



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



عنوان الأطروحة

دور مشروع المؤسسة التربوية في جودة الحياة المدرسية

أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه الطور (LMD) في علم الاجتماع:

تخصص: علم اجتماع التربية

إشراف الأستاذة الدكتوراه:

حسني هنية

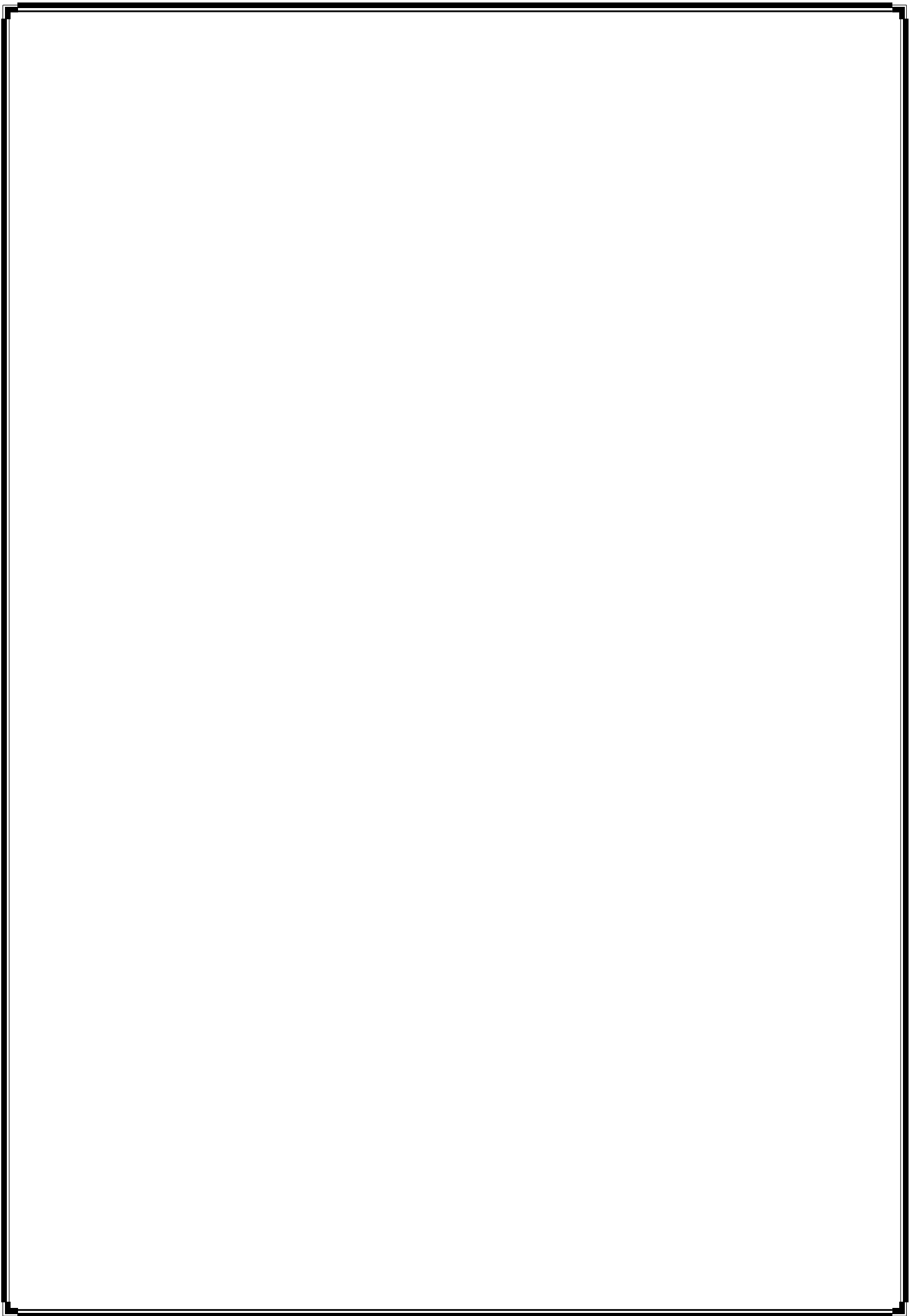
إعداد الطالبة:

قلاعي نصيرة

لجنة المناقشة.

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
زهية دباب	أستاذ	محمد خيضر بسكرة	رئيسا
هنية حسني	أستاذ	محمد خيضر بسكرة	مشرفا ومقررا
حنان بونيف	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	عضوا مناقشا
سمية براهيم	أستاذ محاضر أ	محمد خيضر بسكرة	عضوا مناقشا
منال جفال	أستاذ محاضر أ	جامعة تبسة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



عنوان الأطروحة

دور مشروع المؤسسة التربوية في جودة الحياة المدرسية

أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه الطور (LMD) في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التربية

إشراف الأستاذة الدكتورة:

حسني هنية

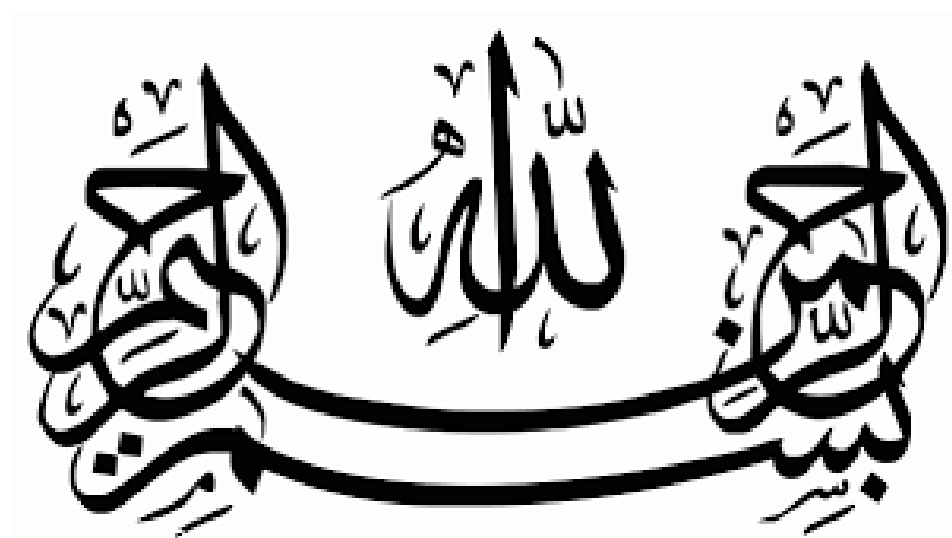
إعداد الطالبة:

قلاعي نصيرة

لجنة المناقشة.

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
زهية دباب	أستاذ	محمد خيضر بسكرة	رئيسا
هنية حسني	أستاذ	محمد خيضر بسكرة	مشرفا ومقررا
حنان بونيف	أستاذ	جامعة المسيلة	عضوا مناقشا
سمية براهيم	أستاذ محاضر أ	محمد خيضر بسكرة	عضوا مناقشا
منال جفال	أستاذ محاضر أ	جامعة تبسة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023



شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

الحمد والشكر لله الواحد الأحد، الذي بفضله توزع الأرزاق وبأمره تتم النعم والصالحات وبرحمته تنجلي الهموم والأحزان فلك يا الله الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا، ولك الشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك شكرا يستزاد به الفلاح ويدرك به النجاح.

والصلاة والسلام على أشرف البشر وأطهر الخلق سيدنا محمد خاتم النبيين وإمام المرسلين
فصلاة الله وسلامه عليك يا رسول الله.

القائل في حديثه (من لم يشكر الناس لم يشكر الله) وعليه تتوجه بجزيل الشكر والعرفان لكل من أشرف وساهم في تأطير هذه العمل وعلى رأسهم المشرفة الأستاذة الفاضلة، الكريمة والطيبة حسني هنية داعية لها المولى بالتوفيق والسداد وأن يبارك في علمها ومقامها، كما أخص بالذكر أختي آمال التي جادت عليّ بجهدا ودعمها ولم تبخل راجية من الرحمان أن يثقل بهما ميزان حسناتها ويجزيها خير الجزاء، كما يطيبني أن أشكر عائلتي الكريمة فردا فردا وفي مقدمتهم والديّ بارك الله في عمرهما وصحتهما ورزقني رضاها.

والشكر موصول لكل المدراء والأساتذة والمؤطرين بمتوسطات ولاية بسكرة لما قدموه من عون في دراستي الميدانية، وكذلك أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وكل من ساهم في إنجاز إتمام هذا العمل.

فهرس المحتويات

<u>الصفحة</u>	<u>المحتوى</u>
	الموضوع
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس المخططات والأشكال
أ-ج	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
09-06	1- إشكالية الدراسة.
09	2- أسباب الدراسة.
10-09	3- أهمية الدراسة.
10	4- أهداف الدراسة.
18-10	5- مفاهيم الدراسة.
25-19	6- الدراسات السابقة.
30-25	7- المدخل النظري.
الفصل الثاني: مشروع المؤسسة التربوية في الجزائر.	
أولاً: مدخل تصوري حول المؤسسة التربوية.	
33-32	1- مراحل نشأة المؤسسة التربوية.
35-33	2- أهداف المؤسسة التربوية.
36-35	3- مقومات المؤسسة التربوية.
	4- المدرسة الجزائرية.
38-36	1-4 المراحل الإصلاحية للمدرسة الجزائرية.
39-38	2-4 أهداف المدرسة الجزائرية.
41-39	3-4 مهام المدرسة الجزائرية.
41	4-4 المبادئ الأساسية للمدرسة الجزائرية
ثانياً: طبيعة مشروع المؤسسة التربوية.	

44-42	1- النشأة والتطور.
46-44	2- أهداف مشروع المؤسسة.
47-46	3- مقومات مشروع المؤسسة.
55-47	4- المراحل المنهجية لمشروع المؤسسة.
57-56	5- فريق مشروع المؤسسة.
63-57	6- المتدخلون في مشروع المؤسسة.
65-63	7- متطلبات العمل بمشروع المؤسسة.
68-65	8- معوقات العمل بمشروع المؤسسة.
69	<u>خلاصة الفصل</u>
الفصل الثالث: الحياة المدرسية في ظل نظام الجودة.	
أولاً: الجودة في نظام التعليم.	
75-71	1- أنظمة الجودة في التعليم.
77-75	2- مبادئ تطبيق الجودة في التعليم.
78-77	3- أهداف الجودة في التعليم.
81-79	4- معايير تطبيق الجودة في التعليم.
93-81	5- متطلبات تطبيق الجودة في التعليم.
95-94	6- صعوبات تطبيق الجودة في التعليم
ثانياً: الجودة في المؤسسة التربوية.	
100-95	1- إجراءات المؤسسة التربوية في تطبيق الجودة.
102-100	2- معايير الجودة في المؤسسة التربوية.
108-103	3- معايير الجودة في الحياة المدرسية.
123-108	4- الجودة في النظام التربوي الجزائري.
124	<u>خلاصة الفصل</u>
الجانب الميداني	
الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة	
أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة	
130-127	1- مجالات الدراسة.
131-130	2- منهج الدراسة.
133-131	3- أدوات جمع البيانات.

134-133	4- الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.
	ثانيا: عرض وتحليل تساؤلات الدراسة.
150-137	1- عرض وتحليل التساؤل الأول.
162-151	2- عرض وتحليل التساؤل الثاني.
173-163	3- عرض وتحليل التساؤل الثالث.
	ثالثا: عرض وتحليل فرضيات الدراسة.
178-174	1- عرض وتحليل الفرضية الأولى.
181-178	2- عرض وتحليل الفرضية الثانية.
183-181	3- عرض وتحليل الفرضية الثالثة.
	الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
193-185	أولا: عرض ومناقشة تساؤلات الدراسة.
199-194	ثانيا: عرض ومناقشة فرضيات الدراسة.
204-200	ثالثا: عرض نتائج الدراسة وفق التساؤلات.
207-204	رابعا: النتيجة العامة.
211-208	خاتمة
229-213	قائمة المراجع.
	الملاحق.

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
41-40	يوضح مهام المدرسة الجزائرية.	<u>01</u>
44-43	يوضح المناشير الوزارية لمشروع المؤسسة.	<u>02</u>
52	يوضح الجوانب الأساسية التي يتشكل منها مشروع المؤسسة	<u>03</u>
55	يوضح مرحلة الضبط لمشروع المؤسسة.	<u>04</u>
59	يوضح مهام مدير المؤسسة التربوية.	<u>05</u>
61	يوضح مهام أولياء التلاميذ وفقا للمواد التشريعية.	<u>06</u>
62	يوضح مهام شركاء المؤسسة وفقا للمواد التشريعية.	<u>07</u>
82	يوضح متطلبات الجودة في المؤسسة التعليمية.	<u>08</u>
84	يوضح معايير جودة الأهداف التعليمية.	<u>09</u>
85	يوضح معايير جودة المضمون والمحتوى التعليمي.	<u>10</u>
90	يوضح معايير الجودة في تكوين المعلمين.	<u>11</u>
95	يوضح صعوبات تطبيق الجودة في نظام التعليم.	<u>12</u>
100	يوضح أساليب القياس.	<u>13</u>
101	يوضح أنواع التقويم.	<u>14</u>
103	يوضح معايير الجودة في المؤسسة التربوية.	<u>15</u>
106	يوضح جودة المعلم.	<u>16</u>
107	يوضح جودة التلميذ.	<u>17</u>
108	يوضح الفضاءات الداخلية للحياة المدرسية.	<u>18</u>
109-108	يوضح الفضاءات الخارجية للحياة المدرسية.	<u>19</u>
114-113	يوضح المواد التشريعية للتقييم.	<u>20</u>
118-117	يوضح مهام مجلس التسيير الإداري.	<u>21</u>
120-119	يوضح مهام الجماعة التربوية وفقا للمواد التشريعية.	<u>22</u>

120	يوضح مهام مدير المؤسسة التربوية وفقاً للمواد التشريعية	<u>23</u>
129	يوضح المجال المكاني والبشري للدراسة	<u>24</u>
134	يوضح جنس المبحوثين.	<u>25</u>
134	يوضح الخبرة المهنية للمبحوثين.	<u>26</u>
135	يوضح مستوى التعليمي للمبحوثين.	<u>27</u>
136	يوضح المؤسسات التربوية المفعلة وغير المفعلة لمشروع المؤسسة.	<u>28</u>
138-137	يوضح عرض بيانات التساؤل الأول.	<u>29</u>
152-151	يوضح عرض بيانات التساؤل الثاني.	<u>30</u>
164-163	يوضح عرض بيانات التساؤل الثالث.	<u>31</u>
173	يوضح ترتيب محاور الدراسة حسب المتوسط الحسابي.	<u>32</u>
175-174	جدول عرض بيانات الفرضية الأولى.	<u>33</u>
179-178	عرض بيانات الفرضية الثانية.	<u>34</u>
182-181	عرض بيانات الفرضية الثالثة.	<u>35</u>
196-195	يوضح مقارنة نتائج الفرضية الأولى.	<u>36</u>
197-196	يوضح مقارنة نتائج الفرضية الثانية.	<u>37</u>
199-198	يوضح مقارنة نتائج الفرضية الثالثة.	<u>38</u>

فهرس المخططات والأشكال

<u>الرقم</u>	<u>العنوان</u>	<u>الصفحة</u>
<u>المخططات</u>		
01	يوضح منهجية مشروع المؤسسة.	48
02	يوضح مرحلة التشخيص لمشروع المؤسسة.	50
03	يوضح ضمان جودة الإنجاز.	54
04	يوضح المتدخلون في مشروع المؤسسة.	58
05	يوضح توزيع المهام على محاور مشروع المؤسسة.	60
06	يوضح معيقات أجراء مشروع المؤسسة.	66
07	يوضح العمل بالاعتماد على نظام توكيد الجودة.	72
08	يوضح متطلبات العمل بنظام توكيد الجودة.	72
09	يوضح الخطوات الإجرائية للتحسين المستمر.	77
10	معايير الجودة في نظام التربية والتعليم.	80
11	يوضح متطلبات الجودة في التعليم.	83
12	يوضح تصنيف الأنشطة المدرسية.	87
13	يوضح معايير الجودة في الحياة المدرسية.	104
<u>الأشكال</u>		
01	يوضح جنس المبحوثين.	134
02	يوضح الخبرة المهنية للمبحوثين.	134
03	يوضح المستوى العلمي للمبحوثين.	135
04	يوضح المؤسسات المفعلة وغير المفعلة لمشروع المؤسسة	136

مقدمة

إن ما تتصف به الحياة المعاصرة من تغيرات سريعة والتي مست جميع المجالات، جعلت الدول تعيد النظر في أسس بناء أنظمتها وذلك بما يتوافق مع هذه التغيرات بما فيها النظام التربوي، باعتبار أن النظام التربوي يمثل العمود الفقري الذي تعتمد الدول في بناءها وتطورها والأساس للتنمية، كونه ينمي الرأس المال البشري من خلال تزويد الفرد بالمهارات والقدرات والإمكانات اللازمة، التي تنعكس في الواقع في شكل أدوار وأفعال تترجم أهداف السياسة التربوية التي ترسمها الدول، وهي تمثل المرامي التي تسعى لتحقيقها المناهج التربوية الحديثة، إذ أن الإصلاحات التربوية الأخيرة ركزت على التجديد من خلال إعادة بناء وصياغة المناهج التربوية واستحداث مقاربات جديدة بما تتطلبه سمة الحياة المعاصرة من معايير ونظم حديثة، ويعتبر نظام الجودة أبرز سمات هذا العصر، وإدخال هكذا نظام في المجال التعليمي أصبح ضرورة من ضروريات العصر وأحد متطلباته الأساسية للاحق بعجلة التنمية.

فنظام الجودة في مجال التعليم يقوم على تسخير جهود جميع العناصر العملية التعليمية من أجل رفع مستوى المنتج التعليمي والارتقاء به في مستوى الأداء التعليمي، ويتمثل الهدف الأساسي من هذه العملية هو تحسين مدخلات العملية التعليمية لتحقيق جودة المخرجات (الرأس المال البشري)، المكون من جميع النواحي والمزود بكل الإمكانات والمهارات والقدرات التي تؤهله لشغل وظيفته الإنتاجية، غير أن بلوغ هكذا هدف يتطلب تسخير كل الجهود العاملين في القطاع التربوي وتوفير كل المتطلبات في عناصر العملية التعليمية، إذ أن هذه التغيرات تتعلق بالمؤسسة التربوية التي تمثل مستقبل الغد.

لذلك تخضع الإصلاحات التربوية الجزائرية باستمرار لتعديلات وتصحيحات كلية شاملة وأخرى جزئية واستحداثا في المقاربات، بتبني مقاربات حديثة تتكيف مع الواقع الميداني للمؤسسات التربوية وما طرأ عليها من تحديثات في الأهداف والأدوار والمسؤوليات من جهة، وتحقيق الرهانات التربوية المسطرة من جهة

أخرى، فأدوار المؤسسة التربوية اليوم استحدثت بشكل انتقلت فيه من دورها التعليمي هدفه تعليم وتلقين المعرفة العلمية للتلاميذ، إلى دور تربوي اجتماعي غايته الأساسية إعداد التلميذ للحياة المستقبلية المهنية بتفعيل جوانب الحياة المدرسية من الأنشطة المدرسية الصفية واللاصفية، باعتبارها أنشطة تعليمية وتعلمية ترسخ لدى المتعلم سلوكيات واتجاهات ايجابية وتسهم في تنميتها وتعديلها، بشكل يحقق مخرجا تعليميا يتصف بالكفاءة والفعالية وهي تمثل مرتكزات التي تنادي بها التربية الحديثة.

وحتى تؤدي المؤسسة التربوية دورها الجديد كان لا بد لها من تبني مداخل حديثة تتسم بالجودة وتتماشى مع طبيعة الحياة المعاصرة، وتتوافق وطبيعة المؤسسة التربوية (نوعية المرحلة العمرية)، لتحقيق هدفها المنشود ألا وهو جودة المخرج التعليمي، وفي مسعى للمنظومة التربوية الجزائرية والجهود التي تبذلها من إجراءات إصلاحية لخلق نظام تعليمي مواكب لطموحات وتوجهات المجتمع، يستجيب لتغيرات العالمية ذا رؤية نوعية ويتصف بالجودة والانفتاح على المحيط الاقتصادي والاجتماعي، ويحسن المردود الداخلي للمؤسسات التربوية، اعتمدت مشروع المؤسسة التربوية باعتباره إحدى المقاربات بيداغوجيا حديثة تحقق أهدافا إستراتيجية وشكل من أشكال التجديد للفعل التربوي، ترمي إلى إيجاد حلول لمشكلات التي تعاني منها المؤسسات التربوية وإلى تجسيد مدرسة الغد، يساهم في تفعيل للحياة المدرسية وما تشمله من أنشطة مدرسية يمارسها المتعلمون داخل البيئة المدرسية، ويشترك في بلورتها جميع الفاعلين التربويين (الطاقم التربوي، الطاقم الإداري، أولياء التلاميذ، شركاء المؤسسة وجميع المتعاملين مع المؤسسة). ومن هذا المنطلق جاء موضوع الدراسة المتمثل في دور مشروع المؤسسة التربوية في جودة الحياة المدرسية، وذلك في خطة منهجية تم اعتمادها تضمنت جانبين نظري وميداني الجانب النظري تم إدراج ثلاثة فصول الفصل الأول كان بعنوان الإطار العام الدراسة تضمن إشكالية الدراسة، أسباب الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، مفاهيم الدراسة، الدراسات السابقة، المدخل النظري أما الفصل الثاني مشروع المؤسسة التربوية في الجزائر تضمن

مدخل تصوري حول المؤسسة التربوية: - المؤسسة التربوية شمل مراحل نشأة المؤسسة التربوية، تعريف المؤسسة التربوية، أهداف المؤسسة التربوية، مقومات المؤسسة التربوية، وظائف المؤسسة التربوية - ثم المدرسة الجزائرية تم فيه إدراج المراحل الإصلاحية للمدرسة الجزائرية، الأهداف المسطرة، مهام المدرسة الجزائرية والمبادئ الأساسية للمدرسة الجزائرية وثانيا: طبيعة مشروع المؤسسة التربوية تضمن بدوره النشأة والتطور، أهداف مشروع المؤسسة، مقومات مشروع المؤسسة، المراحل المنهجية لمشروع المؤسسة، الفاعلين في مشروع المؤسسة، متطلبات مشروع المؤسسة، معوقات العمل بمشروع المؤسسة.

أما الفصل الثالث كان بعنوان الحياة المدرسية في ظل نظام الجودة تضمن أولا: **الجودة في النظام التعليم**، أنظمة الجودة في التعليم، مبادئ الجودة في التعليم، أهداف الجودة في التعليم، معايير الجودة في التعليم، متطلبات تطبيق الجودة في التعليم وأخيرا صعوبات تطبيق الجودة في التعليم، ثانيا: **الجودة في المؤسسة التربوية**: إجراءات المؤسسة التربوية في تطبيق الجودة، معايير الجودة في المؤسسة التربوية، معايير الجودة في الحياة المدرسية، الجودة في النظام التربوي الجزائري والفصل الرابع كان بعنوان **عرض وتحليل بيانات الدراسة** تضمن أولا: **الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة**: مجالات الدراسة، أدوات جمع البيانات، منهج الدراسة، والأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة، ثانيا: عرض وتحليل تساؤلات الدراسة، **ثالثا**: عرض وتحليل فرضيات الدراسة، **الفصل الخامس بعنوان عرض ومناقشة نتائج الدراسة** تضمن أولا: عرض ومناقشة تساؤلات الدراسة، ثانيا: عرض ومناقشة فرضيات الدراسة، **ثالثا**: عرض نتائج الدراسة وفق التساؤلات، **رابعا**: النتيجة العامة كما ختمت الدراسة بجملة من المقترحات.

الجانِب النظري

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1- إشكالية:

في ظل ما يشهده الحاضر من تغيرات وتحولات متسارعة في مجالات شتى الثقافية، الاجتماعية والتربوية، ومواكبة لهذه التغيرات تحاول المنظومة التربوية سد الفجوات والنقائص التي تعانيها المؤسسات التربوية التي فشلت الإصلاحات التربوية القديمة من استيعابها، وبلورة هذه المشكلات ضمن أولويات الإصلاحات التربوية الحديثة وذلك بالبحث عن مقاربات بيداغوجية حديثة، تواكب التطورات العالمية تتسم بالجودة، وتساهم في إيجاد الحلول للإشكالات التي تتعرض لها المنظومة التربوية بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص، لذلك يسعى النظام التربوي الجزائري اليوم لتطبيق سياسة الجودة، باعتبارها نظام منهجي متكامل يحمل في طياته أهداف بيداغوجية واستراتيجية، تطبق في جميع فروع ومستويات النظام التربوي، لتحسين وتطوير الأساليب القيادية والإدارية والتربوية، وكذا إشراك كل أعضاء المؤسسة التربوية وفق الأدوار المنوطة بهم لتجويد الفعل التربوي.

ويتلخص معنى التربوي للجودة في مجمل الجهود المبذولة من طرف العاملين في مجال التربية والتعليم الرامية لتحسين مستوى المخرجات التعليمية، بما يتناسب مع السياسة التعليمية وحاجات سوق العمل، ويتم ذلك في بمدى توفر وتوفير المتطلبات التعليمية والتربوية الأساسية والمساعدة في رفع مستوى هذا المنتج التربوي، بدء من الإدارة التعليمية مروراً بجودة مؤسسات تكوين الأستاذ وجودة محتوى المناهج وطرق التدريس إضافة إلى جودة المباني والتجهيزات المدرسية، أما جودة المؤسسات التربوية في جودة الحياة المدرسية بما تشمله من أداء الفاعلين التربويين (مدير، طاقم الإداري والتربوي، مستشار التوجيه، أولياء التلاميذ وشركاء المؤسسة) لأدوارهم، وتفعيل المشاريع وأنشطة الحياة المدرسية لحياة التلميذ الصفية واللاصفية التي يقضيها داخل النسق التربوي، بما تشمله من أنشطة مدرسية متعددة الجوانب أنشطة علمية، ثقافية، رياضية، صحية وبيئية، ولما يساهم به تفعيلها في تحقيق جودة المخرج التعليمي، و لما تكسبه له من

مهارات واتجاهات تنمي شخصيته وتساعد على الكشف عن ميوله واهتماماته، كما ترسخ فيه قيم ومبادئ وسلوكيات ايجابية تنمي صحته النفسية والجسمية، وكلها عادات تساهم في خلق المواطن الفاعل الاجتماعي الصالح المؤهل لشغل أدواره مستقبلا، وهو يمثل أهم المخرجات التي تسعى السياسة التربوية لتجسيدها.

لذلك شرعت وزارة التربية الوطنية في تبني جملة من المقاربات البيداغوجية التي من شأنها الارتقاء بمستوى النظام التعليمي من جهة النهوض بالمؤسسات التربوية والحياة المدرسية من جهة أخرى، كان آخرها مقارنة مشروع المؤسسة كأحد المدخلات والحلول الإستراتيجية للنهوض بمستوى المؤسسات التربوية والانتقال بها إلى وضعية أفضل، فكان مشروع المؤسسة أحد أهم رهانات الإصلاحية التربوية الحديثة التي تبنتها المنظومة التربوية الجزائرية (2006/2007)، انطلاقا من الوضعية السلبية الراهنة التي تعيشها المؤسسات التعليمية والتي شملت جميع جوانبها، إذ أن أهمية مشروع المؤسسة تكمن في درجة تحقيقه للغايات التربوية وجعلها واقعا ملموسا، وذلك بتنسيق بين ما ترسمه الأهداف الخاصة للمؤسسة التربوية وبين ما ترسمه الأهداف العامة للنظام التربوي، تتمحور في التطوير والتحسين النوعي المستمر للمردود التربوي والارتقاء بالحياة المدرسية، إرساء تعليم يضمن جودة مكتسبات المتعلمين ويحقق مدرسة الجودة.

فجاء مشروع المؤسسة باعتباره آلية لتسيير المؤسسة التربوية تقوم على مبدأ التشاركية في العمل بمساهمة الفاعلين التربويين، بهدف تحقيق الأداء الفعال والمردود التربوي للنسق المدرسي شاملا لمختلف المستويات التنظيمية والتربوية، إذ يسعى مشروع المؤسسة إلى تحقيق الانسجام للنسق الداخلي والخارجي للمؤسسة التربوية بين الفاعلين التربويين والشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين، وذلك على اعتبار أن المؤسسة التربوية نسق مفتوح يتحدد على مستواه نجاح العمليات التربوية وفعاليتها، وذلك انطلاقا من أداء الجماعة التربوية بالأدوار المتوقعة وفق منهجية فريق مشروع المؤسسة وتحقيق النتائج الموضوعية في تفعيل وتحسين الحياة

المدرسية ونوعية التعليم وفعاليته. ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا لتسلط الضوء على دور مشروع المؤسسة التربوية في جودة الحياة المدرسية.

التساؤل العام:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات في جودة الحياة المدرسية ترجع على مشروع المؤسسة؟

التساؤلات الفرعية:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات في جودة الأنشطة العلمية والثقافة ترجع على مشروع المؤسسة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات في جودة الأنشطة الرياضية والصحية ترجع على مشروع المؤسسة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات في جودة الأنشطة البيئية ترجع على مشروع المؤسسة؟

الفرضية العامة:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات في جودة الحياة المدرسية ترجع على مشروع المؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات في جودة الأنشطة العلمية والثقافة ترجع على مشروع المؤسسة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات في جودة الأنشطة الرياضية والصحية ترجع على مشروع المؤسسة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات في جودة الأنشطة البيئية ترجع على مشروع المؤسسة.

2- أسباب الدراسة:

- البحث في دور مشروع المؤسسة التربوية في تحقيق الجودة في الحياة المدرسية.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المؤسسات التربوية في جودة الأنشطة العلمية والثقافية، الأنشطة الرياضية والصحية، الأنشطة البيئية التي ترجع على مشروع المؤسسة.
- تسليط الضوء على مشروع المؤسسة كمقاربة جديدة تم تفعيلها للارتقاء بالمؤسسة التربوية ومحاولة التعرف على مردودها على المدرسة الجزائرية في تنمية الموارد البشرية.
- التعرف على معوقات الفاعلين التربويين لمشروع المؤسسة في المؤسسات التربوية، وعلى مهامهم في إطار هذه المقاربة ومدى تحقيق الأهداف المسطرة لهذا المشروع.

3- أهمية الدراسة:

- تنطلق أهمية الدراسة من سعي النظام التربوي الجزائري لمواكبة التطور العالمي، والأخذ بالمعايير العالمية للانفتاح والتميز والجودة وعلى المحيط الاقتصادي والاجتماعي، من خلال تفعيل مشروع المؤسسة في المؤسسة التربوية باعتبارها نقطة ارتكاز.
- كذلك تكمن أهمية مشروع المؤسسة كونه أداة من أدوات الإصلاح التربوي الحديث، الذي اعتمدت عليه المدرسة الجزائرية في تصحيح منهجيات وأساليب تسيير المؤسسة التربوية.

- باعتبار أن مشروع المؤسسة تم تفعيله في الموسم الدراسي 2006/2007، تأتي أهمية الدراسة لمعرفة الدور الذي حققه كمقاربة في النهوض بالمؤسسات التربوية ومدى تحقيقه للهدف المنشود.
- معرفة مهام الفاعلين التربويين ضمن مشروع المؤسسة والوسائل وآليات المستخدمة ومساهمتها في جودة الحياة المدرسية.

4- أهداف الدراسة:

- البحث في الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المؤسسات التربوية في جودة الأنشطة العلمية والثقافية التي ترجع على مشروع المؤسسة.
- البحث في الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المؤسسات التربوية في جودة الأنشطة الرياضية والصحية ترجع على مشروع المؤسسة.
- البحث في الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المؤسسات التربوية في جودة الأنشطة البيئية التي ترجع على مشروع المؤسسة.
- الكشف على المقاربات البيداغوجية المطبقة ميدانيا ومدى اقترابها من تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظومة التربوية الجزائرية في إطار مقارنة مشروع المؤسسة.
- الكشف على مدى تفعيل مشروع المؤسسة في المؤسسات التربوية.

5- مفاهيم الدراسة:

- 5-1 الدور: يعرف بأنه نمط من المعايير فيما يخص بسلوك الفرد يقوم بوظيفة معينة في الجماعة، ويعرفه لينتون بأنه الجانب الديناميكي لمركز الفرد أو وضعه أو مكانته في الجماعة (غريب: 2006، ص835).

- مجموعة الوظائف والمهام التي يتوقع المجتمع أن تقوم بها مؤسسة لخدمة المجتمع والبيئة المحيطة، كما أنه يعرف بأنه جملة الأفعال والواجبات التي يتوقعها المجتمع من هيئاته وأفراده ممن يشغلون أوضاعا اجتماعية معينة في موقف معين. ويعرف أيضا:

- مجموعة من الأنشطة المرتبطة أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقع معينة (حافظ والبحري: 2008، ص30-31).

- يأخذ مفهوم الدور عدة معاني حسب استعمالات كل تخصص من تخصصات العلوم الاجتماعية، ويأخذ أهمية أساسية في التحليل السوسيولوجي باعتباره توجيه أو تفهم عضو الجماعة بالجزء الذي يلعبه التنظيم، وهذا الدور يتكون من نسق التوقعات ويسمى الدور المتوقع، كما يتكون من أنماط سلوكية واضحة يسلكها الشخص الشاغل على المركز عندما يتفاعل مع مركز آخر ويسمى الدور الممارس(الطويل: 2019، ص539).

- هو مجموعة وظائف عملية يتطلبها المركز فهو نوع من السلوك المرتقب والقيم المتصلة بذلك الفرد الذي يحتل المركز في الجماعة، أي أنه مجموعة من الحقوق والواجبات(منصوري، 2022، ص168).

التعريف الإجرائي: فيما يتعلق بالدراسة فهو مدى تحقيق مشروع المؤسسة التربوية للهدف المسطر وهو جودة الحياة المدرسية.

5-2 مشروع المؤسسة التربوية:

5-2-1 المشروع: يعرف المشروع بأنه تصور وتسيير لزمان الفضاء المعاش وعقلنة وتوجيه الفعل وضرورة ديناميكية ومحرك للفعل، لا يستهدف وضعية مستقبلية فحسب بل يقوم أيضا بتنظيم وبشكل ملموس مجموع العمليات الضرورية المؤداة إلى هذه الوضعية(قلاعي: 2024، ص277)

- هو مجموعة الأنشطة والأفعال المتسلسلة الرامية إلى تحقيق أهداف معينة مضبوطة في إطار زمني ومحدد بإستراتيجية عمل واضحة، كما أن نجاح التخطيط له وتحديد الأهداف والوسائل الأكثر توافقاً مع طبيعة وخصوصية المشروع مع التركيز على الشركاء الاجتماعيين من معلمين ومتعلمين وأولياء، فضلاً عن العلاقات والمناخ التنظيمي دون نسيان المحيط المدرسي والوسط الخارجي، فكلها أبعاد أساسية لتفعيل وتحسين الحياة المدرسية وتحقيق المردود التربوي الأنجع (بن خور: 2016، ص85).

- هو مجموعة من الأنشطة التي يتم تطبيقها لتحقيق أهداف محددة في فترة زمنية محددة. (Association of Projects Management :2016,p 10)

- هو عبارة عن برنامج زمني متعدد السنوات مع جدول زمني صارم وبرمجة ومواعيد نهائية دقيقة لكل مرحلة. (Agence Japonaise de Coopération Internationale(JICA) : 2010,p4-5)

5-2-2 مشروع المؤسسة:

فحسب المنشور الوزاري رقم 184 الصادر بتاريخ 13-08-1994 يعرف بأنه إطار لتخطيط ورسم لمعالم سير المؤسسة التربوية خلال فترة زمنية معينة، بضبط وفقاً لتصور الجماعة التربوية لأولويات الخاصة بالجوانب البيداغوجية والتربوية والثقافية والمادية الرامية إلى تحسين نوعية التعليم، والظروف التي يتم فيها رفع مردود التربوي والتحصيل العلمي والمعرفي للتلاميذ، والاستجابة بصفة مختلفة وفعالية للأهداف والانشغالات البيداغوجية والتربوية، التي تراود أعضاء الجماعة التربوية خلال ممارسة وظائفهم ويتم هذا بوضع خطة بالمؤسسة، تسطر باتفاق مختلف أطراف الجماعة التربوية من مؤطرين وأساتذة وتلاميذ وأولياء ومسؤولين محليين.

- وفي القرار الوزاري رقم: 17 المؤرخ في جوان 2006 يعرف بأنه أسلوب منهج عمل في تسير المؤسسة التعليمية وخطة ترسم معالم وأهداف المؤسسة وتحدد منهجية وأدوات تحقيقها في فترة زمنية معينة، يضعها

أعضاء الجماعة التربوية بمساهمة جميع الشركاء مع المؤسسة ويعملون على تطبيقها لتحقيق الأهداف التي سطرته المؤسسة لنفسها، وفقا لأولوياتها وخصوصياتها والإمكانات المتوفرة لديها أو التي تبادر إليها في حدود ما يسمح به القانون (وزارة التربية الوطنية: 2006، ص10).

- هو وثيقة أعدها فريق التدريس وهي صالحة لعدة سنوات يتضمن ويصف القضايا الموضوعية والإجراءات التي سيتم تنفيذها لتلبية الاحتياجات الخاصة للتلاميذ مع مراعاة ميزات المدرسة.

- أنه أداة الحكم الذاتي المعترف بها في المدارس والتعبير عن مسؤوليتها، إذ يشمل جميع الجهات الفاعلة في المجتمع التعليمي (mallettedesparents.education.gouv.fr).

- هو آلية لتسيير المؤسسة التربوية وأداة لعملها من خلاله كل الأطراف المتدخلة في المؤسسة تتفق من أجل إنجاز أهداف تخص نوعية التعليم وفعاليته.

- هو نمط تسيير جديد للمؤسسة التربوية يجسد فكرة اللامركزية والاستقلالية في التسيير ويحقق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار، فهو عبارة عن مخطط لحل المشاكل أو تحسين الوضع القائم لبلوغ وضع أفضل، وهذا انطلاقا من تشخيص ورسم أهداف مبتغاة ثم انتقاء الحلول المناسبة والوسائل اللازمة لذلك (قاسمي: 2010، ص16).

- هو مجموعة الأنشطة المخطط لها على مدة ثلاث سنوات مع الأهداف ملموسة وقابلة للتحقيق ووسائل تنفيذها، تتميز هذه العملية بإستراتيجيات والنهج وأدوات التدخل والتقدم الذي ينتج عنه سلسلة من الإجراءات المستمرة في المكان والزمان.

- وهو إطار ومقاربة وآلية يأخذ بعين الاعتبار الخصوصيات والحاجات المحلية للمؤسسة وروادها، ويتشكل من مجموعة من العمليات المرتبطة والمتناسقة والمتكاملة والمتمحورة حول هدف أو عدة أهداف التي يراد بها تحسين فعالية المؤسسة ونجاعة خدماتها والرفع من جودتها (دليل الحياة المدرسية: 2008، ص 46-47).

- نهج تربوي بيداغوجي يهدف إلى تحقيق الجودة التعليمية من خلال التسيير الجديد والحديث، لتحسين مردودية التعلم وظروف عمل المجموعة التربوية وجعلها تستجيب لمتطلبات والحاجيات الخاصة بالتلاميذ، الذين يعتبرون مركز الاهتمام والمحور الهام للمشروع، وذلك بتكييفها مع المعطيات الخاصة للمؤسسة واحترام الأهداف والغايات الوطنية(مشطر وحرّاس: 2018، ص58).

- **التعريف الإجرائي لمشروع المؤسسة:** هو منهجية عمل تسيير وفقها المؤسسة التربوية محدودة بفترة زمنية، يؤدي فيها الفاعلون التربويون كأعضاء فيه أدوارا في التأطير والتخطيط والمساهمة والدعم بهدف النهوض بمردود النسق المدرسي.

3-5 المدرسة الجزائرية: المدرسة هي الخلية الأساسية للمنظومة التربوية الوطنية تعتبر المدرسة لبنة من لبنات البناء الحضاري الشامخ حيث تحتل صدارة كل تطور وتقدم مسجل، فهي الخلية الأساسية للنظام التربوي المرتبط ارتباطا وثيقا مع سائر المنظومات الأخرى في المجتمع كالمنظمة الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والسياسية للبلد الواحد....، والمدرسة هي الفضاء المفضل لإيصال والمعارف والقيم وزرع الفضائل ومحاربة الرذائل وصولا لمجتمع متراس متضامن يمقت الانحلال والتملق والتشرذم (عمش: 2011، ص43).

- تعتبر المدرسة الخلية الأساسية للمنظومة التربوية الوطنية، هي الفضاء المفضل لإيصال المعارف والقيم، ولهذا يجب أن تكون في منأى عن كل التأثيرات أو التلاعب ذي الطابع الإيديولوجي أو السياسي أو الحزبي، لهذا يمنع منعاً باتاً كل نشاط سياسي أو حزبي داخل المؤسسات التعليمية العمومية والخاصة ولهذا وضعت الدولة الجزائرية عقوبات صارمة لمن يخالف هذه التعليمات والمبادئ(دهمي: 2015/2016، ص149).

4-5 المؤسسة التربوية:

- عرفت بأنها تلك المؤسسة التي أنشأها المجتمع لتولي تربية النشئ، أو هي المؤسسة الاجتماعية التي أنشأها المجتمع لنقل حاجة من حاجاته الأساسية وهي تطبيع أفراد اجتماعيا يجعل منهم أعضاء صالحين،

كما عرفت بأنها ضرورة اجتماعية لجأت إليها المجتمعات لإشباع حاجات نفسية وتربوية، عجزت الأسرة عن تأديتها لتعقد الحياة وتطورها (الخرزاعلة والمومني: 2013، ص 36-64).

- وتعرف بأنها تلك المؤسسة التي أوكل إليها المجتمع تربية الأبناء وتنشئتهم النشأة السليمة، وتنقيفهم وتزويدهم بالمعارف الإنسانية لما فيه خير المجتمع، لكي ينمو الفرد نموا متكاملا من الناحية العقلية والجسمية والروحية والنفسية والعاطفية، والمؤسسة التعليمية هي مؤسسة قائمة بذاتها، من أهم أهدافها تحقيق فلسفة التربية لذلك المجتمع (غنيم: 2011، ص 13).

- بناء اجتماعي يستمد مقوماته من التكوين الاجتماعي العام تمتد هذه المؤسسة فلسفتها وسياستها (سلي: 2019، ص 70).

- يعنى بالمؤسسة الاجتماعية التربوية تنظيمًا اجتماعية قصديا وشكليا، للقيام بالعملية التربوية وسط بيئة مجتمعية وقوى اجتماعية، انتظم وتخصص في تشكيل شخصية الناشئين والشباب، ودمجهم في ثقافة مجتمعهم (الحاج: 2012، ص 141).

- هي المؤسسة التي تنفذ الأهداف التي يريدها ويرسمها المجتمع وفقا للخطط ومناهج محددة، وعمليات تفاعل وأنشطة ومبرمجة داخل الفصول الدراسية وخارجها على جميع المستويات الدراسية والفنية والثقافية والاجتماعية والرياضية وغيرها (غربول: 2015، ص 17).

- هي أداة لضمان كل تلميذ الحد الأدنى من التحصيل للعمل في المجتمع كعامل على أي مستوى. (Reynolds David : 2005,p22).

التعريف الإجرائي: هي نسق تعليمي ذات تنظيم رسمي تؤدي دور التلقين وتنمية المعارف والخبرات والسلوكات للمتعلمين، وذلك لمساعدتهم في شغل أدوارهم المستقبلية في حياتهم العلمية والعملية، وفي هذه الدراسة تتمثل في المؤسسة التربوية الخاصة بمرحلة المتوسطة.

5-5 جودة الحياة المدرسية:

5-5-1 الجودة: للجودة معاني متنوعة وغامضة ومتناقضة ينشأ الكثير من الالتباس حول معناها

لأنه يمكن استخدامها كمفهوم مطلق وكمفهوم نسبي. (Edwards Sallis: 2002, p12)، تعدد مفاهيم الجودة طبقاً لاختلاف اهتمام الباحثين والمهتمين بالجودة الشاملة، فتعرف الجودة في لسان العرب بأن أصلها جود وجاد الشيء أي صار جيداً وجاداً أو أجاد أي أتى بالجيد (محافظ والسيد: 2009، ص 57).

- تفيد الجودة بميزة كمية وكيفية المنتج ما وفق مواصفات يكون متفق عليها كحد أدنى لمستوى الجودة المطلوبة (غريب، 2006، ص 794).

- أما في المجال التربوي فمفهوم الجودة من المفاهيم الحديثة الذي ظهر في الميدان التربوي في العصر الحديث لأنه يعتبر من المفاهيم الجدلية، فتحديد تعريف للجودة في المجال التربوي صعب فإنه من اليسير وصفها بالكلمات ومن الصعب تحديد واضح لمعالمها مثل: أن العمل متقن أو قيم أو لافت للنظر أو صحيح. (حيدر: 2021، ص 07)، كما تعرف بأنها أسلوب تطوير شامل في الأداء يشمل كافة مجالات العمل التعليمي، فهي عملية إدارية تحقق أهداف كل من متطلبات الإنتاج والإخراج التربوي (البديوي: 2015، ص 34).

- فالجودة في التعليم بصفة عامة تترج على أنها تستجيب لغاية محددة، بمعنى أنها مرتكزة على قدرة المؤسسة على تلبية أهدافها المعلنة بناء على رسالتها واستراتيجيتها (طالبي: 2020، ص 6)، إذن تتحقق إذا قدم التعليم على مستوى جيد واستقاء المستفيدين من الخدمة التعليمية، أي وجدوه جيداً وحاز على رضاهم وهكذا نجد أن المعنى اللغوي يقترب من المعنى الاصطلاحي للجودة في تحقيق الشرط الأول ألا وهو رضا العميل.

- وهي عبارة عن نظام شامل متكامل يتناول جوانب النظام التعليمي المختلفة من المدخلات وعمليات والمخرجات بقصد تحسين منتجاتها (الحارثي: 2014، ص 30-31).

- كما تعرف بأنها مجموعة من الخصائص والسمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة، وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة للجميع (البيلوي وآخرون: 2006، ص21).

5-5-2 الحياة المدرسية:

- إذا ما اعتبرنا أن المدرسة هي مجتمع مصغر فالحياة المدرسية تعتبر إذن صورة مصغرة للحياة الاجتماعية ويمكن تعريف الحياة المدرسية:

- هي ذلك المناخ الوظيفي الذي يحتوي على كافة مكونات العمل المدرسي، وتتشكل هذه الحياة من عناصر الزمان، المكان، التنظيم، العلاقات الثقافية والتنشيطية التي تستند إليها العملية التعليمية والتحكم في هذه العناصر يوفر جوا سليما وإيجابيا، مما يساعد على التعلم واكتساب القيم والسلوكيات البناءة. (زمام وحمير العين: 2022، ص50).

- بأنها الحياة التي يعيشها المتعلمون داخل المؤسسة التعليمية (الراطي: 2020، ص2).

- يقصد بالحياة المدرسية تلك الفترة الزمنية التي يقضيها التلميذ داخل المدرسة وهي جزء من الحياة العامة للتلميذ/الإنسان، وهذه الحياة مرتبطة بإيقاع تعليمي وتربوي وتنظيمي متموج حسب ظروف المدرسة وتموجاتها العلائقية والمؤسسية (حمداوي: 2015، ص10).

- ويمكن تعريفها: بأنها الحياة التي يعيشها المتعلمون في جميع الأوقات والأماكن المدرسية (أوقات الدرس والاستراحة والإطعام، وكذا الفصول والساحة والملاعب الرياضية ومواقع الزيارات والمخرجات التربوية...)، قصد تربيتهم من خلال جمع الأنشطة الذاتية والتربوية والتكوينية المبرمجة التي تراعي الجوانب المعرفية والوجدانية والحس حركية، من شخصياتهم مع ضمان مشاركة الفعلية والفعالة لكافة الفرقاء

المعنيين (متعلمون، مدرسون، إدارة تربوية، أطر التوجيه التربوي، آباء وأمهات، شركاء المؤسسة..) (دليل الحياة المدرسية: 2008، ص17)، ويكون هناك جانبان للحياة المدرسية:

- **الأول:** يتعلق باعتبارها مناخا وظيفيا مندمجا في مكونات العمل المدرسي ويحتاج لعناية خاصة لتوفير مناخ مدرسي سليم وإيجابي ومفعم بالحياة، مما يساعد على التعلم واكتساب القيم والسلوكيات البناءة، وتشكل هذه الحياة مجموعة من العوامل الزمانية والمكانية والعلائقية والتنظيمية والتواصلية والثقافية والتنشيطية المكونة للخدمات التكوينية والتعليمية التي تقدمها المؤسسة للتلاميذ.

- **الثاني:** يتعلق بنسق عام منظم باعتبارها حياة اجتماعية يومية للمتعلمين، ويتمثل جوهر هذه الحياة داخل الفضاءات المدرسية في الكيفية التي يحيون بها تجاربهم المدرسية وإحساسهم الذاتي للواقع أجوائها النفسية والعاطفية.

- **فالحياة المدرسية:** تستهدف حياة التلاميذ داخل المدرسة برصد مشاعرهم وميولاتهم واهتماماتهم المشتركة، فهي صورة مصغرة للحياة الاجتماعية في أماكن وأوقات مناسبة وتقهم بتنشئة شخصية المتعلم بواسطة أنشطة مختلفة ومتنوعة تشرف عليها الإدارة المدرسية والمعلمين (تالي وكتي: 2022، ص806-807).

5-2 جودة الحياة المدرسية: يعتبر من المفاهيم الحديثة في المجال التربوي التي تركز على الناحية التعليمية وفي ذات الوقت تركز على الجوانب الأخلاقية، ولا تغفل النواحي الخاصة بالتطوير داخل إطار البيئة المدرسية، التي تجعل منها بيئة مدرسية ذات نمط كفي وهو ما تنادي به الأبحاث والدراسات الحديثة، إذ ظهر مفهوم الجودة بالمفهوم الشامل واتسع هذا المفهوم حتى أصبح مركزا على جودة الطالب داخل أركان البيئة المدرسية (الجندي: 2020، ص176).

- **التعريف الإجرائي:** بالنسبة لهذه الدراسة تحدد في مدى تفعيل الأنشطة العلمية والثقافية، الرياضية والصحية والبيئية التي تشملها الحياة المدرسية للتلميذ.

6- الدراسات السابقة:

1-6 الدراسة الأولى: مسعي أحمد محمد (2018/2019). العلاقة بين الأسرة والمدرسة وتفعيل الحياة

المدرسية. دراسة ميدانية في بعض متوسطات مدينة الوادي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه
الطور الثالث (LMD) في علم اجتماع التربية، جامعة محمد خيضر بسكرة، هدفت الدراسة إلى معرفة
ما إذا كانت العلاقة بين الأسرة والمدرسة تساهم في تفعيل الحياة المدرسية وذلك في مرحلة التعليم
المتوسط، وإبراز أهم مظاهر العلاقة التي تعكس العلاقة الإرتباطية بين الأسرة والمدرسة، وتم
استخدام المنهج الوصفي واختيار أداة الاستمارة، الاستبيان والمقابلة والملاحظات، السجلات والوثائق
كأدوات لجمع البيانات، حيث شملت على التساؤلات التالية:

1. هل يساهم التواصل الفعال ثنائي الاتجاه بين الأسرة والمدرسة في تفعيل الحياة المدرسية؟.

2. هل تساهم جمعية أولياء التلاميذ من خلال التنسيق بين الأسرة والمدرسة في تفعيل الحياة
المدرسية؟.

3. هل يساهم مشروع المؤسسة من خلال مشاركة الأسرة في تفعيل الحياة المدرسية؟.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

- التواصل الفعال ثنائي الاتجاه بين الأسرة والمدرسة يساهم في تفعيل الحياة المدرسية.

- جمعية أولياء التلاميذ ومن خلال التنسيق بين الأسرة والمدرسة تساهم في تفعيل الحياة المدرسية.

- مشروع المؤسسة ومن خلال مشاركة الأسرة لا يساهم في تفعيل الحياة المدرسية.

تم الاستفادة من هذه الدراسة في الشق الميداني كونها تحمل مؤشرات دراسية مماثلة لموضوع الدراسة المتمثلة
في مشروع المؤسسة والحياة المدرسية، بحيث تم الاستعانة بها في تحليلات النتائج المتوصل لها.

6-2 الدراسة الثانية: مطوري أسماء (2016/2015): مؤسسات التنشئة الاجتماعية ودورها في تنمية

قيم التربية البيئية المدرسة نموذجاً دراسة ميدانية بابتدائية البستان باتنة، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علم اجتماع البيئة، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المدرسة ومقوماتها في تنمية قيم التربية البيئية حيث تم استخدام المنهج الوصفي ومنهج تحليل محتوى على جميع كتب المناهج التربوية وجميع الكتب المدرسية للمرحلة الابتدائية باستخدام أدوات جمع البيانات: الملاحظة، الاستمارة، المقابلة، السجلات والوثائق، وعلى ضوء هذه التساؤلات:

1. كيف تساهم إدارة المؤسسة التعليمية في تنمية قيم التربية البيئية؟

2. كيف تساهم المناهج المدرسية في تنمية قيم التربية البيئية؟

3. كيف يساهم أستاذ التعليم الابتدائي في تنمية قيم التربية البيئية؟

4. كيف يساهم الكتاب في تنمية قيم التربية البيئية؟

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الإدارة المدرسية تقوم بدور في مجال تنمية قيم التربية البيئية للمناهج التربوية دور في تنمية قيم

التربية البيئية كن احتواؤها على مواضيع ذات العلاقة بالبيئة.

- يلعب الأستاذ دور في تنمية مجال التربية البيئية، وتلعب الكتب المدرسية دور في تنمية مجال التربية

البيئية.

• تم الاستفادة من هذه الدراسة في الجانبين النظري والميداني من خلال إثراء الشق النظري وكذلك إثراء

الشق الميداني من خلال بعض النتائج التي توصلها لها الدراسة والاستعانة بها في تحليل بيانات الدراسة.

6-3 الدراسة الثالثة: بلخير دهمي (2016/2015): العمل الجماعي ودوره في تحسين المردود

الدراسي، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة

محمد خيضر، دراسة ميدانية بمجموعة من الثانويات بولاية مسيلة، وهدفت الدراسة لوصف وتشخيص لشبكة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة التربوية وفق العمل بالمناشير الوزارية (كمشروع المؤسسة)، ومعرفة دور العمل الجماعي في تحسين المردود الدراسي وهو الناتج الكمي والكيفي للمؤسسة التعليمية، بالاعتماد على عينة قصدية تمثلت في مجموعة أساتذة بلغ عددهم (352) وعلى المنهج الوصفي واستخدام أدوات الملاحظة، المقابلة، الاستبيان، الوثائق والسجلات لجمع البيانات الإحصائية، بناء على التساؤلين التاليين:

1. الدور الذي تؤديه المؤسسة التربوية وإستراتيجيات التعاون فيما بينها؟

2. هل يمكن خلق جو جماعي وفق برنامج عمل معين يساعد في تحسين المردود المدرسي وتحقيق

أهداف مشروع المؤسسة؟

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مشروع المؤسسة لا تتعدى من كونها وثيقة رسمية لا يتم تفعيلها من قبل المؤسسات التربوية وهو ما يحسب على الإدارة المدرسية.

• تم الاستعانة بهذه الدراسة في الجانب النظري للدراسة وإثراء فصل الخاص بمشروع المؤسسة التربوية باعتباره متغير أساسي للدراسة الحالية وأحد مؤشرات الدراسة السابقة.

4-6 الدراسة الرابعة: بن سليم حسين (2015/2014): القيادة المدرسية وإدارة مشروع المؤسسة،

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل دراسة ميدانية لأساتذة التعليم بمدارس مدينة الجلفة، وهدفت الدراسة للكشف عن مدى مساهمة الإدارة المدرسية في نشر ثقافة مشروع المؤسسة داخل المدارس وبين العاملين بها والاستراتيجيات المتبعة وعلاقة المساهمة بمقاومة العاملين، ولتحقق من الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لعينة الدراسة التي بلغ عددها 500 أستاذ وأستاذة وأداة الاستمارة والمقابلة لجمع البيانات الإحصائية، وذلك بالاعتماد على التساؤلات التالية:

1. ما مدى مساهمة القيادة المدرسية في نشر ثقافة مشروع المؤسسة بمدارس الجلفة؟
 2. ما هي أشكال وطبيعة مقاومة العاملين لمشروع المؤسسة بمدارس مدينة الجلفة؟
 3. ما هي أسباب مقاومة العاملين لمشروع المؤسسة؟
 4. هل توجد علاقة بين مساهمة القيادة المدرسية في نشر ثقافة المشروع بمدارس مدينة الجلفة وطبيعة مقاومة العاملين لمشروع المؤسسة؟
 5. هل توجد علاقة بين الإستراتيجيات القيادية المتبعة من طرف مديري مدارس مدينة الجلفة وطبيعة مقاومة العاملين لمشروع المؤسسة؟
 6. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة العمرية) فيما يخص اتجاهاتهم نحو مساهمة القيادة في نشر ثقافة مشروع المؤسسة؟
 7. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة العمرية) فيما يخص اتجاهاتهم نحو الإستراتيجيات المتبعة من طرف القيادة المدرسية لإدارة مشروع المؤسسة؟
- وتوصلت الدراسة إلى نتائج إلى:
- إن النجاح في إدارة مشروع متعلق بمدى نشر ثقافة هذا المشروع بين العاملين للمؤسسة.
 - إن القوى المعيقة لإدارة مشروع المؤسسة تظهر الانطلاقة في مشروع المؤسسة وبعده حيث تبدأ بالقول حتى تصل إلى الفعل.
 - وجود مقاومة للتغيير في التسيير بأسلوب مشروع المؤسسة الراجع لأسباب عدة من بينها المحافظة على القديم وضعف الاتصال والثقة بين العاملين.
 - أن القيادة المدرسية تميل إلى الإكراه عند إدارتها لمشروع المؤسسة ولا تولي أهمية كبيرة إلى استراتيجيات الاحتواء وإستراتيجية المشاركة.

• تم الاستفادة من الدراسة في الجانبين النظري والميداني كونها تتشارك المتغير الأساسي وهو مشروع المؤسسة التربوية، فقد تم الاستعانة بها الفصل النظري للمشروع المؤسسة وفي تحليل ووعرض النتائج والاستدلال بها.

5-6 الدراسة الخامسة: صدراتي فضيلة (2012-2013). واقع الصحة المدرسية في الجزائر من

وجهة نظر الفاعلين في القطاع دراسة ميدانية بوحدات الكشف المتابعة والمدارس الابتدائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية بولاية بسكرة نموذجاً، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، علم اجتماع التربية، كان هدف الدراسة التعرف على الواقع الفعلي لصحة الأطفال داخل المدارس وخصت المدارس الابتدائية على اعتبارها مرحلة حساسة يمكن تدارك الخطر فيها في الوقت المناسب قبل أن يفقد فيها الطفل حتى حظوظ الشفاء، وذلك من خلال دراسة مجالات الصحة المدرسية في الواقع وأولى هذه المؤشرات: الرعاية الصحية المدرسية، والتربية الصحية المدرسية، والبيئة الصحية المدرسية. ولقد خصصنا لكل مجال من هذه المجالات السابقة الذكر عينة خاصة بها، وكلها تصب في إطار مهام الصحة المدرسية التي يمثلها الأول والأخير هم أطباء الوحدات الكشفية ولقد كان السؤال الرئيس لهذه الدراسة كما يلي:

- ما واقع الصحة المدرسية بالمدارس الابتدائية في ولاية بسكرة؟

وللإجابة على إشكالية الدراسة استعنا بالتساؤلات التالية:

1. هل يحظ تلميذ المدرسة الابتدائية بولاية بسكرة بالرعاية الصحية الكافية؟ وهل تختلف باختلاف

المتغيرات التالية: الجنس-السن-الخبرة المهنية-المنطقة-الانتماء للمجالس الصحية؟

2. ما مستوى التربية الصحية بالمدارس الابتدائية في ولاية بسكرة؟ وهل يختلف هذا المستوى باختلاف

المتغيرات التالية: الجنس-السن-الخبرة المهنية-المنطقة-الانتماء للمجالس الصحية؟

3. هل تعتبر بيئة المدرسة الابتدائية بولاية بسكرة بيئة صحية بالنسبة للتلاميذ؟ وهل تختلف باختلاف

المتغيرات التالية: الجنس-السن-الخبرة المهنية-المنطقة-الانتماء للمجالس الصحية؟

وللإجابة على هذه التساؤلات استخدمت الباحثة أسلوب المسح بالعينة وأسلوب المسح الشامل، كما اعتمد

على المنهج الوصفي التحليلي وما يتبعه من أدوات علمية مناسبة له كذلك تم الاستعانة بالمنهج الإحصائي

وأساليبه المعتمدة وخلصت للنتائج التالية:

- يحظى تلميذ المدرسة الابتدائية بالرعاية الصحية الكافية داخل المؤسسات التربوية بدرجة عالية ولا

تختلف الرعاية باختلاف المتغيرات التالية: الجنس-السن-الخبرة المهنية-المنطقة-الانتماء للمجالس الصحية

- التربية الصحية المدرسية بالمدارس الابتدائية تقدم للتلاميذ بدرجة ضعيفة ولا يختلف هذا المستوى

باختلاف المتغيرات التالية: الجنس-السن-الخبرة المهنية-المنطقة-الانتماء للمجالس الصحية.

- نعم تمثل البيئة المدرسية داخل المدارس الابتدائية بيئة صحية للتلاميذ وبدرجة عالية ولا تختلف البيئة

المدرسية باختلاف المتغيرات التالية: الجنس-السن-الخبرة المهنية-المنطقة-الانتماء للمجالس الصحية.

• تم الاستفادة من الدراسة في الجانب الميداني وتحديدًا في تحليل بيانات الدراسة الخاصة بمؤشرات

الأنشطة الرياضية والصحية.

6-6 الدراسة السادسة: سليمان صباح (2012/2011): إصلاح المناهج التربوية في الجزائر.

بن الأسس الاجتماعية والتحديات العالمية منهج التربية المدنية نموذجًا، أطروحة مقدمة لنيل درجة

الدكتوراه، علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التربية، محمد خيضر بسكرة، هدفت الدراسة إلى محاولة

التعرف على كيفية تعامل الإصلاحات مع التحديات العالمية، وما إذا كانت قد عملت على مواكبتها من

خلال التعرف على المواضيع التي تناولتها كتب التربية المدنية محل الدراسة ومدى مواكبتها مع الأسس

الاجتماعية للمنهج والمرتبطة بطبيعة المجتمع الجزائري وبين ما يواجهه من تحديات عالمية، حيث اعتمدت على منهج تحليل المضمون واستمارة تحليل المحتوى كأداة للدراسة بناءا على جملة من التساؤلات الآتية:

1. ما هو حجم اهتمام كتب التربية المدنية محل الدراسة للمواضيع المتعلقة بالأسس الاجتماعية والمواضيع المتعلقة بالتحديات الراهنة؟

2. هل واثمت الأهداف المحددة في كتب التربية المدنية بين الأسس الاجتماعية والمواضيع المتعلقة بالتحديات العالمية.

3. هل واثمت المصادر التي تم الاعتماد عليها في كتب التربية المدنية بين الأسس الاجتماعية والمواضيع المتعلقة بالتحديات الراهنة؟

4. ما هي وسائل إبراز المساعدة المستخدمة في توضيح المضامين التربوية كتب التربية المدنية.

وخلصت الدراسة إلى:

- كتب التربية المدنية ركزت على الأسس الاجتماعية للمنهج أكثر من تركيزها على التحديات العالمية.
- الاهتمام بالأهداف المحددة في كتب التربية المدنية بين الأسس والمواضيع المتعلقة بالتحديات العالمية.
- تركيز المصادر التي تم الاعتماد عليها في كتب التربية المدنية على الأسس الاجتماعية أكثر من التحديات الراهنة.

- اعتمدت كتب التربية المدنية على وسائل إبراز مساعدة كثيرة ومتنوعة جاءت في صدارة هذه الوسائل الصور.

• تم الاستفادة من الدراسة في الجانبين النظري والميداني بحيث تم إثراء الشق النظري وما خلصت له من نتائج فيما يتعلق بمؤشرات التي ترتبط مع موضوع الدراسة.

7- المدخل النظري:

يعد المنظور البنائي الوظيفي أحد المنظورات الأساسية في علم الاجتماع المعاصر إذ تم استخدامها من طرف علماء النفس، علماء النفس الاجتماعي، علماء الاجتماع وعلماء التربية في دراسة التنظيمات الاجتماعية والتربوية، باعتبار أن التنظيمات هي بناءات قادرة على التكيف داخل بيئات متغيرة حتى يمكنها المحافظة على توازنها واستقرارها (بواب: 2021، ص 278)، وفي بعض أعمال علماء البيولوجيا والانثربولوجيا الاجتماعية ثم ظهر كاتجاه أكاديمي بأعمال علماء الاجتماع ، ثم أخذت النظرية في الهيمنة على ساحة علم الاجتماع، خاصة بعد أن نشطت المدرسة الانجلوسكسونية في إنجاز أبحاث أسندت إلى النظرية البنائية الوظيفية (بوحلال: 2015، ص 105-106)، ويعتبر المنظرون البنيويون الوظيفيون غالبيتهم من هم ذاتهم رواد علم الاجتماع الغربيين الأوائل نذكر منهم: أوغست كونت، إميل دوركايم، هربرت سبنسر وماكس فيبر وغيرهم بالإضافة إلى الجيل الثاني من رواد علم الاجتماع نذكر منهم: تالكوت بارسونز، روبرت مينغ ميرتون، وولر مور ودايفز وغيرهم...، وتركزت أهم مبادئها في:

- النظر إلى المجتمع في ضوء مفاهيم البناء من ناحية والوظيفة من ناحية أخرى على اعتبار أن هذا البناء يتكون من عناصر أو أجزاء لكل منها دور ويطلق على هذا البناء إسم النسق ويكون لهذا النسق وظيفة عامة يؤديها ومن هنا جاءت تسميته بالاتجاه الوظيفي أو اتجاه الأنساق (السيد: 2008، ص 18).
- يتضمن مصطلح النسق وجود وحدة تتشكل من مكونات مترابطة بينها علاقات متسقة، وعلى هذا الأساس فإن النسق الواحد في نظر البنيويين يشمل أنساق فرعية: النسق الاجتماعي، الثقافي، الشخصي. (عثمان: 2008، ص 58).
- تفترض النظرية بتكامل الأنساق وترابطها في الأدوار وأي تغير في هذه الأدوار يؤدي بالضرورة إلى تغيير في النسق العام أو البناء من حيث بقاءه واستمراره.

7-1 المقاربة السوسيولوجية:

تم تبني المرتكزات التي قامت عليها النظرية البنائية الوظيفية الحديثة في تحليلها للمؤسسة التربوية، في تحليلات موضوع الدراسة بالاستناد على مفاهيم النظرية ومبادئها وأفكار منظريها، بدءاً من اعتبار المؤسسة التربوية نسق اجتماعي يتكون من مجموعة وحدات وأجزاء، تؤدي بدورها وظائف وأدوار اجتماعية مختلفة ومتنوعة شاملة ومتكاملة، تحقق الأهداف التربوية التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة التربوية وبقائها واستمرارها، تكمن مقارنة موضوع الدراسة انطلاقاً من طبيعة مقارنة مشروع المؤسسة باعتباره منهجية عمل تشاركية بين الفاعلين التربويين تهدف لبلوغ جودة الحياة المدرسية، بما تشمله من تفعيل للأنشطة المدرسية باعتبارها انساقاً فرعية مكملات أهداف النسق العام للمؤسسة التربوية.

- المؤسسة التربوية كنسق اجتماعي مفتوح: إن الأساس الذي تعتمده مقارنة مشروع المؤسسة

النسق المفتوح معتمداً على عملية تفاعلية بين مختلف الفاعلين التربويين للنسق المؤسسة (المدير، الطاقم الإداري، الطاقم التربوي، مستشاري التوجيه، جمعية الأولياء وشركاء المؤسسة) الذين يمثلون أعضاء في فريق المشروع، فيساهمون بأدوارهم في بلوغ أهداف المؤسسة التربوية في علاقة بين الجزء والكل، وذلك بما مدى تكامل أدائهم لوظائفهم وتناسقها بما يحقق تماسك النسق المدرسي واستمراره، إذ تتحدد وتتوزع هذه الوظائف في إطار مقارنة مشروع المؤسسة على أساس سلم التدرج الاجتماعي للنسق التربوي، بحيث أن كل عضو في الفريق يشغل دوراً تحدده مكانته الاجتماعية ضمن النسق المؤسسة التربوية علاقتها بالبيئة الخارجية التي تشكل أنساق الاجتماعية تتدرج تحت مفهوم (شركاء المؤسسة)، باعتباره عضواً في فريق مشروع المؤسسة، فتحدد أدواره مسؤولياته حسب مكانته مثل جمعية أولياء التلاميذ تساهم بدور مادي ومعنوي، النوادي بمختلف أنواعها.

فنسق المؤسسة التربوية في إطاره التنظيمي الرسمي منظور شامل يتجاوز دراسة أدوار وسلوكات الأفراد في داخلها، إلى دراستها في شكل نسق منظم شامل لمستويات داخلية وخارجية، إذ يشير إلى النسق

الاجتماعي في التنظيم الرسمي إلى استقبال هذه الأنساق التنظيمية للمستجدات التي تظهر في محيطها الاجتماعي، وعدم رفضها أو عدم الاكتراث بها من أجل تطوير أهدافه وسبل الوصول إليها، وتحقيقها لغرض إنماء قدراتها لتتماشى مع تطور الحياة الاجتماعية (معن خليل: 2005، ص87)، فتحليل نسق التنظيم من جانب الضوابط ونظام وتفاعلات الفاعلين الذين يمثلون الأجزاء والعناصر المكونة له، وما يربطه علاقات مع أنساق اجتماعية المحيطة به، وتتحدد بالعلاقة بين المدخلات والمخرجات، بمعنى أن كل نسق بما لديه من مصادر ومنتجات يخاطب الأنساق الأخرى بلغة معينة أثناء عملية التبادل، وتنشأ عن ذلك شبكة التبادل بين أنساق المجتمع التي من خلالها يتحقق الاعتماد المتبادل بين الأنساق الفرعية (زايد: 1999، ص125)، فالتحديات التي تطرأ على النظم التعليمية باعتبارها أبنية اجتماعية كإدخال نظام الجودة تمثل أحد أهم المدخلات التي تراهن عليها المنظومة التربوية لتحقيق أهدافها، والتي تستلزم إعادة نظر في الأنساق التربوية (المؤسسات التربوية) باعتبارها عنصر من عناصر المكونة النظام التعليمي، وذلك بما يحقق مخرجات النسق التربوي، وفيما يتعلق بموضوع الدراسة فإن مشروع المؤسسة يندرج ضمن المدخلات، إذ تم تبنيه كمقاربة لإحداث تغييرات داخل النسق المدرسي وتحسين المردود المدرسي والنهوض بالمؤسسة التربوية والحياة المدرسية والتي تتمثل في:

- **المدخلات:** تشير المدخلات في معناها حسب النظرية إلى المصادر المعتمدة على العناصر في عملية بناء النسق (معن خليل: 2005، ص99)، وذلك من خلال ما تستقبله المؤسسة التربوية من عناصر تساهم بدورها في تحقيق الأهداف، ومشروع المؤسسة مقاربة بيداغوجيا ومنهجية عمل تم تبنيها في المنظومة التربوية وتفعيلها في المؤسسات التربوية في الموسم الدراسي (2006/2007) قصد النهوض بمردودها التربوي، في علاقة بين الجزء والكل وتكامل في الأدوار بين الأنساق الاجتماعية، وعلى اعتبار مشروع

المؤسسة يمثل مدخلات المؤسسة التربوية فإنه يحتاج إلى مستلزمات وظيفية تحقق بلوغ أهدافه، حيث تشمل مستلزمات جميع الأنساق الفرعية للنسق المؤسسة التربوية، تشمل:

- **النسق الاجتماعي:** ويتعلق فيما يحتاجه مشروع المؤسسة من مساهمات مادية ودعم من شركاء المؤسسة كأعضاء فيه.

- **النسق الثقافي:** وما يتطلبه مشروع المؤسسة من تكوين لأعضاء فريق مشروع المؤسسة ونشر ثقافة المشروع.

- **النسق الشخصي:** وتتعلق بمعنويات الفاعلين التربويين وقدراتهم واستعداداتهم المرتبطة بمدى أداء الأدوار المتوقعة منهم كأعضاء في الفريق.

- **النسق العلمي:** النوادي ومخابر علمية وتفعيل الأنشطة العلمية من منافسات علمية، مسابقات، تجارب وبحوث علمية بين المتعلمين.

- **النسق الرياضي:** بما يشمل من نوادي وجمعيات، ملاعب ومرافق رياضية لتفعيل الأنشطة الرياضية من مسابقات فردية وجماعية، دورات ومنافسات رياضية... بين المتعلمين.

- **النسق الصحي:** يشمل مختلف المراكز والمرافق الخاصة بالصحة التي تساعد في عملية التنسيق والتفعيل للأنشطة الصحية الموجهة للمتعلمين من حملات التوعية والوقاية من الأمراض، لقاءات ومحاضرات مع متخصصين في الصحة...

- **النسق البيئي:** ويشمل النوادي البيئية مثل النادي الأخضر وجمعيات البيئية التي يفعل على مستواها مختلف الأنشطة ذات العلاقة بالبيئة من حملات تشجير والنظافة، حملات تطوعية وزيارات ميدانية...

- **المخرجات:** يتحدد معناها في تحويل المصادر المعتمدة على العناصر في عمليات بناء النسق إلى مخرجات (معن خليل: 2005، ص99)، أي تتلخص في معناها في تحقيق الأهداف وتتحدد المخرجات بالنسبة لهذه الدراسة في تحقيق توفير متطلبات جودة في الحياة المدرسية من خلال:
 - **جودة الإدارة المدرسية:** والتي تتحدد بأداء الطاقم الإداري (الجماعة التربوية، والمدير) الأدوار المتوقعة منهم فيما تتضمنه الجودة.
 - **جودة الأستاذ:** في إطار العلاقة بين الدور والمكانة تتحدد جودة الأستاذ وذلك بما يملكه من مؤهلات علمية وثقافية تتيح له أداء دوره في تحمل مسؤولياته وواجباته العملية وإنجاز ما هو متوقع منه.
 - **جودة المتعلم:** تتحدد في مدى إلمام المتعلم بالكفايات المعرفية والأدائية والأخلاقية وفهم الدور المتوقع منه.
 - **جودة فضاءات الحياة المدرسية:** بما تشمله من مجالات التي تمارس فيها الأنشطة المدرسية داخلية للمدرسة كنسق مغلق، ومجالات خارجية للمدرسة كنسق مفتوح.
- وفي إطار موضوع الدراسة المتعلق بدور مشروع المؤسسة نجد أنه إذا ما تم التنسيق والتكامل، وتحديد الأدوار بطريقة مناسبة وتحميل المسؤوليات التي يشغلها الفاعلين التربويين في إطار وظائفهم، كأعضاء في فريق مشروع المؤسسة داخل النسق المدرسي، وإذا ما تم توفير المتطلبات الأساسية للأنساق الفرعية الذي يتضمنها مشروع المؤسسة باعتباره من مدخلات الذي يعتمد نسق العام للمؤسسة التربوية، فإنه يساهم في تفعيل الأنشطة العلمية والثقافية، الأنشطة الرياضية والصحية، الأنشطة البيئية، وبالتالي يحقق نتائج الموضوعية التي تمثل نتاج الدور الذي حققه مشروع المؤسسة كمقاربة، أي المخرجات والمتمثلة بالنسبة لموضوع الدراسة في جودة الحياة المدرسية.

الفصل الثاني
مشروع المؤسسة التربوية في
الجزائر

تمهيد:

في محاولة للبحث عن مقاربات بيداغوجيا حديثة تواكب التطورات العالمية وتتماشى مع المنظومة التربوية الوطنية بغية إيجاد حلول للمشاكل التي تواجهها، والارتقاء بمستوى النظام التعليمي من جهة والمؤسسات التربوية من جهة أخرى، تم الاعتماد على مشروع المؤسسة باعتباره مقاربة بيداغوجيا تحمل أهداف إستراتيجية وتمثل شكل من أشكال التجديد للفعل التربوي، ترمي إلى إيجاد حلول لمشكلات التي تعاني منها المؤسسات التربوية وإلى تجسيد مدرسة الغد، فمشروع المؤسسة منهج عمل تسيير وفقه المؤسسة التربوية يساهم فيه كل الفاعلين التربويين بهدف تحقيق أهداف المسطرة، وذلك في فترة زمنية معينة بالاعتماد على خطوات ومقومات تحدد نجاحه، غير أن هذه الأهداف والغايات التي يحملها مشروع المؤسسة لا تتجسد في أرض الواقع ما لم يتم تهيئة الأرضية المناسبة التي تيسر الطريق لتفعيله ميدانيا، وتسخير المتطلبات (التكوينية، البشرية والمادية..) التي يقوم على أساسها مشروع المؤسسة والتي تجعله سائر المفعول في المؤسسات التربوية.

أولاً: مدخل تصوري حول المؤسسة التربوية

1- مراحل نشأة المؤسسة التربوية: مرت المدرسة قبل أن تصل إلى ما وصلت إليه بمراحل

تمثلت في:

1-1 مرحلة الأسرة كمدرسة: في هذه المرحلة تركزت عملية التربية على تعلم الضرورات التي

تتطلبها الحياة البدائية، لذلك كان تتم على مستوى نسق الأسرة كونه يمثل النسق التربوي الوحيد، الذي تتم فيه التربية وذلك على مستوى أفراد الأسرة أو العائلة المنتمين له، ويقوم أفراد من العائلة أو العشرة الأكثر مهارة كما كانت تقوم عملية التعليم الأبناء على أساس تقسيم الأدوار بين الوالدين، فيختص الأب

بتعليم حرف الصيد، الرعي، الزراعة، ومهارة الحرب وغيرها وتختص الأم بتعليم إعداد الطعام والغذاء. (العرشي وآخرون: 2018، ص55).

1-2 مرحلة القبيلة كمدرسة: في هذه المرحلة توسعت التربية واختلفت باختلاف نوعية الحياة وانتقلت من مرحلة تلبية الحاجات الضرورية إلى مرحلة إنتاجية صناعية، بشكل لم يعد بوسع الأسرة بوصفها نسق تربوي على أداء وظيفتها التربوية، كونها نسق مغلق محدود يضم أفراد المنتمين لها ليس له علاقات مع محيطه الخارجي، وتبعاً لذلك تم الاستعانة بفئة من الناس في القبيلة يطلق عليهم اسم العرافون في تعليم أبنائهم عقائد القبيلة وطقوسها الدينية وتفسير الطبيعية، وكانت تتم عملية التعليم في دور العبادة والطرق العامة وتحت ضلال الأشجار وغيرها (الزراعة: 2013، ص65).

1-3 مرحلة المدرسة الحقيقية: اتخذت المدرسة في هذه المرحلة شكل التنظيم الرسمي داخل المجتمعات، وكان ذلك كنتيجة حتمية لتغير أنماط الحياة وتعدد المعارف والعلوم والتخصصات العلمية، مما زاد الحاجة والطلب إلى استحداث أماكن خاصة بالتعليم، وأدوار تعليمية يؤديها أفراد متخصصين ومدرسين مهنيين وعلمياً، ومع مرور الوقت زاد الاهتمام بهذه الفئة وإعدادها للممارسة مهامها التعليمية ثم أطلق عليها اسم المعلم وفي بعض الثقافات (الشيخ، خطيب، المؤدب والمربي) ومصطلح المدرسة يوناني يعني وقت الفراغ الأطفال لا بد من استغلاله بما يفيدهم في حياتهم فجاءت المدرسة من هذا المنطلق (علي مومني: 2013، ص56).

2- أهداف المؤسسة التربوية: تهدف المؤسسة التربوية كنسق تربوي من خلال مناهجها التربوية والتعليمية إلى لتقديم خدمات تحقق أهداف النسق الاجتماعي العام تتمثل:

1-2 تدريب العقل: إن الأساس الذي يطمح له نسق المؤسسة التربوية هو تمكين المتعلم من كشف قدراته الذهنية وتنميتها، بطريقة تسمح له باستثمارها في تحقيق نتائج ايجابية، وتعزز فرص نجاح أكبر على

مستوى الشخصي والمجتمعي، أي الفرد كفاعل داخل النسق الاجتماعي العام، ويضيف غربول أن التربية تهدف بالأساس إلى تطوير العقل حتى يستطيع التعامل مع الأشياء المجردة في المقابل التدريب هو تعلم كيفية عمل الأشياء المرتبطة بالحياة اليومية مثل أن يصبح الفرد مواطنا صالحا(غربول: 2015، ص21).

2-2 تلقين المعرفة: يعتبر فعلا تمهيدا وتهيئيا يندرج في إطار تصنيفات الفعل الاجتماعي

لبارسونز، وذلك لما يساعد الفاعل الاجتماعي على تحقيق هدف أكثر منه، لذلك فإن تلقين المعرفة للمتعلمين إنما تمارسه المؤسسة التربوية لتحقيق لهم، القدرة على القراءة والكتابة وإلمام بالمعلومات وذلك من خلال تمكينهم منها بطريقة، تتناسب وقدراتهم الذهنية وتكييف مع الأهداف المجتمع بما يسمى (المنهج الدراسي). (غنيم: 2011، ص15).

2-3 التكيف مع المجتمع: يندرج في إطار المستلزمات الوظيفية التي يتطلبها نسق المؤسسة التربوية

والتي تحقق أهدافها، في تطبيع سلوكيات المتعلم مع الأفراد الآخرين ضمن نسق الاجتماعي، من خلال عمليات تفاعلية لما يشغله كل عضو في نسقه، وذلك بإتاحة الفرصة للمتعلمين وأفراد المجتمع للاندماج معا في نشاطات متنوعة يتم التخطيط لها وتحديد أهدافها بصورة مشتركة (بربخ: 2012، ص41).

2-4 حل المشكلات والتفكير الناقد: وذلك بإكساب المتعلم القدرة على تطبيق إجراءات جديدة لحل

المشكلات قد تواجهه في المجتمع، وتعلم كيفية التفكير الصحيح والسليم يوصله للحلول صحيحة (عدس: 1999، ص17).

2-5 تحقيق الذات: إن ما تسعى له المؤسسة التربوية في إطار أهداف المسطرة هو تحقيق أكبر

فرص نجاح للمتعلم، وتنمي شخصيته وتحقق ذاته كفرد فاعل في مجتمعه، واعي وقادر على تحقيق مصالحه الذاتية والموضوعية، ما يتحقق ضمن الفعل المعنوي (أي التصرف الذي يعكسه مصالح الفاعل الذاتية والقيمية)(معن خليل: 2005، ص83).

2-6 التربية من أجل المهنة: من خلال جعل الفرد المتعلم مؤهلاً لشغل وظائفه المستقبلية والتي

تتناسب مع كفاءته العلمية، بهدف تحقيق النتائج الموضوعية وراء الوظائف الظاهرة التي يشغلها مستقبلاً، مع مختلف الوضعيات مهنية كانت أو اجتماعية وبنوع من المرونة وحسن التدبير والنجاعة المطلوبة، وهو الأمر الذي يسهم في خلق مواطن منتج من جميع النواحي (غريب: 2009، ص184).

3- مقومات المؤسسة التربوية: إن المؤسسة التربوية كأحد أنساق البناء الاجتماعي فإنها تقوم

على جملة من المقومات التي تساهم في تحقيق أهدافها التربوية نذكر منها:

3-1 التزود بالمعلومات والمعرفة: إن المؤسسة كنسق رسمي تقن وتوجه أفعال وأدوار الفاعلين

التربويين المنتمي لها، وفقاً لما تتطلبه الوظائف التربوية من استحداث في المعلومات والمعارف التي تلزمهم في أداء مهامهم، وبالتالي فهي تساهم في تنشيط وتفعيل هذه المعلومات على مستوى النسق الثقافي الذي يقدم التوجهات الثقافية والعلمية التي يحتاجها نسق المؤسسة التربوية.

3-2 الحيوية والنشاط: وذلك بنشر الروح المعنوية الايجابية داخل البيئة المدرسية وتفعيل مختلف

الأساليب الإدارية والإجراءات التي من شأنها تحقيق الهدف التربوي.

وقد أضيفت خصائص أخرى تتمثل في:

- البساطة: من خلال تبسيط المناهج الدراسية (المادة المعرفية) بما يتناسب والمرحلة العمرية والعقلية

للمتعلم: في تبسيط المادة المعرفية للمتعلم.

- الشمولية: بإلمامها بمختلف مجالات المعرفة العلمية فيما ترسمه من تنوع في المواد الدراسية التي تقدم

للمتعلمين بغية توسيع نطاقهم الفكري والعلمي.

- مبدأ تكافؤ الفرص: يعتبر أحد أهم مقومات المؤسسة التربوية وذلك بالعمل على التطبيع الاجتماعي

للمتعلمين وتحقيق المساواة بينهم.

- الانتقائية: بحيث تحرص المؤسسة التربوية على اختيار وانتقاء المادة المعرفية المقدمة للمتعلم، بما تمليه عليها الفلسفة التربوية التي تسعى لتجسيد التربية المتكاملة الجوانب.

- التوازن: وذلك بتحقيق التوازن بين مختلف عناصر البيئة الاجتماعية وإتاحة الفرصة لكل فرد حتى ينطلق في المجتمع امتلاكه أساليب العمل والتفاعل الاجتماعي داخل المجتمع. (العريشي وآخرون: 2018، ص32)

4- المدرسة الجزائرية

4-1 المراحل الإصلاحية للمدرسة الجزائرية:

4-1-1 مرحلة التبني والتوجيه: أي تبني المدرسة الجزائرية الموروثة يشكل خطوة التي أصبح

نظام التعليم فيها تابعا للدواية الجزائرية، ومن بين الإجراءات التي تم اتخاذها في هذه المرحلة:

- ترسيم اللغة العربية والدين الإسلامي في منهاج التعليم.

- توجيه عناية لدروس التاريخ وتصحيح ما تم تدريسه وتوجيهه بما يتماشى والخصوصية الثقافية والحضارية للمجتمع.

- تكثيف الجهود الرامية إلى توفير إطارات التعليم التي كان توفيرها يشكل عبئا ثقيلا على الدولة.

- إبطال العمل بالقوانين والإجراءات المدرسية التي تتعارض مع سيادة الدولة (دباب وتالي: 2021، ص109)،

حيث النظر إلى مناهج التدريس الموروثة لاستبدالها بأخرى على إثر ذلك أنشئ المعهد التربوي الوطني

لتأليف الكتاب. (بن عابد: 2016، ص109)

4-1-2 مرحلة الإصلاح الجزئي والتصحيح الضروري: لقد تواصلت عملية التصحيح والإصلاح

ولكن الأسلوب يفتقر إلى الدقة والتخطيط والوضوح في الرؤية، مما أبقى الاتجاه غامض والغاية غير واضحة

فالاحتفاظ بمكونات المدرسة الموروثة وإدخال عناصر جديدة في صلب نظامها التعليمي جعل المؤسسة

الفصل الثاني: مشروع المؤسسة التربوية في الجزائر

التعليمية الوحدة تتعامل مع نظامين متوازيين، نظام تميزه خصائص المدرسة الفرنسية ونظام يرمز إلى خصائص المدرسة الوطنية، وقد حققت عمليات الإصلاح التي تمت في هذه المرحلة النتائج التالية:

- تعريب صفوف الأربعة الأولى من التعليم تعريبا شاملا.

- تعريب ثلث أقسام المواد التعليمية.

- تعريب المواد الاجتماعية، التاريخ، الجغرافيا، الفلسفة في مختلف المراحل.

- ضبط التصور القانوني الكامل لبناء نظام تربوي وطني (دباب وتالي: 2021، ص110).

4-1-3 مرحلة التغيير الشامل وبناء النظام التربوي الوطني: في هذه المرحلة تم تنصيب

الإصلاح الجديد المتمثل في التعليم الأساسي بداية من الثمانينات بموجب القانون رقم: 76-35 المؤرخ في 16 أبريل 1976 المتعلق بتنظيم التربية والتكوين، وتم وضع مخطط توضيحي لهيكلة النظام التربوي الجديد، أما فيما يخص تكوين المكونين فابتداء من سنة 1999 أوكلت مهمة تكوين المعلمين والأساتذة في مختلف الأطوار إلى المؤسسات الجامعية (بن عابد: 2016، ص109)، وأهم نتائج هذه المرحلة:

- إقرار نظام التعليم الأساسي الذي يعوض النظام ابتدائي والمتوسط ويمدد المرحلة الإلزامية إلى 09 سنوات ويدمج في مناهجه بين العمل الفكري والعمل اليدوي ويربط المدرسة بالمحيط الاجتماعي والاقتصادي.

- جعل اللغة العربية لغة تعليم جميع المواد في جميع المراحل لتحقيق الغاية الأساسية من تجديد النظام وهي توحيد التعليم وتأصيله وبطه بقيم المجتمع.

- التركيز على التربية العلمية والتكنولوجية التي تتيح للمتعلمين توظيف المعارف النظرية في مجالات العمل التطبيقي.

- تنظيم تعليم اللغات الأجنبية بصفتها روافد مساعد على التفتح والاستفادة من تجارب الغير.

- تجديد نظام التعليم الثانوي وتنويع المسارات الدراسية التي تنظم الاختصاصات على أساسها مع تطوير

أساليب التوجيه وطرائق التعامل مع المعرفة (دباب وتالي: 2021، ص111).

4-1-4 المرحلة الرابعة من 2000 إلى 2023: برز فيها إصلاح نظام التربية والتعليم بشكل جلي حيث تم تتصيب لجنة الإصلاح في ماي 2000، حيث حدد المرسوم الرئاسي رقم: 101-2000 المؤرخ في: 09 ماي 2000 المهام حيث نصت المادة الثانية منه على تكليف اللجنة على أساس مقاييس علمية وبيداغوجيا بإجراء تقييم للمنظومة التربوية القائمة، قصد إعداد تشخيص مؤهل موضوعي ومفصل لجميع عناصر المكونة للمنظومة التربوية والتكوين المهني والتعليم العالي، ودراسة إصلاح كلي وشامل للمنظومة التربوية على ضوء هذا التقييم. (خدوسي: 2015، ص15) وتمثلت المحاور الكبرى للإصلاح في هذه الفترة:

- تحسين نوعية التأطير.
- التحوير البيداغوجي.
- إعادة تنظيم المنظومة التربوية.
- إحداث اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التربوية الجزائرية مع حلول سنة 2001.
- بداية الإصلاح الهيكلي تربوي وبيداغوجي 2003/2004.
- وثيقة وزارة التربية الوطنية بعنوان مخطط العمل لتنفيذ إصلاح المنظومة التربوية في أكتوبر 2003.
- العمل بفكرة مشروع المؤسسة بداية السنة الدراسية 2006/2007 المنشور رقم 153 المؤرخ في جوان 2006 (دباب وتالي: 2021، ص113-115).
- تضمين الطور التربوية التحضيرية ضمن الإجراءات التنظيمية والبيداغوجية كأحد منطلقات التي تنادي بها التربية الحديثة.
- تقليص الطور الابتدائي إلى 5 سنوات مع إدراج مواد جديدة التربية العلمية التكنولوجية ومؤخرا تم تضمين التربية المرورية واللغة الانجليزية وذلك تماشيا مع متطلبات المدرسة الحديثة.

الفصل الثاني: مشروع المؤسسة التربوية في الجزائر

- بالنسبة للطور المتوسط فقط تم تمديد سنوات الدراسة إلى 4 سنوات بدلا من 3 سنوات تضمنين الترميز

العالمي، حيث هدف هذا الإجراء إلى:

- تمكين المتعلم من المعلومات العلمية والتكنولوجية العلمية لتدعيم كفاءته الثقافية والعلمية والمهنية بما

في ذلك تكنولوجيا الإعلام والاتصال، تمكينه من استعمال التوثيق العلمي والتقني باللغة العربية واللغات

الأجنبية، تدعيم تساوي الفرص بين التلاميذ بتمكين خريجي التعليم الإلجباري والتعليم الثانوي العام

والتكنولوجي، من اكتساب الكفاءات الضرورية في مجال الترميز والمصطلحات العلمية، للسماح لهم باختيار

التوجيه الملائم لقدراتهم ورغباتهم المستقبلية ومتابعة دراساتهم أو تكوينهم بنجاح في الشعبة المختارة دون

عائق، المساهمة في الحد من التسرب المدرسي وإحداث الانسجام وتمكين المتخرج من التعليم الإلجباري م

سهولة التكيف في الوسط المهني والحياة العملية (وزارة التربية الوطنية: 2005، ص 103-104).

- وشمل الطور الثانوي جذوع مشتركة لسنوات الأولى (جذع مشترك آداب، جذع مشترك علوم

وتكنولوجيا) وفي السنوات الثانية تم تضمين شعب آداب وفلسفة، آداب ولغات أجنبية، علوم وتكنولوجيا،

تسيير واقتصاد، تقني رياضي بمختلف شعبها (هندسة كهربائية، هندسة ميكانيكية، هندسة مدنية...).

4-2 أهداف المدرسة الجزائرية: بعد خروج الاستعمار الفرنسي استند النظام التربوي الجزائري إلى

رسم أهداف عريضة تعكس فلسفة المجتمع الجزائري ومقوماته، فقامت المدرسة الجزائرية على أربع أهداف

تمثلت في:

- تتمثل رسالة المدرسة الجزائرية في تكوين مواطن مزود بمعالم وطنية أكيدة شديدة التعلق بقيم الشعب

الجزائري قدر على فهم العالم من حوله والتكيف معه التأثير فيه ومنفتح على الحضارة العالمية، وبهذه الصفة

تسعى التربية إلى تحقيق الغايات الآتية:

- تجذير الشعور بالانتماء للشعب الجزائري في نفوس المتعلمين وتنشئتهم على حب الجزائر وروح

الاعتزاز بالانتماء إليها والتعلق بالوحدة الوطنية ووحدة التراب الوطني ورموز الأمة.

الفصل الثاني: مشروع المؤسسة التربوية في الجزائر

- تقوية الوعي الفردي والجماعي بالهوية الوطنية باعتباره وثاق الانسجام الاجتماعي وذلك بترقية القيم المتصلة بالإسلام والعروبة والأمازيغية.

- ترسيخ قيم ثورة أول نوفمبر 1954 ومبادئها الطيبة لدى الأجيال الصاعدة والمساهمة من خلال التاريخ الوطني في تخليد صورة الأمة الجزائرية بتقوية تعلق هذه الأجيال بالقيم التي يجسدها تراث بلادنا التاريخي والجغرافي والديني والثقافي.

- تكوين جيل متشبع بمبادئ الإسلام وقيمه الروحية والأخلاقية والثقافية والحضارية.

- ترقية قيم الجمهورية ودولة القانون.

- إرساء ركائز مجتمع متمسك بالسلم والديمقراطية متفتح على العالمية والرقى والمعاصرة بمساعدة التلاميذ على امتلاك القيم التي يتقاسمها المجتمع الجزائري، والتي تستند إلى العلم والعمل والتضامن واحترام الآخر التسامح وبضمان ترقية قيم ومواقف إيجابية لها صلة على الخصوص بمبادئ حقوق الإنسان والمساواة والعدالة الاجتماعية(لعمش: 2011، ص48).

3-4 مهام المدرسة الجزائرية: ذكر لعمش في كتابه الجامع في التشريع المدرسي الجزائري:(2011،

ص49-50) مهام المدرسة ضمن باب أسس المدرسة الجزائرية، والتي تتمثل في جملة مواد تشريعية تم توضيحها في الجدول التالي:

4-4 جدول رقم 01: يوضح مهام المدرسة الجزائرية.

المادة: 04 في مجال التعليم	- ضمان اكتساب التلاميذ معارف في مختلف مجالات المواد التعليمية وتحكمهم في أدوات المعرفة الفكرية والمنهجية بما يسهل عمليات التعلم والتحضير للحياة العملية. - إثراء الثقافة العامة للتلاميذ بتعميق عمليات التعلم ذات الطابع العلمي والأدبي
---	---

الفصل الثاني: مشروع المؤسسة التربوية في الجزائر

والفني، وتكييفها باستمرار مع التطورات الاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والمهنية. - تنمية قدرات التلاميذ الذهنية والنفسية والبدنية وكذا قدرات التواصل لديهم واستعمال مختلف أشكال التعبير اللغوية منها والفنية والرمزية والجسمانية. - تزويد التلاميذ بكفاءات ملائمة ومتينة ودائمة يمكن توظيفها بتبصر في وضعيات تواصل حقيقة وحل المشكل بما يتيح للتلاميذ التعلم مدى الحياة والمساهمة فعليا في الحياة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية وكذا التكيف مع التغييرات. - التحكم في اللغة العربية، باعتبارها اللغة الوطنية والرسمية ووسيلة التواصل وترقية وتوسيع اللغة الأمازيغية. - تمكين التلاميذ من التحكم في لغتين أجنبيتين للتفتح على العالم. إدماج تكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة في محيط التلميذ. - منح جميع التلاميذ إمكانية ممارسة النشاطات الرياضية والثقافية والفنية والترفيهية والمشاركة في الحياة المدرسية والجماعية.	
- تنمية الحس المدني لدى التلاميذ وتنشئتهم على قيم المواطنة. - منح تربية تنسجم مع حقوق الطفل وحقوق الإنسان وتنمية ثقافة ديمقراطية لدى التلاميذ. - توعية الأجيال الصاعدة بأهمية العمل. وإعدادهم بتلقينهم آداب الحياة الجماعية. - تكوين مواطنين قادرين على المبادرة والتكيف والإبداع وتحمل المسؤولية في حياتهم الشخصية والمادية والمهنية.	المادة: 05 في مجال التنشئة الاجتماعية
- إعادة المعارف والمهارات المكتسبة وتوظيفها، الالتحاق بتكوين عال أو مهني أو	المادة: 06

في مجال التأهيل	بمنصب شغل يتماشى وقدراتهم. - التكيف باستمرار مع تطور الحرف والمهن والتغيرات الاقتصادية والعلمية والتكنولوجية. - الابتكار واتخاذ المبادرات واستئناف دراستهم أو الشروع في تكوين بعد تخرجهم والاستمرار في التعلم مدى الحياة.
--------------------	---

4-5 المبادئ الأساسية للمدرسة الجزائرية:

- سعت الدولة الجزائرية منذ استقلالها إلى إرساء مبادئ أساسية للمدرسة الجزائرية، حيث خصصت جانبا متعلقا بالمبادئ ضمن نصوصها التشريعية تتلخص في:
- يعد التلميذ محور السياسات التربوية.
 - الحق في التعليم بما يضمن مبدأ تكافؤ الفرص للجميع الأفراد.
 - إجبارية التعليم للجميع البالغين من العمر 6 سنوات إلى 16 سنوات كاملة.
 - مجانية التعليم في المؤسسات التابعة للقطاع العمومي للتربية الوطنية في جميع المستويات.
 - المدرسية هي الخلية الأساسية للمنظومة التربوية والفضاء المفضل للإيصال المغارف والقيم. (انظر القانون التوجيهي للتربية الوطنية رقم: 08-04: ص9-10)

ثانيا: طبيعة مشروع المؤسسة التربوية

1- النشأة والتطور:

ظهرت فكرة في التربية أواسط السبعينات حيث كان يجري العمل بما يعرف بيداغوجيا الأهداف المتركة حول المتعلم وغايات التعلم، وكان ذلك إيذانا بميلاد مجموعة مشاريع بيداغوجية تجديدية تربوية في الأقسام والمدارس، ثم مشاريع خاصة النشاطات الثقافية والتربوية (PACTE) وكذلك مشاريع الفعل

الفصل الثاني: مشروع المؤسسة التربوية في الجزائر

التربوي (PAE)، ومشاريع المناطق التربوية ذات الأولوية (ZEP) وأخيرا مشروع المؤسسة (PS) سنة 1989 (حاجي: 2006، ص7).

إنطلق العمل بمشروع المؤسسة في المنظومة التربوية الجزائرية عقب المنشور الوزاري رقم 94-184 الخاص بوضع مشروع المؤسسة حيز التطبيق، وتم بموجبه تحديد التصورات المنهجية والمراحل المتبعة في إعداد المشروع (زقاي: 2021، ص62)، وقد نظمت بعض الملتقيات للتحسيس بأهمية المشروع وتوضيح استراتيجيته، منها الملتقى الجهوي لولايات منطقة الشمال، لتقويم المرحلة الأولى من العمل بمشروع المؤسسة الذي انعقد عام 1997 (مشرط وحرقات: 2018، ص65).

فكانت بدايات مشروع المؤسسة كوثيقة رسمية من خلال المنشور الوزاري رقم 184 المؤرخ في: 13/05/1994، حيث اعتمدت وزارة التربية الوطنية منهج التغيير البطيء (مبدأ التدرج) في تطبيقها لمشروع المؤسسة، وبدأت التجارب الأولى ضمن تجربة نظام المدرسة الأساسية المندمجة في سنة (1991)، من خلال القرار الوزاري رقم 175/02 المؤرخ في 03/06/1992، منبثق عن فكرة المشروع التربوي (حيث يسعى المشروع التربوي إلى إدماج الاجتماعي للمتعلمين ويدخل في إطار الوظيفة الاجتماعية للمدرسة) (حاجي: 2006، ص8)، وقد حددت من خلاله أغراض المنظومة التربوية والمتمثلة أساسا في:

- زيادة مجهودات التكوين من حيث التجديد والتدعيم والتشجيع من خلال التفكير في مناهج العمل الجديدة.

- إدخال أساليب جديدة تجعل الجماعة التربوية للمؤسسة تساهم بصفة فعالة ومنسجمة في إطار نشاط جماعي يؤدي إلى نوع جديد من العلاقات، تشمل أهدافها أساسا في تغيير الذهنيات والسلوكات دون تعديل البنية، ويتم ذلك في إطار تسمح به مقتضيات التشريع والتسيير. وقد حمل هذا المشروع العناصر الأولى لتصوير مشروع التربوي يسمى اصطلاحا "مشروع المؤسسة" مع تحديد مبادئه، أهدافه وكيفية إنجازهن وأرفق

الفصل الثاني: مشروع المؤسسة التربوية في الجزائر

هذا المشروع ببطاقة للإنجاز تتخذ كمرشد للرؤساء المؤسسات الذين يقومون بتجريب هذه التقنية قبل تعميمها على المؤسسات التربوية الجزائرية (بن خور: 2016، ص86).

بعد ذلك تم إصدار المنشور الوزاري رقم: 1218 / م ت/ 96 المؤرخ في: 13/11/1996 المتضمن الشروع في تطبيق مشروع المؤسسة، إلا أن العمل بمشروع المؤسسة بدأ فعليا مع القرار الوزاري رقم: 51 و.ت 97 المؤرخ في: 04/06/1997، وبموجب هذا القرار تم إنشاء لجنة وطنية لمشروع المؤسسة (زقاوة: 2017، ص166).

وعقب هذا القرار تم تنظيم ملتقيات وأيام دراسية وتظاهرات للتعريف بمشروع المؤسسة كمقاربة حديثة ستنتهجها المؤسسات التربوية، وذلك في مختلف المراكز والولايات تحت إشراف الخبراء والمختصين والفاعلين ضمن إطار هذه المقاربة. ومن هذا التاريخ أصبح مشروع المؤسسة أكثر المشاريع المنظمة للعمل المدرسي ثم تلتها مجموعة مناشير وزارية تضمنت إجراءات مشروع المؤسسة.

✓ جدول رقم 02: يوضح المناشير الوزارية لمشروع المؤسسة.

المنشور / القرار / الوزاري	المتضمن
رقم: 24/84 مؤرخ في: 2005/10/02	- تنفيذ العمل بفكرة مشروع المؤسسة.
رقم 153 مؤرخ في: 2006/06/05	- تفعيل العمل بفكرة مشروع المؤسسة.
رقم: 17 مؤرخ في: 2006/06/06	- تأسيس مشروع المؤسسة والمصلحة وتنظيم العمل بهما.
رقم: 125 مؤرخ في:	- إجراءات المرافقة لمشاريع المؤسسات، وعليه تقرر العمل بمشروع المؤسسة ابتداء من الدخول المدرسي 2006/2007، قصد:

الفصل الثاني: مشروع المؤسسة التربوية في الجزائر

2007/07/23	- التكفل الأمثل بتنفيذ مشروع المؤسسة في جميع مراحل التعليم (الابتدائي، المتوسط، الثانوي). - تم تصيب اللجنة الولائية المنصوص عليها في القرار رقم: 17 المؤرخ في 2006/06/06. - تبليغ الوثائق المتعلقة بالمشروع إلى جميع المؤسسات التعليمية بمختلف الأطوار. - اتخاذ كل الإجراءات والتدابير اللازمة لضمان الانطلاق الفعلي للعمل بمشروع المؤسسة ابتداء من الدخول المدرسي: 2007/2006.
رقم: 716 مؤرخ في 2010/10/06	يتضمن الضوابط التنظيمية الجديدة المرتبطة بمشروع المؤسسة من أجل إعداد عقد النجاعة.

2- أهداف مشروع المؤسسة:

- يعد مشروع المؤسسة أحد العناصر الهامة في تقديم مردود المؤسسة التعليمية وأداء موظفيها.
- تطوير الحياة المدرسية نحو الأفضل وتحسين المناخ التربوي داخل المؤسسة.
- جعل المؤسسة التعليمية مركز إشعاع على المحيط ومصدر مبادرة.
- تفعيل دور كل فرد داخل المؤسسة التربوية (وسطاني: 2009/2010، ص 39).
- تفعيل دور كل الأطراف وخلق الظروف الملائمة لتضطلع المدرسة بمفاهيمها، باعتبارها حلقة أساسية المنظومة التربوية.
- وضع مشروع تربوي شامل تلقي حوله كل الأطراف المتدخلة في العملية التربوية، داخل المؤسسة وخارجها يلتزم به الجميع ويكون مرجعا لهم ولسلطة الإشراف وعلى ضوءه يقع تقييم عمل المدرسة.
- إشاعة روح المسؤولية لدى كل الأطراف المعنية حتى ينخرطوا في مشروع المدرسة ويسهموا جميعا في تصوره وإنجازه وتقييمه (حاجي: 2006، ص 18).

الفصل الثاني: مشروع المؤسسة التربوية في الجزائر

- يساهم في تمكين الجميع من التعلم الجماعي وتنمية معارف وكفايات جديدة.
- لا يعمل على تغيير الأذهان فقط وإنما يوفر المناخ للتغيير ويحدد التصورات والأنشطة والحقوق والواجبات والعلاقات الداخلية مع المحيط. (بن سليم: 2014/2015، ص81)
- دعم التمدرس، محاربة الهدر المدرسي، الدعم التربوي والدعم النفسي الاجتماعي.
- إحداث وتنشيط الأنشطة التربوية (المواطنة، البيئة، الصحة، الرياضة، الثقافة...)
- تحديث وتحسين تدبير المؤسسة وتحسين كفايات التدريس وتعزيز المردودية (مركز التكوينات والملتقيات الوطنية: 2015، ص3).
- المساهمة في تحقيق الأهداف الوطنية مع مراعاة مستوى المتعلمين وواقع المدرسة والمحيط.
- رفع مستوى التعليم وفاعلية العمل التربوي، إنكاء ديناميكية التخطيط الاستراتيجي لشأن التربوي بالمؤسسات.
- التعبير عن إرادة المحلية في الاستجابة لحاجات المتعلمين وشركاء المدرسة وتشجيع المبادرة والابتكار وتنمية المواهب.
- تحسين فاعلية المؤسسات من خلال الحد من نسب الفشل الدراسي ومن السلوكات السلبية وتحسين نتائج التحصيل الدراسي (مهمون: 2009/2010، ص8).
- الانتقال المؤسسة المدرسية من وضعية التلقي والتنفيذ إلى وضعية المشاركة في رسم كفايات تحقيقها في الآجال المقترحة.
- تنظيم التفكير الجماعي وفتح باب الحوار والاستشارة الواسعة بما يحقق الانسجام في الوظائف، والتنسيق في الأنشطة خاصة داخل المجالس المختلفة (بن خور، 2016، ص87).
- ترجمة الأهداف الرسمية للتربية والتعليم إلى أنشطة فاعلة وممارسات عملية.
- تحقيق الانسجام بين نشاطات التفكير والتنسيق التطلعات البيداغوجية والتربوية والثقافية.

الفصل الثاني: مشروع المؤسسة التربوية في الجزائر

- التحسب لنشاط العمل في المستقبل والتفتح على أساليب التسيير الناجحة.
 - تمكن الاستقلالية وفتح المجال للمشاركة وتحريرها.
 - إمكانية الحصول على الوسائل المادية والمالية (زقوة: 2017، ص166-167).
- حسب المادة 05 من القرار رقم: 17 المؤرخ في: 2006/06/06 المذكور أعلاه فإن مشروع المؤسسة يعد أحد العناصر الهامة في تقييم مردود المؤسسة التعليمية وأداء موظفيها وبالتالي تكمن مهمته فيما يلي:
- تحسين نوعية التعليم الممنوح ورفع الأداء المدرسي.
 - ترقية الحياة المدرسية داخل المؤسسة التربوية.
 - إشراك الجماعة التربوية لتنفيذ الخطة التربوية المتفق عليها.

3- مقومات مشروع المؤسسة: من أهم المقومات الكفيلة بنجاح مشروع المؤسسة:

3-1 الشمولية: باعتبار أن مقارنة مشروع المؤسسة غطي كافة جوانب المؤسسة التربوية (البيداغوجي، التربوي، التسيير للحياة المدرسية).

3-2 التكامل والانسجام: بمعنى انسجام أهداف المشروع ومقاصده مع أهداف النظام التربوي.

3-3 الواقعية: إذ ينطلق في رسم أهدافه من واقع المؤسسة التربوية والمشاكل التي تعانيها، فيتم على هذا الأساس انجاز الخطة وتحديد الأولويات حسب المنطلقات الواقعية.

3-4 الوظيفية: من خلال استغلال ايجابي لمشروع المؤسسة للإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة في المؤسسة التربوية بما يخدم الأهداف المسطرة.

3-5 الإنفتاح: من منطلق أن مشروع المؤسسة يقوم على مقارنة المؤسسة التربوية كنسق مفتوح، من خلال تعزيز التعاون بين نسق المؤسسة التربوية بالبيئة المحيطة بها، بما تشمله من أنساق أخرى ذات

العلاقة، نشر ثقافة المشروع بين مختلف الفاعلين التربويين ومد جسور التواصل والتعاون فيما بينهم على مستويات مختلفة.

3-6 التشارك: إن المبدأ الأساسي الذي يقوم عليه مشروع المؤسسة هو مبدأ التشارك اللامركزية في القرار، بحيث تتم مقاسمة الأدوار والمسؤوليات وتبادل الأفكار والآراء عبر المجالس واللقاءات الجماعية لأعضاء الفريق.

3-7 الديناميكية: مرونة مشروع المؤسسة وقابليته للتحديث وفقا للمتطلبات والمستجدات التي تطرأ على نسق المؤسسة التربوية.

3-8 التوثيق: إعداد تقارير وبطاقات تقنية حول مختلف مراحل المشروع بهدف ترصيد التجارب واستثمارها وتقاسمها (مهمون: 2010/2009، ص8).

- تأسيس قاعدة بيانات تتعلق برصد واستكشاف واقع المؤسسة ومحيطها وتغذيتها باستمرار.

- اعتماد آليات دقيقة للتقييم والمتابعة وضبط المعايير التي سيتم من خلالها التقدير النهائي والحكم على مدى نجاح المشروع.

3-9 التزام أطراف المشروع: مقصدا أو استراتيجيات وأهداف وأنشطة وفعاليات، وانخراطهم فيه بفعالية وتعاون (حاجي: 2006، ص20).

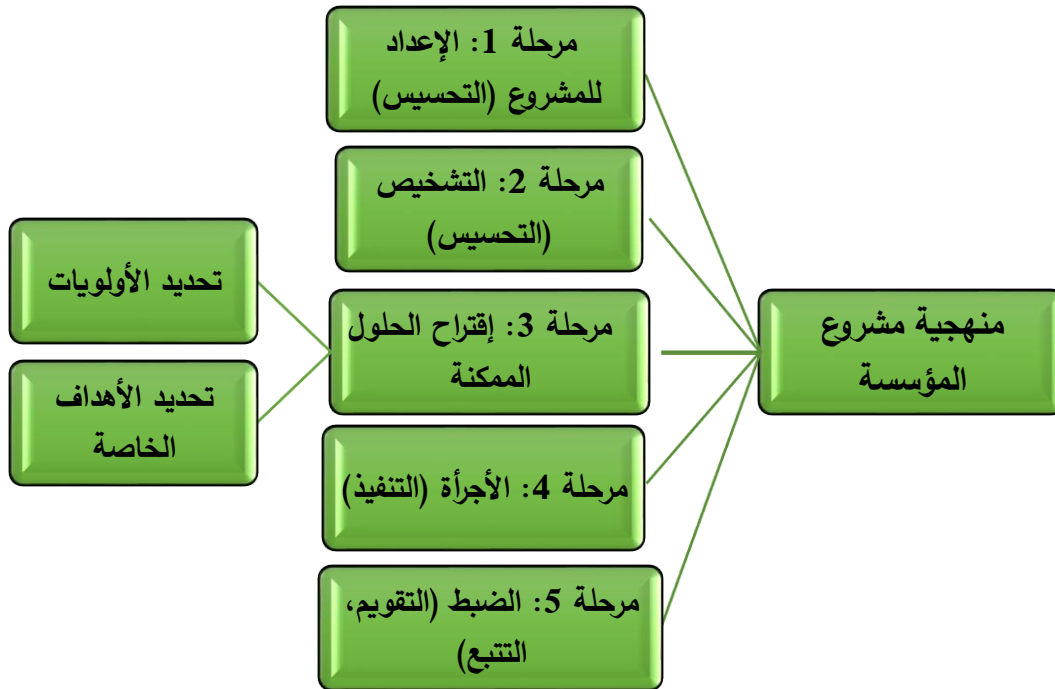
3-10 المنهجية المحكمة: لقد ورد عن الفيلسوف ديكارت أنه قال: "خير لك أن تترك البحث عن الحقيقة من أن تبحث عنها بدون طريقة"، ينبغي إعداد خطة محكمة له تقوم على منهجية عبر مراحل وتكون ممكنة التحقق، بحيث تبنى على قواعد عمل مستمر لا تتأثر بتغير الأشخاص، وتوزع الأدوار على مختلف الفاعلين في المشروع (قاسمي: 2010/2009، ص98).

4- المراحل المنهجية لمشروع المؤسسة:

الفصل الثاني: مشروع المؤسسة التربوية في الجزائر

ينظر لمشروع المؤسسة بأنه خطة تقرض نفسها بدافع الحاجة إلى الانتقال من وضع قائم إلى وضع مرغوب فيه، تتميز بكونها متكاملة العناصر متناسقة تسعى إلى تحقيق الأهداف التي حددتها المؤسسة لنفسها، وذلك بعد تشخيص محكم وضبط دقيق للإمكانات المادية والبشرية وترتيب للأولويات مع مراعاة الوسط المدرسي والمحيط الخارجي (وزارة التربية الوطنية: 2006، ص1)، وعليه فإن المراحل المنهجية التي يعتمدها مشروع المؤسسة ذات أهمية، باعتبارها منهجية سير عمله ويمكن إجمالها في:

- مخطط رقم 01: يوضح منهجية مشروع المؤسسة



المصدر: الباحث.

4-1 المرحلة الأولى الإعداد للمشروع: من خلال تحليل بيانات المؤسسة من حيث نقاط القوة

ومجالات التحسين، حدد فريق التدريس بعض الإرشادات العامة التي تحتاج الآن إلى ترجمتها إلى أهداف تسمح بتحقيق إجراءات ملموسة (Académie de Strasbourg: 2018, p7)، ويتم اتخاذ القرار الحاسم بانتهاء مشروع المؤسسة كطريقة للعمل في تحسين مردود التعلم والمؤسسة، واتخاذ القرار يعني شعور كل الأطراف الشريكة بالحاجة إلى رفع جودة التعليم ومردودية المؤسسة التعليمية، وضرورة العمل بمشروع المؤسسة كاستراتيجية لا

بديل عنها (مشطر وحرّاس:2018، ص68)، خلال هذه المرحلة يشكل مدير المؤسسة التربوية فريق عمل مصغر يضم أعضاء مجلس التدبير، كما يمكن للفريق أن يستعين بفاعلين آخرين ذو خبرة مهنية ومعرفية في هذا المجال، وتتمحور مهام هذا الفريق في: تحديد أعضاء فريق مشروع المؤسسة، تنظيم اجتماعات وعقد لقاءات للتوضيح المعالم التي سينطلق منها مشروع المؤسسة.

4-2 المرحلة الثانية التشخيص: يتم في هذه المرحلة وصف وتحليل لواقع المؤسسة

ومعطياتها الداخلية ومن ثم تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف (زقاي:2021، ص59)، فمن الضروري تحليل المشاكل الأكثر إلحاحا التي يجب حلها والاطلاع على الحلول المتصورة، التي يمكن أن يقدمها المجتمع نفسه أو من قبل الشركاء الخارجيين، ثم يتعين تحديد أولويات الحلول الواقعية والقابلة للتحقيق وفقا لقدرات المجتمع (Agence Japonaise de Coopération Internationale: 2010,p7)، ويمكن أن يكون الإجراء على النحو التالي:

- بالاعتماد على التعليقات المكتوبة خلال المرحلة السابقة لتفسير المؤشرات من خلال قيام قائمة

بالمجالات الرئيسية للتدريس، أو الأولويات التي تؤثر على حياة المدرسية التي يجب معالجتها من

أجل الاستجابة للصعوبات التي لوحظت لطلاب المؤسسة. (Académie de Strasbourg :2018,p7).

وهنا تتجزأ معطيات البيئة الداخلية والخارجية إلى مجالات وتقسيم أعضاء فريق القيادة إلى مجموعات،

تختص كل واحدة بتشخيص مجال محدد ويلعب المدير دورا أساسيا في التنسيق بين المجموعات وتوفير

البيانات والمعلومات التي تحتاجها (مهمون:2009/2010، ص17).

مخطط رقم 02: يوضح مرحلة التشخيص لمشروع المؤسسة



المصدر: الباحث (بالتصرف).

3-4 المرحلة الثالثة اقتراح الحلول الممكنة: يمكن تقسيمها إلى:

1-3-4 تحديد الأولويات: يتم في هذه المرحلة تحليل بيانات المؤسسة من حيث نقاط القوة

ومجالات التحسين، يتم تحديد بعض الإرشادات العامة التي تحتاج الآن إلى ترجمتها إلى أهداف تسمح

بتحقيق إجراءات ملموسة (laurent Granger: 2023,p7)، وتعني توجيه العمل المبرمج صوب ضوابط محددة

الفصل الثاني: مشروع المؤسسة التربوية في الجزائر

وواضحة تساعدنا في السيطرة أكثر على الوسائل المسخرة وريح الوقت كذلك. (المعهد الوطني لتكوين مستخدمي

التربية: 2005، ص106)، وهي مرحلة توصف بمرحلة الكشف والتبصر للمراحل القادمة لمشروع المؤسسة، وذلك

باقتراح خطط بديلة وحلول ممكنة للمعيقات التي قد تعترض سير مشروع المؤسسة، وتتم وفقا لما تتطلبه نسق

المؤسسة التربوية من مستلزمات ومتطلبات على أساسها انطلق مشروع المؤسسة لإيجاد حلول لها، ويشترط

في تحديد الأهداف والأولويات أن تكون:

- متلائمة مع إمكانيات المؤسسة.

- قابلة لتحقيق والقياس وفق مؤشرات معتمدة وسليمة (زقاي: 2021، ص59).

- ضرورة أن توفر الترابط والتناسق بين الأهداف الخاصة والمحاور الأساسية التي يراد معالجتها، وفي

هذه الحالة لابد من التمييز بين الجوانب الأساسية التي يتشكل منها المشروع:

- الجانب البيداغوجي: ويقصد به المخطط الرامي إلى معالجة التي تم تحديدها فيما يتعلق بالجانب

التحصيلي المعرفي فقط (المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية: 2005، ص111).

- الجانب التربوي: يسعى إلى إدماج الاجتماعي للمتعلمين ويدخل في إطار الوظيفة الاجتماعية

للمدرسة، ويشكل إطارا مرجعيا يتضمن قيم الفعل التربوي.

- جانب التسيير والحياة المدرسية: في إطار انفتاح المؤسسة التربوية على محيطها الخارجي، ولما

تشمله من تنظيم وتفعيل لأنشطة الحياة المدرسية الصفية واللاصفية.

✓ جدول رقم (3): يوضح الجوانب التي يتشكل منها مشروع المؤسسة

الجانب	يهدف إلى:
البيداغوجي	التحكم الكافي في اللغة. - ثقافة عامة واسعة عمادها الفضولية والتفتح. - طريقة عمل تجعله يتكفل وبصفة مستقلة بدراساته. - تنمية التفكير المنطقي، روح التحليل، التلخيص والنقد. (حاجي: 2006، ص91)
التربوي	- تقليص اللامساواة الاجتماعية في المدرسة والتربية من أجل المواطنة. - الاستقلالية وتنمية قدرة التكيف مع مختلف الوضعيات. (حاجي: 2006، ص8). - المثابرة في المدرسة من خلال جعل المتعلمين أكثر انخراطا في تعلمهم. - تعزيز تعلم المفردات منذ سن مبكرة للحد من التفاوتات التعليمية. - مساعدة المتعلم على معرفة نفسه بشكل أفضل. (Projet D'école :2021-2025,p2-3)
التسيير والحياة المدرسية.	- تعزيز التعاون التربوي مع الأسر لدعمهم بشكل أفضل وإشراكهم في الحياة المدرسية لأبنائهم. - بناء مسار ثقافي معزز فيما يتعلق بالشركاء المؤسسة. - بناء دورة بيئية للمواطنين تستغل البيئة المباشرة للتلاميذ. (Projet D'école :2021-2025, p4-6)

المصدر: الباحث (بتصرف)

4-3-2 تحديد الأهداف الخاصة: تعني باختصار عملية تجزئة للأهداف العامة بغرض تسهيل

العمل وتوضيحه أكثر (المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية: 2005، ص107)، ومن ثم فهي مسألة صياغة ضرورية للأهداف التشغيلية وذلك للتعرف عن الموقف الدقيق الذي تجد المدرسة نفسها فيه، وفيما يتعلق بالنظام

التربوي الصارم تظل الأولوية هي تحسين نتائج جميع التلاميذ، وبالتالي فإن صيغته فرصة لمراعاة مكتسبات التلميذ. (Joel Rich ;2001 ,p21)، لهذا يتم تقديم مشروع المؤسسة كوسيلة لتنظيم أفضل للمدرسة.

4-4 المرحلة الرابعة (الإنجاز) (التنفيذ):

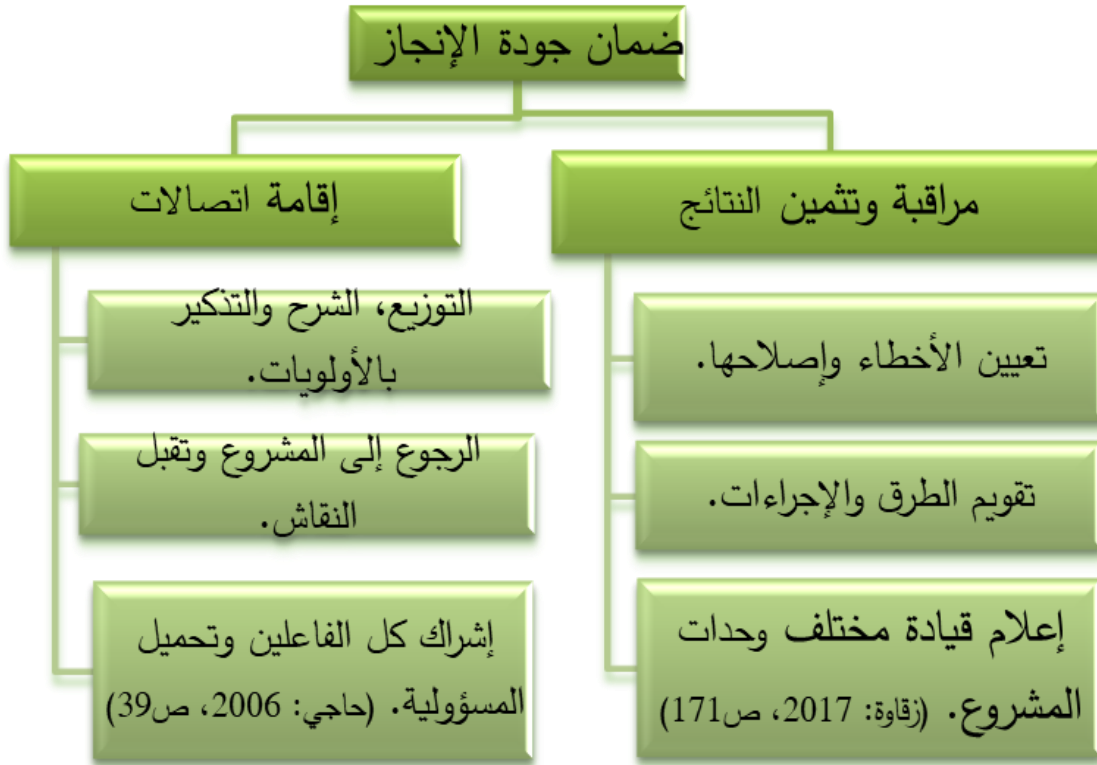
من وجهة نظر منهجية فإن مرحلة التنفيذ هي الأقل كثافة، ولكن من وجهة نظر العمل فهي بالطبع المرحلة التي تركز على أكبر قدر ممكن من الطاقة لأنها في قلب معالجة المشروع (laurent Granger :2023)، بعد مرحلة تحديد الأولويات وتخطيط الأنشطة تأتي مرحلة التنزيل على الأرض لكل التصورات والنوايا المعلنة، وهي مرحلة تستوجب توفر مجموعة من الكفايات التي بموجبها يتم العمل على أرض الواقع، وتنظيم الإنجاز واستغلال الموارد وتنسيق المهام والأعمال والمسؤوليات والأدوار (مهمون:2010/2009، ص22)، فعملية تنفيذ المشروع تقوم على عدة أسس وهي وضع نشاط لكل هدف فرعي للمشروع، وبدء عمل الكادر الإداري سواء في تنفيذ الأنشطة أو الأمور المالية ومتابعة سير الأمور وفق الخطة الزمنية والأنشطة للمشروع، وتعتبر المرحلة التي يتم فيها البدء فعليا بتنفيذ نشاطات المشروع وفقا لما تم التخطيط له في المرحلة السابقة. (صرصور: 20116، ص39).

فبعد مصادقة اللجنة الولائية على المشروع يتولى فوج القيادة على مستوى المؤسسة، يتم توزيع المسؤوليات على الفرق المسؤولة لشرع في تنفيذ عملياتها حسب خطة المسطرة لها، وتقوم الفرق بالتنسيق مع فوج القيادة بمتابعة إنجاز العمليات قصد ضبطها وتعديله. (بن سليم: 2014/2014، ص146)، وتتحدد نجاح هذه المرحلة على مستوى النسق الثقافي للأعضاء الفريق، وما يشتمل عليه من تمرير المعلومات والخبرات والتجارب ونشر لثقافة المشروع.

ولضمان جودة الإنجاز على مدير المؤسسة أن يقسم العمل حسب المصالح المؤسسة ويكلف هذا الفريق

بـ:

مخطط رقم 03: يوضح ضمان جودة الإنجاز



المصدر: الباحث (بتصرف)

4-5 المرحلة الخامسة: الضبط (التقويم، التتبع):

ظهر التقويم الحديث بديلاً للتقويم القديم الذي لم يثمر في تحقيق معايير الإلتقان والجودة، فكان التقويم الحقيقي القائم على الأداء وتعدد مجالاته ومستوياته ووسائله، حيث لقي استحسان واسع من طرف المختصين لأنه يساير مفاهيم الجودة والاعتماد (شيباني: 2023، ص74)، لذلك يعد التقويم جزءاً لا يتجزأ من المشروع يعتمد على المؤشرات التي تعدها المؤسسات التربوية، بحيث يمكن للموظفين بمفردهم وفقاً للتقييم الداخلي تقييم الإجراءات الخاصة بالمؤسسة (Joel Rich: 2001; p21)، وتعتبر مرحلة إجرائية تقوم على الفحص

الفصل الثاني: مشروع المؤسسة التربوية في الجزائر

والتأكد من ملائمة الحل، محور التحسين الذي تم تنفيذه من قبل الفاعلين المعنيين به، هذه العملية ستسمح أيضا بمتابعة الإنجازات يوميا وتكييف مختلف الحلول أو محاور التحسين بالنظر للتطورات الحاصلة في نهاية هذه المرحلة (قاسمي: 2018، ص17)، إذ يراقب مدير المشروع باستمرار مؤشرات إدارة المشروع فمن المهم الكشف المبكر عن أدنى انحراف عما هو مخطط له، كلما تم اعتباره المشاكل في العمق كان من الأسهل حلها ضمن محيط أقل تكلفة (laurent Granger :2023)، حيث تتضمن هذه المرحلة:

✓ جدول رقم 04: يوضح مرحلة الضبط لمشروع المؤسسة.

- الوقوف على مدى تحقيق أهداف المشروع والعمليات المبرمجة. - الكشف عن النقاط السلبية والإيجابية وتوفير التغذية الراجعة. (زقاي: 2021، ص69) - تصحيح نقاط الضعف ودعم نقاط القوة. - قياس النتائج (الفوارق) انطلاقا من مؤشرات التلاميذ. - تحديد أهداف جديدة. (حاجي: 2006، ص39)	لماذا نتبع والتقويم:
- استعمال مؤشرات مشتقة من الأهداف (نتائج التلاميذ وجودة الحياة المدرسية). - بطاقات وأدوات وتقارير وتوثيق الأنشطة (مهن: 2010/2009، ص 23) - تنظيم التشاور مع كل الشركاء (الاجتماعيين والأولياء). - تقاسم المعلومة وصياغة وتقييم الاقتراحات. (حاجي: 2006، ص40)	كيف يتم التتبع والتقويم:
- التحقق من دور مشروع المؤسسة في تحقيق النتائج الموضوعية. - التحقق من أداء المؤسسة التربوية وتحقيقها للأهداف المسطرة والعمل على تحسينها.	النتائج المنتظرة:

المصدر: الباحث(بتصرف)

5- فريق مشروع المؤسسة: يعتبر فريق العمل جماعة تتشكل في نسق رسمي تؤدي أدوارها في

صورة تكاملية، لتحقيق أهداف محددة التي وجدت لأجلها، حيث يعرف في قاموس المعاني بأنه عدد محدد من الأفراد ذوي المهارات متكاملة يلتزمون بغرض مشترك، وأهداف في الأداء يحاسبون بعضهم عليها وفقا لقواعد مشتركة (الطيب وآخرون: 2016، ص395)، ويضيف السديري في تعريفه للفريق بأنه وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، وغالبا ما يستخدم لفظ الجماعة عند التحدث عن ديناميكية الجماعة، ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فيستخدم لفظ فريق العمل (السديري: 2010، ص11-12).

5-1 مؤشرات بناء فريق العمل:

- ارتفاع مستوى الهدر والتذمر بين أفراد المؤسسة مع التركيز على الأهداف الجزئية والفردية.
- مظاهر الصراع بين أفراد المؤسسة وعدم مشاركتهم المعلومات واعتبارها قوة.
- قلة فهم واستيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بشكل مناسب.
- ضعف الولاء والالتزام وظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد.
- انعدام فاعلية الاجتماعات وضعف روح المبادرة والإبداع.
- المعارضة للتغيير في إجراءات العمل أو إدخال التقنيات الجديدة (السديري: 2010، ص14).
- من هذا المنطلق فإن تحديد واختيار أعضاء الفريق إجراء حاسم في مراحل مشروع المؤسسة وصيرورته، حيث يتحدد نجاح بمدى نجاح الفريق وكفاءته في أداء مهام أعضائه، لذلك تتبلور في هذا السياق جملة من الخصائص الواجب توفرها في بناء الفريق نذكر منها:
- وجود هدف مشترك وعدد قليل من الأعضاء (3-20).
- دوام يمتد من ساعات عديدة إلى سنوات عديدة.
- وجود حدود بين الفريق ومحيطه.

الفصل الثاني: مشروع المؤسسة التربوية في الجزائر

- التواجد معا والتفاعل بين الأعضاء وترابطهم (قاسمي: 2018، ص10).

وقد أصبح فريق العمل من أهم أساليب التطور التنظيمي، وبرزت أهميته لما لها من دور بارز وفعال في تمكين العاملين وتحقيق مشاركتهم لأداء أعمالهم بفعالية بما يحقق أهداف مؤسساتهم (السديري: 2010، ص7)، فالمؤسسة التربوية الناجحة هي تلك التي يؤمن إداريوها بأهمية العمل الجماعي ونشر ثقافة الفريق الواحد، ويعملون على تنمية مهارات فريق العمل لدى المتعلمين، ومن الإيجابيات الأخذ بأسلوب فرق العمل لأي الإدارة التربوية:

- القرارات يتم اتخاذها في آن واحد.

- خلق بيئة محفزة ومناخ مناسب لتقليل من شعور العاملين بالوحدة وإحساسهم بالهوية المشتركة.

- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها مما يؤدي التركيز على الأهداف.

- توقع المشكلات قبل حدوثها وتقديم حلول لها.

- تشجيع المبادرات وتقديم اقتراحات مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الابداعية والمواهب الذاتية لدى

الأفراد (بن حمدان: 2015، ص14-15).

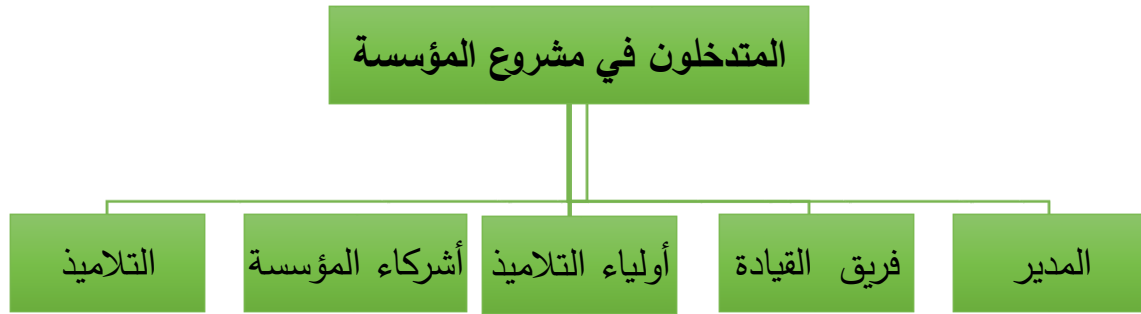
6- المتدخلون في مشروع المؤسسة:

يعد مشروع المؤسسة طريقة وأسلوب لتخلص من النظام الصارم والممل الذي يتميز به التسيير الإداري والبيروقراطي المسؤول على تثبيط العزيمة، بل أيضا ترقية المؤسسات معتمدا على تحفيز ومساهمة كل من (التلاميذ، المدرسين، الأولياء، مديري المستشفيات، السلطات المحلية، بلدية، دائرة، الحماية الوطنية، المستشفى (وزارة التربية الوطنية: 1999: ص15).

- **المادة 06:** تتم صياغة مشروع المؤسسة في وثيقة تحت مسؤولية رئيس المؤسسة، بإشراك فريق

للتنشيط يختار من بين أعضاء الطاقم الإداري والتربوي والشركاء في المؤسسة.

مخطط رقم 04: يوضح المتدخلون في مشروع المؤسسة.



المصدر: الباحث

6-1 المدير: يتوقف نجاح الإدارة التعليمية والمدرسية على القيادة ذلك أن القائد التربوي يلعب دورا

هاما في تحقيق الأهداف، وفي رسم الطرق وتحديد الوسائل الموصلة إليها، وللقائد دور في وضع خطط النشاط المختلفة، والتنسيق بين المجموعات المختلفة داخل المؤسسة التربوية للوصول إلى الأهداف المرجوة. (ربيع وعامر: 2008، ص31)، وقد لخص منظر الإدارة الشهير الذي ينسب له إنشاء الدراسة الحديثة للإدارة، مهمة المدير من خلال تحديد خمس مهام: تنظيم الأنشطة، التحفيز، التواصل قياس الأداء وتطوير الأشخاص (Richard.L, Dorothy :2020,p07)، والمدير بصفته رئيس المؤسسة وفي الوقت نفسه رئيس كافة مجالس المؤسسة ، فهو بذلك يعتبر الساهر على قيادة المشروع وعليه يتحدد دوره في:

- يعد مدير المدرسة مشروع المدرسة ويسهر على تنفيذه وتقسيمة.
- ضبط الجودة وتخطيط أنشطة المشروع وعمل تسلسل لها.
- إنشاء جداول الزمنية لهذه الأنشطة وتقدير التكلفة لأنشطة المشروع.
- توثيق معلومات وتقارير المشروع وتحليل المخاطر.
- قيادة فريق المشروع وعقد الشراكة مع الموردين.

الفصل الثاني: مشروع المؤسسة التربوية في الجزائر

- إدارة التغيرات في المشروع (المحميد: 2018، ص19)، ولقد عرف سير جيو فاني تسع مهام للمدير نلخصها

في الجدول الآتي:

✓ جدول رقم 05: يوضح مهام مدير المؤسسة التربوية.

تحقيق الأهداف	- ربط الرؤى المشتركة من الإجراءات والبُنى لتحقيق رؤية المدرسة.
التحفيز	- تشجيع وتحفيز الموظفين في المؤسسة التربوية.
الإدارة	- التخطيط وحفظ السجلات ورسم الإجراءات والتنظيم.
الإيضاح	- إيضاح المهام وتقسيم الأدوار والمسؤوليات بين الموظفين.
التمكين	- إزالة العوائق التي تقف حجر عثرة أمام تحقيق للفاعلين والموظفين لأهدافهم، وتوفير المتطلبات اللازمة لذلك.
النمذجة	- تحمل المسؤولية أن يكون نموذجا يحتذى فيما تهدف إليه المدرسة.
الإشراف	- التأكد من تحقيق المدرسة لالتزاماتها فان لم تفعل فعليه البحث عن الأسباب وإزالتها. (ربيع محمد وعامر: 2008، ص33)
المحافظة على الانسجام	- تبني مبدأ التفاعل المتبادل والحوار البناء بين الفاعلين.
تأصيل القيم	- تأطير الإجراءات الإدارية للفاعلين في المؤسسة التربوية.

المصدر: الباحث (تصرف)

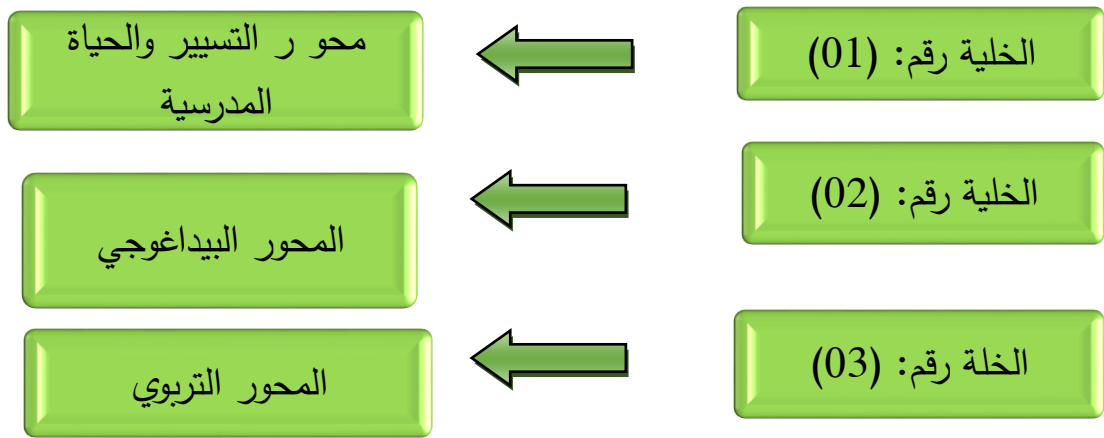
6-2 فريق القيادة:

هو مجموعة أفراد يعملون مع بعضهم وذلك بغرض بلوغ أهداف مخطط لها، وذلك وفق مقارنة

تشاركية يساهم فيها كل فرد بمهاراته وقدراته في الإطار هيكل تنظيمي يجمعهم، وهذا ما يعزز المسؤولية

الجماعية بالمسؤولية ويكونوا مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف المشتركة.

مخطط رقم 05: يوضح توزيع المهام على محاور مشروع المؤسسة.



المصدر: الباحث (بتصرف).

- مهام فريق القيادة:

- إثارة التساؤل والنقاش لتحفيز العاملين على المشاركة في المشروع.
- إثارة مجموعة من الأعمال كإجراء التحقيقات والإحصاء وتحليل المعطيات واستغلال النتائج.
- تفعيل الإعلام ونشر المعلومات بين كل العناصر المنشطة للمشروع عن طريق تنشيط بالتشاور، وعقد المجالس والجمعيات والاجتماعات الإعلامية.
- تكوين قنوات للاتصال بما يسمح بالتبادل الأفقي والعمودي.
- قياس نسبة التقدم في المشروع وتحليل الأساليب وإجراء تعديلات (قاسمي: 2009/2010، ص101).
- المصادقة على الاقتراحات الميدانية المقدمة والتنسيق بين مختلف عمليات المشروع.
- احترام وفرض احترام الجدول الزمني لإنجاز أساسيات ونشاط المشروع. (Haji :2006 , p37)

6-3 أولياء التلاميذ:

✓ جدول رقم 06: يوضح مهام أولياء التلاميذ وفقا للمواد التشريعية.

المادة: 88	- يتمتع أولياء التلاميذ بحقوق ويلتزمون بواجبات للمساهمة في تحقيق أهداف مؤسسة التربية والتعليم.
المادة: 93	- يساهم أولياء التلاميذ في إطار الأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها، في تقديم الدعم المعنوي والمادي لمؤسسة التربية والتعليم.
المادة: 94	- يشارك أولياء التلاميذ في معالجة الصعوبات التي تحول دون مزاولة التلاميذ لأنشطتهم المدرسية بصفة عادية وباقتراح حلول.
المادة: 95	- يساهم أولياء التلاميذ بالتعاون الوثيق مع إدارة مؤسسة التربية والتعليم وكذا البلديات بالنسبة للمدارس الابتدائية والمطاعم المدرسية، في إطار الحياة المدرسية على الخصوص فيما يأتي: - تجسيد مشروع المؤسسة. - الحرص على تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة التربوية والتعليم والنظام الداخلي للمطعم المدرسي. - المشاركة في التظاهرات الثقافية ومختلف الاحتفالات المدرسية. - المساهمة في تنشيط بعض النوادي المدرسية. - المساهمة بصفة تطوعية وحسب الإمكانيات في صيانة مؤسسة التربية والتعليم.
المادة: 96	- يمكن لجمعية أولياء التلاميذ إلصاق برامج أنشطتها بعد موافقة إدارة مؤسسة التربية والتعليم التي تحدد الفضاء المخصص لهذا الغرض.

(وزارة للتربية الوطنية: 2020، ص48-49)

4-6 شركاء المؤسسة:

✓ جدول رقم 07: يوضح شركاء المؤسسة وفقا للمواد التشريعية

يقصد بالشريك كل شخص له صلة دائمة بمؤسسة التربية والتعليم، ولا سيما: - التنظيمات النقابية المسجلة. - جمعيات أولياء التلاميذ المعتمدة. يقصد بالمتدخل كل شخص يشارك في الحياة المدرسية بنشاطات ذات صلة بمؤسسة التربية والتعليم وفق التشريع والتنظيم المعمول بهما لاسيما: - مختلف الوزارات، الهيئات الوطنية الرسمية.	المادة: 98
- يعمل الشريك/أو المتدخل كل في مجال اختصاصه، في إطار ترقية الحياة المدرسية على ما يأتي: - تبادل المعلومات بما يخدم مصلحة مؤسسة التربية والتعليم. - التنسيق والتشاور الدائمين بما يخدم السير الحسن لمؤسسة التربية والتعليم وضمان استقرارها. - تجسيد التعليم النوعي من خلال ترقية العمل الجماعي وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية. - تشجيع وتنميين كل النشاطات التي يبادر بها التلاميذ والمرتبطة بقيم المواطنة والمسؤولية وروح التضامن. - إبراز وتشجيع ابتكارات وإبداعات أعضاء الجماعة التربوية التي من شأنها إضفاء صورة إيجابية عن مؤسسة التربية والتعليم.	المادة: 99

(وزارة للتربية الوطنية: 2020، ص 49)

5-6 التلاميذ:

-المادة 03: يجب أن يشكل التلميذ منطلق كل العمليات المسجلة في مشروع المؤسسة باعتباره محور

العمل التربوي (لعمش: 2011، ص 912)، فالتلميذ لم يعد تلميذا بالمعنى الكلاسيكي بل أصبح متعلما في حاجة

إلى المشاركة في مختلف العمليات الجارية بالمؤسسة التربوية (المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية: 2005، ص 8)

7- متطلبات العمل بمشروع المؤسسة:

إن النتائج التي يقدمها نسق المؤسسة التربوية اليوم يعكس واقعا سلبيا، يظهر الجانب اللاوظيفي للمقاربات البيداغوجية التي تتبناها المؤسسات التربوية، باعتبارها لم تحقق النتائج المرجوة وهي تشير إلى حالة من الخلل الوظيفي في تعيق تحقيق الأهداف، وهذا يتطلب إعادة النظر في المتطلبات التي تستلزم نجاح هذه المقاربات.

ومشروع المؤسسة كمقاربة لا يمكن أن يتحقق مشروع المؤسسة بالكامل إلا إذا تم وضعه في بيئته الاجتماعية والثقافية والاقتصادية (Joel Rich : 2001, p21)، وللعمل بمشروع المؤسسة متطلبات تتمثل في:

7-1 وضع مخطط للتكوين الفئات العاملة في قطاعات التربية: وذلك بهدف الاطلاع عليه

والاقتناع بفكرته لضمان نجاحه، من خلال:

- وضع استراتيجية للتكوين المتواصل والأولى للمستوى الذي تمثله. (تعليم أساسي، تعليم ثانوي)
- تحديد أولويات التكوين والفئات المستفيدة على مستوى الولاية.
- حصر حاجيات الميدان وبرمجة العمليات التكوينية المطلوبة.
- تنشيط وتأطير الملتقيات والتدريبات التي تنظم لهذا الغرض ويجب إنجاز مخطط حسب الأولويات: أولا تكوين المكونين، ثانيا التكوين بالخارج، ثالثا التكوين داخل الوطن وأخيرا تكوين المكونين (لعويط: 2012/2013، ص 140).

7-2 تحرير المبادرات وتحمل المسؤولية: باعتبارها مقاربة حديثة تشجع على توجيه السبل الحديثة

في التفكير والإبداع، واعتماد توزيع جديد للأدوار وتشجيع الابتكار والإبداع يسمح لكل الأطراف المعنية، والإمكانات والأدوات الضرورية لممارسة مهامها على الوجه الأكمل لتحسين نوعية الخدمة التربوية وتحسين فعاليتها (قاسمي: 2009/2010، ص 89).

7-3 إشراك مختلف الفاعلين في تجسيد المشروع: لا يمكن أن يكون المجال حصري على

الإدارة أو السياسيين حتى يكون له تأثير فعال على تعلم الطلاب، فمن المهم أن يتم مشاركته بين الجهات الفاعلة المعنية لأنهم يعتبرونه مطلباً دائماً للتساؤل الجماعي عن الممارسات التربوية والعلائقية. (Monica , Pelletier:2015, p99)، ويتولى مدير المدرسة كذلك مسؤولية صياغة قرارات التغيير بنوعية أفضل فيما يتعلق ببناء النظام أو مهامه، واستخدام بعده التقني ومصادره البشرية، وكذلك أهدافه بقيادة إدارية واعية تجعل المرؤوسين يقومون بمشاركة إيجابية للمستويات الإدارية المختلفة في النظام (بن سليم: 2014/2015، ص72)

7-4 التواصل بين الكوادر: بين مختلف الفاعلين التربويين وعقد لقاءات واجتماعات وتبادل الأفكار

ووجهات النظر لتحديد معالم محددة الأهداف.

7-5 التواصل مع المتعلمين: تتم عملية تحسين إشراك المتعلمين وإقامة تواصل بينهم وبين باقي

أطراف الجماعة المدرسية، عبر تكوين أولي لممثلين الأقسام بتأطير المدرس الرئيسي والوثائقي (المكلف بالمكتبة) ومستشار التربية وعون التوجيه والمقتصد، وذلك بشكل تعاقبي ويكون محور التكويني (حاجي: 2006، ص30)، فالتلميذ في فترة المراهقة تشد رغبته لإثبات الذات، وبالتالي يتزايد طلب المتعلم المراهق للمشاركة في حياة المؤسسة المدرسية، والشروع في ممارسة وتحمل المسؤوليات، ومن شأنه أن يشكل فرصة حقيقية لإرشاد مبدأ المواطنة والديمقراطية في سلوكات المتعلم (قاسمي: 2009/2010، ص100).

- المادة 32: تشجع مؤسسة التربية والتعليم الحوار والتشاور مع التلاميذ وبين التلاميذ أنفسهم وبينهم

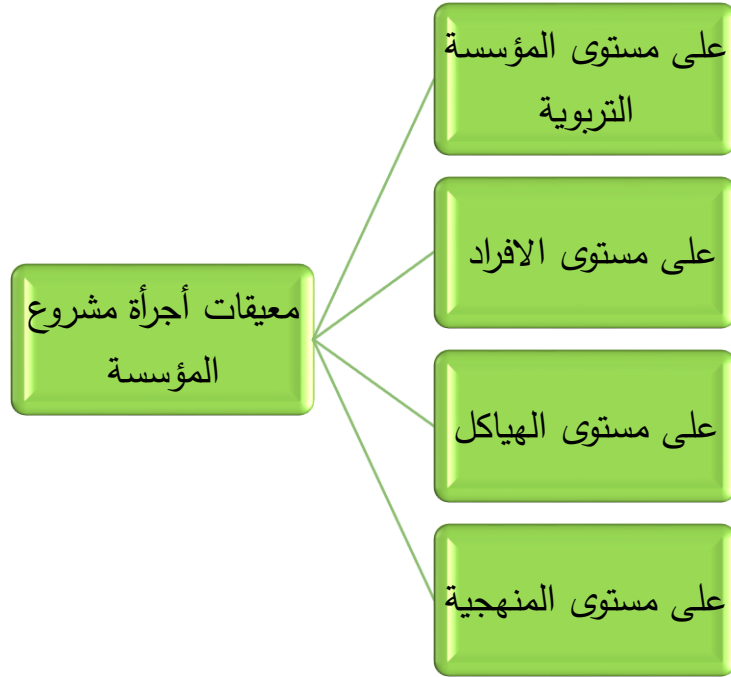
وبين كل أعضاء الجماعة التربوية في كل المسائل التربوية، البيداغوجية والتنظيمية وفق إجراءات يحددها النظام الداخلي لمؤسسة التربية والتعليم.

- **المادة 33:** يمارس التلاميذ حقهم في التعبير عن المسائل المتعلقة بتمرسهم في إطار منظم، ويكون التشاور والتحاور مع إدارة مؤسسة التربية والتعليم عن طريق مندوبي الأقسام المنتخبين طبقا للتنظيم المعمول به (وزارة التربية الوطنية: 2020، ص43).

7-6 تفتح المؤسسة التربوية على محيطها: يجب أن تفتح المؤسسة على شركاء آخرين (مجتمعا تعليميا) يضمن إطار تعليميا حقيقيا حتى خارج جدران المؤسسة، إذ تعتبر فرصة لتذكير بأهمية الإيقاعات اليومية والأسبوعية التي يجب أن يدرسها مشروع المؤسسة، فيتم تقديمه كأداة للتنسيق. (Joel Rich : 2001 ; p21)، تنسيق تدخلات الفاعلين في نظام التعليم وتعزيز العمل الجماعي والشاركة من خلال تجنب الخلط بين مهارات ومهام مختلف المساهمين (ministre de l'éducation :1992, p5).

8- معوقات أجراً مشروع المؤسسة:

رغم الجهود المبذولة للعمل بمشروع المؤسسة كآلية للإدارة المدرسية، إلا أن هناك فجوة بين الخطاب المثني في استراتيجة إصلاح المنظومة التربوية وبين الممارسة الميدانية التي تخضع للقوانين تشكيل المبادرة الفردية الفاعلين التربويين وتعيق تحقيق الاستقلالية واللامركزية المنشودة (زقاي: 2021، ص64)، حيث تواجه المؤسسات التعليمية العديد من العراقيل التي تقف حجر عثرة في صيرورة العمل بمقاربة المشروع من مستويات مختلفة نذكر منها:



المصدر: الباحث.

8-1 على مستوى المؤسسة:

- الالتزام بالحجم الساعي والبرامج إضافة إلى التشريعات المدرسية.
- عدم تكيف المنظومة التربوية مع بعض المتعلمين وغياب التشاور لانعدام الوقت المخصص لهذا الغرض.
- الخمول والجمود الإداري وصعوبة العمل بالأفواج(حاجي:2006، ص21).
- الرتابة المملة التي طغت على تسيير المؤسسات التعليمية والتكوينية وسوء استغلال للكفاءات والإمكانات المتوفرة.
- عدم التوافق بين الاحتياجات الحقيقية والاعتماد المالي الممنوح للمؤسسة وسوء استعماله.
- نقص تكوين المسيرين ومحدودية اطلاعهم على التقنيات الحديثة للإدارة المدرسية.

- ارتفاع نسبة الغياب التي تؤثر سلبا على مردود التعليم وخاصة منها المتعلقة بغايات التأطير التربوي. (قاسمي: 2009/2010، ص 89).

8-2 على مستوى الأفراد:

- القيود الإدارية وتراكم المسؤوليات (Joel Rich : 2001,p178).
- نظرة العمال للمشروع على أنه خدمة كمالية إضافية.
- عدم وجود قناعة كافية لدى المربين (زقاوة: 2017، ص 173).
- قلة تفرغ المدرسين وذهنية القائمين على المؤسسة.
- رداءة العلاقات الإنسانية إضافة إلى معنويات الطاقم الإداري والتربوي بعد دخول مدرسي صعب.
- حركة تنقل المدرسين وغياب الحماس لدى الشركاء وانعزالية الموظفين (حاجي: 2006، ص 21).
- قلة متابعة الأولياء لأبنائهم ونقص تكوين أساتذة وخصوصا في الميدان البيداغوجي.
- اعتماد طرائق وأساليب التقييم التحصيلي وإغفال التقييم التشخيصي والتكويني وقلة اهتمام بالجانب السلوكي.

- كثرة التلاميذ الذين يعانون من صعوبات في المدرسة.
- ضعف التحصيل وانخفاض نسب النجاح في الامتحانات (قاسمي: 2009/2010، ص 89).
- الاقتصار على تكوين المديرين دون باقي مكونات فريق القيادة (مهمون: 2015/2016، ص 14).

8-3 على مستوى الهياكل:

- ضبابية النوايا الرسمية التنظيم.
- الصارم للوقت والهياكل غير الملائمة.
- النقل المدرسي وعزلة المؤسسات (حاجي: 2006، ص 22).
- كثافة البرامج وضعف انسجامها فيما بينها رغم التعديل الذي أدخل إليها.

الفصل الثاني: مشروع المؤسسة التربوية في الجزائر

- انعدام الفعالية في الدعم المقدم وضعف المعالجة التربوية.
- نقص في الإعلام والاتصال وعدم نجاعة طرق التبليغ (قاسمي: 2010/2009، ص 89-90).
- صعوبة المواكبة على مستوى البيانات لكثرة المؤسسات وقلة الفرق المخصصة لها (مهمون: 2016/2015، ص 14).
- عدم ضبط الوثائق والسجلات الخاصة بمراحل مشروع المؤسسة.
- عدم التحكم الجيد بيم لوحة القيادة والبيانات الإحصائية (زقارة: 2017، ص 173).

8-4 على مستوى المنهجية:

- طبيعة النظام السياسي المتبع في البلاد وفلسفته وأهدافه ومدى ما يسمح به من لامركزية واستقلال السلطات الحكم المحلي.
- مدى ما أحرزته البلاد من تطور وتقدم في مجالات العلم والتقنية والثقافة العامة والإدارة والاقتصاد والحياة الاجتماعية.
- طبيعة النظام التربوي المتبع في البلاد ومدى ما يسمح لمديري أو مراقبي التعليم من استقلال ولا مركزية في إدارة وتوجيه شؤون التعليم (ربيع وعامر: 2008، ص 43-44).
- غياب اعتماد المقاربة التشاركية وانفراد بمهام الإعداد والتخطيط والأجراء والتتبع والتقييم.
- كثرة الخطوات المقترحة في الدلائل وصعوبة تطبيقها وعدم توفر العدة البيداغوجية اللازمة.
- غياب منهجية مبسطة مما أدى إلى الاختصار على إجراء مرحلتين من مراحل المشروع (اختيار المشروع وتنفيذه)، وتجاهل باقي المراحل نظرا لما تتطلبه من جهد وكفاءة (مهمون: 2016/2015، ص 13).

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق طرحه من إطار نظري نستخلص أن مشروع المؤسسة مقارنة بيداغوجية وآلية لتسيير المؤسسات التربوية تهدف إلى تحسين المردود المدرسي وتحقيق الجودة في الحياة المدرسية، وحل الكثير من المشكلات التي تعاني من مؤسساتنا التربوية اليوم، ولتنفيذ هذه المقاربة على أرض الواقع لابد من تذليل الصعوبات وإزالة المعوقات التي تقف حجرة عثرة في طريق تطبيق مشروع المؤسسة.

الفصل الثالث

الحياة المدرسية في ظل نظام الجودة

تمهيد:

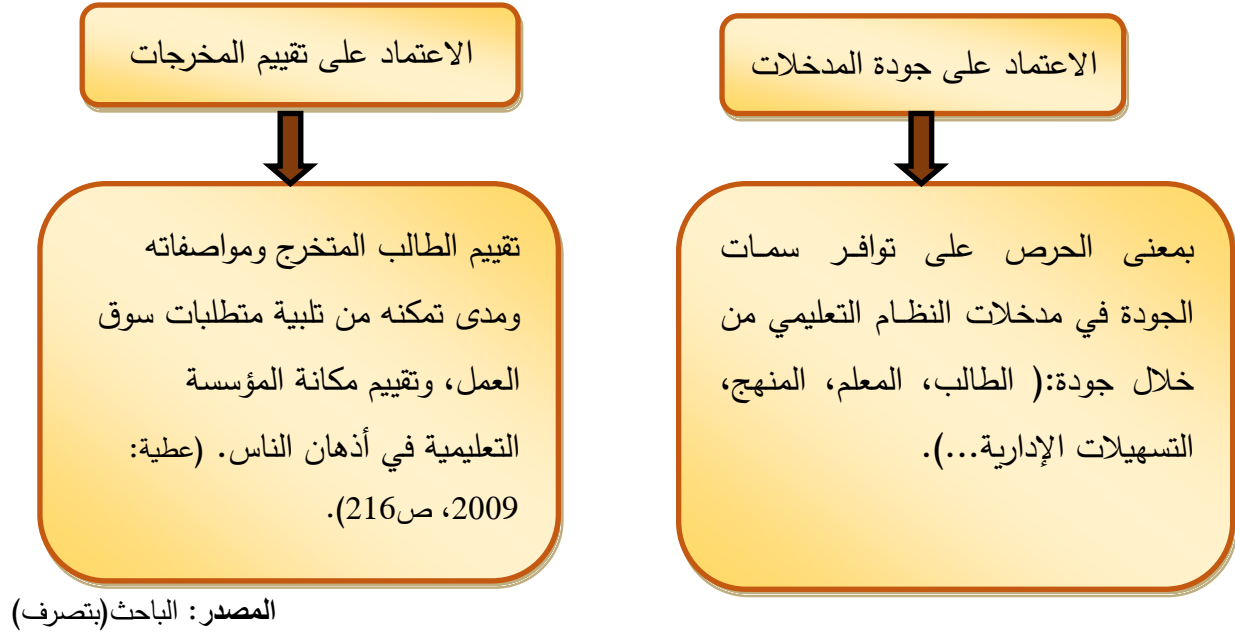
يعتبر النظام التربوي أحد أهم النظم الذي تعتمد عليه الدول في بناءها للنظم الأخرى وعمودها الفقري والأساس الذي تتأسس عليه نهضة الأمم وتطورها، كونه ينمي الرأس المال البشري من خلال تزويد الفرد بالمهارات والقدرات والإمكانات اللازمة التي تنعكس في الواقع في شكل سلوكيات وأفعال تترجم أهداف السياسة التربوية التي ترسمها الدول، ونظام الجودة يعتبر أهم أنظمة العصر الحديث والذي تسعى جميع الدول من بينهم الجزائر إلى إدماجها في أنظمتها التربوية، بهدف تحقيق المخرجات التي تتطلبها الأنظمة الأخرى (الرأس المال البشري) المؤهل لشغل وظيفته الإنتاجية.

1- أنظمة الجودة في التعليم:

1-1 نظام توكيد الجودة: بدأ التفكير بالجودة عام 1956 ثم ظهر بعد ذلك ليأخذ أبعاداً كاسلوب

فعال في مجال المراقبة على الجودة، يمكن ببساطة وصف مدخل تأكيد الجودة بأنه نظام أساسه منع وقوع الخطأ (فقيري والعيفة: 2017، ص164)، إن هذا النظام الجودة يقوم على التعلم ومنع تعرضه للعيوب أو الوقوع في الأخطاء سواء في الخدمة التعليمية وطريقة تقديمها للمستفيدين، ويسعى هذا النظام إلى إيجاد آليات واتخاذ إجراءات تمنع العيوب وتضمن تحسين جودة المنتج والخدمة التعليمية، وتطبيق في الوقت الصحيح لتحقيق النوعية المرغوب بها، فالهدف الأساس لنظام توكيد الجودة هو التحسن المستمر في عمل المؤسسة التعليمية ولهذا النظام أكثر من طريقة منها:

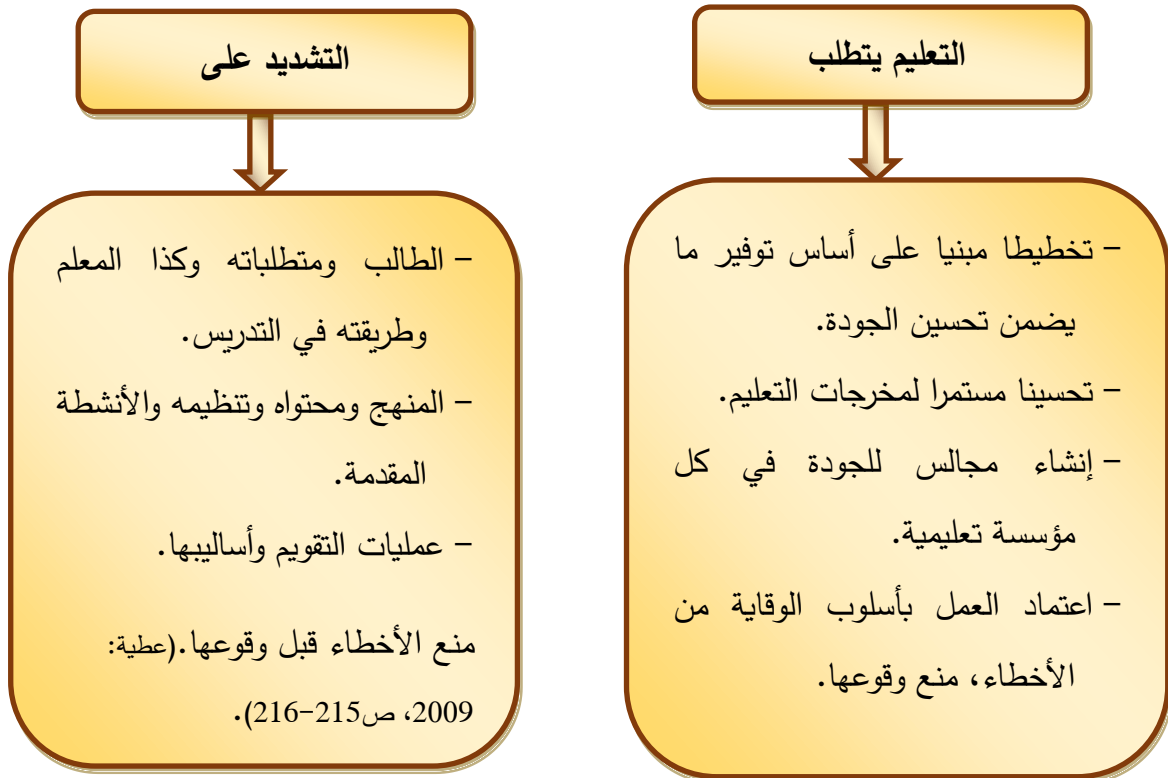
مخطط رقم: 07 يوضح العمل باعتماد على نظام توكيد الجودة.



فنظام توكيد الجودة يشدد على منع الأخطاء قبل وقوعها، وبذلك فهو كنظام يحتاج إلى جملة من

المتطلبات يلخصها (عطية: 2009، ص215) في:

مخطط رقم: 08 يوضح متطلبات العمل بنظام توكيد الجودة.



المصدر: الباحث (بتصرف)

1-2 نظام ضبط الجودة في التعليم: إن ضبط الجودة يعني المراقبة المستمرة والمراجعة لمخرجات

المؤسسات أو الخدمات التي تقدم للمستفيدين ومعرفة مدى توفر معايير الجودة فيها، إن نظام مراقبة الجودة في التربية والتعليم يسعى إلى اكتشاف العيوب من مدخلاته العملية التربوية وعملياتها ومخرجاتها، وتصحيح الأخطاء وإزالة أسباب وقوعها. فنظام ضبط الجودة يسعى إلى الكشف عن الفرق بين ما هو حاصل في عمل المؤسسة التعليمية وبين ما ينبغي أن يكون عليه ذلك العمل بموجب معايير الجودة التي يسعى المربون إليها، وهناك من المتطلبات اللازم توفرها نذكر منها:

- أداء الإدارة التعليمية، أداء الهيئات التعليمية، أداء الطلبة وطرائق التعليم المتبعة.

- عمليات التقويم والمباني والتجهيزات المدرسية.

- التشريعات ونظم التعليم وتعليمات العمل المدرسي.

- السجلات المدرسية ونواتج العملية التعليمية (عطية: 2009، ص216).

ويختلف نظام ضبط الجودة عن نظام إدارة الجودة في كون أن الأول يقوم على التقييم والتشخيص

المستمر، والثاني يركز على الحفاظ والوقاية من الأخطاء.

1-3 نظام إدارة الجودة في التعليم: إن نظام إدارة الجودة في التربية يعني المنهجية التي يبنى

عليها عمل المؤسسة التعليمية، بدءا من اختيار الأهداف التعليمية وتخطيط المناهج ووضع معايير الجودة

والعمل على تحسينها ومراقبتها وتأكيدها ومراقبتها وتحديد مواصفات السلوك الإداري الجيد

(عطية: 2009، ص217)، لأنه من المستحيل تغيير المدرسة إلى الأفضل دون تغيير الشخص نفسه فتطوير

إدارة المدرسة نهج جديد يركز على الاهتمام على الدعم الذي ينبغي أن يكون متاحا في المدرسة

وبالقرب منها ويضع اهتماما أقل على التدريب خارج الموقع، وذلك باعتباره عملية حاسمة في

مساعدة المؤسسات على تحقيق أغراضها (Geoffrey Morris : 2004, p14)، إن تحقيق أغراض هذا النظام يتطلب جملة من الإجراءات من خلال:

- التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد لإحداث التغيير والتطوير المستمر في كل الأنشطة.
- تقديم السياسات المتكاملة لتحقيق الجودة في كل الخدمات القائمة على الأداء السليم بعيدا عن الخطأ.
- تحقيق التكامل والترابط بين قطاعات التنظيمية وإدارتها المختلفة (الحري، 2011، ص62)
- تبني فلسفة منع الخطأ وليس مجرد كشفه والتركيز على تصحيح العمليات وليس لوم الأشخاص وتوبيخهم.
- تقييم البرامج التعليمية والمناهج الدراسية واختيار الأساليب التعليمية في ضوء دراسة احتياجات ومتطلبات سوق العمل والمجتمع المحلي.
- تبني استراتيجيات وطرق جديدة لتنفيذ الأعمال المختلفة ورؤية كل عملية تعليمية أو إدارية في ضوء النظام ككل (الكسبي: 2012، ص145).
- الأخذ بالتقييم الذاتي وصولا لتحسين الأداء.
- الأخذ بأساليب فرق العمل الجماعي وتشكيل فرق عمل.
- جمع البيانات الإحصائية وتوظيفها بشكل مستمر (مجيد والزيات: 2000، ص178).
- البحث عن المشاكل وحلها وهذا يدخل ضمن عمل الإدارة.
- تدريب وتشجيع الأفراد وضرورة تبني طرق حديثة لتدريب في الموقع (بوكيمش: 2011، ص78).
- ولكي يدار نظام إدارة الجودة في المؤسسة التعليمية بنجاح يتطلب:
- اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- معرفة احتياجات سوق العمل وتلبيتها.

- الجودة في مدخلات، عمليات ومخرجات العملية التعليمية.
- تحديد الإجراءات اللازمة لإدارة الجودة في التعليم.
- تحديث المقاييس لقياس أداء جميع العاملين في المؤسسة التعليمية (عطية: 2009، ص219).
- ومما سبق ذكره من أنواع أنظمة الجودة في التعليم ومقارنته بينهم نجد أن نظام إدارة الجودة نظام يتصف بالشمولية وواسع النطاق، وذلك لأنه يحيط بجميع عناصر النظام التعليمي من حيث المدخلات وطرق اختيارهم والعمليات من حيث التخطيط ووضع الأهداف والتنفيذ.

2- مبادئ الجودة في التعليم: تعرف بأنها الأسس والأفكار التي يتم الاستناد عليها عند إجراء

التغييرات والإصلاحات، حيث تعكس أفضل الممارسات الواجب تنفيذها لتحقيق الجودة (الرشدي: 2013، ص133)، ومن جملة المبادئ التي تقوم عليها الجودة في التعليم:

- تحمل كل فرد في المؤسسة التعليمية المسؤولية عن تحقيق متطلبات الجودة الشاملة في نطاق عمله.
- الالتزام بمبدأ منع حصول الأخطاء في الأداء الوظيفي (الحارثي: 2014، ص38).
- التشديد على الطالب ومتطلباته في عملية التخطيط للخدمة التعليمية وتنفيذها.
- التشديد على تحسين العمليات والنتائج معاً والمدخلات بوصفها عناصر نظام الجودة يؤثر أحدها في الآخر (عطية: 2009، ص109).

- تعزيز القدرات البشرية وإيجاد تآزر قوي بين التعلم والمنظومة الاجتماعية والاقتصادية.
- بناء إطار تعاوني في مجالات مثل تطوير المناهج الدراسية وإنتاج الكتب وتدريب

المعلمين (www-al-Fanarmedia.org).

- الركون إلى أنظمة معينة والقيادة التي تخلق ثقافة الجودة.

- تفويض إصدار القرار (القيسي، 2013، ص185).

وقد أضاف ضيف مبادئ إدوارد ديمنج رائد فكرة الجودة في التربية والتعليم في مجموعة من المبادئ

سميت بجوهر الجودة:

- إيجاد تناسق بين الأهداف التربوية والسياسات التعليمية.
- تبني فلسفة الجودة الشاملة في جميع القطاعات والمؤسسات التربوية.
- تقليل الحاجة للتفتيش والرقابة والتركيز على معايير الجودة وتطبيقها (البوهي، 2018، ص243).
- إنجاز الأعمال المدرسية بطرق حديثة وتحسين الجودة الإنتاجية وخفض التكاليف.
- المبادرة والمبادرة وتحسين الأداء الجيد مع العمل على إزالة صعوبات ومعوقات الأداء الجيد.
- التعلم مدى الحياة والقيادة في التعليم وخلق ثقافة الجودة وتنفيذ بالمعايير القياسية للمنتج النهائي.
- تحسين العمليات وتطويرها وفقا لمتطلبات الأداء الجيد (الحري: 2011، 62-63).

وقد تم تطوير هذه المبادئ بواسطة مدرسة امر ستونيوها مثير لتحسين العمل الإداري والتحصيل الدراسي

لتلاميذ، والتي تمثلت في:

1. الاستفادة من بيانات الإحصائية وتوظيفها في عملية التحسين المستمر.
2. استخدام التقويم الذاتي من قبل جميع العاملين وتوظيف نتائج التقويم في عملية التحسين المستمر.
3. ممارسة العمل الجماعي والتعاوني وتشكيل فرق عمل قيادة العمل الجماعي والاحترام المتبادل من شأنه توفير مناخ مناسب لإتقان العمل (الحارثي: 2014، ص33).
4. مساعدة المتعلمين على تحقيق نواتج تعلم إيجابي والالتزام والتنفيذ بمعايير الجودة في العمليات التربوية.
5. المسؤولية الكاملة عن كافة أساليب تقييم وتقويم أداء المتعلمين والمعلمين للتنفيذ بمعايير الجودة في العملية التربوية (البوهي: 2018، ص243-244).

6. التحسين المستمر والعمل على وصول الإدارة إلى أهدافها من خلال خطوتين:

مخطط رقم: 09 الخطوات الإجرائية للتحسين المستمر.



المصدر: الباحث (بتصرف)

3- أهداف الجودة في التعليم: مما لاشك فيه أن الهدف الرئيسي في تطبيق الجودة في

المؤسسات التعليمية هو تطوير الخدمات والمخرجات مع تخفيض التكاليف والوقت والجهد، لتحسين الخدمة المقدمة للطلبة والأولياء الأمور وكسب رضاهم وهناك أهداف فرعية تنطلق من هذا الهدف وهي:

1. خفض التكاليف وتحقيق الجودة.
2. تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات (الحري: 2011، ص29).
3. زيادة القدرة التنافسية وزيادة كفاءة المؤسسات التعليمية عن طريق التعاون بين إدارات المدارس وتشجيع العمل الجماعي.
4. التكيف مع المتغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية المتلاحقة بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.

5. ضمان الأداء الصحيح للأدوار المقدمة في العملية التعليمية في المرة الأولى مع العمل على تحسين والتطوير المستمر.

6. فهم حاجات ورغبات المستفيدين الداخليين (التلاميذ) والخارجيين (أولياء أمور، المجتمع) لتحقيق ما يريدون (خيضر وجري: 2018، ص28).

7. ضبط وتطوير النظام وزيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء للعاملين والموارد.

8. الوفاء بمتطلبات الدارسين والمجتمع.

9. التمكن من تحليل المشكلات بطرق علمية. (www.worldcces.org)

10. الارتقاء بمستوى المتعلمين في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية.

11. زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات التعليمية والمجتمع.

12. زيادة الوعي والانتماء نحو المؤسسة من قبل المتعلمين والمعلمين والعاملين.

13. تطبيق نظام الجودة يتيح للمؤسسة المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي

(البوهي: 2018، ص245-246).

كما وضعت المنظمة العربية لضمان جودة التعليم (AROQA) مجموعة أهداف منها:

1. تطوير معايير ومؤشرات الجودة والاعتماد وتوفير دليل التقييم الذاتي والتقييم المؤسسي.

2. تقديم خدمات الجودة والاعتماد.

3. تطوير إجراءات دعم وتطوير الجودة في المؤسسات التعليمية وتوفير التدريب اللازم وتنظيم برامج

تدريبية لبناء القدرات في المجال لضمان جودة التعليم والاعتماد.

4. نشر ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية. (aroqa.org)

4- معايير الجودة في التعليم: يشير مصطلح المعيار إلى حالة المثالية للأداء المتوقع والتي

صممت لمساعدة المؤسسة التعليمية، وحسب تعريف الإيزو (ISO) هو مواصفة فنية أو وثيقة متاحة لعامة الناس ومصاغة بتعاون واتفاق من جانب جميع المهتمين والمتأثرين بها، معتمدة على النتائج والتجارب المجمعة في المجالات (هديان الرشدي: 2013، ص133)، وتعرفه الحريري بأنه بيان مستوى المتوقع والذي وضعته هيئة مسؤولة بشأن هدف معين ويعني التميز المراد الوصول إليه لتحقيق أكبر قدر من الجودة (الحريري، 2011، ص81).

وحسب وثيقة معايير المؤسسات التعليمية ما قبل الجامعي فإن المعايير تعتبر موجّهات أو خطوط مرشدة (Guidelines) مصاغة في عبارات متفق عليها من قبل مجموعة من الخبراء المتخصصين، تعبر عن المستوى النوعي الذي يجب أن تكون عليه جميع مكونات العملية التعليمية من قيادة وتوكيد جودة ومشاركة مجتمعية وطلاب ومعلمين ومناهج ومناخ تربوي وموارد بشرية ومادية... (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: 2010/2011، ص11).

لذلك فإن حركة المعايير استقرت على أن المعايير تعني عقدا اجتماعيا ليس فقط المعلمين والسلطات التربوية، بل أيضا الآباء والطلاب من جهة والسلطات التربوية والمعلمين من جهة ثانية، وبعبارة أخرى فإن المعايير هي بمثابة عقد اجتماعي جديد في المجتمع بصفة عامة حول متطلبات التعليم وتأكيد التوقعات المتفق عليها اجتماعيا (البيلاوي: 2006، ص23)، وتصنف المعايير في السياق التربوي إلى:

مخطط رقم: 10 يوضح معايير الجودة في نظام التربية والتعليم.

معايير المدخلات

يتم استخدامها للتعريف عن المصادر المدخلة للمؤسسة التربوية، ويمكن استخدام هذه المعايير كمتطلبات أو محددات (محكمات)، وللترخيص للمدارس الخاصة كعدد الفصول وما فيها وحجم المدرسة وكذلك لتحديد جودة تجهيزات المدارس وملائمتها. (السعودي: 2016، ص27)

معايير العمليات

يشير إلى مخرجات التعلم أو النتائج الدراسية، وقد ارتبط عادة هذا النوع من المعايير بحركات التي دار حولها الفكر التربوي، مركزا على قياس مخرجات التعلم بناء على معايير تعد ميكانيزمات آليات أساسية لتحسين جودة التربية. (السعودي: 2016، ص28)

معايير العمليات

تركز على مواضيع الجودة وطبيعة العمليات التربوية والبناء التنظيمي للمؤسسة التربوية، ومستوى جودة العناية المقدمة للمتعلمين في المدرسة.

المصدر: الباحث (بتصرف)

كما أكدت الدكتورة باري كومبو مديرة قطاع التربية بمنظمة الإيسكو على معايير أخرى تقاس بها الجودة

في التربية والتعليم تتمثل في:

1. إعمال الفكر النقدي وتربية الأجيال على القيم الإنسانية.
 2. استثمار الذكاء الاصطناعي بما لا يتعارض مع هذه القيم.
 3. إشراك جميع المتخصصين في تجويد العملية التعليمية وارتقاء بالأطر التربوية وكفاءتهم.
 4. اعتماد اللامركزية في تدبير الشأن التربوي. (www.icesco-org)
 5. بالإضافة إلى جودة البرامج الأكاديمية من حيث العمق والشمول والتكامل وحسن مخاطبتها للتحديات القومية والعالمية في مجال التكنولوجيا، والتحديات الاقتصادية والثقافية ومرونة هذه البرامج وتطويرها بما يتناسب مع المتغيرات البيئية المتسارعة والمتلاحقة (الحري، 2011، ص81).
- 5- متطلبات تطبيق الجودة في النظام التعليمي:** تعني المستلزمات والضرورات التي يشترط توفرها لتحقيق أهداف النظام المتمثلة في الجودة في التعليم، وإذا ما تم مقارنتها في المنظومة التربوية فإن جودتها تعني جودة جميع العمليات التربوية، وفعالية خدماتها الميدانية أي تجويد الفعل التربوي.
- فإذا ما كانت العملية التربوية تتشكل من تداخل الكثير من العناصر والمكونات، فإن جودتها تعني جودة جميع عناصر النظام التعليمي (عطية: 2009، ص212).
- جودة المدخلات + جودة العمليات = جودة المخرجات.**
- ونجد أن للإدارات التربوية دور فعال في تحسين الأداء وتطويره داخل المؤسسة التربوية، وتمكن القادة من تحقيق معايير الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية من خلال:

✓ جدول رقم: 08 يوضح متطلبات الجودة في المؤسسة التعليمية.

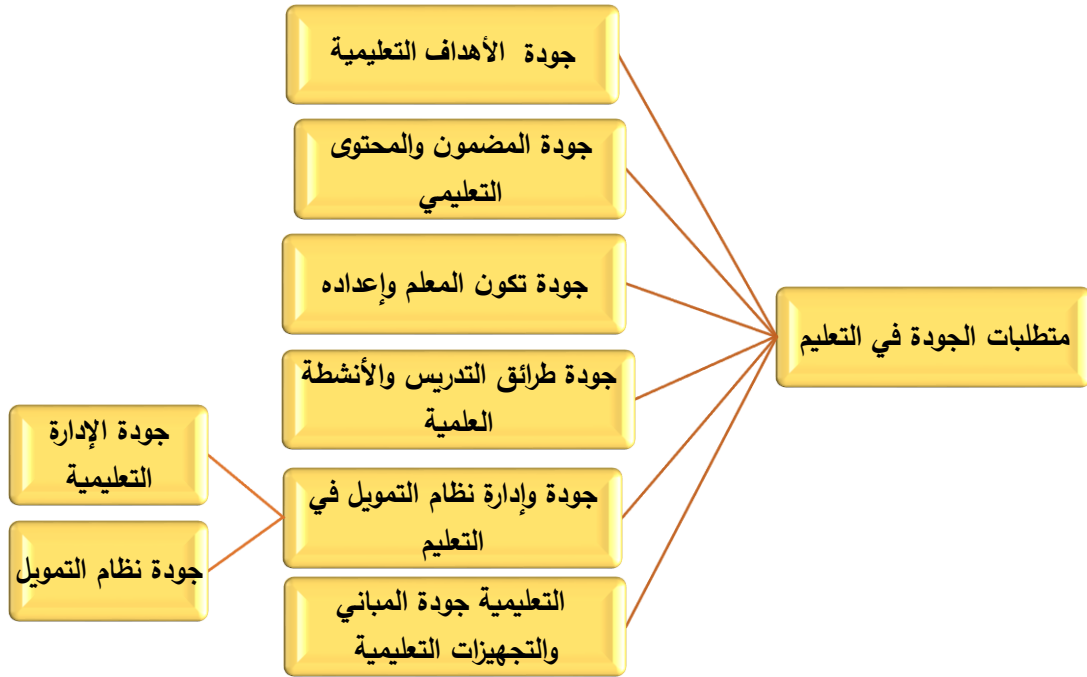
وظيفة أساسية للدور الإداري وقد يبدأ من داخل المدرسة أو بفرض من خارجها، وقد يأخذ شكل إجراء تحسينات في الطريقة التي يحقق بها الأهداف المستمرة، أو قد يتعين التعامل مع الأهداف والتحديات الجديدة. (Geoffrey Morris:2004, p24)	التغيير
فالمؤسسة التربوية بحاجة إلى زيادة دافعية الفاعلين التربويين، ويتم ذلك من خلال الربط بين حاجاتهم داخل المؤسسة التربوية وحاجات الأفراد الخاصة.	الدافعية
العمل الجماعي والمشاركة في التطوير المستمر وتشكيل فرق لفحص الجودة، وعقد جلسات علمية لتقويم الجودة مع الاستمرار بتدريب العاملين من أجل الجودة. إذ تزداد فاعلية العمل عن طريق ربطه بروح الفريق (الحيري: 2011، ص378).	الفريق
هناك العديد من أوجه التعاون في العمل مع شركاء خارج المدرسة، ويتم توسيعها في الداخل من خلال التعاون بين الفاعلين. (Marcel et Garcia :2010,p22)، والغرض من هذه الأدوار تسهيل وتنسيق جهود الجماعة لتحديد الأهداف وإيجاد وسائل تحقيقه (خليل: 2016، ص15).	الأدوار والمسؤوليات
- تقديم وتنفيذ استراتيجيات مخطط لها في الإدارة والتنفيذ وتطوير المناهج وأساليب التقويم. - تجديد استراتيجيات وأساليب التعليم ووسائل التعليم والتعلم كل ذلك في إطار قيمي وأخلاقي رفيع المستوى (عبيد: 2009، ص22).	التخطيط

المصدر: الباحث (بتصرف)

ولتبني مفهوم الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية يقتضي أن تمتد الجودة إلى جميع عناصر النظام

التعليمي، لكي تعمل هذه العناصر متكاملة لتحقيق المستوى المطلوب من الجودة من خلال:

مخطط رقم: 11 متطلبات الجودة في التعليم.



المصدر: الباحث (بتصرف)

5-1 جودة الأهداف التعليمية: إن لكل عملية تربوية هدف ترمي إلى تحقيقه وهو ليس غاية نهائية

تقف عندها هذه العملية، لذلك تعرف الأهداف بأنها مسألة أعمال فكر وقيادة بصيرة بينما النتائج هي الواقع الملموس، حيث أن الزمن يمر والعملية التربوية تبدأ من المادة، التلميذ، والأهداف لا بد من النظر إليها في ضوء الوسائل الضرورية لتحقيقها (مناصرية: 2018، ص42)، ومفهوم الأهداف التعليمية في ظل مفهوم الجودة يتحدد بنوعية المخرجات التعليمية للمؤسسة التربوية التي يترتب عليها القيام:

1. إجراء مسح دقيق وشامل لحاجات الأفراد والمجتمع ومؤسساته الحالية والمستقبلية وعدد الخريجين.

2. تحري المواصفات المطلوبة في المتخرجين وما يتوقعه المستفيدون عن الخدمة التعليمية ومراعاة ذلك

في صياغة الأهداف.

3. صياغة الأهداف بطريقة تغطي جميع الاحتياجات المطلوبة التي يريدها المستفيدون المباشرون وغير المباشرون (عطية: 2009، ص 226)، وسواء كانت الأهداف عامة أو خاصة لكي تتسم بالجودة فإنها يجب أن تتوفر فيها معايير التالية:

✓ جدول رقم: 09 يوضح معايير جودة الأهداف التعليمية.

الوضوح	ابتعادها عن الغموض بحيث لا يكون هناك اختلاف في تفسيرها.
الشمول	تغطي كافة جوانب نشاط الفرد.
التكامل	- تكامل الجوانب النفسية والمعرفية للفرد. - ارتباطها بالحياة الاجتماعية. - أن تشتق من الإيديولوجية الديمقراطية باعتبارها تراعي الحاجات الإنسانية. - أن تلبي الحاجات الشخصية للمتعلمين (سرحان والهاوري: 2016، ص 62، 65).

المصدر: الباحث (بتصرف)

5-2 جودة المناهج (المحتوى التعليمي): يعد الحرص على تطوير البرامج التعليمية والارتقاء

بالمقررات الدراسية هدفا أساسيا لأي مؤسسة تسعى إلى توفير مقومات الجودة الشاملة لأدوارها (الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد: 2008، ص 94)، لا بد أن يستند إلى فكر تربوي أو نظرية تربوية تأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل التي تؤثر في عملية وضعه وتنفيذه، وحتى تكون هذه النظرية متكاملة يفترض منها أن تكون ذات أبعاد تشمل فلسفة المجتمع الذي نعيش فيه وطبيعة المتعلم الذي تعده وتربيته ونوع المعرفة التي ترغب في تزويده بها (عطوي: 2014، ص 185)، وتعني جودة المحتوى استجابة المادة للمتغيرات المعرفية والسيكولوجية في الدراسة والبحث واحتوائها على ما يجعله محور الاهتمام العملية التعليمية وقدرتها على تكوين اتجاهات وخلق قدرات ومهارات لدى الطلبة التي يتطلبها سوق العمل (عطية: 2009، ص 227).

إذ أن الأهداف التعليمية التي تسعى المؤسسة التعليمية إلى تحقيقها في المستقبل وكذلك مخرجات التعليم المطلوبة لسوق العمل، تدعو إلى مراجعة شاملة للمناهج الدراسية المطبقة حالياً، بما يتفق مع متغيرات التكنولوجيا التي من الصعب أن نتصور مدرسة المستقبل متمسكة بنمط المناهج المحدودة السائدة حالياً، ذلك أن المناهج وضعت لمواقف تعليمية مختلفة تماماً عما سيكون عليه الحال مستقبلاً (السعود: 2015، ص76) وتتم عملية انتقاء المناهج الدراسية على مستوى الهيئات خاصة تضم مختصين وخبراء في عملية انتقاء المحتوى التعليمي، باعتبارها تترجم أهداف التربية التي تتبع من السياسة الداخلية، لذلك تخضع هذه العملية إلى جملة من ضوابط ومعايير تتمثل في:

✓ جدول رقم: 10 معايير جودة المضمون والمحتوى التعليمي.

التطور	- مسايرة المناهج الدراسية للمستجدات والتطورات التربوية
التنظيم	- الترتيب المنطقي للمادة المعرفية.
الشمولية	- أن يغطي الأهداف العملية التعليمية والتربوية.
المصادقية	- مطابقته لواقع المتعلم وبيئته الاجتماعية.
التوازن	- وذلك بيم المادة المعرفية والمرحلة العمرية.
عالمية	ويقصد بها العامل الجغرافي والزمني فالمحتوى الجيد يشمل على أنماط التعلم التي لا
المحتوى	تعترف بالحدود الجغرافية أو الحواجز المصطنعة بين البشر (الحري: 2011، ص124).

المصدر: الباحث (بتصرف)

5-3 جودة طرائق التدريس والأنشطة التعليمية:

- **جودة طرائق التدريس:** ويقصد بها درجة ملائمة التعليم لخصوصيات التلاميذ بهدف تحقيق النتائج القصوى والتحكم في أهداف التعليم (غريب: 2006، ص798)، يرتبط نجاح العملية التعليمية ارتباطاً وثيقاً بطرائق

التدريس، كونها الوسيلة التي يتم بها بلوغ الأهداف التربوية، لذلك تشهد طرائق التدريس باستمرار إلى تحديثات بحثا عن مقاربات أكثر فعالية، وملائمة للمناهج الدراسية، لذلك تتباين الآراء والأفكار حول طرق التدريس بين:

- ربطها بخبرات التلاميذ في الحياة والبيئة المجاورة بخبرات الجديدة.
- التمهيد للتلاميذ عن الموضوع بقصة قريبة للموضوع.
- الحوار بين التلاميذ ومعلمهم وطرح أسئلة وتلقي إجابات ومن ثم تصحيح الخاطئ وتثبيت الصواب.
- طريقة المشروعات.
- استخدام الأجهزة السمعية والبصرية باستمرار في العملية التربوية التعليمية (غني: 2011، ص21-22) وعموما فإن إيجابية طرائق التدريس تعني:
- التطوير المستمر والتحديث والتجديد في قدرات المعلم الأدائية من معارف متطورة ومهارات مكتسبة.
- إيجابية جميع عناصر التدريس الجيد من طرق تدريسية معاصرة وتقنيات تدريسية وأساليب التدريس الفاعلين في التعليمية والتعلمية (البوهي: 2006، ص 251).
- أن تثير دافعية المتعلمين وتؤدي إلى تفاعلهم مع المادة المقررة في الدرس وميولهم ورضاهم.
- تيسر اكتساب التلاميذ مهارات استخدام وسائل التعلم والتعلم المعاصر ومنها الحاسب الآلي والانترنت، بالإضافة إلى مهارات الاطلاع والبحث العلمي باستخدام تلك الوسائل.
- أن تتسجم مع أهداف الجودة وتقود نحو تحقيقها (الحيري: 2011، ص131-314).
- أن توفر التغذية الراجعة المستمرة للمشاركين في الموقف التعليمي.
- أن تختزل الوقت والجهد والكلفة (عطية: 2009، ص213).

5-2-1 الأنشطة التعليمية (المدرسية): يعد دور النشاطات التعليمية مركزيا ومحوريا لاسيما أنها

تساعد على تحسين طرق وأساليب اكتساب المفاهيم العلمية، ومهارات عمليات العلم والاتجاهات العلمية لدى التلميذ (الهاشمي: 2013، ص68)، إذ يمثل النشاط المدرسي الجانب التقدمي للتربية المعاصرة لأنه يهتم اهتماما كبيرا بالجوانب العملية والحياتية اليومية للطلبة، في مختلف مراحل نموهم وهو نشاط يتمثل في البرامج التي تنفذ بإشراف من المدرسة، والتي تتناول كل ما يتصل بالحياة المدرسية ونشاطاتها المختلفة ذات العلاقة بالمواد الدراسية أو الجوانب الاجتماعية والبيئية أو الأندية، ذات الصلة بالاهتمامات الخاصة بالنواحي العلمية أو الرياضية أو الموسيقية أو المسرحية أو المطبوعات المدرسية (وجيه: 2011، ص13).

وقد تمارس الأنشطة التعليمية داخل المدرسة وخارجها ولكن بإشراف منها، وهذا يعني أن الأنشطة التي ينظمها المنهج مضمونا وخطة موضوعة تمارس الأنشطة على ضوءها وأهدافا يتم السعي لتحقيقها (عطية: 2013، ص79)، لذلك يجب اختيار الأنشطة التعليمية على اعتبارها المحور الأساس للمنهج لأنها تشكل الخبرات التعليمية للمتعلم، والأنشطة التعليمية لا يمكن فصلها عن المحتوى لارتباطها الشديد به، إذ تساهم في تدريب التلاميذ على القيام بعمليات الدراسية والتعلم والبناء والتحليل والتركيب والنقد والتفكير الإبداعي والتعلم الذاتي (الحري: 2011، ص281)، وتصنف إلى مجالين:

مخطط رقم: 12 يوضح تصنيف الأنشطة المدرسية.



وتتمثل معايير جودة اختيار الأنشطة التعليمية:

- صلتها بطبيعة محتوى المادة الدراسية وبالموضوع المراد تعليمه واحتوائها على ما يثريه.
- استنادها على الفلسفة التربوية التي يستند عليها المنهج (عطية: 2013، ص 79).
- شمولها جميع جوانب شخصية المتعلم المعرفية والوجدانية والمهارية.
- احتواؤها على ما ينمي معارف الطالب وقيمه ومهاراته واتجاهاته وميوله الإيجابية.
- استيعابها للمستجدات الحديثة في المجال المعرفي والتكنولوجي.
- إشراكها جميع المتعلمين وعدم اقتصرها على بعضهم دون الآخر (عطية: 2009، ص 231).
- مناسبة النشاط مع الوقت والإمكانات وتحقيق الأهداف (مناصرة: 2018، ص 99).
- تركيز النشاط على قيمته التربوية لا على أساس نتائجه المادية.
- مواكبتها للاتجاهات التربوية المعاصرة وتخضع للتقويم المستمر وتتيح فرص التعاون بين العاملين فيها.
- موجهة نحو هدف مرغوب فيه بإعداد خطة منظمة للعمل والتنفيذ والإنتاج (خالد وآخرون: 2011، ص 7).

5-4 جودة تأهيل وتكوين الأستاذ: إن التحسين المستمر لجودة التعليم هو في صميم اهتمامات

الحكومة، إذ لا يمكن تحقيق هذا الهدف دون تزويد الطلاب والمعلمين بالمواد التعليمية المناسبة بكميات كافية (Centre National de l' Education : 2010, p3)، ويقصد بتأهيل عملية تدريب المدرسين وتكوينهم للتمكن من تنفيذ خطط أو استراتيجيات بيداغوجية أو تطوير كفاياتهم المهنية والبيداغوجية (غريب: 2006، ص 794)، كما ينظر لها بأنها برامج مخططة ومنظمة وفق النظريات التربوية والنفسية، تقوم بها مؤسسات تربوية متخصصة لتزويد الطلاب المعلمين بالخبرات التعليمية والمهنية والثقافية، بهدف تزويد مُدرّسي المستقبل بالكفاءات التعليمية التي تمكنهم من النمو في المهنة وزيادة إنتاجهم (يوسفي وهدار: 2018، ص 9).

يحتل تأهيل المعلمين موضوعاً محورياً في الدراسات والأبحاث العلمية لما يمثله من أهمية، باعتبار أنه لا يمكن لأي نظام أن يرتقي أعلى من مستوى المعلمين، ولهذا أكدت منظمة اليونسكو على عملية إعداد المعلم بمنزلة إستراتيجية لمواجهة أزمة التعليم في عالمنا المعاصر، ذلك أن الأبنية المدرسية والتجهيزات والمرافق والمناهج والكتب والوسائل التعليمية، على أهميتها وآثارها المختلفة في العمل التربوي تبقى محدودة الفائدة إذا لم يتوفر المعلم الكفو (الأحمد: 2011، ص18)، فالمعلم دور محوري وأساسي في تحقيق الهدف التربوي باعتباره عنصر في العملية التعليمية، إذ يتمثل دوره في تجسيد المرامي التربوية النظرية إلى إجراءات واقعية، فهو بمثابة همزة وصل في إعداد المشروع (المنتج التعليمي)، وبناءه من خلال ما يتم إيصاله من المفاهيم التربوية للمتعلم، فكلما كان المعلم ذا كفاءة واختصاص بمجاله كان مؤهلاً انعكس ذلك على جودة أدائه، وفاعليته للتلاميذ ونتائجهم التعليمية واتجاهات الفكرية وسلوكياتهم الإيجابية تجاه أنفسهم ومجتمعهم.

- معايير الجودة في تكوين الأساتذة: ولتطبيق معايير الجودة في تكوين الأساتذة لابد من إعادة

النظر في منظومة تكوين المعلم داخل مؤسسات التكوين وخارجها، من حيث المهنة والأهداف والطرائق والتقنيات والتقييم لتحقيق التطوير المطلوب الذي يتواءم مع الأدوار الجديدة للمعلم وذلك من خلال:

✓ جدول رقم: 11 يوضح معايير الجودة في تكوين المعلم.

الشهادة من أجل الارتقاء	انتقاء معلم مستقبل على ضوء ارتقاء بالنظام التعليمي.
اللاحدودية من أجل العالمية	إلغاء العراقيل المصطنعة في المقررات دراسية.
التجديد من أجل التجويد	مواكبة مستجدات العصر وتوظيفها بما يحقق الجودة الشاملة للمنظومة التعليمية.
التمديد من أجل التفريد	توسيع نطاق التفاعل العلمي مع الطالب بما يحقق التميز (أبو الوفا: 2008، ص481).

المصدر: الباحث (بتصرف)

وقد أضاف الحنفي في دراسته التحليلية لأدوار المعلم المستقبلية في ضوء متطلبات عصر اقتصاد المعرفة، جملة من المعايير من بينها:

- تحديد معايير علمية وتربوية وثقافية وصحية ملائمة لانتقاء الطلاب المعلمين.
- الإعداد المسبق للمعلم في جميع مراحل التعليم وبخاصة في كليات التربية.
- توفير مؤسسات إعداد المعلم برامج تربوية محكمة البناء أكاديميا وتطبيقيا.
- وضع آلية ثابتة لتقويم أداء المعلمين من قبل المتخصصين في القياس والتقويم (الحنفي: 2017، ص115).

5-5 جودة الإدارة ونظام التمويل في التعليم:

1-5-5 جودة الإدارة التعليمية:

يعرفها شحاتة في قاموسه على أنها: الهيئات والنظم والأفراد في هياكل معينة وما يتبعها من إجراءات توضع لتشغيل المؤسسات التعليمية بما يتفق من الأهداف الموضوعة لها، بقصد تعبئة الجهود البشرية

والمالية وتوجيهها لتحقيق أهداف التعليم بأقل جهد وأكبر عائد (شحاتة والنجار: 2003، ص30)، وعرفت الحريري على أنها: حلقة وصل بين عناصر العملية التعليمية أي: التلميذ، المعلم، المنهج وطرق التدريس، لذلك فهي وسيلة وليست غاية عملها التخطيط الجيد والتنظيم والتوجيه والإشراف والمتابعة والتقييم وتحسين الأداء داخل المدرسة أو المؤسسة التعليمية، وتوفير الكوادر المؤهلة التي تساهم بدور كبير في تطوير العمل داخل المؤسسة التعليمية (الحريري: 2011، ص381)، أما جودة الإدارة التعليمية فتتمثل في:

- تبني مفهوم الجودة الشاملة وترجمة ذلك إلى صياغة سياسات واضحة للجودة، وبناء هيكل تنظيمي لها وإشراك جميع العاملين في المؤسسة ونشر ثقافة الجودة وعمليات التغيير.
- تبني رؤية تنظيمية واضحة وأهداف واضحة وأنشطة لتحسين والتخطيط الاستراتيجي للتنفيذ.
- ربط البرامج التعليمية بالحياة العملية للطلاب ومخطط للتنمية الاجتماعية والاقتصادية.
- توظيف نتائج التقييم في رفع مستوى الأداء والتحسين المستدام في المدخلات والعمليات والمخرجات لتتوافق مع المعايير العالمية للتعليم (الحارثي: 2014: ص41-42).
- الاهتمام بالموارد البشرية المؤهلة واستقطاب العناصر الفعالة، ويأتي ذلك من خلال عدة سبل منها:
- **تقييم وقياس الأداء:** من خلال استخدام بعض مقاييس المرجعية التي تساعد على فهم وإدراك العلاقة بين مختلف العناصر الخاصة بالتقييم، حيث يستند التقييم على معايير محددة تخضع لها مكونات العمل التعليمي التي يمكن قياسها.
- **التدريب الموجه بالأداء:** وهو أحد الأساليب التدريبية الفعالة التي تهدف على تحقيق كفاءة المؤسسة وفعاليتها وتجويد المخرج التعليمي وجعل الأفراد العاملين أكثر إنتاجية (المليحي: 2011، ص260).
- **التفتيش التربوي:** فهو عملية تخطيطية فنية علمية منظمة بشكل تشاركي ومستمرة تسعى إلى تحسين العملية التعليمية والارتقاء من خلال عمليات التقييم والتقييم (البوهي: 2006، ص238-239).

5-6 جودة نظام التمويل أو الإنفاق:

5-6-1 الشؤون المالية: يتعلق بتمويل العملية التعليمية والإنفاق عليها، بحيث تقوم الإدارة التعليمية

بإعداد ميزانية الخاصة بها وإعداد مرتبات العاملين، إلى جانب القيام بأعمال المشتريات والمناقصات وغيرها، ولعل هذا ما يوضح إلى أي مدى يقع على عاتق الإدارة التعليمية من

أعباء ضخمة (لعويط: 2012/2013، ص101)، وتشمل الإجراءات المالية:

- التقدير الدقيق للمبالغ المالية اللازمة للإنفاق على برامج التعليم وتنفيذها.
- توفير الأموال التي تم تقديرها ووضع معايير محددة لطريقة الإنفاق وأبواب الصرف وإجراءاته.
- إختيار القائمين على عملية الإنفاق بموجب معايير وضوابط تلبي متطلبات الجودة في الإنفاق.
- إجراء موازنة بين الأموال المنفقة والمردود المتوقع بتوعية على المدى القصير والبعيد(عطية: 2009، ص233)، وقد حدد الخزرجي نواحي ينبغي النظر من خلالها إلى سياسة التمويل تتمثل:
- الالتزام بتمويل ما تحتاجه التربية حتى تتمكن من تحقيق متطلبات السياسة التربوية للدولة، وفي حالة العجز بالإيفاء بهذه الالتزامات يفضل القيام بالإجراءات الآتية:
- توسيع التعليم على مستوى جميع المراحل، مقيدا بقوانين مرنة من جهة وضمان تطبيق متطلبات السياسة التربوية من جهة أخرى.
- تشجيع الاستثمار العربي والأجنبي في ميادين التربية، مقيدة بقوانين مرنة لتسهيل عملية الاستثمار سواء العربي أو الأجنبي.

- وضع سقف زمني لتمويل التربوي يفضل عبر 25 سنة (جيل دراسي كامل).

- ازدياد التمويل (عبر السقف الزمني) يرتبط بإستراتيجية التوسع في النظام التربوي، وبتحديد مسبق

لمستوى المعلمين وزياداتهم السنوية.

- ترتبط الزيادات في المخصصات المالية للتربية بازدياد وتحسن مستوى الكفاية للنظم التربوية (الخرجي: 2000، ص145).

- جودة المباني والتجهيزات التعليمية: تعرف المباني بأنها الحيز الذي يحمي من عوامل المناخ الخارجية والذي يوفر بيئة داخلية تهيأ لأداء وظيفة أو غرض معين، وتعرف أيضا بالمكان والبيئة التي يقضي فيها الطالب فترة دراسته اليومية ليتعلم ويتفاعل مع برامج الدراسة (عشوي وآخرون: 2019، ص 413)، وتمثل المباني والتجهيزات بما تشمله من منشآت وأقسام ومرافق وهياكل مدرسية، جانبا أساسيا في فعالية العملية التربوية ، لذلك تولي الهيئات الرسمية اهتماما كبيرا نظرا لما تحققه هذه المدخلات من مخرجات تربوية. إذ أن سوء مستوى المبنى المدرسي على مستوى (تجهيزات، المرافق..) تؤثر على المتعلم وتعزز سلوكيات سلبية وعدوانية ضد الآخرين وتدفعه إلى عدم الانضباط المدرسي، ويقودنا هذا إلى القول بالمأثور: نحن نشكل أبنيتنا أولا، ثم هي بعد ذلك تشكلنا (عبابنة: 2014، ص112)، وجودة المباني تعني حداثة المبنى وصلاحيته وسعته وجمالية وملائمة عدد قاعاته وسعتها لأعداد الطلبة فضلا عن نظافته وتوافر أماكن الراحة فيه وتوفير التجهيزات اللازمة وحداثتها وحسن تهويتها وإنارتها وابتعادها عن مصادر الضوضاء (عطية: 2009، ص233).

لذلك هناك جملة من الشروط الواجب مراعاتها في جودة المباني المدرسية نذكر منها:

- التأكيد على المواصفات الخاصة بالغرف الدراسية وقاعات الأنشطة الثقافية والاجتماعية وأماكن خاصة لتناول الطعام، وساحات واسعة للنشاط اللاصفي.

- التأكيد على استقلالية البناية المدرسية وانتساب عائداتها إلى مدرسة واحدة لغرض تطويل اليوم الدراسي وتوفير الأنشطة الجماعية في الفترات اللاصفية (الخرجي: 2000، ص144).

- مرونة المبنى المدرسي وقدرته على تحقيق الأهداف من خلال القدرة الاستيعابية، المحيط الجغرافي، تصميمه الصحي وتوفر الملاحق والمرافق.

- توفر المكتبات والورشات إذ تعد من متطلبات المؤسسة التعليمية (بن عمرة: 2019، ص37).

6- صعوبات تطبيق الجودة في نظام التعليم: إن تعقيد التعليم وأهمية القيم في التعليم

تجعل الدوافع لاتخاذ موقف الجودة أكثر تعقيدا وتنوعا، تعكس الضرورات البيئية المعقدة التي تعمل فيها المؤسسات التعليمية (EdwardSallis :2002, p3)، إذ تتعدد الصعوبات التي تقف في طريق تحقيق الجودة المطلوبة في المؤسسات التعليمية تشكل عائقا يحول دون ذلك ومن أهم هذه الصعوبات نذكر:

- المركزية في اتخاذ القرارات التربوية، فإدارة الجودة الشاملة تتطلب المرونة والسرعة ما يستوجب تطبيق أسلوب اللامركزية في الإدارة.

- التركيز على الأهداف قصيرة المدى وصعوبة تحديد معايير قياس جودة الخدمات (الحري: 2011، ص72).

- تخوف بعض العاملين من تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير حديثة لما تتطلبه برامج تحسين الجودة من

تغيير ثقافة وطرق عمل، الأمر الذي يدعو إلى مقاومة التغيير سواء من الإدارة والعاملين (القيسي: 2013، ص189).

- نقص الإمكانيات المادية وضعف مدخلات التعلم المتوافرة مقارنة بالدول المتقدمة في تطبيق الجودة.

- ضعف ثقافة الجودة لدى العاملين في مجال التعليم.

- ضعف الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة في المجال التربوي (العليوي: 2018، ص34).

- كثرة التخصصات واتساع المجالات وضرورة التأهيل المناسب لكل معرفة وحسب قدرة كل فرد.

- الزيادة الكثيرة في عدد التلاميذ المسجلين في المؤسسات التربوية.

- التقجير المعرفي وتراكم المعلومات والحاجة إلى أجهزة تخزين وتوزيع تلك المعلومات والمعارف(محي

الدين: 2009، ص40).

- غياب المقاربة التشاركية بين المؤسسات التعليمية والبيئة الاجتماعية.

✓ جدول رقم: 12 يوضح صعوبات تطبيق الجودة في نظام التعليم.

- انخفاض مستوى التعليمي للعاملين وانخفاض مستوى مهارتهم. - الحصول على النتائج بسرعة دون بذل الجهود اللازمة لتحقيق الجودة. - نقص الوعي للأساليب الإحصائية مما يترتب عليه استخدام غير سليم في تحليل البيانات وبالتالي الحصول على نتائج مضللة (الحارثي: 2014، ص42-43). - عدم توفر الإمكانيات المادية اللازمة للصيانة وشراء المواد اللازمة للعملية التعليمية. - عدم استقرار الجداول المدرسية نتيجة تدخلات هيئة التدريس والعجز في بعض التخصصات وضعف روح الإبداع لدى الكادر الإداري. - التشريعات التربوية التي تحدد نسب النجاح والرسوب والانضباط المدرسي وغيرها. - عدم مناسبة كثير من المباني المدرسية وعدم كفايتها. (عطية: 2013، ص63)	تتعلق بالإدارة المدرسية
- الاعتماد على الخبرة وحدها والسماح للتقاليد بتحديد الاتجاه. - البحث على الحلول السريعة والتمادي في تبسيط المشكلات والتركيز على النتائج. - عدم الاستفادة من الخلفيات والخبرات المتنوعة للأفراد(الحري: 2011، ص85).	صعوبات متعلقة بالمدير:

المصدر: الباحث (بتصرف)

ثانيا: الجودة في المؤسسة التربوية.

1- إجراءات المؤسسة التربوية في تطبيق الجودة: تعرف الإجراءات بأنها الخطوات

التي يتم من خلالها بعض الأعمال، وهذه الخطوات غالبا ما تكون منظمة في شكل حلقات محكمة مرتبطة بعضها البعض بلا ثغرات ويصعب تجاوزها أو العلو عليها دون أن يتأثر النظام (البديوي: 2015، ص33)، يمكن إيجاز الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة التربوية لتطبيق الجودة كالتالي:

1-1 نشر ثقافة الجودة بين العاملين في العملية التعليمية: إن ثقافة الجودة هي ثقافة يكون

فيها كل فرد في المؤسسة مسؤول عن الجودة، وهي تمثل ميزة مركزية بحيث ينصب التركيز على

ضمان أن الأمور تتم بشكل صحيح من المرة الأولى (Lee, Petre :1996,p15) عن طريق:

- تزويد جميع العاملين بالأسس التي يقوم عليها العمل في ضوء فلسفة الجودة.
- تهيئة المناخ التعليمي اللازم لتطبيق أنظمة الجودة.
- تعريف جميع العاملين بأهمية الجودة وفوائدها (عطية: 2009، ص222).
- نشر ثقافة الجودة في المؤسسات التربوية عن طريق تنظيم اجتماعات وعقد لقاءات بين الفاعلين.

2-1 تهيئة المتطلبات العامة لتطبيق مفهوم الجودة: من خلال:

- أهمية مبدأ التحفيز للعاملين والتنسيق بين الجهات التعليمية وغيرها كمنظومة متكاملة.
- اعتماد العمل بالدراسات القائمة على البحث العلمي المتقن والاستفادة منها.
- إيجاد قاعدة معلومات وبيانات إحصائية داخل المؤسسة التعليمية (الحري: 2011، ص41-42).
- توفير متطلبات العملية التعليمية من وسائل ووسائل وتقنيات وبرمجيات معاصرة، وإمكانات مادية ومعامل الوسائط المتعددة لتساعد على تحقيق نواتج تعلم المتعلمين بشكل إيجابي (البوهي: 2018، ص248).

1-3 تحديد مسؤوليات المؤسسة التربوية: تعتبر الحياة المدرسية بيئة منظمة تحكمها

ضوابط تربوية وإدارية تتنوع فيها أدوار ومسؤوليات العمل، واختصاصات الفاعلين

التربويين والاجتماعيين، وتسودها علاقات واضحة بين الأفراد والجماعات كمتدخلين في التنشئة

الاجتماعية للمتعلم (المجلس الوطني لحقوق الانسان: 2014، ص11)، فتغير أدوار المؤسسة التربوية يؤدي

ببساطة إلى تغير في أدوار الفاعلين، لذلك كان لابد من تحديد المسؤوليات وتوزيعها من خلال:

- هيكل المؤسسة مع تغيير وتحديد المسؤوليات وتوظيف الوظائف والاختصاصات وتعيين وتطوير الكوادر التربوية والإدارية.

- تنسيق وتفعيل قنوات الاتصال بين الإدارات والأقسام والمستويات الأفقية والعمودية.

- مشاركة جميع الجهات وجميع الأفراد العاملين في جهود تحسين جودة العملية التعليمية (البوهي: 2018، ص247).

1-4 إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية: إن وجود مدرسة من الدرجة الأولى من

الجودة دون وجود قيادة مدرسية من الدرجة الأولى يعد أمرا مستحيلا، فالقيادة المدرسية الناجحة

هي القيادة التي تفرق بين الإدارة والرؤية التربوية للمدرسة (الحارثي: 2014، ص105)، إذ أظهرت

الأبحاث أن قادة المدارس يمكن أن يحدث فرقا في أداء المدرسة والطلاب إذا تم منحهم مزيدا من

الاستقلالية لاتخاذ قرارات مهمة، ومع ذلك لا يمكن أن تؤدي الاستقلالية وحدها إلى تحسينات

تلقائية ما لم يكن هناك دعم واسع النطاق، بالإضافة إلى ذلك من المهم تحديد المسؤوليات

الأساسية لقيادة المدارس (Beatriz et al: 2008, p9)، وكذلك:

- تعزيز جودة المعلم وتقييمها وتطويرها إذ يجب أن يكون قادة المدارس قادرين على تكييف برامج التدريس مع الإحتياجات المحلية، وتطوير العمل الجماعي بين المعلمين والقيام بالرصد والتقييم والتطوير المهني للمعلمين (Beatriz et auter :2008,p10).

- تحسين القدرات والكفايات البشرية من خلال التدريب المستمر من أجل ابتكار أساليب جديدة في العمل، والقدرة على المنافسة والتطوير(البوهي: 2018، ص248).

1-5 إدارة البنية التحتية للمؤسسة التعليمية: بطريقة تمكنها من تطبيق برامج الجودة من خلال تبني رؤية تنظيمية واضحة وأهداف واضحة، وأنشطة التحسين والتخطيط الاستراتيجي لتنفيذ النشاطات وتحقيق الأهداف والرؤية، والتركيز على الفئات المستهدفة والتعرف على احتياجاتهم وتحديد متطلباتهم وترجمتها إلى معايير ومواصفات للمخرجات(الحارثي: 2014، ص41)، بحيث يتطلب وجود إدارة إستراتيجية تقوم بممارسة بعض الوظائف الرئيسية:

- بناء قدرات المؤسسة التعليمية اللازمة لنجاح تطبيق الاستراتيجيات، والتي تتضمن قدرات البنية التنظيمية التي تستجيب لمتطلبات التطبيق والاختبار المناسب للقيادات التي تشغل المناصب الأساسية التطبيق (المليحي: 2011، ص38-39).

1-6 تنظيم فعالية المناهج التعليمية: ويعني إعداد نظام جديد لتحسين مخرجات وزيادة فعالية

العمليات مع إضافة ابتكارات جديدة، تسهم في تحسين فعالية النظام التعليمي وتحديد معايير الجودة بشكل قاطع(البوهي: 2018، ص247)، إذ يعتبر المنهاج وسيلة دائمة للتفاوض من خلال خبرات المتعلمين وكذلك من خلال مهارة المعلم بحيث لا يمكن فصل العملية عن المحتوى(Ferre :1994,p8)، بحيث تتمثل أكثر مخرجات النظام وضوحا وأهميته في المنهج الذي

تم التخطيط له، إذ يعتبر من أهم النتائج الملموسة للمؤسسة التربوية (التغذية الراجعة)(الحري: 2009، ص223).

1-7 اتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة لمنع حدوث الأخطاء: إزالة الأخطاء.

1-8 إعادة تنظيم العملية التربوية: لكي تستجيب لمتطلبات الجودة ومعاييرها وذلك بتوحيد الفعالية

بين الأقسام والعاملين فيها، وجعل جميع العاملين على بيئة من رسالة المؤسسة التعليمية وتنمية التعاون بين العاملين(عطية: 2009، ص223)، وتقديم رؤية ورسالة وأهداف عامة للمؤسسة التعليمية واضحة ومحددة، مع ضرورة تقديم خطة إستراتيجية للمؤسسات التعليمية وخطط سنوية للوحدات متوفرة ومبنية على أسس علمية. (البوهي: 2018، ص9).

1-9 تشكيل مجلس لإدارة الجودة في المؤسسة التعليمية: يرأسه مديرها مهمته تحديد اتجاهات

العمل وأنشطة ووضع الرؤية المستقبلية، وإيصال هذه الرؤية إلى جميع المشاركين عن طريق منسق الجودة.(عطية: 2009، ص22-23).

1-10 تنفيذ جودة النظام.

1-11 إجراء القياس والتقييم لعمل المؤسسة: يعتبر وجود نظام للتقويم المستمر مطلباً رئيسياً

من متطلبات الجودة الشاملة لأي مؤسسة تعليمية، يساعد إدارتها في تطوير عناصرها والأدوار المنوطة بها. (الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد: 2008، ص67)، ومن أساليب القياس:

✓ جدول رقم: 13 يوضح أساليب القياس.

أساليب القياس	- مسح آراء الطلبة حول تصميم المناهج ومحتواها ومدى جودتها. - مسح آراء الطلبة حول مواد التعلم وطرائق التدريس ومدى جودتها. - مسح آراء المتخرجين حول مدى التلاؤم بين مؤهلاتهم ومتطلبات العمل. - ملاحظة أداء الخريجين في ميدان العمل ومسح آراء جهات العمل في أداء الخريجين. - الاستفادة من الملفات والتسجيلات المطلوبة في سير العمل والعاملين(البوهي: 2018، ص223).
--------------------------	--

المصدر: الباحث (بتصرف)

أما التقويم فيقصد به التحقق من قيام المدرسة بتنفيذ واجباتها ومهامها وبواسطته يمكن أن يقال أن هذه الإدارة المدرسية نجحت في تحقيق الأهداف التربوية المناط بها، أو أنها فشلت(السعود: 2015، ص108)، وهو عمليات يقاس بمهامها العمل فهو يكشف عن نتائج الخدمات من حيث مستوى نجاحها، كما يبرز الجهود المبذولة للنهوض بهذه الخدمات، ومستوى العاملين في المؤسسة وكفاية المنشآت والأدوات والأجهزة، حتى أهداف المؤسسة يستطيع التقويم أن يحدد صلاحيتها(خليل: 2016، ص184)، ومن الجدير بالذكر هناك نوعين من التقويم:

✓ جدول رقم: 14 يوضح أنواع التقييم.

يقوم به فريق مشكل في المؤسسة لمعرفة ما تم تحقيقه ومقارنته بما كانت عليه المؤسسة قبل تطبيق نظام الجودة، وتقييم خطة تنفيذه ومدى القدرة على تحقيق الأهداف وتحديد السلبيات والإيجابيات وعرضها في تقرير يسمى المراجعة الداخلية.	التقييم الذاتي
تقوم به لجان تشكّلها إدارة المؤسسة تتكون من المدرسين والخبراء تعمل تحت إشراف المجلس الأعلى للجودة، مهمتها تقييم أداء المؤسسات التعليمية التابعة لها من جميع جوانبه، ورفع تقرير شامل إلى المجلس الأعلى للجودة حول أداء هذه المؤسسات (البوهي: 2018، ص224).	التقييم الخارجي

المصدر: الباحث (بتصرف)

ومن أهم دعائم عملية التقييم الناجح عدد من المعايير الإجرائية تتمثل في:

- تقييم العلاقة بين المجتمع والمدرسة وتقييم المنهج المدرسي (أهدافه ومحتواه وتنظيمه وتنفيذه).
- تقييم أداء المعلمين ومدى إقبالهم على مهنة التدريس وقدرتهم على تحقيق النمو المطلوب لطلابهم.
- تقييم خطة المباني المدرسية والتجهيزات والأدوات المدرسية.
- تقييم مدى تقدم التلميذ وما اكتسبه من مهارات وقيم واتجاهات (السعود: 2015، ص108).

2- معايير الجودة في المؤسسة التربوية: هناك من يرى بأن معايير الجودة في المدرسة

تعني: تلك المواصفات والشروط التي ينبغي توافرها في نظام المدرسي والتي تتمثل في جودة الإدارة، وسياسة القبول، والبرامج التعليمية من حيث (أهدافها، وطرائق التدريس المتبعة، ونظام التقييم والامتحانات) وجودة المعلمين والأبنية والتجهيزات المادية، بحيث تؤدي إلى مخرجات تتصف بالجودة وتعمل على تلبية احتياجات المستفيدين (خليفة وعثمان: 2013، ص72)، وحسب منظمة إيزو 21001

(أداة إدارية تقدم خدمات تعليمية لتصبح قادرة على الوفاء بمتطلبات وتوقعات المتعلمين والأطراف المعنية، في مجال التعليم بمختلف المؤسسات خاصة مع التطور التكنولوجي) أن هناك معايير الجودة للمؤسسة التعليمية تتمثل في:

- امتلاك المؤسسة لجميع السجلات والوثائق كدليل على تطبيق معايير إيزو 21009.
 - التزام المؤسسة على دعم وتطبيق إدارة جودة المؤسسات التعليمية.
 - نجاح المؤسسة في اجتياز المراجعة الخارجية والتدقيق الخارجي.
 - قدرة المؤسسة على تصحيح أخطائها واتخاذ إجراءات كفيلة للحيلولة من حدوث المشكلات قبل وقوعها
- ومنع تكرارها. (<https://www.ossmiddleeast.com/>)
- المشاركة المجتمعية بين المؤسسة التعليمية والمجتمع ودعم المجتمع لها.
 - وضع معايير لقياس درجة تعلم المتعلم ومدى تحصيله العلمي ومستواه الأكاديمي مقارنة بالمعايير الإقليمية والدولية ورفع المهارات الأساسية اللازمة لتطبيق معايير التقييم الذاتي.
 - التوسع في برامج التدريب والتطوير في إطار الجودة والمعايير القياسية لتحقيق هدفها.
 - نشر ثقافة المعايير ونظام الجودة والعمل على تطبيقه (البوهي: 2018، ص 250).
- وهناك جملة من معايير الجودة للمؤسسة التربوية ترتبط :

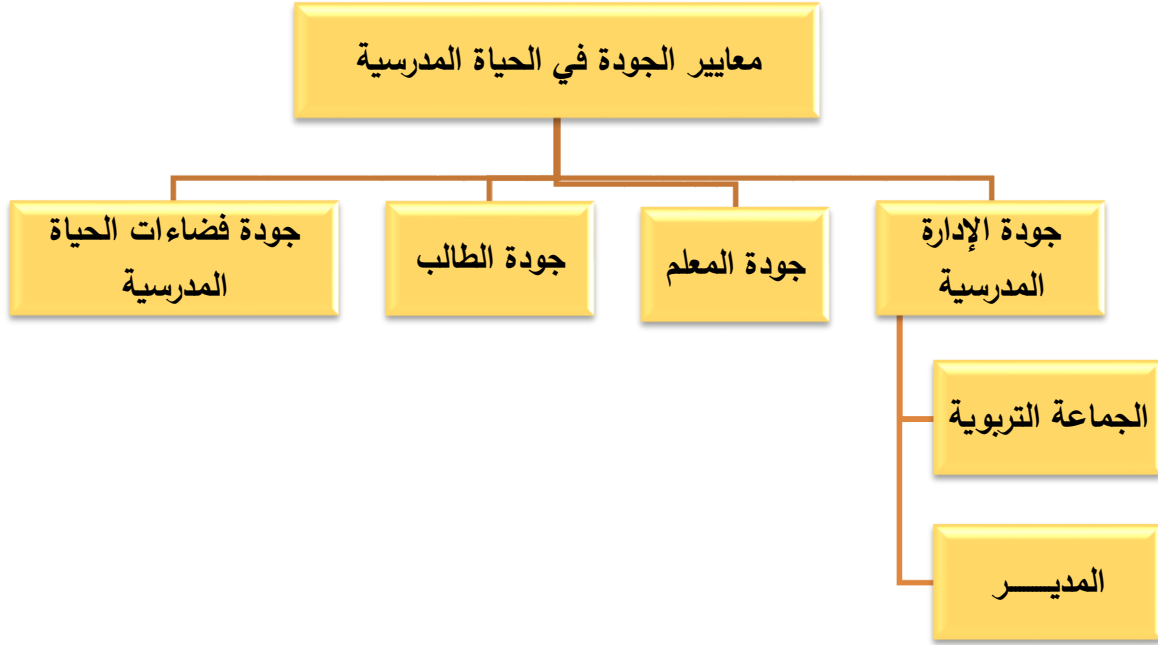
✓ جدول رقم: 15 يوضح معايير الجودة في المؤسسة التربوية.

معايير مرتبطة:	من حيث:
بالطالب	- نسبة عدد الطلاب إلى المعلمين ومتوسط التكلفة الطالب والخدمات التي تقدم له ودافعية الطلاب واستعداداتهم للتعلم. ومن حيث بيئة التعلم: - انعدام السلوك المشين ومشكلات الانضباط أو الاستبعاد وغياب أحداث توتر... - انتظام التلاميذ وانخفاض نسب التسرب المدرسي. - النتائج المرضية لتلاميذ في المواد المقررة (عبيد: 2009، ص28).
بالمعلمين	عدد أفراد عينة التدريس وكفايتهم المهنية ومدى مساهمة أفرادا في خدمة المجتمع واحترام المعلمين لطلابهم (بن مقري: 2023، ص285).
بالمناهج الدراسية	من خلال جودة المحتوى وأساليب التقويم الاختبارات والأنشطة التعليمية والتعلمية.
بالإدارة المدرسية	إذ تكشف الأبحاث المكثفة حول فعالية المدرسة وتحسينها، المستمدة من مجموعة متنوعة من البلدان والسياقات باستمرار عن الدور المحوري الذي تلعبه القيادة المدرسية في زيادة فعالية المدرسة. (Beatriz Pont et al: 2008, p119)
بالإدارة التعليمية	التزام القيادات التعليمية بالجودة وتقويض السلطات المركزية والعلاقات الإنسانية الجيدة (نعومي: 2023، ص285).

المصدر: الباحث (بتصرف)

3- معايير الجودة في الحياة المدرسية:

مخطط رقم: 13 يوضح معايير الجودة في الحياة المدرسية.



المصدر: الباحث.

3-1 جودة الإدارة المدرسية: الإدارة المدرسية تسعى إنساني تعاوني وعلى الرغم من أن مدير

المدرسة هو مدير هذا المشروع الإنساني، إلا أن تعاون المعلمين والأولياء الأمور والطلاب وأفراد المجتمع أمر ضروري لإدارة المدرسة بشكل فعال، وحتى لوتم الآن استخدام أجهزة الكمبيوتر بشكل متزايد في الإدارة، إلا أن العنصر البشري هو الذي يكمن وراء كل إدارة فعالة (M.Dash.: 2008 p3)، ويعرفها عطوي بأنها الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق العاملين في المدرسة (إداريين وفنيين) بغية تحقيق الأهداف التربوية، داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها صحيحة وعلى أسس سليمة (عطوي: 2013، ص22)، لذلك فأهمية الإدارة المدرسية تكمن في التأطير والتنظيم والتنشيط

التربوي والعمل على تقوية التواصل بين مختلف المتدخلين في الحياة المدرسية، ومن ثم يتوقف نجاحها على مدى مساهمتها في تفعيل المنظومة التربوية، واقتراح مشاريع تربوية أو مادية (حمداوي: 2020، ص43).

يستطيع التربويون مواجهة تحدي المنافسة من خلال العمل على تحسين جودة خدماتهم وآليات تقديم مناهجهم (Edward Sallis :2002,p24)، فالإدارة المدرسية الناجحة هي حجر الزاوية في العملية التربوية فهي التي تحدد المعالم وترسم الطريق وتنير السبل أمام العاملين في الميدان للوصول إلى الأهداف المحددة في الزمن المحدد (السعود، 2015، ص68)، ومن ذلك فجودة الإدارة المدرسية تساهم في جودة الحياة المدرسية في:

- توفر قيادات كفؤة: مدير، مدرس أول، مشرف.
- ثقة كاملة من هيئة التدريس وأولياء الأمور في الإدارة المدرسية.
- التزام ومصادقية عند كل الفاعلين بالمؤسسة التربوية.
- إدارة جيدة واستخدام فاعل للمصادر المتاحة بما ذلك المصادر المالية (عبيد: 2009، ص28).

3-2 جودة المعلم: هناك الكثير من المرشحين لمصدر الجودة في التعليم من بين هؤلاء المعلمين

المتميزين (Edward Sallis ;2002,p1)، في الواقع المعلم هو المورد البشري الرئيسي للمدرسة تعني الإدارة إدارة الأشخاص العاملين لتنفيذ الخطة والسياسات والبرامج الموضوعية لتحقيق أهداف مسبقة (M.Dash : 2008, p12) فالتغيرات التي تحصل في بنية المناهج التربوية ومحتواها والتطورات التي ترافقها في تقنيات التعليم وأساليب توظيفها، داخل المدرسة وخارجها نتيجة للعلاقة القائمة بين محتوى المناهج وطرائق التدريس والتقنيات الملائمة، أمر يستدعي تجديدا في تأهيل المعلم لإثراء خبراته العلمية والمالية (الأحمد: 2011، ص23)، إذ يُعد المعلم عنصرا هاما من عنصري العملية التربوية، فهو يعمل مع الطلبة لفترة طويلة ويستطيع خلالها ملاحظة مواقفهم وسلوكهم، ويمثل حلقة وصل فمن خلاله يتم نقل المعلومات والمهارات وإيصال المفاهيم التربوية إلى

المتعلم، فإذا أعد إعدادا جيدا انعكس ذلك على عطائه وإبداعه كان ذلك الأثر الإيجابي في شخصية المتعلم وسلوكه وفكره (بن زيادة: 2012، ص916).

✓ جدول رقم: 16 يوضح جودة المعلم.

المؤهلات العلمية والثقافية	- الحيوية والنشاط والمرونة في أسلوب التعامل مع المتعلمين. - حاصل على الشهادة المطلوبة بدرجة جيد كحد أدنى. - إلمام بالبيئة الاجتماعية والثقافة العالمية والمشكلات البيئية والمحلية والوطنية. - معرفة أهمية التربية البيئية وضرورتها في التعليم(عيسوي: 2019، ص83).
في مادة التخصص	- نقل النظرية والممارسة والتعميم تحليل عمل الفرد. - القدرة على اتخاذ الخيارات الحكم والاستقلال التقييم الذاتي لعمل الفرد. (Daniele Périsset:2010,p10) - أن يكون على دراية تامة بالتقدم في تلك المادة وترابطها مع غيرها من المواد الدراسية. - يفهم كيف يستخدم تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في تدريس مادة التخصص.
نحو التلاميذ	- القدرة العلائقية والتعاطف والاستماع والتوافق ومعرفة الذات وعلاقة الفرد بالآخرين ومعرفة الآليات النفسية للذات وللآخرين.(Daniele Périsset:2010,p104) - فهم خصائص التلميذ واحتياجاتهم وموائمتها مع الحاجات والخبرات التعليمية والتربوية التي يتم تغذيتها وتنميتها، تهيئة المناخ التربوي وتنويع النشاط التعليمي. - التكيف مع المنهاج وأغراضه وطرق تناوله وتدريبه(الأحمد: 2016، ص42-43).

المصدر: الباحث(بتصرف)

3-3 جودة المتعلم (التلميذ): من الضروري أن تستند عملية التطوير على دراسة علمية التلاميذ

وميولهم وقدراتهم واستعداداتهم واتجاهاتهم وآمالهم (الحيري: 2011، ص279)، وإذا كانت المدرسة لا تستطيع أن

تزود المتعلم بكل شيء أمام تسارع المعلومات والاتصالات، فإن عليها أن تكسب ذلك المتعلم استراتيجيات التعليم الذاتي والمهارات الأساسية المتعلقة به (الأحمد: 2014، ص20)، وبذلك فإن جودة المتعلم تعني: قوة اندفاعه ورغبته في التعلم والتزود بالكفايات المعرفية والأدائية والأخلاقية التي تلزمه للتعامل مع متغيرات الحياة، بشكل فعال وتوفر له فرص النجاح في سوق العمل بعد تخرجه من المؤسسة التعليمية، أو فرص النجاح في المراحل الدراسية التي ينتقل إليها إذا ما أراد مواصلة الدراسة (عطية: 2009، ص229)، ويتم تحديد جودة الطالب وتقييمه من خلال:

✓ جدول رقم: 17 يوضح جودة التلميذ.

- القدرة على التعلم الذاتي، استيعاب المعرفة والاهتمام والعناية بالآخرين. - تعلم مهارات صنع القرار وحل ومعالجة المشكلات واستخدام التفكير الناقد. - التجريب والممارسة والاستقراء وإجراء التجارب واكتشاف الحقائق عن طريقها. - التعلم بالمناقشة والحوار الهادف والتفاعل الإيجابي بينه وبين المعلمين وزملائه. - تقويمه لذاته مما يوفر معلومات لتحديد مستوى جودة الطالب (الحيري: 2011، ص287).	جودة المتعلم تعني:
---	--

لمصدر: الباحث (بتصرف)

1

3-4 جودة فضاءات الحياة المدرسية: ويقصد بها المجال المحتضن لمختلف أنشطة الحياة

المدرسية ويمكن تصنيفها إلى داخلية، ويمكن للحياة المدرسية أن تمتد إلى فضاءات خارجية في إطار التعاون أو الانفتاح أو الشراكة التي تعقدها المؤسسة مع مؤسسات المجتمع المدني من بين الفضاءات الحياة المدرسية نذكر ما ورد في دليل الحياة المدرسية: 2008، ص104-108)

✓ جدول رقم: 18 يوضح الفضاءات الداخلية للحياة المدرسية.

القاعات	وتصنف حسب توظيفها الأساسي للتعليم العام، وقاعات مختصة والمرافق التابعة لها (تدريس مختلف العلوم والفنون)، وقاعات ومشاعل خاصة بالتعليم التقني.
ساحة المؤسسة	مراعاة كل معايير الجودة من مجالات خضراء وكراسي ثابتة وسبورات إعلامية ومجلات حائطية...
المرافق الرياضية	أن تكون بعيدة عن قاعات الدرس ومسبحة وشاملة بملاعب مجهزة، مستودعات الملابس (إناث وذكور)، ومستودع الأدوات الخاصة بالمادة، مكتب التربية البدنية، ورشاشات ومرافق النظافة وقاعة تخصص للدروس النظرية.
مركز التوثيق والإعلام	يشمل قاعة المكتبة والتوثيق، قاعة متعددة الوسائط ومجال خاص بالمطالعة.
المرافق الإدارية	تشمل مكاتب مفتوحة على مختلف مرافق المؤسسة وأن تخصص مكاتب مدمجة للعاملين بها (حراس، مستشار، جمعية أولياء..)

المصدر: الباحث بتصرف

✓ جدول رقم: 19 يوضح الفضاءات الخارجية للحياة المدرسية.

فضاءات خصوصية	- عرض إنتاجات المتعلمين الفنية والثقافية والبيئية والصحية. - عرض تجارب رائدة ومشاريع وبرامج محلية وجهوية ووطنية. - التنسيق والتكوين في مجالات الحياة المدرسية للمنشطين وأعضاء الأندية.
(مراكز تربوية للتوثيق والعرض متاحف) على المستوى الوطني والجهوي والإقليمي	

- أوساط طبيعية ومكتبات عمومية. - مسارح، دور الشباب، المعاهد، متاحف ومعارض ثقافية وفنية.. - منشآت اقتصادية (فلاحية، صناعية، تجارية وسياحية..) - أندية رياضية ومراكز ومعاهد تكوين...	فضاءات عمومية:
--	-----------------------

المصدر: الباحث بتصرف

4- الجودة في النظام التربوي الجزائري: بدأت مساعي النظام التربوي الجزائري في مواكبة

التطورات المتسارعة التي شهدتها العصر، بتأسيسه اللجنة الوطنية للإصلاح المنظومة التربوية سنة 2001، فكانت لجنة تضم أعضاء متخصصين في مجال التربية والتكوين والثقافة، بحيث كلفت هذه اللجنة على أساسها مقاييس علمية وبيداغوجية، تنظم المنظومة التربوية القادمة واقتراح مشروع يحدد العناصر المكونة لسياسات التربية الجديدة، كما يتضمن المبادئ العامة والأهداف والاستراتيجيات بالنقد التدريجي لهذه السياسة (حسني: 2022، ص106)، فمثلت الخطوات الإجرائية للإصلاحات النظام التربوي وتمحورت مهام هذه اللجنة في:

- التحقق في إطار تشخيص المنظومة التربوية من النتائج الإيجابية المسجلة منها والسلبية مع تحليل أسبابها العميقة.

- تحليل التحديات الجديدة التي لا بد أن تواجهها وتحديد المتطلبات الضرورية لتكوين مواطن قادر على النفتح والمساهمة في تنمية الوطن، والتكيف مع عالم يتسم بتنامي تطور المعارف وتسارع التحولات والتغيرات الثقافية والعلمية والتكنولوجية.

- إقتراح الإجراءات الكفيلة بالسماح للناشئة الجزائرية بالاستفادة من تعليم قاعدي إلزامي ومجاني.

- التأكيد على الظروف الكفيلة بضمان النجاح لأكثر عدد من التلاميذ على أساس قدراتهم، بوضع جملة من الآليات المساعدة لذلك، مع التكفل بالتلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة أو ذوي القدرات المتميزة.
- اقتراح اختيارات تساعد على حل إحدى المشاكل الرئيسية المتعلقة بغايات محددة وتنظيم التعليم ما بعد الابتدائي من أجل تحقيق تعليم متكامل.
- دراسة الترتيبات المناسبة قصد إدماج تعليم اللغات في مختلف مراحل المنظومة التربوية، لتمكين الطلبة من الوصول المباشر إلى المعارف العالمية وتسهيل الانفتاح على ثقافات أخرى، والتنسيق مع مختلف الشعب التعليم الثانوي والتكوين المهني والتعليم العالي.
- تحديد الظروف واقتراح ما يستلزم من إدماج التكنولوجيات الجديدة في المنظومة التربوية.
- اقتراح مشروع بعيد المدى يتناول إصلاح التعليم العالي والبحث العلمي.
- توكي اللجنة في تفكيرها الاستناد دوماً إلى مرجعية قوامها المبادئ والقيم الأساسية ذات الصلة بمفاهيم المواطنة والتسامح والسلام والديمقراطية (اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التربوية: 2001، ص16).

4-1 مجال المناهج التربوية والوسائل التعليمية : نصت التشريعات الرسمية في مجال المناهج

والبرامج والوسائل التعليمية: "بضمان تزويد مؤسسات التربية والتعليم العمومية والخاصة بكل الوثائق البيداغوجية لاسيما المناهج، وذلك في طبعها الورقية والرقمية، وكان ضمان توفير المخططات والتدرجات السنوية الاستثنائية للتعليمات في كل مؤسسات التربية والتعليم مع ضمان توزيعها على الأساتذة. - اعتماد المخططات والتدرجات السنوية الاستثنائية للتعليمات بعنوان السنة الدراسية 2021/2022، والتي ستوضع لاحقاً مع الحرص على متابعة تنفيذها".

- تنظيم لقاء لفائدة مفتشي التعليم الابتدائي وفي الدخول المدرسي لتسطير برنامج أيام تحسيسية لأساتذة التعليم الابتدائي، حول إعداد جداول استعمال الزمن الأسبوعي واحترامه ووضعه في متناول التلاميذ.

- تنظيم لقاء لفائدة مفتشي الإدارة في مرحلتي التعليم المتوسط والثانوي لمرافقة مديري المتوسطات والثانويات خاصة الجدد منهم في إعداد جداول التوقيت الأسبوعي.

- وضع الدليل المنهجي للممارسة الأعمال الموجهة الذي تم إعداده خلال السنة الدراسية 2021/2020 في متناول مديري المتوسطات وأساتذة المواد المعنية في مرحلة التعليم المتوسط.

- ضرورة ضمان تقديم حصص الأعمال الموجهة والأعمال التطبيقية في المواد المعنية، مع إمكانية توفير المعدات المعدات والوسائل اللازمة، وكذا إمكانية استعمال بدائل بيداغوجية مثل المحاكاة والنمذجة، عند الضرورة.

- تعزيز تدريس مادة المعلوماتية بتوفير التأطير من ذوي الاختصاص والتجهيز الضروري في في مرحلتي التعليم المتوسط والتعليم الثانوي.

- تعزيز تدريس التربية التشكيلية والتربية الموسيقية، والسهر على توفير التأطير المناسب لهما.

- متابعة مشروع المدرسة الرقمية في عينة المدارس الابتدائية المحددة لهذا الغرض في عدد من الولايات (وزارة التربية الوطنية: 2021، ص8-9).

4-2 مجال طرائق التدريس: في إطار سعي إلى تحقيق الجودة المطلوبة تبنت المنظومة التربوية جملة من المقاربات البيداغوجية، كانت آخرها مقارنة بالكفاءات التي تم الاعتماد عليها في السنة الدراسية 2004/2003، وهي إستراتيجية أكثر تطوراً لأنها تعلم المتعلم كيف يتلقى العلم وتوجهه نحو تنمية القدرات العقلية السامية: التحليل، التركيب، حل المشكلات، أي أنها إستراتيجية تسعى إلى إكساب الكفاءات وليس تراكم المعارف، وفي هذه المقاربة يتم استخدام مصطلح الكفاءة بدلا من الهدف الخاص ومصطلح القدرة بدلا من الهدف العام (دباب وتالي: 2021، ص137).

4-2 مجال التقييم البيداغوجي والمعالجة البيداغوجية: نصت النشرة الرسمية على:

- العمل على ضمان عقد مجالس التعليم للتشاور والتنسيق بين أساتذة المادة الواحدة أو المواد المتقاربة.
- السهر على تنظيم التقويم التشخيصي، لاسيما في بداية السنة الدراسية قصد إحداث الانسجام في الفوج التربوي انطلاقا من المكتسبات الفعلية للتلاميذ.
- السهر على مساهمة المعالجة البيداغوجية لعملية التقويم البيداغوجي وتفعيلها قصد التكفل الأنجح للتلاميذ المتعثرين دراسيا، من خلال الكشف عن مواطن الضعف لديهم ومعالجتها أنيا(وزارة التربية الوطنية: 2021، ص9).

✓ جدول رقم: 20 يوضح المواد التشريعية للتقييم.

التقييم عملية تربوية تتدرج ضمن العمل المدرسي اليومي لمؤسسة التربية والتعليم، يحدد التقييم ويقاس دوريا مردود كل من التلميذ والمؤسسة المدرسية بمختلف مركباتها، تحدد كفايات التقييم بموجب قرار يصدره الوزير المكلف بالتربية الوطنية.	المادة: 69
يتم تقييم العمل المدرسي للتلاميذ عن طريق العلامات العددية والتقديرات التي يمنحها المدرسون بمناسبة المراقبة الدورية للأنشطة التربوية يحدد الوزير المكلف بالتربية الوطنية طبيعة مراقبة الأنشطة التربوية ووتيرتها تماشيا والمستويات التعليمية والمواد الدراسية.	المادة: 70
يخضع الانتقال من قسم إلى قسم ومن طور إلى طور ومن مستوى إلى مستوى إلى تتبع خاص للتلاميذ من طرف المعلمين والمربين وكذا من طرف مستخدمين مختصين في علم النفس المدرسي والمهني، لتسهيل التكيف مع التغييرات في تنظيم التعليم وضمان الاستمرارية التربوية.	المادة: 71
يتم إعلام الأولياء بصفة منتظمة بعمل أبنائهم ونتائج عمليات التقييم الدورية	المادة: 72

والقرارات النهائية المترتبة عنها بواسطة - الوثائق الرسمية الخاصة بكل طور تعليمي - الاتصالات واللقاءات مع مدرسي القسم والمربين، وعند الاقتضاء مع المستخدمين المختصين في علم النفس المدرسي وفي الوجيه - الاجتماعات المشتركة بين الأولياء والمدرسي (لعمش: 2011، ص61-62).

المصدر: الباحث (بتصرف)

4-3 جانب التكوين: خصصت النشرة الرسمية جانبا مرتبطا بالتكوين وتسيير الموارد البشرية " إذ تعد

تنمية الموارد البشرية من أهم العمليات، التي تضمن مواكبة المتغيرات المعرفية والتكنولوجية وتسمح بمواجهة ومعالجة تحديات قطاع التربية والتعليم، ويعتبر التكوين إحدى ركائزنا الأساسية والجوهرية التي تجسد الاحترافية وجودة الإبداع المهني، ويتم تجسيد ذلك بتنفيذ مخطط التكوين القطاعي السنوي، الذي يتناول معالجة وتطوير كل الجوانب المرتبطة بالمجالين البيداغوجي والتسييري من خلال (6) أنماط: التكوين البيداغوجي التحضيري، التكوين المسبق، التكوين التكميلي قبل الترقية، التكوين المتخصص، التكوين أثناء الخدمة، التكوين عن بعد (وزارة التربية الوطنية: 2021، ص12)، وفي مسعى لتحقيق مدرسة الجودة استحدثت وزارة التربية فضاءات رقمية خاصة كفضاء الأساتذة، فضاء الأولياء، وذلك لتسهيل توفير المعلومات وتحسين الخدمات الإدارية وإتاحة بيئة مناسبة للعمل والاستفادة منها، وتقريب الفجوات بين الجماعة التربوية ومد جسور التعاون بينها.

4-4 جانب التفتيش: وذلك باستحداث جملة من الإجراءات التفتيشية منها:

- المادة 24: يسهر سلك التفتيش في إطار المهام الموكلة إليه على متابعة تطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية والتعليمات الرسمية داخل المؤسسات التربوية والتعليم، بما يكفل ضمان حياة مدرسية يسودها الجد

والعمل والنجاح، حيث تنص كل من المادة 165 - 171-174 من المرسوم 315/08 في إطار التفتيش والمراقبة على:

- حسن سير المؤسسات التعليمية وتطبيق التعليمات والبرامج والمواقف الرسمية واستعمال التكنولوجيا الإعلام والاتصال.

- تكوين موظفي التعليم والإدارة والتربية وتفتيشهم ومتابعة أنشطتهم وتقييمها ومراقبة التسيير. حيث يهدف إلى متابعة فعالة للعملية التربوية والبيداغوجية والإدارية وتحسين المردود على مستوى التعليم والتربية والتسيير (عمش: 2010، ص102)، وقد تم استحداث نظام إعداد ومتابعة التقارير التفتيشية الذي تم وضعه حيز الخدمة في الدخول المدرسي 2021/2022 وذلك عبر النظام المعلوماتي، وهذا قصد معالجة النقائص التي قد تسجل على هذه المؤسسات في الوقت المناسب (وزارة التربية الوطنية: 2021، ص19).

4-5 جانب التسيير الإداري والبيداغوجي: شملت الإصلاحات التربوية التي بدأتها وزارة التربية

الوطنية الإدارة المدرسية، باعتبارها تمثل الجانب الإداري والآلية التنفيذية للسياسة الرسمية، وفي ظل التحديات التي تقوم بها المؤسسات التربوية، في تبنيها لمفهوم الجودة كان لزاما إحداث تغييرات في طريقة العمل التي تسيير وفقها الإدارة المدرسية، واعتماد على مقاربات حديثة تتماشى مع التطورات من خلال:

- تفعيل مقارنة مشروع المؤسسة بداية الموسم الدراسي 2006/2007 باعتباره نهج إداري حديث.
- المشاركة في تجسيد مشروع المؤسسة والالتزام بتطبيق جداول التوقيت وضبط مواظبة التلاميذ.
- صياغة أهداف وخطط التطوير التربوي في المدرسة وتحديد الأولويات لبرامج ومشروعات التطوير التربوي، بالإضافة إلى تطوير وتأصيل ثقافة وقيم المؤسسة للمدرسة.
- القيام بعمليات الإشراف والمتابعة لنشاطات والمشاريع والبرامج المدرسية والتحقق من مناسبتها للأهداف التربوية المدرسية.

- تشجيع وتطبيق سياسة التسيير الذاتي (الإدارة الذاتية) للمدرسة (بدوي: 2022، ص101-102).

- الوفاء بمتطلبات المتعلمين وأولياء أمورهم والوصول إلى رضاهم وفق النظام العام للمؤسسة.

- رفع مستوى الطلاب وأولياء الأمور تجاه المؤسسة التعليمية من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة.

- الترابط والتكامل بين القائمين بالتدريس والإداريين والعمل عن طريق الفريق (بن عمرة: 2019، ص24).

4-5 جانب المجالس الإدارية: تنظم المؤسسات التربوية العديد من المجالس نذكر منها:

4-6-1 المجالس التربوية: وهو نشاط بالمجلس التربوي للمؤسسة ويتم على مستواها المهام التالية:

- إعداد مشاريع البرامج السنوية للعمل التربوي للمؤسسة وبرامج الأنشطة الداعمة والموازية وتتبع تنفيذها

وتقويمها.

- تقديم اقتراحات بشأن البرامج والمناهج التعليمية وعرضها على المجلس الإداري للأكاديمية الجهوية

للتربية والتكوين.

- التنسيق بين مختلف المواد الدراسية .

- إبداء الرأي بشأن توزيع التلاميذ على الأقسام وكيفيات استعمال الحجرات واستعمالات الزمن.

- برمجة الاختبارات والامتحانات التي يتم تنظيمها على صعيد المؤسسة والمساهمة في تتبع مختلف

العمليات وإنجازها.

- دراسة طلبات المساعدة الاجتماعية واقتراح التلاميذ المرشحين للاستفادة منها.

- تنظيم الأنشطة والمبادرات والمسابقات الثقافية والرياضية والفنية (وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي والتكوين

العلمي: 2007، ص8).

4-6-2 مجلس المؤسسة التعليمية:

هو جهاز للمساهمة يضم مختلف شركاء المؤسسة تناقش فيه مختلف المسائل المتعلقة بالحياة المدرسية، وهو شكل من أشكال الشراكة كما يعتبر وسط للتلقي المعلومات حول السير التنظيمي والبيداغوجي للمؤسسة ووسطا للفحص، بمعنى الوقوف على أساليب تقييم الانتقال ومعلومات حول تطور تعلمات التلاميذ، وأخيرا وسطا للقرارات متكافئة عند إنشاء أفواج أو لجان وللتضامن وتبادل الآراء حول مواضيع ذات صلة بالمتعلمين، ومن ثم فهو تجسيد لشراكة فاعلة (حاجي: 2006، ص10).

4-6-3 مجلس التنسيق الإداري: تم توضيح مهامه من خلال الجدول:

✓ جدول رقم: 21 يوضح مهام مجلس التنسيق الإداري.

يساعد مجلس التنسيق الإداري المدير في التسيير اليومي للمؤسسة.	المادة: 02
يمثل مجلس التنسيق الإداري الإطار الملائم للتشاور والتنسيق بين أعضاء الفريق الإداري في المسائل المتعلقة بتحسين تسيير المؤسسة وظروف تدرس التلاميذ.	المادة: 03
يعمل مجلس التسيير الإداري على وضع الترتيبات الكفيلة بتحسين الممارسات في مجال قيادة المؤسسة، باعتماد معايير ومؤشرات تسمح بتحقيق الأهداف المحددة.	المادة: 04
- توحيد وتظافر جهود جميع أعضاء الجماعة التربوية لإعداد برامج العمل تنفيذها. - تنسيق عمل مختلف المصالح. - ضمان الشروط الضرورية والملائمة لتدرس التلاميذ. - ترقية استعمال التكنولوجيات الحديثة في جميع مجالات التسيير - إرساء الثقة والشفافية في المؤسسة بانتهاج أسلوب الحوار والتشاور مع جميع الفاعلين. - ضمان الاستقرار داخل المؤسسة بتطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية السارية	المادة: 06

المفعول لاسيما أحكام النظام الداخلي. - تشجيع تنفيذ ميثاق أخلاقيات قطاع التربية الوطنية. - تذليل الصعوبات التي تعيق سير المؤسسة. - ضمان الظروف الملائمة لعقد مختلف المجالس البيداغوجية والإدارية	
---	--

(وزارة للتربية الوطنية: 2020، ص77)

4-6-4 مجلس القسم:

تعنى مجالس الأقسام بصفة دورية بنتائج المتعلمين بغية إصدار قرارات مناسبة في حقهم حسب العمل والاجتهاد والاستحقاق، وتستثمر النتائج الدورية في وضع خطط فورية أو متدرجة أو مؤجلة للتقوية والدعم والمعالجة الداخلية والخارجية، وتكون قرارات هذه المجالس إما بنجاح التلميذ أو إعادة السنة وتكرارها أو فصله عن الدراسة إذا ما استوفى جميع السنوات المسموح بها إداريا (حمداوي: 2020، ص54)، حيث تتولى جملة من المهام منها:

- دراسة كل المسائل ذات الصلة بالقسم، التنسيق بين أعضاء المجلس وضمان الانسجام في المعايير المعتمدة لتقييم عمل التلميذ.

- عرض الحصيلة الإجمالية للقسم في مختلف المواد، تقييم أداء ومردود كل تلميذ من حيث النتائج المدرسية والانضباط والمواظبة، تحديد فئة التلاميذ المعنيين بالمعالجة البيداغوجية (وزارة التربية الوطنية: 2020، ص62).

- النظر في طلبات إعادة التوجيه والعقوبات التأديبية والانضباطية في حق المتعلمين الذين ارتكبوا مخالفات.

4-7 الجماعة التربوية: خصصت جملة من القرارات التي تخص الجماعة التربوية، وكيفية تنظيم الحياة

المدرسية وسيرها من خلال مجموعة المواد من بينها:

✓ جدول رقم: 22 يوضح مهام الجماعة التربوية وفقا للمواد التشريعية.

تتشكل الجماعة التربوية من التلاميذ ومن كل الذين يساهمون في التربية والتكوين وفي الحياة المدرسية وفي تسيير مؤسسة التربية والتعليم العمومية والخاصة، بطريقة: ✓ مباشرة: بواسطة الأساتذة والموظفين والأعوان العاملين بمؤسسة التربية والتعليم. ✓ غير مباشرة: بواسطة أولياء التلاميذ والشركاء المتدخلين من خارج مؤسسة التربية والتعليم.	المادة: 02
يعد التلميذ محور العملية التربوية والبيداغوجية.	المادة: 03
- توفير الجو الملائم وضمان ظروف العمل الضرورية التي تمكن مؤسسة التربية والتعليم من أداء مهامها. - الالتزام بقواعد النظام والانضباط، تحسين الحياة المدرسية بتعزيز العلاقات بين أعضاء الجماعة التربوية داخل مؤسسة التربية والتعليم بما يكفل الحكامة في التسيير. - التكفل بالصعوبات التعليمية للتلاميذ، للوقاية والحد من ظاهرة التسرب المدرسي. - ربط العلاقات والتبادلات بين مؤسسة التربية والتعليم ومحيطها وتعزيزها بما يخدم التلاميذ. - ترسيخ حب الوطن لدى التلاميذ والاعتزاز بالانتماء إليه باحترام الرموز والثوابت الوطنية: الإسلام، العروبة، الأمازيغية. - غرس قيم حقوق الإنسان والحريات الأساسية وترسيخها وترقيتها. - تكريس قيم التسامح والعيش معا بسلام وإبعاد كل أشكال التمييز والإقصاء في المعاملات بين أعضاء الجماعة التربوية.	المادة: 06

- تكريس البعد الديمقراطي باعتماد آلية التشاور والحوار والإنصات والاتصال والتواصل لضمان استقرار مؤسسة التربية والتعليم. - تنمية الشعور بالانتماء لأمة واحدة، يجمعها تاريخ ومكرسة رسميا في جنسية جزائرية. - تحصين المدرسة من أي نشاط إيديولوجي أو سياسي أو حزبي. - الوقاية من كل أشكال العنف المعنوي واللفظي والجسدي بين أعضاء الجماعة التربوية	
- يعمل أعضاء الجماعة التربوية تحت إشراف مدير مؤسسة التربية والتعليم على إعداد مشروع المؤسسة وتجسيده.	المادة: 07

(وزارة الوطنية الرسمية: 2020، ص39-40)

4-6-1 المدراء :

✓ جدول رقم: 23 يوضح مهام مدير المؤسسة التربوية وفقا للمواد التشريعية

يعمل مدير مؤسسة التربية والتعليم على ترقية استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال وسيولة المعلومات بين أعضاء الجماعة التربوية، باستغلال مواقع الويب والأرضيات الرقمية للنظام التربوي ومختلف الفضاءات المخصصة (التلاميذ، للأولياء والموظفين).	المادة: 16
يسهر مدير مؤسسة التربية والتعليم على برمجة العمليات المتعلقة بالحفظ والصيانة والخدمات خارج أوقات الدراسة، باستثناء الحالات التي تقتضي تدخلا استعجاليا.	المادة: 22
يعد مدير مؤسسة التربية والتعليم ويشارك، بالتعاون مع مصالح الحماية المدني، في وضع مخططات الوقاية والأمن وتنظيم التدخلات والإسعافات في حالة الكوارث والمخاطر الكبرى. تعلق مخططات الوقاية والأمن إجباريا داخل المؤسسة.	المادة: 23

(النشرة الوطنية الرسمية: 2020، ص39-40)

4-6-2 هيئة التدريس (الأساتذة) : يعتبر تدخل المدرسين في تفعيل الحياة المدرسية وتنظيمها

وتدبيرها فعلا رئيسيا وفق وظائف المدرسة الجديدة، التي لا تقتصر فيها وظيفة المدرسين على حشو أذهان المتدربين بالمعلومات الجاهزة، وإنما تتعداها إلى التكوين والتأطير والتربية على المواطنة وحقوق الإنسان وغيرها من القيم الإنسانية، ولهذا ينبغي أن تكون هيئة التدريس هيئة متدخلة رئيسية في الحياة المدرسية قذوة ونموذجا وإشرافا وتوجها (مداوي: 2020، ص39)، ويتمثل دور المعلم في جودة الحياة المدرسية في:

✓ **في التربية على المواطنة:** وتتم ذلك بتعليم المعلم تلاميذه بكيفية الحفاظ على الهوية الوطنية، خاصة في ظل التغييرات الحاصلة، وهنا يظهر دوره في مواكبته لما هو مستحدث ويتمشى في الوقت ذاته العادات والتقاليد ما يحقق النمو المتوازن للمتعلمين.

✓ **في التربية الصحية:** من خلال قيام المعلم :

❖ التعريف على أنواع الخدمات الصحية المدرسية، ووسائل الوقاية من الأمراض المعدية وطرق الإسعاف والعلاج المبدئي لهذه الأمراض.

❖ النهوض من المفهوم العلاجي إلى المفهوم الوقائي وخلق مجتمع واع.

❖ تكوين فهم صحي للمتعلمين بطريقة عمل أجهزة الجسم وكيفية المحافظة عليها (بوعاية: 2017، ص89).

✓ **في التربية العلمية:** بحيث يبتكر ويشجع في طرق التدريس وتنفيذ المنهج ويكفيه ويقومه، ويقترح أفكار وخطط جديدة يمكن أن توضع موضع التنفيذ بالمدرسة (الأحمد: 2014، ص43).

❖ **في عصر تقنية المعلومات:** في هذا المجال يستخدم المعلم الوسائل الحديثة أثناء تقديمه للمادة العلمية، المتمثلة في الحاسوب والانترنت ومختلف الوسائل التقنية البصرية والسمعية، وذلك بإشراك المتعلم في استخدامها من خلال انجازه للبحوث والواجبات المنزلية والاستعانة بالتكنولوجيا كأحد مصادر البحث.

❖ **المادة 06:** تقنين وسائل الإعلام والاتصال المؤسسية والشخصية واستعمال أجهزة الإعلام الآلي،

استعمال الهاتف (النقال)، استعمال الانترنت، وشبكات التواصل الاجتماعي، استعمال أجهزة إلكترونية

ووسائل أخرى (وزارة التربية الوطنية: 2020، ص59).

❖ تطبيق المناهج والبرامج التعليمية والمواقف والتوجهات الرسمية.

❖ تنبي المقاربات البيداغوجية المنصوص عليها في البرامج لوضعيات التعلم والتعليم التي تسمح بالمشاركة

التفاعلية للتلاميذ.

❖ المشاركة في مختلف المجالس البيداغوجية والإدارية المنظمة للحياة المدرسية وكذا الاجتماعات المنعقدة

داخل مؤسسة التربية والتعليم.

❖ إعتداد أساليب التربية المناسبة مع التلاميذ ونبذ كل شكل من أشكال الإساءة والإهانة اللفظية التي

يمكن أن تمس بشخصهم وكرامتهم.

❖ التحلي بسلوك المثالي والالتزام بمظهر لائق من حيث الهندام يناسب الإطار المهني للمربي ويسمح

بالتعرف على الموظف (وزارة التربية الوطنية: 2020، ص55).

4-6-2 المتعلم (التلميذ): إذ يعد التلميذ محور العملية التربوية والبيداغوجية (وزارة التربية الوطنية: 2020،

ص39)، وقد اهتمت المنظومة التربوية بعملية التقويم التلميذ وذلك ضمن تحديد الأهداف والكفاءات

وإدخال التلميذ كعنصر نشيط لإصابتها عن طريق تنمية مهاراته وتوسيع قدراته وإصدار الحكم عليه

من خلال جملة من الأدوات، وللتقويم أنواع يلخصها:

✓ **التقويم التشخيصي:** يتم من خلاله معرفة الصعوبات والعوائق التي يعاني منها التلميذ في بداية التعلم

لاتخاذ إجراءات علاجية.

✓ **التقويم التكويني:** يقيس مستوى التلميذ أثناء العملية التعليمية ومعالجة الصعوبات في حينها.

✓ **التقويم النهائي (الختامي):** يقيس مستوى التحصيل التجميعي والمهارات والقدرات التي تمكن منها

التلميذ بلوغا بالظفر بالكفاءات المقررة في نهاية البرنامج وتطبيق المنهاج المسطر، أما أدواته فتشمل:

- **الواجبات المنزلية:** تدخل ضمن متابعة تطور عمل التلميذ المستمر ومردوده الدراسي في إطار التقويم التكويني.

- **الفروض المحروسة:** تكتسي طابع الفجائية وتدخل ضمن التقويم التشخيصي قبل الانتقال لوحدة جديدة، وذلك لمعرفة مدى العجز الذي يعانيه التلميذ حتى يتم استدراكه.

- **الاختبارات الفصلية:** هي محطات للتقويم والتصحيح الذاتي ومناسبات لتوظيف المكتسبات والتدريب على ظروف الامتحانات الرسمية، لتشخيص عمل التلميذ بعد دراسة عدة محاور من البرنامج المقرر.

- **الاستدراك والدعم** (عمش: 2011، ص785-786).

4-7- المدرسة الرقمية: يكتسي مشروع المدرسة الرقمية أهمية قصوى لدى السلطات العليا للبلاد، حيث يندرج في سياق خارطة طريق سطررتها وزارة التربية الوطنية، تجسيدا لمخطط عمل الحكومة، الذي يهدف إلى تحسين نوعية التعليم ورقمته وتخفيف ثقل المحفظة المدرسية، وتحضيرا لتعميمه التدريجي بحيث سيتم خلال السنة الدراسية 2021/2022 توسيعه إلى عدد من المدارس الابتدائية بحيث يتعين:

- إسداء تعليمات إلى مديري المدارس الابتدائية المستفيدة من التجهيزات التي تدرج في إطار مشروع المدرسة الرقمية، للمحافظة على سلامة هذه التجهيزات وضمان الاستغلال الأمثل لها وصيانتها.

- التنسيق مع الجهات المعنية لضمان سلامة وأمن التجهيزات التي تدخل في إطار هذا المشروع (وزارة التربية الوطنية: 2021، ص18).

خلاصة الفصل:

مما سبق في الطرح النظري لموضوع الجودة سواء في النظام التعليمي أو المؤسسة التربوية، فإن الأهداف التربوية التي تسعى إليها المنظومة التربوية إلى إدراج الجودة في النظام التعليمي تطبيقها وتعميمها عبر كافة مؤسسات التربية، إنما يتطلب بذل الجهود سواء على المستوى الفردي والمؤسساتي وتسخير كافة الإمكانيات البشرية والمادية التي تجعل تحقيق الأهداف ممكنة على أرض الواقع.

الجانِب المِيداني

الفصل الرابع

عرض وتحليل بيانات الدراسة

تمهيد:

إن قيمة النتائج التي يتحصل عليها الباحث في بحوثه ودراساته العلمية ومدى صحتها، إنما يتوقف على الإجراءات المنهجية التي يتبعها والأساليب الإحصائية التي اعتمد عليها في معالجة موضوعه، وهو ما يتطلب منه عرض هذه الإجراءات والأساليب مع توضيح الكيفية التي تم إتباعها وطريقة استخدامها، وانطلاقاً من الجانب النظري سنتناول في هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد والأساليب الإحصائية المستخدمة، باعتباره الرابط بين الجانب النظري وما تم توفيره من معلومات ومعطيات والنتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة، إذ تمثل الركيزة التي يعتمد عليها أي بحث علمي.

أولاً: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة:

1- مجالات الدراسة:

1-1 المجال المكاني: يعتبر تحديد الباحث لمكان الدراسة إجراء منهجياً في غاية الأهمية، ويمثل المجال المكاني لهذه الدراسة في بمتوسطات بلدية- طولقة - التابعة لولاية - بسكرة - متمثلة في متوسطة محمد دعاس، متوسطة التومي بن صالح عاشور، متوسطة الصيد نور الدين، متوسطة ابن خلدون، متوسطة قبائلي أحمد بن رمضان، ويعود سبب اختيار هذه المؤسسات التربوية في مرحلة المتوسطة، دون غيرها انطلاقاً من أن تعاونها في إطار البحث العلمي، إضافة إلى أن المؤسسة التربوية المفصلة لمشروع المؤسسة هي متوسطة، وجاء ذلك استناداً لما صرح به مديرها وأنه يعمل بمقاربة مشروع المؤسسة.

1-2 المجال الزمني: أجريت الدراسة في الفصلين الثاني والثالث للسنة الدراسية: 2022/2023.

وانقسمت إلى فترات زمنية:

❖ **الفترة الأولى:** كانت بمثابة دراسة استطلاعية عبر مؤسسات التربية التابعة لولاية بسكرة وذلك لرصد المؤسسات التربوية التي تعمل بمقاربة مشروع المؤسسة، باعتباره أحد متغيرات الموضوع الذي سيتم البحث فيه ومنطلق الدراسة، ولقد استغرقت من الوقت الكثير نظرا لأن معظم المؤسسات التربوية بمختلف أطوارها لا تفعل مقاربة مشروع المؤسسة ميدانيا، لذلك تدرج الباحثة هذه الخطوة من بين الصعوبات التي واجهت الباحثة أثناء دراسة الموضوع.

❖ **الفترة الثانية:** في هذه الفترة تم تحديد المؤسسات التربوية التي ستمثل المجال المكاني، حيث تم الاختيار انطلاقا من أن أحد هذه المؤسسات التربوية مفعلة لمشروع المؤسسة، لذلك تم تحديد الطور التعليمي المتوسط.

❖ **الفترة الثالثة:** هي فترة الدراسة الميدانية الفعلية للدراسة حيث تم فيها تطبيق الإجراءات التطبيقية لجمع المعلومات بأدوات جمع البيانات، والتي شملت توزيع الاستمارات، إجراء المقابلات مع المبحوثين وذوي العلاقة بالموضوع، تسجيل الملاحظات الأساسية التي تخدم موضوع البحث وإجراء الزيارات الميدانية رفقة بعض المبحوثين.

1-3 المجال البشري: يتحدد المجال البشري تبعا للمجال المكاني المحدد للدراسة، بالنسبة لهذه الدراسة يتمثل في الفاعلين التربويين الذين يندرجون كأعضاء لفريق مشروع المؤسسة، تم أخذ خمسة متوسطات متواجدة ببلدية طولقة التابعة لولاية بسكرة، وذلك نظرا لتساهل هذه المؤسسات التربوية معنا في إطار البحث العلمي تمثلت في: متوسطة محمد دعاس، متوسطة التومي بن صالح عاشور، متوسطة الصيد نور الدين، متوسطة ابن خلدون، متوسطة قبايلي أحمد بن رمضان شمل عددهم (158) عضو موزعين على هذه المتوسطات.

✓ جدول رقم: 24 يوضح المجال المكاني والبشري للدراسة.

المتوسطة	المدير	الأساتذة	مستشار التوجيه	ممثل عن مشرف تربوي	ممثل عن العاملين	العينة
محمد دعاس	01	32	01	01	01	36
الصيد نور الدين	01	23	01	01	01	27
ابن خلدون	01	23	01	01	01	27
قبايلي أحمد بن رمضان	01	28	01	01	01	32
التومي بن صالح عاشور	01	32	01	01	01	36
المجموع	05	138	05	05	05	158

1-4 العينة (مجتمع الدراسة): يعتبر اختيار الممثلة للمجتمع من أصعب الأمور التي تواجه

الباحثين والدارسين، فقد ذكروا أن أول شروط نجاح اختيار العينة هو ضرورة تمثيلها لكل حالات مجتمع المبحوث وتعبيرها بصدق عن الظاهرة محل الدراسة (الجيلالي: 2017، ص102)، إذ يضم مجتمع البحث الأفراد الذين لهم صلة بموضوع الدراسة، ويعرفه غربي بأنه جميع المفردات والوحدات التي تتوافر فيها الخصائص المطلوب دراستها، وعادة ما يعرف مجتمع البحث باسم إطار مجتمع البحث الذي يشمل جميع أسماء وعناوين ومفردات مجتمع البحث (غربي: 2006، ص131).

وفي دراستنا تم اختيار مجتمع الدراسة عبر مراحل: المرحلة الأولى تم التوجه إلى بلدية طولقة ومعرفة جميع المتوسطات المتواجدة بها، وذلك بعد ما تم جمع المعلومات من مديرية التربية الخاصة بالولاية على

عدد الإجمالي للمتوسطات المتواجدة والذي شمل 10 متوسطات، وفي المرحلة الثانية تم اختيار عينة عشوائية بسيطة لخمسة متوسطات، وذلك نظرا لقرب هذه المؤسسات لمكان سكن الباحثة وللتسهيلات التي ستقدم في إطار البحث، وفي المرحلة الثالثة تم حصر شامل للفاعلين التربويين المنتمين لهذه المتوسطات، وذلك لأن أهداف البحث تتطلب منا التقرب من كل الفاعلين التربويين الذين يندرجون ضمن فريق مشروع المؤسسة، (مدراء، أساتذة، مستشاري التوجيه، مشرفين تربويين، عمال المؤسسة)، فكان عددهم الإجمالي 158 مبحوث وزعت لهم استمارة استبيان، إلا أنه تم استرجاع 124 استمارة أخذت كعينة للدراسة، ويرجع السبب لـ:

- رفض الكثير من المبحوثين الإجابة والتعاون في إطار البحث العلمي.
- غياب التنسيق بين مديرية التربية والجامعات فقد أدى إلى تغيير في الإجراءات المنهجية التي كانت ستتبع في الدراسة، فقد تم التغيير في حجم ونوعية العينة، وقد عرقل هذا الإجراءات الميدانية للدراسة، وتدرج الباحثة أن سوء التنسيق بين الهيئات المعنية (مديرية التربية، المؤسسات التربوية، الجامعات)، ضمن الصعوبات التي قد يواجهوها الباحثين أثناء دراساتهم وهو ما واجهته الباحثة.

2- منهج الدراسة: يعرف على أنه طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية

علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها (المحمودي: 2019، ص46). يعرف المنهج الوصفي بأنه دراسة عملية علمية للظواهر الاجتماعية الموجودة في جماعة معينة وفي مكان معين، إنه ينصب على الظواهر الحالية ويتناول أشياء موجودة بالفعل وقت إجراء المسح وليست في فترة ماضية، ويسعى إلى تعميم النتائج للاستفادة منها في وضع الخطط والبرامج لإجراء الإصلاح الاجتماعي، ويستخدم استمارات مقننة للحصول على البيانات من عدد كبير من المبحوثين من مجتمع الدراسة (القاسم: 2021، ص536).

وقد تم الاستعانة بالمنهج المقارن على اعتبار أنه يساعد على اكتشاف الخصائص الكلية للظاهرة في ماضيها وحاضرها ومستقبلها، وذلك عن طريق إبراز الصفات المتشابهة والمختلفة بين ظاهرتين أو مجتمعين ومعرفة درجة تطور أو تقهقر الظاهرة عبر الزمن (سلاطينية والجيلالي: 2012، ص97)، ويعرف المنهج المقارن بأنه الوسيلة العلمية التي يستخدمها الباحث في دراسة الظواهر والعمليات والمؤسسات الاجتماعية، دراسة مقارنة تتخصص بدراسة أوجه التشابه والاختلاف بين الظواهر في مجتمعات مختلفة وبيئات متباينة جغرافياً، إقليمياً، وفي مجتمع واحد عبر فترات زمنية مختلفة (القاسم: 2021، ص543)

3- أدوات جمع البيانات: عند الإجابة على تساؤلات الدراسة أو التحقق من فرضياتها لابد على

الباحث أن يجمع البيانات والمعلومات اللازمة، فقد يستخدم أكثر من أداة من أدوات البحث العلمي، لذا من المفروض أن يكون الباحث واضحاً في ذهنه مسبقاً الأداة المناسبة التي سيختارها أو سيطورها للغرض نفسه، سواء كانت الملاحظة أو المقابلة استبان أو اختبار، وبناءً على موضوع الدراسة تم اختيار الأدوات التالية:

3-1 استثمار (الاستبيان): تعتبر أداة الاستبيان من الأدوات الأكثر شيوعاً واستخداماً في البحوث

الاجتماعية والتربوية، نظراً لما تتميز به من مزايا تساعد الباحث في جمع البيانات في زمن قصير وجهد قليل، ومساحة جغرافية واسعة، وتعرف على أنها مجموعة من أسئلة تدور حول موضوع معين تقدم لعينة من أفراد للإجابة عنها، بحيث تعد هذه الأسئلة بشكل واضح وتجمع معاً في شكل استثمار (عباد: 2006، ص121).

- **صدق الأداة:** في هذا الإطار تم الاعتماد على جملة من الخطوات تمثلت في:

- **الخطوة الأولى:** تم في هذه الخطوة الأخذ بجملة من التعديلات والتصحيحات من محكمين ذوي خبرة

واختصاص، وذلك ليتم التأكد من أن تناسق وانسجام بيانات الاستثمار مع موضوع الدراسة، حيث تم

إجراء مقابلات مباشرة مع أساتذة متخصصين في المنهجية منتمين لجامعة محمد خيضر بسكرة.

- **الخطوة الثانية:** تم القيام بها في الدراسة الاستطلاعية حيث تم عرض نسخ من استمارة أولية على مجموعة من الفاعلين التربويين المنتمين للمؤسسات التربوية (مدراء، مستشارين، أساتذة)، وذلك بقصد تقديم تقييم وملاحظات للاستفادة، باعتبار ملاحظاتهم تعزز من صدق الأداة وذلك لأنهم يمتلكون معرفة شاملة لموضوع الدراسة.

- **الخطوة الثالثة:** حيث تم فيها تصحيح الاستمارة وتعديلها بإشراف من المشرف، وذلك في ضوء التوجيهات والملاحظات التي قدمت لنا في هذا الإطار، لتصل لشكلها النهائي حيث شملت الاستمارة (27) عبارة تم تقسيمها حسب محاور الدراسة، (10) عبارات تتضمن المحور الخاص بالأنشطة الثقافية والعلمية و(9) عبارات تشمل المحور الثاني المتعلق بالأنشطة الرياضية والصحية، و(8) عبارات تخص محور الأنشطة البيئية، كما تضمنت محورا خاصا بالبيانات العامة حول المبحوثين من جنس، الخبرة مهنية، ومستوى العلمي للمبحوثين.

- **الخطوة الرابعة:** تم فيها توزيع 158 استمارة استبيان وفقا للعدد المبحوثين وتم استرجاع 124 استمارة، تم تكميمها، من خلال بترقيمها ووضع ترميزها من 1 إلى 124 وتفرغها على برنامج حزمة العلوم الاجتماعية، وذلك للحصول على بيانات كمية يسهل قياسها وتحليلها ليتم في الأخير إعادة جدولة هذه البيانات في جداول بسيطة ومركبة تشمل بيانات المتعلقة بموضوع الدراسة.

3-2 المقابلة: تعرف المقابلة بأنها محادثة موجهة يقوم بها شخص (باحث) مع شخص آخر (مبحوث)

أو أشخاص آخرين (مبحوثين)، هدفها استثارة أنواع معينة من المعلومات لاستغلالها في بحث علمي أو الاستعانة في التوجيه والتشخيص والعلاج (سلاطينة والجيلاني: 2004، ص308)، أما المقابلة الغير مقننة هي ذلك النوع من المقابلة الذي يركز على خبرة معينة مر بها المبحوث لا تحدد أسئلتها أو فئات الاستجابات لهذه الأسئلة تحديدا مسبقا، وقد تستخدم في مجال العلوم الاجتماعية للحصول على بيانات معمقة عن اتجاهات

والدوافع الاجتماعية، تتميز بنوع من المرونة التي تتح المبحوث التلقائية في الاستجواب والتعبير (لهوب: 2011، ص262)، حيث تم الاعتماد على المقابلة الغير مقننة وتطبيقها على عينة من المبحوثين بهدف إثراء البحث بالكم المعرفي والمعلومات ذات الصلة بموضوع المدروس، وهي لا تقل أهمية عن أداة الاستمارة في جمع البيانات إذ تعتبر أداة أساسية ومكملة في عملية جمع البيانات، فهي تغطي جوانب النقص التي تعجز في بعض الأحيان الاستمارة عن تغطيتها النقص.

3-3 الملاحظة: تعتبر الملاحظة أقدم أدوات جمع البيانات وأهمها وأكثرها اعتمادا في البحوث الاجتماعية لتتناسبها مع جميع المناهج البحثية، كما تعتبر أداة أساسية يعتمد عليها الباحث في جمع بياناته وتتفاوت درجة استخدامها حسب الباحث وموضوعه ولها عدة أنواع، وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد على الملاحظة البسيطة وهي التي يقوم فيها الباحث بالملاحظة أو معاينة السلوك أو الموقف دون أن يشترك في أي نشاط تقوم به الجماعة موضوع الملاحظة (القاسم: 2021، ص546).

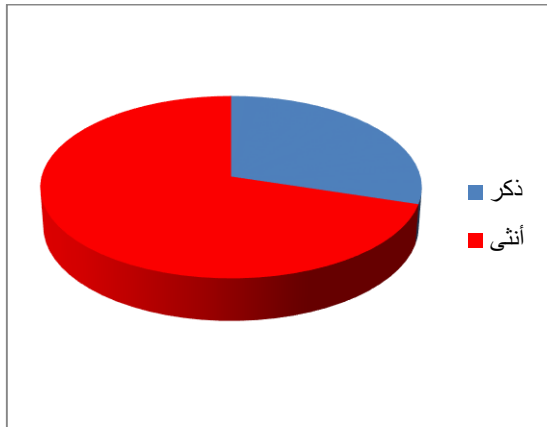
4- الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة: يحتل الإحصاء والأساليب الإحصائية أهمية

بالغة في الدراسات والبحوث العلمية فلا تخلو أي دراسة ميدانية من المعالجات الإحصائية، فتصور واقعها في قالب قياسي رقمي وينتهي إلى إبراز اتجاهات وعلاقاتها بمتغيرات أخرى، وللإجابة على أسئلة الدراسة ومعالجة بياناتها تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences)، وذلك بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات وترميزها، وقد استخدم في هذه الدراسة:

1. جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لتمثيل البيانات الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة.
2. حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كمقاييس النزعة المركزية.
3. حساب اختبار (T) لفئتين مستقلتين غير متساويتين لتحقيق من فرضيات الدراسة وتحديد الفروق.

بعد تناول الإجراءات المنهجية المتبعة والأساليب الإحصائية التي اعتمدت في المعالجة، فإنه في هذا المبحث سيتم عرض مناقشة للنتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وفق ما تم جمعه من معلومات ميدانية.

✓ جدول رقم: 25 يوضح جنس المبحوثين.



الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	37	29.8
أنثى	87	70.2
المجموع	124	100

شكل رقم: 01

يلاحظ من الجدول أن نسبة عنصر الإناث قد بلغت 70.2% وهي تشكل نسبة الأكبر في عينة المبحوثين، أما فئة الذكور بلغت 29.8% وهي نسبة ضئيلة مقارنة بنسبة الإناث.

✓ جدول رقم: 26 يوضح الخبرة المهنية للمبحوثين



الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 10 سنوات	64	51.6
من 10-20 سنة	43	34.7
من 20-30 سنة	7	5.6
30 سنة فأكثر	10	8.1
المجموع	124	100

شكل رقم: 02

يتضح من خلال أن أعلى نسبة كانت لفئة ذوي الخبرة المهنية أقل من 10 سنوات بنسبة (51.6%) من مجتمع الدراسة بينما نسبة (34.7%) مثلت الفئة ما بين 10-20 سنة من ذوي الخبرة المهنية، وجاءت في المرتبة الثالثة فئة المبحوثين الذين لديهم خبرة مهنية ممن الفئة أقل من 10-20 سنة والفئة من 30 فأكثر قدرت نسبتها بـ: (8,1%)، أما الفئة ما بين 20-30 سنة فقد مثلت النسبة الأقل من عينة البحث قدرت (5.6%)، وهذا يظهر اختلاف في سنوات الخبرة المهنية للمبحوثين.

✓ جدول رقم: 27 يوضح المستوى العلمي للمبحوثين



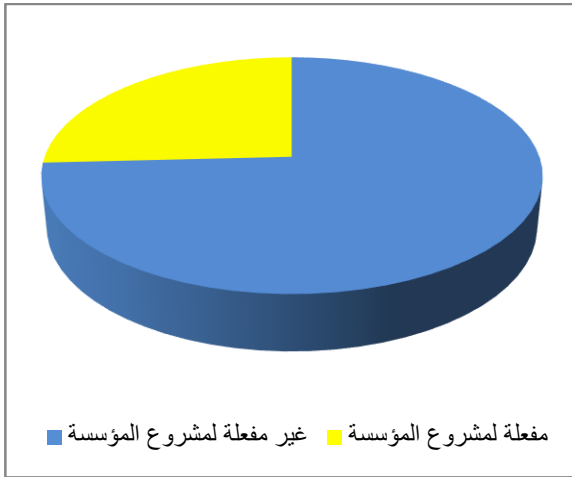
المستوى العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
بكالوريا	6	4.8
معهد	10	10.5
ليسانس	54	43.5
ماستر	37	29.8
ماجستير	3	2.4
دكتوراه	1	0.8
مدرسة عليا	13	8.1
المجموع	124	100

شكل رقم: 03.

نلاحظ من معطيات الجدول أن هناك تنوع في المستوى التعليمي للمبحوثين حيث مثلت مستوى ليسانس أكبر بنسبة (43.5%)، ثم تليها نسبة (29.8%) نسبة الممثلة للمستوى ماستر تليها نسبة (10.5%) ممثلة للمستوى المعهد وقد جاء مستوى مدرسة عليا في المرتبة الرابعة بنسبة قدرت (8.1%) ثم تلتها نسبة (2.4%) للمبحوثين بمستوى ماجستير و قد جاء نسبة (0.8%) في المرتبة الأخيرة ممثلة للمبحوثين

بمستوى بكالوريا، وما يلاحظ في هذا الجدول أن هناك تنوع وتدرج في المستويات العلمية للمبحوثين في المؤسسات التربوية.

✓ جدول رقم: 28 يوضح المؤسسات التربوية المفعلة وغير المفعلة لمشروع المؤسسة:



شكل رقم 04.

المؤسسة التربوية	التكرار	النسبة المئوية (%)
مفعلة لمشروع المؤسسة	32	25.8
غير مفعلة لمشروع المؤسسة	92	74.2
المجموع	124	100

توضح معطيات الجدول أن المؤسسات التربوية المفعلة لمشروع المؤسسة مثلت النسبة الأكبر من مجتمع الدراسة بنسبة بلغت (74.2%)، بينما قدرت نسبة المؤسسات التربوية غير المفعلة لمشروع المؤسسة بـ: (25.8%)، وهي النسبة الأقل وذلك راجع إلى عدم تفعيل أغلب المؤسسات التربوية لمشروع المؤسسة.

ثانيا: عرض وتحليل تساؤلات الدراسة:

1- عرض وتحليل التساؤل الأول: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

المتوسطات في جودة الأنشطة العلمية والثقافة ترجع على مشروع المؤسسة؟

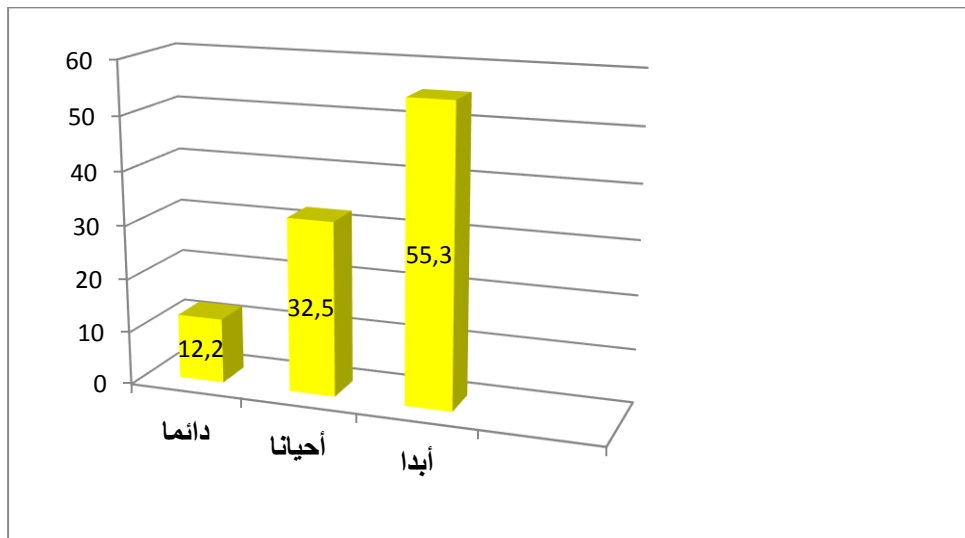
✓ الجدول رقم: 29 يوضح عرض بيانات التساؤل الأول: تم ترتيب العبارات حسب نسب

المتوسط الحسابي لكل عبارة ترتيبا تنازليا من الأكبر إلى الأصغر.

الرتبة	الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة التكيف			رقم العبارة	
					أبدا	أحيانا	دائما		
6.5	متوسط	0.68	2.04	124	32	66	26	Fi	01
				100	25.8	53.2	21	%	
4	متوسط	0.64	2.28	123	48	63	13	Fi	02
				100	38.7	50.8	10.5	%	
2	مرتفع	0.70	2.38	123	64	44	16	Fi	03
				100	51.6	35.5	12.9	%	
8	متوسط	0.73	1.86	124	26	55	43	Fi	04
				100	41.2	41.2	17.6	%	
6.5	متوسط	0.77	2.04	124	40	49	35	Fi	05
				100	23.3	39.5	28.2	%	
1	مرتفع	0.70	2.42	124	68	41	15	Fi	06
				100	54.8	33.1	12.1	%	
5	متوسط	0.70	2.17	124	15	35	22	Fi	07

				100	35.5	46.8	17.7	%	
10	متوسط	0.70	1.52	124	15	35	74	Fi	08
				100	12.1	28.2	59.7	%	
9	متوسط	0.76	1.79	124	26	46	52	Fi	09
				100	21	37.1	41.9	%	
3	مرتفع	0.83	2.34	124	72	23	29	Fi	10
				100	58.1	18.5	23.4	%	
	متوسط	0.72	2.08	المجموع					

❖ العبارة رقم: 06 تنظم مؤسستكم معرضا للوسائل العلمية والتجارب العلمية وتبادل الخبرات مع مؤسسات أخرى.

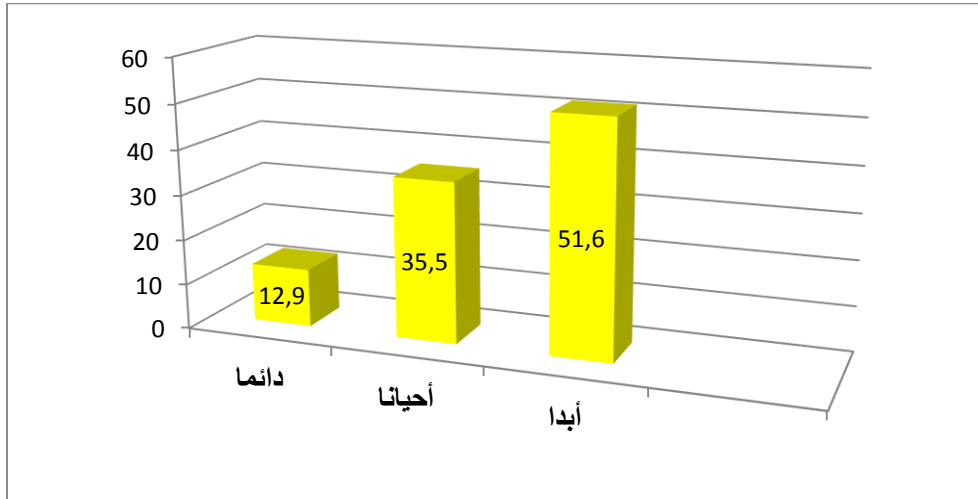


مثلت أعلى نسبة 55.3% للمبحوثين أجابوا أبدا لتلقيها نسبة 32.5% أجابوا أحيانا وأقل نسبة 12.2%

أجابوا دائما، وقدر المتوسط الحسابي 2.43 وانحراف معياري 0.70، وجاءت بدرجة مرتفعة حيث أن أهم تحدي لتلاميذ في المشاركة في الأنشطة المدرسية عدم توفر الإمكانيات المادية والخدمات، وعدم توفر المكان المناسب والورش وكذا قلة وعي التلاميذ بأهداف النشاط وضعف الإعداد التربوي للمعلمين والمكلفين

بالنشاط، ونظرة البعض إلى النشاط يشكل عبئا إضافيا وعدم التزامهم (قهوجي: 2009/2010، ص109). وما تم استخلاصه من المقابلات الميدانية التي تم إجرائها مع المبحوثين أن تنظيم هكذا نشاط شبه نادر لعجز المؤسسات التربوية للالتفاف بهذا النوع من الأنشطة التي تتطلب جملة من الإجراءات: توفير الوسائل والأدوات العلمية، توفير مخابر للممارسة التجارب العلمية، تخصيص لجان متخصصة تشرف على هذه الأنشطة، برمجة إطار زمني ومكاني لمزاولة هذا الأنشطة دون إحداث خلل في البرنامج الأصلي للمعنيين بممارسة هذه الأنشطة كذلك لابد من تخصيص ميزانية خاصة تغطي متطلبات هذا النشاط وذلك لتحقيق نتائج المرجوة مع ضرورة التنسيق والتعاون التام والمتبادل مع المؤسسات التربوية والجهات ذات الصلة من مؤسسات وشركات ومصانع، وفي ظل هذه الإجراءات تجد المؤسسة التربوية نفسها عاجزة عن الإحاطة بها ما يؤدي إلى عدم تفعيلها على أرض الواقع.

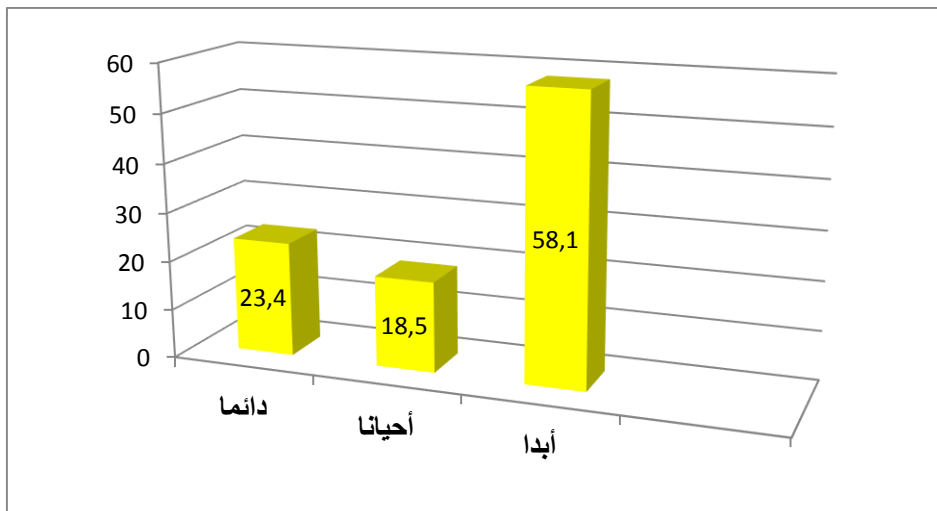
❖ **العبارة رقم: 03** تنظم مؤسستكم التربوية ندوات ومحاضرات علمية وثقافية للتلاميذ.



تباينت نسب إجابات المبحوثين حيث قدرت أعلى نسبة بـ: 51.6% أجابوا أبدا لتليها نسبة 35.5% أجابوا أحيانا وأقل نسبة 12.9% أجابوا دائما، حيث بلغ المتوسط الحسابي: 2.39 وانحراف معياري 0.70، وقد جاءت بدرجة مرتفعة إن الندوات في معناها موضوع يتناوله مجموعة من المشاركين أصحاب

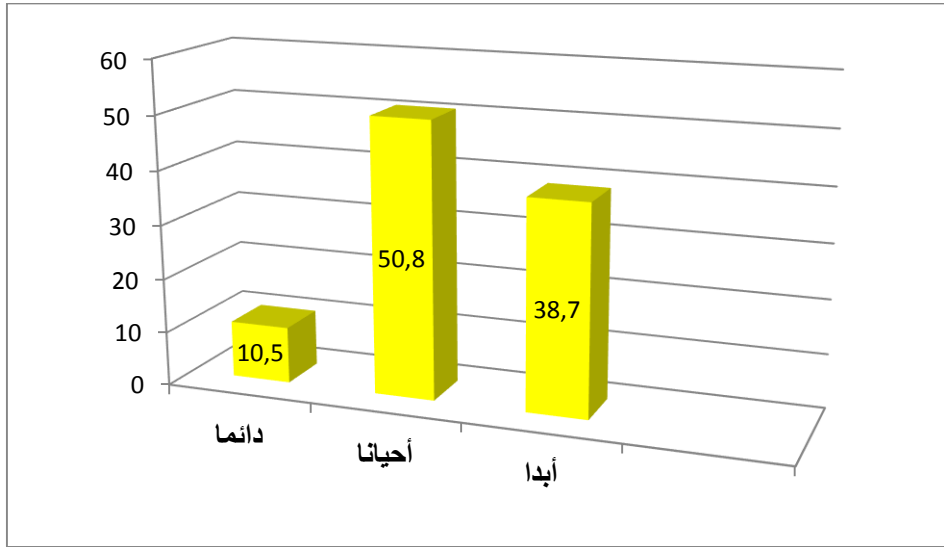
تخصص معين كل منهم يتناوله من وجهة نظره ثم بعد ذلك تترك الفرصة للمناقشة، أما المحاضرة فيشارك فيها شخص واحد فقط حيث يكون المحاضر مع المستمعين وتعد الندوات والمحاضرات أهم ألوان النشاط الثقافي لما يتوفر فيهما من صور للمناقشة المباشرة واستفسار والاستفهام وغيرها، حيث يتزود الطالب من خلالها بالمزيد من الثقافة والخبرة من ذوي الخبرة والتخصص (السيد: 2011، ص144)، ويعتبر تفعيل هذا النشاط من مسؤوليات المدير بحيث يسعى إلى التنسيق والتخطيط ومخاطبة جهات متعددة لعقد دورات تدريبية وتنقيفية في جوانب متعددة، كذلك تقتضي مهامه توجيه التلاميذ للمشاركة للمراكز لرفع مستوياتهم العلمية والثقافية، وتشجيعهم على المسابقات الثقافية واستدعاء المتخصصين في الأنشطة المدرسية لإلقاء محاضرات وإقامة ندوات في مجالات النشاط (قلاعي: 2024، ص358). وقد لوحظ أثناء الدراسة الميدانية أنه نادرا ما يفعل هذا النشاط المدرسي في المؤسسات التربوية وذلك نظرا لما للمهام الإدارية التي تشكل ضغطا للمشرفين على الأنشطة تحيل دون تفعيله، وكذلك وكثافة البرنامج وانعدام التنسيق بين الجهات المعنية بتقديم المحاضرات والندوات سواء العلمية والثقافية.

❖ العبارة رقم: 10 تفعل مؤسستكم التربوية الإذاعة المدرسية للتلاميذ.



مثلت نسبة 58.1% أكبر نسبة الذين أجابوا أبدا لتليها 18.5% نسبة أجابوا أحيانا 23.4% أجابوا أحيانا، وبلغ المتوسط الحسابي 2.35 وانحراف معياري 0.83، وقد جاءت بدرجة مرتفعة حيث تشكل الإذاعة المدرسية بؤرة تتجمع فيها آلاف الرسائل الإعلامية التي تحقق أهدافا تربوية بالغة الأهمية (لعمش: 2010، ص175) بالرغم من الأهداف التي يحققها نشاط الإذاعة المدرسية من التدريب على الحديث عبر مكبر الصوت وتكوين نظرة تجاهه والتدريب على إدارة مقابلة إذاعية وتوجيه الأسئلة وتعرف على عمل المذيع وما في حكمه (متولي عبد الله: 2012، ص25). وما تم ملاحظته من قبل الباحثة أن الإذاعة كنشاط مدرسي يشهد ممارسة منخفضة على أرض الواقع وسبب هذا راجع إلى كثافة المنهاج الدراسي الذي يحول بين التلاميذ من الاستفادة من أي نشاط لا صفي أيا كان نوعه من ضمنه الإذاعة المدرسية، فالإذاعة المدرسية تعتبر من الأنشطة الثقافية التي تساهم في تنمية قدرات العقلية والمعرفية للتلميذ وأداة لتفعيل الحياة المدرسية، بحيث تساهم في استثمار أوقات التلميذ في وتعلمهم فن الاستماع، وذكر أحد المبحوثين بأنه وفي زيارة عمل له لإحدى المؤسسات التربوية وجد أن الإذاعة المدرسية نشاط يتم تفعيله في تلك المؤسسة بحيث يتم تشغيله في وقت تناول الوجبة، وذلك لكي يستثمر التلاميذ وقت تناولهم في التعلم من خلال الاستماع للبرامج الإذاعية، حيث ساهم في جذب انتباههم أكثر.

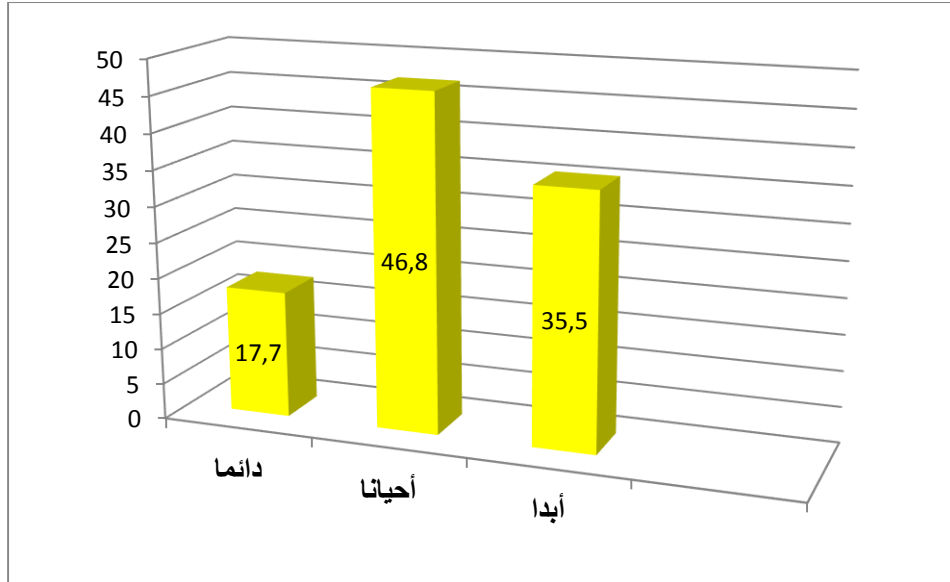
❖ العبارة رقم: 02 تشارك مؤسساتكم التربوية في مسابقات ثقافية وعلمية خارجية للتلاميذ.



مثلت 50.8 % أكبر نسبة إجابة للمبحوثين أجابوا أحيانا لتليها نسبة 38.7% أجابوا أبدا ونسبة 10.5% أجابوا أحيانا، وبلغ المتوسط الحسابي 2.28% وانحراف معياري 0.64، وقد جاءت بدرجة متوسطة ويشمل تعريف المسابقة بأنها نوع من النشاط القائم على المنافسة الصحية بين الطلاب وقد تكون مسابقة علمية أو رياضية أو أدبية... بحيث يمكن استثمارها لتعزيز قيم تربوية في نفوس الطلاب أو محاربة عادت وممارسات خاطئة في المجتمع، وتعود بالفائدة على الطلاب من خلال تعويدهم على البحث والتقصي وتدوير المعلومات وتحسين المستوى العلمي لديهم(لعمش: 2010، ص54-55)، وتشير هذه النتائج إلى تنظيم مسابقات خارجية للتلاميذ بالاشتراك مع مؤسسات تربوية أخرى سواء على مستوى البلديات والدوائر أو على مستوى الولاية، وقد تطابقت مع أرض الواقع. ففي مقابلة تم إجراؤها مع أحد المبحوثين أكد فيها أن هذه الأنشطة تنظم بشكل مستمر على مدار السنة، وبرمجتها تختلف باختلاف الإطار الزمني والمكاني والهدف من تنظيمها، وكذلك نوعية المسابقات، فهناك مسابقات دينية تنظم في المناسبات الدينية كمناسبة المولد النبوي الشريف، ومسابقات علمية تنظم بين المؤسسات وتختص بالمواد العلمية: كمسابقة الرياضيات، أو

العلوم... بحيث يتم انتقاء التلاميذ على أساس تفوقهم في هذه المواد الدراسية محل المنافسة وذلك قصد المشاركة بها.

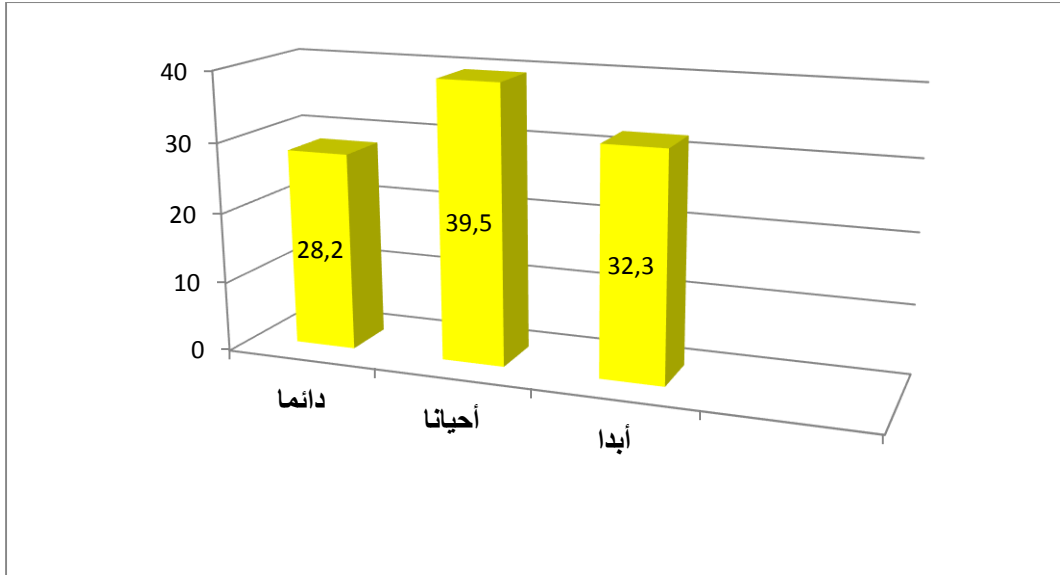
❖ العبارة رقم: 07 تقيم مؤسساتكم التربوية رحلات علمية وأنشطة ميدانية للتلاميذ.



نجد أن أكبر نسبة للإجابات المبحوثين بأحيانا قدرت 46.8% لتليها نسبة 35.5% أجابوا أبدا وأقل نسبة 17.7% أجابوا دائما، وبلغ المتوسط الحسابي 2.17 و انحراف معياري 0.70، وقد جاءت بدرجة متوسطة حيث أن لمثل هذه الرحلات العلمية والأنشطة الميدانية أن تساهم في تنمية اتجاهات للتلاميذ وتزيد من اتجاهات للمواد العلمية وتؤثر بشكل إيجابي في تحصيلهم الدراسي، من خلال البحث العلمي وجمع المعلومات، إضافة إلى تعلم تحمل المسؤولية ومحبة البيئة واستثمار الوقت في بناء شخصياتهم (قهوجي: 2010/2009، ص108)، إذ تلعب الرحلات الميدانية والمشروعات الخاصة التي يقوم بها الطالب مع أقرانه دور مهما في التركيز على توظيف مهارات التفكير العلمي لديه في حل المشكلات وتشجيعه على التعلم الذاتي من خلال الأنشطة المختلفة (الرشيد: 2019، ص410)، وتوافق أثناء الدراسة الميدانية للباحثة برمجة عدد قليل من رحلات العلمية قد لا تتجاوز رحلة واحدة في إطار المؤسسات التربوية التي شملت

المجال المكاني للدراسة الميدانية، بينما تتعدد الأنشطة الميدانية الأخرى فأحيانا يتم برمجة أنشطة ميدانية لكنها لا تخرج من زيارات متاحف أو زيارة أماكن تاريخية و رحلات سياحية ومساحات خضراء بيئية.

❖ العبارة رقم: 05 تنظم مؤسستكم التربوية أندية علمية يشارك فيه التلاميذ.



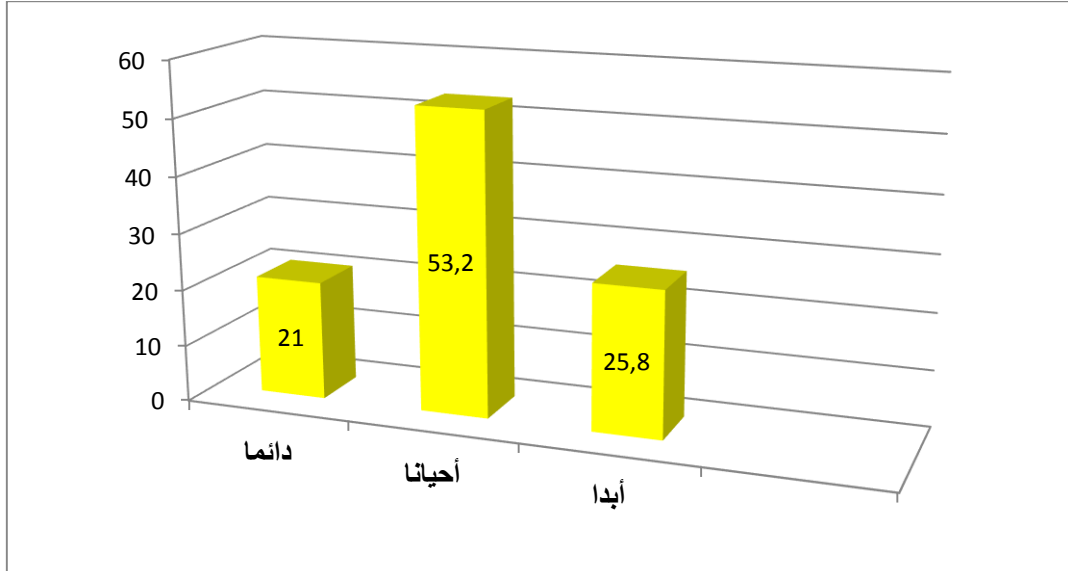
قدرت نسبة 39.5% كأكبر نسبة ممثلة عن المبحوثين الذين أجابوا أحيانا حيث قدرت لتليها نسبة 32.3% أجابوا أبدا و اقل نسبة 28.2% أجابوا دائما، وبلغ المتوسط الحسابي 2.04 وانحراف معياري 0.77، وجاءت بدرجة متوسطة حيث تهدف النوادي العلمية المدرسية بصفة عامة إلى تحقيقي الأهداف التالية: إيقاظ واستثارة الاهتمام العلمي والتكنولوجي، تنمية حب الاطلاع والاكتشاف والاختراع ودقة الملاحظة، تنمية وتطوير التفكير العلمي لدى التلاميذ وتعويدهم على تطبيق منهجية علمية وتقنيات التحليل والاستدلال في البحوث التي يقومون بها، اكتساب المعارف المختلفة العامة العلمية والتكنولوجية، فسح المجال أمام التلاميذ للتطبيق الميداني والممارسة الفعلية والقيام بالتجارب المختلفة بطريقة علمية وعملية، تحقيق مبدأ تكاملية المواد الذي تهدف إليه المدرسة حيث يطبق التلاميذ كل المعارف التي اكتسبها في المواد المختلفة، تفتح أمام التلاميذ مجالا يمكنهم من استغلال واستشارة قدراتهم الفكرية ومواهبهم العلمية عن طريق الممارسة والتطبيق والبحث والإبداع والابتكار. لذلك نجد أن التشريع المدرسي خصص جزء

للنوادي العلمية المدرسية في إطار إنشاء وتكوين النادي العلمي: على كل مؤسسة تربوية تكوين نادي علمي وتنظيم نشاطاته وبرمجتها تحت إشراف الأساتذة المعنيين، يعتبر النادي العلمي فرعاً من فروع الجمعية الثقافية والرياضية بالمؤسسة ويمارس نشاطاته في هذا الإطار (لعمش: 2011، ص1014).

ولكن ما خلصت إليه النتائج لا يعكس بدرجة كبيرة الواقع الفعلي، حيث أن ما تمت ملاحظته من قبل الباحثة أن تفعيل الأنشطة غير متكافئ وذلك بالاهتمام بجانب من الأنشطة دون غيرها، ففي أغلب المؤسسات التربوية التي شملت المجال المكاني للدراسة الميدانية تركز على فرع الأنشطة الرياضية وفرع الأنشطة الثقافية دون الفروع، بالرغم من أنها فروع تتدرج في السياق العام للجمعية الثقافية والرياضية للمؤسسة التي نصت عليه الوزارة، وفي هذا الصدد تؤكد دراسة مسعي بأن الجمعية هي تنظيم مدرسي اجتماعي أساسي يعمل على تنشيط الحياة المدرسية، ورفع مستوى فاعليتها في إيجاد جيل صالح يكون عماد المجتمع في المستقبل القريب، كم أنه جهاز منظم ومنسق للخدمات داخل المدرسة وخارجها ومدعم لوظائف المدرسة لتحقيق أهدافها (مسعي: 2018/2019، ص163).

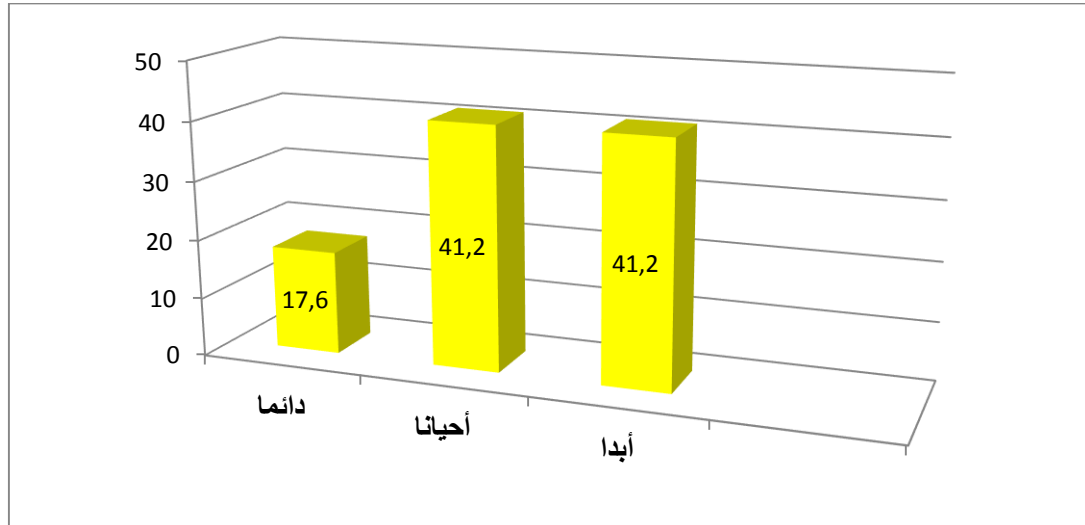
ورداً على سبب هذه الفروق فقد أجاب المبحوثين بأنه يعود للمؤثرين لهذه الأنشطة لمعنوياتهم وعدم رغبتهم من جهة، وقلة تفرغهم من جهة أخرى، فهناك من الأنشطة ما يتطلب جهود بشرية متوفرة ومتفرغة لهذه الأنشطة ومتخصصة وجهوداً مادية تسهم في تفعيله، إذ يؤكد المنظرون الوظيفيون في هذا السياق على درجة الاتفاق الاجتماعي بين الأعضاء والرغبة في إتباع الأهداف المشتركة، وأهميتها في تحقيق التكامل واستمرار البناء وتحقيق أهداف.

❖ العبارة رقم: 01 تنظم مؤسستكم التربوية مسابقات ثقافية وعلمية بين التلاميذ.



مثلت نسبة 53.2% الذين أجابوا أحيانا لتليها نسبة 25.8% أجابوا أبدا ثم نسبة 21% أجابوا دائما، حيث قدر المتوسط الحسابي 2.04 وانحراف معياري قدره 0.68، وقد جاءت بدرجة متوسطة فالمسابقات الثقافية عدة أنواع منها الأسئلة، إنجاز تقارير، كتابة قصة أو مسرحية...ومما لا شك فيه أن تفعيلها في النسق المدرسي يسهم في تنمية وتعزيز القدرات الذاتية والإبداعية لدى المتعلم واكتشاف مواهبه وميوله العلمي، وفي مقابلة تم إجرائها مع أحد المبحوثين أكد أن المسابقات الثقافية جزء لا يتجزأ من الأنشطة اللاصفية التي تعتمد المؤسسات التربوية، حيث نسعى كمدراء لهذه المؤسسات على تنظيم مسابقات علمية وثقافية متنوعة خلال العام الدراسي، ونحرص على أن تكون مرتبطة بمناسبات وطنية ودينية لجعل التلميذ أكثر ارتباطا بمقوماته، وتكون عادة بين أقسام المستوى الواحد أو بين مستويات مختلفة.

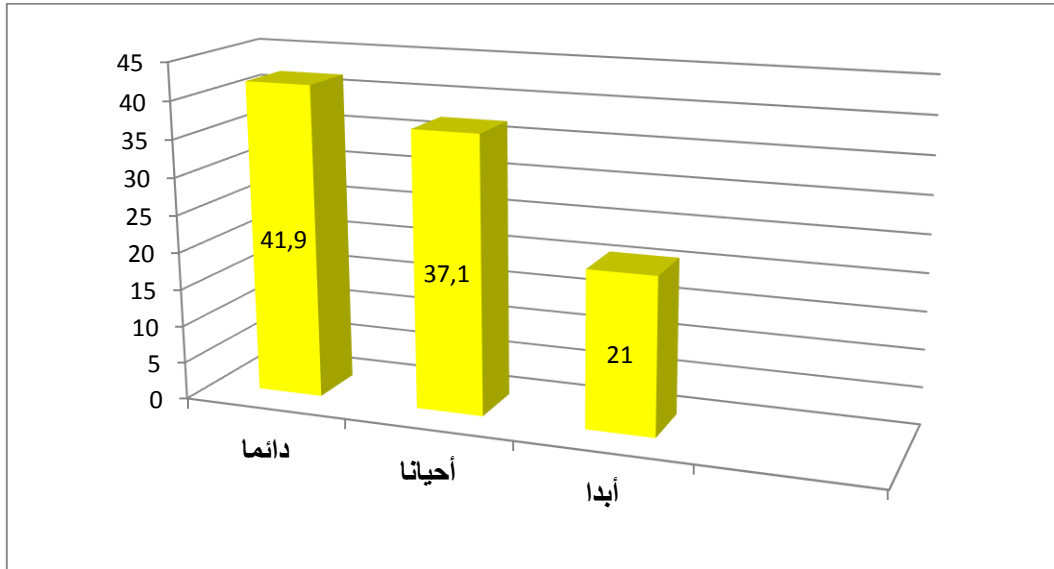
❖ العبارة رقم: 04 تصدر مؤسساتكم التربوية مجالات حائط علمية وثقافية للتلاميذ.



تساوت نسب الإجابة للمبحوثين وقدرت 41.2% أجابوا أحيانا و 41.2% أجابوا أبدا ومثلت أقل نسبة 17.6% أجابوا دائما، وبلغ المتوسط الحسابي 2.00 انحراف معياري 0.93، وقد جاءت بدرجة متوسطة إن الهدف الأساسي من هذا النشاط هو المساعدة على التفكير الحر، ذلك أن هذا النشاط يكسب المادة حيوية ومفهوما جديدا، مما يساعد على الاقتناع بها لأنه يخرجها من حيز اللفظية إلى حيز العمل والخبرة المباشرة (قلاعي: 2024، ص357)، كما أنه يقتضي دور المؤسسة في تنمية الإبداع لتلاميذها، بتشجيع السلوكيات الإبداعية والتعبير الإبداعي في الأنشطة اللاصفية وإعطاء فرص للممارسة الفنون بأشكالها (وليم: 2009، ص136). رغم استحداث الوزارة لهذا القسم من الإعلام التربوي وبالرغم ما تشهده الأنساق التربوية اليوم من فائض في الكوادر والطواقم الإدارية والتربوية، إلا أن تفعيل هذا الجزء أو القسم من النشاط المدرسي الإعلامي وفق ما تم ملاحظته من قبل الباحثة أنه مغيب في الميدان، ولعل هذا التقصير الواضح يعود لعدد من الأسباب: أولها عدم رغبة القائمين في المؤسسة أنفسهم بتفعيل هذا النشاط على اعتبار أنهم المسؤولون، غياب الحماس وروح المنافسة والانعزالية لبعض الموظفين، والرداءة التي تسود العلاقات بين الفاعلين التربويين تحقق حالة من اللاتوازن في النسق المدرسي، البيروقراطية التي تهيمن على الإدارة وهو كما يراه

الوظيفيون تنظيم مستمر في الوظائف الرسمية التي تحكمها القواعد، وهذا من شأنه أن يعمل على توفير الجهد بدلا من التفكير في الحلول اللازمة لكل حالة (الجيلالي: 2015، ص82)، إضافة إلى اكتظاظ الرزنامة وعجز المعلمين على الإشراف على المجلة من (تحرير، متابعة، تقييم في الأسلوب واللغة الإملائية، والصياغة وتبويب وغيرها...)، ومن جهة أخرى عجز المتعلمين على التفرغ على تحرير المقالات والإبداع في التحرير والكتابة لكثافة المناهج، وهو ما يتطلب تشكيل لجنة أو جماعة متكفلة من تحرير وإخراج وطباعة وتوزيع.

❖ العبارة رقم: 09 تحرص مؤسساتكم التربوية على تخصيص أوقات لتلاميذ لمزاولة المكتبة.

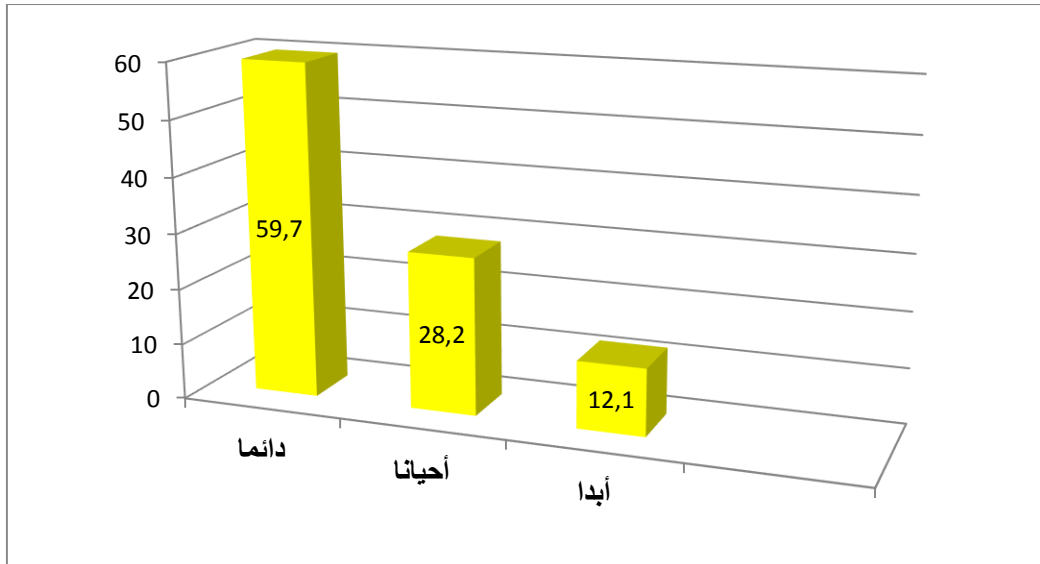


قدّرت نسبة 41.9% كأكبر نسبة ممثلة عن المبحوثين الذين أجابوا دائما لتليها نسبة 37.1% أجابوا أحيانا وأقل نسبة 21% أبدا، وبلغ المتوسط الحسابي 2.35 وانحراف معياري 0.76، وقد جاءت بدرجة متوسطة إن ما يحققه نشاط المكتبة المدرسية من أهداف في خدمة البرامج التعليمية وتعزيزها أو إكمال دوافعها، تعريف التلاميذ بكل أوعية المعرفة وطرق استخدامها (كتب، دوريات، مجلات، حاسوب، خرائط...)، غرس عادة القراءة والبحث العلمي وتنمية قدرات التلاميذ على استخدام التعلم الذاتي، وحسن استغلال أوقات

فراغهم (الحري: 2011، ص 45-46)، إلا أن الملاحظ لأرض الواقع وجود تقصير من طرف الأنساق التربوية في تفعيل النشاط.

فما أشارت إليه النتائج نسب ضئيلة تؤكد بأن أغلب المؤسسات التربوية التي كانت ضمن المجال الميداني للدراسة غير معتمدة على هذا النشاط، وفي مقابلات تم إجراؤها مع مبحوثين أرجعوا سبب هذا التقصير راجع لتعدد مهام والمسؤوليات الإدارية خاصة المدراء، وأمام هذه الضغوطات فإن المدير يعجز على تغطية كل الجوانب، بالإضافة هناك مشكلة تخصيص وقت للتلميذ للمطالعة إلا أن كثافة البرنامج الدراسي للتلميذ لا يتيح له فرصة المطالعة خاصة بعدما تم تبني مقاربة بالكفاءات، إذ صرح أن المكتبة الموجودة في مؤسسته التربوية تتوفر على 70 ألف كتاب قدمت له هبة لاحترازه مؤسسته التربوية المرتبة الأولى على مستوى الولاية، إلا أنها غير المفعلة نظرا لعدم وجود الوقت الكافي لتخصيصه للتلاميذ فهم لا يملكون أوقات فراغ ليتم جدولة للمطالعة.

❖ العبارة رقم: 08 توفر مؤسستكم التربوية مكتبة للمطالعة للتلاميذ.



مثلت نسبة 59.7% أكبر نسبة لإجابات المبحوثين بدائما لتليها نسبة 28.2% أجابوا أحيانا وأقل نسبة 12.1% أجابوا أبدا، وبلغ المتوسط الحسابي 1.52 وقدر انحراف معياري 0.70، وقد جاءت بدرجة

متوسطة تشير النسب إلى نتائج إيجابية في توفر أغلب المؤسسات التربوية على مكتبة للمطالعة، وذلك في إطار تحسين المردود وتعويد التلاميذ على ثقافة المطالعة والقراءة وتنمية المواهب والقدرات وتحسين المردود الفردي والمؤسسي وجودة الحياة المدرسية، لكن الملاحظ للواقع التربوي للأنساق المدرسية أنه لا يعكس جزءا من هذه النتائج، إذ يوحي بوجود تقصير في الوحدة المتعلقة باستغلال هذه المكتبات رغم توفرها، ويفسر ذلك لأسباب عدة منها: وجود عراقيل لدى الفاعلين التربويين باعتبارهم المشرفين على هذه التنظيمات، قلة التوعية وعدم وجود دورات تدريبية لتأهيل الموجهين و المشرفين بهذا النشاط اللاصفي في التخطيط للعملية التعليمية، عدم توفر الوقت المناسب في البرنامج الدراسي للممارسة الأنشطة اللاصفية، وكذلك نقص في المستلزمات التي تغطي هذا النوع من النشاط من الأدوات والتجهيزات اللازمة لممارسة هذه لتوفر مكتبة بمعنى الكلمة.

فحسب رأي أحد المبحوثين فإنه في ظل عدم توفر هياكل ومرافق خاصة بهذه الأنشطة تضطر بعض يوجد مؤسسات تربوية اقتصاص قسم من أقسام المؤسسة لتخصه كمكتبة، تدعيما لهذا النشاط الثقافي نظرا لأهميته، في مقابل ذلك نجد إجابا من المتعلمين لمزاولة المكتبة ولما تقدمه المكتبة من خدمات لصالح التلميذ أصبح من الضروري أن يتلقى كل التلاميذ ومنذ المراحل الدراسية الأولى برنامجا دراسيا عميقا في استخدام المكتبة، على أن يكون البرنامج كافيا ومستمر ومتدرجا بحيث يحصل جميع التلاميذ على معلومات

مفيدة ويحققون فهما شاملا لأغراض المكتبة وقيمتها(الحيري: 2011، ص 54)

2- عرض وتحليل التساؤل الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

المتوسطات في جودة الأنشطة الرياضية والصحية ترجع على مشروع المؤسسة؟

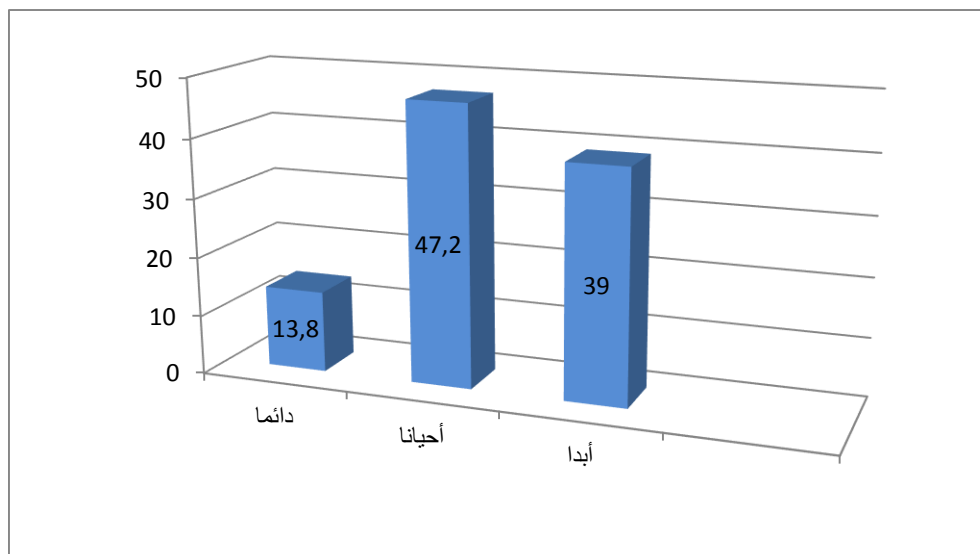
✓ جدول رقم: 30 يوضح عرض بيانات التساؤل الثاني: تم ترتيب العبارات حسب نسب

المتوسط الحسابي لكل عبارة ترتيبا تنازليا من الأعلى إلى الأصغر.

الترتبة	الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة التكيف			رقم العبارة	
					أبدا	أحيانا	دائما		
8	ضعيف	0.70	1.62	124	16	46	62	Fi	01
				100	12.9	37.1	50	%	
7	متوسط	0.76	1.69	124	23	40	61	Fi	02
				100	18.5	32.3	49.2	%	
6	متوسط	0.82	1.73	124	30	31	63	Fi	03
				100	24.6	23.8	51.6	%	
5	متوسط	0.78	1.87	124	31	46	46	Fi	04
				100	25	37.1	37.9	%	
9	ضعيف	0.65	1.50	124	11	41	72	Fi	05
				100	8.2	33.3	58.5	%	
4	متوسط	0.75	1.98	119	34	54	36	Fi	06
				100	27.7	42	30.3	%	
3	متوسط	0.74	2.07	124	39	55	30	Fi	07
				100	32	43.4	24.6	%	
1	متوسط	0.68	2.25	124	48	59	17	Fi	08
				100	39	47.2	13.8	%	

2	متوسط	0.73	2.08	124	39	56	29	Fi	09
				100	31.5	45.2	23.4	%	
	متوسط	0.73	1.86	المجموع					

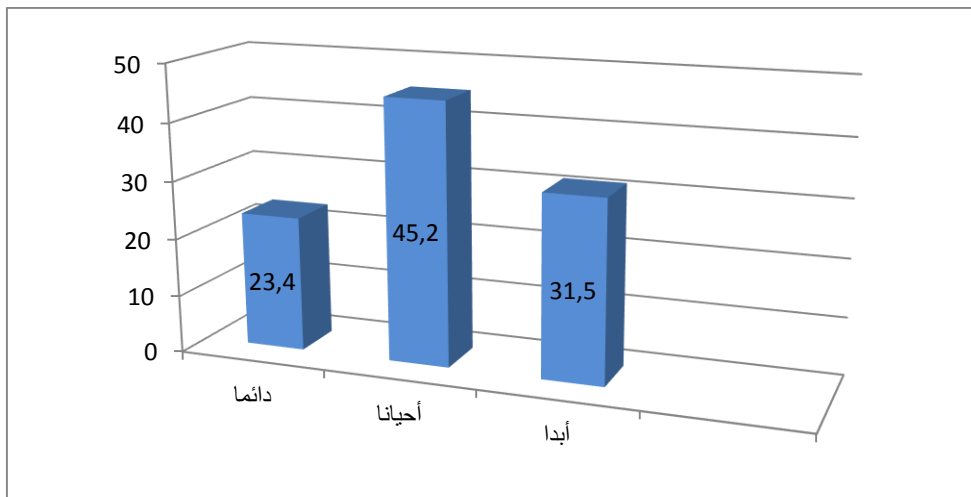
❖ العبارة رقم: 08 تنظم مؤسساتكم التربوية ملتقيات مع متخصصين في الصحة لتوعية التلاميذ بكيفية الوقاية من الأمراض.



مثلت نسبة 47.2% أكبر نسبة الإجابات بأحيانا لتليها نسبة 39% الذين أجابوا أبدا وأقل نسبة 13.8% أجابوا دائما، وبلغ المتوسط الحسابي 2.25 وانحراف معياري 0.68، جاءت بدرجة متوسطة إذ يعتبر أحد الأساليب التي تعتمد عليها الإدارة المدرسية في التثقيف الصحي المدرسي للمتعلمين، من خلال عقد ندوات ودورات ولقاءات صحية بإشراف أطباء ومختصين لبحث مختلف المواضيع الصحية التي تهم المتعلم (عبابنة: 2014، ص217)، لذلك تعتبر تفعيل المؤسسات التربوية لمثل هذا الفعاليات، أمر بالغ الأهمية من شأنه أن يساهم في تحسين الحياة المدرسية، في هذا السياق خلصت دراسة (صدراتي: 2013/2014، ص343) أن للمحاضرات التثقيفية دورا كبير جدا في رفع المستوى الصحي للهيئة التدريسية والتلاميذ، وكذلك ترجع بالنفع

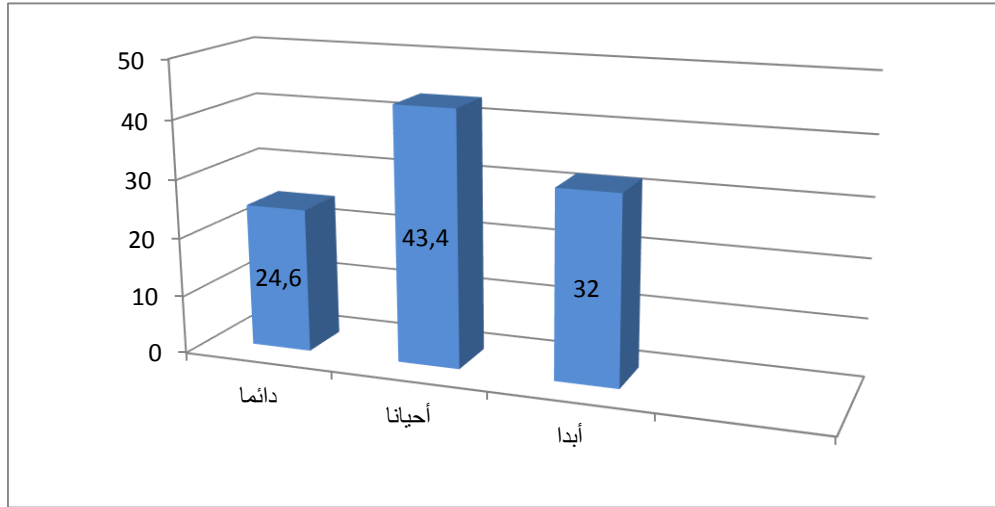
على الأولياء وبالتالي تعميم الفائدة على المجتمع إلا أنه الواقع يشهد غياب في هذه الندوات والمحاضرات، ولذلك فمن المهم أن يتم إعلام التلاميذ ما الذي يجب عمله وليس ما الذي يجب عليه أن يمتنع عن عمله، أي لا يكون تعليمهم بصيغة النهي وعليه يجب توفير المواقف التي تدعم السلوك الإيجابي، كذلك يجب أن يتوافر النموذج المثالي والقذوة الحسنة حتى يتعلم التلاميذ السلوك السوي من خلال تفاعله الاجتماعي داخل إطار الدراسة فيدعم ذلك السلوك الإيجابي ويعمل على حذف السلبيات (ملياني: 2012/2013، ص64)، وفي مقابلة مع أحد المبحوثين أكد أنه يتم في بعض الأحيان برمجة أيام خاصة مع متخصصين في مجال الصحة، لتقديم نصائح وإرشادات للتلاميذ حول كيفية المحافظة على الصحة، خاصة بعد انتشار فيروس كوفيد - 19 من خلال ممارسات يومية كتنظيف اليدين باستمرار واستعمال المناديل الورقية في حالة الزكام لتجنب انتشار العدوى، حيث أن من الأهداف الأساسية لنشاط التربوي تحسين صحة التلاميذ من خلال بناء الجسم بكافة مكوناته بناءاً سليماً بما يؤدي إلى خلق الإنسان القوي في جسمه والصحيح في نفسه وعقله (قلاعي: 2024، ص361).

❖ العبارة رقم: 09 توزع مؤسستكم التربوية منشورات و مطويات للتلاميذ لتوعيتهم بأهمية الصحة.



قدرت أكبر نسبة 45.2% ممثلة عن مجوئين أجابوا بأحيانا لتليها نسبة 31.5% أجابوا أبدا وأقل نسبة 23.4% أجابوا دائما، وبلغ المتوسط الحسابي 2.08 وانحراف معياري 0.73، وقد جاءت بدرجة متوسطة فالنشاط الصحي يعرف بأنه ذلك المجال الذي يهيء الفرص أمام التلاميذ لتعديل السلوك، والمفاهيم إلى أنماط السلوك الصحي وتوجيههم التوجه السليم (السيد: 2011، ص88)، وفي دراسة صدارتي أكدت أن غياب الوعي وحسن التكفل بهؤلاء التلاميذ قد يضاعف من معاناتهم، وبالتالي يتكون مقاعد الدراسة خاصة بسبب أمراض مزمنة، وذلك في غياب للمعاملة الحسنة حيث وصل في بعض المؤسسات أن يحرم التلميذ من إعادة الامتحان لسبب صحي وهو أمر يعمل على تكريس الهدر التربوي (صدارتي: 2013/2014، ص375). وهناك نوعين من الأهداف التي تقوم عليها الصحة المدرسية أولهما وقائي، يستهدف حماية الأفراد داخل المدرسة من مجموعة العوامل التي قد تعد مسؤولة عن سوء توافقهم الشخصي والاجتماعي والدراسي، والثاني علاجي: وهذا الهدف تستخدم فيه الطرائق والأساليب العلاجية المختلفة (كتوافر الخدمات الصحية والعلاجية وتوافر المكتبات) التوافق بمختلف أبعاده داخل البيئة المدرسية، مما يسهم في توافر صحة الطلاب النفسية، الجسمية والمدرسية، فالمؤسسة المتمتعة بالصحة لديها حزمة من الإجراءات تسهل عليها أمر تحسس مشاكلها وقضاياها (ملياني: 2012/2013، ص59، 68)، وفي فترة توزيع الباحثة للاستبيان صادف تنظيم أحد المؤسسات التربوية بيوم تحسيس حول الصحة للتلاميذ، حيث تم توزيع مطويات ومنشورات مزودة برسومات توضح السلوكات السليمة والطرق الصحيحة التي تسهم في الحفاظ على الصحة الفردية والصحة الجماعية.

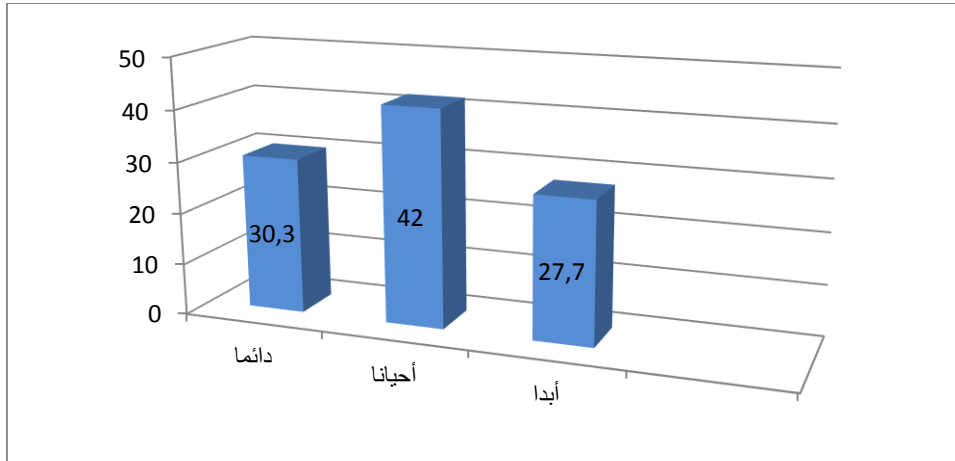
❖ العبارة رقم: 07 تنظم مؤسساتكم التربوية أنشطة للتلاميذ حول الصحة وطرق الحفاظ عليها.



جاءت نسبة 43.4% كأكبر نسبة ممثلة عن إجابات أحيانا لتليها نسبة 32% أجابوا أبدا وأقل نسبة 24.6% أجابوا دائما، وبلغ المتوسط الحسابي 2.07 وانحراف معياري 0.75، وقد جاءت بدرجة متوسطة فبالرغم من تحديد وزارة التربية للنشاطات الواجب إنجازها نذكر منها ما تم نصه في مجال ترقية الصحة في الوسط المدرسي: "مسؤولية فريق الصحة المدرسية كله وكافة أعضاء الجماعة التربوية، ويتمثل الهدف من هذه الترقية الصحية في تعليم التلاميذ ليصبحوا أفراد واعين بوضعهم الصحي وكذا إنشاء محيط مدرسي لائق يساعد على راحة الجميع قصد ضمان النجاح الدراسي للتلاميذ، بحيث تتعاون هذه الفرق مع مديري مؤسسات التربية والتعليم: وجمعيات أولياء التلاميذ في: إنشاء وإعادة تنشيط نوادي الصحة ولجان مكافحة التبغ في مؤسسات التربية والتعليم، بهدف التحسيس بأخطار التبغ وترقية تربية التلاميذ من طرف نظرائهم، تنظيم إضافة إلى الأيام التي حددتها منظمة الصحة العالمية" (وزارة التربية الوطنية: 2022، ص11)، نجد أن النتائج توضح ضعف في تفعيل أنشطة الصحة المدرسية ويلقى اللوم في هذه الحالة على المسؤولين في المؤسسات التربوية، وقد توافقت أكدت في هذا السياق دراسة صدرت في (2014/2013) بحيث على الإدارة في هذا المجال الكشف والمتابعة أن يتخذوا التدابير اللازمة لتحسين وضعهم وتهيئة البيئة المدرسية لهم، بإعدادهم

إعدادا كاملا وشاملا مهنيا وتربويا وعلميا واجتماعيا وصحيا، ومساعدتهم في تحصيل أكبر قدر من المعلومات خاصة للتلاميذ الذين لديهم صعوبات تعليمية، من أجل ذلك لابد من فهم حالتهم الصحية والنفسية وخلق جسر من الاتصال مع أهلهم لتكوين حلقة وصل بين المدارس والمنازل لإعداد المواطن الصالح (صدراتي: 2014/2013: ص375)، فالتربية الصحية المثالية تركز: الظروف والسلوكات التي تعزز الصحة والمهارات اللازمة لتطوير السلوك الصحي، إيجاد مناخ معزز للصحة، المعرفة والاستعداد للمعتقدات والقيم المرتبطة بالسلوك الصحي وتدعيمه، تقديم القدوة في ممارسة المهارات والسلوكات الصحية (عبابنة وآخرون: 2014، ص219). ويعتبر تحسيس التلاميذ بأهمية الصحة وطرق الوقاية من الأمراض أهم هذه الاتجاهات، وتنظيم هذه الفعاليات يستدعي ضرورة منهجية توجب على كل مدير القيام بها، فالعادة حدث يتكرر وقد يستمر بصورة منتظمة مدى الحياة، لذلك عندما يخطط لبرنامج مدرسي لا نستطيع أن نعلم تلاميذ عدد محدودا ومعينا من هذه العادات الصحية خلال عام أو عامين حتى تنتهي قائمة العادات (ملياني: 2013/2012، ص6).

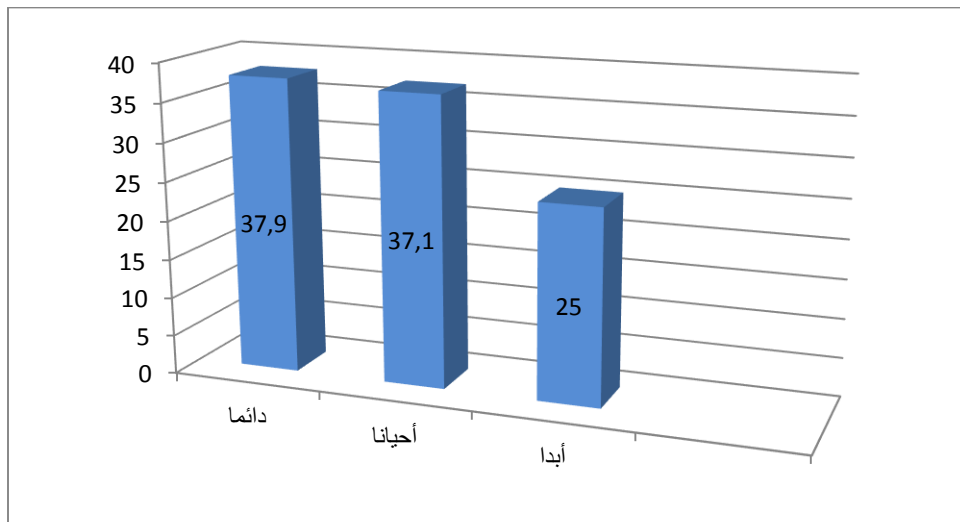
❖ العبارة رقم: 06 تنظم مؤسستكم التربوية دورات رياضية فردية وجماعية للتلاميذ.



قدرت نسبة 42% كأكبر نسبة ممثلة عن الذين أجابوا أحيانا لتليها نسبة 30.3% أجابوا دائما وأقل نسبة 27.7% أجابوا أبدا، وبلغ المتوسط الحسابي 1.49 وانحراف معياري 0.76، وجاءت بدرجة متوسطة أي

يكون هناك أكثر من نشاط واحد أو اثنين لأن حصر النشاط قد يعني دفع التلاميذ إلى ممارسة أنشطة لا تلبي ميولهم واهتماماتهم، لذلك كلما تنوعت الأنشطة كان ذلك دليلا على أن التلاميذ سوف يحصلون على ما يريدون ممارسته (قلاعي: 2024، ص362)، إذ يعود السبب في ذلك تعدد أنواع الأنشطة الرياضية وكثرتها، مما يؤدي إلى تنوع اللجان والمسابقات والتصفيات الرياضية التي تقوم بها الوزارة، كما أن حب التلاميذ للممارسة مختلف الأنشطة الرياضية والمسابقات نحو التصفيات الرياضية (المطيري: 2012، ص 70-71)، وقد أكد هذا الطرح أغلب المبحوثين الذين تم إجراء مقابلة معهم، بأن الأنشطة الرياضية بمختلف أنواعها يشهد إقبالا واسعا من قبل التلاميذ للمشاركة، لذلك تحرص المؤسسات التربوية على تفعيل هذا النشاط بمختلف أنواعه وفتح أكبر قدر ممكن من أنواع الرياضة التي يتطلع التلاميذ للانضمام إليها.

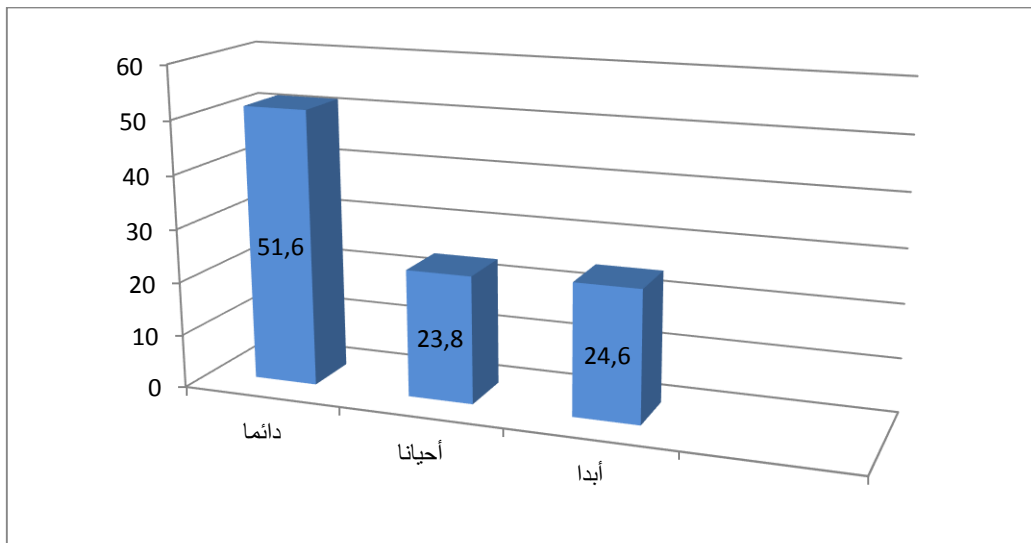
❖ العبارة رقم: 04 تساهم مؤسساتكم التربوية في تشكيل فرق تربوية رياضية حسب تطلعات التلاميذ.



مثلت نسبة 37.9% أكبر نسبة إجابات المبحوثين بدائما لتليها نسبة 37.1% أجابوا بأحيانا وأقل نسبة 25% أجابوا أبدا، وبلغ المتوسط الحسابي 1.87 وانحراف معياري 0.78، وقد جاءت بدرجة متوسطة إذ تعتبر التربية الرياضية إحدى أركان البرنامج التربوي العام فهي تهدف إلى نمو الفرد، نمو متزنا في النواحي الصحية والرياضية والاجتماعية وتهدف من تكوينها للجماعات الرياضية إلى تنمية الكفاية الرياضية، العقلية

والذهنية مع تنمية المهارات البدنية والانتماء إلى جماعة النمو الاجتماعي والتمتع بالنشاط والترفيه البدني، والترويج عن النفس والأهم استثمار وقت الفراغ وممارسة الحياة الصحية السليمة، ويتخذ تكوين الفرق الرياضية خطوات تبدأ بالفصل الدراسي إذ تقام مباريات مختلفة تمثل فيها فصول المدرسة بفرق ويختار التلاميذ في كل نشاط رياضي، ويكون فريق أو أكثر لكل نوع من الرياضة يمثل المدرسة وتنظم مواعيد للتدريب وتقام مسابقات ومباريات داخل وخارج المؤسسة، ومن أمثلة ذلك الجماعات الرياضية فرق كرة القدم، فرق كرة السلة (سليمان: 2010/2011، ص56)، وباعتبار أن النشاط الرياضي هو برامج وممارسات يقوم بها المتعلمون بهدف تنمية قدراتهم ومواهبهم الرياضية، كل حسب ميوله ورغبته وقدرته حيث تنقسم النوادي والمجالات لهذا النشاط حسب نوع الرياضة التي يمارسها التلاميذ (المطيري: 2012، ص 26).

❖ **العبارة رقم: 03** تحرص مؤسستكم التربوية على وضع رزنامة خاصة بالأنشطة الرياضية للتلاميذ.

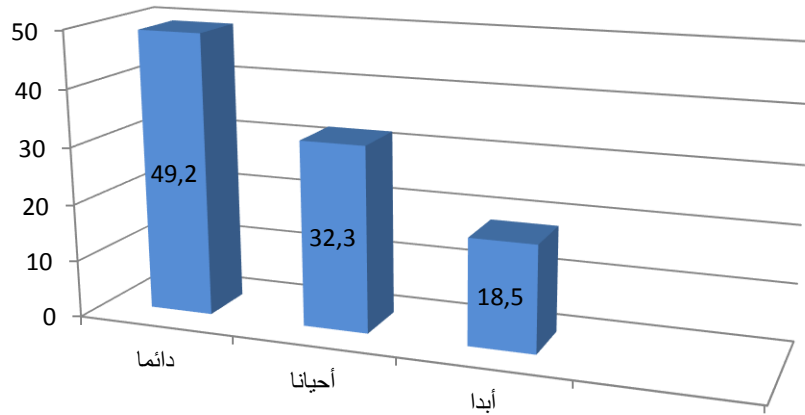


حيث قدرت نسبة 51.6% كأكبر نسبة ممثلة عن المبحوثين الذين أجابوا دائما لتليها نسبة 24.6% أبدا وأقل نسبة 23.8% أجابوا أحيانا، وبلغ المتوسط الحسابي 1.72 وانحراف المعياري 0.77، وقد جاءت بدرجة متوسطة فيحتاج نجاح النشاط التربوي بصفة عامة والرياضي بصفة خاصة إلى تخطيط مسبق له، فحسن التخطيط والإعداد يعتبر من الأمور المهمة في أي نشاط، لأنه يجعله يسير وفق خطوط مرسومة

مسبقة مما يحقق الهدف المرجو من أدائه (قلاعي: 2024، ص360)، جاء في التشريع المدرسي التوقيت الذي تشمله هذا النوع من الأنشطة، بحيث أن الاختيار يتم بالتنسيق مع البرنامج المدرسي حفاظا على السير الحسن للدروس وبصفة عادية يجب تنظم هذه الأعمال في إطار نشاطات الجمعية والثقافية، خارج أوقات الدراسة لكي يستفيد كل تلميذ راغب في الانخراط بساعة أو ساعتين نشاط علمي أسبوعيا (لعمش: 2011، ص10)، وفي مقابلة تم إجرائها مع أحد المبحوثين أكد أن فرع الأنشطة الرياضية هو الفرع أكثر تنفيذا وممارسة في المؤسسات التربوية من الفروع الأخرى، التي تندرج تحت الجمعية الثقافية والرياضية المنصوص عليها في التشريعات، لذلك يولي المشرفين والمؤطرين تركيزا بالغا في التسيير الحسن لهذه الأنشطة، وذلك ببرمجة رزنامة سنوية تحدد فيها الأنشطة المختارة التي سيتم المشاركة بها سواء على المستوى الداخلي للمؤسسة أو الخارجي، برمجة التوقيت وتحديد المكان وتعين الأعضاء المشاركين والمشرفين لكل نشاط إذ هذه الإجراءات تزيد من نجاعة النشاط وتحسين المردود التربوي، فدور المؤسسة التربوية في تنمية الإبداع لدى طلابها يقتضي تقديم فرص للأنشطة الحرة في الجداول الدراسية المدرسية. وفي سياق نجاح النشاط وتحقيق الهدف المسطر من تفعيله أوضح أحد المبحوثين جانبا أساسيا ومحددا في تفعيل هذا النشاط من عدمه، فلا بد من توفير مساحة للتلاميذ للممارسة مختلف الأنشطة الرياضية.

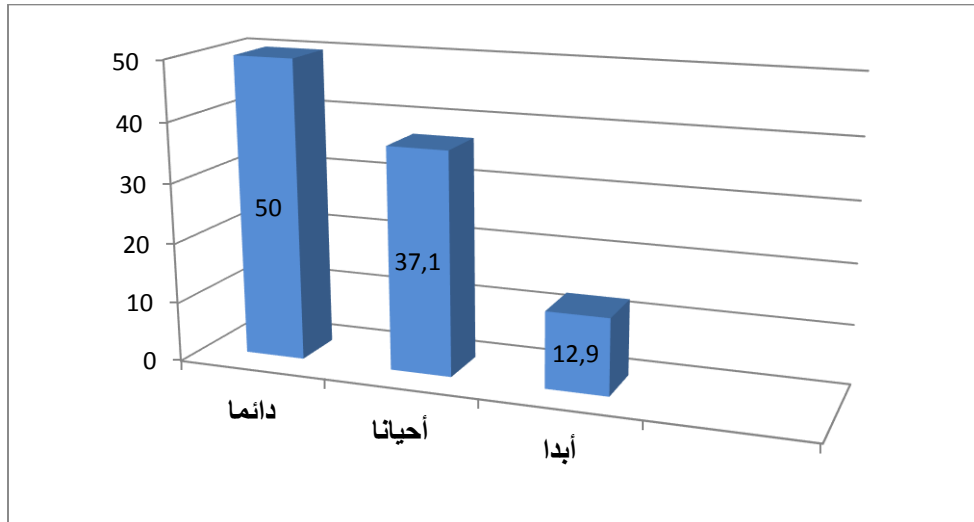
إذ توجد مؤسسات التربوية لا تتوفر على ملاعب رياضية أو مركب رياضي وغيرها.. خاصة بالأنشطة الرياضية، نظرا لصغر مساحة المؤسسة أو طريقة بنائها لا تتوفر على معايير الجودة التي ينبغي على المؤسسات التربوية الاعتماد عليها في إطار جودة الحياة المدرسية التي تسعى الوزارة لبلوغها، وبالتالي هذه عراقيل تحول في بعض المؤسسات من اختزال الكثير من الأنشطة والاكتفاء بما يتكيف مع ظروف المؤسسة بغض النظر عن ما تتطلبه المسؤولية التربوية.

❖ العبارة رقم: 02 تكرم مؤسساتكم التربوية التلاميذ المشاركين في المنافسات الرياضية.



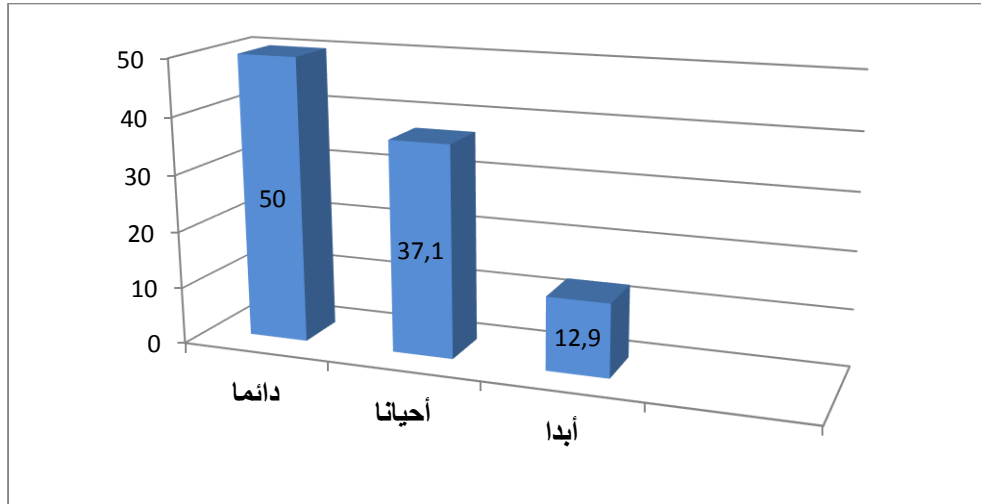
قدرت نسبة 49.2% أكبر نسبة ممثلة عن مبحوثين أجابوا بدائما تليها نسبة 32.3% أجابوا أحيانا وأقل نسبة 18.5% أجابوا أبدا، وبلغ المتوسط الحسابي 1.68 وانحراف معياري 0.77، وقد جاءت بدرجة متوسطة إن تركيز المؤسسات التربوية على الجانب الرياضي أكثر من أي جانب، كثف من المنافسات والمشاركات الرياضية المتنوعة وزاد من عدد المؤسسات المنافسة في هذا المجال، مما أتاح الفرص لإظهار القدرات الفردية والجماعية واكتشاف المواهب الكامنة للتلاميذ، وهو ما عزز حرص كل مؤسسة على المشاركة من أجل المنافسة ونيل الجائزة وليس المشاركة من أجل المشاركة. وفي إطار تحقيق هذا المسعى تكرم المؤسسات التربوية التلاميذ المشاركة في المنافسات من أجل تعزيز وتنمية روح المنافسة والإبداع والمثابرة لدى كل تلميذ من جهة وفتح آفاق وطموحات مستقبلية للتلاميذ من جهة أخرى، وفي هذا السياق يضيف لتؤكد أن معظم المؤسسات التربوية تكرم المتميزين في النشاط الرياضي هو ما يدل على متابعة المؤسسات التربوية لتلاميذها في أنشطتهم الرياضية وهي أحد المعايير التي تقاس بهم جودة الحياة المدرسية، فالتكريم الذي يتلقاه المشاركون في الأنشطة الرياضية من شأنه أن يرفع من معنوياتهم وينمي لديهم حب المنافسة والمشاركة (المطيري: 2012، ص62).

❖ العبارة رقم: 01 تنظم مؤسستكم التربوية مسابقات رياضية داخلية وخارجية للتلاميذ.



حيث مثلت نسبة 50% النسبة الأكبر لمبحوثين أجابوا بدائما لتليها نسبة 37.1% أجابوا أحيانا وأقل نسبة 12.9% أجابوا أبدا، وبلغ المتوسط الحسابي 1.62 انحراف معياري 0.70، جاءت بدرجة ضعيفة أثناء الدراسة الميدانية أكد المبحوثين أن يتم تنظيم مسابقات رياضية، وذلك بتنظيم دورات خاصة في كرة القدم وكرة الطائرة فعلى مستوى الداخل يتم المنافسة بين الأقسام، أما على مستوى الخارج فتتم بين المؤسسات المشاركة في الدورة والانضمام يكون وفق النوع الرياضة المطروحة للمنافسة والتسجيل فيها، فالأنشطة الرياضية أبرز الأنشطة اللاصفية التي يشارك فيها التلاميذ، ولذلك تحرص المؤسسات التربوية على تفعيل هذه الأنشطة والمشاركة فيها سواء على مستوى المؤسسة وخارجها، كما يضيف المطيري أن أكثر الأنشطة اللاصفية ممارسة هي الأنشطة الرياضي وهو ما يدل هذا على اهتمام القائمين على النشاط الرياضي بإجراء مسابقات والمباريات الرياضية (المطيري: 2012، ص71).

❖ العبارة رقم: 05 توفر مؤسساتكم التربوية التجهيزات والوسائل الرياضية اللازمة للتلاميذ.



مثلت نسبة 50% النسبة الأكبر ممثلة عن الذين أجابوا بدائما لتليها نسبة 37.1% أجابوا أحيانا وقلت نسبة 12.9% أجابوا أبدا، وبلغ المتوسط الحسابي 1.49 وانحراف معياري 0.64، جاءت بدرجة ضعيفة أن من أدوار المدير في المؤسسة توفير الوسائل والمستلزمات التي تتطلبها الأنشطة الرياضية، والأدوات ضمن مهام ومسؤوليات مدير المؤسسة التربوية وبالضرورة يعتمد عليها توفرها بدرجة كبيرة على توفر المصادر المالية، ولا يقتصر دوره على توفير الأجهزة والأدوات على هذه النقطة، بل يجب أن يزود المدرسة بالأجهزة والأدوات باستمرار وذلك حسب إمكانيات المدرسة المتوفرة و مواكبة التطور قدر الإمكان (محي الدين: 2007، ص107)، وإن ما تم ملاحظته في الدراسة الميدانية أنه لا تزال تشهد نقص في جانب المادي للأنشطة خاصة الرياضية، وذلك من المرافق كملاعب ومركبات خاصة بكرة القدم أو كرة السلة أو كرة الطائرة أو ألعاب القوى،..)، وعلى يضيف مشعان: فليس من المعقول أن يريد التلاميذ ممارسة لعبة كرة القدم دون أن تكون لديهم كرة يلعبون بها، ولعل هذا النقص ناتج عن عجز الميزانية على تغطية النقائص ونقص التمويل من طرف شركاء المؤسسة وأولياء الأمور لمثل هذه الأنشطة (مشعان: 2008، ص73).

3- عرض وتحليل التساؤل الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

المتوسطات في جودة الأنشطة البيئية ترجع على مشروع المؤسسة؟

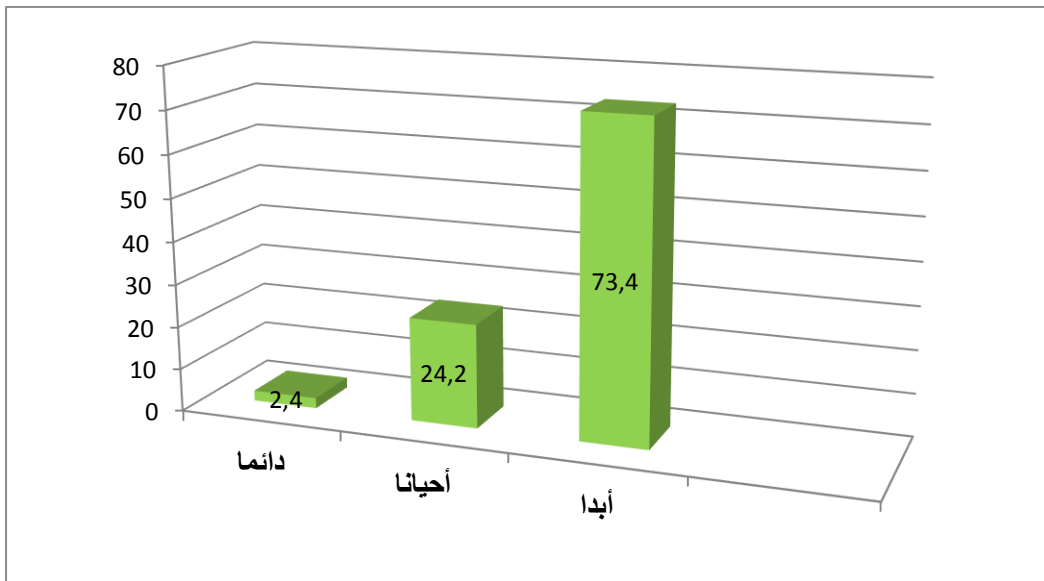
✓ جدول رقم 31: عرض بيانات التساؤل الثالث: تم ترتيب العبارات حسب نسب المتوسط

الحسابي لكل عبارة ترتيبا تنازليا من الأعلى إلى الأصغر.

الترتبة	الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة التكيف			رقم العبارة	
					أبدا	أحيانا	دائما	Fi	
4	متوسط	0.65	2.17	124	39	68	17	Fi	01
				100	31.5	54.8	13.7	%	
5	متوسط	0.72	2.15	123	43	57	24	Fi	02
				100	34.7	46	19.3	%	
3	متوسط	0.65	2.30	124	51	60	13	Fi	03
				100	41.1	48.4	10.5	%	
6.5	متوسط	0.70	2.13	124	40	61	23	Fi	04
				100	32.3	49.2	18.5	%	
1	مرتفع	0.50	2.70	124	91	30	3	Fi	05
				100	73.4	24.2	2.4	%	
6.5	متوسط	0.72	2.19	124	42	57	25	Fi	06
				100	33.8	46	20.2	%	

2	مرتفع	0.64	2.48	124	70	44	10	Fi	07
				100	56.9	35	8.1	%	
8	متوسط	0.74	2.01	124	35	56	33	Fi	08
				100	28.2	45.2	26.6	%	
	متوسط	0.66	2.26	المجموع					

❖ العبارة رقم: 05 تعقد مؤسستكم التربوية ملتقيات مع متخصصين في البيئة.



مثلت نسبة 73.4% النسبة الأكبر للمبحوثين الذين أجابوا بأبدا لتليها نسبة 24.2% أجابوا أحيانا وأقل

نسبة 2.4% أجابوا دائما، وبلغ المتوسط الحسابي 2.74 وانحراف معياري 0.47، وقد جاءت بدرجة مرتفعة

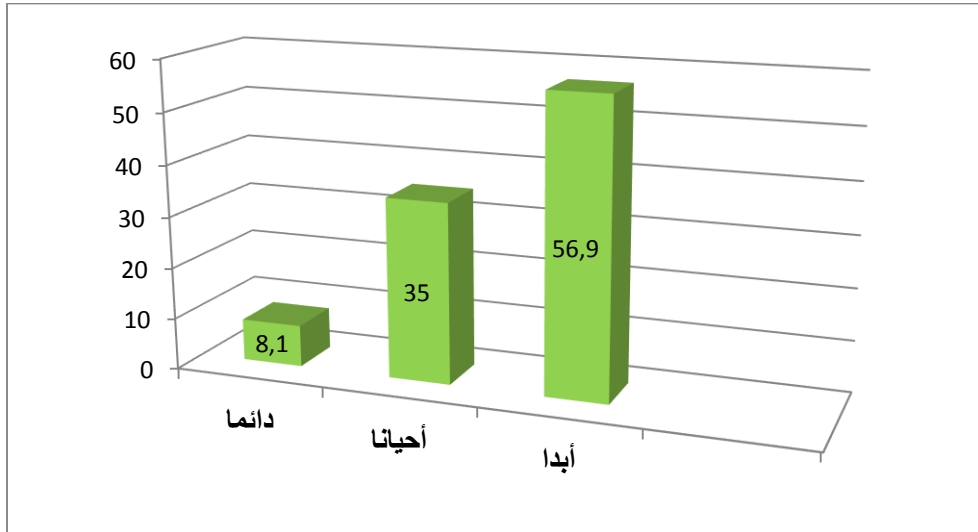
ففي مقابلات تم إجرائها مع المبحوثين أكدوا أن عقد هكذا ملتقيات يتطلب جهودا تنسيقية بين المؤسسة

التربوية والجهات المعنية بالبيئة، من تحديد الإطار الزمني والمكاني المناسبين لكل من المتخصصين

المعنيين بحضور الملتقيات معهم والتلاميذ الذين يمثلون الهدف الأساسي من عقد هذه الملتقيات، وهذا

يتطلب تخصيص وقت للبرمجة ومؤطرين يشرفون على التأطير والإشراف على الملتقيات على مختلف المستويات من تنظيم للتجهيزات والوسائل وحجز المكان وضمان الحضور وغيرها... التي تضمن نجاح هذا النشاط، وهذا ما تعجز عن تأديته المؤسسة التربوية من طاقم إداري وتربوي وكل الفاعلين التربويين بالرغم من المردود التربوي الذي يقدمه هذا النشاط والدور الإيجابي الذي يلعبه في اتجاهات الفردية للتلميذ، وقد أضاف غباري أن عقد الملتقيات والمحاضرات تعد أحد الجوانب الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الحياة المدرسية بحيث تسهم في تنمية التلاميذ من خلال: إعدادهم للمواطنة المسؤولة وذلك بتعريفهم واجباتهم ومسؤولياتهم، تحسيسهم بأسس ومبادئ الديمقراطية وتعويدهم على ممارستها في الحياة المدرسية، ترسيخ السلوك السوي لديهم والتصدي للسلوكات اللامدنية (غباري: 2006، ص35).

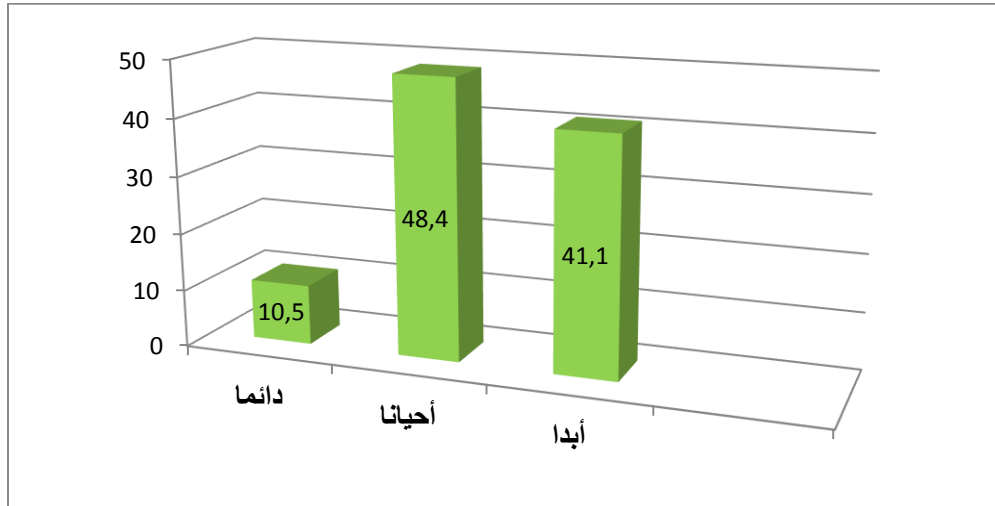
❖ العبارة رقم: 07 تشارك مؤسساتكم التربوية التلاميذ في الأعمال التطوعية الخارجية للبيئة.



قدرت نسبة 56.9% أكبر نسبة ممثلة عن الذين أجابوا بأبدا لتليها نسبة 35% الذين أجابوا أحيانا وأقل نسبة 8.1% أجابوا دائما، وبلغ المتوسط الحسابي 2.48 وانحراف معياري 0.64، وقد جاءت بدرجة مرتفعة انطلاقا من أهمية البيئة في التربية تعالت الأصوات بإعادة المتعلم إلى بيئته، من خلال ربط ما يدرسه في المدرسة بمكونات بيئته الطبيعية، لتكتسب أهمية في حياته العملية حيث وفي هذا السياق اعتبرت البيئة

وسيلة للتربية يكتسب المتعلمين من خلالها خبرات متنوعة (سليمان: 2012/2011، ص131)، فالمدرسة بعناصرها البشرية من إدارة ومعلمين وطلبة، ينبغي أن تسهم إيجابيا في تجسيد علاقات تتسم باستمرارية والثقة المتبادلة بين الطرفين، وأهم يجب أن يميز هذه العلاقات إشعار المجتمع المحلي بأن المدرسة لديها برامج عديدة لخدمة المجتمع المحلي، مثل أيام التطوعية لتنظيف البيئة المحلية أو القيام بأعمال معينة في المواسم المختلفة، أو مشاركة المجتمع في مناسباته فمشاركة المدرسة المجتمع المحلي تعزز الثقة بينهما (عرفة: 2010، ص95).

❖ العبارة رقم: 03 تشكل مؤسستكم التربوية معارض تضم محتويات تخص البيئة للتلاميذ.

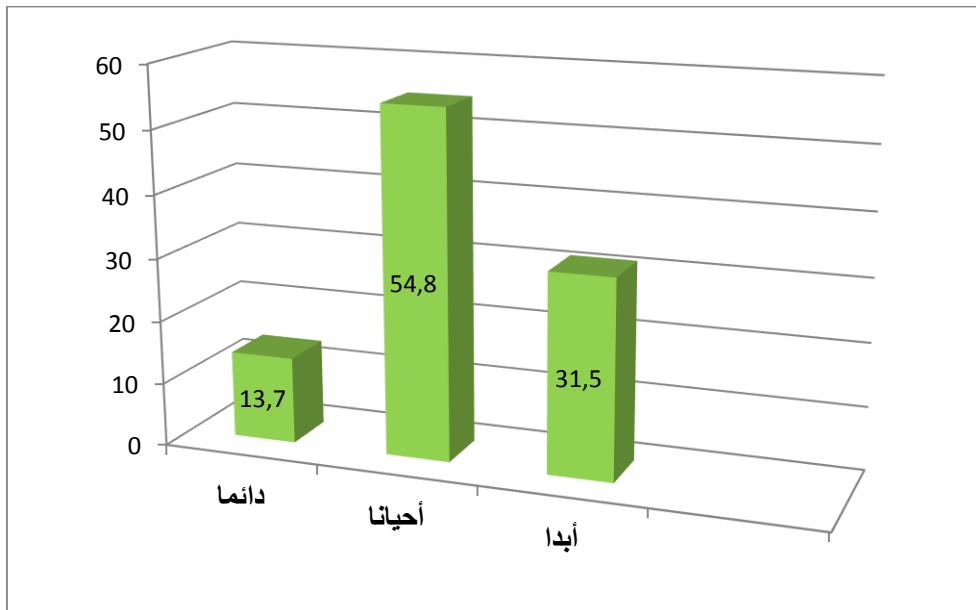


مثلت نسبة 48.4 % النسبة الأكبر للذين أجابوا أحيانا لتليها نسبة 41.1% أجابوا أبدا وأقل نسبة 10.5% أجابوا دائما، وبلغ المتوسط الحسابي 2.30 وانحراف معياري 0.65، جاءت بدرجة متوسطة إذ تتدرج هذه الخطوة الميدانية في إطار الثقافة البيئية، كأحد مكونات التي يركز عليها الوعي البيئي فتبدأ بتوفير مصادر المعلومات من كتب ونشرات، وإشراك المثقفين البيئيين في الحوارات والنقاشات الإذاعية والمنشورات والحوادث والقضايا البيئية ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بالمجتمع خاصة ذات المردود الإعلامي (سليمان: 2011/2010، ص62)، إن ما تم ملاحظته أثناء الدراسة الميدانية أن هذا النشاط شبه مغيب

في المؤسسات التربوية نظرا لاهتمامها بجوانب أخرى من الأنشطة، فالأنشطة البيئية كموضوع اهتمام لا يزال في هامش الأنشطة المنشغل عنها، فبالرغم من تشديد الهيئات الرسمية على إدراجها ضمن الموضوعات ذات الأولوية في الحياة المدرسية، إلا أنه لم يلقى الإجراءات الميدانية التي ترقى لمستوى الأهمية التي يكتسبها موضوع البيئة اليوم من مخاطر وتهديدات، ويظهر الدور الذي يلعبه النشاط البيئي في المؤسسة التربوية في إكساب التلاميذ سلوكيات تساعد في الحد والتقليل من هذه المخاطر والتهديدات التي تتعرض لها البيئة.

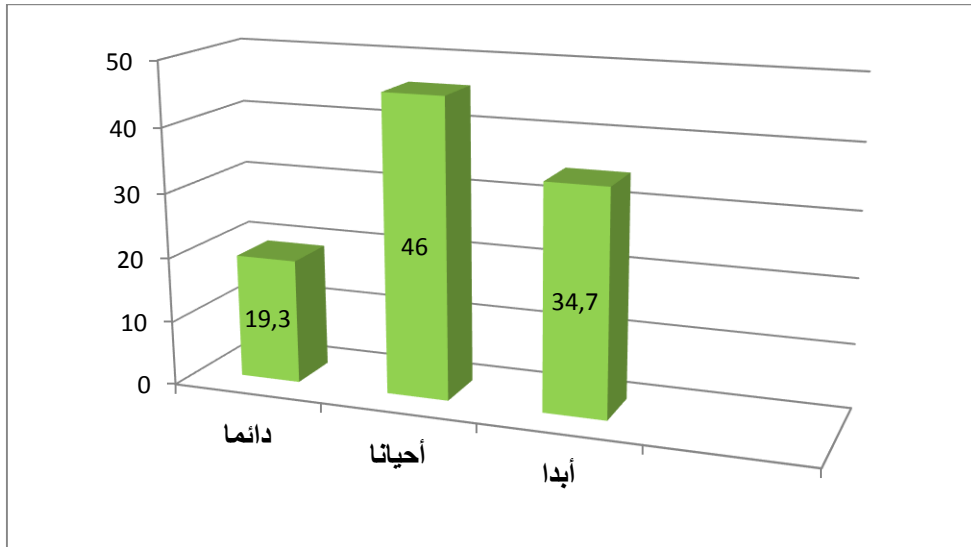
وفي هذا السياق تضيف دراسة (مطوري: 2016/2015، ص 192) أن اعتماد الجانب العلمي في التعامل مع البيئة سواء بالتخطيط العلمي المبني على أسس علمية وتوقعات حالية ومستقلة، أو بالإرشادات والتوصيات، سوف تؤدي إلى التقليل المخاطر البيئية بحيث لا يكون هناك تأثير ضار بعملية التفاعل لعناصر البيئة التي تسير وفق حركة ذاتية مستمرة، تهدف إلى المحافظة والتوازن وعدم انتهاج الأسلوب العلمي مع الطبيعة فإنه بالتأكيد سيؤدي إلى إحداث خلل في التوازن البيئي.

❖ **العبارة رقم: 01** تنظم مؤسستكم التربوية رحلات وخرجات متنوعة للتلاميذ.



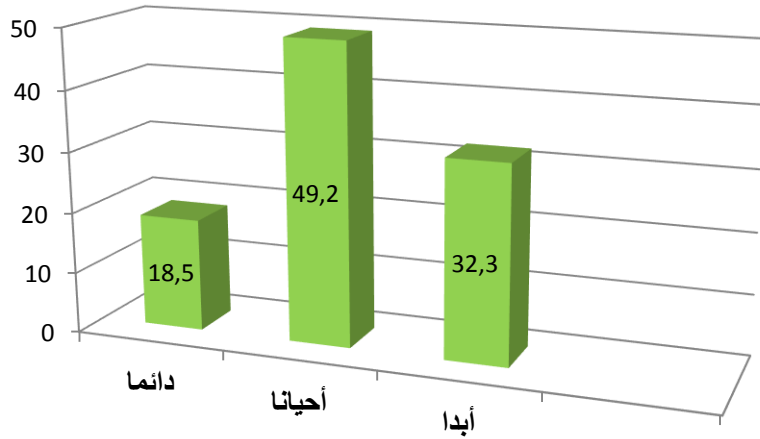
مثلت نسبة 54.8% النسبة الأكبر للذين أجابوا أحيانا لتليها نسبة 31.5% أجابوا أبدا وأقل نسبة 13.7% أجابوا دائما، وبلغ المتوسط الحسابي 2.17 وانحراف معياري 0.65، وجاءت بدرجة متوسطة إذ تعد الرحلات نشاطا هاما ففي الرحلة يلتقي التلميذ وجهها لوجه مع الطبيعة فيحس بكل أبعادها ويمثلها ضمن خبراته المباشرة، فالقراءة عن البيئة الطبيعية لبعض النباتات مثلا شيء ورؤية تلك النباتات في بيئتها الطبيعية بألوانها وأحجامها شيء آخر (السيد: 2011، ص68)، وفي هذا السياق تؤكد نتائج خلصت لها دراسة (سليمان: 2011/2011، ص 145-147) أن مشاركة التلاميذ في الرحلات المدرسية وفي حملات التشجير والتنظيف المدرسي والتعبير عن قضايا البيئة القريبة من إدراك التلميذ، من خلال الرسم أو تمثيلات مسرحية وأناشيد يمثل فسحة علمية وترفيهية هامة في الحياة المدرسية للتلميذ، حيث يأخذ منحى إيجابي في تعزيز التربية الصحية والنفسية والعقلية للتلميذ من قدرة استيعابية للمادة المعرفية في ظل ما تشهده المناهج الدراسية من كثافة، فتُسهم هذا الرحلات في تحقيق أهداف عديدة منها: تستخدم كوسيلة للترفيه، إبقاء أثر التعلم، تكوين اتجاهات نحو المدرسة، وسيلة تعليمية مباشرة... (السيد: 2011، ص88)، كما أنه نشاط يسهم بدرجة كبيرة في إخراج المدرسة من محيطها الداخلي المنغلق وربطها بالمجتمع الخارجي الذي أوجدها، عن طريق قيام طلابها بعدد من برامج النشاط المدرسي الذي له ارتباط كبير بالمجتمع الخارجي (عرفة: 2010، ص5).

❖ العبارة رقم: 02 تشارك مؤسساتكم التربوية في حملات التوعية حول البيئة.



قدّرت نسبة 46% أكبر نسبة لإجابات المبحوثين بأحيانا لتليها نسبة 34.7% من المبحوثين أجابوا أبدا وأقل نسبة 19.3% أجابوا دائما، وبلغ المتوسط الحسابي 2.017 و انحراف معياري 0.65، بحيث جاءت بدرجة متوسطة إن التوعية البيئية عبارة مجموعة من الأنشطة المصممة لتسهيل اختيار التلميذ السلوك المتلائم مع البيئة، وهي عملية نقل التلميذ من حالة الوعي البيئي من خلال توضيح المفاهيم والحقائق والقضايا والمشكلات البيئية وأثرها على حياته، من خلال برامج ونشاطات توجه للتلاميذ كافة أو لشريحة معينة بهدف تغيير اتجاهاتهم ونظرتهم وإشراكهم في إيجاد حلول مناسبة لمشاكل بيئية معينة (سليمان: 2010/2011، ص70)، فمع تفاقم المشكلات البيئية التي لطالما كان سببها الإنسان وجهله في غالب الأحيان بأهمية البيئة وعجز المؤسسات البيئية من جهة أخرى على التعامل مع هذه المخاطر، برز دور المؤسسة التربوية باعتبارها مؤسسة اجتماعية تنمي الوعي البيئي لدى التلاميذ، ما يسهم في تكوين المواطن الصالح والمسؤول عن بيئته، وهذا ما يندرج في مفهوم التربية البيئية التي تسعى النظم التربوية الحديثة، إلى إدماجها ضمن المناهج الدراسية التي تدرس للمتعلمين في مختلف الأطوار التعليمية والمراحل العمرية، وذلك لما تحمله من مقاربات عملية تكسب المتعلم ممارسات وعادات واتجاهات إيجابية اتجاه بيئته.

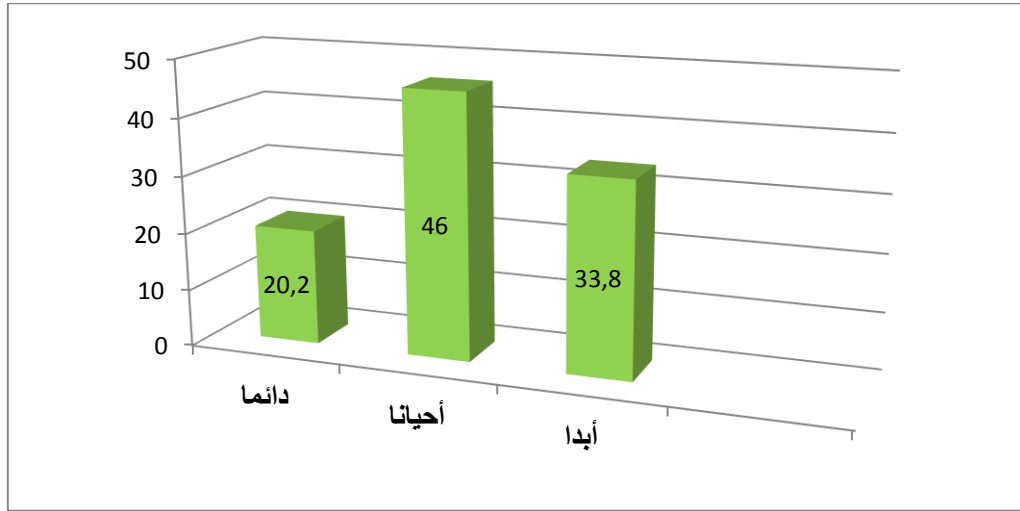
❖ العبارة رقم: 04 تشارك مؤسساتكم التربوية التلاميذ بحملات التشجير.



مثلت نسبة 49.2% النسبة الأكبر للذين أجابوا بأحيانا لتليها نسبة 32.3% من المبحوثين أجابوا أبدا ب: وأقل نسبة 18.5% الذين أجابوا بدائما، وبلغ المتوسط الحسابي 2.13 و انحراف معياري 0.70، وجاءت بدرجة متوسطة ففي إطار التعاون بين المدرسة والمجتمع فإنه يتم تنسيق خرجات ميدانية تنظمها المؤسسة التربوية، بالتنسيق مع مؤسسات المجتمع (بلدية، جمعيات، الكشافة..) تبرمج في أيام العطل الأسبوعية أو الفصلية، يتم فيها مشاركة التلاميذ وعدد من المؤطرين والمشرفين على النشاط والقيام بحملة تشجير في أماكن معينة، يتم تحديدها وفق معايير محددة تحددها الجهات الرسمية، في ظل التعاون والتكامل بين المؤسسات حيث يتم غرس على مستوى عدد معين وسقي النباتات التي تعاني الجفاف....، إلا أن هذا النشاط رغم أهميته التربوية على الصعيدين الفردي والمجتمعي يشهد تذبذب في التنفيذ على ارض الواقع نظرا لقلة التنسيق بين المؤطرين وعدم رغبة البعض منهم، انشغال عن هذا النشاط وقلة تفرغهم، نقص ثقافة لهذا النوع من الأنشطة، وفي هذا السياق يؤكد غشيم أنه كان المربين في العصور الماضية يؤمنون بأسلوب ربط المواد بالبيئة لتبسيطها، وكانوا يأخذون تلاميذهم إلى الطبيعة لكي يشاهدون بأنفسهم وكذلك يقرؤون بشرح المواضيع أمام التلاميذ ليلاحظوا بأنفسهم، وبهذا الأسلوب يتم نقل التلاميذ إلى الواقع والحقيقة.

وفي هذه الحالة يجد التلميذ حافزا ونشاطا ملموسا في دراسته بالأخص حين إشراكه في المواضيع بنفسه وتقع على عاتق المدرسة مسؤولية تحقيق هذه الأهداف التربوية لكي نصل بمدارسنا إلى مستوى الرائع الذي نسعى لتحقيقه (غشيم: 2011، ص 167).

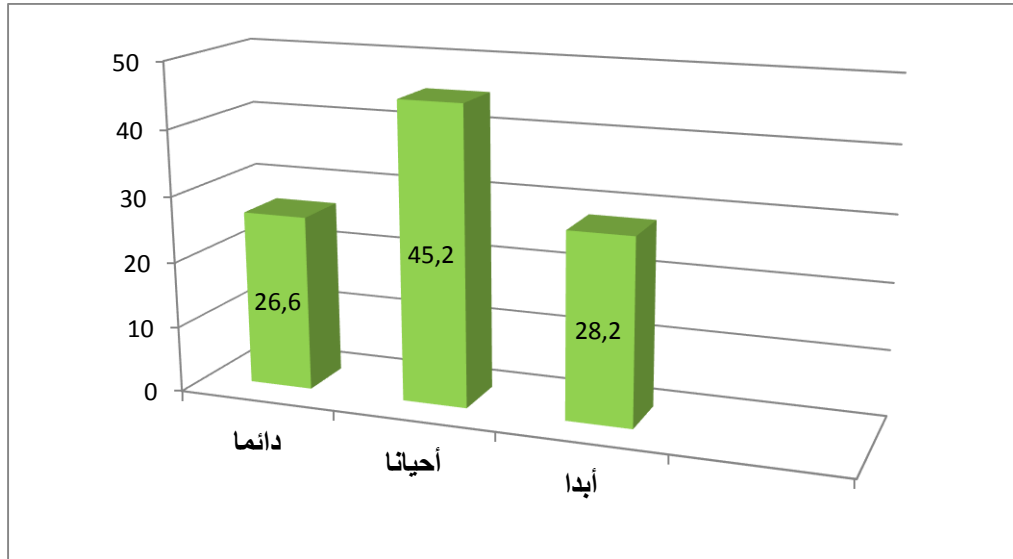
❖ العبارة رقم: 06 تدعم مؤسساتكم التربوية للتلاميذ للمشاركة في الأنشطة البيئية.



مثلت نسبة 46 % النسبة الأكبر للمبحوثين المجيبين بأحيانا لتليها نسبة 33.8% الذين أجابوا أبدا وأقل نسبة 20.2% أجابوا دائما، وبلغ المتوسط الحسابي 2.13 وانحراف معياري 0.72، ممثلة بدرجة متوسطة حيث تندرج ضمن إستراتيجية المشاركة في الأنشطة البيئية حيث يمثل النشاط البيئي العمود الفقري للتربية البيئية المدرسية، إذ يحقق أهداف ويبني شخصية متعلميها كما أنه جزء هام مكمل للمنهاج، حيث يتمكن التلميذ المفاهيم البيئية بنفسه ويكتسب مهارات، إذ تندرج هذه الأنشطة ضمن الأنشطة البيئية اللاصفية والتي يتم في إطارها تسطير موضوعات متعددة منها: حملات التشجير، المحافظة على الموارد الطبيعية (الماء)، الحد من التلوث والتصحر، ترشيد استهلاك الطاقة، تدوير النفايات (الرسكلة) (مطوري: 2016/2015، ص 208)، إن التربية البيئية أحد أهم الجوانب الأساسية التي تتادي التربية الحديثة بتبنيها، نظرا لأهميتها على جميع الجوانب والمستويات إلا أن تدعيم المؤسسات التربوية لها ضئيل وتعتبر مشاركة التلاميذ في هذه الأنشطة

منخفضة وذلك لعدة أسباب أكدها أغلب المبحوثين في دراسة الميدانية نذكر منها: عدم إيمان أولياء التلاميذ بهذه الأنشطة وبالتالي لا يسمحون لهم بالمشاركة فيها، نقص الثقافة لدى الأفراد بأهمية هذا النشاط ونقص تأطير لمثل هذه الأنشطة البيئية.

❖ العبارة رقم: 08 تشارك مؤسساتكم التربوية تلاميذها في حملات النظافة للبيئة.



قدرت نسبة 45.2% أكبر نسبة ممثلة عن الذين أجابوا بأحيانا لتليها نسبة 28.2% أجابوا أبدا وأقل نسبة 26.6% أجابوا بدائما، وبلغ المتوسط الحسابي 2.01 وانحراف معياري 0.74، وجاءت بدرجة مرتفعة حيث أن تدرب الأنشطة المدرسية المتعلم على خدمة البيئة والإسهام في تطويرها، فالإعداد الحقيقي للمواطن كي يأخذ دورا إيجابيا في بيئته ومجتمعه يتطلب أن يتدرب على خدمة بيئته ومشاركته في مشروعاتها، لأن إعداد المتعلم للحياة يقتضي أن يمارس الحياة ولعله اتجاه يتيح الفرصة لنمو عملية الربط بين التربية والمجتمع ومشكلاته ومشروعاتها ربطا حقيقيا(عبانة وآخرون: 2014، ص297)، وتعتبر حملات نظافة البيئة التي يشارك التلاميذ أحد مشروعات المفعلة، من طرف المجتمع المحلي جانب من جوانب الخدمة الاجتماعية التي تشارك فيها المؤسسات التربوية(مطوري: 2015/2016، ص205)، فالتربية في مجال البيئة تشكل محاولة جادة لوقاية البيئة والمشكلات البيئية، من خلال ما يتم توضيحه من علاقات ومفاهيم العمليات المعقدة التي

الإنسان بالبيئة وتساوده على فهم مشكلاته البيئية مختلفة الأبعاد (سليمان: 2011/2012، ص132)، فمثل هذا الإجراء يدخل ضمن إستراتيجية الخبرة المباشرة وهي تمثل إحدى أهم استراتيجيات التعليم في التربية البيئية، ذلك أن تفاعل التلاميذ المباشر مع البيئة يوفر الأساس المادي المحسوس لتعلم المفاهيم البيئية وزيادة فهمه لبيئتهم وتقديرهم لها، بحيث أنها تتضمن أن يتعلم التلاميذ بأكثر من حاسة، والمعلوم أنه كلما كثرت الحواس التي يستخدمها المتعلم كان تعلمه أسرع، ويمكن أن تشمل الخبرة المباشرة مواقع في البيئة الطبيعية مختلفة (مناطق جبلية، صحراوية، شاطئ البحر، أشجار).

✓ جدول رقم: 32 يوضح ترتيب محاور الدراسة ترتيبا تنازليا حسب المتوسط الحسابي للمجال الكلي لكل محور.

الرتبة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
2	متوسط	0.72	2.08	الأنشطة العلمية والثقافية
3	متوسط	0.73	1.86	الأنشطة الرياضية والصحية
1	متوسط	0.66	2.26	الأنشطة البيئية

وفق نتائج الموضحة فقد جاء محور الأنشطة البيئية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر 2.26 وانحراف معياري بلغ 0.66 وقد جاءت بدرجة متوسطة ليليه في المرتبة الثانية محور الأنشطة العلمية والثقافية بمتوسط بلغ 2.08 وانحراف معياري 0.72، ليدل على درجة متوسطة في المرتبة الأخيرة محور الأنشطة الرياضية والصحية بمتوسط حسابي 1.86 وانحراف معياري قدر 0.73 معبرا عن درجة متوسطة.

ثالثاً: عرض وتحليل بيانات فرضيات الدراسة:

1- عرض وتحليل الفرضية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات

في جودة الأنشطة العلمية والثقافة ترجع على مشروع المؤسسة.

✓ جدول رقم: 33 عرض بيانات الفرضية الأولى: ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخراج

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ولبيان الفروق الإحصائية تم استخدام اختبار T لعينتين مستقلتين

وذلك عند مستوى الدلالة $a=0.05$.

رقم العبارة	مشروع المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة sig	الدلالة
01	مفعّل	32	2.03	-1.64	0.870	غير دالة
	غير مفعّل	92	2.05			
02	مفعّل	32	2.31	0.307	0.759	غير دالة
	غير مفعّل	92	2.27			
03	مفعّل	32	2.31	-0.692	0.490	غير دالة
	غير مفعّل	92	2.41			
04	مفعّل	32	1.78	-0.727	0.469	غير دالة
	غير مفعّل	92	1.89			
05	مفعّل	32	2.00	-0.338	0.736	غير دالة

			0.78	2.05	92	غير مفعّل	
غير دالة	0.096	-1.676	0.80	2.25	32	مفعّل	06
			0.65	2.49	92	غير مفعّل	
غير دالة	0.213	1.251	0.64	1.31	32	مفعّل	07
			0.72	2.12	92	غير مفعّل	
غير دالة	0.349	0.940	0.75	1.62	32	مفعّل	08
			0.67	1.47	92	غير مفعّل	
غير دالة	0.732	-0.344	0.80	1.75	32	مفعّل	09
			0.75	1.80	92	غير مفعّل	
غير دالة	0.317	-0.005	0.75	2.21	32	مفعّل	10
			0.85	2.40	92	غير مفعّل	

درجة الحرية = 122

توضح النتائج المتحصل عليها من الجدول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات في

جودة الأنشطة العلمية والثقافية ترجع على مشروع المؤسسة عند مستوى الدلالة $a=0.05$.

في ضوء النتائج المتحصل عليها من الجدول فإن المقارنة ستتم بين المتوسطات وفق لتفعيلها للمشروع

المؤسسة التربوية، بالنسبة للمتوسطة المفعلة لمشروع المؤسسة وعلى ضوء المقابلات الميدانية التي أجرتها

الباحثة والملاحظات التي تم تدوينها أثناء الفترة الميدانية، فقد ذكر المدير أثناء مقابلة مع الباحثة أن انتهاج

مؤسسته بمقاربة مشروع المؤسسة ساهم بشكل مباشر في تحسن مستوى المردود الدراسي للمؤسسة منذ إشرافه

على المؤسسة، ويرجح السبب في عدم أجراء المؤسسات التربوية لمشروع المؤسسة حسب رأيه إلى جهل

المدرء أنفسهم لماهية مشروع المؤسسة باعتبارهم المسؤولين على تنفيذه وليس عدم تناسبه مع الواقع، فحسب قوله إن لكل مؤسسة تربوية مشروع تسعى إلى تحقيقه، يرتبط المدى الزمني لتحقيقه بمستوى الأهداف المسطرة وبمستوى التنسيق الداخلي والخارجي بين الفاعلين التربويين، وتطابقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (مسعي: 2019/2018) في أن قلة أو غياب المعلومات وعدم توفرها وتوصيلها للمعنيين بها كجمعية أولياء الأمور تزيد هم الفجوة والهوة بين الأسرة والمدرسة، ذلك باعتبارها نسق مكمل للنسق المدرسي وهذا يفسر غياب الحماس لدى الأولياء كأعضاء منخرطين في مشروع المؤسسة.

إن مشروع المؤسسة يعتمد بالأساس على منهجية فريق العمل والموظفين يعتبرون أعضاء في هذا الفريق الذي يقوم على خلق بيئة عالية، من التحفيز وتوفير مناخ مناسب للعمل ويقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد إحساسهم بالهوية المشتركة، وكذلك يشجع المبادرات وتقديم الاقتراحات والإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف (السديري: 2010، ص15) وقد ذكر (حاجي: 2006، ص16) في كتابه مقارنة مشروع المؤسسة من الجدير بالذكر أن مشروع المؤسسة يقوم على:

1. مبدأ المشاركة في بناء المشروع ومتابعة فعاليته دون استثناء لأي طرف أو إقصاء له وفي مقدمة

الأطراف المتعلم باعتباره منطلق للمشروع ومركزه وغايته.

2. مبدأ الحوار والإقناع في كل عناصر المشروع ومكوناته ومراحله.

3. مبدأ التعاون في التصور، الإرساء، الإعداد، الإنجاز، التقويم، التعديل والتطوير.

في المقابل من ذلك نجد للمتوسطات التي لم تفعل مشروع المؤسسة آراء مختلفة فحسب المبحوثين أنه لا شك في أن مشروع المؤسسة مقارنة بيداغوجية وآلية لتسيير المؤسسات التربوية، تسهم في تحسين ترقية الحياة المدرسية وإيجاد حلول للمشاكل التي تعاني منها هذه المؤسسات، لكن تجسيده يصعب ميدانيا نظرا لصعوبات تحول دون تنفيذه، إذ يتطلب تهيئة الأرضية المناسبة التي يتكيف معها مشروع المؤسسة من جميع

النواحي المادية، التكوينية والعلائقية بين الفاعلين...، وإن عدم الأخذ بالاعتبار هذه النواحي فقد يجعل السير في مقارنة مشروع المؤسسة سيرا تنازليا، إن لم نقل متوقفا محصورا في الإطار النظري الشكلي للإدارة، بالتركيز على ملئ الأوراق والاستمارات المتعلقة بمشروع المؤسسة كأحد الإجراءات الإدارية الروتينية، ويفرغ من محتواه ليصبح مشروع المؤسسة حبرا على ورق.

فقد أجمعت أغلب آراء المبحوثين على أنه في ظل ما تعانيه مؤسساتنا التربوية اليوم من نقص في الموارد والوسائل وعجز الميزانية على تغطية متطلباتها، يقف مشروع المؤسسة عاجز عن رسم خطط تسمح بلوغ أية أهداف ليصبح مقارنة بيداغوجية لا تتناسب مع الواقع الذي تعيشه المؤسسات التربوية، وحسب رأي الباحثة فإن هذا يشكل أحد أسباب التي تمنع أداء المسؤولين لأدوارهم، فمشروع المؤسسة كأحد مدخلات النسق المدرسي تم إدماجه لتحقيق أدوار ايجابية تشمل جودة الحياة المدرسية، فإن هذه الأدوار قد تتحقق على المدى البعيد في ظل ما يشهده قطاع التربية من مشكلات متعددة الجوانب تعرقل تحقيق الأهداف، فجودة الحياة المدرسية كمخرجات يطمح النسق التربوي بلوغها مفهوم متعدد الأقطاب، يستلزم بذل جهودا على مستوى الفعل الاجتماعي الذي يؤديه الفاعلون التربويون باعتبارهم أعضاء في فريق مشروع المؤسسة، وذلك نظرا لعدم تكييف مشروع المؤسسة كمقاربة بيداغوجية داخل البيئة المدرسية، ويشير المنظرون البنويون في هذا السياق لضرورات الوظيفية، في عدم قابلية تكييف النظام الاجتماعي للبيئة التي وجد بها، وهو ما يتطلبه تهيئة الظروف الأساسية المساعدة على تفعيل مشروع المؤسسة بتوفير الموارد والوسائل المادية والبشرية، تعزيز قنوات الاتصال واللغة المشتركة وهي لغة المشروع لتحقيق التفاهم، أي أن التطور التدريجي للنسق المدرسة بشكل عام إنما يرتبط بالقدرة على الاستجابة للتحديات والمشكلات.

وجاءت نتائج دراسة (بن سليم: 2015/2014) لتؤكد أن الذي يمنع تحقيق نتائج أفضل نقص الوسائل

المادية والبيداغوجية داخل المؤسسات، فمشروع المؤسسة يهدف إلى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية

المتوفرة والعمل على توصيلها واستغلالها بكيفية ناجحة وفعالة لصالح المؤسسة التربوية، لكن النقص الكبير في هذه الإمكانيات يعرقل السير المطلوب لهذا النوع من التسيير الإداري والتعليمي الحديث وبالتالي يساهم في فشله وليس نجاحه، وهذا يمثل سببا ثانيا لعدم أجرأته في المؤسسات التربوية.

2- عرض وتحليل الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات

في جودة الأنشطة الرياضية والصحية ترجع على مشروع المؤسسة.

✓ جدول رقم: 34 عرض بيانات الفرضية الثانية: ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخراج

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ولبيان الفروق الإحصائية تم استخدام اختبار T لعينتين مستقلتين

غير متساويتين وذلك عند مستوى الدلالة $a=0.05$.

رقم العبارة	مشروع المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة sig	مستوى الدلالة
01	مفعّل	32	1.65	0.253	0.801	غير دالة
	غير مفعّل	92	1.61			
02	مفعّل	32	1.62	-0.585	0.559	غير دالة
	غير مفعّل	90	1.71			
03	مفعّل	32	1.62	0.863	0.390	غير دالة
	غير مفعّل	90	1.76			
04	مفعّل	32	1.81	0.487	0.627	غير دالة
	غير مفعّل	90	1.90			

غير دالة	0.482	-0.705	0.61	1.43	32	مفعّل	05
			0.65	1.51	92	غير مفعّل	
غير دالة	0.688	-0.402	0.84	1.93	32	مفعّل	06
			0.73	1.98	92	غير مفعّل	
غير دالة	0.362	-0.912	0.69	1.96	32	مفعّل	07
			0.77	2.11	92	غير مفعّل	
غير دالة	0.133	-1.512	0.61	2.09	32	مفعّل	08
			0.67	2.30	92	غير مفعّل	
غير دالة	0.873	0.161	0.61	2.06	32	مفعّل	09
			0.77	2.08	92	غير مفعّل	

درجة الحرية = 122

توضح النتائج المتحصل عليها من الجدول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات في

جودة الأنشطة العلمية والثقافية ترجع على مشروع المؤسسة عند مستوى الدلالة $a=0.05$.

إن ما أظهرته النتائج بعدم وجود فروق جوهرية في متغير جودة الأنشطة الرياضية والصحية ترجع

لمشروع المؤسسة، ترجح الباحثة ذلك لدرجة تفعيل هذه الأنشطة في الحياة المدرسية، فقد أجمعت آراء

المبحوثين المنتمين للمتوسطة المفعلة لمشروع المؤسسة، أن تفعيل هذا الأخير يساعد على التأطير والتسيير

والمتابعة لمختلف الأنشطة المساهمة في تحسين الحياة المدرسية وجودتها، إذ تتيح هذه الأنشطة فرص

متعددة أمام المتعلمين في اكتشاف مواهبهم وميولهم وتنمية قدراتهم الإبداعية واتجاهاتهم الفردية الإيجابية،

وتحسين المردود ضمن النسق المدرسي التربوي للمتعلم وتدعيم صحتهم البدنية والعقلية والنفسية، كما أنها

تمثل أحد الجوانب الترفيهية التي يحبذ التلميذ المشاركة فيها لتنفيس عن ضغوط الصف، فيقبل التلاميذ لهذا النشاط أكثر من أي نشاط مدرسي آخر بمختلف أنواعه، ومما لا ريب فيه أن الأنشطة الرياضية والصحية جزء أساسي مكمل للأجزاء التي يستند لها نسق المدرسة لتحقيق أهدافه، فهي كممارسات لها دور كبير في تحقيق جودة الحياة المدرسية.

لذلك لا نلاحظ وجود فروق بين المتوسطات المفعلة لمشروع المؤسسة وغير المفعلة فنجد معظم المؤسسات التربوية تنفذ هذه الأنشطة، بحيث يتم تأطيرها وفق رزنامة زمنية تسير وفقها البرامج ومختلف التظاهرات الرياضية (مسابقات ومنافسات فردية جماعية)، وهذا قد يفسر الكيفية التي تمت استجابات لها أنساق المؤسسات التربوية لمشروع المؤسسة في إطار تحليلات المنظرون الوظيفيون للنسق الاجتماعي القائمة على أساس الفعل الاجتماعي والفاعل. بحيث كانت استجابة نظرية مجردة تفتقر إلى فصلها التطبيقي، وحسب عدد من مدراء المتوسطات غير المفعلة لمشروع المؤسسة فإن هذه الاستجابة لم تأتي نتيجة رغبة اختيارية بقدر، ما كانت نتيجة الفجوة بين الرؤية النظرية والأرضية الميدانية والتي سببها مشكلات ذاتية تتدرج ضمن النسق الشخصي لأعضاء فريق مشروع المؤسسة نذكر منها (القيود الإدارية وتراكم المسؤوليات، غياب ثقافة المشروع لدى الفاعلين التربويين والنظرة له على أنه خدمة ضغط إداري، ذهنية الفاعلين ومقاومتهم للتغيير).

وهذا ما خلصت نتائج دراسة (بن سليم: 2014/2015) أن ردود أفعال وسلوكات سلبية التي تصدر من الفاعلين داخل النسق المدرسي تتنافى ومتطلبات إدارة مشروع المؤسسة، تظهر هذه السلوكات في عدة أشكال: تضخم ونشر أخطاء العمل بمشروع المؤسسة، عدم الإدلاء بالمشاكل التي تتخبط فيها المؤسسة، المماطلة والتهاون لإفشال المشروع، ارتكاب بعض الأخطاء للإعفاء من المشروع.

❖ **مشكلات موضوعية:** تندرج ضمن النسق الاجتماعي وما يتضمنه من علاقات وعمليات تفاعلية بين الجماعات منها الكثافة في البرامج الدراسية وضعف الانسجام التي تتصف بها، انعدام الفعالية في الدعم المقدم وضعف المعالجة التربوية، نقص في الدور الإعلامي في تغطية جوانب مشروع المؤسسة كثافة يتم نشرها في النسق التربوي، وبالتالي كلها تشكل مستلزمات الوظيفة التي يعرقل غيابها من عملية الأجرأة لمشروع المؤسسة.

3- عرض وتحليل الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات

في جودة الأنشطة البيئية ترجع على مشروع المؤسسة

✓ **جدول رقم: 35 عرض بيانات الفرضية الثالثة:** ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخراج

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ولبيان الفروق الإحصائية تم استخدام اختبار T لعينتين مستقلتين وذلك عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

رقم العبارة	مشروع المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة sig	مستوى الدلالة
01	مفعّل	32	2.15	-0.213	0.832	غير دالة
	غير مفعّل	92	2.18			
02	مفعّل	32	2.00	-1.399	0.164	غير دالة
	غير مفعّل	92	2.19			
03	مفعّل	32	2.25	-0.567	0.572	غير دالة
	غير مفعّل	92	2.32			

غير دالة	0.293	1.056	0.50	2.25	32	مفعّل	04
			0.76	2.10	92	غير مفعّل	
غير دالة	0.491	-0.691	0.48	2.65	32	مفعّل	05
			0.47	2.77	92	غير مفعّل	
غير دالة	0.462	0.738	0.65	2.21	32	مفعّل	06
			0.74	2.10	92	غير مفعّل	
غير دالة	0.870	0.164	0.62	2.50	32	مفعّل	07
			0.65	2.48	92	غير مفعّل	
غير دالة	0.894	0.133	0.69	2.03	32	مفعّل	08
			0.76	2.01	92	غير مفعّل	

درجة الحرية=122

توضح نتائج الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات في جودة الأنشطة البيئية

ترجع على مشروع المؤسسة عند مستوى الدلالة $a=0.05$.

في إطار السياق التحليلي للباحثة لنتائج الجدول فإنه ستنتم المقارنة على ضوء ما تم ما تم جمعه من معلومات وما تمت ملاحظته أثناء الدراسة الميدانية، حيث ووفقا للفاعلين التربويين للمتوسطات التربوية غير المفعلة لمشروع المؤسسة، فإنهم يرون بوجود فجوات بين الغايات التي يطمح لبلوغها وآلية تحقيقها من جهة والقدرة على تنفيذها من جهة، أن هذه الفجوة تعكس عدم تكيف الأهداف العامة (التربوية) مع الأهداف الخاصة للمؤسسات التربوية، فالمؤسسة التربوية كتنظيم رسمي لا تزال تشهد نقصا على مستويات مختلفة

بين ما ترسمه السياسة أو الإدارة العليا وبين نسق الأدوار المحددة، يجعلها غير قادرة على النهوض والانتقال من مستوى أحسن كما يطمح إليه مشروع المؤسسة، فالواقع التربوي يعاني حالة من في اللاتوازن بين الاعتماد المالي واحتياجات المؤسسة، رغم من أن مشروع المؤسسة مقارنة تشاركية يهدف إلى اللامركزية من خلال مساهمة الفاعلين التربويين وشركاء المؤسسة المادية لتغطية النقص، لكن الحقيقة أن هذه المساهمة ضئيلة جدا بنسبة قد لا تغطي حتى نسبة 20% من الاحتياجات، وهنا تبرز الحاجة إلى الوظيفية التكيفية للنسق المدرسي كنسق مفتوح على أنساق الأخرى.

وقد توافقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (مسعي: 2019/2018) أن الأسرة لا تشارك المدرسة في إنجاز مشروع المؤسسة وأن مساهماتهم ومساعداتهم المادية لا ترقى إلى مصاف المشاريع التي يتطلب إنجازها بشراكة فعلية، وقد أظهرت النتائج التي توصلت إليها دراستها بنسب متفاوتة وأن مجالات تجسيد مشروع المؤسسة محصورة في تحسين النتائج الدراسية، معالجة بعض المشاكل السلوكية، إحياء بعض المناسبات الدينية والوطنية، ترميم بعض المرافق ومشاريع تحسين المدرسة، وهي في معظمها مبادرات ظرفية قصيرة المدى لا ترقى لتكون مشروع للمؤسسة.

كما نجد أن دراسة (بن سليم: 2015/2014) ركزت على هذا الجانب وخلصت إلى ضرورة تخصيص سند قانوني يسمح بتمويل مشروع المؤسسة من جهد وتحفيز الأطراف المشاركة فيه ماديا ومعنويا، فمشروع المؤسسة يهدف إلى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة والعمل على توصيلها واستغلالها بكيفية ناجحة وفعالة لصالح المؤسسة التربوية، لكن النقص الكبير في هذه الإمكانيات المادية يعرقل السير المطلوب لهذا النوع من التسيير الإداري والتعليمي الحديث وبالتالي يساهم في فشله وليس نجاحه.

وتضاف إلى المشاكل المادية المشاكل البشرية إذ يجد الفاعلون التربويون أنفسهم في مشاكل أخرى تشغلهم عن المشروع، فبعض القائمين بمشروع المؤسسة، عالقين في مشاكل تفرقهم نذكر منها: نقص النقل

المدرسي الذي للحد اليوم لا يزال يندرج ضمن المستلزمات الوظيفية التي تتطلب حلولاً مستعجلة، فيشغلهم التفكير في كيفية التنقل والالتحاق بالعمل بدلاً من التفكير والبحث في مشكلات المؤسسة وإنجاز مشروع للمؤسسة والتوصل للحلول، وبالتالي لا تدع مجالاً للإبداع والمساهمة في مشروع المؤسسة وهذا ما يعيق الفاعلين التربويين في تولي ومسؤوليتهم وإنجاز ما هو متوقع منهم من أدوار، باعتبارهم أعضاء في فريق مشروع المؤسسة ما يؤدي بحتمية فشل أجراء مشروع المؤسسة في تحقيق أهدافه وإلى عدم أجرأته.

وفي المقابل يؤكد مدير المتوسطة المفعلة لمشروع المؤسسة حقيقة وجود هذه المشكلات في المؤسسات التربوية ولكنها لا يجب أن تكون عذراً تمنع تطبيق المقاربة، فمشروع المؤسسة إنما جاء كأحد الحلول المقترحة في بلورة هذه المشاكل، فهو طرح موضوعه الأساسي البحث في المشاكل التي تعانيها المؤسسة ليتم تشخيصها والتخطيط لها وتحديد الأهداف والأولويات ومن ثم اختيار آليات التنفيذ، ليتم في الأخير تقييم المشكلة ما إذا ما تم حلها أو إعادة البحث في آليات تنفيذ أخرى أكثر فعالية، وحسب ما ورد من أقوال المبحوثين فإن مشروع المؤسسة يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الأهداف، فقد وضع تحسين نتائج التلاميذ شهادة المتوسط كهدف تم العمل عليه وفقاً لمشروع المؤسسة، حيث تم تشكيل فريق المشروع للمتابعة الهدف وتقييمه من خلال عقد مجالس لمناقشة النتائج منها مجلس التعليم الذي تم إنشاء طبقاً للقرار 69 المؤرخ في 2018/07/12 والذي أبرز مهامه التداول على مشروع المؤسسة.

الفصل الخامس

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً: عرض ومناقشة نتائج تساؤلات الدراسة:

1- عرض ومناقشة نتائج التساؤل الأول: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

المتوسطات في جودة الأنشطة العلمية والثقافة ترجع على مشروع المؤسسة؟

للوصول إلى نتائج واضحة حول التساؤل الفرعي الأول للدراسة فإنه يتعين علينا مناقشة نتائج كل عبارة

من عبارات الاستمارة المتعلقة بالمحور الأول الخاص بالأنشطة العلمية والثقافية، ومن ثم استخلاص النتيجة

العامّة التي وصلت إليها الدراسة:

❖ أشارت نتائج العبارة رقم: 01 أن أكبر بلغت 53.2% للإجابات المبحوثين التي تنص على تنظيم

المؤسسات التربوية لمسابقات ثقافية وعلمية داخلية بين التلاميذ، وهذا ما أكدّه المبحوثون إذ تعتبر

هذه الأنشطة الأكثر تفعيلاً في المؤسسات التربوية بمختلف أنواعها، ونجد أن نتائج العبارة رقم 02

التي تنص على تشارك مؤسساتكم التربوية في مسابقات ثقافية وعلمية خارجية لتلاميذ متقاربة حيث

مثلت بنسبة 50.4% ما يعزز صحة النتائج وتطابقها.

❖ دلت نتائج العبارة رقم 03: على عدم تنظيم المؤسسات التربوية ندوات ومحاضرات علمية وثقافية

لتلاميذ وذلك وفقاً للنسبة إجابات المبحوثين التي بلغت 52%، وهي نسبة توضح تقصيراً واضحاً في

هذا الجانب يرجع للإدارة المدرسية في التنسيق وتنظيم لمثل هذه النشاطات العلمية والثقافية، سواء

على مستوى المؤسسة التربوية كنسق مغلق أو كنسق مفتوح مع مثل الأنساق اجتماعية ذات الصلة

بالنشاطات، إضافة إلى كثافة الرزنامة الزمنية يصعب عملية التنظيم والبرمجة وهذا ما أكدته

المقابلات مع المبحوثين.

❖ دلت نتائج العبارة رقم: 04 على نسب متقاربة وضئيلة إلا أن أكبر نسبة بلغت 41.2% لإجابات

المبحوثين التي تنفي إصدار المؤسسات التربوية مجلات حائط علمية وثقافية للتلاميذ، ويرجع ذلك

إلى معنويات الفاعلين التربويين (النسق الشخصي) وقلة تفرغهم لتحرير والإشراف والتأطير والمتابعة والمراجعة، كثافة المناهج الدراسي التي لا تتيح للتلاميذ فرصة الانشغال بهذه الأنشطة والإبداع.

❖ بينت نتائج العبارة رقم: 05 أن النسب متقاربة إلا أن أكبر نسبة قدرت 39.5 % لإجابات المبحوثين التي تنظم المؤسسات التربوية بين الحين والآخر أنشطة علمية يشارك في التلاميذ، وقد أكد ذلك أحد المبحوثين في مقابلة وفي سياق وما نصت عليه الجمعية الثقافية والرياضية من إنشاء نوادي مختلفة المجالات، أنه يتم تفعيل النوادي الرياضية والثقافية.

❖ أشارت نتائج العبارة رقم: 06 أن النسبة الأكبر قدرت 55% الممثلة لإجابات المبحوثين المؤكدة على عدم تنظيم المؤسسات التربوية لمعارض علمية وثقافية لتبادل للخبرات مع مؤسسات أخرى، وحسب مقابلة مع المبحوثين أن سبب غياب تفعيل لهذه الأنشطة يتمثل في عجز المؤسسة التربوية كنسق اجتماعي لمتطلبات هذا النشاط وعلى حد قوله، وغياب التنسيق بين المؤسسات في هذا المجال.

❖ دلت نتائج العبارة رقم: 07 أن نسبة 46.5% هي النسبة الأكبر وقد مثلت إجابات المبحوثين على أن المؤسسات التربوية تقيم رحلات علمية وأنشطة ميدانية للتلاميذ، وهي نسب معتبرة على اعتبار أن هذا النوع من الأنشطة العلمية تكاد تكون شبه مغيبة في المؤسسات التربوية، نظرا لما تتطلبه هذه الرحلات من جهود بشرية وتنسيقية مع مختلف الأنساق الاجتماعية ذات العلاقة بالنشاط.

❖ دلت نتائج العبارة رقم: 08 أن نسبة 59.7% مثلت النسبة الأكبر للإجابات المبحوثين المؤكدة بتوفير المؤسسات التربوية لتلاميذ مكتبة للمطالعة، وهي تدل على الجهود التي تبذلها المؤسسات التربوية في تفعيل المكتبة باعتبارها تمثل مؤشرا مهما في جودة الحياة المدرسية للتلاميذ.

❖ دلت نتائج العبارة رقم: 09 أن نسبة 41.9 % من المبحوثين أكدوا على حرص المؤسسات التربوية على تخصيص أوقات لتلاميذ لمزاولة المكتبة، وهي نسبة معتبرة إذا ما تم الأخذ بالاعتبار الكثافة التي تشهدها المناهج الدراسية والبرنامج الزمني للتلاميذ والفاعلين التربويين، التي لا تتيح لهم فرص الاستفادة من المكتبة.

❖ وأشارت نتائج العبارة رقم: 10 أن النسبة الأكبر 58.5% لإجابات المبحوثين التي تؤكد على أن تفعل المؤسسات التربوية تفعل الإذاعة المدرسية لتلاميذ، وهي نسب تشير إلى تقصير في هذا النشاط بالرغم من أهميته في الحياة المدرسية، ترجع لعدد من الصعوبات منها ما هو على مستوى:

✓ النسق الشخصي (الأفراد): ذهنية الفاعلين التربويين وغياب الحماس وروح الإبداع، غياب ثقافة الإعلام المدرسي.

✓ النسق الاجتماعي (المؤسسة التربوية): عدم توفر الأرضية المناسبة وعجز الميزانية على تلبية متطلبات هذا النشاط في ظل عجز بعض الأنساق الاجتماعية (شركاء المؤسسة من جمعيات وشركاء وهيئات..) في تحقيق التكامل بتوفير متطلبات التي تغطي احتياجات المؤسسة التربوية.

2- عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

المتوسطات في جودة الأنشطة الرياضية والصحية ترجع على مشروع المؤسسة؟

للوصل إلى نتائج واضحة حول التساؤل الفرعي الأول للدراسة فإنه يتعين علينا مناقشة نتائج كل عبارة من عبارات الاستمارة المتعلقة بالمحور الثاني الخاص بالأنشطة الرياضية والصحية، ومن ثم استخلاص النتيجة العامة التي خلصت إليها الدراسة:

❖ دلت نتائج العبارة رقم: 01 أن نسبة 50% مثلت النسبة الأكبر لإجابات المبحوثين الدالة على تنظيم المؤسسات التربوية لمسابقات رياضية داخلية وخارجية للتلاميذ، وقد تساوت هذه النسب مع

نتائج العبارة رقم 02: تكريم المؤسسات التربوية التلاميذ المشاركين في المنافسات الرياضية، وهي نسب تشير على تفعيل هذا جانب من الأنشطة وجاءت أقوال المبحوثين في مقابلات تم إجراؤها تأكيداً عليها، إذا تعتبر المسابقات الرياضية أبرز النشاطات التي تحرص المؤسسات التربوية على تنفيذها، وتعزيزها بتكريمات وجوائز تحفيزاً للمتفاسين والظافرين بالمراكز الأولى التظاهرات الرياضية، تتم هذه الخطوة بطريقة تعتمد على طبيعة الواجبات التي يقوم بها الأعضاء المنتمين للنسق الاجتماعي (المؤسسة التربوية).

❖ كما جاءت نتائج العبارة رقم: 03 مقارنة لهذا الطرح حيث مثلت 51.6% النسبة الأكبر لإجابات المبحوثين المؤكدة على حرص المؤسسات على وضع رزمة خاصة بالأنشطة الرياضية، وهذا ما تنص عليه التشريعات المدرسية بالاهتمام بالأنشطة المدرسية.

❖ ودلت نتائج العبارة رقم: 04 أن أكبر نسبة 49.2% لإجابات المبحوثين التي تقضي إلى مساهمة المؤسسات التربوية في تشكيل فرق تربوية رياضية حسب تطلعات التلاميذ، وهي تؤكد مسعى المؤسسات التربوية لتحسين الحياة المدرسية.

❖ ودلت نتائج العبارة رقم: 05 أن نسبة 58.5% مثلت النسبة الأكبر لإجابات المفوضية بتوفير المؤسسات التربوية للتجهيزات والوسائل الرياضية اللازمة للتلاميذ، وتدل هذه النسب دعم المؤسسات التربوية لهذه الأنشطة في جانبها المادي حرصاً منها على تغطية جوانب النقص ودفعاً لتحقيق النجاح، وهو مطلب أكد المنظرون البنيويون إلزاميته للتوصل لبقاء واستمرار النسق الاجتماعي العام.

❖ وبينت نتائج العبارة رقم: 06 أن نسبة 42% هي الأكبر نسبة لإجابات المبحوثين على تنظيم المؤسسات التربوية دورات فردية وجماعية متنوعة للتلاميذ، وجاءت هذه النسب منخفضة لاعتبار أن

هذه الدورات لا تتم بين الحين والآخر، إنما تنظم في فترات زمنية ومكانية محددة ووفقا لترتيبات معينة، إذ تتطلب تنسيق وتكامل مع الأنساق ذات الصلة بهذه الأنشطة.

❖ ودلت نتائج العبارة رقم: 07 أن نسبة 43.4 % مثلت النسبة الأكبر لإجابات المبحوثين التي تؤكد تنظيم المؤسسات التربوية أنشطة للتلاميذ حول الصحة وطرق الحفاظ عليها، إن هذه النسب إذا ما توصف بالمنخفضة فهي لم تتجاوز حتى 50% بالرغم الأزمة الصحية التي شهدتها العالم جراء انتشار وباء كورونا، فإنه كان لا بد للمؤسسات التربوية باتخاذ إجراءات احترازية دائمة تقضي إلى تنمية اتجاهات إيجابية وسلوكات صحية سليمة لدى التلاميذ وترسيخها كمبادئ أساسية لديهم، وقد أحد المبحوثين في مقابلة أنها في إطار هذا المسعى تم استحداث خلال فترة كوفيد-19 خلية تسمى بخلية اليقظة، ويتم تحديد كنسق ثقافي التي تفعل المبادرات الميدانية في تجسيد أهداف التربية الصحية في المؤسسات التربوية. وفي هذا السياق تضيف دراسة (صدراتي: 2014/2013) غياب دور المدرسة ووحدات الكشف والمتابعة في تفعيل المناسبات مثل اليوم العالمي للصحة وتفعيل اليوم العلمي للنظافة الأيادي المصادف 27 أكتوبر وهي مبادرة ذات تأثير كبير ولو تم المداومة عليها.

❖ أشارت نتائج العبارة رقم: 08 إلى 47.2% كأكبر نسبة لإجابات المبحوثين والتي نصت بتنظيم المؤسسات التربوية ملتقيات مع مختصين في الصحة لتوعية التلاميذ بكيفية الوقاية من الأمراض، وهي نسبة معتبرة إلا أن لا تغطي قيمة هذا النشاط والدور في النسق الثقافي الذي يغطي الحياة المدرسية في جانبها التثقيفي والتوعوي، وقد كان لانتشار جائحة كورونا في الأوساط دروس وعبر في أهمية تفعيل هذه التربية الصحية في المؤسسات التربوية، وفي مقابلة مع أحد المبحوثين أن يوجد مجلس يعقد لهذا المجال يسمى مجلس الصحة المدرسية.

❖ دلت نتائج العبارة رقم: 09 أن نسبة 45.2% مثلت النسبة الأكبر من المجيبين بأن المؤسسات التربوية توزع منشورات ومطويات لتلاميذ لتوعيتهم بأهمية الصحة، إن هذه الخطوة تندرج ضمن التربية الصحية التي تسعى المنظومة التربوية لترسيخها لدى التلاميذ، وهي تدخل ضمن نظام الاتصال الذي يقوم على العلاقات في الأنساق العمودية من خلال تمرير المعلومات من طرف المختصين والمسؤولين في الصحة للمسؤولين في قطاع التربية، والأنساق الأفقية بتمريرها من الفاعلين التربويين إلى المتعلمين، وتعتبر النسب المشار إليها منخفضة يرجع هذا حسب تصريحات المبحوثين أن هذا النوع من الأنشطة يتم تفعيل في فترات محددة من السنة الدراسية، بضرورة العمل المنسق بين الهيئة الطبية والهيئة التدريسية، وكذا الهيئة الإدارية والأولياء الأمور، وتعارضت هذه النتائج مع نتائج دراسة (صدراتي: 2014/2013) إذ خلصت إلى غياب الملصقات التثقيفية والأشرطة السمعية البصرية وغيرها من الوسائل للتلاميذ حيث تشهد المؤسسات غياب كل من المجلس الصحي والأطباء والمشرف الصحي داخل كل مدرسة، فأن بعض الدول العربية تنصب داخل كل مدرسة مشرفاً من هيئة التدريس يكون مكلفاً بالمجال الصحي يهتم بالشؤون الصحية للتلاميذ، وهي مبادرة ذات أهمية ترجع بالفائدة على التلاميذ والمؤسسة التربوية.

3- عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

المتوسطات في جودة الأنشطة البيئية ترجع على مشروع المؤسسة؟

للوصول إلى نتائج واضحة حول التساؤل الفرعي الثالث للدراسة فإنه يتعين علينا مناقشة نتائج كل عبارة من عبارات الاستمارة المتعلقة بالمحور الثالث الخاص بالأنشطة البيئية، ومن ثم استخلاص النتيجة العامة للدراسة:

❖ دلت نتائج العبارة رقم: 01 أن المؤسسات التربوية تنظم رحلات وخرجات متنوعة للتلاميذ وذلك وفقا لأكبر نسبة مثلت إجابات المبحوثين والتي قدرت 54.8%، وهذا يوضح تفعيل المؤسسات التربوية لهذه الأنشطة باعتبارها تساهم في المردود الفردي للتلميذ والمدرسي للمؤسسة، وكذلك تعتبر من الأنشطة الأكثر إقبالا من قبل التلاميذ لذلك تحرص المؤسسات على برمجة رحلات وخرجات طيلة السنة الدراسية، وتتنوع بتنوع الأهداف التربوية والمجالات المكانية والزمانية.

❖ أشارت نتائج العبارة رقم: 02 بنسبة 46.3% النسبة الأكبر وهي تمثل مشاركة معتبرة المؤسسات التربوية في حملات التوعية حول البيئة، في هذا السياق تؤكد دراسة سليمانى أن التصرف المدمر للبيئة من جانب الإنسان يكون في الغالب، نابعا من جهله وعدم دراسته الكافية بالقوانين والعلاقات القائمة بين مكونات البيئة المختلفة، وهذا الجهل هو ما جعل المربين ينادون بإدخال البرامج التربوية المتعلقة بالبيئة وترسيخ السلوك البيئي لدى المعلمين (سليمانى: 2011/2012، ص70)، وفي هذا السياق خلصت دراسة (مطوري: 2014/2015) بوجود نقص وتقصير في مهام الإدارة المدرسية تجاه موضوع البيئة، فهي مطالبة بالاهتمام بموضوع البيئة، ويقل هذا الاهتمام للمعلمين والتلاميذ لأجل خلق وعي بيئي لديهم، ويمكن التعريف بالبيئة بإتباع عديد الطرق والأساليب وعناصرها إما عن طريق المحاضرات أو اللقاءات أو عن طريق إجراء البحوث أو المطويات أو الملصقات أو المسابقات...، لكن للأسف فإن الإدارة المدرسية قليلا ما تؤدي هذه الأنشطة التي تحمل موضوع البيئة والتي تهدف للتعريف بها ونشر التوعية ونشر التنقيف البيئي.

❖ أما نتائج العبارة رقم: 03 فقد كانت أكبر من المبحوثين الذين أجابوا 48.4% بأحيانا وهي نسبة توحي بأن المؤسسات التربوية تشكل معارض تضم محتويات بيئية، إن النسبة المشار إليها تعد معتبرة لكنها تبقى ضئيلة لما يحمله مجال البيئة من أهمية في الوقت الراهن، ويرجع السبب في ذلك إلى

عدم تفعيل النادي الأخضر على مستوى المؤسسة التربوية ، إذ يبرز دور النادي الأخضر كنسق ثقافي دعم العمل التربوي البيئي بحيث يتم على مستواه تفعيل مختلف الأنشطة البيئية للتلاميذ بهدف تجسيد قيم التربية البيئية السليمة لديهم وتوجيههم وتلقيهم بمختلف التقنيات والآليات.

❖ أشارت نتائج العبارة رقم: 04 بنسبة 48.4% حيث مثلت النسبة الأكبر للمبحوثين أجابوا بأحيانا وهي تدل على مشاركة المؤسسات التربوية التلاميذ بحملات تشجير، وذلك في إطار العمل على تكامل بين الأدوار بين الأنساق الاجتماعية، وقيام أعضائها بتكريس ثقافة بيئية سليمة لتلاميذ وإكسابه سلوكيات إيجابية، وجعله عنصرا مسؤولا تجاه بيئته للحفاظ عليها وحمايتها وكذلك مشاركته في الإجراءات المساهمة في الحلول لها والحد من تهديداتها، إذ تمثل البيئة مصدرا إثراء للعملية التربوية تزود المتعلمين بخبرات حقيقية من خلال استعراض المشكلات البيئية القائمة في بيئتهم المحلية والإقليمية والعالمية، وبهذا المعنى تثري العملية التعليمية بالأمثلة الحقيقية (سليمان: 2012/2011، ص131).

❖ دلت نتائج العبارة رقم: 05 أن نسبة 75.8% مثلت النسبة الأكبر للمبحوثين الذين أجابوا بأبدا وهي نتائج تشير لتقصير واضح مستوى النسق الثقافي للمؤسسات التربوية في عقد ملتقيات مع متخصصين في البيئة، فالثقافة البيئية تبدأ بتوفير مصادر المعلومات من كتب ونشرات وإشراك المثقفين البيئيين، في الحوارات والنقاشات الإذاعية والمنشورات وفي الحوادث والقضايا البيئية ذات الصلة المباشرة والغير مباشرة بالمجتمع ذات المرد الإعلامي(سليمان: 2011/2010، ص62-63)، وقد أرجه المبحوثين سبب هذا التقصير إلى الانشغال الدائم بالأعمال الإدارية، المرتبطة بأوقات زمنية محددة تعرقل إتاحة فرص لعقد مثل هذه الملتقيات، كثافة المناهج لدى التلاميذ والبرنامج لدى

الفاعلين التربويين ما يصعب عمليات التأطير والإشراف على هكذا تنظيمات، إضافة إلى ضعف التنسيق العملي بين المؤسسات التربوية ومؤسسات المجتمع.

❖ بينت نتائج العبارة رقم: 06 على نسب متقاربة إلا أن نسبة الأعلى بلغت 46% توحى بتدعيم المؤسسات التربوية التلاميذ المشاركة في الأنشطة البيئية، ويمكن ترجيح هذه النتائج محولة المؤسسات تفعيل الأنشطة في ظل الظروف التي تعيشها المؤسسات التربوية والضغوطات التي يعانيها الفاعلين التربويين الذين يمثلون أعضاء ومشرفين بدورهم على الأنشطة الحياة المدرسية المختلفة.

❖ دلت نتائج العبارة رقم 07 على نسب متفاوتة وبلغت أكبر نسبة 56.9% والتي تدل على ضعف في إشراك الأنساق التربوية التلاميذ في الأعمال التطوعية للأنساق الذات علاقة بالبيئة الخارجية، رغم ما تحمله الأنشطة الميدانية من فائدة للتلاميذ، إلا أنها تشهد قصورا في تجسيد هذا الفعل الاجتماعي على أرض الواقع، ونرجع ذلك إلى غياب الوظيفة التكاملية لنسق المؤسسة التربوية مع النسق الاجتماعي البيئي، إضافة إلى فشلها في توزيع المسؤوليات الملقاة على عاتقها بحيث أصبحت تعمل بمبدأ الأولوية نظرا للكثافة المناهج وضيق الوقت.

❖ بينت نتائج العبارة رقم: 08 أن نسبة 44.7% الأكبر للإجابات والتي تشير بمشاركة المؤسسات تلاميذها في حملات التوعية والنظافة البيئية، وتوصف بالمشاركة المعتبرة نظرا لقيمة النسبة التي مثلتها، ويفسر هذا النقص لعدم وجود نسق ثقافي يستوفي فهم الأدوار التي يؤديها الفاعلين التربويين والأخذ بالأسباب، من خلال أجراة المقاربات النظرية إلى ميدانية. وفي هذا السياق تؤكد دراسة (سليمان: 2010/2011، ص62-63) أن الإعلام البيئي يعد أحد أهم أجنحة التوعية البيئية، وهو أداة إذا أحسن استثمارها كان لها مردود إيجابي للرقى بالوعي البيئي وإدراك لقضايا البيئة.

ثانيا: عرض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة

1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات

في جودة الأنشطة الثقافية والعلمية ترجع على مشروع المؤسسة.

✓ جدول رقم: 36 يوضح المقارنة بين نتائج الفرضية الأولى: لتوضيح وتبيان الفروق بين

المتوسطات المفعلة لمشروع المؤسسة وغير المفعلة ودوره في جودة الأنشطة العلمية والثقافية، تم رسم

الجدول التالي وفقا للعبارات الواردة في أداة الاستبيان، وتمت المقارنة استنادا لآراء مدرء المتوسطات وتبيان

أوجه التشابه والاختلاف.

المتوسطات غير المفعلة لمشروع المؤسسة	المتوسطة المفعلة لمشروع المؤسسة
- للإشارة تضم هذه المتوسطات متوسطة مصنفة الأولى على مستوى الولاية (تحسين النتائج الشهادة)	- مشروع المؤسسة هو تحسين النتائج الشهادة التعليم المتوسط.
- شاركت بعض المؤسسات في مسابقات ثقافية وعلمية داخلية وخارجية منها المسابقة الوطنية التي تم تنظيمها.	- هذه السنة الدراسية لم تشارك المؤسسة مسابقات ثقافية وعلمية، بل نظمت وقفات على بعض المناسبات الوطنية بين التلاميذ داخلية.
- تنظم مؤسسة واحدة بين الحين والآخر تظاهرة علمية وثقافية لفائدة التلاميذ.	- لم تنظم المؤسسة ندوات ومحاضرات علمية وثقافية لتلاميذ.
- تصدر مؤسستين من بين متوسطات التي هي ضمن المجال المكاني للدراسة، مجلة حائطية متنوعة المجالات وذلك بين الحين والآخر.	- كان آخر إصدار للمجلة الحائطية في السنة الدراسية: 2018/2017 سميت بمجلة التحدي، وتم تحديثها في 2020/04/16.

- لا تنظم المؤسسة أندية علمية ولا معارض ثقافية ولا يتوفر الوقت لتبادل الخبرات العلمية مع المؤسسات، وهذه السنة تم تفعيل نادي الرياضة. - توفر المؤسسة مكتبة وتضم 5212 كتب عربية 1089 كتاب أجنبي للمطالعة وتم إثراءها سنة 2018/2017 بـ: 367 كتاب للمطالعة. - تحرص المؤسسة على تخصيص أوقات لتلاميذ لمزاولة المكتبة. (لكن لا يتوفر الوقت الكافي للتلميذ للمزاولة) - لا تفعل المتوسطة الإذاعة المدرسية لتلاميذ.	- تنظم المؤسسات النادي الرياضي والثقافي أما المجال العلمي من أندية ومعارض علمية تبادل للخبرات العلمية بين المؤسسات فهو مغيب. - توفر غالبية المؤسسات على مكتبة وتم تقديم 70 هبة لأحد المؤسسات ألف كتاب للمطالعة، تضاف إلى مكتبتها نظيرا لنيلها المرتبة الأولى على مستوى الولاية. - تحرص المؤسسة على تخصيص أوقات للتلاميذ لمزاولة المكتبة. (لكن لا يتوفر الوقت الكافي للتلميذ للمزاولة) - أغلب المتوسطات لا تفعل الإذاعة المدرسية.
---	--

المصدر: الباحث.

يظهر الجدول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات في جودة الأنشطة العلمية والثقافية ترجع على مشروع المؤسسة، فأثناء الدراسة الميدانية ومقابلة الباحثة لعدد من مدراء المؤسسات التربوية التي لم تفعل مشروع المؤسسة، يرجعون هذا لمعيقات ميدانية تعرقل أجزائه، إن تطبيق مختلف الأنشطة العلمية والثقافية في إطار مشروع المؤسسة يتطلب تكيف نسق المؤسسة كنسق مفتوح الذي يعد من الشروط الواجب توفرها في مقارنة مشروع المؤسسة، من خلال التكامل الوظيفي الذي يتحدد في مظهرين : تعزيز التعاون بين الأنساق التربوية فيما بينها بتنظيم مسابقات تظاهرات علمية وتبادل للخبرات المشتركة، وتعزيز التعاون بين النسق التربوي والأنساق أو البيئة المحيطة به، من جمعيات ونوادي علمية وثقافية وهيئات متخصصة في هذا المجال، وهذا ما دعى له المنظرون البنيويون من خلال أن التساند والتوازن داخل المؤسسات مرتبط بأداء كل

جزء فيه دوره ووظيفته على أكمل وجه، وأي إخلال في هذه الوظائف سيؤدي بالضرورة إلى تقهقر المؤسسة ومرضاها (بواب: 2021، ص84)، وفي ظل هذه النتائج الخاصة بهذه الفرضية في جدول تحليل البيانات والنتائج فإنه يتم القبول بالفرض الصفري ورفض الفرض البديل.

2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات

في جودة الأنشطة الرياضية والصحية ترجع على مشروع المؤسسة.

✓ جدول رقم: 37 المقارنة بين نتائج الفرضية الثانية: لتوضيح وتبيان الفروق بين

المتوسطات المفعلة لمشروع المؤسسة وغير المفعلة ودوره في جودة الأنشطة الرياضية والصحية، تم رسم الجدول التالي وفقا للعبارات الواردة في أداة الاستبيان، وتمت المقارنة استنادا لآراء مدرء المتوسطات وتبيان أوجه التشابه والاختلاف.

المتوسطات غير المفعلة لمشروع المؤسسة	المتوسطة المفعلة لمشروع المؤسسة
- أغلب المؤسسات تنظم مسابقات رياضية داخلية وخارجية للتلاميذ، كما تكرم التلاميذ الفائزين في المنافسات الرياضية.	- نظمت المؤسسة هذه السنة مسابقات رياضية داخلية وخارجية للتلاميذ، وتم تكريم التلاميذ المشاركين في المنافسات الرياضية.
- تحرص مؤسستين على وضع رزنامة خاصة بالأنشطة الرياضية، أما الباقي فتشارك في الأنشطة دون برمجة وتخطيط مسبق.	- تحرص المؤسسة على وضع رزنامة خاصة بالأنشطة الرياضية، ويتم برمجتها في أيام معينة وغالبا ما تكون مخطط لها من بداية السنة.
- تشكل المؤسسات فرق رياضية حسب نسب المشاركة وإقبال التلاميذ للأنشطة، وما يتوفر من	- يتم تشكيل الفرق الرياضية حسب الفرق متأهلة من تصفيات تقام داخل المؤسسة، وحسب ما تم

توفير من التجهيزات والوسائل الرياضية اللازمة. - تنظم المؤسسة دورات فردية وجماعية متنوعة للتلاميذ مثلاً: البطولة المدرسية، وتشارك في دورات أخرى كالعدو الريفي، كرة القدم..) - نادراً ما تنظم المؤسسة أنشطة للتلاميذ حول الصحة وطرق الحفاظ عليها، وتنظيمها لا يشمل ملتقيات مع مختصين في الصحة أو محاضرات إنما يختزل في إنشاء سبورة تضم منشورات توعوية ليطلع عليها للتلاميذ.	إمكانات مادية التي تتطلبها الفرق قيد التشكيل. - تنظم أغلب المؤسسات دورات رياضية كالיום الخاص بالمضمار، مسابقة العدو الريفي، كرة القدم للتلاميذ. - تقصر المؤسسات في هذا المجال وإذا ما تم تفعيله فإنه يقتصر على توزيع بعض منشورات ومطويات، بين الحين والآخر لتلاميذ لتوعيتهم بأهمية الصحة حول الصحة وطرق الحفاظ عليها.
--	--

المصدر: الباحث.

يُبين الجدول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات في جودة الأنشطة الرياضية والصحية ترجع على مشروع المؤسسة. وتبين هذه النتائج وبوضوح أن مشروع المؤسسة لم يشكل فرقاً بين المؤسسات التربوية المفعلة وغير المفعلة له، إن هذا إن دل على شيء فإنه يدل على أهمية هذه الأنشطة وممارستها ضرورة تقتضيها الأهداف التربوية، إذ أن الأنشطة المدرسية ليست هدفاً في حد ذاته بل هي وسيلة لبلوغ هذه الأهداف بما تشمله من مقاربات حديثة وقديمة، وقد دعت المقاربات البيداغوجية القديمة قبل الحديثة بإدراجها ضمن المرامي التربوية لترقية الحياة المدرسية، وهذه نتائج توحى إلى درجة التماسك أو الاتفاق بين الفاعلين التربويين في مجال تطبيق الأنشطة الرياضية والصحية، وهو ما يعبر عنه بالتضامن العضوي الذي يدل على نمط معين من التماسك الاجتماعي يوجد عندما يعمل الأفراد المجتمع في أعمال متخصصة مختلفة ومتنوعة، بحيث يصبح عليهم الاعتماد بعضهم البعض (طلعت إبراهيم: 2009، ص 60)، الذي

وفي ظل ما تبينه النتائج الخاصة بهذه الفرضية في جدول تحليل البيانات يتم رفض الفرضية البديلة والقبول بالفرضية الصفرية.

3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات في جودة الأنشطة البيئية ترجع على مشروع المؤسسة.

✓ جدول رقم: 38 يوضح مقارنة نتائج الفرضية الثالثة: ولتوضيح المقارنة التي شملت مجال الدراسة بين المتوسطات المفعلة لمشروع المؤسسة وغير المفعلة ودوره في جودة الأنشطة البيئية، تم رسم الجدول التالي وفقا للعبارات الواردة في أداة الاستبيان، وتمت المقارنة استنادا لآراء مدرء المتوسطات وتبيان أوجه التشابه والاختلاف:

المتوسطة غير المفعلة لمشروع المؤسسة	المتوسطة المفعلة لمشروع المؤسسة
- تنظم أغلب المؤسسات خلال السنة الدراسية جملة من الرحلات، يختلف أعمار ومستويات المشاركين حسب ما تتطلبه الرحلة والهدف منها. - نادرا ما تشارك المؤسسات في حملات التوعية حول البيئة، وأغلب المؤسسات لا تشكل معارض تضم محتويات بيئية. - تشارك بعض المؤسسات التلاميذ بحملات تشجير، تدعيا منها للمشاركة التلاميذ في الأنشطة البيئية كحملات النظافة الداخلية	- غالبا ما تنظم المؤسسة كل سنة دراسية عددا من الرحلات، ويتم برمجة رحلات خاصة بالتلاميذ المقبلين على شهادة المتوسط. - نادرا ما تشارك المؤسسة في حملات التوعية حول البيئة، كما لا تشكل معارض تضم محتويات بيئية. - نادرا ما تشارك المؤسسة التلاميذ بحملات تشجير، كما أن تدعيمه المشاركة في الأنشطة البيئية نادرا، كالأعمال التطوعية للبيئة حملات

النظافة.	للبيئة المدرسية.
----------	------------------

المصدر: الباحث.

يوضح الجدول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات في جودة الأنشطة البيئية ترجع إلى مشروع المؤسسة، ومن منطلق تحليلات الباحثة واستنادا على الدراسة الميدانية والتقرب بعدد من الفاعلين التربويين الذين يندرجون ضمن فريق المكلفين بمشروع المؤسسة، أنه كنهج حديث تسعى المنظومة التربوية إلى تعميمه مازال يحتاج الكثير من المتطلبات الوظيفية المساعدة لتفعيله واستمراره، وذلك من جودة في الإدارة المدرسية، جودة الأستاذ وقد خلصت نتائج دراسة (دهيمي: 2019/2018) أن سبب عدم تفعيل مشروع المؤسسة في المؤسسات التربوية، راجع لقلة اهتمام من الإدارة المدرسية والأساتذة وعدم إحاطتهم بهذه المقاربة، وكذلك لا بد من توفر متطلبات الجودة في الفضاءات المدرسية (كالنادي الأخضر) باعتبار أنه تمارس فيها الأنشطة المدرسية، فتوفير هذه المتطلبات يضمن نجاح مقاربة مشروع المؤسسة في تحقيق مخرجاته، وفي ظل هذه النتائج الخاصة بهذه الفرضية في جدول تحليل البيانات يتم رفض الفرضية البديلة والقبول بالفرضية الصفرية.

ثالثاً: عرض نتائج الدراسة وفق التساؤلات:

إن الهدف من هذه الدراسة هو الكشف عن دور مشروع المؤسسة التربوية في جودة الحياة المدرسية بالاعتماد الأنشطة العلمية والثقافية، الأنشطة الرياضية والصحية والأنشطة البيئية كمؤشرات للدراسة، انطلاقاً من تحليل ومناقشة بيانات الجداول خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- نتائج التساؤل الأول: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات في جودة الأنشطة

الثقافية والعلمية ترجع على مشروع المؤسسة؟

بينت النتائج المتوصل إليها بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات في جودة الأنشطة العلمية والثقافية ترجع على مشروع المؤسسة، حيث تمثلت نتائج المتوسط الحسابي للمحور ككل (2.08) وانحراف معياري (0.72)، جاءت بدرجة متوسطة فبالرغم من مرور عقدين من إصدار قرار تفعيل مشروع المؤسسة في المؤسسات التربوية إلا أنه ظل حبراً على ورق، فهو باعتباره أحد المدخلات الذي اعتمده النظام التربوي في أنساق المؤسسات التربوية لازال غير قابل لتكيف مع البيئة المدرسية وتحقيق المخرجات المطلوبة، فالرؤية الحديثة للتنظيمات الرسمية منها نسق المؤسسة التربوية، تتطلب النظر لها كنسق مفتوح في ذات الوقت، فبالنظر إلى مسؤوليات الفاعلين التربويين ضمن نسق المؤسسة التربوية نجد أن مشروع المؤسسة مقارنة غير وظيفية وذلك حسب نظرة الفاعلين التربويين.

فما يشهده واقع المؤسسة التربوية كنسق تنظيمي اليوم من تراكم وضغوط مهنية لدى الفاعلين التربويين على مستوى الوظيفة، تشكل لهم نظرة سلبية اتجاه المشروع المؤسسة بحيث ينظر له كضغط إضافي، يترتب عنه ضغوطات مهنية تضاف لجملة الأدوار التي تتحقق من خلالها النتائج الموضوعية لمشروع المؤسسة في تحقيقه لجودة في الأنشطة العلمية والثقافية الخاصة بهذا المحور، ولذلك كان لابد من توفر الوظيفة التكوينية والتي تشير إلى القدرة على بناء علاقة مع البيئة ومواردها، وذلك من خلال عمليات الإنتاج ووسائله

التقنية والمعرفية والتنظيمية ولتلبية حاجات النسق(عثمان: 2008، ص54)، وذلك بين أعضاء فريق مشروع المؤسسة باختلاف أدوارهم التي يشغلونها كفاعلين داخل النسق المدرسي، وذلك بتبني فريق مشروع المؤسسة لخطّة عمل واضحة المعالم منبثقة من احتياجات واقعية لنسق المؤسسة التربوية، وبناء فريق عمل مؤهل ومتكامل في الأدوار والمهام يحملون أهدافا مشتركة، وتعزيز سبل التعاون بين الأنساق ذات العلاقة بالنسق المدرسي باعتبارها عامل ضروري و لنجاح المشروع وأحد مقومات العمل الجماعي. وفي هذا السياق تضيف نتائج دراسة (مسعي:2018/2019) على الرغم الإصلاحات التي أجرتها وزارة التربية الوطنية والتي كان هدفها إدخال الأساليب الناجعة المبنية على العمل الجماعي، الذي يجعل كل فرد من أفراد عضوا فاعلا في الأسرة التربوية، الذي يتجسد في مشروع المؤسسة إلا أن غياب الخيار الاستراتيجي كمنهج تشاركي بين المؤسسات التربوية وعلى رأسهم الأسرة، أدى لعدم مساهمة مشروع المؤسسة من خلال مشاركة الأسرة في تفعيل الحياة المدرسية.

2- نتائج التساؤل الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات في جودة

الأنشطة الرياضية والصحية ترجع على مشروع المؤسسة؟

دلت نتائج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات في جودة الأنشطة الرياضية والصحية ترجع على مشروع المؤسسة، فقد أشارت نتائج المتوسط الحسابي للمحور ككل(1.86) وانحراف معياري (0.73)، وقد جاءت بدرجة متوسطة وهذا لا يرجع لفشل مشروع المؤسسة كمقاربة حديثة في تحقيق الأهداف البيداغوجيا، وإنما يتحدد على مستوى الوحدات التي يتكون منها النسق المؤسسي العام (المؤسسة التربوية)، إذا ما تحقق التكامل والتنسيق في هذه المستويات تحقق هدف النسق، في دور مشروع المؤسسة كمدخل في النسق المؤسسة التربوية للنواتج أو المخرج المتمثل في محور بجودة الأنشطة الرياضية والصحية، فهذه النتائج الموضوعية تحقق بوعي وقصد من الفاعلين في مشروع المؤسسة بأدوارهم على المستويات

المختلفة التي تتطلبها الوظيفة، من منطلق فكرة الوظيفة الظاهرة التي أتى بها ميرتون إذ تعد الوظائف الظاهرة نتاجا للدور الوظيفي الذي يقوم به الأفراد ويمكن معرفتها وإدراكها بسهولة عن طريق أفراد النسق أنفسهم (طلعت ابراهيم: 2009، ص56)، من إدراك ووعي لما يتضمنه مقارنة مشروع المؤسسة من معلومات وأفكار ومعايير عمل توجه أفعال وسلوكات أعضائه لتبنيه، باعتبارها ضمن متطلبات الوظيفة التي تسهم في نجاح مشروع المؤسسة، في إطار عملية تفاعل بين العناصر المكونة للنسق المدرسي (التغذية العنصرية).

ومن منطلق تكامل وتداخل الأدوار بينها فإن مشروع المؤسسة يتطلب عملية تفاعل تشاركية بين أعضاء فريقه فيما بينهم (مدير، طاقم إداري وتربوي، شركاء المؤسسة وجمعية الأولياء)، تحت مصاف عملية تحويل وانتقال المعلومات بين المدير المؤسسة التربوية وأعضائه، بشكل يحقق التغذية الإيجابية التي تعزز من ثقافة المشروع لدى الفاعلين التربويين المنتمين للنسق المدرسي، وتعالج الخلل الوظيفي الذي يكمن في عدم تبنيه كمقاربة في النسق المدرسي، وهي تعبر عن الوظيفة الوقائية التي يتحدد في معناها في الوقاية من التوتر والانحراف عن معايير وقيم المؤسسات الاجتماعية، وذلك بتوجيه السلوك نحو التماثل مع القيم الثقافية والتحصن ضد حدوث سلوك فوضوي لا يتناسب مع متطلبات النسق (معن خليل: 2005، ص84)، فتشير إلى ضرورة التعامل مع التوترات الداخلية والضغط التي يعاني منها الأعضاء فريق المشروع داخل النسق، بطريقة توجه سلوكهم نحو تقارب وتماثل في القيم الثقافية (لمشروع المؤسسة)، وتعتبر ضرورة وظيفية يقتضيها النسق المؤسسة في تكامل أنساقه الفرعية وأداء مسؤولياتها، بطريقة تتجنب فيها ظهور نتائج الجانبية للوظائف الكامنة أو الظاهرة التي تشير إلى تلك الوظائف غير مقصودة وغير المدركة غالبا (طلعت ابراهيم: 2005، ص56)، والتي تظهر في مقاومة الفاعلين التربويين لمشروع المؤسسة، وفي هذا الصدد خلصت دراسة (بن سليم حسن: 2015/2014) بأنه لا يمكن إدارة مشروع مؤسسة في النسق المدرسي ما لم يسبقه

نشر لثقافة المشروع بين الفاعلين المنتمين لهذا النسق سواء، فنشر ثقافة المشروع بين الفاعلين أحد متطلباته الأساسية التي تسهم في التقليل من مقاومة التغيير لدى الفاعلين التربويين وزيادة قابلية لتبنيه.

3- نتائج التساؤل الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات في جودة

الأنشطة البيئية ترجع على مشروع المؤسسة؟

وضحت النتائج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات في جودة الأنشطة البيئية ترجع إلى مشروع المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (2.26) وانحراف معياري (0.66)، وقد جاءت بدرجة متوسطة إن تحقق الأهداف المؤسسة التربوية وتبني مقارنة مشروع المؤسسة إنما تتأتى من قيادة فعالة، أنماط ديمقراطية وسلوكات تسهم في تسخير الجهود للعمل كفريق واحد وتسعى إلى إنجاحه، في هذا السياق نجد أن المنظرين الوظيفيين ركزوا على عملية المؤسسة في تشكيل نسق منظم متكامل وذلك بمأسسة أنماط الفعل والعلاقات، وبما يستدمجه الفرد ويمثله من معان وقيم ومعايير في بنائه الشخصي، الأمر الذي يربطه بما هو اجتماعي ثقافي في شكل تكاملي، وكذلك يربط سلوك الفرد بتوقعات الجماعة (عثمان: 2008، ص58)، فنجاح نسق واستمراره يتحقق بالنظر في الحلول للمشكلات التي تعرقل استمراره، وذلك بتوفير متطلبات أو الحاجات التي يعتمد عليها هذا النسق لأداء، وذلك هو الحال بالنسبة لمشروع المؤسسة فهو كمقاربة يسعى لتحقيق هدفه جودة الأنشطة البيئية الخاصة بهذا المحور، يتطلب النظر في ما يحتاجه في عملية التفعيل داخل نسق التنظيم رسمي (المؤسسة التربوية)، من توفير للموارد البشرية المتخصصة ذات العلاقة بالأنشطة البيئية، وكذا تخصيص اللقاءات والندوات المساهمة في تفعيل النشاط البيئي في إطار المؤسسة كنسق مفتوح وربط علاقات بمحيطها الخارجي لإنجاح المشروع، غير أن المؤسسات التربوية اليوم فضلت عدم تبني مقارنة مشروع المؤسسة على أن تبحث في المتطلبات التي يحتاجها لتفعيله، وتشير نتائج دراسة (دهيمي: 2016/2015) بأن مشروع المؤسسة استراتيجية غريبة لكن

يمكن العمل بها وتكييفها وفق لخصوصيات المؤسسة التربوية الجزائرية، إلا أنها لم تفعل في الأنساق التربوية وذلك لتقصير الإدارة المدرسية بالعمل بالمشاريع، درجة اللامبالاة من قبل الفاعلين التربويين والفهم الخاطئ لكثير منهم حول مشروع المؤسسة من منطلق أنه وثيقة إدارية بحتة.

رابعاً: النتيجة العامة:

استنتجا لما تم عرضه وتحليله ومناقشته من نتائج الدراسة أظهرت بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات في جودة الأنشطة العلمية والثقافية، الرياضية والصحية، البيئية ترجع إلى متغير مشروع المؤسسة، إذ أظهرت نتائج المتوصل إليها أن هذه الأنشطة يتم تفعيلها في كل المتوسطات التي شملت المجال المكاني للدراسة سواء المفعلة للمقاربة المشروع أو غير المفعلة لها، وإن وصول الدراسة لهذه النتيجة بالرغم من أن أحد أهم أهداف مشروع المؤسسة تحقيق جودة الحياة المدرسية، يجعلنا نطرح تساؤل حول عدم تطبيق المؤسسات التربوية لمثل هذه المقاربة الإستراتيجية، التي وضعت أساساً للارتقاء بالمؤسسات التربوية والنهوض بها إلى مستويات أفضل، إن الإجابة عن هذا التساؤل حسب آراء المبحوثين ذوي العلاقة بمشروع المؤسسة، كانت وجود فجوات بين السياق النظري للمشروع وما يعيشه الواقع التربوي اليوم فالبدء في أي مشروع يتطلب تهيئة الأرضية المناسبة، ومن الاعتماد على مرتكزات المنظور البنوي الوظيفي للنسق والمتطلبات الوظيفية للنظام الاجتماعي (التكيف - adaptation - تحقيق الهدف - goal attainment - التكامل - integration -، المحافظة على بقاء النمط وإدارة التوتر - pattern maintenance tension management (طلعت ابراهيم: 2009، ص54) وتحليل المجتمع وفق الأنسا الثلاثة (الاجتماعي، الثقافي، الشخصي) تم توصيف نتائج الدراسة في دور مشروع المؤسسة في جودة الحياة المدرسية من خلال:

1- النسق الاجتماعي (الموارد المادية التي يتطلبها المشروع):

في إطار للمؤسسة التربوية كنسق مفتوح فإن مقارنة مشروع المؤسسة باعتباره أحد المدخلات التي اعتمدتها المؤسسات التربوية، فإنها تتطلب تضافر الجهود وتوفير ميزانية تغطي جوانب المشروع، وذلك بتمويل ودعم من الفاعلين التربويين من شركاء المؤسسة وأولياء الأمور بتعليمات من التشريعات الرسمية باعتبارهم أعضاء في فريق المشروع وفاعلين داخل النسق التربوي، لكن هذا ما لم نلمسه في أرض الواقع فوفقا لآراء مدراء المتوسطات التربوية غير مفعلة لمشروع المؤسسة، إن المساهمة المادية التي يقدمها الأعضاء لا ترقى لمستوى تبني مشروع المؤسسة، وهذا يشير إلى عدم التزام وتكليف الفاعلين كأعضاء في فريق مشروع المؤسسة، فالأفراد الذين يختارون الانسحاب بالرغم من أنهم ينتمون للنسق فإنهم يمثلون حسب ميرتون أنماط سلبية غير فاعلة وبهذا تعتبر مواقفهم لا وظيفية(عثمان: 2008، ص67)، وفي ظل ما تعانيه المؤسسة التربوية من نقص في جوانب عدة فإنها تقشل في توفير متطلبات مشروع المؤسسة.

2- النسق الثقافي (تكوين القائمين بالمشروع):

وذلك من خلال نشر ثقافة المشروع وإعادة تكوين الفاعلين فيه، فحسب وجهة نظر مدير المتوسطة المفعلة لمشروع المؤسسة، إن الاختلال الوظيفي لا يكمن في صعوبة إجراء المشروع المؤسسة بقدر ما يكمن في الفاعلين فيه ومدى ثقافتهم بالمشروع، فلأي مؤسسة تربوية هدف تسطره في بداية الموسم الدراسي وبالتالي فهو مشروع تسعى لتحقيقه عبر فترات زمنية محددة ومختلفة، وبالتالي فهو نتيجة لغياب الدور التكويني والتثقيفي الذي تحدد في الموجهات، التي تقدمها المؤسسة الثقافية والضوابط الرمزية والتعبيرات الخاصة بثقافة المجتمع لتضع فعل الفاعل الاجتماعي في إطاره الثقافي. (معن خليل: 2005، ص81)، وهذه تشير إلى حالة من اللاتوازن داخل النسق التربوي، ففكرة مشروع المؤسسة حسب قول أحد المبحوثين أخذ من مؤسسة إنتاجية ووضعت في مؤسسة تربوية.

3- النسق الشخصي (العلاقات بين الفاعلين التربويين):

إن مقارنة مشروع المؤسسة مقارنة تشاركية تستوجب توسيع نطاق عملية الاتصال بين الفاعلين التربويين باعتبارهم أعضاء ضمن نسق تربوي تربطهم أهداف مشتركة، ومد جسور التعاون في كل نواحي العملية التعليمية هي أحد أهم الخطوات الأولية لإنجاح المشروع، باعتبار أن النسق الاجتماعي هو شبكة من العلاقات بين الأفراد والجماعات، تنظم بينهم علاقات اجتماعية مستقرة والتفاعل الاجتماعي بين الفاعلين تحكمه مجموعة من العناصر، متمثلة في التوقعات المتبادلة، القيم والمعايير التي تحكم التفاعل وتحدد شكل التوقعات المتبادلة بين الفاعلين، الجزاءات التي تظهر في أشكال الثواب والعقاب، فنتحقق بدرجة من ضبط التفاعل (زايد: 1981، ص122).

ولذلك كان لزاما فتح المجال للتواصل وتبادل وجهات النظر والتشاور في إطار التقارب والاتفاق حول استراتيجية واضحة المعالم، لكن هذه الخطوات مُغيّبة في أرض الواقع نظرا لذهنية بعض الفاعلين التربويين وانعزاليتهم حسب تصريحات المبحوثين، رداءة العلاقات وعدم تقبل الآراء، غياب روح الإبداع والحماس لديهم والظروف الاجتماعية والاقتصادية التي يعيشها الفاعلون التربويون، وهذا ما يدفع بفشل في تطبيق مشروع المؤسسة، فالأفراد داخل النسق الاجتماعي ومنه النسق التربوي يلجئون إلى تبني سلوكيات عنيفة وغير مشروعة، نتيجة عدم قيام النسق الاجتماعي ومنه النسق التربوي بإشباع طموحات الفاعلين فيه وعدم تحقيق فرص النجاح لديهم، وبالتالي فالوظيفة الاجتماعية والتربوية لهذه المؤسسات تصاب بالخلل ويحدث ما سماه ميرتون بالمعوقات الوظيفية، حيث لم تنظم الوسائل المعيارية المشروعة والأهداف الثقافية السائدة في المؤسسة سلوك الفاعلين، وبالتالي سوف يلجئون إلى أنماط تكيف منحرفة تتصف بالإنسحابية والطوقسية والتمرد كما صنفها ميرتون (بواب: 2021، ص81)، وهذا ما يدفع بهم إلى عدم تبني مشروع المؤسسة.

وفي ضوء الاعتماد على منظور أنساق التبادل حيث أن لكل نسق مدخلات ومخرجات ما يمتلكه النسق من عوامل إنتاج (المدخلات) وما ينتجه من منتجات (المخرجات)، وبذلك تتبادل الأنساق بعضها مع بعض الآخر من خلال رموز التبادل، ويتحقق الانتظام في العلاقات الاجتماعية (زايد: 1981، ص125)، وفي ظل الفجوات وحالات اللاتوازن الذي يكون نتيجة حتمية للخلل وظيفي داخل نسق المؤسسة التربوية، فإن هذا الطرح يفسر لنا النتيجة التي خلصت إليها الدراسة، بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات لدور مشروع المؤسسة كأحد مدخلات نسق التربوي، في تحقيق المخرجات المتوقعة جودة الحياة المدرسية المرتبطة بمؤشرات الدراسة (الأنشطة العلمية والثقافية، الرياضية والصحية، البيئية)، فظلت مقارنة مشروع المؤسسة كما وصفها المبحوثين حبرا على ورق لم تتجاوز صياغتها المراحل النظرية: مرحلة الإعداد للمشروع، مرحلة التشخيص، مرحلة اقتراح الحلول الممكنة ليتوقف في مرحلة أجراً المشروع.

خاتمة

إن تحقق الهدف الذي سطرته المنظومة التربوية الجزائرية في إطار سعيها لتجسيد مدرسة الغد، إنما يتأتى باتخاذ تدابير وإجراءات جديدة تأخذ في عين الاعتبار التحديات الراهنة، والتغيرات الحديثة في معايير الجودة في الأنظمة التربوية العالمية، فمما سبق من طرح نظري وميداني فيما يتعلق بالجودة في النظام التعليمي وفي المؤسسة التربوية، نجد أن الجزائر تبذل جهودا في هذا المجال سعيها منها لبناء نظام تربوي يتسم بالجودة وذلك بتبني مقاربات حديثة استجابة لهذه التطورات، جاء العمل بمشروع المؤسسة كنهج إداري لتسيير المؤسسات التربوية، بغية تحقيق الأهداف الخاصة للمؤسسة من خلال الارتقاء بمستوى مردودها وتحسين الحياة المدرسية من جهة، وكآلية بالدفع نحو بلوغ الأهداف التربوية العامة من منطلق تبني الجودة في النظام التعليمي من جهة أخرى.

وقد بحث موضوع الدراسة في دور مشروع المؤسسة التربوية في جودة الحياة المدرسية بالتركيز على تفعيل المؤسسة للأنشطة في الحياة المدرسية للتلميذ، وتم اختيار الأنشطة (العلمية والثقافية، الرياضية والصحية، البيئية) كمتغيرات للدراسة، وكاستنتاج لما تم عرضه وجمعه ومناقشته من نتائج وبيانات الدراسة في جانبها النظري والميداني واستنادا لما تسجيله من آراء الباحثين، فإن القول بأن مشروع المؤسسة مقارنة بيداغوجية ذات فعالية وإسهام بدرجة كبيرة في النهوض في مستوى المؤسسة التربوية وتحسين المردود، إنما يتجسد إذا ما تم تهيئة الأرضية المناسبة ومتطلبات التفعيل من توفير الموارد المادية الكافية والبشرية ذات وعي وثقافة بالمشروع وتذليل الصعوبات التي تعرقل أجرأته، أما إذا لم تأخذ هذه الجوانب بعين الاعتبار فإن مشروع المؤسسة لن يخرج من صورته النظرية بأن يظل حبرا على ورق.

وفي هذا السياق ندعو المسؤولين لأخذ هذه الجوانب بعين الاعتبار وتذليل الصعوبات، سواء تلك التي لها علاقة بالفاعلين أنفسهم على صعيد النسق الشخصي أو المؤسسة كنسق اجتماعي، والتي تشكل حجرة عثرة

أمام طريق التطبيق لمشروع المؤسسة، كما ندعو للنظر بكل جدية للمسببات التي تعرقل تفعيل هذه المقاربة في المؤسسات التربوية، ونحث بدورنا كباحثين في هذا الموضوع وفي ظل إنجاح هذه المقاربة بالضرورة التنسيق والتكامل بين الفاعلين التربويين، على اعتبار أنهم أعضاء في فريق مشروع المؤسسة على بذل الجهود، وتحدي الظروف وتجاوز الأساليب الكلاسيكية للتسيير والتكيف مع التحديات الراهنة في إطار المهام المسندة إليهم وتحمل المسؤولية على أكمل وجه وأداء ما هو متوقع منهم.

مقترحات: وعلى ضوء ما خلصت إليه هذه الدراسة تم الخروج بجملة من المقترحات والتوصيات بالنسبة

لمشروع المؤسسة:

– **الجانب الخاص بالفاعلين التربويين:** توصي الدراسة بـ:

❖ الاعتماد على العمل بالأفواج في المؤسسات التربوية.

❖ تحسين العلاقات القائمة بين الفاعلين التربويين وذلك بالتركيز على الأهداف بدلا من الأفراد.

❖ رفع من مستوى التعامل بين الفاعلين التربويين بالاعتماد على أسلوب الحوار والتواصل ومناقشة

المشكلات الأساسية للخروج بنتائج إيجابية.

❖ ضرورة تغيير من ذهنيات الفاعلين التربويين من خلال محاولة التغلب على والإبداع والاهتمام الحقيقي

بالمشكلات، التي تعاني منها المؤسسات التربوية ومحاولة إيجاد الحلول.

– **الجانب المادي:** لابد من:

❖ لابد من تهيئة الأرضية المناسبة لتفعيل مشروع المؤسسة في المؤسسات التربوية من خلال توفير

الموارد المادية اللازمة من تجهيزات ووسائل.

❖ بضرورة مساهمة كل الفاعلين التربويين (شركاء المؤسسة وأولياء التلاميذ) في الدعم المادي لمشروع

المؤسسة التربوية باعتبارهم أعضاء في الفريق التربوي.

❖ لابد من الهيئات المختصة أن توازن بين الاعتماد المالي واحتياجات المؤسسة التربوية.

– أما بالنسبة للجانب التكويني: لابد من:

❖ تنظيم برامج تكوينية ودورات تدريبية دورية للفاعلين التربويين حول مشروع المؤسسة وكيفية العمل

به.

❖ يجب التنسيق بين البرامج التكوينية والمتطلبات الأساسية الميدانية للفاعلين التربويين.

❖ الاعتماد على الطرق الحديثة في تقييم ومتابعة سير المؤسسات التربوية.

– على مستوى جودة الحياة المدرسية: فإن الدراسة توصي:

• في جانب الأنشطة العلمية والرياضية:

❖ ضرورة تنظيم مسابقات علمية وثقافية للتلاميذ متنوعة داخلية وخارجية وفي المتوسطات وخارجها.

❖ ضرورة تفعيل الأنشطة العلمية بما فيها من مخابر ونوادي علمية وتجارب علمية وإقامة معارض

داخل المؤسسة وخارجها.

❖ تكثيف الجهود في تفعيل نشاط المكتبة للتلاميذ ومزاولة وبرمجة أوقاتها ضمن البرنامج السنوي

للتلميذ.

❖ توفير كل مستلزمات البحوث العلمية من أدوات ووسائل ومخابر علمية للتلاميذ.

❖ تخصيص نادي علمي في المؤسسة لإتاحة فرصة للتلاميذ للإبداع والابتكار وإجراء مختلف البحوث

العلمية والمنافسات العلمية.

❖ تحفيز وتشجيع التلاميذ للمشاركة بتقديم جوائز والتكريم

❖ تفعيل الإعلام المدرسي في المؤسسات التربوية واستثمار تقنياته ووسائله بما فيه من مجالات وإذاعة

مدرسية...

• في جانب الأنشطة الرياضية والصحية:

- ❖ لا بد أن تكون الأنشطة الرياضية ضمن أولويات مدير المؤسسة التربوية من خلال وضع برنامج زمني خاص بها وتعيين مشرفين عليها.
- ❖ تنويع النشاطات الرياضية فردية وجماعية وذلك للتوافق حسب ميول التلاميذ واهتماماتهم.
- ❖ توفير كل الإمكانيات المادية التي تتطلبها ممارسة الأنشطة الرياضية من أدوات ووسائل.
- ❖ تخصيص المدير لأيام لتوعية التلاميذ لأهمية الصحة وكيفية الوقاية من الأمراض بتنسيق مع متخصصين في الصحة وتنظيم محاضرات وندوات للتلاميذ
- ❖ ضرورة الاهتمام بالصحة الجسمية والنفسية للتلاميذ من خلال تسخير المؤسسة التربوية لكل الوسائل والأدوات.

• أما في جانب الأنشطة البيئية:

- ❖ ضرورة الاهتمام بالأنشطة البيئية التي تصب في مسار التربية البيئية.
- ❖ تنظيم ملتقيات وندوات ومحاضرات مع متخصصين في البيئة للتوعية للتلاميذ بأهمية البيئة.
- ❖ نشر الثقافة البيئية من خلال توزيع مطويات خاصة بالمواضيع البيئية للتلاميذ.
- ❖ ضرورة تنظيم خرجات ورحلات لبيئات متنوعة وذلك قصد إكساب وعي بيئي للتلاميذ.
- ❖ ضرورة تنسيق المؤسسة التربوية مع مؤسسات المجتمع للتلاميذ في حملات التطوعية والنظافة وحملات التشجير.

قائمة المصادر

والمراجع

1. أبو الوفا جمال محمد. سلامة عبد العظيم حسين. (2008). الاتجاهات المعاصرة في نظم التعليم. الأزاريطه: دار الجامعة الجديدة.
2. إحسان محمد الحسن (2010). النظريات الاجتماعية المتقدم. دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. ط 2.
3. أحمد محمد ماجد وآخرون. (2018). الجودة الشاملة في التعليم. د.ب: دار العلم والإيمان لنشر والتوزيع.
4. إستينية دلال ملحسن. سرحان عمر موسى. (2008). التجديدات التربوية. عمان: دار وائل لنشر والتوزيع.
5. أسعادي فارس. (2017). فعالية برامج التكوين المقدمة في المدارس العليا للأساتذة في تحقيق معايير جودة المعلم - دراسة ميدانية بالوادي، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، العدد 4.
6. إيان كريب. (1999). النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس. ترجمة علوم محمد حسين. الكويت: مطابع الوطن.
7. بدو محمد. (2018). متطلبات ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر بين الواقع والإشراف. مجلة المعارف جامعة البليدة، العدد 24.
8. البدوي الطيب. يوسف محمد أحمد. (2015). تطبيق إجراءات الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية تهيئة للظروف الملائمة لعمليتي التعليم والتعلم (حالة مدرسة القبس أساس بنات-محلية الخرطوم). مجلة الجودة الشاملة، مجلد 16، العدد 1.
9. بدوي سامي. زيتوني إيمان. (2022). دون تطبيق معايير الجودة الشاملة في تطوير الإدارة المدرسية. مجلة بحث وتربية المعهد الوطني للبحث في التربية، المجلد 12 العدد 01.
10. بربخ فرحان حسن. (2012). المدرسة والمجتمع. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

11. بن حمدان معاوية إبراهيم. (2015). مهارات بناء وقيادة فرق العمل (حقيبة المدربة). د.ب: مركز صناعة الأفكار للاستشارات التربوية.
12. بن خورر خير الدين. (2016). واقع التسيير البيداغوجي وفق مشروع المؤسسة بالمدرسة الجزائرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 02، العدد 07.
13. بن زياد محمد الهادي. (2021). إعداد تكوين معلم التربية البدنية والرياضة من حيث البرامج والأهداف. المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة الجزائر 3، المجلد 09 العدد 01.
14. بن سليم حسين. (2015/2014). القيادة المدرسية وإدارة مشروع المؤسسة. دراسة ميدانية لأساتذة التعليم بمدارس مدينة الجلفة نموذجا، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة 2015/2014.
15. بن عابد مختارية. (2016). المدرسة الجزائرية في ظل الإصلاحات التربوية واقع وآفاق. المركز الجامعي غليزان. مجلة الرواق.
16. بن عمرة أحلام. (2016). المدرسة الجزائرية ورهان الجودة في الألفية الثالثة عمل جماعي (المعايير العالمية للجودة في قطاع التربية). الجزائر: منشورات مختبر الممارسات اللغوي.
17. بن مقري صليحة. نعومي سمير. (2023). البيئة المدرسية للمدارس الخاصة في ضوء معايير الجودة دراسة ميدانية بابتدائيات ولاية الجزائر. مجلة دفاتر البحوث العلمية: المركز الجامعي تيبازة. المجلد 11، العدد 01.
18. بواب رضوان. (2021). النظرية السوسيولوجية في التربية (الأعلام، الخمائير، التطبيقات): البدر الساطع للطباعة والنشر.
19. بوبعابة يمينة. (2017). دور الإدارة المدرسية في تفعيل أهداف التربية الصحية وفقا لحاجيات وميول التلاميذ. جامعة البشير الإبراهيمي. مجلة الحقائق للدراسات النفسية والاجتماعية. العدد 5.

20. بوحلال مصطفى. (2015). علم الاجتماع المعاصر بين الاتجاهات والنظريات: ديوان المطبوعات الجامعية.
21. بوكيمش لعل. (2001). إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
22. البوهي رأفت عبد العزيز. المصري إبراهيم جابر. أحمد محمد ماجد، منى أحمد عبد الرحيم. (2018). الجودة الشاملة في التعليم. الجزائر: دار الجديد للنشر والتوزيع.
23. البيلالوي حسن حسين. طعيمية رشدي أحمد. النقيب عبد الرحمان. البندري محمد بن سليمان، سعيد أحمد سليمان، محمد المهدي سعيد. مصطفى أحمد عبد الباقي. (2006). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الأسس والتطبيقات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
24. تالي جمال. دباب زهية. (2021). المدرسة في الجزائر قراءة سوسيو تاريخية. الجزائر: دار المتنبي للطباعة والنشر.
25. تالي جمال. كتفي ياسمين. (2022). الحياة المدرسية أزمة فلسفة أم أزمة مدرسة، مجلة المعيار جامعة المسيلة، مجلد 26 العدد 64.
26. الجيلالي حسان. (2015). الجماعات في التنظيم دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة: ديوان المطبوعات الجامعية.
27. الجيندي أحمد فوزي. (1996). الحياة المدرسية لدى معلمين التلاميذ ذوي الإعاقة وعلاقتها بالمرونة النفسية والسلوك الإيجابي. مجلة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 17، العدد 1.
28. الحاج محمد أحمد علي. (2012). علم اجتماع التربوي المعاصر. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
29. حاجي فريد. (2006). مقارنة مشروع المؤسسة تجويد للفعل التربوي وإعداد للحياة. الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع.

30. الحارثي إبراهيم بن أحمد مسلم. (2014). تجويد التعلم باستخدام المعايير وإدارة الجودة الشاملة. الرياض: مكتبة الشقيرين.
31. حافظ محمود محمد صبري. البحيري السيد السيد محمود. (2009). إتجاهات معاصرة في إدارة المستويات التعليمية، القاهرة: عالم الكتب - نشر - توزيع - طباعة.
32. الحاوري محمد عبد الله. سرحان محمد علي قاسم. (2016). مقدمة في علم المناهج التربوية. اليمن: دار الكتب.
33. الحريري رافدة. (2011). الجودة الشاملة في المناهج وطرائق التدريس. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
34. الحريري رافدة. (2011). تنظيم وإدارة المكتبة المدرسية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
35. حسني هنية. (2022). منظومة التربية والتعليم في الجزائر مسار تاريخي واجتماعي. الجزائر: دار ومضة للنشر والتوزيع والترجمة.
36. حمداوي جميل. (2015). تدبير الحياة المدرسية. دار الريف للطبع والنشر الإلكتروني.
37. حمداوي جميل. (2020). سوسيولوجيا الحياة المدرسية. المملكة المغربية: دار الريف للطبع والنشر الإلكتروني.
38. الحنفى محمود خالد صلاح. (2017). أدوار المعلم المستقبلية في ضوء متطلبات عصر اقتصاد المعرفة -دراسة تحليلية-جامعة الإسكندرية: مجلة دراسات في علوم التربية، ، المجلد 1 العدد 3.
39. حيدر عبد القادر. (2021). تقويم الكفايات التدريسية لمعلمين التربية الفنية في ضوء معايير جودة التعلم. مجلة الدراسات التربوية، العدد 53.
40. خالد جمال. منال محمد إبراهيم. رؤى عبد الرزاق عبد الفتاح. (2011). تقويم الأنشطة المدرسية في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. جامعة بغداد، مجلة الفتح العدد 46.

41. خدوسي رابع. (2015). المدرسة والإصلاح 100 يوم في اللجنة الوطنية للإصلاح المنظومة التربوية. مذكرات شاهد. الجزائر: دار الحضارة، الطبعة 2.
42. الخزاعلة محمد سلمان. المومني تحسين علي. (2013). المعلم والمدرسة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
43. الخزرجي عبد السلام. الخزرجي راضية حسن. (2000). السياسة التربوية في الوطن العربي الواقع والمستقبل. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
44. خليفة علي أحمد عثمان. عبد العظيم عثمان قمر الدين. (2013). معايير ضبط جودة المدرسة الفعالة (المفهوم - المعايير - النتائج - نماذج التطبيق) دراسات تربوية ، العدد 27
45. خيضر عباس جري. عباس دحام العلياوي. (2018). الجودة في إعداد وتدريب المعلمين وتطويرهم. د.ب: الدار الجامعية للطباعة والنشر والترجمة.
46. دهيمي بلخير. (2016/2015). العمل الجماعي ودوره في تحسين المردود المدرسي دراسة ميدانية أجريت بمجموعة من الثانويات بولاية مسيلة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص تنمية الموارد البشرية.
47. راتب سلامة السعود. إبراهيم علي حسنين. (2015). التنمية المهنية للقيادات الإدارية التربوية اتجاهات معاصرة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
48. ربيع محمد. طارق عبد الرؤوف عامر. (2008). الديمقراطية المدرسية. عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.
49. الرشيدي حسن عوض هديان. (2013). معايير الجودة الشاملة في قطاع التدريب في ضوء المواصفات الدولية للجودة. الكويت: مجلة بحوث التربية النوعية - جامعة منصور، عدد 27.

50. الزايد أحمد. (1981). علم الاجتماع النظريات الكلاسيكية والنقدية. جامعة القاهرة: ديوان المطبوعات الجامعية.
51. زقاوة أحمد. (2017). تطوير فعالية المؤسسة التعليمية مشروع المؤسسة نموذجا، مجلة روافد، مجلد 26، العدد 2.
52. زقاي وليد. (2021). فعالية مشروع المؤسسة في تحسين جودة مخرجات العملية التعليمية، المعهد الوطني للبحث في التربية، الجزائر، المجلد 10، العدد 02.
53. زمام نور الدين. حمر العين نور الدين. (2022). الحياة المدرسية وتأثيرها على النتائج المدرسية مرحلة التعليم الابتدائي - نموذجا-دراسة ميدانية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي. مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، مجلد 06، العدد 3.
54. الزيادات محمد عواد. مجيد سوسن شاكر. (2007). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
55. سلاطنية بلقاسم. الجيلالي حساني. (2017). منهجية العلوم الاجتماعية أدوات جمع البيانات وكتابة تقرير البحث الاجتماعي (الكتاب الثاني). الجزائر: منشورات الدار الجزائرية.
56. سليمان جميل. (2011/2010). التوعية البيئية في المدرسة الجزائرية وعلاقتها بالصحة المدرسية الجمعية الثقافية والرياضية مثالا. دراسة ميدانية بإكمالية الشهيد سلطاني علي بن عمر ووغلالة بدائرة جامعة ولاية الوادي. الجزائر.
57. سليمان صباح (2012/2011): إصلاح المناهج التربوية في الجزائر. الاجتماعيات والتحديات العالمية منهج التربية المدنية نموذجا، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التربية، محمد خيضر بسكرة.

58. السيد رشاد غنيم. السيد عمر نادية. السيد محمد الرامخ. (2008). النظرية المعاصرة في علم الاجتماع. د.ب: دار المعرفة الجامعية.
59. السيد ماجد لطفي. (2011). تقنيات الإعلام التربوي والتعليمي. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
60. سيراظعي مراد. (2008/2007). واقع الإصلاح التربوي في الجزائر. تقرير مشروع اللجنة الوطنية للإصلاح المنظومة التربوية 2001 نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التربية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
1. شحاتة حسن. النجار زينب. (2003). معجم المصطلحات التربوية والنفسية. مصر: الدار المصرية اللبنانية.
61. شيباني محمد. (2023). معيار التقويم البيداغوجي والجودة التعليمية (معيار الاختبارات نموذجاً). المجلة التعليمية، المجلد 13، العدد 1.
62. صدراتي فضيلة. (2013-2012). واقع الصحة المدرسية في الجزائر من وجهة نظر الفاعلين في القطاع دراسة ميدانية بوحدات الكشف المتابعة والمدارس الابتدائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية بولاية بسكرة نموذجاً، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، علم اجتماع التربية.
63. صرصور عبد الجليل. (2016). دليل إدارة المشاريع Projects Management Manual. فلسطين: مكتب الإغاثة الإسلامية.
64. الطريرة خالد أحمد. العساف ليلي. (2008). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق. جامعة عمان العربية لدراسات العليا: بحث منشور في مجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد 1.
65. طلعت ابراهيم لطفي. (2009). النظريات المعاصرة في علم الاجتماع. مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

66. طلعت محمد محمد آدم. (2014). الإدارة المدرسية الميدانية. مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
67. الطويل فتيحة. (2019). العمليات التفاعلية العلائقية الصفية لتحقيق التربية البيئية من أجل التنمية المستدامة، دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم المتوسط بسكرة، الجزائر، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 12 العدد 2.
68. عابنة صالح أحمد. الزبون محمد سليم. السرحان خالد علي. (2014). إدارة الشؤون الطلابية في مدارس التعليم العام. عمان: دار السير للنشر والتوزيع والطباعة.
69. عبد الحميد عشوي. نعيمة طالبي. زقعار فتحي. (2019). متطلبات السلامة في المباني المدرسية وعلاقتها بالحوادث المدرسية - دراسة ميدانية بالمدارس المتوسطة لجنوب شرق ولاية المدية، حوليات جامعة الجزائر 2، العدد 33 الجزء 3.
70. عبد الله جاد محمود. (2020). معايير الجودة الشاملة في قطاع التدريب في ضوء المواصفات الدولية للجودة. مجلة بحوث التربية جامعة المنصورة، المجلد 3، العدد 59.
71. عبد الله صالح السعودي وصالح بن علوان الشمراني. (2016). التعليم المعتمد على المعايير الأسس والمفاهيم النظرية. المملكة العربية السعودية: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
72. عبید ولیم. (2009). إستراتيجيات التعليم والتعلم في سياق ثقافة الجودة إطار مفاهيمي ونماذج تطبيقية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
73. عثمان ابراهيم عيسى (2008). النظرية المعاصرة في علم الاجتماع. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
74. عدس محمد عبد الرحيم. (1999). المدرسة واقع وتطلعات. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

75. العريشي جبريل بن حسن. أحمد محمد أحمد. رشاد وفاء بنت. غيد عبد الواحد علي. (2018). التربية الأسرية ومؤسسات التنشئة الاجتماعية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
76. عزيز عبد الله طيب. نورة محياي. سمي السليس العتيبي. (2012). مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم بمحافظة المذنب دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية، العدد 02.
77. عطوي جودت عزت. (2014). الإدارة المدرسية الحديثة (مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة 4.
78. عطية محسن علي. (2009). أسس التربية الحديثة ونظم التعليم. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
79. عطية محسن علي. (2013). المناهج الحديثة وطرائق التدريس. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
80. غربول السناد جلال. (2015). علم الاجتماع المدرسي. عمان: دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع.
81. غربي علي. (2006). أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية. الجزائر: مطبعة قسنطينة.
82. غريب عبد الكريم. (2006). المنهل التربوي معجم موسوعي في المصطلحات والمفاهيم البيداغوجية والديداكتكية والسيكولوجية. المغرب: منشورات عالم التربية، مطبعة النجاح الجديدة- دار البيضاء. الجزء 1.
83. غريب عبد الكريم. (2006). المنهل التربوي معجم موسوعي في المصطلحات والمفاهيم البيداغوجية والديداكتكية والسيكولوجية. المغرب: منشورات عالم التربية، مطبعة النجاح الجديدة- دار البيضاء. الجزء 2.
84. غريب عبد الكريم. (2009). سوسيولوجية المدرسة. المغرب: منشورات دار التربية.

85. غنيم خالد إسماعيل. (2011). التربية المعاصرة قضايا وحلول. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
86. فقيري ليلي. العيفة جمال. (2017). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية الأسس، المبادئ وآليات التطبيق. جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية: مجلة المعيار، عدد 42.
87. القاسم ميادة. (2021). مناهج البحث الاجتماعي وتطبيقاتها في علم الاجتماع (دراسة سوسيولوجية تحليلية). جامعة ماردين - حلب: المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 31.
88. قاسمي أحمد توفيق. (2018). مشروع المؤسسة ودوره في تفعيل مشاركة الأساتذة في إدارة المؤسسة التربوية دراسة ميدانية لثانويات مدينة الجلفة، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، مجلد 09، العدد 01.
89. قاسمي أحمد توفيق. (2010/2009). مشروع المؤسسة ودوره في تفعيل مشاركة الأساتذة في الإدارة المؤسسة التربوية، دراسة ميدانية لثانويات مدينة الجلفة، رسالة لنيل شهادة الماجستير.
90. القانون رقم: 08-04 المؤرخ في: 27 يناير 2008، يتضمن القانون التوجيهي للتربية الوطنية، الجريدة الرسمية بتاريخ: 23 يناير 2008، عدد: 04.
91. قلاعي نصيرة. (2024). فاعلية مدير المؤسسة التربوية في جودة الأنشطة اللاصفية لدى التلاميذ. مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، جامعة وهران 02. المجلد 13.
92. قلاعي نصيرة. (2024). معوقات أجرأة مشروع المؤسسة في المؤسسات التربوية من جهة نظر مدراء المؤسسات التربوية. مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، جامعة وادي سوف. المجلد 08 عدد (01).
93. قهوجي سناء فاروق. (2010/2009). أثر الأنشطة العلمية في مستوى التحصيل الدراسي في مادة علم الأحياء، دراسة ميدانية على طلبة الصف السابع من مرحلة التعليم الأساسي في مدينة دمشق. رسالة لنيل شهادة الماجستير.

94. القيسي هناء محمود. (2013). فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم العالي (أساليب والممارسات). عمان: دار المناهج لنشر والتوزيع.
95. الكسجي فلسطين محمد. (2012). الجودة في التعليم عن بعد. عمان: دار أسامة لنشر والتوزيع.
96. لعمش سعد. (2011). الجامع في التشريع المدرسي الجزائري الجزء الأول. الجزائر: دار الهدى.
97. لعمش سعد. (2011). الجامع في التشريع المدرسي الجزائري الجزء الثاني. الجزائر: دار الهدى.
98. لعويط آمال. (2013/2012). دور مشروع المؤسسة في المنظومة التربوية دراسة ميدانية بالمؤسسات التربوية -ثانويات-لولاية قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع التربوي. جامعة محمد خيضر بسكرة.
99. متولي عبد الله عصام الدين. (2012). النشاط المدرسي بين النظرية والتطبيق. مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
100. المجلس الوطني لحقوق الإنسان. (2015). التربية على المواطنة وحقوق الإنسان... فهم مشترك للمبادئ والمنهجيات. المغرب: دليل الأندية التربوية على المواطنة وحقوق الإنسان.
101. مجيد سوسن شاكر. الزيات محمد عواد. (2007). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعلم. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
102. المحاميد محمود وفاء. (2016/2015). دور الأنشطة المدرسية اللاصفية في تربية ثقافة الحقوقية الإعلامية للطفل دراسة ميدانية في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة درعا، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في أصول التربية، جامعة دمشق.
103. محي الدين إيناس. (2008). مدير المدرسة ودوره في الإدارة المدرسية الناجحة والفعالة. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.

104. المحييد ناصر بن إبراهيم. (2018). إدارة المشاريع الاحترافية وفق منهجية PMI. الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.
105. مدكري فؤاد. بن قدور عبد الكريم. منصور محمد. علوي محمد عمري. (2015). مجزأة مشروع المؤسسة ضمن عدة تكوين أطر الإدارة التربوية المتدربة بالمراكز الجهوية لمهنى التربية والتكوين، مركز التكوينات والملتقيات الوطنية، المغرب.
106. مزيان فتيحة. (2018). جودة المعلم بين متطلبات المهنة والأدوار المستقبلية. جامعة الجزائر 2: مجلة المرشد، المجلد 8، العدد 1.
107. مسعي أحمد محمد (2019/2018): العلاقة بين الأسرة والمدرسة وتفعيل الحياة المدرسية. دراسة ميدانية في بعض متوسطات مدينة الوادي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (LMD) في علم اجتماع التربية، جامعة محمد خيضر بسكرة
108. مسلم إبراهيم بن أحمد. (2014). تجويد التعليم باستخدام الجودة الشاملة. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
109. مشطر حسين. حرقاس وسيلة. (2018). مشروع المؤسسة في الإصلاحات التربوية الجزائرية كنموذج للجودة التعليمية، حوليات جامعة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12.
110. مطوري أسماء. (2016/2015). مؤسسات التنشئة الاجتماعية ودورها في تنمية قيم التربية البيئية المدرسة نموذجا دراسة ميدانية بابتدائية البستان باتنة، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علم اجتماع البيئة.
111. معن خليل عمر. (2005). نظريات معاصرة في علم الاجتماع. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

112. المليحي رضا إبراهيم. (2011). نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرون. مصر: دار الفكر العربي - نشر - توزيع - طباعة.
113. مناصرية ميمونة. (2018). المنهاج المدرسي. الجزائر: دار علي زايد للطباعة والنشر.
114. منصوري سميرة. (2022). النوادي الرياضية وترسيخ قيم المواطنة لدى الشباب، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، المجلد 16 العدد 1.
115. منقريوش نصيف فهمي. هيام شاكر خليل. (2016). عمليات الممارسة المهنية لطريقة العمل مع الجماعات في إطار نظام الجودة. مصر: المكتب الجامعي الحديث.
116. الهاشمي علي ربيع. (2013). الأنشطة الصفية والمفاهيم العلمية. عمان: درا غيداء للنشر والتوزيع.
117. هيئة التأطير بالمعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربة وتحسين مستواهم. (2005). مشروع المؤسسة سند تكويني موجه لأسلاك الإدارة والتفتيش. الجزائر.
118. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. (2008). الدليل الإرشادي لتوفير المتطلبات اللازمة لضمان جودة التعليم والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي. مصر، الإصدار الأول.
119. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. (2011/2010). وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي - وثيقة التعليم الأساسي.
120. وجيه فرح، ودبابية ميشيل. (2011). الأنشطة التربوية وأساليب تطويرها. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
121. وزارة التربية الوطنية (2006). القرار رقم: 297 بتاريخ: 2006/06/17. المتضمن الدليل المنهجي للعمل بمشروع المؤسسة. مطبعة الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد.

122. وزارة التربية الوطنية (2006). مشروع المؤسسة. المنشور التطبيقي. مطبعة الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد.
123. وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي. (2008). دليل الحياة المدرسية. المملكة المغربية: مديرية التقويم وتنظيم الحياة المدرسية والتكوينات المشتركة بين الأكاديميات.
124. وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي والتكوين العلمي. (2007). مجالس تدبير المؤسسات التعليمية في علاقتها بالإدارة التربوية والمجالس الأخرى لمؤسسات التربية والتعليم. في إطار إعداد تقرير الأول للمجلس حول حالة منظومة التربية والتكوين وآفاقها لسنة 2008.
125. وزارة التربية الوطنية. (1999). مشروع المؤسسة من قضايا التربية، الجزائر: المركز الوطني للوثائق التربوية، الملف 12.
126. وزارة التربية الوطنية. (2001). اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التربوية. التقرير العام للجنة.
127. وزارة التربية الوطنية. (2020). النشرة الرسمية للتربية الوطنية، المديرية الفرعية للتوثيق الأرشيف، العدد 607.
128. وزارة التربية الوطنية. (2020). النشرة الرسمية للتربية الوطنية، المديرية الفرعية للتوثيق الأرشيف، عدد خاص (فيفري).
129. وزارة التربية الوطنية. (2021). النشرة الرسمية للتربية الوطنية الدخول المدرسي 2022/2021: المديرية الفرعية للتوثيق والأرشيف، عدد خاص.
130. وزارة التربية الوطنية. قرار رقم: 716 مؤرخ في: 2010/10/06، متضمن الضوابط الجديدة المرتبطة بمشروع المؤسسة من أجل إعداد عقد النجاعة.
131. وزارة التربية الوطنية. قرار رقم: 24/84 مؤرخ في: 2005/10/02. خاص بتنفيذ العمل بفكرة مشروع المؤسسة. المديرية الفرعية للتوثيق مكتب النشر.

132. وزارة التربية الوطنية. قرار وزاري رقم: 17 مؤرخ في: 2006/06/06. المتضمن تأسيس

مشروعي المؤسسة والمصلحة وتنظيم العمل بهما.

133. وزارة التربية الوطنية. منشور وزاري رقم: 153 مؤرخ في: 2006/06/05. خاص بتنفيذ العمل

بفكرة مشروع المؤسسة.

134. وسطاني عفاف. (2010/2009). دافعية الإنجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي

السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع المؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم المتوسط

لمدينة سطيف، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير جامعة فرحات عباس، 2010/2009.

135. يوسف حدة. هدار سعاد. (2018). تقنيات اختيار وانتقاء المعلمين كبرنامج لإعداد المعلم

تجارب عربية وأجنبية. مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية جامعة باتنة، العدد 5.

136. Académie de Strasbourg. (2015-2018). **Projet de d'école. Guide Mythologique.** fiches outils à l'usage du directeur de son équipe d'école

137. Agence Japonaise de Coopération Internationale(JICA). (2010). **Module de formation des Comités de Gestion Scolaire (CGS) en technique de gestion participative de l'Ecole.** REPUBLIQUE DU MALI : Cellule d'Appui à la Décentralisation/Déconcentration De l'Education(CADDE).

138. Beatriz Pont. Deborah Nusche, Hunter Moorman. (2008). **Améliorer la direction des établissements scolaires :** l'OCDE sont disponibles sur : www.oecd.org/editions/corrigenda.

139. Daniaéle Périsset Bagnoud. Lorrain Savoie-Zaic. (2010). **Travailler ensemble dans les établissements scolaires et de formation,** Processus, stratégies, paradoxes. Paris : Edition De Boeck University

140. Edward Sallis. (2002). Total Quality Managment in Education. LONDON AND NEW YORK : Routledge Taylor / Rrancis Group.

141. Farid Haji. (2000). **l'approche du projet de l'établissement.** Algérie : Edition Elkhaldonia .

142. Ferre Laevers. (1994). **DEFINING AND ASSESSING QUALITY IN EARLY CHILHOOD EDUCATION.** Studia Paedagogica. Belgium : Leuven University, Press.

143. <https://www.ossimdeast.com/> :03/07/2022, h 15 :00.

144. Jean-François Marcel et Audrey Garcia. (2010). **Pratiques enseignantes de travail partagé et apprentissages professionnels.** Belgique: Edition De Boeck University.

145. Joel Rich. (2001). **Du projet d'école au projet d'école. Contribution à l'histoire de transformation de L'enseignement élémentaire.** France :Presses Universitaires de Bordeaux, Pessac.

146. K.B.Everard Geoffrey Morris Ian Wilson. (2004). **Effective School Management.** Paul Chapman Puplishing Asage Publications Company. London. 4edition.

147. Laurent Granger. (2023). **Modèle de méthodologie de projet.** Copyrig Manager.

148. Lee Harve. Petre kinght. (1996). **Transforming Higher Education.** Buckingham : The Society for Researchin to Higher Education &Open University, Press.

149. M.Dash. Neena Dash .(2008). **School Management.** ATLANTIC Publisher, Distributors (p)LTD , New Delhi.

150. Mallette des parents. education.gouv.fr. 18/07/2023, h15 :35.

151. Ministère De L'éducation, De L'alphabétisation Et Des Langues Nationales. (2010). **Politique Nationale Du Manuelle Scolaire Et Du Matériel Didactique.** République Du Mali : Centre National de 1' Education.

152. Ministre de l'éducation national de France . (1992). **Le projet d'école**, les textes officiels pour l'école primaire. www.formpex.com.

153. Monica Gather Thurler. **Guy Pelletie. Yves Dutercq.** (2015). **Leadership éducatif**. Recherche And formation, p95-109.

154. oraqa.org. 03/07/2022, h 16 :10.

155. **Project D'école.** (2021-2025). Ecole primaire publique Saint-Maudet - CLOHARS-CARNOET.

156. Reynolds David, BollenRobert, Creemers Bert, Hopkins David, Stoll Louis and Lagerweij Nijs. (2005). **Making Good Schools Linking school effectivens and school improvement.** Edition Publisher in The Taylor e- Library. Francis

157. Richard.L, Dorothy Marcic. (2020). **Under standing Mangamanent.** Copyright Cengage Learning.

158. [www- al-fanarmedia.org](http://www-al-fanarmedia.org) : 03/07/2022, h 14 :10.

159. www.icesco-org. 03/07/2022, h14 :14.

160. www-worldcces.org. 03/07/202, h 15 :15.

الملاحق

ملخص الدراسة

تمثل الهدف من هذه الدراسة التعرف على الدور الذي يلعبه مشروع المؤسسة التربوية في جودة الحياة المدرسية، وذلك من اعتبار أن مشروع المؤسسة أحد المقاربات الحديثة التي دعت المنظومة التربوية إلى تفعيلها منذ أكثر من عقد من الزمن، حيث اعتمدت الدراسة على جملة من التساؤلات والفرضيات وللإجابة عليها، تم استخدام منهج الوصفي والمنهج المقارن واختيار كأدوات لجمع البيانات أداة استمارة استبيان والمقابلة الغير مقننة والملاحظة بدون مشاركة تم إجراءها للعينة الدراسة البالغ عددها 124، واستخدام مقياس الحزمة الاجتماعية في تقرير البيانات وذلك بالاعتماد على التساؤلات التالية:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات في جودة الأنشطة العلمية والثقافة ترجع على مشروع المؤسسة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات في جودة الأنشطة الرياضية والصحية ترجع على مشروع المؤسسة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات في جودة الأنشطة البيئية ترجع على مشروع المؤسسة؟

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات في جودة الأنشطة العلمية والثقافة ترجع على مشروع المؤسسة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات في جودة الأنشطة الرياضية والصحية ترجع على مشروع المؤسسة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات في جودة الأنشطة البيئية ترجع على مشروع المؤسسة.

Abstract:

The aim of this study was to identify the role played by the educational institution's project in the quality of school life, given that the institution's project is one of the modern approaches that the educational system called for to activate more than a decade ago. The study relied on a set of questions and hypotheses and to answer them. A descriptive method and a comparative approach were used, and a questionnaire form, an unstructured interview, and observation without participation were chosen as tools for collecting data. They were conducted for the study sample of 124, and the social package scale was used to unpack the data, this is based on the following questions:

- Are there statistically significant differences between the averages in the quality of scientific and cultural activities related to the institution's project?
- Are there statistically significant differences between the averages in the quality of sports and health activities due to the organization's project?
- Are there statistically significant differences between the averages in the quality of environmental activities related to the organization's project?

. The study led to the following results:

- There are no statistically significant differences between the averages in the quality of scientific and cultural activities related to the institution's project.
- There are no statistically significant differences between the averages in the quality of sports and health activities related to the organization's project.
- There are no statistically significant differences between the averages in the quality of environmental activities related to the organization's project.

الطالبة: قلاعي نصيرة.

المستوى: سنة الثانية دكتوراه تخصص علم اجتماع التربية.

موضوع الدراسة: دور مشروع المؤسسة في جودة الحياة المدرسية.

ملاحظة: نطلب منكم إفادتنا بإجاباتكم على جملة من العبارات بوضع علامة (X) على الخانة المناسبة مع

العلم أن معلومات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

- الخبرة المهنية: أقل من 10 سنوات ☐ 10-20 ☐ 20-30 ☐ 30 فأكثر ☐

- المستوى العلمي: بكالوريا ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

مدرسة عليا ☐ معهد ☐

رقم العبارة	المحور الأول: الأنشطة العلمية والثقافية	أحيانا	دائما	أبدا
01	تنظم مؤسستكم التربوية مسابقات ثقافية وعلمية داخلية بين التلاميذ			
02	تشارك مؤسستكم التربوية في مسابقات ثقافية وعلمية خارجية لتلاميذ			
03	تنظم مؤسستكم التربوية ندوات ومحاضرات علمية وثقافية لتلاميذ			
04	تصدر مؤسستكم التربوية مجلات حائط علمية وثقافية للتلاميذ			
05	تنظم مؤسستكم التربوية اندية علمية يشارك في التلاميذ.			
06	تنظم مؤسستكم التربوية معارض علمية وثقافية لتبادل للخبرات مع مؤسسات أخرى			
07	تقيم مؤسستكم التربوية رحلات علمية وأنشطة ميدانية للتلاميذ			
08	توفر مؤسستكم التربوية لتلاميذ مكتبة للمطالعة.			
09	تحرص مؤسستكم على تخصيص أوقات لتلاميذ لمزاولة المكتبة.			
10	تفعل مؤسستكم التربوية الإذاعة المدرسية لتلاميذ.			
	المحور الثاني: الأنشطة الرياضية والصحية	أحيانا	دائما	أبدا

01	تنظم مؤسستكم التربوية مسابقات رياضية داخلية وخارجية للتلاميذ.			
02	تكرم مؤسستكم التربوية التلاميذ المشاركين في المنافسات الرياضية.			
03	تحرص مؤسستكم على وضع رزنامة خاصة بالأنشطة الرياضية			
04	تساهم مؤسستكم على تشكيل فرق تربوية رياضية حسب تطلعات التلاميذ.			
05	توفر مؤسستكم التربوية التجهيزات والوسائل الرياضية اللازمة للتلاميذ.			
06	تنظم مؤسستكم التربوية دورات فردية وجماعية متنوعة للتلاميذ			
07	تنظم مؤسستكم التربوية أنشطة للتلاميذ حول الصحة وطرق الحفاظ عليها.			
08	تنظم مؤسستكم التربوية ملتقيات مع مختصين في الصحة لتوعية التلاميذ بكيفية الوقاية من الأمراض			
09	توزع مؤسستكم التربوية منشورات ومطويات لتلاميذ لتوعيتهم بأهمية الصحة.			
	المحور الثالث: أنشطة البيئة	أحيانا	دائما	أبدا
01	تنظم مؤسستكم التربوية رحلات وخرجات متنوعة للتلاميذ.			
02	تشارك مؤسستكم التربوية في حملات التوعية حول البيئة.			
03	تشكل مؤسستكم التربوية معارض تضم محتويات بيئية.			
04	تشارك مؤسستكم التربوية التلاميذ بحملات تشجير.			
05	تعقد مؤسستكم التربوية ملتقيات مع متخصصين في البيئة.			
06	تدعم مؤسستكم التربوية التلاميذ للمشاركة في الأنشطة البيئية.			
07	تشارك مؤسستكم التربوية التلاميذ في الأعمال التطوعية للبيئة الخارجية.			
08	تشارك مؤسستكم تلاميذها في حملات التوعية والنظافة البيئة			