



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور الجلفة
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التربوي بعنوان

دور مديري المدارس في تطبيق سياسة الرقمنة في الابتدائيات

(دراسة ميدانية على بعض ابتدائيات مدينة الجلفة)

إشراف الدكتور:

د/ عزوز محمد

إعداد الطالبتين:

▪ حفاف نفيسة

▪ مسلمي زليخة

▪

نوقشت يوم : 20 جوان 2024 أمام لجنة المناقشة :

رئيسا	استاذ محاضر أ	د : بورقبة مصطفى
مشرفا ومقررا	استاذ محاضر أ	د: عزوز محمد
مناقشا	استاذ محاضر أ	د: دحماني محمد بومدين

الموسم الجامعي: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم

أشكر الله العلي القدير الذي أنعم عليّ بنعمة العقل والدين القائل في

محكم التنزيل " وفوق كل ذي علم عليم "

سورة يوسف الآية 76....صدق الله العظيم.

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم : " من صنع إليكم معروفا فكافئوه فإن لم تجدوا ما

تكافئونه به فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه " (رواه أبو داود).

أثني ثناء حسنا على الأستاذ عزوز محمد وفاء وتقديرا واعترافا بالجميل على هذه الدراسة

لأنه صاحب الفضل في توجيهاته ومساعدته في تجميع هذه المذكرة فجزاه الله كل خير .

ولا أنسى ان أتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية .

فهؤلاء جميعا لهم علينا الكثير من الفضل من بعد الله سبحانه وتعالى هذه كلمة شكر

وامتنان نرجو أن تصل إليهم .

اهداء خاص جدا

إلى أهلنا الصامدين في فلسطين،
أهدي إليكم هذه المذكرة، ثمرة جهدنا وسهر الليالي،
كرمز للتحدي والصمود في وجه الظلم والقهر.
أنتم مصدر إلهامنا وإعجابنا، بصبركم وإصراركم على الحياة الكريمة
رغم كل الصعاب والتحديات.
إلى كل الشهداء الذين سقطوا في أرض الرباط
إلى كل شهداء غزة وأهلها الصامدون نهدي لكم هذا العمل،
وندعوا الله العزيز القدير أن يرى أرض فلسطين الحبيبة متحررة من أيادي
الغاشمين
نتضرع و نصلي لاجلكم وهذا اضعف الايمان

الطالبتان : مسلمي وحفاف

إهداء

إلى رمز الحنان وعنوان الأمومة إلى التي أرضعتني من لبنها ، وغذتني من حنانها

إلى هبة الرب وكمال الود وصفاء القلب

إلى الحائرة دوما عني .. والمشتاقة دائما لي .. والحنونة أبدا علي ..

أمي الغالية

إلى الذي ينقد عزما ويتقد قوة ويتدفق حلما، ويفيض كرما وينساب سماحة، ويتلفظ حكما

أبي العزيز

إلى من كانوا ولازالوا سندا لي في الحياة : إخوتي وأخواتي

وإلى كل الأهل والأقارب و خاصة عائلة حفاف

و إلى روح أختي رحمها الله

إلى إخواني الذين لم تدهم أمي .. في كل مكان

إلى كل من علمني حرفا.. معلمي في المدرسة الابتدائية وأساتذتي في الإكمالية والثانوية

وأساتذتي في الجامعة الجلفة

إلى زملائي في هذا العمل أهدي هذا الجهد المتواضع

حفاف نفيسة

إهداء

إلى من اعطو بسخاء دون مقابل
إلى من زرعوا في قلبي بذرة الإيمان .. إلى خير من نطق بها لساني .. رقيقة
وجداني
إلى ينابيع المحبة التي لا تنضب
.... إلى الأم الغالية أطال الله في عمرها
إلى من تابروا في تنشئتي ، وبذلا أقصى الجهد في تربيتي أحسن تربية ...
معلمي ورائدي في الجدية والالتزام والإيثار
.... و إلى أبي يحفظه الله ..
إخوتي .. أخواتي
لكل هؤلاء اهدي ثمرة جهدي

مسلمي زليخة

قائمة المحتويات

رقم	العنوان	صفحة
	كلمة شكر	
	اهداء خاص	*
	إهداء	
	قائمة المحتويات	
	قائمة الجداول	
	قائمة الأشكال	
أ	مقدمة	
	الإطار النظري للدراسة	
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة	
04	1. إشكالية الدراسة	
06	2. فرضيات الدراسة	
06	3. أسباب اختيار الموضوع	
07	4. أهمية الدراسة	
07	5. أهداف الدراسة	
08	6. تحديد المفاهيم	
10	7. الدراسات السابقة	
12	تعقيب على الدراسات السابقة	
	الفصل الثاني: الرقمنة في الوسط المدرسي	
14	تمهيد	
15	1. تعريف الرقمنة	
17	2. تعريف الأرضية الرقمية لوزارة التربية الوطنية	
18	3. أهداف الأرضية الرقمية لوزارة التربية الوطنية	
20	4. خصائص الأرضية الرقمية لوزارة التربية الوطنية	
24	6. مميزات تطبيق الرقمنة في قطاع التربية	

26	خلاصة	
	الفصل الثالث مهام مدير المدرسة	
27	تمهيد	
28	1. تعريف الإدارة	
29	2. العناصر المكونة للإدارة	
30	3. مهام الإداري	
30	4. مفهوم القيادة في الإدارة	
31	5. مقارنة بين الإدارة والقيادة	
31	6. تعريف الإدارة التعليمية	
32	7. وظائف الإدارة التعليمية	
34	8. تعريف الإدارة المدرسية	
35	9. أهداف الإدارة المدرسية	
36	10. المقارنة بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية	
36	11. مدير المدرسة	
41	12. صفات مدير المدرسة	
45	13. مهام مدير المدرسة	
46	14. مدير المدرسة كقائد تربوي	
46	15. عوامل نجاح مدير المدرسة	
50	خلاصة :	
	الجانب الثاني: الإطار الميداني للدراسة	
	الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للبحث	
53	تمهيد	
54	1. الدراسة الاستطلاعية	
54	2. المنهج المتبع في الدراسة	
55	3. مجالات البحث	

55	مجتمع الدراسة	.4
56	أدوات الدراسة	.5
58	متغيرات الدراسة	.6
58	المعالجة الإحصائية	.7
60	خلاصة	
	الفصل الخامس: تحليل و مناقشة النتائج	
62	تمهيد	
63	تحليل و مناقشة نتائج الاستبيان	
63	المحور الأول: مواصفات العينة	
67	المحور الثاني: تحليل أسئلة الاستبيان	
71	المحور الثالث: الفرضية الثانية	
75	المحور الرابعة: الفرضية الثالثة	
79	استنتاج عام	
81	مقارنة النتائج بالفرضيات	
84	خاتمة	
	قائمة المراجع	
	ملاحق	

قائمة الجداول:

صفحة	العنوان
63	الجدول رقم 01: يوضح جنس الفئة المراد دراستها
64	الجدول رقم 02: يوضح سن الفئة المراد دراستها
65	الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى الدراسي
66	الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع المدرسة
67	الجدول رقم 05: يوضح الإجابات عن السؤال الأول
68	الجدول رقم 06: يوضح الإجابات عن السؤال الثاني
69	الجدول رقم 07: يوضح الإجابات عن السؤال الثالث
70	الجدول رقم 07: يوضح الإجابة عن السؤال الرابع
71	الجدول رقم 08: يوضح الإجابة عن السؤال الأول
72	الجدول رقم 09: يوضح الإجابة عن السؤال الثاني
73	الجدول رقم 10: يوضح الإجابة عن السؤال الثالث
74	الجدول رقم 11: يوضح الإجابة عن السؤال الرابع
75	الجدول رقم 12: يوضح الإجابة عن السؤال الأول
76	الجدول رقم 13: يوضح الإجابة عن السؤال الثاني
77	الجدول رقم 14: يوضح الإجابة عن السؤال الثالث
78	الجدول رقم 15: يوضح الإجابة عن السؤال الرابع

قائمة الشكل:

صفحة	العنوان
63	الشكل رقم 01: يوضح جنس الفئة المراد دراستها
64	الشكل رقم 02: يوضح سن الفئة المراد دراستها
65	الشكل رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى الدراسي
66	الشكل رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع المدرسة
67	الشكل رقم 05: يوضح الإجابات عن السؤال الأول
68	الشكل رقم 06: يوضح الإجابات عن السؤال الثاني
69	الشكل رقم 07: يوضح الإجابات عن السؤال الثالث
70	الشكل رقم 07: يوضح الإجابة عن السؤال الرابع
71	الشكل رقم 08: يوضح الإجابة عن السؤال الأول
72	الشكل رقم 09: يوضح الإجابة عن السؤال الثاني
73	الشكل رقم 10: يوضح الإجابة عن السؤال الثالث
74	الشكل رقم 11: يوضح الإجابة عن السؤال الرابع
75	الشكل رقم 12: يوضح الإجابة عن السؤال الأول
76	الشكل رقم 13: يوضح الإجابة عن السؤال الثاني
77	الشكل رقم 14: يوضح الإجابة عن السؤال الثالث
78	الشكل رقم 15: يوضح الإجابة عن السؤال الرابع

مقدمة

مقدمة:

تزداد أهمية توظيف تكنولوجيا المعلومات، وإدماجها في العملية التعليمية (في الوسط المدرسي) لتحسين نوعية التعليم، فقد أصبح الحاسوب وشبكة الإنترنت من المصادر الرئيسية والضرورية للإيصال ونقل المعلومات، والمعارف ومواكبة المستجدات العلمية والتقنية، والاطلاع على تجارب الأمم المتقدمة في التعليم، وطرائق التدريس، لما تحقّقه من جذب انتباه التلميذ نحو الدرس وتشويقهم، وإعطائه أفكارا جديدة، وإشراكه في مناقشة محتوى الدرس وتشجيعه على التحليل والربط لما يشاهده أو يسمعه.

و البحث عن وسائل ذات الكفاءة العالية في تعزيز عملية التدريس حتى تتحقق أهدافها التعليمية ، و جعل من التلميذ أكثر حيوية داخل الاقسام التربوي ، هي من بين القضايا الأكثر تناولا من قبل المشتغلين بالبحث التربوي، لأن للوسيلة القدرة و الكفاءة في توجيه سلوك الفرد نحو الهدف

كما أنها تمثل رقما لا يستهان به في معادلة نقل المعلومة من جهة ، وفي جعل القائم على العملية البيداغوجية يتحكم في سيرها على النحو التي خطط لها مسبقا، و شد انتباه المتعلم، و من ثم رفع من درجة جاهزيته للتعامل مع مختلف المواقف التربوية.

و الوسائل ذات الوظيفة البيداغوجية متعددة، غير أنّ الحديثة منها بدأت تسجل حضورها في الوسط التعليمي من خلال استخدامها من قبل المدرسين في مختلف المواد التعليمية بغرض ،حسب اعتقادهم، تيسير العملية التعليمية و اختصار الطريق لتحقيق الأهداف التربوية.

إنّ في استخدام الرقمنة كداعم للعملية التعليمية، من الممارسات المستحسنة في الوسط الدراسي من قبل الهيئة البيداغوجية ،بحيث كشفت دراسات ؛بأنّ استخدام

الرقمنة داخل الاقسام التربوي له أثر إيجابي على التعليم و على عملية التعلم على حد السواء¹.

و من ثم فإن استخدامها أضحى ضروريا في مجال العملية التربوية، نظرا لما تتمتع به من قوة التأثير من جهة، و كونها ضرورة عصرية من جهة أخرى. إن ما قيل عن الرقمنة؛ على أنها تملك القدرة لجعل العالم بين يديك ؛و أن المعرفة ستكون في متناول، كما أنها تسمح لمستخدميها طالبها بمجرد الضغط على زر ليس إلا بالتنقل من موقع لأخر دون عناء،و أنّ لها قدرة التخزين و إعادة الإنتاج. ونفس الشيء ينطبق على بعض المدارس الابتدائية ببلدية الجلفة، فهي تعمل جاهدة من أجل مواكبة هذا التقدم التكنولوجي الحاصل في مجال الاتصالات والبرمجيات ووسائل الإعلام السمعي والبصري وبالأخص شبكة الإنترنت، ومختلف وسائل التواصل الاجتماعي التي أدت وما زالت تؤدي دور هاما وبارزا في عملية ترشيد و تثقيف المؤسسات التعليمية واستغلال مواردها البشرية ميدانيا من خلال مدرائها الأكفاء.

ولمعالجة هذا الموضوع قسمت دراستنا إلى جانبين لكل جانب ثلاث فصول، الجانب النظري، ويشمل فصل الإطار المفاهيمي للدراسة، وفصلا نظريا لمدير المدرسة المهام والأدوار، وفصلا ثالثا نظريا لرقمنة قطاع التربية، أما الجانب الميداني فتناول فصل رابعا المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية، وآخر خامسا لعرض النتائج تحليلها ومناقشتها، وعرض النتائج العامة المتوصل إليها مع تقديم توصيات ، فالخاتمة.

¹- Thierry Kaesznti & autres (2011) ;Les TIC au service de l'éducation – revue Educrecherche – édité par L'INRE Algérie –numéro 02 octobre/ novembre / décembre 2011;p08

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

1. إشكالية الدراسة:

في السنوات الأخيرة ازدادت دور تكنولوجيا المعلومات، و هذا ما دفع المختصين الى إدماجها في العملية التعليمية لتحسين نوعية التعليم، فقد أصبح تكنولوجيا التواصل من المصادر الرئيسية والضرورية للإيصال ونقل المعلومات، والمعارف ومواكبة المستجدات العلمية والتقنية، والاطلاع على تجارب الدول المتقدمة في التعليم، وطرائق التدريس، لما تحققه من جذب انتباه التلميذ نحو الدرس وتشويق، وإعطائه أفكارا جديدة، وإشراكه في مناقشة محتوى الدرس وتشجيعه على التحليل والربط لما يشاهده أو يسمعه.

ولمواكبة متطلبات العصر الحديث لجئت وزارة التربية الوطنية الجزائرية إلى تبني سياسات تربوية تعليمية حديثة بإدخال الرقمنة في المجال التربوي ، و المتمثلة في تطوير المناهج التربوية وإجراء بعض التعديلات عليها، وتبني سياسات تعليمية جديدة ومشاريع تربوية حديثة سهلت التواصل و الوصول للمعلومة.

كما أن توظيف تقنيات التعليم الحديثة، يتطلب استثمار جميع الأجهزة الإلكترونية وما يرتبط بها من برامج تشغيل بهدف تسهيل تبادل المعلومات ونقلها بين الأفراد والمجتمعات(الوزارة- المدرسة - الأولياء - التلميذ)، وبناءً على مستجدات المرحلة فإن النظام التربوي في أي مجتمع يتطلع للرقى والتقدم ويسعى إليهما، مطالب بتطوير نظامه التعليمي وتطوير أدواته وأساليبه و إستراتيجيته وتوظيف تكنولوجيا المعلومات، ولذلك سعت المؤسسات التعليمية التربوية جاهدة إلى تنظيم أعمالها وتطويرها وتبني أساليب العلم الحديثة، فكان للتكنولوجيا نصيبها الأعلى في المؤسسات التربوية والمدارس والجامعات، وأصبح لتوظيف التكنولوجيا أهميتها في تقويم أداء المعلمين وتقييم المدارس والنظام التربوي التعليمي في الدول،

وبناءً على هذه الطرح واستناداً على أفكارها المنادية بالتغيير، وانطلاقاً من توجه القيادة التربوية نحو التغيير.

و يعد هذا المشروع من أهم المشاريع التي جسدها وزارة التربية الوطنية بالوسط المدرسي الأراضية الرقمية التي تشتمل على قاعدة معلومات تخص أولياء التلاميذ، و قاعدة معلومات تخص المستخدمين (مدراء - المعلمين)، بالإضافة إلى تفعيل التكنولوجيا الرقمية في النظام التربوي.

كما يعتبر ان مدراء المدارس الابتدائية يمثلون حجر الزاوية في العملية التربوية والإدارية فهم ملزمون بالمساهمة و المشاركة باقتراحاتهم وآرائهم في رقمنة قطاع التربية في مرحلة الابتدائي ، تطبيقا لسياسة الرقمنة ورؤيتها ورسالتها المستقبلية نحو توجيه الأجيال نحو نمط رقمي إلكتروني يتلاءم مع مستجدات العصر، ومدراء المدارس الابتدائية هم العنصر البشري المسؤول على تطبيق الرقمنة بالمؤسسات التعليمية وتفعيلها بالمعاملات الإدارية، ومن هنا أتت مبررات الدراسة للتعرف على الدور الذي يلعبه مدراء المدارس الابتدائية في رقمنة قطاع.

ومن خلال هذا الطرح نطرح التساؤل الرئيسي:

1.1.التساؤل الرئيسي:

– هل لمديري المدارس دور في تطبيق سياسة الرقمنة في الابتدائيات؟

2.1.التساؤلات الجزئية:

– ما مدى تأثير متغير (الجنس - خبرة المهنة) في تطبيق سياسة الرقمنة في الابتدائيات ؟

– هل للمؤهل العلمي لدى المدراء دور في تطبيق سياسة الرقمنة في الابتدائيات ؟

– ما هي ايجابيات و سلبيات رقمنة قطاع التربية في المدارس الابتدائية؟

2. فرضيات الدراسة:

1.2. الفرضية العامة:

- لمديري المدارس دور فعال في تطبيق سياسة الرقمنة في الابتدائيات.

2.2. الفرضيات الجزئية:

- لمتغير (الجنس - خبرة - المؤهل العلمي) تأثير فعال في تطبيق سياسة الرقمنة في الابتدائيات .

- للمؤهل العلمي لدى المدراء دور في تطبيق سياسة الرقمنة في الابتدائيات.

- رقمنة قطاع التربية في المدارس الابتدائية توجد فيها ايجابيات و سلبيات.

3. أسباب اختيار الموضوع:

دفعتنا عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع تمثلت فيما يلي:

أ. الأسباب الذاتية:

- الميول الشخصي و الرغبة لدراسة هذا الموضوع لم له من ضجة في الوسط المدرسي.

- ملائمة موضوع الدراسة مع عملي في مرحلة الابتدائي.

- قلة الدراسات التي ربطت بين متغيري دور مدير المدرسة الابتدائية و رقمنة قطاع التربية.

ب. الأسباب الموضوعية:

- أهمية إدراج تكنولوجيا المعلومات في قطاع التربية.

- قابلية الموضوع للدراسة وإمكانية التوسع فيه عبر دراسات آخر.

- توضيح دور مدراء المدارس الابتدائي في تفعيل و تحسين القطاع قبل و بعد سياسة الرقمنة.

4. أهمية الدراسة:

- تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع المعالج في حد ذاته والمتمثل في:
- توضح لنا هذه الدراسة أهمية تطبيق سياسة الرقمنة في الابتدائيات.
 - تسلط الضوء على التقنيات الحديثة والمختلفة التي ساهمت سياسة الرقمنة في الابتدائيات في تحسينها.
 - توضح هذه الدراسة أهمية تطبيق تكنولوجيا المعلومات في الإدارات المدارس الابتدائية.
 - تسليط الضوء حول أهمية دور مدير المدرسة في رقمنة قطاع التربية و بالتالي إمكانية تحسين جودة التعليم والمنظومة ككل.

5. أهداف الدراسة:

- لكل دراسة هدف ومبتغى تسعى إلى تحقيقه، وهدفنا من هذه الدراسة تمثل في:
- التعرف على الواقع الحالي لرقمنة والوقوف على المشاكل التي تواجهها هذه التقنية، ومدى تأثير ذلك على استخدامه وتطورها في المستقبل
 - الوقوف على نقائص الطرق التقليدية وأخطائها، والاستفادة من التقنيات الرقمنة في تنظيم ومعالجة ملفات مدارس الابتدائي.
 - إبراز دور الرقمنة في الحفاظ على الرصيد الإداري(ملفات الإدارية) من التلف والزوال.
 - سياسة الرقمنة في الابتدائيات تهدف إلى تقريب المدرسة من الأولياء و التلاميذ و المدرسين.

6. تحديد المفاهيم:

حيث ارتأينا في هذه الدراسة الحالية توضيح بعض المفاهيم والمصطلحات بغية نزع اللبس والغموض عليها، وهذه المفاهيم والمصطلحات هي:
أ. مفهوم الرقمنة :

- لغة: عرفها القاموس الموسوعي للمعلومات والتوثيق على أنها عملية إلكترونية لإنتاج رموز إلكترونية أو رقمية، سواء من خلال وثيقة أو شيء مادي من خلال إرشادات إلكترونية تناظرية¹.
- اصطلاحاً: الرقمنة هي العملية التي يتم عن طريقها تحويل المعلومات من شكلها التقليدي الحالي إلى شكل رقمي سواء كانت هذه المعلومات صور أو بيانات نصية أو ملف صوتي أو أي شكل آخر².
- التعريف الإجرائي: الرقمنة هي عملية تحويل مصادر المعلومات والوثائق على اختلاف أشكالها من الشكل الورقي التقليدي إلى شكل العصري مقروء بواسطة تقنيات الحواسيب الآلية والمواقع الإلكترونية.
- ب. الرقمية: وتعني المعالجة والتخزين للوسائط التي يحتويها العرض في سلسلة من الأرقام ومن المستحدثات التكنولوجية التي تعتمد على مبدأ الرقمنة، المكتبات الإلكترونية والمتاحف الإلكترونية³.

ج. مفهوم الإدارة :

- لغة: بأنها مصدرٌ للفعل أدار وتعني عملية التعامل مع الأفراد وتنظيم الشؤون العامة⁴.

¹-Serge ،2001، p431.

² - سامح زينهم وعبد الجواد، 2006 ، ص40

³ - محمود، محمود عفيفي. التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات. القاهرة: دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 1994 ص3 .

⁴ - قاموس المعاني، <https://www.almaany.com>

- اصطلاحاً: يقصد بالإدارة التنبؤ و التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة. وتتناولها " موسوعة العلوم الاجتماعية " بأنها عملية خاصة بتنفيذ الأغراض والإشراف على تحقيقها وهي الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من المجهود الإنساني الذي يبذل في هذه العملية.¹
- **التعريف الإجرائي:** الإدارة هي نظام هادف ومتكامل يشتمل على مكونات جزئية حيث يسهم كل جزء منها في تحقيق هدف فرعي ومن ثم فإن محصلة هذه الأهداف الفرعية تمثل الهدف العام الكلي للمنشأة وعليه فإن الإخفاق الذي قد يحدث في أداء أي وظيفة منها سينعكس أثره بالتبعية على النظام كله.

د.المعلم (الأستاذ):

- لغة: الأستاذ هو المعلم، المدير، المربي.
- اصطلاحاً: صاحب الدور الرئيسي في عملية التعلم حيث يقع على عاتقه اختيار أوجه النشاط المناسب للتلاميذ في درس التربية البدنية والرياضية حيث يستطيع من خلاله تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية.²
- إجرائياً: هو النائب عن المجتمع والوالدين والقُدوة بالنسبة للتلميذ، يلعب دوراً هاماً في تكون الصفات الرئيسية للتلميذ وإكسابه المعارف الصالحة وتغيير سلوكه نحو الأفضل (إحداث التعلم) فعلى الأستاذ أن يكون المرشد والمصلح الاجتماعي قبل أن يكون أستاذ مدرس أو مربياً.

ذ. تعريف التلميذ:

- لغة : الجمع : تلامذة و تلاميذ .

1 - مصطفى حسين باهي، 2001 ، ص11

2 - أمين أنور الخولي: ، 2002، ط2، 1996 ص147

- اصطلاحاً: إن مصطلح التلميذ يعني تزاوُل التعليم الابتدائي، الأساسي والثانوي فمن خلال هذا التعريف الموجز يتضح أن التلميذ هو ذلك الشخص الذي يمر بعدة مراحل ومستويات تعليمية بدايةً بالتعليم الابتدائي، ثم الأساسي إلى الثانوي، أين تنتهي مرحلة التلميذ ليصبح طالباً وخلال هذه المراحل التعليمية يكتسب معارف ومعلومات تمكنهم من التكيف مع المواقف الحياتية الجديدة.¹

- إجرائياً: خادم الأستاذ من أهل العلم أو الفن أو الحرفة و هو طالب العلم و خصه أهل العلم بالطالب الصغير في المراحل الدراسية الأولى و تلميذ في المدرسة الابتدائية.²

7. الدراسات السابقة:

دراسة الأولى: جعلاب نور الدين 2017

بعنوان " واقع التكوين المتخصص لمديري المدارس الابتدائية ودوره في تنمية مهارات القيادة الإدارية دراسة ميدانية .

على عينة من مديري المدارس الابتدائية في ولاية المسيلة "

تمثل الهدف الأساسي من هذه الدراسة في الوقوف على واقع التكوين المتخصص لمديري المدارس الابتدائية في الجزائر، والتعرف على دوره في تنمية مهارات القيادة الإدارية.

ولتحقيق ذلك تم القيام بدراسة علمية اعتمدنا فيها المنهج الوصفي.

وتتكون هذه الدراسة من شقين، أحدهما نظري تم استناداً إلى التراث النظري وأدبيات الاختصاص وبعض الأدبيات الرسمية من نصوص قانونية وأخرى تنظيمية

¹ - محمد برغوتي، 2012/2013، ص 7.

² - البار يوسف، 2012/2013، ص 15.

وسندات تكوينية، أما الشق الآخر فهو تطبيقي من خلال القيام بدراسة ميدانية على عينة عشوائية من مديري المدارس الابتدائية المعينين في المدارس الموجودة على مستوى إقليم ولاية المسيلة، طبقت عليهم أدوات الدراسة المتمثلتين في استبيان واقع التكوين المتخصص، واستبيان مهارات القيادة الإدارية، كان ذلك في الموسم الدراسي 2015/2014 .

دراسة الثانية: بوغلاشي عماد 2011

بعنوان " الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية دراسة حالة وزارة العدل "مذكرة الماجستير، جامعة- الجزائر 3

أهداف الدراسة: حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الإدارات العمومية دراسة حالة وزارة العدل من خلال الوقوف: على مختلف المفاهيم والخصائص- المنصبه حول الإدارة العمومية والتنويه بضرورة عصرنتها من خلال تبنيها لمفهوم الإدارة الإلكترونية في تعاملاتها.

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وكذا اتبع أسلوب دراسة الحالة.

أهم النتائج: أن للإدارة العمومية دور هام في ضمان استمرارية الخدمة العمومية من جهة وتبرير خصوصية التسيير في هذه الإدارات من جهة أخرى من خلال التوجه إلى تبني تسيير عمومي حديث يخرجها من كنف أزماتها المشروعة ،سعيًا منها لتحسين أدائها.

في قطاع العدالة تم إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمل وزارة العدل من خلال توفير التجهيزات والوسائل اللازمة لسيرها وسير قطاع العدالة بشكل عام.

وقد ساعد ذلك على تجسيد بعض المشاريع الهامة على أرض الواقع النتيجة العامة: وتمثلت في أن الجزائر أدركت أن عملية التحسين والارتقاء بخدمات الإدارات العمومية لن تأتي إلا باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحديث نفسها والتحول نحو طريق رقمي يزيد قدراتها التنافسية من خلال تبني مشاريع الإدارة الإلكترونية. كما تفتنت أيضا إلى ضرورة توسيع استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتجسيد مختلف المشاريع الإلكترونية.

تعقيب على الدراسات السابقة:

في البداية تجدر الإشارة إلى أهمية الدراسات السابقة في البحث العلمي، فالبحث العلمي يتميز بخاصية التراكم، فالدراسات السابقة تشكل قاعدة وسند للدراسات اللاحقة، والدارسات الحالية تساهم في تنمية وتطوير الدراسات السابقة سواء من حيث الإضافة أو التعديل أو التغيير، ومن ثم فإن أي بحث علمي يكتسي قيمته من خلال تحديد موقعه من الدراسات السابقة، وهذه الوظيفة لا تتحقق الا من خلال مراجعة الأدبيات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية.

في حدود إمكانات البحث والاستطلاع، لقد تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات ذات الصلة بالموضوع التي قدمت اسهامات حثيثة في بناء الإطار النظري و المفاهيمي للموضوع، وفي تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة التي تضمن تحقيق مصداقية و موثوقية في النتائج من خلال اتباع إجراءات تضمن التوقعات التي حددتها الباحثة في البداية، كما ساهمت الدراسات السابقة في بناء أدوات جمع البيانات ، وكانت لها وظيفة في المقاربة بين نتائجها ونتائج الدراسة الحالية. ومن حيث أوجه الشبه والاختلاف في جوانب الدراسة، فإن الدراسة الحالية تتفق مع بعض الدراسات بخصوص متغيرات الدراسة الرقمنة ودور مدير المدارس الابتدائية.

الفصل الثاني:

الرقمنة في الوسط المدرسي

تمهيد:

يشكل الوسط المدرسي أحدا التي تشغل اليوم الأسرة والمدرسة والمتعلم بدرجات متفاوتة، فهناك من الباحثين من يحصر التحصيل الدراسي في الوسط المدرسي فقط وهناك من يرى أنه كل ما يحصل عليه الفرد من معرفة سواء كان داخل المدرسة أو خارجها، والاتجاه الأول يخصص الوسط المدرسي لعملية التعليمية المقصودة والموجهة من طرف المدرس.

1. تعريف الرقمنة :

- لغة :عرفها القاموس الموسوعي للمعلومات والتوثيق على أنها عملية إلكترونية لإنتاج رموز الكترونية أو رقمية، سواء من خلال وثيقة أو شيء مادي من خلال ارشادات الكترونية تناظرية¹.
 - اصطلاحا :الرقمنة هي العملية التي يتم عن طريقها تحويل المعلومات من شكلها التقليدي الحالي إلى شكل رقمي سواء كانت هذه المعلومات صور أو بيانات نصية أو ملف صوتي أو أي شكل آخر.²
 - التعريف الإجرائي :الرقمنة هي عملية تحويل مصادر المعلومات والوثائق على اختلاف أشكالها من الشكل الورقي التقليدي إلى شكل العصري مقروء بواسطة تقنيات الحواسيب الآلية والمواقع الإلكترونية.
- هي " تنظيم وتحويل البيانات والمعلومات إلى وحدات منفصلة من البيانات التي يمكن معالجة كل منها بشكل منفصل كمجموعات من الرقمين الصفر والواحد أي النظام الثنائي.
- الذي تستطيع الأجهزة والأدوات ذات التكنولوجيا الرقمية من حواسيب وآلات تصوير ومسجلات الصوت والصورة فهمها ومعالجتها والتعامل معها للحصول على المعلومات".³

¹، Serge cacaly (2001)dictionnaire encyclopédique de linformation et de la documentation, Nathan, amsterdam، p431

² - سامح زينهم وعبد الجواد، ، المكتبات والأرشيفات الرقمية التخطيط والبناء والإدارة، دط، شركة ناس للطباعة، مصر 2006 ص40

³ - جبير بابا عمر، نور الدين بهون علي، ، دور الحكومة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري الأرضية الرقمية لوزارة التربية الوطنية أنموذجا ، رسالة- - ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، تخصص، قانون إداري، جامعة غرداية، الجزائر 2020/2019 . ص70-71

لقد تمت رقمنة قطاع التربية الوطنية وهذا سعيًا لعصرنة الإدارة وتحسين أدائها الإداري من خلال التحول من الطرق التقليدية والتي تكون بطريقة يدوية إلى استخدام طرق التكنولوجيا الرقمية، وهذا على غرار القطاعات الأخرى، يعرف الحمزة (72 : 2011)¹الرقمنة بأنها " وسيلة تقنية لتخزين المعلومات من شكلها التقليدي إلى الشكل الرقمي بالاعتماد على مجموعة في صيغة نظام ثنائي (0 و1)، وتحتوي كل صيغة على قيم مستقلة عن بعضها البعض، وتعمل الرقمنة على تحويل الملفات التقليدية إلى ملفات إلكترونية"، ويعرفها عبد الرحمن (38 : 2005) بأنها²: تحويل البيانات إلى شكل رقمي وذلك ليتم معالجتها بواسطة الحاسوب الإلكتروني وتحويل النصوص إلى إشارات ثنائية باستخدام نوع من أجهزة المسح الضوئي ليتم عرضها على شاشة الحاسوب"، ويؤكد القائمون على مشروع رقمنة التعليم في وزارة التربية والتعليم في فلسطين، أنها تعمل على ربط التعليم بعملية التنمية، فالتعليم أحد عناصر التنمية، ولا بدّ من تطويره، ورقمنة التعليم تُعدُّ أحد السُّبل لترقية التعليم وتطويره؛ وذلك لأنَّ رقمنة التعليم هي مهارات اتصال وتواصل وبحث عن المعلومات، وتعامل مع التقنيات والتكنولوجيا، مما يساعد الطلبة على تطوير أنفسهم واكتساب المهارات التي تُمكنهم مستقبلاً بالالتحاق بسوق العمل، خاصةً أنَّ التركيز حالياً على التعليم المهني، والتقني، وهذا ما يتوافق مع سوق العمل ومهارات القرن الواحد والعشرين³.

2. تعريف الأرضية الرقمية لوزارة التربية الوطنية:

-
- 1 - الحمزة، م. المكتبات الرقمية والنشر الإلكتروني للوثائق: دار الألفية، ط 1 ، الجزائر، 2011. ص 72.
- 2 - عبد الرحمن، ف. مفاهيم أساسية في المكتبات الرقمية، مركز المصادر التربوية بوزارة التربية والتعليم، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية 2005. ص 38
- 3 - وزارة التربية والتعليم العالي، 2018

تعرف بأنها " :في عملية تحمل رمزية عميقة، لتزامنها مع الاحتفالات المخددة ليوم العلم، أطلقت وزارة التربية الوطنية، يوم الاثنين 17 أفريل 2017 ، نظامها المعلوماتي، بحضور كل من الوزير المنتدب المكلف بالاقتصاد الرقمي و عصرنة الأنظمة المالية ورئيس لجنة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي والشؤون الدينية بالمجلس الشعبي الوطني ونائب الرئيس وزارة التربية الوطنية، يوم الاثنين 17 أفريل 2017، نظامها المعلوماتي، بحضور كل من لذات اللجنة بمجلس الأمة ...

وإطارات التربية على المستوى المركزي والمحلي والشركاء الاجتماعيين للقطاع.

ويتمثل الرهان في إدخال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في قطاع التربية، في الذهاب نحو حوكمة ذات جودة وتيسير مرافقة تكوين الأساتذة من أجل تحسين الممارسات البيداغوجية وتعزيز الدعم المدرسي للمتعلمين وتقريب المدرسة من الأولياء ليتسنى لهم متابعة تدرّس أطفالهم بشكل أحسن.¹

رقمنة قطاع التربية الوطنية يعني إعطاء رقم تعريفى لكل موظف وأستاذ وتلميذ، لتمكين الأولياء من الاطلاع على نتائج أبنائهم وكذا سلوكياتهم عن بعد دون التنقل إلى المؤسسات التي يزاولون فيها دراستهم.²

وتجدر الإشارة إلى أن الوزارة الوصية أنشأت صفحات عبر مواقع التواصل يتمكن عبرها الأولياء والمعنيون من الاطلاع على جديد الأرضية أو أي مستجد من خلال المديرية الولائية من أجل التكفل بالجانب الإعلامي للأرضية يتمكن عبرها الأولياء والمعنيون من الاطلاع على جديد الأرضية أو أي مستجد قد يطرأ عليها،

1 - جبير بابا عمر، نور الدين بهون علي، 2019-2020، ص31

2 - جمال متنايح، خليفة بومهاني، ، تقييم موقع الرقمنة لقطاع التربية الجزائرية دراسة حالة بمديرية التربية لولاية الشلف، رسالة ماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الانسانية، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر. 2019ص32

وكذا طرح انشغالاتهم واستفساراتهم ومن بينها مديرية التربية لولاية غرداية في موقع

التواصل الاجتماعي فيسبوك.¹

3. أهداف الأرضية الرقمية لوزارة التربية الوطنية :

أ. بالنسبة للإدارة :

- تدخل عملية الرقمنة ضمن إطار تنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية لإدراج
تكنولوجيات الإعلام والاتصال بهدف " تحسين الأداء الإداري ."
- تنظيم وتسيير منحة 5000 دج ، والاطلاع على ما إن كان التلميذ مستفيدا
منها من قبل أم لا، دون الذهاب إلى المؤسسات التربوية.
- تسهيل المعاملة مع ذوي الاحتياجات الخاصة ومع تلاميذ ذوي الأمراض
المزمنة.
- تحسين سهولة استعمال الإعلام الآلي لمتابعة التلاميذ والمراقبة المستمرة
والتقييم الأشهادي.
- تواصل المؤسسات مع مستخدمي مواقع الويب والبريد الإلكتروني وشبكات
التواصل الاجتماعي بأيسر جهد وأقل تكلفة.
- تعزيز استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في التربية لفائدة التعلم على
جميع المستويات.²

1 - جبير بابا عمر، نور الدين بهون علي، مرجع سابق، ص32

2 - جمال متايح، خليفة بومهاني، مرجع سابق، ص31

ب. بالنسبة للتلاميذ وأولياءهم :

- إنشاء دفتر مراسلة إلكتروني خاص بكل تلميذ.
- بإمكان الأولياء الاطلاع على نتائج أبنائهم وسلوكياتهم، إضافة إلى ملاحظات أساتذتهم عبر الموقع دون الذهاب إلى المؤسسات التي يدرس فيها أبنائهم.
- استخراج الدروس والتمارين والامتحانات النموذجية بالنسبة للتلاميذ المقبلين على الشهادة من موقع التربية الوطنية.
- معرفة الولي لقائمة الأدوات المدرسية والتوقيت الزمني من موقع مؤسسة تدرس ابنه¹.

ج. بالنسبة للموظفين والأساتذة :

- التحكم في مسار الموظف من خلال الترقيات التأهيل التوظيف والامتحانات المهنية.
- ضبط الاحتياجات الحقيقية من الموارد البشرية للقطاع من خلال حصر عدد المناصب الشاغرة.
- السرعة في تقديم الوثائق التي تهم الموظف :شهادة العمل مثلا.
- تسمح عملية الرقمنة بتعامل الوصاية مع أرقام تعريفية وليس مع أشخاص، كما ستضمن هذه الأخيرة الشفافية والسرعة في العمل، رقم الحساب البريدي (وبالتالي الاستغناء على الملفات الورقية.
- الحرص على التقليل من الأخطاء التي قد تقع مع الموظفين في عمليات الترقية الخاصة بهم².

1 - جبير بابا عمر، نور الدين بهون علي، مرجع سابق ، ص34

2 - جبير بابا عمر، نورالدين بهون علي، مرجع سابق ، ص37

4. خصائص الأرضية الرقمية لوزارة التربية الوطنية :

أ. تكامل النظام المعلوماتي وشموليته :

إن النظام المعلوماتي لقطاع التربية الوطنية نظام موحد ومتكامل وذو امتداد وطني شامل لكل مكونات قطاع التربية الوطنية، كما أن قواعد بياناته مترابطة ومنسجمة.

ب. دقة المعلومات والمعطيات وتحيينها :

إن النظام المعلومات الي لقطاع التربية الوطنية يستمد وظيفته وفعاليتته من تجدد المعلومات التي يتضمنها، وتحيينها بصفة دورية ومنتظمة، وهو ما يجعل قاعدة البيانات حيوية باستمرار.¹

ج. مجال تطبيق النظم المعلوماتية :

يطبق النظام المعلوماتي عل مستوى هياكل الإدارة المركزية لوزارة التربية الوطنية والمؤسسات الوطنية تحت الوصاية والمصالح غير الممركزة (مديريات التربية) والمؤسسات التعليمية بما في ذلك مؤسسات التربية والتعليم الخاصة المعتمدة لدى وزارة التربية الوطنية، وسيوسع هذا النظام المعلوماتي في وقت لاحق ليشمل مجالات وخدمات أخرى.

5. مكونات الأرضية الرقمية لوزارة التربية الوطنية :

تدخل عملية رقمنة قطاع التربية الوطنية في إطار تنفيذ برنامج الحكومة لإدراج تكنولوجيات الإعلام والاتصال في قطاعاتها ومصالحها بالتدرج، بهدف تحسين الأداء الإداري داخل القطاع، بحيث تتكون الأرضية الرقمية لوزارة التربية الوطنية في بداية عهدها بالنشأة من أربعة برامج أساسية مترابطة ومتكاملة فيما بينها، وعليه، يتعين على المستخدم المكلف بالتحيين تحديث البيانات والمعلومات بشكل مستمر

1 - محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، ط1 ، عمان، الأردن ، 2009 ، ص32

ومنتظم وفي منتهى الدقة، بعد استلام الوثائق المطلوبة للتحيين ووفق الآجال المحددة¹ :

أ.تسيير تدرس التلاميذ نقاط (التلاميذ المواظبة التوجيه المدرسي):

تعد متابعة التلاميذ من الأولويات التي تخص التسيير اليومي لمؤسسات التربية والتعليم وعليه فان وزارة التربية الوطنية تولي لذلك أهمية بالغة من خلال وضع الأرضية الرقمية لوزارة التربية الوطنية حيز الخدمة، لذلك فانه من الضروري تحيين المعلومات في وقتها دوريا، وتحديث البيانات والحرص على دقتها لتقديم خدمات ذات جودة لفائدة جميع أفراد الجماعة التربوية، لاسيما التلاميذ وأوليائهم، وتقريب الإدارة المدرسية منهم مما يسمح بإبراز مختلف الأنشطة المتعلقة بالحياة المدرسية خاصة الجانب التربوي المتمثلة في المتابعة ومواظبة التلاميذ وانضباطهم وكذا الجانب البيداغوجي المتعلق بالنتائج المدرسية وأثرها على المسار الدراسي للتلاميذ؛ أما بخصوص صور التلاميذ، فانه يطلب من مديري المؤسسات التربوية والتعليم أخذ هذه الصور حسب المواصفات البيومترية على مستوى المتوسطات و الثانويات بالنسبة للتلاميذ المتمدرسين بها أما بخصوص التلاميذ المتمدرسين بالمدارس الابتدائية فإن هذه العملية توكل لمديري المتوسطات الذين يكلفون من طرف مدير التربية بذلك مع ضرورة تجديد هذه الصور مع بداية كل سنة دراسية وهذا تحسبا لاستصدار بطاقات مدرسية للتلاميذ في نفس السياق يمكن ويسمح للتلاميذ إيداع الصور في نسخة رقمية وذلك لتسهيل عملية تحميلها على أرضية الرقمنة مباشرة، وفي حال عدم إمكانية حصول التلاميذ على صور رقمية فإنه يبقى ملزما بتسليم الصور الورقية التي تقوم إدارة المؤسسة بنسخها في ملف رقمي باستعمال الماسح

1 - محمد سمير أحمد، مرجع سابق ص32

الضوئي (سكانير)، وإذا تعذر ذلك بالنسبة للمؤسسات التي لا تتوفر على هذا الجهاز فإنه يتوجب على مصالح مديريات التربية القيام بهذه العملية.¹

ب. برنامج تسيير شؤون المستخدمين (الترقيات التأهيل التوظيف) :

إن العمليات التي تخص تسيير الموارد البشرية، تعد هي الأخرى هامة وحساسة، وتقنية، وتأثيرها البالغ على الحياة المهنية للمستخدمين وارتباطها بصفة مباشرة بكل مناحي التسيير في قطاع التربية الوطنية لاسيما التسيير البيداغوجي والإداري وبخصوص الصور الرقمية للمستخدمين، فإنه يطلب من مديري مؤسسات التربية والتعليم جمع هذه الصور حسب المواصفات البيومترية، لإدراجها في نظام المعلومات، وهذا تحسبا لاستصدار البطاقات المهنية والملفات الالكترونية والسير الذاتية للمستخدمين.²

ج. برنامج تسيير الهياكل (متابعة الهياكل السكنات الوظيفية الاستقصاء الشامل)

بعد تسيير الهياكل هو الآخر عملية ذات أهمية كبيرة نظرا لارتباطه بمناحي التسيير المختلفة لاسيما تلك المتعلقة بالتسيير البيداغوجي والإداري ، وفي هذا الصدد يتوجب تحيين كل المعلومات المتغيرة في هذا الشق لاسيما ما تتمخض عنه اللجنة الوزارية لإنشاء المؤسسات وما يتبع ذلك من العمليات التي تجدد معلومات الهياكل .

كما تعتبر السكنات الوظيفية مرفقا من مرافق المؤسسة التعليمية تمنح لضرورة الخدمة ولمنفعة الخدمة حسب الحالة بغرض توفير الاستقرار، ولهذا يجب التحيين المستمر لوضعية السكنات وشاغليها لترشيد استعمالها والتطبيق الدقيق للمناشير

1 - جبير بابا عمر، نور الدين بهون علي، مرجع سابق، ص 79-80

2 - جبير بابا عمر، نور الدين بهون علي، مرجع سابق، ص 80.

المنظمة العملية الاستفاداة من السكنات الوظيفية وحيازة وضعية السكنات حسب المؤسسة والولاية.¹

د.برنامج فضاء الأولياء (أولياء التلاميذ التسجيل عن بعد التكوين عن بعد) :

يعتبر فضاء الأولياء عنصراً محورياً في الأرضية الرقمية لقطاع التربية حيث تعد متابعة تدرس التلاميذ من الأولويات التي تخص التسيير اليومي لمؤسسات التربية والتعليم وعليه فإن وزارة التربية الوطنية تولي أهمية بالغة لذلك من خلال وضع النظام المعلوماتي حيز الخدمة .

لذلك فإنه من الضروري تحيين المعلومات في وقتها، وتحديث البيانات والحرص على دقتها لتقديم خدمات ذات جودة لفائدة جميع أفراد الجماعة التربوية، لاسيما التلاميذ وأوليائهم، وتقريب الإدارة المدرسية منهم، مما يسمح بإبراز مختلف الأنشطة المتعلقة بالحياة المدرسية خاصة الجانب التربوي المتمثل في متابعة مواظبة التلاميذ، وانضباطهم وكذا الجانب البيداغوجي المتعلق بالنتائج المدرسية وأثرها على المسار الدراسي للتلميذ²، إلا أنه وبحكم حداثة موقع الأرضية الرقمية فإن استغلال فضاء الأولياء لم يكتمل حيث يقتصر حالياً على تسجيل دخول الأولياء للاطلاع على سيرورة تدرس أبنائهم وكذا التسجيلات المتعلقة بمختلف الشهادات الوطنية.³

1 - جبير بابا عمر، نور الدين بهون علي، مرجع سابق، ص 79-81

2 - الإطار المرجعي، المتعلق بالنظام المعلوماتي لقطاع التربية الوطنية، 2210/21/21، ص 27

3 - جبير بابا عمر، نور الدين بهون علي، مرجع سابق، ص 83.

6. مميزات تطبيق الرقمنة في قطاع التربية :

أ. المميزات الإيجابيات تطبيق الرقمنة في قطاع التربية :

- التحكم الأمثل في المسار المهني للموظف من حيث :الترقيات التأهيل التوظيف الامتحانات المهنية.
- السرعة في تقديم الوثائق التي تهم الموظف : مجمل الخدمات ، شهادة العمل...
- ضبط الاحتياجات الحقيقية للقطاع من خلال حصر عدد المناصب الشاغرة.
- العمل على الوقاية والتقليل من الأخطاء التي قد تقع مع الموظفين في عمليات الترقية الخاصة بهم.
- تسمح عملية الرقمنة بتعامل الوصاية مع أرقام تعريفية وليس مع أشخاص، كما تتضمن هذه الأخيرة الشفافية والسرعة في العمل، علما أن كل وثيقة خاصة بالمستخدمين ستحمل هذا الرقم على غرار رقم الحساب البريدي، وبالتالي الاستغناء على الملفات الورقية¹.
- إتاحة الدخول إلى المعلومات بصورة واسعة.
- سهولة وسرعة تحصيل المعرفة والمعلومات من مفرداتها.
- نقص تكاليف الحصول على المعلومات.
- إمكانية التكامل مع الوسائل الأخرى (الضوء ، الصورة ،الفيديو .)

1 - حم عيد حسين، حنة عبد القادر ، رقمنة المدرسة الجزائرية الحديثة واقع وآفاق، الملتقى الوطني الأول حول المدرسة الجزائرية الإشكالات والتحديات، 2020، ص12

ب. المميزات السلبية تطبيق الرقمنة في قطاع التربية :

- عدم امتلاك الكثير من المؤسسات التربوية لأجهزة الإعلام الآلي في استعمالها في الرقمنة.
- عدم توفر الانترنت في المدارس النائية مما عرقل السير الحسن لعملية الرقمنة وتوافقها مع خلية الإعلام و الاتصال على مستوى المديرية¹.

¹ - حم عيد حسين، حنة عبد القادر، ص12

خلاصة:

تعتبر الرقمنة ضرورة حتمية في عصر المعلوماتية الذي حُمِلَ تغييرات عديدة ،
وللمؤسسات التعليمية حاجة بالغة في تبني هذا المشروع والسير في خطواته ، رغم
التعثر والعراقيل في إطار تطبيقه.

لقد عمدت المؤسسات التربوية إلى توفير كافة الإمكانيات حتى تُحقق مشروع
الرقمنة ف قطاع التربية أهدافه ووسائله من اجل الاستخدام المتزايد والسرعة الامر
الذي سهل عمل هذه المؤسسات المختلفة.

الفصل الثالث

مهام مدير المدرسة

تمهيد:

تعد المدرسة إحدى المؤسسات التربوية التي تسعى لإعداد المتعلمين لتحقيق الأهداف المنشودة من خلال الإعداد العلمي والفني للحياة العملية والتفاعل مع المجتمع والتوافق معه، لهذا تعد الإدارة المدرسية حجر الأساس للعمليات التربوية التعليمية التعلمية حيث أنها عملية مهمة وفعالة في المجتمع، وتساعد الطالب على النمو في جميع جوانب الشخصية الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية، لذا يجب الأخذ بعين الاعتبار كل الظروف والإمكانات التي تساعد على تحسين العملية التربوية وإيصال معلومات إلى الطالب وتعزيز تفاعله، مما يؤدي إلى خلق بيئة تعليمية تساعد على تطوير وتفعيل العملية التربوية إلى أقصى حدودها.

1. تعريف الإدارة:

الإدارة ليست وليدة العصر الحديث بل هي قديمة قدم الحضارة الإنسانية ، حيث ظهرت بواردها في الحضارة الفرعونية و الصينية و عند اليونان و الرومان وفي الحضارة الإسلامية وغيرها من الحضارات ، ونشأت الإدارة العامة و تطورت متداخلة مع العديد من العلوم الأخرى ، لذا من الصعوبة بمكان تحديد تعريف واحد جامع و شامل لها فاختلاف الباحثين ليس ناتجا عن تحديد تعريف لها فقط ، وإنما كذلك انعكس أيضا علي تحديد دورها ووظائفها في المجتمع¹.

فالإدارة في الأصل اللاتيني من كلمة administration وتتكون من جزأين ، الجزء الأول وهو كلمة ad ومعناها اللفظي to وتعني (لكي) ، والجزء الثاني هو كلمة ministre وتعني (خدمة) لهذا فان المعنى اللفظي لكلمة (الإدارة) في الأصل اللاتيني يعني القيام علي خدمة الآخرين ، أو بمعنى آخر انه يتم أداء خدمة ما عن طريق جهاز معين².

و يعود سبب تعدد المفاهيم التي تستعمل فيها لفظ الإدارة إلي عدم وجود نظرية شاملة وعامة متفق عليها لأنها :

- علم تطبيقي أكثر منه نظري .
- علم اجتماعي ابرز ما فيه هو التعامل مع العنصر البشري الذي يصعب التنبؤ بسلوكه .
- علم يعتمد في مفاهيمه علي كثير من العلوم الأخرى مثل علم الاجتماع والعلوم الرياضية³ ؛ غير أن هذا لا يمنعنا من أن نورد بعض التعاريف، حيث عرفها فردريك "تايلور F.Taylor" بأنها : المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد أن يؤدوه ، ثم التأكد من أنهم يودونه بأحسن وأرخص طريقة

¹ ملتقى تكويني خاص بمديري الثانويات ونواب المديرين للدراسات ومديري الاكماليات ، وزارة التربية الوطنية ، المفتشية العامة ، الاغواط ، 30- 31 جانفي 2001 .

² إسماعيل محمد دياب : الإدارة المدرسية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2001، ص.94

³ محمد الطاهر وعلي : الإدارة المدرسية ابتدائيات اكماليات ثانويات ، دار العلم و المعرفة للنشر والتوزيع ، 2002،

وعرفها "هنري فايول H.Faylor" بأنها القيام بمجموعة الأعمال التي تتضمن التنبؤ ، والتخطيط ، والتنظيم ، وإصدار الأوامر ، والتنسيق ، والرقابة . وعرفها "فورست Frost" الإدارة بأنها : (فن توجيه النشاط الإنساني) ؛ وعرفها "ستانلي فانس Stanley Vance" بأنها :عمليات اتخاذ القرار والرقابة على الأنشطة الإنسانية من أجل تحقيق أهداف محددة . وعرفها "كونتز وادونيل Koontz et Odonnell" بأنها : وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين¹.

2.العناصر المكونة للإدارة :

تتمثل العناصر المكونة للإدارة في :

- **العنصر البشري** : ويتمثل في الموظفين في مختلف مسؤولياتهم ووظائفهم .
 - **العنصر المادي** : ويتمثل في الهياكل التي تجمع الموظفين في المصالح والدوائر التي ينتمون إليها.
 - **الهدف (الأهداف)** : أي ما يصبو إلى أن يحققه الموظفون من خدمات إلى جهات أخرى .
 - **أسلوب العمل** : يتعلق هذا العنصر بالعلاقات التي تربط بين الموظفين في مختلف المستويات وكذا الطرق المتبعة في تنفيذ المهام .
- و يعتبر العنصر البشري محور العملية الإدارية ، حيث أن تحقيق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم المختلفة وتنمية العلاقات الإنسانية بينهم هو الأساس الذي يرتكز عليه ازدهار العمل الإداري ، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاج والفاعلية . فلاشك أن إهمال الإدارة لهذا الجانب سوف يؤدي في النهاية إلى مشاكل مختلفة تترتب عنها آثار سلبية على المؤسسة².

¹ إسماعيل محمد دياب : الإدارة المدرسية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2001 ، ص 94- 95

² محمد الطاهر وعلي ، مرجع سابق ، ص 11 .

3. مهام الإداري :

- يمكن إيجاز مهام الإداري في النقاط التالية :
- تحديد الأهداف المطلوبة والوصول إليها .
- تحديد الوسائل اللازمة لبلوغ الأهداف المرصودة .
- تحديد القواعد والطرق التي تحكم سير العمل .
- إقرار الإجراءات الروتينية التي ينبغي أن تتبع في تنفيذ الأعمال بشكل تفصيلي
- إقرار الجداول الزمنية والخطط التي وفقها يسير أفراد إدارته .
- تحديد و توجيه المرؤوسين في تنفيذهم للأعمال وذلك بواسطة إصدار التعليمات إليهم
- تحديد الدور الذي يقوم به كل موظف بالاعتماد على قدرات هذا الأخير وإمكانياته، وذلك بما يحقق له فرصة إثبات ذاته وشعوره بأهميته داخل الجماعة.

4. مفهوم القيادة في الإدارة :

القيادة هي النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه¹.

ويعرفها "جون لوك jen luc" بأنها علاقة ديناميكية بين القائد والمرؤوسين ، وحالة من التبعية بدون مقاومة ؛ حيث تكون عن طريق قوة تأثير الشخصية للقائد في موقف معين من خلال الاتصال و التسيير نحو تحقيق هدف خاص².

وتوجد تعاريف عديدة للقيادة إلا أن ما يهمنا هنا هو القيادة الإدارية والتي سنسرد بعض من مفاهيمها .

مفهوم القيادة الإدارية : نوع متخصص من أنواع القيادة ، تستهدف كافة الأساليب الإدارية التي تؤثر في سلوك الأفراد بما يكفل تحقيق الهدف ويتطلب ذلك بالضرورة أن يكون الرئيس الإداري بارعا في القيادة ، مع خلق وتنمية صلة من التبعية له وإقناع المرؤوسين واستمالتهم ، فالقيادة هي لب الإدارة . وعرفها "ألن": بأنها النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال³.

¹ محمد حسن العمارة ، مرجع سابق ، ص 75 .

² Charron-jen luc organisation et gestion de l entreprise .dunod paris. 2ed 201. p53.

³ محمد حسن العمارة ، مرجع سابق، ص.75،76.

5. مقارنة بين الإدارة والقيادة :

يمكن أن نلخص الفروق بين الإدارة والقيادة كالتالي :

- رجل الإدارة معني بالحاضر، أما القائد فيهتم ويسعى باستمرار للتطوير و التغيير
- المدير الإداري يحتل مركز سلطة معينة في مجال معين ، أما القيادة ليست مرادفا للمركز سواء أكان قائما على الاعتبارات الاقتصادية أم المهنية أم السياسية أم عراقة الأصل والنسب ، وهذا يعني أن رجل الإدارة يمارس سلطته بحكم ما يخوله له مركزه ووظيفته وقواعد التنظيم ، أما القائد فإنه يستمد سلطته من قوة تأثيره في الآخرين .
- الإدارة تعني بما يتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية ، أما القيادة تتطلب من يقوم بدورها أن يبدع ويبتكر ويخطط ويتصور ليستطيع من خلال ذلك أن يدرك الأهداف والإستراتيجيات المستقبلية لمؤسسته .
- القيادة الإدارية ليست مهارة أو مقدرة تأتي آليا عن طريق المركز والخبرة ، فالسن والأقدمية في المهنة قد توصلان إلى الإدارة ولكنهما لا تتطوران إلى قيادة ، إذ أن القيادة استعداد ومواصفات ومؤهلات معينة ، تنمى عن طريق الإعداد والتدريب الدقيق الذي يتحرر القائد به من الفردية والأنانية التافهة وانعدام ضبط النفس¹.

6. تعريف الإدارة التعليمية :

ينطلق مفهوم الإدارة من الفعل يدير أو يحرك ، أو يقدم خدمة ، أو يقوم بعمل من الأعمال².

و الإدارة بشكل عام هي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها لتحقيق غرض مشترك ، ولذا فالإدارة التعليمية هي الأخرى مجموعة من

¹ محمد حسن العمارة ، مرجع سابق ، ص. 77- 78 .

² احمد محمد الطيب : الإدارة التعليمية ، أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، الطبعة الأولى ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية 1999 ، ص.19 .

العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها ، سواء داخل المنظمات التعليمية أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية¹.

وهي نوع من العمل المهني المتميز الذي يتلخص في قيادة الأنشطة الإنسانية من خلال التخطيط والتنظيم والتجميع والقياس².

ويمكن القول أن الإدارة التعليمية هي "مجموعة من الإجراءات التي يتبناها المجتمع لتنظيم العملية التربوية والمؤسسات والأفراد المتصلين بها ، بقصد تحقيق الأهداف التربوية التي تعكس فلسفة المجتمع وتطلعاته ، بقصد إحداث التطوير النوعي والكمي في العملية والمؤسسات والأفراد .

7. وظائف الإدارة التعليمية:

تتمثل أهم وظائف الإدارة التعليمية فيما يأتي :

- إعداد مناهج فعالة لتحقيق علاقات ناجحة بين المدرسة والمجتمع ، مع الأخذ بعين الاعتبار خصائص المجتمع الذي تخدمه المدرسة وإمكانياته وطموحاته وتطلعاته .

- تطوير المناهج عن طريق البحوث والدراسات من حيث المحتوى والوسائل وأساليب التقويم .

- إعداد برامج التكوين المستمر (التكوين أثناء الخدمة) للمعلمين والأساتذة والمشرفين التربويين (مديرون ومفتشون) .

- توفير الخدمات التي تكمل التعليم المنظم داخل القسم والتي تخص التلاميذ مثل الرعاية الطبية والتغذية والتوجيه والإرشاد وتوفير الكتب .

- توفير الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ البرامج التعليمية ، وكذلك رسم سياسة العاملين ومستوياتهم وأسس اختيارهم وتوزيعهم والإشراف عليهم وتقييمهم .

- توفير المباني والتجهيزات المختلفة .

¹ محمد منير مرسي : الإدارة التعليمية : أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب ، القاهرة ، 2001 ، ص 12.

² محمد جاسم محمد : سايكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسة وأفاق التطوير العام 20 ص 24 .

- الاهتمام بالشؤون المالية من إعداد الميزانية وتوزيعها¹.

8. تعريف الإدارة المدرسية:

من أهم التعاريف ما يلي : عرف "جوردن Jordan" الإدارة المدرسية بأنها :
جملة الجهود المبذولة في الطرق المختلفة التي يتم من خلالها توجيه الموارد البشرية والمادية لإنجاز أهداف المجتمع التعليمية .

وعرفها عرفات عبد العزيز سليمان بأنها : كل عمل منظم منسق يخدم التربية والتعليم ويحقق الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقا يتماشى مع الأهداف المرسومة .
ويعرفها أحمد إبراهيم أحمد بأنها هي ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجه وفقا لسياسة عامة أو فلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة .

ويشير أحمد عبد الباقي بستان وحسن جميل طه إلى الإدارة المدرسية بأنها علم وفن تسيير العناصر البشرية في إطار المؤسسات التعليمية ذات الأنظمة واللوائح التي تهدف إلى تحقيق أهداف معينة لوجود تسهيلات وإمكانيات مادية في زمان ومكان محدودين .

ويمكن القول هي جميع الجهود والأنشطة والعمليات (من تخطيط ، وتنظيم ، ومتابعة ، وتوجيه ، ورقابة ، ... إلخ) والتي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي (عقليا ، أخلاقيا ، اجتماعيا ، وجدانيا ، وجسميا ... وغيرها) لمساعدته على أن يتكيف بنجاح مع المجتمع ، ويحافظ على بيئته المحيطة ويساهم في تقدم مجتمعه².

¹ محمد الطاهر وعلي : الإدارة المدرسية ابتدائيات اكماليات ثانويات ، دار العلم و المعرفة للنشر والتوزيع ، 2002 ، ص 20 ، 21.

² إسماعيل محمد دياب مرجع سابق، ص 97-99 .

9. أهداف الإدارة المدرسية :

يعتبر الهدف الرئيس للإدارة لمدرسية هو العمل الدءوب لتحسين عملية التعليم والتعلم والارتفاع بمستواها¹.

كما أن لها أهدافاً عظيمة لا يمكن حصرها في تلقين المعرفة ، أو نقل تراث الأجيال السابقة إلى الأجيال الحاضرة ، أو تعليم وسيلة كسب العيش ، وإنما هي وحدة متكاملة تهتم بترجمة فلسفة التربية وأهدافها إلى الواقع الملموس ، لذلك تعددت أهداف الإدارة المدرسية ، نتيجة لتعدد وظائف المدرسة التي لا تقتصر على ما يجري بداخلها من عمليات التعليم والتعلم ، أو من أنشطة صافية ، بل اتسعت وظائفها ومهامها إلى البيئة الخارجية المحيطة باعتبارها مؤسسة تربوية تعليمية تثقيفية اجتماعية تنويرية ... إلخ .

وتبعاً لذلك تعددت أهداف الإدارة المدرسية، ومنها ما يلي :

- توفير الظروف والإمكانات التي تساعد على نمو التلاميذ بشكل متوازن ومتكامل عقليا وجسما وروحيا واجتماعيا ونفسيا .
- تحقيق الأغراض الاجتماعية التي يدين بها المجتمع ، ويحرص على نشرها ، وتحقيقها من أجل التكيف والتوافق الاجتماعي .
- توجيه المتعلم ومساعدته في اختيار الخبرات التي تساعد على نموه الشخصي والمهني ، آخذة بالاعتبار أهمية المتعلم كفرد ، وأهمية الفروق الفردية في الاستعدادات والقدرات والمواهب الخاصة² .
- تحقيق التكامل بين الأداء الإداري وبين الإشراف الفني للعملية التربوية .
- الاهتمام والعناية بالعلاقات الإنسانية الطيبة بين جميع العاملين في المدرسة ، وتوفير جو ملائم وداعم للتعليم والتعلم .

¹ محمد منير مرسي: الإدارة المدرسية الحديثة، طبعة مزيدة و منقحة، عالم الكتب ، القاهرة ، 2001 ، ص 13

² عابدين محمد عبد القادر : الإدارة المدرسية الحديثة، الطبعة العربية 1 ، عمان ، الأردن ، 2001 ، ص 62

- تكوين قدوة حسنة للتلاميذ¹.

وهناك أهداف أخرى منها : مساعدة كل من المعلمين والمتعلمين في تنمية مواهبهم وقدراتهم ، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، والعمل على مساعدة المعلمين في النمو المهني .

كما أن الإدارة المدرسية الحديثة تهدف إلى تنظيم المدرسة ، وإرساء حركة العمل فيها على أساس تمكنها من تحقيق رسالتها التربوية والتعليمية والاجتماعية ، وفق أسس ومركزات عامة .

ومن أسس الإدارة المدرسية التي تنتهجها معظم دول العالم ما يلي :

- تجعل الأهداف التربوية منطلق عملها ، وبخاصة أهداف المرحلة التعليمية .
- حرصها على تطبيقها للأهداف ، من خلال المواد الدراسية ، وأهداف تلك المواد ومجالاتها فتجعل من التكامل في العمل التربوي داخل المدرسة أسلوب عملها ، ودليل جهودها .

- تولي العلاقات الاجتماعية بين هيئة التدريس اهتماما خاصا ، كحل المشكلات التي تواجههم فيها حتى يكون التعاون والتنسيق سمة مميزة لكل نشاط تربوي داخل المدرسة أو خارجها².

10.المقارنة بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية :

والأصل الذي لا خلاف فيه حسب "أحمد إبراهيم" هو أن الإدارتين التعليمية والمدرسية فرع من فروع الإدارة الأم ، ولذا فالإدارتان التعليمية والمدرسية أخذتا من الإدارة الأم مبادئها وقوانينها وأصولها ، وكانت الإدارة التعليمية جزءا من الإدارة العامة ، إلى أن استقلت وأصبحت علما قائما بذاته عام 1946³.

¹ احمد احمد إبراهيم : نحو تطوير الإدارة المدرسية، ط2 ، دار المطبوعات الجديدة ، الإسكندرية ، 1991 ، ص27 .

² فائق علي الملا : الإدارة المدرسية - افتتاحية - مجلة الحصاد التربوي ، العدد 62 ، السنة 10 ، مكتب التربية العربية لدول الخليج ، الرياض ، 2004 ، ص الافتتاحية .

³ احمد احمد إبراهيم : الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة ، ط1 ، مكتبة المعارف الحديثة ، الإسكندرية ، 2001 ، ص13 .

ومن خلال التعاريف المختلفة التي قدمت لكل من الإدارتين التعليمية والمدرسية يمكننا القول بأن الأولى مسؤولة على التخطيط وإصدار التوجيهات ومتابعة وتقييم إجراءات التنفيذ ، ومجال ذلك الإدارة المركزية (الوزارة) والإدارة الجهوية (مديريات التربية) ، في حين تتولى الثانية تنفيذ المناهج وتقديم الرعاية اللازمة للتلاميذ بالمدراس وللعاملين فيها وذلك بالتعاون مع الجماعات المحلية في تحقيق أهدافها ، ومجال هذه الإدارة في المدارس (المؤسسات التعليمية) .

11.مدير المدرسة:

مدير المدرسة هو الإداري الأول في مدرسته وهو المسؤول عن توجيه المدرسين في النواحي الفنية بالتعاون مع موجه القسم ويقوم بالمشاركة في متابعة تنفيذ توجيهات موجهي المواد وهو مسؤول أمام وزارة التربية والتعليم عن حسن سير العملية التعليمية و التربية بالمدرسة وإتباع الخطط والمناهج التعليمية و اللوائح والقوانين التي تنشرها الوزارة، فالمدير يمثل السلطة التنفيذية في المدرسة في نطاق اختصاصه¹.

12.صفات مدير المدرسة :

إن المترشح لمنصب مدير مدرسة يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط كالمؤهل العلمي والاقدمية المهنية والنقطة الإدارية و التربوية ،المطلوبة بالإضافة إلى الصفات العقلية والنفسية و الاجتماعية المناسبة التي يجب أن يتحلي بها المترشح ، إذ كثيرا ما يعود الفشل في إدارة الدارس إلى عدم توفرها عند المدير ، ويمكن حسب "محمد الطاهر وعلي" إجمال هذه الصفات في ما يلي :

1.12.الصحة الجسمية و النفسية :تتمثل الصحة الجسمية في خلو جسم المدير من الأمراض العضوية سواء المزمنة منها أو الطارئة ، فالصحة الجسمية تساعد علي تحمل ضغط العمل لمدة طويلة ،أما الصحة النفسية فتدور حول الاتزان

¹ طارق عبد الحميد البدي : الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2005 ، ص53.

الانفعالي للمدير كالتواضع و الشفقة و العطف و البشاشة الأمر الذي يفيد في التحكم في الأعصاب و القدرة على التركيز في التفكير و إصدار الحكام السليمة¹.

2.12. قوة الشخصية: من السمات التي يجب توفرها في مدير المدرسة ، وضرورتها تأتي من كون قدرة الشخصية القوية على التأثير على الآخرين ، و بذلك فان المدير إلي يمتاز بشخصية قوية يكون تأثيره في المرؤوسين أكثر و يجذب ثقتهم فيه ، ويكون قادرا علي إصدار القرارات دون تردد، ولكن دون تسرع و تهور².

3.12. السلوك الاجتماعي: يتعلق هذا بجانب العلاقات الإنسانية المبنية على روح الأخوة والزمالة مع المربين والتلاميذ وأوليائهم وغيرهم ممن لهم علاقة بالمؤسسة ، وفي هذا الصدد ينبغي على مدير مدرسة :

- أن يكون قدوة حسنة في تصرفاته وأقواله وأفعاله .
- أن يحترم الآخرين ويربط معهم علاقات مبنية على المودة والإخلاص.
- أن يكون عادلا في تصرفاته وفي أحكامه على غيره .
- أن يحس دائما بالمسؤولية الملقاة على عاتقه .
- أن يشجع إتباع الأساليب الديمقراطية في تدارس القضايا ذات الصلة بالمؤسسة .
- أن يصغي إلي الآخرين بعناية لفهم مشاكلهم ومحاولة المساهمة في حلها .
- أن يضع المصلحة العامة فوق مصالحه .
- أن يشعر كل فرد بالمؤسسة بأهميته والاحتياج إليه .
- أن يمسك عن النقد أو التعليقات الساخرة .
- أن يكون لبقا وبشوشا ومجاملا .

¹ محمد الطاهر وعلي، مرجع سابق ، ص34.

² د. محمد حسن العميرة : مرجع سابق، ص.98.

- أن يكون محافظا على مواعيده ¹ .

بالإضافة إلى شعوره بالانتماء الحقيقي للجماعة التي يتولى قيادتها و الاعتزاز بها، و ذلك بالاندماج العاطفي والقدرة على التفاعل الاجتماعي الايجابي معها والقدرة على تمثيل الجماعة لدى الجماعات الأخرى و الأفراد الآخرين².

4.12. الأهلية للوظيفة :

لا يتعلق هذا بالجانب التشريعي ، بل بالقدرة على التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقويم والمثابرة والمبادأة والتجديد ، وهنا ينبغي على مدير المؤسسة :

- أن يؤمن بمهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها .
- أن يلم بأهداف التعليم في المرحلة التي يعمل بها.
- أن يلم إماما كافيا بالوسائل التي تساعد على تحقيق الأهداف وتنفيذ المناهج.
- أن يكون قادرا على توزيع المهام على العاملين في المؤسسة بما يناسب كل واحد والتنسيق بينهم.
- أن يكون مطلعاً على خصائص نمو التلاميذ في المرحلة التي يعمل بها.
- أن يكون مطلعاً على أساليب الاتصال الفعالة بالمؤسسة التربوية ويعمل على أن يكون ملماً بجوانب التسيير المالي والمادي والتربوي والعمل بها.
- أن يتعرف على البيئة المحلية، وتفهم مشكلاتها ومحاولة الإسهام في حلها باعتبار المدرسة مركز إشعاع.
- أن يكون قادرا على تنظيم الاجتماعات وإدارتها.
- أن يتبنى المبادرات البناءة ويعمل على تشجيعها وتنميتها.

¹ محمد الطاهر وعلي ، مرجع سابق ، ص.35.

² د.محمد حسن العميرة، مرجع سابق ، ص.102،101.

- أن يتبع أسلوب اتصال جيد مع المعلمين والموظفين وغيرهم ممن يتعامل معهم¹.

5.12.الطلاقة اللفظية : ترتبط الطلاقة اللفظية بالقدرة على التعبير، لأنها الوسيلة الهامة نقل الأفكار إلى الآخرين إن مدير المدرسة يتوجب عليه عقد اجتماعات وحضور اخرى ، وهو مطالب بإعداد التقارير وإرسالها إلى جهات مختلفة، لذا فنجاحه في هذه المهمات مرتبط بامتلاكه ملكة اللغة والتعبير كتابة و شفاهة.

6.12.المظهر اللائق : لا تتعلق هذه الصفة في واقع الأمر بمدير المدرسة فحسب بل بكل موظف أيا كان المنصب الذي يشغله، و هو سلوك اجتماعي يساعد في التأثير على الآخرين وإعطائهم الانطباع الجيد حول شخصه.

7.12.المهارات الواجب توفرها في مدير المدرسة :

"إن مسؤوليات القائد أو المشرف التربوي (المدير) متعددة الوجوه فهي تتجه :

- نحو المجتمع الكبير الذي يخدمه .
- نحو الأفراد الذين يخدمهم.
- نحو المسؤولين والرؤساء الذين يعمل من أجلهم.
- نحو المرؤوسين الذين يعمل معهم.
- نحو المهنة التي ينتمي إليها وحرصه على أداء عمله وفقا لأخلاقياتها ومعاييرها.

وعليه فإن هذه المسؤوليات تتطلب منه امتلاك جملة من المهارات التي سوف تساعده على ممارسة وظيفته بسهولة ويسر².

والمقصود بالمهارة أداء العمل بسرعة ودقة، وتتميز المهارة بأنها مكتسبة ونامية أي أن الإنسان يكتسبها من خلال خبراته وتجاربه وممارساته وهذه بدورها تعمل على

¹ محمد الطاهر وعلي، مرجع سابق،ص.36 .

² نفس مرجع ،ص.37.

تنمية المهارة باستمرار¹. ويمكن تصنيف مهارات مدير المؤسسة التعليمية إلى ثلاث مجموعات هي:

✓ مهارات يغلب عليها الطابع الإداري التنظيمي.

✓ مهارات يغلب عليها الطابع التقني المهني.

✓ مهارات ذات الطابع الإنساني.

وسنحاول فيما يأتي تفصيل كل هذه المهارات :

8.12.المهارات الإدارية التنظيمية : تتمحور المهارات الإدارية التنظيمية لمدير المؤسسة التربوية حول:

- ما يتعلق بالتنظيم العام للمؤسسة من حيث الأهداف الكبرى في ارتباطها بأهداف المجتمع ، الأمر الذي يتطلب الإلمام بالسياسة التربوية في البلاد ، ودور المؤسسة التي يديرها في المساهمة في تحقيق هذه السياسة ، والتمكن من نقل ذلك بشكل واضح إلى الآخرين .

- ما يتعلق بالتنظيم الداخلي للمؤسسة من حيث توزيع المهام على المربين والموظفين وتنظيم جداول توزيع الأنشطة وتوفير الوسائل والتجهيزات ، وإرساء قواعد نظام جيد للاتصال يحقق المرونة والسرعة في توصيل التعليمات للآخرين وتلقي المعلومات أو البيانات فهم، وكذلك الاحتفاظ بسجلات الموظفين والتلاميذ ومسكها بشكل منظم .

- ما يتعلق بالنواحي المالية وما يرتبط بها من إعداد الميزانية بإيراداتها ومصاريفها (في الإكماليات والثانويات) .

- ما يتعلق بمواجهة المشكلات اليومية التي تظهر من خلال العمل (المعلمون - تلاميذ - أولياء....) و في مقدمة هذه المشكلات الغياب أو التأخر وعدم احترام نظام المؤسسة والتقصير في أداء الواجبات وإتلاف الأجهزة والأثاث.

- ما يرتبط بتعزيز ارتباط المؤسسة بالمجتمع المحلي والقيام بدورها في النهوض بهذا المجتمع ، وهذا يعني أن يكون للمؤسسة برنامج نشاط ثري تستطيع من خلاله

¹ محمد منير مرسي : الإدارة المدرسية الحديثة، مرجع سابق، ص101.

التفتح على المحيط ، لتكون مصدر إشعاع ثقافي وتربوي لخدمة البيئة (محاضرات - ندوات - أفلام - أنشطة ترويحية ورياضية متنوعة).

10.12.المهارات التقنية المهنية :

تتمثل مهارات المدير التقنية والمهنية في كل ما من شأنه أن يساعد على تحسين العملية التربوية والارتقاء بمستواها ، يأتي في مقدمة هذه المهارات الوقوف باستمرار على حالة التعليم ويرتبط بذلك من إتباع أسس عملية في تنظيم الأفواج التربوية وتوزيع التلاميذ وإعداد جداول التوقيت وتطوير أساليب الأداء التربوي ، وتحديد البرامج والأنشطة التعليمية ، ومساعدة المعلمين على الرفع من كفاءاتهم البيداغوجية وكذا تنظيم الاجتماعات وكتابة التقارير ، لتنمية المهارات التقنية ينبغي على المدير أن يخضع نفسه للتكوين الذاتي والتكوين أثناء الخدمة¹.

13.مهام مدير المدرسة :

مهام مدير المؤسسة التعليمية (مدير المدرسة) عديدة ومتنوعة، فهو مخطط للمستقبل وموزع للمصادر البشرية ، وقائد تربوي يعمل على تحسين عمليتي التعليم والتعلم ، وقادر على التمييز بين الوظائف والواجبات التي ينبغي أن يؤديها بنفسه ، وبين تلك التي ينبغي أن يسندها إلى غيره ، فهو همزة وصل بين السلطة الوصية (الإدارة التعليمية) والمجتمع المحلي ، وعموما يمكن القول إن مهامه تدور حول التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم لكل جوانب العملية التعليمية المرتبطة بمؤسسته . وسوف نتطرق بإيجاز إلى مهام مدير المؤسسة التربوية .

1.13.التخطيط: يعتبر التخطيط عنصرا من عناصر الإدارة أيا كانا مجالها، وهو ضرورة لازمة للإدارة الناجحة، ذلك لأن التخطيط العلمي يحدد ما يجب عمله في ضوء الأهداف المراد تحقيقها، واعتمادا على الإمكانيات المتاحة.

إن التخطيط على مستوى المؤسسة التعليمية سوف يساعد المدير على تحقيق الأهداف المتوخاة، وخاصة إذا بني على الخطوات الآتية :

✓ تحديد الأهداف بوضوح .

¹ محمد الطاهر وعلي، مرجع سابق، ص.38،37.

- ✓ ترتيب الأولويات بناء على تحليل الحاجات .
- ✓ إعداد الوسائل المناسبة البشرية منها والمادية .
- ✓ التنبؤ باحتمالات المستقبل .
- ✓ الاتسام بالواقعية، أي أن تكون تقديرات وحسابات الخطة متماشية مع الواقع.
- ✓ المرونة، أي وجود قدر من الحرية يسمح بالحركة ومواجهة التغييرات غير المتوقعة.

✓ إعداد وسائل المتابعة والتقييم لتقصي الأخطاء وعلاجها¹.

ولكي يضمن مدير المدرسة سلامة العمل الإداري في مدرسته لا بد أن يكون هذا العمل مخطط بدقة قبل بداية العام الدراسي ، ولذلك يجب أن يضع مدير المدرسة خطة عمل تغطي كافة الأنشطة الإدارية التي يقوم بها في أثناء العام الدراسي من بدايته وحتى نهايته².

2.13. التنظيم: إن التنظيم هو الوسيلة التي ترتبط بها أعداد كبيرة من الناس يقدمون نشاطات متعددة لتحقيق أهداف متفق عليها ، ويسلكون في ذلك منهجا إداريا في إطار تنظيمي توزع فيه المهام ، وتحدد فيه المستويات، وتتضح فيه الأهداف ، كما يتم تقسيم العمل وتحديد الصلاحيات بما يكفل عدم الخلط أو التعارض . يسمح التنظيم بإعداد شبكة من الإيصالات والعلاقات التي تكفل السير العادي و السليم للأفراد، وتتضح من خلالها الفروق في الدور والمكانة والمسؤولية و المركز.

تتمحور مهام المدير المتعلقة بالتنظيم حول الجوانب الآتية :

- ✓ تقدير حجم الأعمال اللازمة لتحقيق رسالة المدرسة، وما يلزمها من القوى البشرية.

✓ تحديد المسؤوليات وإسناد الأعمال إلى الموظفين.

¹ محمد الطاهر وعلي، مرجع سابق، ص.40.

² د. يعقوب حسين نشوان : الإدارة والإشراف التربوي ،دار الفرقان للنشر والتوزيع ، اربد ، الأردن، 1991، ص173.

- ✓ إعداد جداول التوقيت وفق المقاييس النفسية و البيداغوجية.
- ✓ تنظيم جماعات النشاط (المشرف والأعضاء) والمواعيد والأماكن والأدوات الضرورية لممارسة النشاط.
- ✓ إعداد رزنامة الاجتماعات العادية (الدورية) وجداول العمال.
- ✓ وضع خطة لتنظيم الملفات والسجلات والدفاتر المختلفة حتى يسهل متابعتها ومراجعتها بصورة ميسرة.

3.13. التوجيه : حسب "دمرسي"التوجيه هو مساعدة الفرد على معرفة قدراته واستعداداته ومساعدته في توجيه نفسه بما يتحقق مع هذه القدرات والاستعدادات حتى يتحقق له أقصى قدر ممكن من النمو المتكامل.و يشمل التوجيه جوانب مختلفة منها ما يتعلق بالجانب النفسي والاجتماعي والمهني والتعليمي¹.

فمدير المدرسة بحكم المنصب الذي يشغله يتجه إليه الجميع طلبا للتوجيه سواء كانوا معلمون أو تلاميذ أو موظفون وحتى الأولياء،لهذا وجب عليه أن يكون على علم بواجبات وتقنيات ومهارات التوجيه منطلقا بالعمل على إرساء علاقات حسنة بينه وبين الوسط الذي يعمل فيه حتى يكسب ثقتهم ويكون قدوة لهم.

وينبغي أن يتسم توجيه المدير لمروؤوسيه بطابع الإنسانية ، يبرز به المحاسن ثم يعالج الضعف أو القصور برفق وأناة وحكمة .تمس مهمة المدير التوجيهية عدة أطراف وعليه تتفرع إلى :

- ✓ توجيه هيئة التأطير بزيارة المعلمين في أقسامهم ، وبالمقابلات الفردية وأثناء الاجتماعات.
- ✓ توجيه الموظفين الإداريين، كتعريف الموظف بمهمته طبقا للمنشير الرسمية مع تقديم النصح له كلما لزم الأمر.
- ✓ توجيه التلاميذ بعقد اجتماعات معهم أو أثناء الزيارات داخل الأقسام.

¹ محمد منير مرسي : الإدارة المدرسية الحديثة، مرجع سابق، ص،220.

✓ توجيه الآباء (الأولياء) بعقد ندوات ولقاءات للتوعية وطرح

الانشغالات وبث روح التعاون بين البيت والمدرسة¹.

4.13. المتابعة: تتعلق مهمة المدير في هذا الجانب بما يأتي :

✓ متابعة تنفيذ خطط العمل التي وضعت.

✓ متابعة أعمال هيئة التأطير والموظفين والعمال وتسجيل كافة

الملاحظات في سجل خاص (سجل المتابعة) .

✓ متابعة تنفيذ قرارات المجالس المختلفة .

✓ متابعة النشاط المدرسي ككل².

5.13. التقويم: التقويم نوعان: تقويم مستمر أو تكويني، وتقويم نهائي أو ختامي.

ولذلك يجب أن يبدأ التقويم مع العمل التربوي و ينتهي معه بحيث يستفاد من

نتائجه في إجراء التعديلات اللازمة إذا اقتضت الضرورة ذلك.

والإداري التربوي بحاجة ماسة إلى عملية التقويم ليتعرف إلى ما إذا كانت

القرارات التربوية المتصلة بالتخطيط، والتنفيذ، والتوجيه والمتابعة الرشيدة تؤدي

بالنظام التربوي إلى تحقيق الأهداف³.

وبواسطة عملية التقويم يتأكد المدير من مدى بلوغ الأهداف المسطرة ، إذ

تسمح له هذه العملية باكتشاف الجوانب الإيجابية عند مرؤوسيه وحينها ينبغي أن

يحظوا بالتشجيع اللازم ، هذا من جهة ، ومن جهة أخرى ، يمكنه التقويم من

الوقوف على مواطن الخلل أو النقص، فيعمل على علاجها وتداركها.

ويتم عادة تقويم المدرسة من الناحية الفعلية علي أساسين هما:أولا مستوى أداء

المدرسة من حيث إنتاجيتها وكفاءتها الخارجية و معدلات النجاح في الامتحانات

العامة و مستواها بالنسبة للمدارس الأخرى.وثانيا العوامل البشرية وتشمل كفاءتها

¹ محمد الطاهر وعلي، مرجع سابق،ص.41،42.

² نفس مرجع ،ص.42.

³ يعقوب حسين نشوان،مرجع سابق،ص.142.

الداخلية والروح المعنوية للمعلمين والتلاميذ ودوافعهم وتحمسهم للعمل ورضاءهم عنه¹.

نشير هنا إلى أن عملية التقويم ينبغي أن تكون موضوعية، إذ يجب أن تمنح النقطة الإدارية ونقطة الأداء التربوي للعاملين بعيدا عن كل ذاتية.

14. مدير المدرسة كقائد تربوي :

عرف الدكتور خميس السيد القيادة بأنها النشاط الايجابي الذي يباشر شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير والاستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء و الضرورة².

فالمدير هو الفرد الذي يحافظ على استقرار كل من النظام و الإجراءات والأهداف القائمة بالفعل ، في حين أن المدير القائد هو الفرد الذي يقوم بإجراء التجديدات و التغييرات داخل المنظمة. و حسب "د.محمد دياب" يعد البحث عن الفروق الدقيقة بين معنى المدير و القائد من الأمور الصعبة لدى كل من يعمل أو يدرس في مجال الإدارة المدرسية و يرجع السبب إلى أن المدير المتمرس يكون في الواقع اقل انشغالا من محاولة التعرف على نوعية السلوك الصادر منه ، وهل هو قيادي أم إداري ، وذلك لأنه في الحقيقة يقوم بممارسة كلاهما³.

فقد ذكرت مجموعة من الصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد التربوي ومنها ما ذكرها "خلف"، تحت عنوان (المعايير الأساسية اللازمة لتقييم الخصائص الشخصية والإدارية للقائد التربوي) ومنها :

- المقدرة على العمل مع أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم والتفاعل معهم
- أن يكون متحمسا لعمله مخلصا فيه ،
- أن يكون قادرا على إصدار أحكام عادلة في حق الآخرين .
- أن يكون قادرا على الاتصال بالآخرين بفعالية ووضوح .

¹ محمد منير مرسي : الإدارة المدرسية الحديثة، مرجع سابق، ص.219.

² محمد بن حمودة ، مرجع سابق ،ص.138.

³ إسماعيل محمد دياب ،مرجع سابق،ص.285، 286.

- أن تكون لديه القدرة على تنمية الآخرين وتعليمهم في إنشاء الخدمة .
- أن يتمتع بقدر جيد من الذكاء .
- أن يكون قادرا على ترجمة آراءه المستقبلية إلى سياسات واضحة .
- أن يلم إماما كافيا بالتطورات العلمية في مجال عمله .¹
- أن يكون قادرا على حل المشكلات الإنسانية للعاملين معه.
- أن يكون متمتعا بالكفاية الأكاديمية والخبرة التعليمية الناجحة .
- أن يتحلى بالمتابعة في العمل ، وأن يكون مرجعا يعتمد عليه الآخرون
- أن يتحلى بالشجاعة اللازمة لأداء العمل، وعدم التردد في اتخاذ القرارات.

15. عوامل نجاح مدير المدرسة :

تعتبر ظاهرتي النجاح والفشل ملموسة ومشاهدة لا يمكن نكرانهما ولذلك تحاول بعض النظريات تفسير ظاهرة النجاح أو الفشل ، إلى بعض الخصائص البيئية المحيطة بالمؤسسات أو الجماعات ، إلا أن "ماكسويل Maxwell" يرى بأن تلك النظريات (الجينية ، والبيئية) تعجز عن تفسير كيف أن بعض الجماعات والفرق تعمل في نفس المؤسسات تتجح؟ بينما في مراحل تالية قد تفشل وتقتصر عن تحقيق نفس المستوى السابق من النجاح ، لذلك استنتج "ماكسويل" في العوامل الأساسية في التقدم أو التخلف قد تكون عوامل اجتماعية وذكر عددا من السمات التي تميز الجماعات الناجحة عن غيرهم وهي :

- وجود قدر من المنافسة الصحية بين الأفراد كإنتشار ما يشبه الروح الرياضية بين الأفراد ، واختفاء المشاعر السلبية كالحسد ، والغيرة وغيرها .
- توافر حب المخاطرة، كدافع الأفراد إلى مغامرة استكشاف واستعمال بعض الرسائل غير المطروقة بواسطة الآخرين، لتحقيق السبق في الاستفادة منها

¹ خلف عمر: أساسيات الإدارة والاقتصاد في التنظيمات التربوية ، ذات السلاسل ، الكويت ، 1986 ، ص.89، 90 .

- وجود نظام مستمر للمكافأة يدفع إلى الإنجاز والتفوق ، وهذا يؤثر جدا في الموظفين الجدد وكذا الصغار ، لأنها تعطيهم إشارات عن القيم والثقافة المؤسسية التي يجب أن يتبنوها .
- إحساس الفرد داخل المؤسسة (المدرسة) بالانتماء إلى الجماعة في مقابل الجماعات الأخرى، ويظهر ذلك من خلال متابعة إنجازات الجماعات، والتركيز على المستقبل.¹

التسجيل لوظيفة مدير مؤسسة التعليم الابتدائي: يعد دور المدير في أي منظمة كانت خافيا على أحد، إذ أنه يعتبر المحرك الرئيس لدواليب العمل أيا كانت طبيعته صناعيا أو خدميا أو تربويا، كما أنه العامل المهم في تحريك الجماعة بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة التي يشكل أفراد الجماعة في العمود الفقري، ولأن المنظمات الحديثة ومن بينها المؤسسات التربوية وفي سعيها الحثيث لتحقيق أهدافها، لا يمكنها بأي حال من الأحوال الاستغناء عن المدير باعتباره المسؤول الأول عن المؤسسة سواء في حالة النجاح أو الفشل، خاصة إذا تعلق الأمر بالمدرسة التي أوكلها المجتمع مهمة تربية أبنائه وتعليمهم وإعدادهم للحياة بكل أبعادها المختلفة، ونظرا لصعوبة هذه المهمة فلا بد أن يكون من يقود المدرسة على قدر جسامه هذه المسؤولية، ولعل هذا كان سببا في الاختلاف بين مدير المدرسة كمؤسسة تربوية ومديري باقي المؤسسات رغم التشابه الكبير في الوظائف والأدوار، وسنقف على هذا الاختلاف عندما نستعرض بعض التعاريف التي من شأنها أن تجلي بعض الغموض عن مدير المدرسة وتميزه عن غيره. ويعرف مصطفى محمود أبو بكر في كتابه دليل المدير المعاصر المدير بأنه الشخص الذي يكون مسؤولا عن تحديد وصياغة أهداف المنظمة ويعمل على تحقيقها من خلال التخطيط لتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة، والتنسيق بين الجهود وتوجيهها ومتابعتها وتقويمها بما يحقق تلك الأهداف أو بمعنى آخر، أن كل فرد تدور مهامه حول وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق أهداف المنظمة، يمكن أن نطلق عليه مديرا.

¹ علي علي محمد عباس ، مرجع سابق ، ص134 .

ويعرف علي الشرقاوي المديرين بأنهم الطبقة من الناس التي تتولى توجيه جهود الجماعات المنظمة نحو تحقيق أهداف محددة، وهم يعملون في م ا ركز مختلفة من المستويات التنظيمية، ويوجهون أنشطة مختلفة الطبيعة، ويُطلق عليهم ألقابا ،متعددة، ورغم اختلافهم في أنواع النشاط الذي يديرونه، وفي الم ا ركز التنظيمية التي يحتلونها، فإن السمة المميزة لهم فهي تمتعهم بسلطة توجيه الغير لأداء أو الامتناع عن أداء أشياء معينة.¹

يحق التسجيل لوظيفة مدير مؤسسة التعليم الثانوي وعملا بأحكام المادة 82 من المرسوم 40/90 المتضمن القانون الأساسي الخاص بعمال قطاع التربية : لنواب المديرين للدراسات في مؤسسات التعليم الثانوي المثبتين الذين لهم ثلاث سنوات من الأقدمية بهذه الصفة والحائزين شهادة الليسانس في التعليم.

- للأساتذة المبرزين المثبتين الذين لهم ثلاث سنوات من الاقدمية بهذه الصفة.
 - للأساتذة المهندسين المثبتين الذين لهم ثلاث سنوات من الاقدمية بهذه الصفة.
 - لأساتذة التعليم الثانوي المثبتين الذين لهم اثنتا عشر سنة أقدميه بهذه الصفة.
- إضافة إلى ما ذكر يشترط في كل هذه الفئات بلوغ ثلاثين سنة في 12/31 من سنة التسجيل²

ملاحظة : يزاول المسجلون على قائمة التأهيل تكوينا متخصصا لمدة سنة ، يعين على إثره المترشحون الناجحون في هذا التكوين حسب النتائج المحصل عليها . وعملا بأحكام المادة 82 من المرسوم السالف ذكره يعين كمدير لمؤسسة التعليم الثانوي التقني المترشحون الذين تكونوا في المواد التقنية أو العلمية بالأولية³ .

¹ - جعلاب نور الدين، واقع التكوين المتخصص لمديري المدارس الابتدائية ودوره في تنمية مهارات القيادة الإدارية دراسة ميدانية على عينة من مديري المدارس الابتدائية في ولاية المسيلة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص الإدارة والتسيير التربوي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر. 2016/2017 ، ص182

² ب.دمرجي ، مرجع سابق،ص21

³ عبد الرحمان بن سالم، مرجع سابق، 56 .

الأدوار الأساسية لمدير المدرسة: وتعتبر المدرسة أحد أهم المؤسسات الاجتماعية التي يعتمد نجاحها في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها على وجود مدير يعي مهامه جيدا، ويقوم بها حسب المعايير والضوابط المحددة لفعالية الممارسة الإدارية ووفق موقعه على رأس هذه المؤسسة، وقيام المدير بمهامه مرهون بدرجة إتقانه لأدواره في الإدارة المدرسية، والتي يمكن اعتبارها مجالات إجرائية يغطيها المدير من خلال نشاطه المدرسي، وإذا كانت المهام القانونية مصدرا رئيسيا لهذه الأدوار فإن العمليات الإدارية أيضا يمكن اعتبارها إطارا علميا وعمليا تستلهم منه هذه الأدوار التي تتميز بالاختلاف والتعدد، وسنحاول من خلال هذا العنصر أن نميط اللثام على أهم هذه الأدوار اعتبارا لأهميتها الإجرائية في تأدية المهام وفعالية العمليات الإدارية .

- اتخاذ القرار .
- إدارة الاجتماعات .
- إدارة الأفراد .
- إدارة المبنى المدرسي .
- إدارة الوقت .
- حفظ النظام المدرسي .
- الاتصال الإداري.¹

¹ عبد الرحمان بن سالم، مرجع سابق، 56 .

خلاصة :

ختاما لهذا الفصل نستطيع أن نقول أن الإدارة المدرسية ممثلة في شخص مديرها تعتبر ركيزة أساسية في العملية التربوية من خلال القيام والسهر على تطبيق أهداف الدولة التي سطرته في الميدان التعليمي والتربوي فهي أداة التنفيذ القريبة من التلميذ الذي هو محور عملية التعليم .

فمدير المدرسة هو الممثل الأول لهذه الإدارة الذي يجب أن تتوفر فيه مجموعة الخصائص الشخصية والتقنية والاجتماعية حتى يتولى هذا المنصب ويكون أداءه في المستوى المطلوب.

وعرفنا كذلك بأن مدير المدرسة يجب أن يتقن واجباته من تخطيط وتنفيذ وإشراف ومراقبته وتقييم ، إلا أن المدير الناجح هو من تتوفر فيه صفة القيادة التربوية أي لا يكون إداريا فقط يطبق القوانين والبرامج بل يتعدى هذا إلى المبادرة والشجاعة وطرح تصورات مستقبلية لنجاح مدرسته من كل النواحي التربوية التعليمية والاجتماعية والثقافية الرياضية وطبعا لا يكون هذا إلا إذا كان قريبا من تلاميذته وإدارته وأساتذته بحيث يساعدهم ويوجههم في الأمور البيداغوجية والتنظيمية ، وحتى الحياتية .

الجانب الثاني:

الإطار الميداني للدراسة

الفصل الرابع :

الإجراءات المنهجية للبحث

تمهيد:

تعتمد كل دراسة علمية على منهجية علمية ، وفق خطوات متتالية ومتكاملة، يستعين بها الباحث بأدوات علمية لجمع البيانات من عينة الدراسة، ويقوم بتحليل النتائج المتحصل عليها اعتمادا على الأساليب إحصائية تتماشى مع طبيعة الموضوع ونوع الدراسة وكذا الفرضيات التي يسعى للتأكد من صحتها.

1. الدراسة الاستطلاعية :

لغرض التأكد من مصداقية المقياس شرع الباحث في إجراء دراسة أولية على عينة مكونة من 15 مدير (مدير ابتدائي) قمنا بدراسة استطلاعية على مستوى بعض ابتدائيات على مستوى مدينة الجلفة ، وكان هدف الدراسة تحقيق جملة من الغايات هي :

- معرفة مدى تناسب المقياس لعينة البحث.
- إبراز الأسس العلمية للمقياس (الصدق، الثبات).
- معرفة الصعوبات التي يمكن مواجهتها ميدانيا لتفاديها.

2. المنهج المتبع في الدراسة :

يعرف المنهج الوصفي على أنه الطريق الذي يسلكه الباحث في دراسة ظاهرة ما للكشف عن طبيعة الظاهرة المدروسة ويرى "وتيني Whitney" ¹ أن الدراسة الوصفية : " تتضمن دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة ظاهرة ، ² أو موقف أو مجموعة من الناس أو مجموعة من الأحداث أو مجموعة من الأوضاع".
وبما أن دراستنا ستتناول دور مديري المدارس في تطبيق سياسة الرقمنة في الابتدائيات سنعتمد على المنهج الوصفي المسحي منهجا للدراسة ، الذي يتناسب مع دراسة الاتجاهات العلمية فهو يعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها، ووضع مؤشرات وبناء تنبؤات مستقبلية ، ومن ثم الوصول إلى تعميمات بشأن موضوع الدراسة .

¹ - علي عبد الواحد وافي : مناهج البحث ، مجمع العلوم الاجتماعية ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة 1975. ص 598.

² - عطيات محمد خطاب : أوقات الفراغ والترويح ، مرجع سابق ص 188 .

3.مجالات البحث :

أ.المجال المكاني :

أجريت دراستنا على مستوى مدينة الجلفة ، وهي تضم مجموعة من مدرء المؤسسات التعليمية من مرحلة الابتدائية .

ب.المجال الزماني :

بدأت دراستنا انطلاقا من مارس 2024 ، حيث قمنا بعملية المسح المكتبي لجمع المادة العلمية على مستوى المكتبة المطالعة لبلدية الجلفة، ، المكتبة الجامعية المركزية، مكتبة الكلية ، مكتبة المؤسسات التربوية ؛ أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد وزعنا وجمعنا الاستبيان في الفترة الممتدة من 2024/03/04 إلى غاية 2024/04/03 .

4.مجتمع الدراسة:

أن مجتمع الدراسة يمثل الفئة الاجتماعية التي نريد إقامة الدراسة التطبيقية عليها وفق المنهج المختار ،وفي هذا البحث كان مجتمع الدراسة مدرء مدارس مرحلة الابتدائي لمدينة الجلفة الذي كان عددهم 115 مدير على مستوى مدينة الجلفة.

1.4.عينات البحث: هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ،ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة ¹ .

2.4.العينة العشوائية البسيطة: تعتمد هذه الطريقة على منح فرص متكافئة لكل فرد من أفراد المجتمع أن يكون ضمن أفراد العينة المختارة ، فهي تتضمن اختيارا

¹ - طلعت همام ، قاموس العلوم النفسية و الاجتماعية ، دار عمان ، ط2 ، 1987 ، ص 73

الفصل الرابع :

الإجراءات المنهجية للبحث

عشوائيا لعدد أفراد العينة من قائمة المجتمع ، ونتيجة لعامل الاحتمال و الصدفة فإن العينة تحتوي مفردات مماثلة لمفردات المجتمع ككل¹.

3.4. عينة البحث: وهي عشوائية من حيث الأفراد ، إلا أننا سنتطرق لتبين حجمها من حيث جنسها (مدراء) ومصدر ومكان تواجدها. عدد أفراد العينة 60 مدير .

جدول رقم (01) : جنس أفراد العينة الخاص بالمدراء :

النسب المئوية	التكرار	الجنس
%95	57	ذكر
%05	03	أنثى
%100	60	المجموع

وقد استخدمنا أسلوب العينة العشوائية في استهداف مدراء المدارس الابتدائية وذلك للموضوعية و عدم التحيز وصغر وكبر حجم العينة.

5. أدوات الدراسة:

تعريف الاستبيان: هناك تعريفات عديدة ومن الصعب حصرها ، نذكر منها :

-أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات وآراء المبحوثين حول ظاهرة معينة² .

❖ مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية والتي يطلب من المفحوصين الإجابة

عنها بطريقة التي يحددها الباحث حسب أغراض البحث³ .

¹ - محمد حسن علاوي ، أسامة كاتب راتب ، البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1999 ، ص142 ، 143

² - دوقان عبيدات وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص66

³ - عودة سليمان ، أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية ، مكتبة الكتاني بيروت ، 1992 ، ص184

❖ وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد إستمارة يتم

تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد ، ويسمي الشخص الذي يقوم بملء

الإستمارة بالمستجيب ¹

❖ أداة لجمع المعلومات بموضوع البحث عن طريق البحث عن طريق إستمارة

معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبطة بأسلوب منطقي مناسب ، يجري

توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها ²

أسئلة مغلقة أو محدودة الإجابة :وفي هذا النوع من الأسئلة يحدد الباحث الإجابات

الممكنة أو المحتملة لكل سؤال ويطلب من المستجيب إختيار إحدهما أي أن يقيد

أثناء الإجابة ولا يعطيه الحرية لإعطاء الإجابة من عنده .

الأسئلة المفتوحة أو الحرة :هذا النوع من الأسئلة تعطي كل الحرية للمبحوث في

الإجابة عليها كما يشاء إما بالاختصار أو بالتفصيل ، كما يعطي له مطلق الحرية

يذكر أي معلومات يعتقد بأنها تتعلق بالسؤال مهما كانت فائدتها في تحديد الآراء

السائدة في المجتمع .

الأسئلة النصف المفتوحة : يحتوي هذا النوع من الأسئلة على نصفين ، النصف

الأول يكون مغلقا أي الإجابة عليه تكون بـ (نعم) أو (لا) والنصف الثاني تكون

فيه الحرية للمستجيب للإدلاء برأيه الخاص ³ .

¹ - الرفاعي أحمد حسين ،مناهج البحث العلمي ، تطبيقات إدارية و إقتصادية، دار وائل ، عمان ، ض 181

² - عليان ربحي مصطفى ، خطوات البحث العلمي في علم المكتبات ، رسالة المكتبة.ص12

³ - عمار بحوش ، محمد محمود الزنبيات ، مناهج البحث العلمي ، أسس وأساليب ، مكتبة المنار للطباعة

والنشر و التوزيع ، الأردن ، 1989 ، ص56

5. متغيرات الدراسة :

1.5. المتغير المستقل : وهو العامل الذي يريد ألباحث قياس مدى دور في الظاهرة

المدروسة وعامة يعرف باسم المتغير أو العامل التجريبي ويتمثل في دراستنا.

2.5. المتغير التابع : وهذا المتغير هو ناتج تأثير العامل المستقل لظاهرة ويتمثل في

دراستنا هذه في جانب التكنولوجيا .

المتغير المستقل: مديري المدارس.

المتغير التابع : تطبيق سياسة الرقمنة في الابتدائيات.

وعادة يقوم الباحث بصياغة الفرضية محاولا إيجاد علاقة بين المتغير والمستقل

والمتغير التابع ،ولكن يتمكن الباحث من إختيار وجود هذه العلاقة أو عدم وجودها

من إستبعاد وضبط تأثير العوامل الأخرى على الظاهرة قيد الدراسة ، لكي يتبع

المجال للتابع المستقل وحده التأثير على المتغير التابع¹.

6. المعالجة الإحصائية:

تستعمل فيها الطريقة الثلاثية وتتم بحساب عدد تكرار الأجوبة الخاصة بكل

سؤال ثم تتحصل على النسب المئوية.

العدد التكراري X 100

=س

المجموع العام للعينة

اختبار كاف تربيع" كا²:" يسمع لنا هذا الاختبار بإجراء مقارنة بين مختلف النتائج

المحصل عليها من خلال الاستبيان وهي كما يلي:

¹ - دوقان عبيدات وآخرون ، مرجع سابق ، ص18،55

*كا²: القيمة المحسوبة من خلال الاختبار.

ت ح = التكرارات الحقيقية (المشاهد)

ت ن = التكرارات النظرية (المتوقعة)

درجة الحرية ن = هـ - 1 حيث "هـ" تمثل عدد الفئات

وقد تمت المعالجة بواسطة برامج الإعلام الآلي spss.

$$\text{كا}^2 = \frac{\text{مجموع (ت ح - ت ن)}^2}{\text{ت ن}}$$

ت ن

خلاصة:

يمكن اعتبار هذا الفصل الذي تناولنا فيه منهجية البحث، من بين أهم الفصول التي ضمتها دراستنا هذه لأنه يحتوي على أهم العناصر الأساسية التي قادتنا إلى احتواء أهم المتغيرات والعوامل التي كان بالإمكان أن تعيق السير الحسن لهذه الدراسة.

إن هذا الفصل يُعتبر بمثابة الدليل أو الرشد الذي ساعدنا على تخطي كل الصعوبات وبالتالي الوصول إلى تحقيق أهداف البحث بسهولة كبيرة. في هذا الفصل تناولنا أهم العناصر التي تهتم دراستنا بشكل كبير، منها متغيرات البحث، الدراسة الاستطلاعية، المنهج المتبع، أدوات البيانات ... الخ من العناصر التي يعتمد عليها أي باحث في الجانب التطبيقي في دراسته.

الفصل الخامس:

تحليل و مناقشة النتائج

تمهيد:

تعد مرحلة تفرغ البيانات أهم و آخر خطوة في الدراسة، لأنها توصل الباحثين إلى الإجابة عن تساؤلات الدراسة، و بالتالي الوصول إلى صياغة النتائج العامة للبحث.

و قد اعتمدنا عملية التفرغ اليدوي للاستمارة ، حيث انه بعد عملية جمع البيانات عن طريق الاستبيان ، قمنا بتقييم الاستمارة و ترميز الأسئلة ، و قد كانت عملية تفرغ الاستمارة بالطريقة الآلية ، ثم تحليل النتائج استنادا إلى الأرقام و النسب التي تحصلنا عليها بعد عملية التفرغ ، و تهدف هذه المرحلة عموما إلى استخلاص النتائج بطريقة علمية.

تحليل و مناقشة نتائج الاستبيان:

المحور الأول: مواصفات العينة

1.الجنس:

الجدول رقم01: يوضح جنس الفئة المراد دراستها

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
95%	57	ذكر
05%	03	إناث
100%	60	مجموع

من خلال الجدول يتبين أن عدد ذكور و المقدر نسبتها 95 % من مجموع أفراد العينة و المتمثلة في المدرء مدارس المرحلة الابتدائية، و أما نسبة 05% فهي تمثل باقي أفراد العينة و هم جنس الإناث.



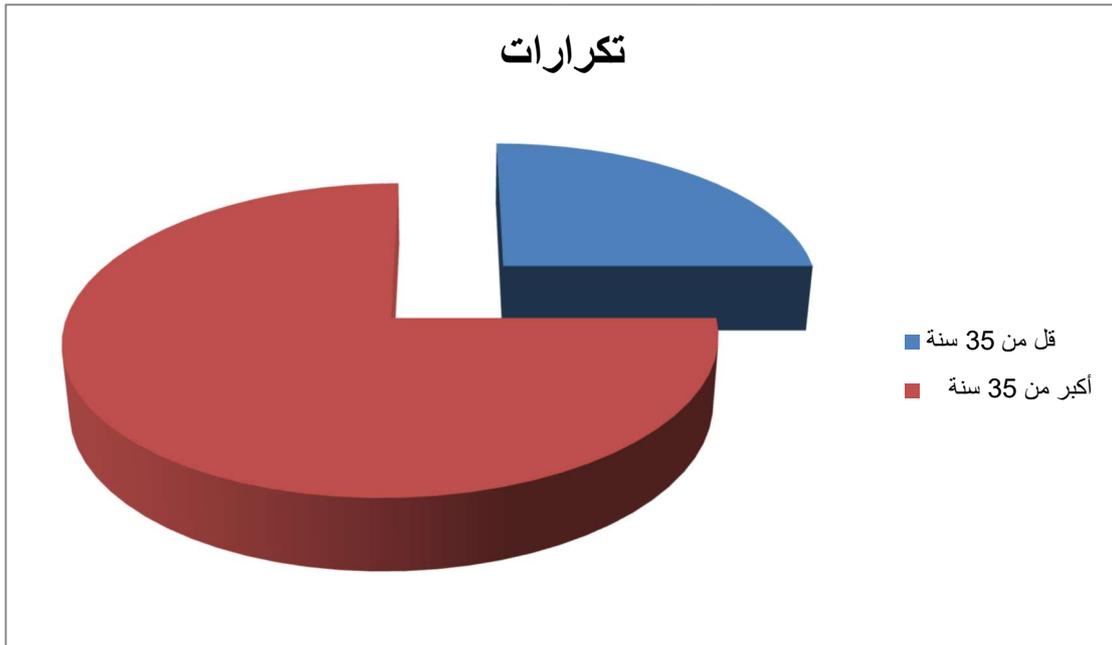
الشكل رقم01: يوضح جنس الفئة المراد دراستها

2. السن:

الجدول رقم 02: يوضح سن الفئة المراد دراستها

السن	التكرارات	النسبة المئوية
قل من 35 سنة	15	25%
أكبر من 35 سنة	45	75%
مجموع	60	100

من خلال الجدول يتبين ان عدد الأفراد العينة و المقدر نسبتها 75% من مجموع أفراد العينة مدراء مدارس مرحلة الابتدائية و المتمثلة في سن ما اكبر من 35 سنة ، و أما نسبة 25% فهي تمثل باقي أفراد العينة و هم أقل من 35 سنة .



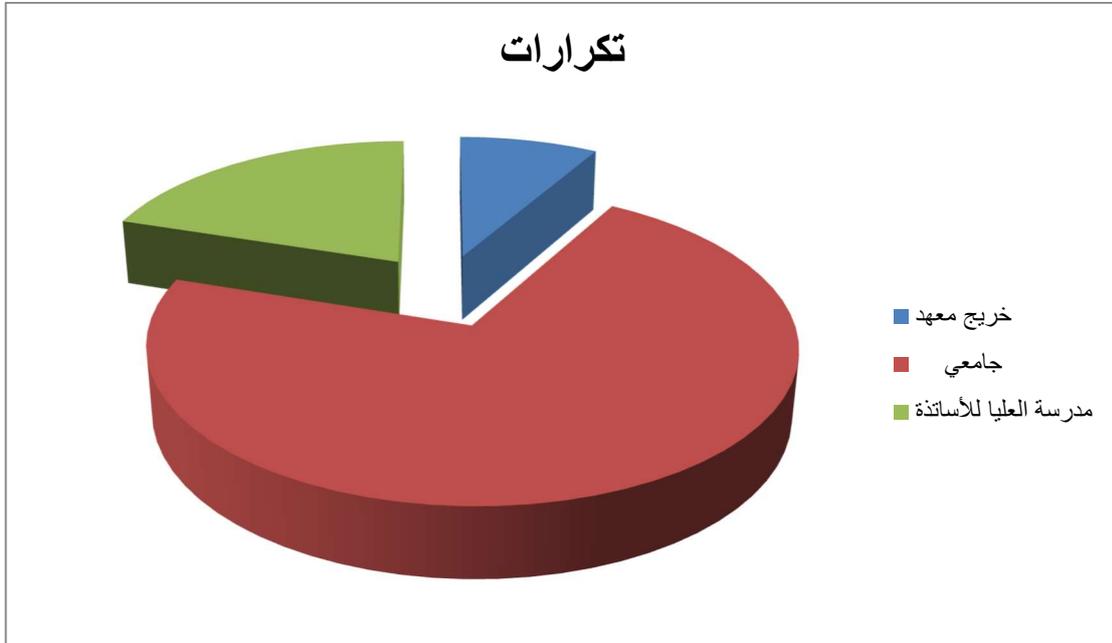
الشكل رقم 02: يوضح السن الفئة المراد دراستها

3.المستوى الدراسي:

الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرارات	السن
8.33	05	خريج معهد
71.66	43	جامعي
20	12	مدرسة العليا للأساتذة
100	60	مجموع

من خلال الجدول يتبين أن عدد الأفراد العينة و المقدر نسبتها %71.66 من مجموع أفراد العينة مدراء مدارس مرحلة الابتدائية لديهم شهادات جامعية ، و أما نسبة %20 فهم خرجي المدرسة العليا للأساتذة ، و اما نسبة 8.33 من المدراء خرجي معهد .



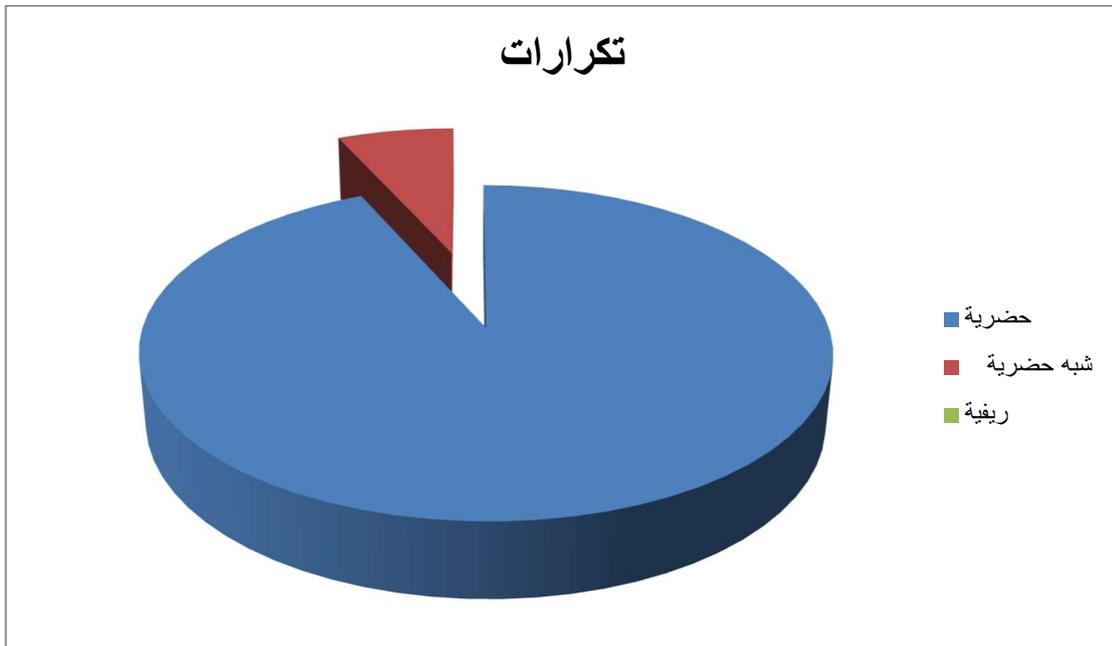
الشكل رقم 03: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى الدراسي

4. نوع المدرسة:

الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع المدرسة

النسبة المئوية	التكرارات	السن
93.33%	56	حضرية
6.66%	04	شبه حضرية
00%	00	ريفية
100	60	مجموع

من خلال الجدول يتبين أن عدد الأفراد العينة و المقدر نسبتها %93.33 من مجموع أفراد العينة مدرء مدارس مرحلة الابتدائية يعملون او يديرون في مؤسسات حضرية ، و أما نسبة %6.66 فهي تمثل باقي المؤسسات وهي منوع شبه حضري



الشكل رقم 03: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع المدرسة

المحور الثاني: تحليل أسئلة الاستبيان

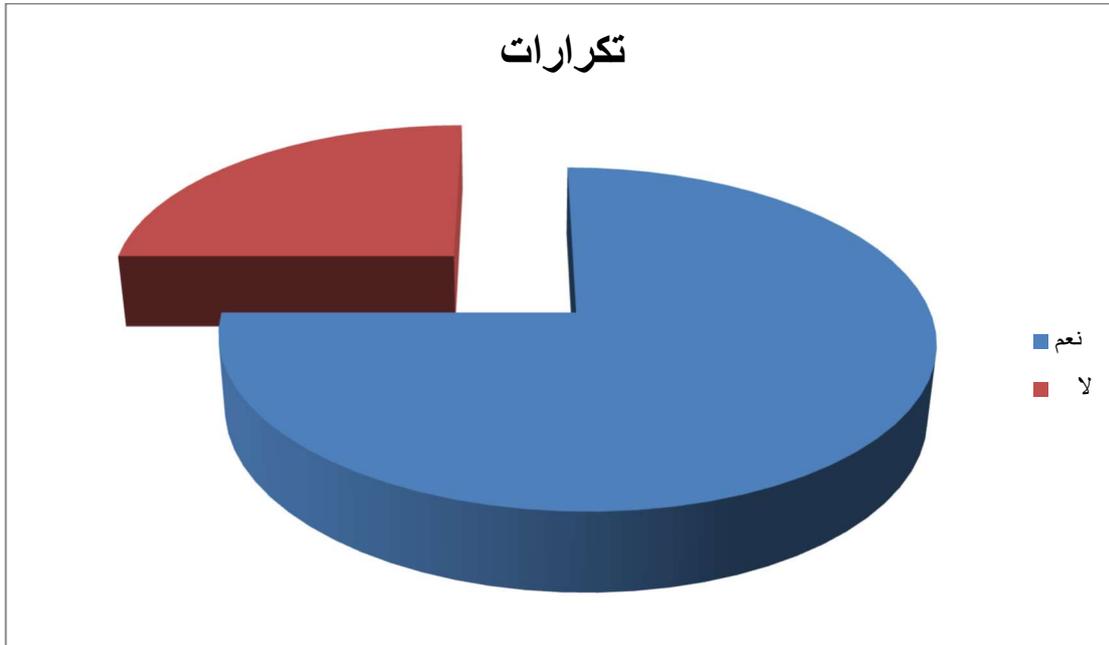
الفرضية الأولى:

السؤال الأول: هل نظمت مديرية التربية دورات تكوينية في الإعلام الآلي؟

الجدول رقم 05: يوضح الإجابات عن السؤال الأول

النسبة المئوية	التكرارات	السن
75%	45	نعم
25%	15	لا
100	60	مجموع

من خلال الجدول يتبين إن عدد الأفراد العينة و المقدر نسبتها 75% من مجموع أفراد العينة و المتمثلة في الإجابة بنعم وهذا يدل على ، و أما نسبة 25% فهي تمثل أنهم ليس عندهم علم بدورات التكوينية .



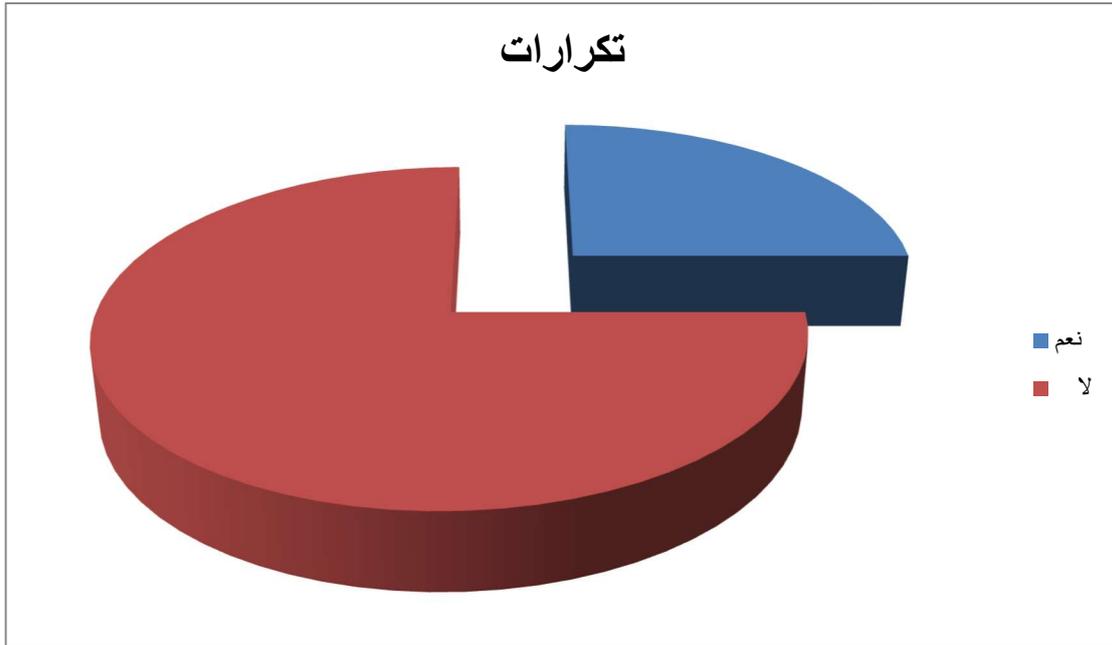
الشكل رقم 05: يوضح الإجابات عن السؤال الأول

السؤال الثاني: هل شاركت في دورات تكوينية أخرى خارج قطاع التربية؟

الجدول رقم 06: يوضح الإجابات عن السؤال الثاني

النسبة المئوية	التكرارات	السن
25%	15	نعم
75%	45	لا
100	60	مجموع

من خلال الجدول يتبين ان عدد الأفراد العينة و المقدر نسبتها 75% من مجموع أفراد العينة لم يشاركو في أي دورات خارج مديرية التربية الذي تنتمون اليها، و أما نسبة 25% فهي تمثل باقي أفراد العينة و هم قد شاركو في دورات تكوينية خارج القطاع أو في ملتقيات وطنية و دولية .



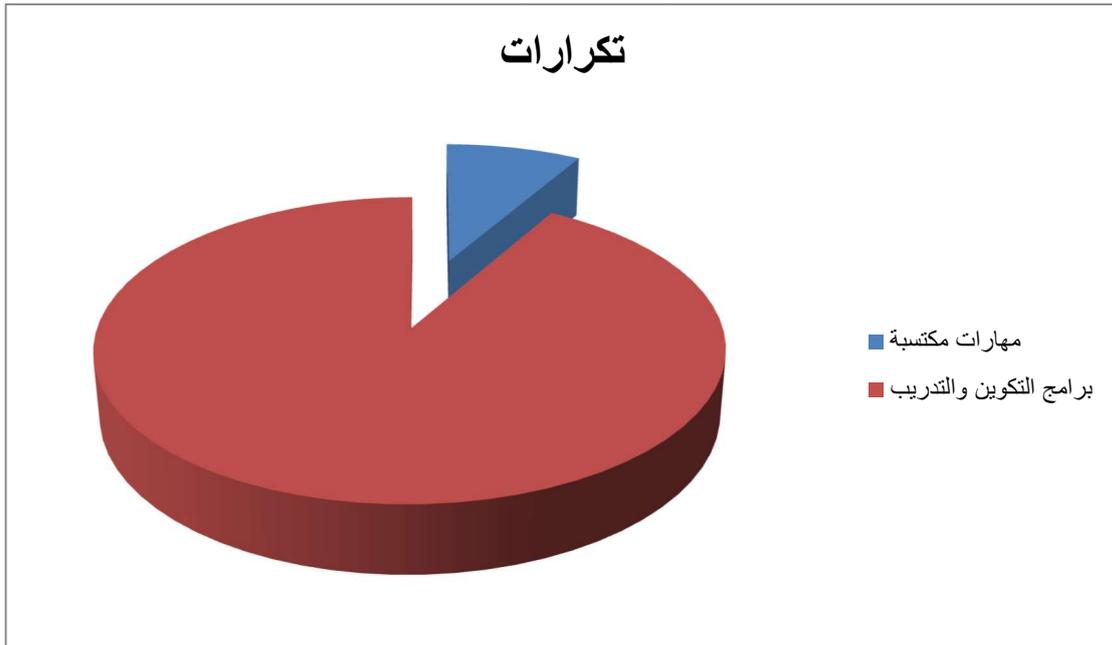
الشكل رقم 06: يوضح الإجابات عن السؤال الثاني

السؤال الثالث: ما هو مصدر إتقانك لتكنولوجيا الإعلام ؟

الجدول رقم 07: يوضح الإجابات عن السؤال الثالث

النسبة المئوية	التكرارات	السن
8.33%	05	مهارات مكتسبة
91.66%	55	برامج التكوين والتدريب
100	60	مجموع

من خلال الجدول يتبين ان عدد الأفراد العينة و المقدر نسبتها 91.66% من مجموع أفراد العينة و المتمثلة ان اهم مصدر إتقانك لتكنولوجيا الإعلام برامج التكوين والتدريب ، و أما نسبة 8.33% فهي تمثل باقي أفراد العينة و هم مهارات مكتسبة.



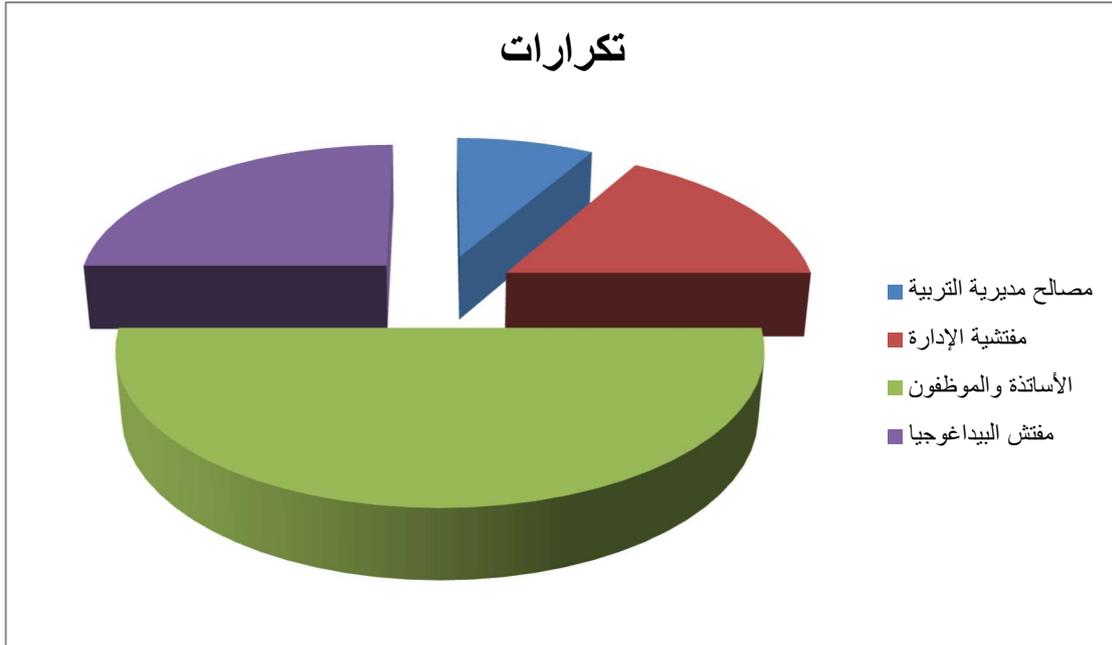
الشكل رقم 07: يوضح الإجابات عن السؤال الثالث

السؤال الرابع: ما هي الهيئات والمصالح التي تتواصل معها بتقنية البريد الالكتروني

الجدول رقم 07: يوضح الإجابة عن السؤال الرابع

النسبة المئوية	التكرارات	السن
8.33%	05	مصالح مديرية التربية
16.66%	10	مفتشية الإدارة
50%	30	الأساتذة والموظفون
25%	15	مفتش البيداغوجيا
100	60	مجموع

من خلال الجدول يتبين ان عدد الأفراد العينة و المقدر نسبتها %50 من مجموع أفراد العينة الأساتذة والموظفون مرحلة الابتدائية ، و أما نسبة %25 فهي تمثل مفتش البيداغوجيا، وأما نسبة %16.66 من أفراد العينة و هم مفتشية الإدارة .



الشكل رقم 07: يوضح الإجابة عن السؤال الرابع

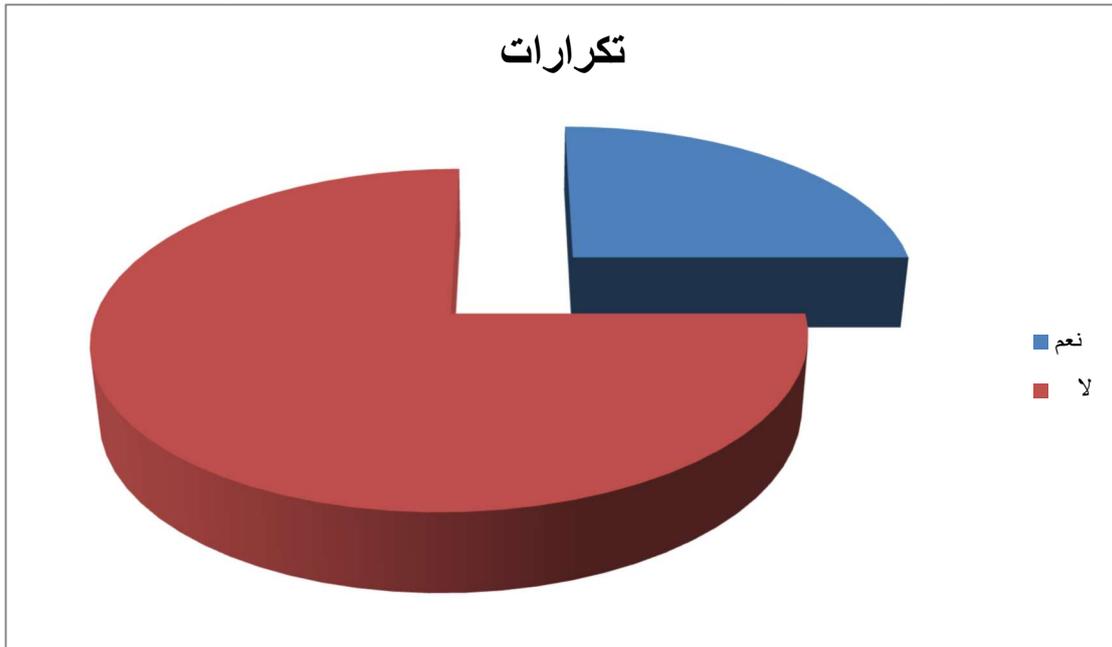
المحور الثالث: الفرضية الثانية

السؤال الأول: هل أنت متحصل على شهادة في الإعلام الآلي ؟

الجدول رقم 08: يوضح الإجابة عن السؤال الأول

النسبة المئوية	التكرارات	السن
33.33%	20	نعم
66.66%	40	لا
100	60	مجموع

من خلال الجدول يتبين ان عدد الأفراد العينة و المقدر نسبتها 66.66% من مجموع أفراد العينة غير متحصلين على شهادة في الإعلام الآلي ، و أما نسبة 33.33% فهي تمثل باقي أفراد العينة و هم متحصل على شهادة في الإعلام الآلي.



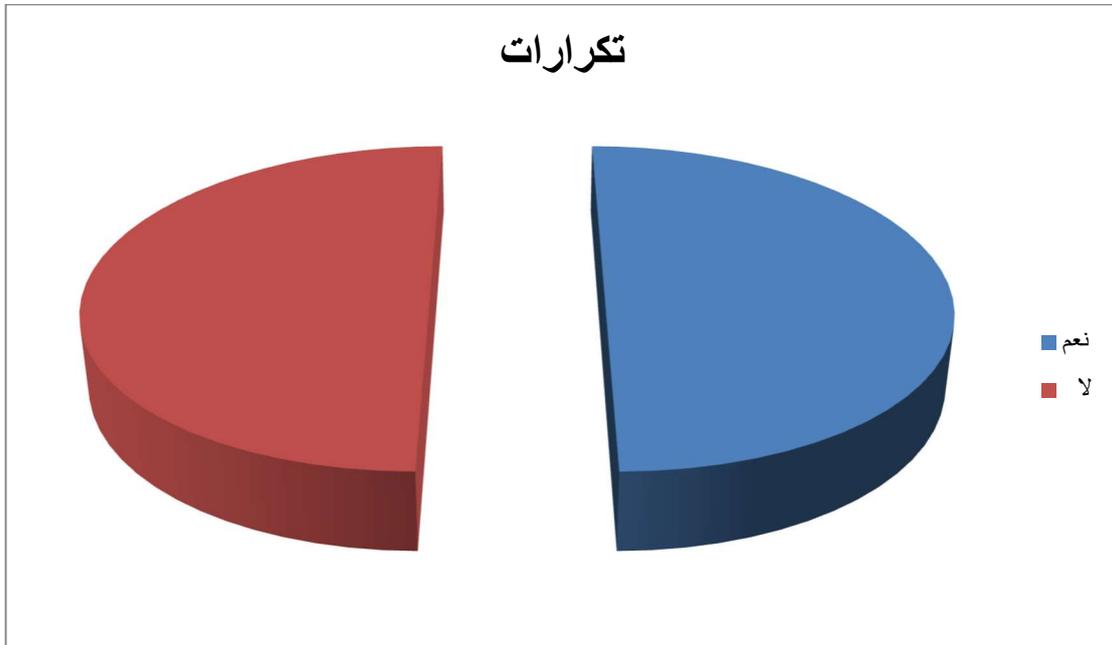
الشكل رقم 08: يوضح الإجابة عن السؤال الأول

السؤال الثاني: هل غياب الدعم الفني والمادي لإمداد شبكة المعلومات من قبل وزارة التربية ؟

الجدول رقم 09: يوضح الإجابة عن السؤال الثاني

النسبة المئوية	التكرارات	السن
50%	30	نعم
50%	30	لا
100	60	مجموع

من خلال الجدول يتبين ان عدد الأفراد العينة و المقدر نسبتها 50% من مجموع أفراد العينة غياب الدعم الفني والمادي لإمداد شبكة المعلومات من قبل وزارة التربية ، و أما نسبة 50% فهي تمثل غياب الدعم الفني والمادي لإمداد شبكة المعلومات من قبل وزارة التربية.



الشكل رقم 09: يوضح الإجابة عن السؤال الثاني

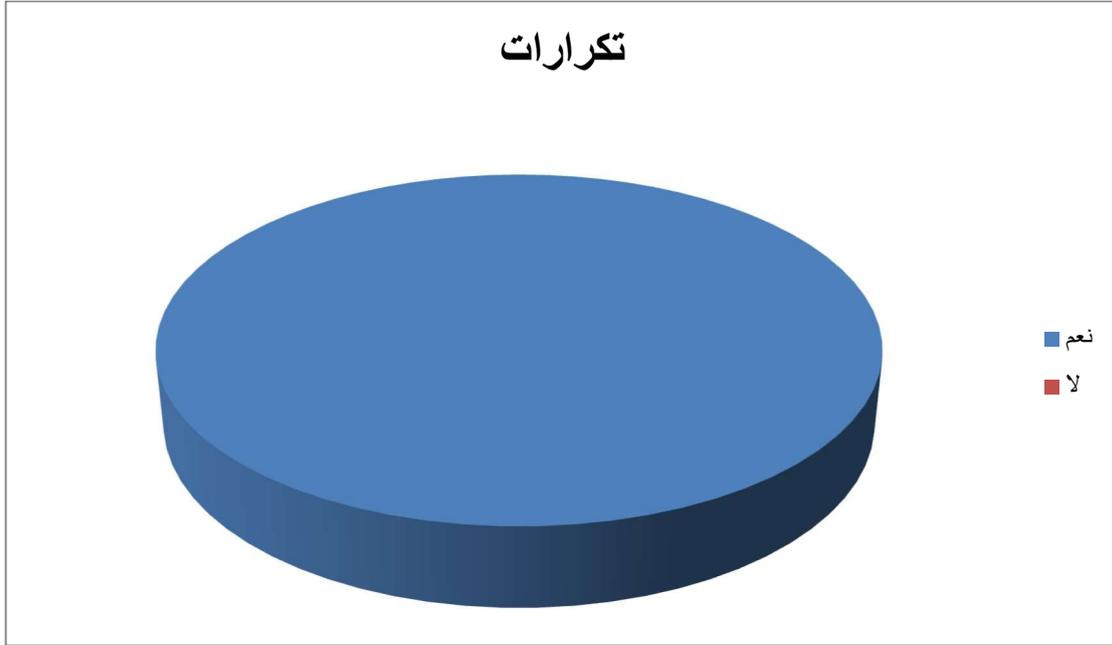
السؤال الثالث: هل هناك محدودية الدورات التدريبية لمديري المدارس ؟

الجدول رقم10: يوضح الإجابة عن السؤال الثالث

النسبة المئوية	التكرارات	السن
00%	00	نعم
100%	60	لا
100	60	مجموع

من خلال الجدول يتبين ان عدد الأفراد العينة و المقدر نسبتها 100% من

مجموع أفراد العينة ليس هناك محدودية الدورات التدريبية لمديري المدارس .



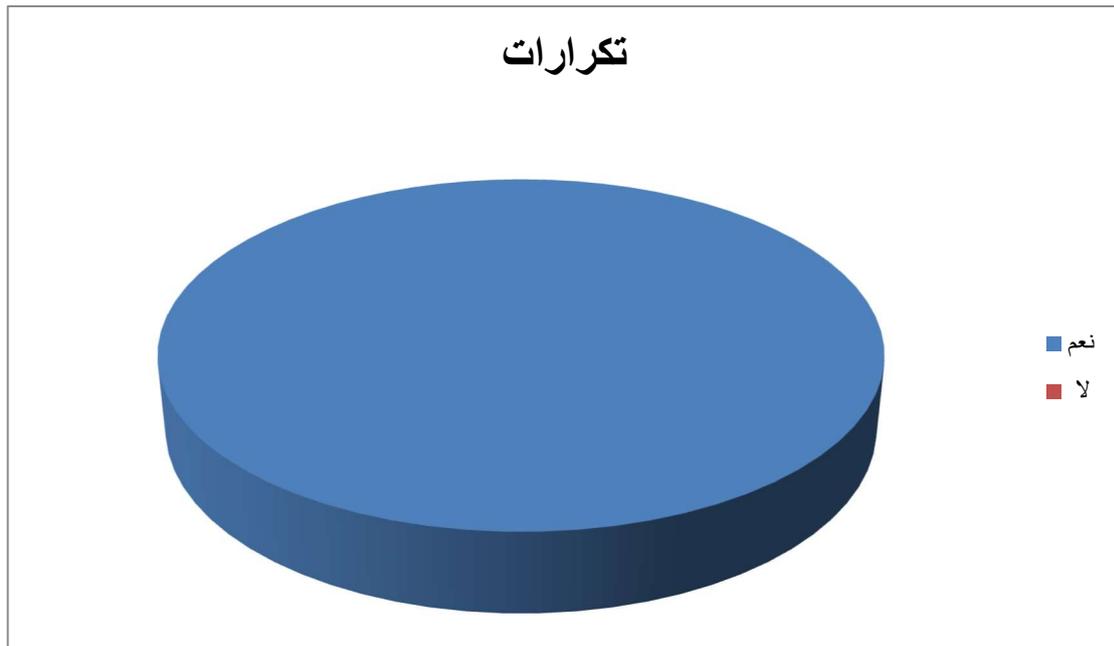
الشكل رقم10: يوضح الإجابة عن السؤال الثالث

السؤال الرابع: هل تبرمج حملا تحسيسية للأولياء بخصوص التواصل الرقمي ؟

الجدول رقم11: يوضح الإجابة عن السؤال الرابع

النسبة المئوية	التكرارات	السن
00%	60	نعم
00%	00	لا
100	60	مجموع

من خلال الجدول يتبين ان عدد الأفراد العينة و المقدر نسبتها 100% من مجموع أفراد العينة انه توجد دورات تبرمج حملا تحسيسية للأولياء بخصوص التواصل الرقمي و المتمثلة في منصة فضاء الأولياء .



الشكل رقم11: يوضح الإجابة عن السؤال الرابع

المحور الرابعة: الفرضية الثالثة

السؤال الأول: هل المدرسة موصولة بالانترنت ؟

الجدول رقم12: يوضح الإجابة عن السؤال الأول

النسبة المئوية	التكرارات	السن
96.66%	58	نعم
3.33%	02	لا
100	60	مجموع

من خلال الجدول يتبين ان عدد الأفراد العينة و المقدر نسبتها 96.66% من مجموع أفراد العينة تؤكد أنا المدارس الابتدائي موصولة بالانترنت، و أما نسبة 3.33% فهي تمثل باقي أفراد العينة و على نقص التغطية لشبكة الانترنت وهذا ما يدفعهم الى بالاستعانة بالهواتف النقالة لتسير مهام المؤسسة .



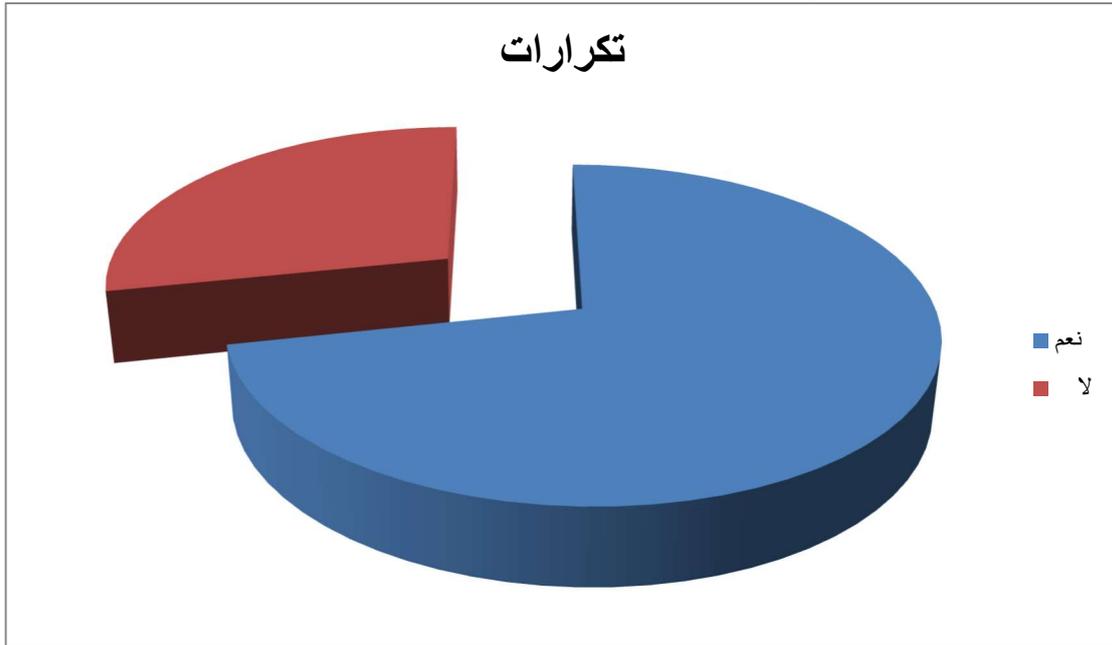
الشكل رقم12: يوضح الإجابة عن السؤال الأول

السؤال الثاني: هل تتواصل مع الأولياء باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال ؟

الجدول رقم13: يوضح الإجابة عن السؤال الثاني

النسبة المئوية	التكرارات	السن
71.66%	43	نعم
28.33%	17	لا
100	60	مجموع

من خلال الجدول يتبين ان عدد الأفراد العينة و المقدر نسبتها 71.66% من مجموع أفراد العينة يروى انا المؤسسات التربوية تتواصل مع الأولياء باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال ، و أما نسبة 28.33% فهي تمثل باقي ايجابات أفراد العينة انا هناك نقص في تواصل مع الأولياء باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال.



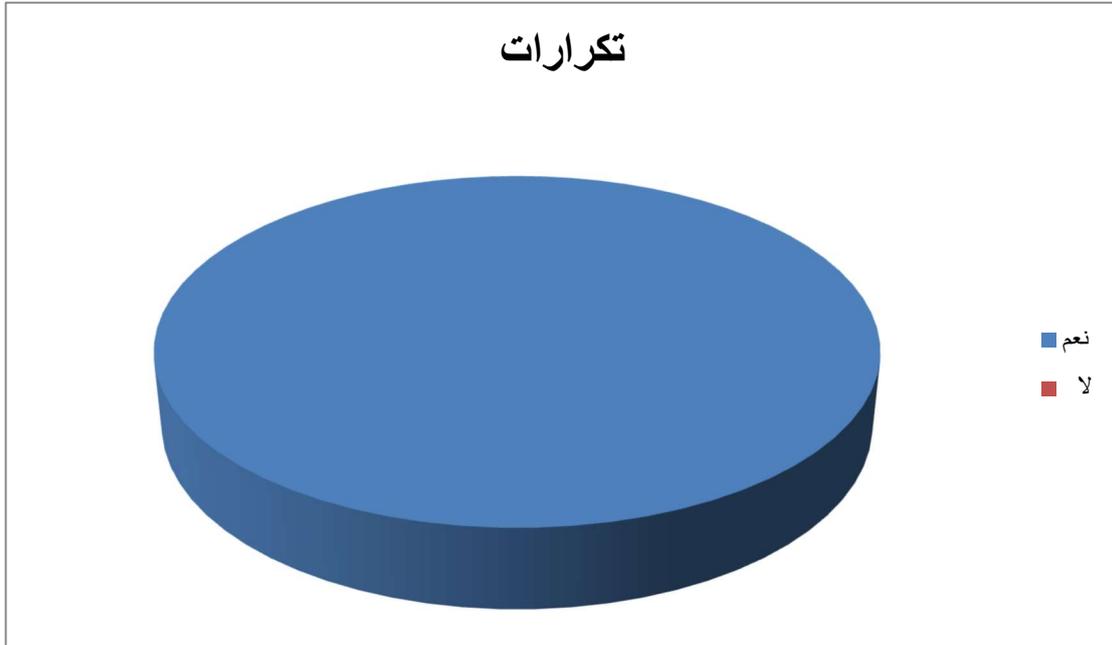
الشكل رقم13: يوضح الإجابة عن السؤال الثاني

السؤال الثالث: هل تم تفعيل خدمة فضاء الأولياء في المنصة الرقمية ؟

الجدول رقم14: يوضح الإجابة عن السؤال الثالث

النسبة المئوية	التكرارات	السن
%100	100	نعم
%00	00	لا
100	60	مجموع

من خلال الجدول يتبين ان عدد الأفراد العينة و المقدر نسبتها %75 من مجموع أفراد العينة يتضح ان الإجابة تؤكد تفعيل خدمة فضاء الأولياء في المنصة الرقمية .



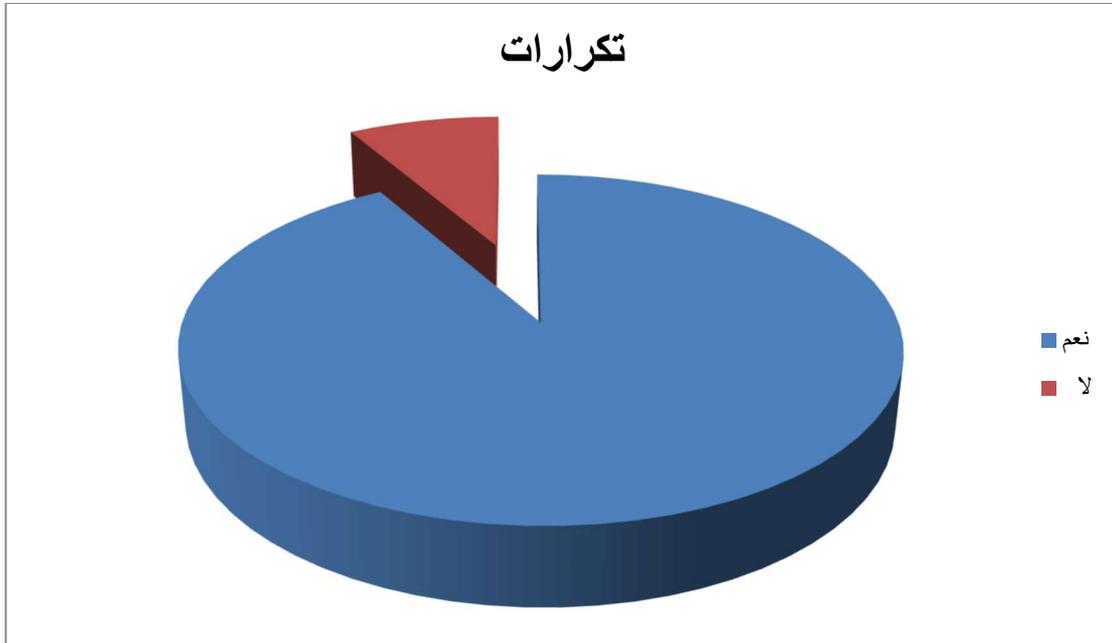
الشكل رقم14: يوضح الإجابة عن السؤال الثالث

السؤال الرابع: هل هناك حملا تحسيسية للأولياء بخصوص التواصل الرقمي (خدمة فضاء الأولياء)؟

الجدول رقم15: يوضح الإجابة عن السؤال الرابع

السن	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	55	%91.66
لا	05	%8.33
مجموع	60	100

من خلال الجدول يتبين ان عدد الأفراد العينة و المقدر نسبتها %91.66 من مجموع أفراد العينة مدرء مدارس مرحلة الابتدائية و المتمثلة في الايجابية بنعم تؤكد ان هناك حملا تحسيسية للأولياء بخصوص التواصل الرقمي (خدمة فضاء الأولياء) ، و أما نسبة %8.33فهي تمثل باقي أفراد العينة تنفي جدية العمل التحسيسي بخصوص التواصل الرقمي بين الأولياء و المؤسسة .



الشكل رقم15: يوضح الإجابة عن السؤال الرابع

مقارنة النتائج بالفرضيات:

قمنا في هذا الفصل بعرض نتائج الدراسة من خلال استعراض إجابات الباحثين ثم اختبار صدق الفرضيات الجزئية، وفي آخر الفصل استخلصنا النتائج العامة للدراسة وتوصلنا أننا لمدراء المدرسة الابتدائية دور في رقمنة القطاع التربوي، من خلال مجموعة من الآليات والعمليات التي تسهم في التحول نحو الإدارة الرقمية.

قد أصبح الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية فرضتها التغيرات والتطورات العالمية، خاصة تلك الحاصلة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وهذا لما توفره من مزايا وتسهيل للمستخدمين في جميع القطاعات ، هذا ما دفع بالدول إلى تبنيها في تسيير المؤسسات والتنظيمات الصناعية.

وبالرغم من أن نموذج الخدمة العمومية الإلكترونية في الجزائر ما يزال في مراحلها الأولية، إلا أن تطبيقها قد منح إسهامات وإنجازات على واقع الخدمة المقدمة عمال التربية بشكل نسبي، من خلال إدخال هذه الخدمة في عديد القطاعات خاصة تلك التي لها علاقة مباشرة بالتلميذ كمنصة فضاء الأولياء، وكما شهدت الخدمة الرقمنة على مستوى المدارس الجزائرية استعمالا متزايدا حيث سعت وزارة التربية الوطنية لجعلها تتم بالفعالية والشفافية اللازمين، فقامت بتجسيد عدة مشاريع هامة في مجال عصرنة المدرسة كمرفق عام باستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة، والتي تهدف في مجمل هذه الإنجازات إلى بتمكين الطالب والأستاذ على حد سواء من خدمة عمومية ذات جودة ونوعية.

ويعتبر مجال التعليم من بين الأنظمة التي تأثرت بالتكنولوجيا والذي نتج عنه التعليم الإلكتروني الذي يعتمد بصفة أساسية على آخر تطورات تكنولوجيا المعلومات

والاتصال والذي حقق نقلة نوعية في طرق وأساليب وأنماط تقديم التعليم حيث قضى على العديد من السلبيات التي تعانىها المنظومة التعليمية التقليدية. نستنتج أن مدراء المدارس يقومون بعملية التحسيس والتوعية بأهمية التواصل الرقمي ولما له من مزايا من تقريب المعلومة والأخبار للأولياء والتلاميذ. ومنه أن مدراء المدارس الابتدائية يستغلون تكنولوجيا الإعلام والاتصال بالتواصل مع أولياء التلاميذ وذلك يرجع للسرعة التي توفرها والسهولة في الاستعمال ودقة الوصول لأولياء التلاميذ. ومن خلال نتائج الجدول السابقة تبين ان الفرضيات قد تحققت .

استنتاج عام:

من خلال وضع الفرضيات والتحقق منها في الميدان يمكن ان نستعرض التحليل التالي:

- لقد ثبت تحقق الفرضية الجزئية التي تصرح بان متغيرات الجنس والسن والخبرة المهنية لها دور في رقمنة قطاع التربية، فلقد كانت اجابات المبحوثين تصب لصالح ان متغير الجنس يلعب دور في تحقيق المدراء لعملية الرقمنة من خلال ان الجنس الذكوري له تأثير قوي في القيام بالمهام المنوطة بالمدير في سبيل رقمنة القطاع.

- متغير السن كذلك يلعب دور قوي في رقمنة القطاع فكلما كان سن المدير كبيرا كلما تمكن من القيام بالمهام المنوطة به على أكمل وجه، أما بخصوص متغير الخبرة المهنية فقد ثبت ان لسنوات العمل الكبيرة دوار بارزا في رقمنة قطاع التربية ذلك إلى ان هذا المتغير يوفر للمدير المهارة الكافية في التحكم بمختلف العمليات التي تقود إلى رقمنة القطاع، فالعمليات المتكررة تصبح عادة بالتكرار وبالتالي توفر للمدير عامل الوقت وتمكنه من تحقيق المهارات اللازمة في ذلك، وكذلك الفرضية الجزئية التي تصرح بان المكتسبات القبلية للمدير لها دور كبير أكثر من برامج التدريب والتكوين فان عملية التحقق من الفرضية في الميدان قد ثبتت هذه الفرضية اي ان المدير يتمتع بقدرة قبلية تمكنه من التحكم بمختلف العمليات التي تقود الى تحقيق رقمنة القطاع،

- وبالنظر الى النتائج المتحصل عليها وبالأخذ بتحقق الفرضيات الجزئية فقد بدا لنا جليا تحقق الفرضية العامة التي تصرح لمدراء المدارس الابتدائية دور في رقمنة قطاع التربية. فالمدير هو محور العملية الرقمية لما يحتل من مكانة تتيح له متابعة العملية والرقابة عليها وتنفيذ مختلف العمليات والسهر على التنسيق

بين مختلف مكونات قطاع التربية، بالإضافة انه الحلقة الرئيسية بين مديرية التربية والمدرسة (مرحلة الابتدائي).

● وبالنظر الى النتائج المتحصل عليها أن مدراء المدارس الابتدائية لا يوفرون حصص تكوينية للموظفين بالمدرسة وذلك بسبب أنه ليس من صلاحية المدير بل من صلاحيات مديرية التربية.

● وبالنظر الى النتائج المتحصل عليها أن مدراء المدارس الابتدائية يقومون باستغلال كل وسائل التواصل المتاحة بين الطاقم التربوي والإداري ما بين بريد الكتروني و فيسبوك و واتساب.

● وبالنظر الى النتائج المتحصل عليها أن أغلب مدراء المدارس الابتدائية يؤكدون على أهمية تكنولوجيا الاتصال في اختصار الوقت والمسافة وهذا ينعكس ايجابا على العملية الإدارية بصفة عامة ويحفز المدراء على تبني واستغلال هاته الوسائل في النهوض بالقطاع التربوي.

الخاصة

الخاتمة:

من خلال موضوع دارستنا الذي يتناول دور مديري المدارس في تطبيق سياسة الرقمنة في الابتدائيات ومن خلال صياغة الفرضيات والتحقق منها ومفادها أنا لمتغيرات الجنس والسن والخبرة المهنية دور في عملية رقمنة قطاع التربية في مرحلة الابتدائي ، وبالنظر إلى الإطار النظري الذي يشير إلى أن سياسة الرقمنة أي التحول الرقمي على مستوى الإدارة التربوية والمدرسية من الحالة التقليدية الى الحالة الرقمية حتمية لابد منها قد فرضتها الظروف في انتشار وسائل التواصل الاجتماعي لما لها من أفضال في تقليص التكاليف وريح الوقت، و إجمالاً يمكن عرض نتائج دارستنا وفق التالي:

1. متغير الجنس عامل حاسم في التحكم في رقمنة قطاع التربية ذلك ان اغلب مديري المدارس الابتدائية هم من الذكور وهذا المتغير يتيح للمدير هامش الحركة بحرية بعيدا عن القيود الاجتماعية التي تقيد عمل المرأة مثل التواجد في المدرسة في كل الأوقات، فمن خلال الملاحظة والتحاور مع مديري المدرسة فقد وقفنا على ان اغلب مديري المدرسة الابتدائية يأتون إلى المدرسة في أوقات مختلفة من السهر إلى أوقات مختلفة لمتابعة عملية الرقمنة لأسباب عديدة منها ارتفاع سرعة الانترنت في هذا الوقت وكذلك التخلص من ضغوط العمل.
2. المدير في المدرسة الابتدائية يعتبر هو الحلقة القوية والمركزية في تنفيذ مختلف التعليمات لتجسيد سياسة رقمنة قطاع التربية.
3. المكتسبات القبلية للمدير في مجال استخدام تقنيات الرقمنة تمكنه من أولا التحكم الجيد في العمليات الرقمية ثانياً أيضاً تجعله يقدم بلا تردد على الإسراع في رقمنة المهام المنوطة به.
4. ثبت أن برامج التكوين والتدريب تكاد تكون غير مجدية وغير فعالة نظراً لغياب برامج تدريب جادة، ثانياً افتقار الوسائل الضرورية التي تذلل الصعاب وتزيد من المهارات

المحتملة للمدير، فيكتفي المدير بالمكتسبات القبلية التي اتى بها من شهادة او خبرة مسبقة والتي قد خبرها من خلال استخدامه لوسائل التواصل الاجتماعي وأيضا قد مارس عمليات التحكم في الكمبيوتر سواءا في المنزل او في مقاهي الانترنت او في بعض المراكز والأماكن في حياته الدراسية فترة الجامعة.

5. للمدير القدرة على استمالة الأساتذة في استخدام تكنولوجيا التحول الرقمي في اطار عمليات الإشراف بأنواعه.

6. يتمكن المدير من أشارك أولياء التلاميذ من خلال نشر ثقافة التواصل عبر تقنية فضاء الأولياء بذل التواصل التقليدي، لان فضاء الأولياء يقصر المسافة ويوفر الاطلاع الفوري على المستجدات المدرسية وكذلك الاطلاع على نتائج أولادهم.

وفي النهاية يمكن أن نستنتج أن المدرسة الابتدائية في مركز عملية التحول الرقمي الذي يعتبر تجربة رائدة وجديد لسياسة الرقمنة بنسبة لدولة الجزائرية فقطاع التربية هو أول قطاع يقوم بعملية التحول من الحالة التقليدية في الإدارة والتسيير إلى الحالة الرقمية في الإدارة والتسيير.

قائمة

المصادر و المراجع

المراجع باللغة العربية:

1. احمد احمد إبراهيم : نحو تطوير الإدارة المدرسية، ط2 ، دار المطبوعات الجديدة ، الإسكندرية ، 1991
2. احمد احمد إبراهيم : الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة ، ط1 ، مكتبة المعارف الحديثة ، الإسكندرية ، 2001
3. احمد محمد الطيب : الإدارة التعليمية ، أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، الطبعة الأولى ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية 1999
4. إسماعيل محمد دياب:الإدارة المدرسية ،دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2001،
5. الحمزة، م . 2011. المكتبات الرقمية والنشر الإلكتروني للوثائق :دار الألفية، ط 1 ، الجزائر، الجزائر
6. خلف عمر: أساسيات الإدارة والاقتصاد في التنظيمات التربوية ، ذات السلاسل ، الكويت، 1986 ،
7. الرفاعي أحمد حسين ،مناهج البحث العلمي ،تطبيقات إدارية و إقتصادية، دار وائل ، عمان
8. سامح زينهم وعبد الجواد، 2006 ، المكتبات والأرشيفات الرقمية التخطيط والبناء والإدارة، دط، شركة ناس للطباعة، مصر
9. طارق عبد الحميد البدري : الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2005
10. طلعت همام ، قاموس العلوم النفسية و الاجتماعية ، دار عمان ، ط2 ، 1987
11. عابدين محمد عبد القادر : الإدارة المدرسية الحديثة، الطبعة العربية 1، عمان ، الأردن ، 2001
12. عبد الرحمن، ف . 2005. مفاهيم أساسية في المكتبات الرقمية، مركز المصادر التربوية بوزارة التربية والتعليم، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية.
13. علي عبد الواحد وافي : مناهج البحث ، مجمع العلوم الاجتماعية ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة 1975.
14. عليان ربحي مصطفى ، خطوات البحث العلمي في علم المكتبات ، رسالة المكتبة
15. عمار بحوش ، محمد محمود الزينيات ، مناهج البحث العلمي ، أسس وأساليب ، مكتبة المنار للطباعة والنشر و التوزيع ، الأردن ، 1989
16. عودة سليمان ، أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية ، مكتبة الكتاني بيروت، 1992
17. محمد الطاهر وعلي : الإدارة المدرسية ابتدائيات اكماليات ثانويات ، دار العلم و المعرفة للنشر والتوزيع ، 2002،
18. محمد جاسم محمد : سايكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسة وأفاق التطوير العام 2002
19. محمد حسن علاوي ، أسامة كاتب راتب ، البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1999
20. محمد سمير أحمد، 2009 ، الإدارة الإلكترونية، ط1 ، عمان، الأردن.
21. محمد منير مرسي : الإدارة التعليمية : أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب ، القاهرة ، 2001
22. محمد منير مرسي:الإدارة المدرسية الحديثة، طبعة مزيدة و منقحة، عالم الكتب ، القاهرة ، 2001
23. محمود، محمود عفيفي .التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات .القاهرة :دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 1994 .

24. يعقوب حسين نشوان : الإدارة والإشراف التربوي ،دار الفرقان للنشر والتوزيع ، اربد ، الأردن،1991،

مذكرات تخرج:

1. جبير بابا عمر، نور الدين بهون علي،2020/2019 ، دور الحكومة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري الأرضية الرقمية لوزارة التربية الوطنية أنموذجا ، رسالة- - ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، تخصص، قانون إداري، جامعة غرداية، الجزائر .
2. جعلاب نور الدين، واقع التكوين المتخصص لمديري المدارس الابتدائية ودوره في تنمية مهارات القيادة الإدارية دراسة ميدانية على عينة من مديري المدارس الابتدائية في ولاية المسيلة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص الإدارة والتسيير التربوي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.2017/2016.
3. جمال متاتيج، خليفة بومهاني، 2019 ، تقييم موقع الرقمنة لقطاع التربية الجزائرية دراسة حالة بمديرية التربية لولاية الشلف، رسالة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر .

مقالات و مجلات:

1. الإطار المرجعي، المتعلق بالنظام المعلوماتي لقطاع التربية الوطنية، 2210/21/21،
2. حم عيد حسين، حنة عبد القادر، 2020 ، رقمنة المدرسة الجزائرية الحديثة واقع وآفاق، الملتقى الوطني الأول حول المدرسة الجزائرية الإشكالات والتحديات
3. فائق علي الملا : الإدارة المدرسية - افتتاحية - مجلة الحصاد التربوي ، العدد 62 ، السنة 10 ، مكتب التربية العربية لدول الخليج ، الرياض ، 2004 ،
4. ملتقى تكويني خاص بمديري الثانويات ونواب المديرين للدراسات ومديري الاكماليات ، وزارة التربية الوطنية ، المفتشية العامة ، الاغواط ، 30- 31 جانفي 2001 .
5. وزارة التربية والتعليم العالي،2018

مراجع باللغة الأجنبية:

1. Serge cacaly (2001)dictionnaire encyclopédique de linformation et de la documentation, Nathan, amsterdam.
2. Charron-jen luc organisation et gestion de l entreprise .dunod paris. 2ed 2011

المواقع الالكترونية:

1. قاموس المعاني،<https://www.almaany.com>

ملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور الجلفة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



استبيان:

دور مديري المدارس في تطبيق سياسة الرقمنة في الابتدائيات

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التربوي

ملاحظة: هذا الاستبيان الغرض منه البحث في مجال من الرقمنة و تأثيرها على أداء مدراء مدارس الابتدائية، علما بأن إجابتك لا تستغل إلا بغرض البحث العلمي وأن نتائج هذا البحث متوقفة إلى حد كبير على مدى صدق إجابتك لذلك نرجوا من سيادتكم الإجابة بمنتهى الدقة والوضوح. شكرا على تعاونكم معنا وتقبلوا مني فائق التقدير و الإحترام.

رجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسب.

المحور الأول: مواصفات العينة:

1. الجنس : ذكر أنثى
2. السن: قل من 35 سنة أكثر من 35 سنة
3. المستوى الدراسي: خريج معهد جامعي مدرسة العليا للأساتذة
4. نوع المدرسة: حضرية شبه حضرية ريفية

المحور الثاني: الفرضية الأولى

1. هل نظمت مديرية التربية دورا تكوينية في الإعلام الآلي؟ نعم لا
2. هل شاركت في دورا تكوينية أخرى خارج قطاع التربية؟ نعم لا
3. ما هو مصدر إتقانك لتكنولوجيا الإعلام ؟
مهارات مكتسبة برامج التكوين والتدريب
4. ما هي الهيئات والمصالح التي تتواصل معها بتقنية البريد الالكتروني:

- مصالح مديرية التربية:
- مفتشية الإدارة
- الأساتذة والموظفون
- مفتش البيداغوجيا

المحور الثالث: الفرضية الثانية

1. هل أنت متحصل على شهادة في الإعلام الآلي؟ نعم لا
2. هل غياب الدعم الفني والمادي لإمداد شبكة المعلومات من قبل وزارة التربية؟
نعم لا
3. هل هناك محدودية الدورات التدريبية لمديري المدارس؟ نعم
4. هل تبرمج حملا تحسيسية لأولياء بخصوص التواصل الرقمي: نعم لا

المحور الرابعة: الفرضية الثالثة

1. هل المدرسة موصولة بالانترنت ؟ نعم لا
2. هل تتواصل مع الأولياء باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال؟ نعم لا
3. هل تم تفعيل خدمة فضاء الأولياء في المنصة الرقمية؟ نعم لا
4. هل هناك حملا تحسيسية للأولياء بخصوص التواصل الرقمي (خدمة فضاء الأولياء)؟
- نعم لا

ملخص

تُلقى هذه الدراسة الضوء على دور مدير المدرسة في قيادة عملية رقمنة التعليم الابتدائي في بعض مدارس الجلفة، الجزائر. وتُشير النتائج إلى أن خبرة المدير ومهاراته الرقمية، وفعاليته في تحفيز المعلمين وأولياء الأمور، عوامل حاسمة لنجاح عملية الرقمنة. يُعدّ متغير الجنس مؤثرًا أيضًا، حيث يتمتع مديرو المدارس الابتدائية الذكور بحرية أكبر في تنفيذ مهام الرقمنة.

بينما أظهرت الدراسة أن برامج التدريب الحالية غير فعالة في هذه المدارس، مما يتطلب توفير برامج تدريبية منظمة وتجهيز المدارس بالموارد اللازمة. تُقدم الدراسة توصيات قابلة للتطبيق على مدارس الجلفة، مع التأكيد على ضرورة إجراء دراسات أعمق لفهم عملية رقمنة التعليم الابتدائي بشكل كامل في نطاق هذه المنطقة.

كلمات مفتاحية: رقمنة التعليم، مدير المدرسة، مهارات رقمية، تحفيز،

:الفرنسية

Résumé:

Cette étude met en lumière le rôle du directeur d'école dans la conduite du processus de numérisation de l'enseignement primaire dans certaines écoles de Djelfa, en Algérie. Les résultats indiquent que l'expérience et les compétences numériques du directeur, ainsi que son efficacité à motiver les enseignants et les parents d'élèves, sont des facteurs essentiels au succès du processus de numérisation. La variable du sexe joue également un rôle important, les directeurs d'école primaire masculins ayant une plus grande liberté pour exécuter les tâches de numérisation. L'étude a également révélé que les programmes de formation actuels ne sont pas efficaces dans ces écoles, ce qui nécessite la mise en place de programmes de formation organisés et l'équipement des écoles en ressources adéquates. L'étude formule des recommandations applicables aux écoles de Djelfa, tout en soulignant la nécessité de mener des études plus approfondies pour comprendre pleinement le processus de numérisation de l'enseignement primaire dans cette région.

Mots-clés: Numérisation de l'éducation, Directeur d'école, Compétences numériques, Motivation,.

:الإنجليزية

This study sheds light on the role of the school principal in leading the digitization process of primary education in some schools in Djelfa, Algeria. The findings indicate that the principal's experience and digital skills, as well as their effectiveness in motivating teachers and parents, are critical factors in the success of the digitization process. The gender variable also plays a role, with male primary school principals having greater freedom to perform digitization tasks. The study also found that current training programs are not effective in these schools, necessitating the provision of organized training programs and the provision of schools with adequate resources. The study makes recommendations applicable to schools in Djelfa, while emphasizing the need for further studies to fully understand the digitization process of primary education in this region.

Keywords: Digitization of education, School principal, Digital skills, Motivation,