وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جـــــامــعة غـــارداية

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

شعبة علم الاجتماع

الإدارة المدرسية والتسرب المدرسي

دراسة ميدانية لمتوسطات وثانويات بلديتي بنورة وغرداية

مذكرة مقدّمة لاستكمال متطلبّات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي

في تخصص : علم اجتماع التربية

إعداد الطالبة:

- إيمان خنين

إشراف الأستاذ:

د – كمال عويسي

لجنة المناقشة:		
كمال عويسي	جامعة غرداية	مشرفا
كمال بيدة	جامعة غرداية	مناقشا
مصطفى رباحي	جامعة غرداية	رئيسا

الموسم الجامعي: 2017م – 2018م

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بفضله تتم الصالحات نحمده أولا وآخرا، ونشكره شكرا يليق بعظمته وجلاله في تيسيره لنا على إتمام هذا العمل فله الحمد والثناء والمنة.

أتقدم بالشكر والإعتراف بالفضل لكل من ساهم من قريب أو بعيد بشكل مباشر أو غير مباشر في اعداد هذا العمل. كما أعترف بالشكر والتقدير وعظيم الامتنان إلى من منحني التوجيه والإرشاد منذ اللحظة الأولى الأستاذ الفاضل "كمال عويسي"، الذي تفضل بالإشراف على هذا العمل بالاشراف على هذا العمل ووهب نفسه لخدمة العلم وطلابه، كما أتقدم بعظيم الشكر والعرفان لمن قيضهم الله عزوجل لنا من أساتذة أجلاء أنارو لنا سبيل العلم وأرشدونا إلى الطريق الصواب.

وفي الأخير لا أنسى أن أتقدم بالشكر والتقدير لجميع منسوبي الإدارة المدرسية الإدارة المدرسية لمتوسطات وثانويات بلدية غرداية من مديرين ومراقبين ومستشاري التوجيه الذين ساهموا وساعدوا وكان لهم الفضل في إجراء الدراسة الميدانية .

الطالبة.

إهداء

في بادئ الأمر أحمد الله عز وجل، الذي بفضله تتم النعم.....

إلى والدي ووالدتي حفظهما الله وأدام عليهما نعمة الشكر والعافية، الذين غرسا في الحب والعطاء.....والذين شجعاني على مواصلة دراستي...

إلى أخي وأختي حبا وتكريما وإعزازا لهما.....

إلى كافة العائلة والأهل والأصدقاء الأعزاء، وكل من أعانني على إنجاز هذا العمل .

إلى كل من لهم حق علي.....

كما لا أنسى كل الأساتذة الأفاضل جزاهم الله كل خير الذين بفضل الله وبفضلهم وصلت الى ما أنا عليه ولهم الشكر الجزيل على ذلك.....

الطالبة.

فهرس المحتويات

الشكر والتقدير

الإهداء

الصفحة

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

مقدمة.....**أ-ج**

الفصل الأول : المدخل المنهجي

1_1 أسباب اختيار الموضوع.....05

1_2 أهمية الدراسة وأهدافها.....05- 06

1_3 الإشكالية.....06-07

1_4 الفرضيات.....08

1_5 تحديد المفاهيم.....08-10

1_6 المقاربة النظرية.....10-11

1_7 الدراسات السابقة.....12-18

الفصل الثاني :الإدارة المدرسية النشأة وعناصرها

تمهيد

أولا: الإدارة المدرسية

2_1 نشأة الإدارة المدرسية وتطورها.....20-21

2_2 أهداف الإدارة المدرسية ووظائفها.....21-24

2_3 خصائص وأنماط الإدارة المدرسية.....24-30

2_4 معوقات الإدارة المدرسية.....31-32

2_5 النظريات المفسرة للإدارة المدرسية.....32-36

ثانيا: مدير المدرسة

2_6 سمات وصفات مدير المدرسة.....37-39

2_7 اختيار مدير المدرسة ومهامه.....40-47

2_8 العوامل التي تعيق مدير المدرسة.....47-48

خلاصة

الفصل الثالث: أبعاد ظاهرة التسرب المدرسي

تمهيد

3_1 أنواع التسرب المدرسي.....51-52

3_2 سمات الطلبة المتسربين 52-54

3_3 مظاهر التسرب المدرسي.....54

3_4 عوامل التسرب المدرسي.....55-59

3_5 انعكاسات التسرب المدرسي.....60-62

3_6 اشكالية التسرب في المنظومة التربوية.....62-63

خلاصة

الفصل الرابع: الجانب الميداني

تمهيد

أولا: التحقيق الميداني

4_1 مجالات الدراسة.....66

4_2 المنهج المعتمد في الدراسة.....66

4_3 العينة وكيفية اختيارها.....67

4_4 تقنيات البحث.....67-68

ثانيا: ديموقراطية الإدارة المدرسية والتسرب المدرسي

4_5 تحليل بيانات الفرضية الأولى.....73-84

4_6 الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى.....85-86

ثالثا: تسلط الإدارة المدرسية والتسرب المدرسي

4_7 تحليل بيانات الفرضية الثانية.....94-87

4_8 الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية.....96-95

الاستنتاج العام.....98-97

خاتمة

الإقتراحات

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الجداول:

الرقم	الجدول	الصفحة
01	يبين نوع المبحوثين حسب الجنس	69
02	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي	69
03	يبين سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية	70
04	يبين نوع المبحوثين حسب السن	71
05	يبين توزيع المبحوثين حسب المهنة	72
06	يوضح تأثير طبيعة العلاقة مع الأساتذة على سوء معاملة التلميذ سبب في تخليه عن الدراسة	73
07	يوضح العلاقة بين الإدارة والتلاميذ وتأثيرها على التسرب المدرسي	75
08	يبين أسس العلاقة مع التلاميذ على طرق مواجهة التسرب المدرسي	77
09	يوضح العلاقة بين تشجيع الأساتذة من خلال الرفع في أدائهم وتأثير ذلك على التواصل مع عائلة التلميذ للوصول إلى حل يجعله يرجع للدراسة	79
10	يوضح علاقة حث الأساتذة على مراقبة التلميذ وتاثير ذلك على الشجار مع التلاميذ يؤدي الى التسرب المدرسي	81
11	يوضح العلاقة بين تعامل الإدارة مع الأزمات المدرسية وتأثيره على السماح للمتسرب بفرصة ثانية	83
12	يوضح علاقة السياسة الإدارية المتبعة في المؤسسة وعلاقتها بالفئة الأكثر تسربا	87
13	يوضح علاقة اتباع طرق مناسبة في اتخاذ القرار وتاثيرها على أن ضعف التحصيل سبب في تسرب التلميذ	88
14	يوضح علاقة الإشراف على مراقبة التلاميذ وأن الظروف المحيطة بالتلميذ سبب في تسربه من المدرسة	90
15	يوضح علاقة التعامل مع انشغالات التلاميذ وتأثيرها على اصدار نشرات توعوية للحد من التسرب	92
16	يوضح علاقة التعامل بطريقة ودية مع التلاميذ وتاثيرها على سوء معاملة التلميذ سبب في تخليه عن الدراسة	93

مقدمة

مقدمة:

إن الناظر إلى مجال الدول سواء النامية أم المتقدمة يجد أنها في صراع دائم من أجل الإرتقاء بمستوى التعليم لكل منها بحيث أنها ترى أن التعليم عاملا أساسيا في تقدم الدول من الناحية الاقتصادية والاجتماعية. إذ تعتبر التربية هي أساس البناء الخلقي، لذا يجب أن تتركز التنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية لكي تتحقق أهدافها على أساس ووعي تربوي بمختلف جوانب الحياة بحيث تشمل جميع فئات وشرائح المجتمع ويتحقق ذلك عند الإيمان الراسخ بالتربية ودورها في بناء شخصيات سوية تؤمن بالحياة وخلق مجتمع سليم في محتواه وأساليب في العيش منبثقة من حاجات الفرد والمجتمع مع تفهم عميق لتلك الحاجات، وتعد المدرسة بكونها مؤسسة تعليمية وسيلة التربية في تحقيق أهدافها، فهي حصن العلم والمعرفة فبين جدرانها تصقل العقول وتهذب النفوس وتبنى الهمم وتغرس في الأفئدة حب الله سبحانه ورسوله والوطن، فهي البيئة الحقيقية للتعليم والذي يعد معيار رقي الشعوب.

يعتبر التعليم أحد مقتضيات التنمية بأنواعها المختلفة خاصة بعد أن ترشد الفكر الإنساني وازداد وعيا بأن كل تنمية شاملة أو اقطاعية هي نتاج الجهد الإنساني وأن الثروة الحقيقية لكل مجتمع تكمن في قدرته على تنمية الموارد البشرية والإستثمار الكفء لطاقات أفراده. إذ أن الاهتمام بالتعليم يعد تحديا ينبغي أن تقف عليه وزارات ومؤسسات الدولة على العناية به وتوسيع نطاقه وتعميمه ونشره على أوسع نطاق. إذ أصبحت امكانية تربية وتعليم النشئ بمراحل التعليم المختلفة قضية جوهرية وهامة شغلت الفكر التربوي والمهتمين به. واذا كانت المدرسة تسعى إلى تحقيق هذه الاهداف فإن تسرب التلاميذ منها وتركهم لبرامج الدراسة يجعلهم دون الاستعداد الكافي لمواجهة الحياة لأنهم غير مكتملي النمو في جوانبه الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية إذ بقاء التلميذ في المدرسة يعد أمرا ضروريا لاكتساب معلومات ومهارات هي الحد الأدنى لمواجهة الحياة.

إذ تعد مشكلة التسرب من المشاكل التي يعاني منها القطاع التربوي، فهي مشكلة عامة أثارت انتباه كثير من التربويين والاختصاصيين ليس لأنها ذات آثار تربوية ونفسية واجتماعية فقط، بل نتيجة لتطور علم اقتصاديات التعليم قد دخلت في جانب اقتصادي حيث سببت إحداث هدرا اقتصاديا كبيرا في الجوانب المادية، لذلك عمد الإختصاصيون إلى تشخيص أسباب هذه المشكلة ومحاولة ايجاد الحلول لمعالجتها.

وتشكل ظاهرة التسرب الدراسي عائقا يقف في وجه التقدم الذي تبتغيه المجتمعات وأيضا تعمل على إدخال هؤلاء المتسربين في المجتمع ليحتلو أدوار اجتماعية بسيطة بل هامشية أيضا لا تتسم بالكفاءة الانتاجية اللازمة، وذلك بسبب ضعف الخلفية الثقافية من ناحية وانخفاض المهارات العقلية و الأدائية لأولئك المتسربين من ناحية اخرى.

وبناءا على هذه الإعتبارات تأتي أهمية الموضوع لدراستي هذه التي تندرج تحت عنوان "**الإدارة المدرسية والتسرب المدرسي**" ، وانطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مؤاده:

"ماهي استراتيجيات الإدارة المدرسية في مواجهة ظاهرة التسرب المدرسي؟"

وللإجابة على هذا التساؤل استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، تبعا لمتغيرات الدراسة، واعتمدت في جمع المعلومات على استمارة الاستبيان، وقد أجريت الدراسة بطريق العينة، لأتخذ من متوسطات وثانويات بلديتي غرداية وبنورة المجال المكاني ومن العاملين في الإدارة المدرسية مجتمعا للبحث.

هذا وتهدف الدراسة عامة إلى الإحاطة بدور العاملين في الإدارة المدرسية على مواجهة ظاهرة التسرب، أي العلاقة بين الإدارة المدرسية وظاهرة التسرب نظريا وميدانيا من خلال تقسيمها إلى أربعة فصول، وتناولت الدراسة مايلي:

الفصل الأول: تناول بالعرض والتحليل أسباب اختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة وتطرقنا إلى التعريف بموضوع الدراسة من خلال تحديد الإشكالية وكذلك تحديد فروض الدراسة، وتطرقنا إلى تحديد المفاهيم الأساسية لهذا الموضوع والمقاربة النظرية والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: تطرقنا إلى الإدارة المدرسية من خلال التحدث عن نشأة الادارة المدرسية وتطورها وأهدافها ووظائفها، ثم التحدث عن خصائصها وأنماطها والمعوقات التي تحول دون السير الحسن للإدارة المدرسية والنظريات المفسرة لها.

ثم تحدثنا عن المدير باعتباره رأس الهرم لأي تنظيم وعن سماته وصفاته وكيفية اختيار المدير ومهامه والعوامل التي تعيق مدير المدرسة.

الفصل الثالث: فتناولنا فيه أبعاد ظاهرة التسرب، حيث تطرقنا إلى أنواع التسرب المدرسي وسمات الطلبة المتسربين ومظاهر التسرب وعوامله وإنعكاساته، وبعدها تطرقنا إلى اشكالية التسرب المدرسي في المنظومة التربوية.

الفصل الرابع: تطرقنا فيه إلى الإجراءات الميدانية ومجالات الدراسة والمنهج المعتمد في الدراسة وإلى العينة وكيفية اختيارها والأدوات المستخدمة في البحث.

وتطرقنا إلى تحليل البيانات وتفسيرها وأهم النتائج المتوصل إليها، واختمنا الدراسة بخاتمة كانت في منزلة حصاد النتائج.

الفصل الأول

1) أسباب اختيار الموضوع

2) أهمية وأهداف الدراسة

3) الإشكالية

4) الفرضيات

5) تحديد المفاهيم

6) المقاربة النظرية

7) الدراسات السابقة

1.1 أسباب إختيار الموضوع:

أ- أسباب ذاتية:

1. الميل الشخصي والرغبة في دراسة ظاهرة التسرب المدرسي.
2. وجود في أفراد العائلة من تعرضوا لهذه الظاهرة ،رغم تمكنهم من الدراسة.

ب- أسباب موضوعية:

1. استفحال ظاهرة التسرب المدرسي وانتشارها بشكل كبير.
2. من حيث أنه موضوع تربوي يدخل في صلب العملية التعليمية إذ يساهم في إيقاف نزيف التدهور المعرفي لدى الناشئة.
3. محاولة معرفة والكشف عن دور الإدارة المدرسية في الحد من ظاهرة التسرب المدرسي ومدى تفعيلها للأساليب واستراتيجيات.

1.2 أهمية وأهداف الدراسة:

من خلال هذه الدراسة أريد أن أصل إلى أهداف تتجلى أهميتها في :

1. الكشف عن مدى ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في الحد ظاهرة التسرب المدرسي والتعرف على السبل التي تتبعها في ذلك.
2. كون ظاهرة التسرب إحدى المشاكل التي يعاني منها القطاع التربوي وأصبحت محل شغل القائمين على التعليم وكذلك الباحثين في مجال علم اجتماع التربوي وكون ظاهرة التسرب المدرسي إحدى مظاهر الهدر التربوي.
3. سد العجز عن قلة الدراسات التي تتناول موضوع الإدارة المدرسية وموقفها إزاء ظاهرة التسرب المدرسي.
4. التعرف على العلاقة القائمة بين الفاعلين التربويين، ومدى دورهم ومساهمتهم في مواجهة التسرب المدرسي.
5. تسليط الضوء على ظاهرة التسرب المدرسي باعتبارها ظاهرة تحتاج إلى بحث ودراسة الاسباب وأهم العوامل تؤدي إلى ظهورها.

6. وضع استراتيجيات جديدة واقتراح بعض الحلول للحد من ظاهرة التسرب المدرسي والاستفادة منها.
7. الاستفادة من النتائج التي توصلت اليها الدراسة ،من خلال وضع سياسات من طرف الجهات المعنية وتوعية الجميع بأن قضية التسرب المدرسي قضية المجتمع بأكمله، لأنها تؤثر على بنية المجتمع السليم وتنشر فيه الآفات.

1.3. الاشكالية:

التربية هي أساس البناء الخلقي، الذي هو أساس بناء المجتمعات وتكوينها وبدونها تفقد هذه المجتمعات قدرتها على البقاء وتتحول حياتها إلى فوضى، وتعد المدرسة مؤسسة اجتماعية تعليمية ووسيلة التربية في تحقيق أهدافها، فهي حصنا للعلم والمعرفة والبيئة الحقيقية للتعليم الذي يعد معيار لرقي الشعوب، والمجتمع ينظر إلى العاملين فيها بعين التقدير والاحترام وهم الأقدر على الإصلاح والتوجيه لأن القوة المفكرة هي التي تحرك المجتمع، فكلما ارتقى المجتمع في التعليم عدت هذه الدولة متقدمة .إذ أن الإهتمام بالتعليم يعد تحديا ينبغي أن تقف جميع مؤسسات الدولة على العناية به.

على الرغم من الاهتمام المتزايد من جانب الحكومة الجزائرية بالتعليم منذ الاستقلال حتى السنوات الأخيرة باعتباره الطريق الرئيسي للتقدم والتنمية الشاملة لكل من الفرد والمجتمع وتجلى هذا الاهتمام في تبني تكافؤ الفرص التعليمية وتطبيق مبدأ سياسة الإلزام ومجانية التعليم وإنشاء المباني وتزويدها بالأجهزة والكتب والمعلمين، مما أدى إلى تطور كمي كبير ظهر بالخصوص في ارتفاع قدرات الإستقبال (الهياكل)، وتعدد المعلمين والتلاميذ، فإن النظام التربوي مع كل هذا يعاني من مشاكل عدة لعل أهمها مشكلة التسرب المدرسي الذي يعد من أخطر الآفات التي تواجه العملية التعليمية ومستقبل الأجيال في الجزائر منها لكونها هدر تربوي لا يقتصر أثره على الطالب فحسب، بل يتعدى ذلك إلى جميع نواحي المجتمع فهي تزيد معدلات الأمية والبطالة وتضعف البنية الاقتصادية والإنتاجية للمجتمع ، ويزيد من الإتكالية و الإعتماد على الغير، كما يزيد في نسبة المشكلات الإجتماعية من انحراف الأحداث والسرقة و الإعتداء على الآخرين ويؤدي إلى تحول اهتمام المجتمع من البناء والإعمار والتطوير إلى مراكز الاصلاح والعلاج ، حيث يعتبر من الأمور التربوية و الإجتماعية المهمة والتي تعكس مدى تقدم أو تأخر المجتمع، ومدى قدرة الجهاز التربوي المتمثل بهيئات المدارس الإدارية والتدريسية على مواجهة هذه الظاهرة .

فالإدارة المدرسية جزء من النظام الداخلي للمدرسة، فهي البيئة المثلى لتنفيذ السياسة التعليمية وتحقيق الاهداف التربوية ، و التي لها أدوار عديدة في تسيير وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية داخل المدرسة، بقصد تحسين وتنظيم العلاقات بين العاملين وتحقيق الإنسجام فيما بينهم وبين الطلاب، ونجاح المدرسة واستقرارها يعتمد على نجاح المدير المسؤول عنها ومدى كفاءته وقدرته على الإنتاج والعطاء ورغبته في التطور الذاتي. حيث أصبح دور الإدارة المدرسية واسع بعدما كان مقتصر فقط على متابعة النظام الداخلي للمدرسة وتتبع سير العملية التعليمية بالنسبة للطلبة ووضع البرامج والجداول الدراسية وأخد الحضور والغياب والاشراف على طرق التدريس ،بل خرجت عن المألوف و تعدت ذلك في الوقت الراهن. فأصبحت تعمل على توفير الامكانات المادية والمعنوية وتهيئة الظروف المناسبة التي تساعد الطالب على رفع مستواه وتنميته روحيا وعقليا وجسميا وإعداده الإعداد الجيد والصالح لتحمل المسؤولية في المستقبل وتطوير نوعية التعليم ورفع كفايته وأصبحت تنظر إلى التعليم على أنه عملية علمية تفاعلية انسانية تحتاج إلى فن التعامل مع الآخرين.

إضافة إلى ذلك فإنها تهتم حتى في دراسة المشكلات التي يعاني منها قطاع التعليم وإيجاد الحلول والتخفيف منها، فتكون هناك همزة وصل بينها وبين الطلاب لمعرفة مشاكل قد يقع فيها التلميذ, إما مشاكل خاصة بالتعليم أو مشاكل خارج الدراسة، فيكون لها دور في إرشاد وتوجيه التلميذ وفق استراتيجيات وطرق تتبناها في ذلك...الأمر الذي دعى إلى طرح الاشكالية التالية:

ماهي الإستراتيجية التي تتبعها الإدارة المدرسية في مواجهة ظاهرة التسرب المدرسي ؟

من خلال هذا التساؤل نطرح سؤالين فرعيين:

_ هل ضعف فاعلية الإدارة المدرسية سبب في تزايد ظاهرة التسرب المدرسي؟

_ هل الأسلوب التسلطي للإدارة المدرسية دور في التسرب المدرسي؟

4. 1. الفرضيات:

الفرضية العامة:

تتبع الإدارة المدرسية استراتيجية التنظيم والتعاون في مواجهة ظاهرة التسرب المدرسي..

الفرضيات الجزئية:

كلما كانت الإدارة المدرسية ديموقراطية، كلما نقص التسرب المدرسي.

كلما كان أسلوب الإدارة المدرسية تسلطي، كلما زاد التسرب المدرسي.

1.5. تحديد المفاهيم:

تعد عملية تحديد المفاهيم نقطة هامة في أي بحث علمي حتى يتم ضبط التفكير بطريقة سليمة ويتحدد المعنى في الذهن ،وتتمثل المفاهيم الاساسية للدراسة فيما يلي: **المدرسة، الإدارة المدرسة الإستراتيجية ،التسرب المدرسي.**

المدرسة: المدرسة هي المؤسسة الإجتماعية الرسمية التي تقوم بوظيفة التربية ونقل الثقافة المتطورة وتوفير الظروف المناسبة للنمو جسميا وعقليا واجتماعيا وانفعاليا، وانها المؤسسة التي بناها المجتمع من أجل تحقيق أهدافه.[1]

التعريف الإجرائي للمدرسة: المدرسة هي مؤسسة من مؤسسات التنشئة الاجتماعية وتعد نتاجا هاما من أجل إعداد الطفل وتنشئته وفق الحاجة الاجتماعية، وتسعى الى تربية الطفل ووظيفتها مرتبطة بعمليات الحياة وحاجات المجتمع وذلك عن طريق المناهج والمقررات الدراسية وأساليب التوجيه داخلها.

الإدارة المدرسية: سنبدأ بتعريف الادارة عامة ثم نخلص إلى تعريف الادارة المدرسية بوجه خاص.

[1] محمد الشناوي وآخرون، **التنشئة الاجتماعية للطفل**، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان،الاردن،2001،ص210.

الادارة: هي تنفيذ الأشياء عن طريق جهود أشخاص آخرين وأن هذه الوظيفة تنقسم إلى جانبين رئيسيين من المسؤولية الأول هو التخطيط والثاني هو الرقابة.[1]

الإدارة المدرسية: الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إداريين وفنيين، بغية تحقيق الاهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقا يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة، من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة.[2]

كذلك هي جميع الانشطة والعمليات(تخطيط،تنظيم،متابعة،توجيه،مراقبة) التي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي العقلية والجسمية اجتماعيا وجدانيا أخلاقيا، بحيث يستطيع ان يتكيف بنجاح مع المجتمع ويحافظ على بيئته المحيطة به.[3]

التعريف الإجرائي للإدارة المدرسية: مجموعة من العمليات تتكون من التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة ،يقوم بها مدير المدرسة يوجه جهود وأداء المعلمين والفنيين والإداريين وذلك لتحقيق الأهداف المدرسية بكفاءة وفاعلية.

التسرب المدرسي: يقصد به في مفهوم الوثيقة الوزارية المؤرخة خلال شهر **جويلية 1996**:التخلي التلقائي عن الدراسة لأسباب اجتماعية واقتصادية ،كما يشمل التلاميذ الذين يلفظهم النظام التربوي قبل إنهاءهم مرحلة من مراحل التعليم.[4]

التعريف الإجرائي للتسرب المدرسي: انقطاع الطالب عن الدراسة قبل أن يتم مرحلته الإلزامية وذلك لعدة أسباب إما اجتماعية أو نفسية أو لأسباب إرادية أو ادارية ليجد نفسه تائها لاهدف له ولا غاية.

الإستراتيجية: لفظة استخدمت في الحياة العسكرية وتطورت دلالتها حتى أصبحت تعني فن القيادة العسكرية في مواجهة الظروف الصعبة، ثم انتقلت إلى مجالات اخرى اجتماعية وسياسية واقتصادية وتربوية، وهي عبارة عن مجموعة من الافكار

[1] محمد منير حجاب، **مهارات الاتصال الإعلاميين والتربويين والدعاة**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة،2006،ص165.

[2] واصل جميل حسين المومني،**الادارة المدرسية الفعالة** ،دار حامد للنشر والتوزيع ،الأردن،2008،ص 28.

[3] العجمي محمد الحسنين،**الإدارة المدرسية**،دار الفكر العربي،مصر،2000،ص30.

[4] محمد بن حمودة،**علم الإدارة المدرسية: نظرياته ،تطبيقاته في النظام التربوي الجزائري**، دار العلوم للنشر و التوزيع،عنابة،الجزائر،2006،ص 313.

والمبادئ التي تتناول مجالا من مجالات المعرفة الانسانية بصورة شاملة ومتكاملة تنطلق نحو تحقيق الأهداف ،ثم تضع أساليب التقويم المناسبة لتعرف مدى نجاعتها وتحقيقها للأهداف التي حددتها من قبل.[1]

التعريف الإجرائي للإستراتيجية: مجموعة طرائق أو أساليب والعمليات التي تستخدم وتوظف لغرض شيء معين بغرض الوصول إلى أهداف معينة.

1.6. المقاربة النظرية:

من المسلم به أن كل دراسة تحتاج إلى مرجعية نظرية، والنظرية هي عبارة عن إطار فكري يفسر مجموع من الفروض العلمية ويضعها في نسق علمي مرتبط.[2]

تقوم النظرية البنائية الوظيفية على مبادئ التي وضعها مؤسسيها كل من **هربرت سبنسر وتالكوت بارسونز وروبرت ميرتون ورايت ميلز**، وأن كل مبدأ مكمل للمبدأ الآخر وهي كالآتي:

1. أن لكل مجتمع إنساني بناء إجتماعي متكامل.
2. البناء الاجتماعي هذا يتكون من نظم اجتماعية فرعية أو مؤسسات اجتماعية ذات أغراض محددة كالمؤسسات الدينية والاقتصادية والسياسية والمؤسسات التربوي والعائلية والمؤسسات العسكرية.
3. تكون هذه النظم الاجتماعية الفرعية مترابطة ومتساندة بعضها ببعض.
4. للبناء الاجتماعي نسقين: النسق العمودي والنسق الافقي، فهدف النسق العمودي هو السيطرة والضبط، بينما الافقي هو تحديد مكان أو موقع المسؤولية ومراعاة الاختصاص وتقسيم العمل وأخيرا زيادة حجم المؤسسة وتوسعها.
5. يتكون المجتمع المحلي أو المؤسسة أو الجماعة مهما يكن غرضها أو حجمها من أجزاء أو وحدات مختلفة بعضها عن بعض وعلى الرغم من اختلافها إلا أنها مترابطة ومتساندة مع بعضها ومتجاوبة وحداتها مع الأخرى.

[1] أحمد حسين اللقائي ،علي أحمد الجمل،**معجم المصطلحات التربوية المعرفية**،عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة،ط3 ،القاهرة،ص32.

[2] طلعت همام، **قاموس العلوم النفسية**، مؤسسة الرسالة، بيروت،1984، ص70.

6. المجتمع أو المؤسسة يمكن تحليلها تحليلا بنيويا وظيفيا إلى أجزاء وعناصر أولية، أي أن المؤسسة تتكون من أجزاء أو عناصر لكل منها وظائفها الأساسية.
7. أن أجزاء التي تحلل إليها المؤسسات أو المجتمع أو الظاهرة، أنما هي أجزاء متكاملة، فكل جزء يكمل الجزء الآخر وأن أي تغيير يطرأ على أحد الأجزاء لابد أن ينعكس على بقية الأجزاء وبالتالي يحدث ما يسمى بالتغيير الإجتماعي.
8. الوظائف التي تؤديها الجماعة أو المؤسسة أو يؤديها المجتمع إنما تشبه حاجات الأفراد المنتمين لها، أو حاجات المؤسسات الأخرى، والحاجات التي تشبعها المؤسسات قد تكون حاجات أساسية أو حاجات اجتماعية أو حاجات روحية.[1]
9. تعتقد البنيوية الوظيفية بنظام اتصال أو علاقات انسانية تمرر عن طريقة المعلومات والإيعازات من المراكز القيادية إلى المراكز القاعدية أو من المراكز الأخيرة إلى المراكز القيادية، بمعنى آخر أن نظام الاتصال يحدد العلاقات في الأنساق العمودية للبناء، وهناك نظام عمل أو نظام اتصال آخر يحدد مجرى العلاقات في الانساق العمودية للبناء، وهناك نظام اتصال آخر يحدد مجرى العلاقات في الأنساق الأفقية للبناء.[2]

تم توظيف هذه النظرية، كونها ترتبط بهذا الموضوع أن الإدارة المدرسية عبارة عن بناء اجتماعي يتكون من أجزاء ووحدات مختلفة وأطراف فاعلة مترابطة ومتساندة ومتجاوبة، ولكل من هذه وظائفها الأساسية تعمل بشكل تعاوني منسجم منتظم وتوفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط والمنظم فرديا كان أم جماعيا من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب للحفاظ على ابقاء النظام منسجم ومتناسق وكل حسب عمله الموكل إليه والسعي إلى تحقيق أهداف المدرسة التربوية.

[1] احسان محمد الحسن، **النظريات الاجتماعية المتقدمة**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الاردن، 2010،ص56_57.
[2] المرجع نفسه، ص57.

7. 1. الدراسات السابقة:

يعد الإطلاع على الدراسات السابقة بخصوص الموضوع من المسائل المهمة التي تساعد الباحث على الاطاحة بجميع الأمور والقضايا المهمة التي تتعلق ببحثه والتي يمكن الإرتقاء ببحثه إلى المستوى المطلوب.

أ_ دراسات عربية حول الإدارة المدرسية:

1. ابراهيم محمد شعيب أبو خطاب، مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الإرتقاء بها، ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 1429هـ_2008م.

الباحث لم يتطرق إلى الإشكالية، طرح تساؤلات مباشرة وهي كالآتي:

1. ما درجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات درجات تقدير مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة لدرجة توافر مقومات الادارة المدرسية الفاعلة تعزى للمتغيرات التالية(الجنس، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، سنوات الخدمة)؟

3. ما سبل الإرتقاء بمقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس المدرسية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين؟

الفرضيات:

_ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى(<5و0) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة توفر مقومات الادارة المدرسية الفاعلة تعزى لمتغير الجنس(ذكر، أنثى).

_ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى(<5و0) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة توفر مقومات الادارة المدرسية الفاعلة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية(أساسية،ثانوية).

_ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (<5و0) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة توفر مقومات الادارة المدرسية الفاعلة تعزى لمتغير سنوات الخدمة من (1-5و5-10-أكثر من 10).

_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (<5و0) بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة توفر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس،دراسات عليا).

المنهج: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي .

العينة: لم يحدد نوع العينة، في حين بلغ عددها 340 مدير ومديرة.

النتائج التي توصل إليها:

_ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة احصائية في تقديرات مديري للمدارس الحكومية ،تعزى لمتغير جنس المدير وذلك في المجالات التالية: القيادة التربوية، المناخ المدرسي، أعضاء الهيئة التدريسية، التجهيزات، التحصيل الدراسي...

_ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية (أساسية، ثانوية).

_ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة(1_5 سنوات)،(5_10سنوات)،(10 فأكثر).

_ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمدير (بكالوريوس، دراسات عليا).

التعقيب على الدراسة: الباحث اختصر الإشكالية ولم يتوسع فيها ليبين العلاقة بين المتغيرات ، إكتفى فقط بطرح أسئلة، يركز في دراسته على مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية، بينما في دراستي سوف أركز على علاقة الإدارة المدرسية بالتسرب المدرسي مدى فاعلية الإدارة المدرسية في مواجهة ظاهرة التسرب المدرسي،

استخدم المنهج الوصفي في دراسته نفسه المنهج الذي إعتمدته في دراستي كونه يلائم هذه الدراسة، لم يحدد نوع العينة و ركز في دراسته على مديري المدارس في كل المستويات، أما في دراستي سوف أركز على المديرين والمراقب العام وعلى مستويين المتوسط والثانوي.

2. **الهباش أسامة أحمد، المشكلات التي تواجه المديرين الجدد في مدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها،رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة،** 2002.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أكثر المشكلات التي تواجه المديرين الجدد في مدارس محافظات غزة شيوعا، وعما إذا كان هناك اختلاف في درجات تقدير للمشكلات باختلاف (مراحل التدريس، الجنس، الجهة المشرفة، المنطقة التعليمية)

استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت العينة من جميع مديري ومديرات المدارس الجدد التابعين للمدارس الحكومية وعددهم 93 مدير ومديرة ومدارس وكالة الغوث الدولية وعددهم 31 مدير ومديرة والذين تم تعيينهم قبل ثلاث سنوات من عام 1998 وحتى عام2001.

قام الباحث باعداد استبانة لهذا الغرض اشتملت 120 فقرة موزعة على 7 مجالات وهي (الطلبة، هيئة المدرسي، المجتمع المحلي، أولياء الأمور، المنهاج الدراسي، الشؤون الادارية والمالية، الادارة التعليمية، الابنية والاجهزة).

وقد أشارت النتائج إلى: وجود مشكلات يعاني منها المديرين الجدد في كل المجالات، أكثرها حدة تلك المتعلقة بالإدارة التعليمية والابنية والتجهيزات والمناهج، وقد بلغ مجموع المشكلات التي يعاني منها المديرون الجدد 35 مشكلة بدرجة كبيرة، 70 مشكلة بدرجة متوسطة،15 مشكلة بدرجة ضعيفة.

عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين متوسطات درجات تقدير المديرين الجدد للمشكلات التي تواجههم تعزى لعامل الجنس، المرحلة التعليمية، المنطقة التعليمية.

التعقيب على الدراسة: الباحث في دراسته ركز على المشكلات التي تواجه المديرين بشكل عام الجدد في المدارس في جميع المستويات، أي أنه لم يحدد المستوى اما ابتدائي ام ثانوي ام متوسط، وركز في عينته على المديرين فقط، بينما دراستي

ركزت على المستوى المتوسط والثانوي وكذلك ركزت على مشكل التسرب المدرسي والعينة التي اخترتها هي المدير والمراقبين...

استخدم المنهج الوصفي هو نفسه المنهج الذي استخدمته في دراستي. ولكنه لم يحدد نوع العينة.

ب_ الدراسات الجزائرية حول التسرب المدرسي:

1. دراسة بوسنة محمود ولخضر بغداد، التسرب المدرسي في التعليم الإلزامي بالجزائر (مرحلة التعليم الإبتدائي والمتوسط)، نشرت في مجلة أفكار وآفاق التي تصدر عن جامعة الجزائر2، العدد الثاني، سنة2011.

وتطرق الباحث لهذا الموضوع من خلال عدة تساؤلات، وكانت كالآتي: هل أغلبية التلاميذ يتقدمون في مسارهم المدرسي بصورة عادية وبالتالي يتفادون الوقوع في التسرب المدرسي؟ ماهي نسبة التسرب المدرسي في مختلف المستويات؟ وماهي أسبابه؟ وماهي العلاقة بين التسرب المدرسي والأمية لدى فئة 15_24 سنة من الشباب؟

فرضيات الدراسة: 1. أن نسبة الأمية في أوساط الشباب 15_24 سنة في الجزائر ستبقى عالية على المستوى القريب والمتوسط، وهذا رغم المجهودات الكبيرة المبذولة من طرف المجتمع فيما يخص مستوى التعليم قبل الخامسة ابتدائي مازالت عالية.

2.إن حدوث التسرب المدرسي يعود إلى تفاعل مجموعة من العوامل المتصلة بالمدرسة والتلميذ وبعائلة التلميذ، أي أن التسرب المدرسي يحدث في خضم التفاعل بين عدة خصائص دراسية واجتماعية وعلائقية وشخصية.

عينة الدراسة: اعتمد الباحث في جمع البيانات على عدة تقنيات وهي تحليل محتوى العدة التشريعية المتصلة بالتربية والتكوين، وتحليل المعطيات الإحصائية المتوفرة حول التسرب المدرسي في الجزائر، بالإضافة لاستخدامه لأداة الاستبيان على المعلمين لجمع المعلومات حول أسباب التسرب المدرسي.

نتائج الدراسة: توصل الباحث فيما يخص الفرضية الاولى والمتعلقة بالكشف عن العلاقة بين مدى انتشار الأمية عند فئة الشباب من 14_24 سنة، ونسب التسرب المدرسي قبل مستوى الخامسة ابتدائي، إلى أن نسبة الأمية عند هذه الفئة

من الشباب ستبقى عالية في المستقبل القريب والمتوسط، وذلك لأن تغدية خزانها يعتبر مضمونا بفضل النسب العالية من المتسربين قبل مستوى الخامسة ابتدائي.

وتوصل الباحث فيما يخص الفرضية الثانية والمتعلقة بأسباب التسرب والكيفية المناسبة للوقاية والعلاج من هذه الظاهرة، أن المصادر الاساسية المولدة للأسباب التي يمكن أن نجد وراءها ظاهرة التسرب يكون وراءها كل من التلاميذ والمدرسة والعائلة، واعتبر المعلمون أن العوامل المتصلة بالتلميذ والعائلة تساهم بصورة كبيرة في حدوث التسرب المدرسي وتأتي في درجة أقل العوامل المتصلة بالمدرسة.

التعقيب على الدراسة: الباحث في الفرضية الثانية كان منصف أي أنه أعطى حكم مسبق، كما أنه ركز في بحثه عن التسرب من وجهة نظر المعلمين، في حين دراستي تركز على الطرق التي تتخذها الادارة المدرسية في الحد من التسرب، كما أنه ركز في دراسته على المستوى الابتدائي والمتوسط، في حين دراستي ركزت على المرحلة المتوسطة والثانوية، في حين استعمل في دراسته على المنهج تحليل المحتوى وتحليل المعطيات الإحصائية، في حين دراستي ركزت على المنهج الوصفي، كما أنه يوجد اختلاف في مجتمع البحث، في دراستي سوف أسلط الضوء على دور الإدارة المدرسية في الحد من التسرب المدرسي وماهي الاستراتيجيات التي تعتمدها في ذلك.

2. **محمدي حمزة، التسرب المدرسي، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014_2015.**

الباحث في إشكاليته ركز على التعليم على أنه استثمار نرجو منه الفائدة، وذكر أن التعليم تتخلله شوائب وتنقص من كفاءته الكمية والنوعية، ثم ذكر أن من بين هذه الشوائب ظاهرة التسرب المدرسي التي تعيشها المدرسة الجزائرية في كل مراحلها التعليمية الإبتدائي، المتوسط، الثانوي.. ثم طرح التساؤلات التالية:

1.ماحجم التسرب في المدرسة الجزائرية؟

2.هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الجنسين في التسرب المدرسي؟

3.هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين عدد التلاميذ في الفوج التربوي وعدد المتسربين منه؟

4.هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المراحل التعليمية في التسرب المدرسي؟

5.هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المستويات التعليمية في التسرب المدرسي؟

الفرضيات:

1. تختلف نسب التسرب المدرسي من سنة إلى أخرى حسب قوة الأسباب المؤثرة فيه.

2. لا توجد فروق ذات احصائية بين الجنسين باختلاف المراحل التعليمية في التسرب المدرسي.

_ توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الجنسين باختلاف مراحلهم التعليمية في التسرب المدرسي.

3. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين عدد التلاميذ في الفوج التربوي والتسرب منه.

_ توجد فروق ذات احصائية بين عدد التلاميذ في الفوج التربوي والتسرب منه.

4. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المستويات التعليمية في التسرب المدرسي.

المنهج: استخدم المنهج الوصفي التحليلي باعتباره ملائما لطبيعة الموضوع.

العينة: لم يذكر العينة.

النتائج التي توصل إليها:

1. التسرب في الجزائر متذبذب بين التصاعدية والتنازلية، وأن نسب التسرب تأخد قيم مختلفة من سنة لأخرى منذ 1987إلى2003، وأكبر نسبة في 1989_1990 قدرت ب8,30% وسنة 2007_2008 قدرت ب5,14%.

2. يختلف التسرب من منطقة لأخرى، فهو الأكثر انتشارا في المناطق الريفية عنه في المناطق الحضرية، ما يجعل المجتمع الريفي يتدنى في المستوى الثقافي، مستوى الدلالة أقل من 0,05 أو اعتدالية التوزيع أقل من 5% فنرفض فرضية العدم، عدم وجود فروق معنوية بين الجنسين، متوسط مجموعة الذكور 0,56% من الإناث0,39%، فإن هذا يدل على نسبة التسرب أكبر عند الذكور من الإناث.

3. يعتبر الإكتظاظ داخل الافواج التربوية من أهم المشاكل التي تعاني منها المدرسة الجزائرية وخاصة المناطق التي تتواجد فيها كثافة سكانية كثيرة فهو عامل ذا تأثير على تحصيل التلاميذ، إذ أن الجو الذي تسوده الفوضى واللامبالاة يؤثر بشكل كبير على العملية التعليمية.

4. التسرب داخل الافواج التربوية في التعليم الثانوي بلغ ما بين 3 تلاميذ الى غاية 16 تلميذ متسرب من الفوج التربوي الواحد، في حين ان التعليم المتوسط يتسرب منه تلميذين الى 4 تلاميذ من الفوج. في التعليم الابتدائي فهو أقلهما عرضة للتسرب فغالبا ما يكون متسرب واحد في كل فوج تربوي.

5. وجود فروق معنوية بين المستويات التعليمية والتسرب أي أن التسرب يختلف من مستوى تعليمي إلى آخر وخاصة إذا استثنينا مستوى الرابعة متوسط لأن الانحراف المعياري مرتفع، فإننا نلاحظ وجود علاقة طردية بين المستوى التعليمي والتسرب المدرسي فكلما ارتفع المستوى التعليمي ارتفعت نسبة المتسربين.

التعقيب على الدراسة: الباحث لم يتطرق للإشكالية بالتفصيل ولم يبين نوع العينة ولم يذكر عددها، كما أنه تطرق إلى التسرب المدرسي في الجزائر بصفة عامة أي في كل المستويات التعليمية، في حين في دراستي سوف أدرس دور الإدارة المدرسية في الحد في التسرب المدرسي وماهي الطرق والاستراتيجيات التي تستعملها في ذلك، وكذلك سوف أدرس إلى المستويين المتوسط والثانوي، اعتمد على المنهج الوصفي نفسه المنهج الذي سأستعمله في دراستي هذه. والعينة سوف تكون مديري المتوسطات والثانويات والمراقب العام.

الفصل الثاني

أولا: الإدارة المدرسية

1) نشأة الإدارة المدرسية

2) أهداف الإدارة المدرسية ووظائفها

3) خصائص وانماط الإدارة المدرسية

4) معوقات الإدارة المدرسية

5) النظريات المفسرة للإدارة المدرسية

ثانيا: مدير المدرسة

1) سمات وصفات اختيار مدرية المدرسة

2) اختيار مدير المدرسة

3) مهام مدير المدرسة

تمهيد

النظام التربوي من اهم النظم الاجتماعية في المجتمع ،وتعتبر الادارة المدرسية أحد المكونات الهامة لهذا النظام، إذ تعد الادارة المدرسية صورة مصغرة لتنظيمات الادارة التربوية وجزءا منها ومنفذا لسياستها ،وتتعلق الادارة المدرسية بمدير المدرسة ومساعديه وكل ما يدور في المدرسة لتحقيق الاهداف التربوية.

ولهذا سيتم التطرق في هذا الفصل لمجموعة من العناصر المتمثلة في نشأة الادارة المدرسية، اهدافها، خصائصها، كما تم التطرق إلى وظائفها ثم معوقاتها ونظرياتها ،كما سنلقي الضوء على سمات المدير وصفاته واختياره وإلى أهم مهامه.

أولا: الإدارة المدرسية:

1.1 نشأة الإدارة المدرسية وتطورها:

الإدارة المدرسية من ميادين الدراسات الحديثة وليدة القرن العشرين وإن كانت الممارسات الفعلية لها قد بدأت منذ زمن طويل ،حيث كان الانسان يدير شؤونه اليومية بنفسه ويدير الأب والأم شؤون بيته وتربية الأولاد وتنشئتهم التنشئة الإجتماعية المناسبة.

وقد اشتقت الإدارة المدرسية مفاهيمها وقواعدها من الإدارة العامة ،وترتبط بالإدارة العامة من حيث معناها واسلوبها بشكل كبير ،فالإدارة العامة كإدارة المدرسة في اتخاذ القرار ومتابعة تنقيده على أكمل وجه وهو إعداد الطفل للحياة في المجتمع وتوفير القوى العاملة المدرسية اللازمة لخطط التنمية.

وبدأت الإدارة المدرسية كعلم مستقل عن الادارة العامة أو الادارة الصناعية أو التجارية عام 1946،ومند ذلك الوقت بدأت الادارة المدرسية تفرض نفسها على العلوم التربوية وتستقل بذاتها.[1]

والإدارة المدرسية وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية التلميذ تنمية متكاملة شاملة حسب ميول وقدرات التلميذ.

[1] العمايرة محمد حسن ،**مبادئ الادارة المدرسية**،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،ط3،عمان،2002 ،ص17

وتعتبر الادارة موضوعا متخصصا من موضوع أكثر شمولا وهم الإدارة العامة ،فترتبط الادارة المدرسية بالإدارة العامة ارتباطا وثيقا من حيث آلية عمل كل منهما فكلاهما تتعلق باتخاذ القرار وتنقيده على الوجه الأكمل. بما يحقق نجاح نظام الادارة المدرسية في أداء مهمته وهو إعداد الطفل للحياة في المجتمع.[1]

ظهرت الإدارة في ميدان التربية والتعليم (الإدارة التعليمية) مع بداية النصف الثاني من القرن 20 ويمثل عقد أول اجتماع ناجح لرجال الإدارة التعليمية على المستوى القومي بالولايات المتحدة الأمريكية أما عام 1947م.في نيويورك البداية الأولى لعلم الإدارة في ميدان التربية والتعليم.[2]

إن تطوير الإدارة بوجه عام والادارة المدرسية بوجه خاص يعتبر عملية ضرورية وذات أولوية ولايمكن تغيير المجتمع نحو الأفضل بدون القيام بذلك، فالتأثير المتبادل بين التربية والمجتمع كما هو معلوم إن ما نعيشه ونراه في عصرنا الحالي من خلافات دولية غير انسانية وتقدم هائل لدول الشمال في المجالات العلمية والتيكنولوجية والاقتصادية وتأخر كبير لدول الجنوب في مختلف مجالات الحياة وتعرض الدول العربية لضغوط خارجية لتغيير نظم تعليمها في الاتجاه الذي لايخدم مصالحها يشكل كل ذلك تحديات موضوعية وعوامل ضغط على الدول العربية تجعلها مطالبة أكثر من أي وقت مضى بضرورة احداث التغيير المناسب في نظمها التربوية وخاصة الجوانب الإدارية منها حسب اتجاهات الفكر التربوي

المعاصر التي تناسب طبيعة كل مجتمع ووقف المرجعية الإيديولوجية المحددة.[3]

2.2 أهداف الإدارة المدرسية ووظائفها:

أ_ أهداف الإدارة المدرسية :

إن التطور الذي لحق الادارة المدرسية أدى إلى اتساع مجالها ،وتأثرها بمتغيرات وعوامل عديدة ،لذا فإن أهداف الادارة المدرسية تختلف من مرحلة لأخرى ،ومن اقليم لآخر ومن مجتمع لآخر، وفيما يلي عرض لأهداف الإدراة المدرسية:

[1] مصطفى صلاح عبد الحميد،**الادارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**،دار المريخ للنشر،الرياض،2002،ص36.

[2] دياب إسماعيل محمد،**الإدارة المدرسية**،دار الجامعة للنشر والتوزيع،2001،ص20.

[3] محمد بن حمودة،**علم الإدارة المدرسية**،دار العلوم للنشر،عنابة،2006،ص18

1_ الأهداف التربوية والثقافية: وتكون من خلال تنمية ميول التلاميذ ورغباتهم من خلال تزويدهم بالمعارف والخبرات والأفكار التي تلاءم الميول والرغبات.[1]

2_ الأهداف التربوية: تهدف إلى تعريف التلميذ بواجباته وحقوقه اتجاه أسرته ووطنه وتشجيعه على إقامة علاقات طيبة مع الآخرين من أجل التعاون المستمر لتحقيق أهداف المجتمع.

3_ الأهداف الدينية: تؤكد على فهم التلميذ للعقيدة الاسلامية فهما عميقا سليما وغرس القيم والأخلاق الفاضلة في نفوس التلاميذ وتنقية أفهامهم من الشوائب الدخيلة.[2]

4_ الأهداف الإقتصادية: وتتمثل في تعريف التلميذ بمصادر الثروة الطبيعية في وطنه وكيفية المحافظة عليها وتنميتها من أجل تطوير المجتمع وتقدمه وغرس حب العمل وتقديره وتنمية السلوك الاقتصادي الرشيد لديه وتنمية ثقافة الانتاج.[3]

ويلخص **الأغبري** أهداف الادارة المدرسية في النقاط التالية:

- توفير الظروف الامكانات التي تساعد على نمو التلاميذ بشكل متوازن ومتكامل عقليا وجسميا وروحيا واجتماعيا.
- تحقيق الأغراض الاجتماعية التي يدين بها المجتمع ويحرص على نشرها وتحقيقها من أجل تحقيق التكيف والتوافق الاجتماعيين.
- توجيه المتعلم ومساعدته في اختيار الخبرات التي تساعد على نموه الشخصي وتؤدي إلى نفعه، آخذا بالاعتبار أهمية المتعلم كفرد وأهمية الفروق الفردية والاستعدادات والقدرات الخاصة.
- المساهمة في دراسة المجتمع وحل مشكلاته وتحقيق أهدافه.
- تربية وتشجيع التلاميذ على التفكير الإبداعي وتقوية كل ميل إلى الابتكار والتجديد وتنمية روح الجرأة والثقة بالنفس لديهم.
- اعداد التلاميذ لفهم الحياة الماضية والحاضرة والاستعداد لمواجهة المستقبل.
- الكشف عن التلاميذ الموهوبين ورعايتهم.[4]

---

[1] ابراهيم محمد شعيب،**مقومات الادارة المدرسية الفاعلة في محافظات غزة**،رسالة ماجستير،كلية التربية،الجامعة الاسلامية،غزة،2008،ص15،

[2] البوهي فاروق شوقي،**الإدارة التعليمية والمدرسية**،دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع،القاهرة،2001،ص36.

[3] مرجع سابق،ص36.

[4] الأغبري عبد الصمد، **الادارة المدرسية: البعد التخطيطي والتنظيمي**، دار النهضة العربية،بيروت،2000،ص37،36.

2.3. وظائف الإدارة المدرسية:

تقوم الادارة المدرسية بأداء مجموعة من الوظائف الخاصة بها التي من خلالها يتم تحقيق أهدافها، اهمها:

1_ التخطيط: هو أولى وظائف الادارة وهو مجموعة من العمليات تتضمن تحديد الأهداف وترتيبها ضمن أولويات وتحديد الوسائل والاساليب والانشطة المناسبة لتحقيق كل هدف في ضوء الظروف الامكانات المادية والبشرية والتيكنولوجية وذلك ضمن فترة زمنية محددة.[1]

2_ التنظيم: وضع الترتيبات الكفيلة بتحقيق الاهداف المدرسية، ويشمل الهيكل والمهام والعلاقات واختيار الأنسب لشغل المناصب والمواقع، وتحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف المخطط لها.[2]

3_ الرقابة: هي عملية الاشراف والمتابعة من قبل المدير او الرئيس على مرؤوسيه لمعرفة كيفية إنجازهم للمهمات والاعمال وقياس أداهم وتحديد مواطن الضعف والخلل ومعالجته وتفادي الوقوع مرة اخرى فيه.[3]

4_ التوجيه: الوظيفة الادارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الافراد والاشراف عليهم وتوجيههم وارشادهم أثناء تنفيذهم لأعمال بغية تحقيق أهداف المدرسة، ويشمل التحفيز والقيادة و الإتصال.[4]

5_ المتابعة: من خلالها تقدم تغذية راجعة فورية قد تسهم في مراجعة الأهداف الموضوعية أو مراجعة الأساليب والاجراءات المتبعة وتذليل الصعوبات ،وتقويم العاملين للوقوف على درجة كفايتهم والوقوف على مدى التنسيق بين مختلف الوظائف والوحدات وتجنب بعض الأخطاء التي يمكن التنبؤ بها قبل وقوعها وفي هذه الوظيفة تتم عمليات إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه تحقيق الاهداف.[5]

---

[1] محمد نايف أبو الكشك، **الادارة المدرسية المعاصرة**،دار جرير للنشر والتوزيع،عمان،2006،ص58.،

[2] واصل جميل حسين، **الادارة المدرسية الفعالة**، دار حامد للنشر والتوزيع،عمان،2007،ص182.

[3] محمد نايف أبو كشك، مرجع سابق،ص63.

[4] واصل جميل حسين المومني, مرجع سابق،ص189.

[5] السيد سلامة الخميسي، **قراءات في الإدارة المدرسية**،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر،الاسكندرية،2002،ص116.

ولقد حدد **العمايرة** عددا من الوظائف للإدارة المدرسية والتي تتناسب مع متطلبات العصر وتراعي التطور في هذا الميدان وما أسفرت عنه الابحاث والدراسات في هذا الميدان ومن هذه الوظائف:

* تعتبر المدرسة أن المتعلم هو محور العملية التعليمية وتزويده بخبرات يستطيع من خلالها مجابهة المشكلات التي تواجهه.

* دراسة المجتمع ومشكلاته والعمل على حلها وتحقيق أهداف المجتمع وآماله وطموحاته.

* الارتقاء بمستوى المعلمين وتنميتهم مهنيا واطلاعهم على مايستجد في طرق التدريس وعقد الندوات وورش العمل والدورات التدريبية.[1]

2.3 خصائص وأنماط الإدارة المدرسية:

3.1 خصائص الإدارة المدرسية:

الإدارة المدرسية هي إحدى المرتكزات الأساسية لأي مجتمع إذ أنها غالبا ما توفر له أفواج الطلاب الذين تخرجهم بالكفاءات الضرورية التي يمكنها تطوير ذلك المجتمع و تعويض ما أنفق من أموال وجهد من اجل تأمين التعليم لهم وإعدادهم لبناء مجتمعهم.[2]

ولأن المدرسة لها تأثيراتها المتشعبة على المجتمع بشتى مكوناته ودعائمه فالنجاح في إدارتها أمر لابد منه، وتعتبر الخصائص الآتية هي من سمات المدرسة الناجحة:

1_ إدارة هادفة: لا تعتمد على العشوائية أو الصدفة في تحقيق غاياتها بل تعتمد على التخطيط السليم في إطار الصالح العام، والتخطيط للمدرسة لا يكون حكرا على مديرها بل للمعلم دوره وللطالب دوره وللمؤسسات دورها والاسرة كذلك.[3]

2_ إدارة إيجابية: وهذا يعني أنها لا تركز إلى السلبيات أو المواقف الجامدة.

[1] العمايرة محمد الحسن، مرجع سابق،ص56.

[2] علي كريم، **الادارة والاشراف التربوي**، دار الشروق،2006،ص56.

[3] أحمد جميل عايش، **ادارة المدرسة: نظرياتها وتطبيقاتها التربوية**،دار المسيرة للنشر والتوزيع،الاردن،2001،ص381.

3_ إدارة جماعية: بعيدة عن الإستبداد والتسلط ،مستجيبة للمشورة.

4_ إدارة إنسانية: وهذا يعني أنها لا تنحاز الى آراء أم مذاهب فكرية أو تربوية معينة ويجب أن تتصف بالمرونة.[1]

5_ إدارة اجتماعية: تتم في وسط دينامي إجتماعي بهدف إلى تحقيق نهضة المجتمع المدرسة فيها أسرة، الكبير فيها يعطف على الصغير والصغير فيها يحترم الكبير ورب الأسرة يلملمها ويجمع أطرافها على مائدة الخير الإنتماء والصلاح.[2]

6_ إدارة تكنولوجية: يقصد بها مجموعة المعارف العلمية والأساليب المنظمة التي تطبق في مواجهة المعوقات العلمية بغية حلها في ميدان الإدارة.[3]

كما أورد **أبو الكشك** مجموعة من الصفات الناجحة للإدارة المدرسية:

* أن تكون المكان المناسب التي يكتشف فيها عن مواهب وقدرات الطلبة وصقلها وتنميتها.

* أن تسعى إلى إعداد المواطن الصالح الذي يخدم مجتمعه.

* أن تكون قادرة على تحقيق الأهداف المدرسية بأيسر الطرق وجهد أقل.

* أن تكون قادرة على الإبداع و الإبتكار و التجديد باستمرار. [4]

2.4 أنماط الإدارة المدرسية:

4.1 النمط الأوتوقراطي أو الديكتاتوري: كلمة أوتوقراطي كلمة لاتينية ،وتعني حكم الفرد الواحد، أي خضوع العاملين في المنظمة لأوامر وآراء ونفوذ واستبداد وسلطة وبطش شخص واحد داخل المنظمة.[5]

_ تقوم الإدارة الأوتوقراطية على الأسس التالية:

---

[1] سليمان عرفات، **استراتيجية الادارة في التعليم**، المكتبة الآنجلو مصرية،القاهرة،2001،ص381.

[2] أحمد جميل ،مرجع سابق،ص57.

[3] المرجع نفسه،ص57.

[4] أبو الكشك محمد،**الإدارة المدرسية المعاصرة**،دار جرير للنشر والتوزيع،الاردن،2006،ص50.

[5] دياب اسماعيل محمد،**الادارة المدرسية**،دار الجامعة الجديدة،الاسكندرية،2001،ص290.

1. تنظم المدارس في هذا النوع من الإدارة على نمط يشبه النمط المتبع في تنظيم الأعمال في مصنع أو متجر،حيث تنذرج السلطة من أعلى إلى أسفل، فيأتمر مدير المدرسة بأمر من مدير المنطقة، ويأتمر وكيل المدرسة بأمر من مديرها، وهكذا تنذرج السلطة حتى متصل إلى التلميذ.[1]

2. في التنظيم المدرسي الأوتوقراطي، يوجد فصل تام بين التخطيط والتنفيذ فيقوم المختصون بوضع الخطط بعيدا عن المدارس. ويقوم المدرسون بتنفيذ هذه الخطط دون أن يكون لهم رأي فيها ،ويحرص المدرسون والتلاميذ في مثل هذ التنظيم من تقويم نتائج التخطيط مع أنهم أقدر الناس عل تقويمها لوجودهم في وسط الموقف.[2]

3. الولاء المطلق للرؤساء والدفاع عنهم وليس على الرؤساء أن يحملوا نفس الاتجاه للمدرسين.

4. يمثل المدرس في هذه الادارة الدور الثانوي،إذ يلعب المدير الدور الرئيسي فيه أما المدرس منفذ لتوجيهات المدير،فلا يحترم المدير شخصية المدرس،فما على المدرس إلا اتباع طرق ووسائل معينة للحصول على نتائج معينة.[3]

5. تعد الفاعلية المعيار الرئيسي لتقويم العمل المدرسي، ولذلك عندما ترفض اقتراحات بعض العاملين بالمدرسة لا لشيء إلا لأنها قد تؤدي إلى عدم فاعلية النظام وسيره سيرا روتينيا ،وفق التعليمات والقواعد المرسومة.[4]

6. تهتم المدارس في مثل هذا التنظيم بإتقان التلاميذ للمواد الدراسية وتهمل إلى حد كبير ما يساعدهم على النمو في كافة النواحي البدنية والروحية والعقلية،كما تهمل اختلاف في الميول والاتجاهات والاستعدادات.[5]

[1] وليد أحمد أسعد،**الادارة المدرسية**،مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع،الاردن،2005،ص20.

[2] المرجع نفسه،ص20.

[3] محمد فؤاد سعيد أبو عسكر،**دور الادارة المدرسة في مدارس البنات الثانوية في مواجهة ظاهرة التسرب** ،ماجستير جامعة غزة ،2009ص32.

[4] وليد أحمد أسعد،مرجع سابق،ص22.

[5] المرجع نفسه،ص22.

أ_ مساوئ النظام الأوتوقراطي:

1. العاملون تحت رئاسة النمط الأوتوقراطي يؤدون أعمالهم تحت السيطرة الخوف من الرئيس الإداري.

2. انعدام الرقابة الذاتية حيث أن الفرد الذي يراقب نفسه مراقبة ذاتية يكون قادرا على الإبتكار وتحقيق الذات.[1]

3. الجماعة تكون مهددة بالانحلال إذ انسحب القائد ،ومن ثم تهبط الروح المعنوية للجماعة وتكون أقل قدرة على المواجهة وتحمل المسؤولية.

من خلال ما سبق نقول أن النظام الأوتوقراطي يعمل على مسح شخصية العاملين ويسبب لهم القلق وتنعدم وحدة العمل الإنساني والطاقم العامل معه.

4.2 الإدارة التساهلية (الترسلية) أو الفوضوية:

يتميز هذا النمط بالمغالاة في إعطاء الحرية للمعلمين والتلاميذ،نظرا لتميز المدير بالشخصية المرحة، إذ ينظر للمعلمين على أنهم مستشارون،ويعاملهم جميعا على قدم المساواة ولا يتدخل في مجريات الامور، ويتخلى عن دوره الريادي ويسير وفق ما تمليه عليه الظروف.

أ_ خصائص النمط التساهلي:

1. يعتبر هذا النمط أسوأ الأنماط من حيث نتائج العمل. فتحقيق أهداف المدرسة مسألة متروكة للحظ فقط.[2]

2. لا يعرف المدرسون الذين يعملون مع المدير، موقفهم منه أو موقفه من كل منهم فهو يستمع لكل مدرس بصبر وأناة وابتسامة دائمة.[3]

[1] محمد حسن العمامرة،**مبادئ الإدارة المدرسية**،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،عمان،1999،ص69.

[2] عابدين محمد،**الادارة المدرسية الحديثة**، الشروق للنشر والتوزيع،عمان،2001،ص71.

[3] عطيوي جودت عزت، **المدرسة الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية**، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع،عمان،2001،ص28.

3. لا يكتسب هذا النمط من الإدارة العاملين خبرات ومهارات جديدة ولا يرتفع بمستوى آدائهم المهني.[1]

4. عدم الإهتمام بتنفيذ جميع عمليات وعناصر الإدارة (التخطيط، التنظيم، المتابعة).

ب_ مساوئ النمط التساهلي أو الفوضوي:

1. كثرة المناقشات التي لا تنتهي في الغالب إلى رأي قاطع و واضح.

2. انعدام روح العمل الجماعي الناجح.

3. انعدام السيطرة على المرؤوسين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وهنا تنعدم القيادة.

4. يسود عدم الانضباط بين الطلاب في المدرسة.

5. لا توجد رقابة فعالة، الأمر الذي يجعل هذه المدرسة لا تحقق أهدافها.

6. ضعف التماسك وضيق العلاقات الاجتماعية, وضعف الروح المعنوية وعدم التعاون في انجاز المهمات.[2]

مما سبق يتضح أن النمط التساهلي لايكسب العاملين خبرات ومهارات وهو يؤدي إلى التسيب والتسبب بالفوضى والإضطراب مما يعيق المؤسسة على تحقيق أهدافها.

4.3_ النمط الديموقراطي:

تستمد سلطتها من الجماعة حيث تفسح المجال أمام الافراد ليكون لهم دور في القيادة وتنتج لهم الفرصة لكي يظهروا مواهبهم الإبتكارية فيها يوكل إليه من أعمال.[3]

[1] العجمي محمد حسنين، **الادارة المدرسية**،دار الفكر العربي،القاهرة،2001،ص72.

[2] هاشم زكي محمود، **الجوانب السلوكية في الإدارة**، وكالة المطبوعات،الكويت،1978،ص250.

[3] النوري عبد الغني، **اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية**، دار الثقافة، قطر،1991،ص48.

أ_ خصائص النمط الديموقراطي:

1. الإقرار بضرورية الفروق الفردية لدى العاملين والتلاميذ، والمحافظة عليها وتشجيعها بحيث يسمح لكل فرد تنمية ما يخصه من قدرات وميول واتجاهات واستعدادات ،وليس اخضاع الجميع لتعليمات وأوامر أحادية المنهج والاتجاه وقولبتهم في قالب واحد، وبذلك يتم تشجيع الابتكار والابداع والتجديد لدى العاملين والتلاميذ.

2. الاهتمام بالنمو المهني للمعلمين، وذلك بأساليب متعددة منها تشجيعهم على الاطلاع على كل جديد في مجال عملهم، والاهتمام بحضور الدورات.[1]

3. تغليب المصلحة العامة على المصالح الشخصية، ولذا توضع المصلحة العامة في المقدمة ويكون الولاء للجماعة وليس للأفراد.[2]

4. تهيئة المناخ المدرسي السليم والملائم داخل المدرسة على أساس من الاحترام المتبادل والأخوة والصداقة والتعاون البناء.

ب_ الأسس التي تقوم عليها الإدارة الديموقراطية:

1. تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وأنه غاية في ذاته ،فتعمل على تشجيع فردية التلاميذ وأعضاء الهيئة التدريسية، فالمدير لا يخضع لتعليمات غنمها يخضع لأهداف عامة و وسائل تحقيق هذه الأهداف.

2. في هذه الإدارة يتعرف المدير على الإستعدادات الخاصة لهيئة المدرسة ويعرف حدود قدراتهم وميولاتهم، فلكل مدرس في المدرسة، أحدهما يختص بالتدريس والثاني يختص بأداء بعض الأعمال الادارية والاشراف على نشاط معين.

3. تنسيق الجهود بين العاملين في المدرسة ،تنظم المدرسة على أساس سماحها لكل أعضاء هيئة التدريس بالعمل كمجموعة متناسقة متعاونة بدلا من عملهم كأفراد.

[1] دياب اسماعيل محمد، مرجع سابق،ص304.

[2] العجمي محمد الحسنين، **الادارة المدرسية**،دارالفكرالعربي،القاهرة،2001،ص48.

4. المشاركة الفعال الواسعة في تحديد السياسات والبرامج ،فالإدارة المدرسية الديموقراطية تتطلب اشراك كل من التلاميذ وأعضاء هيئة التدريس في تحديد السياسات والبرامج فيشترك مدير المدرسة مع أعضاء هيئة المدرسة في واجبات ومسؤوليات ادارة المدرسة بدل الانفراد بهذا العمل.

5. تكافؤ الفرص السلطة مع المسؤولية ،فالمدير يفوض الاعضاء العاملين معه القيام ببعض الواجبات والمسؤوليات مع منحهم في الوقت نفسه السلطة التي تتكافأ مع المسؤولية من أجل تسهيل القيام بالواجب الموكل إليهم، فهذا يسهل العمل ويضمن نجاحه.[1]

ج_ السمات التي يتميز بها المدير الديموقراطي:

1. تقبل النقد البناء وذلك بإعطاء الفرصة لكل فرد لكي يبدي رأيه.

2. الاعتراف بالفروق الفردية ومراعاتها عند توزيع المسؤوليات والواجبات.

3. الاهتمام بالوقت و إحترام المواعيد والحرص على الإلتزام بها.

4. يستخدم قدرته على التعرف الذكي في حل المشكلات بعد أن يحصل على الحقائق والمعلومات المتعلقة بهذه المشكلة.

5. يعمل على تقديم العلم والمعرفة للآخرين.[2]

يتضح مما سبق أن هذا النمط الإداري يشجع العاملين على إقتراح حلول ولا يقلل من قدراتهم ويعاملهم على أساس أنهم وسيلة لتحقيق اغراض الجماعة.

1 محمد فؤاد سعيد أبو عسكر،**دورالادارة المدرسية في مدارس بنات الثانوية في مواجهة التسرب الدراسي**،ماجستير في أصول التربية،الجامعة الاسلامية،غزة،2009،ص36.

2 مرسي محمد منير، **الإدارة المدرسية الحديثة**، عالم المكتبات،القاهرة،2001،ص129.

2.4 معوقات الإدارة المدرسية:

الإدارة المدرسية أثناء السير في عملها فإنها تتعرض لصعوبات ومعوقات تعترضها أثناء ممارستها لعملها، وإذا تفحصنا ماهيتها وتتبعنا مسارها ومسار العمل فيها فهي تعاني أحيانا من بعض الأمور التي تمثل صعوبات في طريق القيام بوظائفها على الوجه الأكمل.

أ_ صعوبات ذات صلة بالعملية التعليمية: تتمثل في:

1. النقص في هيئات التدريس.
2. انخفاض آداء بعض المؤهلين لأسباب مهنية أو نفسية.
3. تنوع سلوكيات المعلمين.
4. وجود بعض الطلاب الغير الأسوياء.
5. تفشي الدروس الخصوصية وأثرها على العمل المدرسي.
6. عدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة تنقلات هيئة التدريس أو العجز في بعض التخصصات.
7. عدم توافر الامكانيات المادية المطلوبة.
8. عدم تكافؤ بين السلطة والمسؤولية.

ب_ معوقات فنية:

1. ضعف انتماء المعلم إلى المهنة.
2. ضعف التأهيل الفني لبعض المعلمين.
3. اكتظاظ الطلاب في الصفوف الدراسية.

ج_ معوقات شخصية:

1. عدم توفر الاساليب القيادية المناسبة والفعالة لمدير المدرسة.

2. ضعف العلاقة بين المدير و المعلمين.

3. وجود بعض المشكلات الشخصية لدى المدير وتأثير ذلك على العمل.

د_ معوقات العمل:

1. تجاوز نسبة القبول .

2. تجاوز الكثافات المقررة للفصول.

3. الضغوط لقبول صغار السن و إعادة القيد.[1]

2.5 النظريات المفسرة للإدارة المدرسية:

من أبرز النطريات الحديثة في الإدارة المدرسية ما يلي:

* **نظرية الادارة كعملية اجتماعية:** تقوم هذه النظرية على فكرة أن دور مدير المدرسة أو دور المعلم لا يتحدد إلا من خلال علاقة كل منهما بالآخر.[2]

ويمكن توضيح هذه النظرية بالنماذج التالية:

* **نموذج جيتزلز:** ينظر **جيتزلز** إلى الادارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام إجتماعي ،وإن أي نظام اجتماعي يتكون من جانبين يمكن تصورهما في صورة مستقلة كل منهما عن الآخر، وإن كان في نفس الواقع متداخلين.

---

1 مروة أبازة، **معوقات الادارة المدرسية لدى مديري الثانوية**، حمل من موقع: Education owno com

2 كتفي عزوز،**الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية وعلاقته بالرضى الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط**،ماجستير في علم التربية،باتنة،الجزائر،2000،ص31.

فالجانب الأول، يتعلق بالمؤسسات وما تقوم به من أدوار أو ما يسمى بمجموعة المهام المترابطة أو الأداءات والسلوكات التي يقوم بها الأفراد من أجل تحقيق الأهداف والغايات الكبرى للنظام الإجتماعي.

والجانب الثاني، يتعلق بالأفراد وشخصياتهم واحتياجاتهم وطرق تمايز أداءاتهم ،بمعنى هل هم متساهلون، أم متسامحون، أم يتسمون بالجلافة أم التعاون، أم هل هم معنيون بالإنجاز وما إلى ذلك من أمور يمتازون بها.

والسلوك الاجتماعي هو وظيفة لهذين الجانبين الرئيسين :المؤسسات والأدوار والتوقعات وهي تمثل البعد التنظيمي أو المعياري،اما الأفراد والشخصيات والحاجات فهي تمثل البعد الشخصي مثل العلاقة بين مدير المدرسة والمعلم يجب أن ينظر إليها من جانب المدير من خلال حاجاته الشخصية والأهداف أيضا.

والفكرة الأساسية في هذا النموذج تقوم على أساس ان سلوك الفرد ضمن النظام الاجتماعي وفي إطاره كمدرسة مثلا هو محصلة ونتيجة لكل من التوقعات المطلوبة منه من قبل الآخرين وحاجاته الشخصية وما تشمله من نزاعات وأمزجة.[1]

* **نموذج جوبا:** ينظر **جوبا** إلى رجل الادارة على أنه يمارس قوة ديناميكية يخولها له مصدران: المركز الذي يشغله في ارتباطه بالدور الذي يمارسه، والمكانة الشخصية التي يتمتع بها ويحظى رجل الادارة بحكم مركزه بالسلطة التي يخولها هذا المركز، وهذه السلطة يمكن أن ينظر إليها على أنها رسمية لأنها مفوضة إليه من السلطات العليا.

أما المصدر الثاني للقوة المتعلقة بالمكانة فهي الشخصية وما يصحبها من قدرة على التأثير وهذه تمثل غير رسمية ولايمكن تفويضها. وكل رجال الادارة بلا استثناء يحظون بالقوة الرسمية المخولة لهم، لكن لا يحظون جميعهم بنفس قوة تأثير الشخصية. و رجال الإدارة الذي يتمتع بالسلطة فقط دون قوة تأثير يكون في الواقع قد فقد نصف قوته الإدارية وينبغي على رجل الإدارة أن يتمتع بالسلطة وقوة التأثير معا وهما المصدران الرئيسيان للقوة بالنسبة لرجل الإدارة التعليمية.[2]

* **نظرية تالكوت بارسونز:** يرى بارسونز أن جميع المنظمات الإجتماعية يجب أن تحقق 4 أغراض رئيسية:

1. التأقلم والتكيف: بمعنى تكييف النظام الاجتماعي للمطالب الحقيقية للبيئة الخارجية.

[1] جودت عزت عطوي،**الادارة المدرسية الحديثة:مفاهمها النظرية وتطبيقاتها العلمية**،دار الثقافة للنشر،ط1،الاردن،2014،ص35.

[2] المرجع نفسه،ص37.

2. تحقيق الهدف: بمعنى تحديد الأهداف وتجنيد كل الوسائل من أجل تحقيقها.

3. التكامل: بمعنى إرساء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين أعضاء التنظيم بحيث تضمن التنسيق فيما بينهم وتوحدهم في كل متكامل.

4. الكمون: بمعنى أن يحافظ التنظيم على استمرار حوافزه وإطاره الثقافي.

* **نظرية العلاقات الإنسانية:** هذه النظرية تهتم بالعلاقات الانسانية في العمل. وهي تؤمن بأن السلطة ليست موروثة في القائد التربوي، ولاهي نابعة من القائد لأتباعه في المدرسة. فالسلطة في القائد نظرية هو يكتسبها من أتباعه من خلال إدراكهم للمؤهلات التي يمتلكها هذا القائد.

وضمن مسؤوليات مدير المدرسة ، ليتعرف ويفهم ويحلل حاجات المدرسين والتلاميذ وليقدر أهمية التوفيق بين حاجات المدرسين والتلاميذ وحاجات المدرسة.[1]

ولا يقصد أصحاب هذه النظرية أن ينخرط الاداري في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين، بحيث لا تعود هناك مسافات اجتماعية تفصل بين الاداريين والمرؤوسين لأن جهود الاداري في هذه الحالة تشتت بعيدا عن الهدف الإنتاجي للمؤسسة ولكن ما يتوخاه أصحاب هذه النظرية هو مراعاة الجوانب والأبعاد النفسية و الإجتماعية التي تجعل العاملين يؤدون دورهم بدون اللجوء للمراوغة ومقاومة السلطة لأن العاملين يتطلعون دائما إلى نوع من الفهم المشترك يجعل السلطة تشعرهم بأن مصلحتها أن تنظر في شأنها بعناية.[2]

* **نظرية اتخاذ القرار:** تقوم هذه النظرية على أساس أن الادارة نوع من السلوك يوجد به كافة التنظيمات الانسانية أو البشرية وهي عملية التوجيه والسيطرة على النشاط في التنظيم الاجتماعي.

ووظيفة الادارة هي تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارت بدرجة كفاءة عالية. ومدير المدرسة يعمل على مجموعة من المدرسين والتلاميذ وأولياء أمورهم والعاملين أو مع أفراد لهم ارتباطات اجتماعية وليس مع أفراد بذاتهم.

[1] عبد الفتاح الخواجا،**تطوير الادارة المدرسية**،دار الثقافة،عمان،2004،ص41.

[2] المرجع نفسه،ص42،41.

وتعتبر عملية اتخاذ القرار هي حجر الزاوية في ادارة أي مؤسسة تعليمية والمعيار الذي يمكن على أساسه تقييم المدرسة هي نوعية القرارات التي تتخذها الادارة المدرسية والكفاية التي توضع بها تلك القرارات موضع التنفيذ، وتتأثر تلك القرارات بسلوك مدير المدرسة وشخصيته والنمط الذي يدير به مدرسته.[1]

* **نظرية المنظمات:** تعتبر التنظيمات الرسمية وغير الرسمية نظاما اجتماعيا كلية في نظرية التنظيم، ومن خلال هذا النظام تكون الادارة أحيانا عاملا يزيد أو ينقص من التعارض بين أعضاء المجموعات والمؤسسات أو المنظمة أو المدرسة، فنظرية التنظيم هي محاولة لمساعدة الاداري لحل مشاكل المنظمة، بحيث ترشده في خطته وقراراته الإدارية وكذلك تساعده ليكون أكثر حساسية لفهم المجموعات الرسمية وغير الرسمية التي له علاقة بها.

* **نظرية الإدارة كوظائف ومكونات:** لا تخرج وظائف الادارة التي أشار إليها **سيرز** عن مجموعة الوظائف التي أشار إليها سابقوه، وفي مقدمتهم الفرنسي **هنري فليول** والوظائف الرئيسية للإداري في ميادين الادارة المختلفة كما يحددها **سيزر**، هي التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة، وعند تحليل هذه الوظائف يمكن الكشف عن طبيعة العمل الإداري في الميادين المختلفة، حيث أن الوظائف نفسها هي ما يقوم به الإداري.[2]

* **نظرية القيادة:** تعتبر القيادة التربوية للمؤسسات التعليمية من الأمور الهامة بالنسبة للمجتمع عامة وبالنسبة للإدارة التعليمية والمدرسية بصفة خاصة، نظرا لعلاقتها المباشرة بأولياء الأمور والمدرسين والتلاميذ، والقيادة ليست ببساطة امتلاك لمجموعة من صفات أو احتياجات مشتركة، ولكنها علاقة عمل بين أعضاء المدرسة أو المؤسسة التربوية، ويمكن القول أن هذه النظرية تقترب من أفكار نظرية العلاقات الانسانية في كونها ترتكز على بلوغ الهدف الطبيعي.[3]

* **نظرية الدور:** إذا افترضنا أن مدير المدرسة يخطط لتكوين فريق رياضي لمدرسته، فمن يكلف بهذه المسؤولية وإذا كلف أحد مدرسي التربية الرياضية ذلك ولم يستطيع أن ينجح في تكوين الفريق المناسب، ماذا يفعل مدير المدرسة؟ موقف بقية المدرسين الآخرين؟ هل يشاورهم كجماعة؟ ربما يحدث تصادم في الرأي وعليه في مثل هذه الحالات يجب على المدير أن

[1] المرجع نفسه،ص42.

[2] محمد بن حمودة، مرجع سابق ،ص95.

[3] عبد الفتاح الخواجا،مرجع سابق،ص43.

يعرف الدور المتوقع من كل مدرس من المدرسة وتوقعات الجماعة التي ينتمون إليها. مع مراعاة متطلبات المدرسة بشكل هام.

تهتم هذه النظرية بوصف وفهم جانب السلوك الإنساني المعقد في المؤسسات التعليمية (المدارس) ،ويجب على المدير أن يولي اهتماما خاصا للمهارات والقدرات والحاجات الشخصية لكل مدرس ويتخذ من الاجراءات ما يعزز وسائل الاتصال بينهم وبينه حتى يكون دور كل واحد منهم ايجابيا وفعالا ومساعدا على تحقيق هدف الدراسة.[1]

* **نظرية النظم**: لقد شاع استخدام هذه النظرية في العلوم البيولوجية والطبيعية وكذلك شاع استخدامها في العلوم الإجتماعية والتي من بينها علم الإدارة التعليمية و المدرسية، وتفسر هذه النظرية النظم المختلفة بأنها تتكون من تركيبات منطقية، يمكن بتحليلها أن تفسر الظواهر المعقدة في المنظمات والمؤسسات في قالب كمي.

تقوم هذه النظرية على أساس أن أي تنظيم اجتماعي أو بيولوجي أو علمي يجب أن ينظر اليه من خلال مدخلاته وعملياته ومخرجاته، فالأنظمة التربوية تتألف من عوامل وعناصر متداخلة، متصلة مباشرة وغير متصلة مباشرة وتشمل أفراد النظام وجماعاته الرسمية وغير الرسمية والاتجاهات السائدة فيه ودوافع النظام والعاملين فيه.

وأسلوب النظم في الغدارة يشير إلى عملية تطبيق عملية التفكير العلمي في حل المشكلات الادارية، وتطرح نظرية النظم اسلوب في التعامل ينطلق عبر الوحدات والأقسام وكل النظم الفرعية المكونة للنظام الواحد. و كذلك عبر النظم المزامنة له، فالنظام أكبر من مجموعة أجزاء.[2]

ثانيا: مدير المدرسة:

يعتبر مدير هو العقل المفكر للمدرسة وهو الرجل الأول في المدرسة، حيث يقف وراءه طاقم التدريس كامل وهو المسؤول المباشر أمام الإدارة التعليمية، وله الأثر الكبير في نجاح أو تأخر المدرسة.

[1] المرجع نفسه،ص47.

[2] محمد حسن العمايرة، **مبادئ الإدارة المدرسية**،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،ط3 عمان،1999،ص100.

ان مدير المدرسة يحتاج إلى خبرة طويلة وتدريب علمي وعملي في مجال التعليم وفنونه والدراسة التي يحتاجها دراسة متخصصة في التربية والتعليم والشهادة التي يجب أن يحصل عليها شهادة تربوية، هذا بالإضافة إلى المتطلبات الرئيسية في شخصية المدير و الإطلاع المستمر والواسع وتحمل المسؤولية.[1]

وتعتمد قوة مدير المدرسة على عدة عناصر رئيسية في مقدمتها مدى قدرة المدير على تجنيد طاقات العاملين ومدى تواجده وحضوره في مختلف أنماط المدرسة ومدى اشتراكه الفعال في البرنامج التعليمي للمدرسة ومدى قدرته في تحقيق الإتصال والتواصل فيما يتعلق بأهداف المدرسة.[2]

وحيث أن مدير المدرسة هو الممثل الأول للادارة المدرسية وهو المسؤول الاول عناها ولهذا يجب أن يتمتع بصفات شخصية ومهنية ويتصف بالمهارات التي تؤهله لتحمل مسؤوليات هذا العمل.

2.1 سمات وصفات مدير المدرسة:

لا توجد مجموعة تابثة من السمات والصفات التي يجب أن يتحلى بها مدير المدرسة، بحيث يمكن حصرها بدقة كالآتي:

1. أن يكون متميز بين أفراد الجماعة.
2. أن يكون عريفا للجماعة.
3. أن يكون متحكما في انفعالاته.
4. أن يكون مساعدا للأفراد الجماعة.
5. أن يكون ذكيا.
6. أن يكون واعيا في تولي زمام الأمور.[3]

[1] النوري عبد الغاني، **اتجاهات جديدة في الادارة التعليمية**، دار الثقافة،قطر،1999،ص331.

[2] مرسي محمد منير، **الادارة المدرسية الحديثة**، عالم الكتب، القاهرة، 1995، ص65.

[3] عياصرة علي، حجازين هشام، **القرارت الادارية في الادارة التربوية**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ص105.

كما أن هناك صفات أخرى يجب توافرها في المدير وهي:

1. أن يكون سليم الجسم والعقل.

2. أن يكون ذا قدرة وكفاية تؤهله لتحمل أعباء عمله، وهذا ما يعرف من خلال تقارير فترة عمله كمدرس.

3. أن يكون موضع ثقة من لدن المعلمين والمسؤولين التربويين.

4. أن يكون قادرا على البث في الامور والمشاكل التربوية بصورة صحيحة وحاسمة ودقيقة.[1]

وهناك تصنيف آخر لصفات مدير المدرسة هي كالآتي:

1) صفات خلقية: الامانة، الاخلاص، الكرامة، العدل، الإبتعاد عن التحيز والصدق والحلم ويعطي الفضل لصاحبه.

2) صفات اجتماعية: المعرفة بالعادات والتقاليد الاجتماعية والسلوك البشري والقضاء على الشائعات المغرضة والإشاعات والأكاذيب بين العاملين والقدرة على تنظيم الجماعات المفككة، ديموقراطي ويشرك الآخر في اتخاد القرار.[2]

إن هذه الأمور هامة جدا وينبغي توفرها في المدير لكي يكون ناجحا في عمله، فالإنسان الذي يعاني من أمراض جسمية كانت أم نفسية لا يمكنه أن يعالج المشاكل التي تجابهه بهدوء وتبصر، بل على العكس من ذلك تظهر لديه عند مجابهته لأبسط المشاكل حالات انفعالية تجعله يفقد أعصابه فيتصرف تصرفات خطيرة ومضرة تزيد المشاكل تعقيدا بدلا من حلها، وعلينا أن لا ننسى الحكمة القائلة: **العقل السليم في الجسم السليم.**[3]

يرى الباحثون في الوقت الحاضر أن القيادة المدرسية يجب أن تتوفر فيها سمات شخصية واجتماعية، حتى تؤدي دورها على أكمل وجه ومن هذه السمات:

[1] المحامدة ندى عبد الرحيم،**الجوانب السلوكية في الادارة المدرسية**،دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان،2005،ص68_69.

[2] عطيوي جودت عزت،**الادارة المدرسية الحديثة:مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية**،دار الثقافة للنشر، عمان،2001،ص72.

[3] المحامدة ندى عبد الرحيم، مرجع سابق،ص69.

1. أن يؤمن بعمله وأن يكون راغبا فيه ومؤهلا له ولديه الإستعداد لممارسة وتحمل مسؤوليته.

2. أن يكون قدوة حسنة في مظهره وسلوكه العام من حيث دوامة، تقيده بالتعليمات.

3. أن يطلع باستمرار على مايستجد في مجال عمله لستفيد منه.

4. أن يعتمد أسلوب المشاركة في العمل.

5. أن تكون لديه دراية بالعادات والتقاليد.

6. أن يحسن توزيع الوقت على مجالات عمله العديدة.

7. بدل أقصى طاقة للعمل ابتغاء مرضاة الله دون النظر للآخرين.

8. الدقة والأمانة والنزاهة.

9. حب العمل والاخلاص.

10. تقبل النقذ بصدر رحب.

11. القدرة على تحمل المسؤولية وحسن التصرف وسرعة البث في الأمور المتعلقة بالمدرسة.

12. لديه القدرة على التعامل مع الأزمات والطوارئ.

13. غير متمركز حول ذاته ويستفيد من خبرات وتجاربهم.

14. القدرة على التكيف مع جميع المستويات والفئات المختلفة من المعلمين والتلاميذ والتعامل معهم بلباقة.

15. حل المشكلات والعقبات التي تعوق العاملين في عملهم اليومي قدر الإمكان.[1]

[1] جودت عزت عطوي، مرجع سابق،ص49_50.

2.2. اختيار مدير المدرسة:

نظرا لأهمية دور مدير المدرسة في قيادة الهيئة التدريسية فإن اختياره يجب أن يكون على أسس سليمة، بحيث يتم الإختيار حسب الكفاءة فيكون اختيار أفضل المتقدمين لهذه الوظيفة وأن تراعى العدالة والمساواة في عملية الاختيار، لما للإختيار السليم للمدير من أثر الارتقاء بالعملية التعليمية، وتحقيق لأهداف المدرسة.

أ_ معايير اختيار مدير المدرسة:

1.**الإختيار حسب الأقدمية:** على اعتبار أن المعلمين القدامى لهم الخبرة في مجال العمل التربوي وهم أكثر دراية بالنظام التعليمي ولديهم الخبرة وتجربة تمكنهم من كيفية التعامل مع المعلمين والطلبة والإدارة التعليمية. إلا مايؤخد على هذا الأسلوب أنه لا يأخذ في الاعتبار الكفاءة وهو أسلوب قديم لا يتلاءم مع الفكر التربوي المعاصر والذي ينادي باختيار المدير الذي يحمل صفات القائد التربوي والذي يتمتع بالقدرة على الإبتكار والابداع والمساواة.

2.الإختيار حسب الكفاءة: أن هذا الاسلوب في اختيار مدير المدرسة يعطي المجال للمعلمين شروط الوظيفة من حيث المؤهل العلمي وتقارير المسؤول وعدد محدد من سنوات الخبرة وهذا ما يشجع المعلمين على العمل الجاد ويخلق فيهم روح المنافسة الشريفة رغبة منهم في الحصول على تقديرات عالية من قبل المسؤول.

3.مقياس الرتب: وهذا الاسلوب في اختيار المديرين على درجة عالية من الصدق إذا ما تم بناؤه بطريقة سليمة، ويجب على من يستخدم هذا الاسلوب ان يكون على دراية كاملة به ومدربا على استخدامه وان الباحثين

يفضلون استخدام انواع معينة من مقاييس الرتب منها اختبارات الاجراء الموقفي حيث تقوم مجموعة من المتخصصين بتقويم قدرة الفرد على القيادة في ضوء أدائه في موقف معين أو عدة مواقف تضم أشخاصا آخرين.[1]

ب_ آليات اختيار مدير المدرسة:

1. تحديد الوظائف الشاغرة من خلال إعلان وزارة التربية والتعليم عن شواغر الإدارة المدرسية لإختيار مدير المدرسة وعن الشروط اللازمة للتقدم لهذه الوظائف وعن الموعد المحدد لاستقبال الطلبات.

[1] فهمي سيف الدين ومحمود حسن عبد المالك، **تطوير الادارة المدرسية بدول الخليج**،مكتب التربية العربي لدول الخليج،الرياض،1993،ص87.88

2. استقبال طلبات المترشحين وأوراقهم المقدمة إلى المؤسسة صاحبة العمل.

3. مراجعة الطلبات المستوفاة للتعرف إلى الأشخاص الأكثر جدارة والأقرب إلى المستوى المطلوب واعطاء أصحابها الأولوية في التقدم للوظيفة.

4. التأكد من لياقة المرشح صحيا ومن قدرته الجسمية للقيام بالعمل.

5. اجراء الاختبارات وقد تكون هذه الاختبارات شفوية أو كتابية أو تطبيقية أو مزيجا بينها.

6. إشعار الشخص الذي وقع عليه الاختيار بقرار اختياره و الاعتذار لمن لم يتم اختياره من باب الاحترام.

7. الاحتفاظ بقوائم المرشحين الذين لم يقع عليهم الإختيار حتى يسهل الرجوع إليهم الحاجة لتوفير الوقت والجهد والمال.[1]

3.2 مهام مدير المدرسة:

إن نجاح أي إدارة يعتمد على رأس الهرم فيها فهو المدير ونجاح أي مدير يعتمد بدرجة أولى على وقوفه عند مسؤولياته ومعرفة مهامه التي يستنبطها من تحديد أهداف المؤسسة وعليها يترتب تحديد الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال تنظيم وتنسيق جهود العاملين من أجل المشاركة في تحقيق هذه الأهداف.

أ_ المهام الإدارية:

1. رعاية شؤون العاملين بالمدرسة وذلك من خلال:

*عقد اجتماعات دورية لأعضاء هيئة التدريس للتفاهم والتشاور في الأمور المتعلقة بالعملية ومشكلات الطلبة.

*متابعة دفاتر الحضور والغياب يوميا لأعضاء هيئة التدريس، وينبغي أن يكون المدير قدوة في المواظبة والمحافظة التامة على المواعيد.

*إتاحة وقت كافي لسماع المدرسين واقتراحاتهم في تحسين البرامج المتعلقة بالمدرسة.

[1] عطيوي جودت عزت، مرجع سابق،ص79.

*المساعدة في تحديد الاحتياجات الشخصية لأعضاء هيئة التدريس.

*حل المشكلات التي تواجههم مع بعضهم البعض وبينهم وبين أولياء الأمور والطلاب.

*تشجيعهم على العمل كفريق واحد متكامل متعاون.[1]

2. إدارة شؤون الطلاب وذلك من خلال:

* تنظيم قبول الطلاب الجدد من حيث التسجيل والمتابعة وإنشاء سجلات تحتوي على البيانات الخاصة بهم.

* تنظيم السجلات الخاصة بالطلاب.

* تنظيم التشكيلات المدرسية.

* رعاية النظام و الإنضباط المدرسي.

* تنظيم وإدارة النشاطات التلاميذ المنهجية الصفية و اللاصفية.[2]

* التعرف على المشكلات وحاجات الطلبة الدراسية و الإجتماعية بالتعاون مع المعلمين والمرشدين الاجتماعيين في المدرسة وغيرهم من المختصين ومع الطلبة أنفسهم.

* التعرف إلى الحالة الصحية للطلبة واتخاذ الترتيبات الوقائية والعلاجية لضمان السلامة العام لهم.

* المساهمة في تكوين لجان الطلبة لمختلف الانشطة المدرسية والأسر الصفية والإشراف على سير أعمالهم، لتنفيذ برامجها بجدية وفاعلية.[3]

3. المهام الإدارية:

1) في بداية العام الدراسي: وتشمل الإعداد الجيد لعام دراسي جيد وذلك من خلال :

1 أحمد ابراهيم، **نحو تطوير الادارة المدرسية**، سلسلة دراسات نظرية وميدانية، دار المطبوعات الجديدة،الاسكندرية،1991،ص287.

2 العمايرة محمد الحسن، **مبادئ الإدارة المدرسية**،ط3،دار المسيرة،عمان،2001،ص187

3 الجوجو هاني محمد حامد، **النمط القيادي لدى مديري المدارس الثانوية في غزة**، ماجستير في التربية، جمعة عين شمس،القاهرة،2000،ص100.

_ التأكد من أن حاجة المدرسة من المعلمين في كافة التخصصات قد تحققت.

_ التأكد من وجود العدد الكافي من الإداريين والفنيين.

_ التأكد من توفر الكتب المدرسية المقررة بما يتلاءم مع عدد الطلاب.

_ التأكد من وجود الاجهزة والوسائل التعليمية المناسبة وصيانة ما يحتاج منها للصيانة.

_ التأكد من سلامة البناء المدرسي من حيث عدد القاعات و اكتمال أثاثها.

_ إعداد الجدول الدراسي واعتماده.

2) أثناء العام الدراسي: وتشمل الجوانب التالية:

_ الاجتماعات الإدارية مع المعلمين لمتابعة كافة القضايا الإدارية.

_ مراقبة دوام المعلمين والطلاب والإداريين.

_ تأمين الإمكانات المادية اللازمة للمدرسة.

_ كتابة التقارير للإدارة التعليمية.

_ تنظيم العمل من خلال تشكيل اللجان المختلفة من المعلمين والطلاب.

3) المهام الإدارية في نهاية العام الدراسي: وتشمل:

_ الاعداد للاختبارات و تنقيدها ومراقبة سيرها على الوجه الأكمل.

_ الإشراف بشكل مباشر على عملية تصحيح الاختبارات ورصد الدرجات.

_ الإشراف على النتائج وكتابة كشوفات الدرجات والشهادات.

_ استلام العهدة من المعلمين.

ـ جرد الكتب والمخازن.

ـ كتابة تقرير شامل عن العام الدراسي والمعوقات والمقترحات لتحسين العمل في العام الدراسي الجديد.

4) العمل الإداري بعد انتهاء العام الدراسي: ويقصد بيه عملية التقويم الختامي:

ـ تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تقويم.

ـ تنظيم خطة التقويم الختامي للمجالات المختلفة.

ـ تحديد الأدوات التي تستخدم في التقويم والعمل على توفيرها.

ـ ضبط السجلات والوثائق المتصلة بالتقويم والمتابعة.

ـ تنظيم خطة علاجية وتطويرية في الجوانب التي تحتاج إلى متابعة.

ـ تحديد الاحتياجات المدرسية المستقبلية في ضوء نتائج التقويم.[1]

5) الاهتمام بالمجتمع المحلي للمدرسة: يتضمن ذلك:

ـ التعرف على امكانات البيئة المحلية للمدرسة وحاجاتها واهتمامها وامكانية الإفادة منها في تحقيق أهداف المدرسة.

ـ العمل على تشجيع المجتمع المحلي لتوثيق صلته بالمدرسة وزيادة مشاركته المادية والمعنوية وتطويرها.

ـ توثيق الصلة بين الآباء والمعلمين من خلال المشاركة في الأنشطة المدرسية.

ـ إبراز دور المدرسة التربوي اتجاه المجتمع بالمشاركة في علاج مشكلاته.

ـ العمل على الاستفادة من المؤسسات الاعلامية في خدمة العملية التربوية.

ـ التعاون الوثيق مع أولياء أمور الطلبة لربط المدرسة بالمنزل و الاستفادة من ذلك في حل

[1] العمايرة محمد الحسن، مرجع سابق، ص133.

المشكلات الطلاب المدرسية والنفسية والاجتماعية.[1]

6) الإشراف على السجلات المدرسي:

_ العمل على تطوير السجلات الاساسية لجميع نواحي العمل في الحياة المدرسية.

_ الاستعانة بكل الوسائل التقنية الحديثة لحفظ المعلومة حول أحوال العاملين في المدرسة.

_ تنمية قدرات المعنيين بالأمور المعلوماتية من خلال دورات خاصة بالكومبيوتر والانترنت وتوجيههم لكيفية التعامل مع هذه التقنيات.

_ متابعة عملية تحديث المعلومات وتثبيتها وتنظيمها حسب التوجيهات والتعليمات.

_ المحافظة على هذه السجلات والأدوات بمسؤولية عالية.

7) المساهمة في تحقيق سلامة الأمن المدرسي: من خلال:

_ تعريف التلاميذ باللوائح الكفيلة بإقرار النظام داخل المدرسة.

_ الإهتمام بوسائل تحقيق النظام المدرسي الأخرى مثل توجيه والارشاد.

_ العمل على ايجاد علاقات إنسانية طيبة داخل المدرسة وخارجها.

_ عدم السماح للمدرسين بإخفاء المشكلات السلوكية الهامة التي قد تصادفهم بالمدرسة.

_ مساندة المدرسين فيما يتخدونه من اجراءات لحفظ النظام على أن تكون معقولة مقبولة.

_ مكافأة التلاميذ على السلوك الجيد.[2]

[1] البرادعي عرفان، **مدير المدرسة الثانوية(صفاته، مهامه، أساليب اختياره، إعداده)**، دار الفكر ، دمشق، ص101.

[2] مصطفى صلاح، **الادارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، دار المريخ، الرياض،2002،ص74،73.

8) **إدارة المرافق المدرسية والمحافظة عليها:** حيث يمكن تقسيم المرافق المدرسية إلى اللاصفية، الملاعب، الحدائق المدرسية، الأدوات، الأجهزة والوسائل التعليمية، المختبرات العلمية، المكتبات وصالات المطالعة، الكافيتيريا والمرافق الصحية، مركز الخدمة الإرشادية، المسارح والمعارض وصالات الأنشطة الدينية والثقافية.[1]

ب_ المهام الفنية لمدير المدرسة: يتطلب من مدير المدرسة القيام بدوره الفني إلى جانب دوره الإداري بخطين متوازيين متلازمين وذلك ب:

1. متابعة المعلم وتنميته مهنيا: يعتبر مدير المدرسة مشرفا مقيما وبالتالي عليه أن يسعى جاهدا من أجل تحسين كفايات المعلمين التعليمية باستخدام وسائل منها الفردية أو الجماعية والنشرات التربوية، ويستطيع مدير المدرسة استخدام الاجراءات التالية:

_ مساعدة المعلمين الجدد ومن بحاجة إلى المساعدة.

_ الإطلاع على أحدث الأساليب والمعلومات التربوية.

_ توصيل المعلومات للمعلمين بوسائل اشرافية مختلفة.

_ تشجيع الدروس التوضيحية وتبادل الخبرات بين المعلمين.

_ دراسة وتحديد الحاجات المهنية للمعلمين.

_ إيجاد نظام للتقويم المستمر لعمل المعلمين ومتابعتهم فرديا ورمزيا وجماعيا.[2]

2. تحسين المناهج الدراسية وتنفيذها: ويكون ذلك من خلال:

_ تحديد عناصر المنهاج وتشكيل لجان لدراسة احتياجات الطلاب.

_ تقدير القيمة التربوية للأنشطة وإعدادها بما يتناسب مع المادة التعليمية.

_ وضع نظام للتقويم المستمر للألوان النشاط المستمر.

[1] العجمي محمد الحسنين، **الادارة المدرسية**، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000،ص96.

[2] تيسير الدويك وآخرون، **الادارة المدرسية والتربوية والاشراف التربوي**، دار الفكر التربوي للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 1998،ص83.

ـ إثراء المادة الدراسية عن طريق القراءات الإضافية أو الأنشطة الإضافية.

ـ تطوير نظام الاختبارات والامتحانات وفق معايير الاختبار الجيد.

ـ مشاركة المعلمين بتحليل المناهج الدراسية.

ـ توفير المراجع المكتبية لإثراء المناهج.

ـ وضع خطط علاجية لتحسين المستوى التحصيلي للطلبة الضعاف.[1]

3. دور المديرين فيما يتعلق بهيئة العاملين:

ـ التعبير عن حاجات العاملين وتقصيها.

ـ تقدير مستوى كفاءة أداء العاملين للواجبات المختلفة.

ـ توضيح الواجبات والوظائف للعاملين.

ـ تقديم الخبرات المناسبة ونقل التجارب الناجحة والعمل على تبادلها.

ـ أن يكون المثل الأعلى في حسن التعامل والقدوة الحسنة.

ـ التعرف إلى حاجات المعلمين المهنية والعمل على تلبيتها من خلال توفير فرص التدريب والتنمية الذاتية.

2.8 العوامل التي تعيق مدير المدرسة:

هناك عدد من العوامل التي تعيق مدير المدرسة عن القيام بدوره كفاعل وقائد تربوي يمكن ايجازها فيما يلي:

1. ان النظام التعليمي تتطور لوائحه التنظيمية بحيث يضع المسؤولية كاملة على المدير باعتباره المسؤول الاول عن تكامل تفاصيل العملية التنظيمية داخل المدرسة.

2. ان مستويات الادارة التعليمية العليا التي تتبعها المدرسة تضع عادة الاولوية لحسن سير العمل بالمدرسة، وان كل اهتماماتها تتركز على تأمين عملية ادارية سليمة مثل إجراء الامتحانات وما يتصل بها من إظهار لنتائج وإصدار

للشهادات الدراسية والاحتفاظ بنظافة وصيانة المبنى المدرسي وملحقاته والانضباط المدرسي.

[1] الصالحي نبيل، **تطوير التخطيط الإداري المدرسي بوكالة الغوث بغزة**، ماجستير، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة، 1999، ص56.

3. أن المجتمع المحلي عادة ما يفقد الثقة فيما يتم من عمليات تعليمية داخل المدرسة اذا لم يستشعر ادارة محكمة للمبنى المدرسي.

4. المكانة التي يضفيها رجال الأعمال بالمجتمع المحلي على كل من يشار إليه باعتباره مديرا مسؤولا عن عمليات الإدارة قد تستهوي مدير المدرسة على حساب قيامه بدوره التربوي.

5. سيادة علم الإدارة والتنظيم على محتوى برامج إعداد وتدريب مديري المدارس فغالبا ما يتوارى الإهتمام بعملية التعلم ذاتها والمناهج الدراسية وما يصاحبها من عمليات تقويم وتوجيه علاقات إنسانية لتفسح مجال لتدريب المديرين على كيفية ادارة المدرسة والتعامل مع المعوقات التنظيمية المختلفة.

6. سيطرة مدير المدرسة على الجوانب التنظيمية في المدرسة يحق له مناخا آمنا يستدرجه بعيدا عن الإهتمام بالجانب التربوي في قيادته.[1]

[1] فهمي محمد سيف الدين، محمود حسن عبد المالك، **تطوير الادارة المدرسية بدول الخليج**، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض،1993،ص108.

خلاصة الفصل:

نستخلص أنه كلما اتصلت الإدارة المدرسية بالحياة العملية ارتقى التعليم وساد النظام، وكلما تقدم نحو الأفضل وذلك من خلال القيادة الحكمية لمدير المدرسة وحسن إدارته باعتباره هو الذي يعمل على تنفيذ المناهج والقوانين والأنظمة المدرسية من خلال حسن التصرف والحكمة والمهارة الفائقة والجدية وقوة إبداعه، ولهذا عليه أن يكون يقضا متنبها يعلم ما يحتاج إليه التلاميذ قادرا على تذليل التغلب على الصعوبات عند وقوعها.

الفصل الثالث

1) أنواع التسرب المدرسي

2) سمات الطلبة المتسربين

3) مظاهر التسرب المتسربين

4) عوامل التسرب المدرسي

5) انعكاسات التسرب المدرسي

6) اشكالية التسرب على المنظومة التربوية

تمهيد:

تعد ظاهرة التسرب المدرسي ظاهرة عالمية تكاد تكون مسبباتها واحدة مع اختلاف في درجة حدتها وطبيعتها وانعكاساتها بين بلد وآخر وحتى داخل البلد الواحد. والجزائر شأنها شأن هذه الدول (البلدان السائرة في طريق النمو) فكل المجهودات التي تبدلها تبقى رهينة ظاهرة التسرب المدرسي إلى جانب ظاهرة العزوف عن التمدرس التي وجب تدارك أمرها قبل استفحالها. ففي هذا الفصل سوف نتطرق إلى توضيح أنواع التسرب المدرسي وسمات المتسربين ومظاهر التسرب المدرسي وعوامله وكذلك انعكاسات التسرب واشكاليته في المنظومة التربوية.

3.1 أنواع التسرب المدرسي:

إن أي نظام تعليمي مهما حاولنا أن نصل به إلى درجة الكمال إلا أنه تعتريه بعض الثغرات، لاسيما التسرب حيث تتخذ هذه الظاهرة صورا مختلفة وأشكالا متعددة. وقد ميزت إحدى الدراسات عام 1997 بين شكلين من التسرب المدرسي:

1. **التسرب المؤقت:** وهو الذي يحدث يومي متكرر وما يلبث أن يتحول إلى انقطاع مستمر ينتج عنه فصل التلاميذ من المدرسة.

2. **التسرب الدائم:** الذي يعني هجر التلميذ من المدرسة كليا.[1]

_ ومن ثمة تصنيف آخر للتسرب حيث يميز بين ثلاثة أنواع من التسرب هي:

– **التسرب اللاإرادي:** والذي يتخذ مظاهر متعددة أولها زيادة التدفق الطلابي عن قدرة التعليم على الاستيعاب.

– **التسرب الشائع:** وهو تسرب التلاميذ من المدرسة الابتدائية قبل وصولهم إلى نهاية المرحلة.

– **التسرب المرحلي:** وهو نوع التسرب الذي يبدو واضحا في نهاية كل مرحلة من مراحل التعليمية سواء الابتدائية أو غيرها.[2]

ومن ناحية أخرى قسمه **عمر عيد الرحيم** إلى نوعين:

[1] علي السيد محمد الشيخي، **علم اجتماع التربية المعاصرة**، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002،ص352.
[2] نفس المرجع، ص353.

1. التسرب المدرسي المخفي: الذي لا يداوم الطالب فيه بانتظام في المدرسة وهؤلاء الطلاب مرشحون لترك المدرسة والدراسة بعد أن عجزت إدارة المدرسة من تقديم المواد التي تجذبهم وتشجعهم على اتخاذ القرار واضح للبقاء بين جدران المدرسة.[1]

أمثال هؤلاء الطلاب موجودون في قوائم طلاب المدرسة ولكن غيابهم كثير ومتكرر وتحصيلهم متدني بسبب تسربهم وانتمائهم للمدرسة ضعيف، وأيضا يهملون واجباتهم ولكنهم يتواجدون بصورة منتظمة في صفوفهم.[2]

2. التسرب المدرسي الظاهر: ويقصد به تغيب الطلاب الذكور والإناث من المدرسة لمدة طويلة لمدة ساعات أو أيام أو فترة طويلة ولكن دون ترك المدرسة نهائيا.

ولكن فيما بعد يترك الطالب المدرسة بعد أن قضى فيها فترة زمنية لا بأس بها، وترك الطالب للمدرسة في مثل هذا

الوضع يأتي لأسباب معينة ودون أن ينتقل لمدرسة أخرى، أهمها عدم قدرته على التحصيل الدراسي المطلوب الذي يؤهله للإستمرار في التعلم البقاء في المدرسة.[3]

3.2 سمات الطلبة المتسربين:

ما دمنا نتحدث عن الطلبة المتسربين فلابد لهم من صفات وسمات تميزهم عن الآخرين سواء أكان من الناحية النفسية أم التربوية أم الاجتماعية أم الاقتصادية من أجل تشخيص هذه الحالات وعلاجها والحد منها بقدر المستطاع.

- **ذو القدرات العقلية المحدودة:** تعاني هذه الفئة من صعوبات في الفهم والتعلم وهذا إما يكون وراثيا أم مرضيا، وتتصف هذه الفئة من الطلبة بتقدير ذاتي وغير قادرين على المشاركة الوجدانية، ويتصفون بالفشل المتكرر والإحباط كسمة مميزة لكل أعمالهم وأنشطتهم ويتم التعرف إليهم من خلال درجاتهم المتدنية في التحصي

[1] عمر عبد الرحيم نصر الله، **تدني مستوى التحصيل والانجاز المدرسي(أسبابه وعلاجه)**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،2004،ص475.

[2] نفس المرجع، ص476.

[3] نفس المرجع، ص477.

الدراسي المنخفض أم من خلال رسوبهم. وبالتالي على القائمين على التعليم متابعة مثل هذه الحالات وإعارتهم مزيدا من الاهتمام من خلال ايجاد مراكز خاصة بهم. [1]

- **ذو الفئة المجبرة على التسرب:** وتشمل هذه الفئة الأفراد الذين تركوا المدرسة نتيجة لبعض الأزمات أو المشكلات الشخصية أو الأسرية أو فقر الاسرة المفاجئ نتيجة لتعرضهم لكارثة معينة.[2]
- **ذو الأسرة المفككة اجتماعيا:** اتخذ التفكك الاسري أشكالا عديدة منها طلاق الوالدين، موت أحد الوالدين أو كليهما، خلافات، أو نزاعات أسرية، ومن المعلوم أن الاسرة تلعب دورا أساسيا في تقدم الطالب نحو العمل المدرسي، فالطالب الذي لا يجد المناخ الأسري الملائم يكون دائما مشغولا بالجو المشحون بين أفراد أسرته فسيتم أداؤه بقلق والتوتر، فحاجة الطالب للأب والأم من ضروريات حياته.[3]
- **ذو السلوك الخاص:** لظروف نفسية واجتماعية واقتصادية عديدة تنعكس سلبا على الطلاب أن نجد بعض منهم قد إكتسب سمات سلوكية سيئة تنعكس على التزامه المدرسي ومنها(عدوانية كلامية، عنف جسدي اتجاه الآخرين أو اتجاه المعلمين، صعوبات في التركيز، اضطرابات عاطفية).
- **ذو الكفاءة:** هؤولاء الطلاب يمتلكون المقدرة على التحصيل الدراسي والنجاح إلا أن بعضهم يتسرب من المدرسة لمشاكل سلوكية مع المعلمين أو زملاءهم وبعضهم يفتقد الدافعية للتعلم.[4]

وهناك العديد من الإشارات المكررة التي تدل على توقع حدوث ظاهرة التسرب، وتكون بمثابة مقدمات لهذه الظاهرة خصوصا في ظل تكرارها طوال السنة الدراسية ويجب على المدرسة أن تأخدها بعين الاعتبار كأسلوب وقائي لمنع هذه الظاهرة ، ومن أهم هذه المقدمات والإشارات ما يلي:

1. تكرار التأخر عن الدوام المدرسي في الصباح.
2. الهروب من بعض الحصص.
3. الغياب دون عدر مقبول من المدرسة.

---

[1] مراعبة عبد الله صالح، **التسرب الدراسي أسبابه، طرق مواجهته من وجهة نظر علم النفس**، شؤون تربوية،العدد12،فلسطين،1995،ص157.

[2] الشيخي علي السيد، **التسرب كمشكلة اجتماعية في المجتمع المصري**، موسوعة سفير لتربية الابناء، المجلد1، 2001، ص353.

[3] حميد محمد، **الهدر التربوي في مرحلة التعليم الاساسي الحكومي بغزة**، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، 2001،ص53.

[4] جبر إيمان فطين، **ظاهرة التسرب الدراسي في المدارس في القدس الشريف**، مجلة شؤون تربوية، العدد12، فلسطين، 1995،ص78.

4. الرسوب أو الإعادة مرة أو أكثر في المراحل الأولى من الدراسة.
5. قلة الإهتمام في الفصل والقيام بالواجبات الصفية والمنزلية.[1]

1.3مظاهر التسرب المدرسي:

في البيئة المدرسية:

_ التسرب الفكري وهو الشرود الذهني في جو الحصة.
_ التأخر الصباحي عن المدرسة.
_ الغياب الجزئي أو الكلي عن الدراسة أو المادة الدراسية.[2]
_ الإشتراك في الأنشطة الإضافية القليلة وقلة المنهجية.
_ سوء العلاقة المتبادلة بين العلم والتلاميذ.
_ الغياب المتكرر عن المدرسة حتى التوقف.

في البيئة الأسرية:

_ سوء العلاقة القائمة بين التلاميذ وأولياءهم.
_ عدم تفاعل التلاميذ مع أفراد الأسرة وعدم مشاركتهم في القرارات.

في جماعة الأقران:

_ عدم الارتباط بأقران ذوي عادات و الميول التربوية.
_ الإفتقار لعلاقات وثيقة تربطهم إيجابيا مع أقرانهم.[3]

[1] حميد محمد. مرجع سابق، ص54،55.
[2] هادي مشعان ربيع، **الإرشاد التربوي وتطبيقاته وأدواته**، الدار العلمية الدولية، الأردن،2003،ص188.
[3] نفس المرجع السابق، ص189،190.

4.3 عوامل التسرب المدرسي:

تشير الدراسات العديدة التي أجريت في الميدان من المدرسة إلى أن التسرب مشكلة معقدة تنتج عن عدد من العوامل المتنوعة والمتداخلة والتي تتباين من بيئة إلى أخرى ومن مدرسة إلى أخرى ومن دول إلى أخرى، ويمكن تقسيمها إلى عوامل شخصية مرتبطة بشخصية التلميذ وعوامل خارجة أي خارجة عن شخصية التلميذ.

أ– عوامل داخلية:

المنهاج الدراسي: يحرص البيداغوجيين عند بناء وتصميم المناهج أن تكون ملبية لاحتياجات التلاميذ العقلية والجسدية والنفسية والعاطفية والوجدانية ومناسبة لقدرات التلاميذ واستعداداتهم وميولهم وتشبع رغباتهم بحيث تؤدي في نهاية المطاف إلى توجيه سلوكهم نحو التلاؤم مع بيئتهم والتعايش معها من خلال ما تلقوه من تربية وتعليم بصفة شمولية متكاملة وفق أعمارهم وتفكيرهم ليصلوا في الأخير إلى بناء شخصيات متزنة، أما بالنسبة للارتباط المناهج الدراسية بظاهرة التسرب فالعلاقة هنا غير مباشرة إلا إذا كانت هذه المناهج لمادة دراسية تشكل عبئ على التلميذ سواء في كمها الكثير ومواضيعها المعقدة، أو أن الأمور ترتبط بمسألة الفروق الفردية لدى التلميذ أو ربما بكون الموضوعات التي تتضمنها المناهج باتت سهلة أو ليست ذات فائدة للتلميذ مما ينتج عنه احباط للتلميذ وتسربه من الدراسة. لابد تبقى عملية تطوير المناهج عملية مستمرة لابد وأن يعاد النظر في أمرها والعمل على تطويرها.[1]

النظام التعليمي: إن سوء التخطيط المنهج من طرف النظام التعليمي جعله ينحرف عن الأهداف المسطرة مسبقا من طرفه، كما أن الميزانية المخصصة للنظام التربوي ضئيلة جدا بالمقارنة مع المجالات الأخرى، هذا ماجعل النظام التربوي يفتقد للوسائل التعليمية لتقديم أحسن تربية وتعليم وتقديم أحسن الخدمات للعاملين بقطاع التعليم والإحتفاظ بالتلاميذ وجدبهم للدراسة.[2]

الكتاب المدرسي: هو من بين الوسائل التعليمية التي لا غنى عنها لكل من المدرسين والتلاميذ فهو يعين المدرس في اعداد دروسه مثلما يعين التلاميذ على استيعاب دروسهم، ويزداد الشعور بالحاجة الى الكتاب المدرسي باعتباره دعامة هامة في تعليم التلاميذ في البلاد التي تزدحم بها الفصول بالتلاميذ والتي يكون فيها مستوى المدرس واعداده غير كافيين

[1] محمد صديق حسن، **التسرب والتنمية بين الأسباب والدوافع**، مجلة التربية، العدد 99، ديسمبر1991، ص 108.

[2] أبو الفتوح رضوان وآخرون، **المدرس في المدرسة والمجتمع**، المكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1993، ص 170.

لبلوغ الأهداف المرجوة. ومن جانب المضمون فان الكتاب المدرسي لا يتوافق مع ما يوجد في الواقع فعند قراءة التلميذ للكتاب يشك، لأن ما يلاحظه في الكتب غير موجود في الواقع.[1]

المعلم: إن المعلم المتكون لا يستبيح لنفسه أن يقوم بالعمل كله في حين أن تلاميذه ينظرون إليه، فهو لا يفكر في المادة من حيث هي، ولكنه يفكر فيما يلائم التلاميذ منها، وفي الحقائق التي يستطيعون فهمها، ويعمل لاستفادتهم قبل أي شيء آخر. فالمعلم الذي يساعد التلاميذ بالإكثار من الشرح على الدوام إنما هو قائم بأسهل الأعمال، في حين المدرس الحديث هو الذي ينتظر حتى يتعلم التلميذ على انفراد أو في جماعات، ينتظر حتى يقوم الفرد بما يستطيعه من العمل يزوده بالضروري من الآراء ليتقدم في مشروعه وينجح في عمله.[2]كما أن عدم توفر الإستقرار المادي و النفسي عند المعلم الأمر الذي يقلل رغبته في التدريس، وحماسته في العمل والتزامه بالسلوك التربوي المناسب مع الطلبة والزملاء وهذا بدوره ينعكس سلبا على الطلبة وعلى تحصيلهم الدراسي.[3]

إن هذه الظروف نفسها إضافة النقص أحيانا المعلمين وتغيبهم أحيانا أخرى ونقلهم أثناء العام الدراسي لابد أن ينعكس بنفسه على انتظام التلاميذ.

أساليب التقويم: لأساليب التقويم التربوية أهمية كبيرة، فهي التي تحدد نسب النجاح والفشل ويساهم في تحديد نقاط القوة والضعف في المنظومة التربوية ، ولكن التقويم في منظومتنا لا يسير كما يجب، وبالتالي لايؤدي دوره المنتظر منه، فهو إلى يومنا هذا يعتمد على الإمتحانات ، ويتخدها هدفا في حد ذاتها، وليست وسيلة للإرتقاء وتنمية الجوانب المختلفة في الحفظ والتفكر والإسترجاع، مهملا المستويات الأخرى كالفهم، والتطبيق والتحليل والتركيب والنقذ والتقويم والتفاعل.[4]

وقد يوجد من بين التلاميذ من ذاكرته ضعيفة ولكنه يتفوق في بعض المواد الأخرى، وعليه الاعتماد على هذا الجانب فقط يعتبر خللا. فقد يوجه الناجحين إلى تخصصات لا تتناسب وقدراتهم وميولاتهم مما يجعلهم يعانون، وقد يصاب التلميذ الفاشل بالإحباط النفسي، فيلجأ إلى التسرب في حين لديه مؤهلات وقدرات في جوانب أخرى من شخصيته.

---

[1] المرجع نفسه، ص170.

[2] محمد عطية الإبراشي، **روح التربية والتعليم**، دار الفكر العربي، بيروت، 1993، ص159_160.

[3] تيسير الدويك وآخرون، **أسس الإدارة التربوية والمدرسية والاشراف التربوي**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1998، ص 269.

[4] محمد صديق حسن، **التسرب والتنمية: الأسباب والدوافع**، مرجع سابق، ص 89.

التوجيه المدرسي: إن التوجيه عملية مصيرية، يتحدد وفقها المجال الدراسي أو المنهي الذي يتبعه التلميذ، لذا فإن أي خطأ في عملية التوجيه يؤدي إلى صعوبات يواجهها التلميذ في دراسته بعد توجيهه، ويظهر التوجيه الغير السليم في عدة أشكال من أهمها التوجيه الذي لا يهتم أساسا بميول التلميذ وقدراته، وإنما يهدف قبل كل شيء إلى تحقيق متطلبات الخريطة المدرسية وفق معايير الكم والنسب المحددة مسبقا، بدلا من أن يعتمد التقنيات والمعايير العلمية والاعتماد في أغلب الأحيان على التنقيط الذي لا يعكس المؤهلات الحقيقية للمتعلم وعلى القرارات الإدارية التي لا تنسجم مع التوجيه الموضوعي ، وهذا ما يجعل التلاميذ ينبذون الدراسة لعدم التكيف مع الفرع الذي وجه إليه قصرا. وقد يظهرون تفوقا دراسيا بعد إعادة توجيههم إلى تخصص آخر.[1]

الإدارة المدرسية: تعتبر الإدارة المدرسية القيادة التربوية تحتل موقعا هاما من مواقع المسؤولية اتجاه المتعلم والمجتمع فالمؤسسة التعليمية هي المسؤولة عن تنظيم فعاليات العملية التعليمية والتربوية ومتابعة مسيرتها .

لكن من الملاحظ في الإدارة المدرسية حاليا هو سوء التنظيم والتسيير والتخطيط في التعليم كسوء توزيع الأوقات الدراسية التي في معظم الأحيان لا تساعد التلاميذ ولا تخدمهم خاصة الذين يسكنون في المناطق البعيدة عن المدرسة. إذ أن بعد المسافة يجعل التلاميذ يتأخرون عن مواعيد الدراسة وبالتالي لا يستوعبون ما فات أو ما تقدم في بداية الحصة وكذلك نلاحظ غياب الدور البيداغوجي للإدارة بحيث لا تهتم بمشكل التلاميذ وأصبح دورها التربوي يجعلها بصفة مباشرة مسؤولة عن تفشي ظاهرة التسرب المدرسي، ومتابعة غيابهم و الإستعانة بأولياء الأمور في ذلك بعد أن يقيم معهم صلة وثيقة.[2]

ب– العوامل الشخصية: ونقصد بها العوامل المرتبطة بشخصية التلميذ وهي:

العوامل النفسية: إن العوامل النفسية هي عوامل شديدة التأثير على التحصيل العلمي للتلميذ، وأهم شيء نتحدث عنه في هذا المجال هو الصحة النفسية فإن كانت الصحة النفسية للتلميذ مضطربة، فلا نتوقع منه أن يكون تلميذا ناجحا باستثناء بعض الحالات، وقد أكد عبد **الرحمان العيسوي** انه من بين المشكلات التي تعيق الطالب على النجاح هي المشكلات النفسية.[3]

[1] المرجع نفسه،ص92.

[2] عمر عبد الرحيم نصر الله، **تدني مستوى التحصيل والإنجاز المدرسي: أسبابه وعلاجه**، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004، ص 497.

[3] عبد الرحمان العيسوي، **القياس والتجريب في علم النفس التربوي**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ص 410.

وبذلك يعتبر الخوف والقلق من العوامل التي تؤثر على تحصيل التلميذ إ أنه يوجد العديد من التلاميذ من يجد صعوبة في التكيف مع جو المدرسة ويفشل في مواجهة المواقف التعليمية المختلفة، وهذا ما يؤدي إلى ظهور اضطرابات تتسبب في التأخر الدراسي.[1]

عامل الصحة الجسدية: يعد اضطراب الصحة الجسدية من العوامل الشديدة التأثير على التحصيل الدراسي للتلميذ، ومسايرة زملائه في الدراسة ونجد أن العوارض التي تعيق التلميذ عن التمتع بصحة جسمية جيدة كثيرة، منها اضطرابات النمو الجسمي وضعف البنية الجسدية والأمراض العارضة والمزمنة، والعاهات الخلقية واضطراب جهاز الكلام أو السمع أو البصر.

ان هذه العوارض وغيرها تسبب بعض المشاكل الدراسية للتلميذ وتقول **رمزية الغريب** أن سوء الصحة الجسدية للتلميذ، تدعوا إلى كثرة التغيب عن المدرسة وتأثر بشكل مباشر على تحصيله الدراسي.[2]

العوامل العقلية: هي أيضا ذات تأثير على التحصيل الدراسي للتلميذ، فقد ذكرت رمزية الغريب أن التلميذ ذو الاستعداد العقلي الجيد أسرع و أكثر في تحصيله من التلميذ المتوسط أو الضعيف في قدراته العقلية.[3]

ومن المؤكد أن التلميذ المتوسط أو الضعيف الذكاء، لا يستطيع أن يساير في دراسته للمواد المقررة، وهذا ما يشعره بالفشل والإحباط بالإضافة إلى سخرية التلاميذ والمعلمين منه وتأنيبه وتذنيبه، من طرف الأهل، هذه الأمور كلها تشعر التلميذ بالضعف والدونية وتجعله يعتقد من الدراسة ويتركها.[4]

ج– العوامل الخارجية: وتشمل العوامل المدرسية والاقتصادية والاسرية:

العوامل المدرسية: تعتبر المدرسة المؤسسة الثانية بعد الأسرة في تكوين شخصية الطفل تربويا ونفسيا واجتماعيا، بحيث يلتقي فيها المعارف والخبرات التي تنفعه في حياته العلمية والعملية، ومن هنا كان لزاما أن نحرص على أن تقوم بوظيفتها بشكل جيد. والعوامل المدرسية مثل كفاءة الأستاذ وطرائق التدريس والوسائل التعليمية والمناهج ونظام الامتحانات وكذا

[1] غائدة عبد الله أبو صائبة، **القلق والتحصيل الدراسي**، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995، ص129.

[2] رمزية الغريب، **التعلم دراسة توجيهية تفسيرية**، مكتبة الآنجلو المصرية، القاهرة، 1976، ص15.

[3] نفس المرجع، ص15.

[4] مدحت عبد الحميد عبد اللطيف، **الصحة النفسية والتفوق الدراسي**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر،لبنان،1990،ص142.

التوجيه المدرسي. يجب ان يعد المعلم إعدادا يمكنه من القيام بوظائفه المختلفة بأحسن وجه وتمكنه فهم التلاميذ قدراتهم واستعداداتهم وأن يتصف بالصفات العلمية الجيدة، حتى يتصل إلى تحقيق الهدف المتوخى من التلاميذ.[1]

ـ ويمكن ايجاز أهم الأسباب التربوية المتعلقة بالمدرسة كالآتي:

- بعد المدرسة عن مكان السكن وصعوبة المواصلات.
- عدم اخبار الادارة المدرسية لأولياء الأمور بغياب أبنائهم.
- قد لا تمثل المناهج الدراسية احتياجات التلاميذ واهتماماتهم وقدراتهم.
- نقص المدرسين لفترة طويلة من السنة وكذلك حالتهم النفسية.
- وسائل التقويم التقليدية المتبعة المتمثلة بالاختبارات فقط.[2]

العوامل الاقتصادية: والمقصود بها العوامل المادية للطالب وأسرته بحيث يعتبر ضعف الحالة المادية لطالب وأسرته من أكبر المشاكل التي تحول دون توافق التلميذ وتفوقه في دراسته، بحيث أن الجانب المادي مرتبط ارتباط وثيق بالتحصيل العلمي وهذا لما ينجر عنه نقص التغذية ورداءة السكن واللباس وعدم توفر الأدوات المدرسية.[3]

لذا فإن الاوضاع الاقتصادية السيئة تعمل على فشل الطموح لدى المتعلمين بشكل خاص حيث تنحرف بوصلة تفكير من الاهتمام بالتحصيل العلمي إلى تحسين وضع عائلته الاقتصادي وذلك من خلال رغبة داخلية لدى الطالب نفسه مما يدفعه إلى ترك مقاعد الدراسة أو من خلال ولي أمره الذي يدفعه إلى ترك الدراسة ليعينه على التغلب على الأوضاع الاقتصادية السيئة.[4]

العوامل الأسرية: إنه لمن الطبيعي أن كل تلميذ محاط ببيئة اجتماعية يؤثر ويتأثر بها ،وهذا الأخير له دور فعال إما بالسلب أو الإيجاب على التحصيل العلمي يخلق له جوا مناسبا للدراسة، على عكس التلميذ الذي يعيش في أسرة غير مستقرة.[5]

---

[1] محمد قريشي، **القلق والتحصيل لدى تلاميذ المرحلة الثانوية**، مذكرة لنيل ماجستير غير منشورة، ورقلة، الجزائر، ص72.

[2] محمد فؤاد سعيد أبو عسكر، **دور الادارة المدرسية في مدارس البنات الثانوية في مواجهة التسرب بغزة**، ماجستير في التربية، غزة، 2005، ص66.

[3] محمد أرزقي بركان، **التسرب المدرسي(عوامله، نتائجه، وطرق علاجه)**، مجلة الرواسب، العدد3، أكتوبر،1991،باتنة، ص32.

[4] عامر الخطيب، **أصول التربية**، مطبوعة بغداد، غزة، 1995، ص7.

[5] عمر عبد الرحيم نصر الله، **أساسيات في التربية العلمية**، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن2001،ص382.

5.3 انعكاسات التسرب المدرسي:

إن مشكلة التسرب المدرسي من المشاكل التربوية والاجتماعية والاقتصادية ذات أهمية بالغة، لأنها تؤدي إلى عرقلة العملية التعليمية وإضاعة الجهود والوقت والطاقات هباء دون استغلال ايجابي يخدم مصلحة المجتمع الذي ينتمي إليه.[1]

والتسرب المدرسي مشكلة يعاني منها عدد كبير من النظم سواء في الدول النامية أو في الدول المتقدمة منها في الدول النامية كما تختلف خطورتها من مرحلة إلى أخرى، فتظهر بصورة واضحة في المرحلة الأولى في الدول النامية، بينما تظهر بشكل خطير في المرحلة الثانية في بعض الدول المتقدمة مثل انجلترا والولايات المتحدة الامريكية، والذي لاشك فيه أن لظاهرة التسرب آثارها بالنسبة للنظام التعليمي.[2]

وقد وجد "سنرلاند" أن نسبة التخلف عن الدراسة بين بعض جماعات الأحداث. التي مثلت أمام المحاكم حوالي 60% ومن بين 2061 سجينا درست حالتهم تبين أن 40% أودعوا المؤسسة لأول مرة بسبب هروبهم من المدرسة.[3]

_ أما في المدرسة الجزائرية: فالفشل المدرسي والطرد من المدرسة وخاصة في سن مبكرة حسب **الأستاذ علي مانع** هو الملحوظ بدلالة قوية في أوساط المنحرفين.

فالأطفال المطرودين من المدرسة في الجزائر في سن 13 و 14 سنة يجدون أنفسهم في حالة غياب الرقابة الأبوية متسكعين في الشوارع بلا هدف، وبالتالي فانهم يصبحون أكثر عرضة للإختلاط بالمنحرفين وبالنشاطات الإجرامية، كما أن الطرد من المدرسة في سن مبكر ينتج
عنه تحصيل تربوي ضعيف، حيث تبين في بحث أجراه **علي مانع** أن % 66 من المنحرفين قد طردوا من المدرسة نتيجة الإخفاق الدراسي.[4]

_ ويمكن إجمال هذه الانعكاسات في:

[1] عمر عبد الرحيم نصر الله، مرجع سابق، ص382.

[2] شادية أحمد التل، **التسرب من المدرسة في الأردن**، "دراسة تحليلية"، مجلة التربية والعلم، العدد10، 1991، ص422.

[3] أدروين سنرلاند، رونالد كريستي، **مبادئ علم الاجرام**، ترجمة محمد السباعي، حسن صادق المرصفاوي، المكتبة الآنجلو المصرية، مصر،1968،ص262.

[4] علي مانع، **عوامل جنوح الأحداث في الجزائر**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص101.

1_ الإنعكاسات التربوية: التسرب يؤدي إلى حدوث فاقد في التعليم يترتب عليه ارتفاع تكلفة التعليم بالنسبة للطالب أو الفصل أو المدرسة مع التأثير على كفاءة التعليم في الوقت نفسه.[1] كذا فإن المتسربين يشكلون فئة محدودة في التعليم، وهذا ما يدخلهم في مصاف الأميين وهو خسارة للتلميذ في صورة حرمانه من التعليم.

2_ الإنعكاسات الاجتماعية: تتمثل الإنعكاسات الاجتماعية في كون المتسرب يملك صفات المواطن الصالح على النحو الذي ينشده المجتمع، كما أن المتسرب في الدراسة يعوزه الكثير من الخبرات وينقصه الإعداد الصحيح لمواجهة أمور الحياة ومتطلباتها، ومن هنا يمكن القول بأن المتسرب يكون أقل قدرة على المشاركة في بناء المجتمع من حوله.[2] أيضا يؤدي استمرار التسرب إلى استمرار الجهل والتخلف وبالتالي سيطرة العادات والتقاليد البالية التي تحد من تطوع المجتمع مثل (الزواج المبكر، السيطرة الأبوية المطلقة) وبالتالي يتحول المجتمع إلى مجتمع مقهور ومسيطر عليه.[3]

3_ الإنعكاسات الإقتصادية: التسرب رافد من روافد الأمية وتعطيل اليد العاملة، زيادة وحدة الكلفة في التعليم، ويظهر ذلك في كفاءة التعليم، وكذا اختلال التوازن بين الميزانية العامة للدولة.[4]

فالتسرب يمثل خطر على خطط التنمية للموارد الإقتصادية من خلال منظور التعليم كثورة بشرية واستثمار مادي على المدى الطويل.

كما يؤدي التسرب إلى تحول اهتمام المجتمع من البناء والاعمار والتطور والازدهار إلى الاهتمام بمراكز الاصلاح والعلاج والارشاد وزيادة عدد السجون والمستشفيات ونفقاتها ونفقات العناية الصحية العلاجية.[5]

---

[1] وائل القاضي، **أثر ظاهرة التسرب في المدارس الحكومية على ازدياد نسبة الامية في الأراضي الفلسطينية المحتلة خلال فترة 1987_1993**،مؤتمر حول الامية وتعليم الكبار، جامعة النجاح الوطنية، نابلس،ص4.

محمد سالم وآخرون، **تسرب الطلاب ظاهرة تستحق الدراسة**، ص20، حمل من موقع: http/ w.w.w. daawa.com

[2] يوم 29 ديسمبر 2017 على الساعة 11:09.

[3] فيوليت فاشية، سامي عدوان، **ظاهرة تسرب الطلبة من المدارس الفلسطينية**، الإدارة العامة للتخطيط والدراسات والتطوير التربوي، وزارة التربية والتعليم، فلسطين، ص3.

[4] نكروش الهاشمي وآخرون، **التسرب المدرسي**، مذكرة تخرج مديري المدارس الابتدائية، معهد تكوين المعلمين، 2007_2008، ص35.

[5] عمر عبد الرحيم نصر الله، **أساسيات في التربية العلمية**، مرجع سابق، ص482.

4_ الإنعكاسات النفسية: غالبا ما نجد المتسرب يواجه مشاكل تكيفه بسبب انحصار علاقاته إلى درجة كبيرة بأبناء عمره، وذلك بشعوره بالقلق والاضطراب نتيجة نظرته لنفسه على انه متخلف عنهم وشعوره بالفشل من جراء إخفاقه، بالإضافة إلى النظرة السلبية من طرف المجتمع للطالب المتسرب.[1]

كما أن إخفاق الطالب يؤدي به إلى الخوف من العقاب والتوجيه إلى أعمال غير العادة لكي يعوض فشله الدراسي الذي وصل إليه، كما أن نظرة الأصدقاء والأقرباء إليه أنه طالب فاشل، يشعره بالنقص والدونية وعدم القدرة على الإندماج في مجتمع الطلاب، وفقدان الأصدقاء وعدم المشاركة في الأنشطة الإجتماعية.

هذا ما يجعل الشخص المتسرب من التعلم يعاني من الاستقرار النفسي فينتابه باستمرار شعور بالنقص والعجز والقلق وانعدام الثقة بالنفس والحساسية المفرطة من أي نقذ لأنه يعلم جيدا أنه ضعف ثقافته يحرمه من التكيف مع الظروف المحيطة به.[2]

3.6 اشكالية التسرب في المنظومة التربوية:

تعتبر المدرسة أهم مؤسسة بعد الأسرة والتي تعمل على تنشئة الأفراد ورعايتهم من خلال تزويدهم بمختلف المعارف والخبرات وتعمل على تفتح قدراتهم ومهاراتهم فهي التي توفر لهم المناخ الملائم والضروري لذلك، وفي هذا السياق عرفت المدرسة الجزائرية عدة اصلاحات تربوية من أجل تطوير التعليم.[3]

ولكن بالرغم من تطور المدرسة الجزائرية وما حققته من انجازات من حيث الهياكل القاعدية وعدد المدرسين وخبرائهم وعدد المؤطرين إلا أن المنظومة التربوية لازالت تعاني من عدة مشاكل ونقائص نذكر منها التسرب المدرسي.[4]

حيث تشير الإحصائيات في الجزائر إلى النسب الكبيرة للتسرب المدرسي مما يدل على ضعف نجاعة المنظومة التربوية وكلفتها العالية، ففي موسم الدراسي 1998_1999 لوحدها نلاحظ أن عدد المتسربين من النظام الدراسي يقدر بـ

---

[1] نفس المرجع، ص382.

[2] البزار حكمت عبد الله جانيت، **التسرب في التعليم**، دار الجاحظ للطباعة والنشر، بغداد، 1975، ص50.

4 عاشوري صونيا، **متطلبات المدرسة الجزائرية وعلاقتها بخروج الطفل للعمل في ظل المقاربة بالكفاءات**، حمل من موقع:
.http// manifest.univ-ouargla.dz يوم2017.12.29 على الساعة:12:19

[4] محمد حمدي، **ثقافة التوجيه في الجزائر: الإصلاح والواقع**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة ابي بكر بلقايد،تلمسان،ص55.

550000 تلميذ أي ما يعادل 6,74% من العدد الإجمالي 141000 منهم تم طردهم في التاسعة و93000 في الثالثة ثانوي بعد رسوبهم.

وقد كشف خبراء ومختصون في التربية وبالتعاون مع منظمة اليونسيف حيث كشفت عن 83% أي أزيد من 83 تلميذ في السنة الرابعة متوسط يتركون الدراسة.[1]

ـ ورغم أن الجزائر أقرت جملة من اصلاحات وبرامج الإصلاح التربوية فإن تلك الإصلاحات لم تنجح في وضع حد لظاهرة التسرب المدرسي التي أخذت أبعاد مقلقة للغاية حسب منظمات رعاية الطفولة.

وتشير احصائيات المرصد الوطني لحماية الطفولة (منظمة غير حكومية) المعلن عنها عشية الإحتفال[2] باليوم المغربي للطفولة المصادف ليوم 17 فيفري من كل سنة إلى أن الجزائر تسجل سنويا أزيد من 200 ألف حالة تسرب مدرسي، في حين يوجد أكثر من نصف مليون خارج مقاعد الدراسة.

ـ ويرشد إلى أن مراكز التكوين المهني تستوعب نحو 300 ألف من هؤولاء في حين يبقى 100 منهم بدون مستقبل معلوم.

وتحصي وزارة التربية وفقا لمعطيات المسم الدراسي 2014_2015 أكثر من 8،5% ملايين تلميذ في مختلف الأطوار يؤطرهم نحو 688 ألف عامل ينتشرون عبر 25 ألف و496 مؤسسة مدرسية. وتمثل فئة الأطفال مانسبته[3] 30% من مجموع سكان الجزائر بعدد يبلغ 12 مليون و800 ألف طفل، ويمثل الأطفال ما تحت سن الرشد ما بين 6 سنوات و 18 سنة نسبة 63%، في حين تتجاوز نسبة من هم أقل من 5 سنوات 20%.

[2] خالد بودية، **التسرب المدرسي تخطي الخطوط الحمراء**، حمل من موقع:
htpp//w.w.w.elkhbar.com17:19 يوم 2017.12.29 على الساعة

[2] ياسين بودهان، التسرب المدرسي بالجزائر: مشكلة تستعصي على الحل، حمل من موقع: www/aljazeera ;net يوم 26.02.2018 على الساعة 17:35.

[3] المرجع نفسه.

خلاصة الفصل

يظهر من خلال ما سبق أن التسرب المدرسي ظاهرة سلبية لها أبعادها وانعكاسات غير ايجابية، على الجوانب التربوية والاجتماعية والاقتصادية، وأيضا انعكاساتها على نفسية المتسرب ذاته، وهناك عدة أسباب وعوامل تكمن وراء بروز هذه الظاهرة أي خارجة عن ذاتية المتسرب مثل العوامل المدرسية والاقتصادية والأسرية، وهي كلها اسباب تؤدي إلى فشل الطالب وبالتالي تسربه.

الفصل الرابع

أولا: التحقيق الميداني

1) مجالات الدراسة

2) المنهج المتبع في الدراسة

3) العينة

4) تقنيات البحث

ثانيا: ديموقراطية الإدارة المدرسية والتسرب المدرسي

5) تحليل بيانات الفرضية الأولى

6) الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى

ثالثا: تسلط الإدارة المدرسية والتسرب المدرسي

7) تحليل بيانات الفرضية الثانية

8) الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية

تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات عن الواقع الإجتماعي المراد دراسته، إذ يعتبر هذا الفصل كطريق يمر منه الباحث من الجانب النظري إلى الجانب الميداني، وبناءا على ذلك سوف نستعرض في هذا الفصل أهم الإجراءات المنهجية للدراسة المتمثلة في مجال الدراسة من حيث المجال الزماني والمكاني، وكذا المجال البشري ثم عينة الدراسة تحديدها، وأدوات وتقنيات البحث.

4.1 مجالات الدراسة:

أ- المجال المكاني: يقصد به النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني، حيث أجريت هذه الدراسة ببلديتي غرداية وبنورة على مجموع المتوسطات والثانويات على كامل أحيائها.

ب- المجال الزماني: وهو المدة الزمنية التي تستغرقها مجموعة البحث في إجراء الدراسة الميدانية. حيث بدأت في توزيع الإستمارات يوم 10 مارس 2018، حتى 27 أفريل.

ج- المجال البشري: يشكل المجال البشري الإطار المرجعي للدراسة وإطار العينة، وفي هذه الدراسة يمثل العاملين في الإدارة المدرسية من مدير، مدير، مراقب عام، مستشار التوجيه، في الطورين المتوسط والثانوي.

4.2 المنهج المتبع في الدراسة :

اتبعت في دراستي المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعرف بأنه مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع المدروس، اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لإستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة محل البحث.[1].

ويعرف كذلك أنه منهج واسع الاستعمال ومرن بحيث يمكن أن يحتوي على عدة مناهج فرعية تعينه في تحليل المعلومات والمعطيات المقدمة، مثل المسوح الإجتماعية ودراسة المعطيات الميدانية المشتقاة من خلال الاستمارات الموزعة على

[1] إحسان محمد الحسن، **مناهج البحث الإجتماعي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن،2005،ص20.

المبحوثين. حيث يقوم بالتعرف على العلاقات المتداخلة في حدوث الظاهرة ووصفها وتحليل المتغيرات المؤثرة في نشوئها نموها.

4.3 العينة وكيفية اختيارها:

أ- تحديد العينة: تعد مرحلة تحديد عينة البحث من مراحل البحث العلمي المهمة والباحث يفكر في عينة البحث منذ أن يبدأ في مشكلة البحث.[1]

حيث تم الإعتماد على العينة القصدية، والتي تعرف بأنها الطريقة التي يستخدمها الباحث عندما يريد دراسة مجتمع ما تم تحديده، ويقوم الباحث هنا باختيار العينة التي يرى أنها تحقق أغراض الدراسة بشكل مقصود نظرا لتوفر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم وتمكنه من الحصول على نتائج دقيقة يمكن تعميمها.[2] وتم اختيار العينة القصدية لأن الدراسة شملت العاملين في الإدارة المدرسية من المدير، مستشار التوجيه، المراقب العام.

ب- اختيار العينة:

حيث تم اختيار مجتمع البحث بشكل قصدي، وتمتلث العينة في الطاقم الإداري العامل في المتوسطات والثانويات لبلديتي غرداية وبنورة والمتمثل في مديري ومستشاري التربية ومستشاري التوجيه، وتم اختيار هذان المستويين باعتبارهما الأكثر عرضة لظاهرة التسرب المدرسي، وقمت بتوزيع إستبيان على الطاقم الإداري باعتبارهم يمثلون أفراد العينة لهذه الدراسة، حيث بلغ عددها 50 فردا، بحيث كلهم استجابوا لأسئلة الاستمارة وقمت بارجاعها كاملة.

ج- تقنيات البحث:

اتبعت في بحثي على أدوات منهجية وهي الملاحظة والاستمارة، وتعرف هذه الأخيرة على أنها الطرق لجمع المعلومات من المبحوثين بواسطة أسئلة مكتوبة على الاستمارة يقدمها الباحث بنفسه.

وقد تم صياغة أسئلة الاستمارة وتوزيعها على المبحوثين وقد تضمنت على 50 سؤالا موزعة إلى أربعة محاور أساسية:

[1] وائل عبد الرحمان التل، **البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية**،ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007،ص40.

[2] محمد عبيدات وآخرون، **منهجية البحث العلمي**، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1990، ص96.

1. البيانات الشخصية.
2. علاقة طاقم الإدارة بالأساتذة والتلاميذ، والذي يتضمن على أسئلة مغلقة ومفتوحة.
3. الإستراتيجيات الممارسة من قبل الإدارة المدرسية، كذلك يحوي على أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة.
4. إجراءات الإدارة المدرسية لمواجهة ظاهرة التسرب المدرسي.

وكانت طريقة توزيع الاستمارات عن طريق إعطائها لأفراد العينة شخصيا وهم مديري مدراس المتوسطات و الثانويات ومستشاري التوجيه ومستشاري التربية.

الملاحظة: ان الملاحظة العلمية بما تتميز به من خصائص تصبح مصدرا أساسيا من مصادر الحصول على البيانات، حيث تخدم الملاحظة الكثير من أهداف البحوث، فقد تلقي الضوء على البيانات الكمية فتضيف إليها بعدا كيفيا نوعيا يمنحها معنى، فهي تمثل في هذه الحالة محكما خارجيا يمكن الاحتكام إليه في مدى صدق البيانات، وهي ان كانت تعكس وجهة نظر الباحثين إلى حد ما، إلا أنها تعطي الباحث صورة واقعية للظواهر التي يتناولها.[1]

وقد اعتمدنا من خلال الزيارات الميدانية للمؤسسات التعليمية على الملاحظة البسيطة كأداة لجمع البيانات، والتي بفضلها استطعنا جمع البيانات إضافية، والتي ساعدتني في بناء أسئلة الاستمارة.

وعموما فإن الملاحظة مكنتنا من أخد صورة حقيقية عن واقع ظاهرة التسرب المدرسي.

- **التحليل الإحصائي:**

اعتمدنا في تحليلنا للبيانات والمعطيات على نظام spss لضبط الإحصائيات والنسب.

[1] محمد السيد فهمي، قواعد البحث في الخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1991، ص164.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	28	%56
أنثى	22	%44
المجموع	50	%100

جدول رقم 1: توزيع المبحوثين حسب الجنس.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (**1**) المبين لتوزيع الفئة المبحوثة على حسب الجنس أن النسب متقاربة بين الاناث والذكور لنجد **56**% نسبة الذكور و **44**% للإناث.

من خلال المعطيات السابقة يتضح أن التقارب طبيعي لنسب المؤطرين والمشرفين على العملية التربوية داخل المؤسسة مع أفضلية بسيطة لصالح الذكور على حساب الاناث وهو ما يعكس الوضع الذي عليه أغلب المؤسسات التعليمية باندماج الذكور و الإناث في العملية التأطيرية وحتى في التدريس، لأن المرأة أصبحت تتقلد مناصب وتتحمل مسؤوليات كانت في وقت مضى حكرا على الرجل فقط.

جدول رقم 2 : يوضح توزيع المبحوثين عبر متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
معهد	12	%24
جامعي	38	%76
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (**2**) المبين للمؤهل العلمي للفئة المبحوثة أن النسبة الأكبر كانت للمستوى الجامعي بنسبة **76**% من مجمل العينة المدروسة تليها نسبة **24**% لخريجي للمعهد.

نلاحظ مما سبق أن المستوى الجامعي هو الاكبر بين العينة محل الدراسة وهذا طبيعي على اعتبار أن العمليات الإدارية و التأطيرية في المؤسسة تحتاج كفاءات من مستوى تعليمي عالي من أجل متابعة وانجاز مختلف البرامج التي تخص التلاميذ وكذا برامجهم التعليمية الخاصة والتي تتطلب كفاءة وخبرة من اجل انجازها وطريقة تلقينها وتدريسها أيضا ، وهذا لا يقتصر على المستوى الجامعي فقط بل المعاهد المختصة في تكوين المديرين ونوابهم تمتاز ايضا بمستوى علمي عالي ايضا.

جدول رقم 3 : يبين سنوات الخدمة في الادارة المدرسية .

سنوات الخدمة في الادارة المدرسية	التكرار	النسبة
من 1 الى 5	9	%18
من 6 الى 10	19	%38
اكثر من 11 سنة	22	%44
المجموع	50	%100

نلاحظ من الجدول رقم (**3**) المبين لسنوات الخدمة في الادارة المدرسية أن الفئة الغالبة على العينة كانت أكثر من 11 سنة بنسبة بلغت **44**% تليها فئة من **6** الى عشر سنوات بنسبة **38**% ومن ثم فئة من **1-5** بنسبة .**18**%.

من خلال المعطيات السابقة نستنتج أن الغالب على العينة محل الدراسة كان للعمال الأكثر أقدمية في المؤسسات محل الدراسة وهو ما ينعكس على عملية التأطير والانجاز، إذ كلما زادت الخبرة قلت الاخطاء وازدادت المعرفة بمحيط العمل وطرق التعامل مع التلاميذ وعنايتهم بالشكل الأمثل وأيضا التمكن من خطوات سير الأعمال بفعالية وبأقصر الطرق ويبقى الشباب من ذوي السنوات القليلة في الميدان مهمين للعملية التربوية ولتجديد الأفكار وأساليب المتابعة والتخطيط.

جدول رقم 4 : يوضح توزيع المبحوثين حسب السن.

السن	التكرار	النسبة
30 - 20	03	%6
40 -30	17	%34
50 - 40	18	%36
50 فما فوق	12	%24
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم(**4**) المبين لتوزيع المبحوثين حسب السن أن النسب الأكبر كانت للفئة العمرية 40-50 بنسبة بلغت **36**% من مجمل العينة المدروسة تليها فئة **30-40** بنسبة **34**% ، ومن ثم فئة ما فوق **50** عام بنسبة بلغت **24**%. و أخيرا فئة **20-30** بنسبة **6**% .

نلاحظ من المعطيات السابقة أن النسب الغالبة على العينة هي فئة الكهول ما بين **40** و أكثر من **50** وهو طبيعي إذا ما عرفنا أن أغلبية المدراء من أصحاب الخبر و أنهم لابد وأن يستفيدوا من سنوات خبرة كافية من أجل التسيير الحسن للمؤسسة التعليمية وهم من يساعدون بخبرتهم الفئات الشابة من مراقبين وعمال مهنيين وحتى أساتذة ، أما الفئات الشابة فقد عملت الجهات المختصة مؤخرا على فتح مسابقات وتنظيم دورات تكوين من أجل تقديم كل ما يجب في سبيل دمج فئات شابة في مناصب مدير ونائب مدير.

جدول رقم: 5 يوضح توزيع المبحوثين حسب المهنة.

المهنة	التكرار	النسبة
المدير	20	%40
المدير نائب	04	%8
عام مراقب	10	%20
تربية المستشار	16	%32
المجموع	50	%100

من خلال معطيات الجدول رقم(**5**) المبين لتوزيع المبحوثين حسب المهنة ان الفئة الاكثر تمثيلا هي كانت فئة مدير بنسبة **40**% تليها فئة مستشار التربية بنسبة **32**% ومن تم فئة مراقب عام بنسبة بلغت **20**% و اخيرا فئة نائب مدير بنسبة بلغت **8**% .

نلاحظ مما سبق أن العينة كان الغالب عليها فئة المديرين بنسبة أعلى لما لهم من دور رئيسي ومسؤولية في التنسيق بين الفاعلين الآخرين في الإدارة في متابعة التلاميذ والإهتمام بهم من أجل الحد من ظاهرة التسرب وكذلك لوقوعهم على رأس العمليات الإدراية داخل الإدارة المدرسية والمحور الرئيسي الذي يتابع ويشرف على باقي الموظفين، حيث أن المدير يؤدي دورا أو وظيفة معينة في الإسهام الذي يقدمه من أجل الاستمرار من خلال التعليمات والخطط المبرمجة والمسطرة وكل هذا يعتمد على العلاقات الوظيفية بين العاملين في الإدارة من مستشاري توجيه ومستشاري التربية، فيكون هناك تعاون وتشارك في اتخاد القرارات وتنفيدها.

ثانيا: ديموقراطية الإدارة المدرسية والتسرب المدرسي:

4.5 تفسير وتحليل معطيات الفرضيات.

أ- تحليل معطيات الفرضية الاولى:

جدول رقم 6: يوضح تأثير طبيعة العلاقة مع الاساتذة على ان سوء معاملة التلميذ سبب في تخليه عن الدراسة.

سوء معاملة التلميذ / العلاقة مع الاساتذة	نعم		لا		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
جيدة	33	%84.6	6	%15.4	39	%78
حسنة	11	%100	0	%0	11	%22
المجموع	44	88%	6	%12	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (**6**) المبين لتأثير طبيعة العلاقة مع الأساتذة على أن سوء معاملة التلميذ سبب في تخليه عن الدراسة ، و أن الإتجاه الغالب على الجدول كان مع تأثير العلاقة الجيدة بين الطاقم الإداري و الأساتذة و انعكاس ذلك على تحسن العلاقة بين الأستاذ والتلميذ وأن سوء العلاقة حتى وأن كان بينهما يقلل من التسرب بنسبة **88**% وتقابلها نسبة **12**% ممن يرون أن سوء معاملة التلميذ تدفعه إلى التسرب. من مجمل من صرحوا بوجود تأثير بين العلاقة الجيدة بين الادارة و الأساتذة على التسرب نجد منهم من كانت العلاقة بينهم جيدة بنسبة **84.6**%.

من خلال المعطيات سابقة الذكر يتبين أهمية وجود علاقة جيدة بين الاستاذ والهيئة الإدارية للمؤسسة وهو ما ينعكس بدوره على جعل العلاقة جيدة بين الاساتذة من جهة وبين الإدارة والتلاميذ من جهة اخرى ذلك ان العلاقة بين الإداريين و الأساتذة لابد أن تبنى على الإحترام والتواصل الفعال مع التلاميذ، فالواجب على التلميذ أن يحترم أستاذه الذي يعمل كل ما في جهده حتى يتمكن هذا الاخير من فهم دروسه ، وبالتالي على الاستاذ ألا يهين التلميذ وخاصة الذي في سن المراهقة لأننا نعلم أن التلميذ في هذه المرحلة يكون متقلب المزاج كلما احترم الاستاذ التلميذ كلما ازداد هذا الأخير في حبه للمادة وبالتالي حبه للاستاذ. لكننا نجد بعض العينات سواء من التلاميذ أو الاساتذة الذين يجب تربيتهم من جديد. فهناك بعض الاساتذة الذين ينتقمون من التلميذ لخطأ بسيط فيحطمون مستقبله و يدفعونه إلى التسرب وإلى حياة الشارع ، لكن الأستاذ المتمرس ذو الاحترافية المهنية هو الذي يضع صوب أعينه بأن التلميذ وخاصة المراهق أنه يمر من مرحلة عمرية دقيقة يجب عليه أخذها بعين الاعتبار. هذا ما جاءت وفقه نتائج الاحصائية للجدول لتبين أهمية أن تكون العلاقة جيدة بين الهيئة الإدارية وبين المدرس و تلاميذه وهو ما ينعكس على مواجهة التسرب من خلال احتواء التلميذ والتعامل معه بعطف ومحبة.

نستنتج أنه كلما كانت العلاقة جيدة بين الاستاذ والتلميذ كلما قلل ذلك من التسرب والاهمال الدراسي.

جدول رقم7 : الموضح للعلاقة بين الادارة والتلاميذ وتأثيرها على التسرب المدرسي.

المشجارة تسبب التسرب / العلاقة مع التلاميذ	نعم		لا		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
جيدة	7	21.2%	26	%78.8	33	%66
حسنة	4	23.5%	13	%76.5	17	%34
المجموع	11	%22	39	%78	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (**7**) الموضح للعلاقة بين الادارة والتلاميذ وتأثيرها على التسرب من خلال أن المشاجرة تكون سبب في التسرب حيث كان الاتجاه الغالب للجدول مع تأثير العلاقة الجيدة بين الاساتذة والتلاميذ على الحد من التسرب بالرغم من حدوث شجار بين التلاميذ و الأساتذة بنسبة **78**% بينما نجد في المقابل نسبة **22**% ممن صرحوا بأن رغم العلاقة الجيدة بين الإدارة والتلاميذ إلا أن سبب التسرب كان المشاجرة بين الاستاذة و التلاميذ. من مجمل من صرحوا بوجود علاقة بين تحسين العلاقة بين الادارة والتلاميذ نجد منهم نسبة **78.8**% كانت علاقتهم مع تلاميذهم جيدة.

من خلال المعطيات السابقة الذكر يتبين تأثير العلاقة الجيدة بين الإدارة والتلاميذ على تسرب التلميذ في حالة وقوع شجار بينه وبين الادارة، إن للعلاقة الجيدة تأثير مباشر على كسب التلميذ لصف مسؤوله المباشر لما يقع من مسؤولية كبيرة على عاتق الادارة المشرفة على العملية التربوية في عملية نجاح أو إخفاق وتسرب التلاميذ، إذ تحتل إدارة المدرسة مكانا هاما في برنامج المؤسسة ونجاح العملية التعليمية فهي من خلال العلاقة المتوازنة بينها وبين الأطراف المؤثرة في

العملية التعليمية تقود دفة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها بمجموعة من الأساليب المقننة جماعية لمواجهة الحاجات والمشاكل التي قد تقف عائق أمام سير العملية التعليمية، وترتبط بفكرة القواعد والمعايير الضابطة للسلوك التي تخضع لقواعد معينة متفق عليها ضمن القانون الداخلي للمدرسة، فنجاح المنظومة في المؤسسة يتوقف على المدير في المرتبة الأولى باعتباره القائم على رأس هرم الإدارة، فالجميع يتجه إليه في طلب التوجيه فالمعلم والتلاميذ والآباء كلهم يتجهون إليه في ظرف أو في آخر طلبا للتوجيه ولمدير المدرسة واجبات معينة في برنامج التوجيه المدرسي ، منه إيجاد العلاقة المتوازنة بينه وبين المعلمين والعاملين في المدرسة وكافة الأطراف المؤثرة في العملية التعليمية بغية نجاح العملية التعليمية وتحقيق الأهداف المنشودة منها.

لأن مدير المدرسة قائد تعليمي ومشرف تربوي يدرك أن مهنته التربوية هي أشرف المهن وأن مسؤوليته ضخمة والأمانة الملقاة على عاتقه كبيرة ويعرف أن مقياس نجاحه ونجاح زملائه في

الأثر الذي يتركونه في نفوس طلابهم وسلوكهم من خلال تقديم التعليم المتميز لهم ، إضافة الى الرعاية وعدم استعمال العقاب المفرط الذي يحدث الشجارات خصوصا مع المراهقين لخصوصية المرحلة على نفسية التلميذ. هذا ما جاءت وفقه النتائج الإحصائية لتبين تأثير العلاقة الجيدة بين الادارة والتلميذ على عدم التسرب حتى في حال التشاجر بين الاستاذ والتلميذ.

جدول رقم 8: الموضح تأثير اسس العلاقة مع التلاميذ على طرق مواجهة التسرب.

طرق مواجهة التسرب / اسس العلاقة مع التلاميذ	توفير فرص للتلاميذ المعرضين للتسرب لحل مشاكلهم		تقديم جوائز تحفيزية لتحسين مستوى التلاميذ		القيام ببعض الرحلات والزيارات الميدانية		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
علاقة تنظيم وتعاون	31	75.6%	4	%9.8	6	%14.6	41	%82
علاقة ودية	3	33.3%	6	%66.7	0	0	9	%18
المجموع	34	68%	10	20%	6	%12	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (**8**) المبين لتأثير أسس العلاقة مع التلاميذ على طرق مواجهة التسرب أن الاتجاه العام للجدول كان مع وجود علاقة بينهما من خلال توفير فرص للتلاميذ المعرضين للتسرب لحل مشاكلهم بنسبة **68**% ، وتقديم جوائز تحفيزية بنسبة **20**% و القيام ببعض الرحلات و الزيارات الميدانية بنسبة **12**% ، من مجمل من صرحوا بوجود تأثير بين العلاقة الجيدة للإدارة مع التلاميذ على مواجهة التسرب نجد منهم نسبة **75.6**% منهم صرحوا بوجود علاقة تنظيم وتعاون مع تلاميذهم ، وعلاقة ودية بنسبة **33.3**% .

من خلال المعطيات سابقة الذكر يتبين وجود تأثير بين العلاقة الجيدة للإدارة مع التلاميذ على التقليل من التسرب عبر احتواء التلاميذ ومراعاة احتياجاتهم من خلال تأدية مجموعة من الوظائف واتخاذ بعض القرارات التي توضع موضع التنفيذ في حل مشاكلهم، وتحفيزهم بجوائز ورحلات وغيرها من الطرق التي تساعد على تقريب المسافة بين المؤسسة التعليمية والتلميذ، لأن المدرسة تسعى إلى تكوين وتنمية شخصية المتعلم فكريا ، ووجدانيا وجسديا وذلك عن طريق ما يتلقاه من علوم ومعارف ومهارات متنوعة ، مما يعطيه قوة جسدية وقدرات فكرية وتوازنا عاطفيا وجدانيا يمكنه من أداء دوره الاجتماعي ووظيفته في الحياة ، والمدرسة لا تنجح في أداء وظيفتها إلا إذا جمعت بين عمليتي التربية والتعليم ، فدمج المراهق في الوسط المدرسي الجديد الذي ينخرط فيه ، يستدعي منه ابتكار أساليب جديدة من التكيف قد تختلف عن الأساليب التي كان يواجه بها مختلف مواقف المؤسسات التي كان ينتمي إليها لأنها تتيح له فرص التدرب على الاستقلال الذاتي ، وفرص الاحتكاك بالمشاكل المختلفة داخل الفصل الدراسي وبناء الهوية الذاتية والهوية الثقافية ، وبناء نسقه الفكري، و الرفع من مستوى إدراكه بما ينتظره مستقبلا عبر عمليات توعية مستمرة تحسسه بقيمة التعلم بطرق غير مباشرة حتى يقتنع بأن المواصلة في التعليم هو خيار أساسي وضروري لا غنى عنه وهو ما يساهم في إبعاده عن التفكير في التسرب أو الغياب أو حتى التهاون في الدراسة والتحصيل.

والنتائج السابقة جاءت لتبين أهمية تقوية العلاقة بين الهيئة الادارية وبين المتعلم من أجل الحد من بوادر نشوء فكر التسرب عند التلميذ، عبر استراتيجيات وخطط مدروسة باحكام .

جدول رقم 9: يوضح العلاقة بين تشجيع الاساتذة من خلال الرفع من ادائهم وتأثير ذلك على التواصل مع عائلة التلميذ للوصول الى حل يجعله يرجع للدراسة.

التواصل مع عائلة التلميذ / تشجيع الاساتذة	نعم		لا		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	27	%84.4	5	%15.6	32	%64
احيانا	17	%94.4	1	%5.6	18	%36
المجموع	44	%88	6	%12	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (**9**) المبين لوجود علاقة بين تشجيع الأساتذة من خلال الرفع من ادائهم وتأثير ذلك على التواصل مع عائلة التلميذ للوصول الى حل يجعله يرجع للدراسة، إن الاتجاه العام للجدول كان مع وجود تأثير بنسبة **88**% في المقابل عدم وجود تأثير بنسبة **12**% من مجمل من صرحوا بوجود تأثير نجد منهم **84.4**% شجعوا الاساتذة بالفعل على الاهتمام بالتلاميذ ومراعاتهم من خلال الرفع من ادائهم ونسبة **94.4**% أحيانا لتقديم التشجيع .

من خلال المعطيات السابقة يتبين تأثير الدور الذي يقوم به المشرفون على الهيئة الإدارية للمؤسسة التعليمية من خلال الرفع من أداء الاساتذة وحثهم الدائم على الإهتمام بالتلاميذ وبذل مجهود أكبر في ذلك و قيامهم بالتواصل مع عائلة التلميذ المتسرب في سبيل إرجاعه الى مقاعد الدراسة، والحول دون ضياع مستقبله وهذا الدور يقع على الإدارة وعلى المدير بالخصوص من أجل قيامه بدور حلقة الوصل بين التلاميذ و إدارتهم، لأنه هو المسؤول الأول عن حسن سير العمل بالمدرسة من جميع الوجوه نظاما ونشاطا وإداريا وفنيا وعن مراقبة المدرسة وأعمال المعلمين والعاملين بالمدرسة بشكل

عام ، و هو المسؤول عن تقييم ومتابعة الأداء الإداري والفني و مسؤول عن تنفيذ اللوائح والقرارات والتعليمات الإدارية والفنية الواردة من إدارة التربية التعليم .

إن أهم عوامل تحقيق العملية التعليمية لأهدافها وجود علاقة متوازنة بين مدير المؤسسة وسائر الأطراف المؤثرة في العملية التعليمية على أن تقوم هذه العلاقة على أساس من التعاون والتآزر والتساند و التشجيع الدائم للأساتذة ودفعهم لتحسين الأداء، ووجود وعي واتفاق جمعي و أنه يكون هناك تماسك وتضامن الأعضاء الفاعلين في المؤسسة التربوية، وبذل قصارى الجهد في الرعاية وتكوين التلاميذ بمتابعة المتمكن والمجتهد حتى يبقى في نفس المستوى وتشجيع ذوي المستوى المحدود على تقوية مستواهم من أجل النجاح بل ومتابعة ضعيفي المستوى و المتسربين بالاتصال بذويهم وعائلاتهم من أجل حثهم على مساعدة الهيئة الإدارية على إعادة إدماج ابنائهم ومراقبتهم و اتخاذ كافة الطرق من أجل ذلك.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول لتبين تأثير متابعة وتشجيع الاساتذة على رعاية التلاميذ ومتابعة المتسربين منهم في أسرهم والتواصل مع عائلاتهم من أجل دعوتهم للرجوع الى الدراسة .

نستنتج مما سبق أن متابعة وتشجيع الأساتذة على رعاية التلاميذ ومتابعة المتسربين منهم والتواصل مع عائلاتهم لحثهم على الرجوع للدراسة.

جدول رقم 10: علاقة حث الاستاذ على مراقبة التلميذ وتأثير ذلك على ان الشجار مع التلاميذ يؤدي الى التسرب.

الشجار مع التلميذ يؤدي الى التسرب / حث الاستاذ على مراقبة التلميذ	نعم		لا		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	8	%22.2	28	%77.8	36	%72
نادرا ما اطلب ذلك	2	%16.7	10	%83.3	12	%24
لا أتدخل في حث الاساتذة	1	50%	1	%50	2	%2
المجموع	11	%22	39	%78	50	%100

من خلال معطيات الجدول رقم (**10**) الموضح لعلاقة حث الاستاذ على مراقبة التلميذ وتأثير ذلك على أن الشجار مع التلاميذ يؤدي الى التسرب، إن الاتجاه العام للجدول كان مع تأثير الحث على مراقبه التلاميذ في التقليل من التسرب بنسبة **78**% في المقابل نجد نسبة **22**% ممن يرون العكس من ذلك تماما. من مجمل من صرحوا بوجود علاقة بين حث الاساتذة على مراقبة وتطوير مستوى الطالب وتأثير ذلك على عدم تسرب التلاميذ حتى بعد الشجار مع الاستاد نجد **77.8**% منهم حثوا الأساتذة بالفعل على مراقبه التلاميذ.

من خلال المعطيات سابقة الذكر نجد أن قيام الإدارة بتوصية وحث الأساتذة على مراقبة وتحسين مستوى الطالب له أثر بارز على منعه من التسرب، حتى في حال الشجار مع الأستاذ وهو ما يقف على عاتق الهيئة الادارية التي تتكفل بالأدوار الوظيفية لكل من المستويين الإداري والتعليمي،

بإعتبار أن لها دور كبيرا نابع من حساسية موقعها المتوسط في السلم التراتبي لجهاز التربية والتعليم ، فالمدير مثلا يشغل موقعا وسطا بين المواقع التعليمية المختلفة ، مما يجعله ذا مهمات كبيرة ومتعددة ، فقد حتم عليه موقعه هذا الاتصال المباشر بمجتمع المدرسة من طلاب ومعلمين وإداريين والمجتمع المحلي ممثلا بمجالس الآباء والأمهات والمؤسسات الرسمية والأهلية ، ومتواصلا مع الجهات الرسمية في جهاز التربية والتعليم ممثلا في المديريات التعليمية، بأقسامها المختلفة الموزعة بين الصلاحيات الإدارية والفنية.

بل وتتعدى مهامه إلى أن يطلب من المعلم أن يراقب التلميذ ويقدم تقارير عن مستوياته التعليمية فالمدير هو من يلاحظ دور المعلم القيادي والتربوي، من خلال متابعته لأعماله ومدى اندماج المعلم في مجتمع المدرسة وتأثيره إيجابيا فيه، من خلال علاقاته مع طلبته وزملائه ، مما يؤدي إلى تحسين ظروف العمل ، وخلق فرص إنتاج ذي سوية مرتفعة تظهر في مخرجات عملية التعليم ، فتكون متابعات المدير المستمرة للحصص الصفية للمعلم ، وملاحظة الأداء الفني للمعلم في الكفايتين المهنية والعلمية ، فيرصد المدير ويوثق مؤشرات النجاح ويعززها ، ومواطن الضعف فيعمل على الحد من تأثيرها أو يبني الخطط العملية الواقعية لمعالجتها ، فيعمل على رفع مستوى الأداء ، للوصول إلى مستوى يكون فيه المعلم متسامح لدرجة أن لا يتسرب المتمدرس أو يفكر في التخلي أو حتى الغياب عن الدراسة في حال وقوع مشكل أو مشاجرة مع الاستاذ..

نستنتج أن الادارة الفاعلة تساهم في خفض التسرب المدرسي عبر الحث والتوجيه المستمر للمعلمين.

جدول رقم 11: الموضح للعلاقة بين تعامل الادارة مع الازمات المدرسية وتأثيره على السماح للمتسرب بفرصة ثانية.

السماح للمتسرب بفرصة ثانية / التعامل مع الازمات المدرسية	نعم		لا		احيانا		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
تشارك الاساتذة في حلها	27	%93.1	0	%0	2	%6.7	29	%58
تشارك الاساتذة و التلاميذ	15	%78.9	2	%10.5	2	%10.5	19	%38
تتكفل الادارة بحلها	2	100%	0	%0	0	0	2	%4
المجموع	44	%88	2	%4	4	%8	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (**11**) الموضح للعلاقة بين تعامل الادارة مع الازمات المدرسية وتأثيره على السماح للمتسرب بفرصة ثانية، إن الاتجاه الغالب كان مع تأثير حل الازمات تشاركيا من قبل الادارة على السماح بفرصة ثانية للتلميذ المتسرب بنسبة **88**% تليها فئة من صرحوا بوجود تأثير احيانا بنسبة **8**% ، والنسبة الهامشية ممن صرحوا بلا بنسبة **4**%. من مجمل الذين صرحوا بوجود علاقة، نجد أولئك اللذين كانوا يشاركون الأساتذة في حل المشاكل دائما بنسبة **93.1**% كأكبر نسبة في الاتجاه ونجد منهم ايضا من شاركوا الأساتذة والتلاميذ في حلها بنسبة **78.9**%.

من خلال المعطيات السابقة نجد تأثيرا واضحا للعلاقة بين تعامل الإدارة مع الأزمات المدرسية وانعكاس ذلك على السماح للمتسرب بفرصة ثانية عبر الإستراتيجية التشاركية المبنية على تحديد الوظائف ، وارتباطها نسقيا بين الادارة و الاساتذة والتلاميذ من أجل الرفع من مستوى أداء الادارة وبالتالي فهدف النسق العمودي هو السيطرة و الضبط ، بينما الافقي هو تحديد مكان أو موقع المسؤولية ومراعاة الاختصاص وتقسيم العمل وأخيرا زيادة الفعالية التي بدورها تنعكس على نسق أداء التلاميذ ، والأهم هنا التفاعل المستمر بين الفاعلين بدءا بالمدير و إدارته وصولا الى الأستاذ، في كل ما يتصل بالطلبة ورعايتهم فلا بد من تأكيد مهمات مدير المدرسة في هذا الجانب ، من خلال حل المشاكل و اقناع المعلمين بأهمية متابعة التحصيل العلمي و رعاية حاجة التلاميذ النفسية والخُلُقية والاهتمام برعاية الجانب القيمي وبناء الاتجاهات التربوية السليمة في مجتمع المدرسة ، وتوفير بيئة تعليمية آمنة ، ومتابعة التلميذ أسريا عبر التنسيق مع جمعيات أولياء والسماح عبر تلك العلاقة بخلق فرصة ثانية للاندماج لمن تسرب او انقطع عن التعليم .

من هنا يتضح لنا من خلال قراءة الجدول، أهمية تشارك الادارة مع التلاميذ و الأساتذة في حل المشكلات ومتابعة المتسربين و اعطائهم فرصة تانية للرجوع لمقاعد الدراسة.

ب- الاستنتاج الجزئي للفرضية الاولى:

مناقشة الفرضية الجزئية الأولى التي تنص على أنه كلما كانت الإدارة المدرسية ديموقراطية، كلما نقص التسرب المدرسي.

ولقد سمحت لنا نتائج التحليل من تحليل الفرضية، حيث تبين من الجدول (**6**) الذي يوضح تأثير طبيعة العلاقة مع الأساتذة وتأثيرها على تخلي الطالب عن الدراسة، حيث يتضح من الجدول أن نسبة **88**% صرحوا أنه وحتى ولو كانت هناك علاقة سيئة بين التلميذ وأستاذه فهذا لا يؤدي به إلى تخليه عن مقاعد الدراسة، كما أن علاقة التلميذ بإدارة المدرسة عندما تكون جيدة هذا لا يجعله يتخلى عن الدراسة، وبالتالي تكون هذه العلاقة مبنية على الإحترام والتواصل والتعاون، اتباع شؤون التلميذ من قبل الإدارة هذا يشعره بأنه محط اهتمام داخل المدرسة الذي ينتمي إليها. وهذا ما يبين أن الإدارة المدرسة عندما تكون ديموقراطية وقائمة على التعاون والود والاحترام المتبادل بينها وبين التلاميذ وإشراك التلاميذ في اتخاد القرارات يؤدي بالتلميذ الإطمئنان داخل المؤسسة التعليمية الذي ينتمي اليها.

كما نجد في الجدول رقم (**8**) الأسس التي تقوم عليها الإدارة المدرسية مع التلاميذ، والذين صرحوا أن العلاقة تقوم بنسبة **75,6**% على أساس تعاون وتنظيم بينهم، وهذا الذي يصرح ويوضح على أن هناك استراتيجيات تقوم بها الإدارة المدرسية على الحد من ظاهرة التسرب المدرسي من بينها توفير فرص للتلاميذ المعرضين للتسرب بنسبة **68**% مما يدل على أن الادارة المدرسية تسعى إلى الكشف عن التلاميذ الذين قد يكونون عرضة للتسرب وهذا دليل على تعاون الأطراف الفاعلة في الإدارة المدرسية مع تلاميذ المدرسة لإيجاد الحلول المناسبة وحل انشغالات التلاميذ التي قد تحول دون إتمامهم وإكمالهم لدراستهم ومراعاتهم، وهذا له دور ايجابي من طرف الإدارة المدرسية في أدائها المهني لصالح التلاميذ والذي يبين مدى سعي الأطراف الفاعلة في الإدارة المدرسية على محافظتها لنظام المدرسة، وتحقيق أهدافها وكذلك تعمل جاهدة على السعي وراء الإرتقاء بمستوى المتعلمين وتنميتهم والمحافظة على مستوى المدرسة.

من خلال الجدول رقم (**11**) أن تعامل المدرسة مع الأزمات المدرسية وتأثيرها على السماح للتلميذ بفرصة ثانية بالعودة لمقاعد الدراسة، إذ أن نسبة **88**% يعملون على حل الأزمات المدرسية بطريقة تشاركية والذي بدوره يسمح للتلميذ بالعودة للدراسة من جديد، وهذا يدل على أن الادارة المدرسية تعمل على تهيئة المناخ المدرسي الملائم من خلال المشاركة بين الإدارة والمعلمين والتلاميذ على حل الأزمات المدرسية التي تقف دون السير الحسن للمدرسة، وبالتالي يؤدي من خلال تنسيق الجهود بين العاملين وكذا بين التلاميذ، والتعرف على الإستعدادات الخاصة للهيئة المدرسية وكذلك على حدود قدراتهم وميولاتهم، وتنسيق الجهود من خلال إشراك كل من التلاميذ وأعضاء هيئة التدريس في تحديد السياسات والبرامج وحل المشكلات والأزمات التي قد تقف عائقا على السير الحسن للمدرسة، كذلك خلق نقطة وصل بين الإدارة المدرسية وأسرة التلميذ والتنسيق فيما بينها، من أجل خلق الفرص لإعادة ادماج الطفل للرجوع مرة اخرى للدراسة. وهذا مؤشر على الود والتعاون الموجود بين الإدارة المدرسية والتلميذ.

نستنتج مما سبق وجود تأثير للأسلوب الديمقراطي المتبع من قبل الادارة المدرسية على الحد من التسرب داخل المدرسة.

ثالثا: تسلط الإدارة المدرسية و التسرب المدرسي

أ- تحليل معطيات الفرضية الثانية :

جدول 12: الموضح لعلاقة السياسة الادارية المتبعة في المؤسسة وعلاقتها بالفئة الاكثر تسربا.

الفئة الاكثر تسربا في مدرستك / السياسة الادارية المتبعة	ذكور		اناث		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
مركزية	7	%77.8	2	%22.2	9	18%
تشاركية	38	%92.7	3	%7.3	41	%82
المجموع	45	%90	5	%10	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) الموضح لعلاقة السياسة الادارية المتبعة في المؤسسة وعلاقتها بالفئة الاكثر تسربا ان الاتجاه العام للجدول كان مع تأثير السياسة المتبعة من قبل الادارة على التسرب حيث كان هنالك تسرب من قبل الذكور بنسبة كبيرة بلغت **90**% تقابلها النسبة الهامشية للاناث بنسبة **10**% .من مجمل من صرحوا بوجود علاقة نجد منهم نسبة **92.7**% منهم ان السياسة المتبعة تشاركية و**77.8**% مركزية.

من خلال ما سبق نجد أن السياسة المتبعة داخل المؤسسات محل الدراسة كانت تشاركية حسب وجهة نظر المبحوثين، وهو ما لم يساهم في التقليل من التسرب وكانت أكثر الفئات تسربا هي الذكور، هذا ما يؤكد على أن المشكلة مشكلة اجتماعية في جوهرها تعود إلى بيئة التلميذ إذ أشارت الدراسات أن الذكور يتخلون عن الدراسة إلى العمل من أجل

المساهمة في مصاريف العائلات بنسب كبيرة، فالمشكل يتعدى الإدراة المدرسية ، قبل أن يكون مشكلة تدور حول فرد من الأفراد، الأمر الذي يستلزم تكاثف الجهود الرامية إلى إحداث التكامل وزيادة التعاون إضافة إلى جعل الآباء يلعبون دورا فعالا إلى جانب دور المدرسة في العملية التعليمية ، لاعتبار أن المدرسة تقوم بأدوارها المهنية والتربوية إلا أن كل ذلك يعد ناقصا، إذا لم يساند ويدعم من قبل أسرة التلميذ نفسها عبر التوجيه وتوفير الدعم اللازم للابن من أجل اكمال مشواره الدراسي خصوصا الذكور من الابناء .

من خلال الجدول أعلاه، تبين أن المدرسة تتشارك مع جميع الأطراف، بما فيها الأسرة لمعالجة التسرب إلا أن الدور الذي تلعبه الأسرة مهم في العملية من أجل دفع الإبن الى النجاح.

نستنتج أنه إضافة إلى العملية التشاركية التي تقوم بها الادارة لابد من مساندة الأسرة لها بغية نجاح استراتيجية مواجهة التسرب المدرسي .

جدول رقم13: المبين لعلاقة اتباع طرق مناسبة في اتخاذ القرار وتأثيرها على ان ضعف التحصيل سبب التسرب.

ضعف التحصيل سبب في التسرب / اتباع طرق مناسبة في اتخاذ القرار	نعم		احيانا		لا		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	13	%31	19	%45	10	%23.8	42	%84
لا	6	%75	2	%25	0	%10.5	8	%16
المجموع	19	%38	21	%42	10	%20	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (**13**) المبين لعلاقة إتباع طرق مناسبة في اتخاذ القرار وتأثيرها على أن ضعف التحصيل سبب التسرب، وأن الاتجاه العام للجدول كان مع اتباع الإدارة طرق مناسبة في اتخاد القرار، وتأثير ذلك على أن التحصيل سبب التسرب أحيانا بنسبة **42**% و تدعمها فئة من صرحوا بنعم بنسبة **38**% ، في المقابل وعلى العكس من ذلك نجد من صرحوا بالعكس اي بعد م وجود تأثير للطرق المناسبة في اتخاد القرار على التسرب من خلال ضعف التحصيل بنسبة **20**%. من مجمل من صرحوا بجود علاقة نجد منهم **31**% منهم اتخذوا قرارات بطرق مناسبة .

من خلال المعطيات السابقة، تظهر أهمية اتخاد قرارات مناسبة من قبل الإدارة خصوصا ما يخص التلميذ والتحصيل فالمسؤولية كبيرة هنا والتي تقع على عاتق الادارة ، والمدير بالتحديد فدوره محوري ومهم وفعالا ذا دلالات واقعية ومؤشرات يمكن ملاحظتها وقياسها في متابعة الجانب الفني للمعلمين عبر اتخاد القرارات المهمة والحاسمة ، في الإطار العام الذي يحكم العملية التربوية برمتها، فالمدير هو من يلاحظ دور المعلم القيادي والتربوي ويوجه اداريه وكافة أفراد الطاقم الإداري من خلال متابعته لمختلف الأعمال، ومدى اندماج المعلم في مجتمع المدرسة وتأثيره إيجابيا فيه من خلال علاقاته مع طلبته وزملائه، مما يؤدي إلى تحسين ظروف العمل ، وخلق فرص إنتاج ذي سوية مرتفعة تظهر في مخرجات عملية التعليم ، فتكون متابعات المدير المستمرة للحصص الصفية للمعلم ، وهو ما يظهر في تحصيل التلميذ وارتفاع مستواه من أجل تحفيزه و أبعاده عن التسرب ، فملاحظة الأداء الفني للمعلم في الكفايتين المهنية و العلمية ، وإتخاد القرار المهم بالتشاور مع الأستاذ و الادارة طبعا من أجل سد أي مواطن عجز مادية أو توجيهية تعليمية.

هذا ما جاءت وفقه نتائج الجدول لتبين أهمية التشارك في اتخاد القرار كاستراتيجية لمواجهة التسرب المدرسي لكونه مرتبطا بالتحصيل العلمي للتلميذ واتخاذ كافة القرارات التي ترفع من أداء ومستوى التلميذ.

جدول رقم 14: علاقة الاشراف على مراقبة التلاميذ وان الظروف المحيطة بالتلميذ هي سبب التسرب.

الظروف المحيطة سبب التسرب / الاشراف على مراقبة التلاميذ	نعم		احيانا		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	7	%25	21	%75	28	%56
احيانا	5	%26.3	14	%73.7	19	%38
لا	0	0%	3	%100	3	%6
المجموع	12	%24	38	%76	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (**14**) المبين لعلاقة الاشراف على مراقبة التلاميذ وأن الظروف المحيطة بالتلميذ هي سبب التسرب أن الاتجاه العام للجدول كان مع ان مراقبة التلاميذ وأن التسرب كان بفعل الظروف المحيطة بالتلميذ احيانا بنسبة **76**% ودوما بنسبة **24**% . ومن مجمل من أكدوا على تأثير المراقبة على التسرب بفعل الظروف المحيطة احيانا نجد منهم **75**% راقبوا التلاميذ داخل المدرسة.

من خلال المعطيات السابقة الذكر نجد أن الادارة تراقب التلاميذ وتحرص على أوقات خروجهم ودخولهم، إلا أن التسرب يحدث نتيجة الظروف الأسرية والاجتماعية المحيطة بالتلميذ هي السبب في تسربه من المدرسة في غالب الاحيان، وهو ما يتوجب تفعيل مختلف الأليات الرقابية والتنسيق الميداني مع جمعيات الاولياء من أجل مواجهة الظاهرة نحو تحسين ظروف المتمدرس الاجتماعية والتوصية بتقديم رعاية اجتماعية ونفسية تحسن من إقبال و دافعية التلميذ نحو التمدرس.

فالمسؤولية مشتركة بين الإدارة و الأسرة إلا أن الجزء الأكبر منها يقع على الأسرة ، لأنهم بالأصل لا يتابعون الأبناء وبخاصة الذكور ، ولا يهتمون بدراستهم ، أو حتى دوامهم بالمدرسة ، وأن هناك بعض الأسر ما يعنيها فقط هو جلب المال من قبل الأبناء ، وتشجيعهم على العمل في سن مبكرة ، الأمر الذي يجعل الطالب يترك المدرسة ويتوجه لسوق العمل ، وهذا الأمر قد يجعله يلتقي رفاق السوء خاصة ممن يكبرونه سنا ، الأمر الذي يؤثر سلبا على مستقبله بشكل عام ، فالظروف الاجتماعية تساهم في التأثير في حياة التلميذ داخل المدرسة عبر انشغال تفكيره الدائم بحالة الاسرة المادية او المعنوية وهو ما يبعده عن المدرسة ويقربه من الشارع لمحاولة الهروب من المشاكل والبحث عن موارد مالية من خلال العمالة في سن مبكر.

والجدول أعلاه يبين تأثير الظروف المحيطة بالطالب على مواصلة دراسته بالرغم من المراقبة المستمرة من قبل الادراة للتلميذ داخليا.

جدول رقم 15: الموضح لعلاقة التعامل مع انشغالات التلاميذ وتأثيرها على اصدرا نشرات توعوية للحد من التسرب .

اصدار نشرات توعوية من التسرب / التعامل مع انشغالات التلاميذ	نعم		لا		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
التعامل بجدية وحزم	15	38.5%	24	61.5%	39	%78
كثرة الالتزامات تمنع من الرد على كل الانشغالات	0	0%	7	100%	7	%14
ترك للاساتذة الحرية في التصرف	4	%100	0	%0	4	%8
المجموع	19	38%	31	%62	50	%100

نلاحظ من خلال لجدول رقم (**15**) المبين لعلاقة التعامل مع انشغالات التلاميذ وتأثيرها على اصدرا نشرات توعوية من التسرب إن الاتجاه العام للجدول كان مع التعامل بجدية وحزم مع انشغالات التلاميذ إلا أن ذلك لم يساهم في نشر المؤسسات لنشرات توعوية من التسرب بنسبة **62**% وفي المقابل نجد نسبة **38**% ، ممن صرحوا بأن المؤسسة تصدر نشرات توعوية من خطر التسرب المدرسي، من مجمل من صرحوا بتأثير علاقة التعامل مع انشغالات التلميذ و اصدار نشرات توعوية، نجد منهم مع انشغالات التلميذ و اصدار نشرات توعوية **38.5**% تعاملوا بحزم مع انشغالات التلاميذ.

من خلال ما سبق يمكن القول أن المؤسسة تتعامل مع انشغالات التلاميذ عبر البحث عن آليات مشاركة ونصح من خلال محاولة الوصول إلى احتواء مشاكل الطالب داخل المؤسسة بتشكيل جهة دعم مهمّة للأسرة ، وذلك من خلال

العمل المتكامل ما بين الجهتين لتحقيق الظّروف المناسبة للتلاميذ من النواحي الصحية والتنموية والتحصيل العلمي والسلوكيّات الاجتماعية ، ويُساعد في ذلك التّواصل المستمر ما بين المدرسة و الأسرة ، وتزويد الأسرة بكافّة المعلومات الخاصّة بأطفالهم بواسطة التّقارير والاتصالات الهاتفية والرّسائل وغيرها ، إلى جانب إشراك الأهل في هيئات الإدارة المدرسيّة للتّشارك في عمليّة اتّخاذ القرارات الملائمة ، والوصول إلى توعية الاسرة والتلميذ على السواء بأهمية التعلم في حياة الابن من جهة وخطر التسرب من جهة اخرى.

والجدول السابق يبين وجود علاقة بين الإهتمام بالتلميذ وإنقاص أو محاولة التحكم في التسرب من خلال إصدار مناشير تعليمية تبرز خطورة التسرب على حياة الفرد مستقبلا.

جدول رقم : 16 علاقة التعامل بطريقة ودية مع التلاميذ وتأثيرها على سوء معاملة التلميذ سبب في تخليه عن الدراسة.

سوء معاملة التلميذ سبب في تخلي عن الدراسة / التعامل بطريقة ودية	نعم		لا		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	34	89.5%	4	10.5%	38	%76
لا	10	83.3%	2	16.7%	12	%24
المجموع	44	%88	6	%12	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) المبين لعلاقة التعامل بطريقة ودية مع التلاميذ وتأثيرها على سوء معاملة التلميذ سبب في تخليه عن الدراسة ان الاتجاه العام للجدول كان مع التعامل بطريقة جيدة وودية مع التلاميذ وان غير ذلك بسوء معاملته يسبب تسربه من المدرسة بنسبة **88**% وفي المقابل نجد ما نسبته **12**% . من محمل من صرحوا بجود علاقة نجد منهم **89.5**% كانت علاقتهم جيدة مع التلاميذ .

من خلال ما سبق، يمكن القول أن العلاقة الودية بين الإدارة والتلاميذ والتي تجعلهم يرجعون إلى المدير أو الادارية في حال احتاجوا أي دعم، تؤثر على عدم زيادة التسرب إذا ما وجد التلميذ السند اللازم من الهيئة الإدارية والمشرفة على العملية التربوية، فمما لا شك فيه أن العلاقة الجيدة بين الهيئة الإدارية وبين الطلاب تمنحهم جرعة قوية لمزيد من التفوق ولها نتائج ممتازة على الأداء العام للطالب والمدرس والمدرسة ككل، والنتائج لا تنحصر في الجهة الدراسية بل تتخطاها إلى الجهة الأخلاقية والأدبية والسلوكية بالنسبة للتلميذ والعكس صحيح ، وهو ما يضاعف المسوؤلية على الهيئة الإدارية في التعامل الحسن و السليم مع التلاميذ وهي مهام صعبة، لأن مدير المدرسة من الناحية الفنية يتعامل مع مجموعة ضخمة من الطلاب المختلفين في مزاياهم واستعداداتهم وقدراتهم وميولهم وحاجاتهم، ومع أعداد كبيرة من أولياء الأمور بالإضافة إلى تعامله مع ولابد أن يعامل الجميع يود واحترام ميولاتهم وطرق تفكيرهم والتفاهم معهم وفقها ، ومن الناحية الإدارية تحتاج الإدارة المدرسية إلى خبير بشؤون التربية له وهي مهام المستشار التوجيه المتوفر على فلسفة تربوية وأهداف واضحة ، قادرة على فهم طبيعة الطلاب ومن الناحية الاجتماعية و يبرز دور الإدارة المدرسية في الالمام بحياة التلاميذ ومشكلاتهم مما يجعلهم أكثر قرباً واهتماماً بالمدرسة والشؤون التربوية من أية مؤسسة أخرى. من اجل تحبيبهم من خلال المعامله الجيدة في التعليم والمدرسة منعا للتسرب.

والجدول السابق يبين أهمية التعامل الجيد للهيئة الإدارية مع التلميذ ومعاملته جيدا لأن المعاملة السيئة تضاعف التسرب وهو ما بينته النسب اعلاه.

ب- الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية:

سمحت لنا نتائج الفرضية الثانية، بقياس مستوى استراتيجية مواجهة التسرب بناءا على أساليب المتبعة من قبل الإدارة المدرسية ، حيث تبين من الجدول رقم **13** أن اتباع طرق مناسبة في اتخاذ القرار من طرف الإدارة المدرسية قد يكون له تأثير على التحصيل الدراسي والذي بدوره ممكن أن يكون سبب في تسرب التلميذ من المدرسة أحيانا، إذ أنه و بنسبة **42**% صرحوا بذلك وإن دل هذا فإنما يدل على أن الإدارة المدرسية لها أهمية كبيرة في اتخاد القرارات المناسبة، وخصوصا فيما يخص الطالب وتفوقه وتحصيله الدراسي مدى استعابه للدراسة، فيجب أن تكون الإدارة على حرص كبير من هذا الجانب وهنا تكمن مهمة المدير باعتباره القائم على أعلى الهرم التأسيسي للمدرسة وتوليه زمام الأمور، بحيث يكون دوره فعال وكذلك ضمن مسؤولياته التعرف وفهم حاجات المدرسين والتلاميذ وتقدير أهمية التوفيق بين حاجات المدرسين والتلاميذ وحاجات المدرسة، وتنظيم عملية اتخاذ القرار بدرجة كفاءة عالية. وتكون هذه القرارات ذات كفاية التي تعكس شخصية وسلوك مدير المدرسة والنمط الذي يدير به مدرسته، فعليه فإن الكفاءة المهنية تكتسي أهمية بالغة في الحياة الوظيفية للمدير وكذلك العاملين في الادارة المدرسية، وبالتالي تحسن أداء المدير في ملاحظته لدور المعلم القيادي والتربوي في تحسين مستوى التلاميذ من خلال تحصيلهم الدراسي وارتفاع مستواهم وتحفيزهم وابعادهم عن التسرب. وهذا يعود إلى الاداء الفني للمعلم واتخاذ القرار المهم بالتعاون والتشاور مع الهيئة الإدارية.

كذلك من خلال الجدول رقم **14**، والذي يبين مدى الإشراف على مراقبة التلميذ لظروفه المحيطة به والتي قد تكون سبب في تسربه من المدرسة، حيث أنه بنسبة **76**% من الظروف المحيطة بالتلميذ تكون سبب في تخليه عن الدراسة، فهنا يكون دور الإدارة المدرسية مراقبة التلميذ، والسعي للتعرف على الظروف الإجتماعية التي يعيشها والتي قد تسبب له عائقا في اكماله لدراسته ومن بينها التفكك الأسري الناجم عن انفصال الوالدين أو الفقر الذي يجعله يخرج للبحث عن العمل

لإعالة عائلته ، وهنا يكون دور الادارة في تفعيل وتنسيق الجهود بين الجمعيات الأولياء لتحسين ظروف المتمدرس والتوصية بتقديم رعاية نفسية واجتماعية تحسن في إقبال التلميذ وازدياد دافعيته نحو التمدرس. فتكون هناك المسؤولية مشتركة بين الإدارة المدرسية وأسرة التلميذ من أجل الوقوف على تحسين حالة التلميذ والمحافظ عليه لاتمام تعليمه على أحسن وجه.

من خلال الجدول رقم **16**، الذي يبين علاقة التعامل بطريقة ودية مع التلاميذ وتأثيرها على سوء معاملة التلميذ سبب في تخليه عن الدراسة، حيث أن نسبة **88%** من صرحوا بأن سوء المعاملة للتلميذ من طرف الإدارة يؤدي به إلى التسرب من المدرسة، وهذا يوضح أن المعاملة السيئة من طرف الإدارة للتلميذ تجعل التلميذ لا يرجع للإدارة في حال كان محتاجا لشيء ما إما مساعدة أو دعم، وهذا ما يجعله ينفر من الإدارة المدرسية ومن العاملين فيها لأنهم لا يجدون السند الذي يدعمهم، وهذا ما يجعل التلميذ يفكر في تخليه عن الدراسة بسبب شعوره بعدم الإنتماء للمدرسة أو للافراد المنتمين فيها ويصبح يشعر بنوع من التهميش، بحيث لاتصبح له القدرة على العبير عن رأيه، ويصبح لديه نوع من الخوف والتهميش وبالتالي الأمر الذي يؤدي به للتخلى عن مقاعد الدراسة.

نستنتج أن الإدارة المدرسية لا تصرح بشكل مباشر باعتمادها على الأسلوب التسلطي، ولكن تتبع سياسة التشديد والتنظيم المحكم في تسيير الأمور الإدارية والتعليمية ، قد يفهمه التلميذ أنه تسلط عليه من قبل الإدارة المدرسية، ولكن من جهة أخرى تعتبر استراتيجية تعتمدها إدارة المدرسة من أجل ضمان السير الحسن للمنظومة وتفادي الوقوع في المشاكل التي تواجه المؤسسات التعليمية والتي من بينها ظاهرة التسرب المدرسي.

الاستنتاج العام:

بناءا على ما سبق ذكره نحاول أن نقدم الاستنتاج العام الذي أسفر عنه التحليل النظري والدراسة الميدانية للظاهرة المدروسة، فالميدان هو المكان الأمثل لتحقيق أهداف وتبيان صحة الفرضيات المقدمة، إن اعتبرت بمثابة أهداف وصلت إليها أم بقيت مجرد تنبؤات لم نجد لها سبيلا للتحقيق الميداني.

تبين من خلال قراءتنا لاستنتاجات الفرضية الأولى أنها تحققت، والتي تنص على أنه : **كلما كانت الادارة المدرسية ديموقراطية، كلما نقص التسرب المدرسي** ، حيث نجد من خلال الجدول رقم 6، والذي يصرح المبحوثين فيه على أن العلاقة مع التلاميذ والمعلمين عندما تكون جيدة وقائمة على الحوار المتبادل والتي بدورها تؤدي إلى نشوء حلقة بين التلميذ الإدارة المدرسية، فإن هذا ينعكس بدوره على انخفاض التسرب، لأن الإدارة المدرسية التي تقوم سياستها على الحوار والتساهل والتي تعمل على مبدأ العدالة والمساواة وهذا يؤدي إلى عدم تحسيس التلميذ بالتفرقة ونشر روح التسامح تبادل الثقة بين كل أفراد المدرسة، والإهتمام بالتلميذ وحل المشاكل التي تحول دون إكماله للدراسة، بحيث يكون هناك تنسيق للجهود بين العاملين في المدرسة من إدارة وأساتذة وتلاميذ والعمل كمجموعة متناسقة ومتعاونة، والمشاركة الفعالة في تحديد السياسات والبرامج، وكذلك التنظيم الجيد للإمكانات المادية المتاحة في المؤسسة التي تسهل النشاط المدرسي الذي يعبر عن ميول التلاميذ واهتماماتهم الذي يشبع حاجات التلاميذ النمائية و النفسية والذي يلعب دورا هاما في توثيق العلاقة بين التلاميذ والأساتذة ومع الإدارة المدرسية والذي بالتالي يؤدي إلى نجاح العملية التعليمية بشكل جيد والذي بدوره يؤدي إلى الإنقاص أو التقليل من التسرب المدرسي.

وهو الأمر الذي يوضح أن الفرضية الأولى قد تحققت.

ـ ويتضح كذلك من خلال قراءتنا لاستنتاجات الفرضية الثانية أنها لم تتحقق، والتي تنص على **أنه كلما كانت الادارة المدرسية تسلطية، كلما زاد التسرب المدرسي** ، حيث نجد من خلال جدول رقم **12** والذي يبين نوع السياسة الادارية المتبعة، حيث أنه صرح المبحوثين بنسبة **92,7**% على أن السياسة هي تشاركية بين الإدارة والهيئة التدريسية والتلاميذ، ولكن هذا لم يقلل من التسرب إذ من الملاحظ أنه هناك عوامل أخرى مسببة والتي من بينها الظروف الإجتماعية المحيطة بالتلميذ، حيث صرحوا أنه الذكور هم الفئة الأكثر تعرضا للتسرب وهذا راجع إلى خروجهم لسوق العمل لمساعدة عائلاتهم والمساهمة والمساعدة في مصاريف البيت، وكذلك عدم استقرار الأسرة وكثرة ترحالها بسبب ظروف عملها قد تضطر إلى توقيف أبناءها عن الدراسة قصد المساعدة أو استغلالهم وكذلك التفكك الأسري يمكن حصره في العلاقة والربطة الموجودة بين الأبوين والتي قد تهتز في يوم من الأيام بالانفصال والطلاق، فيبدأ تشتت التلميذ وتشرد ذهنيته فينعدم بذلك التحصيل فيضطر إلى الغياب وترك مقاعد الدراسة، فهنا نرى أن الإدارة المدرسية لا تتعامل بشكل تسلطي من أجل قهر التلميذ وجعله يكره الدراسة، بل تعمل بشكل منظم وتشديد محكم من أجل تحقيق النجاح والسير الحسن وتحقيق غاياتها إعتمادا على التخطيط السليم، وحتى وإن كان هناك مشاكل مدرسية فإنها تعمل على حلها بطريقة ايجابية واتخاد الامور بجدية وصرامة بعيدة عن الإستبداد والتسلط وبطريقة مرنة وبتكاثف الجهود وزيادة التعاون من أجل الوقوف على المشاكل التي تقف في وجه العملية التعليمية. ومن هنا يكون دور الإدارة المدرسية في مساعدة التلميذ على اتمام دراسته وبمساعدة أسرته التي تكون على اتصال مع إدارة المدرسة والتي تزودها هذه الأخيرة بكل ما يخص ابنها، فالإدارة المدرسية تقوم بأداء رسالتها على اكمل وجه وبدل التعاون مع أولياء أمور التلاميذ ومراعاة الفروق الفردية وتوفير الجو المناسب الذي يشعرهم بالاحترام والتقدير والتعرف على مشاكلهم ومحاولة حلها في اطار علاقات انسانية حميمة، ومتابعة الذين يحتاجون إلى متابعة وتشجيعهم لرفع من معنوياتهم وبعث الثقة بأنفسهم.

الخاتمـــــة

خاتمة:

تعتبر ظاهرة التسرب المدرسي ظاهرة تخلف وراءها جملة من الآثار السلبية التي تنعكس على كل من المتسرب والمجتمع، حيث أن المتسرب يتحول إلى مواطن أمي غير قادر على الاندماج في الحياة الاجتماعية والتي يغلب عليها الطابع العصري بكل ما فيه من تطور و تكنولوجيا والذي يؤثر في مشاركته في بناء المجتمع والذي يحتاج الى القدرات البشرية المؤهلة كشرط أساسي وضروري لتطويره وتقدمه.

وقد جاءت دراستي هذه كمحاولة الكشف عن الدور الذي تلعبه الإدارة المدرسية في الحد من ظاهرة التسرب و الاستراتيجيات المتبعة في ذلك، حيث نستخلص من النتائج العامة بأن الإدارة المدرسية تتبع استراتيجيات من أجل مواجهة التسرب بحيث أنها تعمل على الكشف عن التلاميذ المعرضين للتسرب بحل مشاكلهم ودراستها والسعي لإيجاد الحلول لمشاكلهم التي تجعلهم يفكرون في التخلي عن الدراسة، بحيث تعتمد على التشارك مع الهيئات التدريسية وحتى مع التلاميذ ليكون هناك نوع من تبادل بعض الآراء والخبرات، والتعاون في اتخاذ القرارات اللازمة وخلق الحوار والتواصل والتعامل مع الأزمات المدرسية بمرونة وتفكير مخطط ومحكم وتنظيم محكم، وتطبيق مبدأ العدالة، بحيث تصبح إدارة ديموقراطية تعمل وتراهن على بقاء السير الحسن لمنظومتها وتفادي المشاكل والعقبات التي تعتري النظام التربوي، وحتى وإن اعتمدت على الأسلوب التسلطي فهذا لا يدل على أنها إدارة متسلطة متشددة في قراراتها من أجل قهر التلميذ، بل العكس فهذا يعني أنها تسعى بكل جهد على عدم إفلات الأمور وتدهورها مما يؤدي إلى تسيب النظام الداخلي للمدرسة، والمحافظة على بقاء النظام المتبع في المدرسة وهذا كله يقع على عاتق المدير والأطراف الفاعلة في الادراة بالعمل بطريقة تشاركية والاستفادة من الخبرات المهنية في الخروج بقرارات صالحة بكل جدية لكي لا تكون هناك فجوة تعكر سير العملية التعليمية وبالتالي القضاء على ظاهرة التسرب المدرسي وغيرها من الظواهر التي يتعرض لها النظام التربوي.

وفي الأخير أرجو أن تكون هذه الدراسة ذا فائدة علمية وعملية بالنسبة للجهات الأكاديمية، وعلى أن تكون هناك دراسات أخرى تكشف أكثر علاقة الإدارة المدرسية والتسرب المدرسي ووضع الحلول لها والحد منها.

التوصيات والمقترحات:

- إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع التسرب المدرسي الإدارة المدرسية في المجتمع الجزائري، سواء أكانت أكاديمية أو من الجهات الرسمية والذي يمكننا من وضع صورة شاملة لهاته الظاهرة.
- تفعيل الخطة أو الاستراتيجية الوطنية لمواجهة ظاهرة التسرب المدرسي، وتستند إلى تظافر جهود جميع الجهات المسؤولة.
- الإعتناء بالتلميذ ليس فقط من ناحية تحصيله الدراسي، بل من كل الجوانب إما نفسية أم اجتماعية.....
- زيادة تفعيل الدور الفعال للادارة المدرسية في الإكتشاف المبكر للتلاميذ المعرضين للتسرب من خلال مراقبتهم من ناحية الغيابات المتكررة والهروب من المدرسة وحتى التحصيل.
- الحرص على وضع هيئة مختصة في دراسة مشكلات ومتطلبات التلميذ ومساعدته وايجاد الحلول لبعض من مشاكله.
- العمل على التواصل مع أسر التلاميذ، وتوثيق الصلة بين المدرسة والبيت.
- تعاون مديري المدارس مع وسائل الإعلام في تسليط الضوء على ظاهرة التسرب وتوعية الأهل وأولياء الأمور، وتحذيرهم من مخاطر التسرب من الناحية التربوية والاقتصادية.
- إقامة الندوات والمحاضرات التثقيفية لأولياء أمور الطلبة المتسربين في بداية كل عام دراسي جديد، حتى يكون هناك احتواء لهذه المشكلة من بدايتها.

قائمة المراجع

المراجع:

أولا: الكتب:

1. إحسان محمد الحسن، **النظريات الاجتماعية المتقدمة**، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، 2010.
2. إحسان محمد الحسن، **مناهج البحث الإجتماعي**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
3. العمايرة محمد الحسن، **مبادئ الإدارة المدرسية**، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع الأردن، 2002.
4. البوهي فاروق شوقي، **الإدارة التعليمية والمدرسية**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.
5. الأغبري عبد الصمد، **الإدارة المدرسية: البعد التخطيطي والتنظيمي**، دار النهضة العربية، بيروت، 2000.
6. السيد سلامة الخميسي، **قراءات في الإدارة المدرسية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2002.
7. العجمي محمد الحسنين، **الادارة المدرسية**، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000.
8. أحمد جميل عايش، **إدارة المدرسة: نظرياتها، تطبيقاتها التربوية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
9. أبو الكشك محمد، **الادارة المدرسية المعاصرة**، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن 2006.
10. العجمي محمد الحسنين، **الادارة المدرسية**، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001.
11. النوري عبد الغني، **اتجاهات جديدة في الادارة التعليمية**، دار الثقافة، قطر، 1991.
12. المحامدة ندى عبد الرحيم، **الجوانب السلوكية في الادارة المدرسية**، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

13. أحمد ابراهيم، **نحو تطوير الادارة المدرسية، سلسلة دراسات نظرية وميدانية**، دار المطبوعات الجديدة، الاسكندرية، 1991.

14. البرادعي عرفان، **مدير المدرسة الثانوية: صفاته، مهامه، أساليب اختياره، إعداده** دار الفكر، دمشق.

15. أبو الفتوح رضوان وآخرون، **المدرس في المدرسة والمجتمع**، المكتبة الآنجلو مصرية، القاهرة، 1993.

16. أدروين سنرلاند، رونالد كريستي، **مبادئ علم الإجرام**، ترجمة محمد السباعي، حسن صادق المرصفاوي، المكتبة الأنجلو المصرية، مصر،1968.

17. البزار حكمت عبد الله جانيت، **التسرب في التعليم**، دار الجاحظ للطباعة والنشر، بغداد، 1975.

18. بشير صالح الرشيدي، مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، دار كتاب الحديث،2000، ص59

19. تيسير الدويك وآخرون، **الإدارة المدرسية والتربوية والإشراف التربوي**،ط2، دار الفكر التربوي للنشر والتوزيع، عمان، 1998.

20. دياب اسماعيل محمد، **الادارة المدرسية**، دار الجامعة للنشر والتوزيع، 2001.

21. رمزية الغريب، **التعليم دراسة توجيهية تفسيرية**، المكتبة الانجلو مصرية، القاهرة 1976.

22. سليمان عرفات، **استراتيجية الادارة في التعليم**، المكتبة الانجلو مصرية، القاهرة 2001.

23. علي كريم، **الادارة والاشراف التربوي**، دار الشروق، 2006.

24. عابدين محمد، **الادارة المدرسية الحديثة**، الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2001.

25. عطيوي جودت عزت، **المدرسة الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية**، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2001.

26. عبد الفتاح الخواجا، **تطوير الإدارة المدرسية**، دار الثقافة، عمان، 2004.

27. عياصرة علي، حجازين هشام، **القرارات الإدارية في الادارة التربوية**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.

28. عمر عبد الرحيم نصر الله، **تدني مستوى التحصيل والانجاز المدرسي: أسبابه و علاجه**، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.

29. عبد الرحمان العيسوي، **القياس والتجريب في علم النفس التربوي**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.

30. عامر الخطيب، **أصول التربية**، مطبوعة بغداد، غزة، 1995.

31. عمر عبد الرحيم نصر الله، **أساسيات في التربية العلمية**، دار وائل للطباعة والنشر، الاردن، 2001.

32. علي مانع، **عوامل جنوح الاحداث في الجزائر**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.

33. علي السيد محمد الشيخي، **علم اجتماع التربية المعاصرة**، دار الفكر العربي، 2002.

34. غائدة عبد الله أبو صائبة، **القلق والتحصيل الدراسي**، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995.

35. فهمي سيف الدين، محمود حسن عبد المالك، **تطوير الإدارة المدرسية بدول الخليج**، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، 1993.

36. محمد الشناوي وآخرون، **التنشئة الاجتماعية للطفل**، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2001.

37. محمد منير حجاب، **مهارات الاتصال الاعلاميين والتربويين والدعاة**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.

38. محمد بن حمودة، **علم الادارة المدرسية: نظرياته، تطبيقاته في النظام التربوي الجزائري**، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.

39. مصطفى صلاح عبد الحميد، **الادارة المدرسية في ضوء الفكر الاداري المعاصر**، دار المريخ للنشر، الرياض، 2002.

40. محمد نايف أبو الكشك، **الادارة المدرسية المعاصرة**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

41. مرسي محمد منير، **الادارة المدرسية الحديثة**، عالم المكتبات، مصر، 2001.

42. محمد حسن العمايرة، **مبادئ الادارة المدرسية**، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، 1999.

43. مصطفى صلاح، **الادارة المدرسية في ضوء الفكر الاداري المعاصر**، دار المريخ، الرياض، 2002.

44. محمد عطية الابراشي، **روح التربية والتعليم**، دار الفكر العربي، بيروت، 1993.

45. مدحت عبد الحميد عبد اللطيف، **الصحة النفسية والتفوق الدراسي**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، 1990.

46. محمد عبيدات وآخرون، **منهجية البحث العلمي**، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999.

47. هاشم زكي محمود، **الجوانب السلوكية في الادارة**، وكالة المطبوعات، الكويت، 1978.

48. هادي مستعان ربيع، **الارشاد التربوي وتطبيقاته وأدواته**، الدار العلمية الدولية، الاردن، 2003.

49. واصل جميل حسين المومني، **الادارة المدرسية الفعالة**، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.

50. وائل عبد الرحمان التل، **البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية**، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2007.

51. واصل جميل حسين، **الادارة المدرسية الفعالة**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

52. وليد أحمد أسعد، **الادارة المدرسية**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الاردن، 2005.

ثانيا: القواميس والمعاجم:

53. أحمد حسين اللقائي، علي أحمد الجمل، معجم المصطلحات التربوية المعرفية، عالم الكتب للنشر والطباعة، مصر.

54. طلعت همام، **قاموس العلوم النفسية**، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1984.

ثالثا: الرسائل الجامعية:

55. ابراهيم محمد شعيب، مقومات الادارة المدرسية الفاعلة في محافظات غزة، رسالة ماجيستير، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة، 2008.

56. الصالحي نبيل، **تطوير التخطيط الاداري المدرسي بوكالة الغوت**، ماجيستير، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة، 1999.

57. حميد محمد، **الهدر التربوي في مرحلة التعليم الأساسي الحكومي بغزة**، رسالة ماجيستير، جامعة الأزهر، 2001.

58. كتفي عزوز، **الاتصال في الادارة المدرسية الجزائرية وعلاقتها بالرضى الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط**، ماجيستير في علم التربية، جامعة باتنة، الجزائر، 2000.

59. محمد فؤاد سعيد أبو عسكر، **دور الإدارة المدرسية في مدارس البنات الثانوية في مواجهة ظاهرة التسرب المدرسي**، ماجيستير، جامعة غزة، 2009.

60. محمد قريشي، **القلق والتحصيل لدى تلاميذ المرحلة الثانوية**، ماجيستير غير منشورة، ورقلة، الجزائر.

61. محمد حمدي، **ثقافة التوجيه في الجزائر: الاصلاح والواقع**، ماجيستير، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

62. نكروش الهاشمي وآخرون، **التسرب المدرسي**، مذكرة تخرج مديري المدارس الابتدائية، معهد التكوين المعلمين. الجزائر، 2007_2008.

رابعا: الدوريات و المجلات:

63. الشيخي علي السيد، التسرب كمشكلة اجتماعية في المجتمع المصري، موسوعة سفير تربية الأبناء، المجلد1، 2001.

64. جبر إيمان فطين، **ظاهرة التسرب المدرسي من المدارس في القدس الشريف**، مجلة شؤوون تربوية، العدد12، فلسطين، 1995.

65. محمد صديق حسن، **التسرب والتنمية بين الاسباب والدوافع**، مجلة التربية، العدد99 ديسمبر1991.

66. مراعبة عبد الصالح، **التسرب المدرسي أسبابه، طرق مواجهته من وجهة نظر علم النفس**، شؤون تربوية، العدد12، فلسطين، 1995.

67. محمد أرزقي بركان، **التسرب المدرسي: عوامله، نتائجه، وطرق معالجته**، مجلة الرواسب العدد 3، أكتوبر1991، باتنة.

68. شادية أحمد التل، **التسرب من المدرسة في الأردن**، دراسة تحليلية، مجلة التربية والعلم، العدد10، 1991.

69. فيوليت فاشية، سامي عدوان، **ظاهرة تسرب الطلاب من المدارس الفلسطينية**، الادارة العامة للتخطيط والدراسات والتطوير التربوي، وزارة التربية والتعليم، فلسطين.

خامسا: الملتقيات والمؤتمرات:

70. وائل القاضي، أثر التسرب في المدارس الحكومية من ازدياد نسبة الامية في الاراضي الفلسطينية المحتلة خلال فترة1987_1993، مؤتمر حول الأمية وتعليم الكبار جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

سادسا: المواقع الالكترونية:

71. خالد بودية، التسرب المدرسي، تخطي الخطوط الحمراء، حمل من موقع:
http //w.w.w elkhabar.com

72. عاشوري صونيا، متطلبات المدرسة الجزائرية وعلاقتها بخروج الطفل للعمل في ظل المقاربة بالكفاءات، حمل من موقع:
http//manifest.univ.ouargla.dz-

73. محمد سالم وآخرون، تسرب الطلاب، ظاهرة تستحق الدراسة، حمل من موقع:
http//www.daawa.com

74. ياسين بودهان، التسرب المدرسي في الجزائر، مشكلة تستعصي على الحل، حمل من موقع:
w.w.w/aljazeera.net/

الملاحـــق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم إجتماع

الإدارة المدرسية والتسرب المدرسي

استمارة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع التربية

إعداد الطالبة:

إيمان خنين

إشراف الأستاذ:

كمال عويسي

هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

إن الهدف من هذه الإستمارة (مجموعة من الأسئلة) التي بين يديك هي التعرف على مدى تأثير الإدارة المدرسية على التسرب المدرسي، لذا أرجوا منكم التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة بصدق وموضوعية، مع التفكير الجيد ثم وضع علامة (×) في المكان الذي ترى أنه يمثل الإجابة الصحيحة بالنسبة لك.

أولا: البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر ☐ ، أنثى ☐
2. المؤهل العلمي: متوسط ☐ ،ثانوي ☐ ،خريج معهد ☐ ،خريج جامعة ☐
3. سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية:

   من 1_5 سنوات ☐ ،من 6_10 سنوات ☐ ،أكثر من 11 سنة ☐
4. السن: ☐
5. المهنة: مدير ☐ ،نائب المدير ☐ ،مراقب العام ☐ ،آخر.....

ثانيا: علاقة طاقم الإدارة المدرسية بالأساتذة والتلاميذ.

6. ما طبيعة علاقتك بالأساتذة؟

   جيدة ☐ ،حسنة ☐ ،ضعيفة ☐
7. ما طبيعة علاقتك بالتلاميذ؟

   جيدة ☐ ،حسنة ☐ ،ضعيفة ☐
8. على أي أساس مبنية هذه العلاقة؟

   _ علاقة تنظيم وتعاون ☐

   _ علاقة ودية ☐

   _ آخر.....
9. هل تشجع الأساتذة من خلال الرفع في أدائهم؟

   نعم ☐ ،لا ☐ ،أحيانا ☐
10. إذا كانت الإجابة نعم، فيما يتمثل هذا التشجيع؟

    _ الإطلاع على مذكرات التخطيط اليومي ☐

_ تزويدهم بطرق التدريس الحديثة ☐

_ حثهم على تنويع الأساليب التدريسية ☐

_ مشاركتهم في وضع سياسة وأهداف المدرسة ☐

آخر.....

11.هل تحث الأستاذ للحرص على مراقبة وتطوير مستوى الطالب؟

_ أحرص في كل مرة على تنبيه الأساتذة بمراقبة التلاميذ ☐

_ نادرا ما أطلب من الأساتذة الاهتمام بمستوى التلاميذ ☐

_ لا أتدخل إطلاقا في حث الأستاذ على مراقبة مستوى الطالب ☐

12.هل تشرك المعلمين والتلاميذ في مسؤولية التخطيط للنشاطات المدرسية المختلفة؟

نعم ☐ ،لا ☐ ،أحيانا ☐

13.كيف تتعامل مع الأزمات المدرسية؟

_ تشرك الأساتذة في حلها ☐

_ تشرك الأساتذة والتلاميذ في حلها ☐

_ تتكفل الإدارة المدرسية بحلها لوحدها ☐

14.هل تقوم بوضع خطط لتطوير برامج المدرسة قبل بداية العام الدراسي؟

نعم ☐ ،لا ☐ ،أحيانا ☐

_ إذا كانت الإجابة نعم، هل تشرك الأساتذة في وضع هذه الخطط؟

نعم ☐ ،لا ☐ ،أحيانا ☐

ثالثا: الإستراتيجيات الممارسة من قبل الإدارة المدرسية.

15.مانوع السياسة الإدارية المتبعة في مدرستك؟

سياسة مركزية القرار ☐ ،سياسة تشاركية مع الهيئة التدريسية والتلاميذ ☐

_ آخر أذكرها.....

16.هل تتبعون طرق مناسبة في اتخاذ القرارات ؟

نعم ☐ ،لا ☐

_ إذا كانت الإجابة نعم، فيما تتمثل؟

_ مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرار ☐

_ تشاركون الأساتذة في إعداد الأنشطة المدرسية ☐

_ مشاركة التلاميذ في بعض الآراء ☐

17.هل تقوم بمتابعة أخبار الطاقم الإداري العملية؟

نعم ☐ ،لا ☐

18.هل تقوم بمتابعة الأساتذة عمليا؟

نعم ☐ ،لا ☐

19.هل تشرف على مراقبة التلاميذ أثناء (الدخول، الخروج، أوقات أخرى..)؟

دائما ☐ ،أحيانا ☐ ،لا ☐

20.هل تعقد إجتماعات داخل المدرسة؟

بصفة دائمة ومنظمة ☐ ،بصفة عادية ☐

21.طريقة التعامل مع انشغالات التلاميذ؟

_ تتعامل بجدية وحزم لانشغالات التلاميذ ☐

_ كثرة التزاماتنا الإدارية تمنعنا من الرد على كل الانشغالات ☐

_ نترك للأساتذة حرية التصرف مع انشغالات التلاميذ ☐

آخر.....

22.هل تتعامل بطريقة ودية تجعل التلاميذ يلجؤون إليك عند الحاجة؟

نعم ☐ ،لا ☐

23.هل تشجع على عقد لقاءات مع التلاميذ للتعرف على اهتماماتهم؟

نعم ☐ ،أحيانا ☐ ،لا ☐

24.هل تعطون الفرصة للتلميذ لإبداء رأيه في موضع ما؟

نعم ☐ ،لا ☐ ،أحيانا ☐

25. هل تزود الإدارة المدرسية أولياء الأمور بتقارير دورية عن سير أبناءهم؟

نعم ☐ ،لا ☐

26.هل تقوم الادارة المدرسية بعقد أيام تحسيسية لإعلام التلاميذ وأولياءهم بالمستجدات الخاصة بالنظام التربوي؟

نعم ☐ ،لا ☐ ،احيانا ☐

27.هل توفر الإدارة المدرسية الإمكانيات المادية لجميع الأساتذة لآداء مهامهم التدريسية بكل سهولة؟

نعم ☐ ،لا ☐

28.هل تقوم بزيارة صفية للمعلمين وحثهم على تنويع أساليب التدريس للتلاميذ؟

نعم ☐ ،لا ☐ ،أحيانا ☐

29.هل تركزون على الجانب التحصيلي للتلميذ فقط؟

نعم ☐ ،لا ☐

30.هل تستخدم أخطاء التلاميذ كفرصة لتعليمهم و توجيههم؟

نعم ☐ ،لا ☐

31.إذا خالف أحد التلاميذ الأوامر والتعليمات في المدرسة

تحاوره ☐،تقدم انذار ☐ ،تعاقبه ☐ ،تطرده ☐

32.تتعامل مع التلاميذ كثيري الغياب بمبدأ العقاب حتى يكونوا أكثر جدية؟

نعم ☐ ،لا ☐ ،أحيانا ☐

33.تتعامل مع التلاميذ كثيري الغياب بمبدأ التسامح والحرية الشخصية؟

نعم ☐ ،لا ☐ ،أحيانا ☐

34.هل تتبع مبدأ العدالة والمساواة مع جميع التلاميذ؟

نعم ☐ ،لا ☐

رابعا: اجراءات الإدارة المدرسية لمواجهة ظاهرة التسرب المدرسي.

35.هل يعتبر ضعف التحصيل لدى بعض التلاميذ سبب في تسربهم من المدرسة؟

نعم ☐ ،لا ☐ ،أحيانا ☐

36.في رأيك ما هو سبب تسرب التلميذ من المدرسة؟

_ عدم توافق المنهاج مع ميول واستعدادات التلميذ ☐

_ ضعف كفاءة الأستاذ من حيث التكوين والإعداد ☐

_ عدم التحلي بروح الحوار مع التلميذ والإدارة المدرسية ☐

_ التمييز بين الطلبة ☐

_ أسلوب العقاب ☐

_ المستوى المعيشي للتلميذ ☐

37.هل الظروف المحيطة بالتلميذ سبب في تسربه من المدرسة؟

نعم ☐ ،لا ☐ ،أحيانا ☐

38.هل سوء معاملة الأستاذ للتلميذ سبب في تخليه عن الدراسة؟

نعم ☐ ،لا ☐ ،أحيانا ☐

39.هل يعتبر التقييم سبب في التسرب المدرسي؟

نعم ☐ ،لا ☐ ،أحيانا ☐

40.من هم الفئة الأكثر تسربا من مدرستك؟

الذكور ☐ ،الإناث ☐

41.هل يعتبر السن عامل من عوامل تسرب التلميذ من المدرسة؟

نعم ☐ ،لا ☐

42.عند حدوث شجار بينك وبين تلميذ ما، هل هذا يؤدي به الى تسربه من المدرسة؟

نعم ☐ ،لا ☐

43.هل التلاميذ الذين يتسربون من مدرستك لديه مستوى دراسي مقبول؟

نعم ☐ ،لا ☐

44.هل تجتهد الإدارة المدرسية في التعرف على التلاميذ المعرضين للتسرب؟

نعم ☐ ،لا ☐

45. هل تحاولون اقناع التلميذ الذي يفكر في ترك الدراسة بالرجوع عن قراره؟

نعم ☐ ،لا ☐

46.هل تتواصلون مع عائلة التلميذ للوصول إلى حل يجعله يرجع للدراسة؟

نعم ☐ ،لا ☐

47.هل تصدر المدرسة وإدارتها نشرات توعوية لتبين مخاطر التسرب المدرسي؟

نعم ☐ ،لا ☐

48.هل تقومون بأيام تحسيسية حول بعض المشاكل والظواهر التربوية؟

نعم ☐ ،لا ☐ ،أحيانا ☐

49.ماهي الطرق التي تتبعها إدارة مدرستك في مواهة ظاهرة التسرب المدرسي؟

_ توفير فرص للتلاميذ المعرضين للتسرب لحل مشاكلهم ☐

_ تقديم جوائز تحفيزية لتحسين مستوى التلاميذ ☐

_ القيام ببعض الرحلات والزيارات الميدانية ☐

آخر.....

50.هل تسمحون للتلاميذ المتسربين بفرصة ثانية بالعودة للدراسة؟

نعم ☐ ،لا ☐