهتمام بذلك؟	

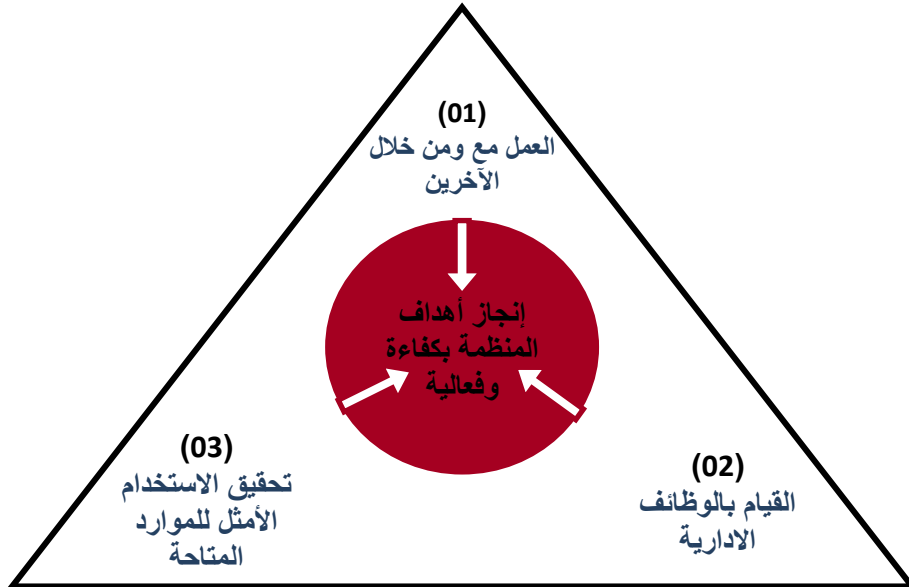
الملحق رقم 02:

نتائج امتحان شهادة التعليم المتوسط لمتوسطة محمد الأمين العمودي - الوادي

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
عدد التلاميذ	125	123	119	88	إلغاء امتحان	109	123	127
الحاصلين على المعدّل	48	47	58	66	شهادة نهاية التعليم المتوسط	73	106	97
النسبة	%38.40	%38.21	%49.20	%75	بسبب وباء كوفيد 19	%66.97	%86.18	%76.37
الرتبة الولائية	100	90	40	02		11	02	04

الملحق رقم 03:

العناصر والمكونات الأساسية لتعريف المدير.



وظائف الادارة المدرسية

الملحق رقم 04 :

