

جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم: علم الاجتماع و الديموغرافيا



مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي

الميدان: العلوم الاجتماعية

التخصص: علم اجتماع التربية

مذكرة بعنوان:

واقع الممارسات الإدارية لمديري المؤسسات التعليمية في ضوء  
معايير الجودة

دراسة مسحية لمدرء المدارس الابتدائية بحي النصر ورقلة

- إشراف:

إعداد الطالبة:

- أ. جابر مليكة

- شتيح سارة

- لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة ورقلة	أ.تعليم العالي	فرج الله صورية
مشرفا	جامعة ورقلة	أ.تعليم العالي	جابر مليكة
مناقشا	جامعة ورقلة	أ.تعليم العالي	دهيمي زينب

الموسم الجامعي 2020-2021

# شكر و تقدير

الحمد لله الذي اعانني على إتمام هذا البحث ونشكره على نعمه التي لا تعد ولا تحصى ونحمده على وافر فضله وواسع جوده وكرمه الذي شملنا لنصل الى هذا اليوم.

واخص بالشكر الى من اوصلني الى هذا المستوى المتواضع الوالدين الكريمين اللذين اعطوني الدعم الكافي لأصل الى ما انا فيه والى كل عائلة شتيح , كما أتوجه بالشكر للأستاذة المشرفة: جابر مليكة التي وجهتني في انهاء هذا العمل, واتوجه بالشكر الى كل أستاذ قدم لي يد المساعدة, كما اشكر مديري المدارس الابتدائية لحسن معاملتهم و استقبالهم لي وكان لهم الفضل في الوصول الى هذه النتائج.

كما أتوجه بالشكر والامتنان للأستاذة المحترمين أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذه المذكرة .

كما لا يفوتني ان أتوجه بالشكر الجزيل الى كل من قدموا لي يد المساعدة من قريب او من بعيد خلال فترة اعداد هذا البحث حتى لو كان دعاء .

## الفهرس

شكر وتقدير.....

مقدمة.....أ

### الفصل الأول: الجانب العام للدراسة

أولاً: الإشكالية الدراسة:.....6

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع:.....7

ثالثاً: أهداف وأهمية الدراسة:.....8

أ- أهداف الدراسة.....8

ب- أهمية الدراسة.....8

رابعاً: الدراسات السابقة:.....8

خامساً: تحديد المفاهيم:.....12

سادساً: المقاربة النظرية للموضوع.....16

### الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: منهج الدراسة:.....20

ثانياً: أدوات جمع البيانات:.....20

1- المقابلة:.....21

ثالثاً: مجالات الدراسة:.....21

أ-المجال البشري:.....21

ب-المجال المكاني:.....22

ج- المجال الزمني:.....22

## الفصل الثالث: عرض وتفسير النتائج

- أولاً: عرض المقابلات: ..... 24
- ثانياً: تحليل الكيفي للمقابلات: ..... 44
- ثالثاً: التحليل السوسيولوجي: ..... 47
- رابعاً: نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات: ..... 52
- خامساً: النتائج العامة للدراسة: ..... 53
- الخاتمة ..... 56
- قائمة ببليوغرافيا ..... 58

قائمة الملاحق

الملخص

مقدمة

## مقدمة

يعتبر النهوض بالمنظومة التربوية مدخلا أساسيا وحاسما لأي طموح تنموي، فبناء المؤسسة التعليمية لا يتم وفق منظور تقليدي بسيط يعطل حركة التطور، بل ينبغي لها أن تكون فضاء يؤسس لبناء شبكة علاقات داخل المؤسسة التربوية، و لتطورات بنّاءة.

المدرسة هي النواة التي تصنع البدائل المتينة في بناء المجتمع السليم. و تطوير التعليم و تحديثه يواجه الكثير من التحديات و المتطلبات، أهمها وجود قيادة تربوية علمية وحديثة، متمثلة أساسا في مدير المدرسة الابتدائية، الذي يمثل سلوكه القيادي عنصرا حيويا في إدارة و تنظيم مدرسته، و من ثمة تتوقف عليه فاعليتها و كفاءتها، و تعتبر القيادة التربوية من أهم العناصر في العملية التعليمية، حيث تطور دور مدير المدرسة خلال العقود الماضية نتيجة لتزايد المسؤوليات التي يقوم بها، إذ أصبح له دور فاعل في إدارة التعليم، و تحديد أولويات المدرسة و التخطيط لإدارة الموارد البشرية و المالية، بالإضافة إلى الدور المركزي في توفير أفضل الفرص لتعليم التلاميذ.

و مما لا شك فيه، أن تطور أداء الإدارة المدرسية يرتبط ارتباطا وثيقا بمجموعة من التغيرات السريعة، و خاصة ما يتصل منها بالتحديات التي فرضها الانفجار المعرفي و الثورة المعلوماتية. و التحدي الحقيقي الذي يواجه المدرسة في الوقت الراهن، يتمثل في موضوع الجودة في التعليم، الذي يعد أحد السمات الأساسية للعصر الحالي، فكان إلزاما عليه أن ينتهج مبدأ الجودة، لأنه يعمل على توفير الفاعلية و النوعية التي تعود بالإيجاب على المدرسة كأساس لهذه العملية و على المجتمع، و بهذا تلبي حاجيات سوق العمل بيد عاملة ذات جودة عالية في الأداء .  
وعليه فإن الدراسة الحالية تعالج موضوعا تربويا هاما وهو واقع الممارسات الإدارية لمديري المؤسسات التعليمية في ضوء معايير الجودة، وجاءت إشكالية الدراسة لتدرس هذا الموضوع بالمقاطعة الثانية لحى النصر - ورقلة- و على هذا الأساس قسمت الدراسة الى ثلاث فصول جاءت كالتالي:

**الفصل الاول:** يضم موضوع الدراسة للدراسة فقد تناولت فيه تحديد الإشكالية، أسباب اختيار الموضوع، أهداف وأهمية الدراسة والدراسات السابقة وتحديد المفاهيم، مقاربات نظرية للموضوع .

**الفصل الثاني:** تم فيه استعراض الاجراءات المنهجية لدراسة ومنهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، مجالات الدراسة.

**الفصل الثالث:** عرض و تفسير وتحليل النتائج ويشمل قراءة سوسيولوجيا للمعطيات الدراسة بما فيها من التحليل وتفسير وكذلك النتائج التي توصلنا اليها من خلال هذا البحث.

## الفصل الأول: الإجراءات المنهجية

### لدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

ثالثاً: أهداف وأهمية الدراسة

أ- أهداف الدراسة

ب- أهمية الدراسة

رابعاً: الدراسات السابقة

خامساً: تحديد المفاهيم

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

### أولاً: إشكالية الدراسة:

المنظومة التربوية هي الوسيلة الأولى لتحقيق غايات وطموحات المجتمع، في تكوين أفراد قادرين على التكيف والاندماج مع محيطهم بمختلف ظروفه وتغييراته، والمشاركة الفعالة في بناء وتطوير بلادهم.

و المدرسة من المؤسسات الأولى التي أوكلت إليها مهمة تعليم الناشئ عبر مراحلها المختلفة، فهي تنفذ مناهج متنوعة و على مستويات مختلفة، بهذا تكون وحدة متكاملة تمثل جزء من النظام التربوي، و للقيام بهذا يتطلب وجود قيادات تربوية تعمل على تطوير المؤسسات التعليمية لمواكبة التطورات العلمية و التكنولوجية و مواجهة القضايا و المشكلات، و نتيجة لتطور العصر ظهرت مفاهيم و مصطلحات جديدة، منها الجودة التعليمية، لذلك أصبح للقيادة التربوية أدواراً جديدة و مستقبلية، تبدأ بمدخلات العملية التعليمية و انتهاء بالمخرجات التعليمية.

يعتبر مدير المؤسسة المسؤول الأول لحسن سير العملية التعليمية بمدرسته لأن الإدارة المدرسية كإطار شامل، تتأثر بشكل كبير بقراراته وأسلوبه في القيادة، ذلك أن المدير هو القائد الذي يشرف على تحقيق الأهداف التربوية من أجل إعداد الناشئ وتربيته تربية متكاملة، و يجب عليه أن يتصف بصفات تمكنه من القيام بمهامه بالوجه اللائق، مع وجوب توفر ما يحتاجه من وسائل و أساليب تمكنه من أداء واجبه بشكل سليم، فالمدير يعتبر الركيزة الأساسية للعملية التعليمية، و هو الإداري الأول الذي يقف على راس التنظيم فيها.

إذ يتحمل المسؤولية الكاملة أمام السلطة التعليمية، محاولاً من خلال عمله تحقيق جودة و فعالية تعليمية لأن نظام الجودة له أهمية كبيرة في الارتقاء بالمستوى التعليمي في جميع المجالات، خاصة في المرحلة الابتدائية التي تعد اللبنة الأولى في إعداد التلاميذ للحياة التعليمية، فالجودة التعليمية تهدف إلى تحقيق أهداف المدرسة، و مساعدة العاملين في الحقل التعليمي لكي يصبحوا ذوي مهارات و كفاءات عالية بقدر الإمكان في تأدية عملهم، و تعمل على تطوير و تحسين مستويات الأداء داخل المدرسة.

المدير هو رئيس المؤسسة يضطلع بمهام ومسؤوليات تحددها القوانين السارية، وهو في الأصل المهني معلمٌ صاحب خبرة وكفاءة مؤهل لقيادة مؤسسة، فيخطط لذلك وينظم وينسق، ويوجه ويتابع، ويرافق ويقوم، ومع امتثاله لقانون الدولة وأعراف المجتمع التي لا يمكنه مخالفتها، فإن عليه الاستتارة والاستلهاج من القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، ومن تاريخ وتراث الأمة

الإسلامية وحضارتها؛ مما يساعده على الوصول إلى النموذجية والتفوق في التسيير الإداري لمؤسسته"؛ للوصول إلى الأهداف المسطرة.

ومدينة ورقلة كغيرها من المدن الجزائرية، لها العديد من المقاطعات التربوية التي تحتوي مدارس ابتدائية، ونظرا لكون المدينة مركز جذب للأسر من مختلف المدن الجزائرية تشهد الكثير من مدارسها ظاهرة الاكتظاظ وتزايد أعداد التلاميذ والأستاذة مما يزيد من التحديات أمام القيادة التربوية (المدرء).

وعليه فإن مشكلة الدراسة الحالية تكمن في التساؤل الرئيسي التالي: ما هو واقع الممارسات الادارية لمدرء المؤسسات التعليمية بحي النصر بورقلة في ضوء معايير الجودة؟

وهذا التساؤل الرئيسي للإشكالية العامة تندرج ضمنه مجموعة من التساؤلات الفرعية:

\* ما هو دور مدير المدارس الابتدائية في تحقيق الجودة التعليمية ؟

\* كيف يساهم مدير المدرسة الابتدائية في توفير مناخ مدرسي مناسب للعملية التعليمية ؟

\* ماهي المعوقات (التحديات) التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق جودة التعليم؟

## ثانيا: أسباب اختيار الموضوع:

هناك جملة من الأسباب الموضوعية والذاتية التي دفعت لاختيار هذا الموضوع.

### 1- الأسباب الذاتية:

من أهم الأسباب الذاتية التي دفعت لدراسة هذا الموضوع هي:

1- الرغبة في معرفة الدور الذي يلعبه مدير المدرسة الابتدائية في الرفع من الجودة التعليمية في المؤسسة التربوية.

2- الرغبة الشخصية لمعرفة التجربة الجزائرية في تخطيط المناهج و مدى نجاحها.

3- اكتساب بعض التجارب التي من شأنها المساعدة في حياة الطالبة العلمية المستقبلية.

### 2- الأسباب الموضوعية:

1- كون الموضوع يندرج ضمن الدراسات الاجتماعية التربوية.

2- الأهمية الكبرى التي يكتسبها موضوع الجودة التعليمية باعتبارها أحد أهم الركائز الرئيسية التي يقوم عليها النظام التربوي الناجح، و باعتباره عملية مصيرية بالنسبة للمدير و المعلم و التلميذ.

3- محاولة معرفة ممارسات المدير الإدارية لتحقيق الجودة التعليمية.

**ثالثا: أهداف وأهمية الدراسة****أ- أهداف الدراسة:**

- 1- محاولة معرفة على دور المدير مدارس الابتدائية في تحقيق الجودة التعليمية.
- 2- السعي لمعرفة اسهام مدير المدرسة الابتدائية في توفير المناخ المناسب لعملية التعليم.
- 3- المعوقات أو التحديات التي تواجه المدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الجودة التعليم.

**ب- أهمية الدراسة:**

تتوقف حيوية المجتمع ونشاطه في عصر التقدم العلمي والتقني على مدى فاعلية النظام التعليمي، فالمدير هو صاحب الدور الأساسي في العمل المدرسي، لأنه أكثر أعضاء المدرسة احتكاكا بالمعلمين والتلاميذ.

و في ضوء تطبيق مفهوم و مبادئ و معايير الجودة التعليمية على جميع عناصر النظام التعليمي بما فيها المعلمين فقد حظيت الجودة التعليمية بجانب كبير من اهتمام العالم اليوم، إلى حد جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر (عصر الجودة الشاملة).

**رابعا: الدراسات السابقة:****الدراسة الأولى: دراسة غازي عيد العزيز شيخ**

بعنوان "دور مديري المدارس الابتدائية في توفير متطلبات الجودة التعليمية بمدينة جدة" رسالة ماجستير بالمملكة العربية السعودية عام 2012 لكلية علوم التربية حيث هدفت الدراسة الى : تحديد مفهوم الجودة في التعليم و التعرف على الرؤى الفكرية المختلفة التي تناولته وكذا تحديد متطلبات الجودة في التعليم منها البيئة المدرسية،متطلبات خاصة بالطالب ومتطلبات خاصة بالمنهج الدراسي.

**منهج البحث:** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ليصف الظاهرة وما هو قائم ويحدد أوجه القصور في المدارس الابتدائية بجدة.

بعد تطبيق الاجراءات الميدانية السابقة توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

كشفت الدراسة عن أهمية حفز المعلمين لتحقيق أهداف المدرسة في الاشتراك في وضع الميزانيات الخاصة بالنشاط المدرسي، وأهمية الاشراف على النمو المهني للمعلم، ومراجعة الاهداف التربوية وضرورة تقويمها وبيان اهمية التخطيط لسير اليوم الدراسي في المدرسة وبيان متابعة اهمية متابعة المبنى المدرسي وما يحتويه مثل الملاعب والكتب والمقاعد، وبيان اهمية الاشراف على البرامج التدريبية للمعلمين، وضرورة الاهتمام بأساليب تقويم الطلاب .

**التعقيب على الدراسة:** تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث تناولها المتغير لمستقل دور مدير المدارس الابتدائية والتغير التابع الجودة التعليمية وهذا يتطابق مع الدراسة الحالية التي تسعى للوصول الى تحديد مفهوم الجودة في التعليم والتعرف على الرؤى الفكرية المختلفة الذي تناولته وكذا تحديد متطلبات الجودة في التعليم.

كما تتشابه أيضا مع الدراسة الحالية من حيث استخدامها المنهج الوصفي، كما تختلف من حيث المجال المكاني فالدراسة السابقة عربية انجزت في المملكة العربية السعودية والدراسة الحالية جزائرية.

### الدراسة الثانية: دراسة القاسم 2010

بعنوان "دور مديري المدارس في تفعيل الاشراف التطوري للمدارس الحكومية في محافظة جدة."

حيث هدفت الدراسة الى: التعرف على درجة اسهام مديري المدارس في تنمية الوعي بثقافة الجودة في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة الليث، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي حيث يتناسب مع اهداف الدراسة واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وقد توصلت الى مجموعة من النتائج منها:

درجة اسهام مديري المدارس في تنمية الوعي بأهمية الجودة متوسط وهو دليل على اهتمام ادارات المدارس بتنمية الوعي بأهمية الجودة كمدخل لإيجاد ثقافة الجودة بالمدارس.

<sup>1</sup> غازي عبد العزيز الشيخ، " دور مديري المدارس الإبتدائية في توفير منطبات الجودة التعميمية بمدينة جدة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، (المملكة العربية السعودية)، 2012، ص 4

توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الحصول على دورات في الجودة لصالح أفراد العينة الحاصلين على دورات في الجودة.

تكونت عينة الدراسة النهائية من 584 مشرفا ومديرا ومعلما العاملين في ادارة التربية والتعليم للنبين بمحافظة جدة للعام الدراسي 1431/1432 هـ .

### الدراسة الثالثة: دراسة مرداوي وابن سيرود فاطمة الزهراء 2010

جاءت هذه الدراسة للتعرف على مدى إلمام و تأييد مديري المؤسسات التعليمية الجزائرية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة و مدى إمكانية تطبيقها في التعليم، و كذا العوامل التي تشجعهم على تقبل مبادئ إدارة الجودة الشاملة و العوامل التي تحد من تقبلهم لهذه المبادئ، و لتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة من مدرء متوسطات ولاية قسنطينة ، و ذلك بتوزيع استبيان مكون من 39 فقرة موزعة على سبعة مبادئ وهي على التوالي:

الالتزام نحو إدارة الجودة الشاملة، التركيز على المستفيدين، التحسين المستمر، المشاركة و التفويض، التعليم و التدريب، الأدوات و التقنيات و المكافآت.

لقد أظهرت نتائج الدراسة بأنه هناك ميل مديري المؤسسات التربوية إلى الموافقة على مبادئ إدارة الجودة الشاملة و مما يدل على إلمامهم و تأييدهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما أوضحت الدراسة بأنه هناك إمكانية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، و ذلك لوجود العديد من العوامل المساعدة على التطبيق و التي يمكن تعزيزها على الرغم من وجود بعض المعوقات و التي بحسب رأي المديرين أنه يمكن التغلب عليها إذا توفرت الرغبة في تبني إدارة الجودة الشاملة لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي وتحقيق الاهداف التربوية<sup>1</sup> .

### التعقيب على الدراسة:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في معالجتها لمتغير المدير و المتغير الثاني الجودة و مدى إمكانية تطبيقها في التعليم كما تتشابه من حيث عينة الدراسة فقد أجريت على المديرين، كما أن كلاهما دراستان جزائريتان إلا أنها تختلف عنها من حيث أنها ركزت على مدى إلمام و تأييد مديري المؤسسات التعليمية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بينما تركز الدراسة الحالية على دور المدير في تحقيق الجودة، كما اختلفت من حيث مكان إجراء الدراسة حيث تجرى هذه الدراسة في المدارس الابتدائية بينما الدراسة السابقة أجريت في الإكليات.

<sup>1</sup> يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعميم الج ا زيرية، شيادة ماجستر في عموم التسيير، جامعة أبي بكر بمقايد، (تمسان)، 2012 ، ص

**الدراسة الرابعة: دراسة الغنام نعيمة بنت ابراهيم**

أطروحة دكتوراه بعنوان "فاعلية أداء مديرة المدرسة الابتدائية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية في ضوء مبادئ الجودة الشاملة" بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية لعام 2001 هدفت هذه الدراسة إلى:

تحديد فاعلية أداء مديرة المدرسة الابتدائية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية بوجه عام في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة و قد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لتحليل مهارات مديرة المدرسة الابتدائية الفعالة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، و تصميم أداة الدراسة (استبانة) استنادا إلى مبادئ الفاعلية في أداء مديرة المدرسة من منظور الجودة الشاملة، و توظيف المقاييس الإحصائية لتحليل البيانات البحثية.

و من أهم نتائج الدراسة:

إن أداء مديرة المدرسة الابتدائية في المنطقة الشرقية يرقى بشكل عام إلى مستوى الإجابة من منظور مبادئ الجودة الشاملة في التعليم.

أبرزت مديرة المدرسة الابتدائية تميزا في الأداء في مجال التخطيط و أظهرت أداء فاعلا في متابعة التحصيل و تقويمه و كذلك في مجال اتخاذ القرار و العلاقات الإنسانية. تحتاج مديرة المدرسة الابتدائية في المنطقة الشرقية إلى مزيد من التأهيل و التدريب في مجال إدارة الموارد البشرية و إدارة العلاقة مع أطراف العملية التربوية).

**التعقيب على الدراسة:** تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث تناولها لمتغير أداء مديرة المدرسة الابتدائية، وهذا ما يتطابق مع دراسة فهذه الدراسة تريد الوصول إلى أداء مدير المدرسة الابتدائية من منظور مبادئ الجودة في التعليم، كما تتشابه في المنهج المستخدم المنهج الوصفي إلا أنها تختلف عنها من حيث هي دراسة في المملكة العربية السعودية و الدراسة الحالية دراسة جزئية، كما تختلف في المجال الزمني فالدراسة السابقة سنة 2001 والدراسة الحالية 2022.

<sup>1</sup> صلح صالح درويش معمار، مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوي، رسالة دكتوراه في التنمية البشرية، دون بحد النشر، 2010، ص

**خامسا: تحديد المفاهيم:****1- الممارسات الإدارية:**

أ- الممارسة لغة: مارس الشيء مراسا، وممارسة:عالجه وزاوله يقال: مارس الامور و الاعمال, تمرس بالشيء: احتك به وتدرّب عليه<sup>1</sup>.

الممارسة اسم مؤنث: تدل الممارسة على أحكام السلوك الفردي و الجماعي، وعلى نسق الواجبات و الحقوق<sup>2</sup>.

ب- الادارة لغة: الترتيب والتنظيم الخاص الذي يحقق أهدافا معينة.

ومن ناحية اسلامية تعني الولاية أو الرعاية أو الامانة وتعني تحمل المسؤولية واداء الواجب.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته"

**2- الممارسات الادارية اصطلاحا:**

يعرفها (عطوي) بأنها النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الادارية و بالجوانب و الاتجاهات السلوكية الخاصة بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الموارد المتاحة وفقا لأسس ومفاهيم علمية<sup>3</sup>.

**اجرائيا:**

انها مجموعة من العمليات المتشابكة تتضمن التخطيط والتنظيم,التوجيه ,والرقابة و التقييم و التي يمارسها مدير التربية والتعليم في منطقتة التعليمية من أجل تنفيذ السياسات التربوية والتعليمية بأعلى كفاءة وأقل كلفة ممكنة.

1 جماعة من الباحثين-المعجم الوسيط-الجزء الأول والثاني-ص470

2 موسوعة لالاند الفلسفية-المجلد الثاني.H.Q-منشورات عويدات بيروت-باريس

3 عطوي، جودت (9، 204) الادارة التعليمية والاشراف التربوي. أصولها وتطبيقها، دار الثقافة، عمان

### 3- المؤسسة:

#### أ- المؤسسة لغة:

منشأة تؤسس لغرض معين، أو منفعة عامة ولديها من الموارد ما تمارس فيه هذه المنفعة<sup>1</sup>.

#### ب- المؤسسة اصطلاحاً:

- عرفها لتروشي: المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتتسق العناصر البشرية والمادية للنشاط.<sup>2</sup>
- كما تعرف بأنها "الإطار الذي يجمع بين العاملين والوسائل والإمكانات التي بواسطتها يستطيع الإداري القيام بتنفيذ خطته في المؤسسة الاجتماعية التي تنظم علاقة الأفراد ببعضهم البعض هادفة من ذلك تحقيق حياة أفضل للفرد والجماعة.<sup>3</sup>

#### تعريف التربية:

أ- لغة: تشتق كلمة التربية من الفعل الثالثي « ربا »، و مضارعه « يربو » بمعنى يزيد وينمو فيقال ' ربا ' ' يربو' تربية وعندما نقول ربا الشيء، فإننا نعني بذلك أن الشيء قد زاد ونما، ومن ثما فيمكن القول بأن كلمة 'تربية' من هذا المنظور تعني النمو كتبني السبل الكفيلة لتحقيقه والحرص على استمراره وعلى هذا الأساس يمكن أن نتصور المقصود لتربية الانسان على أنها تعني تحقيق النمو الشامل المتكامل لجماع شخصية الفرد جسداً أو عقلاً ووجداناً.<sup>4</sup>

ب- اصطلاحاً: لقد عرفت التربية بأنها عملية تكيف مع البيئة المحيطة أو بأنها عملية تكيف مع الثقافة المحيطة. فالعملية التربوية تتفاعل مع البيئة من ثقافة ومكونات مادية وغير مادية وبكل عناصرها الطبيعية والإنسانية. إنها تفاعل مع الحياة مع الإنسان فهي عملية مستمرة كالمجتمع.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> نادر دادي عدون المؤسسة الاقتصادية (دط)، دار المحمدية العاصمة الجزائر 1998 ص9

<sup>2</sup> محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم والأساليب ط7 دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2011 (ص124)

<sup>3</sup> نبيل عبد الهادي: علم اجتماع التربية (دط)، دار اليازوري العلمية، ص247

<sup>4</sup> شبل بدران وسعيد سليمان: التعلم في مجتمع المعرفة ط1 دار المعرفة الجامعية الازرطة الاسكندرية، 2008، ص119

<sup>5</sup> علي خليل أبو العنين وآخرون: تأملات في علوم التربية كيف نفهمها : القاهرة - الدار الهندسية ، 2004.

4- المؤسسة التربوية اصطلاحاً:

يمكن تعريف المؤسسة التربوية بأنها : تلك المؤسسة الاجتماعية التي خصصها المجتمع للقيام بوظيفة التعليم الرسمي كهدف عام ,يستند الى رؤى وبرامج ومناهج عامة محددة ثابتة نسبياً,تهدف عموماً الى اعداد أبناء المجتمع سلوكياً ومعرفياً عبر دورات ومراحل تتكامل في عمومها لكنها تتمايز حسب السن وحسب نوع البرامج و المناهج و الأهداف الخاصة بكل منها وظروف المكان و الزمان بما يجعل من تلك المؤسسات تتميز ايضاً بالتعدد والتنوع وفق سن المتعلمين ووفق أهداف البرامج و الدورات و البرامج التعليمية<sup>1</sup>.

**اجرائياً:** هي المارس الابتدائية المتواجدة على مستوى المقاطعات التربوية التابعة لحي النصر بمدينة ورقلة.

5- مفهوم المدير:

أ- لغة: جاء في القاموس أدار الشيء أو سيره.

فكلمة مدير مشتقة من الفعل أدار، يدير، أي يوجه و يسير و يؤدي وينفذ و يرشد.

## ب- اصطلاحاً:

- هو و ذلك الشخص المسؤول الذي كلفته الدولة بالمحافظة على المدرسة و بالتالي توجيهها توجيهاً سليماً، حتى تحقق هدفها الكامل.
- هو معلم ناجح أسندت إليه مهمة تسيير المدرسة لما يتمتع به من مزايا و موصفات تؤهله لذلك و يلعب دوراً هاماً في التأثير على قرارات المستويات العليا في الإدارة بتحكمه فيها.
- هو قائد الفريق المدرسي (فريق العمل المدرسي) الذي يضم الوكلاء و المدرسين الأوائل و المدرسين و الجهاز الإداري المعاون و العمال<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> رشوان حسين عبد الحميد أحمد، التربية والمجتمع: دراسة في علم الاجتماع التربوية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية- مصر، 2010، ص 9<sup>1</sup> 2016 [www.almaany.com](http://www.almaany.com) 03-13-- تطبيق معجم المعاني الجامع معجم عربي، عربي، يوم

<sup>2</sup> حجي اسماعيل أحمد، إدارة بيئة التعميم النظرية و الممارسة في الفصل و المدرسة، دار الفكر الغربي، (القاهرة)، 2000 ص ص 55، 75، بتصرف

- هو الشخص الذي يعين ويكلف مهمة الإشراف على جماعة، ويقوم بوظائف الإدارة: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، والرقابة<sup>1</sup>.
- هو الشخص المسؤول بصورة رسمية على تحقيق وظائف الإدارة المدرسية، بمساعدة معاونيه من الإداريين و المدرسين و الموجهين<sup>2</sup>.

#### 6- مدير المؤسسة:

يعتبر المدير المسؤول الأول على الحياة المدرسية وادراك لأهمية هذه المسؤولية دور كبير في حسن سير المؤسسة وفعاليتها ويمكن اعتباره الصورة الحقيقية لها<sup>3</sup>.

-يحتوي دور المدير على بعدين اساسين هما الجانب الاداري والجانب البيداغوجي وينجر عن هذين البعدين الجوانب الأخرى<sup>4</sup>.

#### التعريف الإجرائي للمدير:

المدير هو القائد الإداري والأكاديمي للمدرسة الابتدائية بحي النصر ورقلة، الذي له استقلالية جديرة في تنظيم المدرسة، والبيئة القائمة عليها، و مع ذلك فهو مقيد بعدد من الضوابط و التوازنات التي يحددها التشريع المدرسي واحتياجات المعلمين وجمعيات أولياء.

#### 7- تعريف الجودة:

لقد تباينت الاجتهادات في تعريف الجودة على الرغم من قناعة الجميع بأهميتها ودورها الفعال في تحقيق موقف تنافسي للمنتج (سلعة أو خدمة) في السوق على اعتبار أنها مفهوم عالمي ذو دلالات مختلفة وفقا لاختلاف وجهات نظر الباحثين و المفكرين في هذا الموضوع، وحتى يمكن قياس الجودة لابد من الاتفاق على تعريف واضح لها داخل أي منظمة.

<sup>1</sup>18. ، محمد حسن حمدات، القيادة التربوية في القرن الجديد، دار مكتبة حامد، (الأردن)، 20

<sup>2</sup>حميدة عمي الماكوني، أسس نظرية في مقومات العممية التعميمية، مجلة كمية الآداب، العدد 3، دون بمد النشر، دون سنة، ص273

<sup>3</sup>Régis guillaume alin kokosouiski et ،avec la collaboration de Frances ، Picquetot, Alian  
Patrick

Ed hachette ،Les personnels de direction des et établissement secondaires ،tache  
CNDP. ،éducation

(Frances)، p42

<sup>4</sup>،(Canada)،Montréal ،Renald Legendre ،Emme E2 ، Dictionnaire Actuel de l'éducation

P42، 1993

أ- لغة: فالجودة في اللغة يردها المعجم الوسيط إلى فعلها الثلاثي جَادَ ومصدره جُودَةً بمعنى صار جيدا، ويقال جاد العمل فهو جيد وجاد الرجل أتى بالجيد من قول أو عمل<sup>1</sup>.  
 ب- اصطلاحا: فالجودة الكلمة اليونانية التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته وكانت تعني قديما الدقة والإتقان<sup>2</sup> ويستخدم مصطلح الجودة للدلالة على أن المنتج جيد أو الخدمة جيدة.

من هنا يمكن إبراز أهم التعاريف التي أعطيت لمفهوم الجودة:

01- عرف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي الجودة بأنها : "أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء"<sup>3</sup>  
 02- تعرفها المنظمة العالمية للتقييس على أنها: "مجموعة من الصفات والخصائص التي تتمتع بها سلعة أو خدمة ما تؤدي إلى إمكانية تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة ضمنا"<sup>4</sup>.

### التعريف الاجرائي:

هي الإتقان والعمل الحسن وهي بنائية تهدف الى تحسين المنتج النهائي وذلك من خلال تحسين ظروف العمل لكل العاملين في المؤسسة.

## سادسا: المقاربة النظرية للموضوع

### 1- المدرسة التفاعلية:

يعتقد زعماء وقادة المدرسة التفاعلية بأن الحياة الاجتماعية و ما يكتنفها من عمليات و ظواهر و حوادث ما هي إلا شبكة معقدة من نسيج التفاعلات و العلاقات بين الأفراد و الجماعات التي يتكون منها المجتمع.

فالحياة الاجتماعية يمكن فهمها و إستعاب مظاهرها الحقيقية من خلال النظر إلى التفاعلات التي تقع بين الأفراد.

علما أن لهذه التفاعلات دوافعها الموضوعية و الذاتية وآثارها على الأفراد و الجماعات. و السلوك الاجتماعي يعتمد على ثلاثة مقاييس أساسية هي:

<sup>1</sup> فوزالثميمي: "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو ( 9001 )"، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 2008 ص 13

<sup>2</sup> مأمون الدرادكة و طارق شبلي: "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان- طبعة الاولى 2002 ص 15

<sup>3</sup> مهدي السامرائي: "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، طبعة الأولى 2007 ص 28

<sup>4</sup> Terfaya Nassima : "Démarche qualité dans l'entreprise et l'analyse des risques", Ed

Houma, Alger 2004 p13

- وجود شخصين أو أكثر يتفاعلان معا و يكونان السلوك أو الحدث" .  
 وجود أدوار اجتماعية متساوية أو مختلفة يشغلها الأفراد الذين يقومون بالسلوك • .  
 وجود تفاعلات أو علاقات تتزامن مع عملية السلوك<sup>1</sup>.

## 2- المصطلحات النظرية:

- 1- التفاعل: Interaction وهو سلسلة متبادلة ومستمرة من الاتصالات بين فرد وفرد، أو فرد مع جماعة، أو جماعة مع جماعة.  
 2- المرونة: Flexibilité ويقصد بها استطاعة الإنسان أن يتصرف في مجموعة ظروف ، بطريقة واحدة في وقت واحد، وبطريقة مختلفة في وقت آخر، وبطريقة متباينة في فرصة، ثالثة.  
 3- الرموز: Symboles وهي مجموعة من الإشارات المصطنعة، يستخدمها الناس فيما بينهم لتسهيل عملية التواصل، وهي سمة خاصة في الإنسان. وتشمل عند جورج ميد اللغة، وعند بلومر المعاني، وعند جوفمان الانطباعات والصور الذهنية.<sup>2</sup>  
 4- الوعي الذاتي: Self- Consciousness وهو مقدرة الإنسان على تمثّل الدور، فالتوقعات التي تكون لدى الآخرين عن سلوكنا في ظروف معينة، هي بمثابة نصوص ، يجب أن نعيها حتى نُمثّلها، على حدّ تعبير جوفمان.<sup>3</sup>

## 3- الاسقاط النظري:

يقوم مفهوم هذه النظرية على أساس أن " القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي، تقوم بالربط بين كل العوامل التي تؤثر في القيادة، و هي شخصية القائد، حاجات و مشكلات المرؤوسين، خصائص الجماعة، العلاقات القائمة بين الأفراد، المواقف التي تواجهها الجماعة و الوظائف التي تقوم بها)<sup>4</sup> و يتوقف نجاح هذه النظرية على الجهود التي يبذلها القائد في التفاعل مع مرؤوسيه من خلال تلبية حاجاتهم و متطلباتهم، و بالتالي تحقيق أهدافهم. كما تقوم هذه النظرية على أساس التكامل و التفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة و هي:

<sup>1</sup> إحسان محمد الحسن، موسوعة عمم الاجتماع، الدار العربية لموسوعات، (بيروت)، 199 ص 569

<sup>2</sup> علي عبد الرزاق جليبي 1993، الاتجاهات الأساسية فيدار المعرفة الجامعية، الاسكندرية ص 237

<sup>3</sup> إيان كريب 1999، النظرية الاجتماعية من بارسوتن الى هابرماس، ترجمة محمد حسين غلوم، عالم المعرفة ع 244

الكويت ص 131

<sup>4</sup> عياصرة شام عدنان و موسى حجازين، الق ا ر ا ر ت الإدارية في الإدارة التربوية، دار ومكتبة الحامد لمنشر و التوزيع،

(الأردن، 2006 . ، ص 88

"القائد و شخصيته و نشاطه في الجماعة الأتباع (اتجاهاتهم، و حاجاتهم و مشكلاتهم)<sup>1</sup> الجماعة نفسها ( بناؤها و العلاقات بين أفرادها خصائصها وأهدافها)" و بعبارة أخرى نقول بأن هذه النظرية " تتطلب التكامل و التفاعل بين سمات القائد و متطلبات الموقف فلا يكفي أن تتوافر في القائد السمات اللازمة للتفاعل مع مطالب الموقف، بل يجب أن يكون قادرا على التفاعل مع بقية المتغيرات الأخرى، لذلك يعتقد كتاب هذه النظرية أن القيادة هي بالدرجة الأولى عملية تفاعل اجتماع<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> محمد محمود فاضل، كفايات المدير العصري، دار الحامد لمنشر و التوزيع(الأردن)، 2010 ، ص 32

<sup>2</sup> محمد بن حمودة، عمم الإدارة المدرسية نظرياته و تطبيقاته في النظام التربوي الجزائري، دار العموم لمنشر و التوزيع، الجزائر 2006ص44،)

## الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية

### لدراسة

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: أدوات جمع البيانات

ثالثاً: مجالات الدراسة

## الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

بعد التعرف على الجانب النظري لهذه الدراسة في الفصول السابقة والتي تعد كقاعدة تعتمد عليها لبناء عمل منهجي ميداني ، وذلك للكشف عن واقع الممارسات الادارية لمديري المؤسسات التعليمية في ضوء معايير الجودة، وخلال هذا الفصل سيتم عرض وتحليل البيانات التي تحيط بموضوع الدراسة ككل ، ولا يمكن ذلك إلا بالاستعانة بأدوات منهجية مناسبة من اجل تحليل البيانات المحصل عليها والحصول على أهم النتائج المسطرة في الأهداف.

### **أولاً: منهج الدراسة:**

لا معنى لأي بحث علمي دون وجود منهج معين يسير عليه فالمنهج يساعد الباحث في تحديد خطوات البحث للوصول الى هدفه وهو الوصول الى نتائج تخدم العلم وتكون قابلة للتعميم، وللوصول الى هدف لا بد من انتهاج واستخدام المنهج العلمي الذي عرف بأنه "خطوات منظمة يتخذها الباحث لمعالجة مسألة أو أكثر ويتبعها للوصول الى نتيجة"<sup>1</sup> لكن هناك أنواع عديدة للمنهج تختلف باختلاف طبيعة البحث وطبيعة البحث تفرض على الباحث اختيار المنهج الوصفي لأنه منهج يتماشى مع الموضوع، وقد عرف على أنه "رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من أجل التعرف على ظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون والوصول الى نتائج وتعميمات تساعد على فهم الواقع وتطويره"<sup>2</sup>، واختيار المنهج الوصفي لم يكن مجرد اختيار بل كان بتطبيق المنهج الوصفي بمراحل حيث كان على الشكل التالي:

**المرحلة الأولى:** الدراسة الاستطلاعية بالتعرف على الميدان وتصميم الأداة.

**المرحلة الثانية:** كانت هذه المرحلة الميدانية أي من خلال جمع المعلومات من البحوث باستخدام المقابلة وتحليل هذه البيانات ووصفها للوصول الى نتائج دقيقة.

### **ثانياً: أدوات جمع البيانات:**

تعتبر أدوات جمع البيانات من الوسائل الأساسية المعتمدة في الحصول على المعطيات و المعلومات والحقائق في ميدان البحث وبما أن طبيعة الموضوع يفرض عليها نوع من الأدوات المناسبة لذلك فقد اعتمد على الوسائل التالية:

<sup>1</sup> عبد الهادي الفضلي: أصول البحث العلمي، ط1، دار المؤرخ العربي، بيروت، 1992، ص49

<sup>2</sup> ويجي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي، دار صنعاء للنشر

والتوزيع، عمان، 2000، ص43

## 1- المقابلة:

تعد المقابلة من بين التقنيات والأدوات المنهجية الأكثر أهمية واستعمالاً. والمقابلة كما جاءت في تعريف موريس أنجرس: هي تقنية مباشرة تستعمل من أجل مسائلة الأفراد ومساءلة الجماعات بطريقة نص موجهة تسمح بأخذ معلومات كيفية تهدف إلى التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين، فهي أفضل التقنيات لكل من يريد استكشاف الحوافز العميقة للأفراد واكتشاف الأسباب المشتركة لسلوكهم من خلال خصوصية كل حال المقابلة ويعرفها بنجاح محادثة جادة موجهة نحو هدف محدد وليس مجرد الرغبة في المحادثة ذاتها<sup>1</sup>. فهي تعتبر من الوسائل البحثية المهمة لجمع المعلومات والبيانات من البحث الميداني الاجتماعي، وبدون المقابلة أي مواجهة الباحث أو المقابل للمبحوث بقصد جمع الحقائق والبيانات المتعلقة بموضوع البحث لا يستطيع الباحث التعرف على الحقائق ولا يستطيع تبويبها وتصنيفها و تحليلها لئلا علميا يساعده إلى التوصل للنتائج النهائية التي يستعملها في كشف موضوع الدراسة وتعريه جوانبه المختلفة<sup>2</sup>.

ولقد استخدمت المقابلة في هذه الدراسة كأداة أساسية ومناسبة للمنهج الكيفي الذي تم اعتماده في هذه الدراسة.

حيث تم التصميم الأولي لدليل المقابلة وفق أبعاد الموضوع والمحددة في تساؤلاته الفرعية، ثم تم عرضه للنقاش مع الأستاذ المشرف، وتصحيحه، وبعدها تم عرضه على الأستاذ المشرف، وتصحيحه، وبعدها تم عرضه على المبحوثين من أجل مناقشته وإعادة صياغة الأسئلة الغامضة، ثم ضبطه وتصحيحه في شكله النهائي (ملحق رقم 01).

## ثالثاً: مجالات الدراسة:

يعتبر تحديد مجال الدراسة من بين الخطوات الأساسية في البناء المنهجي، نظراً لأنه يساعد على قياس المعارف والمعلومات النظرية في الميدان.

## أ- المجال البشري:

ونقصد به المجتمع الذي طبقت عليه الدراسة وهو جميع مديري المدارس الابتدائية للمقاطعة -الثانية لحي النصر- ورقلة- والذي قدر عددهم ب خمس مدراء- ثلاثة مديرين ومديرتين وبالاتصال بمديرية التربية الوطنية لولاية ورقلة وجد أن عدد الابتدائيات لهذه المقاطعة يقدر ب09 مدارس، تم الاتصال بمدراء هذه المدارس لكن لم تتحصل الطالبة إلا على الموافقة 05

<sup>1</sup> غربي صباح، المقابلة أداة من أدوات جمع البيانات:ص201

<sup>2</sup> جمال معتوق، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ص203

مدراء لإجراء المقابلة إما لأسباب الشخصية (المدير غائب) لعدة مرات وإما لأسباب عملية (انشغال المدراء بالأعمال).

### ب-المجال المكاني:

ان الدراسة كانت في المقاطعة الثانية حي النصر بمدينة ورقلة, ولاية ورقلة تقع في الجنوب الشرقي للجزائر وتبعد عن العاصمة ب:800 كلم, مدينة وهي مركز الولاية.

### ج-المجال الزمني:

يتضمن المجال الزمني للدراسة الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة الميدانية، وهي تنقسم الى مرحلتين وهي كالتالي:

**المرحلة الأولى:** في هذه المرحلة حاولنا ضبط أسئلة المقابلة ومناقشتها مع المشرف وبعدها عرضت في يوم: 2022/03/22 وهي المرحلة الاستطلاعية، كما تم فيها الاتصال بمديرية التربية للحصول على عدد المدارس الابتدائية والاتصال الأولي بالمديرين لتحديد موعدا إجراء المقابلة من 2022/03/22 الى 2022/03/28.

**المرحلة الثانية:** وفي هذه المرحلة تمت المقابلة مع عينة البحث وكانت في 2022/03/28 الى غاية 2022/05/12 وبعدها تم تحليل وتفسير واستخلاص النتائج.

## الفصل الثالث: عرض وتفسير النتائج

أولاً: عرض المقابلات

ثانياً: التحليل الكيفي للمقابلات

ثالثاً: التحليل السوسيولوجي

رابعاً: النتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

خامساً: النتائج العامة للدراسة

## الفصل الثالث: عرض وتفسير النتائج

أولاً: عرض المقابلات:

### 1- المقابلة الأولى

#### البيانات الشخصية

مديرة مدرسة ابتدائية أنثى بديت العمل كمديرة منذ 2014 وفي هذه المؤسسة منذ عام 2016, لسانس لغة فرنسية كنت أستاذة لغة فرنسية لمدة 9 سنوات.

#### دور مدراء المدارس الابتدائية في تحقيق الجودة التعليمية

#### ماهي وظائف مدير المدرسة؟

وظائف المدرسة الابتدائية أولاً عندها شقين, شق تربوي و شق بيداغوجي و بالنسبة لمدير المدرسة الابتدائية (عندو شق التربوي البيداغوجي وعندو الشق الإداري, بالنسبة للبيداغوجي و التربوي راهي كيما نقولو هذا الدور المنوط بالسادة الأساتذة هم من يقوموا بهذا الدور, المدير عندو الاشراف والمتابعة والمرافقة للسيد الأستاذ أما بالنسبة للمدير عندو مهام إدارية منها المهام الإدارية كما نقولو المراسلات و تحليل النتائج الى ما ذلك), وتوجد مهام أخرى يدخل فيها الجانب المادي والجانب المادي هذا للمدير المدرسة الابتدائية هو ليس أمراً بالصرف نحن فقط تحت وصاية البلدية, البلدية هي التي تعطينا الماديات مثلاً تسيير المطعم المدرسي هو سيد المدير المتكفل به لكن فعلياً في القانون مدير الابتدائية معفى من تسيير المطعم, دوره الحقيقي والفعلي الاشراف فقط هو مشرف على العملية ككل ويشرف على العمال وعلى جودة العمل ولا يتحمل مسؤولية حركة المواد مثل التمويل بالمواد الغذائية, بالنسبة للبلدية هي التي تتحمل الشق المادي كلياً من عمال يعني طاقم الحراسة وطاقم عمال المطعم والنظافة بما في ذلك التمويل بالمواد الغذائية ومواد النظافة والصيانة والوسائل المكتبية والبيداغوجية لكن البلدية مقصرة تقصيراً كامل وكلي وواضح, كما ترون نحن نسير المؤسسات الابتدائية يعني كيما نقولو حنا اجتهادات شخصية.

جمعية الاولياء التلاميذ ليست مفعلة في جميع المؤسسات وأغلب المؤسسات حتى ولو تكون موجودة جمعية الاولياء التلاميذ لكن لا تقوم بالدور المنوط بها لأن هناك صعوبة، لان دورها هو دور تكميلي لمساعدة المدير والطاقم التربوي في اكمال وإرساء المدرسة الابتدائية على أسس صحيحة لكن عندما تجد الجمعية نفسها مجبرة على أن تقوم بكل شيء بالطبع ستتعب تقوم بذلك موسم دراسي لا تستمر للموسم المقبل، السيد المدير يقع هنا موقع المتسول نحن نتسول من الجميع والله المستعان.

### ما مفهومك لجودة التعليم؟

مفهومي لجودة التعليم أولاً جودة التعليم مرتبطة جدا بالبرامج التعليمية، هنا أول مشكل لينا البرامج التعليمية عندنا مشكل كبير لأن البرامج التعليمية في خضم التغيرات والتحديثات التي وقفت على البرنامج التعليمي وكاين الكثير من الأمور وقع فيها تناقض واختلاف، ولما وقع الاختلاف جاءت مجموعة من الإصلاحات والإصلاحات هذه ضمننت الكثير من حفظ دروس وما الى ذلك لكن يوجد هناك الكثير من المتناقضات التي تحول دون الوصول الى جودة التعليم المطلوبة.

### ماهي معايير(شروط) جودة التعليم ؟

من ضمن معايير جودة التعليم هي تحسين وضعية الأستاذ لان الأستاذ هو العنصر الأساسي في العملية التعليمية وهو المحور ككل لكن ظروفه الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية الدراسية داخل المؤسسة التربوية لا تلائمه بتاتاً للوصول الى هاته الجودة، يعني هنا أول حاجة نبدأو بيها وننتهي بيها تحسين ظروف الأساتذة، لتحسين جودة التعليم.

### كيف يمكن لمدير المدرسة تحقيق الجودة في التعليم (قانونيا)؟

قانونيا يمكن تحقيق الجودة من طرف لمدير المؤسسة على حسب القدرات المتاحة للمدير فهو مطالب بمرافقة الأساتذة وتوجيههم وتحضير دورات وتأطير ندوات داخلية وحتى خارجية طبعاً باستدعاء السيد مفتش المقاطعة البيداغوجية لا يصلح الأستاذ الى ما تصبو إليه الجودة المراد الوصول إليها.

## اسهام مدير المدرسة في توفير المناخ المدرسي الملائم

### -كيف تري العلاقة بين مدير المدرسة والموظفين ؟

علاقة المدير من المفروض يجب على كل مدير أن يكون قائداً أولاً قبل أن يكون مديراً لأنه في مرتبة لتسيير الموارد البشرية وليست الات واذن رأي المدير نفسه أنه الامر الناهي فلا تتجح الإدارة أما إذا كانت هناك علاقة يعني بغض النظر على الودية يجب أن تكون هناك علاقة مهنية يسودها الاحترام والإنسانية بين المدير والموظفين.

### \_كيف يتفاعل معك الموظفون ؟

بالمؤسسة الابتدائية بابا حمو عمار هناك علاقة طيبة جداً ,نحن نشكل أسرة بجميع أصناف العمال المهنيين من عمال البلدية ,الأساتذة ,المستخلفين.

### \_هل تقوم بزيارات دورية للمعلمين ؟

زيارات نعم نقوم بزيارات دورية للمعلمين في بعض الأحيان تكون وليدة الصدفة وأحياناً تكون مبرمجة.

### -على ماذا تركز؟

في الزيارة نركز أولاً على وضعية التلاميذ ,على ردود أفعال التلاميذ لأن ردة فعل التلميذ هي كل شيء وغالبا ما تكون الزيارات غير مبرمجة تكون بناء على مثلا( في بعض الأحيان التلميذ يجيني يشكي يقول أن زميلي يتتمر عليا ,نروح للقسم نعتبرها تمرير رسالة وتوجيه بزيارتي هذه أهم من الزيارة المبرمجة لنروح باش نراقب جدران القسم ونراقب حركات الأستاذ وكيفية إلقاء الدرس).

ونحن نحاول مع بعضنا أن يخرج التلميذ من هذه المؤسسة على الأقل إن كانت جودة التعليم لا يمكنها أن تصل به إلى المستوى التعليمي المعين الذي نريد أن نصلو إليه يوجد مستوى أدنى لكن الأعلى مستوى( يعني لراكي تتكلمي عليه التي تقصدي به الجودة هو أحسن جودة إذا

موصولناش ليه على الأقل نخرجو من المؤسسة تلميذ سليم وسوي نفسيا متصالح مع ذاته ويتعامل بطبيعة مع الناس في الخارج).

### **هل يتقبلون ملاحظتك؟**

نعم نعم بكل صدر رحب.

### **كيف تحدد اللوائح و القوانين علاقة المدير بالأولياء؟**

في بعض الأحيان يجب أن تكون هناك أمور رادعة نعلق هذه اللافتات أمام الباب وفي بعض الأحيان كايين ناس يفهمون إلا بالإشارة، في مرات أثناء تحية العلم نمرر الرسالة والتلميذ يوصلها للأولياء والأولياء بدورهم يطبقون تلك التعليمات بكل رحابة صدر.

أستقبل أولياء التلاميذ كل يوم وكل وقت ( وهذا هو المشكل تاعي ،أنا أحاول قدر الإمكان أنظم هذه العملية أكثر لكن الناس على ما ولفتيهم ودائما أضغط على نفسي لتكون العلاقة سلسلة).

أهم الانشغالات...الأولياء غالبا ما يسألون على أبنائهم يتابعونهم عن كثب وكايين أولياء (مايبانوش الا وقت أسبوع الامتحان وأكثر حاجة تهمهم النقطة مايشوفوش مستوى ابنهم).

### **كيف تقيم أهمية العلاقة بين المدير و أولياء التلاميذ ؟**

هي علاقة مهمة جدا علاقتي بأولياء التلاميذ هنا راضية عنهم تمام الرضى، (منقولكش جيدة جدا ومنقولكش متوسطة هي علاقة حسنة والحمدالله).

المعيقات ..المعيقات التي تواجهني هي تسيير البلدية للمدرسة الابتدائية هذا العائق الكبير لجميع مدراء المدرسة الابتدائية مثلا على هذا الموسم الدراسي في بداية السنة الدراسية كانت المؤسسة يعني فات عليها العطلة الصيفية كاملاً في ظروف جوية ومناخية كما تعرف ورقلة منطقة صحراوية ومكان هنا ساحة السفلية توراب لقيتا (الأقسام كامل متسخة ومجاو يزودونا بوسائل النظافة ومواد الصيانة بسيف وكي يمدولنا يمدو كمية قليلة جدا والمكنسة والأغراض

الأخرى شريناهم من عندنا وشعار ماذا؟ طبقو بروتكول الصحي وقدمو المعقم و الكمادات ,  
منين نجبييلهم هذا كامل,أكبر معوق في المدرسة الابتدائية هو تسيير البلديات ).

### **فيما تتمثل المعوقات البيداغوجية ؟**

البيداغوجية في الوسائل بحد ذاتها أنها البلدية المسؤولة عليها، نحن مشكلتنا في تسيير البلدية  
للابتدائيات مثلا التمويل المكتبي يمدوه غير كافي نحن في نصف السنة في الفصل الثاني  
اضطرينا( أن التلاميذ يجيبولنا الأوراق البيضاء لأن التمويل خاصة الأساتذة يشرو الأقالم من  
عندهم ,يتعطل الكهرباء في المؤسسة ولا يوجد أي تدخل وتتعل الحنفية ونكتب طلب  
للإصلاح يقولون شوفي خدام يخدملك وطبعا ذلك على حسابنا).

### **كيف تعملون لإزاحة هذه المعوقات ؟**

من ضمن الامور التي اتخذتها الإدارة أنها شكلت رقابة خاصة بالمديرين **sndi** رقابة مدرسين  
المدارس الابتدائية (وحنا متوقفين دائما نقومو بمراسلات رانا نطالبو ونراسلو في وصايا ونراسلو  
البلدية في نفس الوقت يعني مرة أخرى نحاجهم بهذه المرسلات).

### **هل تجدون دعم داخلي أو خارجي لتجاوز هذه المعوقات ؟**

الدعم الخارجي أما الداخلي غير موجود، أنا في بعض الأحيان أقول معاناتي للأساتذة على  
تعبي نحو ملئ خزان الماء الصالح لشرب تجي واحدة من الأساتذة وتدفعها بدلا مني وتقول  
صدقة جارية هذا هو الدعم الخارجي.

### **بماذا تنصح أقرانكم المديرين لتجاوز هذه المعوقات لتحقيق الجودة الجماعية**

#### **في قطاع التربية ؟**

يجب أن نقول لحق أنت حق و للباطل أنت باطل (منغطوش الشمس بالغريال مثلا حنا مؤسسة  
محقة الاكتفاء الذاتي أنا عندي جمعية واقفة و عندي أولياء تلاميذ ما شاء الله كي زملائي  
عارفة انهم مضرورين منقولش أنا خاطيني ،أنا ثاني راني مضرورة خاطر أنا راهو عندي هذك  
الدعم الخارجي قادر خلاف بسيط بيني وبين الوالي يدور عليا الاولياء كل تصبح مدرستي أعر

من مؤسسات تاع زملائي لكانو معتمدين غير على البلدية فيجب أن نكون يدا واحدة منعتمدوش على المحسوبة في كل الامور).

## المقابلة الثانية:

### البيانات الشخصية

مدير مدرسة ابتدائية ذكر ببيت العمل كمدير سنة 2011 درست في المدرسة العليا لتجارة وبعدها دخلت للمعهد التكنولوجي بعد 15 سنة في التعليم.

### دور مدري المدارس الابتدائية في تحقيق الجودة التعليمية

#### ماهي وظائف مدير المدرسة؟

وظائف المدير متعددة لديه وظائف بيداغوجية ووظائف إدارية وتكوينية ووظائف عدة لكن للأسف السنوات الأخيرة أصبح الجانب الإداري أخذنا من الجانب البيداغوجي لان مدير المدرسة الابتدائية هو في الأصل أستاذ) عدنا نحوسو على المتعة تاع نقوم بزيارة في اخر القسم ونديرو تقرير زيارة (ونقدم توجيهات ونصائح وكذا لكن للأسف الإدارة الشق الإداري و المالي أخذنا الصراحة من الجانب البيداغوجي لأن في الظرف الحالي 99% من الاعمال إدارية ليس لديها علاقة بالجانب البيداغوجي أما في التشريع يوجد جانب بيداغوجي أن تحضر في الثلاثي زيارة لكل أستاذ لكن لدا 30 أستاذ) كون نقسم وقتي و مجهودي منقدرش, وبالتالي مدير المدرسة الابتدائية لديه مهام مختلفة ومتعددة وهو أكبر مسؤول ولديه مهام مسندة حيث أنه يتكفل بكل شيء من الصغيرة للكبيرة وأكبر معاناة تعاني منها المدرسة الابتدائية على أنها أسندت في شق للأسف تابعة للوزارتين ,وزارة التربية الوطنية ووزارة الداخلية والمحلات الخارجية بمعنى هيكل البناء والتجهيز والصيانة وعمال النظافة تابعة للبلدية وبالتالي فيه تداخل يعني هذا في الخلاصة لمهام ووظائف مدير المدرسة يعني هو الاطار أو القائد أو المسؤول بالتالي لا يستطيع ان يمد الصورة المثلى.

### ما مفهومك لجودة التعليم؟

مفهومي للجودة انه كخلاصة اخراج مواطن صالح نربطها بالمرجات والمناهج والبرامج التي يتناولها التلميذ، والجودة طبعا لما نربطها بالجانب التكنولوجي يعني هي إيصال المعلومة أو إيصال السلوك بأقل فترة ممكنة.

### ماهي المعايير (شروط) جودة التعليم ؟

- تحسين وضعية الأستاذ
- ان يكون الأستاذ ملما بالمنهاج الدراسي

### كيف يمكن لمدير مدرسة أن يحقق الجودة في التعليم (قانونيا) ؟

للأسف كل مدير ابتدائية حيننا نقول كلمة بلدية (تحكمو رعشة لانها من المثبطات متخليكش تخدم أو تمشي للجودة)، الاعوان من جانب القانوني ليس لدينا منصب مساعد مدير لكن زائد ناقص بحكم أن مساعد المدير لا يملك مسؤولية قانونية (يعني معندوش ختم أو مهام مجبر ، وبالتالي هذه الأمور تضع لك الحواجز أصبح للأسف لا يهم التحلي بالجودة المثبطات و العوائق كثيرة).

### اسهام مدير المدرسة في توفير المناخ المدرسي الملائم

#### كيف ترى العلاقة بين مدير المدرسة والموظفين؟

يجب على المدير أن يكون قائدا قبل كل شيء وتكون العلاقة أخوية خاليا من الشحاء و البغضاء.

#### كيف يتفاعل المعلمون معك؟

هناك علاقة طيبة فنحن نشكل أسرة الحمد لله

**هل تقوم بزيارات دورية للأساتذة؟**

هو في التشريع القانوني يجب القيام بالزيارات لكن قلما ربما في الفصل الواحد أستاذتين ام ثلاثة على الاكثر لان الشق البيداغوجي وما الى ذلك تتبع الإدارة مراسلات من الوصاية مثلا يتم اعطائك ثلاث مناصب ويقل لك آخر أجل 31 مارس بمعنى تلغي كل الاعمال وتركز على المراسلة.

**على ماذا تركز هذه الزيارات ؟**

طبع تركز في النهاية على مصلحة التلميذ لإخراج مواطن صالح للمجتمع لكن حسب الوضعية التي فيها المؤسسة يمكن أنى أرى تلاميذ واقفين في الصف و الأستاذ كيف يتواصل معاهم أستطيع أن النقائص وأكثر من هذا لما تدخل للقسم وتحضر ,هناك شق بيداغوجي كيفية إيصال المعلومة ,هل كل التلاميذ كانت اجابتهم صحيحة؟ هذا شق بيداغوجي هناك شق اخر التواصل مع التلاميذ حتى رفع الصوت حتى إنارة القسم حتى نظافة القسم ,اذن التركيز حسب الحالة.

**هل يتقبل المعلمون ملاحظاتك ؟**

نعم يتقبلون كل الملاحظات.

**كيف تحدد اللوائح و القوانين علاقة المدير بالأولياء ؟**

في بعض الاحيان عندما نريد ايصال معلومة نقوم بتعليق اللافتات أمام الباب.

**هل تستقبل أولياء التلاميذ ؟**

نعم أستقبلهم.

**ماهي أهم الانشغالات التي يطرحونها ؟**

في الغالب الأولياء أو دعنا نقول للأسف أكبر همهم هي النقطة.

**كيف تقيم أهمية العلاقة بين المدير و أولياء التلاميذ ؟**

هي علاقة مهمة جدا وهذا راجع لمصلحة التلميذ .

## المعوقات ( التحديات ) التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الجودة في التعليم

في رأيك ماهي أنواع المعوقات التي تحول دون أدائكم لمهامكم في تحقيق الجودة؟

عائقنا الوحيد هو أننا ننتمي للبلدية.

فيما تتمثل المعوقات البيداغوجية؟

تتمثل في الوسائل البيداغوجية مثلا التمويل المكتبي و المنهاج المدرسي، انخفاض مستوى التعليم وغيرها.

فيما تتمثل المعوقات الإدارية؟

تتمثل هذه المعوقات في عدم تلبية مطالب ومشاكل مدير المدرسة الابتدائية.

كيف تعملون لإزاحة هذه المعوقات؟

بكل صراحة لا أعمل لإزاحة هذه المعوقات.

هل تجدون دعم داخلي أو خارجي لتجاوز هذه المعوقات ؟

الإشكالية تبدأ من البداية في القانون المدرسة الابتدائية المسندة للوزارتين .

بماذا تنصح أقرانكم المديرين لتجاوز هذه المعوقات لتحقيق الجودة الجماعية في

قطاع التربية؟

أنصح الزملاء ان يواصلوا الكفاح لكن أحيانا ترى أشياء تفرحك لما تجد أستاذة على سبيل المثال تقول إنها تتواصل مع أولياء بأرسال رسالة لأربعين والي تلميذ على كيفية تحضير أبنائكم للامتحان أو دروس هذه الأمور تشجعنا، بالتالي أنصح الزملاء بقليل من الصبر والمواصلة في المطالب و عدم الاستسلام علا و عسى تأتي أذان صاغية .

## المقابلة الثالثة

### بيانات شخصية

مدير مدرسة ابتدائية ذكر بديت العمل كمدير منذ 3 سنوات متخرج من جامعة ورقلة لسانس أدب عربي 2015 متحصل على مساعد مدير ابتدائية.

### دور مديري المدارس الابتدائية في تحقيق الجودة التعليمية

#### ماهي وظائف مدير المدرسة ؟

تتمثل مهام المدير في الاشراف علي الجانب البيداغوجي والجانب التربوي أو الإداري, الجانب الإداري حيث أن المدير يقوم بتسيير أو بتوضيح الطريق الصحيح للأساتذة بكيفية أداء مهامهم البيداغوجية داخل الأقسام و ذلك بالقيام بالدورات تكوينية أو ندوات تربوية تكون داخلية و خارجية , داخلية تكون مع الطاقم التربوي بالمؤسسة ,والخارجية تعتبر كالندوات مع المفتش والإدارة حيث هناك مقاطعة إدارية علي مستوي الولاية تعد ب 7 مقاطعات بيداغوجية و 4 مقاطعات إدارية , فعمل مدير المدرسة الابتدائية في الجانب الإداري حيث انه يرسل السلطات المخولة له بمراسلتها كمديرية التربية البلدية الدائرة و ذلك بفرض احتياجات و نقائص المؤسسة مع مراعاة اتباع السلم الإداري حيث انه لا يسمح لمدير المدرسة الابتدائية بمراسلة المدراء كوالي الولاية الا باتباع السلم الإداري . و كذلك يشرف المدير علي عملية الدخول والخروج للتلاميذ و مراقبة عملية النشيد الوطني أما من الجانب البيداغوجي يشرف مدير المدرسة الابتدائية علي توجيه الأساتذة وتقييمهم وتوجيههم حيث يقوم بندوات داخلية أو مصغرة تختلف الندوات باختلاف المستويات الدراسية حيث أن هناك في المدرسة الابتدائية مستويين, المستوي الأول الأولى و الثانية ابتدائي و المستوي الثاني والثالثة و الرابعة ابتدائي بتقييمهم حيث يقوم بعملية الزيارات وتوجيه الأساتذة من خلالها يقوم المدير بتقييم الأستاذ وتوجيهه و إعطاء نصائح و إرشادات فيما يخص العملية التعليمية داخل القسم

**ما مفهومك للجودة التعليم ؟**

للأسف لا توجد جودة حقيقة مرة لعدة أسباب أولا المناهج الدراسية غير المكيفة مع الوضعية الحالية للتدريس من فترة جائحة كورونا الثلاث السنوات الأخيرة كانت جودة التعليم معدومة، كانت هناك جودة ليست بالشيء المرجو وذلك لعدم وجود منهاج تربوي قيم لأن المناهج يعتمد علي ثلاث أسس أولا الجانب التاريخي ، الجانب الثاني النفسي ، والجانب الثالث الفلسفي وهذا ما لا نجده في المناهج علي مستوي الأطوار الثلاثة للتعليم في الجزائر ، الشيء المؤثر كذلك علي جودة التعليم هو عدم تلقي الأساتذة لتكوين كامل ، الأستاذ المتخرج من الجامعة يأتي مباشرة يدرس بدون تلقي تكوين .

**ماهية معايير (شروط) جودة التعليم؟**

أولا تتمثل في جودة الأستاذ أن يكون الأستاذ أو المعلم في القسم ملما بما عليه كيفية وطرق التدريس لأن طرق التدريس تختلف، أن يكون ملما بالمناهج الدراسي لأن هناك بعض الأساتذة أو أكثر من أساتذة تقول له ماذا تدرس في هذا الوقت أو أي منهاج يقول المناهج الجيل الثاني ، الجيل الثاني له شروط استعملته الدول منها كندا، اليابان و قطر وكانت موفرة له الوسائل طبقوه في الجزائر بدون توفير الوسائل الجيل الثاني يقول لك مثلا أن يكون التعليم بوسائل لكن الوسائل المنعدمة يكون عدد التلاميذ يفوق 15 تلميذ في القسم و نحن نلاحظ أن هنا في الجزائر 55 تلميذ في القسم.

**كيف يمكن لمدير المدرسة تحقيق الجودة في التعليم(قانونيا) ؟**

أولا قانونيا هنا يحق له لان مدير المدرسة الابتدائية مقيد هذا ما نسعي له علي مستوي الوطن و ذلك بإنشاء نقابة ممثلي المدرسة الابتدائية للأسف مقيدة و مقيد مديرها لذلك لا نستطيع أن نقدم ولا شي في وقتنا الراهن مالم تتحقق المطالب التي بفضلها نستطيع أن نقول أن نحقق الجودة في التعليم .

اسهام مدير المدرسة في توفي مناخ مدرسي ملائم

كيف تري العلاقة بين مدير المدرسة والموظفين؟

العلاقة يجب أولاً أن تكون العلاقة بين المدير و الموظفين سواء الأساتذة أو العمال أو الإداريين علاقة اخوية صافية لا توجد شحناء ولا بغضاء و المدير الناجح في المؤسسة يجب أن يتصرف بذكاء عدم تهور و القيام واتباع الأشياء اتباع القانون بتصرف لا يظلم ولا يظلم وذلك بمسك العصاء من الوسط و ذلك بمساعدة الأساتذة كالكسب ثقتهم كسب ثقة بالنشر الروح الأخوية وروح التعاون يجب ان يكون المدير مساعدا ولا ليس مثبط أن يكون أداة تحفيزية لنجاح المؤسسة بتوفير الجو الملائم .

كيف يتفاعل معك الموظفين؟

من خلال التجربة القصيرة من 2012 كنت مكلف بالإدارة الحمد الله لم اتلقى أي صعوبات, مسيرا المؤسسة تسييرا عسكريا وذلك بضبط نظام صارم للتلاميذ و الأساتذة وذلك ليساعدهم على القيام بأعمالهم بأكمل وجه.

هل تقوم بزيارات دورية للمعلمين ؟

نعم, حيث أقوم باجتماعات مع الأساتذة كذلك كل شهر أو في منتصف الشهر باجتماع دوري لمناقشة النقائص, سواء نقائص على مستوى المؤسسة أو غيابات التلاميذ.

على ماذا تركز؟

أولاً أركز على غيابات التلاميذ، متابعة البرنامج الدراسي, معيقات مثلا في تأدية دروس, مراقبة غيابات التلاميذ .

هل يتقبلون ملاحظاتك؟

نعم الحمدالله.

### كيف تحدد لوائح والقوانين علاقة المدير بالأولياء؟

انا أتكلم كوالي و كالمدير الوالي يعتبر العدو الأول و الأخير للمدرسة الابتدائية، لان قبل في السنوات السابقة في المنهاج لتقديم كان الوالي يمد يد المساعدة للأستاذ و الإدارة و تلاميذ، لأنه يعتبر عنصرا هداما تهتمهم المعدلات فقط ولا يهتمهم التحصيل العلمي لأبنائهم.

### هل تستقبل الاولياء؟

نعم، الاستقبال والمراسلة.

### ماهي أهم الانشغالات التي يطرحونها ؟

لا توجد انشغالات أنا الذي أطرح الانشغالات, دور الوالي غائب وغير موجود يأتي وقت الاختبارات (واش راح دير لأولادنا و واش هي العلامة فقط يحوسو على اختبار يديهو معاهم لديارهم ويفتحوه لأولادهم وكذلك يحوسو على المنحة المدرسية) .

### كيف تقيم أهمية العلاقة بين المدير و أولياء التلاميذ ؟

هي علاقة مهمة جدا وهذا لمصلحة التلميذ.

### المحور الرابع: المعوقات التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق جودة التعليم

في رأيك ماهي أنواع المعوقات التي تحول دون أدائكم لمهامكم في تحقيق الجودة ؟

هو معيق واحد تابعة المدرسة الابتدائية للبلدية .

### فيما تتمثل المعوقات البيداغوجية ؟

المنهاج المدرسي للحجم الساعي .

عدم توفر الوسائل البيداغوجية .

### فيما تتمثل المعوقات الإدارية ؟

عدم الرد للمراسلات و عدم تحقيق مشاغل و مطالب مدير المدرسة الابتدائية .

### كيف تعملون لإزاحة هذه المعوقات ؟

أعمل لإزاحتها الحاجة الوحيدة لأعمل عليها توفير الجو الملائم لتلاميذ.

هل تجدون دعم داخلي أو خارجي لتجاوز هذه المعوقات ؟

لا أجد دعم داخلي بل دعم خارجي في المؤسسة كالعائلة .

بماذا تنصح أقرانكم المديرين لتجاوز هذه المعوقات لتحقيق الجودة الجماعية في قطاع التربية؟

للأسف الجودة لن ولم تتحقق في التعليم لتحقيق الجودة يلزمه تضحية ويلزمه وقت أي إعادة ترتيب البيت من جديد، والنصيحة المقدمة من خلال التجربة القصيرة العمل بالقانون في أغلب الأوقات والعمل بروح القانون في بعض الأحيان .

### المقابلة الرابعة:

#### البيانات الشخصية

مديرة مدرسة ابتدائية أنثى من الجيل القديم خلال فترة تدريس كنت امر عبر مراحل تكوينية من طرف المفتش الى أن تحصلت على الدرجة الأخيرة وهي الرابعة عشر وهي رتبت المفتش , متحصلة على شهادة الثقافة العامة و بعدها الكفاءة التربوية ومبعد شهادة الكفاءة العليا .

### دور مديري المدارس الابتدائية في تحقيق الجودة التعليمية.

ماهي وظائف مدير المدرسة ؟

وظائف المدير متعددة إدارة الإدارة يراقب الأساتذة كل ما هو موجود في المؤسسة هو المشرف عليه من عاملات نظافة من حراس من مطعم.

ما مفهومك للجودة التعليم ؟

هناك فرق بين التعليم سابقا و التعليم الحالي لأن الأولياء (حسو ولادهم أن الأستاذ ما يضربش , ام أن التلميذ ميخافش كون يضربو الأستاذ يروح يجيب والي أمرو يشكي).

ماهية معايير ( شروط )جودة التعليم ؟

تكون توفير الوسائل ,الجو الملائم ,لايحب أن يكون هناك حاجز بين المدير و الأستاذ بشرط العلاقة في صالح التلميذ.

كيف يمكن لمدير المدرسة تحقيق الجودة في التعليم(قانونيا)؟

بأن يطبق القانون.

اسهام مدير المدرسة في توفير مناخ مدرسي ملائم

كيف تري العلاقة بين مدير المدرسة والموظفين؟

لا يجب أن يكون هناك حاجز بينك وبين الأستاذ بعني يجب أن يكون الاحترام وتقدير وتكون العلاقة أخوية من أجل نجاح المؤسسة وتوفير الجو الملائم.

كيف يتفاعل معك الموظفون ؟

موافقين (في مؤسستنا مش غير نقربو لا يقول التربية و التعليم نرببو و نقربو).

هل تقوم بزيارات دورية للمعلمين ؟

نعم نقوم بزيارات للمعلمين.

على ماذا تركز؟

أركز أولا على تلاميذ وعلى تصحيح الكراريس وبرنامج الدراسي ونراقب حركات المعلم وكيفية القائه الدرس.

هل يتقبلون ملاحظاتك ؟

نعم وبكل رحابة صدر.

كيف تحدد لوائح و القوانين علاقة المدير بالأولياء؟

نعلق اللوائح أو لافتات كل ما تكون عندنا مناسبة أو نريد إيصال أي معلومة لوالي أو برنامج الامتحانات أي حدث يكون عندنا لوحة خاصة (نعلقو فيها و نخرجوها عند الباب للاطلاع عليها).

هل تستقبل الاولياء ؟

نعم، الاستقبال لكن فترة كورونا وجدنا صعوبات حيث خصصت في كل شهر أقوم أنا أو الاساتذة باستقبال الاولياء.

ماهي أهم الانشغالات التي يطرحونها ؟

الولي (واش ديريلو مايرضاش ميتقبلوش) ومن بين انشغالاتهم طريقة جلوس أبنائهم و أكبر همهم النقطة.

كيف تقيم أهمية العلاقة بين المدير و أولياء التلاميذ ؟

علاقة مهمة جدا ، أحيانا العلاقة بين الأولياء تكون جيدة و (يكونو متفاهمين في حين يوجد هناك بعض الأولياء يفرضو رواجهم ،مثلا يقولك أنا نشوف المدير أو أستاذ في أي وقت ميلتزمش بالقوانين المؤسسة لآكن بالتدرج بالتدرج التزمو بالقوانين و مشاو طبقا لها).

المعوقات التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق جودة التعليم.

في رأيك ماهي أنواع المعوقات التي تحول دون أدائكم لمهامكم في تحقيق الجودة ؟

أكبر معيق هو البلدية بحكم أننا ننتمي لها، (رئيس البلدية ميزوركش و ميجيكش و ميشوفش انشغلانتنا).

فيما تتمثل المعوقات البيداغوجية ؟

عدم توفر الوسائل البيداغوجية.

فيما تتمثل المعوقات الإدارية ؟

عدم تلبية مطالب و مشاغل مدير المؤسسة.

كيف تعملون لإزاحة هذه المعوقات ؟

رغم المعاناة التي نعاني منها لكننا لم نستسلم و دائما نقوم بمراسلات و نداءات في الوصية وكذلك البلدية.

هل تجدون دعما داخليا أو خارجيا لتجاوز هذه المعوقات ؟

هناك دعم داخلي فقط بين المدير و المعلمون و متطوعون لكن لا يوجد دعم خارجي.

بماذا تنصح أقرانكم المديرين لتجاوز هذه المعوقات لتحقيق الجودة الجماعية في قطاع التربية؟

انصحهم بالتحلي بالصبر و عدم استسلم و أن تكون قائدا وتمثل نفسك ويجب ان لا تتكل على أي شخص.

## المقابلة الخامسة

### البيانات الشخصية

مدير مدرسة ابتدائية ذكر خريج معهد التكنولوجيا بالتربية بعدها بدأت مساري في ميدان التربية لمدة 33 سنة في ميدان التدريس حوالي 25 سنة يتخللها التكليف الإداري وبعدها مساعد مدير ثم مدير .

### دور مديري المدارس الابتدائية في تحقيق الجودة التعليمية.

#### ماهي وظائف مدير المدرسة ؟

مدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يشرف على تحقيق الأهداف التربوية، ويمثل النظام و الاخلاق و الشخصية القوية، ويقود المعلمين و الطلاب، فلا بد أن يكون واجهة مشرفة وقوة يفتخر بها جميع من في المدرسة، والمدير المدرسي مثله مثل أي مدير في المؤسسة أو شركة ما، عليه أن يقوم بوظائفه الخمس على أكمل وجه، من تخطيط و توجيه و تنظيم و رقابة و تقييم .

#### ما مفهومك للجودة التعليم ؟

الجودة في التعليم هي تلك العملية التي تهدف الى الارتقاء بالعملية التعليمية وتحقيق نقلة نوعية من خلال تطبيق حزمة من الإجراءات والأنظمة وتوثيق البرامج التعليمية المختلفة، وتشمل أيضا نواحي مختلفة كالمعلم والمنهج الدراسي والمجتمع المدرسي والبيئة المحيطة.

#### ماهي معايير جودة التعليم؟

يوجد العديد من المعايير التي لابد من وجودها لتأكيد عملية النجاح في أي نظام تعليمي من بينها، تحسين وضعية المعلم، القيام بوضع برامج تربوية، الحرص على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

#### كيف تحقق جودة في التعليم (قانونيا) ؟

من الناحية القانونية المدير مطالب بمرافقة المعلمين وتوجيههم ومتابعة نشاطاتهم

وتوفير الجو الملائم لعملهم.

### اسهام مدير المدرسة في توفير المناخ المدرسي الملائم .

#### كيف ترى العلاقة بين مدير المدرسة و الموظفين؟

أهمية وجود ثقة متبادلة بين مدير المدرسة والموظفين, ان توافر الثقة فيما بينهم يعد أمرا ضروريا, لأن توفير ذلك يجعل الموظف يلفت الى الاعمال المنوطة به .

#### هل تقوم بزيارات دورية للمعلمين؟

نعم أقوم بزيارات للمعلمين فالتشريع القانوني ينص ذلك, فلها أثار إيجابية في تحسين أداء المعلمين حين تراعي آدابها غير أن الزيارة قد تكون آثارها عكسية اذا تمت بطريقة عشوائية دون دراسة أو اعداد مسبق.

#### على ماذا تركز هذه الزيارات ؟

تقويم أعمال المعلمين من خلال التعرف على الأساليب التي يستخدمها المعلم, تقويم ما تم تنفيذه من المنهج.

#### هل يتقبلون ملاحظاتك ؟

في بعض الأحيان ونسبة متفاوتة, رجل التربية الذي هو بمعنى الكلمة يتقبل كل هذه الانتقادات أو النصائح, أما الذي خارج مجال التغطية لا يتقبل هذه الملاحظات والنصائح .

#### كيف تحدد اللوائح و القوانين علاقة المدير بالأولياء؟

أولا هناك قانون داخلي للمؤسسة ينجز من طرف الفريق التربوي وهذا حسب المحيط السائد في المؤسسة و الاولياء لما يكون في منطقة مثلا مؤسسة تربية في الريف ليست مثلها مثل المؤسسة في المدينة متحضرة أو شبه مدينة ان هنا (العقلية تختلف ) في هذه الحالة المدير يخضع الى عدة اعتبارات ويجب أن وكيف قانون الداخلي للمؤسسة حسب المحيط .

#### هل تستقبل أولياء التلاميذ ؟

نعم وهذا حق الولي, الإدارة تستقبل في كل وقت بينما الاستقبال من طرف رجل التربية يكون مبرمج بتوقيت من الى .

**ماهي أهم الانشغالات التي يطرحونها؟**

الانشغالات متفاوتة ومختلفة بالنسبة للولي المتحضر الواعي المدرك لمستقبل الابن يطرح إشكالية متابعة مسار الدراسة وأخلاق وتربية الابن أو البنت، بينما الوالي الغير متعلم فيطرح الإشكاليات بسيطة ومثال على ذلك المنح المحافظ، حتى أن الوالي لا يدرك أين يتعلم ابنه أو عند من وما هو المستوى.

**كيف تقيم أهمية العلاقة بين المدير و أولياء التلاميذ ؟**

تارة يكون هناك مطر وتارة يكون هناك سحب، يعني يجب على المدير أن يكون محنك ويساير (عقليات) حتى يكون في أريحية ويستطيع أن يصل او يخلق جو ملائم للمؤسسة.

**المحور الرابع: المعينات التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الجودة في التعليم .**

**ماهي أنواع المعينات التي تحول دون ادائكم لمهامكم في تحقيق الجودة ؟**

أولا اتباع المؤسسة الى البلدية في تسيير في هذه الحالة كان من ضروري تجهيز عمال المؤسسة مثل المتوسطة والثانوية بمعنى أن تكون المدرسة الابتدائية مستقلة، لأن البلدية لن تساير طموحات المؤسسة ولن تقدم يد العون للمدير حتى أنها في مؤسسة بدون كهرباء مؤسسة بدون ماء مؤسسة بدون نوافذ، أبواب بدون حراس مؤسسة بدون تجهيزات ماذا تقدم؟ ولا شيء وبالتالي هذه الصعوبات هي التي أعاقت عملية تحقيق النتائج.

**فيما تتمثل المعينات البيداغوجية ؟**

عدم التكوين، قبل ان يكون معلم او مربي في المؤسسة يجب أن يمر عبر المعهد التكنولوجي لتكوين رجل التربية في سنة او سنة ونصف هذا هو الاحسن اذا أرادت الدولة الجزائرية تحقيق الأهداف .

**كيف تعملون لإزاحة هذه المعينات ؟**

أولا استقلالية المؤسسة من البلدية وتكون تابعة لوزارة التربية في كل الميادين وتكون لها سواء ميزانية خاصة في تسييرها أو حتى من جانب العمال، التجهيز يكون متوفر، تكوين الأساتذة لما تكون هذه متوفرة تتجح المؤسسة.

## هل تجدون دعما داخليا أو خارجيا لتجاوز هذه المعوقات ؟

نعم نجد من بعض الأولياء المحسنين وهذا بنشاط المدير و الفريق التربوي , لما يكون فيه نشاط وفيه عمل حركي دائم ومستمر وتحسين العلاقة بين المؤسسة و الأولياء تكون فيها المساعدات .

## بماذا تنصح اقرانكم المديرين لتجاوز هذه المعوقات لتحقيق الجودة الجماعية في قطاع التربية؟

بالاحتكاك مع الأولياء وتحسين العلاقة معهم من أجل أخذ حتى 20 % من حق المؤسسة من البلدية، لأن الصراحة أصبحت التربية مهمشة من كل جوانب سواء كانت من الأولياء او من البلدية أو من مسؤول البلدية.

## ثانيا: التحليل الكيفي للمقابلات:

- من خلال إجابات المبحوثين أن أهم وظائف مدير المدرسة تكمن في شقيها, الشق الإداري والشق البيداغوجي, بالنسبة للشق الإداري يتولى المدير التسيير الإداري للموظفين العاملين في المؤسسة حيث يسهر على احترام الآجال فيما يتعلق بإعداد التقارير والجدول الدورية وارسالها الى السلطات, يؤشر المدير ويوقع على المراسلات الإدارية الصادرة عن المؤسسة, ويراسل مصالح الإدارة المركزية, كما يتعين على مدير المدرسة ضبط كافة الإجراءات الضرورية والتنظيمية من أجل ضمان أمن الأشخاص والتجهيزات داخل المؤسسة.

الشق البيداغوجي: تعد النشاطات البيداغوجية الوظيفية الأساسية لمدير المؤسسة الذي يتعين عليه السهر حتى تؤدي كل النشاطات التي تقوم بها المؤسسة او تقام فيها المهمة التربوية المنوطة بها.

بحيث يكون مدير المدرسة مسؤولا على ضبط أعمال المدرسين وتنظيمها, التنظيم العام لأنشطة التلاميذ وجدول توقيت الأقسام, ووضع الإجراءات الضرورية لتشكيل الافواج التربوية قصد تحقيق التنسيق الأفضل والتكيف الأنسب لعمل الأساتذة.

ومن مهام مدير المدرسة الاشراف على تنفيذ المنهج وتطويره وتحليله تشخيص نقاط قوته وضعفه, ويعمل على التطوير المهني للمعلمين وآليات رفع مستوى أدائهم, وعلى المدير نشر ثقافة التواصل والتعاون في المؤسسة, فيعرف كيف يخاطب ويحاور ويدير الاجتماعات.

- من خلال إجابة المبحوثين فإن الجودة هي عملية تهدف للارتقاء بالعملية التعليمية وتحقيق نقلة نوعية من خلال تطبيق حزمة من الإجراءات والأنظمة وتوثيق للبرامج التعليمية المختلفة, وتشمل أيضا نواحي مختلفة كالمعلم والمنهج الدراسي والمجتمع المدرسي والبيئة المحيطة.

- حسب إجابة المبحوثين فهناك العديد من معايير جودة التعليم حيث أن هذه المعايير تختلف من مؤسسة عن غيرها الا انها تتشابه أو تلتقي في العديد من المرتكزات من بينها، تحسين وضعية المعلم، القيام بوضع برامج تربوية، الحرص على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- حسب رأي المبحوثين في تحقيق الجودة في التعليم، فالمدير مطالب بمرافقة الأساتذة وتوجيههم وتوفير الظروف الملائمة لعملهم في جو من التشاور والتعاون، والتعاون والتقدير المتبادل وتركز علاقة المدير بهم في متابعة نشاطاتهم المختلفة وزيارتهم في الأقسام بغرض تكوينهم وتوجيههم. كما يساعدهم على حل المشاكل الخاصة، وتجاوزها وتكمن أيضا من خلال المجالس والاجتماعات والاتصالات اليومية وجلسات التنسيق، وللأساتذة علاقة مباشرة مع الناظر، في النشاطات التربوية والبيداغوجية، ونتائج التلاميذ والندوات الداخلية وحتى الخارجية طبعاً باستدعاء من السيد مفتش المقاطعة البيداغوجية لاتصال الأستاذ الى ما تصبوا اليه الجودة المراد الوصول اليها.
- يتضح من خلال الإجابة أن العلاقة بين مدير المدرسة والموظفين يجب أن تراعي الجانب النفسي للموظف، وتحرص على تطوير إمكاناته واحترامه ودفعه نحو الابداع والابتكار لأن تطوير هذه العلاقة هو تطوير للعمل التربوي برمته.
- أهمية وجود ثقة متبادلة بين مدير المدرسة والموظفين، أن توفر الثقة فيما بينهم يعد أمراً ضرورياً، لأن توفر ذلك يجعل الموظف يلفت الى الأعمال المنوطة به.
- من خلال إجابات المبحوثين وبالإجماع تدل على قيامهم بزيارات دورية للمعلمين في بعض الأحيان تكون وليدة الصدفة وفي أحيان أخرى مبرمج بحيث تعقد اجتماعات دورية لمناقشة النقائص، سواء نقائص على مستوى المؤسسة أو غيابات التلاميذ.
- حسب رأي المبحوثين أن تركيزهم الأول حول زيارتهم للمعلمين على وضعية التلاميذ وعلى ردود أفعالهم ففي النهاية هذه الزيارات لمصلحة التلميذ لإخراج مواطن صالح للمجتمع، كذلك مراقبة غيابات التلاميذ ومتابعة البرنامج الدراسي مثلا وكيفية لقاء المعلم للدرس ومراقبة حركاته، تصحيح الكراريس.
- بالنسبة لتقبل الملاحظات حسب المبحوثين، في بعض الأحيان الردود متفاوتة، اما الذي خارج مجال التغطية لا يتقبل هذه الملاحظات والنصائح .
- كانت إجابة المبحوثين حسب تحديد اللوائح و القوانين على أنها في بعض الأحيان يجب أن تكون هناك أمور رادعة نعلق اللوائح او الافتات امام الباب وفي بعض الأحيان الأولياء يفهمون إلا بالإشارة، في مرات اثناء تحية العلم نمرر الرسالة والتلميذ يوصلها للأولياء والاولياء بدورهم يطبقون تلك التعليمه بكل رحابة صدر .

- أجمع الباحثين على أنهم يقومون باستقبال أولياء التلاميذ وهذا حق الولي، الإدارة تستقبل في كل وقت بينما الاستقبال من طرف رجل التربية يكون مبرمج بتوقيت معين.
- من بين اهم الانشغالات التي يطرحها الاولياء حسب الباحثين، فالأولياء غالبا ما يسألون على أبنائهم ويتابعونهم على كتب، بعض الأولياء دورهم غائب وغير موجود، وأكبر همهم النقطة
- بالنسبة لتقييم أهمية العلاقة بين المدير وأولياء التلاميذ، هي علاقة مهمة جدا وهذا لمصلحة التلميذ، فأحيان تكون العلاقة جيدة والأولياء يكونوا متفاهمين في حين يوجد بعض الاولياء لا يلتزمون بقوانين المؤسسة.
- يتضح من خلال إجابة الباحثين وبالإجماع أن المعيق الوحيد الذي يحول دون تحقيق الجودة في أداء التعليم هو البلدية التي تعد المسؤولة عن تسيير الابتدائيات والتمويل المكتبي للمؤسسة وكذلك عدم تدخلها في اصلاح أي عطل خاص بالمؤسسة من ناحية تعطيل الكهرباء والماء بما يؤدي الى عدم تحقيق الجودة في أداء المهام, كما أشار احد الباحثين أن أبرز المعوقات التي تحول الى عدم تحقيق الجودة في أداء التعليم هو المعيق البيداغوجي الذي يتمثل في الحجم الساعي للمناهج الدراسي وعدم توفر الوسائل البيداغوجية وعدم الرد على المراسلات الإدارية التي نطلب من خلالها الى توفير الوسائل والمتطلبات ومشاكل كل من المدير والأساتذة.
- حسب رأي الباحثين انهم يسعون جاهدين لإزاحة هذا المعيق عن طريق العمل وتوفير الجو الملائم للتلاميذ وهذا في نظر أحد الباحثين، بينما يرى الآخرون أن العمل على ازاحة هذه المعوقات عن طريق انشاء نقابة خاصة بالمدرسين المؤسسات الابتدائية عن طريق الإجابة على المراسلات الإدارية وإعطاء توصيات للجهات المعنية ومن بينها البلدية التي بدورها المسؤولة الوحيدة لحل المشكلات وتسيير الابتدائيات التابعة لها وهذا من أجل توفير الجو الملائم للتعليم وتحقيق الجودة في التعليم الابتدائي.
- يقر الباحثين وبالإجماع من خلال اجاباتهم على هذا التساؤل أنه لا يوجد أي دعم داخلي للمؤسسة والذي يتلخص في الأسر أو عائلات التلاميذ المتمدرسين من خلال تبرعات أولياء التلاميذ مثل تزويد المؤسسة بالأوراق البيضاء والأقلام وملا خزانات الماء واعتبارها كصدقة جارية أو من بعض المعلمين أو الأساتذة بسد بعض احتياجات التلاميذ كنسخ أوراق الامتحانات أو بدعم في ملئ خزان الماء وهذا كدعم خارجي فردي.
- وكانت نصيحتهم لتجاوز هذه المعوقات ولتحقيق الجودة الجماعية يجب إعادة النظر في البرامج التعليمية والنظام البيداغوجي وطرق التسيير للمؤسسات التربوية والعمل بالقانون في أغلب الأوقات وتكاتف الجهود للرفي بمستوى التعليم للمرحلة الابتدائية التي تعتبر الأرضية الصلبة لبناء جيل متعلم بأسس تربوية قيمة وانشاء جمعية أولياء التلاميذ التي تسعى لحل المشاكل

وتغطية بعض الثغرات التي تعاني منها المؤسسة, لذا يجب أن يكونوا يدا واحدة من المدير والأساتذة والإدارة أو الجهة الوصية والتلاميذ وأولياءهم لمواجهة الصعاب والمشاكل التربوية والدور الفعال لنقابة الأساتذة في توصيل ومحاولة إيجاد حلول لمشاكل التعليم .

### ثالثا: التحليل السوسيوولوجيا:

#### جدول رقم(01) يوضح البيانات الشخصية للمبحوثين

الخبرة			المؤهل العلمي		الجنس		المتغيرات
من 10 الى	من 5 الى	من 1 الى	دراسات	بكالوريا	انثى	ذكر	
ما فوق	10سنوات	5 سنوات	عليا				
2	2	1	4	1	2	3	العدد
% 40	% 40	%20	% 80	% 20	%40	% 60	النسبة
100%			100%		100%		المجموع

#### وظائف مدير المدرسة:

أن المدير كقائد تربوي في مؤسسته يؤثر في كافة العاملين، ويلهب فيهم المشاركة الكفوة وتحمل المسؤولية التحقيق الأهداف التربوية المنشودة ويجني معهم النجاحات المأمولة القابلة للتحقيق, ويتربع مدير المدرسة على قمة بناء الدور في المدرسة باعتباره رئيسا للمدرسة وتتضمن واجباته ما يلي<sup>1</sup>:

- الإدارة العامة للمؤسسة.
- الاشراف على برامجها التعليمية.
- يعني بأمر التلاميذ والمدرسين.

<sup>1</sup> علي شتا,فاضية عمر الجولاني:علم الاجتماع التربوي,مرجع سبق ذكره,ص187

- يتولى مهام تنسيق علاقات المدرسة الرسمية مع الإدارة والمديرات التعليمية في المجتمع.
  - إقامة جسور من علاقات التعاون غير الرسمية مع أولياء أمور الطلبة.
- يجلس مدير المدرسة على قمة الهرم الذي يشكل البنية الهيكلية للمدرسة، ومن مهامه الأساسية إدارة المؤسسة وبرامجها الدراسية، ويساعده في ذلك الهيئة الإدارية المساعدة<sup>1</sup>، وهو يتكامل مع المعلمين والطلاب داخل المدرسة ومع أعضاء المجتمع الخارجي مثل أولياء أمور الطلاب والمجمعيات و المؤسسات الاجتماعية المختلفة.

ويترتب على المدير إنجاح المدرسة أو فشلها في تحقيق الأهداف المرسومة لها كمؤسسة تعليمية، وعليه فلا بد من اعداده وتدريبه تقنيا وأكاديميا، بما يؤهله القيام بواجباته ومسؤولياته على أحسن وجه، وقد أظهرت دراسة ساران بوكوك في كتابه المقدمة في علم الاجتماع التربوي "بأن هناك علاقة بين تصرفات مدير المدرسة ومعنويات المعلمين فيها وأنه كلما كانت العلاقة جيدة وواضحة ساعد ذلك في رفع معنويات المعلمين وزيادة حماسهم وهذا بدوره يؤثر بطريقة مباشرة على مستوى أداء التلاميذ ونتاجهم العلمي.

### الجودة في التعليم:

أسلوب متكامل يُطبق في جميع فروع ومستويات المؤسسة التعليمية ليُوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم " أو بعبارة أخرى: " فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بأكفأ الأساليب.

ويتبنى الباحث تعريف ياسر ميمون عباس إجرائيا بأنها: " قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق رضا المستفيدين وذلك عن طريق مقابلة رغباتهم وتوقعاتهم واحتياجاتهم، وتحقيق أهدافها المنشودة لرقى المجتمع".

### معايير (شروط) جودة التعليم:

جودة البرامج التعليمية من حيث العمق و الشمول و التكامل و حسن مخاطبته للتحديات القومية في المجال التكنولوجي والتحديات الاقتصادية والثقافية، وكذلك مرونة هذه البرامج بتطويعها

<sup>1</sup> مقال ل: إسماعيل صالح الفرا: علم الاجتماع التربوي، المجلة الفلسطينية للتربية المفتوحة عن بعد، جامعة القدس المفتوحة، العدد الأول، المجلد الأول، فلسطين، كانون الثاني 2007 ص 165.

بما يتناسب مع المتغيرات البيئية المتلاحقة.

جودة عضو هيئة التدريس (المعلم) بتأهيله علميا وسلوكيا.

جودة طرق التدريس والتي تعتمد على تكامل المفاهيم والممارسات النظرية الأكاديمية مع تلك

العملية أو التطبيقية وربط ما يدرس بالقضايا والمشكلات البيئية.

جودة التجهيزات و المكتبات و مدى كفايتها و تحديثها.

جودة التمويل فيما يختص بالتجهيزات و المشروعات البحثية.

جودة تقييم الأداء والذي يتطلب معايير التقييم لكل المحاور السابقة.

### تحقيق الجودة في التعليم:

هناك عدة وسائل وطرق عند اتباعها تتحقق الجودة في التعليم ومنها ما يلي:

التغيير الدائم في المقرر والمحتوى التعليمي، وإضافة بعض المناهج الجديدة التي تقوم على إنشاء أجيال مثقفة تفكر وتبحث في كل شيء، وتمتلك ثقة عالية بالنفس وذات شخصية قوية تستطيع التعبير عن آرائها بشدة، وذلك يكون بالبعد عن طرائق التعليم التقليدية المعتمدة على التلقين والتحفيز بعيدا عن التفكير بالعقل والتأمل، وأيضا يجب أن تعتمد المحتويات الدراسية على التنوع والاختلاف في الأساليب التعليمية المتبعة دون اللجوء إلى أسلوب واحد في التعليم، والتأكيد على أهمية المعلومات المطروحة وليست الكمية.

الاهتمام بتطوير التعليم في شتى انحاء الدول وليس المدن فقط بل يجب أن يمتد هذا ليشمل القرى كذلك، حتى يتمكن جميع من هم في سن الدراسة اكتساب فرصة دراسة جيدة، وهذا يتطلب البنية التحتية وتزويدها بكل الموارد التي تؤدي إلى الجودة المرادة.

يجب الحرص على التمويل الذي يكفي لتحقيق الجودة في جميع أجزاء المؤسسات التعليمية ومرافقها، وهذا من خلال توفير الأساليب التكنولوجية الجديدة و المستلزمات التي تؤدي إلى النهوض بمستوى التعليم إلى أقصى حد، وعند توفر تلك الخدمات ينبغي المحافظة عليها والترشيد في استهلاكها.

اشراك المعلمين بالفصول والندوات التي تساعدهم وتؤهلهم لتنمية مهاراتهم التدريسية للعمل على تحقيق الجودة التعليمية وهذا ما يتوافق واجابات المبحوثين حيث أجمعوا على هذه النقطة وأهمية الأستاذ كطرف محوري في العملية التعليمية.

### المحور الثالث: اسهام مدير المدرسة في توفير المناخ المدرسي الملائم.

#### علاقة مدير المدرسة بالموظفين:

يتوجب على مدير المدرسة أن يكون حريصا على تكوين علاقة مهنية انسانية بينه و بين الموظفين تستند على التعاون والاحترام و الثقة المتبادلة، و إلى تطوير هذه العلاقة بحيث تكمن

كل من الشعور بمدى أهمية و قيمة ما يقدمه من جهد في جو يسوده العمل بروح الفريق، مع إعطائه هامشا من الحرية ليساعده على تنمية و تطوير مستوى أدائي، و ذلك في إطار الفروق الفردية لديهم، و أن يكون مدير المدرسة على مستوى من الوعي و الإدراك للمشكلات التي قد تعترض المدرسين باعتباره مشرفا و قائدا تربويا فيحاول مساعدتهم على حل تلك المشكلات، لأن ذلك يقوي من معنوياتهم و يدفعهم لمضاعفة جهودهم بصورة تلقائية

**زيارات دورية للمعلمين:**

يقوم مدير المدرسة بزيارة للمعلم في حجرة الصف أثناء عمله، بهدف رصد النشاطات التعليمية والتربوية، وملاحظة التفاعل الصفّي، وتقويم أداء المعلم والوقوف على أثره في التلاميذ.

حيث يلاحظ المعلم أثناء التدريس من أجل :

- تشخيص الأداء.
- تحديد فرص التطوير لدى المعلم.
- تزويد المعلم بتغذية راجعة.
- التطبيق العملي المطور.

**تركز هذه الزيارات:**

تركز الزيارة على ملاحظة ورصد ما يصدر عن المعلم وتلاميذه من سلوك (أقوال وأفعال). فالزيارة ليست موجهة نحو كشف ما يعرفه المعلم من معرفة ومعلومات بقدر الكشف عن فاعلية وأثر ما يؤديه على تعلم التلاميذ.

**تحديد اللوائح والقوانين علاقة المدير بالأولياء:**

هي قواعد وقوانين منظمة للعمل داخل المؤسسة التعليمية وتهدف الى توضيح القواعد والاحكام الواجبة التطبيق وتنظيم العلاقة بين المدير وولي المر بما يحقق مصلحة جميع الأطراف المعنية والمصلحة العامة.

### استقبال أولياء التلاميذ:

إن التواصل مع أولياء الأمور لتشجيعهم على المشاركة في تعلم أبنائهم ينعكس إيجاباً على مخرجات التعلم.

يتأثر التعلم من المنزل بجودة التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور، حيث يؤدي التواصل الإيجابي حول العملية التعليمية، وإشراك أولياء الأمور في صنع القرار، والاستجابة لتفضيلاتهم إلى بناء جسور الثقة بين المدرسة وأولياء الأمور.

### تقييم أهمية العلاقة بين المدير وأولياء التلاميذ:

الاحترام والشعور بالمسؤولية: إن الاحترام والمسؤولية والثقة هم مفتاح العلاقة التي لها معنى بين الآباء والمدير، كما تشكل نوعاً من الشراكة بين المنزل والمدرسة. فكل الجانبين بحاجة إلى الشعور بالانتماء وبحاجة إلى الشعور بقيمتهم وبالدور الذي يلعبونه في حياة الطفل الدراسية والتربوية، والعلاقة الطيبة أو التواصل الذي يغذي الشراكة بين الآباء والمدير من أجل أن يتقدم الأبناء في تحصيلهم الدراسي.

### أنواع المعوقات التي تحول دون أدائكم لمهامكم في تحقيق الجودة

إن الإدارة المدرسية تعترضها بعض الصعوبات التي تعوقها عن القيام بواجبها، ويمكن تصنيفها على النحو التالي:

- النقص في بعض هيئات التدريس.
- انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب مهنية ونفسية وتنوع سلوكياتهم.
- ضعف التفاعل بين المعلمين والطلبة في المدرسة.
- ضعف التعامل بين المدرسين وأولياء الأمور.
- زيادة التلاميذ في الصف.
- عدم وضوح فلسفة النشاطات التربوية وقلة الكوادر الفنية المختصة.
- نقص التجهيزات من مكاتب، ومختبرات، ومشاعل، وساحات، وملاعب وغيره.
- نقشي ظاهرة الدروس الخصوصية وأثرها في العمل المدرسي.

**لإزاحة هذه المعوقات:**

لكي يتم التغلب على المعوقات التي تواجه مدير المدرسة لابد من إجراء تحولات أساسية للتغيير ومن أبرزها:

- 1- زيادة الاهتمام بالكيف بدلا من الكم.
  - 2- الانتقال من السيطرة الطبيعية الى الانسجام معها.
  - 3- الانتقال من الاستقلالية الى الاهتمام المتبادل.
  - 4- الانفتاح ذهنيا واجتماعيا.
- الايمان بنفسه وخبرته والاستفادة من خبرات غيره.

**رابعا: نتائج الدراسة في ضوء تساؤلات الدراسة:**

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت حول واقع الممارسات الإدارية لمديري المؤسسات التعليمية في ضوء معايير الجودة كشفت نتائج الدراسة بالنسبة للمقابلة النتائج التالية:

**التساؤل الأول: دور مديري المدارس الابتدائية في تحقيق الجودة التعليمية.**

في ضوء نتائج الدراسة فقد تأكدت ضرورة اختيار المديرين و المديرات بناء على أسس الكفاءة المهنية الاشرافية والإدارية لضمان تفعيل دورهم في تحقيق جودة التعليم، وتعزيز الدور الاشرافي وتوسيعه لمديري المدارس ومديراتها بغية رفع جودة التعليم، والاستمرار في تنظيم الدورات التأهيلية للمعلمين والمديرين على السواء بهدف زيادة كفاءتهم وتفعيل دورهم في تحقيق جودة التعليم.

**التساؤل الثاني: يساهم مدير المدرسة الابتدائية في توفير مناخ مدرسي مناسب للعملية التعليمية.**

كشفت نتائج الدراسة من خلال اجراء المقابلة على النتائج التالية:

العمل التربوي المدرسي يتم في وسط ومناخ اجتماعي, هذا المناخ يفترض أن يكون حافزا للعمل والنمو. ولكي يتحقق ذلك يجب أن تكون المدرسة بيئة آمنة ومريحة نفسيا, تشيع فيها ثقافات التعاون والتطوير والحرص على النمو التميز. ولا يتحقق ذلك الا اذا أمن المدير المشرف بحق المعلم و التلميذ أن يتفاعلا في مثل هذه البيئات والمناخات, وأن ينمو كل واحد منهم الى أقصى ما تسمح به قدراته.

ان البيئة المدرسية ومناخات العمل تمثل الوسط المادي والنفسي للمعلم والتلميذ، ومالم تكون هذه البيئة حافزة ومساعدة على تحقيق الجودة في التعليم.

**التساؤل الثالث: المعوقات (التحديات) التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق جودة التعليم.**

توصلت نتائج الدراسة أن من بين المعوقات التي تواجه المدير في عدم تحقيق الجودة في التعليم:

1. **جمود التنظيم:** فبعض المؤسسات تهتم بالشكل التنظيمي بغض النظر عن مدى

ملائمته لظروف واحتياجات العمل حيث يكون التركيز على المبادئ التنظيمية المجردة كتفويض السلطة .

2. ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير.

3. عدم مراعاة احتياجات المستفيدين ورغباتهم.

أن التغلب على هذه العوائق وتحقيق النجاح يتطلب معرفة الإدارة وفهمها الواضح لعملية تحسين الجودة، كما يعتمد هذا النجاح أو الفشل على مدى التخطيط والإعداد لهذه العملية وما يلزم من مهارات قيادية وأساليب تكنولوجية حديثة.

### خامسا: النتائج العامة للدراسة:

"واقع الممارسات الإدارية لمديري المؤسسات التعليمية في ضوء معايير الجودة"، حيث أكدت الشواهد و نتائج الدراسة الميدانية أن مدير المدرسة الابتدائية ونتيجة للسلطة المخولة له من طرف وزارة التربية يقوم ببذل كل مجهوداته من أجل تحقيق أهداف التربية، و هذا من خلال الدور الجلي الذي يقوم به المدير.

فحسب النظرية التفاعلية الرمزية الدور، يجب على المدير أن يولي اهتماما خاصا وأن يتفاعل مع المهارات، القدرات، والحاجات الشخصية لكل مدرس، ويتخذ من الإجراءات ما يعزز وسائل الاتصال بينهم و بين و طبيعتهم اجتماعيا و تنمية معلوماتهم حتى يمكن أن يكون إسهام كل واحد منهم إيجابيا و فعالا و مساعدا على تحقيق هدف المدرسة.

ونظرية التفاعلية الرمزية أن " القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي، تقوم بالربط بين كل العوامل التي تؤثر في القيادة، و هي شخصية القائد، حاجات و مشكلات المرؤوسين، خصائص الجماعة، العلاقات القائمة بين الأفراد، المواقف التي تواجهها الجماعة و الوظائف التي تقوم

بها (و يتوقف نجاح هذه النظرية على الجهود التي يبذلها القائد في التفاعل مع مرؤوسيه من خلال تلبية حاجاتهم و متطلباتهم، و بالتالي تحقيق أهدافهم. كما تقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة . و بعبارة أخرى نقول بأن هذه النظرية " تتطلب التكامل و التفاعل بين سمات القائد و متطلبات الموقف فلا يكفي أن تتوفر في القائد السمات اللازمة للتفاعل مع مطالب الموقف، بل يجب أن يكون قادرا على التفاعل مع بقية المتغيرات الأخرى، لذلك يعتقد كتاب هذه النظرية أن القيادة هي بالدرجة الأولى عملية تفاعل إجماعي. و المدير كقائد تربوي يعمل بكل جهده من أجل تحقيق جودة تعليمية من أجل تخريج أطر بشرية فعالة.

الخاتمة

## الخاتمة

بناء على ما سبق، وبعد معالجة لهذا الموضوع ، الذي اهتم بواقع الممارسات الإدارية لمديري المؤسسات التعليمية في ضوء معايير الجودة، و دراسته و تحليله نظريا وتطبيقيا، تبين أن للمدير دور فعّال في استغلال مخرجاته، التي تتمثل في الموارد البشرية، التي تم تكوينها علميا ، كما أن هذه الكفاءات لن تتمكن من أداء دور فعّال و ريادي في سوق الشغل إن لم يتم تبني مفهوم الجودة في التعليم و تطبيق معاييرها بشكل ملموس لإنجاح العملية التربوية ، و على المدير الناجح، أن يحرص على تطبيق مبادئ إدارة الجودة في المدرسة، ليضمن استمراريتها و بقاءها ، و أن يرقى بالمؤسسة التعليمية إلى الأحسن و الأفضل، والحصول على منتج تعليمي ذو جودة عالية، يرضي جميع عملاء العملية التعليمية.

وإذا كانت الدراسة الحالية قد ركزت على اسهام المدير تطرق فاعل في تحقيق الجودة في التعليم إلا أن الدراسة الميدانية قد تبينت أنه من غير الممكن فضل المدرسة عن محيطها الاجتماعي سواء من أولياء أمور أو جهات وصية، أو حتى لإدارة المحلية التي لها دور بارز في تسيير المدرسة الابتدائية، وهو الجانب الذي يمكن أن يكون محورا مكملا لهذه الدراسة في دراسات لاحقة.

# قائمة بيبلوغرافيا

## قائمة بيلوغرافيا:

- 1- إحسان محمد الحسن، موسوعة عمم الاجتماع، الدار العربية لموسوعات، (بيروت).
- 2- انجرس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2 بوزيد صحراوي وآخرون.
- 3- بن حمودة طارق، عمم الإدارة المدرسية نظرياته وتطبيقاته في النظام التربوي الجزائري.
- 4- التميمي فواز: "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو ( 9001 )" ،عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.
- 5- حجي اسماعيل أحمد، إدارة بيئة التعميم النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة.
- 6- حمدات أحمد حسين، القيادة التربوية في القرن الجديد.
- 7- خراشي محمد ابراهيم، نظرية الدور، الخدمة الاجتماعية الطبية من نوع العروض التقديمية.
- 8- الدخيل عبد العزيز عبد الله، معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية والعموم الاجتماعية، دار المناهج لمنشر والتوزيع.
- 9- الداركة مأمون وشبلي طارق: "الجودة في المنظمات الحديثة".
- 10- رشوان، حسين عبد الحميد أحمد، التربية والمجتمع: دراسة علم الاجتماع التربوية، مؤسسة شباب الجامعة.
- 11- السامراني مهدي: "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي".
- 12- شام عياصرة عدنان وموسى حجازين، القرارات الإدارية في الإدارة التربوية.
- 13- شتا علي، فادية عمر الجولاني: علم الاجتماع التربوي.
- 14- عليان ويحي مصطفى، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي.
- 15- غربي صباح، المقابلة أداة من أدوات جمع البيانات.
- 16- غريب محمد سيد احمد عبد الله محمد عبد الرحمان: البحث الاجتماعي وطرقه.
- 17- فاضل محمد محمود، كفايات المدير العصري، دار الحامد لمنشر والتوزيع.
- 18- الفضلي عبد الوهاب: أصول البحث العلمي، ط1، دار المؤرخ العربي.
- 19- الماكوني حميدة علي، أسس نظرية في مقومات العمية التعميمية، مجلة كمية الآداب.
- 20- معتوق جمال، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية.
- 21- مقال ل: إسماعيل صالح الفرا: علم الاجتماع التربوي، المجلة الفلسطينية للتربية المفتوحة عن بعد، جامعة القدس المفتوحة.
- 22- نبيان محمد يحي، الإدارة التربوية بين الواقع والنظرية.

# قائمة الملاحق

## دليل المقابلة

### المحور الاول: البيانات الشخصية

الجنس.. الخبرة.. المؤهل العلمي.. المستوى التعليمي .

### المحور الثاني: دور مديري المدارس الابتدائية في تحقيق الجودة التعليمية

-ماهي وظائف مدير المدرسة ؟

-ما هو مفهومك لجودة التعليم ؟

-ماهي معايير (شروط) جودة التعليم ؟

-كيف يمكن لمدير المدرسة (القانون) تحقيق الجودة في التعليم ؟

### المحور الثالث: إسهام مدير المدرسة في توفير مناخ مدرسي ملائم

-كيف ترى العلاقة بين مدير المدرسة و الموظفين ؟

-كيف يتفاعل المعلمون معك؟

-على ماذا تركز هذه الزيارات ؟

-هل يتقبل المعلمون ملاحظاتك؟

-كيف تحدد اللوائح و القوانين علاقة المدير بالأولياء؟

-هل استقبال اولياء التلاميذ ؟

-ماهي اهم الانشغالات التي يطرحونها؟

-كيف تقيم اهمية العلاقة بين المدير اولياء التلاميذ ؟

### المحور الرابع: المعوقات (التحديات) التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية في

### تحقيق جودة التعليم

-في رايك ماهي انواع المعوقات التي تحول دون أدائكم لمهامكم في تحقيق الجودة؟

-فيما تتمثل المعوقات البيداغوجية و الادارية ؟

-كيف تعملون لإزاحة هذه المعوقات ؟

-هل تجيدون دعما داخليا او خارجيا لتجاوز هذه المعوقات ؟

-بماذا تنصحون اقرانكم المديرين لتجاوز المعوقات لتحقيق الجودة الجماعية في

قطاع التربية

**ملخص الدراسة:**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى قيام المدير بالدور المنوط به في المدرسة و مدى قدرته على تحقيق الجودة التعليمية من خلال الإجابة على:  
واقع الممارسات الادارية لمديري المؤسسات التعليمية في ضوء معايير الجودة والتي تتفرغ عنها تتمثل في:

- دور مديري المدارس الابتدائية في تحقيق الجودة التعليمية.
  - يساهم مدير المدرسة الابتدائية في توفير مناخ مدرسي مناسب للعملية التعليمية
  - المعوقات (التحديات) التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق جودة التعليم
- و من أجل تحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي للوقوف على الدور الذي يقوم به المدير من أجل تحقيق الجودة التعليمية في المدارس الابتدائية ، كما اعتمدت على أداة المقابلة لجمع المعلومات من الميدان و التي اشتملت على 11 سؤال، حيث تم تطبيقها على مجتمع الدراسة المكون من 05 مديرين تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل خلال العام الدراسي 2022/2021 حيث أكدت الشواهد الكمية ونتائج الدراسة أن مدير المدرسة الابتدائية ونتيجة للسلطة المخولة له من طرف وزارة التربية يقوم ببذل كل مجهوداته من أجل تحقيق أهداف التربية.

**كلمات مفتاحية:**

المدير، المؤسسة التعليمية، الممارسات الادارية، جودة التعليم

**Résumé :**

Cette étude visait à savoir dans quelle mesure le directeur joue le rôle qui lui est confié dans primaire et sa capacité à atteindre la qualité éducative en répondant à question principal suivante :

La réalité des pratiques administratives des directeurs d'établissements d'enseignement dans le cadre des normes de qualité, d'où découlent d'autres hypothèses secondaires :

- Le rôle des directeurs d'école primaire dans la réalisation de la qualité de l'éducation.
- Le directeur d'école primaire contribue à fournir un climat scolaire approprié pour le processus éducatif.
- Obstacles (défis) auxquels le directeur de l'école primaire est confronté pour parvenir à une éducation de qualité.

Afin d'atteindre ces objectifs, l'étude appuyé sur la méthode descriptive pour déterminer le rôle joué par le directeur afin d'atteindre la qualité éducative dans les écoles primaires. Je me suis également appuyé sur l'outil d'entretien pour collecter des informations sur le terrain, qui comprenait 11 questions, appliquées aux société d'étude composé de cinq directeurs qui ont été sélectionnés par une enquête exhaustive au cours de l'année scolaire 2021/2022.

**Les mots clés :**

Directeur, Etablissement d'enseignement, Les pratique du management, la qualité pédagogique.