وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
مركز اليقظة البيداغوجية

شهادة نشر

يشهد مسؤول مركز اليقظة البيداغوجية بجامعة المسيلة أ.د. ضياف زين الدين
و أ.د. زلاقي وهيبة منسقة ومعدة الكتاب الجماعي الدولي الموسوم ب:

الحكامة و إدارة تغيير القيادات التربوية

ورقم إيداع: ISBN: 978-9931-749-35-6

بأن الأستاذ/ الأستاذة: د.نوال بوضياف ـ جامعة مسيلة

قد نشر(ت) مقال بعنوان: التدبير البيداغوجي التشاركي وضمان المردود التربوي للمؤسسة التعليمية.
ـكما يتصورها الاساتذة والمديرون

منسق الكتاب:

أ.د. زلاقي وهيبة

مسؤول مركز اليقظة البيداغوجية:

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
مركز اليقظة البيداغوجية
جامعة محمد بوضياف المسيلة

مسؤول مركز اليقظة البيداغوجية
أ/د ضياف زين الدين

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
مركز اليقظة البيداغوجية
Centre de Veille Pédagogique

إستكتاب دولي جماعي حـول

الحكامـــة

وإدارة تغيير القيادات التربوية

تنسيق: د. زلاقـــي وهيبة

الحكامة وإدارة تغيير القيادات التربوية
تنسيق: د. زلاقـــي وهيبة

المؤلفيـــن

د. زلاقي وهيبة	جامعة المسيلة	ط. د. منال لسود	جامعة الوادي
د. فراحتية العيد	جامعة المسيلة	د. عسلي سمرة	جامعة سطيف 02
أ. د. رحماني نعيمة	جامعة تلمسان	أ. د. ضياف زين الدين	جامعة المسيلة
د. فريدة فلاك	جامعة بسكرة	د. شادي فاطمة	جامعة البويرة
د. عبد الهادي الكرخي	العراق	ط. د. مومن رضوان	جامعة الجزائر02
د. جلاب مصباح	جامعة المسيلة	د. معوش عبد الحميد	جامعة برج بوعريريج
د. خطوط رمضان	جامعة المسيلة	د. سليم عمرون	جامعة المسيلة
ط. د. بعايري حسان	جامعة المسيلة	د. فرحات بن ناصر	جامعة المسيلة
د. سامية خرخاش	جامعة المسيلة	د. فلة عاشور	جامعة بسكرة
د. جميلة عزوق	جامعة المسيلة	ط. د. عبد الرحمان قريش	جامعة المسيلة
د. أسماء خرخاش	جامعة المسيلة	د. نوادري فريدة	جامعة المسيلة
أ. د. سعيدة دماك	جامعة صفاقس- تونس	د. حاتم صيد	جامعة المسيلة
د . خيرالدين بن خرور	جامعة البليدة 2	د. فضيلة بوطورة	جامعة تبسة
د. نوال بوضياف	جامعة مسيلة	د. نوفل سمايلي	جامعة تبسة
د. مخلوفي علي	جامعة وهران	ط.د. بوطورة فاطمة الزهراء	جامعة سطيف 2
د. كتفي عزوز	جامعة المسيلة	Dr. Nadia GHOUNANE	University of Saida, Algeria
د. فوزي لوحيدي	جامعة الوادي		

العنوان: حي تعاونية الشيخ المقراني -إشبيليا- مقابل جامعة محمد بوضياف بالمسيلة - الجزائر.
تلفاكس: 035.35.31.08 imp.nouasri@gmail.com

ISBN: 978-9931-749-35-6

الإيداع القانوني:
نوفمبر 2020

نواصري للطباعة والنشر

وزارة التعليم العالي والبحث العالي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
مركز اليقظة البيداغوجية
Centre de Veille Pédagogique

استكتاب دولي جماعي بعنوان:

الحكامة و إدارة تغيير القيادات التربوية

تنسيق: د. زلاقي وهيبة

عنوان الكتاب

الحكامة و إدارة تغيير القيادات التربوية

تنسيق: د. زلاقي وهيبة

تاريخ الطبع: نوفمبر 2020

ISBN :978-9931-749-35-6

الإيداع القانوني: نوفمبر 2020

عدد الصفحات: 372 صفحة

الحجم: 17×24 سم

جميع الحقوق محفوظة

المقالات المنشورة في الكتاب تعبر عن آراء أصحابها
ولا تتحمل دار النشر مسؤوليتها

نواصري للطباعة والنشر

الهاتف: 035.35.31.08

البريد الإلكتروني: imp.nouasri@gmail.com

العنوان: تعاونية الشيخ المقراني، مقابل جامعة محمد بوضياف – المسيلة

كلمة مدير مركز اليقظة البيداغوجية

إن النظرة إلى التعليم في عصرنا قد تغيرت فلم يعد التعليم عملية استهلاكية و إنما عملية استثمارية لها عائد اقتصادي .

لذلك فان الاهتمام بالحكامة الإدارية في المجال التربوي يساهم في توفير الكثير من الجهد الضائع و اكتساب فوائد تعود بالإيجاب على أجيال ناشئة من حقوقها أن تقدم لها القيادات التربوية رؤية و استشراف مبني على أسس علمية و انفتاح على المحيط الخارجي يسهل لها الاندماج في التيار التغييري و الإصلاحي.

حيث يعتبر موضوع الإدارة و الحكامة الجامعية من الموضوعات الهامة على مستوى العالم.

و هناك قناعة في الأوساط الاجتماعية و الأكاديمية في الوطن العربي مؤداها أن إدارة الجامعات و المؤسسات التربوية تفتقر إلى الفعالية و تعاني من انعدام الاستقلال الذاتي و ضخامة الأنظمة و التعليمات و غموضها و تناقضها و تعدد المستويات او الحلقات الإدارية .

و تحسين أداء المؤسسات التربوية أو الجامعية تحتاج إلى الحكامة و ترشيد و دراسات معمقة تجعلها تتدارك نقاط ضعفها .و تدعيم نقاط قوتها و رسم مستقبلها بمهارة و مرونة.مع وضع بصمتها التي تخدم مجتمعها المستقل بعيدا عن التبعية و الهشاشة و الضبابية.

و تقدم وصفات علاجية بدل الوقوف على حافة المسرح متفرجة دون المشاركة في الأدوار الفعلية التي تحتاج إلى البطولة و قيادة التغيير بقوة في محيطها الداخلي و الدولي.

و تأتي هذه المقالات العلمية لخدمة هذا الغرض النبيل و بتواضع في تقديم وصفات إصلاحية و استشرافية تخدم الطاقم الإداري و التعليمي و التكويني و الأجيال الناشئة التي هي مستقبل كل المجتمعات.

أد. ضياف زين الدين

كلمة منسقة الكتاب

لقد استحوذ التعليم كنظام مجتمعي على عقول و جهود المتخصصين على كافة المستويات و استحوذت المدرسة باعتبارها المؤسسة المجتمعية الأولى المنوطة بالعملية التربوية و مازالت تستحوذ على النصيب الأكبر من هذا الاهتمام.

و نظرا لما شهدته الدول المتقدمة و النامية على السواء منذ الربع الاخير للقرن العشرين و حتى الان من موجات متتالية من حركات الاصلاح و التطوير التربوي و لعل أحدثها ما أطلق عليه مؤخرا اعادة هيكلة المدرسةSchool Restructuring كاتجاه عالمي معاصر ظهرت تطبيقاته في كل من الولايات المتحدة الأمريكية و كندا و استراليا و نيوزيلندا بهدف تحسين الفعالية المدرسية School Effectiveness و ذلك من خلال سعي هذه الدول لمزيد من اللامركزية في ادارة تعليمها و جعل المدرسة وحدة ادارية قائمة بذاتها تعمل تحت قيادة واعية تصنع قراراتها بحرية و استقلالية و تعزز من قدرات معلميها و تشارك في اعداد مقاييس جديدة لتقويم أداء كافة العاملين فيها و مساءلتهم و تأخذ بآراء المشاركين لها لتحقيق التقدم الدراسي و تجويد مخرجاتها التعليمية.

و لعل أهم المداخل الادارية الحديثة و المستخدمة في تحقيق هذا التوجه هو ما يعرف بمدخل الادارة الذاتية للمدرسة School –Based- Management و مع تعدد مسمياته فقد استهدفت تحسين قدرة المدرسة على الاستجابة للمتغيرات البيئية من حولها بل و قدرتها على تطوير اهدافها بما يجعلها تتكيف مع التحديات الداخلية و الخارجية.

و بما أن مكونات المجتمع الجزائري معنية بإصلاح المنظومة التربوية لان اصلاح النظام التعليمي و النهوض بالمدرسة الجزائرية اضحى شأن كل الدول

فان جهود و أبحاث و دراسات المهتمين و الشركاء و الفاعلين في الحقل على وجه التحديد مدعوة الى الانخراط الفعلي و الكلي في قضايا الاصلاح و اقتراح الحلول الإستراتيجية لمعالجة كل أشكال التغيير و الصعوبات التي يعيشها قطبا العملية البيداغوجية و هما : المدرس و المتعلم و الاهتمام بهما و هو نتاج لواقع أملته كل التحولات بفضل الطفرة العلمية النوعية التي تعرفها ميادين المعرفة و العلوم.

كما أن المسألة التعليمية قضية وطنية مركزية و ركيزة أساسية لكل تنمية بشرية مستدامة غايتها ووسيلتها المواطن و هي هدف مصيري و استراتيجي في تقدم و تحديث مجتمعنا.

كما أن اعتماد مقاربة تشاركية حقيقية في إعداد مشروع إصلاح التعليم لمن شأنه أن يعطي نفسا جديدا للتعبئة الوطنية حول التعليم و أن يساهم في إصلاحه و تطويره و تثمين موارده البشرية المتنوعة و الاستفادة من معارفها و خبراتها و تصوراتها للإصلاح و تشجيعها على الانخراط و الالتزام به.

د. زلاقي وهيبة

اللجنة العلمية للكتاب الدولي:

أ.د. فضيلة البصري جامعة بغداد العراق
أ.د. محمد حسن رشم جامعة المثنى العراق
أ.د. عامر العطوي جامعة المثنى العراق
د.حبيبة أبو حفص جامعة أغادير المغرب
د. إيهاب المصري، جامعة عين شمس-مصر
د. صابر عبد الباقي الدكروري، جامعة المنيا-مصر
د. عمر بن بوذينة، جامعة قطر
د. محمد الصادق، جامعة باريس-فرنسا
أ.د. نادية إبراهيم ابو زاهر، جامعة الاستقلال، أريحا- فلسطين
أ.د. مصطفى التحضيتي، جامعة محمد الأول، وجدة- المغرب
أ.د. سعيدة دماك، جامعة صفاقس-تونس
أ.د. علي عباس، جامعة الشرق الأوسط-الأردن
أ.د. مناصرية ميمونة جامعة محمد خيضر بسكرة
أ.د. ضياف زين الدين جامعة المسيلة
أ.د. عبيزة عائشة.. جامعة لغواط
د. زلاقي وهيبة .أستاذ محاضر , جامعة المسيلة.
د. اديو ليلى. أستاذ محاضر , جامعة خنشلة.
د. فرحاتي رفيق استاذ محاضر- قسنطينة
د. يخلف رفيقة .أستاذ محاضر , جامعة الشلف
د. زيوش السعيد .أستاذ محاضر , جامعة خنشلة
د. جاب الله الطيب. أستاذ محاضر. جامعة البويرة
د. شيخي نجاة .أستاذ محاضر. جامعة المسيلة
د. فراحتية العيد- أستاذ محاضر جامعة المسيلة
د. خرخاش سامية استاذ محاضر جامعة المسيلة
د. كتفى عزوز، جامعة المسيلة

د. عطاالله بلال، جامعة المسيلة
د. بوعيسى حسام الدين– جامعة المسيلة
د. مخلوفي على – جامعة وهران
د. بن حميدوش نور الدين، جامعة المسيلة
أ. بركاني ام السعد استاذ مساعد، جامعة المسيلة
أ. رباحي خولة .أستاذ مساعد. جامعة المسيلة

الفهرس

01	**التوجه الاستراتيجي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وعلاقته بجودة خدمة التعليم العالي** د. زلاقي وهيبة، جامعة المسيلة د. فراحتية العيد، جامعة المسيلة أ.د. رحماني نعيمة، جامعة تلمسان	01
02	**قراءة سوسيولوجية للحوكمة وسيناريوهات إعاد تخطيط سياسات التعليم العالي** د. إيهاب المصري، جامعة عين شمس- مصر	25
03	**التعليم الالكتروني الطريق نحو تجديد وتطوير عمليتي التعليم والتعلم النظام مفتوح المصدر الـMoodle أنمو ذجاً** أ.م.د. علي عبد الهادي الكرخي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي- العراق د. فريدة فلاك، جامعة محمد خيضر، بسكرة	47
04	**دراسة تشخيصية لوعي اساتذة الطور المتوسط بأهمية المستجدات التكنولوجية في التنمية المهنية الذاتية** د. جلاب مصباح، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة د. خطوط رمضان، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ط.د. بعايري حسان، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	61
05	**دور الإدارة المدرسية في قيادة التغيير في المدارس** د.سامية خرخاش،جامعة محمد بوضياف المسيلة. د.جميلة عزوق، جامعة محمد بوضياف المسيلة. د.أسماء خرخاش، جامعة محمد بوضياف المسيلة. أ.د. سعيدة دماك، جامعة صفاقس- تونس	79
06	**أخلاقيات مهنة التدريس."** د.يخلف رفيقة. جامعة: حسيبة بن بوعلي – الشلف-	99
07	**التدبير البيداغوجي التشاركي وضمان المردود التربوي للمؤسسة التعليمية.** -كما يتصورها الاساتذة والمديرون- د. خير الدين بن خرور - جامعة البليدة2 د. نوال بوضياف - جامعة مسيلة	115
08	**أنماط القيادة التربوية وتأثيرها على المناخ النفس- اجتماعي لجماعة القسم تجربة leppit Et white أنموذجا.**	141

	د. مخلوفي علي،جامعة وهران د. كتفي عزوز، جامعة المسيلة	
09	**دور الفاعلين التربويين في الحد من ظاهرة العنف المدرسي** **دراسة ميدانية على عينة من تلاميذ السنة الثالثة ثانوي بالثانوية عبد العزيز الشريف بالمدينة الوادي** د. فوزي لوحيدي، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي ط.د. منال لسود، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي	156
10	**دور التعليم الالكتروني في إحداث تغيّر نوعي في المنظومة التربوية من وجهة نظر أساتذة الأطوار التعليميّة الثلاث.** د. جمعية بوكبشة. جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف. ط.د. مراد بلماحي، جامعة محمد البشير الإبراهيمي – برج بوعريريج.	170
11	**دور القيادة الابداعية في تحقيق اهداف الادارة التربوية** د. عسلي سمرة، جامعة سطيف -02- أ.د. ضياف زين الدين، جامعة المسيلة	189
12	**أهمية القيادة في العملية الإدارية بالمؤسسات التربوية:** د. شادي فاطمة، جامعة محند اكلي اولحاج بالبويرة ط.د. مومن رضوان، جامعة الجزائر02	200
13	**اتجاهات الأساتذة والتلاميذ نحو كتب مناهج الجيل الثاني.** **(متوسطة محمد الصديق بن يحى نموذجا).** د. معوش عبد الحميد . جامعة البشير الإبراهيمي- برج بوعريريج . د. سليم عمرون ، جامعة محمد بوضياف- المسيلة . د. فرحات بن ناصر . جامعة محمد بوضياف- المسيلة .	219
14	**إصلاح نظام التعليم التربوي في الجزائر بين البعد السياسي والتاريخي** د. عائشة عبد الحميد، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف - الجزائر.	235
15	**التحول الرقمي للتعليم العالي: متطلبات ومعوقات.** **د. فلة عاشور، جامعة بسكرة**	247
16	**دور القيم التربوية والتعليمية في تحقيق ثوابت الهوية الوطنية الثقافية للوقاية من الانحراف والجريمة في المجتمع المحلي (مقاربة سوسيو-تربوية)** ط.د. عبد الرحمان قريش. جامعة محمد بوضياف المسيلة	263
17	**الحكامة وتجويد منظومة التربية** د. نوادري فريدة، جامعة المسيلة	281

18	**أساليب وأنماط الإدارة المدرسية بين المفهوم والخصائص والآثار.** د. حاتم صيد، جامعة المسيلة	297
19	**التفاعل الايجابي بين القيادة وادارة التغيير في التعليم الجامعي** د. فضيلة بوطورة، جامعة العربي التبسي– الجزائر د. نوفل سمايلي، جامعة العربي التبسي– الجزائر ط.د. بوطورة فاطمة الزهراء، جامعة فرحات عباس – الجزائر	323
20	**The Effectiveness of Computer Assisted Pronunciation in Improving English Pronunciation for First-Year Students at DrMoulayTahar University of Saida, Algeria** Dr. Nadia GHOUNANE	350

التدبير البيداغوجي التشاركي وضمان المردود التربوي للمؤسسة التعليمية.

-كما يتصورها الاساتذة والمديرون-

د. خيرالدين بن خرور -جامعة البليدة2

د.نوال بوضياف - جامعة مسيلة

ملخص :

يهدف البحث الحالي إلى بيان أهمية التدبير البيداغوجي التشاركي في تحقيق المردود التربوي للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر الأساتذة والمديرين ،وأثر كل المتغيرات الديمغرافية في ذلك، وتكونت عينة الدراسة من 238 أستاذا ومديرا ،طبقت عليهم إستبانة مكونة من جزئين : (فريق التسيير البيداغوجي ،والمردود التربوي)،وقد سارت الدراسة إلى عرض جملة من النتائج والتوصيات مرتبطة بمجال البحث وحدوده .

الكلمات المفتاحية :التدبير البيداغوجي التشاركي – المردود التربوي – الأساتذة والمديرون.

الملخص باللغة الانجليزية :

Abstract:

The present study aims to demonstrate the importance of the participatory pedagogic management team in achieving the educational outcomes of the educational institution from the point of view of the teachers and managers and the impact of all the demographic variables in it. The sample of the study consisted of 238 teachers and managers. The questionnaire consisted of two parts: (the pedagogic management team, Educational), and the study went to the presentation of a number of conclusions and recommendations related to the field of research and limits.

Keywords: educational management team - educational return - professors and managers.

1-الإشكالية :

لم يحض موضوع التسيير او التدبير بأبعاده ما يستحقها إلا في مطلع القرن العشرين، وهو التاريخ الذي بدأ فيه التسيير ينحو منحى أكاديميا، أي أصبح يحمل الصفة العلمية بسبب التطورات التي شهدها آنذاك التسيير (مثل تطبيق الطريقة التايلورية) مما أكسب معه موضوع المردود أهمية كبرى ، فأصبح المردود سببا وهدفا مطروحا في نفس الوقت في توسيع واستمرار وتقدم البحوث في التسيير علما وتطبيقا.

وإذا كان الهدف المنشود معروفا وهو تحقيق المردود الافضل والانتاجية العالية فإن سبيل تحقيقها لم يكن واحدة بحيث أدى ذلك إلى ظهور عدة مدارس تسييرية تحمل كل وحدة منهم في طياتها فلسفة خاصة بها وكذا حسب الفترة التي تزامنت معها. ولا يمكن أن نعتبر تلك المدارس كمداخل تسييرية منفصلة عن بعضها البعض وإنما هي مكملة، فنجد البعض ركز على جوانب معينة في ظل ظروف معينة وأهمل أخرى، وجاء الآخرون لتكملتها وتطويرها .

وإذا كانت فعالية التسيير بأنواعه هي مدى تحقق المؤسسة لأهدافها ،فإن المردود له علاقة باستخدام مختلف الموارد المتاحة (البشرية، البيئية، الثقافية)، لذا فإن المردود والفعالية للتسيير يجب أن يتوفرا معا في المؤسسات الحديثة حتى تكون لها المقدرة على تحقيق أهدافها وبأدنى تكلفة ممكنة وفي الوقت المناسب.

إن الدراسات و البحوث الميدانية التي أجريت و ما تزال تجرى في مجال فعالية التسيير تمدنا فقط بنماذج أو حالات للمؤسسات الفعالة في محيط معين و ظروف بيئية محددة ، و هذه في الواقع ما سعت إليه الإدارة الحديثة على خلاف ما فعلت النظريات التقليدية ، فهي تركز على الواقع و توجه ناظريها للبيئة المحددة التي تمارس فيها المؤسسات أنشطتها ، و بالتالي فنحن في حاجة إلى مزيد من هذه الدراسات و البحوث في عديد المؤسسات بمختلف أنواعها ، في بيئات متعددة و تحت ظروف متباينة ، حتى نعمق مفهومنا لطبيعة التسيير وفعاليته .

ويبقى موضوع التسيير لا يقتصر على ما هو اقتصادي ومقاولاتي وإداري فقط، بل يتجاوز ذلك إلى ما هو بيداغوجي تربوي و ديداكتيكي، بالتركيز على المشاريع التربوية، وتدبير عملية التكوين، والاهتمام بمختلف التعلمات في سيرورتها الديداكتيكية القائمة على المدخلات(الأهداف والكفايات) والسيرورة (المضامين، والطرائق، والوسائل)، والمخرجات(التقويم، والتغذية الراجعة، والمعالجة، والدعم).

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

وعلى اعتبار أن التسيير البيداغوجي يمثل ذلك الإجراء التنفيذي و التطبيقي الذي يترجم المخطط الاستشرافي النظري إلى ممارسات عملية ميدانية ،وهنا يصعب الحديث عن المردود التربوي للمدرسة إذا كانت هذه الاخيرة لا تحتكم إلى آليات هذا التسيير البيداغوجي بأبعاده المختلفة ،خصوصا أبعاده الاجتماعية من ثقافة ومحيط وفريق للتسيير البيداغوجي .

وتكمن أهمية االتدبير البيداغوجي **كعمل استراتيجي** جديد في التربية تسعى إلى بلوغه معظم المؤسسات التعليمية مهما كانت طبيعتها ،وهذا من أجل اتخاذ الإجراءات والتدابير والقرارات المناسبة لتحسينها ومردودها وتطويرها بما يخدم الأهداف المرجوة. ولقد جاءت هذه الدراسة لتركز على راهن **التدبير البيداغوجي التشاركي وضمان المردود التربوي للمؤسسة التعليمية-كما يتصورها الاساتذة والمديرون-**

ومن ثم فهذه الدراسة تحاول تسليط الضوء على بعد فريق التسيير البيداغوجي ومدى مساهمته في تحسين النتائج التحصيلية والقيمية للمدرسة أي مستوى انتاجية المدرسة 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 ان يكون علميا ومنطقيا.

وانطلاقا مما سبق تطرح هذه الدراسة التساؤلات التالية:

- ما مستوى كل من التدبير البيداغوجي التشاركي والمردود التربوي في المدارس الابتدائية بمدينة باتنة من وجهة نظر المديرين والمدرسين؟
- ما علاقة التدبير البيداغوجي التشاركي بالمردود التربوي للمدرسة الابتدائية كما يتصورها المديرون والاساتذة ؟
- هل يوجد اختلاف في تصورات المديرين والمدرسين حولالتدبير التشاركي والمردود التربوي تعزى للمتغيرات المستقلة:الوظيفة الجنس، المؤهل العلمي ،الخبرة، والتكوين ؟

2-أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة هذه في كونها تبحث في متغيرات أبعاد التدبير البيداغوجي والتي قد يكون لها علاقة بتدني مستوى المردود التربوي للمدرسة الجزائرية، وما يترتب على ذلك من نتائج وخيمة في مختلف الأصعدة، مما يمكن المسؤولين في المؤسسات التعليمية وخاصة المدارس الابتدائية من وضع استراتيجيات عمل لتحسين واقع التسيير البيداغوجي بدعم التدبير التشاركي عن طريق فريق العمل، وغرس الثقافة التسييرية الإنجازية الفعالة بالمدرسة ،فضلا عن استثمار المحيط الاجتماعي في انتاجية المدرسة ومردودها التربوي الأحسن.

3- أهداف الدراسة :

لكل بحث علمي أهداف مسطرة يسعى جاهدا إلى تحقيقها، و يمكن تحديد أهداف هذه الدراسة في الكشف عن طبيعة العلاقة بين بعد فريق التسيير البيداغوجي التشاركي والمردود التربوي للمدرسة الابتدائية مجال الدراسة، وهذا من خلال :

- التعرف على دور فريق التسيير البيداغوجي التشاركي في انتاجية المدرسة الابتدائية مجال الدراسة.
- معرفة ما إذا كان هناك اختلاف في رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاور الدراسة المختلفة باختلاف خصائصهم الديموغرافية .
- فضلا عن هذه الأهداف ، فالدراسة تتجه الى اختبار الفرضيات بالاعتماد على الجانب النظري والميداني ومن ثم وصف هذه الظاهرة بالمنظور السوسيوتربوي مجال تخصص الباحثين.

4-التعاريف الإجرائية للدراسة:

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

أ- التدبير البيداغوجي: 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 (اورسلان، 23:2000) ويعتبر التسيير البيداغوجي من المهام الأساسية لرئيس المؤسسة-المدير- وتتمثل في تنظيم اعمال 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 البيداغوجي:**هو محصلة التدخلات والإجراءات التنظيمية العملية التي يساهم فيها كل من المدير والاسرة 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 أي بعد فريق التسيير البيداغوجي , المبادئ والقيم الاجتماعية للمؤسسة أي بعد ثقافة التسيير البيداغوجي ،و البيئة الاجتماعية والوسط الخارجي أي بعد محيط التسيير البيداغوجي فكلها مرتبطة بأبعاد التسيير البيداغوجي الفعال المحسن للمردود وإنتاجية المدارس التعليمية.

ب-فريق التسيير البيداغوجي التشاركي : ويتضمن الأفراد وخصائصهم داخل التنظيم المدرسي أي الجماعة التربوية والشركاء والمتعاملين مع المؤسسة، كما يتضمن النمط السائد للعلاقات بين الافراد والمجموعات داخل المدرسة وخارجها:من مدير وأساتذة وتلاميذ وأولياء ووصاية.وهو يشمل فاعلية التسيير المدرسي حسب اسلوب التسيير المعتمد في تنظيم شؤون المدرسة وهو مرتبط بالعلاقات والمناخ الاجتماعي للمدرسة الابتدائية وتشمل التفاعلات الاجتماعية السائدة بين تسيير المدرسة والهيئة التعليمية من جهة وبينها وبين التلاميذ من جهة أخرى، وكذلك العلاقة بين المدرسة وأولياء أمور التلاميذ.

ج-المردود التربوي : هو محصلة انتاجية المدرسة الابتدائية من العائد الكمي والكيفي الإيجابي والسلبي لنتائج متعلمي نهاية مرحلة التعليم الابتدائي.

د-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، 104:1984) 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، 22:2002) 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 الاساسية الثلاثة العربية والفرنسية والرياضيات.

هـ-أستاذ التعليم الابتدائي :

واذا 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، 101:1991)،فيرى " رابح تركي" أن المعلم هو حجر الزاوية في كل إصلاح منشود في التعليم فهو العامل الأساسي في عملية تكوين المواطن الصالح تربويا، و ثقافيا و أخلاقيا، ووطنيا و دينيا" (تركي، 377:1990)،و يعرفه كل من" عبد الله الرشدان" و" نعيم جعنيني" على أنه " الخبير الذي وظفه المجتمع لتحقيق أغراضه التربوية". (الرشدان، 291:1994) ،كما يعرفه بدوره " إبراهيم ناصر" على أنه:" الإنسان الذي يقوم بعملية التعليم ، ونصح و إرشاد التلاميذ، و مساعدتهم على اكتساب الخبرات، و ذلك بأن يضعهم في مواقف تعليمية معينة".(ابراهيم، 128:1998)

بناء على ما سبق يمكن تعريف أستاذ التعليم الابتدائي :بأن 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 بانه: الشخص الذي يتولى إدارة مشروع ما، و قد يكون صاحب المشروع أو مفوضا من قبله ،وللمدير كل الصلاحية و المسؤولية لترجمة السياسات و الخطط إلى إجراءات فعالة لتحقيق أهداف محددة وهو ينظم العمل و يوجهه حتى يتم تنفيذه بواسطة المرؤوسين. (بدوي، 285:1994)

ومن الناحية القانونية وطبقا للمادة 23 من القانون رقم :08-04 المؤرخ في 23 جانفي 2008 المتضمن القانون التوجيهي للتربية الوطنية ،وكذلك المادتين :156 و159 من المرسوم التنفيذي رقم :08-315 المؤرخ في 11اكتوبر 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية المعدل والمتمم: بان 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 وامن وسلامة الأشخاص والممتلكات فيها، فهو مؤهل لاتخاذ التدابير الضرورية لضمان حسن سير المؤسسة، فضلا عن ذلك فهو ملزم بالحضور على المؤسسة في حالة الضرورة خارج اوقات العمل في الليل والنهار (خلفوهم، 20:2015)

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

5- محددات الدراسة :

اقتصرت الدراسة الحالية على عينة من مديري المدارس الابتدائية بمدينة باتنة بالجزائر ،وتتحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق الأداة المستخدمة وثباتها ،وصدق استجابة أفراد عينة الدراسة لفقرات الأداة ،وبذلك تكون نتائج هذه الدراسة صالحة للتعميم الإحصائي له وعلى المجتمعات المماثلة له فقط .

الإطار النظري: يتناول هذا الجزء عرضا للإطار النظري وفق المقاربة النظرية لمتغيري الدراسة فريق التسيير والمردود:

أصبح التعليم في العصر الحديث ليس مجرد خدمة إنسانية يقدمها المجتمع لأفراده،وإنما استثمار يحقق عائدا ومردودا تربويا على الفرد والمجتمع، وأصبح مجال التسيير 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 ،اذ 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، 183:1998)،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 جداذات إثر 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، 347:2002)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 اوضحت نتائج هذه الدراسة إن نسبة التسرب في هذه المرحلة بلغت حوالي 27.2 %من مجموع التلاميذ المقيدين بها في هذه الدول(علي السيد، 347:2002).فالكثير من النظم التعليمية للدول تعاني ضعفا في تحقيق الكفاءات النوعية في أداء خريجيها لمختلف المراحل التعليمية، وفق ماتقتضيه أهداف التخطيط التربوي المنتهجة، وأساليب التسيير البيداغوجي المعتمدة.

ولما كان التسيير البيداغوجي ذلك الإجراء التنفيذي والتطبيقي الذي يترجم المخطط الاستشرافي النظري إلى ممارسة عملية ميدانية، ونعني بذلك التنزيل الواقعي المحض لمجمل الأهداف التي أنبنى عليها التخطيط في مختلف تجلياته ،وهنا يصعب الحديث عن المردود التربوي

*-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 ؟

في المدرسة إذا كانت هذه الاخيرة لا تحتكم على آليات هذا التسيير البيداغوجي بأبعاده المختلفة خصوصا أبعاده الاجتماعية :من سلوكية المرتبطة بفريق التسيير البيداغوجي ،وبيئية المرتبطة بمحيط التسيير البيداغوجي ،وثقافية المرتبطة بثقافة التسيير البيداغوجي.وبالتالي لا يمكن تغافل هذه الأبعاد الاجتماعية على اعتبار أنها من مستلزمات التسيير البيداغوجي ومقتضياته الإجرائية، وهي التي نحسب أنها المساهمة في تحقيق المردود التربوي المتميز.

ومن جهة أخرى فكل بعد من هذه الأبعاد الاجتماعية يستند الى مجموعة من المرتكزات، فثقافة التسيير البيداغوجي تتضمن القيم والمعاني والمبادئ لمختلف العاملين بالمدرسة.ومحيط التسيير البيداغوجي يشمل موقع المدرسة وسعتها وعدد الأفواج بها ،فضلا عن كل ما يتعلق بإمكانيات هذه المدرسة، أما فريق التسيير البيداغوجي فيتضمن الأفراد وخصائصهم داخل التنظيم المدرسي من مدير وأساتذة وتلاميذ وأولياء ووصاية.

لقد بينت الدراسات أن فريق التسيير البيداغوجي للمؤسسة التربوية يؤثر على نتائجها وعلى التحصيل الدراسي للمتعلمين ،فقد فقد أظهرت **دراسة ابراهيمي الطاهر** *(2004) أن للطاقم المسير دور في تشكيل مردود المواطنة لدى التلاميذ، وهذا من خلال المهام المنوطة به رسميا، واعتبارا 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.

* - 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، أم في المجال التربوي فيقترح الباحث آليات لذلك.

*- دراسة علي الشريف حورية (2015) والموسومة بـ "طبيعة العلاقة بين القيادة التحصيلية وتحقيق نتائج دراسية لدى تلاميذ المرحلة الثانوية ،وبين الاسس والسمات القيادية و 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 ما يلي:وجود علاقة ارتباطية سالبة بين سلوك التنظيمي للمؤسسة التعلمية والمردود التربوي.

ويبقى التسيير البيداغوجي 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 أثر ذلك سلبا على العائد المدرسي للتلميذ والمدرسة .

فالتسيير البيداغوجي 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.

ومن ثم فهذه الدراسة ستسير في هذا الجانب بالبحث عن الواقع الفعلي للتسيير البيداغوجي التشاركي بالمدرسة الابتدائية بالتركيز على بعد فريق التسيير البيداغوجي كعمل تشاركي والتي نحسب أن لها علاقة بالمردود التربوي في المدرسة الابتدائي مجال الدراسة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها :

منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي وذلك لمناسبته لطبيعة الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة : لقد تكون مجتمع الدراسة الحالية 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 .

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة 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 الغرضية.

أدوات الدراسة: تكونت أداة الدراسة من قسمين :

القسم الأول : معلومات شخصية عن المفحوصين.

القسم الثاني : تم تطوير استبانة تقيس واقع فريق للتسيير البيداغوجي والمردود التربوي في المدارس الابتدائية 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 هي:

البعد الأول: فريق التسيير البيداغوجي، يتكون من 10عبارات وتبدأ فقرته الأولى ب(1-11).

البعد الثاني: النتائج المدرسية في ظل فريق التسيير البيداغوجي، يتكون من 08 عبارة وتبدأ فقرته الأولى ب (11-18).

الخصائص السيكومترية لأداة القياس :

صدق الأداة: للتأكد من صدق أداة الدراسة قامت الباحثتان 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 التحقق من درجة مناسبة صياغة الفقرات لغوياً، ومدى قياسها لذلك ، وقد تم 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.

الثبات: استخدمت طريقة التجزئة النصفية ، وبعد ذلك تم تطبيق معادلة سبيرمان براون لتصحيح الثبات وبلغ معامل الثبات الكلي :0،79 وهذا ما يدل على ثبات المقياس.

وصلت قيمة معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ بـ 0,83.

مفتاح التصحيح :

تم الاعتماد على المعيار التالي للحكم على تقديرات المتوسطات الحسابية وتم تقسيم درجات التقدير وفق الجدول التالي :

جدول رقم (1): يبين درجة القطع لكل مستوى من مستويات الممارسة .

م	المتوسط	مستوى واقع الممارسة
1	5-4.21	درجة مرتفعة جدا
2	4.20-3.41	مرتفعة
3	3.40-2.61	متوسطة
4	2.60-1.81	ضعيفة
5	1.80-1	ضعيفة جدا

المعالجات الإحصائية: تم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل ومعالجة البيانات إحصائياً، المتوسط الحسابي (م)،الانحراف المعياري (ح)، تحليل التباين الأحادي .

عرض النتائج ومناقشتها :

في ما يأتي عرض للنتائج وفقاً لتسلسل تساؤلات هذه الدراسة:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول والذي نصه :

- ما مستوى تقديرات المستجوبين لدرجة عمل فريق التسيير البيداغوجي ، والنتائج المدرسية في ظل فريق التسيير البيداغوجي؟

1.1. مستوى تقديرات المستجوبين لدرجة عمل فريق التسيير البيداغوجي:

الجدول التالي رقم (2): يوضح مستوى التسيير البيداغوجي على بعد فريق التسيير البيداغوجي.

الرتبة	العبارة	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الملائمة /الممارسة
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا			
		%	%	%	%	%			
10	المهام والأهداف المرتبطة بتسيير مشروع المؤسسة عن طريق فريق العمل غير واضحة ولا يلتزم بها الأعضاء.	18	20	18	145	137	1,93	1,173	منخفضة
		5,3	5,9	5,3	42,9	40,5			
12	يفتقد فريق التسيير البيداغوجي بمشروع المؤسسة إلى روح التعاون والتضامن .	10	6	22	156	144	1,76	,775	منخفضة جدا
		3,0	1,8	6,5	46,2	42,6			
6	أشعر أن جو تسيير المدرسة بالفريق مريح ،	56	174	45	63	00	3,66	,931	مرتفعة
		16,6	51,5	13,3	18,6	00			
7	سمات القيادة الفعالة للمدير أزالت الخلافات بين أعضاء فريق التسيير البيداغوجي	108	44	6	126	54	3,08	2,421	متوسطة
		32,0	13,0	1,8	37,3	16,0			

8	أعتقد أن المعلومات البيداغوجية المستجدة تملتلكها أطراف دون أخرى في هذا الفريق .	23	45	25	196	49	2,40	1,208	منخفضة
		6,8	13,3	7,4	58,0	14,5			
11	أعتقد أن التعليمات غير متساوية في المتابعة والمراقبة بين أعضاء الفريق التربوي	00	00	21	225	92	1,85	,500	منخفضة جدا
		00	00	6,2	66,6	27,2			
1	أشعر بالانتماء إلى هذ الفريق رغم إنجازنا للتقرير العام للمؤسسة وفق عناصره.	135	187	6	10	00	4,32	,433	مرتفعة جدا
		39,9	55,3	1,8	3,0	00			
9	لايلبي فريق التسيير البيداغوجي حاجاتي رغم أهميته .	16	47	26	203	46	2,36	1,068	منخفضة
		4,7	13,9	7,7	60,1	13,6			
2	يشعر الكل بالحماس أثناء عقد المجالس والورشات التكوينية لوجود الدعم والمساندة في الفريق	130	176	16	16	00	4,24	,564	مرتفعة جدا
		38,5	52,1	4,7	4,7	00			
5	يتسم فريق التسيير البيداغوجي بالابداع والابتكار في إنجاز مختلف الأعمال	118	182	14	24	00	4,17	,649	مرتفعة
		34,9	53,8	4,1	7,1	00			
المتوسط العام للبعد							29,7692	8,955	متوسطة
							2,9769	0,895	

بالنظر إلى متوسطات عبارات هذا البعد في الجدول السابق، نجد أنها تراوح مداها بين (1.76-4.32) من المنخفضة جدا إلى المستوى المرتفع جدا وفق مقياس التدرج الخماسي في أداة الدراسة الميدانية، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (2.97) وبانحراف معياري قدره

(0.89) وفقا للمحك فإن **تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع التسيير البيداغوجي في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المديرين والأساتذة على بعد فريق التسيير البيداغوجي.** جاءت بدرجة متوسطة، ويلاحظ تباين في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد وفقا للمحك الذي وضعه الطالب الباحث.

وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي: احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (7) بمتوسط بلغ (4.32) وبانحراف معياري قدره (0.433)، والتي تنص على: " **أشعر بالانتماء إلى هذ الفريق بإنجازنا للتقرير العام للمؤسسة وفق عناصره.**"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (9) بمتوسط بلغ (4.24) وبانحراف معياري قدره (0.56)، والتي تنص على: " **يشعر الكل بالحماس أثناء عقد المجالس والورشات التكوينية لوجود الدعم والمساندة في الفريق** ". واحتلت المرتبة التاسعة العبارة رقم (6) بمتوسط بلغ (1.85) وبانحراف معياري قدره (0.500)،والتي تنص على :" **أعتقد أن التعليمات غير متساوية في المتابعة والمراقبة بين أعضاء الفريق التربوي**"، واحتلت المرتبة (10) والأخيرة العبارة رقم (2) بمتوسط بلغ (1.76) وبانحراف معياري قدره (0.775)، والتي تنص على: " **يفتقد فريق التسيير البيداغوجي بمشروع المؤسسة إلى روح التعاون والتضامن .**".

ويتضح من خلال استجابات المبحوثين حسب تصورات الأساتذة والمديرين حول بعد فريق التسيير البيداغوجي أنه رغم وجود الشعور بالانتماء إلى فريق التسيير البيداغوجي لتلبية الحاجات ،والإيمان بأن هذا الفريق يتجه إلى تحفيز أعضائه للإبداع والابتكار، في حين نجد المفحوصين يقرون بفتور الالتزام لتحقيق الأهداف المسطرة كعقد النجاعة، فضلا عن الإجحاف في التواصل بين مختلف الأطراف وعدم العدالة في تطبيق التعليمات ومن ثم جاءت العلاقات بين أعضاء الفريق فاترة بعيدا عن الروح المعنوية، وهذا ما لمسه الطالب الباحث في الميدان، ويؤكد هذا تلك المقابلات الموجهة للمفتشين والتي سارت إلى تأييد القصور الفضيع في تطبيق المستجدات والقوانين في الواقع الميداني، ولعل القيمة المتوسطة للمتوسط العام لبعد فريق التسيير البيداغوجي إلى عدم وضوح عمل فريق التسيير البيداغوجي وفق حدود ومجال الدراسة.

2.1. مستوى النتائج المدرسية في ظل فريق التسيير البيداغوجي: الجدول التالي رقم (3)يبين مستوى النتائج في ظل فريق التسيير البيداغوجي .

الرتبة	العبارة	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا			
		%	%	%	%	%			
3	دفع فريقنا التربوي للالتزام بأهداف التسيير البيداغوجي ساهم في تجويد الحياة المدرسية	23	45	25	196	49	2,40	1,208	منخفضة
		6,8	13,3	7,4	58,0	14,5			
6	علاقة المحبة والصداقة السائدة بيننا في الفريق تزيد من العائد المدرسي	00	00	21	225	92	1,85	,500	منخفضة جدا
		00	00	6,2	66,6	27,2			
7	جو العمل غير المريح بين أعضاء فريقنا للتسيير أثر على النتائج المدرسية.	10	6	22	156	144	1,76	,775	منخفضة جدا
		3,0	1,8	6,5	46,2	42,6			
2	إدارة المدير للخلافات بخبرة وحنكة ثمن العائد التربوي لمدرسنا	108	44	6	126	54	3,08	2,421	متوسطة
		32,0	13,0	1,8	37,3	16,0			
3	نقص المعلومات المطلوبة وعدم تناسقها أثر على العائد المدرسي	23	45	25	196	49	2,40	1,208	منخفضة
		6,8	13,3	7,4	58,0	14,5			
1	التشجيع على الابداع والابتكار ساهم في تحسين النتائج المدرسية	130	176	16	16	00	4,24	,564	مرتفعة جدا
		38,5	52,1	4,7	4,7	00			
5	الاعتزاز بالانتماء الى مدرستنا وأعضاء فريقنا التربوي ثمن كثيرا النجاح الدراسي	16	47	26	203	46	2,36	1,068	منخفضة
		4,7	13,9	7,7	60,1	13,6			
7	مراقبة الفريق ومتابعة وتقويم مختلف الاعمال أثر هذا على تجويد الحياة المدرسية .	10	6	22	156	144	1,76	,775	منخفضة جدا
		3,0	1,8	6,5	46,2	42,6			
المتوسط العام للبعد							19,8580	13,024	منخفضة
							2.48225	1.62	

بالنظر إلى متوسطات عبارات هذا البعد في الجدول السابق، نجد أنها تراوحت بين (1.76-4.24) وفق مقياس التدرج الخماسي ، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (2.48) وبانحراف معياري قدره (1.62)، وفقا للمحك فإن درجة تطبيق هذا البعد من وجهة نظر المديرين والأساتذة جاءت منخفضة، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

- فكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي: فالمرتبة الأولى العبارة رقم (16) بمتوسط بلغ (4.24) وبانحراف معياري قدره (0.56)والتي تنص على: **" التشجيع على الابداع والابتكار ساهم في تحسين النتائج المدرسية "**. واحتلت المرتبة الثانية العبارة (14) بمتوسط(3.08) وبانحراف معياري قدره (2.42) والتي تنص على: **" إدارة المدير للخلافات بخبرة وحنكة ثمن العائد التربوي لمدرسنا ".**

وجاءت أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة، العبارة رقم(18)و(13) بمتوسط بلغ (1.76) وبانحراف معياري قدره (0.77)، فإحداها تنص على: **" مراقبة الفريق ومتابعة وتقويم مختلف الاعمال أثر هذا على تجويد الحياة المدرسية . ".** أما الأخرى فتنص على: **" جو العمل غير المريح بين أعضاء فريقنا للتسيير أثر على النتائج المدرسية.".**

يتبين من خلال استجابات المفحوصين حول النتائج المدرسية في ظل فريق التسيير البيداغوجي وجود قصور واضح في كل من التحفيز والتشجيع ، و ضعف سلطة المدير،وعدم الالتزام بأهداف التسيير البيداغوجي ،فضلا عن العلاقات الفاترة في حين أقر المفحوصين بأن جو العمل مقبول خصوصا بوجود المتابعة والمراقبة لكن بصورة شكلية ،ومن ثم تظهر عدم فعاليته وفق ماتنادي به المراسلات الرسمية،ولعل كل هذا يفسر لنا الانخفاض في مستوى عمل فريق التسيير البيداغوجي تجسده قيمة المتوسط العام للبعد .

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني والذي نصه: ما علاقة بعد فريق التسيير البيداغوجي بالمردود التربوي في المدرسة الابتدائية مجال الدراسة؟

وباستعمال معامل(بيرسون) لحساب مدى الارتباط بين متغيرعمل فريق التسيير البيداغوجي ومتغير النتائج المدرسية في ظل عمل فريق التسيير البيداغوجي وباستخدام (Data-spss) وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (4):يبين نتائج معامل الارتباط بين عمل فريق التسيير البيداغوجي و النتائج المدرسية .

متغيرات البحث	عدد افراد العينة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة
فريق التسيير البيداغوجي	338	29,7692	2,99257	0,764**	دال عند 0,000
النتائج المدرسية في ظل فريق التسيير البيداغوجي	338	19,8580	3,60892		

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

يتضح من الجدول السابق رقم (4) أن العلاقة بين متغير فريق التسيير البيداغوجي ومتغير النتائج المدرسية في ظل فريق التسيير البيداغوجي وصلت إلى قيمة (0,764**) ،وبالرجوع للجدول الخاص بمعامل الارتباط لبيرسون فإن القيمة ذات دلالة إحصائية،فضلا إلى ان مايبينه نظام – spss أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية اقل من القيمة الحرجة0,01،وهذا مايعبر عن رفض الفرضية الصفرية وقبول هذه الفرضية البديلة بوجود علاقة ارتباطية موجبة قوية دالة إحصائيا بين متغير فريق التسيير البيداغوجي ومتغير النتائج المدرسية في ظل فريق التسيير البيداغوجي لدى المستجوبين من المديرين والأساتذة بالمدارس الابتدائية لمدينة باتنة، ومن ثم ففريق التسيير البيداغوجي السائدة تساهم في زيادة المردود التربوي للمدرسة الابتدائية من وجهة نظر الأساتذة والمديرين مجال الدراسة.

ويؤكد هذا ما أظهرت دراسة ابراهيمي الطاهر (2004) أن للطاقم المسير دور في تشكيل مردود المواطنة لدى التلاميذ، وهذا من خلال المهام المنوطة به رسميا، واعتبارا 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.

ونجد 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 الاسس والسمات القيادية وتحقيق نتائج دراسية لدى تلاميذ المرحلة الثانوية.

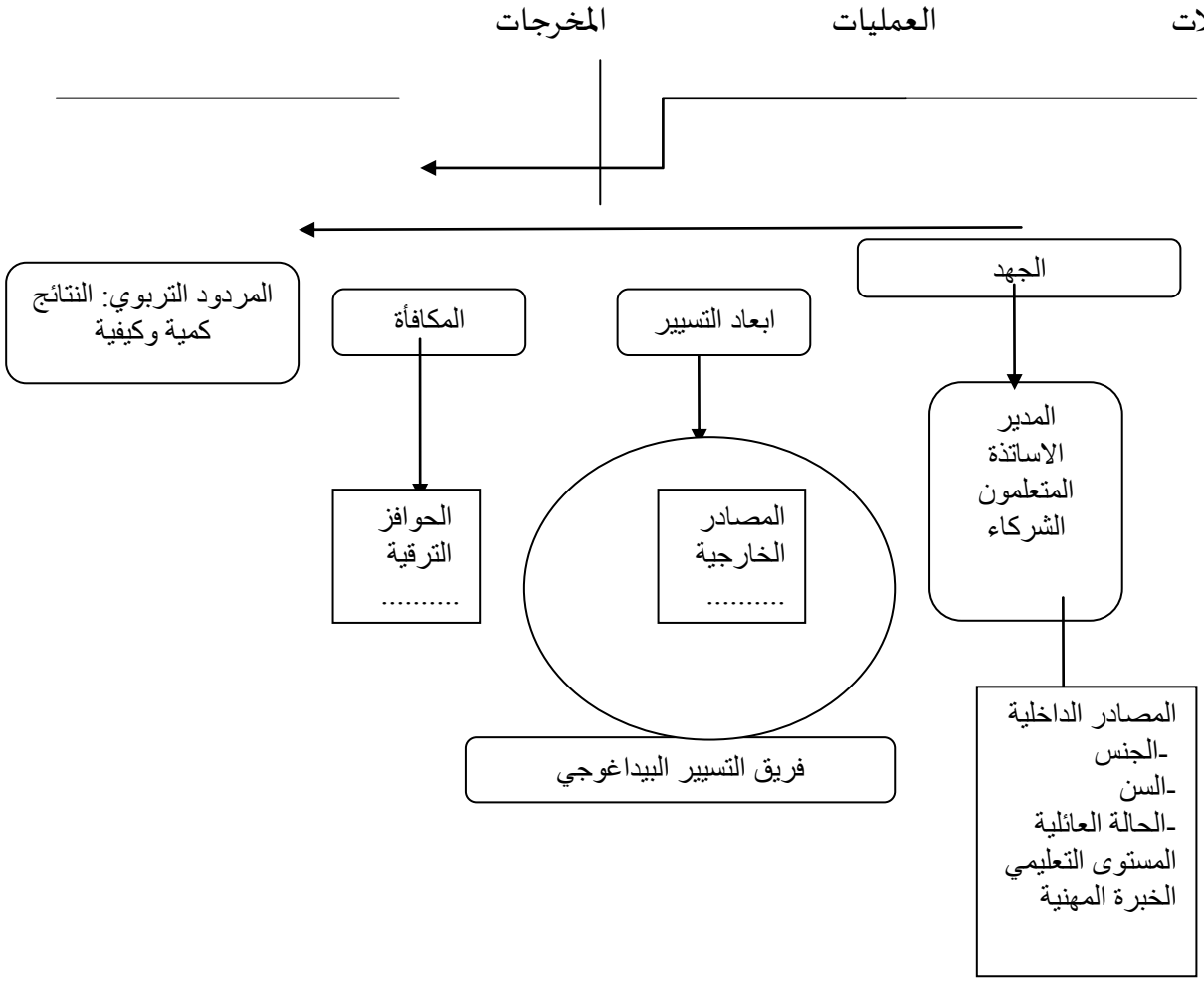
فالدراسة الحالية أثبتت تحقق هذه الفرضية ،والنتيجة المتحصل عليها بوجود علاقة طردية قوية موجبة بين فريق التسيير البيداغوجي والمردود التربوي تناسب دراسة دريوش وداد عن التسرب المدرسي في المدرسة الجزائرية من خلال ما بينته عن العلاقة البيداغوجية، ومن ثم فالمدير عندما يتحلى بالحكمة والرزانة ويمنح جوا مناسبا للعمل ،ويبعث الروح الجماعية بين أعضاء الفريق البيداغوجي ،حيث يسود التشاور والتعاون والاقناع بين أعضاء المجموعة، ومن ثم تحسين المردود التربوي المنشود (زرهوني، دس :30)، ولا يتم ذلك إلا إذا أدرك كل واحد دوره الذي يجب عليه القيام به ضمن فريق التسيير البيداغوجي، فعندما تتوفر أفكار منسجمة ، في جو ملائم لتوحيدها اتجهت الى هدف واحد وهو ضمان السير الحسن للمؤسسة (زرهوني، دس :31).

ولعل من أهم النظريات الميكروسوسيولوجية التي يمكن أن تكون لها خلفية نظرية مفسرة للبحث ،هي نظرية التوقع التي ترتكز على خطوتين يستخدمها الناس عند التقييم وهي :

1- الاحتمال بان الجهد سيؤدي للنتيجة المرغوبة.

2- قيمة تلك النتيجة .

فالعالم (فيكتور فروم) يرى أن قوة التوقع ودرجة احتمالات الفرد بأن جهده سيؤدى إلى الإنجاز المطلوب سيحققان له المكافآت المتوقعة وفقا لنتائج عمله كما يبينه الشكل التالي:



الشكل رقم (1) مخطط توضيحي المقاربة الميكرو سوسيولوجية المفسرة للداراسة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث والذي نصه :

-هل يوجد اختلاف في تصورات المديرين والمدرسين تعزى للمتغيرات المستقلة:الوظيفة الجنس، المؤهل العلمي ،الخبرة، والتكوين ؟

وهنا تم الاتجاه الى معرفة التأثير التفاعلي للمتغيرات المستقلة: الجنس ، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد مرات التكوين في التسيير البيداغوجي..

وقبل الاتجاه الى حساب تحليل التباين التفاعلي بين المتغيرات في الاتجاهين ومعرفة الفروق والتأثير وقيمته ،نتجه الى معرفة مدى تجانس البيانات وهو شرط لاستخدام تحليل التباين في الاستدلال البارماتري المعلمي ،والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (5): يوضح قيمة اختبار ليفين(ت) لمتغير فريق التسيير البيداغوجي وتأثير المتغيرات المستقلة:

Levene's Test of Equality of Error Variances[a]				
Dependent Variable: فريق التسيير البيداغوجي				
F	درجة الحريةdf1	درجة الحرية df2	Sig مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
1,289	37	300	0,130	غير دال

يعرض الجدول السابق رقم(5) نتائج اختبار تجانس تباين المجموعات المستقلة الخمسة في المتغير فريق التسيير البيداغوجي، ويتضح من هذا الجدول أن المجموعات المستقلة الخمسة متجانسة أو متساوية التباين في المتغير التابع (فريق التسيير البيداغوجي) ؛حيث اختبار (ليفين) لتجانس التباين تساوي (**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 رقم (6): 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	مرع 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

مرات التكوين	390,224	2	195,112	5,658	,004	,036	11,316
الجـــــــنس + والمؤهل	289,260	3	96,420	2,796	,040	,027	8,388
الجـــــــنس والوظيفة	205,785	3	68,595	1,989	,116	,020	5,967
الجـــــــنس والاقدمية	49,000	1	49,000	1,421	,234	,005	1,421
لجـــنس ومـــرات التكوين	22,664	1	22,664	,657	,418	,002	,657
لمؤهل والوظيفة	8,086	2	4,043	,117	,889	,001	,234
االمؤهـــــــــل والاقدمية	,000	0	.	.	.	,000	,000
المؤهـــل ومـــرات التكوين	28,290	1	28,290	,820	,366	,003	,820
الوضـــــــيفة والاقدمية	,000	0	.	.	.	,000	,000
جـــنس والمؤهـــل والوظيفةوالاقـــد ميـــة ومـــرات التكوين	,000	0	.	.	.	,000	,000
المجموع	2470289,0	338					

فالجـدول السـابق رقـم (6) يعـرض نتـائج تحليـل التبـاين التفـاعلي فـي اتجـاهين للمتغيـرات المسـتقلة الخمسـة ومـدى تفاعلهـا للتـأثير في الابعـاد الاجتماعيـة للتسـيير البيـداغوجي ،ويتضـح منـه مايلي:

-وجـود تـأثير دال إحصـائيا لمتغيـر النـوع الاجتمـاعي :الجـنس علـى الأبعـاد الاجتماعيـة للتسـيير البيـداغوجي والنتـائج المدرسـية حيـث قيمةالنسـبة الفائيـة (F) تسـاوي (4,601) وهـي دالـة إحصـائيا عنـد مسـتوى أقـل مـن (0,05) وصـلت الـى (0.33)،ونلاحـظ ان قيمـة حجـم التـأثير لهـذا المتغيـر يصـل حسب قيمة (إيتا) إلى قيمة(0.015) وهي كمية معقولة لحجم التأثير .

وحسب الجدول الآتي :رقم (7) فالتأثير والفرق لصالح الإناث أكثر من الذكور إذ نجد متوسط الذكور يساوي (**83,740**[a])بينما متوسط الإناث يساوي(**86,859**[a])، ومن ثم نستنتج ان الفرق لصالح الإناث.

جدول رقم(7) يبين متوسط الذكور والإناث للتفاعل بين المتغيرات لكل مجموعة فرعية مستقلة.والخاصة بتحليل التباين التفاعلي:

	المتوسط	الانحراف المعياري
الإناث	86,859[a]	,793
الذكور	83,740[a]	,941

-وجود تأثير دال إحصائيا لمتغير المؤهل العلمي على فريق التسيير البيداغوجي حيث قيمةالنسبة الفائية (F) تساوي (2,726) وهي دالة احصائيا عند مستوى أقل من (0,05) فمستوى دلالتها (0.30)،ونلاحظ ان قيمة حجم التأثير لهذا المتغير يصل حسب قيمة (إيتا) إلى قيمة(0.035) وهي كمية معتبرة لحجم التأثير.

وحسب الجدول الآتي :رقم (7) فالتأثير والفرق لصالح خريجي المدرسة العليا للأساتذة ؛ إذ نجد متوسط خريجي المدرسة العليا للأساتذة أكبر من باقي متوسطات المؤهلات الاخرى ومن ثم نستنتج ان الفرق لصالح خريجي المدرسة العليا .

جدول رقم (7) يبين متوسط المؤهلات العلمية والخاصة بتحليل التباين التفاعلي.

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
خريج المعهد التكنولوجي	84,234[a]	1,555
البكالوريا	85,857[a]	1,233
ليسانس	84,855[a]	1,118
المدرسة العليا	87,445[a]	1,528
مابعد التدرج	85,535[a]	1,432

-وجود تأثير دال إحصائيا لمتغير مرات التكوين على الابعاد الاجتماعية للتسيير البيداغوجي حيث جاءت قيمة النسبة الفائية (F) تساوي (5,658) وهي دالة احصائيا عند مستوى أقل من

(0,05) فمستوى دلالتها هي (0.004)،ونلاحظ ان قيمة حجم التأثير لهذا المتغير يصل حسب قيمة (إيتا) إلى (0.036) وهي كمية معتبرة لحجم التأثير.

وحسب الجدول الآتي :رقم (8) الذي يعتمد على المقارنات البعدية باستخدام اختبار (Tuke HSD[a]) ،فالتأثير والفرق لصالح التكوين في التسيير البيداغوجي اكثر من مرتين إذ نجد متوسط التكوين لأكثر من مرتين هو الأكبر عن باقي المتوسطات الأخر ،ومن ثم نستنتج ان الفرق والتأثير لصالح المتكونين للمرات العديدة في التسيير البيداغوجي ومستجدات التربية.

جدول رقم(8) يوضح المتوسطات المقدرة باختبار(TukeyHSDa,b,c) لمرات التكوين وتأثيرها على الابعاد الاجتماعية للتسيير البيداغوجي.

المؤهل	التكرارات	المتوسط الحسابي
ليسانس	108	84,9722
مابعد التدرج	36	85,0556
خريج المعهد التكنولوجي	73	85,0822
بكالوريا	93	85,4839
المدرسة العليا	28	86,6071

يتضح من الجدول السابق رقم (8) وجود تأثير دال إحصائيا لتفاعل المتغيرين الجنس والمؤهل العلمي: على الابعاد الاجتماعية للتسيير البيداغوجي والمردود التربوي حيث جاءت قيمة النسبة الفائية (F) تساوي(2,796) وهي دالة احصائيا عند مستوى أقل من (0,05)فمستوى دلالتها هي(0.040) ،ونلاحظ ان قيمة حجم التأثير لهذا المتغيرين يصل حسب قيمة (إيتا) إلى (0,027) وهي كمية معقولة لحجم التأثير.

وحسب الجدول الآتي :رقم (9) يبين التأثير والفرق لصالح الإناث المتخرجات من المدرسة العليا أكثر من الذكور لباقي المؤهلات إذ نجد متوسط الإناث المتخرجات من المدرسة العليا أكبر من جميع متوسطات الذكور والإناث بمختلف المؤهلات العلمية، ومن ثم نستنتج أن الفرق لصالح الإناث المتخرجات من المدرسة العليا.

جدول رقم(9) يوضح المتوسطات المقدرة للتأثير التفاعلي لمتغيري :الجنس والمؤهل العلمي على بعد فريق التسيير البيداغوجي والنتائج المدرسية كما يتصورها المستجوبون مجال الدراسة.

الجنس	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أنثى	خريج المعهد	84,280[a]	2,257
	بكالوريا	87,268[a]	1,678
	ليسانس	86,321[a]	1,307
	المدرسة العليا	88,399[a]	1,634
	مابعد التدرج	87,570[a]	2,008
ذكر	خريج المعهد	82,483[a]	1,182
	بكالوريا	82,808[a]	1,817
	ليسانس	83,389[a]	1,815
	المدرسة العليا	87,800[a]	3,216
	مابعد التدرج	84,141[a]	1,933

ومن خلال ما سبق عن تأثير المتغيرات المستقلة في التابعة سواء أكان التأثير أحادي أو ثنائي أوتفاعلي، فينبغي العناية بهذه العوامل المؤثرة(سنوات التكوين، الجنس ،الجنس والتكوين) ؛أما العوامل الأخرى غير المؤثرة مثل سنوات الخدمة والمسمى الوظيفي فلابد من البحث عن القصور الموجود فيها لتفعيلها أكثر من أجل تحقيق المردودية العالية بالاعتماد على آليات التسيير البيداغوجي المطلوبة خصوصا في جانبها الاجتماعي من محيط ملائم وثقافة منجزة وفريق تشاركي متعاون .

ومن كل ما سبق ومن خلال الواقع الميداني يتجلى النقص الواضح في **مجال فريق التسيير البيداغوجي 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 والانتاجية العالية من خلال تنمية وتطوير ثقافة العاملين بالمؤسسة ،ويعتبر (كاوروا ايشيكاوا) استاذ الهندسة في جامعة طوكيو، هو الأب الحقيقي لحلقات الجودة.

ببساطة حلقات الجودة هي مجموعة من الافراد تتطوع للاجتماع على نحو منتظم بواقع ساعة أسبوعيا، هؤلاء الأفراد يعملون بكل حماس وجدية من أجل أن يطوروا مستويات الجودة والانتاجية في مواقع العمل التي ينتسبون اليه جنبا إلى جنب مع قيامهم بواجباتهم الاعتيادية، وتقوم فكرة حلقات الجودة على عدد من المبادئ الأساسية منه:

_التطوع ،أي العمل فيها طواعية وعن جدارة.

-تدريب الأعضاء والقادة على مهارات العمل بحلقات الجودة.

-ارتباط النشاطات بشكل وثيق بورش العمل.

-التطوير الجماعي المتبادل.

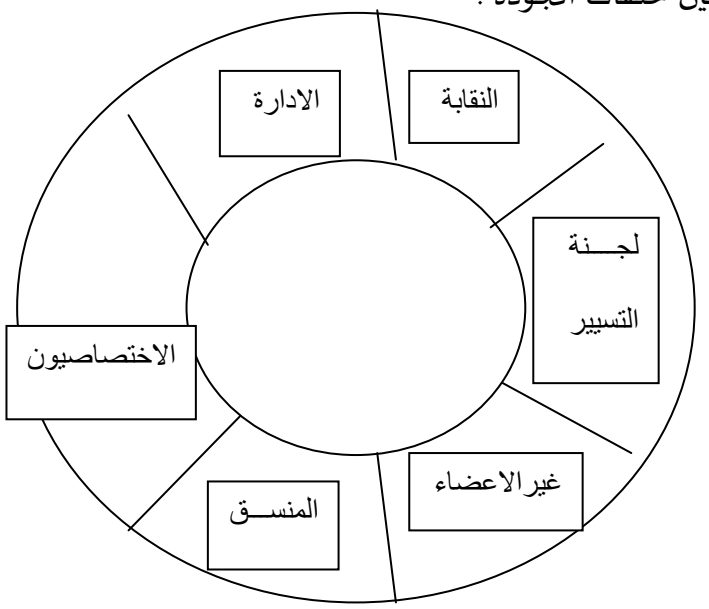
-تعزيز نشاطات حلقات الجودة والحرص على استمرارها.

-تنظيم العمل على أساس مجموعات متفاهمة من العاملين.

- وجود الجماعة في الأساس من أجل تحسين العمل وتجويده، وتوليد الابداع والأفكار الجديدة.

وتمثل حلقات الجودة نوعا من التنظيمات غير البيروقراطية، حيث يذوب فيها التسلسل الرئاسي ويسودها روح الفريق والأداء التشاركي ويتضح ذلك من الهيكل التنظيمي لبرنامج حلقة الجودة، والذي عبر (وليام مور)و(هربرت مور)بالشكل التالي: (مجاهد، 49:2008).

الشكل رقم (2): يبين حلقات الجودة .



(المصدر:كتاب،ثقافة المعايير والجودة في التعليم، المرجع السابق، ص 52)

النتائج المتوصل إليها :

في ضوء أهداف الدراسة، وفي إطار المنهج العلمي المستخدم ،ومن خلال البيانات والمعلومات تم الحصول عليها من عينة الدراسة وعرض ومناقشة النتائج حول واقع فريق للتسيير البيداغوجي والمردود التربوي في المدارس الابتدائية مجال الدراسة بمدينة باتنة،تم التوصل إلى النتائج التالية:

1- تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع التسيير البيداغوجي في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المديرين والأساتذة على بعد فريق التسيير البيداغوجي جاءت بدرجة متوسطة.

2- تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى النتائج المدرسية والمردود التربوي والعائد المدرسي في ظل فريق التسيير البيداغوجي جاءت متوسطة.

3- 3-العلاقة بين متغير فريق التسيير البيداغوجي ومتغير النتائج المدرسية في ظل فريق التسيير البيداغوجي وصلت إلى قيمة (0,764**) وهذا يعبر عن وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية دالة إحصائيا بين المتغيرين.

4- يوجد تأثير تفاعلي لمتغيري :الجنس والمؤهل العلمي على بعد فريق التسيير البيداغوجي والنتائج المدرسية كما يتصورها المستجوبون في مجال الدراسة.

التوصيات :

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ،يوصي الباحثون بما يلي:

*الحرص على إشراك المعلمين والطاقم الإداري في التسيير والتخطيط والاعداد والتنفيذ .

*ضرورة تدريب المديرين والاساتذة 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 التسيير البيداغوجي والمردود التربوي، حتى يتسنى للعاملين في الحقل التربوي بصفة عامة ،وأعضاء الفريق الاداري والبيداغوجي 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 التسيير البيداغوجي من وجهة نظر هيئة التدريس.
- دور المحيط الاجتماعي للتسيير البيداغوجي في تحسين المردود التربوي للمدرسة الجزائرية.
- مدى امتلاك ثقافة التسيير البيداغوجي التشاركي في التعليم بأطواره الثلاث من وجهة نظر هيئة التدريس.

- الحوكمة ودورها في تنمية ثقافة التسيير البيداغوجي لدى مديري المؤسسات التربوية.

قائمة المراجع :

1- إبراهيم كامل، زكية (2002)."**أصول التربية ونظم التعليم "**، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، إسكندرية، مصر.

2- إبراهيم، ناصر(1998) "**أسس التربية**"، دار عمان للنشر والتوزيع، عمان .

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

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

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

6- بن هادية، علي(دس) ."**القاموس الجديد للطلاب**"، المؤسسة للكتاب، الجزائر.

7- تركي، رابح (1990)."**أصول التربية والتعليم**" ، ديوان المطبوعات، الجزائر.

8- حمداوي ،جميل (2016)."**التدبير البيداغوجي والنجاح المدرسي** "،مكتبة المثقف ،المغرب.

9- خلفوهم ،المكي(2015)."**الدليل المرجعي في التسيير الإداري**"،ط2،،بيت الحكمة العلمة، الجزائر.

10-رشدان ، عبد الله (1994)."**المدخل إلى التربية والتعليم**"، ط1، دار الكتاب المصري ،القاهرة.

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

12-زرهوني الطاهر(دس)."**تنظيم وتسييرمؤسسة التربية والتعليم**" ،ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون ،الجزائر

13-السيد نسميرة أحمد (1998)."**علم اجتماع التربية**"، ط3 ،دار الفكر العربي،القاهرة .

14-علي السيد، محمد الشخيبي(2002)." **علم الاجتماع التربية المعاصر**"،دار الفكر العربي ،مصر.

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

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

17--وزارة التربية الوطنية (2008) ."**القانون التوجيهي للتربية**" رقم 08- 04 المؤرخ في 23 جانفي 2008 .

18- rennen, Annick(2001) "**Comprehensive paper on staff development ,Sounds of encouragement**",(SOE) .

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

20-Nathalie Mons(2012) **"les effets de la decentralisation dans l edducation** " , UNESCO.