

## الإدارة المدرسية أداة لتفعيل المهنة التعليمية والتربوية

### -دراسة حالة متوسطة خديجة قسنطينة الجزائر -

شرفية خديجة

جامعة قسنطينة3

Corresponding author: cherfia.khadija@gmail.com

تاريخ النشر: 2019/12/30

تاريخ الاستلام: 2019/02/10

**ملخص:** إن التطورات التي عرفها قطاع التربية سمحت بالتركيز على عناصر لم تولى لها أهمية مسبقا كالإدارة المدرسية بحيث اتسعت وظائفها المنوطة بها لتشمل الجوانب الإدارية والجوانب الفنية في صورة متكاملة تهدف إلى توفير الإمكانيات المادية والبشرية، وتهيئة ظروف العمل المناسبة التي تساعد على تحقيق أهداف العملية التربوية المسطرة. ومن خلال هذا المقال البحثي، سنشير إلى إحدى التجارب الوطنية في الإدارة المدرسية مسلطين الضوء على كيفية تمكين الإدارة المدرسية من تفعيل المهنة التربوية والتعليمية للمدرس -مُثل ذلك بنموذج مدرسي رائد على المستوى المحلي وبالتحديد -متوسطة خديجة أم المؤمنين بقسنطينة/الجزائر. تأتي كنموذج يستحق الدراسة، لاستنباط الدروس واستخلاص العبر. الدراسة عبارة عن دراسة حالة معتمدة على أداة الاستبيان والتي وزعت للإداريين بالمتوسطة المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي. وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج حيث تؤثر الخبرة الإدارية على الأداء الوظيفي للعمال الإداريين وعلاقتهم، ورغم الدور الكبير الذي يلعبه التكوين الإداري بالمؤسسات التربوية فإن المتوسطة محل الدراسة تنعدم بها دورات تدريبية خاصة بالإدارة. كما يمارس التقييم الرسمي من طرف مدير المدرسة فقط ولا يوجد تقييم أو عمليات تقييمية بين الإدارة والمدرس. أما فيما يخص الرضا الوظيفي فهو عامل مؤثر موجود مسبقاً في فرض مهنية وتوفير جو مهني.

**-الكلمات المفتاحية:** الإدارة المدرسية، المهنة التربوية والتعليمية، التقييم الإداري، المدرس.

**-Abstract:** Developments in the education sector have made it possible to focus on elements that were not important in advance, such as school administration, where its functions have been expanded to include administrative and technical aspects. In order to provide material and human resources, and to create appropriate working conditions that help to achieve the objectives of the educational process. Through this research intervention, we will refer to one of the national experiences in school administration to highlight how to enable school administration to activate the educational professional and the teacher - Study model - Medium Khadija Oum El-Mouaminin in Constantine / Algeria. This is a case study based on the questionnaire tool, which was distributed to middle school managers and the approach used is descriptive. The study concluded with a number of findings where administrative experience affects the performance of administrative officers and their relationships and despite the important role played by administrative training in educational institutions, the study community does not have professional training. The formal evaluation is carried out only by the principal of the school and there is no evaluation between the administration and the teacher. As for job satisfaction, an influential factor already exists in the imposition of a professional atmosphere.

*Keywords: School administration, Vocational and value education, Administrative assessment, Teacher.*

**-مقدمة:** تعتبر مسألة العلاقة بين الإدارة المدرسية و المهنية التعليمية أحد المحاور الأساسية ضمن أجندة كبير من المنظرين التربويين, أين احتلت مساحة واسعة في أدبيات التربية لما لها من دور فاعل في إنجاز العملية التربوية برمتها , حيث تم طرح العديد من الإشكاليات التي ترتبط بالمعضلة بين المهنية التعليمية و الاستراتيجية الإدارية و تمحورت أساساً حول مدى تأثير المناخ الإداري المدرسي في تحقيق و زيادة المهنية التعليمية للمدرس كهدف نهائي و مسطر مسبقاً من منطلق أن الإدارة عادة لا تسعى لتحقيق هذا الهدف و لكنها تأخذه من منحنى المسلمات التي تنطوي عليها العملية الإدارية .

وهنا تم طرح العديد من التساؤلات ذات الطابع الجدلي وتتعلق بمسألة الفعالية: كيف تحقق الإدارة المدرسية وتضمن فعالية مهنية من قبل المدرس؟

إن الاستشرافات التي تخللت أدوار الإدارة المدرسية غيرت أهدافها لاتساع مجالها في الوقت الحاضر ولعظم أهميتها نتيجة لتطور الدور الذي باتت تطلع به، إذ لم تعد مجرد عملية روتينية تهدف لتسيير شؤون المدرسة بطريقة آلية رتيبة , بل أصبحت عملية مهنية إنسانية تهدف إلى توفير الظروف والإمكانيات المتاحة لمساعدة العاملين في المدرسة للقيام بواجباتهم بمهنية أكثر تخضع للمعايير المطلوبة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة , وكذلك العمل على تحسين العملية التعليمية والتربوية والارتقاء بمستوى الأداء حيث لم تعد الإدارة المدرسية غاية في حد ذاتها بل أصبحت وسيلة إلى غاية أسمى و هو تفعيل المهنية العملية التربوية والتعليمية تفعيلًا علميًا صحيحاً.

من خلال هذا المقال البحثي، سنشير إلى إحدى التجارب الوطنية في الإدارة المدرسية مسلطين الضوء على كيفية تمكين الإدارة المدرسية من تفعيل المهنية التربوية والتعليمية للمدرس -مُثل ذلك بنموذج مدرسي رائد على المستوى المحلي وبالتحديد -متوسطة خديجة تأتي كنموذج يستحق الدراسة، لاستنباط الدروس واستخلاص العبر. الدراسة عبارة عن دراسة حالة معتمدة على أداة الاستبيان والتي وزعت للإداريين بالمتوسطة المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي.

هذا الموضوع يسعى لتحليل العلاقة المعقدة بين الإدارة المدرسية ودورها في تفعيل المهنة التعليمية والتربوية للمدرس. وللإجابة عنه منهجياً سنبدأ بتعريف المفاهيم الأساسية للإدارة المدرسية بأدنى وأعلى صورها، وكذلك سنقيم الارتباطات السببية الأساسية بين متغيرات الدراسة وبذلك لا بد من الدور المنوط بكل الفاعلين في العملية التربوية والتعليمية. وأخيراً سنقف عند بعض الإجراءات التي اتخذتها متوسطة خديجة لتعزيز دور المدرس المهني. من هذا المنطلق نصل إلى التساؤلات الرئيسية للموضوع:

1. كيف تؤثر الخصائص التعليمية لموظفي الإدارة على مهنة المدرس؟
  2. كيف يؤثر التكوين الإداري بالمؤسسات التربوية على التعامل مع المدرس؟
  3. ما هي تأثيرات التقييم الرسمي في فرض رقابة على مهنة المدرس؟
  4. ما هو الدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي في تفعيل مهنة تعليمية وتربوية؟
- تنطلق هذه التساؤلات من مؤشرات فالموضوع له علاقة بالعلاقات الرسمية وغير الرسمية، نظام التقييم والمراقبة، حداثة التكوين الإداري، الرضا الوظيفي.

لنصل إلى الرؤية والأهداف المسطرة للدراسة والتي نلخصها في النقاط التالية:

1. تحديد الخصائص المؤثرة على المنظومة التعليمية في الجزائر من حيث المستوى التعليمي والخبرة الإدارية وربطها بالمرادود المهني للأساتذة.
2. دور التكوين الإداري بالمؤسسات التربوية في الرفع وتحسين مهنة المدرس على التعامل مع المدرس.
3. معرفة تأثيرات التقييم الرسمي في فرض رقابة على مهنة المدرس ومحاولة الربط بين التقييم والنتائج المحققة.
4. تسليط الضوء على أهمية وجود رضا وظيفي للنهوض بالقطاع التربوي وتفعيل مهنة تعليمية وتربوية يقودها المدرس.

- **منهج الدراسة:** اعتمدنا في استنباطنا للمعلومات على منهج دراسة حالة فالمتغيرات الحالية للمنظومة التربوية تفرض نوعاً من التباين بين مؤسساتها التعليمية خاصة من حيث منهجية الإدارة المدرسية المتبعة فكل عضوية مميزات الخاصة بها و نظراً لإشكالية الدراسة

فإن محاولة حصر الإدارة المدرسية و فعاليتها في المردودية التعليمية في عدد معتبر من المؤسسات التربوية يعد مستحيلا أين لا يمكن تعميم نتائجها فالإدارة المدرسية لا تتسم بالنمطية لذلك تم اختيار متوسطة خديجة بقسنطينة- الجزائر لأسباب نلخصها في كونها إحدى المتوسطات الرائدة بالولاية لذلك فمنهج دراسة حالة هو الأنجع لهذه الدراسة ، و سيتم توظيف الاستبيان كأداة للبحث، بحيث يساعد منهج دراسة الحالة في وضع تساؤلات تلم بكل المحاور و العناصر المكونة للإدارة المدرسية ، كما يتيح القيام بقراءات عميقة في الأسس الإدارية و الأطر المتبعة في قيادة و تسيير المؤسسات التربوية .

استدعت الدراسة بذلك استخدام أداة الاستبيان حيث يقوم على 04 محاور رئيسة تخدم إشكالية الدراسة تتناول متغيراتها وأبعادها والأهداف كذلك، وذلك من خلال مجموعة من التساؤلات داخل كل محور من محاور الاستمارة، يتم تكميم أجوبة التساؤلات وقياسها وتحليلها.

(الجدول رقم(01): أهداف محاور الاستمارة (من إعداد شرفية، 2018)

المكان	شرح الأهداف	محاور الاستمارة
متوسطة خديجة أم المؤمنين قسنطينة	من خلالها يتم التعرف على المستوى التعليمي وسنوات الخبرة بالنسبة لموظفي الإدارة وربطها بالكفاءات اللازمة لتفعيل المهنة.	معلومات شخصية
	معرفة دور التكوين الإداري في التعامل مع المعلمين وتأثيره على المردود التعليمي.	التكوين الإداري
	من خلال سلسلة التقييمات يتم الاطلاع على حزم الطاقم الإداري في فرض احترافية تربوية تعليمية و التحكم في عمل المدرس بالمعايير المطلوبة.	التقييم الرسمي للمعلمين
	تكوين المدرس يعكس مدى سعي المؤسسة التربوية لخلق مهنية تدريسية و بذلك وجود رضا وظيفي في المحيط التدريسي.	التكوين والرضا الوظيفي

تم إنجاز هذه الدراسة مع نهاية السنة الدراسية الجارية نهاية شهر جوان 2018. بالمتوسطة الحالة "متوسطة خديجة أم المؤمنين" والتي تقع بمدينة قسنطينة حي سلامي سليمان - الكدية-، أما من ناحية المجال البشري فقد شملت جميع الإداريين والبالغ عددهم 10 معه تسجيل غياب لمدير المؤسسة التعليمية المختارة.

اعتمدنا في دراستنا على العينة القصدية لاختيار المؤسسة التربوية أو المؤسسة محل الدراسة كونها إحدى المؤسسات التعليمية ذات المكانة في ترتيب المتوسطات بمدينة قسنطينة من حيث المردودية والنتائج المحققة ل يتم توزيع الاستبيان على مفرداتها وقد تم حصر كل المعلومات المشار إليها أعلاه في الجدول رقم 01.

### - معلومات حول المؤسسة التعليمية محل للدراسة:

الجدول رقم (02) : معلومات حول متوسطة خديجة أم المؤمنين (من إعداد شرفية، 2018)

اسم المؤسسة التعليمية	متوسطة خديجة أم المؤمنين
عنوان ومكان المؤسسة	حي سلامي سليمان - الكدية - قسنطينة الجزائر
عدد الموظفين الإداريين	11
عدد المعلمين	32
عدد العمال الإجمالي	52
عدد التلاميذ الإجمالي	539

### 3. تحليل دور الإدارة المدرسية في تفعيل المهنة التعليمية والتربوية:

أ. تأثير الخصائص الفردية للإدارة في فرض مهنة تربوية:

الجدول رقم (03): تأثير المستويات التعليمية والخبرة في المهنة التربوية

المستويات التعليمية	العدد	النسبة	الخبرة المهنية	عدد السنوات	النسبة
شهادة التعليم المتوسط	-	-	رئيس المدرسة	-	-
شهادة التعليم الثانوي	02	20%	عضو في الإدارة	07 سنوات	80%
ليسانس	07	70%	معلم	5 سنوات	10%
ماستر	-	-	المعين الأخرى	16 سنة	10%
دراسات عليا	-	-			

يتضح من خلال الجدول أن مفردات العينة والبالغ عددها 02 موظفين إداريين من بين 10 قد تحصلوا على شهادة التعليم الثانوي بينما 07 من مفردات العينة تحصلوا على شهادة

ليسانس وتوجد المفردة الحالة التي تحصل على شهادة الدراسات الجامعية مطبقة في الاعلام الآلي DEUA، وهذا يعبر عن المستوى التعليمي لموظفي الإدارة والذي يعكس مستوى الوعي بأهمية وجود مهنية تعليمية لتحقيق الأهداف المسطرة والنتائج المطلوبة. بينما يظهر من خلال سنوات الخبرة إن جل موظفي متوسطة خديجة أم المؤمنين ذو خبرة كبيرة لا تقل عن 7 سنوات إن صبت اغلبها وبنسبة 80% في وظيفة موظف إداري وتوجد "مفردتين حالة" التي كانت سنوات الخبرة منقسمة بين معلم سابق ومهن أخرى خارج المجال التربوي تعكس سنوات الخبرة مدى مهارة الموظف الإداري في التحكم بمجريات الأحداث والتعاملات مع الأساتذة.

ب. تأثير التكوين الإداري على التعامل مع المدرس التربوي:

- الدورات المهنية والأنشطة التعليمية المستمرة:

الجدول رقم (04): الدورات المهنية والأنشطة التعليمية المستمرة

لا		نعم		لا		نعم		الدورات المهنية	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
100%	10	-	-	المشاركة في شبكة مهنية أو دروس أو أبحاث	70%	07	30%	03	التدريب في الإدارة أو إدارة المؤسسات التربوية
80%	08	20%	02	المشاركة في دورات أو مؤتمرات أو زيارات دراسية	100%	10	-	-	التدريب في مهنة التدريس
70%	07	30%	03	أخرى	100%	10	-	-	التدريب في إشراف التربوي

أشار يحيا (2010) أن دورات التكوين الإداري والأنشطة التعليمية المستمرة كموظف إداري بمدرسة يعد أحد أهم العوامل في التطوير والتجديد وتحقيق النتائج المرغوبة ولذلك يجب القيام بها سنويا، فهو يعد حق للموظف من جهة وواجب على الإدارة المستخدمة. من خلال الأرقام المبينة في الجدول فإن اغلب الموظفين لا يجرون دورات تدريبية و ذلك بنسبة 70% من مجموع المفردات بينما الأقلية نوهت إلى وجود دورات تدريبية في الجانب

الإداري بعدد 03 مفردات و بعلاقة طردية مع الأنشطة التعليمية أين تقل المشاركات في الشبكات المهنية و الأبحاث كليا بينما يوجد تذبذب على صعيد المشاركات في المؤتمرات والزيارات المدرسية و ذلك بنسبتي 80% و 70% من خلال الأرقام التالية يتضح أن المؤسسة التربوية محل الدراسة لا تولي اهتماما كبيرا بالجانب التكويني المستمرة و هذا ما سيؤكدده السؤال 14 وتوضح أسبابه السؤال 05 .

### - أسباب عدم المشاركة في التكوين المستمر :

الجدول رقم (05): أسباب عدم المشاركة في التكوين المستمر

لا		نعم		أسباب عدم المشاركة في التكوين المستمر
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
100%	10	-	-	لا استوفي الشروط (المؤهلات، الخبرة أو الأقدمية...)
90%	09	10%	01	أنشطة التكوين المستمر باهظة الثمن لا يمكن تحمل تكاليفها.
90%	09	10%	01	أفتقر إلى الدعم من صاحب العمل.
50%	05	50%	05	لا يسمح لي جدول العمل المهني بالمشاركة في أنشطة التكوين.
90%	09	10%	01	ليس لدي وقت بسبب مسؤولياتي العائلية.
20%	02	80%	08	لا توجد أنشطة تكوين مستمر تناسبني.
50%	05	50%	05	لا يوجد حافز للمشاركة في هذه الأنشطة.

تعود أسباب عدم المشاركة في التكوين المستمر بدرجة أولى إلى 03 أسباب رئيسية أسفرت عنها نتائج الاستبيان وهم عدم ملاءمة جداول العمل المهني بالمشاركة في أنشطة التكوين المستمر. عدم ملاءمة الأنشطة التكوينية للنقائص الموجودة على الصعيد الوظيفي للعامل وعدم وجود حوافز للمشاركة وهي بنسب سجلت بالترتيب كالتالي 50% 80% 50% بينما نفي كل مفردات العينة سبب عدم استيفاء الشروط والمؤهلات اللازمة للمشاركة في التكوين.

إن عدم مشاركة موظفي المؤسسة التربوية في الأنشطة التكوينية وفق Dominique (2002) هو عامل سلب مؤثر على توفير جو من المهنية والاحترافية التي ستعود تبعاتها

بصفة منطقية على نتائج الطلاب والمردودية المهنية، فالتكوين المتواصل يعتبر محورا من محاور التسيير التقديري للكفاءات والمناصب ووسيلة من أجل الترقية الاجتماعية للموظف.

### -تقسيمات الوقت بين العمل المهني والأنشطة الدورية:

الجدول رقم (06): تقسيمات الوقت بين العمل المهني والأنشطة الدورية

أنشطة مهنية	النسبة	أبدا		نادرا		أحيانا		غالبيا	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
الاجتماعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والإدارية والتنظيمية والموظفين .	36%	06	60%	-	-	04	%	-	-
الاجتماعات المتعلقة بالمناهج والتدريس.	-	08	80%	-	-	02	20%	-	-
العلاقات مع الطلاب الانضباط والتوجيه والتبادلات خارج الأنشطة التعليمية	46%	09	90%	01	10%	-	-	-	-
العلاقات مع أولياء التلاميذ	52%	09	90%	-	-	01	10%	-	-
العلاقات المجتمعية والشركات المحلية والإقليمية وأخرى	10%	05	50%	02	20%	01	10%	02	20%
	-	04	40%	03	30%	02	20%	01	10%
	-	08	80%	-	-	02	20%	-	-

من خلال السؤالين 6 و 7 يمكن التعرف على سلسلة الأعمال التي يقوم بها موظفو الإدارة بمتوسطة خديجة أم المؤمنين وبذلك التعرف على علاقة الموظف الإداري في توفير المهنية اللازمة لأداء العمل و كذا علاقته بالمدرس و من خلال النتائج المجمعمة يتضح إن معظم الموظفين علاقاتهم مقتصرة على الطلاب من حيث فرض الانضباط و التوجيه أو على الأولياء لإعلامهم بالنتائج أو الإجابة على انشغالاتهم بينما 3 من الموظفين هم عمال

المالية فتنطوي أعمالهم على الاجتماعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ، الإدارية ، التنظيمية وكذا الموظفين و يتقاطع السؤال 6 مع 7 في تأكيد إحداها للآخر حيث ينفي موظفو الإدارة تعاملهم مع الموظفين بنسبة 60% أما الأقلية فهي تقول بذلك عادة هي من وظائف المراقبين التربويين وهو الحال بالنسبة لحضور دروس للأساتذة بينما تنصب جل إجاباتهم في تقديم معلومات لأولياء الأمور و التأكد من صحة الإجراءات الادارية والتقارير. وبهذا فالممارسات الإدارية بالمتوسطة تحكم العلاقة بين الموظف والتلميذ وأولياء الأمور وتكاد تكون منعدمة مع الأساتذة في إطار العلاقات الرسمية وهذا ما سيثبته السؤال 11. أوضح عابدين (2001) أنه رغم أن فحوى الإدارة المدرسية هي نظام ذو أهداف يتم تحقيقها بالتخطيط السليم للعمل، ومن خلال التوزيع والتنسيق ومتابعة التنفيذ ثم تقويم الإدارة، إلى جانب استخدام الحوافز لإثارة الدوافع، وجعل مسؤوليات التنظيم متكاملة ومتفاعلة في إطار جماعي تسوده روح التعاون، ويتم بعلاقات إنسانية.

#### -المشاكل المؤثرة على الفعالية المهنية:

الجدول رقم (07): المشاكل المؤثرة على الفعالية المهنية

المشاكل المؤثرة على المهنية	لا		نادرا		أحيانا		نعم	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
نقص الميزانيات والوسائل.	03	30%	01	10%	01	10%	05	50%
قوانين السلطات العامة.	04	40%	01	10%	02	20%	02	20%
غياب المعلمين.	05	50%	02	20%	02	20%	02	20%
جدول المراتب التدريجي للمعلمين.	05	50%	02	20%	01	10%	01	10%
عدم المشاركة والدعم من الأولياء.	07	70%	01	10%	01	10%	01	10%
نقص الفرص والدعم لتلقي تكوين مستمر معترف.	04	40%	-	-	01	10%	05	50%
الافتقار إلى الفرص والدعم لتدريب المدرسين.	07	70%	01	10%	-	-	02	20%
أهمية عبء العمل والمسؤوليات المهنية.	04	40%	03	30%	01	10%	02	20%
الافتقار إلى المسؤوليات المشتركة مع موظفي المرفق الآخرين.	03	30%	-	-	02	20%	05	50%

من خلال السؤال 8 يمكن الاطلاع على معيقات العمل الإداري يجمع هذا السؤال بين المعوقات الوظيفية والعلائقية، فقد أظهرت بعض استطلاعات الرأي بين المهنيين في دول

الغرب حسب دراج (2006) أن أهم الأمور الأخلاقية التي تسبب مشكلات أمامهم عند ممارسة المهنة طبقاً لمعدلات تكرارها، هي تضارب المصالح، وتقديم الهدايا للحصول على منافع، والتحرش الجنسي بالمرؤوسين. فقد سجلت نقص الميزانية و الوسائل نسبة 50% كعامل مؤثر ، بينما عوامل القوانين و غياب المدرسين لم يكن له التأثير الكبير بل تساوت النسب بين أحيانا و نعم ب 20% و هذا تأكيد لعدم وجود علاقة بين الطاقم الداري و التدريسي تكفل فوض المهنية واضحة المعالم .كما يعد عامل نقص الفرص و الدعم لتلقي تكوين مستمر محترف عاملا مؤثرا على العمل الإداري بالمتوسطات لذلك بلغت نسبت 50% من مجموعة الإجابات بنعم و بنفس النسبة أجاب موظفو الإدارة عن افتقارهم إلى وجود مسؤوليات مشتركة مع موظفي الطاقم التربوي و هذا ما يفسر الهوة بين الإدارة والمعلمين .

### ج. تأثيرات التقييم الرسمي في فرض رقابة على مهنية المدرس:

#### طرق تقييم المدرس:

الجدول رقم (08): طرق تقييم المدرس

النسبة	العدد	الطرق الأمثل لتقييم المعلمين
50%	05	التشاور الطلابي حول التدريس
30%	03	تقييم معرفة المعلم بمواضيعه
90%	09	تحليل نتائج الطلاب
-	-	تبادل مع المعلم من ملف التقييم الذاتي
30%	03	المناقشات حول التعليقات التي أدلى بها أولياء الأمور

يرى زياد (1980) أن الهدف من هذا السؤال معرفة مدى دراية الموظف الإداري بالنقص الموجود في أداء الطاقم التربوي واقتراح حلول مثلى لتقييم المدرس حيث يمكن قياسها بطرق ووسائل وفي أوقات وأمكنة مختلفة. إن عملية القياس إذن تحتوي على إجراءات وسلوك وعوامل محددة يمكن إذا استغلت أن تسمح بمستوى مقنع من التنبؤ بخصوص مستقبل الأفراد. وعليه تركز مهمة الاختبارات -كاختبارات الذكاء والاستعداد

والشخصية وغيرها-بشكل واسع في التنبؤ والتصنيف والتجريب العلمي للمدرس. وأسفرت النتائج على أن الطريقة المثلى لمعرفة مدى مهنية المدرس وفعالية أدائه هي تحليل نتائج الطلاب فالنتائج هي المقياس لذلك، بينما لم يغفل بعض مفردات العينة أهمية التشاور مع الطلاب حول التدريس ومعرفة آرائهم وذلك بعدد 5 إجابات بينما توزعت باقي الإجابات على تقييم معارف المعلم ومناقشة تعليقات أولياء الأمور لتقييم أداء المدرس.

### -عدد مرات إجراء التقييم:

الجدول رقم (09): عدد إجراء التقييم

أبدأ	مرة كل عامين		مرة في السنة		مرتين في السنة	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
رئيس المدرسة	02	%20	-	-	05	%50
أعضاء آخرين في فريق إدارة المنشأة	02	%20	01	%10	03	%30
الأوصياء المعينين/ جمعية أولياء التلاميذ	04	%40	01	%10	02	%20
المعلمون (الذين ليسوا أعضاء في فريق إدارة المدرسة)	05	%50	-	-	-	-
أشخاص أو هيئات خارجية	05	%50	01	%10	-	-

إن إجراء التقييمات بصفة دورية للمدرسين وفق البوهي (2001) تسمح للمؤسسة بمعرفة المستوي التعليمي للتلاميذ و معرفة النقائص و بذلك سد الفجوات و هذا التقييم يفترض أن لا يكون منصبا على المدير فقط بل على كل الطاقم الإداري و العمل على وجود وحدة لتحقيق الأهداف المسطرة و من خلال السؤال 10 و 11 يتضح أن مدير المدرسة و هيئات خارجية عادة ما تكون المتفشية هم الأشخاص المخولين بإجراء تقييمات دورية سواء عن طريق الملاحظة المباشرة ، تقييم مستوي المعرفة للأستاذ و كذا تحليل نتائج التلاميذ و تقييم ملف التقييم الذاتي للمعلم دون إهمال تعليقات أولياء الأمور أين كانت أغلبية النسب %50

من مجموع الإجابات بينما تقل جدا لتصل إلى الانعدام في قيام كل من الأولياء ، الأساتذة و فريق الإدارة في تقييم عمل المدرس رغم كون أنه كانت العلاقات التنظيمية بين الإدارة التربوية والإدارة المدرسية واضحة، تتحدد فيها خطوط السلطة والمسؤولية، فإن ذلك يساعد على تنفيذ السياسة التربوية بصورة أفضل. كما أضاف هنداوي (2015) أنه تنحصر عدد مرات التقييم حسب الأغلبية بين مرتين في السنة أو مرة عادة ما تكون في اجتماعات المجالس في نهاية كل فصل. إن طريقة العمل مع الجماعات إحدى طرق مهنة الخدمة الاجتماعية التي تهتم بالعمل مع الأفراد من خلال جماعات متعددة بهدف إحداث النمو في شخصية الفرد والنمو كجماعة قادرة على المساهمة في إحداث التغيير في المجتمع.

### -سلوكيات المدرس والتلاميذ في هذه المؤسسة:

الجدول رقم (10): سلوكيات المدرس والتلاميذ بالمتوسطة

سلوك التلاميذ	أبدا		نادرا		شبهيا		أسبوعيا		يوميا	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
الوصول المتأخر إلى المدرسة	-	-	05	%50	-	-	-	-	05	%50
التغيب عن الدراسة (غياب غير مبرر)	-	-	04	%40	01	%10	01	%10	04	%40
الغش	03	%30	06	%60	-	-	-	-	01	%10
لتخريب والسرقه	03	%30	07	%70	-	-	-	-	-	-
التهريب/ الاعتداء اللفظي من الطلاب / أشكال أخرى من الوحشية	04	%40	06	%60	-	-	-	-	-	-
العنف بين الطلاب مما أدى إلى وقوع إصابات	04	%40	06	%60	-	-	-	-	-	-
التهريب أو العدوان اللفظي للمدرسين أو الموظفين	08	%80	02	%20	-	-	-	-	-	-
احتجاز / استخدام المخدرات و/أو الكحول	10	%100	-	-	-	-	-	-	-	-
سلوكيات المدرس										
الوصول المتأخر إلى المدرسة	-	-	05	%50	01	%10	04	%40	-	-

من خلال السؤال 12 يمكن قياس النتائج المحققة في فرض مهنية تعليمية و تربوية بعد أن أجمع معظم مفردات العينة أن الطريقة المثلى لقياس و تقييم الأستاذ هي تحليل نتائج التلاميذ على المستويين التعليمي و التربوي و كذا سلوكيات المدرس من حيث انضباطه المهني و الأخلاقي من خلال النتائج يتضح إن تلميذ متوسطة خديجة أم

المؤمنين يعاني في مشاكل في الانضباط من حيث عدد الغيابات التأخيرات و هذه من السلوكيات التي يجب ضبطها و تعليمها من قبل المدرس عودة إلى سلوكيات المدرس فالتأخر بالنسبة له عادة أسبوعية حسب إجابات العينة فالأستاذ يعكس سلوك التلميذ بينما يقل الغياب غير المبرر ،أين قال الأغلبية بنسبة 75% بندرته أما سلوكيات الغش و التخريب و الاعتداء اللفظي و العنف بين التلاميذ و الترهيب فهي أعمال نادرة الوقوع و منعدمة فيما يخص حيازة المخدرات و الكحول و بهذه الإجابات فهي تعكس انضباط الأستاذ و التلميذ بصفات نادرة ذات تأثيرات جانبية قليلة مقارنة بمدارس أخرى و هذا يعود إلى الخبرة أكثر منه إلى التكوينات المستمرة .

#### د. دور الرضا الوظيفي في تفعيل مهنية تعليمية و تربوية: -أهمية التكوين التعليمي في العمل:

الجدول رقم (11) : أهمية التكوين التعليمي في العمل

		مهم جدا		هام		غير مهم		غير مهم على الإطلاق		
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
10%	01	90%	09	10%	01	-	-	-	-	تحسين مهارات التدريس للمدرسين
10%	01	10%	01	70%	07	20%	02	-	-	تعزيز الهوية المهنية للمدرسين
20%	02	20%	02	80%	08	-	-	-	-	تحسين التعاون بين المعلمين
60%	06	80%	08	-	-	-	-	-	-	تقديم الدعم للمعلمين الأقل خبرة
		60%	06	30%	03	-	-	-	-	تحسين معرفة المعلمين بمواضيعهم الرئيسية
		50%	05	30%	03	-	-	-	-	تحسين أداء التلاميذ بشكل عام

تمثل نسبة 90% من نسبة العينة التي نوهت على الأهمية الكبيرة للتكوين في تحسين مهارات التدريس للمدرسين بينما أجابت 20% غير مهم لتعزيز الهوية المهنية و 80%

أشارت على أهمية التكوين في تحسين التعاون بين المدرسين و بنفس النسبة في تقديم دعم للمدرسين الأقل خبرة بينما أشارت نسبة 50% من الإجابات على تحسين أداء التلميذ تم ربط هذا السؤال بسؤال تأكيدي و السؤال 04 هو عن وجود دورات تدريبية للموظفين فقد أجابت الأغلبية بنسبة 60% عن عدم وجودها و تباينت النسب الأخرى بين 20% نادرا و 10% لكل من أحيانا و دائما .

### - قياس الرضا الوظيفي في العمل:

الجدول رقم(12): قياس الرضا الوظيفي بالمتوسطة

لا أوافق بشدة		لا أوافق		موافق		موافق بشدة	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
-	-	-	-	07	70%	03	30%
-	-	02	20%	07	70%	01	10%
02	20%	05	50%	03	30%	-	-
01	10%	07	70%	02	20%	-	-
-	-	-	-	07	70%	03	30%
-	-	-	-	07	70%	03	30%
-	-	-	-	04	40%	06	60%
-	-	-	-	07	70%	03	30%
-	-	-	-	07	70%	03	30%

الهدف من السؤال الخير هو معرفة مدى تأثير الرضا الوظيفي على الأداء المهني المحترف للطاقم الإداري من خلال النتائج الموضحة في الجدول وافق 70% من مفردات العينة على أن هذه المهنة مزاياها تفوق عيوبها الموافقة على إعادة اختيار الوظيفة مجددا في حال وجود اختيار لذلك الموافقة على حب العمل في المؤسسة الموافقة على أن مكان و جو العمل يوصي به الموافقة على الرضا عن النتائج المحققة في المؤسسة و أخيرا الموافقة على أن هذه الوظيفة محل رضا 70% من الطاقم الإداري بينما سجلت نسب اقل نسبة في الندم للانضمام لهذه الوظيفة بنسبة 10% وكذلك عدم الموافقة لتغيير المؤسسة بنسبة 50% يتضح من خلال قراءات نتائج الجدول السابقة أن الطاقم الإداري يشعر بالرضا الوظيفي اتجاه مهامه و مؤسسته التربوية رغم عدم توفر تكوين مستمر .

**-خاتمة:** إن هذه الدراسة اهتمت بسيرورة الإدارة التعليمية في المدارس كونها أحد المحركات الرئيسية لتحقيق نتائج وأبعاد في الجزء التعليمي والتربوي وبذلك تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا لهذه المؤسسات وتم ذلك من خلال الاستبيان السابق ذكره توصلت نتائجه إلى جملة من النقاط الرئيسة والتي نلخصها فيما يلي:

- تؤثر الخبرة الإدارية على الأداء الوظيفي للعمال الإداريين بينما لم يكن للمستوى التعليمي وقع على ذلك.
- يلعب التكوين الإداري بالمؤسسات التربوية دورا كبيرا في الرفع وتحسين التعامل مع المدرس والحركة الإدارية بين كل من الفاعلين الإداريين التربويين وكذا التلاميذ. ورغم الأهمية الكبيرة للتدريب والتكوين الإداري فإن المتوسطة محل الدراسة تتعدم بها دورات تدريبية خاصة بالإدارة.
- للتقييم الرسمي تأثيرات في فرض رقابة على مهنية المدرس لتحقيق النتائج المطلوبة وربط علاقات بين الطرفين تسودها المهنية. إلا أنه لا يوجد تقييم أو عمليات تقييمية بين الإدارة والمدرس ما يخلق هوة في السيرورة التعليمية.
- للرضا الوظيفي أهمية للنهوض بالقطاع التربوي وتفعيل مهنية تعليمية وتربوية يقودها الطاقم الإداري. وهذا ما التمسناه لدى عمال المتوسطة والذي يعد عاملا مهما في توفير جو مهني.
- إن لجدير بالذكر أن الإدارة المدرسية لها عديد المؤثرات على الجو العام للتدريس ولذلك لا بد من إدراج بعض التوصيات التي يجب على المؤسسات التربوية أخذها بعين الاعتبار:
- فرض جو من العلاقات الاتصالية ذات الطابع الرسمي بين المدرس وموظفي الإدارة ما يخلق تبادلات تخدم التلميذ بصفة لصيقة.
- الالتزامات الأخلاقية تجاه الترتيب السلمي للموظفين ما يؤدي إلى وصول المعلومات إلى الأطراف المسؤولة وبذلك خلق ديناميكية حيوية بين الموظف والالتزامات الأخلاقية تجاه الترتيب السلمي للموظفين ما يؤدي إلى وصول المعلومات إلى الأطراف المسؤولة وبذلك خلق ديناميكية حيوية بين الموظف الإداري والمدرس.

■ توفير جو من المهنية وكذا العلاقات الشخصية ما يحفز الإداريين والمدرسين على التعاون فيما بينهما بما يخدم المصلحة المشتركة للمؤسسة التربوية.

### قائمة المراجع:

1. البوهي، فاروق شوقي (2001). الإدارة التعليمية والمدرسية. القاهرة: دار قباء.
2. دراج، عمرو (2006). آداب مهنة الهندسة. القاهرة، مصر.
3. زياد، حمدان محمد (1980). تقييم التعلم: أسسه وتطبيقاته. بيروت: دار العلم للملايين.
4. عابدين، محمد عبد القادر (2001). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الشروق للنشر و التوزيع.
5. هنداوي، عبد اللاهي حسن (2015). الممارسة المهنية في العمل مع الجماعات. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
6. يحياء، زروقي (2010). التكوين الإداري كوسيلة إستراتيجية لعصرنة الإدارة العمومية. تلمسان.
7. Dominique, A. (2002). *La formation permanente dans la fonction publique en France*. Revue Cereq,