



جامعة وهران 2

كلية العلوم الاجتماعية

أطروحة

للحصول على شهادة دكتوراه في العلوم

في علم النفس

الإدارة التربوية للمدرسة الابتدائية

بين متطلبات المرحلة و هدر الوقت و الطاقة

دراسة تحليلية وصفية لعينة من مديري

المدارس الابتدائية بولاية سيدي بلعباس و تلمسان

مقدمة ومناقشة علنا من طرف

السيد: لهباب عبد الرحمن

أمام لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة وهران 2	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ بولجراف بختاوي
مشرفا و مقررا	جامعة وهران 2	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ هاشمي أحمد
مناقشا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ بوغازي الطاهر
مناقشا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ بشلاغم يحي
مناقشا	جامعة وهران 2	أستاذ محاضر " أ "	د/ جلطي بشير
مناقشا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ محاضر " أ "	د/ حلوش مصطفى

السنة: 2017 – 2018

الإهداء

إليكما أتقدم شاكراً بفضلكما علي بعد فضل الله سبحانه وتعالى.

إلى أُمي وأبي أمد الله في عمرهما.

وأهدي هذا العمل إلى الأب الروحي العم السي البشير وحرمة المصون

السيدة كلثوم أطال الله في عمرهما.

وإلى الأبناء والبنات: منير - سميرة - نزيهة - فريدة - سعاد - أحمد -

عمر - ياسر.

حيث وجدت في عائلة العم السند المادي المعنوي لمواصلة درب العلم

والمعرفة.

إلى الزوجة والأبناء: محمد - عبد الإله - أحمد إلياس - فاطمة الزهراء.

شكر وتقدير

أتوجه بالشكر الخاص إلى أستاذي الفاضل الدكتور هاشمي أحمد الذي تابع إنجازي لهذا البحث طول هذه المدة حتى إتمامه، إذ لم يبخل علي بنصائحه وتوجيهاته وتشجيعاته قصد تذليل الصعوبات التي كانت تظهر من حين لآخر.

كما أود أن أسجل تقديري وشكري إلى الأستاذ والزميل الدكتور " منصور زواوي " الذي قدم لي يد المساعدة والعون. وكل من ساعدني على إنجاز من قريب أو بعيد.

ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى وجود هدر لطاقة مدير المدرسة الابتدائية ووقته، والعوامل التي يعزى إليها هذا الهدر، وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص هدر الطاقة والوقت بين مديري الوسط الحضري مقارنة بالوسط القروي.

وقد أجريت الدراسة بولاية سيدي بلعباس وتلمسان وطبقت على عينة تتكون من مائتين وثمانين (280) مديراً يمثلون المجتمع الأصلي مديري مدارس ولاية تلمسان وولاية سيدي بلعباس وقد استخدم الباحث أساليب إحصائية اعتماداً على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية وتمثلت هذه الأساليب في الوسط الحسابي ومعامل الارتباط واختبار التباين أنوفا ANOVA ومعادلة الإنحدار الخطي، وتوصل إلى النتائج التالية:

1. يوجد هدر لطاقة المدير ووقته، يؤثر سلباً على قيامه بمهامه التربوية البيداغوجية، حيث بلغت قيمة المتوسط لحسابي 14,45 وبإنحراف معياري 2,14 أما عدد أفراد العينة الذين تجاوزت درجاتهم 16,59 وهي الدرجة الفاصلة فقد بلغ 83 مديراً أي 30 % من أفراد العينة.

2. يعزى هدر الطاقة والوقت إلى كثرة المهام الإدارية وتنوعها حيث كان معامل الارتباط 0,179 في حين أن معادلة الإنحدار الخطي وصلت إلى 0,199 مما يعني أن المتغير المستقل المتمثل في المهام الإدارية، إستطاع أن يفسر 19,9 % من نتائج هدر الطاقة والوقت عند المديرين.

3. يعزى هدر الطاقة والوقت عند مديري المدارس الابتدائية إلى تكليفهم بمهام مالية تتجاوز صلاحياتهم وإمكانات المدرسة مادياً وبشرياً، حيث جاء قيمة معامل الارتباط 0,374 أما معادلة الإنحدار الخطي فقد وصلت إلى 0,378 مما يعني أن متغير المهام المالية، إستطاع أن يفسر 37,8 % من نتائج الهدر.

4. يعزى هدر الطاقة والوقت عند المديرين إلى أسلوب تطبيق الأنشطة اللاصفية في المدرسة الجزائرية، حيث وصلت قيمة معامل الارتباط 0,128 أما معادلة الإنحدار

الخطي فقد وصلت إلى 0,23 مما يعني أن متغير الأنشطة اللاصفية إستطاع أن يفسر 23 % من هدر طاقة ووقت المدير.

5. يعزى هدر الطاقة والوقت عند المديرين في بعض جوانبه إلى تبعية المدرسة الابتدائية للبلدية حيث كانت قيمة معامل الارتباط 0,179 أما معادلة الإنحدار الخطي فقد وصلت إلى 0,190 مما يعني أن بعد تبعية المدرسة للبلدية إستطاع أن يفسر 19 % من هدر طاقة ووقت المدير.

6. لا توجد فروق دالة إحصائياً فيما يخص هدر الطاقة والوقت بين مديري المدارس في البيئة الحضرية مقارنة بالبيئة القروية، حيث جاءت النتائج سالبة وغير دالة إحصائياً وإن كانت هناك فروق ضعيفة لصالح مدارس الوسط القروي.

الكلمات المفتاحية: الإدارة التربوية - المدرسة الابتدائية - الهدر - الطاقة - الوقت.

Abstract

The primary school administration in Algeria faces obstacles that limit its role. Among these obstacles the manager's energy and time are wasted in aspects that do not benefit the school and the students there fore, this study aimed to know the extent of waste of the manager's energy and time, and the factors that cause this waste of the manager's energy and time, and the factors that cause this waste.

Are there statistically significant differences between waste among managers in urban areas compared to rural areas?

This study was conducted in the stated of Sidi Bel-Abbes and Tlemcen, it was applied to a sample of (280) tow hundred and eighty managers, so the researcher has formulated the following hypotheses:

1. There is waste of primary school manager's energy and time, negatively affects the performance of pedagogic educational tasks.
2. The waste of energy and time at the head of the primary school in some aspects is due to the many tasks and their diversity.
3. Sometimes, the waste of energy and time leads to the assignment of the principal (manager) of the primary school to financial tasks beyond the powers possibilities of the materially and humanely.
4. The waste of energy and time of school manager is due to the extracurricular activities are implemented in the school.
5. The waste of time of the primary school manager is due to the school's subordination to the municipality in terms of management.
6. There were no statistically significant differences with respect to waste among school managers in the urban area compared with the managers of rural schools.

- The researcher used statistical methods such as correlation coefficient, arithmetic mean and regression coefficient and reached the following results.
1. There is waste of primary school managers' energy and time, negatively affects the performance of pedagogic educational tasks.

Where the mean of the arithmetic mean was **14,45** with a standard deviation of **2,14** and the number of sample members whose grades exceeded **16,59**; it reached **83** managers which means the spread of waste exceeded the score in **30 %** of the sample.

2. The waste of energy and time in some aspects is due to the many administrative functions and their diversity.
3. The waste of the manager's energy and this time is sometimes attributed to the assignment of the school manager to financial tasks beyond his powers, as well as beyond the possibilities of the school financially and humanly to distribute the grant of 3000 DZ and the sale and distribution of the textbook.
4. The reason for the waste of the school manager's energy and this time in some respects is due to the method of Applying extracurricular activities.
5. The waste of energy and time manager's is sometimes due to the subordination of the primary school to the municipality in terms of management.
6. There were no statistically significant differences in the waste of energy and time manager's in urban areas compared with rural district managers, where the results were negative and not statistically significant, and if there are differences are weak and in favor of schools in the rural center for considerations related to the senior managers of schools in the rural center they appoint new ones to be appointed for the first time in these schools as well as the distance of the schools to the departments of the wills spaces as different from the urban environment.

Key words : The primary school administration, the waste of energy, the time.

المحتويات

01 المقدمة

الفصل الأول: مدخل الدراسة

05 1. تحديد الإشكال

09 2. فرضيات البحث

10 3. أهمية البحث

11 4. أهداف البحث

12 5. دواعي اختيار الموضوع

14 6. الدراسات السابقة

14 1.6 الدراسات العربية

18 2.6 الدراسات الأجنبية

20 7. التعليق على الدراسة

21 8. تحديد المصطلحات الإجرائية للبحث

22 9. صعوبات البحث

الفصل الثاني: الإدارة المدرسية

24 1. التعريف بالإدارة

27 2. الإدارة المدرسية

27 1.2 التعريف بالإدارة المدرسية

29 2.2 نشأة الإدارة المدرسية وتطورها

31 3.2 أهمية الإدارة المدرسية

32 4.2 خصائص الإدارة المدرسية

36 5.2 نظريات الإدارة المدرسية

37	1.5.2. نظرية الإدارة المدرسية كعملية إجتماعية
39	2.5.2. نظرية الإدارة المدرسية كعملية إتخاذ القرار
41	3.5.2. نظرية الإدارة المدرسية كوظائف ومكونات
45	6.2. أهمية وفوائد هذه النظريات بالنسبة للإدارة المدرسية
46	7.2. أسس ومبادئ الإدارة المدرسية
49	8.2. العوامل المؤثرة في الإدارة المدرسية
49	أ. فلسفة الدولة السياسية
50	ب. طبيعة المجتمع وخصائصه
51	ج. الأوضاع الإقتصادية السائدة
51	د. التحول الحضاري والعمراني للمجتمع
51	هـ. العوامل الطبيعية والجغرافية
52	9.2. وظائف ومهام الإدارة المدرسية
53	1.9.2. التخطيط
53	2.9.2. التنظيم
54	3.9.2. التنسيق
54	4.9.2. التوجيه
54	5.9.2. المتابعة
54	6.9.2. التقويم
55	10.2. متطلبات الإدارة المدرسية
59	11.2. الصعوبات التي تواجهها الإدارة المدرسية
59	1.11.2. صعوبات تتعلق بالعملية التربوية
60	2.11.2. صعوبات تتعلق بالجانب الإداري
60	3.11.2. صعوبات التوفيق بين الناحية الإدارية وضغوط المجتمع

الفصل الثالث: إدارة المدرسية الابتدائية تربوياً بالتنظيم - المكانة

1. لمحة تاريخية 63
2. تعريف المدرسة الابتدائية 63
3. تطوير الإدارة المدرسية في الجزائر 63
4. طبيعة المدرسة الابتدائية 66
5. مهام الإدارة المدرسية ومكانة الجانب التربوي 67
- 1.5. المهام الإدارية 67
- 1.1.5. السجلات 67
- أ. سجل القيد 67
- ب. سجل الجرد 68
- ج. سجلات البريد 68
- د. سجل البريد الصادر 69
- هـ. سجل البريد الوارد 69
- و. سجل محاضر جلسات المعلمين 70
- ز. سجل الإتصالات بالمعلمين 70
- ح. سجل التكوين وزيارة المعلمين في الأقسام وتوجيههم 70
- ط. سجل إجتماع مدير المدرسة مع مفتش المقاطعة 71
- ي. سجل تسليم الشهادات المدرسية 71
- ك. سجل الإختبارات المدرسية 71
- ل. سجل المكتبة 71
- م. سجلات المطعم المدرسي 73
- ن. سجل توزيع المواد الغذائية 73
- س. سجل الحسابات 73
- ع. سجل الطلب 74

74	ف. سجل التعاونية المدرسية
75	ص. سجل الصحة المدرسية
76	ق. سجل الحوادث المدرسية
76	ر. سجل جمعية أولياء التلاميذ
77	ش. سجل الإجتماع بالهيئات والسلطات الوصية
78	ت. سجل الكتاب المدرسي
78	2.1.5. المعلقات
79	1.2.1.5. الخريطة المدرسية أو التنظيم التربوي
79	2.2.1.5. التنظيم التربوي
79	3.2.1.5. المخطط الإستعجالي للمدرسة
79	4.2.1.5. جدول الحراسة
80	5.2.1.5. اللوح التنهجي أو اللوح المجيب
80	6.2.1.5. الهرم السني أو هرم أعمار المتعلمين
80	7.2.1.5. النسب المئوية للغيابات
80	8.2.1.5. رزنامة الندوات التربوية والتكوينية للمديرين
81	9.2.1.5. قائمة المستفيدين من المطعم المدرسي
81	10.2.1.5. جدول الوجبات الغذائية
81	11.2.1.5. الدليل الهاتفي
81	12.2.1.5. رزنامة العطل المدرسية
81	13.2.1.5. رزنامة الأمراض المعدية
81	14.2.1.5. النظام الداخلي للمؤسسة التربوية
82	15.2.1.5. قائمة الوسائل التعليمية
82	16.2.1.5. جدول المداومة للمستخدمين داخل المدرسة
82	17.2.1.5. جدول توزيع حصص التربية البدنية

82	18.2.1.5. رزنامة التداول على تحية العلم
82	3.1.5. الملفات
82	1.3.1.5. ملفات المتعلمين
83	2.3.1.5. ملفات المعلمين
85	3.3.1.5. ملف المدرسة
85	4.3.1.5. ملف الأرشيف
85	4.1.5. التقارير
85	1.4.1.5. التقرير السريع
86	2.4.1.5. الإحصاء الشامل
87	3.4.1.5. تقرير نهاية السنة الدراسية
87	2.5. المهام التربوية البيداغوجية
88	3.5. المهام الإجتماعية الثقافية
91	4.5. المهام المتعلقة بالتسيير المادي للمدرسة
95	6. إشراف البلدية على المدارس الإبتدائية
98	7. مكانة الجانب التربوي في الإدارة المدرسية الإبتدائية
101	8. الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية الجزائرية

الفصل الرابع: هدر الطاقة والوقت في الإدارة المدرسية

104	1. نظرة المختصين إلى الطاقة والوقت
105	2. تعريف الطاقة
105	3. تعريف الوقت
107	4. تعريف هدر الطاقة والوقت
110	5. تطور النظرة إلى إدارة الطاقة والوقت
111	6. خصائص الطاقة والوقت
111	1.6. خصائص الطاقة

111	2.6. خصائص الوقت.....
112	7. العلاقة بين الإدارة المدرسية والطاقة والوقت
113	8. مكانة الجهد والوقت في نظريات الإدارة عامة والإدارة المدرسية خاصة
115	9. مبادئ وأسس إدارة الطاقة والوقت في المدرسة
117	10. متطلبات إدارة الطاقة والوقت في المدرسة
122	11. أساليب إدارة الطاقة والوقت
122	1.11. إدارة المدرسة بواسطة الأهداف
123	2.11. الإدارة بالتفويض
124	3.11. الإدارة بالإستثناء
124	12. أسباب هدر الطاقة والوقت
125	1.12. صنف الأسباب التنظيمية الإدارية.....
133	2.12. الأسباب الذاتية لضياح الطاقة والوقت
136	13. أنواع هدر الطاقة والوقت
136	1.13. هدر الطاقة والوقت المتعلق بالتخطيط
138	2.13. هدر الوقت والطاقة المتصل بالتنظيم
139	3.13. هدر الطاقة والوقت المتصل بالتوظيف
140	4.13. هدر الجهد والوقت المتصل بالتوجيه
141	5.13. هدر الطاقة والوقت المتصل بالرقابة
143	6.13. هدر الطاقة والوقت المتعلق بالإتصال
145	7.13. هدر الطاقة والوقت المتصل بإتخاذ القرارات
147	14. تأثير البيئة المحلية في إدارة الطاقة والوقت
148	15. كيفية زيادة فعالية إدارة الطاقة والوقت
148	16. إدارة الطاقة والوقت في المدرسة الابتدائية.....
150	17. مشكلات إدارة الطاقة والوقت

- 150 1.17. المشكلات الإدارية التنظيمية
- 151 2.17. المشكلات التربوية
- 152 3.17. المشكلات النفسية
- 152 18. نقائص وسلبيات تحد من مهام الإدارة المدرسية وتهدر طاقتها ووقتها

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

- 154 1. الدراسة الإستطلاعية
- 154 1.1. الهدف من الدراسة
- 154 2.1. مجتمع الدراسة
- 155 3.1. عينة الدراسة
- 156 4.1. أداة الدراسة
- 163 5.1. مصدر بناء الاستمارة
- 163 6.1. خطوات بناء الاستمارة
- 167 7.1. الخصائص السيكومترية للاستمارة
- 167 1.7.1. صدق الاستمارة
- 171 2.7.1. ثبات الاستمارة
- 173 8.1. طريقة تفرغ الاستمارة
- 174 2. الدراسة الأساسية
- 174 1.2. منهج الدراسة
- 174 2.2. المجتمع الأصلي للدراسة
- 174 3.2. عينة الدراسة
- 176 4.2. أداة الدراسة
- 179 5.2. طريقة إجراء الدراسة
- 180 6.2. تفرغ الاستمارة
- 180 7.2. الأساليب الإحصائية المستعملة

الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الفرضيات

182	1. عرض نتائج الفرضيات
182	1.1. عرض نتائج الفرضية الأولى
182	2.1. عرض نتائج الفرضية الثانية
185	3.1. عرض نتائج الفرضية الثالثة
186	4.1. عرض نتائج الفرضية الرابعة
189	5.1. عرض نتائج الفرضية الخامسة
191	6.1. عرض نتائج الفرضية السادسة
193	2. مناقشة نتائج الفرضيات
193	1.2. مناقشة الفرضية الأولى
195	2.2. مناقشة نتائج الفرضية الثانية
198	3.2. مناقشة الفرضية الثالثة
201	4.2. مناقشة الفرضية الرابعة
204	5.2. مناقشة الفرضية الخامسة
206	6.2. مناقشة الفرضية السادسة
207	3. إستنتاج عام
209	4. المساهمة العلمية للبحث
211	قائمة المصادر والمراجع
218	الملاحق

فهرس الجدوال

- جدول رقم (1): يوضح توزيع المجتمع الأصلي بعينة البحث 154
- جدول رقم (2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوسط 155
- جدول رقم (3): يوضح نسبة تغطية عينة الدراسة الاستطلاعية للمجتمع الأصلي 156
- جدول رقم (4): يوضح فقرات الجزء المتعلق لمدى حدوث هدر للطاقة والجهد عند مدير المدرسة الابتدائية. 157
- جدول رقم (5): يوضح الفقرات المتعلقة بالبعد الإداري 159
- جدول رقم (06): يوضح الفقرات المتعلقة بالبعد المالي وما يتطلبه من طاقة ووقت بالنسبة لمدير المدرسة. 160
- جدول رقم (7): يوضح فقرات بعد الأنشطة اللاصفية 161
- جدول رقم (8): يوضح الفقرات الخاصة ببعء تبعية المدرسة للبلدية 162
- جدول رقم (9): يوضح مجموعة المفتشين المشاركين في دراسة الاستثمار في صورتها الأولية 163
- جدول رقم (10): يوضح عدد ونوعية الفقرات المحذوفة من الاستثمار في صورتها الأولية باقتراح من المفتش 164
- جدول رقم (11) بوضع فريق الأساتذة المحكمين للاستثمار 165
- جدول رقم (12) يوضح الفقرات المقترح حذفها من طرف فريق المحكمين 165
- جدول رقم (13): يوضح الفقرات المحذوفة لعدم دلالتها في صدق الاتساق الداخلي 166
- جدول رقم (14): يوضح سبب الحذف وخلصا التعديلات التي أجريت على الاستثمار .. 166
- جدول رقم (15): يوضح صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستثمار 168
- جدول رقم (16): يوضح نتائج المقارنة الطرفية للاستثمار وأبعادها الفرعية 170
- جدول رقم (17): يوضح نتائج الفاكرونباخ للاستثمار 171
- جدول رقم (18): يوضح نتائج التجزئة النصفية 172

- جدول رقم (19): يوضح نتائج التطبيق وإعادة التطبيق الاستمارة 172
- جدول رقم (20): يوضح توزيع المجتمع الأصلي لعينة البحث 174
- جدول رقم (21): يوضح توزيع أفراد العينة على الوسط الحضري ثم القروي 175
- جدول رقم (22): يوضح نسبة تغطية عينة الدراسة الأساسية للمجتمع الأصلي 176
- جدول رقم (23): يوضح نتائج هدر الجهد والوقت عند مديري المدارس الابتدائية 182
- جدول رقم (24): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل
والمتمثل في البعد الإداري وعلاقته بالمتغير التابع (هدر الطاقة والوقت) 183
- جدول رقم (25) : يوضح معامل الارتباط بيرسون ودلالاته الإحصائية بين المتغير التابع
والمتغير المستقل والمتمثل في البعد الإداري 183
- جدول رقم (26): يوضح معامل الارتباط المعدل قصد توضيح التباين في المتغير التابع
للتنبؤ بالمتغير المستقل (البعد الإداري) 183
- جدول رقم (27): يوضح نتائج إختبار أنوفا ANOVA لتحليل تباين معنويات الإنحدار
في المتغير المستقل: (البعد الإداري) 184
- جدول رقم (28): يوضح طرفي المعادلة الخطية (المتغير التابع و المتغير المستقل: البعد
الإداري) 184
- جدول رقم (29): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتغير المستقل
والمتمثل في البعد المالي وعلاقته بالمتغير التابع 185
- جدول رقم (30) يوضح معامل الارتباط بيرسون ودلالته الإحصائية بين المتغير التابع
والمتغير المستقل والمتمثل في البعد المالي 185
- جدول رقم (31): يوضح معامل الارتباط المعدل قصد توضيح التباين في المتغير التابع
للتنبؤ بالمتغير المستقل (البعد المالي) 185
- جدول رقم (32): يوضح نتائج إختبار أنوفا ANOVA لتحليل تباين معنويات الإنحدار
في المتغير المستقل (البعد المالي) 186

جدول رقم (33): يوضح طرفي المعادلة الخطية (المتغير التابع و المتغير المستقل: البعد

المالي) 186

جدول رقم (34): يوضح المتوسط الحسابي والإحراف المعياري للمتغير المستقل

والمتمثل في بعد تجسيد الأنشطة اللاصفية وعلاقته بالمتغير التابع 187

جدول رقم (35): يوضح معامل الارتباط بيرسون ودلالاته الإحصائية بين المتغير التابع

والمتغير المستقل والمتمثل في تجسيد الأنشطة اللاصفية 187

جدول رقم (36): يوضح معامل الارتباط المعدل قصد توضيح التباين في المتغير التابع

للتنبؤ بالمتغير المستقل (تجسيد الأنشطة اللاصفية) 188

جدول رقم (37): يوضح نتائج إختبار أنوفا ANOVA لتحليل تباين معنويات الإنحدار

في المتغير المستقل (تجسيد الأنشطة اللاصفية) 188

جدول رقم (38): يوضح طرفي المعادلة الخطية (المتغير التابع و المتغير المستقل: بعد

الأنشطة اللاصفية) 188

جدول رقم (39): يوضح المتوسط الحسابي والإحراف المعياري للمتغير المستقل

والمتمثل في بعد تبعية المدرسة الابتدائية وعلاقته بالمتغير التابع (هدر الطاقة والوقت). 189

جدول رقم (40): يوضح معامل الارتباط بيرسون ودلالاته الإحصائية بين المتغير التابع

والمتغير المستقل والمتمثل في بعد تبعية المدرسة الابتدائية للبلدية 190

جدول رقم (41): يوضح معامل الارتباط المعدل قصد توضيح التباين في المتغير التابع

للتنبؤ بالمتغير المستقل (تبعية المدرسة للبلدية) 190

جدول رقم (42): يوضح نتائج إختبار أنوفا ANOVA لتحليل تباين معنويات الإنحدار

في المتغير المستقل: (بعد تبعية المدرسة للبلدية) 190

جدول رقم (43): يوضح طرفي المعادلة الخطية (المتغير التابع و المتغير المستقل: بعد

تبعية المدرسة للبلدية) 191

جدول رقم (44): يوضح نتائج إختبار للفروق في نتائج متغيرات الدراسة 192

فهرس الأشكال

- شكل رقم (1): يوضح كيفية تدوين المعلومات في سجل المكتبة 72
- شكل رقم (2): يوضح تخطيط السجل الصحي الإضافي..... 76
- شكل رقم (3): يوضح إزدواجية الإشراف على المدرسة الإبتدائية 97
- الشكل رقم (4): يوضح تسلسل متطلبات الإدارة 118
- الشكل رقم (5): يوضح أبعاد وجوانب الفهم الواسع العميق..... 120
- الشكل رقم (6): يوضح هدر الوقت والطاقة المتصل بالتخطيط الخضيرى: 2000: 58.. 137
- الشكل رقم (7): يوضح هدر الطاقة والوقت المتصل بالتنظيم 139
- الشكل رقم (8): يوضح هدر الطاقة والوقت المتصل بالتوجيه..... 141
- الشكل رقم (9): يوضح هدر الطاقة والوقت المتصل بالرقابة 143
- الشكل رقم (10): يوضح هدر الطاقة والوقت المرتبط بالإتصال..... 144
- الشكل رقم (11): يوضح هدر الطاقة والوقت المتصل بإتخاذ القرارات 146
- الشكل رقم (12): يوضح أنواع هدر الطاقة والوقت..... 146

المقدمة

المقدمة

تعتبر الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة العامة، فهي تتعلق بإتخاذ القرار وتنفيذه على أكمل وجه بالدقة في الوقت والنتيجة مما يؤدي إلى نجاح أي إدارة، وبالنسبة للإدارة المدرسية فإن مهمتها الأساسية تربية المتعلمين وإعدادهم للنمو والتكيف مع أنفسهم ومع محيطهم بشكل إيجابي، وذلك من خلال توفير العنصر البشري الذي يدفع عجلة التنمية داخل المجتمع ومن خلاله يتم تحقيق أهداف التربية القريبة والبعيدة.

رغم أن الإدارة المدرسية تشترك مع الإدارة العامة في هذا الإطار العام، إلا أن الإدارة المدرسية يجب أن تشتق من طبيعة الغرض منها والتمثل في تحقيق أهداف التربية داخل المجتمع، لذلك يُنظر إلى الإدارة المدرسية على أنها مجموعة من العمليات المتشابكة والمتكاملة فيما بينها وذلك قصد تحقيق أهداف التربية داخل المجتمع.

إن الإدارة المدرسية شأنها شأن أي إدارة في الميادين الأخرى هي وسيلة وليست غاية في حد ذاتها، ويجب أن ننظر إليها على أنها الكيفية التي يدار بها قطاع التربية في مجتمع من المجتمعات، بما يتلاءم مع هذا المجتمع ماضياً وحاضراً ومستقبلاً من خلال تجسيد سياسة تربوية مرسومة من طرف السلطات، وكل ذلك خلال مساهمة الإدارة المدرسية كل من موقعه ومهامه في السهر على السير الحسن للمؤسسة التربوية، وذلك لكي تصبح إدارة مدرسية تربوية بمعنى الكلمة.

ولقد أصبح من الحقائق المسلم بها وجود ارتباط وثيق بين تطوير الإدارة المدرسية وتجديدها وبين مستوى التقدم الذي تحققه التربية في مجتمع معين.

إن الإدارة المدرسية الجيدة هي التي تعتمد على تنظيم الممارسات التربوية، وتستثمر الإمكانيات المادية والبشرية بطريقة أفضل غير أن الإدارة المدرسية كغيرها من المجالات النشاط البشري توجهها صعوبات وعوائق تحد من نشاطها وتحول دون تحقيق الأهداف المرجوة منها.

ومن بين هذه الصعوبات التي تواجهها الإدارة المدرسية بخاصة في المرحلة الابتدائية تبرز ظاهرة هدر الطاقة والوقت.

لقد ظهر الإهتمام بدراسة العلاقة بين الوقت والإدارة بصفة عامة منذ أواخر الخمسينات من القرن العشرين، حيث زاد الإهتمام بهذا الموضوع نتيجة للتطورات الإقتصادية والثقافية والاجتماعية التي ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، مما إنعكس على المؤسسات المختلفة ومن بينها قطاع التربية.

إن هدر طاقة ووقت مدير المدرسة الابتدائية من بين أسباب عدم تحقيق المدرسة لأهدافها، حيث يلجأ إلى اعتماد أسلوب روتيني في التعامل مع المهام الأخرى الموكلة إليه وذلك كله على حساب المهمة الأساسية للمدرسة وهي تربية المتعلمين وتنشئتهم وإعدادهم.

إن هذه الدراسة نتناول موضوع هدر الطاقة والوقت عند مديري المدرسة الابتدائية، حيث يعتقد الباحث أن هناك أسباب وعوامل تقف وراء هذا الهدر مثل كثرة المهام الإدارية وأولويتها على الجانب التربوي وتكليفهم بمهام مالية لا علاقة لها بتكوينهم ومهمتهم ولا تتناسب إمكانيات المدرسة كما أن بعض الممارسات السلبية كتجسيد الأنشطة اللصافية بطريقة مفروضة يساهم في هدر طاقتهم ووقتهم دون فائدة.

إن أهم مشكل يميز الإدارة المدرسة الابتدائية عن باقي المراحل التعليمية الأخرى هو خضوعها لثنائية في الإشراف والتسيير فهي من جهة تعمل تحت وصاية مديرية التربية، ومن جهة أخرى تخضع للبلدية من حيث التسيير مما نتج عنه صعوبات ومشاكل ولا عدالة في التعامل مع المدارس الابتدائية من طرف البلديات.

إن الغرض من هذه الدراسة هو الكشف عن مدى وجود ظاهرة هدر الطاقة والوقت عند مديري المدارس الابتدائية ومحاولة تحديد العوامل التي تقف وراءها وإقتراح الحلول للحد منها.

وقد اعتمد الباحث على منهج وصفي تحليلي من خلال تحليل المتغيرات المستقلة والتمثلة في مساهمة العوامل المختلفة التي يعتقد الباحث أنها تقف وراء هدر طاقة ووقت مدير المدرسة الابتدائية، ومدى مساهمتها في هذا الجانب من خلال معامل الارتباط ومعامل الإنحدار لمعرفة نسبة مساهمتها، بالإضافة إلى دراسة الفروق بين مدارس الوسط الحضري ومدارس الوسط القروي.

إن أهمية هذه الدراسة تكمن في كونها حاولت تناول إشكالية الهدر التي كثيراً ما أشتكى منها مديرو المدارس الابتدائية، من خلال معرفة أسباب المشكلة قصد تحسيس أصحاب القرار بالعمل على الحد من تأثيرها، وفق إقتراحات وحلول عملية.

وقد تم تناول هذه الدراسة إنطلاقاً من تقسيمها إلى قسمين: القسم الأول يتعلق بالدراسة النظرية لموضوع البحث والقسم الثاني يتناول بالدراسة والتحليل الجانب الميداني.

يضم الجزء المتعلق بالدراسة النظرية أربعة فصول:

الفصل الأول تناول الباحث من خلاله الإجراءات المنهجية للدراسة من خلال تحديد الإشكال وفرضياته، والفرضية الأولى تتعلق بالمتغير التابع والتي تتناول حدوث هدر عند مديري المدارس الابتدائية، أما الفرضيات الأربع الموائية فتتناول المتغيرات المستقلة التي يرى الباحث أنها من بين عوامل هذا الهدر في حين تتناول الفرضية السادسة عدم وجود فوارق في إشكالية الهدر بين مدارس الوسط الحضري مقارنة بمدارس الوسط القروي.

أما الفصل الثاني فقد تناول التعريف بالإدارة المدرسية ومراحل تطورها ونظرياتها وأهميتها بالنسبة للعملية التربوية.

وفي الفصل الثالث تعرض الباحث إلى المدرسة الابتدائية في المنظومة التربوية الجزائرية من خلال تناول تعريفها وتطورها ومهامها المختلفة والصعوبات التي تواجهها ومن بينها إشكالية الهدر لديها.

وقد درس الباحث من خلال **الفصل الرابع** ظاهره هدر الطاقة والوقت وأثرها وأسبابها وكيفية معالجتها.

أما القسم الميداني فقد تم تقسيمه إلى فصلين:

تناول **الفصل الخامس** الدراسة الإستطلاعية قصد التحكم في الجانب المنهجي للبحث، والتي على ضوءها تم تحديد الشكل النهائي لأداة الدراسة، كما تناول هذا الفصل الدراسة الأساسية والتي حددت فيها عينة البحث بمئتين وثمانين (280) مدير مدرسة ابتدائية يتوزعون على ولايتي سيدي بلعباس وتلمسان ، كما تم تحديد طريقة إجراء الدراسة والأساليب الإحصائية المستعملة ومستويات التفرغ وفي **الفصل السادس** تم عرض النتائج ومناقشتها وتقديم المساهمة العلمية للبحث.

الجانب النظري

الفصل الأول

مدخل الدراسة

1. تحديد الإشكال:

تعتبر المدرسة الابتدائية أولى المراحل التعليمية ومن أهمها على الإطلاق لأنها المرحلة القاعدية لتكوين شخصية الطفل ونموه السليم من الجوانب المختلفة من جهة، ولأنها تعتبر أطول مرحلة تعليمية مقارنة بالمراحل الأخرى من جهة ثانية، كما أنها أساس المراحل اللاحقة لها، لذلك يجب أن تأخذ المدرسة الابتدائية وإدارتها الأهمية المناسبة.

وبالنسبة للمدرسة الابتدائية في المنظومة التربوية الجزائرية، فقد ورثتها بلادنا عن المستعمر الفرنسي إدارة وتنظيماً وبرامجا، حيث كان مدير المدرسة الابتدائية يختار من بين المعلمين المرسمين حسب أقدميتهم، والمشهود لهم بالكفاءة، وهذا مع بداية الإستقلال، ويتقاضى المدير بالإضافة إلى راتبه كمعلم منحة نوعية، ولم يسبق أن تم تحديد مهامه بوضوح إلى أن جاء القرار الوزاري المؤرخ في 09-04-1990، المتضمن شروط فتح منصب مدير المدرسة (الملحقة الأساسية وقتئذ)، والمحدد لمقاييس الإعفاء من مزاولة التدريس كلياً أو جزئياً، وهذا قبل إعادة النظر في هيكلية المدرسة الأساسية والنظام التربوي وإلغاء الملحقة المدرسة الأساسية وتسميتها بالمدرسة الابتدائية.

أما المرسوم 49/90 المؤرخ في 06-06-1990 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بعمال قطاع التربية فقد نص في أحكامه العامة على ما يلي:

✓ يكون مدير المدرسة مسؤولاً عن حسن سير المؤسسة وعن التأطير التربوي والتسيير الإداري فيها، ويخضع لسلطته جميع المعلمين والمستخدمين العاملين بالمدرسة الابتدائية.

✓ يمارس مهامه بالإتصال الدائم والمستمر مع مفتش المقاطعة للتربية والتعليم الإبتدائي.

✓ يلزم بالحضور الدائم بالمؤسسة، وبهذه يمكن أن يستحضر في أي وقت من النهار أو الليل.

✓ يمارس سلطته باستمرار على كل ما يتعلق بالدروس والنظام والانضباط في المؤسسة، وهو بهذه الصفة يضطلع بدور بيداغوجي تربوي وإداري، وهناك مهام أخرى نص عليها هذا المرسوم، وكذلك القرار الوزاري 839 المؤرخ في 13-11-1991 المتضمن دور ومهام مدير المدرسة الابتدائية.

أما عن إختيار هذا المسؤول عن أول مرحلة تعليمية في منظومتنا التربوية، فيتم مثل باقي الأسلاك الأخرى وفي باقي المراحل التعليمية بحيث يتم إختباره عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل وفق مقاييس إدارية وتربوية وإطلاقاً من سنة 2014، تم إضافة الشهادة أو المؤهل العلمي وقد فعلت الجهات الوصية حسناً عندما أضافت إلى التسجيل في قائمة التأهيل إمتحانا كتابياً.

وبالنسبة للتكوين، فقد تم التخلي عن صيغة التكوين بالإقامة والتي كانت تتم بالمعاهد التكنولوجية للتربية، بحيث يتم التكوين وفق مقاييس تربوية، نفسية وإدارية بالإضافة إلى تربصات أسبوعية ومغلقة تنتهي بإنجاز رسالة تخرج، وحلت محلها صيغة التكوين التناوبي في مركز تكوين إطارات التربية وتحسين مستواهم أو على مستوى ملحقاته، وهي صيغة لا تساعد المدير على تكوين نوعي وفعال ، نظراً لقصر مدتها ونقطعها وعدم تفرغ المعني بالتكوين لهذه العملية خصيصاً، فالقسم مازال في إنتظاره ويعمل كمعلم وفق جدولته الأسبوعي.

إن إهمال ملمح ومواصفات وكيفية إختيار المدير لهذا المنصب مثل مقاييس الرغبة والكفاءة والتأهيل، وعدم التكوين الكافي نظرياً وتطبيقاً وفق منهاج وظيفي مناسب يستجيب لمواصفات وخصائص المدير الفعال والمستعد لمواجهة مختلف التحديات التي تواجهه في مهمته النبيلة التربوية والقيادية، أدى إلى ضعف إدارة المدرسة الإبتدائية، وانعكس ذلك على المردود التربوي البيداغوجي لدى المعلمين والمتعلمين بصفة خاصة.

وينبغي التأكيد على أن إدارة المدرسة الابتدائية ليست غاية في حد ذاتها شأنها في ذلك شأن أي إدارة في الميادين الأخرى، فأى إدارة تهدف إلى توفير الجو المادي والمعنوي الملائم قصد تحقيق الأهداف المرجوة، ورغم أن القانون التوجيهي للتربية الوطنية رقم 04-08 المؤرخ في 23 يناير 2008 يشير في مادته 84 إلى أن تسيير المدارس الابتدائية يتم من طرف طاقم إداري يتناسب مع عدد التلاميذ إلا أن هذا المقياس والمتمثل في تعداد التلاميذ بالمدرسة، لا يستفيد منه إلا عدد قليل جداً من المديرين.

كما أن تكليف المدير بالتدريس في حالة عدم وجود العدد المعين من المتعلمين سواء مع وجود المطعم أو بدونه يؤثر سلباً على أدائه التربوي والإداري، بل وعلى الجدوى من ترقيته من منصب معلم إلى منصب مدير.

إن الواقع يؤكد أن مدير المدرسة الابتدائية أصبح شغله الشاغل القيام بمهام كان يفترض أن تقوم بها مؤسسات وجهات أخرى كتوزيع الكتب المدرسية وبيعها وتوزيعها بالمجان على الفئات المستحقة وحفظ الكتاب المدرسي واسترجاعه، وتوزيع منحة 3000 دج، رغم أنه ليس مسيراً مالياً، وليس له التجهيزات الضرورية لحفظ المبالغ المالية، كما أن المدرسة الابتدائية تعاني من نقص فادح في أعوان الحراسة، خصوصاً الليلية منها، مما يؤدي إلى تعرضها للإعتداءات.

إن ضغط هذه المهام يتزامن مع الشهرين الأولين للدخول المدرسي، وهي المرحلة التي ينبغي للإدارة المدرسية أن تركز خلالها على تحليل النتائج وتشخيص الوضعيات وتحديد الحاجيات وتخطيط الأنشطة وتوزيع المهام وإسناد الأقسام وفق أسلوب تربوي بيداغوجي.

إن خضوع المدرسة الابتدائية من حيث الهيكل والتسيير للبلدية وعدم شفافية تسييرها بدقة وإختلاف البلديات من حيث المداخل وكذلك إختلاف نظرة مسؤوليها إلى الإدارة بصفة عامة، وإدارة المدرسة بصفة خاصة أدى إلى المساس بأهم مبدأ في التربية والتعليم بصفة خاصة والمنظومة القانونية الجزائرية عامة والمتمثل في مبدأ

تكافؤ الفرص بين مراحل التعليم المختلفة، فالمدرسة الابتدائية تفتقد إلى العمال، وتوفير التجهيز المناسب وفي الوقت المحدد وعدم توفر العمال بالمطبخ بالعدد الكافي، وعدم توفير الغاز المخصص للطهي في المدارس القروية لمدة تصل أحيانا إلى الشهر بدواعي مختلفة، مع أن السلطات الوصية بدلت مجهوداً إيجابياً في هذا المجال، حيث أصبح التلاميذ في المناطق النائية يستفيدون من الوجبة الغذائية الكاملة خصوصاً في الظروف الاقتصادية والاجتماعية لبعض الأسر، لكن قد يذهب هذا المجهود بمجرد سوء تصرف البلديات عن قصد أو بدونه.

وقد يرى البعض أن مديري المدارس أو بعضهم يبررون فشلهم ونقائصهم عن طريق إصاقها بالبلدية وهذا صحيح أحياناً، لكن يمكن سد هذه الذرائع والمبررات بتخصيص ميزانية قارة لكل مدرسة على مستوى المصالح الاقتصادية بالمتوسطة، يتم بواسطتها تسيير المدرسة كما هو الحال بالنسبة لأجور الموظفين وعطلهم المرضية وفواتير المطعم وبيع الكتاب المدرسي وتوزيعه مجاناً وكذلك منح 3000 دج، وبذلك يظهر المدير المجد والكفاء والفعال كما يظهر المدير الفاشل الإتكالي.

إن الواقع الميداني يؤكد أن مدير المدرسة الابتدائية، كعنصر واحد مكلف بالمهام السابقة الذكر، أمر يتجاوز طاقة وإمكانيات مدرسته ويعرقل مهامه ويكون ذلك على حساب إدارة المدرسة من الناحية التربوية البيداغوجية، وفي ذلك هدر لطاقته ووقته، أن الإهتمام بدراسة علاقة الجهد والوقت ليس وليد اليوم بل ظهر منذ الخمسينات من القرن الماضي، وكان التركيز في البداية على الإدارة في المجال الاقتصادي، ويتمثل إستغلال الطاقة والوقت الإستفادة من جميع الموارد المتاحة. (أحمد جلال اسماعيل، 2010-10)

وبالنسبة للمدرسة الابتدائية الجزائرية فإن هذه الوسائل والموارد تختلف من مدرسة لأخرى وأحيانا غائبة مما يؤدي إلى تعطيل متطلبات التربية في هذه المرحلة وانعكاسها على أهم مورد والتمثل في الوقت والطاقة المبذولة خلاله، وهو ما سنحاول تناوله في هذا البحث إنطلاقاً من طرح الإشكالية التالية:

- هل يواجه مدير المدرسة الابتدائية وضعيات تهدر طاقته ووقته ولا تسمح له بالقيام بمهامه التربوية البيداغوجية؟
- وتسهيلا لدراسة هذه الإشكالية فقد تم تجزئتها إلى مجموعة من الأسئلة التالية:
- هل هدر الطاقة والوقت يعزى إلى كثرة المهام الإدارية وتنوعها على حساب المهام التربوية.
- هل هدر الطاقة والوقت يعزى إلى تكليف المدير بمهام مالية تتجاوز إمكانيات المدرسة وإختصاصه؟
- هل الأسلوب الإداري المتبع في تجسيد الأنشطة اللاصفية يهدر طاقة ووقت المدير دون عائد تربوي؟
- هل يعزى هدر الطاقة والوقت إلى تبعية المدرسة الابتدائية للبلديات؟
- هل توجد فروق في هدر الطاقة والوقت بين المدارس في البلديات الحضرية والمدارس في البلديات القروية.

2. فرضيات البحث:

إنطلاقا من الإشكالية الأساسية والتساؤلات الجزئية المتفرعة عنها تم وضع الفرضيات التالية:

- ✓ يواجه مدير المدرسة الابتدائية وضعيات تهدر طاقته ووقته ولا تسمح له بالقيام بمهامه البيداغوجية التربوية.
- ✓ إن هدر الطاقة والوقت يعزى في بعض جوانبه إلى كثرة المهام الإدارية وتنوعها على حساب المهام البيداغوجية والتربوية.
- ✓ إن هدر الطاقة والوقت يعزى أحيانا إلى تكليف المدير بمهام مالية تتجاوز إمكانيات المدرسة وإختصاصه وهذا على حساب التفرغ للأنشطة التربوية البيداغوجية.

✓ إن الأسلوب الإداري المتبع في تجسيد الأنشطة اللاصفية يهدر طاقة ووقت المدير دون عائد تربوي.

✓ إن هدر الطاقة ووقت المدير يعزى في بعض جوانبه إلى تبعية المدرسة الابتدائية للبلدية.

✓ لا توجد فروق في هدر الطاقة والوقت بين المدارس التابعة للبلديات الحضرية والبلديات القروية.

3. أهمية البحث:

من خلال عنوان الدراسة وموضوعها تتجلى أهمية هذا البحث بإعتباره يتناول موضوع إدارة المدرسة الابتدائية بيداغوجيا وتربوياً، والذي يعتبر أساس العملية التربوية وتحقيق أهدافها والنهوض بالمنظومة التربوية ككل، وفي وقت أحدثت التغيرات التكنولوجية وما زالت تحدث تقنيات وإستراتيجيات معاصرة في أسلوب إدارة المدرسة تربوياً. (النوري، 1991 : 30).

وفي الجزائر أصبحت المدرسة الابتدائية وبخصوصيتها تواجه تحديات التخطيط والفعالية والنجاعة انطلاقاً من نشاط جماعي تكاملي يعتمد على علاقات إنسانية تربوية سليمة بين جميع مكونات المدرسة الابتدائية، كنموذج عملي تقني به الأجيال الصاعدة.

إنطلاقاً مما سبق يأتي هذا البحث كنقطة، فاسحاً المجال لبحوث ودراسات تربوية أخرى من شأنها البحث والتشخيص في مجال هدر الطاقة والوقت وإيجاد اقتراحات وحلول، بدائل وإزالة الصعوبات والعوائق التي تواجه إدارة المدرسة خصوصاً في شقها التربوي، والتركيز عليه كهدف أساسي في الإدارة المدرسية وإكسابه الفعالية والنجاعة المطلوبة.

فرغم أهمية الجهد والوقت كمورد أساسي ومحدد للعملية التربوية، إلا أنه لم ينل القسط الكافي من الدراسة والبحث في الجامعة الجزائرية، والدراسات التي تناولته

تحتاج إلى التخلص من الجانب التنظيمي والتركيز على الواقع الميداني الذي يعطيها
الفعالية والمصدقية.

إن أهمية البحث تكمن في أن الإدارة التربوية للمدرسة الابتدائية عرف ثورة
سواء من حيث أهدافها أو أساليب تنظيمها وتخطيطها، فكل تطور للعملية التربوية
قوامه تطوير إدارته المدرسية، كما أن وظيفة المدرسة في المجتمعات المعاصرة
تغيرت فلم تعد تكفي بنقل المعلومات والحفاظ على النظام والانضباط، بل أصبحت
تعتني بالمجتمع وتساهم في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه، لذلك أصبحت المدرسة أكثر
إتصالاً بالمجتمع وواقعه ومشكلاته، وكل ذلك يتطلب التخلص من التسيير البيروقراطي
الروتيني والغوص في الجوانب المهمة التي ترتبط بالغاية من المدرسة ووظيفتها وهي
تربية وتكوين شخصية المتعلمين نفسياً وإجتماعياً وعقلياً وجسدياً وأخلاقياً.

وهذا يتطلب من إدارة المدرسة الابتدائية استثمار الطاقة والوقت وفق هذه
الغاية والوظيفة.

4. أهداف البحث:

1.4. تشخيص واقع إدارة المدرسة الابتدائية خصوصاً في جانبها الأساسي والمتمثل
في تربية الأجيال وتنشئتهم فردياً وإجتماعياً فالجهد المبذول ينبغي أن يصب في هذا
الاتجاه.

2.4. الوقوف على أهم الصعوبات الإدارية والتربوية التي تعترض مدير المدرسة
الابتدائية ميدانياً وتهدر جهده ووقته، وتحديد طبيعتها.

3.4. مساعدة المديرين والمشرفين والجهات الوصية على تجسيد المنظومة التربوية
على إيجاد الحلول لهذه الصعوبات والأزمات.

4.4. تحسين مهارات إستغلال الطاقة والوقت لدى المديرين، والتقليل من آثار الهدر
بإعتماد إستراتيجيات معينة.

5. دواعي اختيار الموضوع:

1.5. لقد سمح لي إشتغالي كأستاذ مكون بالمعهد التكنولوجي للتربية والإشراف على فئة من المديرين المتربصين من معايشة إنشغالاتهم وهواجسهم ، ومنها طغيان الجوانب الإدارية وأخذها القسط الأوفر من جهد المدير ووقته، خصوصا من طرف عينة منهم سبق لهم التكليف بإدارة المدرسة الابتدائية لمدة تراوحت بين سنة وثلاث سنوات، وهذا خلال بداية التسعينات وحتى نهايتها (1993-1999) حيث كان تكوين المديرين يخضع لنظام الإقامة والتفرغ للتكوين فقط.

2.5. ثم تأكدت من طبيعة إدارة المدرسة الابتدائية وتركيزها على الإداريات في عملها ونشاطها حتى أصبح الهدف الأساسي منها هو القيام بالأعباء الإدارية والمراسلات والتعامل مع الجوانب التربوية كتحميل نتائج التلاميذ وزيارة المعلمين بطريقة إدارية أكثر منها تربوية، وهذا من خلال الإشراف على التربصات الأسبوعية والمغلقة ومناقشة مديرين ميدانيا ممن لهم خبرة ميدانية تجاوزت العشرين سنة في الإدارة المدرسية خلال نفس المهمة ونفس الفترة.

3.5. إن ممارستي لمهنة مفتش التربية والتعليم الابتدائي لمدة ثماني سنوات، وإشرافي على خمس مقاطعات وبولايتين مختلفتين (سيدي بلعباس وغليزان)، رسخ في ذهني هذه الهواجس، حيث أصبحت واقعا ميدانيا يعرقل عمل مدير المدرسة ومفتش المقاطعة، حيث زاد الأمر سلبا مع مطلع الألفية الثالثة بعد تكليف مدير المدارس الابتدائية بأعباء إضافية كبيع وتوزيع الكتب المدرسية وتوزيعها بالمجان وتخزينها وإسترجاعها مع ما يتطلب ذلك من طاقة ووقت وعدم توفر أماكن للحفظ وسائل للتخزين، وكذلك توزيع منحة 3000 دج، الأمر الذي يتطلب إجراء بحوث ودراسات حول ترشيد طاقة المدير ووقته، وتركيزها على الغاية والأهداف التي وجدت من أجلها المدرسة وهي التربية والتنشئة والتكوين.

4.5. لقد كثر الحديث في السنين الأخيرة عن مدى نجاح إصلاح المنظومة التربوية والعمل بمشروع المؤسسة وعقود النجاعة قصد إيجاد سبل أفضل لتحقيق الغاية من الإدارة المدرسية ومساهمتها في هذا الإصلاح، ولن يتأتى ذلك إلا بإعادة النظر في تكوين مديري المدرسة الابتدائية وتوفير الشروط المادية والمعنوية، حتى يشعر بأنه لا فرق بينه وبين مدير التعليم المتوسط ومدير التعليم الثانوي، يخضع لميزانية قارة ومحدده مسبقاً ولا يخضع لسلطة البلدية التي تتحكم في توفير العمال وتجهيز المدرسة حسب إمكانياتها.

5.5. إفتقاد جل مديري المدارس الابتدائية إلى الإهتمام والإلمام بمكانة الإشراف التربوي والفعال والإدارة المدرسية التربوية الحافزية، وكيفية التعامل مع المشكلات التربوية النفسية مفهوماً وتجسيدا، ومصدر الخلل لا يكمن في المدير بل في كيفية التكوين ومناهجه وإتاحة الفرصة للمدير للتفرغ للجوانب التربوية وتبقي الجوانب الإدارية في خدمة الجانب البيداغوجي التربوي، وهي نقطة ينبغي إثارها والإهتمام بها وتوجيه البحوث نحوها.

6.5. قلة الدراسات في هذا المجال والمستمدة، من بيئة جزائرية ميدانية، وما هو موجود منها في شكل تشريعي وتنظيمي أكثر منه تربوي، ولم تتناول حسب علم الباحث ظاهرة تسير المدرسة الابتدائية بالتحليل والتمحيص والنقد وإقتراح الحلول والبدائل، فقد ركزت هذه الأعمال والمنشورات على مفهوم المدير والإدارة والمهام، ولم تتعرض للمشكلات التي يواجهها المدير ميدانياً بشكل موضوعي ومعقد، مع تحديد الأسباب التي تعيق طاقته ووقته والبحث فيها.

7.5. إن التبعية الثنائية للمدرسة لوصاية مديرية التربية من جهة ولتسيير البلدية من جهة أخرى، تحتاج إلى دراسة هذه الثنائية، والوقوف على مدى تأثيرها على السير الحسن للمدرسة، وحسن التخطيط وتوفير الوسائل بالكيفية المطلوبة والمنظمة، بدل تبادل التهم الكامنة وراء أسباب تخلف المدرسة الابتدائية وعدم مساهمتها للإدارة المعاصرة وإنعكاس ذلك على مستوى التلاميذ ونتائجهم.

6. الدراسات السابقة:

1.6. الدراسات العربية:

1.1.6. دراسة محمد عصفور شاكر (1980)، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية إستهلاك المدير لوقته وطاقته في البيئة السعودية وتوصلت إلى أن إنجاز المعاملات الرسمية تمثل 48.83% من طاقة ووقت المدير بينما الإجتماعات والإعداد لها تمثل 8.15% وتمثل الأعمال الملحقة أو المساعدة 5.76% والتعقيب على أعمال الموظفين، وتأخذ مقابلة الزائرين 7.57% أما التفكير في العمل والتخطيط له 3.67% والقيام بأعمال ذات طابع شخصي 21% وأعمال متفرقة أخرى 4.71%.

2.1.6. دراسة مصطفى عاصم البسيوني (1990) حول تكلفة الطاقة والوقت الضائع لدى المديرين في البيئة العمانية، وهدفت هذه الدراسة الوصول إلى مؤشرات حول تكلفة الطاقة والوقت أثناء فترة العمل الرسمي، وتوصلت إلى أن هناك عدة مجالات يهدر فيها الوقت والجهد وكانت مرتبة كالاتي:

- الحاجة إلى بعض الوقت والطاقة قصد الإستعداد لبداية العمل.
- تناول القهوة أو بعض المأكولات أثناء فترة العمل الرسمية.
- قراءة الجرائد والمجالات التي تتعلق بالعمل.
- أداء الصلاة أثناء ساعات العمل.
- قراءة وكتابة رسائل خاصة شخصية أثناء العمل.
- المكالمات الهاتفية الشخصية التي لا علاقة لها بالعمل.
- الزيارات الشخصية والمجاملات.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى تكلفة الجهد والوقت الضائع حوالى 111 مليون ريال عماني سنوياً.

3.1.6. دراسة محمود محمد علي الكيلاني (1995)، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العوامل التي تؤثر في كيفية إدارة الجهد والوقت لدى المديرين في الأردن وتكونت

العينة من 135 فرد يعملون كمديرين، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك معوقات إدارية وإجتماعية تحول دون إستفادة أفراد العينة من الطاقة والوقت بطريقة إيجابية، وتمثلت هذه المعوقات في جانبها الإجماعي في المحسوبية والوساطة، تقديم الخدمات والعون للأخرين الزيارات الشخصية.

وفي الجانب الإداري التنظيمي، سوء فهم سياسة الباب المفتوح، غموض المهام، ضعف التفويض، ضعف نظام الإتصال والتواصل داخل المدرسة ومع محيطها ووصايتها، الطرق المتبعة في عملية المتابعة والإشراف، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن المدير يهدر من الطاقة والوقت ما متوسطه ساعتين في اليوم الواحد، والتكلفة المالية السنوية لساعتين في اليوم تساوي 243000 دينار أردني وبحساب مجموع المديرين فإن التكلفة سنوي تكون باهضة، وهذه المبالغ لا تضاهي الأثر السلبي الذي تجنبه المؤسسة التربوية ونتائجها.

4.1.6. دراسة أبو شبة نادر (1991) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظرة المدير تجاه الطاقة والوقت، من خلال التعرف على كيفية قضائه لوقت عمله الرسمي ومجال الطاقة المبذولة وتوصلت الدراسة إلى وجود أنماط سلوكية تهدر الطاقة والوقت غير مرغوب فيها وتؤثر بشكل سلبي على سير الإدارة المدرسية وفعاليتها، وأن هناك طاقة ووقت كبيرين يهدر في غير ما هو مهم وأساسي، وأن هناك خلل في توزيع الجهد والوقت على الأنشطة الإدارية.

5.1.6. دراسة (اللوزي والطراونة) (1996) هدفت هذه الدراسة إلى إستطلاع رأي المديرين حول تحديد الوقت والطاقة، اللازم لإنجاز الأنشطة والمهام الرسمية، وشملت عينة الدراسة (131 مدير) وتوصلت إلى النتائج التالية:

- تخصيص المدير 42.24% من طاقته ووقته للأعمال الإدارية المهمة و38.99% للأعمال الروتينية والباقي حوالي 20% يهدر.

- وجود علاقة إرتباطية بين إدارة الطاقة والوقت من جهة ومن المدير وخبرته ومستواه التعليمي.

- تستوعب الجولات التفتيشية كنشاط روتيني 6.60% من طاقة ووقت المدير بينما يستوعب التعامل مع الزائرين 6.92% من جهد ووقت المدير.

* دراسة فاطمة طه (1997) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة الوقت والطاقة لدى الإدارة المدرسية في العاصمة الأردنية عمان وذلك من خلال الكشف عن العوامل التي تؤدي إلى هدر الجهد والوقت وتكونت عينة الدراسة من 461 مدير، وتوصلت إلى النتائج التالية:

- إهتمام المديرين بالإجتماعات وتحسين إدارتها.

- إعتقاد أفراد العينة سياسة الباب المفتوح.

- ينجزون بعض الأعمال عن طريق الهاتف.

- تردد أفراد العينة في اتخاذ القرارات.

6.1.6. دراسة قاسم علوان ونجوى رمضان (2005) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية إدارة الطاقة والوقت من خلال التعرف على العوامل التي تتحكم فيها، والتعرف على معوقات إدارة الجهد والوقت وإستغلاله وإجريت هذه الدراسة في البيئة الليبية من عينة تتكون من 220مدير، وتوصلت إلى النتائج التالية:

بالنسبة لبعء المتغيرات الإجتماعية توصل الباحثان إلى أن تأثيرها كبير على إدارة الجهد والوقت.

أما بالنسبة للمتغيرات الإدارية التنظيمية فتوصلت الدراسة إلى أن أفراد العينة يحاولون الحصول على معلومات عكسية (تغذية راجعة) الإطلاع على سير العمل.

وبالنسبة لإتجاه أفراد العينة نحو أهمية الطاقة والوقت فهو إيجابي يدل على معرفة قيمة هذا المورد.

وفيما يخص فاعلية الطاقة والوقت وكيفية إدارتها توصلت الدراسة أن أفراد العينة يعانون من ضغط الوقت وضيقه ثم أنهم يخططون بشكل متوسط ويتخذون القرارات بنسبة مرتفعة، ومع ذلك فهناك جوانب تؤثر على فاعلية الوقت كالجتماعات التي لا فائدة منها.

7.1.6. دراسة أحمد جلال إسماعيل (2008)، وأجريت في البيئة المصرية على عينة تقدر 3640 مدير وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الطاقة والوقت في المدارس الابتدائية بجمهورية مصر العربية ووضع تصور مقترح لزيادة فاعلية استثمار الطاقة والوقت في هذه المدارس.

وتوصلت إلى أن أغلب مديري المدارس يستعملون الأسلوب الأتوقراطي التسلطي، لذلك فهم يفرضون الاجتماعات خارج وقت العمل وهو الذي يحدد جدول الاجتماع وسيره ولا يشارك الموظفون إلا نادراً، ولا يزود المجتمعين لجدول الأعمال، ويرجع ذلك إلى نظرة المدير للتحكم في سير الاجتماع ووقته.

ولا يختلف التصور المقترح لزيادة فاعلية استثمار الطاقة والوقت عن واقع إدارة الطاقة والوقت، إلا من حيث إقتراح توفر الوسائل التكنولوجية الحديثة لإختصاره.

أما التصور الإجرائي فيؤكد على دور المدير المسؤول عن المدرسة وبالتالي فهو الذي يخطط وينظم ويوجه ويراقب ويقويم ويتخذ القرارات، لأن إشراك الموظفين قد يؤدي إلى إدخال اعتبارات الشخصية والمصلحة الفردية.

8.1.6. دراسة عقوني محمد (د.ت)، أجريت هذه الدراسة في البيئة الجزائرية وهدفت إلى التوصل إلى الأفكار التي تساعد المديرين على التحكم والنجاح في تسيير المدرسة الابتدائية وفعاليتها الإدارية والتربوية وانحصرت النتيجة المتوصل إليها إلى أن التسيير الناجح والفعال يتمثل في العمل بمشروع المؤسسة الذي يشارك في إعداده المدير والمربيين، وذلك يؤدي إلى رفع في مستوى أداء المدرسة ونجاحها.

2.6. الدراسات الأجنبية:

1.2.6. دراسة مينتزيبرغ (MINTZ BORG) (1973) وطرحت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية قضاء المدير وقته وطاقته في البيئة الأمريكية ، وتوصلت إلى أن المدير يقضي 40 ساعة عمل كمتوسط أسبوعي تتوزع على الأنشطة كالتالي:

- إجتماعات 69% أعمال إدارية 22%، أنشطة تربوية 13% مكلمات هاتفية 6%.

2.2.6. دراسة كيرك والدريش (KIVRK end Aldrich) (1979) وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية قضاء المدير طاقته ووقته، في البيئة الأمريكية وتوصلت إلى أن المدير يعمل 44 ساعة أسبوعياً، وأن الإجتماعات والمهام الإدارية تأخذ وقته حوالي 90%.

3.2.6. دراسة ستيوارت (Stewart) (1988) هدفت إلى التعرف على كيفية توزيع المدير وقته وطاقته وطبقت على عينة تتكون 160 مدير في البيئة البريطانية وتوصلت إلى أن المدير يعمل 42 ساعة كمتوسط أسبوعي وأن الإجتماعات والأعمال الإدارية أخذت معظم وقته بـ 80%.

4.2.6. دراسة تينيس (TITUS) (1995) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف كيفية قضاء الوقت والطاقة خلال دراسة مقارنة، وقد توصلت إلى أن مختلف الدراسات تتفق حول قضاء المدير طاقته ووقته في الجوانب المتشابهة التالية: الإجتماعات والأعمال الروتينية.

5.2.6. دراسة ذيبولت (Thibeault) (1990) هدفت إلى التعرف على الإستراتيجيات المؤدية إلى إستغلال الوقت والطاقة كضرورة فعالة، وهذه الإستراتيجيات هي:

- تحديد الأهداف.

- تحديد الأولويات.

- تفويض بعض الصلاحيات.

- توفير المعلومات في الوقت المحدد.

وتوصلت الباحثة إلى ضرورة الأخذ بالتوجيهات التالية:

- ترتيب المهام وفقاً للأولويات.

- تفويض بعض الصلاحيات.

- المتابعة المستمرة.

- التنظيم والتنسيق اللذان يرفعان من مستوى الإنجاز.

- مساهمة الموظفين في إقتراح حلول لمشكلة هدر الجهد والوقت.

6.2.6. دراسة فوري (Faouri) (1993)، أجريت هذه الدراسة على عينة تتكون من 385 مدير وهدفت إلى معرفة كيفية إستغلال الطاقة والوقت ومحاولة معرفة العوامل التي تؤدي إلى الهدر وتوصلت إلى أن أفراد العينة يتأثرون بنفس العوامل التي تؤدي إلى ضياع الجهد والوقت، كما أن العوامل الشخصية الإجتماعية تلعب دوراً مهماً في هدر الطاقة والوقت، وتستهلك ما بين 10% إلى 15% من جهد ووقت المدير.

7. التعقيب على هذه الدراسات:

من خلال عرض نتائج الدراسات العربية والأجنبية نجد أن البعض منها تناول دراسة طبيعة عمل المدير والتأكيد على أهمية الطاقة والوقت.

وقد توصلت الدراسات العربية إلى أن هناك سوء إستغلال الطاقة والوقت وتختلف دراسة فاطمة طه في كونها توصلت إلى أن إتجاهات المديرين نحو إدارة الطاقة والوقت إيجابية.

أما بالنسبة للدراسات الأجنبية، فقد حاولت معرفة كيفية إدارة الطاقة والوقت مع إختلاف في بعض الجوانب، حيث أن دراسة ذيبولت (Thibeault) ركزت على الإستراتيجيات التي ينبغي إتباعها، ودراسة تيتيس (TITUS) كانت عبارة عن دراسة مقارنة بين دراسات عدة باحثين وتوصلت مجمل هذه الدراسات أن الإجتماعات والأعمال الإدارية والمكالمات الهاتفية تأخذ كل طاقة ووقت المدير تقريبا بنسبة تتراوح بين 80 إلى 90 % وأما بالنسبة لدراسة محمد عقوني فإن نتائجها تبدو موجهة وذلك لأن العمل بمشروع المؤسسة، تواجهه صعوبات وعراقيل مختلفة الأنواع والمصادر ولا يتم العمل به إلا إدارياً فقط (الديوان الوطني للتكوين عن بعد 1995).

أما بالنسبة للإجتماعات فإن أغلب الدراسات ركزت على الطاقة والوقت الذي يتطلبه، وبالنسبة للإدارة المدرسية الإبتدائية الجزائرية فإن الإجتماعات متنوعة وجلها يدعى إليها مدير المدرسة الإبتدائية من جهات أخرى، كمفتشية المقاطعة والبلدية والدائرة ومفتشية المطاعم وقطاعي الصحة والأمن بالإضافة إلى مديرية التربية عندما يتعلق الأمر بالإمتحانات الرسمية والتجهيز والكتاب المدرسي.

وهي لا تصل إلى النسبة المرتفعة التي توصلت إلى كل من دراسة كيرك والدريش بل ولا تصل إلى ما توصلت إليه دراسة مينتزربورع وتكاد تتفق مع دراسة عصفور محمد شاعر (8-10%).

أما بالنسبة لإستعمال الهاتف فإنه المعروف أن المدارس الإبتدائية تابعة للبلديات وهي لا تجهزها بالهاتف إلا عند تحويلها كمراكز إنتخابية فقط فيما يعتمد المدير على هاتفه الشخصي.

8. تحديد المصطلحات الإجرائية للبحث:

وردت في البحث مجموعة من المصطلحات يرى أنه من الضروري تعريفها وتحديد إجرائياً حتى يتضح المقصود منها وهذه المصطلحات هي:

1. إدارة المدرسة الإبتدائية تربوياً: تسيير عينة مديري المدرسة الإبتدائية لمهامهم التربوية البيداغوجية المرتبطة بتكوين المعلمين وزيارتهم وتقويم نتائجهم ونتائج التلاميذ.
2. متطلبات المرحلة: الأسس التي ينبغي توفرها لدى مديري المدرسة الإبتدائية في عينة الدراسة، بحيث يبنى عليها النجاح والفشل وهي متطلبات تربوية وإجتماعية وتنظيمية ومادية.
3. الهدر: ضياع الجهد والنشاط والفترة الزمنية المخصصة للعمل عند مديري عينة الدراسة في أمور لا علاقة لها بالجوانب البيداغوجية التربوية بحيث لا ينتج عن النشاط المبذول والوقت المبدد مخرجات تربوية تتناسب مع المدخلات.
4. الطاقة: العمل والنشاط المصروف والجهد المبذول من طرف مديري عينة الدراسة داخل المؤسسة وخارجها بحيث يتطلب جهداً عقلياً وجسماً وحركياً.
5. الوقت: الفترة الزمنية التي يقضيها مدير وأفراد العينة في العمل بالمدرسة سواء أثناء نظام الدوام أو خارجه.
6. مديرو المدرسة الإبتدائية: مديرو المدرسة الإبتدائية المتمثلين في عينة الدراسة لولاية سيدي بلعباس وتلمسان.

9. صعوبات البحث:

1.9. قلة المراجع التي تتناول إشكالية الجهد والوقت المدرسة الابتدائية الجزائرية، وما هو موجود عبارة عن تقارير وخلصات لملتقيات رسمية ركزت على الجانب التنظيمي وضرورة الخضوع له ولم تتناول المشكلات والصعوبات المرتبطة بهذه المشكلة التي يواجهها مدير المدرسة الابتدائية وكأنها قدراً محتوماً.

2.9. صعوبة التفاعل مع بعض المشرفين وبعض المديرين لحساسية الموضوع بالنسبة لهم، مما جعلهم يعتمدون عدم ملء بعض فقرات الإستبيان واضطربنا ذلك إلى توزيع الإستمارة عدة مرات مستغلين العلاقة التي تجمعنا ببعض الزملاء المفتشين بل والإشراف على عملية التوزيع وملء الإستمارة مع القيام بالملاحظة المباشرة في أماكن ومواقف متعددة وتسجيل ما يحدث.

3.9. عدم تعاون بعض الجهات والأطراف الوصية المسؤولة عن الترخيص لأنها تنظر إلى موضوع البحث بمنظور الشك والريبة، بل حاولت التدخل في إقتراح تغيير فقراته، فتطلب ذلك الإقناع والتوضيح.

4.9. حداثة الموضوع على الدراسة بالنسبة للمدرسة الابتدائية الجزائرية وهو موضوع يتميز بالثراء والغنى في مصادره النظرية خصوصاً تلك المتعلقة بدراسات غير جزائرية، وهذا الزخم من المعلومات حول الإدارة المدرسية وعلاقتها بالطاقة والوقت يؤثر على حصر الموضوع بدقة وإعطائه صبغة جزائرية ورغم هذا فإن الباحث حاول تدليل هذه الصعوبات والعمل على الحد من تأثيرها وهذا عن طريق التسلح بالمتابعة والإصرار، يدفعه في ذلك الرغبة في تقديم مساهمة متواضعة نابعة من الميدان قصد تشخيص أحد أسس منظومتنا التربوية المتمثلة في الإدارة المدرسية الابتدائية، والتحسيس بمشكلاتها مع إقتراح الحلول لتحسين مردودها ومدى إنعكاس ذلك على المردود التربوي للمدرسة الابتدائية ككل، لأن المدرسة الابتدائية هي الفاترة الأمامية والمحركة والمنظومتنا التربوية.

الفصل الثاني

الإدارة المدرسية

تعتبر الإدارة بصفة عامة من منجزات الفكر الإنساني لأنها مظهر أساسي من مظاهر تقدم المجتمع البشري وتطوره، ولقد عرفت الحضارات القديمة أساليب أخرى من التنظيم وفق العرف السائد في هذه الحضارات ثم تطورت هذه الأساليب عبر العصور إلى أن ظهرت الإدارة في العصر الحديث بمفهومها ومكوناتها وخصائصها ووظائفها وأهدافها، ومع التطور العلمي المعرفي والتكنولوجي شهدت الإدارة في وقتنا المعاصر ثورة جديدة وأصبحت كل القطاعات وفي مختلف المجالات في أمس الحاجة إلى إدارة متطورة فعالة ومنتجة، وقطاع التربية من أهم القطاعات التي أصبحت الإدارة المدرسية فيه تمثل واقعاً يتطلب رفع التحدي لكسب الرهان والمتمثل في القيام بوظائفها وتحقيق أهداف المجتمع وتطلعاته.

وفي هذا الفصل سنتناول مفهوم الإدارة بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة وأهميتها ونظرياتها وخصائصها ووظائفها والصعوبات التي تواجهها.

1. التعريف بالإدارة:

إن التعريف بالمفاهيم والمصطلحات في مجال العلوم الإجتماعية وميادين التطبيق المتعلقة بها مسألة غاية في الصعوبة والتعقيد، بسبب ما يكتنف هذه العلوم من خصائص تجعلها أقل إنضباطاً من العلوم الطبيعية، وذلك لإرتباطها بالإنسان الدائم التغير والحركة لذلك فإن محاولة تعريف الإدارة لا تتعدى كونها محاولة إيجاد نوع من الفهم المشترك لما يعنيه مصطلح الإدارة. (النوري، 1991، 31)

وتختلف الإدارة باختلاف ميادينها، فهناك الإدارة العامة وإدارة المؤسسات الإجتماعية والمؤسسات المدرسية، ولكل ميدان له أسلوبه الخاص في تناول قضاياها الخاصة به، وبالتالي مفهومه الخاص لإدارته، ورغم هذا فإن هناك عناصر مشتركة بين هذه الميادين. (العجمي، م.ح.2008، 31)

الإدارة: إن كلمة إدارة Administration تعني الخدمة على أساس أن من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين، وهناك مصطلح ظهر مع تطور الإدارة وهو مصطلح مناجمت MANAGEMENT ويعني إدارة أو تدبير أو براعة إدارية، وبالنسبة للتربية بعني حسن تسيير الأفراد في تحقيق الأهداف.

غير أن هناك من يفرق بين المصطلحين، حيث يستعمل مصطلح مناجمت MANAGEMENT للإشارة إلى الأفراد الذين يقومون بإدارة الأعمال التنفيذية كالتجارة والمالية والأعمال، بينما تستعمل الإدارة للإشارة إلى الأنشطة والفعاليات في المستويات والأنشطة المختلفة. (العجمي، م.ح.2008: 31) فمصطلح الإدارة أعم وأشمل من مصطلح المناجمت.

التعريفات المختلفة للإدارة:

✓ الإدارة: يعرفها سيد خير الله بأنها: إستخدام الموارد المتاحة لتحقيق أهداف معينة ويعرفها (Lsteckle clynde) بأنها علم وفن يتعلقان بالفاعل العقلي

والروحي بين قائد موجه لمجموعة من البشر وبين المجموعة التي يوجهها ويشرف عليها مستهدفاً وراء ذلك تحقيق أهداف مرغوب فيها. ويعرفها فانس ستانلي بأنها: عملية إتخاذ قرارات تحكم سلوك الأفراد في إستخدامهم الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه ممكن. وترى هيلين بيفرز، أن الإدارة عملية يمكن بواسطتها تحديد أهداف معينة ورسم الخطط الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف والعمل على تنفيذ تلك الخطط. (ARTUR. D, 1949, 35)

أما تعريف هيلد اتبيو فيؤكد على أن الإدارة: مجهود عقلي يوجه ويرشد ويحدث التكامل بين المحاولات الإنسانية المتضامنة التي تؤكد تحقيق أهداف معينة . (ARTUR. D, 1949, 35)

أما فريدريك تايلور فيعرفها بأنها: المعرفة الدقيقة لما تريد من الأفراد أن يعملوه مع التأكيد على أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة. (العجمي، م.ح. 2008، 32) نستطيع القول أن من قام بدراسة الإدارة بشكل علمي هو فريدريك تايلور، وقد تأثرت الإدارة وتعريفها بأفكاره، ويعود تعدد التعاريف لمصطلح الإدارة إلى عدم وجود إتفاق نظرة المختصين حول عناصر موحدة وشاملة للإدارة للأسباب التالية:

- إن الإدارة علم نظري أكثر منه تطبيقي
 - الإدارة علاقة إجتماعية إنسانية تعتمد على التعامل مع العنصر البشري الذي يصعب التنبؤ بسلوكه.
 - إن الإدارة تعتمد في مفاهيمها على كثير من العلوم الأخرى مثل علم النفس وعلم الإجتماع والقانون.
 - إن الإدارة تتأثر بالظروف المحلية والوضع السائد.
- غير أن هذا لا يمنعنا من إستخراج الخصائص والصفات المشتركة لهذه التعاريف، وتشمل هذه الخصائص أو الصفات في:

- **الصفة التنظيمية:** فالإدارة عمل منظم، بعيد كل البعد عن العشوائية والتخبط ، فالإدارة لها أهداف تسعى إلى تحقيقها لذلك يجب لا تترك الفرصة للخطأ أو الصدفة ، لذلك يرى البعض أن مصطلح التنظيم مرادف لمصطلح الإدارة.
- **الصفة الهدفية:** تجمع كل التعاريف على أن الإدارة تسعى إلى تحقيق أهداف محددة، وتعمل على توجيه سلوك الأفراد قصد تحقيق الأهداف المنشودة وفي غياب الهدف تصبح الإدارة عبارة عن مجمع للأفراد وليس أكثر.
- **الصفة الجماعية:** فالإدارة وفق التعاريف المختلفة تتمثل في الإشراف على الأفراد وهؤلاء لا يقل عددهم عن إثنين فأى شخص لا يشرف على جماعة لا نسميه مديراً، وهؤلاء الأفراد يقومون بمهامهم بشكل متكامل ومتفاعل وصولاً إلى النتيجة المطلوبة.
- **صفة الكفاءة والفاعلية:** حيث أن تحقيق الهدف بالنسبة للإدارة يقاس بأقل جهد وأسرع وقت وأقل كلفة وهذا يدل على الكفاءة، أما الفاعلية فيقصد بها الوصول أحسن نوعية من المنتج أو المردود أو الخدمات المقدمة، خصوصاً في وقتنا المعاصر التي فرضت المنافسة سيطرتها في كل الميادين.
- **الصفة الإنسانية:** تقوم الإدارة على إقامة علاقات إيجابية وإنسانية بين جميع مكونات المؤسسة مهما كان طابعها، إجتماعي، صناعي، تجاري، مالي لأن في مراعاة الجانب الإنساني إحتراماً لكرامة الفرد وتقديراً لجهده وقد أكدت الدراسات أن المناخ الذي يسود فيه العلاقات الإنسانية يكون فيه مستوى النتائج أحسن وأجود بالإضافة إلى شعور الفرد بالراحة النفسية والكرامة. (شربل م، 2007، 34)

2. الإدارة المدرسية:

الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التربوية ولإدارة المدرسية مدير يشرف على تسييرها وهو مسؤول عن سير العمل بها، ومسؤوليته محددة بغاية وهي نجاح المدرسة في أداء رسالتها، وينجح في ذلك عندما يستغل كل الإمكانيات البشرية والمادية المسؤول عنها وسط مناخ جماعي إنساني، خصوصاً وإن الإدارة المدرسية تتفاعل مع الناشئة من أبناء المجتمع فينبغي أن تكون القدوة الصالحة في أفعالها أعمالاً وأقوالاً كما أن الجو السائد بين مكوناتها له انعكاس على تربية المتعلمين وأخلاقهم وسلوكهم.

1.2. التعريف بالإدارة المدرسية: يعني ذلك الجهاز أو التنظيم الذي يقوم بتنفيذ السياسة التربوية في المؤسسة التعليمية وفق تنفيذ اللوائح والقوانين الصادرة من الجهات الوصية.

هي ذلك النشاط الناتج عن التعامل المستمر بين جميع العاملين بالمؤسسة المسؤولة عن تربية النشوء وتعليمه.

يعرفها كارت بأنها: توجيه وتنظيم وتحكم في كل الأمور المتصلة بالمدرسة متضمنة أعمال الإدارة طالما أن جميع جوانب شؤون المدرسة مستمرة من أجل تحقيق الأهداف التعليمية. (العجمي، م.ح. 2008، 40)

مجموعة من العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد عن طريق المشاركة والتعاون والتفاعل والفهم المتبادل لتحقيق الأهداف التربوية.

يعرفها إبراهيم عصمت مطاوع وأمينة أحمد حسن بأنها: عملية تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم لكل نشاط المدرسة من الناحية التربوية والتعليمية الإجتماعية والخلقية وغيرها.

ويعرفها منير مرسي: كل نشاط منظم مقصود وهاذف تحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة في المدرسة.

أما عرفات عبد العزيز سليمان فيعرفها بأنها: الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي داخل المدرسة من إداريين وفنيين ومربين قصد تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة على أسس علمية.

يعرفها الزبيدي بأنها: مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط المنظم، فردياً وجماعياً من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تحقق أهداف المدرسة التربوية والإجتماعية كما ينشدها المجتمع. (النوري، ح. 1991، 32)

ويعرفها جيمس فوكس بأنها: كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل هيئات داخل المدرسة. (جيمس: تعريب العويران، د.س. 10)

هي مجموعة من العمليات (تخطيط- تنسيق - توجيه) وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة تضعها الدولة مما يتفق وأهداف المجتمع والدولة.

يمكن إستخلاص تعريف شامل للإدارة المدرسية ويعرفها البعض بأنها: الجهود المنسقة التي يقوم فريق من العاملين في الحقل المدرسي بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة. (سليم، ع. 1987، 48)

2.2. نشأة الإدارة المدرسية وتطورها:

✓ نشأة الإدارة المدرسية:

علم الإدارة بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة من العلوم الحديثة نسبياً حيث ظهر أول مفهوم للإدارة سنة 1911. (مطاوع وأحمد حسن، 1984: 15) ثم تطورت الإدارة تطوراً سريعاً بعد الحرب العالمية الثانية، ويعد علم الإدارة المدرسية من المجالات الحديثة التي ظهرت منتصف القرن العشرين، حيث إعتمدت على أسس علمية إستهملت في ميدان الصناعة وإدارة الأعمال خلال النصف الأول من القرن العشرين، ومن المؤسسات الصناعية والتجارية إنتقل علم الإدارة إلى ميدان التربية والتعليم في أمريكا، ولم تظهر الإدارة المدرسية كعلم مستقل عن الإدارة العامة إلا خلال سنة 1946 حيث بدأت مؤسسة كلوج الأمريكية تهتم بها، وقد تطور مفهوم الإدارة المدرسية تطوراً سريعاً معتمداً على تطور الإدارة في الميادين الأخرى كالصناعة والتجارة وميدان الأعمال والمالية من جهة، وتوفر كثيراً من الدراسات في ميدان الإدارة المدرسية من جهة أخرى، إذ أن المفاهيم المبكرة في ميدان الصناعة في أمريكا ظهرت على يد رائد الإدارة العلمية الحديثة "فريدريك ونسلو تيلور"، وبعد ذلك عرفت الإدارة حركة عالمية لا سيما بعد أول مؤتمر عالمي للإدارة سنة 1924.

وأثناء الحرب العالمية الثانية وبعدها تطورت الإدارة تطوراً مذهلاً، وكان ذلك ضرورة ملحة فرضتها الرغبة في كسب الحرب من طرف أمريكا بعد أن تأكدت أن الإدارة الناجحة هي الضمان لإستغلال الإمكانيات المتاحة إستغلالاً يكفل لها الحصول على النصر بأقل خسارة.

ومن المؤسسات الصناعية والتجارية إنتقل علم الإدارة إلى ميدان التربية في أمريكا فظهرت نتيجة لذلك دراسات وآراء تتعلق بالإدارة المدرسية مما كان له أثر كبير في الإستقلال والتطور في المجال التربوي، ومنذ ذلك الحين بدأ الإهتمام بالإدارة المدرسية من جانب مكاتب التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية وكذلك الجامعات، وبعد أمريكا إنتقلت الإدارة المدرسية كعلم قائم بذاته إلى أوروبا ففي عام 1967 بدأت

الإدارة المدرسية تعرف مزيدا من الإهتمام في بريطانيا حيث تم تخصيص ميزانية مهمة لقسم الإدارة المدرسية في كلية التربية بلندن من أجل إعداد وتخطيط برنامج دراسي لتكوين العاملين في قطاع التربية.

ومن أوروبا الغربية إنتقلت الإدارة المدرسية إلى المعسكر الإشتراكي بقيادة الإتحاد السوفياتي، ثم إلى بقية دول العالم خلال عقد السبعينات من القرن الماضي ومن هنا بدأ علم الإدارة المدرسية يفرض نفسه كعلم مستقل يدرس من في مختلف الجامعات ضمن مناهج كلية علوم التربية ومما ساعد على ذلك تقدم العلوم الإجتماعية التي تدرس سلوك الإنسان كعلم النفس ، وعلم الإجتماع.

✓ تطور الإدارة المدرسية:

لم يكن التطور الذي عرفته الإدارة المدرسية وليد الصدفة وإنما كان نتيجة لما مرت به الإدارة المدرسية من ظروف ومؤثرات أدت إلى وصوله إلى المكانة الهامة التي يتميز بها الآن ذلك أن ظهور المدرسة لأول مرة لم يكن بالإنتشار والشمول الذي نراه اليوم بسبب سيادة ديمقراطية التعليم وإلزاميته في مجتمعات كثيرة من بلدان العالم، كما أن طبيعة التعليم لم تكن تشمل الأنشطة والفعاليات التي يمارسها المتعلمون في وقتنا الحاضر، وبالتالي عدد العاملين في ميدان التربية بهذا العدد الهائل الذي تعرفه الآن، كما أن واجبات الإداري والمدرسي لم تكن بهذه الخطورة والتعقيد الذي تعرفه الآن، إضافة إلى سمو الأهداف التربوية المرجوة لم تعد بالبساطة التي كانت عليها في منتصف القرن العشرين، إذ و بإزدياد الإهتمام بالتربية وبدورها في تحقيق حياة أفضل للفرد والمجتمع إزداد الإهتمام بالمدرسة كي تقوم بدورها في إعداد المتعلمين، فظهر في البداية ما أطلق عليه "المعلم الأول" والذي أسندت له واجبات الإنضباط ومساعدة زملاء المعلمين الذين بدأ عددهم يتزايد في المدرسة الواحدة ، ومع تشعب وظيفة المدرسة وإزدياد الإهتمام بالمعلم الأول ودوره ثم تكليفه ببعض الواجبات الإدارية إضافة إلى القيام بمهمة التدريس، مثل القيام بضبط الصفوف، وحفظ السجلات ومقابلة أولياء المتعلمين والمحافظة على المدرسة وأثاثها ومعداتنا.

ومع إنتشار مفهوم ديمقراطية التربية وإزدياد الإيمان بحق كل فرد في أن يتعلم ويتلقى تربية تساعد على نمو مهاراته وكفاءته، بدأت المناداة بضرورة توفير القائد الإداري الديمقراطي للمؤسسات التربوية، حيث يشترط فيه الإيمان بأهمية التربية في المجتمع، والقدرة العقلية والذكاء الإجتماعي وروح المبادرة وغازرة المعلومات، حب التعاون والرغبة في إقناع الآخرين بتقبل توجيهاته بدل فرضها عليهم والسعي بصورة مستمرة للتحقيق الأهداف، حيث تم تحديد ثماني صفات يجب أن يتصف بها مدير المدرسة وهي: الثقافة وسعة الإطلاع والبصيرة والمقدرة الإدارية، والقابلية لتحفيز الآخرين والإهتمام بالناس والإدراك المهني والمثل العليا والروح المهنية.

إن الإدارة المدرسية ومفهومها تطور مع تطور ونمو وتعقد المسؤوليات في المؤسسات المدرسية بداية من المدرسة في أولى مراحلها وإنتقالا إلى المؤسسات والتنظيمات الإدارية والتربوية المعقدة بظروفها وأهدافها ووسائلها في وقتنا المعاصر.

3.2. أهمية الإدارة المدرسية:

يواجه تطوير قطاع التربية وتحديثه الكثير من التحديات والمتطلبات، ومن أهمها وجود إدارة مدرسية فعالة، وتعد الإدارة المدرسية الناجحة حجر الزاوية في العملية التربوية، فهي التي تحدد المعالم وترسم الطرق والمناهج، وتثير الطريق للعاملين في ميدان التربية قصد الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة، فالإدارة المدرسية هي التي تساعد على تحسين العملية التربوية والسمو بها عن طريق توجيه العاملين بقطاع التربية، التوجيه السليم. (أحمد ابراهيم، 1985، 8)

ولكي تقوم الإدارة المدرسية بهذه المهام وتواجه التحديات يجب عليها أن تتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً لفلسفة تربوية تضعها الدولة قصد إعداد أجيال المستقبل لما يتفق وأهداف المجتمع وخصوصياته ولقد أطلق على العصر الذي تعيشه الكثير من المسميات، كعصر إكتشاف الفضاء وعصر الكمبيوتر إلى عصر السرعة، ولقد أطلق بعض المختصين على الإدارة إسم عصر الإدارة العلمية، فما من

نشاط أو إكتشاف أو إختراع ترافقها وتخرجها إلى حيز الوجود أو خدمة إنتاجية أو تربوية إلا ويكون من ورائها إدارة تدفعها. (عده، 1987، 52)

فالإدارة أيا كان نوعها ومجالها هي المسؤولة عن النجاح أو الإخفاق يرجع إليها الفضل في النجاح وتحقيق الأهداف التي تطمح إليها أمة من الأمم، لقد أصبحت الإدارة عنصراً أساسياً ومقوماً مؤثراً في عالم يتميز بالتطور والسرعة وإنجاراً علمياً معرفياً والإدارة المدرسية بدورها مقوم من مقومات النجاح وعاملاً من عوامل التقدم، فلا يكفي لأي نظام تربوي أن يحدد أهدافاً ويضع مخططات ومناهج وطرائق للوصول إلى هذه الأهداف بل لابد من إدارة مدرسية فعالة تعتمد أساليب ومعاملات وإشرافاً تحقق هذه الأهداف.

لذلك أصبح علم الإدارة المدرسية أكثر إلحاحاً قصد إعداد المدير التربوي الذي يكيف العملية التربوية وفق الظروف بشكل حيوي ومرونة تساعد جميع العاملين تحت إشرافه على التكيف والرغبة في النجاح وتحقيقه.

وبالنسبة للدول النامية فقد أدركت أن أولى المقدمات التي تسبق السعي إلى التصنيع وتطوير الزراعة والنظام التربوي وغير ذلك من المجالات إنما يتمثل في توفير إدارة قادرة على جعل هذه المساعي قابلة في ظل الواقع الممكن. (مطاوع، أحمد حسن أ، 1989، 20)

4.2. خصائص الإدارة المدرسية:

لقد شهد النصف الثاني من القرن العشرين إتجاهاً جديداً في إدارة المؤسسات التربوية، فلم تعد مجرد تسيير روتيني لهذه المؤسسات، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام ومتابعة حضور وغياب الموظفين والمتعلمين، بل أصبح دور الإدارة المدرسية يدور حول المتعلم والعمل على توفير الظروف والإمكانيات التي تساعد على نموه الجسمي والعقلي والأخلاقي والاجتماعي، لذلك تتميز الإدارة المدرسية بخصائص فريدة قد لا نجد مثيلاً في مجالات الإدارة الأخرى، إن تعامل

الإدارة المدرسية موجه بالدرجة الأولى إلى الناس وحياتهم السابقة والحاضرة والمستقبلية التي تحدد إلى درجة كبيرة طبيعة المجتمع ونظوره وقيمه.

ورغم تشابه المسميات في الإدارة المدرسية مع غيرها من أنواع الإدارة الأخرى كالمدخلات والمخرجات والطرائق والوسائل والمناهج والأهداف.... إلخ. إلا أن الإدارة المدرسية تتميز بخصائص نوعية أبرزها: (الحاج إلياس، ط 1989، 28)

- **أهميتها الضرورية:** إذ أن العملية التربوية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بحياة الأفراد والمجتمع ومستقبله لذلك فإن الإدارة المدرسية تعمل على تخطيط عملها وتشرف على تنفيذه وتوفير من الوسائل ما يمكن تحقيق الأهداف، والخدمات التي تقدمها المدرسة ترتبط بالأسرة والمجتمع وآمال أفرادها وتطلعاتهم بالنسبة لأبنائهم والحاجة إلى تكوين مواطن صالح بالنسبة للمجتمع كل هذه الخدمات تمثل ضرورة ملحة بالنسبة للمجتمع والأفراد، ولذلك فالإدارة المدرسية تعتبر أكثر إلحاحاً لأنها إستراتيجية مجتمع بأكمله. (الحاج إلياس، ط 1989، 28)

- **صلتها الوثيقة بالمجتمع:** إن عمل الإدارة المدرسية والأجهزة التي تشرف عليها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمجتمع وآماله وتطلعاته إذ أن المؤسسات التربوية التي تشرف عليها الإدارة المدرسية تمتد في علاقاتها وتأثيرها إلى أغلب مقومات المجتمع إن لم تكن جميعها (متعلمون، أولياء، مربون، رجال الفكر والإقتصاد والسياسة.... إلخ).

إن كل ما يجري داخل المدرسة من نشاط وتفاعل إداري وتربوي يجب أن يجد صدىه في المجتمع، وبما أن كل ما يجري داخل المدرسة يتأثر إلى حد بعيد بما يتخذ من إجراءات وسياسات إدارية وتربوية من الدولة التي تمثل المجتمع فإن نشاط الإدارة المدرسية يجب أن يكون معروفاً لدى المجتمع الذي يستطيع أن يلعب دوراً فعالاً في مساعدة الإدارة المدرسية على تحقيق الأهداف وتقديم المساعدة المناسبة لأن مبدأ التعاون بين المدرسة والأسرة والمجتمع مبدأ أساسي من مبادئ التربية المعاصرة.

إن هذه الوضعية تكاد تميز الإدارة المدرسية عن غيرها من المجالات الأخرى فهذه الأخيرة تكون أكثر حرية في التحرك داخل مؤسساتها ومصانعها لتزويد الإنتاج أو تغييره أو تعديل ما تراه يحتاج إلى تعديل دون أن يكون هناك تأثير مباشر على المجتمع كما هو الحال في الإدارة المدرسية.

- **تعدد وتداخل وظائفها:** من المعلوم أن الإدارة المدرسية وجدت لتنظيم العمل التربوي وتسييره، وهو عمل موجه لخدمة المجتمع، ولإدارة المدرسية وظائف ذات أهمية بالغة تتداخل مع بعضها وتتفاعل بحيث يؤدي الخلل في أي موقع من مواقع تلك الوظائف والمسؤوليات إلى ظهور نتائج سلبية في المجالات أو الجوانب الأخرى، لأن العملية التربوية عملية متكاملة ومتداخلة ومتفاعلة في عناصرها، فالعنصر الإنساني هو الذي يشرف عليها وينفذها (مديرون ومربون) وفي نفس الوقت هي موجهة للإنسان (المتعلم) الذي هو الهدف منها لذلك فالعلاقات الإنسانية ضرورية للنجاح في تأدية هذه الوظائف.

- **العلاقات الإنسانية وضرورتها في الإدارة المدرسية:** يتميز النشاط داخل المدرسة بتعدد العلاقات ، فهناك العلاقة ما بين المربين والمتعلمين والعلاقات ما بين المدرسين والعلاقة ما بين المتعلمين بعضهم ببعض وبين كل هؤلاء والإدارة المدرسية، وبين جميع مكونات المدرسة والأولياء، والعلاقة بين المدرسة والجهات الوصية، وهي علاقة تتضمن تفاعلاً يومياً ويجب أن يكون هذا التفاعل سليماً وإيجابياً مع بقاء كل طرف في مجاله (الإدارة المدرسية، الأسرة، المربون، المتعلمون).

- **حاجة الإدارة المدرسية للتأهيل التربوي والمهني:** تختلف المؤسسات التربوية من المؤسسات الصناعية والتجارية والمالية، فهذه بإستطاعتها إعداد الموظف أو العامل مهنياً لأنه يتعامل مع مادة جامدة ، بينما الإدارة المدرسية تتعامل مع الأفراد وبواسطتهم فمادتها الأساسية هي العنصر البشري الأمر الذي لا يسمح بالتجربة أو الخطأ لذلك يجب أن يكون المدير المؤهل لإدارة المدرسة ملماً بطبيعة المتعلمين ومرحلة النمو التي ينتمون إليها ومعرفة ظروفهم الإجتماعية

- الإقتصادية وكل ما يمس جوانب شخصية المتعلمين والموظفين الذين يعملون تحت إشرافه.

إن التأهيل الإداري والتربوي يتطلب إعداداً شاملاً وعمقاً ولا يقتصر على الجانب التربوي بل لابد أن يتزود بمهارات الإتصال والعلاقات الإنسانية وإدارة العنصر الإنساني وفتيات عقد الإجتماع لكي تقوم المدرسة بمهمتها الأساسية التي يأملها المجتمع وينتطلع إليها.

- **صعوبة القياس والتقويم:** من المعروف أن مشكلة التقويم والقياس في المؤسسات المدرسية تواجه صعوبة وتعقيداً في تقويم مختلف الأنشطة والمواقف فمن الصعب قياس سلوك الإنسان ، ومن الصعب قياس التغير والتطوير قياساً واضحاً وموضوعياً، إن هذه الوضعية تميز الإدارة المدرسية عن غيرها من مجالات الإدارة الأخرى التي تتحكم في مدخلاتها ومخرجاتها بنوع من الحرية والدقة، أما المدرسة فإنه من الصعب عليها التحكم في مدخلاتها ومخرجاتها، فالمتعلم يعيش أوقات وظروف خارج المدرسة وهي تؤثر فيه وفي تكوين شخصيته.

- **صعوبة التحكم النوعي:** إذا كانت الإدارة في مختلف المجالات تحاول التحكم في النواحي النوعية أو الكيفية مثل نوعية الخدمات ونوعية الإنتاج ويسهل إحصاء معدلات ثابتة وموضوعية قابلة للتحقيق والتأكيد، فإن الإدارة المدرسية على نقيض من ذلك، فالمدرسة الابتدائية مثلاً أصبحت عامة وجماهيرية لجميع أفراد المجتمع، فهناك فترة إلزامية يجب أن يقضيها المتعلم في المدرسة بغض النظر عن مدى ما يمكن أن يستفیده تربوياً ومعرفياً في هذه الفترة، ولحل لهذه المشكلة تحاول المدرسة الإعتناء بالفروق الفردية والعمل على مراعاتها.

(بستان، أ ع و طه، 1983، 42)

5.2. نظريات الإدارة المدرسية:

يهتم النظام التربوي ببناء الإنسان الصالح الذي يساهم بفعالية في تقدم مجتمعه وتطوره، وهذا النظام التربوي له مكوناته، متعلمون، مربون، إداريون، مشرفون... إلخ وينشط في بيئة إجتماعية لها مستواها الحضاري وعقيدها التي تميزها وتاريخها ومصادرها الإقتصادية ، ونظام سياسي له نمط في إتخاذ القرار لذلك فالنظام التربوي مثل باقي النظم الإجتماعية له مستويات، يمكن تحديدها كالآتي:

- المستوى الإداري الذي يقوم بعملية تنسيق الأداء وضمان توفر الإمكانيات والوسائل المطلوبة.
- المستوى التربوي الذي يهتم بالممارسة التربوية الأكاديمية مثل التدريس والتوجه والإرشاد والإشراف.
- المستوى المؤسسي: الذي يهتم بربط النظام التربوي مع بيئته ويتكون من مختلف اللجان والمجالس التي تسعى إلى ربط النظام التربوي ببيئته وهذا المستوي يتألف من الشركاء الإجتماعيين وعناصر من المستويين السابقين. لذلك بدأ الإهتمام بالنظريات الإدارية التي تحكم تسيير المؤسسة خلال النصف الثاني من القرن العشرين إنطلاقاً من محاولة فهم القواعد الأساسية وصياغة القوانين والمبادئ للنظم التربوية التي لا بد من خضوعها للإختبار من ناحية والإختيار من ناحية أخرى. (COLARCI. 1955, 33)

تعريف النظرية:

تختلف النظرية باختلاف إستعمالاتها، بمعنى النظرية في علم الهندسة تختلف عن معناها في الإدارة، ومن التعريفات الشائعة عن النظرية في مجال الإدارة تعريف مورو (MOORE) الذي يرى بأنها مجموعة من الفروض التي يمكن من خلالها التوصل إلى مبادئ تفسير طبيعة الإدارة. (هاني ع وصالح طويل 1986، 80)

أما جريفث فينظر إليها على أنها: مجموعة مسلمات يمكن إستخلاص مجموعة مبادئ عامة منها، ولا يعتبرها قانوناً يمكن التحقق منه بالتجربة المباشرة. (صلاح غ والنابه ن، 1986، 21)

النظرية هي وسيلة وإطار مرجعي يحاول أن يضع نظاماً للأشياء بدلا من نتائجها. (مرسي م، 1984، 70)

نظريات الإدارة:

حاول كثير من دارسي الإدارة المدرسية في السنين الأخيرة تحليل العملية الإدارية، كما حاولوا وضع نظريات لها، وتختلف هذه النظريات باختلاف نظرتها للإدارة ، فبعضها ينظر إلى الإدارة على أنها عملية إجتماعية، والبعض الأخرى يرى أنها عملية إتخاذ القرار والبعض الآخر ينظر إليها على أنها وظائف ومكونات. (مطواع أ، أحمد حسن، 1984، 63.)

وفيما يلي عرض لأهم النظريات التي حاولت تفسير طبيعة الإدارة المدرسية:

1.5.2. نظرية الإدارة المدرسية كعملية إجتماعية:

تعتبر نظرية الإدارة المدرسية كعملية إجتماعية من أكثر النظريات الحديثة شهرة في الإدارة المدرسية حتى الآن، وتنسب هذه النظرية إلى يعقوب جيتزلز (J.Getzels) (J.Getzels, 1968.105) الذي ينظر إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام إجتماعي من أجل تحقيق أهداف هذا النظام، ويرى النظام الإجتماعي للمؤسسة التربوية يتكون من جانبين يؤثر كل منهما في الآخر:

فالجانب الأول يتمثل في الدور الذي تقوم به المؤسسة وتوقعات هذا الدور في تحقيق الهدف التربوي العام.

أما الجانب الثاني فيتمثل في الأفراد العاملين بالمؤسسة التربوية والأنشطة التي يقومون بها، وأطلق على الجانب الأول البعد التنظيمي أو المعياري بينما أطلق على الجانب الثاني البعد الشخصي.

الأدوار التي يقوم بها كل من البعد التنظيمي والشخصي تمثل الجوانب الديناميكية الإجتماعية للوظائف داخل المؤسسة التربوية، ويتخذ دور كل بعد من خلال توقعات الدور الذي يتمثل في الواجبات والمسؤوليات التي تحدد مسبقاً ويلتزم بها كل من يشغل هذا الدور، وكل دور يستمد مكوناته من الأدوار داخل النظام بالمؤسسة ، فمثلا لا يمكن تحديد دور المدير أو دور المعلمين إلا من خلال علاقة كل منهما بالآخر، ولكي نحدد دور كل منهما لابد ألا نكتفي بمعرفة طبيعة التوقعات بل يجب معرفة طبيعة الشخصية التي سوف تقوم بهذا الدور وهذا يتطلب تحليلاً علمياً إجتماعياً ونفسياً.

إن السلوك الإجتماعي في نظر جتيزلز هو حصيلة تركيب معقد ونتيجة لتفاعل الجانبين السابقين.

أما جوبا (Guba) فإنه يرى أن علم الإدارة المدرسية يمكن أن ننظر إليه على أنه علم إدارة السلوك البشري وأن القيمة الحقيقية لنظرية الإدارة كعملية إجتماعية تتمثل في توضيح الواجب الرئيسي لرجل الإدارة والمتمثل في القيام بدور الوسيط الإجتماعي بين مجموعتين من القوى الإجتماعية الموجهة للسلوك وهما القوى التنظيمية والقوى الإجتماعية من أجل إحداث سلوك مفيد من الناحية التنظيمية.

وفي نفس الوقت تحقق للرضا النفسي، فهو يرى أن رجل الإدارة يمارس قوة ديناميكية يخولها له مصدران: المركز الذي يشغله والشخصية التي يتمتع بها.

أما تلكوت بارسونز (T. PARSONS) فيذهب إلى أن أي تنظيم رسمي للمؤسسة التربوية إنما يخدم أهدافاً هي في الواقع جزء من الإطار الإجتماعي العام لذلك فهو ينظر إلى كل تنظيم إداري داخل المؤسسة التربوية على أنه جزء متفرع من

المجتمع ككل، وله أجهزته التي تساعد على حل مشكلاته الأساسية، وقد حددها
بارسونز في العناصر التالية (T. PARSONS, 1951, 80).

- تكييف النظام الإداري مع المطالب الحقيقية في البيئة الخارجية.
- تحديد الأهداف وتجنيب كل الوسائل من أجل الوصول إلى تحقيق الغاية المرجوة.
- تحقيق التكامل في العلاقات من أعضاء التنظيم الإداري عن طريق التنسيق.
- محافظة التنظيم الإداري داخل المؤسسة التربوية على إستمرار حوافزه المادية
والمعنوية وإطاره الثقافي.

2.5.2. نظرية الإدارة المدرسية كعملية إتخاذ القرار:

Decision MAKING PROCESS : يعد القرار لب العملية الإدارية

والمحور الذي تدور حوله كل الجوانب الأخرى للتنظيم الإداري والتربوي داخل
المؤسسة التربوية إذ يؤكد جريفيث (GRIFITRS) على تركيب التنظيم الإداري
بالمؤسسة التربوية يتحدد بالطريقة التي تصنع بها القرارات، وأن المسائل المرتبطة بها
مثل نشاط المعلمين والإشراف التربوي. ويمكن أن تحل إذا نظرنا إليها على أنها نمو
أو إمتداد لطريقة إتخاذ القرار (النوري ع 1991: 285). أما هربرت سيمون
(H.SIMON) فيرى أن التنظيمات الإدارية تقوم على عملية إتخاذ القرار فاتخاذ
القرارات هو قلب الإدارة المدرسية وأن باقي الجوانب يجب أن تكون مستمدة من
منطق وسيكولوجية الإختبار الإنساني (H.SIMON1961P17) والواقع أن إتخاذ
القرارات هناك حاجة ماسة له في مختلف الإدارات فعلية إتخاذ القرار عملية يواجهها
الإداريون على إختلاف أنواعهم ومسؤولياتهم وهذا ينطبق كذلك على الإدارة المدرسية،
فالمديرون والمفتشون والمعلمون يقومون بحكم وظائفهم بإتخاذ قرارات لها أثرها في
العملية التربوية، غير أنه ينبغي التمييز بين هذه القرارات فمنها ما هو تربوي ومنها ما
هو إداري وكل قرار يمس شريحة معينة قليلة العدد أو كثيرة وهناك عوامل تؤثر
بصورة كبيرة على نوع القرار المتخذ منها: الأساس الذي يقوم عليه القرار الجيد

والوسط أو المحيط المعني باتخاذ القرار والنواحي التي تكون سببا في إتخاذه وتوقيته والطريقة التي يتم بها إيصال القرار ومدى إشراك المعنيين بالقرار أو من يشملهم.

ويمثل تغليب أحد الإحتمالات وإختياره على أنه أنسب الإحتمالات من حيث النتائج المتوقعة قمة عملية إتخاذ القرار، وعندما يتخذ القرار تبدأ مرحلة وضع برنامج للتنفيذ بإمكانياته ووسائله المادية والبشرية مع وضع الضمانات اللازمة للإستمرار التحمس والتنسيق، ثم تأتي مرحلة تقييم القرار المتخذ على المدى البعيد.
(R.GRegge.1957.p269.)

إن عملية إتخاذ القرار الرشيد تتمثل في تصور المدير لنفسه كضابط لعملية إتخاذ القرار لا كصانع للقرارات في المؤسسة التربوية، وهكذا تكون قراراته أكثر فعالية، وكلما تدعم إتخاذ القرار بإشراك الجماعة التربوية كلما كان القرار أنسب، وكانت الجماعة أكثر فهماً لهدفه وأكثر تحمساً له وقد أثبتت الدراسات التي أجريت في أمريكا على عدد من الإدارات المدرسية أن المدرسين الذين يشتركون بانتظام وفاعلية في رسم الخطط التربوية وإتخاذ القرارات هم أكثر تحمسا لها من غيرهم. (النوري ع.1991، 287)

وتتضمن عملية إتخاذ القرار السليم نفس الخطوات التي يتضمنها حل المشكلات فهناك:

- الفهم الواضح للهدف الذي يخدمه إتخاذ القرار.
- عملية تجميع الحقائق والآراء والأفكار المتصلة بالقرار.
- تحليل وتفسير المعطيات بشكل منطقي وسليم.
- الوصول إلى الإحتمالات الممكنة للصورة يكون عليها القرار.
- تقييم الإحتمالات من خلال مدى فعالية كل واحد منها في تحقيق الهدف من إتخاذ القرار.

- الوصول إلى تغليب أحد الإحتمالات وإختياره على أنه أنسب الإحتمالات من حيث النتائج المتوقعة. (C.FAbe.1970.p.218)

3.5.2. نظرية الإدارة المدرسية كوظائف ومكونات:

أ. نظرية سيروز (sears): يعد سيرز من أوائل الذين درسو الإدارة المدرسية دراسة واسعة واسعة إنطلاقاً من سنة 1950 وذلك من خلال تحليله للإدارة المدرسية وتقسيمها إلى عدة وظائف هي: التخطيط- التنظيم- التوجيه- التنسيق- الرقابة والأساس الذي قامت عليه هذه النظرية هو أن طبيعة الإدارة المدرسية مستمدة من طبيعة الوظائف والفعاليات التي يقوم بها.

ولقد تأثر سيرز في نظريته بمن سبقوه من العاملين في الهيئات الحكومية والمفكرين، إذ يؤكد أنه تأثر بأفكار تايلور وفايول (FAYOL) وجوليك (GULICK) وأورويك (URWICK)، بل إنه إستخدم في نظريته هذه نفس التصنيف الذي إستخدمه فايول (FAYOL) في تصنيف وظائف الإدارة ما عدا وظيفة التوجيه التي نجدها في تصنيف فايول تسمى الأمر COMMAN وسبب تميز سيرز هو محاولته التوفيق بين ما توصل إليه هؤلاء المفكرين من جهة وإمامه بميدان التربية والتعليم لذلك قام تطبيق مبادئ الإدارة في الميادين الأخرى على الإدارة المدرسية وفق طبيعتها ومكوناتها وأهدافها. (النوري، ع. 1991: 289)

ب. نظرية هالبين (HALPIN): وتسمى كذلك نظرية المكونات الأربعة التي يرى هالبين أنها المكونات الأساسية في كل مجالات الإدارة سواء المدرسية أو غيرها من المجالات الأخرى وتمثل هذه المكونات الحد الأدنى لكل إدارة مدرسية وهي:

- العمل الإداري DIRECTING وهو كيان الإدارة وبدونه لا معنى أو لا سبب لوجود الإدارة.

- المنظمة الرسمية FORMALOR garigation وتتمثل في تحديد الوظائف وتفويض السلطات والمسؤوليات وإقامة نوع من التنظيم الهرمي للسلطة.

- مجموعة الأفراد العاملين في الإدارة WORK GROUP وهم الأفراد الذين يقومون بالعمل في الإدارة.

- القائد The leader وهو المسؤول عن توجيه الإدارة من أجل تحقيق أهدافها.

ج. نظرية الأبعاد الثلاثة: وقد ظهرت هذه النظرية من الجهود المبكرة في ميدان الإدارة المدرسية، ونمت وتطورت خصوصاً من خلال البرنامج التعاوني في الإدارة المدرسية بالولايات المتحدة الأمريكية ، ولقد حاولت هذه النظرية الإجابة عن الإشكال الآتي: ما الذي يحتاج الفرد أو المدير إلى معرفته لتحسين وتنمية الإدارة المدرسية؟

فعندما نطالب المدير بالتنمية الإدارية داخل مؤسسته التربوية لابد أن تعرف المهارات الإدارية المطلوبة التي ينبغي أن يقوم بها المدير وتسمى بمواصفات الوظيفة أو تحتوي محتوى الوظيفة، كما يجب معرفة طبيعة الشخص الذي يقوم بأداء هذه المهارات الإدارية. غير أن هذا الشخص لا يمارس هذه الوظيفة في فراغ إنما هناك وسط إجتماعي يحيط به، لذلك فإن هناك ثلاثة عوامل تتشكل منها هذه النظرية وهي:

1- الوظيفة **The job** : ترى هذه النظرية أن هناك ثلاثة عوامل تحدد

الوظيفة والمتمثلة في المحتوى content والعملية proces والنتابع الزمني

séquence فمن حيث محتوى الوظيفة هناك جوانب رئيسية تقوم عليها

الوظيفة وهي:

- تحسين الفرص التعليمية التربوية.

- توفير الأموال والتسهيلات الضرورية.

- الحفاظ على وجود علاقة فعالة مع المجتمع أو المحيط.

وهذه الجوانب تعتمد على معيارين أساسيين هما: الضرورة والكفاءة.

أما من حيث العملية الوظيفية وعلاقتها بالمدير أو العامل في الإدارة فتقدم لنا

هذه النظرية أربعة أبعاد هي:

- معرفة المشكلة ودراسة جوانبها.

- فهم مدى إرتباط المشكلة بالمجتمع وأفراده.

- إتخاذ القرارات.

- تنفيذ ومراجعة القرارات.

وهذه الأبعاد تحدث وفق ترتيب زمني محدد يمكن تصنيفه إلى ماضي وحاضر ومستقبل.

2- رجل الإدارة: وأولى ما يراعى في الشخص الذي يتولى الإدارة المدرسية هو

طاقته الجسمية والعقلية والحسية والنفسية، ثم سلوكه المتبع في كيفية حل

المشكلات وما يرتبط بها من عناصر واعتبارات وخبرات ثم التنبؤ والتنفيذ

والمراجعة، مع مراعاة التتابع الزمني لهذه الأنشطة.

3- الجو الإجتماعي socialstting: والمقصود به العوامل والضغوط

الإجتماعية التي تحدد الوظيفة وتؤثر على تفكير المدير وسلوكه.

وبالنسبة للجو الإجتماعي يحتوى على الإمكانيات والطاقات المادية والبشرية

وكذلك الأنظمة الإجتماعية وأساليب التفكير والعادات والتقاليد والمعتقدات.

ومن حيث الجانب العملي فهو يتضمن الإستمرار والثبات والحدثة

والإختلاف والضغوط والتوتر.

وبالنسبة للتابع الزمني هناك ماضي المجتمع وحاضره ومستقبله القريب والبعيد.

ويرى جرينث في تقييمه لهذه النظرية أنها نموذج منطقي متماسك وهي تقدم

إطاراً أو خطة يمكن على أساسها مناقشة السلوك الإداري. (SIMONH, 1961, p 25)

ورغم النجاح الذي حققته هذه النظرية عند ظهورها في الخمسينات من القرن

الماضي إلا أنها لا تقدم نموذجاً عملياً ودليلاً واقعياً لمعالجة المشكلات الحقيقية الميدانية

للإدارة المدرسية.

والواقع أن أغلب نظريات الإدارة المدرسية تتفق على الوظائف الأساسية المدرسية

وهي:

- صنع القرار: وهي العملية التي بواسطتها يتم إختيار أسلوب العمل من عدة إحتتمالات.
 - التنظيم: وبواسطته يتم تحديد تركيب البناء الوظيفي للإدارة المدرسية.
 - التوظيف **STAFFING**: وهي العملية التي تتبعها الهيئة المسؤولة في إختبار وتدريب وترقية الموظفين.
 - التخطيط **PLANNING**: وهي العملية التي بواسطتها ننظر إلى المستقبل، ونهيهئ الإحتتمالات والبدائل أن إقتضى الأمر.
 - الرقابة **CONTROLLING**: وهي قياس مستويات الأداء وتوجيهها نحو الأهداف المرسومة
 - الإتصال **COMMUNICATION**: وهي العملية التي بواسطتها يتم نقل الأفكار والمعلومات للآخرين من أجل تحقيق فعالية النتائج المرغوبة.
 - التوجيه **DIRECTING**: وهي العملية التي يتم بها توجيه الأداء الفعلي للمربين نحو تحقيق الأهداف التربوية للمدرسة.
- وهناك تداخل وتفاعل وتكامل هذه الوظائف.

6.2. أهمية وفوائد هذه النظريات بالنسبة للإدارة المدرسية:

إن النظرية في الإدارة المدرسية يمكن أن تكون لها فائدة علمية مهمة لأنها تستخدم كأداة للإستفادة من الخبرة والأفكار في تنظيم وترتيب النشاط الإداري التربوي إنطلاقاً من الإطار النظري. (الطويل د.ج، 1986، 21)

ويمكن للإدارة المدرسية أن تستفيد من هذه النظريات وهذا من خلال:

- تمكين الباحث في مجال الإدارة المدرسية من التوصل إلى صياغة فروض قابلة للإختبار وتؤدي في النهاية إلى الكشف عن المعلومات الجيدة أو التوصل إليها.
- تم الباحث في علم الإدارة المدرسية بالأسس والمبادئ التي يستمدّها في توجيه عمله.

- تساعد الباحث على ترتيب معارفه بشكل منهجي ومنظم.

- توقع نتائج ممكنة لأعماله إنطلاقاً من تخطيط المراحل.

- تفسير ظواهر السلوك التي تطرأ خلال الفعاليات والأنشطة.

ويرى طومسون أن الإداريين يستطيعون إستخدام النظرية كأساس لإستخلاص إجابات أو مداخل لمواقف معينة، كما يمكن للنظرية تهيء الأرضية المناسبة للمدير قصد التعامل مع العملية الإدارية على أنها مجموعة من الأساليب التربوية والإدارية. وتسمح له بإستيعاب المعارف الموجودة في تخصصات متعددة وتكون لديه فكرة عن الحقائق المتعلقة بشأن الإدارة المدرسية.

وأخيراً تساهم هذه النظريات في رسم صورة دقيقة عن أسلوب الإدارة وعملها وإستخراج أفضل النتائج قصد تحسين مستوى الإدارة المدرسية بصفة خاصة والمردود التربوي في المدرسة بصفة عامة. (مرسي م، 1984، 78)

7.2. أسس ومبادئ الإدارة المدرسية:

للإدارة أسس ومبادئ يجب مراعاتها لكي تتوفر لها أسباب النجاح التي تساعد على تحقيق أهدافها ويمكن تلخيص هذه الأسس أو المبادئ في: (سبتان أحمد عبد الباقي وحسن جميل طه، 1981، ص 48)

أ- الديمقراطية: وهي أسلوب في إدارة المدرسة يبتعد تماما عن تسلط المدير أو المسؤول أو أحد أعضائه، وعدم الأفراد باتخاذ القرارات دون الرجوع إلى أعضاء الفريق التربوي والإداري، وتتجلى الديمقراطية في الإدارة المدرسية من خلال:

- إحترام فردية كل عضو من أعضاء الطاقم الإداري والتربوي والعمال المهنيين وإفساح المجال أمامه لإبراز مواهبه في مجال تخصصه وإيداء الرأي والتجديد والإبتكار.
- تنسيق الجهود بين العاملين في المدرسة وتشجيعهم على العمل التعاوني.
- مشاركة كل أعضاء المدرسة في تحديد الخطط والإستراتيجيات وتنفيذها قصد تحقيق الهدف الذي تصبوا إليه المدرسة.
- التكافؤ بين سلطة كل عضو والمسؤولية التي يتحملها بحيث لا يمكن للسلطات أن تتجاوز المسؤوليات المنوطة بكل عضو.
- إختيار الموظف المناسب في المكان المناسب، فلا يوضع شخص في مكان لا تؤهله له قدراته وإمكانياته، إذ أن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب يحفزه على العمل والإجتهد وبدل الجهد.
- توزيع المسؤوليات وتحديد التخصصات بحيث لا يحدث تداخل أو تعارض بينها أو إزدواجية في التنفيذ.
- المساواة بين جميع أعضاء الهيئة العاملة بالمؤسسة التربوية في التعامل وعدم التحيز لشخص على حساب شخص آخر.

- تكوين علاقات إنسانية سليمة بين مدير المؤسسة التربوية وجميع الهيئة العاملة تحت إشرافه، وذلك من شأنه أن يؤدي إلى الترابط والانسجام بين جميع الأعضاء ويساعد على تكاثف الجهود لتحقيق الأهداف.

ب- القيادة الجماعية: وهي مظهر من مظاهر الديمقراطية، حيث لا ينفرد المدير باتخاذ القرارات، بل لابد من إشراك الموظفين والعمال، فالقيادة الجماعية صمام أمان ضد خطأ إتخاذ القرار من طرف واحد في ظروف معينة أو بسبب سوء التقدير، ولهذا فالقيادة المدرسية الناجحة تعمل على إستطلاع رأي الآخرين، فيما يعرض لها من مواقف تجنباً للخطأ، وبالنسبة للإدارة المدرسية فإن فرص القيادة الجماعية متوفرة بصورة واضحة، فالمدرسة تتضمن أقساماً ووحدات تربوية ويمكن إسناد بعض المسؤولية للمرسمين والإداريين الذين يمثلون قيادة جماعية ويركزون بصفة دقيقة ومستمرة على المهام المسندة إليهم.

ويرى البعض أن القيادة الجماعية هي توزيع للمسؤوليات بين أفراد الجماعة التربوية بحيث تتيح لهم المجال للتعبير عن طاقاتهم ومهاراتهم قصد إيجاد وابتكار حلول للمشكلات التي تواجهها المدرسة. (MISAAZI. G, 1982, 56)

وعند توزيع المسؤوليات لابد من إكتشاف مواهب ضوابط أعضاء الفريق العامل بالمؤسسة التربوية وقدراتهم ومعرفة المجالات التي يمكن العمل فيها بحيث يسند إلى كل موظف العمل الذي يناسبه، فالقيادة الجماعية عملية تفاعل إجتماعي يتوقف نجاحها على بناء الجماعة نفسها، وعلى تنظيمها وإتجاهات أفرادها وإهتمامهم ومشكلاتهم، وعلى العلاقات السائدة بين أفرادها والظروف المحيطة بهم.

وهناك صفات أساسية ينبغي توافرها في الأفراد المشاركين في القيادة الجماعية من أهمها الذكاء والقدرة على حسن التصرف وذلك لأن الذكاء أساس التعامل الإجتماعي الناجح، وهذا يساعد على إدراك جوانب المشكلات والتوصل إلى حلها

ويتوقف نجاح القيادة الجماعية داخل المؤسسة التربوية على شخصية المدير و إيمانه بالديمقراطية كما يتوقف على وعي أعضاء الفريق التربوي والإداري المشاركين فيها.

ج- العلاقات الإنسانية: وتتمثل في حسن معاملة الآخرين، وتقديرهم والإستماع إلى وجهات نظرهم ومعرفة مشكلاتهم ومساعدتهم في الوصول إلى إيجاد حلول لها، وتلعب العلاقات الإنسانية دوراً أساسياً في نجاح القيادة التربوية، فعن طريقها الحواجز بين مدير المؤسسة وبقية الموظفين ويشعر الجميع بأنهم أسرة واحدة ومن ثم المشاركة في تحمل المسؤولية ويعتبر كل فرد نفسه مسؤولاً عن المؤسسة التربوية التي يعمل بها، وبذلك يتعاون الجميع لتحقيق أهداف المؤسسة والتي تمثل مدى نجاح المدرسة في مهمتها.

د- الكفاءة في الأداء: وترتبط بالنظرة التحليلية والقيم العلمية التي تعني بالأداء في إطار النظام التربوي واللوائح التي تحكم المؤسسة التربوية وتنظم العمل داخلها، ولاشك أن الكفاءة في الأداء عنصر هام لتحقيق أهداف الإدارة التربوية فبدون هذه الكفاءة يكون هناك قصور يؤدي إلى إعاقة تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها الإدارة المدرسية بصفة خاصة والمؤسسة التربوية بصفة عامة، وتقاس الكفاءة في الأداء بمقارنة ما تحقق من أهداف بالأهداف المحددة للمؤسسة التربوية، وعن طريق هذه المقارنة يتبين مدى قرب أو بعد المؤسسة من تحقيق أهدافها وبالتالي مدى كفاءة الأداء في تلك المؤسسة.

ويلاحظ أن هذه الأسس والمبادئ متداخلة و مترابطة، فالديمقراطية ترتبط بالقيادة الجماعية وتؤدي إليها، وهما معاً يتطلب من علاقات إنسانية ناجحة وكل ذلك يؤدي إلى رفع مستوى الأداء ومن ثم تحقيق أهداف الإدارة المدرسية في جو يسوده الود والإحترام المتبادل.

8.2. العوامل المؤثرة في الإدارة المدرسية:

أن العملية التربوية لا تنطلق من فراغ وكذلك الأمر بالنسبة للإدارة المدرسية، التي من أهم وظائفها ضمان القيام بالعمل التربوي بتأدية واجباته ومسؤولياته بفعالية وكفاءة وصولاً إلى تحقيق الأهداف التي رسمت للمؤسسة التربوية. إن العمل التربوي يتم مع الناس وبالناس ومن أجلهم ونفس الشيء بالنسبة للإدارة المدرسية التي توجه العمل التربوي وتضبط مسيرته وتصحح إختلالاته.

وهكذا فإن ما يسود المجتمع من أفكار وآراء وسياسات وإمكانيات مادية وبشرية إلخ.. يلعب دوراً بارزاً في تحديد شكل ونوع السياسة المتبعة في مؤسسات المجتمع عامة والمؤسسة التربوية بصفة خاصة ومن أهم العوامل التي تؤثر في الإدارة المدرسية نذكر (الحاج إلياس، ط 1984، 38):

أ- فلسفة الدولة السياسية:

تخضع الإدارة المدرسية لنوعية النظام السياسي الذي تعتمده الدولة ، فهناك دول تستخدم نظام الإدارة المركزية لأنه يناسب الدولة النمطية في تحقيق ما تنشده الدولة من إكساب مواطنين طابعاً ثقافياً وتربوياً موحداً، فالإدارة المدرسية في فرنسا قامت على أسس مركزية منذ عهد نابليون أي ما يزيد عن قرن ونصف وهذا لتحقيق نوع من الوحدة القومية والتضامن الإجتماعي ضد الأخطار الداخلية والخارجية التي كانت تهدد الدولة، بالإضافة إلى التقاليد الفرنسية الثقافية والحضارية كل ذلك يساعد على مبدأ النمطية على أساس من الثقافة العامة. (مرسي محمد منير، 1984، 35)

وفي الدول التي تؤمن بسيطرة الدولة على جميع أوجه النشاط في المجتمع سواء كان تربوياً أم اقتصادياً أم سياسياً نجد أن الإدارة المدرسية تسير وفق هذا الإتجاه وتطبيق السياسات التربوية الصارمة -أحياناً- التي تكفل تحقيق التجانس الفكري والعقائدي بين جميع أفراد المجتمع وعلى رأسهم العنصر الذي ينتمي إلى المؤسسات التربوية.

وهناك دول تؤمن بالتعدد والتنوع وتقوم فيها الإدارة المدرسية على أسس لا مركزية، معتمدة على الإيمان بحرية الإختيار وبقيمة الفرد ونشاطه وذكائه وبالتالي أهمية التعدد والتنوع في أساليب العمل الإداري داخل المؤسسة التربوية.

إن تأثر التربية ومؤسساتها الإدارية بالسياسة ليس بالأمر الجديد فلقد كانت التربية تتأثر دوماً بسياسة الدولة وتترجم تلك السياسة إلى مناهج وكتب وأساليب في التربية والتوجيه.

وحتى في الدول الديمقراطية التي تؤمن بتنوع التعليم وتترك مسؤولية حرية الإختيار للإدارة المدرسية، فإنها تضع إطاراً فكرياً فلسفياً لا يجوز الخروج عنه، ففلسفة الدولة السياسة وأهدافها تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على العمل التربوي وكيفية إدارته.

ب- طبيعة المجتمع وخصائصه:

تتميز المجتمعات الحديثة بالديناميكية والتأثر السريع بما يجري داخل المجتمع سياسياً واقتصادياً وثقافياً، وقد لعبت المؤثرات الحديثة في وسائل الإتصال وفي تطور الفكر السياسي والعقائدي دوراً أساسياً في إبراز ثقافة المجتمع وخصائصه وتخضع الإدارة المدرسية في أي مجتمع إلى العديد من القوى والضغوط الإجتماعية التي لا يمكن تجاهلها، بل ينبغي مراعاتها والعمل على إستغلالها إيجابياً فزيادة على طموح الآباء وكبر آمالهم وتطلعاتهم في تربية أبنائهم تواجه الإدارة المدرسية مشكلات متنوعة مثل مدة التعليم الإلزامي وإكتظاظ الأقسام وإزدياد الطلب الإجتماعي على نوع من التعليم إضافة إلى خروج المرأة للعمل الذي أصبح يفرض على الإدارة المدرسية توفير نظام جيد لمرحلة الحضانة وكذلك التربية التحضيرية.

إن ذلك ينعكس على نوعية وأسلوب الإدارة المدرسية والتي تتأثر إلى حد بعيد بطبيعة المجتمع الذي تمارس فيه.

ج- الأوضاع الإقتصادية السائدة:

تتأثر الإدارة المدرسية بالأوضاع والعوامل الإقتصادية السائدة في المجتمع وهذا التأثير يحدث من زاويتين.

فمن حيث المخصصات المالية: يجب على الإدارة المدرسية لكي تنجح لابد أن تكون المخصصات المالية للمدرسة موجهة للإستثمار في الجانب التربوي وتختلف البلدان من حيث تحديد هذه المخصصات المالية حسب الوضع الإقتصادي للبلد ونوعية التربية المقدمة والأهداف المحددة.

أما من حيث النظرية الإقتصادية: وتتمثل في سياسة الدولة ونظرتها لقطاع التربية ومدى تدخلها ومساهمتها في التربية.

د- التحول الحضاري والعمراني للمجتمع:

يقصد بالتحول الحضاري والعمراني التمدن والإنتماء إلى العمران في المجتمعات الريفية، حيث يجتمع السكان ويتركزون في أحياء ومدن كبيرة نسبياً، وهذا الإتجاه ظاهرة عامة في كل المجتمعات المعاصرة، ويمكن إرجاعه إلى عدة عوامل أساسية كالنمو السكاني وتزايد فرص العمل في الوسط الحضري نتيجة لحركة كالتصنيع والتوسع فيها ورغبة أفراد المجتمع في توفير الخدمات ووسائل الراحة التي تتوفر في المدن عادة.

وتفرض عملية النمو العمراني على الإدارة المدرسية إلتزامات إضافية ومشكلات مثل بناء المدارس ومعالجة ظاهرة الإكتظاظ وتوفير الموظفين وتخصيص الأموال لمواجهة هذه الإحتياجات.

هـ- العوامل الطبيعية والجغرافية:

تتأثر الإدارة المدرسية بالعوامل الطبيعية والجغرافية ، فالتنظيم المدرسي ونوعية البناء المدرسي وقيود السن المتعلقة بالدخول المدرسي تتأثر إلى حد كبير

بالعوامل الطبيعية والجغرافية للمجتمع وبالتالي تأثر الإدارة المدرسية ويقسم HANS البلاد المعاصرة من حيث الظروف الطبيعية والجغرافية إلى ثلاثة مناطق:

- منطقة البلاد الشمالية مثل الدانمارك والسويد والنرويج حيث يبدأ سن الدخول إلى المدرسة متأخراً بسنة أو سنتين عن البلاد الأخرى وذلك لأن برودة الجو لا تجعل من المناسب إلتحاق الأطفال بالمدرسة دون سن السابعة.

- منطقة بلاد حوض البحر المتوسط المعتدلة يتم إلتحاق الأطفال سن مبكرة خصوصاً مع توفر رياض الأطفال والتربية التحضيرية فقد يبدأ في سن الثالثة والرابعة كما هو الحال في فرنسا، إسبانيا، اليونان.

- مجموعة البلاد الإستوائية الحارة: وتتميز بالحرارة إضافة إلى بعد المسافات بين السكان خصوصاً خارج المدن لذلك ينبغي أن تتكيف الإدارة المدرسية مع هذه الوضعية. (العجمي محمد حسين، 2008: 49)

ولكي تكون الإدارة المدرسية ذات أثر فعال في الميدان التربوي وفي قيام المؤسسات التربوية بدورها بكفاءة وتأثير لابد أن تأخذ هذه العوامل بعين الإعتبار مع كشف الظروف السلبية مع ما يقتضيه عمل الإدارة المدرسية وإستغلال الظروف الإيجابية أحسن إستغلال.

9.2. وظائف ومهام الإدارة المدرسية:

وظائف الإدارة المدرسية تتمثل في المسؤوليات التي ينبغي على مدير المدرسة القيام بها من أجل تحقيق أهداف المدرسة وبالتالي تحقيق أهداف المجتمع، ولقد تعددت الآراء حول هذه الوظائف الرئيسية للإدارة المدرسية ومضمونها. (العجمي محمد حسين، 2008، 10)

فمن علماء الإدارة المدرسية وخبرائها من يحددها في ست، مثل مري فايول وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والقيادة، التنسيق، الرقابة، ويحددها لوثر جيولييك في سبع وظائف رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، التنسيق، الإبلاغ،

الميزانية والتمويل، أما شيكلز هرسون فتري أن الوظائف الرئيسية للإدارة عشر وتتمثل في: تحديد الأهداف والسياسات، التنظيم وتقسيم العمل، تخطيط ووضع البرامج، تنظيم العلاقة الوظيفية، تحقيق الرقابة والمحاسبة، وتحديد المسؤوليات والسلطات، وتحديد طرق وإجراءات العمل، وتوفير القيادة ومراعاة وحدتها، وتفويض السلطة وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية، وتحقيق التنسيق بين الأقسام والأفراد.

ويرى ج.سيرز أن الإدارة المدرسية كعملية تتضمن خمس وظائف:

التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة.

وعرض التعرض إلى هذه الاختلافات والتعمق فيها فإنه يجدر بنا إعطاء لمحة قصيرة عن أهم هذه الوظائف وهي:

1.9.2. التخطيط: يعرف التخطيط بأنه تحديد أهداف الإدارة المدرسية ووسائل تحقيقها في ضمن الإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة خلال فترة زمنية معينة، فالتخطيط عملية من عمليات الإدارة المدرسية ووظيفة من وظائفها وهو الدليل المنهجي والملموس على تفكير الإدارة، إذ لا يمكن تنفيذ أي نشاط تنفيذاً سليماً وتكمن أهمية التخطيط في كونه:

- يوفر الوقت.
- يساعد على الإستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية.
- تحديد الوقت اللازم لنشاط أساسي أو فرعي.
- يهتم بالتنبؤ وما سوف يحدث من صعوبات ومشكلات وكيفية تجنبها.

2.9.2. التنظيم: عملية تقوم على أساس تقسيم العمل إلى أجزاء وترتيبها على أسس علمية سليمة، وتكليف الأفراد القيام بعدة الأعمال ومنحهم السلطات التي تسمح لهم بتنفيذ سياسة المؤسسة التربوية، فالتنظيم عملية جماعية قوامها وجود عدد من الأفراد تربطهم علاقات تنظيمية، والتنظيم يتضمن وجود هدف محدد وواضح يقتضي تكليف فرد أو مجموعة بمهام معينة، ولكي يتحقق نجاح العمل التنظيمي لابد من وجود قدر من التنسيق بين الأفراد والوسائل.

3.9.2. التنسيق: هو توحيد المجموعة وإتساق أنشطتهم، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتنظيم، ويلعب التنسيق دوراً مهماً في التنظيم للقيام بالأعمال وعدم تضاربها أو تكرارها فالتنسيق هو التركيب المنظم للجهود التنفيذية للجماعة التربوية بشكل يساعد على تحقيق الأهداف، والتنسيق نوعان: أفقي ويتم بين وحدات العمل، وعمودي ويتم بين مستويات الإدارة المختلفة.

4.9.2. التوجيه: إعطاء مسار ووجهة معينة لسير الأنشطة حتى تأخذ العملية التربوية مسارها الناجح.

5.9.2. المتابعة: مرافقة تنفيذ الأنشطة التربوية والإدارية ووفق معايير معينة قصد ضمان الأداء بكفاءة ونجاح.

6.9.2. التقييم: عملية علاجية ووقائية تهدف إلى معرفة طبيعة الأنشطة التربوية والإدارية وتوجيهها التوجيه السليم وذلك عن طريق تشخيص الصعوبات والعقبات التي تواجه سير الأنشطة المدرسية.

ويمكن حصر وظائف الإدارة المدرسية في:

- تهيئة الظروف، وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية المتعلمين رغبة في تحقيق النمو المتكامل لهم، وذلك لفائدتهم ولفائدة مجتمعهم.
- العمل على نمو كل المهارات والخبرات لدى العاملين بالمدرسة.
- تنظيم وإدارة وتنسيق الأنشطة التربوية والإدارية.
- الإشراف على تجسيد المناهج الدراسية وتحسين الطرق وتوفير الوسائل.
- توجيه المتعلمين ومساعدتهم على التكيف. (أحمد إبراهيم، 1985: 11)

10.2. متطلبات الإدارة المدرسية:

يواجه قطاع التربية في وقتنا المعاصر العديد من التغيرات التي ميزت العالم منذ نهاية فترة التسعينات وبداية ألفية الجديدة لذلك فالإدارة المدرسية وتنظيمها وسيرها يجب أن تخضع لتعديلات جذرية في أنشطتها وتخطيطها وأساليب عملها وكذلك تمويلها، لأن المؤسسة التربوية بمثابة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة ويؤثر فيها ولكن درجة التأثير والتأثر تختلف وكذلك المدى الذي يمكن وصله هذا التغير على الإدارة المدرسية مستقبلاً وتتجلى أبرز المتطلبات التي تعمل الإدارة المدرسة على تحقيقها. (عبد الغاني عبود، 1995، 245)

1.10.2. التكيف مع عصر الانفجار العلمي التكنولوجي-الديمقراطي: تعتبر فترة نهاية القرن العشرين وبداية الألفية الثالثة ، فترة معرفة وتكنولوجيا بامتياز ، فقد تضاعفت المعلومات والتقنيات بدرجة مذهلة ويقال أن معرفة الإنسانية تتضاعف كل سنة ونصف، ونتج عن ذلك أن كل معارفنا ومعلوماتنا والتقنيات التي نتحكم فيها تصبح قديمة بعد عام ونصف، إلا إذا تم التفتح على هذه المعارف والتقنيات ولكي تتجنب الإدارة المدرسية التخلف وترفع التحدي لأبد من الإستفادة من هذه المعارف وتوظيف أفضل التقنيات وأنسبها للحد من المشكلات التي تواجهها المدرسة بصفة خاصة وكذلك معالجة المشكلات التي يواجهها المجتمع عن طريق تكوين وتأهيل الأفراد الذين يسهرون على شؤونه في المجالات المختلفة فالمعارف والتكنولوجيات يجب أن تحتل الأهمية القصوى بالنسبة للإدارة المدرسية والنظام السياسي القائم في البلاد.

إن تنمية رجل الإدارة المدرسية وتأهيله وتدريبه على أفضل التقنيات والأساليب في تسيير الإدارة المدرسية، وضرورة تفاعل المعرفة الشخصية مع معارف العاملين معه هي من بين المتطلبات التي ينبغي تحقيقها في الإدارة المدرسية.

وإذا أضفنا إلى كل ذلك ظاهرة الانفجار الديمغرافي خصوصاً في الدول النامية فإن ذلك يعني مضاعفة الجهد المبذول ذلك أن الفرد الواحد يكلف المجتمع ميزانية خاصة لتربيته وتعليمه وإجتيازه كل المراحل التعليمية، في حين أن دول العالم الثالث لا تملك

الموارد المالية الكافية لتقديم تربية لكل أفرادها وبجودة ونوعية عالية وهذه إحدى التحديات التي تعاني منها هذه الدول.

2.10.2. التفاعل بإيجابية مع العولمة: إن ظاهرة العولمة من أهم ما يميز العصر الذي نعيشه ومعناها الانتقال من المجال الوطني أو الإقليمي الذي كان سائداً إلى المجال العالمي، مما يعني تجاوز الحدود بل وإزالتها أحياناً من هذه الدول مما يعني اللاحدود في مجالات متعددة اللاحدود الزمانية والمكانية والبشرية والعلمية والتكنولوجية والمعرفية والإقتصادية والسياسية والثقافية، وتتنقل لتشمل عولمة القضايا والمشكلات وعولمة الإدارة والعلاقات الدولية، وهناك تداخل بين جوانب ثلاثة في العولمة وهذه الجوانب هي الإقتصادية والثقافية والسياسية، وتلعب الإدارة المدرسية في كل منها دوراً هاماً.

غير أن هذه العولمة لا ينبغي أن ننظر إليها منظر التفاؤل فقط، خصوصاً بالنسبة للدول السائرة في طريق النمو، فكثيراً ما أدت الثمن الباهظ كإفراز لهذه العولمة وفي كل الجوانب، حيث انتشرت منها الأمراض الإجتماعية وإختلال العلاقة الأسرية وإنتشار الجريمة وتتنوع مصادرها والعنف والمخدرات والتلوث البيئي والفراغ الروحي وهذه الإفرازات يجب التعامل بأسلوب تربوي وجاد يساهم فيها المجتمع بكل مكوناته: أسرة، مدرسة، نوادي ثقافية ورياضة جمعيات وسائل إعلام....إلخ.

والإدارة المدرسية تلعب دوراً فعالاً ومهما في التوعية بهذه المخاطر وتشخيص المشكلات والعمل على علاجها في مهدها بالتنسيق مع الجهات الفاعلة الأخرى، فلا بد من صيانة المجتمع وخصائصه في ظل العولمة أي الجمع بين أصالته ومعايشة العصر الذي ينتمي إليه.

3.10.2. جودة التعليم وفعاليته: لقد عرفت الفترة ما بين نهاية الثمانينات من القرن العشرين وبداية القرن الحالي إهتماماً كبيراً لجودة التربية والتعليم وفعاليته، الشيء الذي جعل المدرسة تواجه تحدياً يتمثل في تقديم تربية ذات جودة عالية ولقد ظهر الإهتمام بجودة التربية والتعليم في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1983 حيث وضعت

مخططاً للوصول إلى تحقيق سبق والتفوق في نوعية التعليم وجودته دون المساس بحق المساواة والتعليم للجميع، وفي مؤتمر انعقد في باريس 1990، تم التركيز على رفع كفاءة التربية والتعليم والإدارة المدرسية وفق معايير خاصة.

وفي القرن الحالي صارت جودة التربية والتعليم هي الأساس لكل دولة قصد بناء مجتمعها إقتصادياً وإجتماعياً وثقافياً وعلمياً، وسعت معظم دول العالم للوصول إلى معدلات ومستويات لجودة التربية والتعليم حسب إمكانياتها المادية والبشرية في ظل المنافسة الشرسية على الإطارات المؤهلة من أبناء الوطن فظهرت هجرة الأدمغة التي إستفادت منها الدول المتقدمة وهي وجه من أوجه إفرزات العولمة وفي تقرير أمريكي إستمر لعشر سنوات أكد أن القوة الإقتصادية والعسكرية والتكنولوجية لأي دولة يرتبط بالنظام التربوي وجودته ومستوى العاملين بقطاع التربية مربين وإداريين، لذلك صارت التربية والتعليم جزءاً من إقتصاد المعرفة، وتحولت المدرسة والجامعة إلى وحدة إستراتيجية غاية في الأهمية، وبالتالي تغيرت النظرة للإدارة المدرسية فدورها لا ينحصر في تسجيل المتعلمين وحضورهم ومواضبتهم بل الإدارة المدرسية هي التي تحدث التغيير الإيجابي وتقوده وتخطط له وذلك عن طريق التجديد والإبتكار لذلك صار الحديث الآن من المهارات الإستراتيجية لإدارة المدارس وذلك من خلال كيفية صياغة التصور المستقبلي للمدرسة مع التركيز على المعيار والنتائج التربوية أي المخرجات وليس المدخلات ورسم تخطيطي لمعدل إرتفاع الجودة والكفاءة قصد تحقيق منتج تربوي ذي جودة عالية، وتقويم المنتج التربوي بالصورة النوعية أو الإنتاجية وليس الكمية وهذا يتطلب الصرامة في إختيار مديري المدرسة وتدريبهم وتوافر العدد الكافي من أعضاء هيئة التدريس وكذلك توفير المناهج المتطورة والتشريع الحكيم والتجهيزات المناسبة، فطبيعة إدارة المدرسة لم تعد كما كانت قبل عقدين من الزمن، بل أصبحت تواجه عالماً ديناميكياً متغيراً باستمرار وفي كل المجالات، في المعرفة والتجهيزات والمناهج والأنظمة الإقتصادية وسلوك المتعلمين، وهذا يتطلب من الإدارة

المدرسية التكيف مع هذه التغيرات المتسارعة والمتداخلة أحيانا والمتناقضة أحيانا أخرى. (بوفلجة غياث، 1984، 18)

4.10.2. أولوية التربوي على الإداري: رغم أهمية الجانب الإداري في عملية سير المؤسسة والمحافظة على النظام والانضباط إلا أن المخارج تقاس بالمردود التربوي فالجانب الإداري هو وسيلة وفي نفس الوقت جزء من العملية التربوية، فالتركيز ينبغي أن ينصب على المتعلمين وتربيتهم وتقويم مردودهم ورفع كفاءتهم وهذا هو النمو الحقيقي، ودور المدرسة مهماً جداً، في هذا المجال لذلك لا ينبغي الإنشغال في الأعمال الإدارية و التستر بها للتفكير في الهدف الأساسي من وجود المدرسة وهم المتعلمون. (زينب علي الخير، 2002، 185)

5.10.2. توفير بيئة مناسبة مادياً ومعنوياً: لقد ظهر الإهتمام بالبيئة المادية والمعنوية مع المذهب الطبيعي في التربية على يد جان جاك روسو، ورغم مبالغته في دور البيئة في تربية الأطفال إلا أن التربية المعاصرة إستفادت من الأفكار التي تدور حولها البيئة ودورها في التربية وإعداد المتعلم للمستقبل.

والإدارة المدرسية هي المسؤولة عن توفير البيئة المادية والمعنوية السليمة التي تساعد على التربية ، لأن الجو السائد في بيئة المدرسة والعلاقات والمعاملات ينعكس بصورة مباشرة على شخصية المتعلمين وسلوكهم، خصوصاً في المرحلة الإبتدائية.

6.10.2. توفير تربية فردية وسط روح جماعية: وهذا يتطلب من الإدارة المدرسية مطلبين وهما:

- توفير التربية للفرد: المتعلم وتنمية قدراته ومراعاة فروقه الفردية وإتاحة الفرصة لنموها.

- توفير تربية جماعية: لأن المتعلم لا يعبر عن ذلك إلا في وسط جماعة يشعر من خلالها بتفوقه وإمكانياته ومقارنتها، وتلعب الإدارة المدرسية والمربون الذين يشتغلون تحت إشرافها دوراً كبيراً في المحافظة على الإنسجام بين المطلبين

وفق جو تربوي وأخلاقي وإستغلال هذه الفروق الفردية بطريقة ايجابية لبعث روح المنافسة.

7.7.5. توفير جو من الثقة والتفاؤل: إن الإدارة المدرسية من واجبها توفير الجو المناسب لبعث الثقة بين الجميع، إدارة ومربين، ومتعلمين فلا بد من بعث الثقة والتفاؤل لأنه أساس تحقيق المدرسة لأهدافها، فالشرط الأساسي لكي يسود الجو التربوي السليم لابد من التسلح بالثقة والتفاؤل ، وإشعار الجميع بأن الإدارة المدرسية في خدمتهم ومن أجلهم.

11.2. الصعوبات التي تواجهها الإدارة المدرسية:

الإدارة المدرسية شأنها شأن أي عمل يقوم به الإنسان، لا يخلو من وجود صعوبات تعترضه أثناء ممارسته.

وإذا تتبعنا طبيعة الإدارة المدرسية وتصفحنا مسار الممارسة فيها، نجد أن تعاني من بعض الصعوبات أحيانا، وتمثل هذه الصعوبات بعض المشكلات التي تعرقل سير النجاح للإدارة المدرسية بصفة خاصة وتحقيق أهداف المدرسة والمنظومة التربوية ككل، وتختلف هذه الصعوبات من إدارة مدرسية لأخرى ومن مرحلة تعليمية إلى أخرى، تبعاً لظروف المدارس، وطبيعة القائمين عليها، ولكنها في نفس الوقت تبقى مظهراً من مظاهر طبيعة الإنسان ونشاطه في الحياة، فالبشر ليسوا متساويين في كل شيء، وإنما تميزهم فوارق فردية، قد تكون في ناحية أو أخرى، وقد يتشابهون في بعض الصفات، إنها الحياة وطبيعة الإنسان، ويمكن أن نصنف الصعوبات أو المشكلات التي تتعرض لها الإدارة المدرسية على النحو التالي (أحمد ابراهيم أحمد، 1985، 14):

1.11.2. صعوبات تتعلق بالعملية التربوية وتتمثل في:

- النقص في هيئة التدريس.
- انخفاض أداء بعض المربين لأسباب مهنية أو نفسية.

- عدم الإنسجام بين المربين وقد يصل أحيانا إلى الصراع.
- إنتماء بعض المتعلمين غير الأسوياء للمدرسة.
- تفشي ظاهرة الدروس الخصوصية التي لا تتسجم أحيانا مع تخطيط الإدارة المدرسية ورسم أهدافها.
- عدم استقرار هيئة التدريس نتيجة للانتقال المربين إلى مدارس أقرب وأنسب.
- العجز في بعض المناصب أو التخصصات.
- عدم توفر الإمكانيات الضرورية لتسيير الإدارة المدرسية.

2.11.2. صعوبات تتعلق بالجانب الإداري:

- كثرة المراسلات الإدارية.
- تعدد الهيئات الوصية على الإدارة المدرسية.
- عدم إعفاء مدير المدرسة من التدريس كلياً.
- تركيز الهيئات الوصية على الجانب الإداري أكثر من الجانب التربوي.
- تأخر المراسلات الإدارية، وتناقضها أحياناً.
- التداخل في الصلاحيات كالمطعم المدرسي، وبيع الكتب المدرسية.

3.11.2. صعوبات التوفيق بين الناحية الإدارية وضغوط المجتمع:

- تجاوز نسبة القبول أو الانتقال إلى المستوى الأعلى.
- تجاوز العدد المعتدل في كثافة القسم.
- الضغوط لقبول التلاميذ الجدد الملتحقين بالسنة الأولى لكل المستويات التعليمية أو التربية التحضيرية بالنسبة للمستوى الابتدائي.
- اعتماد نظام مدرسي غير طبيعي ولا يسمح للمتعلم بأخذ قسط من الأنشطة الصفية واللاصفية كنظام الدوامين. (نبيل السما الوطي، د.ت، 58)

الخلاصة:

وخلص القول أن المدرسة مؤسسة إجتماعية أنشأها المجتمع لتقوم نيابة عنه في تربية وتكوين الناشئة، ولكي تقوم بهذه النيابة على أحسن وجه لا بد من إدارة مدرسية منسجمة مع نفسها ومع المحيط الداخلي للمدرسة والمجتمع ككل مستفيدة من خبرات وتجارب وتفاعل الجميع.

الفصل الثالث

الإدارة التربوية للمدرسة الإبتدائية

الجزائرية - التنظيم والممارسة

الإدارة التربوية للمدرسة الجزائرية التنظيم والواقع:

إن المدرسة الابتدائية هي أول مؤسسة رسمية يقصدها المتعلم لإكتساب المعارف والكفاءات ، حيث تساهم المدرسة الابتدائية في تنمية شخصية المتعلم وإعداده للقيام بدوره في مختلف مجالات الحياة، فالمدرسة الابتدائية هي بمثابة القاعدة التي تركز عليها المنظومة التربوية ككل.

وتتمثل مهمة الإدارة المدرسية في تلك المهام والمسؤوليات التي ينبغي على المديرين ومساعدتهم القيام بها من أجل تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية المرجوة من المؤسسة التربوية.

وينبغي أن تكون هذه الأهداف ومدى تحقيقها صلب موضوع وطاقة المدير وفريقه التربوي.

وسنتناول في هذا الفصل الإدارة التربوية للمدرسة الابتدائية الجزائرية ومكانة المهام التربوية مقارنة بالمهام الأخرى.

1. لمحة تاريخية:

إن تسمية المدرسة الابتدائية قديمة وتكاد تكون عالمية الإستعمال فهي مستعملة في كل بلاد العالم وبكل اللغات، وفي الجزائر كان يتم الإكتفاء بإسم المدرسة في التعليم الحر، ثم أستعمل مصطلح المدرسة الابتدائية النظامية من طرف الإستعمار الفرنسي، وتم الإبقاء على هذه التسمية بعد الإستقلال، كما تم الإبقاء على تنظيمها الذي كان يشمل سبع سنوات تسمى السنة السابعة منه سنة إنتهاء الدروس وكانت تتوج بشهادة التعليم الابتدائي.

بعد تنصيب المدرسة الأساسية وفق أمرية 16 أفريل 1976 عوضت هذه التسمية بملحقة المدرسة الابتدائية وصارت تشمل ست سنوات موزعة على طورين إثنين ثلاث سنوات لكل طور و أزيلت السنة السابعة.

وإبتداءً من سبتمبر 1991 أعيدت تسمية المدرسة الابتدائية من جديد وتدمم ست سنوات، ثم أعيدت هيكلت المدرسة الابتدائية الجزائرية إنطلاقاً من الإصلاحات التي تمت في موسم 2003-2004 وأصبحت تدمم خمس سنوات مع تعميم التربية التحضيرية تدريجياً.

2. تعريف المدرسة الابتدائية الجزائرية:

مؤسسة تعليمية عمومية وقد تكون حرة تضم خمس سنوات وتتوج بالنجاح في شهادة الدروس الابتدائية.

3. تطور الإدارة المدرسية في الجزائر:

إن الإستعمار الذي دام مئة وثلاثين سنة ، ترك في الجزائر أثراً عميقة نتيجة لسياسة التجهيل التي إتخذها المستعمر كأداة للسيطرة والإستبداد ، ونتيجة للأضرار البليغة التي ألحقها بشخصية المجتمع الجزائري، خاصة في لغته وعقيدته وتاريخه، حيث عمل الإستعمار على طمس معالمها وتشويهها، ولم تستفد من المدرسة إلا الأقلية، ولم تكن المدرسة مستمدة من بيئة جزائرية، بل كانت مدرسة غريبة عن المجتمع، ولم تنشأ لخدمة المجتمع الجزائري ومعالجة مشاكله وتطلعاته.

وعند إستقلال الجزائر في صيف 1962م بذلت مجهودات من أجل إيجاد إدارة مدرسية جزائرية تتسجم مع المجتمع والسلطة الجزائرية، غير أن محاولات بناء إدارة مدرسية جزائرية إصطدم بواقع جعل مفعول هذه المحاولات محدوداً جداً، والسبب في ذلك أن الإطارات التي كانت تشرف على الإدارة المدرسية في الجزائر، معظمها نشأت في أحضان الإستعمار وغادرت الجزائر بعد الإستقلال إلا أقلية قليلة جداً ولقد حاولت الجزائر بناء إدارة مدرسية جزائرية، وكانت البداية في مرسوم 02 جوان 1966 م، الذي حاول إعطاء الطابع الجزائري لتنظيم المدرسة الجزائرية، فادخل بعض التعديلات الإدارية والتربوية إلا أنها تعديلات بسيطة، بينما بقيت الإدارة المدرسية في معظمها تسير بالأسلوب الإداري الذي ورث عن الإستعمار.

ومع ظهور المخطط الرباعي الأول 1970-1973، حاول إدماج المدرسة في بعدها الإداري والتربوي بالمجتمع الجزائري، ولقد تحقق تقدماً هاماً في هذا المجال كتكوين الإطارات الإدارية وهيئة التفتيش والمربين ومرعاة المجتمع الجزائري وواقعه ومعتقداته وإدخالها ضمن التنظيم الإداري للمدرسة الجزائرية ولعل في مبدأ التعريب والجزارة ما يدل على ذلك، حيث يعنى التعريب بالنسبة للإدارة المدرسية إدخال اللغة العربية في الإدارة وإستعمالها كلغة رسمية في المعاملات الإدارية، في حين يعنى مبدأ الجزارة إزالة كل العناصر الإدارية الدخيلة والوافدة من المستعمر وثقافته، وبعث الطابع الجزائري الأصيل في الإدارة المدرسية، وذلك من خلال إعداد الجزائر لأبنائها من ذوي الكفاءة لتولي مسؤولية الإدارة المدرسية لمختلف مراحلها.

أما المخطط الرباعي الثاني 74-77، فإنه حاول أن يجعل من المنظومة التربوية ككل والإدارة المدرسية بصفة خاصة رائدة لتطور ونهضة المجتمع الجزائري، وذلك من خلال التغييرات العميقة التي أدخلت على نظام الإدارة المدرسية وهيكلتها حيث شهد المخطط الرباعي الثاني ظهور نظام المدرسة الأساسية كما هو محدد في أمرية 16 أفريل 1976، وهو نظام تربوي متعدد التقنيات يقضي بتمديد مدة الدراسة من ست سنوات إلى تسع سنوات، وعملت المدرسة الأساسية على تحقيق

أهداف عامة وخاصة للمجتمع الجزائري، وقد قضت المدرسة الأساسية على نظام الإزدواجية الذي كان سائداً في المؤسسة التربوية حيث كانت هناك أقسام معربة وأخرى مزدوجة اللغة (عربية-فرنسية).

كما حاولت المدرسة الأساسية أن تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي وتنمية حب الإطلاع والعمل اليدوي، وقد تم تعميم المدرسة الأساسية تدريجياً من عام 1976-1981م. (رابح تركي، ص 19)

غير أنه ابتداءً من سبتمبر 1991 تم التخلي عن نظام المدرسة الأساسية وظهرت هيكلية جديدة بعودة المدرسة الابتدائية بطريقة مباشرة ودون تقويم إيجابيات وسلبيات نظام المدرسة الأساسية، وفي سنة 2003 ظهر إصلاح للمنظومة التربوية عرفت من خلالها إجراءات جديدة في هيكلية المدرسة الابتدائية وذلك عن طريق تحديد مدة الدراسة بها خمس سنوات بدلاً من ست سنوات مع محاولة تعميم التربية التحضيرية تدريجياً وفسح المجال أمام القطاع الخاص لإنشاء مدارس لمختلف المراحل. (محمد الطاهر وعلي، 2005، 10)

غير أن كل هذه التغييرات والتعديلات وإن أتت ببعض النتائج الإيجابية، إلا مشاكل تسير المدرسة الابتدائية تبقى قائمة وتحتاج إلى قرارات شجاعة من طرف الهيئات العليا للدولة.

4. طبيعة المدرسة الابتدائية:

إن المدرسة الابتدائية ليست بناية وهياكل تشمل فصول وحجرات دراسية ولوحات خشبية وفي وسط ساحتها عمود يرفع عليه العلم الوطني كل صباح، رغم أن هذه العناصر من لوازم المدرسية الابتدائية، فالمدرسة الابتدائية يجب أن تقوم بالمهام الموكلة إليها من طرف المجتمع ولا تعتبر مدرسة إلا إذا حققت أهدافها وإضطلعت بالمهام التالية:

- المدرسة الابتدائية مؤسسة إجتماعية: لأنها وجدت من أجل المجتمع ولتحقيق أهدافه وتطلعاته وتكوين أبنائه، وتضمن مساواة في الحقوق والواجبات بين جميع أفراد المجتمع وتضمن تكوين المواطنة الصالحة والإدارة المدرسية هي سبيل لتحقيق ذلك.

- المدرسة الابتدائية مؤسسة تربوية: إن الهدف الأساسي من إنشاء المدرسة الابتدائية هو التربية، ومن المعلوم أن كل مؤسسة إجتماعية داخل الوطن متخصصة في تحقيق أهداف معينة للمجتمع، والمدرسة الابتدائية تستهدف تربية الأجيال ونموهم من جميع النواحي جسمياً وعقلياً ونفسياً وإجتماعياً وإخلاقياً وإذ خرجت عن هذه المهمة فهي ليست مدرسة.

5. مهام الإدارة المدرسية ومكانة الجانب التربوي:

بما أن المدرسة الابتدائية هي اللبنة الأولى في الصرح المؤسسي للمنظومة التربوية الجزائرية كما هو الحال في مدارس بقية البلدان، فإن إدارتها مدعوة للقيام بمهام أساسية نابعة من طبيعتها كإدارة مدرسية وتربوية وإجتماعية.

وإنطلاقاً من الفصل الثاني من القانون التوجيهي للتربية الوطنية ومواده من الرابعة إلى السادسة (وزارة التربية الوطنية، 2008، 61-64) وإنطلاقاً من المرسوم رقم 49/90 المؤرخ في 06 فيفري 1990) المتضمن القانون الأساسية الخاص بعمال التربية ووفقاً للقرار رقم 839 المؤرخ في 13 نوفمبر 1991، الذي يحدد مهام مدير المدرسة الابتدائية في الآتي:

1.5. المهام الإدارية

من مسؤولية إدارة المدرسة الابتدائية تنظيم المدرسة وتولي مسؤولية المهام الإدارية بكل عناية ودقة وهذا يتطلب من الإدارة المدرسية الإعتناء بالملفات والإحتفاظ بها في سرية تامة، وتنظيم البريد الصادر والوارد و تشمل السجلات والمحاضر، وإعداد التقارير، ومعرفة كل ماله صلة بالجانب التنظيمي لإدارة المدرسة، ويمكن أن تفصل هذه المهام الإدارية من خلال السجلات والمعلقات والملفات ومهمة المدير في كل منها: (المركز الوطني للتكوين التربوي، 1999، 13)

1.1.5. السجلات:

أ. **سجل القيد:** وهو سجل إداري رسمي يجب على إدارة المدرسة الابتدائية إستخدامه إستخداماً محكماً وفق الخانات الموجودة به ويبقى مفتوحاً طيلة السنة الدراسية، وسمي سجل القيد لأن كل المتعلمين والمربين الذين يمرون بالمدرسة يقيدون فيه تقييداً تسلسلياً حسب تواريخ وصولهم إلى المدرسة وينفرد إلى جزئين: جزء خاص بالمتعلمين وآخر للمربين.

وتكمن أهمية هذا السجل في:

- ضبط حالة تدرس المتعلمين والوضعية الإدارية للمعلمين.
- المحافظة على هذه المعلومات والرجوع إليها عند الضرورة.
- المساعدة على القيام بدراسات وإحصائيات مقارنة.
- ترتيب المسار الدراسي للمتعلمين.
- ترتيب المسار المهني الوظيفي للمعلمين.
- مرجع لتسليم شهادة مدرسية للمتعلمين وشهادة العمل للمعلمين.

ب. سجل الجرد: سجل رسمي إجباري، تسجل فيه كل الممتلكات المختلفة للمدرسة الابتدائية، ويبقى مفتوحاً إلى غاية إنتهاء مهام مدير المدرسة، وعند تقاعده، أو انتقاله إلى إدارة مدرسية أخرى، وبعد عملية الإحصاء والمراقبة وتسلم المهام يوضع خط أفقي عند آخر رقم ويوقع المديران معاً (المنتهية مهامه والجديد) بحضور ممثل الوصاية ويكون مفتش المقاطعة في الغالب، ثم يستأنف المدير الجديد مسك سجل الجرد بنفس الطريقة، وتكمن أهمية هذا السجل في المحافظة على ممتلكات المدرسية مهما كان مصدرها وصيانتها ومعرفة أسباب عدم وجودها بالمدرسة.

ج. سجلات البريد: بما أن البريد هو الذي يزود المدرسة الابتدائية بالتعليمات والتوجيهات، وينقل منها وإليها تختلف العمليات المطلوبة سواء كانت إدارية أو تربوية أو إجتماعية، فإنه يعتبر شريان حياة الإدارة المدرسية وبدون بريد لا معنى لإدارة مدرسية ، وينقسم البريد إلى:

- سجل البريد الصادر

- سجل البريد الوارد

وبواسطة هذين السجلين، يتم التعرف على البريد الصادر والوارد وعلاقة الإدارة المدرسية بأي جهة أخرى إدارية أو ثقافية أو إجتماعية وتتمثل أهمية سجلي البريد في كونهما بمثابة التوثيق في الإدارة المدرسية ، فعن طريقهما يتم:

- تسجيل مادي للذاكرة الإدارية داخل المدرسة.

- تنظيم الجوانب الإدارية والتربوية للمدرسة.
 - إحترام الأجال القانونية في المراسلات.
 - أرشفة المراسلات الإدارية للعودة إليها عند إقتضاء الأمر.
- كما أن تسجيل البريد يحافظ من التوازن في التسيير الإداري بين الإدارة المدرسية والجهات الوصية المختلفة والإمتثال للتعليمات في كل صغيرة أو كبيرة، ويدل على الإنسجام التام مع الفعل التربوي داخل المنظومة التربوية. (المركز الوطني للتكوين التربوي، 2011، 19).
- د. سجل البريد الصادر:** يسجل فيه بريد صادر عن الإدارة المدرسية وموجه إلى أي جهة أخرى، ويشمل تسجيل البريد الصادر على:
- تاريخ ورقم المراسلة، حيث يتم تسجيل التاريخ الذي وجهت فيه المراسلة وليس التاريخ الذي تم فيه تحريرها، أما الرقم فيتم الشروع فيه مع بداية كل سنة جديدة.
 - المرسل إليه، حيث يتم توضيح الشخص، الواجهة والعنوان.
 - الموضوع، من خلال إعطاء مضمون أو عنوان للمراسلات.
 - رقم الأرشيف، حيث يسجل رقم أو رمز الأرشيف.
 - الملاحظات، حيث يتم ذكر ملاحظات توضح غموضاً إن وجد.
- هـ. سجل البريد الوارد:** يسجل عليه كل بريد يأتي إلى المدرسة مهما كان نوعه وبإختلاف مصادره وموضوعه، ويشتمل تسجيل البريد على:
- تاريخ وصول المراسلة ويستحسن أن يشرع في إعطاء رقم تسلسلي مع كل بداية سنة ميلادية.
 - تاريخ ورقم المراسلة الذي تحمله بحسب ترقيم مراسلتها.

- الجهة التي أرسلت المراسلة، فإن كانت إدارة معينة يتم تسجيلها مع تسجيل المصلحة، وإن كان شخصاً يذكر اسمه، وتعيين علاقته كالمدرسة كان يكون ولي التلميذ أو ممون للمطعم.

- موضوع المراسلة ، حيث يذكر بوضوح، أو إعطائه عنواناً بعد قراءة المراسلة.
- تاريخ ورقم الإجابة، وذلك عندما تكون الإدارة المدرسية مطالبة بالإجابة عن المراسلة، فبعد توجيه الإجابة أو العمل المطلوب تقوم بنقل تاريخ الإجابة ورقمها من البريد الصادر.

و. **سجل محاضر جلسات المعلمين (الاجتماعات):** وهو سجل إداري إلزامي يتم ختم صفحاته وترقيمها كباقي السجلات الإدارية، يمسك من طرف معلم مقرر للجلسة، يدون فيه محاضر الجلسات مع إبراز موضوعها في جدول أعمالها والقرارات المتخذة من طرف المجتمعين قصد تنفيذها وتحديد النقاط المؤجلة إن وجدت، وعند الإنتهاء من الجلسة، يقوم المقرر بقراءة الأنشطة المتفق عليها وتلك المؤجلة، ثم يتم التوقيع من طرف الحاضرين من المعلمين والمقرر وختم من طرف المدير مع تحديد الساعة والتاريخ التي انتهت فيه الجلسة.

ز. **سجل الإتصالات بالمعلمين (لوائح-مناشير-بلاغات):** وهو همزة وإذ يسجل فيه المدير الإعلانات والتعليمات التي يبلغها للمعلمين وبعد الإطلاع على موضوع المراسلة ومضمونها يوقع من طرفهم.

ح. **سجل التكوين وزيارة المعلمين في الأقسام وتوجيههم:** يمسك هذا السجل من طرف المدير، إذ يسجل فيه زيارته للأقسام، مع التوجيهات والنصائح والإرشادات المقدمة للمعلم المعني بالزيارة، ويتم تخطيط هذا السجل وفق بطاقة فنية وفق الشكل التالي:

- إسم ولقب المعلم المزار، القسم، عدد المتعلمين الحاضرين، والغائب منهم، تاريخ الزيارة المادة والموضوع، تم تسجيل المدير التوجيهات والإرشادات

بوضوح ودقة، مع تسجيل هذه الملاحظات والتوجيهات على الكراس اليومية للمعلم ومن طرفه.

ط. سجل إجتماع مدير المدرسة مع مفتش المقاطعة: وهو سجل يدون عليه المفتش الملاحظات والإرشادات المقدمة التي يجب على مدير المدرسة متابعة تطبيقها من طرف المعلمين بدقة، وتكمن أهمية هذا السجل في:

- التنسيق بين عمل مفتش المقاطعة وعمل مدير المدرسة.

- تكوين المدير في الجانب الإداري والتربوي.

- تسهيل تنفيذ الرزنامة التكوينية المعدة من طرف المفتش.

- تمكين المفتش من الإطلاع على مدى تطبيق ما يقدمه من نصائح.

ي. سجل تسليم الشهادات المدرسية: وهو سجل رسمي وإلزامي، يجب أن يكون مطابقاً لسجل القيد، وينبغي أن تسجل المعلومات بدقة، خصوصاً وأن التزوير في الوثائق أصبح معمولاً به، لذلك ينبغي، التأكد من المعلومات بدقة وتسجيلها، ويسجل فيه أسم ولقب صاحب الشهادة المدرسية، تاريخ إستخراجها ورقمها.

ك. سجل الإختبارات المدرسية (نتائج المتعلمين): وهو سجل إلزامي يمسكه مدير المدرسة لتشخيص نتائج ومعدلات المتعلمين والعمل على تقويمها ويحتوى على:

- السنة الدراسية، القسم الدراسي، المعلم (ة)، ويكون ذلك في أعلى الصفحة.

- البيانات المجدولة: الرقم التسلسلي، لقب وإسم المتعلم، معدل الفصول ثم المعدل

السنوي، قرار مجلس المعلمين للإنتقال أو عدمه، يوقع من طرف المعلمين ويؤشره مدير المدرسة.

ل. سجل المكتبة: وهو سجل إثباتي إجباري يبين نوعية الكتب المتوفرة وعددها، فهو نافذة تربوية ثقافية تتاح للمتعلمين فرصة التعامل معها والإستفادة منها، وكثرة الكتب وتنوعها يساعد على إنتشار المعرفة في الوسط المدرسي، وتلعب الإدارة المدرسية دوراً هاماً في تكوين مكتبة مدرسية ثرية وجلب الجديد من الكتب باستمرار وكما سمحت الظروف بذلك، مع التنسيق مع التعاونية والبلدية وجمعية أولياء التلاميذ،

وتحسيسهم بأهمية الكتاب التربوي والعلمي، ويتم تخطيط هذا السجل وفق البيانات التالية:

- ملء الصفحة الأولى بدقة وعناية بمضمون السجل مع ختمها ثم ترقيم كل صفحاته وختمها، وهناك طريقتان لتسجيل الكتب على هذا السجل:

أ- تسجل الكتب كلها تسلسلياً بغض النظر عن عددها أو نوعها كانت عناوين مختلفة أو من نفس العنوان والمؤلف، فهي تأخذ رقماً تسلسلياً واحداً.

ب- تجمع النسخ للمؤلف الواحد ذات العنوان الواحد ويعطي لها رقم تسلسلي واحد، ويذكر عددها، ويوضع على البطاقة الخاصة به الرقم التسلسلي ثم رقم ترتيبه

بين النسخ المشابهة له مثل: 10/5، فالرقم الأول يشير إلى الرقم التسلسلي بينما الرقم الثاني يشير إلى رقم النسخة وهي العاشرة بين النسخ المشابهة لها.

وعادة يلحق بهذا السجل، سجل آخر خاص بإعارة الكتب المدرسية، يبين كيفية دخول وخروج الكتب المدرسية من المكتبة، وهو دليل على مدى إستغلال الكتب المتواجدة بالمكتبة من طرف المتعلمين والمعلمين عن طريق الإستعارة، لذلك ينبغي على إدارة المدرسة وبإستشارة الفريق التربوي أن تعرف كيفية إنتقاء الكتب التي تعود بالمنفعة المعرفية على المتعلمين، حتى يقبل هؤلاء على الإستفادة منها مع إشتراك المعلمين في تحسيس المتعلمين وأبائهم بأهمية وإستغلال الكتب المتواجدة في المطالعة وإنجاز الأعمال المطلوبة، ويتم تدوين المعلومات في هذا السجل وفق المخطط التالي:

التاريخ								
الرقم الترتيبي	إسم ولقب المستعير	القسم	عنوان الكتاب	المؤلف	رقم الكتاب	الإعارة	الإعادة	ملاحظات

شكل رقم (1): يوضح كيفية تدوين المعلومات في سجل المكتبة

م. سجلات المطعم المدرسي: وهي سجلات إدارية إزامية يستعملها مدير المدرسة الإبتدائية لإستغلال المطعم المدرسي وكذلك الحسابات وبطاقات الطلب.

ن. سجل توزيع المواد الغذائية: ويحتوي هذا السجل على العناصر التالية:

- المجموعات، وتتمثل في أنواع الأطعمة المقدمة حسب أهميتها وعددها خمسة أنواع لذلك فهي مبوبة من رقم 1 إلى رقم 5.
- المواد أي المواد الغذائية الواجب تقديمها كوجبة كاملة للمتعلم.
- المخزون السابق، يسجل المدير الكمية المتبقية بعد تقديم كل وجبة غذائية.
- الكمية الواردة يتم تسجيل الكمية الواردة حسب بطاقة الطلب المقدمة للمؤن.
- الصادرات: وتتمثل في أجرة الوجبة اليومية، حيث تقسم إلى ثلاثة أقسام كالتالي:

- أ. الكمية: أي مقدار الكمية التي تتم إستهلاكها في الوجبة الغذائية.
 - ب. الثمن الأحادي: وهو ثمن الكيلوغرام أو الوحدة في الكمية المقدمة كل يوم.
 - ج. ثمن المجموع: وهو الثمن الإجمالي للكمية المستهلكة كل يوم.
- ومن هذه الأقسام تتحصل على معرفة مجموع المصاريف اليومية لكل متعلم حسب الوجبات المقدمة وعدد المستفيدين منها.

وفي البند الأخير يتم تسجيل المخزون في نهاية اليوم، أي الكميات المتبقية بعد تقديم الوجبات الغذائية للمتعلمين.

س. سجل الحسابات: وهو سجل مالي إجباري خاص بالعمليات الحسابية المالية حيث يدون فيه المدير، أو المعلم المكلف المبالغ المالية المخصصة لتسيير المطعم.

هذا السجل يحتوي على صفحات خاصة بالمدخل وأخرى خاصة بالمصاريف، ونظراً لأهميته ينبغي ختم صفحاته وترقيمها، مع ملء الصفحة الأولى بالمعلومات المطلوبة بدقة وعناية والتقييد بالتعليمات الواردة فيه، ويسجل المدير:

أ. المدخل: تحتوي الصفحات المخصصة للمدخل خانات ينبغي إستخدامها إستخداماً محكماً حسب وظيفة كل خانة.

ب. المصاريف: وتحتوي على خانات ينبغي إستخدامها إستخداماً سليماً حسب وظيفة كل خانة ، مع التقييد بالمعلومات الواردة في خانة المصاريف.

ع. سجل الطلب: يحتوى على بطاقات الطلب يملأ من طرف الإدارة المسيرة للمطعم عند الحاجة إلى طلب تمويل المطعم المدرسي، يقدم نسخة إلى الممون وتحتفظ الإدارة نسخة مطابقة، ويجب أن يكون تاريخها مطابقاً مع التاريخ المسجل في سجل توزيع المواد الغذائية.

ف. سجل التعاونية المدرسية: الهدف من التعاونية المدرسية تدريب المتعلمين على الحياة الجماعية والمشاركة فيها، واكتساب روح العمل والمبادرة والعمل المنظم وتحمل المسؤولية، والشعور بالتضامن وإحترام الآخرين.

تتكون التعاونية المدرسية من جمعية عامة ومكتب أمانة ، فالجمعية العامة التي تتشكل من جميع متعلمين المدرسة تنتخب مكلفاً من المعلمين يتكون من:

- الرئيس ويمكن أن يكون أحد المعلمين القدامى.
- نائب الرئيس ويمكن أن يكون أحد المعلمين القدامى
- أمين المال: معلم لا يقل عمره عن 21 سنة.
- أمين مال مساعد: معلم أو أحد المعلمين القدامى.
- المقرر الكاتب أو الأمين: متعلم أو أحد المعلمين القدامى.

سجلاتها:

- سجل المدولات ويمسكه المقرر.
 - سجل الإحصاء ويمسكه المقرر.
 - سجل المحاسبة ويمسكه أمين المال.
- موارد التعاونية مصدرها إشتراكات الأعضاء وبيع اللوازم المدرسية، مداخيل الحصص السنائية والترفيهية وبيع الصور والطابع أما مصاريفها فتذهب إلى شراء عتاد للتعليم، جوائز تشجيعية للمتعلمين أو أي عتاد أو أجهزة يساعد على نظافة المدرسة وترتيبها.

ص. سجل الصحة المدرسية: إن صحة المتعلم وسلامته تلعب دوراً أساسياً في تدرسه، لذلك تم مراقبة صحية دورية لكل المتعلمين بالمدرسة، وهي مراقبة إستكشافية ووقائية، يتم من خلالها إكتشاف وتشخيص أنواع الأمراض المختلفة كضعف البصر، وتسوس الأسنان، وحساسية، الربو، وبالتالي العمل على الوقاية منها والحد من تأثيرها على صحة المتعلم وتدرسه.

لذلك خصص بهذا الجانب سجل إداري رسمي، وهذا بناء على منشور وزاري مشترك بين وزارة التربية الوطنية ووزارة الداخلية والجماعات المحلية ووزارة الصحة والسكان تحت رقم 01/بتاريخ 1994/05/06 تحت عنوان: مخطط إعادة تنظيم الصحة المدرسية.

في هذا السجل يقيد المدير أسماء المتعلمين حسب الأفواج الدراسية.

وتدون فيه الملاحظات والأعراض المرضية التي تم إكتشافها من طرف طبيب الصحة المدرسية مع إبراز المتعلمين الذين يوجهون للعلاج في العيادات والمستشفيات ويعمل المدير على متابعة ومراقبة المستجدات الخاصة بحالة المتعلمين الذين يوجهون للعلاج، ويلاحظ أن هذا السجل إحصائياً أكثر منه تشخيصياً، إذ لا يفسح المجال للطبيب ليدون ملاحظاته بدقة عن كل متعلم لضيق خانة الملاحظات وتسجيل نتائج الفحص، بهذه الخانة لا تسع لأكثر من كلمتين، لذلك ينبغي إعادة النظر في تخطيط هذا السجل حتى يكون وظيفياً.

ومهمة الإدارة المدرسية تكمن في مسك هذا السجل حيث تملأ الصفحة بالمعلومات المطلوبة وترقم صفحاته مع ختمها، ويتم وضعه تحت تصرف طبيب الصحة المدرسية كلما طلبه، سواء لتحضير تقريره الصحي بشكل عام أو تكوين ملف خاص بمتعلم يدون فيه الطبيب فيه كل الملاحظات التي استنتجها من خلال فحوصه التي قام بها.

يمكن لإدارة المدرسية أن تفتح سجلاً آخر خاص بالمتعلمين الذين يعانون من أمراض لتسهيل عملية متابعتهم مراقبة التطورات التي حصلت لهم بعد توجيههم إلى المصلحة المختصة في العلاج وذلك بشكل تفضيلي وفق النموذج التالي:

السنة الدراسية القسم

الرقم التسلسلي	تاريخ الميلاد	تاريخ الفحص	ملاحظات الطبيب ونتائج الفحص
----------------	---------------	-------------	-----------------------------

شكل رقم (2): يوضح تخطيط السجل الصحي الإضافي.

ق. سجل الحوادث المدرسية: وهو سجل رسمي وضروري، تستعمله الإدارة المدرسية متى طرأ حادث من الحوادث داخل المحيط القانوني لمؤسسة التربية فإن كان الحادث بسيطاً تتم معالجة المتعلم (ة) المعني(ة) من خلال إستغلال علبة الدواء الموجودة بالمدرسة أما إذا كان الحادث خطيراً أو مميتاً فمن الضروري الإتصال وبسرعة بالجهات الأمنية (شرطة-درك) والحماية المدنية وبعد ذلك يقوم مدير المدرسة كتابة تقرير وفق النموذج الخاص والذي يشمل على التقرير الكتابي وكذلك رسم تخطيطي يبين موقع الحادث ومكانه داخل المدرسة، مع العلم أن الأمن داخل المدرسة من مسؤولية المدير وهيئة التدريس، سواء أثناء الدراسة وخلال إستراحة المتعلمين ودخولهم وخروجهم داخل فضاء المدرسة حيث يتم تقسيم المدرسة إلى أجنحة يتكفل كل معلم (ة) بحراسة جناح يتعين وفق مخطط للحراسة يوقع عليه المعلمون ويختم من طرف مدير المدرسة قصد تحديد المسؤوليات في حالة وقوع حادث مدرسي.

ر. سجل جمعية أولياء التلاميذ: وهو سجل خاص يفتحه المدير بالمؤسسة التربوية، بعد تأسيس جمعية أولياء التلاميذ ويسجل فيه المقرر ما يلي:

- الإجتماعات التي تمت بين جمعية أولياء المتعلمين والإدارة المدرسية وهيئة التدريس تاريخها، وموضوعها، وأهم العناصر التي تناولها الإجتماع ونوعية الإقتراحات لإيجاد الحلول.

- تقييم عملية إتخاذ القرارات بالنسبة للإجتماعات السابقة.
- إطلاع الهيئات الوصية على مدى تنفيذ النصوص القانونية المتعلقة بتأسيس جمعية أولياء المتعلمين ونشاطها.
- مساهمة جمعية أولياء المتعلمين في إيجاد بعض الحلول التي يصعب على المدرسة حلها.
- مساهمتها في تجميل المحيط والإعتناء بالبيئة وتحسيس المتعلمين بأخطار بعض الأمراض والحوادث.
- المساهمة في النشاطات الثقافية والرياضية مادياً ومعنوياً داخل المؤسسة أو خارجها (رحلات، منافسة مع مؤسسات أخرى).
- دعم المدرسة مادياً كإثراء المكتبة المدرسية وتوفير الوسائل التربوية وتشجيع المتفوقين عن طريق الهدايا.

ويلاحظ أن جمعية الأولياء في جميع المدارس تقريباً ظرفية ولا تنشط إلا في المناسبات، بل إن بعضها تحاول التدخل في المهام الإدارية للمدير، كما أن بعض أعضائها غير قانونيين يتجاوز المدة القانونية لإنتخابهم أو لإن أبنائهم إنتقلوا إلى مرحلة أو مؤسسة أخرى.

ش. سجل الإجتماع بالهيئات والسلطات الوصية: هذه السجل يتم تحصيله للإجتماعات التي تجتمع بين مدير المدرسة من جهة والهيئات الأخرى مثل جمعية أولياء المتعلمين، وممثل النقابة والإجتماع مع الجهات الوصية كالبديية، والدائرة، المركز الصحي... إلخ، ويكون سندا مادياً للمدير ، في السهر على تطبيق بعض القرارات التي لا يوجد لها مرجع أو سند قانوني، وهو في نفس الوقت يحدد علاقة الإدارة المدرسية بالسلطات الوصية سواءا كانت تابعة لوزارة التربية الوطنية أو وزارة الداخلية والجماعات المحلية وغيرها من القطاعات الأخرى.

ويتم إستغلال هذا السجل من خلال تسجيل أهم القرارات المتخذة وكيفية تطبيقها، وفي نفس الوقت هو سجل يدل على مدى إنضباط المدير وحضوره الإجتماعات وتسجيل ما حدث فيها ونسبة تطبيقها ميدانياً.

ت. **سجل الكتاب المدرسي:** يتم إستغلاله من طرف مدير المدرسة سنوياً لتوزيع الكتب مجاناً بالنسبة لفئة المستفدين منها، و بيعها بالنسبة لعدم المستفدين من مجانية الكتاب المدرسي.

حيث يتم تقسيمه إلى خانات وحسب كل مستوى دراسي من التربية التحضيرية إلى الخامسة ابتدائي، وهكذا يتم تفصيل كل الكتب والعناوين لكل المستويات و ثمنها لكي تسهل عملية حساب ثمن مجموع ما باعه مدير المدرسة وما وزعه مجاناً بثمنه حتى تعوضه الجهات الوصية لمركز توزيع الوثائق التربوية، مع تحديد العدد الباقي من كتب السنة الماضية وإعادة بيعها أو يتم إسترجاعها من طرف الجهات الوصية (مديرية التربية ومركز توزيع الوثائق التربوية).

إن تصفحنا للمهام الإدارية من خلال هذه السجلات نلاحظ عدد السجلات التي تعالج الجوانب التربوية للمتعلم لا تتجاوز الثلاثة أو أربعة على الأكثر وهي: سجل التكوين والزيارات، الإجتماعات بمفتش المقاطعة، الإختبارات المدرسية، ويمكن إضافة سجل المكتبة المدرسية إن وجدت أما باقي السجلات والتي تمثل أكثر 3/4 فهي إدارية محضة.

2.1.5. المعلقات:

وهي عبارة عن جداول أو وثائق رسمية تنظيمية، يعلقها المدير في مكتبه أو في بهو المدرسة، وبعضها يمضى من طرف المدير فقط وبعضها يمضى من طرف أعضاء الفريق التربوي وأهم هذه المعلقات: (المركز الوطني لوثائق التربية، الملف (16)، 1996، 5).

1.2.1.5. الخريطة المدرسية أو التنظيم التربوي:

حسب التسمية الجديدة وهي وثيقة رسمية تصدرها مديرية التربية بالولاية عن طريق مصلحة التنظيم والتدريس والإمتحانات، وتحدد عليها عدد المناصب المفتوحة بكل مدرسة حسب الأفواج والمستويات التربوية وذلك بناء على إقتراح سابق من مدير المدرسة وتوقعاته فهي وثيقة أساسية، وعن طريقها يتم إعداد التنظيم التربوي.

2.2.1.5. التنظيم التربوي:

عبارة عن جدول يحتوي بالإضافة إلى الخريطة المدرسية التنظيم التربوي الذي تسير وفقه المدرسة (الدوام الواحد أو الدوامين)، توزيع الأفواج التربوية على المعلمين مع تحديد الحجم الساعي المنصوص عليه قانوناً موزعة على فترات العمل، فالتنظيم التربوي هو تفصيل للخريطة المدرسية عن طريق إضافة المعلمين وحجراتهم ودخولهم وخروجهم وعدد المتعلمين في كل فوج ومستوى تعليمي وبالتالي إستخراج المجموع العام للمعلمين والتوقيت والمتعلمين.

3.2.1.5. المخطط الإستعجالي للمدرسة:

رسم تخطيطي أو تصميم للمدرسة يبرز فيه مدير المدرسة جميع المرافق داخل المدرسة بما في ذلك المنافذ الرئيسية والثانوية، مع التركيز على الأماكن الحساسة كعداد الكهرباء وصمام الغاز وخزان الماء وأماكن أجهزة إطفاء الحريق.

4.2.1.5. جدول الحراسة:

يقوم مدير المدرسة بإعداده كل سنة، ويراعي فيه هيكلية المدرسة وعدد حجراتها، حيث يتم توزيع المعلمين على الأجنحة والساحة مع مراعاة الأماكن الخطيرة حسب المخطط الإستعجالي، حفاظاً على أمن وسلامة المتعلمين، علماً أن عملية الحراسة في المرحلة الابتدائية تعتبر دوراً مكملًا لمهام المعلم (ة) ويجب أن يطلع على هذا الجدول كل المعلمين ويوقعون عليه.

5.2.1.5. اللوح التنهيجي أو اللوح المجيب:

عبارة عن لوح معدني يحتوي على فتحات متدرجة توضع كل فتحة قصاصة صغيرة من الورقة المقوى وبلون معين كدليل على جنس المتعلم(ة) أو مستواه الدراسي، فتوضع هذه القصاصات حسب القائمة الإسمية لكل فوج، بحيث تسهل عمل الإدارة المدرسية، وذلك بتسجيل كل المعلومات المتعلقة بالمتعلم (ة) (اسمه، ولقبه، تاريخ ميلاده، عنوانه، تكراره، رقم تسجيله في سجل القيد، مهنة الوالدين، وفي أعلى قائمة توضع قصاصة تحمل إسم معلم(ة) القسم، وفي آخرها قصاصة إحصائية حسب الجنس.

6.2.1.5. الهرم السنوي أو هرم أعمار المتعلمين:

وهو عبارة عن رسم بياني يبين أعمار المتعلمين ونسبة توزيعهم على كل المستويات التدريسية ذكوراً وإناثاً وعادة يتم إستغلال جدول خاص في الإستقصاء الشامل الذي يعده مدير المدرسة في بداية السنة الدراسية ويحفظ بنسخة منه.

7.2.1.5. النسب المئوية للغيابات:

يعد المدير جدولاً خاصاً يحصي فيه الغيابات ونسبتها ويتحرى أسباب إرتفاعها كلما لاحظ ذلك.

8.2.1.5. رزنامة الندوات التربوية والتكوينية للمديرين:

وهناك رزنامة تكوينية خاصة بالمقاطعة يعدها مفتش المقاطعة ويسلم نسخة منها للمديرين وأخرى خاصة بالندوات الداخلية للمدرسة يعدها مدير المدرسة بناء على حاجيات التكوين واستشارة الفريق التربوي، حسب كل مستوى سواء بالنسبة لمعلمين اللغة العربية أو اللغة الأجنبية.

9.2.1.5. قائمة المستفيدين من المطعم المدرسي:

هذا بالنسبة للمدارس التي بها مطعم مدرسي، وتقدم وجبات غذائية للمتعلمين، حيث يتم إعداد قائمة خاصة بالمستفيدين من المطعم وتعلق في مكان خاص.

10.2.1.5. جدول الوجبات الغذائية:

ويتم إعداده أسبوعياً، ويتم تحديد فيه الوجبة الغذائية المقدمة يومياً.

11.2.1.5. الدليل الهاتفي:

من المعلوم أن للمدير إتصالات مع المتعاملين معه من القطاع وخارجه، ولهذا من الضروري أن يقوم بوضع دليل هاتفي أو بطاقة هاتفية بأرقام الهاتف كالمدارس التي يتعامل معها ومفتشية المقاطعة وإدارة المتوسطة، وكذلك البلدية والدائرة والحماية المدنية وممون المدرسة.

12.2.1.5. رزنامة العطل المدرسية:

وثيقة صادرة عن وزارة التربية سنوياً تبين العطل المدرسية سنوياً من حيث بدايتها ونهايتها حسب كل منطقة، وتساعد هذه الرزنامة على التوزيع الفصلي والشهري بدقة.

13.2.1.5. رزنامة الأمراض المعدية:

وثيقة تصدرها وزارة التربية مع وزارة الصحة، تحدد فيها الأمراض المعدية، ومدة العزل حسب كل مرض، تعلق داخل مكتب المدير وكذلك الأقسام.

14.2.1.5. النظام الداخلي للمؤسسة التربوية:

وهو نظام يعده مدير المدرسة معتمداً على بنود القرار الوزاري 778، المتضمن نظام الجماعة التربوية، بحيث يتم تكيفه مع واقع المدرسة ومستجداتها.

15.2.1.5. قائمة الوسائل التعليمية:

وتصنف حسب إستعمالها ووظيفتها مع رقمها في الجرد.

16.2.1.5. جدول المداومة للمستخدمين داخل المدرسة:

وهو جدول يبين فيه مدير المدرسة تناوب العاملين بالمدرسة (حراس منطقات، شبكة إجتماعية) وقيامهم بعملهم أثناء العطل أو أيام نهاية الأسبوع.

17.2.1.5. جدول توزيع حصص التربية البدنية:

ويتم إنجازاه بالموازاة مع إنجاز جداول إستعمال الزمن الخاصة بالمعلمين تفادياً لخروج قسمين أو أكثر في نفس الوقت، لإنجاز حصة التربية البدنية.

18.2.1.5. رزنامة التداول على تحية العلم:

تنجز من طرف المدير فصلياً يحدد فيها المكلفين برفع وحفظ العلم الوطني كل أسبوع.

إن الملاحظ على هذه المهام التي ينجزها مدير المدرسة سيادة الطابع الإداري لها على حساب التربوي، فإذا استثنينا رزنامة التكوين، وقائمة الوسائل التعليمية، وجدول توزيع حصص التربية البدنية، مع إضافة قائمة المستفيدين من المعلم، فإن باقي المعلقات كلها ذات طابع إداري محض. (الملف الوطني للوثائق التربوية، ملف (27)، 2001، 19).

3.1.5. الملفات:

1.3.1.5. ملفات المتعلمين:

كل متعلم يلتحق بالمدرسة يكون له ملف يرافقه خلال مساره الدراسي من الابتدائي حتى نهاية التعليم الثانوي ويتكون هذا الملف من:- نسخة من شهادة الميلاد- صورتان شمسيتان- شهادة التلقيح- رخصة تخفيض السن بالنسبة للمرخص لهم. وبعد ذلك يتم ملء الملف بالمعلومات المطلوبة إنطلاقاً من شهادة الميلاد تجنباً للخطأ ويتم تسجيل المعلومات التالية:

- الرقم الترتيبي أو التسلسلي للمتعلم.
- إسم المتعلم ولقبه، وتاريخ ومكان الميلاد بالتاريخ الميلادي.

- إسم ولقب الوالي أو الأولياء أو الكفيل، يجب تسجيل إسم الأب، إسم الأم بلقبها الأصلي أو إسم الكفيل بعد تبيان وثيقة صادرة بحكم قضائي أو شهادة الحضانة.
- مهنة وعنوان الأولياء: فالعنوان يستدل عليه بوثيقة تثبت ذلك كوصل الكهرباء أو الماء، أما المهنة فيصرح بها الوالي للمدير.
- تاريخ الدخول إلى المدرسة: يذكر التاريخ باليوم والشهر والسنة الميلادية.
- تاريخ الإنقطاع عن المدرسة، وتسجل بنفس الكيفية بالنسبة لتاريخ الدخول.
- ملاحظات: وهذه تتبع المسار الدراسي للمتعلم كإنتقاله إلى مستوى أعلى أو إنتقاله إلى المتوسطة، أو تغيير المدرسة أو الإنقطاع عن الدراسة مع ذكر السبب.

2.3.1.5. ملفات المعلمين:

- يجب على مدير المدرسة أن يكون ملفاً مهنياً لكل معلم يلتحق بالمدرسة، وهذا بناء على قرار تعيينه، حيث يفتح له المدير رقماً تسلسلياً يسجل به تاريخ تنصيبه مع تبيان معلوماته حسب الخانات الموجودة في الملف وهي:
- الرقم التسلسلي، بحيث يعطى للمعلم(ة) المنصبَ رقماً تسلسلياً بعد المعلم الذي نُصّب قبله، ويكتب هذا الرقم على الهامش.
 - الإسم واللقب: يسجل الإسم ثم اللقب وفق الحالة المدنية وحسب قرار التعيين ويسجل بين قوسين إسم الزوج (بالنسبة للمتزوجين).
 - تاريخ الميلاد ومكانه حسب الحالة المدنية.
 - تاريخ تعيينه في المدرسة وليس البلدية لأن بعض السجلات القديمة تحمل هذه الخانة البلدية وليس المدرسة.
 - الوضعية الإدارية: ويقصد بها وضعيته في الوظيفة هل متربص أم مثبت مع ذكر إطاره وصفته وهذا بالرجوع إلى قرار للتعيين وقرار التثبيت.
 - الدرجة: أي الدرجة الحالية حسب قرار الترقية الأخير عند تعيينه في المدرسة وتاريخ سريانها.

- الخدمات السابقة: ويقصد بها تاريخ أول تعيين في التعليم، خريج المعهد التكنولوجي للتربية، خريج الجامعة.
- المدارس التي اشتغل بها وتاريخ تعيينه في كل منها وتاريخ خروجه منها، وفي حالة كثرتها يتم الإكتفاء بالمدارس التي عمل فيها أخيراً.
- توقيعاته عن العمل (الأسباب والعدد) حيث يذكر في هذه الخانة أهم الإنقطاعات عن العمل في المسار المهني (عطل طويلة المدى، قصيرة المدى، عطلة أمومة بالنسبة للمعلمات، حالة إستيداع، وضع في حالة التصرف (إنتداب).
- المكافآت والعقوبات: حيث يحتفظ في هذا الجزء بالمكافآت التي نالها المعلم(ة) أو العقوبات التي تعرض لها.
- الملاحظات وتسجل في هذه الخانة الحالات الإستثنائية ، كالعودة إلى المنصب بعد الإحالة إلى الإستيداع أو الإنتداب مثلاً ثم يضاف إلى هذه المحتويات الوثائق التالية:
- بطاقة شخصية أو عائلية للحالة المدنية حسب الوضعية العائلية.
- نسخة من التعيين بالمدرسة.
- نسخ من محضر التنصيب(مجدد كل سنة).
- نسخ من الشهادات والمؤهلات العلمية والمهنية.
- نسخ من تقارير: الترقية- التثبيت- التفتيش.
- الغيابات والعقوبات والمكافآت.

3.3.1.5. ملف المدرسة:

ويحتوى على قرار الإنشاء والتسليم- الرقم الوطني مشاريع البناء والتوسيع والترميم.

4.3.1.5. ملف الأرشيف:

تصل المدرسة مراسلات من جهات وصية ومصالح أخرى لها علاقة بالمدرسة، وعلى مدير المدرسة أن يقوم بعملية تنظيمية لهذه المراسلات الواردة، وذلك عن طريق:

- فتح ملف خاص بكل هيئة أو مصلحة.
- تسجيل الوثائق وترقيمها بعد الإطلاع عليها والمصادقة عليها من طرفه أو من طرف المعلمين أو من تعينهم المراسلة.
- وضع مفتاح في شكل رموز وأرقام خاصة بكل ملف أو مصلحة أو هيئة لتسهيل عملية البحث والرجوع إلى الوثيقة عند الحاجة بسرعة وسهولة.
- المحافظة على أرشيف المدرسة بإعتباره تاريخ المدرسة وماضيها.

4.1.5. التقارير:

التقرير هو وثيقة رسمية إعلامية إحصائية يلتزم المدير بإعدادها وإرسالها إلى السيد مفتش المقاطعة في الغالب أو الجهات الوصية أو هيئات أخرى إن اقتضى الأمر، والتقارير أنواع:

1.4.1.5. التقرير السريع: Rapport Flache

وهو تقرير إحصائي لكل المتعلمين الملتحقين بالمدرسة في اليوم الأول، وخاصة الجدد منهم وكذلك المعلمين، وعدد الأفواج التربوية، يرسل إلى مفتشية المقاطعة قصد حوصلة تقارير المدارس وإرسالها إلى مديرية التربية.

2.4.1.5. الإحصاء الشامل:

وهو تقرير مفصل لكل مكونات المدرسة حجرات - متعلمون - معلمون - وسائل - مطعم مدرسي إلخ.

ويتم ملء هذا التقرير وفق مطبوع موجه توزعه مصلحة البرمجة والمتابعة التابعة لمديرية التربية التي تحدد فيه تاريخ إنجازه وتسليمه مملوءاً بالمعلومات

المطلوبة وهذا على المستوى الولائي، ولكل المؤسسات التعليمية بكل مستوياتها، ويكون في الغالب أواخر أكتوبر، وبالنسبة للمدرسة الابتدائية يرسل إلى المفتشية التي تقوم بدورها بجمع هذه التقارير وإرسالها دفعة واحدة إلى مديرية التربية وعند ملء التقرير الشامل ينبغي أن يتم ذلك بدقة ووضوح ودون أخطاء إذ من مهام مدير المدرسة أن يلتزم بما يلي:

- الدقة في تقديم المعلومات وإحترام الأجال المحددة.
 - أن يكون صادقاً ويدون الإحصاء كما هو موجود بالمدرسة دون نقصاً أو زيادة.
 - أن يدون المعلومات بخط واضح وتجنب المحو والتشطيب.
 - أن يملأ كل خانة بالتفصيل.
- إن أهمية هذا التقرير تكمن في النتائج والقرارات التي سوف تبني عليه من الناحية الإجتماعية والإقتصادية والتربوية: فمن الناحية الإجتماعية، يقدم التقرير صورة واقعية عن نسبة التمدرس ما بين الذكور والإناث ومعرفة نوعية المدارس حضرية قروية ومعرفة مدى توفر المطاعم المدرسية، والتغطية الصحية
- ومن الناحية التربوية يعرف التقرير بمدى توفر المعلمين والكتاب المدرسي والوسائل التعليمية وكيفية إستغلال الفائض من المعلمين ومدى خبراتهم وأقدميتهم وحاجياتهم التكوينية-المهنية.
- ومن الناحية الإقتصادية، فإن هذا التقرير يمكن الجهات الوصية من البرمجة الدقيقة والموضوعية واستغلال الإعتمادات المالية وذلك من خلال:
- تقييم العملية الإحصائية على المستوى الولائي.
 - التحكم في المناصب المالية وحسن إستغلالها.
 - معرفة الإحتياجات في المؤسسات التعليمية كل سنة.

إن هذا التقرير إستراتيجي بالنسبة للمدرسة ومديرية التربية ويأخذ جهداً ووقتاً كبيراً حتى يستغل في عملية التخطيط والبرمجة للمنظومة التربوية على الصعيدين المحلي والمركزي.

3.4.1.5. تقرير نهاية السنة الدراسية:

وهو تقرير يشمل نشاطات السنة الدراسية يرسل إلى مفتشية المقاطعة في نهاية السنة الدراسية مختوماً من طرف المدير وموقعاً من طرف المعلمين بالمدرسة. **ملاحظة:** يمكن أن يطالب مدير المدرسة بتقارير أخرى سواء من طرف مفتش المقاطعة أو من طرف مديرية التربية ومصالحها المختلفة مثل تقارير الإحتفالات الرسمية، الدينية والتاريخية، إجتماعات الأولياء .

2.5. المهام التربوية البيداغوجية

إن المهمة الأساسية لإدارة المدرسة الإبتدائية تربوية تكوينية بالدرجة الأولى لذلك فهي تتسجم مع الهدف الذي انشئت من أجله المدرسة بينما المهام الإدارية هي وسيلة وليست غاية في حد ذاتها وقد حدد القرار رقم 839 المؤرخ في 1991 المهام التربوية لمدير المدرسة الإبتدائية في الآتي (محمد الطاهر وعلي، 2015، 44):

- الندوات التربوية الداخلية: يقوم مدير المدرسة بتحضير الندوات الداخلية وتنظيمها، والإشراف عليها وتقييمها.
- ينشط المعلمين العاملين تحت إشرافه.
- زيارة المعلمين في أقسامهم وتركز هذه الزيارة على جانبين:
- ❖ الجانب المادي: والمقصود به الإطلاع على الوثائق المادية والمصادقة عليها وتمثل هذه الوثائق في:
- الكراس اليومية لتحضير الدروس.
- المذكرات المتعلقة بإعداد الدروس (تمثل المجهود الشخصي للمعلم).
- التوزيع الشهري للأنشطة وكذلك التوزيع السنوي.

- سجل المناذاة.

- كراس التناوب أو المذاولة.

- كراس الإختبارات.

❖ **الجانبا التكويني:** الحضور إلى درس أو نشاط تطبيقي أو أكثر لتقديم توجيهات

تتعلق بالطريقة أو كيفية إستغلال الوسائل التعليمية أو الأهداف المحددة أو كيفية

التفاعل مع المتعلمين وتنشيطهم واستغلال إجاباتهم، تسجل هذه الملاحظات

وتوضع في بطاقة زيارة وترتب في ملف المعني.

رغم أهمية الجانب التربوي في حياة المدرسة إلا أنه لم يأخذ حقه مقارنة بالمهام

الإدارية والثقافية والإجتماعية.

3.5. المهام الإجتماعية الثقافية

يقوم مدير المدرسة بتخطيط وبعث الأنشطة الثقافية الإجتماعية والرياضية

داخل المدرسة وتبادل هذه الأنشطة مع مدارس وهيآت أخرى، حيث تساعد هذه

الأنشطة على إبراز التلاميذ فردياً وجماعياً وتفجير طاقتهم ومهمة مدير المدرسة إيجاد

المحيط والوسائل الملائمة لإبراز هذه المواهب وفسح المجال أمام تطورها ونجاحها

فردياً وإجتماعياً.

تمثل الأنشطة الثقافية والإجتماعية والرياضية عنصراً أساسياً مكملاً لمحتويات

الأنشطة التي تقام داخل الفصل، لذلك سميت بالأنشطة اللاصفية والمقصود بها: ذلك

النشاط البدني والعقلي والفني الذي يقوم به المتعلم لبلوغ هدف ما. (ابراهيم محمد

القرم، 2002، 255).

ويعني هذا أن الأنشطة اللاصفية وإن كانت تتم في فضاءات خارج القسم

الدراسي، إلا أنها لا تخلو من مضمون وخطة وهدف تسعى إلى تحقيقه، لذلك فلا يوجد

نشاط مدرسي بدون هدف، لذلك فإن بعض الأنشطة التي تكون بدون هدف، أو هدفها

غير تربوي لا معنى لها رغم الجهد المبذول، فالمتعلمون يقومون بهذا النشاط في مجال

معين لمجرد إثبات حضور المتعلم و المعلم أو إكمال النصاب القانوني لمدة العمل أو

ملء الفراغ، لا يعتبر نشاطاً تربوياً بل هو هدر للجهد والوقت دون عائد تربوي مفيد، وهو عبارة عن تغطية إدارية بإرتكاب خطأ تربوي.

إن النشاط الثقافي والرياضي والاجتماعي (النشاطات اللاصفية)، لم يعد عبارة عن ترف زائد لا وظيفة له، بل أصبح يمارس بطريقة مقصودة ومكاملة للأنشطة التي تتم داخل الصف، وقد يحقق أهدافاً لا تحققها الأنشطة الدراسية داخل القسم، فالنشاط اللاصفي قد يحفز المتعلم ويساعده على إكتساب خبرات لا تتيحها له الأنشطة في المنهاج، لذلك تتساوى المادة والأنشطة الدراسية كوسيلة للنمو التربوي مع الزيارة والمنافسة الرياضية وتقديم مسرحية كوسيلة للنمو والتكيف وأخذ خبرة ميدانية.

وأهم الأسباب التربوية النفسية التي أدت إلى إدخال الأنشطة اللاصفية كجزء من أنشطة ومهام الإدارة المدرسية:

- التغلب على عيوب التركيز على المادة الدراسية.
- محاولة الإعتناء بحاجيات المتعلمين وميولهم وابداعاتهم.
- التغلب على سلبية المتعلم داخل الصف الدراسي
- إثراء العملية التربوية بخبرة مباشرة تساعد المتعلم على الإستعداد للحياة الإجتماعية.

وتعد مدرسة جون ديوي التجريبية التي أسست 1896 كمدرسة ملحقة بجامعة شيكاغو أول مدرسة استخدمت النشاط اللاصفي معتمدة على دوافع أربعة:

أ. دافع إجتماعي: ويدفع المتعلم إلى الإشتراك مع الآخرين في الخبرات التعليمية التربوية.

ب. دافع إنشائي: ويدفع المتعلم إلى استثمار ما هو موجود في بيئته وتحويل العناصر إلى إنشاء وتركيب مادة حركية أو نشاط جديد له قيمة تربوية.

ج. دافع البحث والاستقصاء: ويدفع المتعلم إلى ملاحظة وتتبع الظواهر ومعرفة نتائجها

د. دافع التعبير عن النفس: بحيث يعبر المتعلم عن نشاطه ومساهمته أمام غيره من المتعلمين. (حسن شحاته، 1994، 112).

والإدارة المدرسية التربوية هي التي تهتم بكل جوانب شخصية المتعلمين، النفسية والعقلية والاجتماعية والبدنية والأخلاقية، فتربية المتعلم وتهذيب شخصيته وصلها (التثقيف) قبل التعليم، لذلك يجب على الإدارة المدرسية الإهتمام بالأنشطة الثقافية والرياضية والنفسية والعلمية إنطلاقاً من القسم ومختلف الأنشطة التي تتم داخل الصف واستغلال المهارات والموهب التي تبرز في مجال الأنشطة اللاصفية.

ومن مهام الإدارة المدرسية فتح فضاءات للأنشطة اللاصفية مثل:

- المتحف المدرسي للقسم وللمدرسة يكون من إبداعات المتعلمين.
- إحياء الأعياد الوطنية والدينية بأنشطة مختلفة.
- إنشاء مجلة حائطية من تأسيس المتعلمين وتحت إشراف المعلمين.
- تنظيم نشاطات ما بين الأقسام أو مع مدارس أخرى.
- المشاركة بفعالية في الأسبوع المدرسي على المستوى المحلي والولائي والوطني.
- المشاركة في المنافسات الرياضية التي تنظمها الرابطة الرياضية المدرسية.
- تكريم المنفوقين دراسياً وكذلك الفائزين في هذه الأنشطة.

4.5. المهام المتعلقة بالتسيير المادي للمدرسة

إن مهام الإدارة المدرسية الإبتدائية يعني تقديم خدمة متكاملة في جو من التنسيق والتعاون والعلاقات الإنسانية قصد تحقيق الهدف المنشود، لذلك فالإدارة المدرسية تجمع ما بين العلم وما إمتاز به الفن، وما تتطلبه المهنة، ومهام مدير المدرسة متعددة، ولكنها متكاملة ومنسجمة وكلها تهدف إلى رفع الكفاية التعليمية، وتوفير تربية شاملة ومتكاملة للمتعلمين.

إن مهام مدير المدرسة الابتدائية تنطلق من المحافظة على الهياكل، والممتلكات والتجهيزات والوسائل بإعتبارها أملاكاً عمومية بالنسبة للمدارس العمومية، يجب حمايتها واستغلالها في الصالح العام لمدة أطول قدر الإمكان، وتهيئة المحيط المناسب والمحافظة عليه.

ويمكن توضيح مهام الإدارة المدرسية بالنسبة للجانب المادي في:

1.4.5. بالنسبة لحجرات الدرس:

- تنظيم التجهيز، واختيار المكان الملائم لكل تجهيز ، مع الحرص على النظافة والصيانة.
- تجميع الطاولات ذات الحجم الواحد في قاعة واحدة، وتكون ملائمة لسن المتعلم.
- منع جلوس ثلاثة تلاميذ في الطاولة الواحدة.
- تحسيس الجميع بأهمية نظافة القسم والمحيط سواء كانوا المعلمين والمتعلمين.
- إشراك التلاميذ في تزيين القسم وتغليف الطاولات، ويجب أن يكون المعلم(ة) هو القدوة في ذلك.
- مراقبة المتعلمين في جلستهم والحرص على الجلوس السليم، وحاضرات الكتابة والرسم والقراءة.
- مراقبة المتعلمين في ملابسهم كنزع المبللة منها أو الثقيلة التي تعيق الحركة.
- توفير ستائر لحجب شعاع الشمس.
- توفير مكتبة القسم، ومكتبة المدرسة.
- تخصيص جناح في مؤخرة القسم ليكون متحفاً للقسم.

2.4.5. بالنسبة للمطعم المدرسي:

يجب أن يحرص مدير المدرسة على توفير الشبكة الكهربائية والغاز ومياه الشرب وقنوات الصرف والغسل، ويكون مخزن الأطعمة بعيداً عن أشعة الشمس وحرارة المطبخ.

ومن مهام مدير المدرسة كذلك:

- تحديد قائمة المستفيدين من المطعم مترتبة حسب الأولوية.
- جدول تقديم الوجبات الأسبوعية.
- ضبط حساب السجلات المختلفة.
- الإتصال بالبلدية والدائرة فيما يخص النقل والوقود والعمال والصيانة وجرد الأواني والتجهيزات والمحافظة عليها.
- مراقبة المستمرة لعمال المطعم والمواد الغذائية وإحترام مقاييس الوجبات.
- تزيين قاعة الإطعام بالصور واللافتات والشعارات التي تدور حول التغذية وآداب الأكل.
- مراقبة أحواض الغسيل ومدى نظافتها وتوفير المياه ومواد النظافة بها.

3.4.5. بالنسبة للمرافق الصحية:

تتمثل المرافق الصحية في المواد المائية وقنوات الصرف الصحي وشبكة توصيل المياه الشرب والمراحيض وتصريف القمامة.

كذلك من مهام إدارة المدرسة الإبتدائية في هذا المجال:

4.4.5. الموارد المائية: إذا كان المورد المائي عبارة عن بئر فمن مهام إدارة المدرسة

الإبتدائية أن تتأكد من ما يلي:

- أن يكون على عمق 20 م بعيداً عن قنوات الصرف الصحي أو أي تلوث آخر.
- أن يكون بعيداً عن المراحيض 15م وعن حفرها العميقة 90 م.
- أن يكون بعيداً عن حظائر المواشي.
- تكون مياه مطابقة للمقاييس الكيميائية ومياه الشرب الأخرى.

- تراقب مياه باستمرار وتطهر.

5.4.5. بالنسبة لقنوات الصرف الصحي: لابد أن تكون موصولة بالمجاري المائية العمومية، وكلما طرأ حادث يسرع المدير إلى الإتصال بالجهات المعنية (مصالح البلدية، الحماية المدنية، المراكز الصحية).

وعادة ترتبط قنوات الصرف الصحي بالمياه المستعملة والمراحيض.

6.4.5. بالنسبة للمراحيض: يجب أن تشيد في أماكن قريبة من الأقسام ومن المطعم المدرسي موزعة على مجموعات متفرقة ، لابد من سعي مدير المدرسة إلى توفير الشروط الصحية بها كالإنارة والتهوية ومنع دخول الحشرات الناقلة للأمراض، مع تخصيص جزء للبنات وآخر للذكور، ومرحاض أو إثنين للمعلمين والعدد المطلوب:

- مرحاض واحد لكل 20 بنتاً

- مرحاض واحد لكل 40 ذكراً.

- وإذا كانت المدرسة مختلطة تقدر مرحاض واحد لكل 20 متعلم وحنفية واحدة لكل 20 متعلم.

7.4.5. بالنسبة لخزان المياه: إن الإحتياجات في التغذية والنظافة تتطلب وجود الماء باستمرار، ولكي تضمن الإدارة المدرسية وجود الماء نلجأ إلى توفير خزان بحنفية تفريغ تربط الخزان بشبكة توزيع المياه الرئيسية وتقدر كمية سعة الخزان بنصف الإستهلاك اليومي للمدرسة للتلميذ الواحد يحتاج 15 لتر يوميا والمطعم 60 لتر. مع التذكير أنه من الناحية التنظيمية فإن سعة الخزان: $15 \times 60 \times$ عدد التلاميذ. ومهمة الإدارة المدرسية تكمن في:

- الحرص على توفير المياه باستمرار.

- العمل على مراقبتها وعلاجها عن طريق الإتصال للجهات المختصة.

6. إشراف البلدية على المدارس الابتدائية:

يحدد المرسوم 377/81 المؤرخ في 1981/12/26 إختصاصات البلدية في قطاع التربية كما يلي: (عبد الرحمان بن سالم، 2000:55)

تخول البلدية صلاحية القيام بأي عمل من طبيعته أن يضمن تطوير المنظومة التربوية في المناطق التابعة لها، وتتولى في هذا الخصوص:

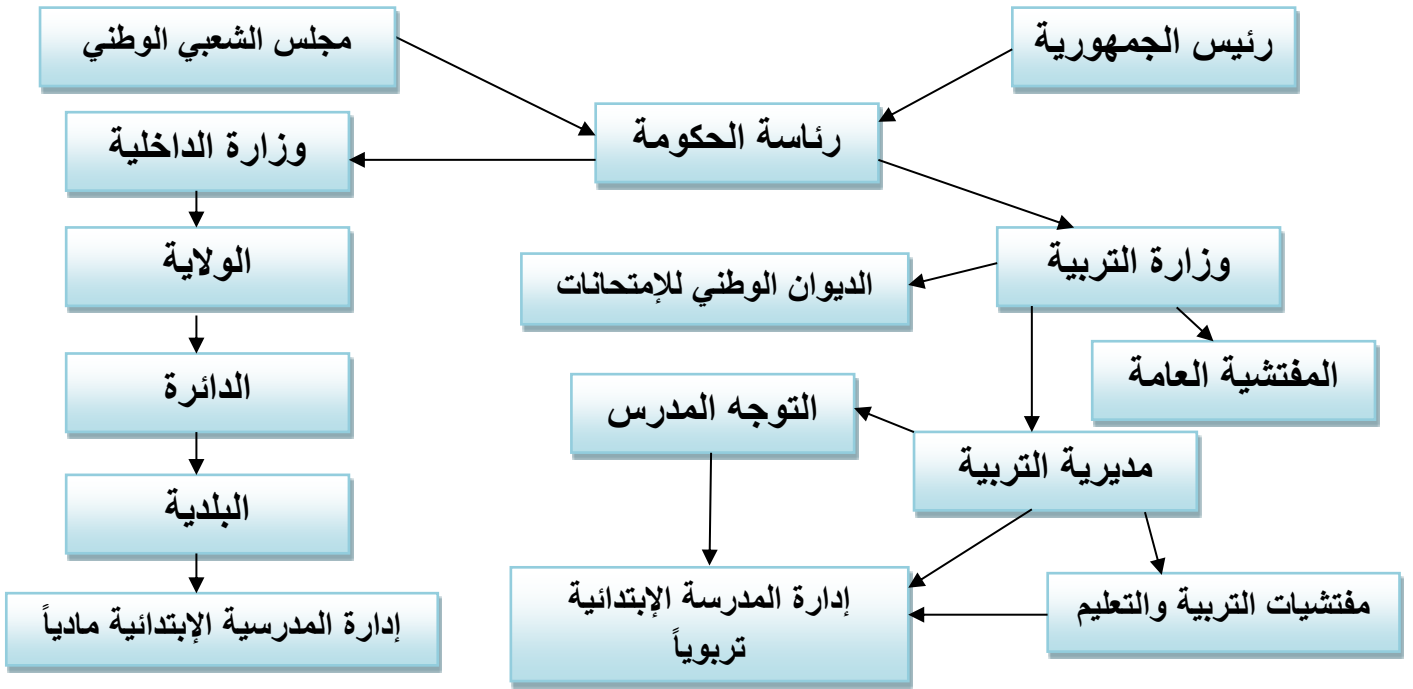
- تنفيذ البرامج المحلية في التربية والتكوين.
- إنجاز المباني المدرسية للمرحلة الابتدائية وكذا المطاعم المدرسية وتجهيزها.
- تخصيص مجموعة من السكنات لمعلمي المرحلة الابتدائية. اقتناء التجهيزات الأولية من أثاث مدرسي وتربوي مخصصة للمرحلة الابتدائية.
- المساهمة في إعداد الخريطة المدرسية وجمع المعطيات الخاصة بها.
- تشجيع تأسيس جمعيات أولياء المتعلمين والعمل على مساعدتها قصد تطوير أعمالها لفائدة المدرسة الابتدائية.
- يمكن للبلدية الحصول على رخصة من وزارة التربية الوطنية تسمح لها بإنشاء مؤسسات للتربية التحضيرية ومدارس الحضانة ورياض الأطفال ودور رعاية الأطفال وتتولى تسييرها.
- تتولى البلدية صيانة المؤسسات المدرسية الابتدائية، وكذا المطاعم المدرسية ومدارس التربية التحضيرية التابعة لها ولاسيما ما يتعلق بالتدفئة والإنارة والهاتف والتزود بالماء الصالح للشرب.
- إصلاح وترميم الأقسام الدراسية وملحقتها والمساكن الممنوحة بمقتضى ضرورة الخدمة.
- إصلاح الأثاث والتجهيزات وتجديدها وكذا إلغاء إستعمالها عند الإقتضاء.
- ترميم الأقبية والسقائف.
- حراسة المؤسسات التربوية الابتدائية.

- تتكفل البلدية بالنقل والشحن والتفريغ عند الضرورة للتجهيزات والوسائل التربوية والمواد الغذائية ومختلف الأدوات والمواد المخصصة لمؤسسات التعليم الابتدائي والمطاعم المدرسية والداخليات إن وجدت، ويتم النقل من المخازن الرئيسية إلى مكان وجود هذه المدارس الابتدائية.
- تسهر البلدية على إحترام القواعد المتعلقة بالأمن وحفظ الصحة المدرسية والتغذية في مؤسسات التعليم الابتدائي والتحضير.
- تتحمل البلدية النفقات المرتبطة بصيانة مؤسسات التعليم الابتدائي والتحضير والمطاعم المدرسية والهياكل التابعة للمدارس الابتدائية كالقاعات والملاعب.
- أما القانون رقم 08/90 المؤرخ في 1990/04/07 فقد أكد على دور البلدية وأشرافها على المدرسة الابتدائية في الآتي:

- تنفيذ البرامج المحلية لقطاع التربية.
- إنجاز برامج المباني المدرسية والمطاعم المدرسية وتجهيزها.
- إنجاز مجموعة من السكنات لمعملي المدارس الابتدائية.
- إقتناء التجهيزات الأولية من أثاث مدرسي وتربوي وتوفير الوسائل التربوية (طباشير - سيورة - سجلات... إلخ)
- صيانة المدارس الابتدائية.
- تزويد المدارس الابتدائية بوسائل التدفئة والإنارة والهاتف والغاز والماء الصالح للشرب.
- إصلاح وترميم المدارس والسكنات الوظيفية.
- إصلاح الأثاث والتجهيزات المدرسية وتجديدها وكذا إلغاء استعمالها إن اقتضى الأمر ذلك.
- توفير النقل المدرسي باتخاذ الإجراءات اللازمة. (قادري عبد الحميد ابراهيم، 72:2013)

إنطلاقاً من المرسوم رقم 377/81 والقانون رقم 08/90 يمكن القول أن مهمة الإشراف على المدرسة الابتدائية من الناحية المادية تقع على عاتق البلدية، وهو نظام موروث عن النظام الذي كان سائداً منذ فترة الإستعمار الفرنسي بينما تشرف مديرية التربية على التسيير التربوي ويختلف الأمر بالنسبة للمؤسسات التربوية في التعليم المتوسط، التعليم الثانوي التي تتمتع باستقلالية في التسيير المادي والتربوي.

الشكل التالي يوضح إزدواجية الإشراف على المدرسة الابتدائية.



شكل رقم (3): يوضح إزدواجية الإشراف على المدرسة الابتدائية

7. مكانة الجانب التربوي في الإدارة المدرسية الابتدائية:

بالعودة إلى طبيعة المدرسة الابتدائية وأهدافها المتمثلة في تنمية شخصية المتعلم فردياً وإجتماعياً بمقارنة مع التنظيم المعمول به نجد أن المهام الأخرى تأخذ وقتاً وجهداً أكبر من الإدارة المدرسية الابتدائية، إذ أن التركيز ينصب على الجانب الإداري والمادي بالدرجة الأولى.

وما يؤكد ذلك أن السجلات الرسمية وعددها اثنين وعشرون سجلاً لا نجد فيها إلا أربعة سجلات تربوية فقط بينما الباقي يخص الجانب الإداري والمادي كما أن هذه السجلات التربوية لا يتعامل معها مدير المدرسة إلا من بعد ثلاثي دراسي أو أكثر كما هو الحال بالنسبة لسجل تحليل نتائج المتعلمين ، بينما السجلات الإدارية يتعامل معها يومياً مثل سجل البريد الوارد والصادر وسجل تسليم الشهادات المدرسية وسجل المطعم.

ونفس الملاحظة تنطبق على المعلقات والملفات فهي تكاد تكون خالية من المهام التربوية باستثناء جزء قليل جداً كرزنامة التكوين.

أما الوجه الآخر لهدر طاقة الإدارة المدرسية ووقتها فيتعلق بثنائية الإشراف على الإدارة المدرسية، وخاصة إشراف البلدية الذي لا يعتمد على معايير موضوعية في التعامل مع المدرسة وتزويدها باللوازم الضرورية، والعمال الضروريين مما يصعب من مهمة الإدارة المدرسية ويزيد من هدرها للجهد والطاقة.

صعوبات تحد من قيام الإدارة المدرسية بالجانب التربوي:

تعاني الإدارة المدرسية في المرحلة الابتدائية بصفة خاصة وباقي المراحل الأخرى من خلل نتيجة التصورات والممارسات الخاطئة.

فالنسبة للصعوبات التي تواجهها المدرسة الابتدائية تتعلق بالدرجة الأولى بالتنظيم المعمول به والذي يعيق الإدارة المدرسية من القيام بدورها التربوي الذي هو أساس وجود المدرسة وهدفها الرئيسي وذلك لأن مدير المدرسة بمفرده يدير المدرسة ويقوم

بمهام تحد من قيامه بدوره التربوي كما أن بقاء المدرسة تحت إشراف البلديات يزيد من هذا الخلل إذ يتطلب من المدير بدل جهد إضافي قصد تلبية متطلبات المدرسة وقد لا تلبى.

وبالنسبة للخلل الذي تشترك فيه الإدارة المدرسية الابتدائية مع باقي المراحل فيتمثل في النظرة الخاطئة لمنصب مدير مؤسسة تربوية على أنه ترقية وإمتيازات ورتبة شرفية وإستراحة من عناء العمل التربوي داخل القسم، وبالتالي يعتقدان العمل الشاق قد إنتهى، لذلك يحيط بعض المديرين أنفسهم بهالة شكلية تميزه عن بقية الموظفين، في حين أن منصب مدير مدرسة هو حمل لمسؤولية الإدارة والمعلمين الذين يعملون تحت إشرافه فهو إضافة أعباء إدارية وعلاقات إلى الأعباء التربوية وبالتالي تزداد مسؤوليته أمام المجتمع والجهات الوصية.

كما أن بعض المديرين يعتقدون الإدارة عبارة عن سجلات ووثائق تحرر بانتظام في أوقاتها، لذلك يستغرق جهده في تنظيم السجلات وزخرفتها وترتيبها وتوثيقها وهذا على حساب الأهداف التي وجدت من أجلها المدرسة، وعلى حساب الفعالية والديناميكية التي ينبغي أن تتنافس فيها الإدارة وتتسابق بواسطتها المدارس للوصول إلى النجاح، إن هذه التصورات الخاطئة بالإضافة إلى علاقات مدير المدرسة المبالغ فيها إما في التسلط أو التسامح الزائد هي التي أحدثت الخلل في الإدارة المدرسية، وكذلك غياب صرامة في التقويم السليم الذي يجازي المجتهد ويعاقب المقصر، بحيث أصبح هم كل من يريد أن يصبح مديراً العمل بشتى الطرق والوسائل المشروعة وغير المشروعة للوصول إلى متبعاه ويمكن تلخيص هذا الخلل في الأسباب الآتية:

- طريقة تأهيل المديرين إلى المناصب الإدارية التي كانت فيما سبق تعتمد على الأقدمية دون مراعاة الكفاءات ولاقت هذه الطريقة انتقاداً واسعاً، أما الآن فأصبحت التأهيل يعتمد على الشهادات الجامعية وهي وإن كانت معياراً علمياً ومعرفياً من الناحية الأكاديمية إلا نقص خبرة وتجربة هؤلاء لا تساعدهم على

التحكم البيداغوجي التربوي، فإستاد التعليم الإبتدائي الذي له أقدمية خمس سنوات بإستطاعته أن يصبح مديراً.

- ضعف الرقابة الفعالة والمستمرة التي تعتمد على الشكليات دون الخوض في الأهم والمتمثل في الجانب التربوي لأن جهاز الرقابة والتفتيش يسير على نفس الخط الذي يسير عليه تأهيل الإداريين.

- ضعف التكوين المستمر وتميزه بالشكليات والإرتجالية، كما أن بعض المكونين يحتاجون بدورهم إلى تكوين، وهذا رغم الأموال الطائلة التي تصرف في هذا المجال وبإشراك خبرات أجنبية.

- التهاون في تطبيق التوجيهات والتوصيات التي تصدر عن الجهات الوصية، والتعامل معها إدارياً فقط وهذا ناتج عن ضعف المتابعة.

لذلك أصبح من الواجب إعادة النظر في التأهيل إلى المناصب الإدارية والرقابة والتفتيش وذلك بإعتماد الشهادات والخبرة الميدانية مقرونة بمؤهلات وإيداع وإنتاج المعنيين بالتأهيل بالإضافة إلى الإختبارات النفسية التقنية بحيث يؤهل من له شخصية متزنة و مرنة وهادئة.

8. الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية الجزائرية:

تعرض الإدارة المدرسية أحيانا صعوبات ومشاكل تحول دون القيام بوظائفها المختلفة على أحسن وجه، الأمر الذي يؤدي إلى إبتعادها عن تحقيق أهدافها، وتختلف هذه الصعوبات من مدرسة لأخرى ومن مرحلة تعليمية لأخرى، وذلك يرتبط لطبيعة التنظيم الذي تخضع له المرحلة التعليمية، كما يرتبط بنوعية الإدارة المدرسية القائمة على تسيير المدرسة من حيث تكوينهم وفهمهم لمهامهم ودرجة تفانيهم في أدائها، بالإضافة إلى تدخل الظروف والعوامل الخارجية المحيطة بالمدرسة وبصفة عامة يمكن تحديد هذه الصعوبات والمشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية الإبتدائية في:

- صعوبة التوفيق بين العمل الإداري والمتابعة التربوية من طرف المدير، خصوصاً و إن بعض المديرين غير معفيين من التدريس، حيث ينص القرار المؤرخ في 09أفريل 1990 المتضمن شروط فتح منصب مدير مدرسة إبتدائية والمحدد لمقاييس الإعفاء من التدريس في مادته الثالثة على:

1. يعفى مدير المدرسة الإبتدائية عن التدريس كلياً إذا توفر أحد الشروط التالية:

أ. أن تكون للمدرسة الإبتدائية داخلية.
ب. أن تعمل المدرسة الإبتدائية بنظام الدوامين، أو أن يكون لها مطعم مدرسي بتعداد يزيد عن 360تلميذاً.

ج. أن تعمل المدرسة الإبتدائية بنظام الدوام الواحد ويزيد عدد التلاميذ بها عن 540 تلميذ.

2. يعفى مدير المدرسة الإبتدائية من ثلثي مهام المعلم المطلوب إذا توفر أحد الشرطين:

أ. أن تعمل المدرسة الإبتدائية بنظام الدوامين، أو أن يكون لها مطعم مدرسي وعدد تلاميذها يزيد عن 180 تلميذ ويقل عن 360 تلميذ.

ب. أن تعمل المدرسة بنظام الدوام الواحد وعدد تلاميذها يزيد 360 تلميذ ويقل 540 تلميذ أو يساويه فإذا قل تعداد التلاميذ عن 180 تلميذ وكانت المدرسة تعمل بنظام الدوام الواحد، فإن المدير لا يعفى من التدريس.

- النقص في هيئة التدريس أحيانا، الأمر الذي يستدعي اللجوء إلى الحل المؤقت والمتمثل في التعاقد ورغم أن المتعاقد يملك مؤهلا علميا إلا أن تكوينه البيداغوجي يكون دون المستوى، كما أن عدم استقراره وظيفياً وإدارياً يضعف التحفيز لديه.

- تنوع شخصيات العاملين بالمدرسة الابتدائية وتباينها: إن المدرسة الابتدائية هي مجتمع صغير، نجد فيه المتنزن والمنفعل والمتذمر والأناني، وعلى المدير أن يتعامل مع كل هؤلاء بحكمة ورزانة بحيث يعطى لكل ذي حق حقه دون أن يمس مصلحة المدرسة والمتعلمين.

- سلوكيات بعض المتعلمين العدوانية وخصوصاً الكبار منهم، وهؤلاء يجب على الإدارة أن تعرف كيف تتعامل معهم بأسلوب تربوي إرشادي واجتماعي.

- نقص الإمكانيات المادية وإنعدامها أحيانا خصوصاً وأن المدرسة الابتدائية تخضع لتسيير البلديات وهذه تختلف عن بعضها البعض.

- ظاهرة الإكتظاظ وكثافة الأقسام مما ينتج عنه صعوبة إنجاز الأنشطة التربوية خصوصاً مع تطبيق المدرسة الجزائرية المقاربة بالكفاءات.

- كثافة المناهج الدراسية مما يجعل المعلمين منشغلين بأجال تغطيتها على حساب القواعد البيداغوجية السليمة.

- تفشي ظاهرة الغش واستفحالها في المدرسة وخارجها

- الدروس الخصوصية واعتماد بعض الأولياء عليها بدلاً من الاجتهاد داخل المدرسة.

الفصل الرابع

هدر الطاقة والوقت في الإدارة

المدرسية

لقد تغير الدور الذي أصبحت تقوم الإدارة المدرسية، نظراً لتغير الظروف وتطور العلوم، ولذلك فمسئولياتها تنوعت وتعددت لكي تلبى ما يتطلب منها وهذا الدور، وهذه المسؤوليات منها ما هو إجتماعي ومنها ما هو إداري ومنها ما هو تربوي، وهذا التنوع والتعدد في المهام والمسؤوليات، يتطلب من الإدارة المدرسية الموازنة بينها حتى تكون أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف التربوية.

ولن يتحقق ذلك إلا بترشيد الطاقة والوقت والموازنة بين المهام المختلفة وهنا يتجلى أهمية التعامل مع تسيير الطاقة والوقت، لذلك فإن إدارة الطاقة والوقت أحد أهم أسس الإدارة المدرسية الفعالة التي ينبغي أخذها بعين الإعتبار، وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل.

1. نظرة المختصين إلى الطاقة والوقت:

يختلف الوقت عن الطاقة في كونه مورد أو مجال متاح بالتساوي أمام كل أفراد البشرية، فهو يسير دائماً بسرعة ثابتة ومحددة، ومع ذلك كل الأفراد يشكون من عدم كفاية الوقت، أحياناً أو بشكل مستمر، وبما أننا لا نستطيع أن نوفر وقتاً إضافياً نضيقه، فإنه ينبغي علينا أن نحافظ على الوقت المتاح لنا واستثماره على أحسن وجه وأفضل الطرق فعالية.

إن الوقت مورد هام من موارد الإدارة المدرسية كالعنصر البشري والتجهيزات لكنه أهمها، لأنه يؤثر في الطريقة التي تبذل بها الإدارة المدرسية طاقتها وكذلك كيفية توظيف الوسائل والإمكانيات، لذلك أعتبر الوقت هو رأس المال الحقيقي للإنسان، ومع ذلك نجد أحياناً عدم الحرص على الوقت بالطريقة المطلوبة.

ولقد اختلفت النظرة إلى مفهوم الوقت وقيمه وأهميته بين مجتمع وآخر وبين العاملين في الإدارة المدرسية في المجتمع الواحد. إذ تزايد الإهتمام بالوقت وإدارته في بيئة العمل التربوي وغيره بإعتباره من الموارد الهامة والنادرة التي لا يمكن تعويضها وذلك للأسباب التالية: (أبو شيخة نادر أحمد، 1991: 23).

- إزدياد توقعات الهيئات والمصالح والمنظمات لما يجب أن يحققه العاملون فيها.
- تعقد بيئة العمل بمختلف أبعادها الإجتماعية والإقتصادية والسياسية.
- إرتفاع معدل التغير بصورة متسارعة وقد تطرق إلى هذه الظاهرة ألفن تفلر (Alvin TFLER) حيث يرى أن كل منا لديه القدرة على استيعاب التغير بمعدل معين، وتبدأ إشكالية هدر الوقت والطاقة حين يكون معدل التغير أكبر من معدل استيعابه من طرف العاملين، سواء في الإدارة المدرسية أو غيرها من نشاطات الإنسان.
- النزعة إلى إستقلالية الإدارة المدرسية، كنتيجة لعوامل كثيرة كإزدياد كثافة النمو الديمغرافي، وتعدد الإدارات، وظهور مبدأ الإستقلالية كأحد المبادئ

الديمقراطية، مما جعل الجميع يفكر في السيطرة على مهامهم وحياتهم العملية وبمعنى آخر على وقتهم وطاقاتهم.

ومما سبق يتضح أن هناك علاقة وثيقة بين الطاقة والوقت، فالتقدم وفقاً للمنطق الإستثماري يتطلب استثمار الموارد البشرية بهدف تحقيق أكبر عائد وبأقل جهد وفي أقصر وقت، وهذا يعني أن عنصر الوقت أصبح كمورد أساسي من الضروري إستغلاله، وفي نفس الوقت هو مجال زمني للطاقة المطلوبة، ينبغي إستهلاك قدر أقل من الطاقة والوقت لإنتاج مردود أكبر وأنجح.

2. تعريف الطاقة:

مصطلح علمي فيزيائي واستعمل في مجال العمل والوظائف للدلالة على النشاط والجهد المبذول جسماً ونفسياً.

وتتميز طاقة الإنسان عن طاقة الكائنات الحية، التي تكون بدنية.

أما الطاقة في الإدارة المدرسية فهي: تلك الأنشطة والمهام التي يقوم بها المدير والتي تستهلك طاقته الجسدية والعقلية والنفسية، سواء أثناء فترة الدوام أو خارجه.

أو هي: العمل والسلوك أو النشاط الذي يتطلب صرف جهد بدني وحركي وعقلي ونفسي ومردود معين ووظائف معينة، قصد تحقيق الأهداف.

3. تعريف الوقت:

1.3. من المنظور الإقتصادي:

يعرفه فراسار ولورانس (FRASAR LAURENC) 1985 أنه الوسط الذي تزداد فيه الأنشطة الإنسانية، وبخاصة الأنشطة الإقتصادية بمعدل من النمو المطلوب.

ويعرفه ريزو هازي (RESAU HAZY) (1989) بأنه: الوسط الذي يتضاعف فيه الإنتاج ويتراكم، لأن كل نشاط إقتصادي أصبح يقاس بعدد الساعات التي تستثمر لإنتاج سلعة معينة.

أما كليفورد شارب (Clifford Sharp) (1991): فيعرف الوقت على أنه: مدخل من مدخلات تنفيذ العمل، ويرى أنه ليس المهم تخصيص الوقت أو توزيعه بل المهم استخدامه كوسيلة للتغيير.

وتجدر الإشارة إلى أنه في المجال الإقتصادي نجد أن الوقت الفعلي غير قابل للتطبيق، لذلك لجأ مارشال في تحليله للإتزان الإقتصادي إلى الفترات القصيرة والطويلة ولم يستعمل الساعة الفعلية كمعيار، وإنما الوقت الفعلي كان يمثل القوى الإقتصادية.

2.3. من المنظور الإجتماعي:

يوضح قاموس علم الإجتماع أن الوقت ينظر إليه من وجهة نظر إجتماعية وثقافية، بحيث تعتبر الظواهر الإجتماعية كإطار مرجعي تتحدد عن طريقها وحدات الزمن عن طريق واقع الحياة الإجتماعية .

لذلك يختلف الوقت إختلافاً كيفياً، وفقاً لمعتقدات الجماعة وأعرافها المشتركة. (محمد عاطف غيث، 1994، 487).

وهذا يعنى أن لكل مجتمع مفهوم معين للوقت وأهميته وكيفية استغلاله ويؤكد كل من سوروكين وميرتون (SOROKIN .MERTON) على أن الوقت الإجتماعي يختلف من الناحية التحليلية عن الوقت الفعلي، فالوقت الإجتماعي هو: مجال لا يمكن قياسه دائماً كما لا يمكن إدراك كميته دائماً.

ويجب التذكير أن الدراسات التي تناولت الوقت من منظور إجتماعي استعملت مصطلح ميزانية الوقت، ونظرت إليه كأداة بحث في تناول مواضيع الأنشطة المختلفة، وكذلك وقت الفراغ، لكن ظهرت آراء مخالفة وترى أن استخدام مصطلح ميزانية الوقت غير صحيح وغير دقيق، وذلك لأن الوقت ينفق ولا يكتسب لذلك يستحسن استعمال مصطلح استخدام الوقت أو مصطلح تخصيص الوقت. (الفرجاني نادر، 1992، 03).

4. تعريف هدر الطاقة والوقت:

يتمثل هدر الطاقة والوقت في أي نشاط يتطلب جهداً ويأخذ وقتاً بطريقة غير ملائمة، أو نشاط لا يعطي عائداً يتناسب مع الجهد المبذول والوقت المستهلك لإنجازه. (جون هـ. شريدان. ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، 1991: 337).

إن هدر الطاقة والوقت يتمثل في كل ما يمنع العامل في المدرسة وغيرها من تحقيق أهدافه بشكل فعال.

ويعرّف هدر الطاقة والوقت بأنه: مجموعة من العوامل والظروف والأحداث والمواقف التي تحدث للفرد أثناء أدائه لمهامه وخلال وقت عمله الرسمي، وتعطله عن إنجاز هذا المهام الموكلة إليه. (رضا، 2002، 134)

ويعرفه ماكينزي (MACKENZI) بأنه أي شيء يؤدي إلى منع المدير أو أي فرد من الوصول إلى الأهداف المحددة. (MACKENZI,1990.p44)

ويعرّف هدر الطاقة والوقت بأنه: عبارة عن فاعليات مختلفة يشعر بها الفرد على أنها تضيع جهده ووقته ، وتشعرك بالحاجة إلى التخلص منها، أو على الأقل تجنب آثارها السلبية. (محمود، 1995، 45).

كما يعرف بأنه: كل شيء يتسبب في مرور الوقت، وضياع الطاقة دون إنجاز فعال، أي دون عمل أو إنتاج. (عبد الحميد 1998: 20).

ويعرف كذلك بأنه: تلك الأشياء التي يترتب عنها ضياع الوقت والطاقة دون إنجاز الأعمال المطلوبة بدقة وكفاءة ، وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المرجوة من المدرسة والمحددة مسبقاً. (محمد عبد الجواد، 2002، 69).

من خلال هذه التعريفات يتضح أن مفهوم هدر الطاقة والوقت مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف والأزمنة والأمكنة والأشخاص، وهو عبارة عن طاقة تأخذ وقتاً غير ضروري، أو يستخدم وقتاً بطريقة غير ملائمة أو أنه طاقة لا تعطي عائداً يتناسب والوقت المستهلك.

إن النظرة الشاملة لهدر الطاقة والوقت تقتضي أن نضع في إعتبارنا الملاحظات التالية:

- تعتبر أي طاقة هدرًا للوقت إذا اعتبره الشخص المعني كذلك وأدركه بوعيه.
- كل هدر للطاقة هو توظيف غير ملائم للوقت، فمدير المدرسة يهدر وقته عندما ينفق جهدًا ووقتًا في عمل أقل أهمية، وكان يمكن أن ينفقه في عمل أهم مقارنة بجهود المدير ونشاطه في تحقيق أهدافه.
- إن سبب هدر الطاقة والوقت هو المدير والآخرين، فالطاقة والوقت لا يضيع من تلقاء نفسه، بل هناك طرف يهدره.

رغم أن جميع أنواع الهدر يمكن تبريرها بعدم تحمل المسؤولية نحوها أو أن الظروف تفرض ذلك أو أن فلانًا هو السبب في ذلك، فإن مما لا شك فيه أن جميع أنواع هدر الطاقة والوقت يمكن ترشيدها أو إستبدالها بأنشطة منتجة، وبالتالي فيجب تحمل المسؤولية وإتخاذ القرار لأن الحل في يد كل عامل وموظف مهما كانت درجته في الوظيفة، وعدم إدراك هذه الحلول لا يعنى أنها غير موجودة، فعدم إدراك الحقائق لا يعنى عدم وجودها. (روبرت ROBERT، 1981، 4).

تشخيص هدر الطاقة والوقت:

كثيراً ما يضيع مديروا المدارس جهودهم ووقتهم في أمور ذات أهمية قليلة بدلاً من التركيز على أمور ذات أهمية أكثر إن إدارة الجهد والوقت أسلوب إداري شخصي يمكن أن يلجأ إليه أي مدير في مختلف المستويات الإدارية، وحتى غير الإدارية حيث يمكن بواسطة هذا الأسلوب تخطيط وتنظيم الجهد والوقت الرسمي المتاح لهم بشكل يمكنهم من إستغلال واستثماره في إنجاز المهام والأعمال المكلفين بها على أكمل وجه وتخطيط العمل وتنظيمه يركز بالدرجة الأولى على وضع السبل الكفيلة بالقضاء على العوامل والظروف والمواقف التي تسبب هدر الطاقة والوقت ، فالكثير من مديري المدارس يشكون من مشكلة ضياع الطاقة والوقت، وأن ساعات العمل الرسمية لا تكفيهم لإنجاز أعمالهم، مما يضطرهم إلى إنجازها في بيوتهم وهذا على حساب

حياتهم الخاصة وراحتهم الشخصية وراحة الأسرة، وهذا الأمر يجعلهم يشعرون بالإرهاق والتعب، مما يؤثر على حياتهم العملية وحالتهم الصحية ومستوى أدائهم لأعمالهم، وعلاقتهم بالآخرين إذ أن المدير المرهق المتوتر يكون دائماً في حالة عصبية تنعكس سلباً على أدائه وسلوكه، فيكثر من الشجار واللوم بسبب ضغط العمل وعدم وجود الوقت الكافي لإنجازه (رضاء، 2002، 233).

إن هذه الآفة يعاني منها الإداريون بوجه عام والمديرون بوجه خاص، والمتمثلة في آفة هدر الوقت وعدم استغلاله على الوجه الأصح عن طريق التخطيط والتنظيم السليمين والقضاء على المواقف التي تسبب هدر الطاقة والوقت.

إن إشكالية تحديد مفهوم هدر الطاقة والوقت تتمثل في أن ما يعتبر هدراً لشخص معين، لا يعتبر كذلك بالنسبة لشخص آخر، كما أن ما كان هدراً في بداية الموسم الدراسي، يعتبر كذلك في وسطه أو آخره. (نادر، 1991، 131).

مما تقدم يمكن القول أن هدر الجهد والوقت تتمثل في قيام المدير أو أي موظف بالعديد من المهام والأعمال التي تأخذ جزءاً كبيراً من طاقته ووقته دون الحصول على نتائج إيجابية تساهم في تحقيق الأهداف، ويتفاوت هدر الطاقة من بيئة لأخرى لأسباب وعوامل مختلفة لذلك على الشخص أن يتعرف على الأنشطة التي تستهلك طاقة غير ضرورية وتأخذ وقتاً أكثر من اللازم والأنشطة التي تعتبر ضرورية ويمكن أن ينجزها في فترة زمنية مناسبة وهذا من خلال تحليل هذه الأنشطة وربطها بواقع المهام المطلوبة وفق الأهداف المرسومة للإدارة المدرسية.

5. تطور النظرة إلى إدارة الطاقة والوقت:

على الرغم من حداثة موضوع هدر الطاقة والوقت في الدراسات التي تناولت علم الإدارة المدرسية إلا أن جذور الاهتمام بالزمن أو الوقت والجهد المبذول في

مجاله، ترجع بشكل عام إلى أعمال فريدريك تايلور (F.TAYLOR)، وجهوده في محاولته لتحقيق الزيادة في إنتاج المصانع من خلال دراسة الحركة والزمن أو الجهد والوقت لتحديد أفضل طريقة لأداء العمل، وتمثلت هذه الدراسة في تحليل أو تقسيم العمل إلى أجزاء بسيطة بحيث يتم تحديد حركة هذه الأجزاء من منطقة لأخرى، والزمن الذي تستغرقه بهدف ربط الأجزاء مع بعضها البعض بأسرع وأفضل طريقة ممكنة وجهد أقل وفي وقت أقصر.

لقد أخذ تايلور (F.TAYLOR) بعين الاعتبار نسبة معينة من الوقت لتغطية احتمالات التوقف أو النقطعات أو التأخرات نتيجة للإستراحة أو الأسباب الأخرى.

وقد ساهم تايلور مساهمة فعالة في زيادة فاعلية الجهد المبذول في النشاطات الإنتاجية بطريقة مثلى من خلال إعادة توزيع مكونات العمل، وتطوير إمكانيات وقدرات العاملين وتحفيزهم مادياً ومعنوياً، وإزاحة أو التقليل من الطاقة والوقت الذي يذهب هدراً، وإعادة تصميم العمل بطريقة مناسبة تضمن إنسيابه بشكل سهل ودون معوقات.

وبالرغم من هذه المساهمة الكبيرة وقيمتها التاريخية، إلا أنها لا تعبر عن المفهوم الحديث لإدارة الطاقة والوقت، حيث ركزت مساهمات تايلور وأتباعه على هدف رئيسي يتعلق بزيادة الإنتاج والأرباح من خلال التركيز على فاعلية الإدارة، وخاصة في النواحي الإنتاجية للعمل، وقد ظهرت مساهمات أخرى وأخذت في الحسبان سلبيات الإدارة العلمية لتايلور وأتباعه، وحاولت التركيز على فاعلية تنظيم العمل ككل، مع التركيز على إدارة الطاقة والوقت بالمفهوم الشامل الذي يجمع بين الإنتاج ونوعيته وكميته والجهد والوقت المبذول، وفي نفس الوقت كرامة العامل وقيمه وراحته وتحديدًا ظهر ذلك مع نهاية الخمسينات والستينات من القرن العشرين والحقيقة أن كثيراً من المساهمات العلمية بدأت تهتم بدراسة الطاقة والوقت وكيفية إدارته، وكانت أول محاولة في هذا المجال للباحث جيمس ماكسي JAMES MUCKY حيث تناول موضوع الطاقة والوقت وتوصل إلى فكرة مفادها إن الفرد إذا كان يشعر بنقص الوقت أثناء

قيامه بجهد أو عمل، فإن ذلك مؤشر على مهاراته الإدارية للوقت والجهد تنتجه نحو العدم.

ثم بعد ذلك إزداد الإهتمام بإدارة الوقت المناسب لبذل جهد معين بشكل واضح فأخذت الدراسات والبحوث والمقالات تتناول الكثير من الآراء والأفكار التي تدور حول موضوع إدارة الطاقة والوقت وهذا خلال فترة الستينات من القرن الماضي، كنتيجة منطقية للتطور الحاصل في الميدان الإقتصادي والعلمي والتربوي والإجتماعي.

6. خصائص الطاقة والوقت:

1.6. خصائص الطاقة:

تتميز الطاقة الإنسانية في مجال الأعمال والأنشطة المختلفة بـ:

- متنوعة ومتعددة الجوانب بتعدد جوانب شخصية الإنسان.
- متكاملة ومتناسقة كل جانب يكمل الجانب الآخر فالجانب الحركي يؤدي المهارات التي يتطلبها الفكر وفي نفس الوقت هو نتيجة للفكر.
- واعية: أي إن الفرد يقوم بها عن وعي وإدراك.
- هادفة: طبيعة العمل الإنساني تقتضي وجود هدف يسعى إليه.
- إعتقاد وسائل معينة: توظيف الوسائل المادية والمعنوية التي تساعد على القيام بالطاقة.

2.6. خصائص الوقت:

يتميز الوقت من حيث طبيعته وخصائصه، بمميزات خاصة لا يشاركه فيها أي مورد آخر من الموارد التي نملكها في حياتنا العامة وفي إدارتنا لأعمالنا بصفة خاصة وأهم هذه الخصائص: (ترجمة سيد عبد اللطيف هوانة، 1991 : 238).

- لا يوجد شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الحياة والجهود، وفي نفس الوقت لا يوجد أقصر منه لأنه في الغالب ليس كافياً لتحقيق ما يريده الفرد.

- لا يمكن بذل طاقة مهما كان نوعها ودرجتها بدون وقت، رغم أن كثيراً من الناس يتجاهلون، لكنهم في النهاية يأسفون على هدره.
- يسير الوقت بنفس الوتيرة والسرعة ولا يتغير فهو ثابت وإن كان يبدو غير ذلك في الشعور وليس حقيقة.
- لا يمكن تغيير الوقت أو تحويله وإرجائه.

7. العلاقة بين الإدارة المدرسية والطاقة والوقت:

لقد بدأ الإهتمام بالعلاقة بين الطاقة والوقت من جهة والإدارة من جهة أخرى منذ أواخر الخمسينات وأوائل الستينات من القرن الماضي، حيث زاد الإهتمام بالإدارة نظراً للتطور الهائل الذي مس جميع أوجه نشاط حياة الإنسان، التي إنعكس على الهيئات والمصالح والإدارة في تنفيذ مشاريعها وتحقيق أهدافها، وأدى ذلك إلى التأكيد على أهمية الوقت وضرورة إستغلال الطاقة المبذولة خلاله، في مختلف المفاهيم والنظريات، إذ يوضح مفهوم الإدارة المعاصرة على أن الإدارة عملية مستمرة تستند إلى مفاهيم وأساليب عملية تهدف إلى تحقيق نتائج محددة بإستخدام الموارد المتاحة بأعلى درجة من الفاعلية والكفاءة، في وقت أقصر وبأقل جهد وفق الظروف الموضوعية المحيطة. (علي السلمي، 1994: 60)

إذ أن الوقت من الموارد المتاحة والتي لا يمكن تأجيلها، وهذا يتطلب من الإدارة المدرسية إستغلاله في القيام بطاقة منظمة وهادفة ضمن المدة الزمنية المحددة كما أن إستغلال الوقت بصورة أمثل يتطلب توظيف الموارد والوسائل المتاحة التي تساعد الجهد البشري ضمن هذا الوقت المحدد. (سعد إسماعيل علي، 1993: 13).

8. مكانة الجهد والوقت في نظريات الإدارة عامة والإدارة المدرسية خاصة:

اهتمت نظرية الإدارة العلمية لمؤسسها فريديريك تايلور (F.TAYLOR) بدراسة الحركة والزمن، وذلك بهدف تحديد أفضل طريقة لأداء العمل، ويظهر ذلك من

خلال تقسيم العمل إلى مهام تتطلب جهداً محدداً، بحيث يتم تحديدها وربط كل مهمة أو جهد بمهمة أخرى، والزمن الذي تستغرقه هذه المهام وذلك بأسرع طريقة وأفضل مردود. (سهيل فهد سلامة: 1988، 19).

ثم قام هنري جانث (HANNY GANT) وهو من أنصار نظرية الإدارة العلمية بتحديد الأجر اليومي بشكل ثابت، فإذا استطاع العامل إنجاز العمل المحدد له في وقت أقل، فإنه يستحق أجراً يعادل الوقت الذي عمله والذي قام بتقليله. (محمد طاهر وتر: 1995: 17).

كما قام فرانك جيلبرت (FRANK GILBERT) بدراسة العلاقة بين الوقت والطاقة بشكل مفصل وتوصل إلى أن أداء العمل بأحسن الطرق وبمجهود أقل وفي زمن أقصر، عن طريق تحسينات في تطوير العمل وكيفية أداء الجهد ممكن جداً، وقد وضع خرائط لهذه الغاية أطلق عليها (خرائط التدفق Flow char)، وهذه الخرائط تساعد على دراسة أي عملية والطاقة المطلوب والوقت المحدد بالتفصيل وإهتمت نظرية العلاقات الإنسانية التي ركزت على الواجهة الإجتماعية للمدرسة بالطاقة والوقت. (محمد طاهر وتر: 1995: 17)

ولذلك رأت أنه من الضروري منح راحة للمعلمين والتوقف عن العمل، ثم إستئناف الجهد، وهذا ينعكس إيجابياً على معنوياتهم وبالتالي على مردودهم. (نادر محمد أبو شيخة: 1991، 33)

ثم أتت نظرية إتخاذ القرار التي ركزت على ضرورة مراعاة الوقت في إتخاذ القرارات المتعلقة بحل مشكلات تنفيذ العمل بعد التخطيط له، ورأت المدرسة وإدارتها كائن ينمو. (نادر محمد أبو شيخة: 1991: 34)

كما إهتمت نظرية الوظائف في الإدارة المدرسية بالطاقة، حيث أن الطاقة والوقت يرافق كل وظيفة ويتضح ذلك من خلال: (سهيل فهد سلامة: 1988: 82)

- **التخطيط:** ويرتبط بالوقت في جهد تخطط له، فأعداد الخطة الإدارية تتطلب التسلسل الزمني في كل مرحلة من مراحل الخطة، ويقوم بتوزيع الطاقة والوقت المحدد له بشكل يتناسب مع المرحلة التي تخطط لها، بحيث تكون أجزاء المطلوب مؤدية إلى الجهد المستهدف في نهاية المرحلة ونفس الشيء بالنسبة للوقت بحيث تساوي الأوقات الموزعة الوقت الكلي.
- وفي مجال التنظيم، فإن التركيز يكون على تنظيم الوقت للقيام بالطاقة في الخطة الإدارية الموضوعية قصد تنفيذها بأكثر دقة وأقل جهد وفي أقصر وقت وذلك بتوافر مجموعة من الشروط كالتفاهم والثقة المتبادلة والتعاون وتوافق وإتساق الأهداف...إلخ.
- وفي مجال التنفيذ، يتم تحديد وتوزيع الأنشطة، والطاقة المطلوبة بذاتها على أفراد أو الفريق مع تحديد الطاقة التي تتناسب مع طبيعة الأهداف المرجوة ويقترن التنفيذ بالمتابعة الفعلية للطاقة والوقت.
- وفي مجال التوجيه، فإن أهميته تكمن في كونه لا يتم إلا بطاقة معينة وفي وقت محدد، وإلا كان غير مقيد وخارج الإطار، الإداري والتربوي، ودور مدير المدرسة أساسي في توجيه الأنشطة والجهد في الحيز الزمني المطلوب.
- أما في مجال إتخاذ القرارات، فإن إختلاف المشكلات وإختلاف ظروفها، فضلا عن إختلاف القرارات التي يمكن أن تتخذ، تجعل من عامل الوقت عاملا حاسماً وذلك عن طريق إستغلال الطاقة العقلية وإستعمال المنطق والتصرف بحكمة ولكن في الوقت المناسب.
- وفي مجال الرقابة، تظهر أهمية الطاقة في الوقت المناسب أثناء الكشف عن النقائص والأخطاء وما يتطلبه من كفاءة ومهارة وخبرة ومنع حدوثها والتقليل من نتائجها في الوقت المناسب.
- وخلاصة القول أن للوقت دور هام وهو مورد من موارد الإدارة المدرسية، يجب القيام خلاله بالطاقة المطلوبة وبالكيفية المناسبة، وهذا ما أكدت عليه النظريات

المختلفة للإدارة المدرسية، كما يرتبط الوقت بكل طاقة تحتاجه وظائفها المختلفة فهناك علاقة، وثيقة بين الطاقة والوقت، فإدارة الطاقة والمهام بفاعلية ونجاح يتطلب حسن إستغلال الوقت وفي نفس الوقت توفيره.

9. مبادئ وأسس إدارة الطاقة والوقت في المدرسة:

إن إدارة الطاقة والوقت تقوم على مجموعة من المبادئ والأسس الهامة، ولقد قدم جاكسون وروجر (Jackson, Roger) مجموعة من المبادئ والأسس نذكر منها:
(ترجمة وليد عبد اللطيف هوانه، 1991: 234).

- مراجعة المهام والجهود التي ينبغي إكمالها، لمعرفة مدى إمكانية إنجازها في أقل وقت.
- الرغبة في القيام بالطاقة التي تتطلبها المهام الصعبة.
- لا يسمح مدير المدرسة لغيره في القيام بعمل يستطيع أن يقوم به بشكل أحسن وأسرع.
- عدم الإستغراق في القيام بجهود يمكن للغير أن يقوم به وهو من إختصاصه.
- على مدير المدرسة أن يكون واضحاً في توجيهاته وإرشاداته، حتى لا يعود مرة ثانية لشرحها فيتم هدر الطاقة والوقت.
- ينبغي أن يكون المدير حازماً في عمله، ولا يؤجل عمله فكل يوم عمله وطاقته.
- يجب إعداد العاملين تحت إشرافه قصد القيام بأعمال نيابة عنه وفق مبدأ التفويض: فالتفويض أساس توزيع الطاقة والوقت لإنجاز الأعمال بدقة وفي وقتها المحدد وإلا صار التفويض فوضوياً.
- يجب على مدير المدرسة التخطيط للوقت الذي يكون فيه غائباً عن المدرسة، وماذا يجب أن يقوم به الآخرون في فترة غيابه حتى يتم توفير الطاقة وإحترام الوقت.

- يجب على إدارة المدرسة أن تحافظ على الوقت، لأن الأمر لا يتعلق بعدم إستغلال الوقت فقط، بل يتعلق بهدر طاقة المدير والعاملين معه في المدرسة، وكذلك هدر طاقة ووقت الجهات الوصية على المدرسة.

- يجب أن تحتفظ إدارة المدرسة ببعض المهام البسيطة التي لا تتطلب طاقة أكبر قصد إنجازها في الوقت المتوفر وغير المستثمر.

وانطلاقاً مما سبق يمكن تحديد مبادئ وأسس إدارة الجهد والوقت بالنسبة لإدارة المدرسة في العناصر الأربعة التالية:

1.9. على إدارة المدرسة أن تحدد أهدافاً وأولويات في عملها اليومي، وقد يجد بعض المديرين صعوبة في تحقيق ذلك عملياً بسبب كثرة المهام وتسارعها وتشابكها، وأفضل طريقة لتحديد الأهداف والأولويات اليومية تتمثل في إعداد قائمة بما تريد الإدارة المدرسية القيام به من أعمال، إذ يستغل مدير المدرسة بعض الدقائق في بداية اليوم المدرسي أو نهايته ويغلق باب مكتبه قصد التركيز وتجميع الأفكار، ويقوم بتحديد الأهداف التي يريد إنجازها في هذا اليوم أو اليوم الموالي، وتكون هذه الأهداف بمثابة أولويات العمل في ذلك اليوم، بذلك يتم إستغلال الوقت وإستثماره في القيام بجهد يستثمر في تحقيق الأهداف وبشكل فعال. (ناصر العديلي، 1994: 25).

وهذا ما يتفق مع رأي جون لي، روبرت أدكوك (J.Lee, ADCOCK) القائل: بأن عمل مدير المدرسة مجزأ ولهذا فإن وقته وجهده ينبغي أن يكون موزعاً بين إنجاز عمل اليوم والتفكير في نشاطات وأعمال الغد، وفي ذلك إستغلال للطاقة والوقت. (جون لي، روبرت، دكوك، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، 1991: 50)

2.9. على أفراد الإدارة المدرسة إدراك مهام ومسؤوليات وظيفتهم، وذلك من خلال وضع قائمة تتضمن هذه المهام والمسؤوليات، ثم تقدير الفترة الزمنية التي تتطلبها الطاقة المبذولة لإنجاز هذه المهام والمسؤوليات، وهذا يعنى تحديد كل مهمة والوقت الذي تتطلبه وفق حجم الجهد المناسب، ومن خلال ذلك تتضح مدى زيادة أو نقصان الوقت لأداء كل مهمة. (السليم أحمد يوسف، 1998، 25).

3.9. على إدارة المدرسة تبني مفهوم تبسيط العمل وذلك عن طريق القيام بدراسة كل الأعمال التي تؤدي في المكتب أو خارجه، وهذا يتطلب مراجعة جزئيات تجميع الأنشطة العادية، بهدف إلغاء الإزدواجية في الجهد وتقليل الفاقد من الطاقة والوقت والمال.

4.9. على إدارة المدرسة أن تتذكر دائماً بأن هناك وقتاً لكل شيء، إن كل عمل يجب أن ينجز في وقته، رغم أن طبيعة البشر ومنهم مديري المدارس يميلون إلى تجنب الأعمال الصعبة وغير السارة، وكثيراً ما نرغم أنفسنا على مواجهة هذه الأعمال وتعويد النفس على الصراع الذي يدور بداخلنا حول تجنب هذه الأعمال، يجعلنا ندير هذا الصراع النفسي لصالحنا ، ذلك سيوفر علينا الوقت والطاقة والصراع النفسي.

10. متطلبات إدارة الطاقة والوقت في المدرسة:

إن الهدف الرئيسي من إدارة الجهد والوقت، يتمثل في الوصول إلى أفضل عمل واستثمار الوقت بفاعلية وتوفير أكبر قدر ممكن من الجهد والوقت لإستغلاله في باقي الأعمال والمهام وبدون إرهاق وبأقل طاقة ممكنة وتحتاج إدارة الطاقة والوقت في المدرسة إلى تناسق وتكامل وتعاون الجميع لترشيد الطاقة والوقت المطلوب لتحقيق أهداف المدرسة، لذلك فهناك مجموعة من متطلبات التي ينبغي توفرها في نشاط المدرسة وتحقيق أهدافها، والشكل التالي يوضح ذلك. (فاروق السيد عثمان، 1995:

(35



الشكل رقم (4): يوضح تسلسل متطلبات الإدارة

يتضح من هذا الشكل أنه نتيجة لتفاعل مجموعة من المتطلبات تتم إدارة الطاقة والوقت بالمدرسة لتحقيق الأهداف المرجوة وهذه المتطلبات هي:

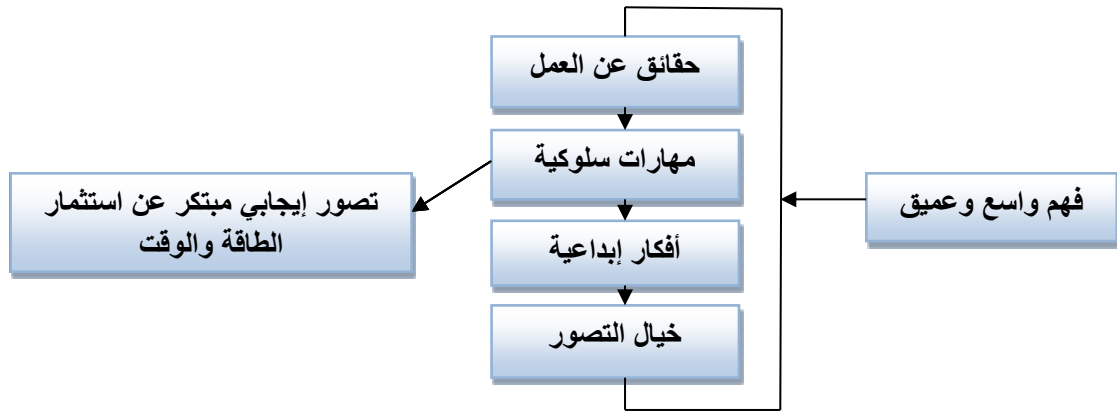
- العامل الأول أو أولى المتطلبات يتمثل في إحساس العامل في المدرسة مهما كانت درجته، بالولاء والانتماء الكامل للإدارة المدرسية، وأن فضاء المدرسة هو بمثابة وطن مصغر تحتوي على جميع صفات الوطن، لذلك فكل عامل له حقوق وواجبات، وفي نفس الوقت هناك تضحيات يقدمها لهذا الوطن المصغر ومن ثم الوطن الحقيقي ككل.
- أما العامل الثاني أو المتطلب الثاني: فيتمثل في الشعور التام لكل عضو في المدرسة بالالتزام والمسؤولية في كل ما يتم من عمل وطاقة، مع الحرص على إنجاز العمل المطلوب بالشكل المناسب وبالمواصفات المطلوبة.
- بينما يتمثل العامل الثالث وثالث المتطلبات في وجود رغبة عارمة في التفوق والإمтиاز وإعتلاء مراتب النجاح، بل ومحاولة الوصول إلى مراتب قياسية جديدة من خلال هذا التفاعل الحيوي مع هذه المطالب، تتم إدارة الطاقة والوقت عند العاملين في المدرسة، وإدخال التنافسية في إدارة الطاقة والوقت، ولما كانت

المدرسة مؤسسة إجتماعية، فإنه يجب على إدارتها القيام بمسح للمجتمع ومحيطه وظروفه، وقصد معرفة ما هو موجود من عناصر محرّكة وفاعلة في المجتمع ومعرفة تأثيرها وتأثرها بالمدرسة. (الخضيري حسن أحمد: 2000:

(.27)

فمن خلال الشكل السابق يتضح أن إدارة الوقت تحتاج إلى رصد المتغيرات والمستجدات والظواهر الإدارية المختلفة، التي تؤثر على المدرسة والعاملين بها والقوى والفعاليات المؤثرة، مما يساعد على الإحساس بالمهام والجهود المطلوبة واستثمار الوقت والجهد، وزيادة العائد المترتب عن هذا الإستثمار، وذلك من خلال الدراسة الشاملة والمتكاملة لهذه المتطلبات وتحليلها تحليلاً علمياً يتناول كافة الأجزاء والمكونات وعلاقة كل منها بالآخر ويترتب عن ذلك:

1- فهم واسع وعميق للظواهر الإدارية بالمدرسة، حيث أن المهام أو الظواهر الإدارية عديدة ومختلفة، وتتميز بصفة التحول والتجدد وقد تكون فردية أو جماعية، وقد تأتي فجأة وبسرعة غير متوقعة، وقد تحدث ببطء وتدرجياً، ومن ثم فإنّ الفهم الواسع والعميق لها يعد من المتطلبات الأساسية لإدارة الطاقة والوقت وهو ما يوضحه الشكل الآتي:



الشكل رقم (5): يوضح أبعاد وجوانب الفهم الواسع العميق.

(MICHAEL ,ARMSTANG,1990,p :77.)

فإدارة الطاقة والوقت تحتاج إلى فهم واسع وشامل ومتكامل للمهام الإدارية يتناول ما يلي:

1.10. حقائق العمل الموضوعية وما هو مطلوب إنجازه من أعمال ومهام وأنشطة وذلك في ظل ظروف وموارد وإمكانيات وقدرات معروفة مسبقاً، ومتفق عليها من طرف الجميع، ويشمل ذلك جانبين:

- **جانب أول:** المهام التي ينبغي أن تكون في شكل كمي كهدف ينبغي تحقيقه وجهد مطلوب القيام به ويمكن قياسه ومتابعة المراحل التي يمر بها، ومعرفة الخلل والانحراف إن وجد في مرحلة، والتدخل لمعالجته قبل أن يؤثر على المراحل اللاحقة وبالتالي إختصار الطاقة والوقت.

- **جانب ثاني:** جانب كفي يهتم بالجودة والنوعية لضمان تقبل هذه الطاقة أو العمل أو المنتج المدرسي، فالنوعية والجودة مطلب أساسي في الإدارة المدرسية.

2.10. مهارات سلوكية للعاملين بالمدرسة: وهي نابعة من كفاءاتهم ومواهبهم وخبرتهم، وقائمة على رغباتهم في الإرتقاء بالمدرسة وتحقيق النجاح والتفوق، القائمة على إدراك أهمية توظيف الموهبة واستثمار المهارة وذلك من خلال حسن استغلال الوقت والجهد.

3.10. أفكار إبتكارية تأتي بالجديد المثمر الغني والأكثر توافقاً، والذي يساعد على تنفيذ المهام وإكتشاف الأفراد المبدعين وتشجيعهم على الإبداع والإبتكار.

4.10. خيال ناضج يستطيع قراءة المستقبل وتحقيق الأهداف على أرض الواقع وذلك من خلال رسم خطط ممكنة لتنفيذه مع مراعاة ما يلي:

- إن رغبات وميول العاملين في المدرسة ليست نهائية، وإنما دائماً في تطور وتغير.

- إن الأشياء المبتكرة ليست بالضرورة مناقضة للقديمة: بل قد تكملها وتحسنها.
- إن أي تطوير في الإدارة المدرسية لابد أن ينعكس على إدارة الجهد والوقت وذلك من خلال التقليل من استهلاك الوقت والجهد ومن التكلفة التي يتحملها المجتمع من أجل الحصول على مردود مدرسي ذي قيمة.

5.10. إدراك محيط العلاقات: أي إدراك التوازنات والتأثيرات المتبادلة ما بين كل عنصر وآخر من عناصر المدرسة وإدارتها، وأثر كل ذلك على الطاقة والوقت لأداء الإنجاز، الإنسان بإعتباره عنصر فعال، فإن فاعليته تكاد تتوقف على قدرته في إدراك العلاقات المؤثرة في الإنجاز.

6.10. التحليل الذكي ويتم عن طريق استخدام عدد من الأدوات الكمية والكيفية لإخضاع المتغيرات والثوابت للقياس الموضوعي، وبالتالي الوقوف بشكل علمي وعملي دقيق على الأدوات التي تساعد على إكتساب كيفية إدارة الطاقة والوقت واستثماره. (MICHAEL,K.ARMSTRONG,1990 :p80.)

7.10. تعامل تنفيذي ويقوم على رسم الخطط واختيار المناهج ووضع التصورات وبرنامج الاستغلال، واكتساب عادة إدارة الطاقة والوقت لكل العاملين في المدرسة، مع إيجاد جهد وتوقيت معياري لكل نشاط أو وظيفة والارتقاء بشكل مستمر بهذه المعايير وإعتبارها أحد مجالات التفوق والامتياز، وإيجاد الوسائل والآليات التي من شأنها أن تساعد الموظفين بالمدرسة على :

- توفير الطاقة والوقت الذي يستغرقه أداء كل عملية من العمليات الوظيفية.
- إعادة استثمار الطاقة والوقت المتاح في تحقيق المزيد من الأهداف.
- إبراز قدرات ومواهب ومؤهلات الموظفين الإبداعية وتشجيعهم مادياً ومعنوياً على المواصلة. (محسن أحمد الحضيرى، 2000: 33)

8.10. استيعاب موضوعي لجوانب ومهام الإدارة المدرسية:

ويمكن القول أن إدارة الطاقة والوقت تتصف بالفاعلية والبناء الهيكلي للمتطلبات، وذلك بشكل متداخل ومتكامل في العلاقة والتفاعل.

يترتب عن الفهم استيعاب جوانب وأبعاد جوانب ومهام الإدارة المدرسية، وإدخالها في جوانب الوعي والإدراك، ويتم ذلك في إطار موضوعي وشامل يحيط بكل ما يتصل بها من عوامل، وما يتكون من عناصر، حتى لا يتم إغفال عنصر من العناصر في نفس الوقت تحديد علاقة كل جزء أو عنصر بالعناصر والأجزاء الأخرى. (مايكل لوبوف ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، 1991: 65)

11. أساليب إدارة الطاقة والوقت:

هناك العديد من الأساليب الإدارية التي يمكن الاستفادة منها في إستغلال وبذل طاقة مفيدة للإدارة المدرسية، وتجنب الأساليب التي تهدر الطاقة والوقت ومن أهم هذه الأساليب نذكر:

1.11. إدارة المدرسة بواسطة الأهداف:

وهي من الأساليب التي ترمي إلى عمل مثمر ومفيد ، وذلك عن طريق تحديد قائمة واضحة بالأهداف والأنشطة التي تحقق هذه الأهداف، وتكون هذه الأهداف واضحة وبمعايير يمكن تحقيقها وتقييمها.

إن الإدارة بالأهداف أسلوب لإشراك الموظفين بالمدرسة وتوجيههم والإشراف عليهم فهذا الأسلوب يسمح لكل موظفي المدرسة بوضع أهداف وتحمل مسؤولية تحقيقها.

(حجي، 1998: 26)

ويتضمن أسلوب الإدارة بالأهداف ما يلي:

- وضع الغايات وتبليغها لكافة المعنيين (مسؤولين في الجهات الوصية وموظفين بالمدرسة).
- وضع أهداف تفصيلية دقيقة جزئية تصب في تحقيق هذه الغايات.
- المراجعة الدورية للأهداف ومقارنتها مع ما أنجز حسب الخطة الموضوعية.
- القيام بالمراجعة النهائية للأهداف وتقييمها في ضوء المنجزات ومدى مطابقتها للمدة الزمنية.

2.11. الإدارة بالتفويض:

يتمثل التفويض في النقل المؤقت لبعض الصلاحيات من مدير المدرسة إلى موظف آخر يعمل تحت إشرافه وفي هذه الحالة يلتزم المفوض له بإنجاز المهام التي فوضت له ويصبح مسؤولاً أمام المدير عما يقوم به من أعمال، ويرى روبرت بوكانان (Roberd. Buchanan) أن هناك عدة فوائد من التفويض الفعال كأسلوب لإدارة الجهد والوقت وهي:

- يسمح التفويض لمدير المدرسة بتوفير الطاقة والوقت.
- يجب أن يكون الموظف المفوض له أنسب لممارسة المهام المسندة إليه.
- يسمح التفويض للموظفين بإستغلال مهارتهم والمبادرة وإكتساب الخبرة.
- التفويض يقلل من الوقت والطاقة اللازمة لإنجاز المهام. (روبرت د. بوكانان ،

ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، 1991، 391).

ويضح من ذلك أن أسلوب التفويض، قد يكون مفيداً إذا تم إسناده لمن هم أهل لذلك، بحيث يتدرب على المسؤوليات ويستخدم مهاراته ويكتسب خبرة في مجال التسيير الإداري وينبغي التأكيد على أن التفويض لا يعني تخلي المدير عن مسؤولياته، فهي عملية تتطلب حضور المدير وتوجيهه وإرشاداته.

3.11. الإدارة بالإستثناء:

وهي صورة من صور التفويض، بحيث يتم هذا الأسلوب عن طريق وضع حدود يستطيع الموظفون أن يتحركوا ويمارسوا مهام ضمنها ويتصرفون في مسائل العمل في ضوء هذه الحدود، ولا يتدخل المدير إلا في الحالات الإستثنائية، ويتفرغ المدير للأنشطة التي تكون أهم وأفيد من ناحية التخطيط والتكوين والمتابعة . (ميشل ارسترنغ، ترجمة وليد هوانة، 2000، 256).

12. أسباب هدر الطاقة والوقت:

إن الإدارة المدرسية الفعالة، هي التي تخطط للوقت والطاقة وبالتالي استغلاله في بذل جهد مفيد ومحقق للأهداف فالوقت مصدر مهم يجب استغلاله لفائدة المدرسة ونتائجها. (ثابت، 2005:436)

وفي وقتنا المعاصر ونتيجة للتطور الحاصل في جميع الميادين ، وازدياد حجم الأعباء والمسؤوليات، كان لابد للإدارة المدرسية مواجهة مشكلات وصعوبات يومية تعيق تنظيم الجهد والوقت واستغلاله، إذ يقضي بعض المديرين معظم وقتهم في الرد على المكالمات الهاتفية، والمناقشات ، والاجتماعات وقراءة التقارير المختلفة، وغيرها من الأعمال التي تأخذ وقتاً ضائعاً وجهداً عقلياً وبدنياً، ولا تعطي عائداً يتناسب والطاقة والوقت المبذول وعند التدقيق والتمحيص في أسباب إعاقة ترشيد الجهد والوقت وضياعه دون الاستفادة منه إدارياً وتربوياً، نجد أن مديري المدارس يعانون فعلاً من مشكلة هدر الطاقة والوقت، رغم أن هذه المشكلة لا تخص مديري المدارس فقط، ويمكن تصنيف أسباب هدر الطاقة والوقت إلى صنفين، صنف الأسباب التنظيمية الإدارية وصنف الأسباب الذاتية. (قاسم القريوتي، م: 1998:24).

1.12. صنف الأسباب التنظيمية الإدارية:

1.1.12. المكالمات الهاتفية:

حيث يعتبر الهاتف ضمن باقي التطورات التكنولوجية وإحدى الوسائل التي توفر للإدارة المدرسية الطاقة والوقت، قصد الحصول على معلومات، أو الإتصال بجهة ما لكن كأي إختراع فإنه قد يستعمل بطريقة سلبية، تصبح أداة لهدر الطاقة والوقت بدلاً من توفيره واستثماره، فقد يقوم المدير بإجراء مكالمات هاتفية أو يستقبلها وعند الإنتهاء منها يدرك أنه لم يحقق شيئاً من ورائها، وغالبا لا يسأل المدير نفسه: هل هذه المكالمات ضرورية؟ ومع ذلك يقوم بها.

وينبغي التأكيد على أن الرد على الهاتف قضية أخلاقية وإدارية، ولكن في نفس الوقت تستطيع القيام بتدابير تساعد الإدارة المدرسية على تخفيض نسبة الطاقة والوقت والمال الضائع في هذه المكالمات، وتتلخص مشكلة هدر الطاقة والوقت والمال نتيجة المكالمات الهاتفية في الآتي:

- كم الوقت الذي يستغرقه المكالمات الهاتفية في حد ذاتها.

الوقت الذي يستغرقه المدير للعودة إلى ماكان يقوم به من عمل قبل المكالمات. (جيفري ميلر، 1994، 107).

إذ يجب علينا قبل إجراء المكالمات أن نخطط الرسالة التي نريد نقلها بعناصرها، ولكي يتجنب المدير مناقشة أمور عرضية ويتفادى إجراء مكالمات أخرى، يجب عليه تسجيل العناصر التي يود التطرق إليها أو الأسئلة التي يطرحها أو الإجابة المقدمة، مع تجهيز كافة المعلومات والمراسلات والملفات المتعلقة بموضوع المكالمات والتي قد يحتاج إليها أثناء المكالمات، ووضعها على مكتبه، وبذلك يختصر الجهد ويستثمر في الوقت ويقتصد في المال. والكل يعلم أن في طول المكالمات الهاتفية هدر للطاقة والوقت والمال، مثله مثل تعددها في اليوم الواحد، لذلك على مدير المدرسة أن يدخل في صلب الموضوع مباشرة والإنتهاء منها بأسرع جهد ووقت وهذا عندما يتعلق الأمر بمسائل روتينية، وذلك لأن قضاء وقت طويل في مناقشة أمور لا علاقة لها بالغرض من المكالمات يعتبر هدراً للطاقة والمال والوقت.

وإذا أدرك المدير أنه لن يحصل على ما يريده من هذه المكالمات ، فعليه إعادة الإتصال وإتباع طريقة تحافظ على الطاقة والوقت حسب طبيعة الغرض، لذلك لا يجب أن يتبدد وقت المدير ويجهد تركيزه على المكالمات الهاتفية التي لا علاقة لها بالعمل، ولتحسين زيادة فاعلية مدير المدرسة في إدارة المكالمات الهاتفية يجب إتباع ما يلي: (نادر، 1991، 155).

- تكليف أحد الأعوان بالرد على المكالمات إذ أن تكلفة طاقة ووقت العون أو الكاتبة أقل من تكلفة الطاقة ووقت المدير.
- عند البداية في مكالمة ما، يستحسن أن يتم التعريف الشخص مباشرة والتحية من دون عبارات المجاملة التي تغطي على موضوع المكالمة أحياناً.
- توفير دليل للهاتف خاص بالأرقام التي يتعامل معها المدير باستمرار كما ينبغي للمدير أن يتعلم مهارات الإتصال في الحديث والإستماع.
- الإستعانة بالسجل اليومي للمكالمات الهاتفية الذي يوضح المدة الزمنية للمكالمات الهاتفية الواردة والصادرة، وإسم الجهة وموضوع الإتصال، ويمثل هذا السجل مهمة يستند إليها مدير المدرسة في إعادة توزيع الوقت المحدد للمكالمات.
- تخصيص وقت معين في اليوم لإجراء المكالمات الهاتفية، فتجمع المواضيع المتشابهة ثم بعد ذلك إجراء عملية الإتصال يساعد المدير على توفير جهده ووقته.
- التعرف على أوقات الأفراد والمصالح التي يتصل بها المدير بشكل منتظم من حيث تواجدهم وإنشغالهم، مع ضرورة تسجيل ما يحصل عليه من معلومات جانب أرقامهم الهاتفية ويزودهم بمعلومات متشابهة.
- على المدير أن يختار أفضل الأوقات للإتصال بالآخرين ومن الأحسن أن تكون قبل نهاية العمل.
- إنهاء المكالمة الهاتفية بعد أن تستوفي موضوعها وأهدافها.

2.1.12. الزيارات المفاجئة:

الإدارة المدرسية فضاء يتم فيه تسيير المدرسة وإنجاز المهام المسندة إليها، ولا مجال فيه لإستقبال الأصدقاء، بل ينبغي أن يكون مكانا للزيارات الرسمية العملية ويجب أن تكون بمواعيد مسبقة حتى لا يضع الطاقة ووقت المدير، وتتأجل فرص قضاء مصالح أخرى وتكون عرضة للتأخير وقد تكون هذه المصالح مرتبطة بأفراد ومواعيدهم، لذلك فجدولة المواعيد والزيارات مهم جداً، وتكمن أهميته في أن لكل ذي حق حقه، وتبدأ مشكلة هذه الزيارات المفاجئة بدقة واحدة من وقت المدير، وتتحول بعد ذلك إلى نصف ساعة أو يزيد، لذلك فإن الزيارات المفاجئة ومن دون مواعيد تعتبر واحدة من أسباب هدر الطاقة والوقت بالنسبة للإدارة المدرسية، لأنها منتشرة بكثرة بسبب طبيعة المدرسة كمؤسسة إجتماعية، ويصعب الحد منها مما يدفع مدير المدرسة إلى الإنتباه إليها والتعامل معها والتوقف عن إنجاز مهام كان يريد القيام بها. (إليك ماكنزي: 1990: 151).

وكنتيجة لهذا التوقف تنقطع سلسلة التفكير لدى المدير، وغالباً ما يضيع وقتاً ثميناً في محاولة العودة إلى إنجاز العمل مرة ثانية عند مغادرة الزائر، وتشمل قائمة الزائرين للمدرسة أولياء المتعلمين والمتعاملين معها وموظفي قطاع التربية في المصالح الأخرى، بالإضافة إلى قطاعات أخرى لها علاقة بالمدرسة كقطاع الصحة والأمن والحماية المدنية والسلطات المحلية، والمنتخبين، وبما أن مدير المدرسة فرد واحد فلا يستطيع تلبية مطالب الكل وحل مشاكلهم مهما حاول ذلك. (رعد، 2000: 138)

وقد يكون المفهوم الخاطئ لسياسة الباب المفتوح أحد أسباب كثرة الزيارات المفاجئة وما تؤدي إليه من ضياع طاقة والوقت إذا أن المفهوم الصحيح سياسة الباب المفتوح يعني أنه يمكن لأي شخص أن يصل إلى المدير أو أي مسؤول ويلتقى به في إطار وقت محدد ومحسوب ومجدول بهدف الوصول إلى حل لمشكلة ما ولتجنب الوقت والطاقة الذي تستهلكه هذه الزيارات المفاجئة يجب التعامل معها وفق الأساليب التالية: (الشافعي محمد، 2002: 74)

- يجب على مدير المدرسة أن ينظر إليها على أنها جزء من وظيفته، ويتعامل معها وفق منطقته وإتجاهه في العمل.
- الإهتمام بمكتبه وترتيبه فبذلك يرسخ لدى الزائرين السمعة الطيبة وصرامة المدير وإنضباطه.
- التعامل مع أسئلة الزوار مباشرة سواء أكانت معلومة وحقيقية أم أمراً طارئاً.
- عدم الترحيب بمكوث الزائر لفترة طويلة.
- الحرص على عدم ربط أي علاقة مع أولئك الأفراد الذين يسألونه بإستمرار يلبي لهم مطالب غير منطقية، وكذلك أولئك الذين يسعون دوماً إلى الحصول منه على مزايا معينة.
- أن يرفض المدير من أي أحد كان أن يهدر ووقته وطاقته.
- تحديد وضبط مفهوم دقيق لسياسة الباب المفتوح.

3.1.12. الإجتماعات الطويلة:

تعتبر الإجتماعات ضرورية وهي وسيلة لإتخاذ القرارات وتبليغها، لذلك يقضي المديرون جزءاً من أوقاتهم في الإجتماعات وتنقسم الإجتماعات إلى قسمين:

- الإجتماعات التي يدعو المدير إليها.
 - الإجتماعات التي يدعى إليها المدير.
- ومهما كان نوع الإجتماع فإنه يمر بمراحل الإعداد والتنفيذ والتقييم والمتابعة ويتوقف التخلص من هدر الطاقة والوقت ، والتقليل منه على نوع الإجتماع والمراحل التي تمر بها عملية الإعداد للإجتماع وتنفيذه.

لذلك من الضروري تنظيم الإجتماعات بحيث تكون مفيدة ولا تخرج عن الموضوع، وتحقق الأهداف المرجوة منها، ويكون ذلك من خلال تحضير مسبق لجدول الأعمال وتحديد إجراءات الإجتماع ووضع نظام للتدخل والمناقشة والتلخيص الجيد

لعناصر الإجتماع، وغيرها من التقنيات التي نذكر منها على سبيل المثال: (إليك ماكينزي، 1990، 225).

- التحضير الجيد للإجتماع إذا كان المدير داعياً إليه، وتحديد فقراته وأهدافه بشكل واضح ودقيق.

- عدم اللجوء إلى عقد إجتماعات ليست ضرورية.

- وضع جدول أعمال مسبقاً تحدد فيه العناصر التي سيتم مناقشتها في الإجتماع.

- تحديد وقت الإبتداء ووقت الإنتهاء مسبقاً بحيث لا يتم تخطي الوقت المحدد.

- عدم السماح بالمقاطعة أثناء الإجتماع، حتى لا يضيع جزء من الوقت وبالتالي الجهد المبذول.

- الدقة في تحديد الأشخاص المعنيين بالحضور.

- تلخيص النتائج التي يتوصل إليها الإجتماع، وتكليف المشاركين بالمهام التي تخصصهم بدقة ووضوح.

وبذلك يصبح من السهل إجراء الإجتماع بكيفية فعالة وموفرة للجهد والوقت. (لاري، 86:2001)

4.1.12. الأزمات:

من المعلوم أن الذي يتحكم في إدارة الطاقة والوقت وتنفيذ المهام عنصران

مهمان هما (عبد الجواد، 2000، 112):

- الأمور المحددة والمخطط لإنجازها وتحقيقها والمحددة مسبقاً كأولويات ذات أهمية واجبة التنفيذ.

- الأمور الطارئة التي لم تكن مدرجة كأولويات ولكنها طرأت بعد ذلك وقد يترتب على عدم معالجتها في الحين تطور تعقيدها وتتحول إلى أزمات، حيث تضيع طاقة ووقت كبير من المديرين والموظفين نتيجة لإستفحال الأزمات ويقعون في مواقف يتعذر عليهم الخروج منها بأقل طاقة وأسرع وقت مع التوتر والقلق

والإرتباك نتيجة لهذه الأزمات، وترك أعمال كان ينبغي القيام بها مما يؤدي إلى هدر الطاقة والوقت.

إن الأزمات لا يمكن القضاء عليها لأنها تأتي فجأة، ولكن ينبغي التقليل من أثارها عن طريق التخطيط السليم، فإذا أدرك مدير المدرسة أن أغلب الأزمات التي يواجهها مصدرها موظف أو نوع من الأعمال، أو تجاوز تاريخ الإنجاز، يمكنه توقع هذه الأزمات وإتخاذ الإجراءات المناسبة قبل حدوثها. (رعد، 2000:143)

- وقد يكون سبب الأزمة ذاتياً مما يعنى أنه يتعلق بشخصية المدير وسلوكه الذي يجب أن يعدل ويكيف حسب واقع المدرسة.

5.1.12. عدم وضوح الأهداف:

حيث يضيع وقت كثير من المديرين والموظفين وتبدد طاقتهم نتيجة لعدم معرفتهم بالمهام المطلوب إنجازها، حيث لا تكون لهم أهدافاً واضحة يعملون على تنفيذ المهمات خطوة بخطوة وصولاً إلى تحقيق هذه الأهداف.

لذلك من الضروري أن يحدد المديرين لأنفسهم أهدافاً واضحة تبرر الأعمال الإدارية التي يقومون بها، وتسهل عليهم تقييم نشاطهم ومراجعة طريقة ونظام تصرفهم في الوقت والجهد.

6.1.12. سوء التنظيم:

حيث يعتبر التنظيم آلية لتسهيل طريقة العمل بما يضمن استثمار الطاقة والوقت استثماراً مجدياً، فإذا كان التنظيم سيئاً فإن إدارة الطاقة والوقت تكون كذلك.

إن سوء التنظيم أحد أسباب هدر الطاقة والوقت وهو مشكلة عميقة، لأنه عبارة عن عادة، ويحتاج إلى بذل جهود للتخلص من هذه العادة السيئة، وتعتبر مشكلة تنظيمية وذاتية في نفس الوقت، فبعض المديرين يشعرون بالضغط والتوتر النفسي بسبب المهام الكثيرة التي تنتظرهم مما يضطرهم إلى ترك هذه المهام دون الإنتهاء منها.

فنتداخل الأعمال وتتشابك ، لذلك يشتكى المديرون من كثرة المهام وقلة الوقت ويجدون سناً ومنتعة حقيقية عندما يشاركهم الزملاء والأصدقاء الرأي والتعاطف معهم، لكن الواقع أن سوء التنظيم لمجريات الأنشطة الإدارية وتداخلها هو الذي أدى إلى تراكم الأعمال والشعور بضيق الوقت، والحل يكمن في التنظيم والتخطيط الجدي لإحداث تغييرات في السلوك والعادات السيئة، ومن ثم التغيير في ممارسة الأنشطة بإيجابية وفعالية.

7.1.12. عدم تفويض الصلاحيات:

يتم هدر الكثير من الطاقة والوقت نتيجة لتركيز الصلاحيات وإتخاذ القرارات في يد المدير بدلاً من توزيعها، حسب طبيعتها وأهميتها، على باقي الموظفين والعاملين بالمدرسة، وهذا بسبب الكثير من التعب للمدير وضياح وقته وضياح مصالح الجهات الأخرى، ويكون الحل في تفويض بعض الصلاحيات، لكي يمكن توفير الوقت والطاقة وسير الأنشطة بطريقة أفضل، والتفويض الفعال يتضمن العناصر التالية (رعد، 2000، 146):

- توضيح أهداف المهام التي يتم تفويضها، ووضعها بشكل مكتوب، والبقاء في إتصال مستمر مع المفوض له، بهدف التأكد من فهم وممارسة ما هو مطلوب منه.
- تحديد سلطة ومسؤولية المفوض له ليعرف حدود هذا التفويض وبالتالي عدم تجاوز المهام المسندة إليه.
- توفير البيئة المناسبة لعمل المفوض لهم، حتى يتقبل باقي الموظفين هذا التفويض.
- وضع معايير معينة لمدى تقدم المفوض له في نشاطه مع التركيز على التكامل بين هذه الأنشطة والأنشطة الأخرى التي يسهر على تقييمها مدير المدرسة.
- تزويد كل الموظفين بصفة عامة والمفوض لهم بصفة خاصة بالتدريب المناسب لتحمل مسؤولية التفويض أن اقتضى الأمر ذلك.

- وضع نظام للتنسيق والمتابعة والمراقبة، لأن المدير يبقى مسؤولاً عن نتائج هذه المهام بعد التفويض، وليس معنى هذه المتابعة والمراقبة الشديدة وإنما الهدف من ذلك التأكد من إتمام الأنشطة بالكيفية المناسبة.

8.1.12. عدم وضوح التعليمات أو تضاربها أو النقص فيها:

من بين أسباب هدر الطاقة والوقت عدم توفر التعليمات والمعلومات الكافية والواضحة لدى مدير المدرسة، وفي هذه الحالة من الصعب أن يتصرف المدير في طاقته ووقته بصورة طبيعية وبكفاءة في ظل الشح في التعليمات والمعلومات المتعلقة بطبيعة العمل المطلوب إنجازه.

إن القيام بأي عمل داخل المدرسة يتطلب الحصول على معلومات حوله وفي الوقت المناسب، وذلك بمراعاة ما يلي: (الطراونة، 2002:125)

- تحديد المعلومات المطلوبة لإصدار القرارات المناسبة لتسيير أي عمل مدرسي، ومعرفة مصدرها.
- عقد اجتماعات مع الموظفين لتحديد حاجياتهم من المعلومات الضرورية لتسيير العمل وتزويدهم بها.
- تحديد الجهات والمجالات التي تكون مصدراً للحصول على المعلومات وإزالة المعوقات التي تظهر في مجال غموض مصادر هذه المعلومات.
- تحديد المعلومات ذات الأولوية، وعدم طلب معلومات لا علاقة لها بالعمل والتعامل الإداري المدرسي، والتي قد تحجب عن المدير المعلومات المهمة والأساسية.

2.12. الأسباب الذاتية لضياع الطاقة والوقت:

إن أسباب هدر الطاقة والوقت السابقة ما هي إلا أعراضاً لسبب حقيقي ورئيسي والمتمثل في القلق والتوتر، أكثر من كون هذه المهام كثيرة وقد تتطلب طاقة ووقتاً فمن المعلوم أن الأنشطة الإدارية داخل المدرسة هي مزيج بين أعمال معتادة وأخرى إبداعية، وهذا ما يثير قلق المديرين فيهدرون جهداً ووقتاً أكبر في أنشطة لا تتطلب ذلك ويقضون أوقاتهم في أمور هامشية أو لا يتطلب كل هذا الجهد والوقت بذلاً من قضائه في الأمور المهمة والأساسية ومن بين الأسباب الذاتية نذكر: (قاسم القربوتي. م، 1998، 24).

1.2.12. القلق:

ينتج لدى بعض المديرين نوع من القلق والتوتر والإحباط كحالة نفسية بسبب إدراكهم لهامشية الأعمال التي قاموا بها على حساب أنشطة أهم وتتعلق بالتخطيط وإتخاذ القرارات، مما يؤدي بهم مرة أخرى إلى التفكير في ضياع الجهد والوقت ويدخلون في حلقات من الصراع النفسي والإحباط.

2.2.12. عدم القدرة على إغضاب الآخرين:

حيث يحرص كثير من المديرين والعاملين في الإدارة المدرسية من ذوي النزعة الإنسانية على إحترام الآخرين وعدم إثارة غضبهم، ولكن بالمقابل يواجهون أحياناً نوعاً من المطالب من هؤلاء ليست قانونية أو ليست من حقهم، مما يجعل هؤلاء يتصرفون بشكل غير مهذب وخالي من اللياقة تجاه مدير المدرسة والموظفين، ويؤدي ذلك بالمديرين إلى محاولة معالجة الوضع بطريقة ودية وإنسانية مما يهدر الطاقة والوقت لحل هذا الإشكال وهذا على حساب جهدهم وأعصابهم ووقتهم، في حين أن الأمر يقتضي إتخاذ قرارات حاسمة مع هذا النوع من الأفراد، إذ أن المدير الذي يعجز

عن إيقاف هذه الأمور، يبدأ في النقصان ويتضاءل حجمه كمدبر مقارنة بالأعمال التي مازالت تنتظره. (إليك، 1990:199)

3.2.12. وجود وقت زائد عن الحاجة تحت تصرف المدير:

تمتاز الإدارة بالضخامة والتعقيد والتخصص، لذلك فليس من المستغرب أن نجد أشخاصاً في مختلف المستويات الإدارية والوظيفية دون القيام بأعمال إلا نادراً وفي وقت قصير جداً، وذلك بسبب طبيعة المهمة المسندة لهذا الموظف أو العامل أو بسبب وجود فائض في الموظفين، أو تركيز السلطات والمهام الإدارية في يد المدير، وفي هذه الحالة يصبح هؤلاء الموظفين وعاءاً لاستنزاف الطاقة والوقت دون أن يكون ذلك لصالح النشاط الإداري، وقد يؤدي ذلك إلى تدخل المدير أو باقي الزملاء الموظفين واحتجاجهم على اللامعالية في بذل الجهد ويدخلون في صراعات وتذمر، ومن مظاهر التشاغل التي نجدها عند بعض الموظفين الذين لا شغل لهم لجوء الموظف إلى حل الكلمات المتقاطعة والألغاز وممارسة الألعاب على جهاز الإعلام الآلي والاتصال بالأصدقاء والزملاء للحديث وربط المواعيد إلى غير ذلك من مظاهر هدر الطاقة والوقت، وينعكس ذلك سلباً على المدرسة وإدارتها ونتائجها وسمعتها ويبعث الصراع والتكتلات داخلها.

4.2.12. السرية الزائدة:

إن التكتم على المعلومات والسرية الزائدة يؤدي إلى استنزاف طاقة ووقت كبير من قبل المدير والموظفين والمواطنين في محاولة حصولهم على ما يلزم من معلومات، ويلجأ بعض المديرين والموظفين إلى إخفاء المعلومات بسبب مبدأ سائد وهو أن من يمتلك المعلومة يمتلك السلطة والقوة والعكس صحيح، فكلما قلت المعلومات عند الموظفين والعاملين وانحصرت في المدير كلما زاد اعتمادهم عليه مما يعطيه شعوراً بالمسؤولية والأهمية والمكانة، وقد يكون سبب التكتم والسرية عند بعض المديرين والموظفين راجعاً إلى عشوائية بعض أعمالهم وقراراتهم وإفئقارهم إلى الأسس الموضوعية والقانونية إذ أن إظهار هذه القرارات يجرهم ويربكمهم.

5.2.12. الخوف من ضياع السلطة:

يساهم خوف مدير المدرسة من فقدان المنصب أو المركز وما يصاحبه من سلطة ومزايا مادية ومعنوية يعرفها المدير المعنى فقط، في شعوره بالقلق فيلجأ إلى القيام بأعمال ظرفية هدفها تأمين المنصب مما يراود المدير من مخاوف وهي أعمال ليس لها عائد مدرسي أو تربوي ويقوم بمدح نفسه والتقليل من شأن الآخرين ممن يتصورهم من المنافسين وينتج عن هذا الشعور تركيز كل المهام والأنشطة والصلاحيات في يد المدير وتشديد الرقابة على الموظفين.

وعدم إعطاء أي أهمية لتكوين المعلمين والتركيز على الصلاحيات القانونية التي يستعملها كسلاح ضد كل من يعتقد أنه منافسه أو خصمه مما يجعله يقوم بمجهودات فردية إضافية لا تصب في تحقيق أهداف المدرسة وتحسين نتائجها بل هي هواجس لهدر الطاقة والوقت.

ويمكن القول أن أسباب هدر الطاقة والوقت كثيرة وتختلف من إدارة لأخرى ومن مدرسة لأخرى ، وإضافة إلى ما سبق ذكر من أسباب تنظيمية وذاتية قد تكون هناك أسباب أخرى، كورود معلومات غير صحيحة أو متأخرة زمنياً والتردد والتأجيل في القيام بالأعمال ونقص الإنضباط وعدم التعامل بروح إيجابية. (المقداد عمر، 1998، 39)

ويزداد هدر الطاقة والوقت في مجتمعاتنا العربية التي تمزج بين العاطفة والعمل الإداري حيث يتم السؤال عن الصحة والإطمئنان عن العائلة وطول فترة الحديث أو الزيارة. (ثابت، 2005، 437)

ولكن كل هذه الأسباب تكاد تكون أعراضاً أكثر منها أسباباً للسبب الحقيقي والمتمثل في القلق والتوتر وعدم استقرار شخصية المدير وما يصاحب ذلك من واجبات عمل الإدارة المدرسية التي قد تكون فوق طاقته بالنظر إلى حالته النفسية، مما يجعله يضع لنفسه مكانة نفسية على حساب من يعتقد أنهم منافسين له.

13. أنواع هدر الطاقة والوقت:

إن هدر الطاقة والوقت يشمل جميع أنواع الأنشطة الإدارية التربوية التي تتم داخل المدرسة والتي لا تعطى عائداً يتناسب مع الطاقة والوقت المبذول، فالعملية الإدارية التربوية داخل المدرسة تتكون من وظائف متعاقبة مثل: التخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة.... إلخ

كما تتكون من وظائف مستمرة مثل الإتصال وإتخاذ القرارات، ويرتبط بكل وظيفة من وظائف العملية الإدارية التربوية بالمدرسة نوع من أنواع هدر الطاقة والوقت. (ربحي، 2005: 164)

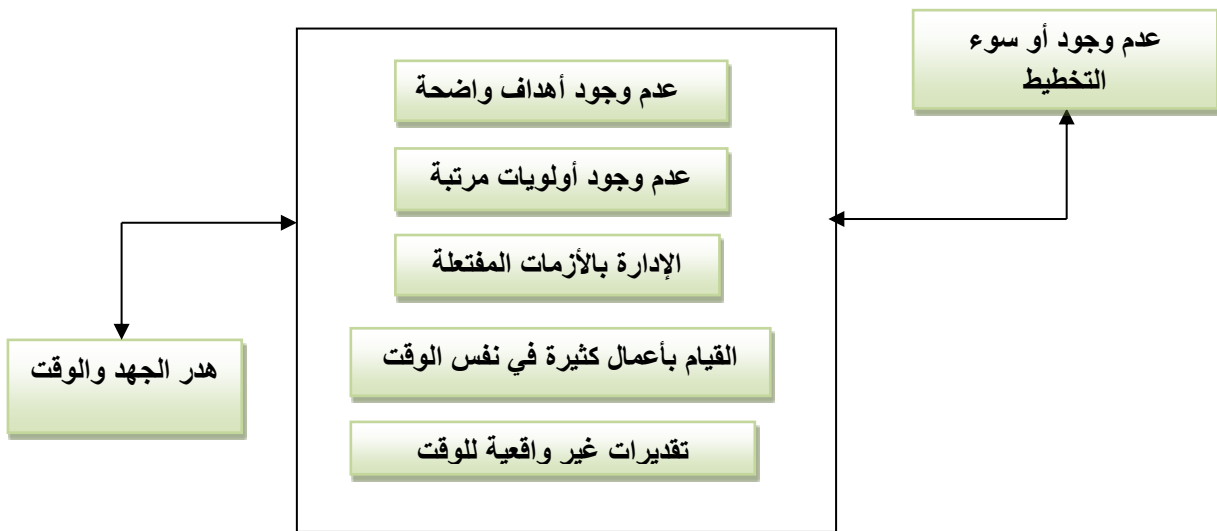
1.13. هدر الطاقة والوقت المتعلق بالتخطيط:

التخطيط هو علم وفن يتعلق بتصور المستقبل كما يجب أن يكون عليه، وبذلك يتم تحديد الطاقة والوقت وكيفية استثماره إلى أقصى مدى. (محمد عبد الغني، 1995: 33)

ويمكن ذكر أهم جوانب هدر الطاقة والوقت المتصلة بالتخطيط في الآتي:

- عدم وجود خطط وأهداف واضحة مما يجعل جميع الموظفين بالمدرسة يشتغلون بطرق مختلفة ولتحقيق أهداف مختلفة وغير محددة حسب فهم كل واحد وقدراته وتصوراتهم. فبهدر طاقته في أنشطة وعمليات ليست مطلوبة، أو تكرار نفس العمل، وهذا يعني زيادة الفاقد في الوقت والطاقة دون عائد.
- عدم وجود أولويات مرتبة بشكل موضوعي ومنطقي مما يؤدي إلى عدم إستكمال الأنشطة التي يتم البدء فيها، وتأجيلها وتداخل الأعمال فيما بينها وضياع الطاقة والوقت في انتقال الموظفين ذهاباً وإياباً للقيام بنفس المهمة، وينتج عن ذلك محاولة الإدارة المدرسية التخفيف من الآثار السلبية وإدارة الأزمة، عوضاً عن السيطرة والتخطيط.

- عدم وجود مواعيد محددة لإنهاء المهام من قبل كل موظف ، ويؤدي ذلك إلى تأخرهم في القيام بالأعمال والأنشطة واستغراقهم وقتاً كبيراً سواء للعملية الحالية أو بقية العمليات المرتبطة بها.
- تقديرات غير واقعية لما تحتاجه الأنشطة من طاقة ووقت مما يؤدي إلى الإسراف في هدر الطاقة والوقت نظراً لإستغراق هذه الأنشطة وقتاً أطول مما تحتاج إليه، أو تقديرات متشددة من الوقت تؤدي إلى الإحباط نظراً لعدم القدرة على إنجاز النشاط في هذا الوقت القصير جداً.
- القيام بأعمال كثيرة في نفس الوقت، ويزداد الأمر صعوبة عندما تكون متعارضة وينبغي أن تتم في نفس اللحظة وبنفس القدر من التركيز، مما يربك القائم بها ويجعله يتركها لفترة أخرى دون الإنتهاء منها، ثم إعادة تنفيذها من جديد، بجهد ووقت جديد. والشكل التالي يوضح هدر الجهد والوقت المتصل بالتخطيط:



الشكل رقم (6): يوضح هدر الوقت والطاقة المتصل بالتخطيط (الخضيري: 2000: 58).

2.13. هدر الوقت والطاقة المتصل بالتنظيم:

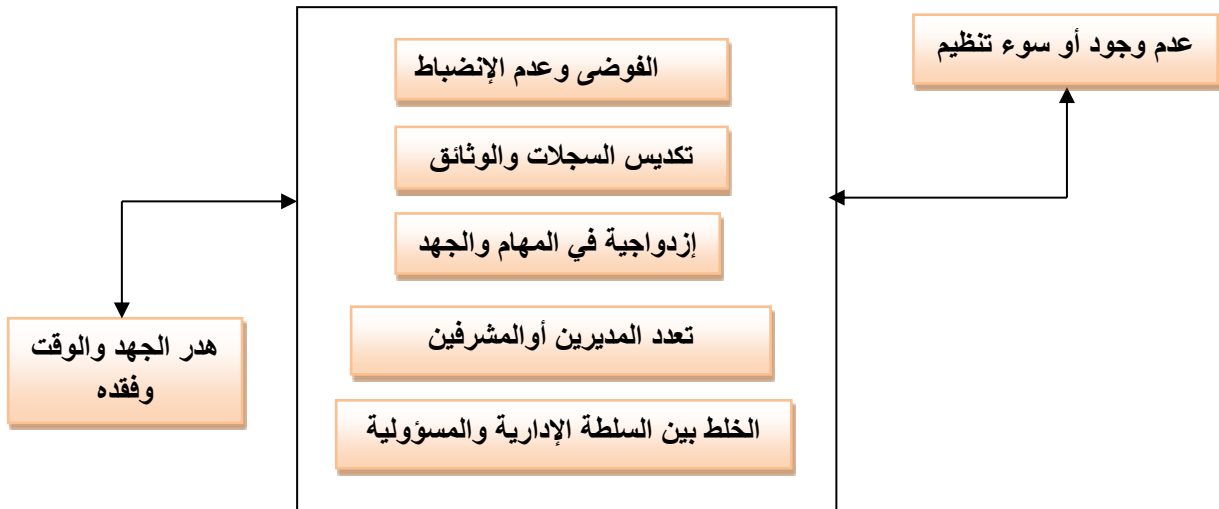
إن وجود هيكل تنظيمي سليم وموضوعي يساعد على الإجابة عن التساؤلات

الآتية:

- من يقوم بالعمل أو النشاط؟
 - ما هي طبيعة هذا العمل؟
 - أين سيقوم بهذا العمل؟
 - متى يبدأ فيه ومتى ينتهي منه، وما هي حدود صلاحيته في هذا العمل؟
 - ما علاقته بالآخرين الذين سيعملون معه؟ سواء أكانوا زملاء أم رؤساء أم مرؤوسين.
- إن التنظيم كل متكامل وضروري لحسن سير الأنشطة وتنفيذها. وعدم تنظيم العمل يؤدي إلى هدر الطاقة والوقت لأسباب منها:
- الفوضى وعدم الانضباط خصوصاً بالنسبة للمدير، مما يؤدي بباقي الموظفين إلى عدم الانضباط والخروج عن صلاحيات العمل، وقيام البعض بأعمال لا علاقة لها بتخصصهم والتهرب والتنصل من القيام بالواجبات الحقيقية فتسود الفوضى في المدرسة، وهذا يؤثر على نتائجها وسمعتها.
 - تكديس الملفات والوثائق والسجلات وصعوبة العثور على البيانات والمعلومات الأساسية الموجودة بها، لذلك يتم اللجوء إلى العشوائية والإرتجالية ويكون إنجاز الأنشطة بطريقة فوضوية وخاطئة.
 - تكرار نفس العمل من طرف أكثر من موظف، وتعدد الأفراد الذين يقومون بعمل واحد فتحدث إتكالية وتعددية في تنفيذ نفس المهام وبالشكل الذي يؤدي إلى هدر الجهد والوقت.
 - وجود أكثر من رئيس أو مدير يشرف على إصدار المهام الإدارية المتعارضة والمتداخلة والمتناقضة، مع غياب التنسيق بينهم.

- الخاط في المسؤوليات واستخدام السلطة الإدارية بمنطق التسلط وحدوث عدم التوازن بين السلطة الإدارية والمسؤولية، والتحول من ديمقراطية الإدارة أو العمل المشترك إلى اعتماد أساليب الترهيب الإداري والتعسف والخروج عن قواعد وأخلاق تسيير العمل الإداري داخل المدرسة كنموذج لتربية المتعلمين.

والشكل التالي يوضح هدر الجهد والوقت المتصل بالتنظيم (الخصيري، 2000: 65).



الشكل رقم (7): يوضح هدر الطاقة والوقت المتصل بالتنظيم

3.13. هدر الطاقة والوقت المتصل بالتوظيف:

يعتبر التوظيف من الوسائل الإدارية التي تعتمد عليها الإدارة المدرسية للرفع من كفاءة وقدرة التسيير المدرسي والتربوي وتحديد مواصفات الموظف للقائمين بالوظيفة الإدارية والتربوية، حيث أن نجاح الموظفين وكفاءتهم أو العكس تعنى نجاح الإدارة المدرسية أو فشلها، ورغم أن الإدارة المدرسية لا دخل لها في التوظيف إذ تشرف عليه هيئات عليا في قطاع التربية، إلا أن عملية التوظيف قد تكون نوعاً من الهدر للطاقة والوقت إن لم تتم بشكل موضوعي و علمي، وذلك من خلال:

- انتماء موظفين إلى المدرسة غير مدربين وغير أكفاء.

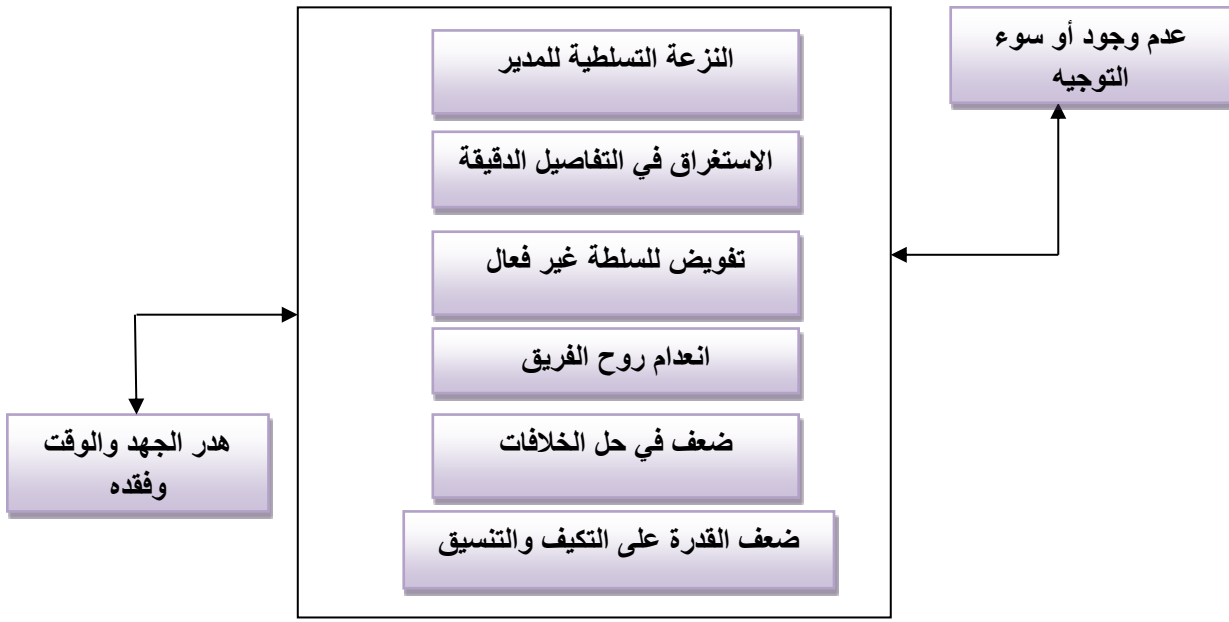
- عدم الإنسجام بين الوظيفة والموظف المسندة إليه.
- وجود موظفين يثيرون المشاكل والصعوبات بسبب عجزهم عن القيام بمهامهم.

4.13. هدر الجهد والوقت المتصل بالتوجيه:

يقوم التوجيه بخلق الدافعية والرغبة في الإنجاز والإبتكار والتطوير، وفق الشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة وفي وقتها المحدد.

لكن هناك عوامل قد تكون سبباً في هدر الطاقة والوقت المتصل بعملية التوجيه وهي:

- النزعة التسلطية لدى مدير المدرسة والتزمت والإفراد بالقرارات وفي كل الجوانب، يؤدي إلى ضياع طاقة ووقت المدير في أعمال كان يمكن أن يقوم بها موظف آخر.
- اهتمام المدير بالتفاصيل الجزئية أو تفاصيل التفاصيل الدقيقة وبشكل مبالغ فيه، وعدم الإكتفاء بالتوجيهات العامة والرئيسية، مما يؤدي إلى هدر الطاقة والوقت لدى المدير الموجه والموظفين المنفذين
- تفويض السلطة بشكل غير فعال، فتفويض السلطة سلاح ذو حدين، إذ الخطأ فيه أو التهاون قد يؤدي إلى نتائج عكسية
- انعدام روح الفريق والعمل الجماعي بين الموظفين أو ضعفها، وهذا يعني غياب المشاركة والتضامن والتكامل والمبادرة الفردية لإصلاح الخلل ومعالجة النقائص وتعديل الإنحراف وترك الأمور تتفاقم لتصل إلى مرحلة الخطر
- ضعف مواجهة المشكلات وحل الخلافات والتي تعتبر مرضاً مدمراً للعلاقات المبنية على الإحترام والتعاون والتكامل، فتتحول حياة المدرسة إلى ساحة حرب باردة تظهر فيها الدسائس والمؤامرات والتكتلات التي تأخذ من طاقة ووقت الموظفين وتقدم نموذجاً سيئاً للأجيال الناشئة
- ضعف القدرة على التكيف والتنسيق بين الموظفين والمربين بعضهم البعض وبين مدير المدرسة، فتظهر مجموعات للضغط والمصالح والنفوذ والشكل رقم (8) يوضح نوع الهدر المتصل بالتوجيه (الخضيري: 2000: 71).



الشكل رقم (8): يوضح هدر الطاقة والوقت المتصل بالتوجيه

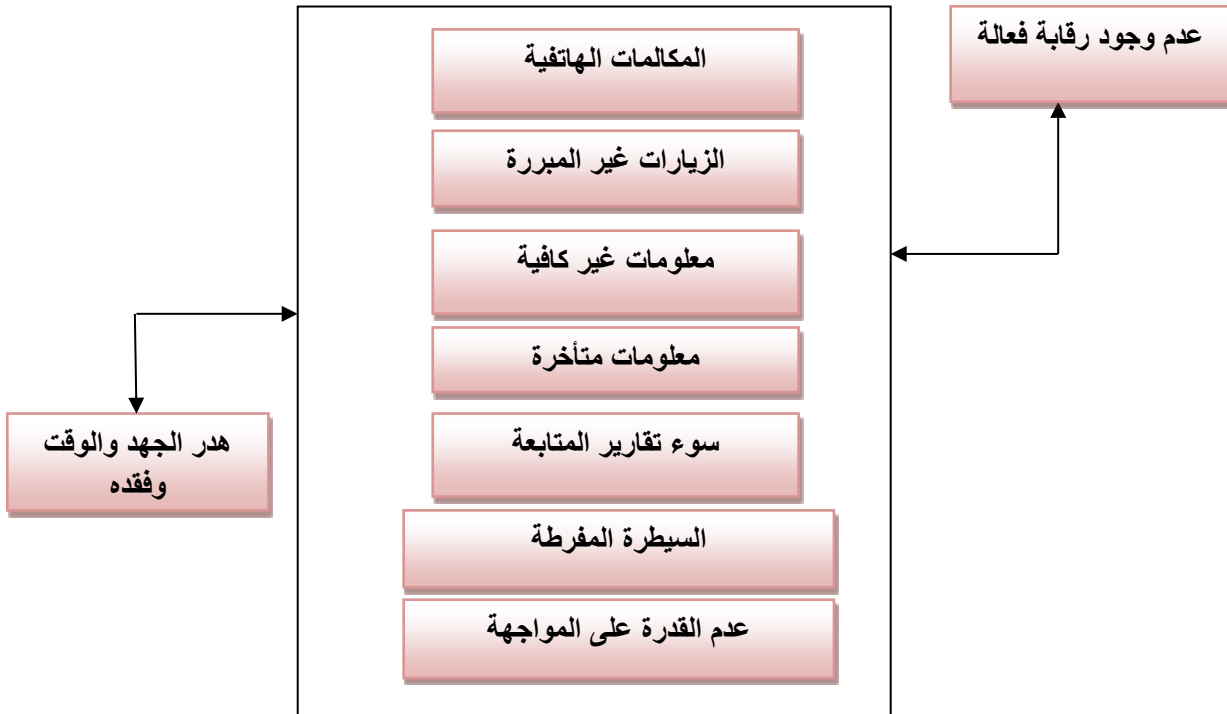
5.13. هدر الطاقة والوقت المتصل بالرقابة:

لا توجد أنشطة إدارية دون متابعة ورقابة، فالرقابة في الإدارة المدرسية المعاصرة وقائية تقوم على المتابعة الذكية والواعية لمدى خطورة حدوث الخطأ والعمل على تداركه قبل حدوثه وليست رقابة تسلطية.

ومن ثم فإن هدر الطاقة والوقت المتصل بالرقابة يحدث عندما لا تكون هناك رقابة أو تكون رقابة ولكنها نسبية قائمة على إنعدام الضمير والإنقاص، وهناك عناصر رئيسية لهدر الوقت والجهد مرتبطة بالرقابة وهي:

- كثرة الزوار والمكالمات الهاتفية التي تستغرق أوقاتاً وطاقة ومالا والتي قد تتناول أموراً غير مهمة.
- نقص في المعلومات التي تتعلق بمهام الإدارة المدرسية وتسييرها، وهذا يعني حاجة المدرسة إلى هذه المعلومات والبيانات، وهو أمر يستغرق وقتاً وطاقة.

- عدم وجود تقارير المتابعة أو عدم جديتها وفقدان فاعليتها في تحفيز الموظف وتصحيح الخطأ وتوفير الطاقة والوقت.
 - الميل إلى السيطرة بدل المتابعة، وعدم التسلسل المنطقي في المتابعة وتهرب السلطات الأعلى من مسؤولياتها في عملية المتابعة بدعوى أن مدير المدرسة يقوم بمهامه.
 - وجود أخطاء وأداء سلبي وعدم معالجته في حينه وانعدام المقاييس الموضوعية الأخلاقية التي من خلالها يتم تحفيز الأفراد على زيادة الطاقة وإثابة المجتهد، وعقاب المقصر.
 - عدم القدرة على مواجهة الجهات المسؤولة، خاصة إذا كانت متسلطة، فنقوم بإسناد المهام الإدارية لأفراد حتى ولو كانت تتعارض مع مسؤولياتهم الوظيفية والمعياري هو مجاراة السلطة المسؤولة وتنفيذ أوامرها.
- والشكل التالي يوضح هدر الطاقة والوقت المتصل بالرقابة :



الشكل رقم (9): يوضح هدر الطاقة والوقت المتصل بالرقابة (الخضيري، 2000:80).

6.13. هدر الطاقة والوقت المتعلق بالإتصال:

الإتصال عبارة عن نظام متكامل وفعال مزدوج الإتجاه لإرسال واستقبال المعلومات وردود الأفعال، وبالتالي إصدار الأوامر وتلقي التوجيهات والحصول على بيانات المتابعة والإتصال، وبذلك يحقق نظام الإتصال الجاهزية الفورية للتنفيذ والفاعلية الكاملة للتصرف والتوافق الكامل مع كافة المستجدات والمتغيرات.

وإذا كان نظام الإتصال غير فعال فإنه يؤثر سلباً على كفاءة الموظفين في المدرسة، ويؤدي إلى تبديد الموارد والطاقات وهدر الإمكانيات ومضاعفة الطاقة والوقت لإنجاز نشاط من الأنشطة نظراً لبطء نقل المعلومات وحدوث فجوات زمنية بين إصدار الأوامر وإيلاغها وبين وصولها إلى الموظفين المعنيين، وكل ذلك يسبب تشتيت الذهن وعدم التركيز وبالتالي هدر طاقته الفكرية والبدنية والنفسية، فهناك العديد من جوانب الهدر المتعلقة بالإتصال ومنها:

- كثرة الإجتماعات غير المخطط لها أحياناً، والتي تستغرق وقتاً وتأخذ من وقت مهام أخرى، حيث يتم تأجيل الأنشطة الأخرى إلى وقت آخر، فيحدث الضغط نتيجة لتراكم الأعمال وظهور أعمال أخرى جديدة.
- نظام إتصالات غير كاف وغير واضح مما يترتب عنه غموض محتوى الإتصال وعدم إدراك جوانبه، مما ينعكس على تنفيذه بنقائص وأخطاء ثم إعادة تنفيذه ومعالجة الأخطاء.
- ضعف حسن الإصغاء وعدم الإستماع الجيد للبيانات والمعلومات التي يتم تلقيها من طرف الجهات الوصية، وبالتالي عدم فهمها بالصورة المطلوبة. ومن ثم حدوث أخطاء في التنفيذ مما ينتج عنه هدراً للطاقة والوقت.
- الرغبة في إقامة علاقات إجتماعية مع الآخرين تؤدي إلى هدر الطاقة والوقت وظهور تكتلات بين أطراف حسب المصالح وظهور جماعات تساهم في إفشال

السير الحسن للمدرسة وانقسام الموظفين إلى مجموعات متنافرة ومتصارعة ،
والشكل التالي يوضح هدر الطاقة والوقت لمرتبط بالإتصال



الشكل رقم (10): يوضح هدر الطاقة والوقت المرتبط بالإتصال (ربحي عليان، 2005: 168).

7.13. هدر الطاقة والوقت المتصل باتخاذ القرارات:

عمليات إتخاذ القرارات من صلب عمل الإدارة المدرسية، فالإدارة تعني إتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب وإبلاغه بالشكل المناسب إلى الموظفين المناسبين للقيام بالتنفيذ، وهناك مجموعة من الجوانب يجب تجنبها حتى لا تؤثر على عملية إتخاذ القرارات وهي:

- اتخاذ قرارات متسرعة وخاطئة، قائمة على الحدس والتخمين والعشوائية، مما يؤدي إلى تعارض وتضارب وتشابك المهام وحدوث خلل قد يتسع ليؤثر على أهداف المدرسة.
- التردد في إتخاذ القرار وعدم توفر الدافع لإتخاذه ، والشعور بأن القرار فخ للإيقاع بالمدير متخذ القرار للمساءلة القانونية وبالتالي التردد في إتخاذه.

- التسوية وتأجيل القرار لإحساس المدير متخذ القرار بالخطورة وإحساس بضبابية الموقف وعدم التأكد من نتائج إتخاذ القرار، إذ أن عدم وضوح الحالة وعدم خبرة متخذ القرار تدفعه إلى إرجاء إتخاذ القرار إلى أن تتضح الصورة.
- الحرص على جمع جميع المعلومات والمقالات في المزيد منها بما ذلك تلك التي ليست مهمة ولا علاقة لها بالقرار، وهذا ما يؤدي إلى هدر الطاقة والوقت، فضلا عن سوء استغلال الوقت لإتخاذ القرار المناسب مما ينعكس على نفسية المدير وسمعة مدرسته.

والشكل التالي يوضح هدر الطاقة والوقت المتصل باتخاذ القرارات:

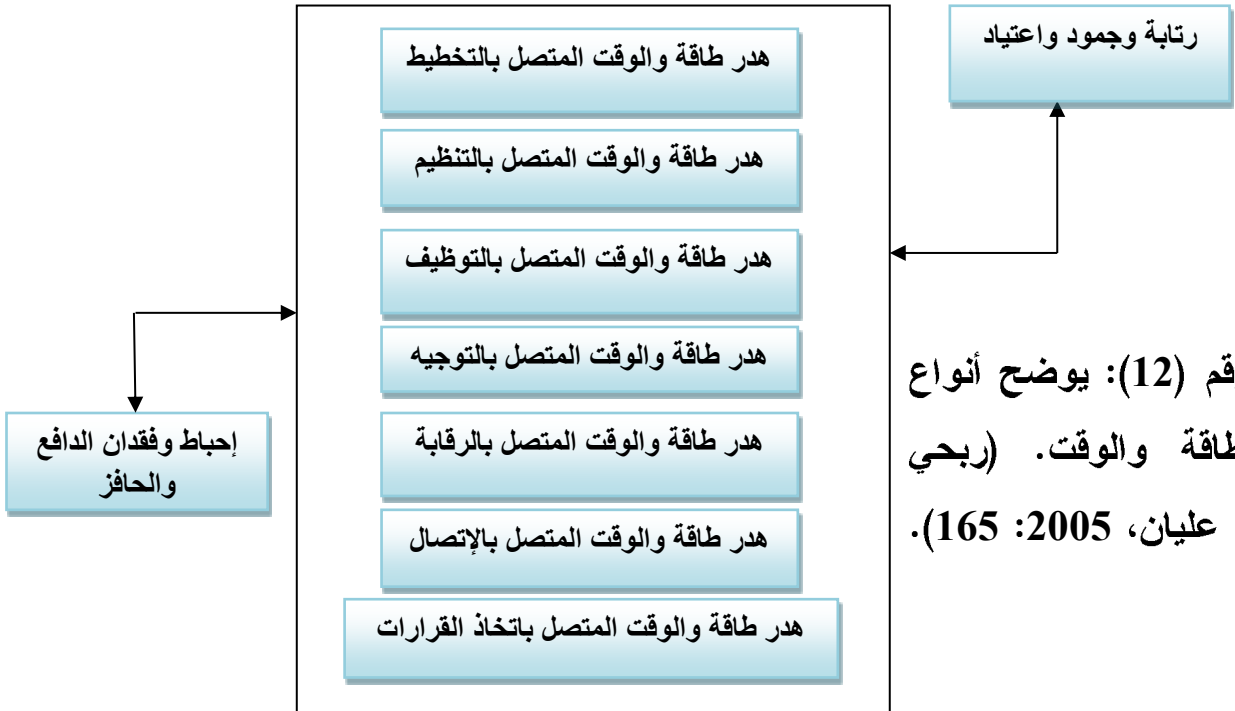


الشكل رقم (11): يوضح هدر الطاقة والوقت المتصل باتخاذ القرارات (ربحي عليان، 2005: 88).

إن هذه الجوانب وغيرها تؤكد أن جوهر المشكلة في إدارة الطاقة والوقت هي إدارة الذات أولاً ومن ثم فإن مدير المدرسة الذي يستطيع إدارة ذاته سوف تكون له القدرة لإدارة الآخرين. (محسن، 2000: 90)

كما أن عوامل ذاتية كالرقابة والعادة والجمود تولد الكثير من هدر الطاقة والوقت، وتؤدي إلى الإحباط وفقدان الدافع والحافز لإنجاز الأنشطة الإدارية وتحسينها

والشكل الآتي يوضح ذلك:



الشكل رقم (12): يوضح أنواع هدر الطاقة والوقت. (ربحي عليان، 2005: 165).

14. تأثير البيئة المحلية في إدارة الطاقة والوقت:

تلعب البيئة المحلية دوراً مهماً في إدارة الوقت، خصوصاً وإن المدرسة مؤسسة إجتماعية تتعامل وتتفاعل مع محيطها المادي والإجتماعي، فالبيئة بكل مكوناتها المادية (الموقع الجغرافي، التضاريس، الطقس، طبيعة البيئة الحضرية أو القروية والمعنوية. العادات والتقاليد والأعراف وأنماط الحياة الإجتماعية) تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على إدارة المدرسة لطاقتها ووقتها وكيفية استغلاله، ويمكن النظر إلى تأثير البنية المحلية من عدة زوايا وهي:

1.14. تعود أفراد المجتمع على عدم تحديد الأهداف:

غالبية أفراد المجتمع في المجتمعات العربية لا تهتم بتحديد أهداف والسعي إلى تنظيم الطاقة والوقت لتصنيفها وينعكس ذلك على سلوك الكبار والصغار من أفراد المجتمع، وبالتالي على المدرسة ودورها.

2.14. تعدد المناسبات الدينية والوطنية والإجتماعية:

تتعدد في كل مجتمع الأعياد والمناسبات وإذا كانت بدايتها معلومة، فإن نهايتها غالباً ما تستغرق وقتاً أكثر من اللازم مما يؤدي إلى هدر المدرسة لوقتها وطاقتها.

3.14. ظاهرة الزيارات المفاجئة وغير المخطط لها:

وهي ظاهرة ما زالت تسيطر على سلوكنا، فزيارة الأصدقاء والأقارب والزملاء دون مواعيد سابقة، أصبح أمراً عادياً، وهي زيارات تأخذ من وقت المدير وجهده وتبدد في المجاملات والشؤون الخاصة.

4.14. التأجيل المتكرر للكثير من المهام والأنشطة:

إن ظاهرة التأجيل منتشرة بكثرة في ثقافتنا وأعرافنا سواء في أمورنا الشخصية أو الإدارية الوظيفية فالبيئة الإجتماعية التي تربي الفرد فيها تعودت على التأجيل وعدم الإهتمام بعامل الوقت. (ناصر العديلي، 1998: 19).

15. كيفية زيادة فعالية إدارة الطاقة والوقت:

إن القضاء على العادات السيئة في الإدارة المدرسية يحتاج إلى إرادة، وعلى مدير المدرسة أن يعمل على توفير الطاقة والوقت، وهذا بإتباع خطوات تزيد من فعاليته في إستغلال الجهد والوقت ويتم ذلك عن طريق:

- معرفة كل شيء عن الوقت، فبدون تحديد الوقت يصعب التحكم في الأنشطة الإدارية. (كنت بيكر، ترجمة هوانة ، 1991، 451) والطريقة المعروفة في تحليل الوقت تعتمد على تسجيل الوقت الحقيقي الذي يقضيه مدير المدرسة في إنجاز كل نشاط من الأنشطة، ويعود لهذا التسجيل كمرجع وتحدد مدة زمنية لكل نشاط مستقبلا. (أحمد إبراهيم أحمد، 2004: 218)

- تحديد أسباب ونتائج هدر الطاقة والوقت وهذا من خلال طرح مدير المدرسة للأسئلة الكتابية التالية:

- أي هدر للطاقة والوقت يكون بسبب تسييره الإداري؟
 - أي هدر للطاقة والوقت يكون بسبب الموظفين؟
 - ما هي جوانب الهدر التي يمكن التحكم فيها والقضاء عليها؟
- تحديد الأهداف وكتابة الأولويات: يقوم المدير بعد التعرف على عينة من أنواع الهدر بترتيبها وينبغي أن يتعامل معها المدير واحدة بواحدة ويقوم بترتيبها حسب أولويتها، لأن محاولة معالجتها مرة واحدة قد يؤدي إلى الفشل. (كنت بيكر، 1991: 159).

16. إدارة الطاقة والوقت في المدرسة الابتدائية:

إن إدارة الطاقة والوقت في المدرسة الابتدائية، يجب أن يكون محور إهتمام جميع الموظفين بها، لما له من أثر هام في رفع كفاءتها وتحقيق نتائجها لذلك فمن الطبيعي أن تولي المدرسة الابتدائية عنايتها كمؤسسة تربوية لإدارة الطاقة والوقت، ولقد عبر سميث (SMYTH) عن رأيه في الوقت بأنه: حجر الزاوية في عملية التعلم، فهو من العمليات التي تستغرق جهداً ووقتاً خلال فترات محددة. (W. J. SMYTR.) (1990. P373)

وهذا ما يؤكد كثر من المديرين في المدرسة الابتدائية، ويشكون من ضيق الوقت وقتله، لذلك إتجهت الدراسات إلى مدير المدرسة الابتدائية وما ينبغي أن يقوم به. (Nigel Bennel.1992 :263.)

ولقد إهتم الإقتصاديون وعلماء النفس التربوي بإدارة الطاقة والوقت، فإعتبر الإقتصاديون أن الوقت مورداً من موارد المدرسة ومدخلاتها، في حين إهتم علماء النفس بالطريقة التي تبرز فيها الطاقة والوقت كمحددات لعملية التعلم. (W.J.SMYTR.1990.P373.)

فإدارة المدرسة الابتدائية هي مشروع منتج للتعلم والتربية ولذلك فمن الضروري معرفة الموارد أو المدخلات والتي يعتبر الطاقة والوقت من أهمها والمخرجات المختلفة في النتائج المقابلة للموارد. (Torten.1991.p :526.)

وتشهد المدرسة الابتدائية في بداية كل سنة دراسية مناقشات حول الجهد المطلوب والمحدد في مواقيت الجدول الدراسي، وكيفية ترتيبه وإستغلاله، ويجب التأكيد على ضرورة الإستثمار الأمثل للطاقة والوقت داخل المدرسة وهذا لتحقيق نتائج أفضل. (الهيئة العليا المشتركة لبرنامج اليونسكو، 1990، ص، 48)

ويمكن القول أن إدارة الطاقة والوقت في المدرسة الابتدائية لها جانبان:

فالجانب الأول يتعلق بالقسم الدراسي وما يحدث داخله وخارجه بالنسبة لعملية التعلم وما يتطلبه من طاقة والوقت.

أما الجانب الثاني فيتعلق بإدارة المدرسة الابتدائية ومدى فعاليتها وإنجازها لمهامها ووظائفها.

17. مشكلات إدارة الطاقة والوقت:

تواجه الإدارة المدرسية العديد من المشكلات الإدارية والتربوية والنفسية، وفي حالة عدم التعامل معها بطريقة سليمة أو إهمالها فإنه يؤثر سلباً على السير العادي للمدرسة وتكون سبباً في هدر مزيد من الجهد والوقت ومن أهم المشكلات التي تواجهها إدارة الطاقة والوقت نذكر:

1.17. المشكلات الإدارية التنظيمية:

تتعرض الإدارة المدرسية إلى مشكلات تتعلق بالجانب الإداري، وتؤثر على سير العملية التربوية، وتتجلى هذه المشكلات في عدم تنظيم جهد ووقت الإدارة وفق جدول زمني يتماشى مع الجدول الدراسي للمتعلمين وحاجات المتعاملين مع الإدارة المدرسية، فيحدث الخلل ويتصرف المعلمون والمتعلمون حسب الأهواء إن وقت مزاولة الأنشطة الإدارية يتماشى مع وقت وجود المعلمين والمتعلمين حتى تستطيع المدرسة القيام بمهامها. (ياسين ومدني، 1992: 56)

ويمكن تلخيص أهم المشكلات الإدارية التي تهدر الطاقة والوقت في الآتي:
(الرشيدي، 2001: 177).

- عدم القدرة على جمع مكونات العملية التربوية ووضعها في إطار تنظيمي متكامل وبناء
- قلة الإبداعات والإبتكارات وإنعكاسها على الجانب التربوي باعتبار العملية التربوية نتاج التسيير الإداري.
- ضياع روح الفريق بين مجموعة الموظفين ونقص الحافز والحماس.
- عدم اعتماد الأسلوب السليم في حل المشكلات.

- إنتشار الإرتجالية والفوضى واللائظام.
 - عدم شعور الموظفين بالمدرسة بأهمية دورهم في تحقيق الأهداف التربوية.
 - ضعف الثقة بين أسرة المدرسة الواحدة.
 - تضارب الجهد المبذول في القيام بالأنشطة الإدارية والتربوية.
 - إنخفاض المستوى التربوي والنتائج الدراسية.
 - زيادة الفاقد من جهد ووقت على حساب العائد التربوي.
- وهناك مشكلات إدارية أخرى ، كعدم إحترام أجال الإنجاز وتضارب التعليمات والقرارات، وهي مشكلات تتجاوز صلاحية مدير المدرسة، لذلك لابد على الجهات الوصية من التدخل لتحديد عمل إداري منظم ومتناسق نابع من مصلحة المدرسة وأهدافها حتى يستطيع المدير القيام بواجباته.

2.17. المشكلات التربوية:

وترتبط غالباً بالكفاءة والفاعلية وتعني الكفاءة الأسلوب المنبع في إنجاز العمليات التربوية وتعتمد على النسبة بين المدخلات والتي تعتبر الطاقة والوقت أساسها والمخرجات التي تعبر عن النتائج المتوصل إليها ، بينما تعني الفاعلية القدرة على تحقيق الأهداف بنجاحة. (الرشيدي، 2001: 166).

ومن أهم المشكلات التربوية التي تؤثر على الطاقة والوقت نذكر: (الرشيدي،

2001: 179)

- نقص في مهارة الإتصال لدى جميع الفاعلين في الحياة المدرسية مما يؤثر على سير العملية التربوية.
- تجاهل التعليمات المتعلقة بالجانب التربوي، وذلك بالندرع بأن الوقت لا يسمح بذلك.
- عدم القدرة على التنظيم والتخطيط الذي يساعد المربين على القيام بنشاطهم التربوي.

فالإدارة المدرسية تحتاج إلى تركيز جهدها على الجانب التربوي لأنه الأساس والهدف من وجود المدرسة.

3.17. المشكلات النفسية:

ينبغي على إدارة المدرسة الابتدائية أن تعتمد في تنفيذها على مراعاة الجوانب النفسية لدى المعلمين والمتعلمين.

ويحدد علماء النفس التأثير النفسي للإدارة المدرسية في مقدار الزمن المستغرق في جعل العاملين بالمدرسة يؤدون أنشطتهم على أعلى مستوى من المستويات المطلوبة.

(محسن يس ومداني، 1992: 59)

ومن أهم المشكلات النفسية التي تواجه إدارة الطاقة والوقت نذكر:

- عدم القدرة على فهم الذات وتمركزها حول نفسها، وعدم القدرة على التعامل مع الآخرين.
 - عدم القدرة على التمييز بين الفروق الفردية لدى العاملين بالمدرسة.
 - إفتقاد صفات الشخصية القيادية والتي هي أهم النواحي النفسية في الإدارة المدرسية التي تمزج بين الحزم والمسؤولية وروح العلاقات الإنسانية.
 - عدم القدرة على التأثير في الموظفين إيجابياً.
 - عدم القدرة على القيادة بروح جماعية ومتكاملة. (الرشيدي، 2001: 181)
- يجب على المهتمين والمختصين والمديرين الإهتمام بالعامل النفسي ودوره في استثمار الطاقة والوقت لمواجهة المشكلات.

18. نقائص وسلبيات تحد من مهام الإدارة المدرسية وتهدر طاقتها ووقتها:

تختلف هذه النقائص من دولة لأخرى ومن منظومة تربوية لأخرى ومن أهم النقائص التي تعاني منها المدرسة الابتدائية عامة نذكر:

- عدم توفر الأجهزة والأدوات الضرورية والمناسبة للقيام بالعملية التربوية.
 - وجود بعض التجهيزات لا علاقة لها بالمستوى التربوي للمدرسة الابتدائية.
 - عدم كفاية الأجهزة والمخابر لإجراء التجارب في المواد العلمية.
 - ضياع وقت المدير في الجوانب الإدارية والمالية على حساب العملية التربوية.
- (المركز القومي للبحوث التربوية، 1995: 27.)

- النقص في تكوين وتدريب المديرين لممارسة مهامهم.
 - النظرة الخاطئة للمدرسة الابتدائية لكونها أقل أهمية وبالتالي يتولى العمل بها المديرون والمربون الأقل مستوى والأقل أجراً والأكثر بذلاً للطاقة والوقت.
- (البهواشي، 1994: 141)

يتضح من خلال هذا الفصل أن موضوع إدارة الطاقة والوقت من الأمور الهامة التي ينبغي توظيفها لزيادة فعالية الإدارة المدرسية الابتدائية وتحقيق أهدافها، فالطاقة والوقت عبارة عن مورد ذي قيمة عالية، لذلك يجب التخطيط والتنبؤ لإستثمار الطاقة الوقت مع تحديد وتشخيص أسباب الهدر من خلال اعتماد أسلوب إداري نشط وفعال بإشراك جميع الفاعلين في المدرسة.

الجانب التطبيقي

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة

1. الدراسة الإستطلاعية:

1.1. الهدف من الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة الاستطلاعية هي:

- أخذ أكبر قدر من المعلومات قصد الاسترشاد، وتسهيل الشروع في الدراسة الأساسية.
- محاولة التحكم بأكبر قدر في الجانب المنهجي للبحث.
- التأكد من مدى ملائمة أداة البحث للإجابة عن إشكالية البحث.
- التعرف على الصعوبات التي يمكن أن يواجهها الباحث لاحقاً، وهذا بغية تجنب حدوثها.
- تحديد الإطار النهائي لأداة البحث

2.1. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مجموع مديري المدارس الابتدائية بولاية سيدي بلعباس وتلمسان وذلك وفق الجدول التالي:

جدول رقم (1): يوضح توزيع المجتمع الأصلي بعينة البحث

المجموع الكلي	مدارس مكلف بها معلم أو مدير مدرسة أخرى	مدارس يشرف عليها مدير مرسم	الولاية
276	11	265	سيدي بلعباس
483	16	467	تلمسان
759	27	732	المجموع

3.1. عينة الدراسة:

تتكون العينة من مئة (100) مدير مدرسة ابتدائية اختيروا عشوائيا يمارسون مهامهم التربوية والإدارية بصفة مدير ابتدائية مرسم، وذلك بولايتي سيدي بلعباس وتلمسان نصفهم يمارس مهامه في الوسط الحضري (مدينة سيدي بلعباس - مدينة تلمسان) والنصف الآخر يمارس مهامه بمدارس ابتدائية في الوسط القروي بالولائتين وذلك وفق الجدول التالي:

جدول رقم (2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوسط

النسبة	المجموع	عدد المدارس	المقاطعة التفتيشية	نوع الوسط
%50	50	08	- مقاطعة سيدي بلعباس 3	مديرو المدارس في الوسط الحضري
		07	- مقاطعة سيدي بلعباس 7	
		06	- مقاطعة سيدي بلعباس 8	
		07	- مقاطعة سيدي بلعباس 9	
		06	- مقاطعة سيدي بلعباس 10	
		09	مقاطعة منصور 2 - تلمسان	
		07	مقاطعة شتوان - تلمسان	
%50	50	09	مقاطعة مصطفى بن إبراهيم - سيدي بلعباس	مديرو المدارس الوسط القروي
		13	مقاطعة سيدي علي بوسيدي - سيدي بلعباس	
		12	مقاطعة فلاوسن - تلمسان	
		08	مقاطعة رأس الماء 1 - سيدي بلعباس	
		08	مقاطعة رأس الماء 2 - سيدي بلعباس	

وعليه فإن نسبة تغطية عينة الدراسة للمجتمع الأصلي تكون كالآتي:

جدول رقم (3): يوضح نسبة تغطية عينة الدراسة الاستطلاعية للمجتمع الأصلي

المجتمع الأصلي	أفراد عينة الدراسة	نسبة التغطية
732	100	%13.66

4.1. أداة الدراسة:

قام الباحث بإعداد استمارة موجهة لمديري المدارس الابتدائية، قصد جمع المعلومات حول إدارة المدرسة الابتدائية من حيث مختلف المهام المنوطة بهم ومدى حدوث هدر للطاقة والوقت يؤثر على القيام بالمهام التربوية للمدير التي هي أساس نشأة المدرسة والهدف المرجو منها والكشف عن العوامل التي يعزى إليها هذا الهذر إن وجد.

وتحتوي الاستمارة على خمسة أبعاد أو أجزاء:

أ. فالبعد الأول يتعلق بالمتغير الأول أو التابع ويتمثل في التأكد من حدوث هدر للطاقة والوقت يعيق مدير المدرسة أثناء قيامه بمهامه التربوية البيداغوجية قصد تحقيق الأهداف التربوية.

ويتناول هذا الجزء الجوانب التالية:

- مدى توفر الجهد والوقت لعقد جلسات مع الفريق التربوي لمناقشة المسائل التربوية وتحليل المنهاج والوثائق وتحليل وتقويم نتائج التلاميذ.
- إيجاد الوقت والطاقة قصد القيام بالإشراف التربوي والتكويني على معلمي المدرسة من خلال وضع مخطط وتجسيده.
- الوقت والجهد المتاح لزيارة المعلمين وتوجيههم وتقويمهم.
- تنصيب الخلية التربوية وتوفير الوقت والجهد للإشراف عليها قصد القيام بمهامها التربوية التكوينية.

- إمكانية استغلال جزء من الطاقة والوقت قصد المساهمة في تأطير الندوات التربوية التي تتم على مستوى المقاطعة.
 - مدى استفادة الأطفال من التربية التحضيرية وما يسببه من ضغط تربوي وإداري واجتماعي وهدر طاقة المدير ووقته بسبب قلة عدد المقاعد المتوفرة أو انعدامها وانعكاس ذلك على تلاميذ السنة الأولى ابتدائي وعدم تجانسهم.
- وذلك وفق الجدول الآتي:
- جدول رقم (4): يوضح فقرات الجزء المتعلق بمدى حدوث هدر للطاقة والجهد عند مدير المدرسة الابتدائية.**

البعد	رقم الفقرة	نص الفقرة
مدى حدوث هدر الطاقة المدير ووقته	تتوفر لدى الطاقة والوقت الكافيين للقيام بـ:	
	1	- جلسات تربوية مع الفريق التربوي.
	2	- تحليل المناهج والوثائق المرافقة ومناقشتها مع المعلمين.
	3	- تحليل ومناقشة نتائج المتعلمين وتقويمها.
	4	- أجد الطاقة والوقت الكافي لوضع مخطط تربوي وأشرف على تجسيده.
	5	- الجهد المبذول في المدرسة يتيح إلى الطاقة والوقت لزيارة بعض المعلمين وتوجيههم.
	6	- تمكنني طاقتي ووقتي من تنصيب الخلية التربوية والإشراف على القيام بمهامها.
البعد التربوي	7	- تمكنني مهامي المختلفة بالمدرسة من استغلال جزء من طاقتي ووقتي لمساهمة في الندوات التربوية والأيام الدراسية على مستوى المقاطعة.
	8	- التسجيل في التربية التحضيرية يتطلب جهدا ووقتا أثناء التعامل مع الأولياء.
	9	- لا يمكنني تسجيل كل الأطفال في التربية التحضيرية لقلة المقاعد المتوفرة.
	10	- إسناد أقسام التربية التحضيرية يسبب لي المتاعب.

أما بقية الأبعاد تتعلق بالمتغيرات المستقلة والمتمثلة في الأسباب والعوامل التي يعزى إليها هدر الطاقة والوقت عند المدير إن وجد وهذه الأبعاد هي:

1- البعد الإداري: يحاول الباحث من خلاله الكشف عن نظرة مدير المدرسة الابتدائية للمهام الإدارية وظروف ممارسته للتسيير الإداري ومدى تأثير ذلك على قيام مدير المدرسة بمهامه التربوية البيداغوجية.

ويتناول هذا الجزء الجوانب التالية:

- نظرة المدير للتسيير الجيد للمدرسة.
 - كثرة المهام الإدارية وتنوعها.
 - طغيان الجانب الإداري على الجانب التربوي البيداغوجي.
 - قصر الأجل المحددة للرد على المراسلات الإدارية المختلفة.
 - التعامل الإداري مع أطراف متعددة (مفتشية - بلدية - متوسطة - مديرية التربية).
 - مدى استغلال الطاقة والوقت المبذول إداريا في الجانب التربوي البيداغوجي.
 - مدى تلبية الخريطة المدرسية للمناصب التربوية المطلوبة.
- وهو ما يتضح من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (5): يوضح الفقرات المتعلقة بالبعد الإداري

البعد	رقم الفقرة	نص الفقرة
البعد الإداري ودوره في هدر الطاقة		التسيير الجيد يتطلب من المدير
	11	السهر التام على الانضباط في المدرسة.
	12	فرض القانون بصرامة.
	13	التوازن بين احترام القانون ومصصلحة المعلم والمتعلم.
	14	المهام الإدارية كثيرة ومتنوعة تستغرق كل طاقة المدير ووقته.
	15	الجانب الإداري يطغى على الجانب التربوي من حيث الجهد والوقت.
	16	الأجل المحددة للرد على المراسلات لا تأخذ بعين الاعتبار الجهد

و الوقت المطلوب لانجازها.		
التعامل مع أطراف متعددة (مفتشية - بلدية - متوسطة - مديرية التربية) يتم على حساب طاقة المدير ووقته.	17	
الجهد المبذول إداريا لا يستغل في الجانب التربوي.	18	
بعض المراسلات متكررة وتطلب نفس المعلومات.	19	
الخريطة المدرسية تلبى حاجة المدرسة من المناصب المالية.	20	

2- البعد المالي: ويتناول الباحث من خلاله نظرة مديري المدارس الابتدائية إلى المهام المالية وما تتطلبه هذه المهام من طاقة المدير خصوصا في مراحل معينة من الموسم الدراسي ومدى تأثير ذلك على هدر الجهد والوقت الذي يحتاجه المدير للقيام بمهام تربوية.

ويتناول هذا البعد الجوانب التالية:

- نشاط التعاونية المدرسية.
- مساهمة جمعية أولياء التلاميذ ماليا في دعم المدرسة وأنشطتها.
- الجهد والوقت المبذول لتسيير المطعم المدرسي.
- توزيع وبيع الكتاب المدرسي ومدى توفر الشروط المادية والتجهيز المطلوب.
- تسجيل وتوزيع منحة 3000 دج والمشاكل التي تثيرها للمدير إداريا وماليا واجتماعيا.

وهذا ما يتضح من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (06): يوضح الفقرات المتعلقة بالبعد المالي وما يتطلبه من طاقة ووقت بالنسبة لمدير المدرسة.

البعد	رقم الفقرة	نص الفقرة
البعد المالي والمادي	21	تسيير المطعم يتطلب طاقة ووقتا كبيرا من طرف المدير.
	22	يتم توفير عمال المطعم بالعدد الكافي
	23	في حالة نقص العمال يلجأ المدير إلى طلب المساعدة من المعلمين.
	24	المدير يضطر أحيانا إلى مساعدة العمال شخصيا.
	25	توزيع وبيع الكتاب المدرسي يعتبر مشكلة لأنه: - يتزامن مع فترة الدخول المدرسي وما يتطلبه من جهد ووقت من الناحية التربوية.
	26	نقص إمكانيات المدرسة أو انعدامها في تخزين الكتب المدرسية وحفظ الأموال.
	27	بيع وتوزيع الكتب المدرسية يفترض أن تقوم به مؤسسات أخرى عمومية أو خاصة مثل المكتبات ومركز توزيع الوثائق التربوية.
	28	تسجيل وتوزيع منحة 3000 دج يسبب للمدير هدرا لطاقته ووقته
	29	تساهم جمعية أولياء التلاميذ ماديا في دعم المدرسة وأنشطتها
	30	التعاونية المدرسية موجودة ونشطة

3- بعد الأنشطة اللاصفية: ويتناول هذا الجزء واقع تجسيد الأنشطة اللاصفية ومدى تأثيرها على علاقة المدير بالمعلمين، وذلك من خلال الجوانب التالية:

- مدى توفر الامكانيات المادية والبشرية للقيام بالأنشطة اللاصفية.
 - يتم تطبيق للأنشطة اللاصفية لأن المدرسة مطالبة بذلك.
 - نظرة المعلمين بالأنشطة اللاصفية.
 - الأنشطة اللاصفية تسبب توتر العلاقة بين المدير والمعلمين.
 - مدى ممارسة الأنشطة اللاصفية خارج المدرسة.
 - هناك إقبال على الأنشطة اللاصفية من طرف التلاميذ وتقبل من طرف الأولياء.
- والجدول الموالي يوضح الفقرات المتعلقة ببعدها الأنشطة اللاصفية.

جدول رقم (7): يوضح فقرات بعد الأنشطة اللاصفية

نص الفقرة	رقم الفقرة	البعد
تتوفر المدرسة على الإمكانيات المادية للقيام بالأنشطة اللاصفية.	31	بعد الأنشطة اللاصفية
تتوفر المدرسة على الإمكانيات البشرية التي تشرف على انجاز الأنشطة اللاصفية.	32	
يتم القيام بالأنشطة اللاصفية لأن المدرسة مطالبة بذلك.	33	
ينظر المعلمون إلى حصص الأنشطة اللاصفية على أنها مجرد حصص لتكملة النصاب.	34	
الأنشطة اللاصفية تسبب توتر العلاقة بين المدير والمعلمين.	35	
يتم انجاز الأنشطة اللاصفية أحيانا خارج المدرسة 'مباريات - مسابقات - زيارات).	36	
هناك إقبال من طرف التلاميذ على هذه الأنشطة.	37	

4- بعد تبعية المدرسة الابتدائية من حيث التسيير للبلديات:

ويناول هذا الجزء إشكالية ثنائية تسيير المدرسة الابتدائية من طرف المجالس البلدية وفي نفس الوقت من طرف مديرية التربية والخلل الملاحظ بسبب اختلاف البلديات وإمكانياتها ونظرة مسؤوليها إلى المدرسة، ويتناول هذا البعد الجوانب التالية:

- مدى إيجابية تسيير المدرسة الابتدائية من طرف البلدية.
- توفير الخدمات والأعوان بالشكل الكافي.
- طبيعة العلاقة المطلوبة بين المدير والمجلس الشعبي البلدي.
- مدى توفر العدالة في تسيير المدرسة من بلدية لأخرى.
- مدى توفر ميزانية قارة خاصة بالمدرسة الابتدائية.

- استقلالية المدرسة الابتدائية عن البلدية في حالة أن تم يكون أحسن.
والجدول التالي يوضح فقرات هذا العمل:

جدول رقم (8): يوضح الفقرات الخاصة ببعدها تبعية المدرسة للبلدية

البعد	رقم الفقرة	نص الفقرة
تبعية المدرسة للبلدية من حيث التسيير	38	- تسيير المدرسة من طرف البلدية يوفر للمدير الطاقة والوقت
	39	- البلدية توفر العتاد وأعوان الخدمات بالعدد الكافي.
	40	- طبيعة العلاقة المطلوبة مع البلدية لفائدة المدرسة يجب أن تكون. - وفقا لتطبيق القانون.
	41	- الاعتماد على العلاقات الخاصة
	42	- أرى أن هناك عدالة في تسيير المدارس من بلدية لأخرى
	43	- هناك ميزانية قارة مخصصة لتسيير المدرسة من طرف البلدية
	44	- هناك عدالة في تسيير المدرسة الابتدائية مقارنة بالمتوسطة والثانوية
	45	- استقلالية المدرسة الابتدائية عن البلدية يساعد المدير عن توفير الطاقة والوقت

5.1. مصدر بناء الاستمارة:

يتمثل الإطار المرجعي للاستمارة في القراءات التي قام بها الباحث والتي تتناول الإطار التشريعي التنظيمي الذي يحدد مهام مدير المدرسة الابتدائية، بالإضافة إلى أهم الصعوبات والمشاكل الإدارية والتربوية التي يواجهها المدير والتي وقف عليها الباحث ميدانيا من خلال تعامله مع مديري المدارس الابتدائية والإشراف عليهم إداريا، وتربويا كمفتش للتعليم الابتدائي لمدة فاقت ثماني سنوات، وذلك بولائتين مختلفين وخمس مقاطعات تفتيشية، وقد دعم الباحث كل ذلك بالقراءات التي تتناول واقع المدرسة الابتدائية والصعوبات التي تواجهها إداريا، وتربويا بالإضافة إلى مساهماته في ندوات محلية وجهوية تناولت جانبا من هذه الصعوبات.

6.1. خطوات بناء الاستمارة:

بعد صياغة الاستمارة في صورتها الأولية تم توزيعها على مجموعة من مفتشي التربية والتعليم الابتدائي الذين يشرفون على المديرين إداريا، وتربويا لدراسة مدى وضوح العبارات ومناسبتها لموضوع الدراسة، واختار الباحث مجموعة من المفتشين ممن تتجاوز خبرتهم عشر سنوات في المهنة وفق الجدول التالي:

جدول رقم (9): يوضح مجموعة المفتشين المشاركين في دراسة الاستمارة في صورتها الأولية

الرقم	اسم ولقب المفتش	الخبرة المعنية	المقاطعة
1	بوصوله حسن	17 سنة	سيدي بلعباس 3
2	كروم بورقة	19 سنة	سيدي بلعباس 7
3	صباغ جمال	12 سنة	رأس الماء 1 سيدي بلعباس
4	هشماوي ميلود	17 سنة	منصورة 2 تلمسان
5	مالو مصطفى	11 سنة	مصطفى بن إبراهيم

بعد عملية التوزيع ودراسة الاستمارة من طرف المفتشين المذكورين قصد التعرف على مدى وضوح العبارات ومناسبتها لموضوع الدراسة لمس الباحث حاجة الاستمارة إلى بعض التعديلات لتناسب موضوع البحث وذلك باقتراح من المفتشين. وتمثلت التعديلات التي أدخلها الباحث على الاستمارة فيما يلي:

1- تم إحصاء وحذف ست (06) فقرات.

2- الفقرات المحذوفة هي:

جدول رقم (10): يوضح عدد ونوعية الفقرات المحذوفة من الاستمارة في صورتها الأولية باقتراح من المفتش

رقم الفقرة	البعد	نص الفقرة
09	التربوي	- كل الأطفال البالغين السن القانوني يستفيدون من التربية التحضيرية
12	الإداري	- التسيير الجيد يتطلب فرض القانون بصرامة
14		- المهام الإدارية كثير ومتنوعة
20		- الخريطة المدرسية تلبى حاجيات المدرسة من المناصب المالية
22	المالي	- يتوفر عمال المطعم بالعدد الكافي من حيث الكم والتخصص
24		- يلجأ المدير شخصيا إلى مساعدة العمال داخل المطعم

ثم قام الباحث بإعداد نسخ عن الاستمارة المعدلة وتوزيعها على فريق المحكمين من الأساتذة المختصين في علوم التربية وعلم النفس لدراسة مدى صلاحية الفقرات لقياس متغيرات الدراسة وتشكل فريق المحكمين من الأساتذة:

جدول رقم (11) بوضع فريق الأساتذة المحكمين للاستمارة

الرقم	اسم ولقب المفتش	الدرجة	مكان العمل
1	ابن عصمان جويذة	أستاذة محاضرة - أ -	جامعة تلمسان
2	عبد الرحيم ليندة	أستاذة محاضرة - أ -	جامعة سيدي بلعباس
3	عطار سعيدة	أستاذ محاضر - أ -	جامعة تلمسان
4	مسعودي محمد رضا	أستاذ محاضر - أ -	جامعة تلمسان
5	خلوفي محمد	أستاذ محاضر - أ -	جامعة سيدي بلعباس

عقب دراسة التعديلات التي اقترحتها المحكمون على الاستمارة الموزعة عليهم، تم حذف في الفقرات تمثل في الآتي:

جدول رقم (12) يوضح الفقرات المقترحة حذفها من طرف فريق المحكمين

البعد	رقم الفقرة	نص الفقرة
التربوي	10	- إسناد أقسام التربية التحضيرية بسبب لي مشاكل
بعد تبعية المدرسة البلدية	38	- تسيير المدرسة من طرف البلدية أمر إيجابي بالنسبة للمدير

كما قام الباحث بحذف فقرتين وذلك بعد القيام بحساب صدق الاتساق الداخلي حيث كانت نتائج الفقرتين أنهما غير داليتين عند مستوى الدلالة 0.01 كما يتبين لاحقا من خلال جدول الاتساق الداخلي والفقرتين هما:

جدول رقم (13): يوضح الفقرات المحذوفة لعدم دلالتها في صدق الاتساق الداخلي

البعد	رقم الفقرة	نص الفقرة
البعد التربوي	08	أواجه ضغطا اجتماعيا وإداريا بسبب التسجيل في التربية التحضيرية
البعد المالي	23	في حالة نقص العمال يلجأ المدير إلى طلب مساعدة المعلمين

وخلاصة التعديلات التي أدخلها الباحث على الاستمارة الأصلية تتمثل في حذف عشر (10) فقرات موزعة على الأبعاد المختلفة للاستمارة باستثناء بعد الأنشطة اللاصفية والجدول الآتي يوضح ملخص التعديلات.

جدول رقم (14): يوضح سبب الحذف و خلاصة التعديلات التي أجريت على الاستمارة

سبب الحذف	رقم الفقرة المدونة	البعد	
لأنها غير دالة	08	البعد التربوي	
باقتراح من الخبراء المفتشين	09		
باقتراح من فريق الأساتذة المحكمين	10		
باقتراح من الخبراء المفتشين	12	البعد الإداري	
	14		
	20		
باقتراح من الخبراء المفتشين	22	البعد المالي	
	لعدم دلالتها		23
	باقتراح من الخبراء المفتشين		24
باقتراح من فريق الأساتذة المحكمين	38	بعد تبعية المدرسة للبلدية	

وعليه فالفقرات المحذوفة حسب ترتيب أرقامها هي: 8، 9، 10، 12، 14، 20، 22، 23، 24، 38.

صورة الاستمارة النهائية: تتكون الاستمارة في صورتها المعدلة من خمس وثلاثين

- فقرة (35) نقسمه على الأبعاد التالية: - البعد التربوي: 7 فقرات
- البعد الإداري: 07 فقرات
- البعد المالي: 07 فقرات
- بعد الأنشطة اللاصفية: 07 فقرات
- بعد التبعية المدرسية للبلدية: 07 فقرات.

7.1. الخصائص السيكومترية للاستمارة:

1.7.1. صدق الاستمارة:

صدق المحكمين:

قام الباحث بعرض الاستمارة على مجموعة من المفتشين الخبراء كما قام بعرضها على مجموعة من أساتذة علوم التربية وعلم النفس، وبناء على اقتراحاتهم، أدخل التعديلات التي سبق ذكرها.

ثم قام بعد ذلك بعرض الاستمارة المعدلة على مجموعة من أساتذة علوم التربية وعلم النفس بكل من قسم علم النفس بجامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، وكذلك قسم العلوم الاجتماعية بجامعة الجيلالي اليابس سيدي بلعباس، وبعد جمع ملاحظاتهم حول الاستمارة في صورتها المعدلة، توصل الباحث إلى أنها كانت في مجملها موافقة على الاستمارة باستثناء بعض الملاحظات المتعلقة بإعادة الصياغة حيث تم الاستفادة منها.

صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب درجة الارتباط بين الدرجة الكلية للمقياس ودرجة كل عبارة من عباراته وأظهرت هذه العملية ارتفاع معامل الارتباط كما يظهر في الجدول الموالي:

جدول رقم (15): يوضح صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستمارة

الرقم	الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.38	دال عند مستوى 0.01
2	0.63	دال عند مستوى 0.01
3	0.37	دال عند مستوى 0.01
4	0.45	دال عند مستوى 0.01
5	0.23	دال عند مستوى 0.05
6	0.31	دال عند مستوى 0.01
7	0.61	دال عند مستوى 0.01
8	0.12	غير دال عند مستوى 0.01
9	0.9	غير دال عند مستوى 0.01
10	0.1	غير دال عند مستوى 0.01
11	0.44	دال عند مستوى 0.01

غير دال عند مستوى 0.01	0.16	12	
دال عند مستوى 0.01	0.35	13	
غير دال عند مستوى 0.01	0.13	14	
دال عند مستوى 0.01	0.39	15	
دال عند مستوى 0.01	0.71	16	
دال عند مستوى 0.05	0.25	17	
دال عند مستوى 0.01	0.32	18	
دال عند مستوى 0.01	0.71	19	
غير دال عند مستوى 0.01	0.11	20	
دال عند مستوى 0.01	0.58	21	
غير دال عند مستوى 0.01	0.15	22	
غير دال عند مستوى 0.01	0.13	23	
غير دال عند مستوى 0.01	0.12	24	
دال عند مستوى 0.01	0.53	25	
دال عند مستوى 0.01	0.35	26	
دال عند مستوى 0.01	0.35	27	
دال عند مستوى 0.01	0.72	28	
دال عند مستوى 0.01	0.4	29	
دال عند مستوى 0.01	0.73	30	
دال عند مستوى 0.01	0.3	31	بعد الأنشطة اللاحقة
دال عند مستوى 0.01	0.32	32	
دال عند مستوى 0.01	0.51	33	
دال عند مستوى 0.01	0.33	34	
دال عند مستوى 0.01	0.84	35	
دال عند مستوى 0.01	0.3	36	
دال عند مستوى 0.01	0.39	37	

غير دال عند مستوى 0.01	0.14	38	بعد تبعية المدرسة البلدية
دال عند مستوى 0.05	0.27	39	
دال عند مستوى 0.05	0.25	40	
دال عند مستوى 0.01	0.29	41	
دال عند مستوى 0.01	0.34	42	
دال عند مستوى 0.01	0.3	43	
دال عند مستوى 0.01	0.33	44	
دال عند مستوى 0.01	0.25	45	

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن الفقرات رقم 8، 9، 10، 12، 14، 20، 22، 23، 24، 38 غير دالة ولا تتمتع بصدق اتساق مع الدرجة الكلية للمقياس وعليه قام الباحث بحذفها من النسخة النهائية للاستمارة.

الصدق التمييزي: أجرى الباحث المقارنة النظرية بين مرتفعي ومنخفضي الدرجة العامة للاستمارة باعتماد نتائج عينة مكونة من 85 فردا، وذلك بحساب النسبة الحرجة لدرجات أعلى 27% من العينة ودرجات أدنى 27% من العينة، وفي الجدول الموالي النتائج التي توصل إليها الباحث:

جدول رقم (16): يوضح نتائج المقارنة الطرفية للاستمارة وأبعادها الفرعية

الدالة	درجات الحرية	ت	الانحراف المعياري	المتوسط	ن	الفئة	البعد
دالة عند	44	10.51	2.15	24.73	23	27 عليا	البعد التربوي
			3.20	16.26	23	27 دنيا	
	44	8.01	1.69	17.30	23	27 عليا	البعد الإداري
			2.74	11.91	23	27 دنيا	
	44	8.52	2.14	16.03	23	27 دنيا	البعد المالي

0.01			3.23	11.19	23	27 عليا	
	44	9.52	3.15	14.78	23	27 دنيا	بعد الأنشطة اللاصفية
			3.31	14.78	23	27 دنيا	
	44	9.61	2.63	16.73	23	27 عليا	بعد تبعية
			2.22	9.82	23	27 عليا	

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة النسبة الحرجة قد تراوحت بين 8.01 و 10.51 وهي قيم تفوق قيمة الحرجة لمستوى الدلالة 0.01، فكل القيم دالة إحصائياً. هذه القيم المتحصل عليها تؤكد كفاءة الاستمارة بأبعادها الخمسة وقدرتها على التمييز بين مرتفعي الدرجة، وهي نتائج تدفع الباحث إلى الاطمئنان إلى صدق هذه الاستمارة.

2.7.1. ثبات الاستمارة: تم حساب الثبات باستخدام الطرق التالية:

الفكرونباخ:

تم اعتماد نتائج أفراد العينة المتكونة من مئة (100) فرد لحساب معامل الثبات بطريقة معامل الفكرونباخ والجدول الموالي يبين النتائج المحصل عليها.

جدول رقم (17): يوضح نتائج الفكرونباخ للاستمارة

ألفكرونباخ	البعد
0.717	البعد التربوي
0.641	البعد الإداري
0.670	البعد المالي
0.743	بعد الأنشطة اللاصفية
0.735	بعد تبعية المدرسة للبلدية

يلاحظ من خلال الجدول أن معاملات الفاكرونباخ قد تراوحت بين 0.641 و 0.743، وهي قيم مطمئن الباحث إلى توفر شرط الثبات بالنسبة للمقياس.

التجزئة النصفية: وباعتماد نتائج أجزاء العينة المكونة من 100 فرد تم استخراج الثبات بطريقة التجزئة النصفية، والجدول الموالي يبرز النتائج المتوصل إليها.

جدول رقم (18): يوضح نتائج التجزئة النصفية

العينة	التجزئة النصفية	تصحیح سبيرمان براون
100	0.741	0.852

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل التجزئة قد بلغ 0.741 وبعد تصحيح الطول وصلت إلى 0.852 وهذه النتائج تؤكد للباحث توفر شرط الثبات بالنسبة للمقياس.

التطبيق وإعادة التطبيق:

تم تطبيق المقياس على عينة متكونة من ثلاثين مدير ثم أعيد تطبيقه مرة ثانية على نفس المجموعة بعد فاصل زمني قدره أربعة أسابيع، ثم قام الباحث باستخراج معامل الارتباط بين درجات العينة في التطبيقين الأول والثاني فحصل على المعاملات الارتباطية الموضحة في الجدول.

جدول رقم (19): يوضح نتائج التطبيق وإعادة التطبيق الاستمارة

معامل الارتباط	البعد
0.71	البعد التربوي
0.60	البعد الإداري
0.64	البعد المالي
0.54	بعد الأنشطة اللاصفية

0.62	بعد تبيعة المدرسة للبلدية
------	---------------------------

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط قد تراوحت بين 0.54 و 0.71

لدى العينة، وهي قيم موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01.

وهذه النتائج تطمئن الباحث إلى توفر شرط الثبات بالنسبة للاستثمار.

بناء على ما سبق عرضه من إجراءات التي هدفت إلى إعداد الاستثمار وتوفير مؤشرات سيكومترية لها، وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج يمكن القول أن المؤشرات المتوفرة في الاستثمار تسوغ إلى حد بعيد ترشيح هذه الأداة للاستعمال قصد تلبية أغراض البحث العلمي.

ويبقى أنه من الضروري إخضاع الاستثمار لمزيد من الدراسة والبحث خاصة إذا طبقت على شرائح أخرى من المجتمع التربوي أو على عينات أوسع خارج هذا المجتمع، وهذا قصد ضمان توفير مزيد من دلالات الصدق والثبات مما يوسع من مجال استثمارها والاستفادة منها بشكل أوسع وأتم.

8.1. طريقة تفريغ الاستثمار:

وضع الباحث خمسة خيارات لكل فقرات الاستثمار، تعتبر بدائل للإجابة، رتبت هذه الخيارات تكون تصاعديّة في الفقرات الإيجابية مثل: أجد الوقت الكافي لزيارة المعلمين وتوجيههم، فتكون عملية التفريغ كالتالي: دائما = 0، غالبا = 1، أحيانا = 2، نادرا = 3، أبدا = 4، وتكون الخيارات تنازلية في الفقرات السلبية مثل: الجانب الإداري يطغى على الجانب التربوي حيث تكون عملية التفريغ كالتالي: دائما = 4، غالبا = 3، أحيانا = 2، نادرا = 1، أبدا = 0، ثم تجمع في النهاية الدرجات لكل فقرة مع باقي الدرجات للحصول على الدرجة الكلية.

وهكذا فإن أدنى درجة يمكن الحصول عليها في كل بعد = 0، وأعلى درجة =

28 (7 فقرات 7 x 4).

2. الدراسة الأساسية:

1.2. منهج الدراسة:

يلجأ عادة الباحث إلى اختيار منهج دون غيره، وذلك حسب طبيعة موضوع الدراسة والهدف منها فاختلاف المواضيع وتنوع الأهداف يؤدي إلى إختلاف المناهج المتبعة إنطلاقاً من إشكالية البحث وفروضه.

انطلاقاً مما سبق فإن المنهج الذي اعتمده الباحث هو المنهج التحليلي الوصفي، حيث يمثل المنهج المناسب لدراسة الظواهر التربوية النفسية كما هو الشأن في الدراسة موضوع البحث.

2.2. المجتمع الأصلي للدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مجموع مديري المدارس الابتدائية بولاية سيدي بلعباس وتلمسان، وذلك وفق الجدول التالي:

جدول رقم (20): يوضح توزيع المجتمع الأصلي لعينة البحث

المجموع	مدارس مكلف بها معلم أو مدير مدرسة أخرى	مدارس يشرف عليها مدير مرسم	الولاية
276	11	265	سيدي بلعباس
483	16	467	تلمسان
759	27	732	المجموع

3.2. عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من مائتين وثمانين (280) مديراً مرسماً، يعملون بالمدارس الابتدائية لمدة لا تقل عن خمس سنوات، قصد توفر شرط الإلمام بأساليب تسيير المدرسة الابتدائية ومشكلاتها ومدى معاشية متغيرات الدراسة، الهدر في الجانب التربوي والعوامل التي يعزى إليها (المتغيرات المستقلة).

ويتوزع أفراد العينة على ولايتي سيدي بلعباس وتلمسان نصفهم يمارس مهامهم بالوسط الحضري (مدينتا سيدي بلعباس وتلمسان) والنصف الآخر يمارس في الوسط القروي.

والجدول الموالي يوضح مواصفات العينة:

جدول رقم (21): يوضح توزيع أفراد العينة على الوسط الحضري ثم القروي

الولاية	عدد المديرين	اسم المقاطعة	الرقم	الوسط
سيدي بلعباس	10	المقاطعة التربوية سيدي بلعباس 3	1	الوسط الحضري
سيدي بلعباس	10	المقاطعة التربوية سيدي بلعباس 7	2	
سيدي بلعباس	12	المقاطعة التربوية سيدي بلعباس 8	3	
سيدي بلعباس	10	المقاطعة التربوية سيدي بلعباس 9	4	
سيدي بلعباس	11	المقاطعة التربوية سيدي بلعباس 10	5	
تلمسان	12	المقاطعة التربوية منصور 2	6	
سيدي بلعباس	24	المقاطعة الإدارية سيدي بلعباس 1	7	
سيدي بلعباس	26	المقاطعة الإدارية سيدي بلعباس 2	8	
سيدي بلعباس	25	المقاطعة الإدارية سيدي بلعباس 3	9	
	140			مجموع مديري الوسط الحضري
تلمسان	12	المقاطعة التربوي فلاوسن	10	الوسط القروي
تلمسان	12	المقاطعة التربوية سيد العبدلي	11	
سيدي بلعباس	14	المقاطعة التربوية سيدي علي بوسيدي	12	
سيدي بلعباس	10	المقاطعة التربوية مصطفى بن ابراهيم	13	
سيدي بلعباس	19	المقاطعة التربوية سيدي علي بن يوب	14	
سيدي بلعباس	16	المقاطعة التربوية رأس الماء -1-	15	
سيدي بلعباس	16	المقاطعة التربوية رأس الماء -2-	16	
سيدي بلعباس	21	المقاطعة الإدارية -5- ابن باديس	17	
سيدي بلعباس	20	المقاطعة الإدارية -8- عين البرد	18	

	140		مجموع مديري الوسط القروي
ولايتا سيدي بلعباس وتلمسان	280 مديراً		المجموع الكلي لأفراد العينة

انطلاقاً من مجموع المجتمع الأصلي للدراسة ومدى تمثيل أفراد العينة لهذا المجتمع فإن الجدول التالي يوضح نسبة تغطية عينة الدراسة للمجتمع الأصلي.

جدول رقم (22): يوضح نسبة تغطية عينة الدراسة الأساسية للمجتمع الأصلي

المجتمع الأصلي	عينة الدراسة الأساسية	نسبة التغطية
732	280	38.25%

4.2. أداة الدراسة:

قام الباحث بإعداد استمارة أولية تحتوي على خمسة أبعاد وموزعة على خمس وأربعين (45) فقرة، وبعد إخضاع هذه الأداة لصدق المحكمين ورأي فريق الخبراء في الميدان التربوي، ثم حساب درجة الارتباط بين الدرجة الكلية للمقياس ودرجة كل عبارة من عباراته، توصل الباحث إلى إجراء تعديلات على أداة الدراسة، فأصبحت تتكون من خمس وثلاثين (35) فقرة موزعة على خمسة أبعاد وذلك بالتساوي أي كل بعد أصبح يحتوي على سبع (07) فقرات.

فالبعد الأول: يتعلق بالمتغير التابع والمتمثل في مدى وجود هدر للطاقة والوقت لا يساعد مدير المدرسة على القيام بمهامه التربوية البيداغوجية وتناول هذا البعد الجوانب التالية:

- كفاية الطاقة والوقت وتوفره عند مدير المدرسة الابتدائية للقيام بزيارة المعلمين وتوجيههم وتكوينهم وعقد جلسات معهم لمناقشة المناهج والوثائق التربوية وتحليل نتائج المتعلمين واقتراح الحلول.

- يسمح وقت المدير ومجهوداته بتخصيص جزء منها لوضع مخطط تربوي تكويني والإشراف على تجسيده.
 - الجهد والوقت يسمح لمدير المدرسة الابتدائية بتنصيب الخلية التربوية والإشراف على القيام بمهامها.
 - مدى مساهمة مدير المدرسة الابتدائية في الندوات التربوية سواء على مستوى المدرسة أو على مستوى المقاطعة التفتيشية.
- أما باقي الجوانب فتتعلق بالمتغيرات المستقلة التي يعتقد الباحث أنها من بين الأسباب المؤدية إلى هدر الطاقة والوقت عند مدير المدرسة الابتدائية وهذه المتغيرات المستقلة هي:
- البعد الإداري:** ومن خلاله يحاول الباحث الكشف عن آراء مديري المدارس الابتدائية حول المهام الإدارية وطبيعتها وظروف ممارستها ومدى تأثير ذلك على طاقة المدير ووقته أثناء القيام بمهامه التربوية البيداغوجية، ويتناول هذا البعد الجوانب الآتية:
- كيف ينظر مدير المدرسة الابتدائية إلى التسيير الإداري الجيد.
 - مدى طغيان المهام الإدارية على المهام التربوية البيداغوجية.
 - مراعاة المراسلات الإدارية لأجل المناسبة والجهد والوقت المطلوب للرد عليها.
 - التعامل الإداري مع أطراف متعددة (مفتشية المقاطعة- البلدية- المتوسطة- مديرية التربية).
 - مدى استغلال الجهد المبذول إدارياً في الجانب التربوي.
 - تكرار المراسلات لطلب نفس المعلومات.
- البعد المالي:** ويتعلق الأمر بالمتغير المستقل الثاني الذي يعتقد الباحث أنه من بين العوامل التي يعزى إليها هدر الطاقة والوقت عند مديري المدارس الابتدائية. وتناول الباحث هذا البعد من خلال الجوانب التالية:
- تسيير المطعم المدرسي يتطلب جهداً ووقتاً كبيراً.

- توزيع الكتاب المدرسي وبيعه يمثل هدراً لطاقة المدير ووقته خصوصاً وأنه يتزامن مع فترة الدخول المدرسي، وما تتطلبه من إجراءات وأنشطة تربوية.
- طباعة المدرسة وإمكانياتها لا تسمح بتخزين الكتب المدرسية وحفظ الأموال الناتجة عن بيعها.
- عملية التخزين والبيع يفترض أن تقوم بها هيئات أو مؤسسات أخرى (مكتبات مركز توزيع الوثائق التربوية- مقتصد المتوسطة ...).
- تسجيل التلاميذ المستفيدين من 3000 دج وتوزيعها عليهم يسبب هدراً لطاقة المدير ووقته ويدخله في صراعات هو في غنى عنها.
- مدى مساهمة جمعية أولياء التلاميذ مادياً في دعم المدرسة وأنشطتها.
- التعاونية المدرسية موجودة وتقوم بنشاطها.
- بعد الأنشطة اللاصفية:** وهو المتغير المستقل الثالث الذي يعتقد الباحث إنه يتم تجسيده بكيفية تهدر طاقة المدير ووقته، بالإضافة إلى مساهمته في توتر العلاقة بين مدير المدرسة الابتدائية والفريق التربوي.
- ويتناول هذا البعد الجوانب التالية:
- الإمكانيات البشرية والمادية المطلوبة للقيام بالأنشطة اللاصفية متوفرة.
- يلجأ المدير إلى تطبيق الأنشطة اللاصفية لأنه مطالب بذلك.
- نظرة المربين إلى الأنشطة اللاصفية.
- مدى تأثير الأنشطة اللاصفية وكيفية تجسيدها على العلاقة بين المدير وفريقه التربوي.
- ممارسة الأنشطة اللاصفية خارج المدرسة.
- مدى الإقبال على الأنشطة اللاصفية من طرف المتعلمين وتقبلها من طرف الأولياء.
- بعد تبعية المدرسة الابتدائية للبلدية من حيث التسيير:** ويتناول الباحث من خلاله المتغير المستقل الرابع الذي يعتقد الباحث أنه من بين عوامل هدر طاقة المدير ووقته،

وذلك لأن ثنائية الإشراف على المدرسة الابتدائية من طرف مديرية التربية وكذلك من طرف البلدية يرهق المدير ويضيف إلى مهامه المختلفة متاعب هو في غنى عنها، ويتناول الباحث في هذا البعد الجوانب التالية:

- مدى توفير البلدية للعتاد والتجهيز، وأعاون الخدمات بالقدر الكافي.
- طبيعة العلاقة التي يجب أن تربط مدير المدرسة الابتدائية بالبلدية هل تعتمد على تطبيق القانون أم تبنى على علاقات خاصة.
- مدى توفر العدالة في تسيير المدرسة الابتدائية بين بلدية وأخرى.
- هناك عدالة في تسيير المدرسة الابتدائية مقارنة بالمتوسطات والثانويات.
- مدى تخصيص ميزانية قارة لتسيير المدرسة الابتدائية.
- استقلالية المدرسة الابتدائية عن البلدية يوفر طاقة المدير ووقته.

5.2. طريقة إجراء الدراسة:

لمعرفة مدى ما يواجهه مدير المدرسة الابتدائية من صعوبات تواجهه في تنفيذ مهامه التربوية البيداغوجية على الخصوص قام الباحث بإحصاء أهم هذه الصعوبات والعراقيل التي يتعامل معها مدير المدرسة كل موسم دراسي، وهذا أثناء إشراف الباحث على المديرين في مقاطعات مختلفة، كما قام بدراسة التشريع المدرسي والتنظيمات التي تحكم تسيير المدرسة الابتدائية، ومهام مدير المدرسة الابتدائية المختلفة، حيث قام الباحث بترتيبها حسب مجالها (إداري، تربوي، مالي)، ثم قام بتحديد هذه الصعوبات في كل بعد أو مجال وذلك من خلال إستمارة نهائية وزعت على مديري المدارس الابتدائية، حيث يختار المدير مستوى الإجابة الذي يراه مناسباً وذلك من خلال خمسة بدائل.

قبل الشروع في توزيع الاستمارة تم التأكيد على:

- سرية الاختيار بالنسبة للمستوى الذي يختاره المدير.
- حرية اختيار المستوى الذي يراه مدير المدرسة الابتدائية مناسباً من وجهة نظره.

- توزيع وملء الاستمارة بشكل فردي تجنباً لتأثير بعضهم على بعض.
- قراءة فقرات الاستمارة من طرف الباحث بتأن ووضوح مع توضيح الجوانب التي تحتاج إلى توضيح.
- التأكيد على وضع العلامة (X) في الإطار الخاص بالمستوى المقترح.

6.2. تفرغ الاستمارة:

تم الاحتفاظ بنفس كيفية تفرغ الاستمارة الدراسة الاستطلاعية، بحيث يختار مدير المدرسة الابتدائية واحداً من خمس مستويات أو بدائل متدرجة.

تصاعدياً: دائماً=0، غالباً=1، أحياناً=2، نادراً=3، أبداً=4.

وذلك في الفقرات الإيجابية مثل الفقرة رقم 1.

تنازلياً: دائماً=4، غالباً=3، أحياناً=2، نادراً=1، أبداً=0.

وذلك بالنسبة للفقرات السلبية مثل الفقرة رقم 10، حيث تحسب الإجابة ضمن التكرار بشكل عكسي مقارنة بالفقرة الإيجابية.

7.2. الأساليب الإحصائية المستعملة:

إن التعامل مع البحث العلمي والحصول على النتائج وتفسيرها يتطلب جمع المعلومات حول الظاهرة موضوع الدراسة، وهذه المعطيات قد تكون كمية أو كيفية أو كليهما في نفس الوقت، وللقيام بالمعالجة الإحصائية للبيانات المجمع لا بد للباحث يستوي استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل ومناقشة ما حصل عليه من بيانات، وهذا حسب طبيعة الدراسة التي نحن بصددتها، إذ تصبح أهمية استعمال هذه الأساليب الإحصائية تتمثل في مساعدتها على تحقيق الهدف من الدراسة، وذلك من خلال استخدام الباحث لمجموعة من الأساليب الإحصائية إذ يعتبر الأسلوب الإحصائي عصا الباحث التي تقوده إلى الأسلوب الصحيح والنتائج السليمة. (محمد خيرى، 1970، ص:04).

وتتمثل هذه الأساليب الإحصائية في:

المتوسط الحسابي: ويعرف كذلك بإسم الوسط الحسابي ومعامل ارتباط بيرسون قد استخدم الباحث طريقة البيانات الأصلية وإختبار أنوفا لتحليل التباين وكذلك إختبار -T- وقد استعمل الباحث النسبة التائية لحساب دلالة الفروق بين مديري المدارس الابتدائية في الوسط الحضري مقارنة بمديري مدارس في الوسط القروي.

الفصل السادس

عرض ومناقشة نتائج الفرضيات

1. عرض نتائج الفرضيات:

1.1. عرض نتائج الفرضية الأولى:

يوجد هدر للطاقة والوقت لدى مديري المدارس الابتدائية يعيق قيامهم بالمهام التربوية البيداغوجية.

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث أسلوب الدرجات الفاصلة، حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات العينة والجدول الموالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

جدول رقم (23): يوضح نتائج هدر الجهد والوقت عند مديري المدارس الابتدائية.

النسبة المئوية	عدد من حصل الدرجة الفاصلة وأكثر	الدرجة الفاصلة (م+ع)	الانحراف (ع)	المتوسط (م)	العينة (ن)	البعد
29.64	83	16.59	2.14	14.45	280	مدى وجود هدر للطاقة والوقت

يلاحظ من خلال الجدول أن متوسط الهدر لدى مديري المدارس الابتدائية قد بلغ 14.45 بانحراف معياري 2.14، وإن عدد الأفراد الذين تجاوزت درجاتهم 16.59 التي تعتبر الدرجة الفاصلة قد بلغ 83 مشاركا ما يشير إلى أن انتشار الهدر يقترب من 30 بالمائة لدى المديرين في المرحلة الابتدائية وهي نسبة مرتفعة.

2.1. عرض نتائج الفرضية الثانية:

يعزى هدر الطاقة والوقت إلى كثرة المهام الإدارية وتنوعها، استخدم الباحث أسلوب تحليل الإنحدار، جاعلا من هدر الطاقة والوقت متغيرا تابعا والمهام الإدارية متغيرا مستقلا، وفي ما يلي عرض للنتائج التي توصل إليها الباحث.

يبرز الجدول الموالي النتائج المتحصل عليها على مستوى العينة ككل.

جدول رقم (24): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل والمتمثل في البعد الإداري وعلاقته بالمتغير التابع (هدر الطاقة والوقت).

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	المهام الإدارية وعلاقتها بهدر الطاقة والوقت
2,145	14,45	280	
1,925	17,47	280	

جدول رقم (25): يوضح معامل الارتباط بيرسون ودلالته الإحصائية بين المتغير التابع والمتغير المستقل والمتمثل في البعد الإداري.

مستوى الدلالة	الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	العينة	البعد	المهام الإدارية وعلاقتها بهدر الطاقة والوقت
دال عند 0,05	0,001	0,179-1,000	280	هدر الطاقة والوقت تربويا	
	0,001	1,000-0,179	280	البعد الإداري	

جدول رقم (26): يوضح معامل الارتباط المعدل قصد توضيح التباين في المتغير التابع للتنبؤ بالمتغير المستقل (البعد الإداري).

الخطأ في التقدير	معامل الارتباط المعدل	مربع معامل الارتباط	معامل الارتباط بيرسون
2,114	0,029	0,032	0,179

جدول رقم (27): يوضح نتائج إختبار أنوفا ANOVA لتحليل تباين معنويات الإندثار في المتغير المستقل: (البعد الإداري).

البعد الإداري	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	تحليل التباين	الدلالة
معامل	41,072	1	41,072	9,192	
الإندثار	1242,228	278	4,468		0,003
	1283,300	279			

جدول رقم (28): يوضح طرفي المعادلة الخطية (المتغير التابع و المتغير المستقل: البعد الإداري).

الانحراف المركزي	بيتا B	البعد
1.55	10.968	التنبؤ بتأثير البعد الإداري
0.066	0.199	تأثر المتغير التابع: هدر الطاقة و الوقت

نلاحظ من خلال الجداول 24، 25، 26، 27، و 28 أن مستوى الدلالة 0,003 أقل من 0,05 وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي يؤكد وجود علاقة إرتباطية بين المتغير التابع والمتغير المستقل والمتمثل في البعد الإداري.

أما المعادلة الخطية لتحليل الإندثار الخطي $y = 10,968 + 0,199x$

فكانت

حيث y : القيمة التنبؤية للمتغير المستقل.

x : تأثر المتغير التابع.

حيث كلما زادت القيمة التنبؤية للمتغير المستقل كلما زاد تأثر المتغير التابع بالمتغير المستقل.

ونلاحظ من خلال هذه المعادلة أن المهام الإدارية وكثرتها تساهم في هدر طاقة ووقت مديري المدارس الابتدائية بنسبة 19,9%.

3.1. عرض نتائج الفرضية الثالثة:

يعزى هدر الطاقة والوقت لدى مديري المدارس الابتدائية إلى تكليفهم بمهام مالية خارج تخصصهم وفوق إمكانيات المدرسة. استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار جاعلا من هدر الطاقة والوقت متغيرا تابعا والبعد المالي متغيرا مستقلا، وفي مايلي عرض للنتائج التي توصل إليها الباحث. يبرز الجدول الموالي النتائج المتحصل عليها على مستوى العينة ككل.

جدول رقم (29): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتغير المستقل والمتمثل في البعد المالي وعلاقته بالتغير التابع.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	المهام المالية وعلاقتها بهدر الطاقة والوقت
2,145	14,45	280	
2,069	24,80	280	

جدول رقم (30): يوضح معامل الارتباط بيرسون ودلالته الإحصائية بين المتغير التابع والمتغير المستقل والمتمثل في البعد المالي.

الدلالة		معامل الارتباط بيرسون	العينة ن	البعد	المهام المالية وعلاقتها بهدر الطاقة والوقت
دال عند 0,05	0,000	0,374 – 1,000	280	هدر الطاقة والوقت	
	0,000	1,000 – -0,374	280	البعد المالي	

جدول رقم (31): يوضح معامل الارتباط المعدل قصد توضيح التباين في المتغير التابع للتنبؤ بالمتغير المستقل (البعد المالي).

الخطأ في التقدير	معامل الارتباط المعدل	مربع معامل الارتباط	معامل الارتباط ر
1,993	0,137	0,140	0,374

جدول رقم (32): يوضح نتائج إختبار أنوفا ANOVA لتحليل تباين معنويات الإتحدار في المتغير المستقل (البعد المالي).

البعد المالي	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	تحليل التباين	الدلالة	دال عند
معامل	179,263	1	179,263	45,139	0,000	0,05
الإتحدار	1104,037	278	3,971			
	1283,300	279				

جدول رقم (33): يوضح طرفي المعادلة الخطية (المتغير التابع و المتغير المستقل: البعد المالي).

الانحراف المركزي	بيتا B	البعد
1.435	24.056	التنبؤ بتأثير البعد المالي
0.058	0.378	تأثر المتغير التابع: هدر الطاقة و الوقت

نلاحظ من خلال الجداول 29، 30، 31، 32، و 33 أن مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي يؤكد وجود علاقة إرتباطية بين المتغير التابع والمتمثل في هدر الطاقة والوقت تربويا عند مديري المدارس الإبتدائية والمتغير المستقل والمتمثل في تكليف المدير بمهام مالية.

$$y = 24,056 + 0,378x$$

ونلاحظ من خلال هذه المعادلة أن تكليف مديري المدارس بمهام مالية يزيد

من هدر طاقتهم ووقتهم بنسبة 37,8 % وهي نسبة مرتفعة جدا.

4.1. عرض نتائج الفرضية الرابعة:

يعزى هدر الطاقة والوقت في بعض جوانبه إلى الكيفية التي يتم بها تجسيد

الأنشطة اللاصفية.

استخدم الباحث أسلوب تحليل الإنحدار، جاعلا من هدر الطاقة والوقت متغيرا تابعاً والأنشطة اللاصفية متغيراً مستقلاً، وفي ما يلي عرض للنتائج التي توصل إليها الباحث.

يبرز الجدول الموالي النتائج المتحصل عليها على مستوى العينة ككل.

جدول رقم (34): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل والمتمثل في بعد تجسيد الأنشطة اللاصفية وعلاقته بالمتغير التابع.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة ن	تجسيد الأنشطة اللاصفية وعلاقتها بهدر الطاقة والوقت
2,145	14,45	280	
1,193	25,94	280	

جدول رقم (35): يوضح معامل الارتباط بيرسون ودلالته الإحصائية بين المتغير التابع والمتغير المستقل والمتمثل في تجسيد الأنشطة اللاصفية.

مستوى الدلالة	الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	العينة	البعد	تجسيد الأنشطة اللاصفية وعلاقتها بهدر الطاقة والوقت
دال عند 0,05	0,016	0,128 – 1,000	280	هدر الطاقة والوقت تربويا	
	0,016	1 000 – 0,128	280	تجسيد الأنشطة اللاصفية	

جدول رقم (36): يوضح معامل الارتباط المعدل قصد توضيح التباين في المتغير التابع للتنبؤ بالمتغير المستقل (تجسيد الأنشطة اللاصفية).

الخطأ في التقدير	معامل الارتباط المعدل	مربع معامل الارتباط	معامل الارتباط ر
2,131	0,013	0,016	0,128

جدول رقم (37): يوضح نتائج إختبار أنوفا ANOVA لتحليل تباين معنويات الإنحدار في المتغير المستقل (تجسيد الأنشطة اللاصفية).

مستوى الدلالة	الدلالة	تحليل التباين	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	بعد تجسيد الأنشطة اللاصفية
دال عند 0.05	0,033	4,605	20,913	1	20,913	معامل الإنحدار
			4,541	278	1262,387	
				279	1283,300	

جدول رقم (38): يوضح طرفي المعادلة الخطية (المتغير التابع و المتغير المستقل: بعد الأنشطة اللاصفية).

الانحراف المركزي	بيتا B	البعـد
2.777	8.496	التنبؤ بتأثير بعد الأنشطة اللاصفية
0.17	0.230	تأثر المتغير التابع: هدر الطاقة و الوقت

نلاحظ من خلال الجداول 34، 35، 36، 37، و 38 أن مستوى الدلالة 0,033 أقل من 0,05 وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي يؤكد أن هناك علاقة إرتباطية بين المتغير التابع والمتمثل في هدر الطاقة والوقت تربويا عند

مديري المدارس الابتدائية، والمتغير المستقل والمتمثل في طريقة تجسيد الأنشطة اللاصفية في المدرسة الابتدائية الجزائرية.

أما المعادلة الخطية لتحليل الانحدار الخطي فكانت $y = 8,496 + 0,230x$.

ونلاحظ من خلال هذه المعادلة أن طريقة تجسيد الأنشطة اللاصفية تساهم

في هدر طاقة المديرين ووقتهم بنسبة 23 %.

5.1. عرض نتائج الفرضية الخامسة:

يعزى هدر الطاقة والوقت لدى مديري المدارس الابتدائية إلى تبعية المدرسة

الابتدائية للبلدية من حيث التسيير.

استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار، جاعلا من هدر الطاقة والوقت

متغيرا تابعا وتبعية المدرسة الابتدائية للبلدية مستقلا، وفي ما يلي عرض للنتائج التي

توصل إليها الباحث.

يبرز الجدول الموالي النتائج المتحصل عليها على مستوى العينة ككل.

جدول رقم (39): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل

والمتمثل في بعد تبعية المدرسة الابتدائية وعلاقته بالمتغير التابع (هدر الطاقة

والوقت).

الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	مهام تبعية المدرسة الابتدائية للبلدية وعلاقتها بهدر الطاقة والوقت
2,145	14,45	280	
1,925	17,47	280	

جدول رقم (40): يوضح معامل الارتباط بيرسون ودلالته الإحصائية بين المتغير التابع والمتغير المستقل والمتمثل في بعد تبعية المدرسة الابتدائية للبلدية.

مستوى الدلالة	الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	العينة	البعد	
دال عند 0,05	0,001	0,179-1,000	280	هدر الطاقة والوقت تربويا	تبعية المدرسة الابتدائية للبلدية وعلاقتها بهدر الطاقة والوقت
	0,001	1,000-0,179	280	بعد تبعية المدرسة الابتدائية للبلدية	

جدول رقم (41): يوضح معامل الارتباط المعدل قصد توضيح التباين في المتغير التابع للتنبؤ بالمتغير المستقل (تبعية المدرسة للبلدية).

الخطأ في التقدير	معامل الارتباط المعدل	مربع معامل الارتباط	معامل الارتباط بيرسون ر
2,114	0,029	0,032	0,179

جدول رقم (42): يوضح نتائج إختبار أنوفا ANOVA لتحليل تباين معنويات الإنحدار في المتغير المستقل: (بعد تبعية المدرسة للبلدية).

الدلالة	تحليل التباين	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	بعد تبعية المدرسة للبلدية
0,003	9,192	41,072	1	41,072	معامل الإنحدار
		4,468	278	1242,228	
			279	1283,300	

جدول رقم (43): يوضح طرفي المعادلة الخطية (المتغير التابع و المتغير المستقل: بعد تبعية المدرسة للبلدية).

الانحراف المركزي	بيتا B	البعـد
1.55	10.959	التنبؤ بتأثير بعد تبعية المدرسة للبلدية
0.066	0.190	تأثر المتغير التابع: هدر الطاقة و الوقت

نلاحظ من خلال الجداول 39، 40، 41، 42، و 43 أن مستوى الدلالة 0,003 أقل من 0,05 وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي يؤكد وجود علاقة إرتباطية بين المتغير التابع و المتغير المستقل و المتمثل في بعد تبعية المدرسة للبلدية.
 $y = 10,968 + 0,190x$ أما المعادلة الخطية لتحليل الإنحدار الخطي

فكانت

حيث y : القيمة التنبؤية للمتغير المستقل.

x : تأثر المتغير التابع.

حيث كلما زادت القيمة التنبؤية للمتغير المستقل كلما زاد تأثر المتغير التابع بالمتغير المستقل.

ونلاحظ من خلال هذه المعادلة أن تبعية المدرسة للبلدية تساهم في هدر طاقة ووقت مديري المدارس الإبتدائية بنسبة 19 % .

6.1. عرض نتائج الفرضية السادسة:

لا توجد فروق دالة إحصائيا فيما يخص هدر الطاقة والوقت عند مديري المدارس الإبتدائية في الوسط الحضري مقارنة لمديري الوسط القروي.

استخدم الباحث أسلوب إختبار (ت) للفروق بين عينتين مختلفتين، بحيث تم تقسيم العينة إلى فئتين هما الوسط القروي والوسط الحضري، وفي ما يلي عرض للنتائج التي توصل إليها الباحث.

ويبرز الجدول الموالي النتائج المتحصل عليها على مستوى العينة ككل.

جدول رقم (44): يوضح نتائج إختبار للفروق في نتائج متغيرات الدراسة.

المتغير	البيئة	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبارات	درجة الحرية	مستوى الدلالة
هدر الطاقة والوقت	المدينة	140	14.42	2.14	-223	278	824
	الريف	140	14.48	2.15			
بعد المهام الإدارية	المدينة	140	17.43	1.92	-279	278	780
	الريف	140	17.50	41.9			
البعد المالي	المدينة	140	24.77	92.0	-231	278	818
	الريف	140	24.83	2.06			
بعد تجسد الأنشطة اللاصفية	المدينة	140	25.91	1.21	-400	278	689
	الريف	140	25.96	81.1			
بعد تبعية المدرسة الإبتدائية للبلدية	المدينة	140	26.25	1.01	-413	278	680
	الريف	140	26.30	21.0			

يلاحظ من الجدول أن جميع نتائج اختبارات سلبية وغير دالة إحصائياً. ما يدل على الفروق الطفيفة الملاحظة بين المدينة والريف في متغيرات الدراسة وإن كانت لصالح الريف بحيث إن مدراء المدارس في هذه المنطقة أكثر هدراً للطاقة والوقت إلي حد ما من زملائهم إلا أن تلك الفروق لا دلالة معنوية لها ما يشير إلى تقارب وضعياتهم أكثر من اختلافها.

2. مناقشة نتائج الفرضيات:

1.2. مناقشة الفرضية الأولى:

من خلال عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي تدرس مدى وجود ظاهرة هدر الطاقة والوقت لدى مديري المدارس الابتدائية أي المتغير التابع، وبالنظر إلى المعطيات الخاصة بفئة المديرين واعتماداً على نتائج الجدول رقم (23) الذي يبين أن متوسط هدر الطاقة والوقت قد بلغ 14.5 بانحراف معياري 2.14.

وأن عدد المديرين الذين تجاوزت درجاتهم التي تعتبر الدرجة الفاصلة قد بلغ 83 مديراً من أفراد العينة، وهذا ما يؤكد انتشار هدر الطاقة والوقت لدى المديرين في المدرسة الابتدائية بنسبة تقترب من نسبة 30%.

وهذا ما يتفق مع دراسة أبو شيحة نادر (1991) التي هدفت إلى التعرف على نظرة المديرين نحو هدر الطاقة والوقت، وتوصلت إلى أن هناك أنماطاً في تسيير الإدارة المدرسية تؤثر سلباً في فاعلية الإدارة وأن هناك طاقة ووقتها كبيرين يهدران في حين تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة محمد علي الكيلاني (1995) التي هدفت إلى الكشف عن العوامل التي تؤثر في كيفية إدارة الجهد والوقت لدى المديرين في الأردن على عينة تتكون من 135، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن العوامل المؤدية لهدر الجهد والوقت تعود إلى أسباب اجتماعية كالمحسوبية والوساطة و الزيارات الشخصية ثم بعد ذلك تأتي الأسباب الإدارية.

ومن خلال تقديم ما سبق يمكن تقديم التفسير التالي:

- إن الهدف الأساسي لكل مؤسسة تربوية يتمثل في المهام التربوية بالأساس، ويزداد الأمر أهمية بالنسبة للمدرسة الابتدائية نظراً لطبيعة مرحلة النمو الذي ينتمي إليها متعلمو هذه المرحلة وللمدة الطويلة نسبياً التي يقضيها المتعلمون في المرحلة الابتدائية، بالإضافة إلى أن هذه المرحلة أساس المراحل التربوية اللاحقة لذلك ينبغي أن تأخذ المهام التربوية المكانة ضمن طاقة المدير ووقته.

غير أن الواقع يؤكد أن مدير المدرسة الابتدائية، تواجهه صعوبات وعراقيل تقف عائقاً في سبيل القيام بمهامه التربوية البيداغوجية، وتتجلى مظاهر هدر الطاقة والوقت التي يعاني منها مدير المدرسة الابتدائية في:

- عدم إيجاد الطاقة والوقت الكافي للقيام بجلسات تربوية بيداغوجية تنسيقية مع الفريق التربوي، خصوصاً مع بداية الموسم الدراسي، حيث تأخذ مهام أخرى كل طاقته ووقته، رغم أنها لا تصل في درجة أهميتها إلى درجة الجوانب التربوية.

- ونفس الأمر يتعلق بالإشراف على الفريق التربوي، قصد تحليل المناهج والوثائق التربوية الجديدة أصلاً، أو أنها جديدة بالنسبة لبعض المعلمين الذين يتعاملون معها لأول مرة، فيحتاج الأمر إلى دراستها تربوياً وبيداغوجياً مع التنسيق مع بقية المستويات والمناهج الأخرى.

- إن نتائج التلاميذ ومستوياتهم تعتبر قاعدة بيانات، ينطلق منها أي عمل تربوي بيداغوجي، حيث تحتاج إلى تحليل ومناقشة ومعرفة أسباب النجاح وأسباب الفشل إن وجد، غير أن مديري المدارس الابتدائية يتعاملون مع هذه النتائج بأسلوب إداري أكثر منه تقييمي - تقويمي وذلك بحجة عدم توفر الوقت لذلك، باستثناء أقلية قليلة والواقع أن عامل تكوين المدير يلعب دوراً هاماً في التقصير في هذا الجانب.

- رغم أن كل مدير مدرسة ابتدائية مطالب بصفة قانونية بوضع مخطط تربوي معتمداً على حاجيات الفريق التربوي والنقائص الملاحظة، والإشراف على تطبيق هذا المخطط عن طريق تنصيب الخلية التربوية بالمدرسة الابتدائية، إلا أن الواقع يؤكد أن وضع المخطط التربوي وقيام الخلية التربوية بوظيفتها تواجهها صعوبات مختلفة، بعضها يتعلق بعدم توفير الطاقة والوقت والبعض الآخر يتعلق بنظرة مدير المدرسة إلى التسيير.

- من بين المهام التربوية التي يطالب بها مدير المدرسة الابتدائية، زيارة المعلمين في أقسامهم والوقوف على العملية التربوية وإجراءاتها ميدانياً، قصد تسجل الملاحظات، وإعطاء التوجيهات، خصوصاً بالنسبة للمعلمين الذين يمارسون مهامهم لأول مرة.

2.2. مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

يتضح من خلال الجدول رقم (24) أن المتوسط الحسابي للمتغير التابع " هدر الطاقة والوقت تربويا " يساوي 14,45 وبانحراف معياري يقدر ب2,145، وأن المتوسط الحسابي للمتغير المستقل والمتمثل في البعد الإداري يساوي 17,47 وبانحراف معياري يساوي 1,925، أي أن المتوسط الحسابي للمتغير المستقل والمتمثل في البعد الإداري أكبر من المتوسط الحسابي للمتغير التابع والمتمثل في هدر الطاقة والوقت تربويا.

ومن خلال الجدول رقم (25) نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين المتغير التابع " هدر الطاقة تربويا " وبين المتغير المستقل المتمثل في البعد الإداري يساوي 0,179 عند مستوى الدلالة « $0,001 = sig$ » وبما أن 0,05 أكبر من 0,001 فهذا يدل على أن المهام الإدارية وكثرتها وتنوعها لها تأثير على هدر الطاقة والوقت عند المديرين أي أن هناك علاقة طردية بين المتغير التابع " هدر الطاقة والوقت تربويا " والمتغير المستقل المتمثل في المهام الإدارية.

ويتضح من خلال الجدول رقم (26) أن معامل الارتباط بيرسون يساوي 0,179 ومربع معامل الارتباط يساوي 0,032 أما معامل الارتباط المعدل فيساوي 0,029 وبخطأ في التقدير يساوي 2,14.

ومن خلال الجدول رقم (27) الخاص باختبار أنوفا ANOVA لتحليل التباين نلاحظ أن تحليل التباين يساوي 9,192 عند مستوى الدلالة 0,003 وبما أن

0,05 أكبر من 0,003 فإن هذا يدل على أن الإنحدار معنوي وأن هناك تأثير للمتغير المستقل المتمثل في المهام الإدارية على المتغير التابع والمتمثل في هدر طاقة ووقت المدير تربويا أما معادلة الإنحدار الخطي فتفسر مساهمة البعد الإداري في هدر الطاقة والوقت بنسبة 19,9 %.

وهذه النتائج تختلف مع دراسة محمد عصفور شاكر (1980) التي أجريت في البيئة السعودية والتي توصلت إلى أن إنجاز المعاملات الإدارية الرسمية يأتي في المرتبة الأولى بـ 48,85 % ، كما تختلف مع دراسة (اللوزي، الطراونة) (1996) والتي توصلت إلى أن المهام الإدارية تأخذ من طاقة ووقت المدير 42,24 %.

أما بالنسبة للدراسات الأجنبية فلقد توصل كل من كيرك و ألدريش (1979) (KIRK and Aldrich) إلى أن المهام الإدارية والاجتماعات تأخذ من طاقة ووقت المدير 90 % وهذا ما يختلف مع الدراسة الحالية وذلك لأن مصطلح الاجتماعات ليس بالضروري أن يكون إداريا فقد يكون تربويا أو ماليا.

ونفس الأمر بالنسبة لدراسة مينتزبيرغ (MINTZBORG) التي توصلت إلى أن المدير يقضي 69 % من طاقته ووقته في الاجتماعات و 22 % في القيام بالمهام الإدارية بينما لا يقوم بالأنشطة التربوية إلا في حدود 13 %.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة أحمد جلال إسماعيل (2008) التي أجريت في البيئة المصرية وتوصلت إلى أن أغلب المديرين يعتمدون على الأسلوب الفردي الأوتوقراطي، وذلك للتحكم في تسيير المدرسة والسيطرة عليها وهو ما ذهب إليه جل أفراد العينة في نظرتهم لتسيير المدرسة، إذ يعتقدون أن فرض الانضباط بصرامة وفرض القانون أمر أساسي.

كما تؤكد نسبة عالية من أفراد العينة على كثرة المراسلات الإدارية وتنوعها وأنها تغطي على المهام التربوية، خصوصا أنها مكررة أحيانا وتطلب نفس المعلومات تقريبا.

وبالنظر إلى قيمة ومعاملات الانحدار ودلالاتها في الجدول رقم (25) والذي يؤكدان المهام الإدارية وكثرتها لها تأثير معنوي.

وفيما يخص نموذج الانحدار، فإنه يمكننا مناقشة هذه النتائج من خلال:

- تأكيد نسبة عالية جدا من مديري المدارس الابتدائية على كثرة المراسلات الإدارية وتنوعها، وأنها تغطي بكثير على الجوانب التربوية خصوصا وأنها مكررة أحيانا وتطلب نفس المعلومات، أو أن الأجل المحددة للرد عليها تكون قصيرة وغير كافية بالنسبة لبعض المراسلات المعقدة مما يدخل مدير المدرسة في صراع مع الوقت للإنتهاء منها، وأحيانا لا يتمها إلا بعد إنتهاء الدوام والذهاب إلى المنزل، ورغم أن المبدأ الذي تقوم عليه إدارة المدرسة يتمثل في كون المهام والأنشطة الإدارية في خدمة الجوانب التربوية البيداغوجية.

إن ما يزيد من هدر طاقة ووقت المدير تعامله إداريا مع عدة هيئات وإدارات فهو من جهة مطالب بالتعامل مع مديرية التربية ومصالحها المختلفة ومع الهيئات التابعة لها كمفتشية المطاعم وديوان توزيع الوثائق التربوية، والراجلة الولائية للرياضة المدرسية بالإضافة إلى تعامله إداريا بصفة يومية مع مفتشية المقاطعة كما أنه يتعامل مع إدارة المتوسطة ومقتصدها.

ثم يجبر على التعامل مع البلدة ومصالحها والدائرة أحيانا وفي ذلك هدر لجهد مدير المدرسة الابتدائية وطاقته.

لقد إنعكس طغيان الجوانب الإدارية التنظيمية على الجوانب التربوية البيداغوجية، على شخصية المدير وأسلوبه في تسيير المدرسة، ولذلك يعتقد جل مديري المدارس الابتدائية وباقي المراحل التعليمية أن المدير الناجح هو من يفرض الانضباط

التام في المدرسة سواء تعلق الأمر بالمربين وباقي الموظفين أو بالنسبة للمتعلمين، ورغم أهمية الانضباط داخل المدرسة، إلا أن هذه المرحلة تتميز بكثرة النشاط والحركة، ويجب أن يجد المتعلم الجو المادي والمعنوي لممارسة نشاطه، وهذا لا يعني إحلال الفوضى مكان الانضباط والإحترام.

إن نسبة كبيرة من مديري المدارس يلجأون إلى تطبيق القانون بصرامة بل ويحملون النص القانوني التنظيمي ما لا يحتمل كما هو الحال في بعض التأخرات والغيابات.

ينبغي التأكيد على مبدأ أساسي وهام في تعامل الإدارة المدرسية مع موظفيها ومتعلميها، ويتمثل هذا المبدأ في بناء تعاملها على العلاقات الإنسانية الإيجابية والمنتجة وذلك عن طريق إحترام القوانين والتنظيمات وفي نفس الوقت مراعاة كرامة الموظفين والمتعلمين وتحفيزهم بصورة إيجابية بعيدا عن الكبت والقهر والخوف.

3.2. مناقشة الفرضية الثالثة:

يتضح من خلال الجدول رقم (28) أن المتوسط الحسابي للمتغير التابع أي هدر الطاقة والوقت تربويا يساوي 14,45 وبإنحراف معياري قدره 2,145 ، وأن المتوسط الحسابي للمتغير المستقل والمتمثل في البعد المالي يساوي 24,80 وبإنحراف معياري قدره 2,069، أي أن المتوسط الحسابي للمتغير المستقل، المتمثل في البعد المالي أكبر من المتوسط الحسابي للمتغير التابع.

ومن خلال الجدول رقم (29) نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين المتغير التابع والمتمثل في هدر الطاقة والوقت وبين المتغير المستقل المتمثل في البعد المالي يساوي 0,374 عند مستوى الدلالة ($Sig = 0,001$) وبما أن 0,05 أكبر من 0,001 فهذا يدل على أن المهام المالية لها تأثير على الطاقة والوقت عند المديرين، أي أن هناك علاقة طردية بين المتغير التابع "هدر الطاقة والوقت تربويا" والمتغير المستقل والمتمثل في البعد المالي.

ويتضح من خلال الجدول رقم (30) أن معامل الارتباط بيرسون يساوي 0,374 ومربع معامل الارتباط يساوي 0,141 أما معامل الارتباط المعدل يساوي 0,137 وبخطأ في التقدير يساوي 1,993.

أما الجدول رقم (31) والخاص بنتائج إختبار أنوفا ANOVA لتحليل تباين معنويات الانحدار، فيوضح أن تحليل التباين يساوي 45,139 عند مستوى الدلالة 0,000، وبما أن 0,05 أكبر من 0,000 فإن هذا يدل على أن الانحدار معنوي وأن هناك تأثير للمتغير المستقل والمتمثل في تكليف مدير المدرسة الابتدائية بمهام مالية على المتغير التابع والمتمثل في هدر الطاقة والوقت تربويا وتؤكد معادلة الانحدار الخطي ذلك حيث يساهم البعد المالي في هدر الطاقة والوقت بنسبة 37,8 % وهي نسبة مرتفعة جداً، وهذه النتائج تختلف مع نتائج دراسة عقوني محمد (د.ت) التي أجريت في البيئة الجزائرية والتي تؤكد أن العمل بمشروع المؤسسة الذي يشارك في إعداده المدير والمعلمين مما يؤدي إلى رفع مستوى أداء المدرسة، إذ أن الواقع يؤكد أن العمل بمشروع المؤسسة ليس له أثر ميدانياً، وإن وجد فهو عبارة عن مخطط يتوقف عند الإعداد الإداري فقط دون تنفيذه ميدانياً، ولو طبق بأسلوب ناجح لعلاج المشاكل التي يواجهها المدير خصوصاً من الناحية المالية والإدارية حيث أن للمشروع أبعاد ويساهم في تنفيذها موظفي المدرسة وفاعلون آخرون ويمكن مناقشة هذه النتائج من خلال:

إن تسيير المطعم المدرسي من الناحية المالية (إعداد السجلات الخاصة بالمطعم - إعداد الفواتير- التنسيق مع مفتشية المطاعم ومقتصد المتوسطة) يتطلب جهداً ووقتاً من المدير المسير للمطعم، خصوصاً إذا كان المطعم مركزياً حيث يقدم أكثر من 1000 وجبة يومياً، مع إنعدام المساعدين في التسيير المالي والإداري، بل وقلة العاملين الذين يسهرون على تهيئة الوجبات وتقديمها للمتعلمين سواء من حيث

القلة في العدد أو النقص في التخصص وانعدامه أحياناً مما يضطر بعض المديرين إلى طلب مساعدة المعلمات والمعلمين بل وقيام المدير ببعض المهام كفرم الخبز وتوزيعه.

- إن تكليف مدير المدرسة الابتدائية ببيع الكتاب المدرسي وتوزيعه مجاناً على الفئات المستفيدة منه، يمثل ضغطاً مالياً وإدارياً وإجتماعياً للمدير، وذلك لأنه يتزامن مع الدخول المدرسي الذي يتطلب من المدير أنشطة تربوية وإدارية كثيرة تتعلق بتهيئة الظروف المادية والمعنوية للإنتلاقة في العملية التربوية.

فهو يمثل: ضغطاً مالياً لأن مدير المدرسة الابتدائية ليس متصرفاً مالياً بل يقوم بعملية البيع والتوزيع تحت إشراف مدير ومقتصد المتوسطة كما أن المدرسة لا تتوفر فيها الأماكن والتجهيزات الخاصة بحفظ الأموال وتخزين الكتب، بالإضافة إلى عدم توفير الأمن بالمدرسة خصوصاً بالليل ويمثل ضغطاً إدارياً لأن مدير المدرسة مطالب يومياً بإرسال قائمة عدد الكتب المباعة والموزعة مجاناً إلى الجهات الوصية (المتوسطة-مديرية التربية)، وذلك وفق جداول للمحاسبة تتطلب الدقة لأنها عبارة عن مبالغ مالية، وأي خطأ يكلف المدير التسديد.

يمثل ضغطاً إجتماعياً لأن معظم الأولياء يعتقدون أن المدير هو المسؤول عن قائمة المستفيدين مجاناً من الكتاب المدرسي لذلك تكثر الاحتجاجات والتهديد والسب أحياناً.

وينبغي التأكيد أن دور مدير المدرسة تربوي إداري وليس بيع الكتب وتوزيعها، فهناك مؤسسات وهيئات يمكن أن تحل محل المدير مثل مقتصد المتوسطة، مركز توزيع الكتب والوثائق وفروعه والمكتبات العامة والخاصة.

- إن عملية تسجيل وتوزيع منحة 3000 دج على المستفيدين منها كثيراً ما تسبب هدراً لطاقة المدير ووقته ومشاكل إجتماعية مرتبطة بالأولياء الذين لا يستفيدون منها، وهي عملية مرتبطة بالاستفادة من مجانية الكتب المدرسية لذلك فالكثير يطالب بالاستفادة منها المستحق وغير المستحق، ورغم أن إعداد قائمة المستفيدين يتم على مستوى لجنة بلدية ثم لجنة الدائرة إلا أن الذي يواجه الضغط والاحتجاج والإتهام هو مدير المدرسة الابتدائية .

- إن أغلب جمعيات أولياء التلاميذ لا تقوم بمهامها المحددة بصفة قانونية بل تحاول أن تستغل الجمعية لأغراض أخرى، كما أن بعض جمعيات أولياء التلاميذ تريد أن تتصرف بمساعدتها المالية كما يحلو لها، ويكثر الصراع بين مدير المدرسة وجمعية الأولياء أو بين جمعية الأولياء القديمة والجديدة وعدم تسليم الخاتم من طرف رئيس جمعية أولياء التلاميذ رغم إنتهاء مهامه بسبب إنتهاء المدة القانونية أو بسبب عدم وجود أبناء له بالمدرسة بعد انتقالهم إلى مرحلة أعلى وهي ظاهرة منتشرة بكثرة في المدارس.

4.2. مناقشة الفرضية الرابعة:

يتضح من الجدول رقم (32) أن المتوسط الحسابي للمتغير التابع أي هدر الطاقة والوقت تربويا يساوي 14,45 بإنحراف معياري يقدر 2,145، وأن المتوسط الحسابي للمتغير المستقل والمتمثل في طريقة تجسيد الأنشطة اللاصفية في المدرسة الابتدائية الجزائرية يساوي 25,94 وإنحراف معياري يساوي 1,193، أي أن المتوسط الحسابي للمتغير المستقل والمتمثل في تجسيد الأنشطة اللاصفية أكبر من المتغير التابع والمتمثل في هدر الطاقة والوقت تربويا.

ومن خلال الجدول رقم (33) نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين المتغير التابع والمتغير المستقل المتمثل في طريقة تجسيد الأنشطة اللاصفية يساوي 0,128 عند مستوى الدلالة ($Sig = 0,001$)، وبما أن 0,05 أكبر من 0,001 فهذا يدل على أن طريقة تجسيد الأنشطة اللاصفية لها تأثير على هدر الطاقة والوقت عند المديرين أي أن هناك علاقة طردية بين المتغير التابع والمتغير المستقل والمتمثل في تجسيد الأنشطة اللاصفية.

ويتضح من خلال الجدول رقم (34) أن معامل الارتباط بيرسون يساوي 0,128 ومربع معامل الارتباط يساوي 0,016 أما معامل الارتباط المعدل فيساوي 0,013 وبخطأ في التقدير يساوي 2,131.

ومن خلال الجدول رقم (35) الخاص بإختبار أنوفا ANOVA لتحليل التباين نلاحظ أن تحليل التباين يساوي 4,605 عند مستوى الدلالة 0,033 وبما أن 0,05 أكبر من 0,033 فإن ذلك يدل على أن الإنحدار معنوي وأن هناك تأثير للمتغير المستقل والمتمثل في طريقة تجسيد الأنشطة اللاصفية على المتغير التابع أي هدر الطاقة والوقت تربويا عند المديرين.

أما معادلة الإنحدار الخطي فتؤكد على مساهمة تجسيد الأنشطة اللاصفية في هدر الطاقة والوقت بنسبة 23 %.

وهذه النتائج بدورها تختلف مع دراسة عقوني محمد (د.ت) التي أجريت في البيئة الجزائرية وتوصلت إلى أن العمل بمشروع المؤسسة يؤدي إلى رفع مستوى أداء المدرسة، إذ من المعلوم أن مشروع المؤسسة التربوية عملية متكاملة يساهم فيها الجميع من داخل المدرسة وخارجها وبالتالي إيجاد شركاء يساهمون في أنشطة المدرسة التي تقام داخلها أو خارجها وبالتالي لا يطرح إشكال تجسيد الأنشطة اللاصفية، لكن الواقع يؤكد أن المدرسة الابتدائية أبعد ما تكون عن التسيير بمشروع المؤسسة.

إن المبدأ التربوي الذي تقوم عليه الأنشطة اللاصفية أو النشاط الحر يعتمد أساسا على ميول المتعلمين ورغباتهم ومهاراتهم، لذلك فهم يقومون بهذه الأنشطة قصد التعبير عن شخصيتهم وتفجير طاقتهم بصورة منسجمة ومتكاملة مع ما يدرسونه في الصف أو القسم.

غير أن تجسيد الأنشطة اللاصفية في المدرسة الجزائرية يتم بأسلوب بعيدا عن هذا المبدأ، فهي حصص مفروضة على المدير والمعلم وفي أحيان كثيرة على المتعلمين، حيث تعتبر هذه الأنشطة إجبارية بالنسبة للسنة أولى وثانية والثالثة، وإختيارية بالنسبة للسنة الرابعة والخامسة، فإجباريتها بالنسبة للمستويات الأولى يتناقض مع طبيعتها، أما كونها إختيارية في السنتين الرابعة والخامسة فذلك يؤكد الإعتقاد السائد بأن الأنشطة اللاصفية يتم التعامل معها وكأنها كباقي الأنشطة الصفية لذلك يجب تخفيف العبء على هذين المستويين في صورة متناقضة لطبيعة هذه الأنشطة والغرض منها.

فالمدير يفرض على المعلمين القيام بهذه الأنشطة لأن المدرسة مطالبة بذلك، مما جعل جل المعلمين يعتبرونها مجرد حصص لتكملة النصاب القانوني للحجم الساعي الأسبوعي فقط، بل هي عبارة عن عقوبة يعاقب بها المعلمون دون غيرهم في المراحل التعليمية الأخرى، ومما زاد من تعقيد المشكل أن بعض المديرين لا يطالب المعلمين بالقيام بها، مما أدى إلى توتر العلاقة بين المدير والمعلمين كما أن بعض المديرين يطالبون المتعلمين بإحضار تعهد مصادق عليه إداريا من طرف الأولياء. بنص على تحمل مسؤولياتهم نحو قيام أبنائهم بهذه الأنشطة خصوصا تلك التي تتم مساء الثلاثاء، بدعوى بمكرة أنها خارج الوقت القانوني الذي يكون خلال الدوام، في صورة تتناقض تماما مع مبدأ هذه الأنشطة والهدف منها، وتجعل الأولياء يرفضون إقبال أبنائهم عليها.

إن المشكل الذي يطرح بإلحاح بالإضافة إلى أسلوب تجسيد الأنشطة اللاصفية، يتمثل في نقص أو إنعدام الإمكانيات المادية والبشرية للقيام بهذه الأنشطة وتأطيرها، فمن الناحية المادية تفتقد المدارس الإبتدائية إلى الهياكل المناسبة للقيام بالأنشطة اللاصفية (ملاعب - قاعات رياضية - قاعات للعرض ... إلخ).

ومن الناحية البشرية فإن الإشراف على هذه رغم إختلاف أنواعها وطبيعتها (فنية - رياضية - علمية) إلا تكوين المعلمين وجنسهم وسنهم المتقدم لا يسمح لهم بالإشراف الفعال على هذه الأنشطة.

5.2. مناقشة الفرضية الخامسة:

يتضح من خلال الجدول رقم (36) أن المتوسط الحسابي للمتغير التابع " هدر الطاقة والوقت تربويا " يساوي 14,45 وبانحراف معياري يقدر ب2,145، وأن المتوسط الحسابي للمتغير المستقل والمتمثل في بعد تبعية المدرسة الابتدائية للبلدية يساوي 17,47 وبانحراف معياري يساوي 1,925، أي أن المتوسط الحسابي للمتغير المستقل والمتمثل في بعد تبعية المدرسة للبلدية أكبر من المتوسط الحسابي للمتغير التابع والمتمثل في هدر الطاقة والوقت تربويا.

ومن خلال الجدول رقم (37) نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين المتغير التابع " هدر الطاقة تربويا " وبين المتغير المستقل المتمثل في بعد تبعية المدرسة للبلدية يساوي 0,179 عند مستوى الدلالة « $0,001 = sig$ » وبما أن 0,05 أكبر من 0,001 فهذا يدل على أن تبعية المدرسة الابتدائية للبلدية لها تأثير على هدر الطاقة والوقت عند المديرين أي أن هناك علاقة طردية بين المتغير التابع " هدر الطاقة والوقت تربويا " والمتغير المستقل المتمثل في تبعية المدرسة الابتدائية للبلدية.

ويتضح من خلال الجدول رقم (38) أن معامل الارتباط بيرسون يساوي 0,179 ومربع معامل الارتباط يساوي 0,032 أما معامل الارتباط المعدل فيساوي 0,029 وبخطأ في التقدير يساوي 2,14.

ومن خلال الجدول رقم (39) الخاص بإختبار أنوفا ANOVA لتحليل التباين نلاحظ أن تحليل التباين يساوي 9,192 عند مستوى الدلالة 0,003 وبما أن 0,05 أكبر من 0,003 فإن هذا يدل على أن الإنحدار معنوي وأن هناك تأثير للمتغير

المستقل المتمثل في تبعية المدرسة للبلدية على المتغير التابع والمتمثل في هدر طاقة ووقت المدير تربويا أما معادلة الإنحدار الخطي فتفسر مساهمة بعد تبعية المدرسة الابتدائية للبلدية في هدر الطاقة والوقت بنسبة 19 %، والواقع أن من يعيش الأساليب المتبعة في تسيير البلديات للمدارس الابتدائية يقف على العديد من النقائص والمشاكل التي تؤثر على السير الطبيعي للمدرسة الابتدائية وتحقيق الهدف المرجو منها، بل إن ذلك أدى إلى ضرب مصداقية أهم مبدأ من مبادئ التربية في الجزائر هو مبدأ تكافؤ الفرص بين جميع المتعلمين.

إن خضوع المدارس الابتدائية لبلديات مختلفة جعلها عرضة للمستوى الفكري والثقافي والسياسي للمجالس التي تدير هذه البلدية ونظرتها للمدرسة ودورها في المجتمع، فإن كانت بعض البلديات توفر للمدرسة الابتدائية العمال المطلوبين بعدد كاف وكذلك التجهيزات الضرورية، فإن معظم البلديات مقصرة في هذا الجانب، بل إن بعض رؤساء البلديات تجدهم يفضلون مدرسة على أخرى في هذا الجانب لاعتبارات غير موضوعية وغير قانونية كالانتماء للجهة أو الانتماء السياسي، ويعتمدون في ذلك على العلاقات الخاصة التي تربطهم بالمديرين وأحيانا تغليب المصلحة الشخصية على مصلحة المتعلمين ومستقبلهم وهذا ما يجعل مدير المدرسة الابتدائية يشعر بغياب العدالة في التعامل مع المدرسة الابتدائية سواء تعلق الأمر بين مدرسة وأخرى من نفس البلدية، أو بين مدارس تابعة لبلدية مقارنة بمدارس تابعة لبلديات أخرى، إذ يصبح وضع المدارس الابتدائية في كثير من الأحيان رهينة الإرتجالية والتصرف غير المسؤول. بل إنعدام العدالة في التعامل مع المدارس الابتدائية يشعر به المديرون من خلال تعاملهم مع المتوسطات والثانويات، حيث يتم توفير الأعوان والتجهيز بطرق بسيطة وفي الوقت الذي يتطلب الأمر ذلك دون ذهاب وإياب بين المؤسسة ومقر البلدية.

إن المدارس لا تخضع لميزانية، قارة خاصة بتسييرها حسب طبيعتها وعدد المتعلمين بها وعدد المستفيدين من مطعمها المدرسي إذ توجد تجاوزات واضحة.

فمثلا مطعم مركزي يستفيد منه 1005 تلميذ ينتمون لأربع مدارس من وجباتهم يتم تخصيص له 5 عاملات وذلك بمعدل عاملة قابل 201 وجبة، وهو موجود بمدرسة هي مركز البلدية والدائرة، بينما مطعم آخر في نفس البلدية يوجد بأطراف البلدية يستفيد منه 57 تلميذ به سبع 7 عاملات بمعدل 8 وجبات للعاملة الواحدة. والسبب الرئيسي في ذلك اعتماد مبدأ المصلحة الشخصية والعلاقات الخاصة.

6.2. مناقشة الفرضية السادسة:

من خلال عرض نتائج الجدول رقم (32) والذي يوضح مدى وجود فروق دالة إحصائية فيما يخص هدر طاقة مدير المدرسة الابتدائية ووقته، وذلك بمقارنة مديري المدارس، الابتدائية في الوسط الحضري مع مديري المدارس الابتدائية في الوسط القروي، وباستخدام إختبار (ت) للفروق في نتائج متغيرات الدراسة، تتميز بكونها سلبية وغير دالة إحصائياً مما يؤكد فرضية عدم وجود فوارق في هدر طاقة المدير ووقته بين مدارس المدن ومدارس القرى .

وإن كانت هناك فروق طفيفة لصالح مديري المدارس في الوسط القروي فقد يعزى هذا الفرق البسيط إلى التركيبة البشرية للمجالس البلدية في البلديات داخل المدن الكبرى مقارنة بتركيبة المجالس البلدية النائبة مما يؤدي إلى هدر أكثر.

كما يعزى هذا الفرق إلى إلتحاق مديرين جدد بالمدارس النائبة وبعد تمرسهم لمدة تفوق خمس سنوات يلتحقون بالمدارس داخل النسيج الحضري، لذلك فالخبرة قد تكون سبباً ولو بسيطاً لهذه الفروق.

أما ماعدا ذلك فإن الصعوبات والمشاكل هي نفسها تقريباً وذلك بالنسبة لكل متغيرات الدراسة.

3. إستنتاج عام:

تعتبر الإدارة المدرسية طرفاً أساسياً وفعالاً في العملية التربوية، فهي لا تكفي بفرض النظام داخل المؤسسة وإحترام القانون، بل تساهم في تنشيط العملية التربوية وتوفير الظروف المادية والمعنوية.

إن الوضع يزداد أكثر إلحاحاً وأهمية عندما يتعلق الأمر بالإدارة المدرسية الابتدائية، التي تعتبر مرحلة خصبة بالنسبة للتربية والتنشئة الإجتماعية وذلك من خلال تفاعلها مع شريحة المتعلمين في هذه المرحلة، فالعلاقة بين الإدارة المدرسية والمعلمين وعلاقة هؤلاء بالمتعلمين تساهم في تربية الناشئة وتكوينهم. لذلك ينبغي أن تكون الإدارة المدرسية تربوية بالدرجة الأولى.

غير أن الإدارة المدرسية في المنظومة التربوية الجزائرية تواجه عقبات تحد من دورها المطلوب.

ومن خلال النتائج العامة للدراسة والتي ناقشت مدى وجود هدر لطاقة مدير المدرسة الابتدائية ووقته، والعوامل التي يعتقد الباحث أنها تقف وراء هذا الهدر، توصل الباحث إلى الاستنتاجات التالية:

1. إن تأثير مجموع المتغيرات المستقلة الأربعة يساهم في هدر طاقة ووقت مدير المدرسة الابتدائية مع اختلاف النسب حيث تراوحت ما بين 19 % و 37,8 %.

2. إن أعلى نسبة في هدر الطاقة والوقت تعود إلى المتغير المستقل والمتمثل في البعد المالي وذلك بنسبة 37,8 % وهي نسبة مرتفعة جداً يمكن تفاديها عن طريق تخفيف الأعباء المالية الموجودة على عاتق المديرين وتمثل هاجساً حقيقياً جر بعضاً منهم إلى العدالة.

3. تأتي في المرتبة الثانية طريقة تجسيد الأنشطة اللاصفية وما تسببه من متاعب للمديرين مع المعلمين دون أن تحقق هذه الأنشطة الأهداف المرجوة منها لأنها

تطبق بطريقة لا تتسجم مع الغاية منها، حيث تساهم في هدر طاقة المديرين ووقتهم بنسبة 23 %.

4. أما المتغيران المستقلان الآخران وهما البعد الإداري وبعد تبعية المدرسة الابتدائية للبلدية فهما متقاربان في نسبة هدر الطاقة والوقت عند المديرين مع أفضلية للبعد الإداري بنسبة 19,9 % و 19% لبعد تبعية المدرسة الابتدائية للبلدية ويمكن معالجة مشكلة كثرة المهام الإدارية وتكرارها خصوصا في ظل توفر التكنولوجيات المعاصرة في الإتصال وحفظ المعلومات.

أما مشكلة تبعية المدرسة الابتدائية للبلدية فهي تحتاج إلى قرار حاسم من السلطات الوصية للفصل فيها وسيادة مبدأ العدالة في تسيير المؤسسات التعليمية بمختلف مراحلها.

5. إن ظاهرة هدر طاقة ووقت مدير المدرسة الابتدائية تكون هي نفسها في نسبتها وفي متغيراتها بكل المدارس الابتدائية، فلا فرق بين مدرسة ابتدائية في الوسط الحضري وأخرى في الوسط القروي.

وإن كان هناك فارق ضعيف فهو لصالح مدارس البيئة القروية وذلك لأسباب موضوعية كبعد هذه البلديات عن مكاتب الجهات الوصية وحادثة المديرين في المنصب إذ غالبا ما يتم تعيين المديرين الجدد في المناصب الشاغرة في المناطق النائية بخلاف مديري المدارس في الوسط الحضري الذين يكتسبون خبرة لا تقل عن 5 سنوات أو أكثر.

4. المساهمة العلمية للبحث:

لقد كشفت هذه الدراسة عن مجموعة من النتائج التي يمكن على ضوءها تحديد أهم ما تقدمه الدراسة كإقتراحات في مجال إدارة المدرسة الابتدائية تربوياً وبيداغوجياً تحقيق الغرض الأساسي من وجود المدرسة الابتدائية ونشاطها، وذلك من خلال تناول ما يلي:

1. ينبغي التركيز على الجانب التربوي البيداغوجي سواء أثناء فترة تكوين مديري المدارس الابتدائية أو بعد تعيينهم بالمدارس الابتدائية من خلال تقويم أدائهم التربوي بالدرجة الأولى، حيث كثيراً ما يعتقد مديرو المدارس الابتدائية أنهم مستقلون من الجانب التربوي الذي هو من اختصاص المعلمين في نظرهم، إن مدير المدرسة بخبرته وتجاربه يجب أن يسهر على إنجاز الجوانب التربوية البيداغوجية.

2. إن مدير المدرسة الابتدائية كفرد يتعامل يومياً مع العديد من المراسلات بعضها يتطلب طاقة ووقتاً يقنطعه من جهده ووقته، لذلك ينبغي التخفيف من هذه المراسلات الإدارية خصوصاً تلك التي لا علاقة لها بالمدرسة والتلاميذ، وينبغي الإشارة إلى أن الوزارة الوصية قد تفتنت إلى ضغط المراسلات الإدارية على مفتشي المقاطعات فلجأت مع موسم 2014-2015 إلى تعيين مفتش للتربية وآخر للإدارة، لذلك فقد حان الوقت للنظر إلى مدير المدرسة من نفس الزاوية كذلك بإستحداث منصب نائب للمدير يساعده على إنجاز بعض المهام وفي نفس الوقت هو إعداد وتكوين ميداني لتحضيره كمدير للمدرسة مستقلاً، لأن هذه الفئة وإن كانت موجودة ضمن خريطة الوظائف إلا أنها في الواقع لا توجد إلا نادراً وذلك بسبب تكليفهم بإدارة المدارس الشاغرة من منصب مدير أو مهام أخرى ككتاب للمفتيش كما أن حرمانهم من الترشح لمنصب مدير مدرسة جعل الإقبال على هذا المنصب ضعيفاً، بينما يقتضي المنطق الإستفادة من إدارتهم للمدارس كمساعدين للإلتحاق بمنصب مدير مستقبلاً.

3. فسح المجال لمدير المدرسة للقيام بمهامه المنوطة به والتفرغ لها بعيداً عن تكليفه بمهام مالية كثيراً ما سببت له مشاكل وعقوبات بسبب عدم تخصصه وإنعدام شروط حفظ الأموال والكتب المدرسية وإسناد هذه المهام إلى جهات وهيئات ومصالح متخصصة ولها الإمكانيات المادية والبشرية، ويبقى دور مدير المدرسة في هذا الجانب هو الحرص على توفر هذه الكتب والوسائل التعليمية الأخرى عند المتعلمين وإحضارها.

4. إن مبدأ القيام بالأنشطة اللاصفية يقوم على مبدأ الحرية والميول والرغبات لدى المتعلمين وهي أنشطة تكمل الأنشطة الصفية التي تتم داخل الأقسام، لذلك فإن الأسلوب الذي يتم تجسيدها بواسطته بعيداً عن طبيعتها والهدف منها.

ويمكن ترك الحرية للمدرّاء والمعلمين والتلاميذ لإختيار بعض الأنشطة وتجسيدها وفق إمكانيات المدرسة المادية والبشرية أو استغلال المحيط الخارجي وذلك من خلال التفاعل مع مدارس أو مؤسسات أخرى، وليس شرطاً أن تتم هذه الأنشطة داخل المدرسة كما هو معمول به، فقد تكون في شكل مباريات أو مشاركات فنية أو زيارات لأماكن تاريخية أو تكنولوجية. تكمل ما درسه المتعلمون نظرياً.

5. إن ثنائية الإشراف على المدرسة الإبتدائية موروثه عن العهد الاستعماري، وقد حان الوقت لإعادة النظر في تبعية المدرسة الإبتدائية للبلدية من حيث التسيير، وذلك باستقلالية المدرسة عن البلدية وتخصيص ميزانية قارة لها حسب عدد موظفيها وعدد تلامذتها وإسناد هذا الأمر إلى مقتصد المتوسطة أسوة بما يجري حالياً من دفع مرتبات المعلمين ومراقبة فواتير المطعم المدرسي والتأشير على العطل المرضية.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية.

أ. الكتب:

1. أحمد إسماعيل حجي، (1998)، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، مصر، ط1.
2. أحمد جلال إسماعيل، (2010)، إدارة الوقت وإستثماره في الإدارة المدرسية، دار العلم الإيمان، ط2، مصر.
3. أحمد كامل الرشيدي، (2010)، مشكلات الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، مكتبة كوميت ط1، القاهرة، مصر.
4. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي كمدخل لبناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر (د.ت).
5. باربون هايبرز، (1991)، إدارة الوقت، ترجمة عبد الله محمد بلال، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، السعودية.
6. جيفرى ماير، (1994)، إدارة الوقت للمبتدئين، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، مكتبة جرير، السعودية.
7. كونت بيكر، ستيفان هولمبرغ، (1991)، مزايا الوقت، ترجمة: وليد عبد اللطيف هوانة، الإدارة العامة للبحوث، السعودية.
8. زينب على الخير، (2002)، إدارة المدرسة من منظور علم النفس، مكتبة الفلاح، دبي الإمارات العربية، ط.
9. لاري بيكر، (2001)، فن إدارة الوقت، ترجمة محمد أنس الطباع، دار الثقافة للجميع، دمشق، سوريا.
10. مايكل ليون، (1991)، إدارة الوقت تعني إدارة نفسك، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، الإدارة العامة للبحوث السعودية.

11. مورييس سترييل، (2007)، الإدارة التربوية الجديدة، دار الفكر العربي، بيروت، لبنان، ط2.
12. محمد أحمد عبد الجواد، (2000)، كيف تدير وقتك بفاعلية، دار البشير للثقافة والعلوم (د.م).
13. محمد حسنين العجمي، (2008)، الإدارة والتخطيط التربوي بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1.
14. محمد حسنين العجمي، (2008)، القيادة التربوية والإشراف الفعال والإدارة الحافزية، دار الجامعة الجديدة، مصر، ط1.
15. محمد حسنين العجمي، (2008)، إستراتيجية المدرسة والصف، دار الجامعة الجديدة، مصر، ط1.
16. محمد يوسف المسيلم، (1998)، التدريب على الأساليب الحديثة في إدارة الوقت، مطبوعات جامعة الكويت.
17. محمد حسن يس، (1992)، مدني عبد القادر زعلاني، وظائف الإدارة، مكتبة الإنجلو، القاهرة، ط4.
18. محمد الطاهر وعلى، (2015)، الإدارة المدرسية، دار الواسم للنشر والتوزيع، الجزائر، ط2.
19. ميتشل امسترونغ، (1991)، إذا كنت مديراً ناجحاً كيف تكون أكثر نجاحاً، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، الإدارة العامة للبحوث، السعودية.
20. محمد ظاهر وتر، (1995)، دور الزمن في الإدارة، دار الفكر، دمشق، سوريا، ط3.
21. محمد الشافعي، (2002)، إدارة الوقت، مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر القاهرة، مصر.
22. محمد عبد الغني هلال، (1995)، مهارات إدارة الوقت، مركز أداء وتطوير التنمية، القاهرة، مصر.

23. ميلود زيان، (1995)، أسس تقنيات التقييم التربوي، منشورات تالة، الجزائر (د.ت).
24. مركز القوى للبحوث التربوية، (1995)، تقييم فعالية استخدام الأجهزة والمعدات بمدارس التعليم الابتدائي، القاهرة، ط1.
25. نادر أبو شيخة، (1991)، إدارة الوقت، مكتبة دار المجد، عمان، الأردن.
26. نبيل السمالوطي، تنظيم المدارس والتحديث التربوي، دار الشروق(د.ت).
27. عادل حسن، (1994)، الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، ط3، الإسكندرية، مصر.
28. عبد الحميد إبراهيم قادري، (2013)، الإدارة المدرسية، دار هومة للطبع والنشر والتوزيع، الجزائر.
29. عبد الرحمن بن سالم، (2000)، المرجع في التشريع المدرسي، المكتبة الوطنية، الجزائر، ط3.
30. عبد الغني عبود، (1990)، إدارة المدرسة وتطبيقاتها المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، ط3.
31. عبد الغني النوري، (1991)، إتجاهات في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، دار الثقافة، الدوحة، قطر.
32. عماد الزغول، (2005)، الإحصاء التربوي، دار الشروق، الأردن، ط1.
33. عقوني محمد، الإدارة العامة الجديدة، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر (د.ت).
34. علي السلمي، (1994)، الإدارة العامة، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، ط1.
35. هجاكسون، ل، زوجرز هالين، (1991)، ترشيد الموارد النادرة، الإدارة العامة للبحوث، ترجمة وليد عبد اللطيف، هوانة، السعودية.
36. فاروق السيد عثمان، (1995)، سيكولوجية إدارة الوقت، دار المعارف، مصر، ط1.

37. رابح تركي، (1982)، أصول التربية والتعليم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
38. محمد عاطف غيث، (1994)، قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية للكتاب، ط3، مصر.
39. قاسم بن علوان، (2009)، رمضان أحمد، إدارة الوقت، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1.
40. سيد عبد العزيز البهواشي، (1994)، إختيار وتدريب قيادات مدرسية للتعليم الابتدائي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة، ج2، مصر.
41. سهيل فهد سلامة، (1988)، إدارة الوقت، منهج متطور للنجاح، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن.
42. ربحي مصطفى عليان، (2005)، إدارة الوقت، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1.
43. رعد حسن الصرف، (2000)، فن وعلم إدارة الوقت، دار الرضا للنشر، ط1، سوريا.
44. رضا صاحب، (2002)، سنان كاظم، مفاهي إدارية معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
45. ثابت عبد الرحمن إدريس، (2005)، إستراتيجيات ومهارات التفاوض، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
46. تحسين أحمد الخضري، (2000)، الإدارة التنافسية للوقت، إيتزال للنشر، القاهرة، مصر.
47. روبرت بوكانان، (1991)، كيف تعوض بفاعلية، الإدارة العامة للبحوث، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، السعودية.

ب. المجالات والوثائق الرسمية:

1. المركز الوطني للوثائق التربوية، (1999)، مدير المدرسة الابتدائية، الملف 16، الجزائر، ط2.
2. المركز الوطني للوثائق التربوية، (2001)، تسيير المدرسة الابتدائية، الملف 27، الجزائر، ط1.
3. محمد أحمد الطراونة، (2002)، إدارة الوقت والإداء الوظيفي، دراسة تحليلية، مجلة مؤتة، العدد1.
4. محمد عبد الفتاح باقي، (1998)، واقع تنظيم وإدارة الوقت، مجلة التنقيف الشبابي، وزارة الشباب، الأردن، العدد16.
5. محمود محمد علي الكيلاني، كيفية إدارة الوقت لدى المديرين، مجلة بغداد، كلية الدراسات العليا.
6. محمد قاسم القريوتي، (1998)، إدارة الوقت، مجلة التنقيف الشبابي، وزارة الشباب الأردنية، العدد 16.
7. الهيئة العليا المشتركة، (1990)، لبرنامج الأمم المتحدة واليونسكو واليونسيف، والبنك الدولي، نسخة عربية حول تأمين التعليم ورؤية التسعينات، نيويورك.
8. مصطفى عاصم البسيوني، تكلفة الوقت الضائع في الإدارة، مجلة الإداري، سلطنة عمان، العدد 41، (د.ت).
9. نادر أحمد أبو شيخة، (1991)، إدارة الوقت، مجلة دراسات، العدد الأول، عمان، الأردن.
10. نادر أحمد أبو شيخة، (1991)، محمد قاسم القريوني، إدارة الوقت في الإدارة الحكومية، مجلة دراسات، ع:1.
11. عبد الحميد شقير، (1998)، عوامل الإنتاج، مجلة الإقتصاد، سوريا، العدد 289.
12. عمر المقداد، (1998)، إدارة الوقت، مجلة المعلومات، العدد 71 (د.م).

13. سعيد إسماعيل علي، (1993)، إدارة الوقت في التعليم المصري، مجلة دراسات تربوية، المجلد 2.
14. حسن أحمد الخضيرى، (1986)، تخطيط الموارد البشرية، مجلة إدارة الأعمال، العدد 35 القاهرة.
15. تحسين الطوارنة وسليمان اللوزي، إدارة الوقت، دراسة ميدانية، مجلة مؤتة للدراسات والبحوث، العدد 4، (د.ت).
16. فاطمة طه، (1997)، العوامل المؤثرة في إدارة الوقت في الإدارة العامة الأردنية، جامعة اليرموك، الأردن.
17. وزارة التربية الوطنية، (2008)، القانون التوجيهي للتربية الوطنية، المطبعة الوطنية، ط 1.
18. وزارة التربية الوطنية، (1995)، مشروع المؤسسة الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد، الجزائر.

ثانيا: المراجع الأجنبية

1. Clifford Sharp (1991), The Economics of Time, New York : John Wiley & Sons, P.18.
2. Coladarci, Arthur, and Getzels,J (1955). The use of Theory in Educational Administration, stafdord University press. California.
3. J.T. Frasar &N. Lawrence (1985), The Study of Time, New York: Springier Verlag, 3rd Edition, P.331.
4. Mackenzie , Roger, (1990), The Time Trap, New York (AMACOM).
5. Michael, K. Armstrong, The New Manager's Handbook, London: Kogan Page Limited, PP.77-79.
6. Nigel Bennel & Other (1992), Managing Chang in Education- Individual and Organizational Perspectives, London: Paul Chapman Publishing LTD, P.263.
7. Philip, E.,Converse; "Time Budgets" (1986), International Encyclopaedia of Social Science,Vol.16,New York: Macmillan & Free Press, PP.42-43.
8. Pitirm, Sorokin & Robert, Merton (1990), "Social Time - A Methodological and Functional Analysis», In John Hassard (Ed.), The Sociology of Time, London: Macmillan, PP.57-58.
9. Robert ,H., (1997), Spending Time Wisely, Journal of Accountan February.
10. Robert D.Rutherford, (1981), Just in Time, N.Y: John Wiley & Sons.
11. Torsten ,Hues & Neville, (1991), T. Postelethwaite, "Time", The International Encyclopaedia of Teaching and Teacher Education, London: Oxford Press, P.5265.
12. W.J.Smyth, (1990), "Time", The International Encyclopaedia of Teaching and Teacher Education, London:Oxford Press, P.373.

الملاحق

استمارة الدراسة الاستطلاعية

زملائي مديري المدارس الابتدائية:

أرجو منكم المساهمة في هذا الاستبيان الذي يهدف إلى الكشف عن الظروف والعوامل المحيطة والتي تؤثر في القيام بمهامكم الرئيسية والمتعلقة في تربية الأجيال وتوفير الجو التربوي السليم قصد تحقيق الأهداف المرجوة.

عبروا عن آرائكم بكل صراحة وصدق، فليست هناك إجابة صحيحة وإجابة خاطئة، فالإجابة السليمة هي تلك التي ترونها مناسبة.

ونؤكد لكم عن السرية التامة حول ما تدلون به لذلك لا يطلب منكم كتابة أسمائكم ولا كتابة أسماء المؤسسات التعليمية التي تديرونها.

لكم جزيل الشكر سلفا لما سوف تقدمونه من مساعدة لتحقيق إنجاز هذا البحث.

ملاحظة: مستويات الإجابة هي:

1. دائما: عندما يكون الجواب متوفر بصورة كلية ومستمرة.
2. غالبا: عندما يكون الجواب يحدث في غالب الأحيان.
3. أحيانا: عند حدوث الجواب تارة ولا يحدث تارة أخرى.
4. نادرا: عندما لا يحدث الجواب إلا في حالات قليلة.
5. أبدا: عندما لا يحدث الجواب مطلقا.

الدراسة الاستطلاعية

مستويات الإجابة					فقرات الاستبيان	الرقم	البعد
					التسيير الجيد يتطلب من المدير: السهر على الانضباط التام في المدرسة	1	البعد الإداري
					فرض القانون بصرامة	2	
					التوازن بين احترام القانون ومصلحة التلميذ والمعلم	3	
					المهام الإدارية كثيرة ومتنوعة	4	
					الجانب الإداري يطغى على الجانب التربوي	5	
					الأجل المحددة للرد على المراسلات قصيرة وغير كافية	6	
					التعامل مع اطراف متعددة (مفتشية، بلدية...) يتطلب جهدا ووقتا	7	
					بعض المراسلات متكررة وتطلب نفس المعلومات	8	
					الجهد المبذول إداريا لا يستغل في الجانب التربوي	9	
					الخريطة المدرسية تلبى حاجيات المدرسة من المناصب المالية	10	
					أجد الوقت الكافي للقيام ب: جلسات تربوية مع الفريق التربوي	11	البعد تربوي
					تحليل المناهج والوثائق التربوية	12	
					تحليل ومناقشة نتائج التلاميذ	13	
					أضع مخططا تربويا خاصا بالفريق التربوي وأشرف عليه	14	
					أجد الوقت الكافي لزيادة المعلمين وتوجيههم	15	
					الخلية التربوية منصبة وتقوم بمهامها التربوية	16	
					أساهم في الندوات التربوية على مستوى المقاطعة	17	
					أواجه ضغطا اجتماعيا وإداريا بسبب التسجيل في التربية التحضيرية	18	
					كل الأطفال البالغين السن القانوني يستفيدون من التربية التحضيرية	19	
					إسناد أقسام التربية التحضيرية يسبب لي مشاكل	20	
					تسيير المطعم يتطلب جهدا ووقتا كبيرا من طرف المدير المسير	21	البعد المالي
					يتوفر عمال المطعم بالعدد الكافي من حيث الكم والتخصص	22	
					في حالة نقص العمال يلجأ المدير الى طلب مساعدة المعلمين	23	
					يلجأ المدير شخصا الى مساعدة العمال داخل المطعم	24	

					توزيع و بيع الكتاب المدرسة يعتبر مشكلة بالنسبة للمدير كأنه : -يتزامن مع فترة الدخول المدرسي و كثرة مهامها	25	
					نقص امكانيات المدرسة في حفظ الأموال و التخزين	26	
					بيع و توزيع الكتاب المدرسي يفترض أن تقوم به مؤسسات أخرى مثل مركز توزيع الوثائق، المكتبات، المتوسطات	27	
					تسجيل و توزيع منحة 3000دج بسبب متاعب إدارية و إجتماعية للمدير	28	
					نساهم جمعية أولياء التلاميذ ماديا في دعم المدرسة	29	
					التعاونية المدرسية موجودة و نشطة	30	
					تتوفر المدرسة على الإمكانيات المادية للقيام بالأنشطة مثل القاعات، الملعب، التجهيز...	31	
					تتوفر المدرسة على الامكانيات البشرية التي تساعد على انجاز الأنشطة اللاصفية، مثل التخصص، السن، الجنس .	32	
					يتم القيام بالأنشطة اللاصفية لأن المدرسة مطالبة بها.	33	
					ينظر المعلمون إلى حصص الأنشطة اللاصفية على أنها مجرد حصص لتكملة النصاب	34	
					الأنشطة اللاصفية تسبب توتر العلاقة بين المدير والمعلمين	35	بعد الأنشطة اللاصفية
					يتم إنجاز حصص الأنشطة اللاصفية أحيانا خارج المدرسة مباريات، مسابقات، زيارات.	36	
					من إقبال على الأنشطة اللاصفية من طرف التلاميذ والأولياء	37	
					تسيير المدرسة من طرف البلدية أمرا إيجابيا بالنسبة للمدير	38	
					توفر البلدية أعوان الخدمات بالعدد الكافي للمدرسة	39	
					طبيعة العلاقة المطلوبة مع البلدية لفائدة المدرسة يجب أن تكون: وفقا لتطبيق القانون	40	
					العلاقات الخاصة	41	
					هناك عدالة في تسيير المدارس من بلدية لأخرى	42	
					هناك عدالة في تسيير المدرسة مقارنة بالمتوسطات والثانويات	43	
					هناك ميزانية قارة مخصصة تسيير المدرسة من طرف البلدية	44	
					استقلالية المدرسة الابتدائية يساعدها على التسيير بطريقة أنجع	45	بعد تبعية المدرسة الابتدائية البلدية من حيث التسيير

استمارة التحكيم

أستاذ(ت) ي الفاضل (ة):

قام الباحث بإعداد استمارة لبحث موسوم ب إدارة المدرسة الابتدائية تربويا بين متطلبات المرحلة وهدر الطاقة والوقت.

وهذه الاستمارة تتألف من خمسة أبعاد. وكل بعد يحتوي على فقرات.

ولأهمية رأيكم أضع بين أيديكم هذه الأداة قصد التحكيم .

نرجو من سيادتكم تقويمها وتعديلها وذلك من خلال إيداء الرأي في هذه الأداة من حيث:

-مدى قياس العبارة لما وضعت له.

-مدى مناسبة الصياغة اللغوية للعبارة.

-مدى إرتباط الفقرة بالبعد.

-يتقدم الباحث بخالص الشكر والتقدير للجهد الذي تبذلونه في تحكيم هذا المقياس.

استمارة التحكيم

ملاحظات المحكم	مدى ارتباط العبارة بالبعد		مدى مناسبة الصياغة اللغوية للعبارة		مدى قياس العبارة وانسجامها مع البعد		الرقم	البعد
	غير مرتبطة	مرتبطة	غير مناسبة	مناسبة	لا تقيس	تقيس		
							1	البعد الإداري
							2	
							3	
							4	
							5	
							6	
							7	
							8	
							9	
							10	
							11	البعد التربوي
							12	
							13	
							14	
							15	
							16	
							17	
							18	
							19	
							20	
							21	البعد المالي
							22	
							23	
							24	
							25	

							بالنسبة للمدير كأنه : -يتزامن مع فترة الدخول المدرسي و كثرة مهامها		
							نقص امكانيات المدرسة في حفظ الأموال و التخزين	26	
							بيع و توزيع الكتاب المدرسي يفترض أن تقوم به مؤسسات أخرى مثل مركز توزيع الوثائق، المكتبات، المتوسطات	27	
							تسجيل و توزيع منحة 3000دج بسبب متاعب إدارية و إجتماعية للمدير	28	
							نساهم جمعية أولياء التلاميذ ماديا في دعم المدرسة	29	
							التعاونية المدرسية موجودة و نشطة	30	
							تتوفر المدرسة على الإمكانيات المادية للقيام بالأنشطة مثل القاعات، الملعب، التجهيز...	31	بعد الأنشطة اللاصفية
							تتوفر المدرسة على الإمكانيات البشرية التي تساعد على انجاز الأنشطة اللاصفية، مثل التخصص، السن، الجنس .	32	
							يتم القيام بالأنشطة اللاصفية لأن المدرسة مطالبة بها.	33	
							ينظر المعلمون إلى حصص الأنشطة اللاصفية على أنها مجرد حصص لتكملة النصاب	34	
							الأنشطة اللاصفية تسبب توتر العلاقة بين المدير والمعلمين	35	
							يتم إنجاز حصص الأنشطة اللاصفية أحيانا خارج المدرسة مباريات، مسابقات، زيارات.	36	
							من إقبال على الأنشطة اللاصفية من طرف التلاميذ والأولياء	37	
							تسيير المدرسة من طرف البلدية أمرا إيجابيا بالنسبة للمدير	38	بعد تبعية المدرسة الابتدائية للبلدية من حيث التسيير
							توفر البلدية أعوان الخدمات بالعدد الكافي للمدرسة	39	
							طبيعة العلاقة المطلوبة مع البلدية لفائدة المدرسة يجب أن تكون: وفقا لتطبيق القانون	40	
							العلاقات الخاصة	41	
							هناك عدالة في تسيير المدارس من بلدية لأخرى	42	
							هناك عدالة في تسيير المدرسة مقارنة بالمتوسطات والثانويات	43	
							هناك ميزانية قارة مخصصة لتسيير المدرسة من طرف البلدية	44	
							استقلالية المدرسة الابتدائية يساعدها على التسيير بطريقة أنجع	45	

الدراسة الأساسية

استبيان خاص بالسادة مديري المدارس الابتدائية

السادة مديري المدارس الابتدائية:

أرجو منكم المساهمة في هذا الاستبيان الذي يهدف إلى الكشف عن الظروف والعوامل التي تؤثر في القيام بمهنتكم الرئيسية والتمثلة في إدارة المدرسة الابتدائية من الجانب التربوي وتوفير الجو التربوي السليم قصد تحقيق الأهداف التربوية المرجوة.

عبروا عن آرائكم بكل صراحة وصدق، فليست هناك إجابة أو خاطئة، فالإجابة السليمة هي تلك التي ترونها مناسبة.

ونؤكد لكم على السرية التامة حول ما تدلون به، لذلك لا يطلب منكم كتابة أسمائكم ولا أسماء المؤسسات التعليمية التي تديرونها.

لكم جزيل الشكر سلفا لما سوف تقدمونه من مساعدة لتحقيق إنجاز هذا البحث.

الدراسة الأساسية-استمارة خاصة بمديري المدارس الابتدائية-

المطلوب وضع علامة (x) في خانة الجواب الذي تختاره.

الرقم	البعد	فقرات الاستبيان	مستويات الإجابة				
			دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	البعد الإداري	التسيير الجيد يتطلب من المدير: السهر على الانضباط التام في المدرسة					
2		التوازن بين احترام القانون ومصلحة التلميذ والمعلم					
3		الجانب الإداري يطغى على الجانب التربوي					
4		الأجال المحددة للرد على المراسلات قصيرة وغير كافية					
5		التعامل مع اطراف متعددة (مفتشية، بلدية...) يتطلب جهداً ووقتها					
6		بعض المراسلات متكررة وتطلب نفس المعلومات					
7		الجهد المبذول إدارياً لا يستغل في الجانب التربوي					
8	البعد تربوي	أجد الوقت الكافي للقيام ب: جلسات تربوية مع الفريق التربوي					
9		تحليل المناهج والوثائق التربوية					
10		تحليل ومناقشة نتائج التلاميذ					
11		أضع مخططاً تربوياً خاصاً بالفريق التربوي وأشرف عليه					
12		أجد الوقت الكافي لزيارة المعلمين وتوجيههم					
13		الخلية التربوية منصبة وتقوم بمهامها التربوية					
14		أساهم في الندوات التربوية على مستوى المقاطعة					
15	البعد المالي	تسيير المطعم يتطلب جهداً و وقتاً كبيراً من طرف المدير المسير					
16		توزيع و بيع الكتاب المدرسة يعتبر مشكلة بالنسبة للمدير كأنه : يتزامن مع فترة الدخول المدرسي و كثرة مهامها					
17		نقص امكانيات المدرسة في حفظ الأموال و التخزين					
18		بيع و توزيع الكتاب المدرسي يفترض أن تقوم به مؤسسات أخرى مثل مركز توزيع الوثائق، المكتبات، المتوسطات					
19		تسجيل و توزيع منحة 3000دج يسبب متاعب إدارية و اجتماعية للمدير					
20		نساهم جمعية أولياء التلاميذ مادياً في دعم المدرسة					
21		التعاونية المدرسية موجودة و نشطة					
22		تتوفر المدرسة على الإمكانيات المادية للقيام بالأنشطة مثل القاعات، الملعب، التجهيز...					
23		تتوفر المدرسة على الامكانيات البشرية التي تساعد على انجاز الأنشطة اللاصفية، مثل التخصص، السن، الجنس .					
24		يتم القيام بالأنشطة اللاصفية لأن المدرسة مطالبة بها.					
25		ينظر المعلمون إلى حصص الأنشطة اللاصفية على أنها مجرد حصص لتكملة النصاب					
26	الأنشطة اللاصفية تسبب توتر العلاقة بين المدير والمعلمين						

					27	يتم إنجاز حصص الأنشطة اللاصفية أحيانا خارج المدرسة مباريات، مسابقات، زيارات.
					28	من إقبال على الأنشطة اللاصفية من طرف التلاميذ والأولياء
					29	استقلالية المدرسة الابتدائية يساعدها على التسيير بطريقة أنجح
					30	توفر البلدية أعوان الخدمات بالعدد الكافي للمدرسة
					31	طبيعة العلاقة المطلوبة مع البلدية لفائدة المدرسة يجب أن تكون: وفقا لتطبيق القانون
					32	العلاقات الخاصة
					33	هناك عدالة في تسيير المدارس من بلدية لأخرى
					34	هناك عدالة في تسيير المدرسة مقارنة بالمتوسطات والثانويات
					35	هناك ميزانية قارة مخصصة لتسيير المدرسة من طرف البلدية

بعد تبعية المدرسة الابتدائية للبلدية من حيث التسيير

قسم علم النفس وعلوم التربية

مصلحة ما بعد التدرج

المرجع : 785 / 2013

السيدة (ة) : مدير مديرية التربية

بولاية تلمسان

موضوع : رخصة تربية

في إطار تحضيره (ها) لرسالة الدكتوراه في علم النفس وعلوم التربية وبناءا على طلبه (ها).

تخصص : علم النفس التربوي .

الموضوع : التسيير البيداغوجي للمدرسة الابتدائية بين متطلبات المرحلة وهدر الطاقة.

نرجو من سيادتكم السماح للطالب (ة) : لهباب عبد الرحمان .

تسهيل المهمة لإجراء دراسته (ها) الميدانية بمؤسستكم .

و لكم جزيل الشكر



غيات بوفلجة
سأب رئيس القسم المكلف
بالدراسات لما بعد التدرج

قسم علم النفس وعلوم التربية

مصلحة ما بعد التدرج

المرجع : 2013/785

السيدة (ة) : مدير مديرية التربية

بولاية سيدي بلعباس

موضوع : رخصة ترخيص

في إطار تحضيره (ها) لرسالة الدكتوراه في علم النفس وعلوم التربية وبناءا على طلبه(ها).

تخصص : علم النفس التربوي .

الموضوع : التسيير البيداغوجي للمدرسة الابتدائية بين متطلبات المرحلة وهدر الطاقة.

نرجو من سيادتكم السماح للطالب (ة) : لهباب عبد الرحمان .

تسهيل المهمة لإجراء دراسته(ها) الميدانية بمؤسستكم .

و لكم جزيل الشكر



غيات بوفلجة
مستأبد رئيس القسم المكلف / رئيسة القسم
بالدراسات لما بعد التدرج

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

تلمسان في 16 افريل 2014

مديرية التربية

لولاية تلمسان

الأمانة العامة

الرقم 12.1.1.ع.م.ت. 2014

مدير التربية
إلى
مفتش مقاطعة منصورة 2

الموضوع: ف/خ تسهيل مهمة الطالب الجامعي

يشرفني أن اطلب منكم السهر على تسهيل ومساعدة الطالب الجامعي

• لهباب عبد الرحمان • القادم إلى المقاطعة التي تشرفون على تسييرها لأداء

عمل خاص بالتحضير لشهادة الدكتوراه الملزم بانجازها على أن يكون

التكفل به على الشكل التالي:

- 1- استقباله والاستماع إليه.
- 2- تكليف من يتكفل بتوزيع وشرح الاستبيانات على الأساتذة ثم إعادة جمعها بعد ملئها من طرف الشريحة المستهدفة.
- 3- الاتفاق مع المعني على موعد استلام العمل المنجز.

الأمين العام



مدير التربية و بتفويض عنه
الأمين العام
محمد محمد



مفتش منصورة م
مفتش تلمسان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

16 افريل 2014
تلمسان في:

مديرية التربية

لولاية تلمسان

الأمانة العامة

الرقم: 1/9.أ.ع.م.ت. 2014

مدير التربية
إلى
مفتش مقاطعة شتوان 2

الموضوع: ف/خ تسهيل مهمة الطالب الجامعي

يشرفني أن اطلب منكم السهر على تسهيل و مساعدة الطالب الجامعي

• لهباب عبد الرحمان • القادم إلى المقاطعة التي تشرفون على تسييرها لأداء

عمل خاص بالتحضير لشهادة الدكتوراه الملزم بانجازها على أن يكون

التكفل به على الشكل التالي:

1. استقباله والاستماع إليه.
2. تكليف من يتكفل بتوزيع وشرح الاستبيانات على الأساتذة ثم إعادة جمعها بعد ملئها من طرف الشريحة المستهدفة.
3. الاتفاق مع المعني على موعد استلام العمل المنجز.

الأمين العام



عن مدير التربية و بتلويظ منه
الأمين العام
مفتش محمد

Handwritten signature of the Director of Education.

جمال غمادي جمال
مقاطعة شتوان 02
تم توزيع الاستبيان
بالحقا طبع

جمال غمادي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية

لولاية تلمسان

الأمانة العامة

الرقم: 14.أ.ع.م.ت. 2014

تلمسان في: 16 أبريل 2014

مدير التربية
إلى
مفتش مقاطعة فلاوسن

الموضوع: ف/خ تسهيل مهمة الطالب الجامعي

يشرفني أن اطلب منكم السهر على تسهيل ومساعدة الطالب الجامعي

• لهباب عبد الرحمان • القادم إلى المقاطعة التي تشرفون على تسييرها لأداء

عمل خاص بالتحضير لشهادة الدكتوراه الملزم بانجازها على أن يكون

التكفل به على الشكل التالي:

1. استقباله والاستماع إليه.

2. تكليف من يتكفل بتوزيع وشرح الاستبيانات على الأساتذة ثم إعادة جمعها

بعد ملئها من طرف الشريحة المستهدفة.

3. الاتفاق مع المعني على موعد استلام العمل المنجز.



من مدير التربية و التكوين
بولاية تلمسان
عيسى محند

تم توزيعه على
على مستوى المقاطعة
مفتش التعليم بولاية تلمسان
مقاطعة فلاوسن
عبد الحميد عبد السلام

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية

لولاية تلمسان

الأمانة العامة

الرقم: 271.ع.م.ت. 2014

تلمسان في: 16 افريل 2014

مدير التربية
إلى
مفتش مقاطعة سيدي العبدلي

الموضوع: ف/خ تسهيل مهمة الطالب الجامعي

يشرفني أن اطلب منكم السهر على تسهيل ومساعدة الطالب الجامعي

• لهباب عبد الرحمان • القادم إلى المقاطعة التي تشرفون على تسييرها لأداء

عمل خاص بالتحضير لشهادة الدكتوراه الملزم بانجازها على أن يكون

التكفل به على الشكل التالي:

- 1- استقباله والاستماع إليه.
- 2- تكليف من يتكفل بتوزيع وشرح الاستبيانات على الأساتذة ثم إعادة جمعها بعد ملئها من طرف الشريحة المستهدفة.
- 3- الاتفاق مع المعني على موعد استلام العمل المنجز.

الأمين العام



من مدير التربية و بتفويض منه
الأمين العام
مفتش محمد

تم توزيع الاستبيانات
على مستوى المقاطعة



السيدة: منة دكار
مفتشة التعليم الابتدائي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

سيدي بلعباس يوم :

مديرية التربية لولاية سيدي بلعباس

مصلحة التكوين والتفتيش

مكتب التفتيش

الرقم : 424 / 2014/2.7

مدير التربية

إلى

السادة : مفتشي المقاطعة

سيدي بلعباس

الموضوع : رخصة للقيام ببحث.

المرجع : مراسلة جامعة وهران قسم علم النفس و علوم التربية - مصلحة ما بعد التدرج-

تحت رقم 2013/785 .

يشرفني أن أطلب منكم السماح للسيد لهباب عبد الرحمان بتوزيع إستمارة

بحث على مستوى مقاطعتكم، وموضوع بحثه التسيير البيداغوجي للمدرسة

الإبتدائية بين متطلبات المرحلة و هدر الطاقة .

عن مدير التربية و بتفويض منه

رئيس مصلحة التكوين و التفتيش



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

سيدي بلعباس يوم: 07-05-2014

مديرية التربية لولاية سيدي بلعباس

مصلحة التكوين والتفتيش

مكتب التفتيش

الرقم: 2014/2.7/ 42

مدير التربية

الى

السادة: مفتشي المقاطعة

المقاطعة الثالثة (3)

الموضوع: رخصة للقيام ببحث.

المرجع: مراسلة جامعة وهران قسم علم النفس و علوم التربية - مصلحة ما بعد التدرج.

تحت رقم 2013/785 .

بشرفني أن اطلب منكم السماح للسيد لهباب عبد الرحمان بتوزيع إستمارة

بحث على مستوى مقاطعتكم، و موضوع بحثه التسيير البيداغوجي للمدرسة

الإبتدائية بين متطلبات المرحلة و هدر الطاقة .

عن مدير التربية و بتفويض منه

رئيس مصلحة التكوين و التفتيش



إذضاء: ح. بوصولة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

سيدي بلعباس يوم :

مدير التربية

إلى

السادة : مفتشي المقاطعة

المقاطعة الشاوية
سيدي بلعباس

مديرية التربية لولاية سيدي بلعباس

مصلحة التكوين والتفتيش

مكتب التفتيش

الرقم : 42/ 2014/2.71

الموضوع : رخصة للقيام ببحث.

المرجع : مراسلة جامعة وهران قسم علم النفس و علوم التربية - مصلحة ما بعد التدرج -

تحت رقم 2013/785 .

يشرفني أن أطلب منكم السماح للسيد لهباب عبد الرحمان بتوزيع إستمارة
بحث على مستوى مقاطعتكم، وموضوع بحثه التسيير البيداغوجي للمدرسة
الإبتدائية بين متطلبات المرحلة و هدر الطاقة .

عن مدير التربية و بتفويض منه

رئيس مصلحة التكوين و التفتيش



مفتش التربية و التعليم
الإبتدائي
شروم الزرقية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

سيدي بلعباس يوم : 07 - 05 - 2014

مديرية التربية لولاية سيدي بلعباس

مصلحة التكوين والتفتيش

مكتب التفتيش

الرقم : 2014/2.7/ 427

مدير التربية

إلى

السادة : مفتشي المقاطعة

.....
المفتش المحترم الأستاذة

الموضوع : رخصة للقيام ببحث.

المرجع : مراسلة جامعة وهران قسم علم النفس و علوم التربية - مصلحة ما بعد التدرج -

تحت رقم 2013/785 .

يشرفني أن أطلب منكم السماح للسيد لهباب عبد الرحمان بتوزيع إستمارة

بحث على مستوى مقاطعتكم، وموضوع بحثه التسيير البيداغوجي للمدرسة

الإبتدائية بين متطلبات المرحلة و هدر الطاقة .

عن مدير التربية و بتفويض منه

رئيس مصلحة التكوين و التفتيش



إتضلة: ح. بوصور

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

سيدي بلعباس يوم :

مدير التربية
إلى

السادة : مفتشي المقاطعة

المفتش م. ب. ع.
سيدي بلعباس

مديرية التربية لولاية سيدي بلعباس

مصلحة التكوين والتفتيش

مكتب التفتيش

الرقم : 42/ 2014/2.7/

الموضوع : رخصة للقيام ببحث.

المرجع : مراسلة جامعة وهران قسم علم النفس و علوم التربية مصلحة ما بعد التدرج-

تحت رقم 2013/785 .

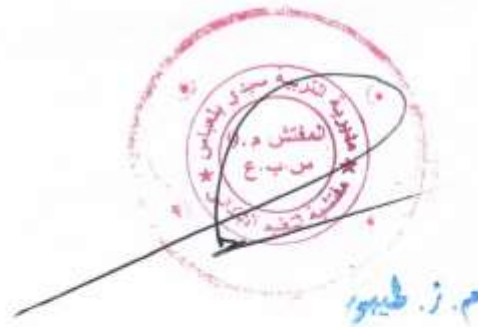
يشرفني أن أطلب منكم السماح للسيد لهباب عبد الرحمان بتوزيع إستمارة

بحث على مستوى مقاطعتكم، وموضوع بحثه التسيير البيداغوجي للمدرسة

الإبتدائية بين متطلبات المرحلة و هدر الطاقة .

عن مدير التربية و بتفويض منه

رئيس مصلحة التكوين و التفتيش



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

سيدي بلعباس يوم :

مديرية التربية لولاية سيدي بلعباس

مصلحة التكوين والتفتيش

مكتب التفتيش

الرقم : 427/2014/2.71

مدير التربية

إلى

السادة : مفتشي المقاطعة

.....
الناشر - سير بلعباس

الموضوع : رخصة للقيام ببحث.

المرجع : مراسلة جامعة وهران قسم علم النفس و علوم التربية - مصلحة ما بعد التدرج -

تحت رقم 2013/785 .

يشرفني أن أطلب منكم السماح للسيد لهباب عبد الرحمان بتوزيع إستمارة

بحث على مستوى مقاطعتكم، وموضوع بحثه التسيير البيداغوجي للمدرسة

الإبتدائية بين متطلبات المرحلة و هدر الطاقة .

عن مدير التربية و بتفويض منه

رئيس مصلحة التكوين و التفتيش



لقد تم التوزيع

على مستوى مدارس المقاطعة

بلعالم ع
مفتش التعليم الإبتدائي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

سيدي بلعباس يوم :

مدير التربية

إلى

السادة : مفتشي المقاطعة

مديرية التربية لولاية سيدي بلعباس

مصلحة التكوين والتفتيش

مكتب التفتيش

الرقم : 427/2014/2.71

سيدي بلعباس

الموضوع : رخصة للقيام ببحث.

المرجع : مراسلة جامعة وهران قسم علم النفس و علوم التربية مصلحة ما بعد التدرج-

تحت رقم 2013/785 .

يشرفني أن أطلب منكم السماح للسيد لهباب عبد الرحمان بتوزيع إستمارة

بحث على مستوى مقاطعتكم، وموضوع بحثه التسيير البيداغوجي للمدرسة

الإبتدائية بين متطلبات المرحلة و هدر الطاقة .

عن مدير التربية و بتفويض منه
رئيس مصلحة التكوين و التفتيش



Le 12/04/2015
أضواء : ب. شاحي
مفتش التربية لإدارة
المدارس الإبتدائية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

سيدي بلعباس يوم :

مديرية التربية لولاية سيدي بلعباس

مصلحة التكوين والتفتيش

مكتب التفتيش

الرقم : 427 / 2014/2.7

مدير التربية

إلى

السادة: مفتشي المقاطعة الإدارية الشانية
سيدي بلعباس

الموضوع : رخصة للقيام ببحث.

المرجع : مراسلة جامعة وهران قسم علم النفس و علوم التربية - مصلحة ما بعد التدرج-

تحت رقم 2013/785 .

يشرفني أن أطلب منكم السماح للسيد لهباب عبد الرحمان بتوزيع إستمارة

بحث على مستوى مقاطعتكم، وموضوع بحثه التسيير البيداغوجي للمدرسة

الإبتدائية بين متطلبات المرحلة و هدر الطاقة .

عن مدير التربية و بتفويض منه
رئيس مصلحة التكوين و التفتيش



بوقلجة يوسف
مفتش التعليم الإبتدائي
تشمس إدارة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

سيدي بلعباس يوم :

مديرية التربية لولاية سيدي بلعباس

مصلحة التكوين والتفتيش

مكتب التفتيش

الرقم : 427/2014/2.7

مدير التربية

إلى

السادة : مفتشي المقاطعة الإبتدائية

سيدي بلعباس

سيدي بلعباس

الموضوع : رخصة للقيام ببحث.

المرجع : مراسلة جامعة وهران قسم علم النفس و علوم التربية - مصلحة ما بعد التدرج-

تحت رقم 2013/785 .

يشرفني أن أطلب منكم السماح للسيد لهباب عبد الرحمان بتوزيع إستمارة

بحث على مستوى مقاطعتكم، وموضوع بحثه التسيير البيداغوجي للمدرسة

الإبتدائية بين متطلبات المرحلة و هدر الطاقة .

عن مدير التربية و بتفويض منه

رئيس مصلحة التكوين و التفتيش



يوزع الاستبيان
على مديري مدارس
المقاطعة الإدارية
سيدي بلعباس / 03

درويش أحمد
مفتش التعليم الإبتدائي
تفتيش إدارة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

سيدي بلعباس يوم :

مدير التربية
إلى

السادة : مفتشي المقاطعة

سيدي بلعباس

مديرية التربية لولاية سيدي بلعباس

مصلحة التكوين والتفتيش

مكتب التفتيش

الرقم : 427 / 2014/2.7

الموضوع : رخصة للقيام ببحث.

المرجع : مراسلة جامعة وهران قسم علم النفس و علوم التربية - مصلحة ما بعد التدرج-

تحت رقم 2013/785 .

يشرفني أن أطلب منكم السماح للسيد لهباب عبد الرحمان بتوزيع إستمارة

بحث على مستوى مقاطعتكم، وموضوع بحثه التسيير البيداغوجي للمدرسة

الإبتدائية بين متطلبات المرحلة و هدر الطاقة .

عن مدير التربية و بتفويض منه
رئيس مصلحة التكوين و التفتيش



04/12/2014

ع. حواش

ع. حواش

السيد: حواش محمد
مفتش تسيير لابتدائي
تخصص تارة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

سيدي بلعباس يوم :

مديرية التربية لولاية سيدي بلعباس

مصلحة التكوين والتفتيش

مكتب التفتيش

الرقم : 427 / 2014/2.71

مدير التربية

إلى

السادة : مفتشي المقاطعة الإدارية الشامة

سيدي بلعباس

سيدي بلعباس

الموضوع : رخصة للقيام ببحث.

المرجع : مراسلة جامعة وهران قسم علم النفس و علوم التربية - مصلحة ما بعد التدرج -

تحت رقم 2013/785 .

يشرفني أن أطلب منكم السماح للسيد لهباب عبد الرحمان بتوزيع إستمارة

بحث على مستوى مقاطعتكم، وموضوع بحثه التسيير البيداغوجي للمدرسة

الابتدائية بين متطلبات المرحلة و هدر الطاقة .

عن مدير التربية و بتفويض منه

رئيس مصلحة التكوين و التفتيش



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

سيدي بلعباس يوم :

مديرية التربية لولاية سيدي بلعباس

مصلحة التكوين والتفتيش

مكتب التفتيش

الرقم : 42/ 2014/2.71

مدير التربية

إلى

السادة : مفتشي المقاطعة

.....

الموضوع : رخصة للقيام ببحث.

المرجع : مراسلة جامعة وهران قسم علم النفس و علوم التربية - مصلحة ما بعد التدرج-

تحت رقم 2013/785 .

يشرفني أن أطلب منكم السماح للسيد لهباب عبد الرحمان بتوزيع إستمارة

بحث على مستوى مقاطعتكم، وموضوع بحثه التسيير البيداغوجي للمدرسة

الإبتدائية بين متطلبات المرحلة و هدر الطاقة .

عن مدير التربية و بتفويض منه

رئيس مصلحة التكوين و التفتيش



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

سيدي بلعباس يوم :

مديرية التربية لولاية سيدي بلعباس

مصلحة التكوين والتفتيش

مكتب التفتيش

الرقم : 427/2.71/2014

مدير التربية

إلى

السادة : مفتشي المقاطعة

.....

الموضوع : رخصة للقيام ببحث.

المرجع : مراسلة جامعة وهران قسم علم النفس و علوم التربية - مصلحة ما بعد التدرج-

تحت رقم 2013/785 .

يشرفني أن أطلب منكم السماح للسيد لهباب عبد الرحمان بتوزيع إستمارة

بحث على مستوى مقاطعتكم، وموضوع بحثه التسيير البيداغوجي للمدرسة

الإبتدائية بين متطلبات المرحلة و هدر الطاقة .

عن مدير التربية و بتفويض منه

رئيس مصلحة التكوين و التفتيش



إمضاء مفتش المقاطعة:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

سيدي بلعباس يوم :

مديرية التربية لولاية سيدي بلعباس

مصلحة التكوين والتفتيش

مكتب التفتيش

مدير التربية

إلى

المصادة : مفتشي المقاطعة

.....

الرقم : 42/2014/2.71
مفتشية التربية والتعليم الابتدائي
مقاطعة سيدي بلعباس
التهود الولاد :
بشاريح :
19 جوان 2014

الموضوع : رخصة للقيام ببحث.

المرجع : مراسلة جامعة وهران قسم علم النفس و علوم التربية - مصلحة ما بعد التدرج-

تحت رقم 2013/785 .

بشرفني أن أطلب منكم السماح للمسيد لهباب عبد الرحمان بتوزيع إستمارة

بحث على مستوى مقاطعتكم، وموضوع بحثه التسيير البيداغوجي للمدرسة

الإبتدائية بين متطلبات المرحلة و هدر الطاقة .

عن مدير التربية و بتفويض منه

رئيس مصلحة التكوين و التفتيش



المصادقة على الإسلام
والموزع على المدارس
عدد المدارس 80

المفتش
المفتش
أعضاء :
ت. صباغ

22 JUN 2014
رقم 20/4/3 77

م. كريمة لغويح : رجم موش الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

سيدي بلعباس يوم :

مديرية التربية لولاية سيدي بلعباس

مصلحة التكوين والتفتيش

مكتب التفتيش

الرقم : 2014/2.7/ 427

مدير التربية

إلى

السادة : مفتشي المقاطعة

.....
(ع)

الموضوع : رخصة للقيام ببحث.

المرجع : مراسلة جامعة وهران قسم علم النفس و علوم التربية - مصلحة ما بعد التدرج.

تحت رقم 2013/785 .

يشرفني أن أطلب منكم السماح للسيد لهاب عبد الرحمان بتوزيع إستمارة

بحث على مستوى مقاطعتكم، وموضوع بحثه التسيير البيداغوجي للمدرسة

الإبتدائية بين متطلبات المرحلة و هدر الطاقة .

عن مدير التربية و بتفويض منه

رئيس مصلحة التكوين و التفتيش



إستضاء :
ز. مرسلبي

عينة الدراسة الاستطلاعية - مديري المدارس الابتدائية في الوسط الحضري-

التوزيع الأول

المجموع الكلي للتوزيع الأول	مجموع فقرات بعد تبعية المدرسة البلدية	فقرات بعد تبعية المدرسة البلدية							مجموع فقرات بعد الأنشطة اللاصفية	مجموع فقرات البعد المالي	فقرات البعد المالي							مجموع فقرات البعد التربوي	فقرات البعد التربوي							مجموع فقرات البعد الإداري	فقرات البعد الإداري							إجمالي العينة																	
		45	44	43	42	41	40	39			38	37	36	35	34	33	32		31	30	29	28	27	26	25		24	23	22	21	20	19	18		17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
137	28	2	3	4	4	4	4	3	4	27	4	4	3	4	4	4	4	30	3	4	4	4	3	3	4	1	3	1	25	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	27	1	2	2	4	4	3	3	2	3	3	1
135	26	1	3	3	4	3	4	4	4	27	4	4	4	4	3	4	4	34	4	4	4	4	3	4	4	2	4	1	21	3	1	2	2	1	1	2	2	4	3	27	1	2	2	4	4	3	4	2	2	3	2
132	28	3	3	4	4	4	4	4	2	27	4	4	4	4	4	3	31	4	4	4	4	4	3	1	3	1	3	0	22	4	0	2	1	3	2	3	1	3	3	24	0	1	3	3	4	4	1	3	2	3	3
130	27	2	3	2	4	4	4	4	4	25	4	4	3	3	3	4	29	4	3	4	3	3	3	4	2	2	1	22	3	1	3	2	2	2	1	2	4	2	27	2	1	2	4	4	3	3	2	3	2	4	
137	29	2	4	3	4	4	4	4	4	26	4	4	3	4	4	3	32	3	4	4	3	3	3	3	3	2	25	3	2	3	2	4	1	2	1	4	3	25	1	2	2	4	4	3	3	0	3	3	5		
135	29	2	4	4	4	4	4	3	4	27	4	4	4	4	4	3	29	3	4	4	4	2	2	4	2	3	1	26	4	1	4	2	3	3	2	0	3	4	24	1	3	2	3	4	3	4	0	3	1	6	
130	25	1	3	2	4	3	4	4	4	25	4	4	4	3	4	2	33	4	4	4	3	3	4	1	3	3	22	3	1	3	1	2	2	2	1	4	3	25	1	2	1	4	3	4	3	2	2	3	7		
134	28	2	4	3	4	4	4	4	3	25	4	4	3	3	4	4	35	4	4	4	3	3	4	3	4	2	20	3	0	2	1	1	1	3	2	4	3	26	0	2	2	4	3	3	4	2	4	2	8		
131	26	1	3	2	4	4	4	4	4	26	4	4	3	4	4	3	34	4	3	4	4	4	4	1	3	3	20	3	1	2	0	1	3	1	2	3	4	25	0	3	1	4	4	3	4	1	2	3	9		
129	27	1	2	4	4	4	4	4	4	24	4	4	2	4	3	3	30	3	4	3	3	4	3	1	3	3	21	3	2	1	1	2	2	2	1	4	3	27	1	2	1	3	4	3	4	3	2	4	10		
128	23	1	3	1	4	3	4	4	3	26	4	4	3	3	4	4	33	4	4	4	4	3	4	0	3	4	20	3	2	2	2	1	1	1	1	4	3	26	2	2	0	4	3	4	3	2	3	3	11		
131	25	2	4	0	4	4	4	3	4	26	4	4	4	2	4	4	32	4	4	4	3	4	3	4	2	4	0	22	3	1	3	3	1	4	1	0	4	2	26	1	3	1	4	3	4	2	2	3	3	12	
133	28	2	2	4	4	4	4	4	4	26	4	4	4	3	4	4	33	4	3	4	3	4	4	1	2	4	21	4	1	4	2	0	1	2	1	3	3	25	1	3	2	3	4	3	3	1	3	2	13		
126	25	1	2	2	4	4	4	4	4	27	4	4	4	3	4	4	29	3	4	4	3	4	3	0	1	3	22	3	4	2	1	1	1	2	4	3	23	1	2	2	4	4	3	4	0	2	1	14			
118	25	1	3	3	4	4	4	3	3	25	4	4	3	3	4	4	30	4	4	4	2	3	4	1	0	4	20	4	0	3	3	0	0	1	2	3	4	18	0	1	1	3	4	3	4	0	2	0	15		
124	24	1	2	3	4	3	4	3	4	24	4	4	2	3	4	4	30	4	4	4	3	3	4	1	3	1	23	3	1	4	1	1	2	4	1	4	2	23	1	2	1	3	4	2	4	2	3	1	16		
125	26	1	3	2	4	4	4	4	4	25	4	4	3	3	3	4	33	4	4	4	3	4	4	2	3	2	20	4	0	3	3	0	2	2	1	2	3	21	0	1	1	4	3	3	3	1	2	3	17		
125	24	1	2	1	4	4	4	4	4	24	4	4	2	3	4	3	34	4	4	4	4	4	4	3	3	0	17	3	0	3	2	0	1	0	2	3	3	26	2	3	0	4	4	2	2	3	2	2	18		
140	30	2	4	4	4	4	4	4	4	26	4	4	3	3	4	4	38	4	4	4	4	4	3	3	4	4	22	3	1	4	2	1	2	1	1	4	3	24	1	2	0	3	3	4	4	2	3	2	19		
126	22	1	2	0	4	3	4	4	4	25	4	4	2	4	3	4	33	3	4	4	4	3	4	2	4	2	21	4	2	2	1	2	2	1	1	4	2	25	1	2	1	4	3	4	3	2	2	3	20		
134	26	2	3	3	4	4	4	3	3	26	4	4	3	4	4	4	31	4	4	4	2	3	3	4	1	2	4	25	4	2	3	3	1	1	2	2	4	3	26	0	3	2	3	4	3	4	1	3	3	21	
136	29	2	4	3	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	33	4	4	4	3	4	3	4	2	1	4	23	3	4	3	2	1	1	1	2	3	3	23	0	1	1	4	3	4	3	2	3	2	22	
130	28	1	3	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	31	4	4	4	4	2	4	3	2	0	19	2	2	4	0	1	2	1	1	3	3	24	0	2	1	4	3	4	3	2	2	3	23		
131	27	2	3	3	4	3	4	4	4	26	4	4	4	3	3	4	32	4	4	4	4	3	4	1	0	4	21	0	1	4	1	1	3	1	2	4	4	25	1	3	1	3	4	3	4	1	2	3	24		
141	29	2	3	4	4	4	4	4	4	25	4	4	3	3	4	3	36	4	4	4	4	3	4	2	3	4	23	3	2	3	1	1	2	2	2	4	3	28	1	3	2	4	3	4	4	2	3	2	25		
128	24	1	2	3	4	3	4	4	3	26	4	4	4	4	3	4	34	4	4	4	3	4	3	4	1	3	4	20	3	1	3	0	2	1	2	1	4	3	24	1	2	1	3	4	3	4	1	2	3	26	
128	27	2	3	2	4	4	4	4	4	26	4	4	4	3	3	4	30	4	4	3	4	3	1	4	0	21	4	1	2	2	1	2	3	1	3	2	24	0	2	1	4	4	3	3	1	3	3	27			
126	26	2	2	2	4	4	4	4	4	24	4	4	2	3	4	4	32	3	4	4	3	4	4	0	3	3	21	2	2	3	1	1	2	1	2	4	3	23	1	0	1	4	3	4	3	1	4	2	28		
129	26	2	3	2	4	3	4	4	4	27	4	4	4	3	4	4	29	4	3	4	3	4	1	3	0	22	4	1	3	1	2	1	2	1	4	3	25	1	2	2	4	4	3	4	0	3	2	29			
125	25	2	2	3	4	3	4	4	3	27	4	4	3	4	4	4	31	4	4	4	3	4	3	2	3	0	22	3	1	2	1	2	3	2	1	3	4	20	0	2	1	3	4	3	2	1	3	1	30		
136	27	2	2	3	4	4	4	4	4	27	4	4	4	4	4	3	34	4	4	4	4	3	4	2	2	3	24	3	2	4	2	1	2	3	0	4	3	24	0	2	1	4	3	4	3	2	2	3	31		
130	27	2	3	2	4	4	4	4	4	26	4	4	4	4	3	3	33	4	3	4	3	4	3	1	3	4	19	0	2	3	1	2	2	1	1	4	3	25	2	1	2	4	3	4	3	1	2	3	32		
132	26	3	3	1	4	3	4	4	4	26	4	4	2	4	4	4	33	4	4	3	4	3	4	0	3	4	22	1	1	2	2	1	3	4	1	4	3	25	1	2	1	3	4	3	4	2	3	2	33		
128	26	3	4	0	4	4	4	4	3	24	4	4	3	3	2	4	33	4	4	4	3	4	2	3	1	4	4	22	3	1	3	0	1	3	3	1	4	3	23	2	0	0	4	3	4	3	2	3	2	34	
132	27	2	3	3	4	3	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	35	3	4	4	3	4	2	3	4	18	3	1	2	2	1	2	2	0	3	2	24	1	2	1	3	4	3	4	1	2	3	35			
135	28	1	3	4	4	4	4	4	4	27	4	4	3	4	4	4	30	4	4	3	2	4	3	3	3	0	27	4	2	4	1	2	4	2	1	3	4	23	1	2	1	3	4	3	4	0	2	3	36		
136	26	1	2	4	4	3	4	4	4	24	4	4	4	2	4	2	37	4	4	4	4	3	4	4	3	3	22	3	1	3	2	1	3	1	1	4	3	27	2	1	1	3	4	3	4	2	3	4	37		
129	26	2	2	2	4	4	4	4	4	24	4	4	4	2	3	3																																			

عينة الدراسة الاستطلاعية - مديري المدارس الابتدائية في الوسط القروي-

التوزيع الأول

المجموع الكلي للتوزيع الأول	مجموع فقرات بعد تبعية المدرسة للبلدية	فقرات بعد تبعية المدرسة للبلدية							مجموع فقرات بعد الأنشطة اللاصفية	فقرات بعد الأنشطة اللاصفية							مجموع فقرات البعد المالي	فقرات البعد التربوي							مجموع فقرات البعد الإداري	فقرات البعد الإداري							إجمالي العينة																	
		45	44	43	42	41	40	39		38	37	36	35	34	33	32		31	30	29	28	27	26	25		24	23	22	21	20	19	18		17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
145	30	4	3	3	4	4	4	4	26	4	4	3	4	3	4	4	36	4	4	4	4	3	4	2	3	4	23	3	1	3	2	1	3	2	2	3	3	30	2	2	2	4	4	3	4	4	2	3	51	
141	25	2	3	2	4	3	4	4	3	27	4	4	4	4	4	3	36	4	4	4	4	3	4	3	3	3	25	3	2	3	2	1	2	3	2	4	3	28	1	3	1	4	4	3	4	2	3	3	52	
132	27	3	3	1	4	4	4	4	4	26	4	4	4	3	4	3	34	4	3	4	4	3	4	3	4	20	2	1	2	3	0	2	2	1	3	4	25	1	2	1	4	3	4	3	2	3	2	53		
137	25	1	2	4	4	3	4	4	3	25	4	4	2	4	3	4	31	3	4	4	3	4	2	4	2	1	4	27	3	1	4	2	2	3	3	2	3	4	29	2	3	1	3	4	3	4	4	2	3	54
132	27	2	2	3	4	4	4	4	4	25	4	4	3	3	3	4	31	4	4	4	4	3	4	4	1	3	0	23	4	2	3	1	0	2	2	2	4	3	26	1	2	0	4	3	4	4	3	3	2	55
131	26	2	2	2	4	4	4	4	4	26	4	4	4	3	4	4	35	4	4	3	4	4	2	3	4	21	3	1	4	1	1	1	2	1	3	4	23	2	1	1	4	3	4	3	2	1	2	56		
133	29	2	3	4	4	4	4	4	4	26	4	4	4	4	3	3	31	4	4	4	4	3	4	3	0	1	4	20	4	1	2	0	2	2	1	1	4	3	27	2	2	1	3	4	3	4	3	2	3	57
137	28	2	3	3	4	4	4	4	4	26	4	4	3	3	4	4	35	3	4	4	4	3	4	3	2	4	20	3	2	3	1	1	1	2	0	4	3	28	1	2	2	3	4	4	3	2	3	4	58	
130	24	2	3	3	4	3	4	3	2	26	4	4	4	4	3	4	33	4	3	4	3	4	3	4	2	3	3	21	3	1	1	2	2	3	2	2	3	2	26	2	2	1	4	3	4	3	2	3	2	59
147	29	3	3	4	4	4	4	4	3	28	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	3	4	2	3	4	23	3	2	3	3	1	2	1	1	4	3	31	2	3	2	4	4	3	4	4	2	3	60	
136	25	2	2	2	4	3	4	4	4	25	4	4	2	3	4	4	35	4	4	4	4	2	4	2	3	4	22	2	2	3	4	1	2	2	1	2	3	29	2	3	1	3	4	3	4	2	3	4	61	
133	28	2	3	3	4	4	4	4	4	25	4	4	3	4	4	2	33	3	4	4	4	3	4	1	3	4	22	4	1	2	2	0	1	2	3	3	4	25	2	2	1	3	4	4	3	2	1	3	62	
143	29	3	3	4	4	4	4	4	3	28	4	4	4	4	4	4	31	4	3	4	3	4	4	2	4	0	27	3	3	1	2	2	3	3	2	4	4	28	2	3	1	4	3	3	4	3	2	3	63	
128	24	2	2	1	4	4	4	4	3	26	4	4	4	2	4	4	33	3	4	4	3	4	4	3	1	3	4	19	3	2	0	1	1	2	2	2	3	3	26	2	2	1	4	3	4	4	1	3	2	64
125	24	2	3	0	4	4	4	4	3	24	4	4	3	3	4	3	34	4	4	4	4	3	4	0	3	4	19	3	0	2	1	1	3	1	1	4	3	24	1	1	2	4	3	3	4	2	3	1	65	
127	26	2	2	2	4	4	4	4	4	27	4	4	4	3	4	4	36	4	4	4	3	4	4	2	3	4	18	2	0	1	3	2	0	2	1	1	4	2	20	2	0	1	3	2	4	3	3	2	0	66
133	29	3	3	4	4	3	4	4	4	24	4	4	4	3	3	3	32	4	4	3	2	3	4	3	1	4	4	20	3	1	0	4	1	0	2	1	4	3	28	3	2	1	3	4	4	3	3	2	2	67
138	26	2	2	3	4	3	4	4	4	26	4	4	3	4	3	4	33	3	4	4	4	4	3	1	3	3	24	4	2	2	1	2	2	2	2	3	4	29	2	3	2	3	4	3	4	3	2	3	68	
133	27	2	3	2	4	4	4	4	4	24	4	4	2	3	4	4	35	4	4	4	4	2	3	4	2	4	4	17	3	1	2	0	1	1	2	0	3	4	30	2	3	2	4	3	3	4	4	2	3	69
140	27	2	2	3	4	4	4	4	4	25	4	4	4	2	4	3	4	36	4	4	4	3	3	4	3	3	4	24	4	1	2	1	1	3	4	1	4	3	28	1	2	1	4	4	3	4	4	3	2	70
135	27	1	2	4	4	4	4	4	4	26	4	4	4	3	3	4	37	4	4	3	3	4	4	4	3	4	18	3	2	1	0	0	1	2	2	3	4	27	2	3	0	4	3	4	4	2	3	2	71	
133	24	2	2	2	4	3	4	4	3	26	4	4	4	3	4	3	34	4	4	4	3	4	4	3	1	3	4	23	3	2	1	1	1	3	2	2	4	4	26	2	1	1	3	4	3	4	3	2	3	72
125	26	2	3	3	4	3	4	4	3	27	4	4	3	4	4	4	31	4	4	4	2	4	3	4	2	4	0	19	3	1	2	1	1	2	1	1	4	3	22	1	2	1	3	4	2	2	3	3	1	73
127	25	2	2	2	4	4	4	4	3	28	4	4	4	4	4	4	35	3	4	4	4	3	4	4	2	3	4	17	4	0	1	1	1	2	0	1	3	4	22	0	2	0	4	3	4	4	3	2	0	74
135	28	2	3	3	4	4	4	4	4	26	4	4	3	4	4	4	33	4	4	4	3	4	3	0	3	4	21	3	1	2	2	3	1	2	0	3	4	27	0	3	2	4	3	4	4	2	3	2	75	
136	26	2	3	2	4	3	4	4	4	26	4	4	4	3	4	3	34	4	3	4	4	3	4	1	3	4	23	3	2	1	2	2	2	3	1	3	4	27	2	2	1	3	4	4	4	2	2	3	76	
131	29	3	4	3	4	4	4	3	4	26	4	4	4	3	3	4	26	3	4	4	3	4	3	2	0	0	24	2	2	3	2	3	0	3	2	4	3	26	1	2	1	4	3	4	3	1	3	4	77	
127	28	3	3	3	4	4	4	4	3	23	4	4	3	2	3	4	35	4	4	4	4	3	3	4	2	4	3	18	4	1	0	1	0	1	2	3	3	3	23	1	1	0	4	4	3	4	0	4	2	78
126	26	2	2	2	4	4	4	4	4	25	4	4	2	3	4	4	34	4	4	3	4	4	4	3	3	2	20	3	2	1	1	0	1	3	2	3	4	21	1	1	1	3	4	3	2	1	2	3	79	
124	24	1	3	2	4	3	4	3	4	27	4	4	4	4	4	4	30	3	4	4	4	3	4	2	3	0	17	3	1	1	0	1	2	2	1	3	3	26	2	2	1	4	3	4	4	0	3	3	80	
139	27	1	3	3	4	4	4	4	4	26	4	4	4	4	4	2	38	4	4	4	3	4	4	4	4	4	22	3	2	2	1	2	2	2	1	4	3	26	1	3	1	3	4	3	4	2	3	2	81	
131	27	2	2	3	4	4	4	4	4	27	4	4	4	3	4	4	31	4	3	4	4	3	4	2	3	0	4	23	4	2	2	2	1	3	1	2	2	4	23	1	2	1	4	3	4	3	1	3	1	82
133	26	2	2	3	4	4	4	3	4	26	4	4	4	3	4	3	4	32	4	4	4	3	4	3	3	4	0	23	2	1	3	2	1	3	2	1	4	4	26	0	2	2	3	4	3	4	1	4	3	83
137	26	1	3	2	4	4	4	4	4	27	4	4	3	4	4	4	38	4	4	4	4	3	4	4	4	3	20	3	2	2	0	1	3	2	1	3	3	26	1	3	1	4	3	4	4	0	3	3	84	
135	26	2	3	1	4	4	4	4	4	26	4	4	4	3	4	3	34	4	4	3	3	4	3	3	3	4	24	4	1	4	1	2	2	1	3	3	3	25	1	2	1	3	4	3	4	2	3	2	85	
133	25	2	2	1	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	34	3	4	4	3	2	4	2	4	4	19	3	2	3	0	1	1	1	2	3	3	27	1	3	0	4	3	4	3	2	3	4	86	
127	26	2	3	2	4	3	4	4	4	26	4	4	2	4	4	4	34	4	4	4	4	4	3	4	3	0																								

عينة الدراسة الاستطلاعية - مديري المدارس الابتدائية في الوسط الحضري-

التوزيع الثاني

المجموع الكلي للتوزيع الثاني	مجموع فقرات بعد تبعية المدرسة البلدية	فقرات بعد تبعية المدرسة البلدية								مجموع فقرات بعد الأنشطة اللاصفية	فقرات بعد الأنشطة اللاصفية								مجموع فقرات البعد المالي	فقرات البعد المالي								مجموع فقرات البعد التربوي	فقرات البعد التربوي								مجموع فقرات البعد الإداري	فقرات البعد الإداري								أفراد العينة					
		٤٥	٤٤	٤٣	٤٢	٤١	٤٠	٣٩	٣٨		٣٧	٣٦	٣٥	٣٤	٣٣	٣٢	٣١	٣٠		٢٩	٢٨	٢٧	٢٦	٢٥	٢٤	٢٣	٢٢		٢١	٢٠	١٩	١٨	١٧	١٦	١٥	١٤		١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦		٥	٤	٣	٢	١
		٢	٣	٤	٤	٤	٤	٣	٤		٤	٤	٣	٤	٤	٤	٤	٣		٤	٤	٤	٣	٣	٣	٣	٣		٣	٣	٤	٤	٤	٣	٣	٣		٣	٣	٣	٣	٢	٢	٢	٢		٢	٢	٢	٢	٢
137	28	2	3	4	4	4	4	3	4	27	4	4	3	4	4	4	30	3	4	4	4	3	3	4	1	3	1	25	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	27	1	2	2	4	4	3	3	2	3	3	1	
135	26	1	3	3	4	3	4	4	4	27	4	4	4	4	3	4	34	4	4	4	4	3	4	4	2	4	1	21	3	1	2	2	1	1	2	2	4	3	27	1	2	2	4	4	3	4	2	2	3	2	
132	28	3	3	4	4	4	4	4	4	27	4	4	4	4	4	3	31	4	4	4	4	4	3	1	3	0	22	4	0	2	1	3	2	2	3	1	3	3	24	0	1	3	3	4	4	1	3	2	3	3	
130	27	2	3	2	4	4	4	4	4	25	4	4	3	4	3	4	29	4	3	4	3	3	3	4	2	2	1	22	3	1	3	2	2	2	1	2	4	2	27	2	1	2	4	4	3	3	2	3	4		
137	29	2	4	3	4	4	4	4	4	26	4	4	4	3	4	4	32	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2	25	3	2	3	2	4	1	2	1	4	3	25	1	2	2	4	4	3	3	0	3	3	5	
135	29	2	4	4	4	4	4	3	4	27	4	4	4	4	3	4	29	3	4	4	4	2	2	4	2	3	1	26	4	1	4	2	3	3	2	0	3	4	24	1	3	2	3	3	3	4	1	3	1	6	
130	25	1	3	2	4	3	4	4	4	25	4	4	4	3	4	2	33	4	4	4	4	3	3	4	1	3	3	22	3	1	3	1	2	2	2	1	4	3	25	1	2	1	4	3	4	3	2	2	3	7	
135	28	2	4	3	4	4	4	4	3	25	4	4	3	3	4	4	35	4	4	4	4	3	3	3	4	2	20	3	0	2	1	1	1	1	3	2	4	3	27	0	2	4	3	3	4	3	4	3	4	8	
131	26	1	3	2	4	4	4	4	4	26	4	4	3	4	4	3	34	4	3	4	4	4	4	1	3	3	20	3	1	2	0	1	3	1	2	3	4	25	0	3	1	4	4	3	4	1	2	3	9		
130	27	1	2	4	4	4	4	4	4	24	4	4	2	4	3	3	30	3	4	3	3	3	4	3	1	3	3	21	3	2	1	1	2	2	2	1	4	3	28	1	2	1	3	4	3	4	3	3	4	10	
128	23	1	3	1	4	3	4	4	3	26	4	4	3	3	4	4	33	4	4	4	4	3	4	3	0	3	4	20	3	2	2	2	1	1	1	1	4	3	26	2	2	0	4	3	4	3	2	3	3	11	
131	25	2	4	0	4	4	4	3	4	26	4	4	4	2	4	4	32	4	4	4	3	4	3	4	2	4	0	22	3	1	3	3	1	4	1	0	4	2	26	1	3	1	4	3	4	2	2	3	3	12	
133	28	2	2	4	4	4	4	4	4	26	4	4	4	3	4	4	33	4	3	4	4	4	4	1	2	4	21	4	1	4	2	0	1	2	1	3	3	25	1	3	2	3	4	3	3	1	3	2	13		
126	25	1	2	2	4	4	4	4	4	27	4	4	4	3	4	4	29	3	4	4	4	3	4	3	0	1	3	22	3	4	2	1	1	1	2	4	3	23	1	2	2	4	4	3	4	0	2	1	14		
119	25	1	3	3	4	4	4	3	3	25	4	4	3	3	4	4	30	4	4	4	2	3	4	1	0	4	20	4	0	3	3	0	0	1	2	3	4	19	0	1	2	3	4	3	4	0	2	0	15		
124	24	1	2	3	4	3	4	3	4	24	4	4	2	3	4	4	30	4	4	4	3	3	4	1	3	1	23	3	1	4	1	1	2	4	1	4	2	23	1	2	1	3	4	2	4	2	3	1	16		
125	26	1	3	2	4	4	4	4	4	25	4	4	3	3	3	4	33	4	4	4	3	4	4	2	3	2	20	4	0	3	3	0	2	2	1	2	3	21	0	1	1	4	3	3	3	1	2	3	17		
126	24	1	2	1	4	4	4	4	4	24	4	4	2	3	4	3	34	4	4	4	4	4	4	3	3	0	18	3	0	3	2	0	1	1	2	3	3	26	2	3	0	4	4	2	2	3	2	18			
140	30	2	4	4	4	4	4	4	4	26	4	4	3	3	4	4	38	4	4	4	4	4	3	3	4	4	22	3	1	4	2	1	2	1	1	4	3	24	1	2	0	3	3	4	4	2	3	2	19		
126	22	1	2	0	4	3	4	4	4	25	4	4	2	4	3	4	33	3	4	4	4	3	4	2	4	2	3	21	4	2	2	1	2	2	1	4	2	25	1	2	1	4	3	4	3	2	2	3	20		
135	26	2	3	3	4	4	4	3	3	26	4	4	3	4	4	4	31	4	4	4	2	3	4	1	2	4	26	4	2	3	3	1	1	2	3	4	3	26	0	3	2	3	4	3	4	1	3	3	21		
136	29	2	4	3	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	33	4	4	4	3	4	3	4	2	1	4	23	3	4	3	2	1	1	1	2	3	3	23	0	1	1	4	3	4	3	2	3	2	22	
130	28	1	3	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	31	4	4	4	4	2	4	3	2	0	19	2	2	4	0	1	2	1	1	3	3	24	0	2	1	4	3	4	3	2	2	3	23		
131	27	2	3	3	4	3	4	4	4	26	4	4	4	3	3	4	32	4	4	4	4	3	4	1	0	4	21	0	1	4	1	1	3	1	2	4	4	25	1	3	1	3	4	3	4	1	2	3	24		
141	29	2	3	4	4	4	4	4	4	25	4	4	3	3	4	4	36	4	4	4	4	3	4	2	3	4	23	3	2	3	1	1	2	2	2	4	3	28	1	3	2	4	3	4	4	2	3	2	25		
129	24	1	2	3	4	3	4	4	3	26	4	4	4	4	3	4	35	4	4	4	3	4	3	1	4	4	20	3	1	3	0	2	1	2	1	4	3	24	1	2	1	3	4	3	4	1	2	3	26		
128	27	2	3	2	4	4	4	4	4	26	4	4	4	3	3	4	30	4	4	3	4	3	1	4	0	21	4	1	2	2	1	2	3	1	3	2	24	0	2	1	4	4	3	3	1	3	3	27			
126	26	2	2	2	4	4	4	4	4	24	4	4	2	3	4	3	32	3	4	4	3	4	4	0	3	3	21	2	2	3	1	1	2	1	2	4	3	23	1	0	1	4	3	4	3	1	4	2	28		
129	26	2	3	2	4	3	4	4	4	27	4	4	4	3	4	4	29	4	3	4	3	4	4	1	3	0	22	4	1	3	1	2	1	2	1	4	3	25	1	2	2	4	4	3	4	0	3	2	29		
125	25	2	2	3	4	3	4	4	3	27	4	4	3	4	4	4	31	4	4	4	3	4	3	2	3	0	22	3	1	2	1	2	3	2	1	3	4	20	0	2	1	3	4	3	2	1	3	1	30		
136	27	2	2	3	4	4	4	4	4	27	4	4	4	4	4	3	34	4	4	4	3	4	4	2	2	3	24	3	2	4	2	1	2	3	0	4	3	24	0	2	1	4	3	4	3	2	2	3	31		
131	27	2	3	2	4	4	4	4	4	26	4	4	4	4	3	3	34	4	3	4	3	4	3	2	3	4	19	0	2	3	1	2	2	1	1	4	3	25	2	1	2	4	3	4	3	1	2	3	32		
132	26	3	3	1	4	3	4	4	4	26	4	4	2	4	4	4	33	4	4	4	3	4	0	3	4	22	1	1	2	2	1	3	4	1	4	3	25	1	2	1	3	4	3	4	2	3	2	33			
128	26	3	4	0	4	4	4	4	3	24	4	4	3	3	2	4	33	4	4	3	4	2	3	1	4	4	22	3	1	3	0	1	3	3	1	4	3	23	2	0	0	4	3	4	3	2	3	2	34		
133	28	3	3	3	4	3	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	35	3	4	4	3	4	4	2	3	4	18	3	1	2	2	1	2	2	0	3	2	24	1	2	1	3	4	3	4	1	2	3	35		
136	28	1	3	4	4	4	4	4	4	27	4	4	3	4	4	4	31	4	4	3	3	4	3	3	3	0	27	4	2	4	1	2	4	2	1	3	4	23	1	2	1	3	4	3	4	0	2	3	36		

عينة الدراسة الاستطلاعية - مديري المدارس الابتدائية في الوسط القروي-

التوزيع الثاني

المجموع الكلي للتوزيع الثاني	مجموع فقرات بعد تبعية المدرسة البلدية	مجموع فقرات بعد تبعية المدرسة البلدية								مجموع فقرات بعد الأنشطة اللاصفية	مجموع فقرات البعد المالي	مجموع فقرات البعد التربوي							مجموع فقرات البعد الإداري	إجمالي العينة																																
		38	39	40	41	42	43	44	45			31	32	33	34	35	36	37			21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20												
																																									10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
145	30	4	3	3	4	4	4	4	4	26	4	4	3	4	3	4	4	36	4	4	4	4	4	3	4	2	3	4	23	3	1	3	2	1	3	2	2	3	3	30	2	2	2	4	4	3	4	4	2	3	51	
142	25	2	3	2	4	3	4	4	3	27	4	4	4	4	4	4	3	36	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	25	3	2	3	2	1	2	3	2	4	3	29	1	3	1	4	4	3	4	4	2	3	4	52
132	27	3	3	1	4	4	4	4	4	26	4	4	4	3	4	3	4	34	4	3	4	3	4	4	3	2	4	20	2	1	4	2	0	2	2	1	3	4	25	1	2	1	4	3	4	3	2	3	4	53		
137	25	1	2	4	4	3	4	4	3	25	4	4	2	4	3	4	4	31	3	4	4	3	4	4	2	1	4	27	3	1	4	2	2	3	3	2	3	4	29	2	3	1	3	4	3	4	4	2	3	54		
132	27	2	2	3	4	4	4	4	4	25	4	4	3	3	3	4	4	31	4	4	4	4	3	4	4	1	3	0	23	4	2	3	1	0	2	2	2	4	3	26	1	2	0	4	3	4	4	3	3	2	55	
132	26	2	2	2	4	4	4	4	4	26	4	4	4	3	4	4	3	35	4	4	3	4	4	2	3	4	21	3	1	4	1	1	1	2	1	3	4	24	2	1	1	4	3	4	3	2	2	2	56			
133	29	2	3	4	4	4	4	4	4	26	4	4	4	3	3	4	4	31	4	4	4	3	4	3	0	1	4	20	4	1	2	0	2	2	1	1	4	3	27	2	2	1	3	4	3	4	3	2	3	57		
137	28	2	3	3	4	4	4	4	4	26	4	4	3	3	4	4	4	35	3	4	4	4	3	4	3	2	4	20	3	2	3	1	1	1	2	0	4	3	28	1	2	2	3	4	4	3	2	3	4	58		
131	24	2	3	3	4	3	4	3	2	26	4	4	4	3	4	3	33	4	3	4	3	4	3	4	2	3	3	22	3	1	1	2	2	3	2	2	3	3	26	2	2	1	4	3	4	3	2	3	2	59		
147	29	3	3	4	4	4	4	4	3	28	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	3	4	2	3	4	4	23	3	2	3	3	1	2	1	1	4	3	31	2	3	2	4	4	3	4	4	2	3	60		
137	25	2	2	2	4	3	4	4	4	25	4	4	2	3	4	4	4	35	4	4	4	4	2	4	2	3	4	23	2	2	2	4	1	2	3	2	2	3	29	2	3	1	3	4	3	4	2	3	4	61		
134	28	2	3	3	4	4	4	4	4	25	4	4	3	4	4	4	33	3	4	4	3	3	4	1	3	4	23	4	1	2	2	1	1	2	3	3	4	25	2	2	1	3	4	3	3	1	3	62				
143	29	3	3	4	4	4	4	4	3	28	4	4	4	4	4	4	31	4	3	4	3	3	4	4	2	4	0	27	3	3	1	2	2	3	3	2	4	4	28	2	3	1	4	3	3	4	3	2	3	63		
128	24	2	2	1	4	4	4	4	3	26	4	4	4	2	4	4	4	33	3	4	4	3	4	4	3	1	3	4	19	3	2	0	1	1	2	2	2	3	3	26	2	2	1	4	3	4	4	1	3	2	64	
126	24	2	3	0	4	4	4	4	3	24	4	4	3	3	4	3	3	35	4	4	4	4	3	4	1	3	4	19	3	0	2	1	1	3	1	1	4	3	24	1	1	2	4	3	3	4	2	3	1	65		
127	26	2	2	2	4	4	4	4	4	27	4	4	4	4	3	4	4	36	4	4	4	4	3	4	2	3	4	18	2	1	3	2	0	2	1	1	4	2	20	2	0	1	3	2	4	3	3	2	0	66		
134	29	3	3	4	4	3	4	4	4	24	4	4	4	3	3	3	33	4	4	3	2	4	4	3	2	3	4	20	3	0	4	1	0	2	2	1	4	3	28	3	2	1	3	4	4	3	3	3	2	67		
138	26	2	2	3	4	3	4	4	4	26	4	4	3	4	3	4	4	33	3	4	4	4	4	3	1	3	3	24	4	2	2	1	2	2	2	2	3	4	29	2	3	2	3	4	3	4	3	2	3	68		
134	27	2	3	2	4	4	4	4	4	24	4	4	2	3	4	4	3	36	4	4	4	4	3	3	4	2	4	17	3	1	2	0	1	1	2	0	3	4	30	2	3	2	4	3	3	4	4	2	3	69		
141	27	2	2	3	4	4	4	4	4	26	4	4	4	2	4	4	4	36	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	24	4	1	2	1	1	3	4	1	4	3	28	1	2	1	4	4	3	4	4	3	2	70	
135	27	1	2	4	4	4	4	4	4	26	4	4	4	3	3	4	4	37	4	4	3	3	4	4	4	3	4	18	3	2	1	0	0	1	2	2	3	4	27	2	3	0	4	3	4	4	2	3	2	71		
133	24	2	2	2	4	3	4	4	3	26	4	4	4	3	4	3	4	34	4	4	4	3	4	4	3	1	3	4	23	3	2	1	1	1	3	2	2	4	4	26	2	1	1	3	4	4	4	3	2	3	72	
125	26	2	3	3	4	3	4	4	3	27	4	4	3	4	4	4	4	31	4	4	4	2	4	3	4	2	4	0	19	3	1	2	1	1	2	1	1	4	3	22	1	2	1	3	4	2	2	3	3	1	73	
127	25	2	2	2	4	4	4	4	3	28	4	4	4	4	4	4	4	35	3	4	4	4	3	4	4	2	3	4	17	4	0	1	1	1	2	0	1	3	4	22	0	2	0	4	3	4	4	3	2	0	74	
136	28	2	3	3	4	4	4	4	4	27	4	4	4	4	3	4	4	33	4	4	4	4	3	4	3	0	3	4	21	3	1	2	2	3	1	2	0	3	4	27	0	3	2	4	4	3	4	2	3	2	75	
136	26	2	3	2	4	3	4	4	4	26	4	4	4	3	4	3	4	34	4	3	4	4	4	3	4	1	3	4	23	3	2	2	1	2	2	3	1	3	4	27	2	2	1	3	4	4	4	2	3	2	76	
131	29	3	4	3	4	4	4	3	4	26	4	4	4	3	3	4	4	26	3	4	4	3	3	3	2	0	0	24	2	2	3	2	3	0	3	2	4	3	26	1	2	1	4	3	4	4	3	1	3	4	77	
128	28	3	3	3	4	4	4	4	3	24	4	4	3	3	3	4	3	35	4	4	4	3	3	3	2	4	3	18	4	1	0	1	0	1	2	3	3	3	23	1	1	0	4	4	3	4	0	4	2	78		
126	26	2	2	2	4	4	4	4	4	25	4	4	2	3	4	4	4	34	4	4	3	4	4	3	3	3	2	20	3	2	1	1	0	1	3	2	3	4	21	1	1	1	3	4	3	2	1	2	3	79		
124	24	1	3	2	4	3	4	3	4	27	4	4	3	4	4	4	4	30	3	4	4	4	3	4	2	3	3	0	17	3	1	1	0	1	2	2	1	3	3	26	2	2	1	4	3	4	4	0	3	3	80	
139	27	1	3	3	4	4	4	4	4	26	4	4	4	4	4	4	4	38	4	4	4	3	4	4	4	4	4	22	3	2	2	1	2	2	2	1	4	3	26	1	3	1	3	4	4	4	2	3	2	81		
131	27	2	2	3	4	4	4	4	4	27	4	4	4	3	4	4	4	31	4	3	4	4	3	4	2	3	0	4	23	4	2	2	2	1	3	1	2	4	23	1	2	1	4	3	4	3	1	3	1	82		
133	26	2	2	3	4	4	4	3	4	26	4	4	4	3	4	3	4	32	4	4	4	3	3	4	3	3	4	0	23	2	1	3	2	1	3	2	1	4	4	26	0	2	2	3	4	3	4	1	4	3	83	
138	27	1	3	3	4	4	4	4	4	27	4	4	3	4	4	4	4	38	4	4	4	4	4	3	4	4	3	20	3	2	2	0	1	3	2	1	3	3	26	1	3	1	4	3	4	4	0	3	3	84		
135	26	2	3	1	4	4	4	4	4	26	4	4	4	3	4	4	3	34	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	24	4	1	4	1	2	2	1	3	3	25	1	2	1	3	4	3	4	2	3	2	85		
133	25	2	2	1	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	34	3	4	4	4	3	2	4	2	4	19	3	2	3	0	1	1	1	2	3	3	27	1	3	0	4	3	4	3	2	3	4	86		
128	27	3	3	2	4	3	4	4	4	26	4																																									

عينة الدراسة الأساسية
مديري المدارس الابتدائية في الوسط الحضري

المجموع الكلي للتوزيع	مجموع فقرات بعد تبعية المدرسة البلدية	فقرات بعد تبعية المدرسة البلدية							مجموع فقرات بعد الأنشطة اللاصفية	مجموع فقرات البدع المالي	فقرات البدع المالي							مجموع فقرات البدع الإداري	فقرات البدع الإداري							مجموع فقرات البدع التربوي	فقرات البدع التربوي							أفراد العينة							
		35	34	33	32	31	30	29			28	27	26	25	24	23	22		21	20	19	18	17	16	15		14	13	12	11	10	9	8		7	6	5	4	3	2	1
114	27	4	4	3	4	4	4	4	27	4	4	3	4	4	4	4	23	3	4	4	4	3	4	1	20	2	2	4	4	3	2	3	17	3	2	2	3	2	2	3	1
112	27	4	4	4	4	3	4	4	27	4	4	4	4	3	4	4	24	4	4	4	4	3	4	1	20	2	2	4	4	3	2	3	14	3	1	2	1	1	2	4	2
110	27	4	4	4	4	4	4	3	27	4	4	4	4	4	4	3	23	4	4	4	4	4	3	0	17	1	3	3	3	4	1	2	16	4	0	1	3	2	3	3	3
107	25	4	4	3	4	3	3	4	25	4	4	3	4	3	3	4	22	4	3	4	3	3	4	1	20	1	2	4	4	3	3	3	15	3	1	2	2	2	1	4	4
111	26	4	4	4	3	4	4	3	26	4	4	4	3	4	4	3	23	3	4	4	4	3	3	2	18	2	2	4	4	3	0	3	18	3	2	2	4	1	2	4	5
110	27	4	4	4	4	4	3	4	27	4	4	4	4	4	3	4	22	3	4	4	4	2	4	1	16	3	2	3	4	3	0	1	18	4	1	2	3	3	2	3	6
111	26	4	4	4	3	4	3	4	25	4	4	4	3	4	2	4	26	4	4	4	4	3	4	3	19	2	1	4	3	4	2	3	15	3	1	1	2	2	2	4	7
107	26	4	4	3	3	4	4	4	25	4	4	3	3	3	4	4	25	4	4	4	4	3	4	2	18	2	2	4	3	3	2	2	13	3	0	1	1	1	3	4	8
109	26	4	4	3	4	4	4	3	26	4	4	3	4	4	4	3	26	4	3	4	4	4	4	3	19	3	1	4	4	3	1	3	12	3	1	0	1	3	1	3	9
108	26	4	4	4	4	3	3	4	24	4	4	2	4	3	3	4	22	3	4	3	3	3	3	3	20	2	1	3	4	3	3	4	16	3	2	1	2	2	2	4	10
110	26	4	4	3	3	4	4	4	26	4	4	3	3	4	4	4	26	4	4	4	4	3	3	4	18	2	0	4	3	4	2	3	14	3	2	2	1	1	1	4	11
112	26	4	4	4	2	4	4	4	26	4	4	4	2	4	4	4	23	4	4	4	3	4	4	0	20	3	1	4	3	4	2	3	17	3	1	3	1	4	1	4	12
109	26	4	4	4	3	4	3	4	26	4	4	4	3	4	3	4	26	4	3	4	3	4	4	4	18	3	2	3	4	3	1	2	13	4	1	2	0	1	2	3	13
108	27	4	4	4	4	3	4	4	27	4	4	4	4	3	4	4	24	3	4	4	4	3	3	3	16	2	2	4	4	3	0	1	14	3	2	2	1	1	1	4	14
99	25	4	4	3	3	4	4	3	25	4	4	3	3	4	4	3	26	4	4	4	4	2	4	4	12	1	1	3	4	3	0	0	11	4	0	3	0	0	1	3	15
103	25	4	4	3	3	4	4	3	24	4	4	2	3	4	4	3	23	4	4	4	3	3	4	1	15	2	1	3	4	2	2	1	16	3	1	1	1	2	4	4	16
103	25	4	4	3	3	4	4	4	25	4	4	3	3	3	4	4	24	4	4	4	3	3	4	2	16	1	1	4	3	3	1	3	13	4	0	3	0	2	2	2	17
102	26	4	4	3	4	4	3	4	24	4	4	2	3	4	3	4	24	4	4	4	4	3	4	0	19	3	0	4	4	4	2	2	9	3	0	2	0	1	0	3	18
109	26	4	4	3	4	3	4	4	26	4	4	3	4	3	4	4	27	4	4	4	4	4	3	4	16	2	0	3	3	4	2	2	14	3	1	2	1	2	1	4	19
108	25	4	4	2	4	3	4	4	25	4	4	2	4	3	4	4	23	3	4	4	4	3	2	3	19	2	1	4	3	4	2	3	16	4	2	1	2	2	1	4	20
113	26	4	4	3	4	4	4	3	26	4	4	3	4	4	4	3	25	4	4	4	2	3	4	4	19	3	2	3	4	3	1	3	17	4	2	3	1	1	2	4	21
115	28	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	27	4	4	4	3	4	4	4	17	1	2	4	3	4	2	2	15	3	4	2	1	1	1	3	22
110	28	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	0	19	2	1	4	3	4	2	3	11	2	2	0	1	2	1	3	23
109	26	4	4	4	4	3	3	4	26	4	4	4	4	3	3	4	28	4	4	4	4	4	4	4	18	3	1	3	4	3	1	3	11	0	1	1	1	3	1	4	24
115	27	4	4	4	4	4	3	4	25	4	4	3	3	4	3	4	28	4	4	4	4	4	4	4	20	3	2	4	3	4	2	2	15	3	2	1	1	2	2	4	25
109	26	4	4	4	4	3	4	3	26	4	4	4	4	3	4	3	27	4	4	4	3	4	4	4	17	2	1	3	4	3	1	3	13	3	1	0	2	1	2	4	26
107	26	4	4	4	3	3	4	4	26	4	4	4	3	3	4	4	21	4	4	3	4	3	3	0	18	2	1	4	4	3	1	3	16	4	1	2	1	2	1	3	27
102	25	4	4	3	3	4	3	4	24	4	4	2	3	4	3	4	25	3	4	4	4	3	4	3	15	0	1	4	3	4	1	2	13	2	2	1	1	2	1	4	28
108	27	4	4	4	4	3	4	4	27	4	4	4	4	3	4	4	22	4	3	4	3	4	4	0	17	2	2	4	4	3	0	2	15	4	1	1	2	1	2	4	29
106	27	4	4	3	4	4	4	4	27	4	4	3	4	4	4	4	22	4	4	4	4	3	3	0	15	2	1	3	4	3	1	1	15	3	1	1	2	3	2	3	30
116	27	4	4	4	4	4	4	3	27	4	4	4	4	4	4	3	26	4	4	4	4	3	4	3	19	2	1	4	3	4	2	3	17	3	2	2	1	2	3	4	31
108	27	4	4	4	4	4	3	4	26	4	4	4	4	3	3	4	25	4	3	4	3	4	3	4	18	1	2	4	3	4	1	3	12	0	2	1	2	2	1	4	32
113	27	4	4	3	4	4	4	4	26	4	4	2	4	4	4	4	27	4	4	4	3	4	4	4	17	2	1	3	4	3	2	2	16	1	1	2	1	3	4	4	33
105	25	4	4	3	3	3	4	4	24	4	4	3	3	2	4	4	26	4	4	4	3	4	3	4	15	0	0	4	3	4	2	2	15	3	1	0	1	3	3	4	34
113	28	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	26	3	4	4	4	3	4	4	17	2	1	3	4	3	1	3	14	3	1	2	1	2	2	3	35
108	27	4	4	3	4	4	4	4	27	4	4	3	4	4	4	4	20	4	4	3	2	4	3	0	16	2	1	3	4	3	0	3	18	4	2	1	2	4	2	3	36
108	24	4	4	4	2	4	2	4	24	4	4	4	2	4	2	4	27	4	4	4	4	4	4	3	18	1	1	3	4	3	2	4	15	3	1	2	1	3	1	4	37
102	24	4	4	4	4	2	3	3	24	4	4	4	4	2	3	3	28	4	4	4	4	4	4	4	14	1	0	4	3	4	1	1	12	4	0	1	1	2	0	4	38
107	27	4	4	3	4	4	4	4	27	4	4	3	4	4	4	4	25	4	3	4	4	3	3	4	13	1	2	3	4	3	0	0	15	4	2	2	1	2	1	3	39
111	27	4	3	4	4	4	4	4	27	4	3	4	4	4	4	4	27	4	4	4	3	4	4	4	16	2	1	3	4	3	0	3	14	3	1	1	2	1	2	4	40
102	26	4	3	4	3	4	4	4	26	4	3	4	3	4	4	4	21	3	4	4	3	4	3	0	16	2	1	3	4	3	1	2	13	2	1	1	2	1	2	4	41
101	26	4	4	4	3	3	4	4	24	4	4	4	2	3	3	4	24	4	4	4	4	4	3	4	16	1	1	4	3	4	1	2	11	0	2	2	1	2	1	3	42
108	24	4	4	2	3	3	4	4	24	4	4	2	3	3	4	4	25	3	4	4	4	4	3	3	18	2	1	3	4	3	2	3	17	4	3	2	1	2	1	4	43
109	27	4	4	4																																					

114	27	4	4	3	4	4	4	4	27	4	4	3	4	4	4	23	3	4	4	4	3	4	1	20	2	2	4	4	3	2	3	17	3	2	2	3	2	2	3	51
112	27	4	4	4	4	3	4	4	27	4	4	4	4	3	4	24	4	4	4	4	3	4	1	20	2	2	4	4	3	2	3	14	3	1	2	1	1	2	4	52
110	27	4	4	4	4	4	4	3	27	4	4	4	4	4	4	23	4	4	4	4	4	3	0	17	1	3	3	3	4	1	2	16	4	0	1	3	2	3	3	53
107	25	4	4	3	4	3	3	4	25	4	4	3	4	3	3	22	4	3	4	3	3	4	1	20	1	2	4	4	3	3	3	15	3	1	2	2	2	1	4	54
112	26	4	4	4	3	4	4	3	26	4	4	4	3	4	4	23	3	4	4	4	3	3	2	19	2	2	4	4	4	0	3	18	3	2	2	4	1	2	4	55
110	27	4	4	4	4	4	3	4	27	4	4	4	4	4	3	22	3	4	4	4	2	4	1	16	3	2	3	4	3	0	1	18	4	1	2	3	3	2	3	56
111	26	4	4	4	3	4	3	4	25	4	4	4	3	4	2	26	4	4	4	4	3	4	3	19	2	1	4	3	4	2	3	15	3	1	1	2	2	2	4	57
107	26	4	4	3	3	4	4	4	25	4	4	3	3	3	4	25	4	4	4	4	3	4	2	18	2	2	4	3	3	2	2	13	3	0	1	1	1	3	4	58
109	26	4	4	3	4	4	4	3	26	4	4	3	4	4	4	26	4	3	4	4	4	4	3	19	3	1	4	4	3	1	3	12	3	1	0	1	3	1	3	59
108	26	4	4	4	4	3	3	4	24	4	4	2	4	3	3	22	3	4	3	3	3	3	3	20	2	1	3	4	3	3	4	16	3	2	1	2	2	2	4	60
110	26	4	4	3	3	4	4	4	26	4	4	3	3	4	4	26	4	4	4	4	3	3	4	18	2	0	4	3	4	2	3	14	3	2	2	1	1	1	4	61
112	26	4	4	4	2	4	4	4	26	4	4	4	2	4	4	23	4	4	4	3	4	4	0	20	3	1	4	3	4	2	3	17	3	1	3	1	4	1	4	62
110	26	4	4	4	3	4	3	4	26	4	4	4	3	4	3	26	4	3	4	3	4	4	4	18	3	2	3	4	3	1	2	14	4	1	2	1	1	2	3	63
108	27	4	4	4	4	3	4	4	27	4	4	4	4	3	4	24	3	4	4	4	3	3	3	16	2	2	4	4	3	0	1	14	3	2	2	1	1	1	4	64
99	25	4	4	3	3	4	4	3	25	4	4	3	3	4	4	26	4	4	4	4	2	4	4	12	1	1	3	4	3	0	0	11	4	0	3	0	0	1	3	65
103	25	4	4	3	3	4	4	3	24	4	4	2	3	4	4	23	4	4	4	3	3	4	1	15	2	1	3	4	2	2	1	16	3	1	0	1	2	4	4	66
104	25	4	4	3	3	3	4	4	25	4	4	3	3	3	4	25	4	4	4	4	3	4	2	16	1	1	4	3	3	1	3	13	4	0	3	0	2	2	2	67
102	26	4	4	3	4	4	3	4	24	4	4	2	3	4	3	24	4	4	4	4	4	4	0	19	3	0	4	4	4	2	2	9	3	0	2	0	1	0	3	68
109	26	4	4	3	4	3	4	4	26	4	4	3	4	3	4	27	4	4	4	4	4	3	4	16	2	0	3	3	4	2	2	14	3	1	2	1	2	1	4	69
108	25	4	4	2	4	3	4	4	25	4	4	2	4	3	4	23	3	4	4	4	3	2	3	19	2	1	4	3	4	2	3	16	4	2	1	2	2	1	4	70
113	26	4	4	3	4	4	4	3	26	4	4	3	4	4	4	25	4	4	4	2	3	4	4	19	3	2	3	4	3	1	3	17	4	2	3	1	1	2	4	71
115	28	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	27	4	4	4	3	4	4	4	17	1	1	4	3	4	2	2	15	3	4	2	1	1	1	3	72
110	28	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	0	19	2	1	4	3	4	2	3	11	2	2	0	1	2	1	3	73
109	26	4	4	4	4	3	3	4	26	4	4	4	4	3	3	28	4	4	4	4	4	4	4	18	3	1	3	4	3	1	3	11	0	1	1	1	3	1	4	74
115	27	4	4	4	4	4	3	4	25	4	4	3	3	4	3	28	4	4	4	4	4	4	4	20	3	2	4	3	4	2	2	15	3	2	1	1	2	2	4	75
109	26	4	4	4	4	3	4	3	26	4	4	4	4	3	4	27	4	4	4	3	4	4	4	17	2	1	3	4	3	1	3	13	3	1	0	2	1	2	4	76
107	26	4	4	4	3	3	4	4	26	4	4	4	3	3	4	21	4	4	3	4	3	3	0	18	2	1	4	4	3	1	3	16	4	1	2	1	2	3	3	77
103	25	4	4	3	3	4	3	4	24	4	4	2	3	4	3	26	4	4	4	4	3	4	3	15	0	1	4	3	4	1	2	13	2	2	1	1	2	1	4	78
108	27	4	4	4	4	3	4	4	27	4	4	4	4	3	4	22	4	3	4	3	4	4	0	17	2	2	4	4	3	0	2	15	4	1	1	2	1	2	4	79
106	27	4	4	3	4	4	4	4	27	4	4	3	4	4	4	22	4	4	4	4	3	3	0	15	2	1	3	4	3	1	1	15	3	1	1	2	3	2	3	80
116	27	4	4	4	4	4	4	3	27	4	4	4	4	4	4	26	4	4	4	4	3	4	3	19	2	1	4	3	4	2	3	17	3	2	2	1	2	3	4	81
108	27	4	4	4	4	4	3	4	26	4	4	4	4	3	3	25	4	3	4	3	4	3	4	18	1	2	4	3	4	1	3	12	0	2	1	2	2	1	4	82
113	27	4	4	3	4	4	4	4	26	4	4	2	4	4	4	27	4	4	4	3	4	4	4	17	2	1	3	4	3	2	2	16	1	1	2	1	3	4	4	83
106	25	4	4	3	3	3	4	4	25	4	4	3	3	3	4	26	4	4	4	3	4	3	4	15	0	0	4	3	4	2	2	15	3	1	0	1	3	3	4	84
113	28	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	26	3	4	4	4	3	4	4	17	2	1	3	4	3	1	3	14	3	1	2	1	2	2	3	85
108	27	4	4	3	4	4	4	4	27	4	4	3	4	4	4	20	4	4	3	2	4	3	0	16	2	1	3	4	3	0	3	18	4	2	1	2	4	2	3	86
108	24	4	4	4	2	4	2	4	24	4	4	4	2	4	2	27	4	4	4	4	4	4	3	18	1	1	3	4	3	2	4	15	3	1	2	1	3	1	4	87
103	24	4	4	4	4	2	3	3	25	4	4	4	4	2	4	28	4	4	4	4	4	4	4	14	1	0	4	3	4	1	1	12	4	0	1	1	2	0	4	88
107	27	4	4	3	4	4	4	4	27	4	4	3	4	4	4	25	4	3	4	4	3	3	4	13	1	2	3	4	3	0	0	15	4	2	2	1	2	1	3	89
111	27	4	3	4	4	4	4	4	27	4	3	4	4	4	4	27	4	4	4	3	4	4	4	16	2	1	3	4	3	0	3	14	3	1	1	2	1	2	4	90
103	26	4	3	4	3	4	4	4	27	4	4	4	3	4	4	21	3	4	4	3	4	3	0	16	2	1	3	4	3	1	2	13	2	1	1	2	1	2	4	91
101	26	4	4	4	3	3	4	4	24	4	4	4	2	3	3	24	4	4	4	4	3	4	1	16	1	1	4	3	4	1	2	11	0	2	2	1	2	1	3	92
108	24	4	4	2	3	3	4	4	24	4	4	2	3	3	4	25	3	4	4	4	4	3	3	18	2	1	3	4	3	2	3	17	4	3	2	1	2	1	4	93
109	27	4	4	4	4	4	4	3	26	4	4	4	3	4	4	26	4	4	4	4	3	3	4	17	2	1	4	3	4	0	3	13	4	0	1	0	3	2	3	94
108	25	4	4	2	4	3	4	4	25	4	4	2	4	3	4	23	3	4	4	4	3	2	3	19	2	1	4	3	4	2	3	16	4	2	1	2	2	1	4	95
113	26	4	4	3	4	4	4	3	26	4	4	3	4	4	4	25	4	4	4	2	3	4	4	19	3	2	3	4	3	1	3	17	4	2	3	1	1	2	4	96
115	28	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	27	4	4	4	3	4	4	4	17	1	1	4	3	4	2	2	15	3	4	2	1	1	1	3	97
110	28	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	0	19	2	1	4	3	4	2	3	11	2	2	0					

114	27	4	4	3	4	4	4	4	27	4	4	3	4	4	4	4	23	3	4	4	4	3	4	1	20	2	2	4	4	3	2	3	17	3	2	2	3	2	2	3	101
112	27	4	4	4	4	3	4	4	27	4	4	4	4	3	4	4	24	4	4	4	4	3	4	1	20	2	2	4	4	3	2	3	14	3	1	2	1	1	2	4	102
110	27	4	4	4	4	4	4	3	27	4	4	4	4	4	4	3	23	4	4	4	4	4	3	0	17	1	3	3	3	4	1	2	16	4	0	1	3	2	3	3	103
107	25	4	4	3	4	3	3	4	25	4	4	3	4	3	3	4	22	4	3	4	3	3	4	1	20	1	2	4	4	3	3	3	15	3	1	2	2	2	1	4	104
111	26	4	4	4	3	4	4	3	26	4	4	4	3	4	4	3	23	3	4	4	4	3	3	2	18	2	2	4	4	3	0	3	18	3	2	2	4	1	2	4	105
110	27	4	4	4	4	4	3	4	27	4	4	4	4	4	3	4	22	3	4	4	4	2	4	1	16	3	2	3	4	3	0	1	18	4	1	2	3	3	2	3	106
111	26	4	4	4	3	4	3	4	25	4	4	4	3	4	2	4	26	4	4	4	4	3	4	3	19	2	1	4	3	4	2	3	15	3	1	1	2	2	2	4	107
107	26	4	4	3	3	4	4	4	25	4	4	3	3	3	4	4	25	4	4	4	4	3	4	2	18	2	2	4	3	3	2	2	13	3	0	1	1	1	3	4	108
109	26	4	4	3	4	4	4	3	26	4	4	3	4	4	4	3	26	4	3	4	4	4	4	3	19	3	1	4	4	3	1	3	12	3	1	0	1	3	1	3	109
108	26	4	4	4	4	3	3	4	24	4	4	2	4	3	3	4	22	3	4	3	3	3	3	3	20	2	1	3	4	3	3	4	16	3	2	1	2	2	2	4	110
110	26	4	4	3	3	4	4	4	26	4	4	3	3	4	4	4	26	4	4	4	4	3	3	4	18	2	0	4	3	4	2	3	14	3	2	2	1	1	1	4	111
112	26	4	4	4	2	4	4	4	26	4	4	4	2	4	4	4	23	4	4	4	3	4	4	0	20	3	1	4	3	4	2	3	17	3	1	3	1	4	1	4	112
109	26	4	4	4	3	4	3	4	26	4	4	4	3	4	3	4	26	4	3	4	3	4	4	4	18	3	2	3	4	3	1	2	13	4	1	2	0	1	2	3	113
108	27	4	4	4	4	3	4	4	27	4	4	4	4	3	4	4	24	3	4	4	4	3	3	3	16	2	2	4	4	3	0	1	14	3	2	2	1	1	1	4	114
99	25	4	4	3	3	4	4	3	25	4	4	3	3	4	4	3	26	4	4	4	4	2	4	4	12	1	1	3	4	3	0	0	11	4	0	3	0	0	1	3	115
104	26	4	4	3	4	4	4	3	24	4	4	2	3	4	4	3	23	4	4	4	3	3	4	1	15	2	1	3	4	2	2	1	16	3	1	1	1	2	4	4	116
103	25	4	4	3	3	3	4	4	25	4	4	3	3	3	4	4	24	4	4	4	3	3	4	2	16	1	1	4	3	3	1	3	13	4	0	3	0	2	2	2	117
103	27	4	4	4	4	4	3	4	24	4	4	2	3	4	3	4	24	4	4	4	4	4	4	0	19	3	0	4	4	4	2	2	9	3	0	2	0	1	0	3	118
109	26	4	4	3	4	3	4	4	26	4	4	3	4	3	4	4	27	4	4	4	4	4	3	4	16	2	0	3	3	4	2	2	14	3	1	2	1	2	1	4	119
108	25	4	4	2	4	3	4	4	25	4	4	2	4	3	4	4	23	3	4	4	4	3	2	3	19	2	1	4	3	4	2	3	16	4	2	1	2	2	1	4	120
113	26	4	4	3	4	4	4	3	26	4	4	3	4	4	4	3	25	4	4	4	2	3	4	4	19	3	2	3	4	3	1	3	17	4	2	3	1	1	2	4	121
115	28	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	27	4	4	4	3	4	4	4	17	1	1	4	3	4	2	2	15	3	4	2	1	1	1	3	122
110	28	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	0	19	2	1	4	3	4	2	3	11	2	2	0	1	2	1	3	123
109	26	4	4	4	4	3	3	4	26	4	4	4	4	3	3	4	28	4	4	4	4	4	4	4	18	3	1	3	4	3	1	3	11	0	1	1	1	3	1	4	124
116	28	4	4	4	4	4	4	4	25	4	4	3	3	4	3	4	28	4	4	4	4	4	4	4	20	3	2	4	3	4	2	2	15	3	2	1	1	2	2	4	125
109	26	4	4	4	4	3	4	3	26	4	4	4	4	3	4	3	27	4	4	4	3	4	4	4	17	2	1	3	4	3	1	3	13	3	1	0	2	1	2	4	126
107	26	4	4	4	3	3	4	4	26	4	4	4	3	3	4	4	21	4	4	3	4	3	3	0	18	2	1	4	4	3	1	3	16	4	1	2	1	2	3	3	127
102	25	4	4	3	3	4	3	4	24	4	4	2	3	4	3	4	25	3	4	4	4	3	4	3	15	0	1	4	3	4	1	2	13	2	2	1	1	2	1	4	128
108	27	4	4	4	4	3	4	4	27	4	4	4	4	3	4	4	22	4	3	4	3	4	4	0	17	2	2	4	4	3	0	2	15	4	1	1	2	1	2	4	129
106	27	4	4	3	4	4	4	4	27	4	4	3	4	4	4	4	22	4	4	4	4	3	3	0	15	2	1	3	4	3	1	1	15	3	1	1	2	3	2	3	130
116	27	4	4	4	4	4	4	3	27	4	4	4	4	4	4	3	26	4	4	4	4	3	4	3	19	2	1	4	3	4	2	3	17	3	2	2	1	2	3	4	131
108	27	4	4	4	4	4	3	4	26	4	4	4	4	3	3	4	25	4	3	4	3	4	3	4	18	1	2	4	3	4	1	3	12	0	2	1	2	2	1	4	132
113	27	4	4	3	4	4	4	4	26	4	4	2	4	4	4	4	27	4	4	4	3	4	4	4	17	2	1	3	4	3	2	2	16	1	1	2	1	3	4	4	133
105	25	4	4	3	3	3	4	4	24	4	4	3	3	2	4	4	26	4	4	4	3	4	3	4	15	0	0	4	3	4	2	2	15	3	1	0	1	3	3	4	134
113	28	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	26	3	4	4	4	3	4	4	17	2	1	3	4	3	1	3	14	3	1	2	1	2	2	3	135
108	27	4	4	3	4	4	4	4	27	4	4	3	4	4	4	4	20	4	4	3	2	4	3	0	16	2	1	3	4	3	0	3	18	4	2	1	2	4	2	3	136
109	25	4	4	4	2	4	3	4	24	4	4	4	2	4	2	4	27	4	4	4	4	4	4	3	18	1	1	3	4	3	2	4	15	3	1	2	1	3	1	4	137
102	24	4	4	4	4	2	3	3	24	4	4	4	4	2	3	3	28	4	4	4	4	4	4	4	14	1	0	4	3	4	1	1	12	4	0	1	1	2	0	4	138
107	27	4	4	3	4	4	4	4	27	4	4	3	4	4	4	4	25	4	3	4	4	3	3	4	13	1	2	3	4	3	0	0	15	4	2	2	1	2	1	3	139
111	27	4	3	4	4	4	4	4	27	4	3	4	4	4	4	4	27	4	4	4	3	4	4	4	16	2	1	3	4	3	0	3	14	3	1	1	2	1	2	4	140
15230	3675	560	555	494	508	510	519	529	3627	560	556	470	497	502	513	529	3468	551	542	551	502	483	508	351	2441	267	174	501	500	475	187	357	2019	418	191	211	188	289	238	504	الصحیح

عيينة الدراسة الأساسية
مديرى المدارس الابتدائية فى الوسط القروى

الرقم العنقودى	مجموع فقرات بعد تبعية المدرسة للبلدية للتوزيع الكلى	مجموع فقرات بعد تبعية المدرسة للبلدية						مجموع فقرات بعد الانشطة اللاصفية	مجموع فقرات البعد المالى					مجموع فقرات البعد الادارى	مجموع فقرات البعد التربوي	مجموع فقرات البعد التربوي					المجموع الكلى																				
		35	34	33	32	31	30		28	27	26	25	24			23	21	20	19	18		17	16	15	8	7	6	5	4	3	2	1									
114	27	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	20	2	2	4	4	3	2	3	17	3	2	2	3	2	2	3	141				
112	27	4	4	4	4	3	4	4	27	4	4	4	4	3	4	4	24	4	4	4	4	3	4	1	20	2	2	4	4	3	2	3	14	3	1	2	1	1	2	4	142
111	27	4	4	4	4	4	4	3	27	4	4	4	4	4	4	3	23	4	4	4	4	4	3	0	18	2	3	3	4	1	2	16	4	0	1	3	2	3	3	143	
107	25	4	4	3	4	3	3	4	25	4	4	3	4	3	3	4	22	4	3	4	3	3	4	1	20	1	2	4	4	3	3	15	3	1	2	2	2	1	4	144	
112	26	4	4	4	3	4	4	3	26	4	4	4	3	4	4	3	23	3	4	4	4	3	3	2	19	2	2	4	4	3	1	3	18	3	2	2	4	1	2	4	145
111	27	4	4	4	4	4	3	4	27	4	4	4	4	4	3	4	22	3	4	4	4	2	4	1	17	3	2	3	4	3	1	1	18	4	1	2	3	3	2	3	146
112	26	4	4	4	3	4	3	4	25	4	4	4	3	4	2	4	26	4	4	4	4	3	4	3	20	2	2	4	3	4	2	3	15	3	1	1	2	3	2	4	147
107	26	4	4	3	3	4	4	4	25	4	4	3	3	3	4	4	25	4	4	4	4	3	4	2	18	2	2	4	3	3	2	2	13	3	0	1	1	1	3	4	148
109	26	4	4	3	4	4	4	3	26	4	4	3	4	4	4	3	26	4	3	4	4	4	4	3	19	3	1	4	4	3	1	3	12	3	1	0	1	3	1	3	149
108	26	4	4	4	3	3	4	4	24	4	4	2	4	3	3	4	22	3	4	3	3	3	3	3	20	2	1	3	4	3	3	4	16	3	2	1	2	2	4	150	
111	26	4	4	3	3	4	4	4	26	4	4	3	3	4	4	4	26	4	4	4	4	3	3	4	19	2	1	4	3	4	2	3	14	3	2	2	1	1	1	4	151
112	26	4	4	4	2	4	4	4	26	4	4	4	2	4	4	4	23	4	4	4	3	4	4	0	20	3	1	4	3	4	2	3	17	3	1	3	1	4	1	4	152
109	26	4	4	4	3	4	3	4	26	4	4	4	3	4	3	4	26	4	3	4	3	4	4	4	18	3	2	3	4	3	1	2	13	4	1	2	0	1	2	3	153
109	27	4	4	4	4	3	4	4	27	4	4	4	4	3	4	4	24	3	4	4	4	3	3	3	17	3	2	4	4	3	0	1	14	3	2	2	1	1	1	4	154
99	25	4	4	3	3	4	4	3	25	4	4	3	3	4	4	3	26	4	4	4	4	2	4	4	12	1	1	3	4	3	0	0	11	4	0	3	0	0	1	3	155
104	25	4	4	3	3	4	4	3	24	4	4	2	3	4	4	3	23	4	4	4	3	3	4	1	16	2	2	3	4	2	2	1	16	3	1	1	1	2	4	4	156
103	25	4	4	3	3	3	4	4	25	4	4	3	3	3	4	4	24	4	4	4	3	3	4	2	16	1	1	4	3	1	3	13	4	0	3	0	2	2	2	157	
103	26	4	4	3	4	4	3	4	24	4	4	2	3	4	3	4	24	4	4	4	4	4	4	0	20	3	1	4	4	4	2	2	9	3	0	2	0	1	0	3	158
109	26	4	4	3	4	3	4	4	26	4	4	3	4	3	4	4	27	4	4	4	4	4	3	4	16	2	0	3	3	4	2	2	14	3	1	2	1	2	1	4	159
109	25	4	4	2	4	3	4	4	25	4	4	2	4	3	4	4	23	3	4	4	4	3	2	3	20	2	2	4	3	4	2	3	16	4	2	1	2	2	1	4	160
114	26	4	4	3	4	4	4	3	26	4	4	3	4	4	4	3	25	4	4	4	2	3	4	4	19	3	2	3	4	3	1	3	18	4	2	3	1	2	2	4	161
116	28	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	27	4	4	4	3	4	4	4	17	1	1	4	3	4	2	2	16	3	4	3	1	1	1	3	162
110	28	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	0	19	2	1	4	3	4	2	3	11	2	2	0	1	2	1	3	163
110	26	4	4	4	4	3	3	4	26	4	4	4	4	3	3	4	28	4	4	4	4	4	4	4	18	3	1	3	4	3	1	3	12	1	1	1	3	1	4	164	
117	27	4	4	4	4	4	3	4	25	4	4	3	3	4	3	4	28	4	4	4	4	4	4	4	20	3	2	4	3	4	2	2	17	3	2	1	2	3	4	165	
109	26	4	4	4	4	3	4	3	26	4	4	4	4	3	4	3	27	4	4	4	3	4	4	4	17	2	1	3	4	3	1	3	13	3	1	0	2	1	2	4	166
108	26	4	4	4	3	3	4	4	26	4	4	4	3	3	4	4	21	4	4	3	4	3	3	0	18	2	1	4	4	3	1	3	17	4	2	2	1	2	3	3	167
103	25	4	4	3	3	4	3	4	24	4	4	2	3	4	3	4	25	3	4	4	4	3	4	3	15	0	1	4	4	3	1	2	14	2	3	1	1	2	1	4	168
108	27	4	4	4	4	3	4	4	27	4	4	4	4	3	4	4	22	4	3	4	3	4	4	0	17	2	2	4	4	3	0	2	15	4	1	1	2	1	2	4	169
106	27	4	4	3	4	4	4	4	27	4	4	3	4	4	4	4	22	4	4	4	4	3	3	0	15	2	1	3	4	3	1	1	15	3	1	1	2	3	2	3	170
116	27	4	4	4	4	4	4	3	27	4	4	4	4	4	4	3	26	4	4	4	4	3	4	3	19	2	1	4	3	4	2	3	17	3	2	1	2	3	2	4	171
109	27	4	4	4	4	4	3	4	26	4	4	4	4	3	3	4	25	4	3	4	3	4	3	4	18	1	2	4	3	4	1	3	13	1	2	1	2	2	1	4	172
113	27	4	4	3	4	4	4	4	26	4	4	2	4	4	4	4	27	4	4	4	3	4	4	4	17	2	1	3	4	3	2	2	16	1	1	2	1	3	4	4	173
106	25	4	4	3	3	3	4	4	24	4	4	3	3	2	4	4	27	4	4	4	3	4	4	4	15	0	0	4	3	4	2	2	15	3	1	0	1	3	3	4	174
113	28	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	26	3	4	4	4	3	4	4	17	2	1	3	4	3	1	3	14	3	1	2	1	2	2	3	175
110	27	4	4	3	4	4	4	4	27	4	4	3	4	4	4	4	22	4	4	3	4	4	3	0	16	2	1	3	4	3	0	3	18	4	2	1	2	4	2	3	176
108	24	4	4	4	2	4	2	4	24	4	4	4	2	4	2	4	27	4	4	4	4	4	4	3	18	1	1	3	4	3	2	4	15	3	1	2	1	3	1	4	177
102	24	4	4	4	4	2	3	3	24	4	4	4	4	2	3	3	28	4	4	4	4	4	4	4	14	1	0	4	3	4	1	1	12	4	0	1	1	2	0	4	178
107	27	4	4	3	4	4	4	4	27	4	4	3	4	4	4	4	25	4	3	4	4	3	3	4	13	1	2	3	4	3	0	0	15	4	2	2	1	2	1	3	179
112	27	4	3	4	4	4	4	4	27	4	3	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	16	2	1	3	4	3	0	3	14	3	1	1	2	1	2	4	180
102	26	4	3	4	3	4	4	4	26	4	3	4	3	4	4	4	21	3	4	4	3	4	3	0	16	2	1	3	4	3	1	2	13	2	1	1	2	1	2	4	181
101	26	4	4	4	3	3	4	4	24	4	4	4	2	3	3	4	24	4	4	4	4	3	4	1	16	1	1	4	3	4	1	2	11	0	2	2	1	2	1	3	182
108	24	4	4	2	3	3	4	4	24	4	4	2	3	3	4	4	25	3	4	4	4	4	3	3	18	2	1	3	4	3	2	3	17	4	3	2	1	2	1	4	183
109	27	4	4	4	4	4	4	3	26	4	4	4	3	4	4	3	26	4	4	4	4	3	3	4	17	2	1	4	3	4	0	3	13	4	0	1	0	3	2	3	184
109	25	4	4	2	4	3	4	4	25	4	4	2	4	3	4	4	24	3	4	4	4	3	3	3	19	2	1	4	3	4	2	3	16	4	2	1	2	2			

110	26	4	4	3	3	4	4	4	26	4	4	3	3	4	4	4	26	4	4	4	4	3	3	4	18	2	0	4	3	4	2	3	14	3	2	2	1	1	1	4	201
112	26	4	4	4	2	4	4	4	26	4	4	4	2	4	4	4	23	4	4	4	3	4	4	0	20	3	1	4	3	4	2	3	17	3	1	3	1	4	1	4	202
110	26	4	4	4	3	4	3	4	26	4	4	4	3	4	3	4	26	4	3	4	3	4	4	4	18	3	2	3	4	3	1	2	14	4	1	2	1	1	2	3	203
108	27	4	4	4	4	3	4	4	27	4	4	4	4	3	4	4	24	3	4	4	4	3	3	3	16	2	2	4	4	3	0	1	14	3	2	2	1	1	1	4	204
100	25	4	4	3	3	4	4	3	26	4	4	3	4	4	4	3	26	4	4	4	4	2	4	4	12	1	1	3	4	3	0	0	11	4	0	3	0	0	1	3	205
104	25	4	4	3	3	4	4	3	25	4	4	3	3	4	4	3	23	4	4	4	3	3	4	1	15	2	1	3	4	2	2	1	16	3	1	1	1	2	4	4	206
104	25	4	4	3	3	3	4	4	25	4	4	3	3	3	4	4	25	4	4	4	4	3	4	2	16	1	1	4	3	4	1	3	13	4	0	3	0	2	2	2	207
103	26	4	4	3	4	4	3	4	25	4	4	3	3	4	3	4	24	4	4	4	4	4	4	0	19	3	0	4	4	4	2	2	9	3	0	2	0	1	0	3	208
109	26	4	4	3	4	3	4	4	26	4	4	3	4	3	4	4	27	4	4	4	4	4	3	4	16	2	0	3	3	4	2	2	14	3	1	2	1	2	1	4	209
108	25	4	4	2	4	3	4	4	25	4	4	2	4	3	4	4	23	3	4	4	4	3	2	3	19	2	1	4	3	4	2	3	16	4	2	1	2	2	1	4	210
114	26	4	4	3	4	4	4	3	27	4	4	3	4	4	4	4	25	4	4	4	2	3	4	4	19	3	2	3	4	3	1	3	17	4	2	3	1	1	2	4	211
115	28	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	27	4	4	4	3	4	4	4	17	1	1	4	3	4	2	2	15	3	4	2	1	1	1	3	212
110	28	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	0	19	2	1	4	3	4	2	3	11	2	2	0	1	2	1	3	213
109	26	4	4	4	4	3	3	4	26	4	4	4	4	3	3	4	28	4	4	4	4	4	4	4	18	3	1	3	4	3	1	3	11	0	1	1	1	3	1	4	214
115	27	4	4	4	4	4	3	4	25	4	4	3	3	4	3	4	28	4	4	4	4	4	4	4	20	3	2	4	3	4	2	2	15	3	2	1	1	2	2	4	215
109	26	4	4	4	4	3	4	3	26	4	4	4	4	3	4	3	27	4	4	4	3	4	4	4	17	2	1	3	4	3	1	3	13	3	1	0	2	1	2	4	216
107	26	4	4	4	3	3	4	4	26	4	4	4	3	3	4	4	21	4	4	3	4	3	3	0	18	2	1	4	4	3	1	3	16	4	1	2	1	2	3	3	217
104	25	4	4	3	3	4	3	4	25	4	4	3	3	4	3	4	26	4	4	4	4	3	4	3	15	0	1	4	3	4	1	2	13	2	2	1	1	2	1	4	218
108	27	4	4	4	4	3	4	4	27	4	4	4	4	3	4	4	22	4	3	4	3	4	4	0	17	2	2	4	4	3	0	2	15	4	1	1	2	1	2	4	219
106	27	4	4	3	4	4	4	4	27	4	4	3	4	4	4	4	22	4	4	4	4	3	3	0	15	2	1	3	4	3	1	1	15	3	1	1	2	3	2	3	220
116	27	4	4	4	4	4	4	3	27	4	4	4	4	4	4	3	26	4	4	4	4	3	4	3	19	2	1	4	3	4	2	3	17	3	2	2	1	2	3	4	221
108	27	4	4	4	4	4	3	4	26	4	4	4	4	3	3	4	25	4	3	4	3	4	3	4	18	1	2	4	3	4	1	3	12	0	2	1	2	2	1	4	222
113	27	4	4	3	4	4	4	4	26	4	4	2	4	4	4	4	27	4	4	4	3	4	4	4	17	2	1	3	4	3	2	2	16	1	1	2	1	3	4	4	223
106	25	4	4	3	3	3	4	4	25	4	4	3	3	3	4	4	26	4	4	4	3	4	3	4	15	0	0	4	3	4	2	2	15	3	1	0	1	3	3	4	224
113	28	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	26	3	4	4	4	3	4	4	17	2	1	3	4	3	1	3	14	3	1	2	1	2	2	3	225
108	27	4	4	3	4	4	4	4	27	4	4	3	4	4	4	4	20	4	4	3	2	4	3	0	16	2	1	3	4	3	0	3	18	4	2	1	2	4	2	3	226
108	24	4	4	4	2	4	2	4	24	4	4	4	2	4	2	4	27	4	4	4	4	4	4	3	18	1	1	3	4	3	2	4	15	3	1	2	1	3	1	4	227
103	24	4	4	4	4	2	3	3	25	4	4	4	4	2	4	3	28	4	4	4	4	4	4	4	14	1	0	4	3	4	1	1	12	4	0	1	1	2	0	4	228
107	27	4	4	3	4	4	4	4	27	4	4	3	4	4	4	4	25	4	3	4	4	4	4	4	13	1	2	3	4	3	0	0	15	4	2	2	1	2	1	3	229
111	27	4	3	4	4	4	4	4	27	4	3	4	4	4	4	4	27	4	4	4	3	4	4	4	16	2	1	3	4	3	0	3	14	3	1	1	2	1	2	4	230
103	26	4	3	4	3	4	4	4	27	4	4	4	3	4	4	4	21	3	4	4	3	4	3	0	16	2	1	3	4	3	1	2	13	2	1	1	2	1	2	4	231
101	26	4	4	4	3	3	4	4	24	4	4	4	2	3	3	4	24	4	4	4	4	3	4	1	16	1	1	4	3	4	1	2	11	0	2	2	1	2	1	3	232
108	24	4	4	2	3	3	4	4	24	4	4	2	3	3	4	4	25	3	4	4	4	4	3	3	18	2	1	3	4	3	2	3	17	4	3	2	1	2	1	4	233
109	27	4	4	4	4	4	4	3	26	4	4	4	3	4	4	3	26	4	4	4	4	3	3	4	17	2	1	4	3	4	0	3	13	4	0	1	0	3	2	3	234
108	25	4	4	2	4	3	4	4	25	4	4	2	4	3	4	4	23	3	4	4	4	3	2	3	19	2	1	4	3	4	2	3	16	4	2	1	2	2	1	4	235
113	26	4	4	3	4	4	4	3	26	4	4	3	4	4	4	3	25	4	4	4	2	3	4	4	19	3	2	3	4	3	1	3	17	4	2	3	1	1	2	4	236
115	28	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	27	4	4	4	3	4	4	4	17	1	1	4	3	4	2	2	15	3	4	2	1	1	1	3	237
110	28	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	0	19	2	1	4	3	4	2	3	11	2	2	0	1	2	1	3	238
109	26	4	4	4	4	3	3	4	26	4	4	4	4	3	3	4	28	4	4	4	4	4	4	4	18	3	1	3	4	3	1	3	11	0	1	1	1	3	1	4	239
114	26	4	4	4	3	4	3	4	25	4	4	3	3	4	3	4	28	4	4	4	4	4	4	4	20	3	2	4	3	4	2	2	15	3	2	1	1	2	2	4	240
114	27	4	4	3	4	4	4	4	27	4	4	3	4	4	4	4	23	3	4	4	4	3	4	1	20	2	2	4	4	3	2	3	17	3	2	2	3	2	2	3	241
112	27	4	4	4	4	3	4	4	27	4	4	4	4	3	4	4	24	4	4	4	4	3	4	1	20	2	2	4	4	3	2	3	14	3	1	2	1	1	2	4	242
110	27	4	4	4	4	4	4	3	27	4	4	4	4	4	4	3	23	4	4	4	4	4	3	0	17	1	3	3	3	4	1	2	16	4	0	1	3	2	3	3	243
107	25	4	4	3	4	3	3	4	25	4	4	3	4	3	3	4	22	4	3	4	3	3	4	1	20	1	2	4	4	3	3	3	15	3	1	2	2	2	1	4	244
111	26	4	4	4	3	4	4	3	26	4	4	4	3	4	4	3	23	3	4	4	4	3	3	2	18	2	2	4	4	3	0	3	18	3	2	2	4	1	2	4	245
110	27	4	4	4	4	4	3	4	27	4	4	4	4	4	3	4	22	3	4	4	4	2	4	1	16	3	2	3	4	3	0	1	18	4	1	2	3	3	2	3	246
111	26	4	4	4	3	4	3	4	25	4	4	4	3	4	2	4	26																								

110	26	4	4	3	3	4	4	4	26	4	4	3	3	4	4	4	26	4	4	4	4	3	3	4	18	2	0	4	3	4	2	3	14	3	2	2	1	1	1	4	251
112	26	4	4	4	2	4	4	4	26	4	4	4	2	4	4	4	23	4	4	4	3	4	4	0	20	3	1	4	3	4	2	3	17	3	1	3	1	4	1	4	252
109	26	4	4	4	3	4	3	4	26	4	4	4	3	4	3	4	26	4	3	4	3	4	4	4	18	3	2	3	4	3	1	2	13	4	1	2	0	1	2	3	253
108	27	4	4	4	4	3	4	4	27	4	4	4	4	3	4	4	24	3	4	4	4	3	3	3	16	2	2	4	4	3	0	1	14	3	2	2	1	1	1	4	254
99	25	4	4	3	3	4	4	3	25	4	4	3	3	4	4	3	26	4	4	4	4	2	4	4	12	1	1	3	4	3	0	0	11	4	0	3	0	0	1	3	255
104	26	4	4	3	4	4	4	3	24	4	4	2	3	4	4	3	23	4	4	4	3	3	4	1	15	2	1	3	4	2	2	1	16	3	1	1	1	2	4	4	256
103	25	4	4	3	3	3	4	4	25	4	4	3	3	3	4	4	24	4	4	4	3	3	4	2	16	1	1	4	3	3	1	3	13	4	0	3	0	2	2	2	257
103	27	4	4	4	4	4	3	4	24	4	4	2	3	4	3	4	24	4	4	4	4	4	4	0	19	3	0	4	4	4	2	2	9	3	0	2	0	1	0	3	258
109	26	4	4	3	4	3	4	4	26	4	4	3	4	3	4	4	27	4	4	4	4	4	3	4	16	2	0	3	3	4	2	2	14	3	1	2	1	2	1	4	259
108	25	4	4	2	4	3	4	4	25	4	4	2	4	3	4	4	23	3	4	4	4	3	2	3	19	2	1	4	3	4	2	3	16	4	2	1	2	2	1	4	260
113	26	4	4	3	4	4	4	3	26	4	4	3	4	4	4	3	25	4	4	4	2	3	4	4	19	3	2	3	4	3	1	3	17	4	2	3	1	1	2	4	261
115	28	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	27	4	4	4	3	4	4	4	17	1	1	4	3	4	2	2	15	3	4	2	1	1	1	3	262
110	28	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	0	19	2	1	4	3	4	2	3	11	2	2	0	1	2	1	3	263
109	26	4	4	4	4	3	3	4	26	4	4	4	4	3	3	4	28	4	4	4	4	4	4	4	18	3	1	3	4	3	1	3	11	0	1	1	1	3	1	4	264
116	28	4	4	4	4	4	4	4	25	4	4	3	3	4	3	4	28	4	4	4	4	4	4	4	20	3	2	4	3	4	2	2	15	3	2	1	1	2	2	4	265
110	27	4	4	4	4	3	4	4	26	4	4	4	4	3	4	3	27	4	4	4	3	4	4	4	17	2	1	3	4	3	1	3	13	3	1	0	2	1	2	4	266
107	26	4	4	4	3	3	4	4	26	4	4	4	3	3	4	4	21	4	4	3	4	3	3	0	18	2	1	4	4	3	1	3	16	4	1	2	1	2	3	3	267
103	26	4	4	3	4	4	3	4	24	4	4	2	3	4	3	4	25	3	4	4	4	3	4	3	15	0	1	4	3	4	1	2	13	2	2	1	1	2	1	4	268
108	27	4	4	4	4	3	4	4	27	4	4	4	4	3	4	4	22	4	3	4	3	4	4	0	17	2	2	4	4	3	0	2	15	4	1	1	2	1	2	4	269
107	28	4	4	4	4	4	4	4	27	4	4	3	4	4	4	4	22	4	4	4	4	3	3	0	15	2	1	3	4	3	1	1	15	3	1	1	2	3	2	3	270
116	27	4	4	4	4	4	4	3	27	4	4	4	4	4	4	3	26	4	4	4	4	3	4	3	19	2	1	4	3	4	2	3	17	3	2	2	1	2	3	4	271
108	27	4	4	4	4	4	3	4	26	4	4	4	4	3	3	4	25	4	3	4	3	4	3	4	18	1	2	4	3	4	1	3	12	0	2	1	2	2	1	4	272
114	28	4	4	4	4	4	4	4	26	4	4	2	4	4	4	4	27	4	4	4	3	4	4	4	17	2	1	3	4	3	2	2	16	1	1	2	1	3	4	4	273
105	25	4	4	3	3	3	4	4	24	4	4	3	3	2	4	4	26	4	4	4	3	4	3	4	15	0	0	4	3	4	2	2	15	3	1	0	1	3	3	4	274
113	28	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	26	3	4	4	4	3	4	4	17	2	1	3	4	3	1	3	14	3	1	2	1	2	2	3	275
108	27	4	4	3	4	4	4	4	27	4	4	3	4	4	4	4	20	4	4	3	2	4	3	0	16	2	1	3	4	3	0	3	18	4	2	1	2	4	2	3	276
110	26	4	4	4	3	4	3	4	24	4	4	4	2	4	2	4	27	4	4	4	4	4	4	3	18	1	1	3	4	3	2	4	15	3	1	2	1	3	1	4	277
103	25	4	4	4	4	3	3	3	24	4	4	4	4	2	3	3	28	4	4	4	4	4	4	4	14	1	0	4	3	4	1	1	12	4	0	1	1	2	0	4	278
107	27	4	4	3	4	4	4	4	27	4	4	3	4	4	4	4	25	4	3	4	4	3	3	4	13	1	2	3	4	3	0	0	15	4	2	2	1	2	1	3	279
112	28	4	4	4	4	4	4	4	27	4	3	4	4	4	4	4	27	4	4	4	3	4	4	4	16	2	1	3	4	3	0	3	14	3	1	1	2	1	2	4	280
15270	3682	560	556	496	510	511	519	530	3635	560	556	474	499	502	514	530	3476	532	542	551	505	483	510	353	2450	269	179	501	500	475	189	357	2027	420	193	213	188	270	239	504	المجموع الكل

30500	7357	1120	1111	990	1018	1021	1038	1059	7262	1120	1112	944	996	1004	1027	1059	6944	1063	1084	1102	1007	966	1018	704	4891	536	353	1002	1000	950	376	674	4046	838	384	424	376	539	477	1008	المجموع الكل
--------------	-------------	------	------	-----	------	------	------	------	-------------	------	------	-----	-----	------	------	------	-------------	------	------	------	------	-----	------	-----	-------------	-----	-----	------	------	-----	-----	-----	-------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------	-----------------