كتاب وقائع المؤتمر الدولي
المحكم السابع

المشرفون على المؤتمر

د. محمود الخزاعي، رئيس جامعة العدالة والحكمة، الولايات المتحدة الأمريكية

د. ستار عايد بادي العتابي، رئيس مركز النخب للبحوث والدراسات، الصين

أ.د/ أحمد محمود علو مهدي السامرائي، عميد كلية الآداب، جامعة سامراء، العراق

أ.د/ علي محسن بادي، المساعد الإداري لرئيس جامعة سومر، العراق

أ.د/ محمد فليح الجبوري، عميد كلية التربية الأساسية، جامعة المثنى، العراق

رئيس المؤتمر

أ.د/ محمد فليح الجبوري

رئيسة اللجنة العلمية

أ.د/ أحمد محمود علو السامرائي

رئيس اللجنة التحضيرية

د. يوسف محمد فالح بني يونس -أمريكا-

www.uojaw.education
uojaw@uojaw.education
001(313)676-6330

9 789922 890968

رقم الايداع : ISBN 978-9922-8909-6-8

كتاب وقائع المؤتمر الدولي المحكم السابع
إسهامات بحثية نظرية أو تطبيقية في العلوم متعددة التخصصات تحت شعار نحو تعزيز الأثر العلمي لدعم التقدم البشري

دار الحكمة

كتاب وقائع المؤتمر الدولي
المحكم السابع حول

إسهامات بحثية نظرية أو تطبيقية
في العلوم متعددة التخصصات
(العلوم الإنسانية والاجتماعية، والعلوم العلمية التطبيقية والصرفة، والعلوم الصحية والإدارية، والفنون والآداب، والقانون والسياسة والاقتصاد والإدارة، والرياضة والعلوم المكتبية وغيرها من المجالات المعرفية)

تحت شعار

نحو تعزيز الأثر العلمي لدعم التقدم البشري

من تنظيم جامعة ومعهد العدالة والحكمة في أمريكا، مركز النخب للبحوث والدراسات، الصين، جامعة سامراء، كلية الآداب، العراق، جامعة سومر، العراق، جامعة المثنى، كلية التربية الأساسية، العراق.

بتاريخ

2025/02/15-14

دار الحكمة للمطبوعات العلمية
DAR AL-HEKMA

عنوان الكتاب: كتاب وقائع المؤتمر الدولي المحكم السابع حول "إسهامات بحثية نظرية أو تطبيقية في العلوم متعددة التخصصات (العلوم الإنسانية والاجتماعية، والعلوم العلمية التطبيقية والصرفة، والعلوم الصحية والإدارية، والفنون والآداب، والقانون والسياسة والاقتصاد والإدارة، والرياضة والعلوم المكتبية وغيرها من المجالات المعرفية) تحت شعار *نحو تعزيز الأثر العلمي لدعم التقدم البشري

***السداسي الاول 2025**

رقم الإيداع ISBN: 978-9922-8909-6-8

الناشر: دار الحكمة للمنشورات الجامعية بالتعاون مع دار الفنون والآداب للنشر

إيميل: uojaw@uojaw.education

هاتف: 001(313)676-6330

المقر: الولايات المتحدة الأمريكية

تصميم: فريق دار الحكمة للمنشورات الجامعية

جميع الحقوق محفوظة للناشر
الآراء الواردة في الكتاب لا تعبر بالضرورة عن رأي الناشر
يمنع نسخ أو استعمال الكتاب بأية وسيلة تصويرية أو إلكترونية أو أية وسيلة نشر أخرى من دون إذن خطي من الناشر

كتاب وقائع المؤتمر الدولي

المحكم السابع حول

إسهامات بحثية نظرية أو تطبيقية في العلوم متعددة التخصصات (العلوم الإنسانية والاجتماعية، والعلوم العلمية التطبيقية والصرفة، والعلوم الصحية والإدارية، والفنون والآداب، والقانون والسياسة والاقتصاد والإدارة، والرياضة والعلوم المكتبية وغيرها من المجالات المعرفية)

تحت شعار

❁نحو تعزيز الأثر العلمي لدعم التقدم البشري ❁

كتاب وقائع المؤتمر الدولي
المحكم السابع حول

إسهامات بحثية نظرية أو تطبيقية في العلوم متعددة التخصصات (العلوم الإنسانية والاجتماعية، والعلوم العلمية التطبيقية والصرفة، والعلوم الصحية والإدارية، والفنون والآداب، والقانون والسياسة والاقتصاد والإدارة، والرياضة والعلوم المكتبية وغيرها من المجالات المعرفية)

تحت شعار

* نحو تعزيز الأثر العلمي لدعم التقدم البشري *

14-2025/02/15

كتاب وقائع المؤتمر الدولي العلمي السابع المحكم حول:

إسهامات بحثية نظرية أو تطبيقية في العلوم متعددة التخصصات14-2025/02/15

المشرفون على المؤتمر

د. محمود الخزاعي، رئيس جامعة العدالة والحكمة، الولايات المتحدة الأمريكية

د. ستار عايد بادي العتابي، رئيس مركز النخب للبحوث والدراسات، الصين

أ.د/ أحمد محمود علو مهدي السامرائي، عميد كلية الآداب، جامعة سامراء، العراق

أ.د/ علي محسن بادي، المساعد الإداري لرئيس جامعة سومر، العراق

أ.د/ محمد فليح الجبوري، عميد كلية التربية الأساسية، جامعة المثنى، العراق

رئيس المؤتمر

أ.د/ محمد فليح الجبوري

رئـــيس اللجنة العلمية

أ.د/ أحمد محمود علو السامرائي

أ.د/ هيثم عباس سالم الصويلي	جامعة ذي قار العراق	أ. د/ حسن عبود علي النخيلة	جامعة البصرة العراق
أ.د/ علي محسن بادي	جامعة سومر العراق	أ.د/ جلال شنته جبر البطي	جامعة العين العراق
أ.د/ محمد كريم خلف الساعدي	جامعة ميسان العراق	أ.د/ تحرير علي حسين	جامعة البصرة العراق
أ.د/ شكري عبد المجيد صابر	جامعة القاهرة مصر	أ.د/ محمد مسعود اعمار المصباحي	ليبيا
أ.د/ منتهى طارق حسين	الجامعة المستنصرية العراق	أ.د/ رندا مصطفى الديب	جامعة طنطا مصر
أ.د/ رحيم علي صباح	جامعة المثنى العراق	أ.د/ مها محمد صالح	جامعة ديالى العراق
أ.د/ مؤيد سعيد خلف الشمري	جامعة ديالى العراق	أ.د/ أحمد شاكر محمود	جامعة ديالى العراق
أ.د/ رباب صالح حسن	الجامعة المستنصرية العراق	أ.د/ قبوب لخضر سليم	الجزائر
أ.د/ محمود كاظم موات	جامعة الامام الكاظم العراق	أ.د/ زيد طالب فالح	جامعة ميسان العراق
أ.د/ لؤي خزعل حمزة	جامعة المثنى العراق	أ.د/ مجيد حميد الجبوري	جامعة البصرة العراق
أ.د/ نيرفانا حسين الصبري	مصر	أ.م.د. سعد علي جعفر	جامعة بابل العراق

كتاب وقائع المؤتمر الدولي العلمي السابع المحكم حول:

إسهامات بحثية نظرية أو تطبيقية في العلوم متعددة التخصصات14-2025/02/15

أ.د/ أ.د.حاكم موسى عبد الحسناوي	وزارة التربية - العراق	أ.م.د. علي عواد مبرز	جامعة المثنى العراق
أ.م.د. عبد الحق بلعابد	قطر	أ.م.د. مازن خضير عباس	جامعة الإمام الكاظم العراق
أ.م.د. جعفر يايوش	جامعة عبد الحميد بن باديس الجزائر	أ.م.د. هدى محمد صالح الحديثي	جامعة بغداد العراق
أ.م.د. لمياء صفاء حسن حسين	وزارة التربية العراق	أ.م.د. حسين نهاد عبد الحميد	جامعة الموصل العراق
أ.م.د. أحمد فرج فليح	جامعة البصرة العراق	أ.م.د. بشير سبهان أحمد	جامعة تكريت العراق
أ.م.د زين العابدين خالد عطية	جامعة الامام الكاظم العراق	أ. م. د. فاطمة علي ولي	جامعة سامراء العراق
أ.م.د. إياد خضر عباس	جامعة تكريت العراق	أ.م.د. ريم محمد طيب الحفوظي	جامعة الموصل العراق
أ.م.د بكر محمود علو السامرائي	العراق	م.د. زينب حسين المُحنا	جامعة القادسية العراق
م.د. كوثر عبد الحسن عبد الله	جامعة المثنى العراق	م.د. أحمد حيدر علي العبادي	وزارة التربية العراق
م.د. حافظ فرهود أبدع	جامعة الإمام الكاظم العراق	م.د. عاطف محمد غالب	جامعة ذي قار العراق
م.د. شفاء رضا عبد الرزاق	جامعة سامراء العراق	م.د. مروة علاوي سلوم	جامعة سامراء العراق
م.د. سامرة فاضل محمد علي	الكلية التربوية المفتوحة العراق	د. هبة الله محمد الحسن سالم صالح	السودان
د. ستار عايد بادي العتابي	وزارة التربية العراق	د. كوثر سلامي	المغرب
د. إيهاب محمد أحمد الشيخ خليل	مصر	د. فاطمة الزهراء حاج صابري	الجزائر
د. أمال بابكر معتوق	السودان	د. عائشة محمد علي الغويل	ليبيا
د. أحمد حمدي أبو ضيف زيد	مصر	د. حسين شويل التميمي	جامعة ذي قار العراق
د. سامية غشّير	الجزائر	د. معن قاسم محمد الشياب	الاردن
د. لعجال لكحل	الجزائر	د. عمارة سيدي محمد	الجزائر
د. عبد الفتاح هشمي	المغرب	د. محمد داود	ايطاليا
د. يوسف محمد فالح بني يونس	أمريكا	د. مي عبد الخالق الحديثي	وزارة التربية العراق
د. فاطمة خريس	مصر	د. البكاري محمد	المغرب
د. بعارسية صباح	الجزائر	د. ماجد قاسم عبده السياني	اليمن
د. شيرين حسن مبروك زيدان	السعودية	د. بلحسين فاطمة الزهراء	الجزائر
م. م. إيمان علي ناصر	الجامعة المستنصرية، العراق		

كتاب وقائع المؤتمر الدولي العلمي السابع المحكّم حول:

إسهامات بحثية نظرية أو تطبيقية في العلوم متعددة التخصصات14-2025/02/15

P378	**Entre approximation et structuration cognitivo-sémantique des verbes actions lors de l'acquisition du langage** **Yasmine BOUABDALLAH**
P393	**Exploring of the End in Cormac McCarthy's *The Road*: An Eco-criticism study of the American literature** **Assist. Inst. Zainab Ibrahim Alkaaebe**
ص409	**دور النمذجة الإلكترونية في تحسين جودة التعليم وتعزيز التفاعل التعليمي** **طاوس خلوات عائشة صبّان**
ص422	**التوافق الاجتماعي وعلاقته بالتحصيل الدراسي لدى طلبة الجامعة** **م.م. أمير علي هادي**
ص457	**التعليم الرقمي في المدرسة الجزائرية قراءة لنتائج بعض الدراسات السابقة** **زوينة بوساق لمياء زعيتر**
ص468	**معوقات العمل التطوعي لدى طلاب المرحلة الإعدادية** **دراسة اجتماعية ميدانية في مدرسة إعدادية الحمزة للبنين نموذجًا** **م. م. حيدر هاشم منصور**
P498	**Sciences Humaines et sociales et innovation pédagogique à l'université algérienne : réalité, défis et avenir** **Dr. TEBANI Ibtissam Dr. AOUINA Mounira**
P514	**An Analysis of Challenges Faced by Non-Native Speakers in Learning Arabic** **Hanan El Medrai**
ص523	**دور التواصل في تدبير النزاعات داخل المؤسسة التربوية – السلك الابتدائي مديرية مراكش نموذجا** **عمر أيت الحاج سعيد–طالب باحث فاطمة سحام**
ص547	**التعليم الإلكتروني في الجزائر: الواقع والمأمول** **أ.د العربي بن حجار ميلود د. بزاوية زهرة**

كتاب وقائع المؤتمر الدولي العلمي السابع المحكم حول:

إسهامات بحثية نظرية أو تطبيقية في العلوم متعددة التخصصات14-2025/02/15

الطرق والمهارات الحديثة في تسيير الحصة التطبيقية لطلبة LMD بين النظرية والتطبيق إيديو ليلى فرحاتي رفيق	ص569
Parental Attitudes and Representations Towards Learning English as a Foreign Language in France. **Youness EL BOUTAKMANTI**	P594
متطلبات جودة الحياة المدرسية في ظل التوجهات الحديثة للإدارة المدرسية زغلاش ليندة شلابي عائشة	ص612
دور الذكاء الاصطناعي في التدريس باللغة الإنجليزية لغير الناطقين بها بالجامعة الجزائرية العيدي عائشة بوفاتح محمد	ص635
محاولة بناء أداة لتقييم الاستراتيجيات الميتامعرفية موجهة لتلاميذ المرحلة الابتدائية الكتابة ذوي صعوبة الكتابة. حسينة يوسفي أمال بوروبة	ص659
مستشار التوجيه والارشاد المدرسي ودوره في الحد من ظاهرة التنمر لدى التلميذ. يوسفي زينة بوكرديم فدوى	ص682
دور التوجيه المدرسي في الاختيار الدراسي والمهني للطالب وهيبة لكحل سناء بوزريبة	ص698
The Legacy of Colonial Education in Cameroon: Deconstructing Alienated Identities and Grounding Modern Curricula in the Age of Digital Transformation and Educational Justice **MEKHANET Fatima Zohra**	P716

لكتاب وقائع المؤتمر الدولي العلمي السابع المحكم حول:

إسهامات بحثية نظرية أو تطبيقية في العلوم متعددة التخصصات14-2025/02/15

العنف الجمالي في المجال الحضري: دراسة سوسيولوجية مقارنة لتأثير التلوث البصري والفوضى العمرانية على السلوك الاجتماعي والانتماء الحضري محمد المستاري	ص742
العولمة وانعكاساتها على واقع الشباب العراقي م.د موج علي حسين م.د حسام ظافر رحيم	ص782
دور البحث الاجتماعي في تعزيز مجتمع المعرفة و آليات مواجهة المخاطر المصاحبة له سامية بادي	ص792
الهجرة العائدة: من أجل فهم وتفسير نظري للظاهرة د. قاسمي وهيبة	ص815
الخدمة الاجتماعية الإسلامية ودورها في الوقاية من الانحراف. (المجتمع الجزائري أنموذجا) بشيري الشيخ طاهري بودالي	ص840
دور علم الاجتماع في فهم الأدب. د. فرحات لعودي د. صافية دراجي	ص856
The Importance of Social Work in Achieving Community Security Dr. Nouari Rim	P874
الأسباب والاثار الاجتماعية والنفسية لتعاطي المخدرات حنان علجية قوري دهبية	ص898
إدارة التميز ودورها في استقطاب المواهب البشرية في منظمات الأعمال المتميزة أ.د/ طايبي رتيبة	ص912

كتاب وقائع المؤتمر الدولي العلمي السابع المحكم حول:

إسهامات بحثية نظرية أو تطبيقية في العلوم متعددة التخصصات 14-2025/02/15

متطلبات جودة الحياة المدرسية في ظل التوجهات الحديثة للإدارة المدرسية

زغلاش ليندة[1]

جامعة محمد بوضياف المسيلة

linda.zeghlache@univ-msila.dz

شلابي عائشة [2]

جامعة محمد بوضياف المسيلة

Aicha.chalabi@univ-msila.dz

ملخص:

تُعدّ الحياة المدرسية نموذجًا مصغرًا يعكس الحياة الاجتماعية في بيئة وأوقات مناسبة، حيث تسعى إلى تنمية شخصية المتعلم بشكل متكامل عبر أنشطة تفاعلية متنوعة، تُنفذ تحت إشراف جميع الأطراف المعنية بالتربية والتكوين، بهدف تفعيلها ودعمها ماديًا ومعنويًا، إذ تعتمد فعالية النظام التعليمي على أسلوب إدارته، الذي يهدف إلى خلق بيئة تربوية تنظيمية تتوافق مع التطور العلمي والمعرفي المتسارع.من خلال أدوار وآليات محددة، يتم العمل على تحسين إدارة المؤسسة التعليمية لتحقيق الجودة المنشودة. وفي هذا السياق، تسلط هذه الدراسة الضوء على دور الإدارة المدرسية في تعزيز جودة الحياة المدرسية، بما يساهم في إعداد أفراد قادرين على مواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية. والتي سنعرض خلالها أهم مقومات الحياة المدرسية ومؤشرات جودتها، بالإضافة إلى مهام الإدارة وقائدها في تحقيق هذه الجودة، مع عرض التحديات التي تواجه الإدارة التربوية واقتراح حلول لتطويرها بما يواكب المستجدات العالمية.

الكلمات المفتاحية: الادرة المدرسية، الجودة، حياة المدرسية، مشروع مؤسسة.

مقدمة:

عرفت المدرسة الجزائرية في السنوات الأخيرة تغييرات جذرية على مختلف الأصعدة، سواء من الناحية البيداغوجية أو الإدارية، حيث شكلت هذه التغيرات أساسًا لإعادة هيكلة الحياة المدرسية وجعلها أكثر توافقًا مع مستجدات العصر. وقد تزامنت هذه التحولات مع الإصلاحات التعليمية التي أطلقتها وزارة التربية

الوطنية منذ عام 2003، والتي أسفرت عن بيداغوجية جديدة ترتكز على تنمية كفاءات التلاميذ بدلاً من مجرد تحقيق الأهداف التعليمية التقليدية.

في هذا السياق، أصبحت الحياة المدرسية عنصرًا محوريًا في نجاح العملية التعليمية، حيث تساهم في تعزيز التفاعل بين التلميذ والأستاذ، وتجعل التلميذ ليس فقط مستهلكًا للمعرفة بل فاعلًا مشاركًا في عملية التعلم، مما يساهم في بناء شخصيته وتنمية قدراته. وقد واكب هذه التغيرات تطوير المنهاج الدراسي ليعتمد على بيداغوجية الكفاءات في إطار ما يسمى بمنهاج الجيل الثاني، وهو ما يعكس توجهًا جديدًا نحو التعلم التفاعلي والمستدام.

لكن النجاح الفعلي لهذه الإصلاحات لا يعتمد فقط على التحولات البيداغوجية، بل يتطلب أيضًا إدارة مدرسية فعّالة وقادرة على تنسيق كافة الجهود المبذولة من جميع الأطراف المتدخلة في العملية التعليمية. فالمدير في المؤسسة التربوية اليوم يلعب دورًا حاسمًا في تفعيل الحياة المدرسية، حيث يتطلب منه أن يكون قائدًا تربويًا يمتلك القدرة على استخدام أحدث تقنيات التدبير والتسيير التربوي والإداري. من هنا، فإن العلاقة الوثيقة بين الإدارة المدرسية والحياة المدرسية تبرز كعامل أساسي في تحقيق بيئة تعليمية متميزة تساهم في تطوير التلاميذ على كافة الأصعدة.

ومن خلال ما سبق تندرج إشكالية البحث الى جملة من التساؤلات المتمثلة في:

-ما مفهوم الحياة المدرسية؟ والى أي مدى يمكن ان تسعفنا آلية حياة المدرسية في تحقيق الجودة؟

-فيما تمثل أهمية الإدارة المدرسية واهم الأدوار والمهام الإدارية الموكلة للمدير من اجل تفعيل الحياة المدرسية؟

-تواجه الإدارة المدرسية بدورها مجموعة من التحديات في ظل متطلبات عالمية المعرفة والاقتصاد المعرفي فيما تمثلت؟ وما المقترحات الكفيلة لتطويرها وانجاح الحياة المدرسية تفعيلا وتنشيطا؟

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

-التعرف على مفهوم الحياة المدرسية واهم مقوماتها ومؤشرات جودتها.

-ابراز مساهمة الإدارة المدرسية ودورها في تفعيل الحياة المدرسية وتنشيطها من خلال: التدبير الفعال لمشروع المؤسسة، تفعيل مجالس المؤسسة، الشراكة.

-الوقوف على مجموعة التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية والسبل الكفيلة لتطوير جودتها والارتقاء بها الى الأفضل في ضوء المستجدات العالمية المعرفية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من الموضوع نفسه وهو دور الإدارة المدرسية في تفعيل جودة الحياة المدرسية، حيث تشكل هذه الأخيرة جوهر عمليات التربية والتكوين ،يلزم ان تكون أنشطتها المتنوعة مفعمة بالحياة ومنفتحة على كافة ابعاد ومكونات محيطها ،مما يتطلب وجود إدارة فاعلة تعمل على تحقيق الاهداف المسطرة، فمدى توفرت متطلبات الجودة مكنت المجتمع المدرسي من مواكبة مستجدات الحياة ومتطلبات التنمية ،و تحقيق النمو المتكامل و المتوازن لشخصية كل متعلم بعيدا عن أي تمييز واقصاء او تهميش ،فالإدارة المدرسية توفر مناخ تربوي متكامل و متوازن ،وتركز على اكساب المتعلمين الكفايات و القيم التي تؤهلهم للاندماج الفاعل في الحياة و مواكبة مستجداته.

أولا: تحديد مفاهيم الدراسة

1.الإدارة المدرسية:

الإدارة المدرسية هي نشاط منظم مقصود وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة، وتهدف إلى تنظيم المدرسة وإرساء حركة العمل بها على أسس تمكنها من تحقيق رسالتها في تربية النشء.

الإدارة المدرسية هي فن توجيه العمل و استثمار الامكانيات المتاحة و توفير الممكن في سبيل تحقيق أهداف المدرسة.(حسن حسين البيلاوي و آخرون، 2006، ص53)كما تعرف على أنها: جملة العناصر و العمليات من(تخطيط و تنظيم و توجيه و متابعة و رقابة) التي يقوم بها جهاز الإدارة المدرسية و على رأسها المدير بغرض تحقيق أهداف المنظمة بأفضل نتيجة مع مراعاة الجانب الإنساني.ويعرفها البعض الآخر بأنها: كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحققا فعالا، ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل هيئات داخل المدرسة. (أحمد عبد الغفار، 2014، ص 15)

لذا يتضح أن الإدارة المدرسية ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية، وتهدف الإدارة إلى تنظيم المدرسة على أسس تمكنها من تحقيق رسالتها، وتقوم على أسس وقواعد وأصول علمية توجه العمل في المدرسة.

2.الجودة:

يعرفها قاموس وبستر Dictionarywebsters' third new internationl بأنها درجة الامتياز أو التفوق التي يمتلكها شيء ما أو منتج ما، كما أنها قد تعني درجة المطابقة مع المعايير الموضوعة (أشرف السعيد أحمد محمد، 2007، ص 124).

أما اصطلاحا: هناك عدة تعاريف نذكر البعض منها:

عرف بوكير، ساندرزsaunders&Boque الجودة بأنها تحقق الرسالة المحددة والأهداف الموضوعة سلفاً في إطار المعايير المقبولة من خلال الأوساط العلمية التي تحدد المحاسبية وتضمن السمعة الحسنة (أشرف السعيد أحمد محمد، 2007، ص 127).

والجودة بالمفهوم العام: صفة دالة على مجموعة من المواصفات التي يتفوق عمل أو منتوج أو خدمة على غيره من الأعمال والمنتوجات والخدمات، ومن خصائص العمل الجيد: الإتقان والامتياز والإجادة والملاءمة الدالة على الفعالية الداخلية والخارجية والفائدة العملية ونيل رضا المعنيين والمستفيدين لوفاء، المنتوج بالغرض، وهي خصائص تبين اشتمال الجودة على الملاءمة.

أما مفهوم الجودة في التعليم: تشمل الجودة في قطاع التربية والتكوين مجالات وعوامل فاعلة في مدخلات التعليم وعملياته ومخرجاته. (عبد القادر الزاكي وآخرون، 2012، ص 32).

3.الحياة المدرسية:

إن المفهوم الحقيقي للحياة المدرسية هي تلك الحياة التي تسعد التلميذ وتضمن له حقوقه وواجباته وتجعله مواطنا صالحا، أي أن الحياة المدرسية هي مؤسسة المواطنة والديمقراطية والحداثة والاندماج الاجتماعي والابتعاد عن الانعزال والتطرف والانحراف وكل الظواهر السلبية الأخرى، وبصيغة أخرى إن الحياة المدرسية هي التي " تسعى إلى توفير مناخ تعليمي/ تعلمي قائم على مبادئ المساواة والديمقراطية والمواطنة "وهذه المبادئ تعد تعبيرا أمينا عن حقوق الإنسان وصون كرامته واحترام إنسانيته.

وإذا كان مفهوم الحياة المدرسية يعني مجموعة من التفاعلات، فإن معياره هو التمثيل العام لكل الفاعلين داخل كل مراحل التعليم. (جميل حمداوي، 2006، دص).

كما ورد في دليل الحياة المدرسية لوزارة التربية الوطنية و الشباب للمملكة المغربية:'' يمكن تعريف الحياة المدرسية بأنها الحياة التي يعيشها المتعلمون في جميع الأوقات و الأماكن المدرسية (أوقات الدرس و الاستراحة و الإطعام...، الفصول و الساحة و الملاعب الرياضية، و الزيارات و الخرجات التربوية ...) قصد تربيتهم من خلال جميع الأنشطة الدينية و التكوينية المبرمجة التي تراعي الجوانب المعرفية و الوجدانية و الحس حركية من شخصياتهم، مع مدرسون، إدارة تربوية، أطر التوجيه التربوي، أباء و أمهات، شركاء المؤسسة...)''(وزارة التربية و الشباب، 2003، ص 23).

فالحياة المدرسية هي كل المعيش المدرسي وتتشكل من إئتلاف العوامل الزمانية والمكانية، والتنظيمية، والعلائقية، والتواصلية، والثقافية، والتنشيطية المؤمنة للخدمات التربوية التي تسديها المدرسة للتلاميذ.

كما تعرف على أنها إطار لتنمية شخصية المتعلم ومواهبه علاوة على التمرس بالعيش الجماعي. (عبد الجواد العيدودي وآخرون، 2009، ص 15).

4.مشروع المؤسسة:

جاء تعريفه في (القرار الوزاري رقم 17 المؤرخ في 6 جوان 2006) الذي يتضمن تأسيس مشروعي المؤسسة والمصلحة وتنظيم العمل بها كالاتي:

" يعتبر مشروع المؤسسة أسلوباً ومنهج عمل في تسيير المؤسسة التعليمية، وخطة ترسم معالم وأهداف المؤسسة، وتحدد منهجية وأدوات تحقيقها في فترة زمنية معينة، يضعها أعضاء الجماعة التربوية، بمساهمة جميع الشركاء مع المؤسسة ويعملون على تطبيقها لتحقيق الأهداف التي سطرتها المؤسسة لنفسها، وفقاً لأولوياتها وخصوصياتها والإمكانيات المتوفرة لديها أو التي تبادر بالحصول عليها في حدود ما يسمح به القانون " (وزارة التربية الوطنية، 2006، دص)

أما في وثيقة العمل بمشروع المؤسسة التي أعدتها وزارة التربية الوطنية فجاء تعريفه كما يلي:

" إن مشروع المؤسسة هو تقنية حديثة لتحسين التسيير، ومعالجة مشاكل المؤسسة وذلك بوضع استراتيجية لتحقيق أهداف حددتها كل مؤسسة لنفسها وفقاً للأهداف الوطنية والنصوص التشريعية الجاري بها العمل

من جهة، ولخصوصياتها الجغرافية والحضرية، ومحيطها الاقتصادي والاجتماعي والثقافي من جهة ثانية بحيث يكون التلميذ فيها محور كل الانشغالات ومحل كل الجهود قصد تحقيق أفضل مردود ممكن بمشاركة ومساهمة كل أفراد الجماعة التربوية ومختلف المتعاملين مع المؤسسة " (مديرية التعليم الثانوي العام، 1997، ص 07).مشروع مؤسسة خطة مؤلفة من مجموعة من الأعمال المنسجمة التي تهدف إلى الحصول على أفضل النتائج في المؤسسات التعليمية عبر استثمار علاقتها بمحيطها الاقتصادي والاجتماعي والثقافي، ويتم التنفيذ بعد عملية تشاور بين الأطراف المعنية ويكون بمثابة العقد الذي يربط بينهم. (عبد الجواد العيدودي وآخرون، 2009، ص 21).

ثانيا: جودة الحياة المدرسية:

الحياة المدرسية سمة الحداثة والجودة والانفتاح والتواصل والشراكة والابداع والخلق، يشارك فيها كل المتدخلين والفاعلين سواء أكانوا ينتمون إلى النسق التربوي أم نسق خارج المحيط السوسيو اقتصادي أو الإداري. كما أن إطار الحياة المدرسية هو إطار ديمقراطية الحوار بين الأفراد والجماعات والمؤسسات، وحرية التعبير والمشاركة في صنع القرار وتحمل المسؤوليات، أما المجال فهو مجال التطور والسعي الحثيث نحو المشاركة في تأسيس أبعاد مجتمعية حداثية تضع من بين أهدافها تنمية قدرات الإنسان وتشدد على المفاهيم والقيم القادرة على ترسيخ إرادة المواطنين وكفاياتهم على صناعة حاضرهم ومستقبلهم بالعلم والفكر المبدع الذي يحمل مشروع صياغة مجتمع متجدد.

وهنا ينبغي أن نميز بين مدرسة الحياة l'école de la vie والحياة المدرسية la vie scolaire، لأن المدرسة الأولى من نتاج التصور البراغماتي (جون ديوي ووليام جيمس...) الذي يعتبر المدرسة وسيلة لتعلم الحياة و تأهيل المتعلم لمستقبل نافع، و يعني هذا أن المدرسة ضمن هذا التصور عليها أن تحقق نتائج محسوسة في تأطير المتعلم لمواجهة مشاكل الحياة و تحقيق منافع إنتاجية تساهم في تطوير المجتمع نحو الأمام عن طريق الابداع و الاكتشاف و بناء الحاضر و المستقبل. ومن ثم فالمدرسة هنا هي مدرسة ذات أهداف مادية تقوم على الربح والفائدة والمنفعة وتحقيق المكاسب الذاتية والمجتمعية. أما المدرسة الثانية فهي تشكل كلا متجانسا ومترابطا بجمع المدرسي والموازي وينظم الاعلام التوجيهي، ويدعم مشروع التلميذ ويكونه في

بعده المواطني، وينشط النظام التمثيلي والحركة الثقافية والموضوعات الأفقية ويدعم العمل الفردي ويعزز قدرته على الابتكار. (جميل حمداوي، 2006، دص).

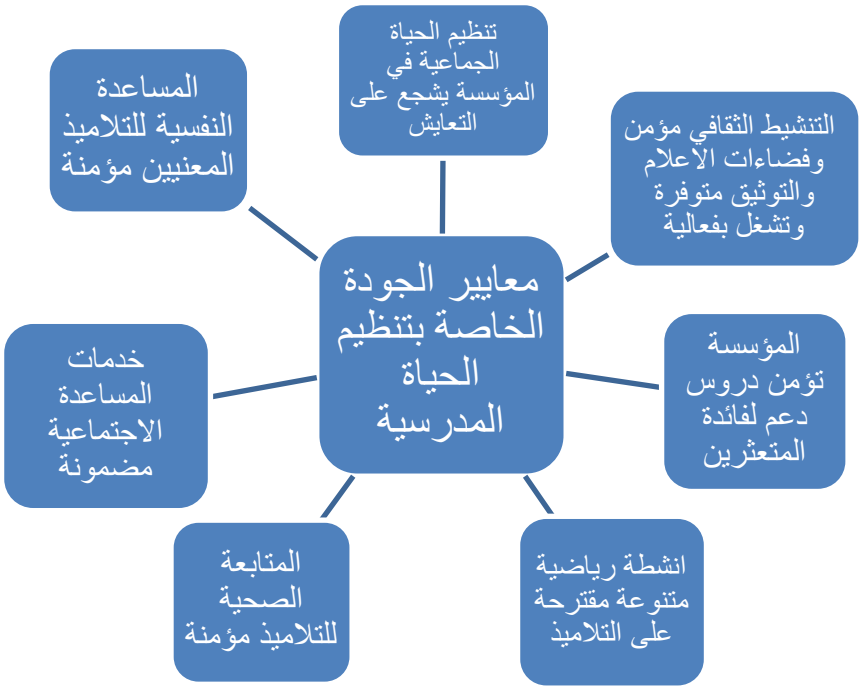
أي أن هذه الحياة المدرسية تكون المتعلم الإنسان وتهذبه أخلاقيا وتجعله قادرا على مواجهة كل الوضعيات الصعبة في الحياة مع بناء علاقات إنسانية اجتماعية وعاطفية ونفسية، وهذه العلاقات أهم من الانتاجية الكمية والمردودية التي تكون على حساب القيم والمصلحة العامة والمواطنة الصادقة.

1.مقومات الحياة المدرسية:

ترتكز الحياة المدرسية على مجموعة من المقومات الأساسية تتمثل فيما يلي:(جميل حمداوي، 2006، دص).

- الحياة المدرسية فضاء المواطنة والديمقراطية وحقوق الإنسان.وهي مدرسة السعادة والأمان والتحرر والابداع وتأسيس مجتمع إنساني حقيقي تفعل فيه جميع العلاقات والمهارات.كما يجب أن تمثل بيداغوجيا الكفايات والمجزوءات.
- تحقيق الجودة من خلال إرساء الشراكة الحقيقة وإرساء فلسفة المشاريع.
- التركيز على المتعلم باعتباره القطب الأساس في العملية البيداغوجية عن طريق تحفيزه معرفيا ووجدانيا وحركيا وتنشيطيا.وانفتاح المؤسسة على محيطها الاجتماعي والثقافي والاقتصادي.
- المدرسة مجتمع مصغر من العلاقات الانسانية والتفاعلات الايجابية.وتنشيط المؤسسة ثقافيا وعلميا ورياضيا وفنيا وإعلامياتيا وتسخير فضاء المؤسسة لصالح التلميذ عن طريق تزيينها وتجميلها.
- تجاوز مدرسة البيروقراطية الإدارية والتربوية نحو مدرسة التحرر والابداع والتنشيط.
- تغيير الاستعمالات الزمنية والإدارية الأحادية بسياقات زمنية منفتحة على ما هو معرفي وتنشيطي ورياضي.
- تغيير الفضاءات المدرسية المنغلقة التي توحي بالروتين والعدائية والتطرف بفضاءات مدرسية منفتحة قوامها التحرر والابداع والتعلم الذاتي والإحساس بالجمال والنظام والتشكيل الجمالي والبيئي.
- علاقات أطراف النسق الاداري والتربوي مع التلميذ علاقات إنسانية أساسها الاحترام والحوار والمساواة والأخوة والعدالة والإصغاء وتحفيز روح المبادرة والتعاون التشاركي.

ونورد فيما يلي **الشكل 1**: **المؤشرات ذات العلاقة بجودة الحياة المدرسية**:



المصدر: عبد الجواد العيدودي واخرون (2009): الحياة المدرسية بالمدارس الابتدائية–وثيقة ارشادية–، الادارة العامة للمرحلة الاولى من التعليم الاساسي بالتعاون مع اليونسيف، ص27.

ثالثا: الإدارة المدرسية وأهميتها في تفعيل الحياة المدرسية

1.الإدارة المدرسية وأهميتها:

- الإدارة المدرسية هي حصيلة العمليات التي تتم بواسطتها وضع الامكانات البشرية والمادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال والإدارة تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد. (أحمد عبد الغفار، 2014، ص 15).
- أما الإدارة التعليمية: هي مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الانساني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي والجماعي النشط من أجل تذليل

الصعاب وتكييف المشكلات الموجودة وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية.

- وهناك خلط شائع بين مفهومي الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية عند الكثير من الناس، ويمكن معرفة الفرق في أن الإدارة المدرسية هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية عمليا في المدارس بمختلف مستوياتها، بينما تختص الإدارة التعليمية برسم هذه السياسة ووضع خططها. (عبد المؤمن فرج الفقي، 1994، ص 17).

ومن هذا كله يتضح الفرق بين الإدارة العامة والتعليمية والمدرسية، فالإدارة العامة أشمل تليها التعليمية ثم المدرسية. كما يتضح أن جميع التعريفات تنص على ضرورة أهداف تسعى الإدارة لتحقيقها، وأن الإدارة فن وعلم فأما حل المشكلات والقدرة على التنظيم والتنسيق والاستعداد وقبول التجديد وتحديد رؤية مستقبلية تتعدى حدود الكائن إلى الممكن... الحاضر إلى المستقبل. فينتمي إلى منطقة الفن في الإدارة، أما منطقة العلم فيها فتتحدد انطلاقا من المقولة السائدة بأن الإدارة لا تعتمد على الموهبة وحدها وإنما هي علم من العلوم يرتكز على مقومات وأسس علمية انبثقت عن أبحاث ودراسات وتجارب اتبع فيها المنهج العلمي وانتهت إلى مجموعة من المبادئ والأسس والاستراتيجيات الإدارية التي تقبل التطور والتجديد في ضوء ما يصيب العلم نفسه من تطور وتجديد.

ومن خلال تحليل الآراء المختلفة التي ناقشت مفهوم الإدارة المدرسية يمكن الخروج بالنقاط التالية: (أحمد عبد الغفار، 2014، ص 16)

-المدير له دور كبير في نجاح الإدارة المدرسية.

-اشتراك كل العاملين بالمدرسة، كل على قدر دوره وإمكاناته في إدارة المدرسة.

-هناك عدة عمليات ترتبط بها إدارة المدرسة مثل: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة، التقويم.

-الإدارة المدرسية عملية مستمرة ومصدر استمراريتها هو استمرارية بقاء المنظمات التعليمية.

-تتأثر الإدارة المدرسية بالبيئة المحيطة وتؤثر فيها.

-تعتبر الإدارة المدرسية من أهم أركان النظام فهي دائما في تفاعل مباشر مع التلاميذ وأولياء الأمور.

اذا كان المتعلم هو المحور الاساس في العملية التعليمية والتعلمية، وفي كل عملية تنشيطية لأنه هو المستهدف بالتكوين تكوينا سليما وصحيحا قصد تهذيبه وجدانيا وتنميته معرفيا وتحفيزه حركيا، والعمل على رعايته وتنشئته تنشئة اسلامية قائمة على المواطنة والحفاظ على الهوية والانفتاح على الانسانية وثقافة الاخر، فان الادارة المدرسية تكمن اهميتها في التأطير والتنظيم والتنشيط التربوي، والعمل على تقوية التواصل بين مختلف المتدخلين في الحياة المدرسية ونجاحها يتوقف على مدى مساهمتها في تفعيل المنظومة التربوية، واقتراح مشاريع تربوية او مادية، مدعومة من قبل هيئة التدريس، خاصة اعضاء مجلس التدبير.

وينبغي ان تكون هذه المشاريع مبنية على خطة تشاركية يتم من خلالها انفتاح المؤسسة على محيطها الذي يسمح لها باستثمار امكاناتها المتوفرة، ولن يتأتى ذلك الا إذا كانت الادارة تؤمن بالديمقراطية والتواصل والانفتاح والشراكة، وتعمل على تحقيق حرية أكبر في إطار اللاتركيز، وفي هذا الصدد يقول الدكتور محمد الدريج'' يتطلب مشروع الاصلاح حرية أكبر للمؤسسات في إطار اللامركزية وتفتحها على محيطها الاقتصادي والاجتماعي والثقافي واقامتها لمشاريع تربوية وعلاقات شراكة''. (جميل حمداوي، 2006، د ص).

إن هيئة الادارة التي نتحدث عنها هي الادارة الفاعلة التي تتشكل من فريق متكامل، يقوده قائد يحترم المبادرة، ويشجع السلوكيات الايجابية ويفتح الحوار مع المدرسين والاباء وشركاء المؤسسة، فهو يلعب دورا حاسما ومركزيا إذا توفرت لديه الارادة والعزيمة تتطلب مجموعة من المهارات لقيام بمهام الادارية المنوطة اليه على أكمل وجه وان يشتغل في ظروف حسنة، بحكم موقعه وقربه من جميع المتدخلين في تفعيل الحياة المدرسية وتنشيطها.

2.أدوار ومهام ادارية:

إن التميز في الادارة لم يعد ترفا او امرا ثانويا نسعد به ان تحقق، ونأسى عليه ان فقدناه، بل اضحى ضرورة من ضرورات العصر ومطلبا اساسيا بل مقوما لا غنى عنه من مقومات الاستمرار في اداء المهام في هذا العصر، ولهذا التميز شقان: يتوفر ثانيهما ان توفر اولهما، ان التميز في الادارة يعني القيام بمهام جديدة وتأكيد المهام الحالية التي تمشى مع سابقتها والتي تدفع حركة العمل نحو التميز.

وهنا يأتي الشق الثاني من قضية التميز الا وهو انعكاساته على العمل المدرسي، بمختلف جوانبه فصلاح المؤسسة يتوقف، بعد الله على صلاح قيادتها، بمثل ما ان الخلل فيها يرجع الى ما يصيب هذه القيادات ذاتها من خلل، وقديما قيل في المثل الصيني: اول ما يفسد في السمكة رأسها.

وتحمل بعض الدراسات المهام الادارية العامة التي ينبغي على المدير القيام بها في خمس مهام رئيسية هي:

-معرفة ما يريد حدوثه وتوفير الاسباب لإحداثه.

-ممارسة الادارة المسؤولة للمصادر المادية والبشرية وتوجيهها لخدمة الاغراض المنشودة.

-العمل على زيادة الكفاءة في العمل وتحسينه بصورة مستمرة.

-العمل على خلق مناخ موات لحفز العاملين على بذل اقصى جهودهم.

-تحمل مسؤولية اداء الوحدة التي يتولى إدارتها. (حسن حسين البيلاوي وآخرون، 2006، ص69).

إضافة الى مهام أخرى الموكل اليه والساعية الى تفعيل الحياة المدرسية نذكر منها: (عبد الجواد العيدودي وآخرون، 2009، ص79)

- يرسي قواعد تواصل مع الاولياء والمحيط ومع الفاعلين من داخل المدرسة.
- يكون المجلس البيداغوجي للمؤسسة ومجلس المؤسسة ويرأس المجلسين.
- ينظم اجتماعات المجلسين بالتنسيق مع مختلف الاعضاء ويضبط روزنامة واضحة للغرض.
- يشرف على سير اعمال الجلسات موفرا المناخ الافضل للتواصل الايجابي بين مختلف الاطراف
- يساهم في اقترح مشروع للمؤسسة معتمدا في ذلك على نتائج تشخيص الواقع التربوي والاجتماعي وحاجات التلاميذ الخصوصية بالمؤسسة التي يديرها.
- يحرص على تواجد التنشيط الثقافي ويدعم نواديه ويتابعها سواء نشطت داخل فضاء المؤسسة او خارجه.
- يشجع التلاميذ على تنظيم زيارات ميدانية لفضاءات ثقافية مختلفة وعلى المشاركة فيها.
- يحرص على ابرام شراكة بين المؤسسات التربوية التي يديرها وأطراف اخرى كالمتدخلين الثقافيين والمبدعين: كتاب/ رسامون/ ....

- يعد تقريرا سنويا يوثق فيه مختلف الانشطة المتصلة بواقع الحياة المدرسية بمؤسسته التربوية (التطورات/ العقبات المعترضة ومدى التوفق في تحقيق الخطة السنوية).
- يعمل على التعريف بالمبادرات الناجحة في مجال الحياة المدرسية.

3.مهارات القائد الاداري والتربوي:

قدم **روبرت كاتز** تصورا بناه على اساس ضرورة توافر مهارات ثلاث لدى القائد والاداري التربوي تشكل اطارا مرجعيا ومنطلقا لازما لنجاح تفاعله مع المهام والادوار الموكلة اليه، كما ان قيام الإداري والقائد بمهامه وبشكل متميز تتطلب منه اكتساب بعض المهارات التي يكمن ان نخلصها كمايلي: (هاني عبد الرحمان صالح الطويل، 1999، ص26).

1.3.المهارات الفنية technical skills: توفر هذه المهارات فهما ودراية وكفاية في مجال محدد من النشاطات المتخصصة كتلك التي تتصل بالأساليب والعمليات والاجراءات التعليمية التعلمية، او بالتقنيات المتعلقة بمتطلبات الدور، وتتضمن المهارات الفنية معرفة متخصصة وقدرة تحليلية ضمن مجال هذه المعرفة تمكن من استخدام الكفايات المهنية كافة والوسائل والاساليب في مجال التخصص.ويتم تمكين القادة والاداريين التربويين من هذه المهارة عبر برامج مصممة خصيصا لتأهيلهم وتهيئتهم من خلال نشاطات اكاديمية مدروسة.

2.3.المهارات الانسانية human skills: تعرف هذه المهارات بأنها مقدرة المسؤول التربوي على التعامل الفعال والسلوك كعضو في جماعة وكعنصر فاعل في تنمية الجهود التشاركية ضمن الفريق الذي يتولى قيادته، وغالبا ما يجد الاداريون انفسهم في موقف يستدعي الموازنة بين توظيف هذه المهارة وتفعيلها مقابل توظيف وتفعيل متطلبات المهارة الفنية.

3.3. المهارات الادراكية التصورية conceptual skills:وتعني هذه المهارة مقدرة الإداري والقائد التربوي على رؤية مؤسسته ككل وعلى تفهمه وادراكه شبكة العلاقات التي تربط بين وظائفها ومكوناتها الفرعية والمتنوعة، وكيف ان اي تغيير في اي مكون فرعي سيؤثر وبالضرورة ولو بنسب متفاوتة على بقية المكونات الفرعية الاخرى التي يشتمل عليها النظام، كما تعني ادراك الاداري والقائد التربوي لشبكة العلاقات بين النظام الذي يعمل فيه وما يزامله من نظم اجتماعية واخرى وتبصره للعناصر الرئيسية والمهمة في اي

موقف يعشيه ويتعامل معه، وهذا سيمكنه بالضرورة من التصرف بطريقة تؤدي الى نجاح وتقدم مؤسسته في جميع جوانبها.

4.دور الادارة المدرسية في تفعيل الحياة المدرسية:

ومن خلال ما سبق فان تفعيل الحياة المدرسية يستمر نجاحه من حسن التعامل مع الآليات المتصلة بها (مجلس المؤسسة/ المجلس البيداغوجي/ مشروع المدرسة...) ويتطلب هذا وجود ادارة فاعلة تقوم على المراوحة بين الجوانب الادارية والتنظيمية والجوانب التنشيطية التي من شأنها ان تنمي مختلف اوجه الحياة المدرسية.

1.4.مشروع المؤسسة:

هو خطة عمل واداة يتم التأليف والانسجام بين مكونات مختلفة وهكذا يجد كل طرف مكانه في المشروع وتصبح المصالح مشتركة والاختلافات محترمة والغاية واحدة والخيط الناظم بين الاطراف المختلفة والمؤلف بينها والضامن لتماسكها هو العقد المعنوي الذي يربطهم جميعا.

ولا يستقيم مشروع المؤسسة الا إذا توفرت فيه ثلاث ابعاد رئيسية وتفاعلت وهي: –البعد البيداغوجي – البعد التربوي –البعد المؤسساتي، ولا شك ان التلميذ هو مدار المشروع ومحوره وهو المستهدف والمستفيد الاول.

وقد اعتبر مشروع المؤسسة إطار اشمل لمشاريع فرعية لكنها تتكامل داخله وتتظافر لتحقيق التعلم الناجح وتجويد النتائج وتنقية المناخ العلائقي وادماج ذوي الاحتياجات الخاصة نذكر على سبيل المثال: مشروع القسم/ مشروع الدرجة/ مشروع التلميذ...

1.1.4.دور المشروع في تنشيط الحياة المدرسية:

تعمل كل مؤسسة تربوية على اعداد خطة لتطوير الحياة المدرسية وتأطير التلاميذ وتأمين مناخ تربوي يثمن قيم المواطنة وقواعدها، وعلى جعل هذه الخطة مندرجة ضمن مشروع المدرسة، باعتباره وتجسيما لما اتفقت عليه الاسرة التربوية، واطارا لتحقيق الاهداف المميزة للمؤسسة حتى تكون المدرسة فضاء للعلاقات البشرية السليمة والتعايش والتكافل والعمل يجد فيه كل طرف اسباب تحقيق ذاته، ويعتبر مشروع المؤسسة آلية لتنشيط الحياة المدرسية تسهم في تنويع خدماتها والارتقاء بها نحو الافضل بما يساعد على:

- ارساء السلوك المقام على التحاور في الشؤون التلمذية ذات العلاقة بأنشطة الحياة المدرسية.

- انتهاج مقاربة تشاركية تتحلى في تحسين كل طرف وتوعيته بأدواره في تدبير الشأن المدرسي محليا.
- بناء علاقة وطيدة بين المؤسسة التربوية وتلاميذها (باعتبار ان المشروع بمختلف اشكاله هو المقاربة التي تجعل التعلم استجابة لحاجات المتعلم وخصوصياته، وتجعل المؤسسة مستجيبة لحاجات المتعلمين وخصوصياتهم وخصوصية بيئتهم).
- تطوير العلاقات القائمة بين مختلف الاطراف الفاعلة في الوسط المدرسي.
- دعم انفتاح المؤسسة التربوية على محيطها الثقافي والاجتماعي.
- دعم المردود الداخلي للمؤسسة التربوية. (عبد الجواد العيدودي وآخرون، 2009، ص34-39).

2.4.التدبير الاداري للمؤسسة:

تتبنى كفاية التمكن من التدبير الاداري الموفق للمؤسسة على تحلي المدير(ة) باتجاهات ايجابية نحو المهنة وامتلاكه معارف وقدرات ومهارات وتقنيات في تدبير مجالس المؤسسة وتدبير شؤون التلاميذ والاساتذة، وتدبير العلاقات مع المجتمع المحلي والشركاء، وهو ما يستلزم التمكن من اهداف مرتبطة تتفاعل في انماء كفاية التدبير الاداري المؤسسة ليكون المدير(ة) قادر على:

- تدبير مجالس المؤسسة بحيث:
- يستثمر قرارات المجالس لتحسين تدبير المؤسسة من اجل الجودة.
- يستعمل المهارات والتقنيات الملائمة لتفعيل المجالس وحل مشكلات تدبيرها.
- تدبير شؤون التلاميذ، بحيث:
- يسهر على ضمان حسن سير الدراسة والعمل.
- يضع استراتيجيات للإرشاد والتتبع لمعالجة مشكلات التلاميذ
- تدبير شؤون الاساتذة والعلاقات مع المجتمع المحلي والشركاء، بحيث:
- يدير الملف الاداري للأساتذة وينمي العلاقات المهنية والتواصلية في المؤسسة
- يشرك المجتمع المدرسي الموسع والشركاء في مشاريع المؤسسة وبرامجها. (عبد القادر الزاكي وآخرون، 2012، ص77).

1.2.4.وظائف التدبير وعملياته:

من بين النظريات المتداولة في علم الادارة نظرية تحديد التدبير(الادارة) باعتباره مجموعة من الوظائف والعمليات المتفاعلة فيما بينها لتحقيق اهداف المؤسسة.

وقد كان **لسيرز ~Sears~** اثر كبير في محاولة تطبيق مبادئ الادارة في الميادين الاخرى على الادارة التعليمية بحكم اشتغاله في ميدان التربية، واوضح في كتابه "طبيعة علمية الادارة وادارة المدرسة العمومية بصفة خاصة": "the nature of the adminisrative process, with special refrence to public school administration"

وتشمل أهم **وظائف العمل الاداري**: التخطيط والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والمراقبة:

–التخطيط: اعداد قبلي لاتخاذ القرار بخصوص موضوع او مشكلة معينة لتحديد ما سيتم انجازه حتى لا يكون التدبير عشوائيا، ويختلف الاعداد في صعوبته واهميته حسب موضوع او المشكلة.

–التنظيم: تحديد كيفية انجاز العمل واستعمال الموارد وتوزيع المهام لتنفيذ القرارات المتخذة بكيفية فعالة.

–التوجه: عملية مركبة تشمل استعمال القيادة والسلطة والتواصل والتنشيط والحفز لتوجيه العملية التربوية والعاملين بالمؤسسة في الاتجاه المطلوب.

–التنسيق: اقامة الانسجام والتكامل بين مختلف العناصر والمكونات التي يشملها تدبير المؤسسة، فهناك مكونات التدبير التربوي والبيداغوجي، ومكونات التدبير الاداري، ومكونات التدبير المادي والمالي، وتدبير علاقات المؤسسة مع الشركاء والمحيط، وهو ما يتطلب تنسيق الجهود، وتظافرها لتصب في تحقيق اهداف العملية التربوية.

–المراقبة: عملية تقويم للموارد المستثمرة والنتائج المحصل عليها، وهي تهدف الى ادخال التعديلات الضرورية حتى يتم التيقن من اهداف المؤسسة والخطط الموضوعية لتحقيقها سيتم احترامها. (عبد القادر الزاكي وآخرون، 2012، ص23)

شكل 2: المجالات الادارية والتنظيمية

المصدر: عبد الجواد العيدودي واخرون (2009): الحياة المدرسية بالمدارس الابتدائية-وثيقة ارشادية-، الادارة العامة للمرحلة الاولى من التعليم الاساسي بالتعاون مع اليونسيف، ص118

3.4. تفعيل مجلس المؤسسة:

تحتل المجالس في المؤسسات التعليمية مكانة بارزة في تنظيم الحياة المدرسية وتنشيطها، وتتمثل في ابداء الملاحظات والاقتراحات حول البرامج والمناهج، وبرمجة مختلف الانشطة الثقافية والاجتماعية والرياضية وتحسين الامكانيات والتدابير اللازمة لتنفيذها.

«ونذكر منها على سبيل مثال بعض مهام مجلس التدبير، هذا المولود الجديد في الساحة التعليمية الذي جاء لتفعيل الحياة المدرسية وتنشيطها، وذلك بوقوفه بجانب الهيئة الادارية للرفع من مستوى التدبير التربوي والاداري والمالي للمؤسسة، هو الذي يقوم بدراسة برنامج العمل السنوي الخاص بأنشطة المؤسسة وتتبع مراحل انجازه، ويبدي رأيه بشأن مشاريع اتفاقيات الشراكة التي تعتزم المؤسسة ابرامها.

كما تقوم مجاس المؤسسة بدور كبير في تفعيل الحياة المدرسية وتنشيطها، إذا ما انتخبت انتخابا، ديمقراطيا، وأعضاؤها من رجال تعليم وادارة وتلاميذ لهم الرغبة والادارة القويتان في تخطي الواقع المتدني لإيجاد

الحلول الملائمة للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة التعليمية والمساهمة في الارتقاء بالحياة المدرسية». (جميل حمداوي، 2006، د ص).

4.4.الشراكة:

تجسيدا لمطالب الانفتاح على المحيط ومن اجل انجاح مختلف المشاريع، تحتاج المؤسسة التربوية الى ابرام اتفاقيات الشراكة مع مختلف الفاعلين سواء من داخل البيئة المحلية او من خارجها، وذلك لإعطاء هذا الانفتاح بعدا تنمويا يؤسس لعلاقات جديدة من بين المدرسة والمجتمع، قائمة على مبدأ المنفعة المشتركة والانخراط التشاركي في تنمية المحيط تربويا واقتصاديا واجتماعيا.

ويعتبر التدبير التشاركي اسلوبا للتدبير يمكن استعمال الامكانات الابداعية لمختلف الفاعلين في مختلف التدابير التقريرية، قصد بلوغ النتائج المنتظرة لذلك ينبغي للمدير ان يضع مشاريع لتنمية وتحسين جودة التربية والتعليم بالمؤسسة وذلك من خلال تحليل الحاجات من حيث الموارد وبالتالي تعيين الشركاء المناسبين للمشاريع المفكر فيها واستطلاعهم بخصوصها واقناعهم بأهميتها، ولذلك يمكن العمل التشاركي من:(عبد الجواد العيدودي وآخرون، 2009، ص 20)

ابتكار حلول للمشكلات المستعصية-تضافر الجهود والموارد والطاقات والخبرات-تحقيق النجاعة-تدعيم الادارة الرشيدة المعتمدة على تحميل اعضاء الاسرة التربوية مسؤولياتهم ازاء مردود المدرسة-استقطاب الجمعيات والاشخاص الموارد المفيدين للرفع من مستوى جودة اداء المؤسسة التربوية.

5.تحديات الادارة المدرسية:

ينظر البعض الى الادارة المدرسية على انها عمل روتيني يرتبط نجاحها بمدى قدرة القائد الإداري على تطبيق الانظمة واللوائح والتقيد بها، وعدم احداث اي مشكلات للجهات الإشرافية، وفي الكثير من الدول النامية والعربية على وجه الخصوص، لا تزال بعض قيادات الادارة المدرسية بحاجة الى اعداد الجيد، وتفتقر الى الخبرات والمهارات الفنية والمهنية والتربوية التي تساعدها على القيام بدورها بنجاح وفاعلية، اذ قد يتم اختيار هذه العناصر القيادية دون توافر أسس أو معايير موضوعية.

ولهذا فإن احداث نقلة نوعية في مخرجات العملية التعليمية، يتطلب الاعداد والتأهيل والتدريب الجيد في اثناء العمل لمختلف قيادات الادارة المدرسية، باعتبارها اهم عنصر في نجاح او فشل العملية التعليمية،

وتواجه القيادات التربوية، وفي طليعتها قيادات الادارة المدرسية الكثير من المشكلات والتحديات المتسارعة، التي تشكل ضغوطا متزايدة، نتيجة لسرعة تغير ظروف الحياة المتطورة والمتجددة والتي اصبحت تمثل هاجسا لها، ومن بين هذه المشكلات والتحديات نذكر منها:(عبد الصمد الاغبري، 2000، ص 442)

-الافتقار الى فلسفة واضحة ومحددة المعالم حول الادارة المدرسية برمتها.

- الافتقار الى استراتيجية وخطط واضحة ومحددة تترجم الفلسفة الى واقع ملموس.

- الافتقار الى كثير من القيادات التربوية (مدراء المدارس) المؤهلة والمدربة علميا وتربويا وفنيا ومهنيا.

-الافتقار الى معايير واضحة ومحددة للحكم على نجاح العمل الاداري وفعاليته.

-الافتقار الى معايير واضحة ومحددة للتحقق من مدى تنفيذ الاهداف.

-اغراق القيادات التربوية (مدراء المدارس)، بأعمال روتينية وورقية على حساب الاعمال الابداعية.

-عدم توفر الموارد المالية اللازمة لمواكبة الطموحات والخطط المقترحة.

-افتقار القيادات التربوية الى السلطات والصلاحيات اللازمة لممارسة المهام والمسؤوليات الموكلة اليها على أكمل وجه.

-عدم وضوح النظم واللوائح التنظيمية، والافتقار الى مرجعية معينة لتفسيرها.

-الافتقار الى الاجهزة والوسائل التعليمية التعلمية اللازمة.

-الافتقار الى الحوافز المادية والمعنوية المجزية للقيادات التربوية، مما يشجعها على الاستمرار في المهنة وعدم الالتفات او التفكير بمزاولة مهنة اخرى بعد انقضاء فترة الدوام.

6.تطوير الادارة التربوية:

-من خلال التحديات التي شهدتها والتي تواجه الادارة المدرسية، يشير الواقع الى وجود خلل اداري على جميع المستويات، الامر الذي يستوجب التعامل مع هذا المحور بشكل كامل متكامل ينسجم مع متطلبات عالمية المعرفة والاقتصاد المعرفي، من خلال تفعيل الحياة المدرسية وانطلاقا من ذلك فان الادارة التربوية التي نريد لابد ان تكون:

-ادارة استراتيجية: تسعى للمساهمة في تشكيل المستقبل وليس مجرد تنبؤ به.

-ادارة معلوماتية: تسعى لرفع كفاءة العملية التربوية عن طريق تطوير نظم المعلوماتية حديثة ودقيقة، تساعد في عملية التخطيط وضع القرار.

-ادارة ديناميكية: لا تتمسك بالتقاليد والتنظيمات التقليدية البالية، وتعمل بمرونة، ولها قدرة على استيعاب التكنولوجيا وتطويعها والاستفادة منها بما يتوافق واحتياجاتها.

-ادارة التغيير المخطط: اي انها لا تنتظر حدوث التغيير ولكنها تخطط له، وتعمل على تحقيقه وضمان نجاحه.

-ادارة العلاقات الانسانية: تهتم بخلق الجو من الديمقراطية والشفافية في التعامل مع الجميع، وتسعى الى دفع العاملين في المؤسسة التربوية للإنجاز والتميز من خلال الاقتناع والتحفير وليس التسلط والاجبار.

-ادارة التدريب واعادة التأهيل: تهتم بتدريب جميع العاملين في المؤسسة التربوية ورفع مستواهم وذلك عن طريق تبني سياسة التنمية المهنية المستدامة خلال فترة خدمتهم.

-ادارة الموارد البشرية: تركز على التخطيط لتنمية الوارد البشرية من جميع ابعادها، وبما يحقق مصلحة الفرد والمؤسسة معا.

-ادارة الابتكار والتجديد والبحث والتطوير: تنتهج وتركز على البحث والتطوير المستمر، وتهتم بالتجديد والابداع بهدف الوصول الى درجات عليا من الاداء الاتقان والتميز

-ادارة المشاركة وفرق العمل: تلتزم اللامركزية في العمل، وتعزز تكوين فرق العمل والتعامل معها بمرونة.

-ادارة الجودة الشاملة: تركز على تحقيق الجودة والنوعية في عملياتها ومخرجاتها وتحرص على تقديم الأفضل.

-ادارة الازمات بفاعلية: تتسم بالقدرة على مواجهة الضغوط وتملك قدرة على اتخاذ قرارات سريعة حسب ما يتطلب الموقف. (امل لطفي ابو طاحون، 2013، ص 81-82).

الخاتمة:

وفي الختام، يمكن القول إن تفعيل الإصلاحات داخل المؤسسات التعليمية لا يتحقق إلا من خلال تعزيز الحياة المدرسية ودور الإدارة المدرسية بشكل فعال. من خلال ما تم استعراضه، أصبح من الواضح أن القائد التربوي في المدرسة يعد العنصر الأساسي في توجيه العملية التربوية نحو تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة. وبناءً على ذلك، فإن الإصلاحات التربوية الحالية تولي أهمية كبيرة للإدارة المدرسية، إدراكًا منها

أنها تعد العامل الحاسم في نجاح المدرسة الحديثة. وعلى الرغم من التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسات التعليمية، إلا أنه يمكن التغلب عليها من خلال بناء التزام جماعي يتبنى نظام الجودة في التعليم، والعمل على توعية كافة الأطراف المعنية بأهمية تحسين جودة التعليم والتكوين. كما أن نشر ثقافة الجودة بين مختلف مكونات المؤسسة التربوية والاطلاع على تجارب الدول الرائدة في هذا المجال يعد من الخطوات الأساسية لتحقيق أهداف الإصلاحات التربوية بنجاح.

ومن أبرز **التوصيات لهذه الدراسة:**

- **تعزيز التكوين المستمر للأساتذة والإداريين** :يجب توفير برامج تكوينية مستمرة ومتنوعة للأساتذة والإداريين لمواكبة التطورات في المنهاج التعليمي والتقنيات الحديثة في التدريس والإدارة التربوية. كما ينبغي تزويدهم بالكفاءات اللازمة لتحقيق فعالية أكبر في تسيير العملية التعليمية.
- **تعميق التعاون بين الأطراف المختلفة في العملية التعليمية** من خلال تنظيم لقاءات دورية ومجالس تربوية تهدف إلى تبادل الرؤى والأفكار حول سير العملية التعليمية وتعزيز التواصل بين الجميع.
- **تحسين الإدارة المدرسية وتطوير آليات التسيير** :ينبغي تطوير مهارات وقدرات المديرين على مستوى التسيير الإداري والبيداغوجي من خلال إطلاعهم على أحدث أساليب الإدارة التربوية، وزيادة فاعليتهم في تنسيق وتنظيم الموارد البشرية والمادية بالمؤسسة.
- **الاهتمام بتطوير الحياة المدرسية خارج الفصل الدراسي** :من المهم التركيز على الأنشطة المدرسية اللامنهجية مثل الرياضة والفنون والمشاريع الاجتماعية، لأنها تسهم في تنمية مهارات التلاميذ الشخصية والاجتماعية، وتساعد في خلق بيئة مدرسية محفزة على الإبداع والمشاركة.
- **تحسين بيئة المدرسة وتشجيع ثقافة مدرسية إيجابية** :من حيث النظافة، والأمان، وتوفير ظروف مريحة لالتقاء التلاميذ مع أساتذتهم، مما يساهم في تعزيز الشعور بالانتماء والاحترام المتبادل.
- **إشراك التلاميذ في اتخاذ القرارات** :مما يعزز لديهم الشعور بالمسؤولية والمشاركة الفعالة في العملية التعليمية.

- **متابعة وتقييم مستمر لأداء النظام التعليمي** :من الضروري إنشاء آليات لمتابعة وتقييم فعالية الإصلاحات البيداغوجية والإدارية باستمرار، من خلال استطلاعات الرأي، والدراسات الميدانية، لضمان تحسين المستمر للعملية التعليمية والادارية.

قائمة المراجع:

منشورات وزارية:

1. مديرية التعليم الثانوي العام(1997): وثيقة العمل بمشروع المؤسسة، إعداد مجموعة من المربين، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية، جوان، الجزائر.
2. وزارة التربية الوطنية(2006): قرار يتضمن تأسيس مشروعي المؤسسة والمصلحة وتنظيم العمل بهما، قرار وزاري رقم 17، المؤرخ في 6 جوان.
3. وزارة التربية الوطنية والشباب (2003): دليل الحياة المدرسية، سبتمبر، المملكة المغربية.

الكتب:

4. احمد عبد الغفار (2014): الادارة المدرسية الحديثة الفاعلة، دار النشر للجامعات، مصر.
5. أشرف السعيد أحمد محمد (2007): الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي، دار الجامعية الجديدة، مصر.
6. امل لطفي ابو طاحون (2013): التخطيط التربوي واعتباراته الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، ط1، دار اليازوي العلمية، عمان، الاردن.
7. حسن حسين البيلاوي وآخرون (2006): الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد – الاسس والتطبيقات–، ط1، دار السيرة عمان، الاردن.
8. عبد الجواد العيدودي وآخرون (2009): الحياة المدرسية بالمدارس الابتدائية–وثيقة ارشادية–، الادارة العامة للمرحلة الاولى من التعليم الاساسي بالتعاون مع اليونسيف، تونس.
9. عبد الصمد الاغبري (2000): الادارة المدرسية، ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت–لبنان.
10. عبد القادر الزاكي وآخرون (2012): التدبير التربوي والاداري والمالي للمؤسسة من اجل الجودة –مجزوءات دعم تكوين هيئة الادارة التربوية–، الوحدة المركزية لتكوين الأطر (المعدة في إطار التعاون بين وزارة التربية الوطنية الوكالة الامريكية للتنمية الدولية)، المملكة المغربية.
11. عبد الكريم غريب (2014): مستجدات التربية والتكوين، منشورات عالم التربية، دار البيضاء، المملكة المغربية.
12. عبد المؤمن فرج الفقي (1994): الادارة المدرسية المعاصرة، بنغازي منشورات جامعة قاريونس، غزة، ص 15–28.

13. هاني عبد الرحمان صالح الطويل (1999): الادارة التعليمية-مفاهيم وآفاق-، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.

مواقع الانترنيت:

14. جميل حمداوي (2006): تفعيل الحياة المدرسية وتنشيطها في المدرسة المغربية (التعليم الثانوي التأهيلي نموذجا)، ديوان الثقافة والادب، مغربhttps://www.diwamalarab.com

تاريخ الاقتباس:2024/11/03 تاريخ النشر:2020/10/20