

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحي

-القطب الجامعي تاسوست -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

مطبوعة بيداغوجية موسومة بـ:

## إدارة وتخطيط تربوي

للسنة الثانية ليسانس تخصص علوم التربية

❖ إعداد:

د. بن صالحية كريمة

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
1	المقدمة
2	أولا الإدارة التربوية
2	تمهيد
2	1 مفهوم الإدارة
4	2 +الإدارة التربوية
4	3 +الإدارة التعليمية
5	4 +الإدارة المدرسية
7	5 أهداف الإدارة التربوية
8	خلاصة
9	ثانيا المهارات اللازمة لمدير المدرسة
9	تمهيد
9	1 تعريف مدير المدرسة
10	2 -المهام الإدارية لمدير المدرسة
12	3 مهارات مدير المدرسة
12	3 1 المهارات الإدراكية لمدير المدرسة
13	3 2 المهارات الإدارية اللازمة لمدير المدرسة

13	3 3 المهارات الإنسانية
14	4-3 المهارات الفنية و الإشرافية
14	خلاصة
15	ثالثا : القيادة التربوية
15	تمهيد
15	1 تعريف القيادة
17	2 تعريف القيادة التربوية
20	3 نظريات القيادة
20	3 1 نظرية الرجل العظيم
21	3 2 نظرية السمات
22	3 3 النظرية الموقفية
23	4-3 النظرية الوظيفية
23	5-3 النظرية التفاعلية
25	خلاصة
26	رابعا: إدارة الصف
26	تمهيد
26	1. تعريف إدارة الصف
28	2 أهمية إدارة الصف
29	3 دور المعلم في إدارة الصف

30	4- مهام الإدارة الصفية
31	5- أنماط إدارة الصف
31	1-5 النمط التقليدي
31	2-5 النمط المتسلط
33	3-5 النمط الديمقراطي
34	4-5 النمط المتسامح أو الفوضوي
35	6 أدوار المعلم في إدارة الصف
36	خامسا: الاتصال المدرسي
36	تمهيد
36	1 تعريف الاتصال
37	2 - عناصر الاتصال
39	3-شروط الاتصالات الناجحة
40	4 تعريف الاتصال المدرسي
41	5-استراتيجيات التواصل الفعال عند المعلم
41	6 أهمية الاتصال المدرسي
42	7 مبادئ الاتصال المدرسي الفعال
43	خلاصة
44	سادسا: التخطيط التربوي
44	1 مفهوم التخطيط

46	1- التخطيط التربوي
48	1 2 التخطيط التعليمي
48	2 خصائص التخطيط
49	3 مبررات التخطيط التعليمي
49	4 أهداف التخطيط التعليمي
50	5 مراحل التخطيط التربوي
51	5 ± مرحلة الإعداد
53	2-5 مرحلة تنفيذ الخطة
53	3-5 مرحلة المتابعة
54	4-5 مرحلة التقييم والإعداد للخطة الجديدة
55	خلاصة
56	سابعاً: التسيير بمشروع المؤسسة
56	تمهيد
56	1 تعريف المشروع
58	2 مميزات العمل بالمشروع
59	3 تعريف مشروع المؤسسة
60	4-أهداف مشروع المؤسسة
61	5-مراحل انجاز المشروع
62	6- أهمية التسيير بمشروع المؤسسة

63	خاتمة
----	-------

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
3	شكل رقم 01 يمثل عناصر الإدارة
3	شكل رقم 02 يمثل M6
13	شكل رقم 3 يمثل عناصر اتخاذ القرار عند مدير المدرسة
18	شكل رقم 04 يمثل تعريف القيادة
18	شكل رقم 05 يمثل عناصر القيادة
19	شكل رقم 06 يمثل مقارنة بين القيادة والإدارة
24	شكل رقم 07 يمثل نظريات القيادة
24	شكل رقم 08 يمثل مكونات القيادة
28	شكل رقم 09 يمثل عناصر إدارة الصف
36	شكل رقم 10 يمثل عناصر الاتصال
43	شكل رقم 11 يمثل اتجاهات الاتصال في المدرسة

46	شكل رقم 12 يمثل عناصر التخطيط
47	شكل رقم 13 يمثل عناصر التخطيط التربوي
50	شكل رقم 14 يمثل مراحل التخطيط التربوي

## المقدمة

تعد التربية أساس النماء و التطور للمجتمع و هي العجلة التي تدفع به قدما, و هي التي تمده بالنشء القادر على إحداث التغيير و الحفاظ على أسس المجتمع بتراثه و حضارته و بناء مستقبله, لذلك تعد المنظومة التربوية حجر الزاوية لأي دولة تسعى إلى الازدهار و الرقي بالاحتفاظ بمقوماتها الشخصية, فالتربية ليست أداة للتطور فقط فهي كذلك الوسيلة الأساسية للحفاظ على أسس المجتمع, إذ تضطلع بمهمة التنشئة الاجتماعية إلى جانب مهمة التأهيل العلمي. ومن أجل ضمان السير الحسن للمنظومة التربوية و ضمان تحقيق أهدافها لا بد للإدارة التربوية أن تتحكم في كامل الأطراف الفاعلة في هذه المنظومة, و أن تعمل على تطويرها و تحسين أدائها و الاستغلال التام لمختلف الطاقات و الإمكانيات المتوافرة من خلال قيادة فعالة و محفزة للخلق و الإبداع, وتخطيط شامل لمختلف جوانب هذه المنظومة من أجل تحقيق جودة تعليمية أكبر و تفادي الارتجالية و العشوائية في التسيير, و هي المحاور الأساسية التي نسعى إلى تبيان أهميتها و دورها لطلبة علوم التربية باعتبارها مقومات أساسية لأي تربوي يسعى إلى تحسن مستواه.

# أولا الإدارة التربوية

## تمهيد:

لكل منظومة هيئة تسيورها و تسهر على ضمان سيرها الحسن, و المنظومة التربوية هيئة حساسة و بالغة الأهمية لما لها من أدوار أساسية في تنمية المجتمع و الحفاظ على مقوماته, و بالتالي على الإدارة التربوية أن تحرص على أداء أدوارها كما يجب و توفير المناخ المناسب لتحسين و تطوير العملية التربوية. و فيما يلي سوف نتعرف على ماهية الإدارة بصفة عامة و بشكل أخص سوف نولي اهتماما للإدارة التربوية بمختلف فروعها المدرسية و التعليمية.

## 1. مفهوم الإدارة :

الأصل اللاتيني لكلمة الإدارة administration هو "serve" وهي تعنى " تقديم الخدمة "على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم بتقديم الخدمة للآخرين أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة وهذا هو المعنى اللفظي لأصل الكلمة. (محمد عبد الحكيم هلال , 2016, ص 3)

إن العملية الإدارية لها طرفان هاما هما : الإدارة و الجماعة , فالإداري يقوم بالتنسيق بين جهود أفراد الجماعة وتوجيه هذه الجهود و الإشراف عليها و الأخذ بيدها للوصول إلى الهدف, أما الجماعة فتتمثل مجموع الأفراد الذين يضمهم التنظيم .( صلاح الدين إبراهيم معوض و حنان عبد

الحليم رزق, 2003, ص13)

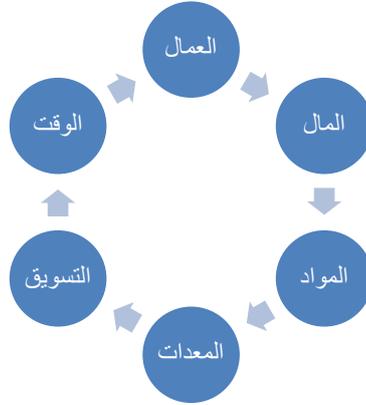
و هي عملية تنظيم, تنسيق و توجيه القوى البشرية و الموارد المختلفة المتاحة ( التي يمكننا تسخيرها و استغلالها) ضمن مجموعة منظمة لتحقيق أهداف محددة مسبقا و مدروسة و مرتبة حسب الأولويات . (محمد عبد الحكيم هلال , 2016, ص 5)



شكل رقم 01 يمثل عناصر الإدارة

❖ و بذلك يمكن تلخيص مفهوم الإدارة بأنه الوصول إلى الأهداف المرجوة و المحددة مسبقا بأقل جهد و تكلفة .

ماذا يدير المدير؟ 6Ms<sup>1</sup>



شكل رقم 02 يمثل M6

<sup>1</sup> 6 Ms : Men- Money- Materials- Machinery- Markets-Minutes.

## 2. الإدارة التربوية:

الإدارة التربوية فرع من فروع الإدارة العامة إلا أن لها شخصيتها المستقلة حيث أن الإدارة تهتم بجملة عمليات إدارية تتطلب رسماً للسياسات و اتخاذ القرارات فهكذا الإدارة التربوية و حيث أن التربية كمنشأ إنساني له غاياته يتفاعل فيه إنسان مربي مع إنسان متعلم لينتج إنساناً و مواطناً صالحاً تتوفر فيه أمور رئيسية ثلاث : حقائق و معلومات و قيم و اتجاهات و عادات و مهارات ( الطويل, 1998, ذكر في: عبد الرحمان إبراهيم السفاسفة, 2004, ص 53) .

و بالتالي فالإدارة التربوية تعنى برسم خط السير العام للنظام التعليمي ( الأهداف و المناهج) عن طريق الأعمال التي يقوم بها الإداريون في المستويات العليا في الجهاز التعليمي.

## 3. الإدارة التعليمية:

و يقصد بالإدارة التعليمية الطريقة التي يدار بها التعليم في المجتمع وفق فلسفته و طبيعته و ظروفه و مثله و اتجاهاته الفكرية و التربوية و ذلك بتنفيذ السياسات المرسومة له في المستويات المختلفة في الدولة .( سليمان, 1978, ذكر في: عبد الرحمان ابراهيم السفاسفة, 2004, ص 175) .

و تشير الإدارة التعليمية إلى جميع الجهود و الممارسات المبذولة من قبل القائمين على تنفيذ العمليات الإدارية المختلفة على جميع مستويات النظام التعليمي القومي و الإقليمي و المحلي و الإجرائي. ( اسماعيل محمد دياب, 2001, ص 63)

كما أن الإدارة التعليمية تهتم بالسياسة العامة التي ينتهجها المجتمع فيما يخص طريقة التعليم, و تقوم على أساس إيديولوجياته و اتجاهاته التربوية أي الأهداف التي سطرته القيادات العليا بالتماشي مع الخلفية الثقافية للمجتمع و آفاقه المستقبلية ( الأهداف العامة التي يسعى إلى تحقيقها). و بالتالي يمكن القول أن الإدارة التعليمية هي الترجمة العملية لأهداف المجتمع التربوية.

و في الجزائر نجد ثلاث مستويات من الإدارة التعليمية و هي المستوى الوطني و يتمثل في الإدارة المركزية بمختلف أقسامها, و المستوى المحلي و يتمثل في مديرية التربية الموجودة في كل ولاية من ولايات الوطن و عددها 48 ولاية, و المستوى المدرسي و يتمثل في المؤسسات التعليمية مهما كانت درجة تعليمها مثل المدرسة الابتدائية, المتوسطة, و الثانوية. ( بن حمودة محمد, 2006, ذكر في: بن سليم حسن, 2015, ص 45)

#### 4. الإدارة المدرسية:

تشكل الإدارة المدرسية جزءا من الإدارة التعليمية و الإدارة التربوية فصلتها بهما صلة العام بالخاص و هي لا تشكل كيانا مستقلا قائما بذاته بل وحدة مسؤولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التربوية و الإدارة التعليمية و أهدافها فهي الحلقة المسؤولة عن تنظيم المدرسة و فعاليتها من تعليم و تعلم و أنشطة و عن تنفيذ الخطط و البرامج وفقا للسياسات المرسومة و اللوائح و التعليمات و عن نسيج خيوط شبكة العلاقات بين المدرسة و المجتمع و تزداد مسؤوليتها أو تضيق وفقا لطبيعة النظام التربوي في المجتمع و درجة المركزية فيه. (عبد الرحمان ابراهيم السفاسفة, 2004, ص 175) .

و تتعلق الإدارة المدرسية بما تقوم به المدرسة من أجل تحقيق أهداف التربية و هي عملية تنظيم

و تنسيق و توجيه لكل عمل تربوي أو تعليمي يحدث داخل المدرسة من أجل تطوير

و تقويم عمليتي التعليم و التعلم فيها . و بالتالي فهي جزء لا يتجزأ من الإدارة التربوية .

و الإدارة المدرسية هي القائمة على تحقيق رسالة المدرسة من خلال صلتها المباشرة بالطلبة فهي

تتمتع بحرية أكبر في التصرف و القيام بالأدوار المنوطة بها و اتخاذ القرارات مما يجعلها أهم

وحدة إدارية في حلقة الإدارة التربوية و يعطيها مكانة كبيرة من الناحية الإدارية

و يرأسها مدير المدرسة . (عبد الرحمان ابراهيم السفاسفة, 2004, ص 53) .

كما أن الإدارة المدرسية غير ممثلة في شخص المدير فحسب و إنما تشمل كل الطاقم الإداري

من عمال و تربويين يضطلعون بمسؤوليات و مهام محددة في إطار النظام التربوي.

**بماذا يجب ان تتسم الإدارة المدرسية؟**

✓ وضوح أهدافها

✓ توضيح المهام و تحديد المسؤوليات

✓ حسن التصرف في الموارد البشرية و المادية

✓ الحفاظ على جودة العلاقات بين أفراد المؤسسة

## 5. أهداف الإدارة التربوية :

الإدارة المدرسية هي المستوى الإجرائي الفعلي للإدارة التعليمية، فمن خلالها تحقق أهداف لمجتمع وآماله وتطلعاته، حيث تقوم ببناء الشخصية السليمة في كافة الجوانب العقلية، والجسمية، والاجتماعية، والانفعالية، وإعداد القوى البشرية القادرة على الإنتاج، فلم تعد وظيفة الإدارة المدرسية تسييراً روتينياً لأمر المدرسة، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في المدرسة والتأكد من سير الدراسة وفق الجدول الموضوع، بل أصبح محور العمل في هذه الدراسة يدور حول التلميذ، وحول توفير كل الإمكانيات والظروف التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي والأخلاقي. ( محمود عبد

المجيد رشيد عساف، 2005، ص 14 )

و لها أهداف أخرى يمكن أن نجملها في:

- تحقيق أهداف التربية و التعليم.
- ربط المدرسة بالمجتمع.
- الاهتمام بمراعاة الفروق الفردية في توزيع المهام بين أفراد الجهاز المدرسي، بما يتناسب و اهتمام كل فرد من الأفراد.
- الاهتمام بانجاز جميع عمليات الإدارة من تخطيط و تنظيم و متابعة وإشراف بصورة جيدة و فعالة .
- تجسيد السياسات و الأنظمة التربوية.
- وضع خطط للتطور و النمو بالقطاع التربوي.

- دراسة و تحيين المناهج التربوية كي تتماشى مع متطلبات المجتمع و العصر.
- تحسين مستوى التلاميذ التعليمي.
- الارتقاء بالتلاميذ على المستوى الشخصي.
- تنظيم و تكثيف جهود الأفراد الفاعلين في النظام التربوي.

## خلاصة

إذن تعمل الإدارة التربوية على ربط المؤسسة التعليمية بالأهداف التي تم وضعها من قبل القائمين على المنظومة التربوية بما يتماشى و أهداف المجتمع و تطلعاته و ترجمة هذه السياسات التنظيمية إلى أهداف إدارية قابلة للتحقيق و مدروسة, كما أن الإدارة التربوية مسؤولة عن تطوير هذا القطاع و ضمان مواكبته لتطورات العصر و للنمو التكنولوجي المتسارع الذي نشهده اليوم.

## ثانياً: المهارات اللازمة لمدير المدرسة

### تمهيد:

إن مدير المدرسة هو القائم على كل ما يجري فيها من تفاعلات و تنظيمات و مهام, و بالتالي فهو المحرك للعمل التربوي و الإداري داخل المؤسسة التي يديرها ما يحتم عليه أن يتحلى بصفات و مهارات و كفاءة تمكنه من إدارة هذه المؤسسة و الوصول بأفرادها إلى أكبر قدر من الفعالية , و فيما يلي سوف نتعرف على هذه الخصائص و السمات و دورها في تسهيل عملية الإدارة و تطويرها.

### 1 تعريف مدير المدرسة:

مدير المدرسة هو صلة الربط بين ال سلسلة التعليمية من الإدارة المركزية إلى الميدان، مروراً بوسائل مثل المفتشية والسلطة التعليمية الإقليمية أو المقاطعات الإقليمية المختلفة حسب التقسيمات الإدارية المستخدمة في البلد. ( F . FUKU SALA, 2015)

مدير المدرسة هو همزة الوصل بين التلاميذ و المعلمين و مختلف القائمين على العملية التربوية مثل: مديرية التربية , وحدات الكشف و المتابعة (UDS) المساعدين التربويين ... الخ

## ماذا يدير مدير المدرسة؟

- القوى البشرية: معلمين, إداريين, فنيين, حراس و تلاميذ
- الميزانية : ميزانية التسيير و التجهيز
- أدوات العمل: طباشير , أدوات مدرسية , لوازم الأنشطة التربوية
- المعدات: وسائل الاتصال ( هواتف, انترنيت ... )معدات النسخ, معدات المخبر و وسائل الاتصال
- السوق: ماذا يحتاج سوق العمل من التلاميذ؟
- الوقت: الخطط أو البرمجة الزمنية لتنفيذ الأهداف

## 2 المهام الإدارية لمدير المدرسة:

هو المسؤول عن تسيير إدارة المؤسسة (التسيير الإداري، إدارة التعليم، وإدارة شؤون الموظفين، والإدارة المالية والمادية) فهو ينفذ توجيهات وزارة التربية الوطنية ورؤساءه، و هو منسق جميع الأنشطة التي تقوم بها الهيئات التعليمية، كما انه هو المنشط و الذي يعطي الأوامر ويخصص المهام لكل العاملين بالمؤسسة فهو يراقب و يقيم الأنشطة المختلفة لكل موظفيه كما يقوم برآسة مختلف المجالس التي تنظم في المدرسة: المجلس التربوي، مجلس الانضباط، مجلس التوجيه

... ( F . FUKU SALA, 2015 )

و له مهام أخرى أكثر تحديدا متعلقة بالحياة المدرسية اليومية تتمثل في :

- تهيئة المدرسة لاستقبال العام الدراسي الجديد
- الإشراف على نظافة المدرسة و سلامة الممتلكات و توفير الأدوات و الكتب
- الحفاظ على المعدات و صيانتها
- الإشراف على حضور كل التلاميذ , العمال و المعلمين
- تنظيم و توزيع الأعمال الإدارية في المدرسة
- عقد الاجتماعات لمناقشتها
- الإشراف على تنظيم و تحديث السجلات , التقارير و الإحصاءات(المادية من تجهيزات و أدوات و المتعلقة بالتلاميذ و بنتائجهم)
- الإشراف على صرف الميزانية في مستحقاتها .

بالإضافة إلى مهام متعلقة بتسيير الموارد البشرية و تتمثل في:

- ✓ وصف مهامه و كذا مهام الموظفين
- ✓ وضع جدول زمني للأنشطة
- ✓ الحفاظ على الملفات التربوية والمالية والإدارية.
- ✓ تسيير العمل الإداري لكل موظف.
- ✓ اقتراح توظيف الأشخاص الذين يستوفون الشروط،
- ✓ شرح المواقف الإدارية المختلفة للهيئات الإدارية التابعة للقطاع
- ✓ شرح نظام التأديب لموظفيه. ( F . FUKU SALA, 2015 )

### 3 مهارات مدير المدرسة

#### 3 1 المهارات الإدراكية لمدير المدرسة:

- الإلمام الجيد بأبعاد و نماذج العملية التعليمية التربوية المختلفة من مدخلات و مخرجات و علاقة بعضها ببعض
- الإدراك الجيد و التصور الأفضل للآراء و المبادئ و القواعد و النظريات التربوية من جهة و بعناصر العملية الإدارية : تخطيط و تنظيم ...الخ من جهة أخرى
- القدرة التحليلية المرتفعة في مجال الإحصاءات الكمية و في استنتاج المؤشرات الدالة على مدى الكفاية الداخلية والخارجية للعملية التعليمية و كذلك مدى قدرته المتميزة في فهم و إدراك مؤشرات تقويم الظواهر المختلفة و تأثيرها على عملية التعلم
- الخيال المبدع اللازم لتكوين رؤية متكاملة للمدرسة بجميع عناصرها البشرية و المادية و جميع مشكلاتها و الطرق المختلفة لتطويرها في ظل الموارد المتاحة.  
( اسماعيل محمد دياب, 2001, ص190, بتصرف)
- الرؤية : مدير المدرسة الجيد هو شخص لديه رؤية واضحة لأهداف هذه المؤسسة ودورها، و المبنية على نظام القيم التعليمية المتكاملة وعلى مشروع مدرسته في سياق عام من التيارات التعليمية القديمة والمعاصرة.(P.Dupuis,2004)

### 3 2 المهارات الإدارية اللازمة لمدير المدرسة:

- ✓ القدرة على التأثير بالآخرين و الزيادة من دافعيتهم للإنجاز
- ✓ إقامة علاقات مبنية على التواصل الفعال مع كامل الطاقم التربوي
- ✓ القدرة على التأقلم و تجنيد كل الوسائل من أجل تحقيق الأهداف المسطرة
- ✓ القدرة على العمل الجماعي و تنسيق الجهود
- ✓ القدرة على تفهم احتياجات المدرسين و التلاميذ و العمال
- ✓ القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة و ذلك بناء على :



شكل رقم 3 يمثل عناصر اتخاذ القرار عند مدير المدرسة

### 3 3 المهارات الإنسانية:

- التحدث و التعبير بأسلوب مؤثر
- التحكم في الانفعالات عند الحديث و خلال المناقشات
- القدرة على التحفيز و الحث على العمل الجماعي
- التحكم في مهارة الاتصال الفعال
- الاهتمام بالجانب الإنساني لجميع الأطراف في المنظومة التربوية  
(اسماعيل محمد دياب, 2001)
- أن يحظى بالاهتمام و التقدير من جميع الأطراف الفاعلين في التربية.  
(إبراهيم عصمت مطاوع, 2003)

### 3 4 المهارات الفنية و الإشرافية:

و تشمل المهارات التالية :

- التنمية المهنية للمعلمين و العاملين
- التقويم و تنظيم العمل
- البحث و الدراسة
- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة
- تطوير طرائق التدريس
- استخدام التكنولوجيا و تطوير الأنشطة المدرسية
- تطوير معايير الجودة ( عيسى علي ,2008, ص109)

خلاصة:

على مدير المدرسة أن يكون كفوًا في تسيير المؤسسة التي يعمل بها , إذ يجب عليه أن يكون على اضطلاع تام بكافة القوانين و المراسيم التي تنظم الحياة المدرسية و عليه أيضا أن يسهر على تنفيذها و على احترامها من قبل جميع الأطراف في المنظومة التربوية من تربيين و إداريين و تلاميذ و كذلك أولياء الأمور , و من أجل الوصول إلى إدارة فعالة على المدير أن يتحلى بمجموعة من الصفات و الخصائص الفنية و الشخصية في إدارة المؤسسة التعليمية و التي تساعد على إدارة المؤسسة و تحفيز العاملين بها.

## ثالثا : القيادة التربوية

### تمهيد:

القيادة ليست مجرد مكانة يحظى بها الشخص إنما هي مجموعة من الأدوار المتميزة التي لا يستطيع القيام بها إلا الأشخاص ذوو الكفاءة العالية و الهمم المرتفعة , لذلك فإن المنظومة التربوية بحاجة إلى مثل هؤلاء من أجل تسييرها و استغلال طاقاتها و قدراتها و دفعها قدما , وفيما يلي سوف نتعرف على خصائص القيادة التربوية و على النظريات المفسرة لها من أجل فهمها و إدراك دورها في المؤسسة التربوية.

### 1 تعريف القيادة :

إن مفهوم القيادة اختلف باختلاف الزمان ففي فترة الخمسينات من القرن العشرين كان القائد هو الفرد الذي يتولى قيادة جماعة ما لانجاز مهمة معينة دون عدوانية و في العقد الثامن من القرن العشرين اقتصر مفهوم القيادة على الفرد الذي يتولى قيادة جماعة ما لانجاز مهمة معينة و بداية من العقد الأخير للقرن العشرين يعرف القائد بأنه الفرد الذي يتولى قيادة جماعة ما و يدفعها إلى تحقيق نتائج عالية الأداء و شرع مفهوم القيادة في التطور حتى أصبح ينظر إلى القائد على أنه يقوم بدور المسير لأداء الفريق و ليس سيفا يسلط على رقابهم, أما ونحن على مشارف الألفية الثالثة أصبحت مهمة القيادة تهيئة المناخ و الظروف المناسبة لتحقيق الأهداف و الأداء العالي و ذلك من خلال العمل مع الآخرين. ( السيد عبد العزيز البهوشي , 2004, ص150)

إن القيادة تمثل توصيفا وظيفيا كالذي نجده في نظام وصف الوظائف, أو مركزا إداريا يستطيع تحقيق متطلباتها كل من يوضع في ذلك المركز, لهذا لا بد من التأكيد على أن القيادة هي ذلك

المزيج الفريد من القدرات الخاصة للقائد و من الظروف التي توفر الدور للقائد و العاملين الذين يعززون القائد بالقدرة على القيام بالأشياء الجديدة أو تحقيق ما لم يتحقق في السابق. (نجم عبود نجم, 2011, ص21)

و القيادة عبارة عن علاقة تعاقدية متبادلة دائمة تهدف إلى تحقيق توقعات مشتركة, تحقيق التعاقد النفسي و من ثم إثراء العلاقة بين الفرد و العمل , فهي تعمل على الحفاظ على التوازن و النمو النفسي و إتقان الحياة المهنية للفرد. ( محمد حسن رسمي, 2004, ص43).

و القيادة هي قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه بنجاح على أساس عوامل النجاح المستندة إلى رسالة و أهداف المنظمة لغرض تنفيذ المهام بدافع رغبة مرؤوسيه و تفاعلهم معه فالقائد الإداري الناجح هو من كانت قراراته مبنية على توجهات المنظمة الإستراتيجية ذات التغيير الايجابي من خلال الاتصال لحل المشاكل والأزمات وبتفويض الصلاحيات لإدارة فريق العمل بالعلاقات الإنسانية مع التطوير والإبداع بالتحفيز لتتجح المنظمة بتحقيق أهدافها. ( قاسم شهين برسيم العمري, 2009, ص10)

و بالتالي يمكن القول أن القيادة هي العلاقة التي تجمع بين القائد ( مدير , رئيس , مدرب , الشخص السيادي) و المرؤوسين , و تكون بشكل طوعي و في سبيل تحقيق أهداف متفق عليها.

و القائد لا يكون قائدا إلا بسمات تميزه تساعده على توجيه الآخرين و ضمان الأنشطة المنتظرة منهم و التأثير عليهم و القدرة أيضا على إيقاظ الرغبة في الآخرين و دفعهم نحو تحقيق الأهداف

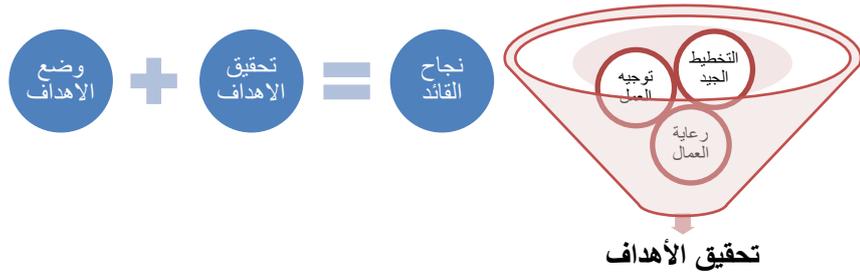
المشتركة و هو بذلك يمثل بالنسبة إليهم المثل الأعلى و القدوة التي يحتذون بها. (نجم عبود نجم, 2011).

## 2 تعريف القيادة التربوية:

القيادة التربوية ترتبط ارتباطا كبيرا بالإدارة ولذلك فإن القائد يعتمد في تأثيره على الآخرين السلطة الرسمية التي يخولها له القانون الإداري المعمول به داخل المؤسسة غير أنها تتطلب معرفة كاملة بشؤون الإدارة التي تعتبر وسيلة القائد في التأثير على مرؤوسيه .( بن سليم حسن, 2015, ص90)

و تعد القيادة من الأمور الضرورية في أي مؤسسة نظرا لوجود من يقوم بعملية التخطيط و إرشاد الآخرين إلى الطريق الذي يجب إتباعه, بالإضافة إلى التأكد من إتباع الجميع لهذا المسار و تحقيقهم للأهداف المرجوة و تعتمد فعالية العمل داخل أي مؤسسة على مدى كفاءة قيادتها. ( تومي موردين, ذكر في: بن سليم حسن, 2015, ص90)

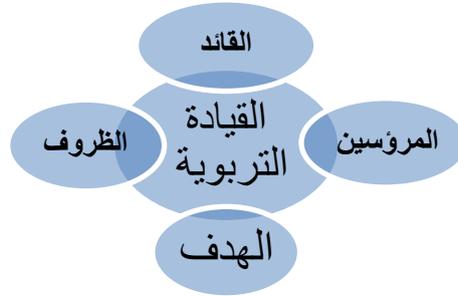
تتمثل القيادة التربوية في مسؤولية تولى أهداف العملية التربوية , بحيث يقوم القائد بحث العمال على القيام بواجباتهم التربوية و الحرص على تحقيق أهداف المدرسة التربوية.



شكل رقم 04 يمثل تعريف القيادة

و يعرف علم النفس التربوي القيادة التربوية على أنها فن تعديل السلوك و توجيهه إلى الاتجاه المرغوب بأسلوب يضمن طاعة العمال<sup>2</sup> و ولاءهم و تعاونهم و احترامهم

أما علم الاجتماع التربوي فيعرف القيادة التربوية على أنها ضرورة تولدها الحاجة إلى ضبط العلاقات بين أفراد المؤسسة التربوية تماما مثل الحاجة إلى ضبط العلاقات بين أفراد المجتمع (تفاعل قادة مرؤوسين)<sup>3</sup>



شكل رقم 05 يمثل عناصر القيادة

ما الفرق بين الإدارة و القيادة؟

الإدارة: هي التسيير الروتيني للعمل

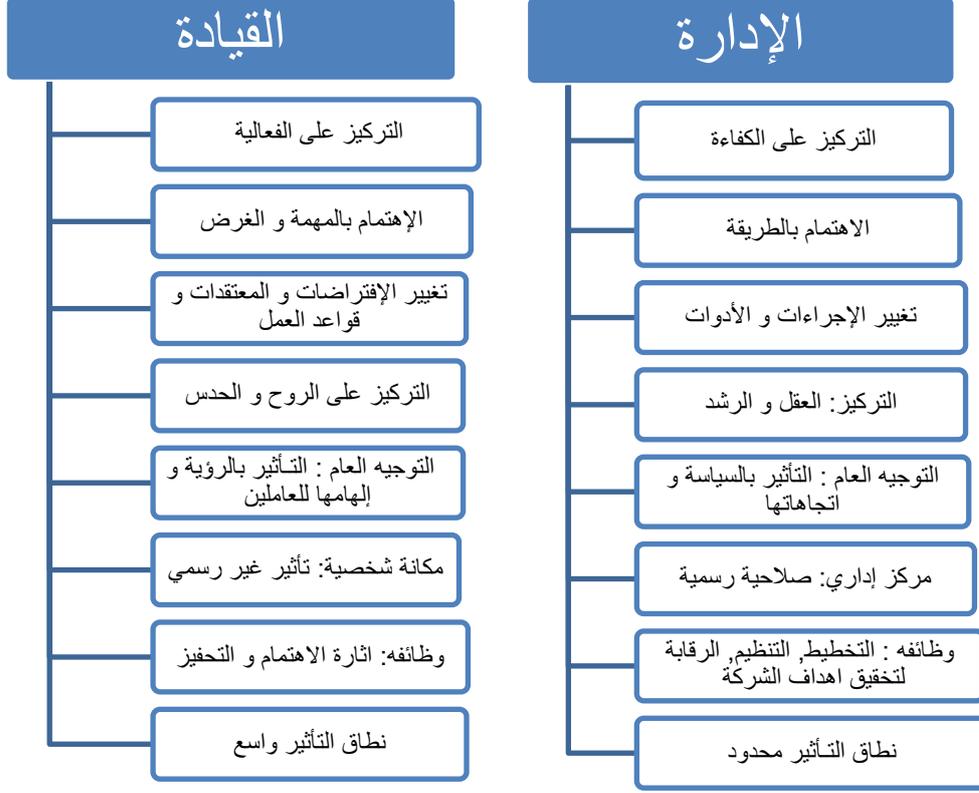
القيادة : تتطلب التجديد و التطور + إعطاء الحيوية للعمل

<sup>2</sup>القيادي الناجح هو الذي يعمل على كسب ثقة العمال قبل طاعتهم حتى تكون الطاعة نابعة من قناعتهم بالأهداف المسطرة و احترامهم للقائد

<sup>3</sup> في علم الاجتماع لكل مجموعة قائد leadership سواء كانت هذه المجموعة رسمية أم غير رسمية ( مجموعة الرفاق , عمال المؤسسة , العائلة ...) لكل هذه المجموعات قائد يحدد حسب أهداف هذه المجموعة

❖ و إذا أمعنا النظر في الفروق بين الإدارة و القيادة فسنجد العديد من هذه الفروق

و نبين بعضها في الشكل التالي:



شكل رقم 06 يمثل مقارنة بين القيادة والإدارة (نجم عبود نجم, 2011, ص35, بتصريف)

3 -نظريات القيادة :

3 1 نظرية الرجل العظيم :

تعد نظرية الرجل العظيم أول محاولة لتفسير نظرية القيادة وتعود إلى زمن الإغريق و الرومان. و القيادة حسب هذه النظرية تعني القوة و التأثير الناتج عن القدرات الوراثية للشخص الذي يمكنه أن ينهض و يرتقي بمجتمعه.

و قد مثلت هذه النظرية حجر الزاوية في الفكر الإداري المتعلق بدراسة موضوع القيادة , فقد حاولت هذه النظرية دراسة موضوع القيادة من خلال التركيز على تحليل شخصيات قادة عسكريين وسياسيين متميزين لذلك اعتبروا أن القائد هو إنسان عظيم, مفترضين أن هذه العظمة هي نتيجة موهبة وقدرات خارقة أعطها الله سبحانه وتعالى بالفطرة والوراثة لمثل هؤلاء الأشخاص . فالقائد في إطار هذه النظرية هو شخص عظيم يتمتع بشخصية كاريزمية ساحرة يحظى بولاء أعداد كبيرة من الناس ينقادون طوعا له ويقدمون التضحيات راغبين غير مكرهين لتحقيق انجازات عظيمة. ( قاسم شهين برسيم العمري,2009,ص59)

و قد وجهت إليها العديد من الانتقادات كونها تعتمد على الصفات الوراثية و التي لا يمكن التحقق منها , و تتعامل هذه النظرية مع القادة من منظور سياسي و يغلب عليها التأثير بالنظام السائد في ذلك الوقت و هو النظام الذي يقدر الفرد على حساب الجماهير.(بن سليم حسن,2015)

### 3 2 نظرية السمات:

جاءت نظرية السمات لتكمل النظرية السابقة في إطار المدخل التقليدي للقيادة والسمات وهي مجموعة الخصائص والصفات التي يمتلكها القائد وبتفرد بها بحيث تجعل منه قائدا فذا لجميع

الظروف والأحوال ، والقائد هو الشخص الذي يمتلك هذه السمات أو الخصائص. (قاسم شهين برسيم العمري, 2009, ص59)

و قد ركزت نظرية الرجل العظيم على السمات البيولوجية و الوراثة وحدها في تفسير نظرية القيادة لكن مع تطور علم النفس و الاختبارات النفسية أصبح الباحثون يركزون على الخصائص الشخصية للقيادي بالإضافة إلى غيرها من الخصائص , و تتمثل في:

➤ القدرات العقلية الإبداعية ( الذكاء , الطلاقة , الأصالة<sup>4</sup> , المرونة و الحساسية للمشكلات)

➤ القدرات الجسمية ( المظهر , الطول و النشاط)

➤ القدرات الشخصية ( الهيمنة , السيطرة و تقدير الذات )

وقد تعرضت هذه النظرية للنقد من زاويتين أولاهما اعتمادها على صفات معينة يجب توفرها في القائد و تجاهلت بذلك الظروف التي قد تفرض نفسها أحيانا على القائد, و ثانيهما أن اختلاف هذه الصفات وتعددتها أعجز علماء الاجتماع عن إيجاد نموذج معين لصفات القيادة. (صالحه عبد الله عيسان و علي عبد جاسم الزامل, 2011, ص152)

### 3 3 النظرية الموقفية:

في إطار النظريات السابقة بدا واضحا أن هناك العديد من المتغيرات والتفاعلات التي تحدد كفاءة القيادة وفعاليتها حيث تبدأ من ثقافة المنظمة وفلسفتها وطبيعة البيئة التي تعمل فيها وعناصر أخرى

<sup>4</sup> و هذه الكلمة هنا تأتي بمعنى الريادة و الإتيان بما هو جديد و غير مألوف

كثيرة , فلا وجود لنمط سلوكي واحد فاعل في كل الظروف والأحوال وهذا ما عبرت عنه هذه النظريات التي رأّت أن متغيرات الظرف أو الموقف تؤثر تأثيراً مباشراً على النمط القيادي المستخدم. (قاسم شهين برسيم العمري, 2009, ص63)

و قد جاءت النظرية الموقفية كرد فعل لسابقتها أي نظرية السمات و الرجل العظيم , و اللتان ركزتا على عوامل ذاتية شخصية متناسية الجانب البيئي الذي ركزت عليه هذه الأخيرة, حيث ترى أن الظروف و المواقف تعمل على تكوين القادة , و بما أن الموقف قابل للتغيير في حال ما إذا تغيرت الظروف فإن موقع القائد و مواقفه أيضاً قابلة للتغيير فالقائد وقت السلم ليس كالقائد وقت الحرب.

إن متطلبات القيادة تختلف باختلاف الظرف و الوضع الاجتماعي و التنظيمات الإدارية المختلفة , وحتى ضمن المستويات الوظيفية في التنظيم الواحد و المراحل التي يمر بها هذا الأخير أي التطور الذي يطرأ على هذه التنظيمات, كما أن نظرة المجتمع لمفهوم و متطلبات القيادة تختلف من مجتمع إلى آخر.

ديمقراطية القيادة ↔ القادة يولدون و لا يصنعون.

### 3 4 النظرية الوظيفية:

النظرية الوظيفية مبنية على القيام بالوظائف التنظيمية مشاركة بين جميع الأطراف من :

✓ مصادر فوقية (سلطات عليا)

✓ مصادر تحتية ( الجماعة أو المرؤوسين)

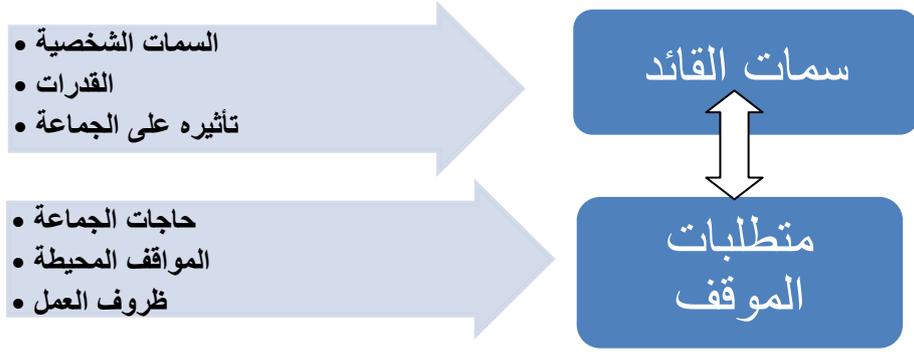
✓ القائد (الرئيس)

حيث يشاركون في صنع القرار , وضع السياسات و التخطيط للأهداف و بالتالي يكون القائد هنا حكما و وسيطا ونموذجا يحتذى به في إدارة جماعته و فض النزاعات.

### 3 5 النظرية التفاعلية:

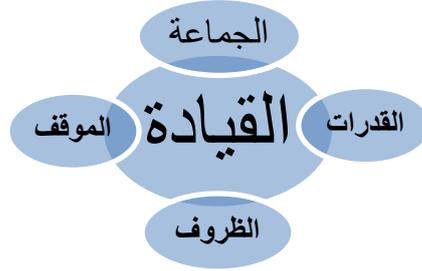
في إطار هذه النظرية فإن القيادة هي عملية ناتجة عن تفاعل للتأثير المتبادل بين ثلاثة أبعاد مهمة وهي القائد ومرؤوسه وطبيعة الموقف, لذا فقد عبر بعض الباحثين في إطار هذه النظرية عن مفهوم التبادل الاجتماعي المشتغل على العلاقات والتفاعل المشترك بين القائد و المرؤوسين وخصائص الموقف , فإذا كان القائد مؤثرا على المرؤوسين فإن استجابتهم تتشكل من خلال طبيعة التفاعل الداخلي فيما بينهم من جهة وتفاعلهم مع خصائص الموقف أو البيئة من جهة أخرى ليتشكل في إطار ذلك عملية تفاعل وتبادل بين هذا النمط أو الأنماط القيادية السائدة والمؤثرة في المنظمة. (قاسم شهين برسيم العمري, 2009, ص64)

و تجمع هذه النظرية بين نظرتي السمات و النظرية الموقفية بحيث تتبلور القيادة حسب هذه النظرية في تفاعل كل من العناصر التالية:



شكل رقم 07 يمثل نظريات القيادة

بمعنى أنه لابد للقائد بشخصيته و قدراته أن يتفاعل مع محيطه بما فيه من ظروف و مواقف و يشارك الجماعة التي يقودها بمشاكلها و أهدافها حتى يحصل على تعاونهم و ثقتهم و بالتالي يضمن ولاءهم و طاعتهم .



شكل رقم 08 يمثل مكونات القيادة

خلاصة

يولد الأشخاص بخصائص و سمات معينة, بعضهم يكون لديه مواهب و قدرات عالية, و البعض الآخر يكون محدود القدرات و ذو إمكانيات متواضعة , و دور المجتمع يكمن في تنمية و تطوير هذه القدرات و المواهب لتشكيل قادة رواد في كل المجالات و التخصصات يستفيد منهم المجتمع و يقودونه نحو التطور و الازدهار, فالمجتمع اليوم ليس بحاجة لإداريين يسيرون المؤسسات تسييرا روتينيا ليس فيه إبداع, و لا خلق أو حتى تحفيز, فنحن اليوم بأمس الحاجة للمبادرات التي يخلقها القادة, و الابتكار المستمر لسبل التسيير من أجل الاستغلال الأمثل لكافة القدرات و الطاقات.

**رابعاً: إدارة الصف**

## تمهيد:

غرفة الصف هي الغرفة الحيوية في المدرسة, ذلك أنها المكان الذي تتم فيه عملية التعلم و تربية الأطفال و تنشئتهم التنشئة السليمة, و هي تشهد عدة أنواع للتفاعلات بين التلاميذ و الأستاذ و بين التلاميذ مع بعضهم البعض, هذه الحركية أن لم تكن مداراة بالشكل المناسب سوف تتسبب في عرقلة عملية التعلم, بالإضافة إلى التشويش على عملية التنشئة الاجتماعية, من هنا ينبع دور الأستاذ في إدارة غرفة الصف بما يسهل عملية التعلم و يوفر البيئة المناسبة للطفل ليكتسب الأخلاق و القيم الاجتماعية.

### ➤ تعريف إدارة الصف:

إن الإدارة في أبسط مكوناتها يمكن أن تعد نظاماً أو عملية في نظام يتضمن التخطيط واتخاذ القرارات وتنفيذها وضبط التنفيذ ومراقبته وتأمين النتائج ثم إعادة تقييم ومن ثم إعادة التخطيط على ضوء التغذية الراجعة، كما يقصد أيضاً من مفهومها مجمل عمليات التوجيه والقيادة والجهود التي يبذلها أطراف العملية التعليمية، وما ينشأ عن هذه الجهود من تفاعل وأنماط سلوكية والأصل في هذه الجهود أن تعمل على توفير المناخ الملائم لبلوغ الأهداف المخطط لها، ومن أجل هذه الغاية تحدد أدوار المعلم والمتعلمين و تنظيم البيئة الصفية بمقاعدها وأدواتها وأجهزتها لتجعل من عملية التعلم أمراً ممتعاً وهادفاً. ( بلقيس، 1987 , ذكر في: عارف مطر المقيد, 2009)

و إدارة الصف عبارة عن مجموعة من النشاطات ينشئ بها المعلم الظروف الصفية التي تسهل عملية حدوث تعلم فعال و كاف و يحافظ على هذه الظروف... وهي تهدف إلى خلق المناخ



## ➤ أهمية إدارة الصف:

➤ تسهم في جعل التعليم ممكنا في غرفة الصف وموجها لخدمة المتعلمين أنفسهم من أجل بلوغ الأهداف التربوية المرسومة و توفر مناخا يسوده انضباط قائم على علاقات التفاعل و التفاهم بين المعلم وطلابه من جهة وبين الطلاب أنفسهم من جهة أخرى و هي التي تدرب الطالب على الانضباط الذاتي فتجعله يتكيف تكيفا واعيا لبيئته الاجتماعية فيضبط سلوكه ويحترم حريات الآخرين ومصالحهم. ( عارف مطر المقيد, 2009, ص49 بتصرف.)

➤ تهيئة أجواء و بيئة التعلم المادية مثل ( التدفئة , الإنارة , الحفاظ على الوسائل التعليمية) و المعنوية مثل خلق أجواء التفهم والتعاون داخل القسم

➤ تحسين عملية التعلم من خلال تعليم التفكير باستخدام الأسئلة بمستوى العمليات العقلية العليا و تشجيع الطالب على الاستفسار , المناقشة و التجريب و الملاحظة بالإضافة إلى توظيف عمليات التغذية الراجعة في ترشيد التعلم و تحسينه , والتخطيط للأنشطة و تنظيمها و كذلك إدارتها بما يتناسب و احتياجات الطلبة. ( عبد الرحمان ابراهيم السفاسفة, 2004, ص 189 , بتصرف.)

➤ ضبط سلوكيات المتعلمين داخل القسم ( الاحترام المتبادل, الانضباط ... ) و العمل على إزالة السلوكيات غير المرغوبة و التي تؤدي إلى ظهور النزاعات بين التلاميذ

➤ تحفيز المتعلمين و الزيادة من دافعيتهم

➤ نقل المعارف و الخبرات

➤ توجيه التلاميذ و إرشادهم

➤ تنمية الاتجاهات و السلوكيات المرغوبة عند التلاميذ

➤ تنويع النشاطات الصفية المنهجية و اللامنهجية

➤ مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ

➤ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية و التفاعل داخل القسم

➤ **دور المعلم في إدارة الصف:**

✓ أن يكون قدوة للتلاميذ في أفعاله و أقواله و تعاملاته

✓ استخدام الألعاب التعليمية

✓ تنمية روح الإبداع عند التلاميذ

✓ القدرة على ربط المدرسة بالمجتمع

#### 4- مهام الإدارة الصفية :

➤ **التخطيط :** وهو أساس كل العمليات الإدارية ويعتمد عليه في نجاحها ، ويتضمن

التخطيط تحضير الدروس ، وتحديد الأنشطة ، ومعرفة متطلبات المتعلمين.

➤ **التنظيم :** يشمل تنظيم التلاميذ للتعلم حيث يتم توزيع التلاميذ على مجموعات مع مراعاة

المبادئ التي تحكم ذلك وتنظيم الغرفة الدراسية بكل ما تحويه من أثاث ووسائل

وتجهيزات

- **التنسيق** : يتضمن وضع قواعد محددة لتنظيم السلوك والروتين الصفّي كترتيب أدوار التلاميذ وانتقالهم من مكان لآخر والتنوع في الأنشطة...الخ
- **التوجيه والانضباط** : تتضمن التحكم في تنفيذ الخطط والأحكام والإجراءات الخاصة بالتعليم . كما تتضمن أيضاً توجيه السلوك الصفّي الضعيف أو السلوك غير المحبب
- **التسجيل والتدوين** : وهي المهمة الأخيرة للإدارة الصفية ، وتضم في العادة بعض العمليات كتسجيل نتائج الاختبارات وتدوين الحضور والغياب وتتم باستخدام الكشوف.( بوصلب عبد الحكيم, 2014, ص 2 ,بتصرف.)

## 5- أنماط إدارة الصف:

### 5-1 النمط التقليدي:

حيث يعتمد المعلم إلى نقل أساليب التنشئة الاجتماعية التقليدية إلى الأطفال باعتبارهم صغار و غير قادرين على تحمل المسؤولية و لا يعرفون مصطلحاتهم إلا بتوجيهات دقيقة من المعلم

باعتباره الشخص الذي يملك المعرفة و الأساليب و المثل العليا للسلوك , لذلك على التلاميذ الرجوع إليه في كل الأمور صغيرة كانت أم كبيرة, ولكن لهذا النمط عيوب مثل :

- ❖ استخدام العقاب البدني
- ❖ فرض السلطة و عدم فتح المجال للتشاور
- ❖ إهمال الجانب الإنساني و التركيز على تحقيق الأهداف
- ❖ عدم اهتمام المعلم بتطوير قدراته و جمود أداءه
- ❖ مقاومة التغيير و استخدام الطرق التقليدية في التدريس

## 5-2 النمط المتسلط:

في هذا النمط من الإدارة يحاول المعلم استغلال وظيفته واستخدام أساليب القهر والإرهاب ،ويهتم بالمحافظة على الوضع التعليمي كما هو متعارف عليه ،ويقاوم أي محاولة للتغيير ... لذا يقوم المعلم بممارسات تتسم بالاستبداد بالرأي وعدم السماح للطلاب بالتعبير عن آرائهم ،واستخدام أساليب الفرض والتخويف ،وعدم السماح للطلاب بالنقاش أو الاعتراض ،كما أن المعلم يفرض على الطلاب ما يجب أن يفعلوه وكيف يفعلونه ومتى وأين ؟، ولا يحاول التعرف على الطلاب ولا يبذل جهدا لمعرفة مشاكلهم، ولا يؤمن بالعلاقات الإنسانية بينه وبينهم ،ويمنح القليل من الثناء لاعتقاده أن ذلك يفسد الطلاب ،كما أنه يعتقد أن الطلاب لا يوثق بهم إذا ما تركوا لأنفسهم بدون نظام حازم ،ولذلك يحاول أن يجعل الطلاب يعتمدون عليه شخصيا وباستمرار وفي كل أمر ،ويقرر متى يعزز ويستخدم حكمه الشخصي في ذلك. (عارف مطر المقيد, 2009, ص50, بتصرف.)

و بالتالي يكون على التلميذ طاعة المعلم و احترام النظام الداخلي الموضوع من طرف الأستاذ,  
و كذلك تنفيذ الأوامر فوراً و دون مناقشة , حيث يكون كل فعل يقوم به التلاميذ يحدده المعلم و  
لهذا النمط أيضا عيوب منها:

- استخدام العقاب البدني
  - لا يسمح بالنقاش و التعبير عن الرأي
  - لا يثق بالتلاميذ و يعتبر أنهم بحاجة إلى المتابعة المستمرة ما يؤدي إلى فقدان الأمان  
و الطمأنينة من قبل التلاميذ
  - تكون طاعة التلاميذ من باب الخوف و ليس عن قناعة
  - افتقاد التلاميذ للإستقلالية و قوة الشخصية
  - ضعف و فتور العلاقات الإنسانية
  - كبح روح المبادرة و الإبداع لدى التلاميذ
- ❖ ومع ذلك للنمطين السابقين ايجابيات تتمثل في ضبط القسم , عدم إضاعة الوقت ضبط  
التلاميذ غير المنضبطين

### 3-5 النمط الديمقراطي:

والمعلم في هذا النمط يشجع الطلاب لبذل أقصى جهد مستطاع في سبيل إقبالهم على التعليم

والتعلم، والكشف عن مواهبهم وقدراتهم الإبتكارية بالثناء والتقدير، ويحترم فيه الطلاب ويقدر مشاعرهم، هذا مع عدم إشعار الطالب بالتعالى عليهم بسبب المركز الوظيفي، مع عدم التساهل معهم، والانفتاح عليهم بشكل يؤدي إلى فقدان المعلم لاحترامهم وتقديرهم له، مع إتاحة الحرية الفكرية لكل الطلاب، والثقة فيهم وفي قدراتهم والرغبة في التعامل معهم، كما أنه لا يتعصب لرأيه باعتباره معلماً، ويعمل على تنمية الاعتماد على النفس، ويستثني حاجات الطلاب ويعمل على تحقيق النتائج التعليمية المرغوبة. ( عارف مطر المقيد، 2009، ص53)

و يعتمد على إشراك المتعلمين في المناقشة و إبداء الرأي بكل حرية كما يسمح لهم بالتعبير و المشاركة في اتخاذ القرارات فهو بذلك يعمل على زيادة دافعيتهم للتعلم من خلال تنويع المعلم لطرق و أساليب التدريس , و من مزاياه :

- تجنب اللوم الشديد و الألفاظ الجارحة
- احترام مشاعر التلاميذ
- إشراك التلاميذ في إيجاد حلول للمشاكل المطروحة
- الحث على العمل الجماعي و التعاون , ما يقوي العلاقات الإنسانية
- خلق جو من الأمان و الدفاء
- تحقيق الأهداف المرجوة من التعلم على المدى البعيد
- تدريب التلاميذ على ضبط النفس و تحمل المسؤولية

#### 4-5 النمط المتسامح أو الفوضوي :

يقوم المعلم في هذا النمط بالاعتماد كلياً على الطلاب، فهم الذين يقومون بالنشاط ويمارسونه بدون توجيه، كما أن المعلم في هذا النمط لا يلقي بالا واهتماماً جاداً بما يجري في غرفة الصف، إذ أنه سلبي الدور، يترك الحرية كاملة للطلاب في اتخاذ القرارات حول الأنشطة الفردية والجماعية، كما أنه يقدم العون للطلاب متى طلب منه ذلك، ويقوم بأدنى قدر من المبادرات والاقتراحات، ولا يقوم بأي محاولة لتقويم السلوك الطلابي أو النتائج التعليمية، كما أنه يقوم بتوضيح الحقائق والمعلومات ويحدد اتخاذ الوسائل اللازمة لوحده دون مشاركة أو استفسارات من الطلاب، ويحافظ على علاقات صداقة مع الطلاب بدون حدود ومعايير سلوكية ضابطة. (العاجز 2007، ذكر في: عارف مطر المقيد، 2009، ص54).

وهو عكس النمط المتسلط حيث يترك المعلم كامل الحرية للتلاميذ في اتخاذ القرارات و التخطيط للنشاطات و المهام , و هو بذلك لا يهتم لما يجري في الصف و لا يتدخل إلا إذا طلب منه ذلك و مع هذا فهو يحافظ على علاقات وطيدة مع التلاميذ ولا يهتم كثيراً للانضباط ما يؤدي إلى عدم تحمل التلاميذ لمسؤولياتهم و ضبطهم لأنفسهم بأنفسهم.

## 6- أدوار المعلم في إدارة الصف:

- ✓ اكتساب احترام الطلبة و يظهر ذلك من خلال التشجيع ، التعزيز .
- ✓ تحفيز الطلبة وإثارة دافعيتهم نحو التعلم ويكون ذلك من خلال معرفته لحاجات واهتمامات طلابه أي ما يحبون وما لا يحبون.)
- ✓ السلاسة في التعليم ومعناه الانتقال من نشاط إلى آخر بمرونة .
- ✓ المحافظة على تركيز الطلبة أي القدرة على جعل الطلبة مندمجين في النشاط من خلال جذب انتباههم.
- ✓ ضبط المشتتات بمعنى تجنب الانتقال الفجائي من عنصر إلى عنصر أو من عمل أو نشاط إلى آخر مع عدم الإكثار من التنويع في أساليب التدريس وفي وقت قصير .
- ✓ تجنب المقاطعات أثناء عرض الدرس أي محاولة تجنب السلوكات والأعمال التي يتحدث تقطعات في سير الدرس.)
- ✓ استغلال الوقت بشكل امثل تجنباً للفوضى. ( بوصلب عبد الحكيم, 2014, ص9 , بتصرف.)

## خامسا: الاتصال المدرسي

## تمهيد:

الإنسان كائن اجتماعي و لا يمكنه العيش دون أن يتفاعل مع الآخرين عن طريق ما يسمى بالاتصال و قد حظي هذا الأخير باهتمام العديد من الباحثين في شتى المجالات لما له من أهمية بالغة في إيضاح المقاصد, تنمية العلاقات الانسانية و الاجتماعية, زيادة الدافعية و التأثير في الجماهير, و إذا كان التعليم في الأساس عملية تواصلية فإنه لا يتأتى إلا إذا تحكّم المعلم بعملية الاتصال و استفاد منها في تحفيز التلاميذ, شرح الدروس و تقوية العلاقات الإنسانية بينه و بينهم, لذلك سنحاول فيما يلي أن نتعرف على أهمية الاتصال في الوسط المدرسي و دوره في تحسين الحياة الدراسية.

### 1 تعريف الاتصال:

الاتصال في اللغة العربية مشتق من المصدر وصل أي الصلة و البلوغ فالأولى تعني الربط أو التفاعل بين كائنين و الثانية تعني بلوغ غاية من تلك الصلة (علاقة تحمل هدفا) أما في اللغة الأجنبية فهو مشتق من communis و تعني بالفرنسية commun و بالانجليزية common أي الاشتراك في الشيء و بهذا المعنى فهو يجمع الأفراد حول شيء أو معلومة مشتركة. (لوكيا الهاشمي, 2006)

هو عملية انسانية تقوم على نسج علاقات متبادلة بين طرفين أو أكثر في إطار التفاعل الإنساني و تتمثل في تبادل المعلومات , الخبرات , الأحاسيس و الأفكار أي أنها عملية تشارك لخبرات شخصية , و يعرف الاتصال أليا عن طريق المخطط التالي:

شكل رقم 10 يمثل عناصر الاتصال

بحيث يبعث المرسل رسالة إلى شخص أو أكثر ( المرسل إليه) و تحوي الرسالة مجموعة مدخلات تتحول هذه المدخلات عن طريق التغذية الراجعة<sup>5</sup> إلى مخرجات تعود بدورها إلى المرسل.

## 2 - عناصر الاتصال :

- المرسل أو المصدر :هو الطرف الأول في عملية الاتصال وهو صاحب الفكرة أو المهارة أو غيرهما مما يراد نقله , و يمكن أن يكون شخصا واحدا أو عدة أشخاص أو هيئة إدارية و يجب أن يكون هذا الشخص على دراية دقيقة بما يريد إيصاله و أن يختار الوقت و المكان الملائمان و يتحرى البساطة في تقديم رسالته كما ينبغي أن يكون هذا الشخص محل ثقة عند المستمعين (كالهيئات العلمية مثلا). ( لوكيا الهاشمي, 2006).

كما يجب أن تتوفر فيه مجموعة من السمات الشخصية ( الصدق, الحماسة , حسن المظهر, الاتزان العاطفي, الاستفادة من حركات الجسم) السمات الصوتية أي حسن الإلقاء و الأداء , السمات الاجتماعية مثل القدرة على التعبير و ضبط الانفعالات و تقبل النقد. (أحمد عزوز, 2016)

<sup>5</sup> الأثر الذي تتركه المعلومة في الشخص المتلقي Feed back

- **المستقبل:** وهو الطرف الذي يجعل دائرة الاتصال تكتمل و هو المتلقي أو السامع الذي يستقبل الرسالة و يقوم بتفسيرها من أجل إدراك معانيها (أحمد عزوز, 2016) و بالتالي يتأثر فهمه للرسالة بعدة عوامل منها درجة انتباهه و إدراكه , خلفيته الاجتماعية و الثقافية و خبراته السابقة
- **الرسالة :** هي مجموعة المعاني التي يرسلها المرسل إلى المستقبل بغية التأثير في سلوكه, فالرسالة هي محتوى الاتصال.( لويا الهاشمي, 2006,ص216) و الرسالة يمكن أن تكون لفظية تحمل أفكار و معاني مباشرة و يمكن أن تكون رمزية و قد تحمل دلالات عاطفية أو مغزى ضمني كما في القصص الخيالية .
- **قناة الاتصال:** وهي مجموعة الرموز أو الوسيلة المستخدمة نقل المعاني التي تتضمنها الرسالة و تتعدد أنواعها و تتداخل فيما بينها لدرجة أن بعضها أصبحت تشكل مادة متخصصة .( مصطفى حجازي,1982,ص14, ذكر في : لويا الهاشمي,2006, ص217) و من بين هذه القنوات نجد ما يلي: اللغة, التعبير الرمزي و الدرامي, الإشارات و الرموز
- **رجع الصدى feed-back:** وهو الوجود أو التأثير الحاصل و يقصد به إعادة المعلومات للمرسل إليه حتى يعرف ما إذا تحققت أهداف رسالته. (أحمد عزوز,2016)

### 3-شروط الاتصالات الناجحة :

تسعى المؤسسات علي مختلف أنواعها ,إلى تكوين نظام اتصالات جيدة وفعاله يساعدها علي تحقيق أهدافها , وقد أورد أحمد حافظ نجم عدة شروط من أهمها:

- ✓ وضوح الأفكار وحسن تنظيمها وتسلسلها المنطقي وعدم تناقضها وهذا يستلزم وضوح الأهداف الأساسية لعملية الاتصالات واختيار الأسلوب الذي يساعد على تحقيق الهدف المطلوب.
- ✓ حسن الاستماع إلي الطرف الآخر وإعطائه القدر الكافي من الاهتمام والتواضع والبساطة واستخدام الأسلوب المهذب وأسلوب الإقناع والمناقشة لا أسلوب الأمر والانتقاد
- ✓ عدم تحطيم معنويات الموظفين المجتهدين والمبتكرين ومكافأتهم على اجتهادهم والاهتمام بوضع أفكارهم موضع التطبيق كلما كان ذلك ممكناً.
- ✓ مراعاة الظروف النفسية والإنسانية والشخصية للمرسل إليه وإعطائها ما يناسبها من وسائل الاتصالات.
- ✓ عدم الاستئثار بالرأي ومحاولة الاستعانة بآراء المساعدين والعاملين, وجعل المشاركة في الرأي مبدأ أساسياً من مبادئ عملية الاتصالات.
- ✓ التزام الرئيس الإداري بما يصدره من تعليمات وقرارات , بصفته القدوة الحسنة لمرؤوسيه.
- ✓ أن تختار وسائل الاتصالات من النوع الذي له صفة الاستمرارية, فلا تكون من النوع القصير الذي يعد للاستهلاك اليومي فقط.
- ✓ ليست مهمة الرئيس إصدار الأوامر وانتظار تنفيذها بل عليه أن ينتقل إلى مواقع العمل لمتابعة التنفيذ , فذلك أدعي إلي التقرب من العاملين والتعرف على مشاكلهم واكتساب ثقتهم.
- ✓ العمل علي رفع الوعي الإداري لدى الموظفين وتنمية ولائهم وانتمائهم للمنظمة

- ✓ التي يعملون بها.
- ✓ الصدق والمرونة في وسيلة الاتصالات والتأكد من أنها تستخدمها استخداماً
- ✓ سليماً لا لمجرد الدعاية والإعلان.
- ✓ تدبير الإمكانيات الفنية والمادية والبشرية اللازمة لممارسة عملية الاتصالات
- ✓ حتى تحقق أهدافها , والعمل علي تطوير وسائل الاتصالات لتساير التطورات العلمية بصفة مستمرة. (محمد عبد الحكيم هلال , 2016, ص 128)

#### 4 تعريف الاتصال المدرسي:

تعرف الاتصالات المدرسية بأنها عملية نقل و تبادل الآراء و المعلومات و الخبرات و التوجيهات... الخ في المدرسة بين الأطراف المختلفة للعملية التعليمية و الإدارية بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف التربوية . ( إسماعيل محمد دياب, 2001, ص 234)

نعي بالاتصال المدرسي تلك العلاقة التي تجمع بين أطراف العملية التربوية , كما أن هناك تعريفات تعتبر عملية التعلم عملية تواصل بين الأستاذ و التلميذ , ويكون هذا الاتصال هادفاً حيث يعمل على نقل المعارف , الاتجاهات و القيم إلى التلاميذ و بالتالي يعمل الاتصال على تحقيق أهداف المدرسة التكوينية منها و التربوية<sup>6</sup>

#### 5 استراتيجيات التواصل الفعال عند المعلم:

- ❖ القرب : قرب المعلم من التلميذ يمنحه شعوراً بالأمن و الاطمئنان و يساعده على التعلم
- ❖ تنظيم القسم : طريقة التنظيم توحى بالجو الذي يخلقه المعلم من اجل جذب انتباه التلاميذ

<sup>6</sup> للمدرسة الجزائرية هدفان هما التنشئة الاجتماعية و التكوين ( التاهيل)

❖ **حركات الجسم**: استعمال المعلم لحركات الجسم يزيد من انتباه التلاميذ خصوصا عند شرود أذهانهم كما تساعد على جعل التلاميذ يعيشوك الدرس ويحسون بأهمية ما يقوم به المعلم

❖ **نبرة الصوت**: وهي أيضا تستعمل لإعادة جذب انتباه التلاميذ , كما يمكن للتلميذ من خلالها أن يميز أهم نقاط الدرس من خلال نبرة صوت المعلم

❖ **النطق الواضح**: حتى يكتسب التلميذ اللغة الصحيحة و النطق السليم

❖ **حسن الاستماع** : إن إصغاء المعلم للتلاميذ يحسن من قدراتهم التواصلية و يشجعهم على طرح الأسئلة

## 6 أهمية الاتصال المدرسي

- الاتصال المدرسي وسيلة أساسية لإتمام جميع جوانب العملية التدريسية التربوية و لا يمكن أن تتم إلا من خلال تبادل الآراء و انتقال المعلومات و الخبرات من المعلم إلى التلميذ ... و التي يمكن أن تتم بصورة مباشرة أو غير مباشرة داخل الفصل و لهذا يكون حجم الاتصالات في المؤسسة التعليمية أكثر ضخامة و تعقيدا عن حجمه في أي مؤسسة أخرى فهو الوسيلة الرئيسية التي يمكن أن يحقق بها كل من المدير و المعلم لأدوارهم و مهامهم المختلفة. ( إسماعيل محمد دياب, 2001, ص235, بتصرف.)
- و الاتصال المدرسي وسيلة لتعريف الأفراد بأهداف المنظمة و هي ضرورية لإنجاح جميع جوانب العمل الإداري و تعتبر الأساس لعملية المشاركة الجماعية في التخطيط و التنفيذ (إسماعيل محمد دياب, 2001, ص,236 , بتصرف.)

- تحقيق التعاون بين المعلمين و الإدارة من جهة و فيما بين المعلمين من جهة أخرى

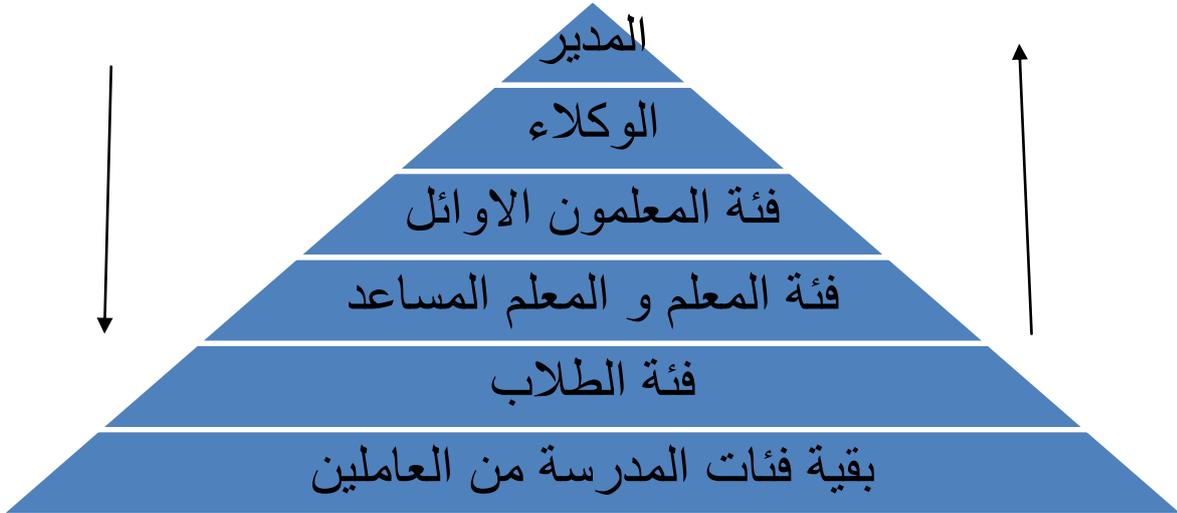
- تحفيز المعلمين على أداء الأعمال التربوية و تحقيق أهداف المدرسة

- إشباع حاجات المعلمين من اجل الحصول على أعلى أداء وظيفي لهم
- خلق جو من الانسجام و الإخلاص للمجموعة ما يزيد من المسؤولية الجماعية و التحفيز للعمل

- الارتقاء بالعلاقات الانسابية داخل المدرسة

## 7 مبادئ الاتصال المدرسي الفعال:

- ✓ مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات ما يجعلهم أكثر حماسة للتنفيذ
- ✓ تنظيم التواصل داخل المدرسة و إزالة عوائقه
- ✓ إشاعة روح التعاون بين فرق العمل
- ✓ الثناء على المجهودات و تقدير العناصر الفعالة في المدرسة لدفعها من اجل إعطاء المزيد
- ✓ تقديم المصلحة العامة على الأمور الشخصية
- ✓ إتاحة مبدأ تكافؤ الفرص لجميع العاملين ( الترقية , التكوين , الإجازات ... )
- ✓ عدم اللجوء إلى الحرفية في تنفيذ اللوائح الرسمية .



شكل رقم 11 يمثل اتجاهات الاتصال في المدرسة ( إسماعيل محمد دياب, 2001, ص 245)

## خلاصة

الاتصال المدرسي الفعال يحسن نوعية الحياة داخل المدرسة, و يوفر جواً تسوده العلاقات الانسانية و التفهم بين مختلف الفاعلين في مجال التربية, ما يؤثر في أداء كل من الأساتذة و الإداريين و يدفعهم إلى تقديم أحسن ما لديهم من أجل تطوير التربية و تحقيق نتائج دراسية أفضل, كما ينعكس على أداء التلاميذ و يزيد من دافعيتهم للدراسة و يكسبهم السلوكيات الاجتماعية السليمة, لذلك لا بد من الحرص على اتصال فعال لكل العاملين بالمدرسة و على نمط علاقات إيجابي فيما بينهم.

## سادساً: التخطيط التربوي

### تمهيد:

التخطيط وظيفة من وظائف الإدارة يعمل على صياغة أهداف عملية لها طويلة و قصيرة المدى و على ترتيب أولويات الإدارة و توزيع المهام بما يحقق فعالية أكبر للنظام, إذن

يمكن اعتبار التخطيط الخريطة التي يمشي عليها الإداريون و يتبعونها في تسيير مؤسساتهم و فيما يلي سوف نحاول إيضاح أهمية التخطيط التربوي في إدارة المؤسسات التربوية و المراحل التي يمر بها بدءا من مرحلة الإعداد إلى غاية مرحلة التقييم و المتابعة, موضحين خصائص كل مرحلة على حدة و دورها في رسم عملية التخطيط.

## 1 مفهوم التخطيط:

نظرا لتعدد الإيديولوجيات العالمية و اختلاف أنظمتها السياسية الاقتصادية و الاجتماعية و التربوية و مع بزوغ علم التخطيط و ظهور بشائر نجاحه في الاتحاد السوفياتي 1928 تم انتقاله إلى المجتمع الغربي الرأس مالي بأسره و الدول النامية عامة و العربية خاصة بعد حصولها على الاستقلال الذاتي بدأت تلك الدول تعيد نظرتها بعمق في كل أنظمتها المختلفة في ضوء منهج التخطيط الدينامي في شتى مجالاتها و تخصصاتها العلمية المختلفة و على الرغم من أن مفهوم التخطيط و عملياته واحدة إلا أن هذا المفهوم بدأ يغلف بأسماء الأنظمة و التخصصات التي يستخدم فيها ففي الاقتصاد مثلا يقال تخطيط اقتصادي و السياسية تخطيط سياسي و الاجتماع تخطيط اجتماعي و في التربية تخطيط تربوي , هذا بجانب أن البعض قد يستخدم منهج الأسلوب العلمي في التخطيط بهدف تحقيق أحد عملياته عند إذ يعرف التخطيط باسم تلك العملية كتحديد الأهداف, التنبؤ, اختيار البدائل من هنا تباينت و تعددت مفاهيم التخطيط بتنوع صور و أنماط استخدامه. (محمد متولي غنيمه, 2005, ص83)

و يعرف التخطيط في مفهومه العام بأنه مجموعة من التدابير المحددة التي تتخذ من أجل تحقيق هدف معين , ومن هنا فإنه يتميز بالنظرة المستقبلية والتنبؤ بمختلف المشكلات التي

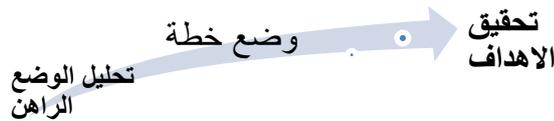
يمكن مواجهتها والتحضير للحلول في حال وقوع هذه المشكلات. (لخضر لكحل و كمال فرحاوي،

2009، ص17)

و التخطيط هو " تحديد المهام اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية وكيف ومتى يتم القيام بها " وهذا يعنى أن التخطيط عبارة عن عملية وضع وتحديد البدائل للأهداف و الخطط و البرامج و السياسات و الإجراءات و اختيار البديل الأفضل و التي يمكن من خلاله تحقيق أهداف المنظمة في ضوء الموارد المادية و البشرية المتاحة للمنظمة. (محمد عبد الحكيم هلال , 2016, ص 5)

في التصور العقلاني، يهدف عمل التخطيط إلى الإعداد الرشيد للإجراءات المستقبلية والغرض منه هو التكيف مع تقلبات العمل والتكيف مع تقلبات البيئية في تصميم الوحدات التخطيطية، في حين ترى المقاربة الخطابية العمل التخطيطي كوسيلة للتوصل إلى توافق في الآراء بين الجهات الفاعلة ذات المصالح المتباينة. (M . Kamuzinzi, J-M. De Ketele et M. Bonami, 2009).

و هي وظيفة من وظائف الإدارة هدفها تحقيق الأهداف العامة من خلال نشاطات الإدارة، و تتم كما يلي : دراسة الوضع الراهن عن طريق تحليل البيانات لدراسات سابقة + تقدير الإمكانيات المتيسرة ( حاليا وفي المستقبل)، من أجل صياغة أهداف مستقبلية + التنبؤ بالأهداف المرتقبة ، عن طريق تدابير و أساليب و وسائل وفق مراحل مدروسة و منظمة ضمن وقت محدد مسبقا ( الإستراتيجية).



شكل رقم 12 يمثل عناصر التخطيط

وعملية التخطيط تتضمن التحضير للمستقبل من خلال ما هو متوفر من إمكانيات وموارد معنوية ومادية وبشرية، فهو عملية علمية هادفة ترصد مختلف المشكلات المتوقعة وكيفية التعامل معها، وتمس مختلف المجالات المرتبطة بتطوير المجتمع، كما أنها تمكن المشرفين عليها من ضبط عملية التنمية الشاملة وتجنب مختلف الاحتمالات السلبية لتحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف وعلى أحسن مستوى ممكن في الأداء . ( لخضر لكحل و كمال فرحاوي, 2009,ص18)

## 1 1 التخطيط التربوي :

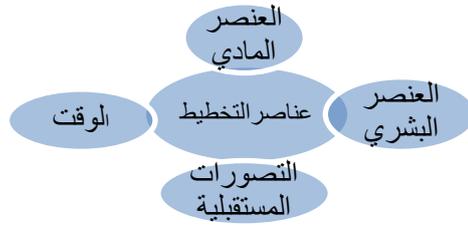
و في حقلنا التربوي يعرفه محمد الغنام على أنه عملية التوجيه العقلاني للتعليم في حركته نحو المستقبل و ذلك عن طريق مجموعة من القرارات القائمة على البحث و الدراسة تمكينا لهذا التعليم من تحقيق الأهداف المرجوة منه بأنجح الطرق و أكثرها فعالية مع استثمار أمثل .( محمد متولي غنيمه, 2005 , ص86)

و التخطيط التربوي عملية رسم السياسة التربوية والتعليمية، بحيث تراعى فيه مختلف المؤثرات والمعايير التاريخية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية وغيرها، ويتم من خلاله التنبؤ باحتياجات النظام التربوي والمشكلات المتوقعة مواجهتها وتحضير الحلول المناسبة لها .( لخضر لكحل و كمال فرحاوي, 2009,ص21)

كما يعتبر التخطيط التربوي عملية منظمة ومحددة زمنيا، تقوم على الدراسات التحليلية من أجل استثمار نتائجها في وضع الخطة المناسبة وتحديد الصورة الكمية والنوعية التي ينبغي أن يكون عليها النظام التربوي بعد الانتهاء من تنفيذ الخطة. وكما يأخذ التخطيط التربوية صفة الشمولية حين يتعلق الأمر بالسياسة التربوية العامة، فإنه يأخذ صفة الضبط الجزئي

حين يتعلق الأمر بالخطط العملية التطبيقية التي يضعها الممارسون التربويون من مفتشين ومدراء ومعلمين. (مرجع سابق، ص 21)

و بالتالي فهو مجموعة من العمليات المنظمة و المقصودة المبنية على أساس نظرة شاملة للمشكلات التربوية بهدف تنفيذ السياسة التعليمية بالأخذ بعين الاعتبار متطلبات المستقبل ( سوق العمل، التطور الاجتماعي) و إمكانات الحاضر (الوسائل و الأدوات) و التي تسعى إلى توفير تعليم مناسب لقدرات و استعدادات التلاميذ بحيث يسهمون في تحقيق التنمية الاقتصادية الشاملة.



شكل رقم 13 يمثل عناصر التخطيط التربوي

## 2-1 التخطيط التعليمي:

هو رسم للسياسة التعليمية بكامل صورها مع مراعاة أوضاع المجتمع الاقتصادية الاجتماعية و الثقافية ، و ذلك حتى يحصل التلاميذ على تعليم كاف ذ و أهداف واضحة لتنمية قدراتهم و تنمية العنصر البشري الذي هو أساس التطور.

## 2 خصائص التخطيط:

- التخطيط عملية شاملة يمكن أن تشمل عدة قطاعات
- العقلانية عن طريق عدم التسرع ومعرفة الأولويات ومدى التحقيق وإمكانات التحقيق

- التخطيط عملية تعاونية
- التخطيط عملية مستمرة و مسابرة لما يحدث في المجتمع
- التخطيط عملية واقعية تأخذ بعن الاعتبار الإمكانيات الحقيقية المتاحة
- التخطيط عملية التزام
- المرونة و الدينامكية أي التأقلم مع أي طارئ

### 3 مبررات التخطيط التعليمي:

- التحولات الاجتماعية : يجب أن يراعي التخطيط التعليمي النمو الكبير لعدد السكان الذين هم بحاجة إلى التعليم
- التحولات الاقتصادية: يجب أن تراعي السياسة التعليمية متطلبات السوق و التطور التكنولوجي في جميع الميادين حيث أصبح السوق اليوم يتطلب مستويات تعليمية عالية وتخصصات على درجة كبيرة ما أدى إلى الاستعانة بأساليب التخطيط التعليمي لتوفير هذه الاحتياجات
- مشكلات التعليم: ظهور مشكلات انخفاض مستويات التعليم وعدم ملائمة التعليم لاحتياجات المجتمع وابتعاده عن متطلبات التنمية ومشكلات المنهج

المدرسي وأساليب التعليم و حتى المشكلات السلوكية التي تعرفها المدرسة جعلت من التخطيط أمرا لازما لمواجهة مشكلات التعليم.

#### 4 أهداف التخطيط التعليمي:

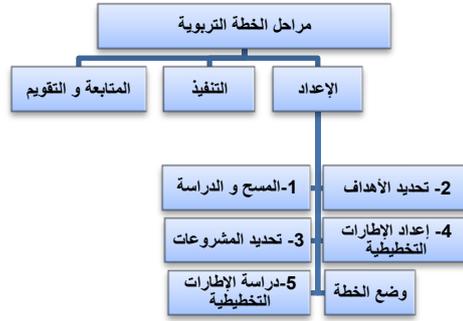
- المساهمة في تطوير المجتمع و توفير احتياجاته من القوى العاملة اللازمة للتطور الاقتصادي
- تحديد الأهداف التربوية والتعليمية، وترتيبها حسب الأولوية التي تمثلها في حاجات المجتمع بالإضافة إلى ترجمة هذه الأهداف إلى خطط ومشروعات وبرامج تربوية وتعليمية في آجال زمنية محددة و اقتصاد الجهد والوقت والمال، نظرا لدوره في تجنب التداخل والجهد المضاعف، بحيث من شأن التخطيط الجيد أن يحدد دور كل الأجهزة القائمة على التعليم، دون تداخل بينها في القيام بالمهام المنوطة بها, كما يشكل التخطيط التربوي في كلياته وجزئياته الوسيلة الرئيسية لتطوير الأنظمة التربوية، لأنه بدون تخطيط لا يمكن تحديد مستقبل النظام التربوي، وبالتالي تحديد الفروق الإيجابية بين واقع النظام التربوي والمستوى الذي ينبغي أن يكون عليه في المستقبل . ( لخضر لكحل و كمال فرحاوي, 2009,ص26 , بتصرف)

- منح جميع أفراد المجتمع فرصا متكافئة للتعليم
- تنمية وتطوير الثقافة عن طريق البحث العلمي
- رفع مستوى الثقافة بين أفراد المجتمع و نشر التعليم وإزالة الأمية من المجتمع
- إتباع الطرق العملية لتقليل تكاليف التعليم مع زيادة الكفاءة
- حل المشكلات التربوية و قضايا التعليم
- يمكن من الاستفادة من الموارد المتاحة في تحقيق أكبر استيعاب من الأفراد في التعليم

▪ ارتباط مشروعات التنمية الاجتماعية بالنظم التعليمية ونتائج أدائها

## 5 مراحل التخطيط التربوي:

التخطيط التربوي عملية متسلسلة تبدأ بتحديد المشكلة أو القضية التي يتناولها التخطيط و تنتهي  
النتائج التي يبنى عليها التخطيط اللاحق ؛ أو وضع خطة تالية و تمتد (عملية التخطيط )  
لمتابعة ما تركته من نتائج و ما تحدثه من آثار كما هو موضح في الشكل التالي.



شكل رقم 14 يمثل مراحل التخطيط التربوي

### 5 1 مرحلة الإعداد:

يقوم المخطط في هذه المرحلة ب جمع المعلومات و البيانات السابقة و مختلف الأبحاث في  
المجالات المختلفة مثل: النمو السكاني , الأوضاع الاقتصادية, دراسة الهياكل الوظيفية  
و اتجاهات الطلبة و الدراسات في الميدان التربوي للتعرف على الاحتياجات الخاصة بالقطاع و  
الإمكانات المتاحة.

و تقوم هذه الدراسة المسبقة على أساس مجموعة من المؤشرات تأخذ يعن الاعتبار حالة النظام  
التربوي, و الدولة القائم فيها و لا بد لهذه المؤشرات أن تؤخذ من منشورات تحوي الخصائص

التالية:

• موثوقة علميا

- قدرة على تلخيص المعلومات دون تشويهها.
- ذات طابع منسق ومنظم الذي يجعل من الممكن ربطه بمؤشرات أخرى لتحليل شامل للنظام؛

• دقتها وقابليتها للمقارنة. ( Claude Sauvageot,2002 )

كما تتم فيها دراسة الوضع التعليمي من كافة جوانبه من أجل معرفة مواطن القوة ومواطن الضعف ومعرفة مدى تحقق أهداف الخطة السابقة، وكذلك الوقوف على أهم مؤسساته وكافة مكوناته وتقييم كل منها خاصة ما تعلق منها بالمناهج الدراسية والوسائل التعليمية والإدارة المدرسية والتوجيه والإشراف التربوي والأبنية المدرسية... (رمزي أحمد عبد الحي, 2006, ذكر في: لخضر لكحل و كمال فرحاوي, 2009,ص69)

و يراعى في هذه المرحلة ما يلي:

- تحديد الأهداف العامة لخطة التعليم, فيقوم المخططون بترجمة الغايات و الأهداف الكبرى للمجتمع إلى أهداف تفصيلية جزئية واضحة
- تحديد الاحتياجات المستقبلية من قوى عاملة و متطلبات مادية
- تقدير تكلفة الخطة التعليمية و الوقت الذي تتطلبه في التنفيذ
- مراعاة التطورات العلمية و التكنولوجية الحاصلة و مواكبة التغيرات الداخلية و الخارجية في المجتمع
- صياغة الخطة التربوية عن طريق توظيف المعطيات السابقة

- بناء مشروع لتنفيذ هذه الأهداف يراعي الأولويات المحددة سابقا و الوقت  
اللازم للتنفيذ بالأخذ بعين الاعتبار الوسائل و الإمكانيات المتاحة , كما  
يحدد طرق متابعة الانجاز و تقييم المشروع.
- اختيار المشروع الأنسب من بين المشاريع المقترحة و تقوم به الهيئات  
المسؤولة عن التخطيط

## 5 2 مرحلة تنفيذ الخطة:

هي مرحلة وضع الخطة التربوية موضع التطبيق، وتتكفل بهذه العملية السلطات العليا  
ممثلة في الإدارات والهيئات الموكلة إليها عملية التنفيذ على المستوى الوطني  
والمحلي.(الخضر لكحل و كمال فرحاي، 2009، ص69)

وهي المرحلة التي تترجم الخطة أو المشروع الموضوع سابقا إلى واقع ملموس ،  
و حتى يسهل ذلك فلا بد من أن تمتاز الخطة بقدر كبير من المرونة بحيث يمكن  
تعديلها حسب الظروف المحيطة . كما أن الخطة الناجحة هي التي تقوم بتنفيذها أجهزة

التنفيذ على مستوى القطاعات التي نبعت منهم الخطة في أول مراحلها . كما أنه يجب عليهم مراعاة الأولويات أثناء القيام بإجراءات التنفيذ.

### 3-5 مرحلة المتابعة:

- لا تقع مسؤولية متابعة التنفيذ على المخططين بل يقع على جهاز خاص مستقل ؛ أو ضمن جهاز التنفيذ و الذي يجري العديد من المقارنات بين ما تم إنجازه و بين ما كان مستهدفا تحقيقه في الخطة ، و يفيد ذلك في معرفة الأسباب التي أدت إلى القصور في التنفيذ و العمل على تفاديها بتعديل الخطة . وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:
- ✓ المراقبة : فبعد الانتهاء من إعداد الخطة وجعلها موضع التنفيذ، يقع على عاتق أجهزة التخطيط التربوي مراقبة التطبيق
  - ✓ المتابعة والتصحيح : تنفذ الخطة التربوية وفق توقيت زمني محدد لا بد من مراعاته و الوقوف على مدى تقدم الأعمال.(لخضر لكحل و كمال فرحاوي, 2009)

### 4-5 مرحلة التقييم والإعداد للخطة الجديدة :

بعد الانتهاء من تنفيذ الخطة، لابد من وقفة تقييمية يحكم من خلالها على مدى نجاح الخطة وذلك انطلاقا من الأهداف المسطرة، وهي المرحلة التي ينتج عنها اقتراحات عملية ينبغي أن تتضمنها الخطة المقبلة. (لخضر لكحل و كمال فرحاوي, 2009, ص104)

و تتمثل في انجاز تقرير ختامي لمدى نجاح الخطة أو فشلها في ضوء أهدافها حيث يجب لخطه التعليم أن تحل جميع المشكلات المتصلة بها وأن تكون قابلة للتعديل وأكثر واقعية وقابلية

للتنفيذ وأكثر قدرة على تحقيق الاحتياجات الحقيقية للتعليم, كما أن التخطيط يجب أن يكون عملية متصلة ومستمرة بمعنى أن نستفيد من تقييم كل خطة منفذة في بناء خطة جديدة و يتم التقييم عن طريق ما يلي:

- تقديم كشف بالنتائج عن طريق الوسائل التالية :

✓ الإحصاءات

✓ الاستقصاءات السنوية

✓ التقارير

✓ دراسة التشريع الذي يتم تبنيه من أجل أغراض تطبيق الخطة .

- مراجعة النتائج عن طريق الوسائل التالية :

✓ المعاهد الرائدة

✓ الخطط الرائدة في بعض المحافظات

✓ مركز التوجيه التربوي

✓ مركز التوثيق والمعلومات

✓ مكتب التوجيه المدرسي والمهني

✓ مؤسسة الهياكل والأبنية المدرسية

✓ مكتب التنسيق والطرائق. (لخضر لكحل و كمال فرحاوي, 2009, ص106)

## خلاصة:

يمر التخطيط التربوي بعدة مراحل من إعداد و الذي يتضمن دراسة معمقة للمعطيات و البيانات و تنفيذ يراعى فيه احترام و الوقت و الآجال المحددة و متابعة دورية و تقييم يكون

نقطة البداية لرسم خطة جديدة, هذه المراحل مجتمعة تحرص على نجاح الأهداف المسطرة و الأولويات الموضوعة خلال مرحلة الإعداد, وتبرز أهمية مرحلة التقييم في تفادي الأخطاء و المشاكل التي اعترضت الخطة السابقة و هي بذلك تعد نقطة بداية في مرحلة جديدة من الإعداد و بالتالي تشكل هذه المراحل حلقات متتابعة يكمل بعضها بعضا.

## سابعا: التسيير بمشروع المؤسسة

### تمهيد

إن استعمال كلمة مشروع أصبحت في كافة المجالات و التخصصات و حتى في الحياة اليومية للشخص, فأغلب الأمور الهامة الشخصية منها و المجتمعية و الاقتصادية و السياسية تصاغ على شكل مشروع لما له من فائدة في اقتصاد الوقت و الجهد و التنبؤ بالمستقبل و ترجمة الأهداف ترجمة عملية تسمح بتنفيذها على أرض الواقع و تجنب الظروف التي تعيق تحقيقها

عن طريق استباق النتائج و التنبؤ بمجريات سير تطبيق هذه الأهداف و في ما يلي نستعرض  
دوافع العمل بالمشروع في تسيير المؤسسة.

## 1 - تعريف المشروع:

ظهرت كلمة *Projet* المأخوذة من كلمة *pourjeter* عام 1470 و كانت تحمل معنى الفكرة  
الموجهة للأمام و المخطط الموضوع لتحقيقها و يأتي أصل كلمة المشروع من الكلمة اللاتينية  
*projicere* أي الرمي إلى الأمام و التي اشتقت منها كلمة *projet* لما تحويه من معاني  
الاسقاط<sup>7</sup> و العزم و التخطيط , و يدل كذلك على التخطيط أو الاقتراح , ومنه يحمل المشروع  
معاني الحركة و الاتجاه.(J .P.Boutinet, 1993)

و مع العام 1927 تقريبا اكتسب المشروع لأول مرة مكانة أساسية في تاريخ الفكر ذلك لاتخاذ  
محاولة فهم الإنسان مرجعا له, و بعد بضعة أعوام تناول سارتر المشروع في ظل فلسفة النشاط  
أين ينظر للمرء كأنه أمام ما يصنع مكونة بذلك مشروعا أساسيا يتمثل في اختيار الإنسان  
للطريقة التي يكون عليها و يعبر بها عن وجوده في حياته و التي من خلالها تتبلور نياته  
الخاصة. (J.Guichard, 1993)

يعرفه Bru et Not على أنه يجسد غاية توضع لها أهداف مسطرة بتوقع مجموعة من الوسائل  
المسخرة في سبيل تحقيقه , و يجدد عن طريق برنامج من الأنشطة المتتابعة, و التي تعمل من

<sup>7</sup> أي رمي أو فعل دال على الرمي أو الدفع إلى الأمام Projection

خلال هذه الوسائل على وضعها -أي هذه النشاطات- حيز التنفيذ. ( Bru et Not, 1999, cité par :P.Cécile,2006)

و بالتالي يتضمن المشروع كل من معني الحركة, الاتجاه, الغاية و الهدف في زمان و مكان محددين .

يتكون المشروع عن طريق وجهتين و هما:

- إما بإيلاء الاهتمام بالمحيط و تقييم الوضع المعيش بتحليله و تشخيصه من أجل بناء المشروع و عادة ما يكون الدافع له ملاحظة الاختلالات الوظيفية , تصور الإمكانيات المتاحة للتغيير و الاحتياجات المختلفة و هي أمور تشعل في الفرد روح الإبداع محركة بذلك دافعيته عن طريق ما يسمى بمشروع -إشكال projet -problème .

- و إما بإعطاء الاهتمام للتصور و الإبداع هنا ليس مصدره الخارج (الوضعية المعيشة ) كما في الحالة الأولى و إنما هو سيرورة داخلية طويلة تعمل على الإسقاط الخارجي للتجارب الفردية , ما يعطي للمشروع تفرد كما هو الحال في المشروع التصوري.
- أو بتداخل العنصر الفاعل مع العناصر المحيطة أو الخارجية و هذه مرحلة أساسية عند دخول المشروع حيز التطبيق. (J.P.Boutinet, 1998)

## 2 مميزات العمل بالمشروع :

- إبانة و توضيح غايات الفرد و الجماعات بصياغتها على شكل أهداف عملية قابلة للملاحظة و التقييم و التجسيد على أرض الواقع
- التحفيز و دفع الإنسان لتحقيق أهدافه, بحيث يرتبط المشروع أساس بالحركة إذ يعمل على توجيهها وفق الأهداف المسطرة تبعاً لرغبات الفرد و تطلعاته أو نتيجة تحليله للوضعية المعيشة المراد تغييرها ما يعطي للفعل المرجو الدافع.
- يعمل على تفادي التكرار و لا يترك مجالاً للصدفة للتدخل في مخططات الفرد فالتهيئة للمستقبل استثمار للوقت و المجهودات بتوجيهها إلى الأمور الأساسية في حياة الإنسان
- يمثل الأداة المناسبة للنمو التكنولوجي و الاجتماعي بالتحكم في آليات المستقبل و التخطيط للحياة الاجتماعية و ضبط مسارها و توجهاتها بناء على ما يمتلكه المجتمع من موارد و إمكانات و ما يحمله المستقبل من تحديات و تطور تكنولوجي مستمر يحتم على الأفراد و الهيئات أن يواكبوا ركبته و يتهيئوا لتقلباته .
- وسيلة ناجعة للإدماج المهني و الاجتماعي.

▪ تكوين المشروع يعد محاولة من الفرد في سبيل التحكم في المستقبل الذي يعتبر مصدر

للغموض و القلق و عدم الارتياح. (L.Cournoyer,2008)

### 3 تعريف مشروع المؤسسة:

إن أول ما ظهرت فكرت العمل بمشروع المؤسسة كانت في المؤسسات الصناعية و الاقتصادية و الإدارية حيث ساهم في دفع حركة الإنتاج و تحسين أداء هذه المؤسسات, كما أحدث ثورة في ميدان التسيير الإداري و اتضحت خطة العمل المعتمد على تنسيق و تعديل و تكامل نشاطاته لتحقيق أهدافه المسطرة من طرف المؤسسة, و بعد ثبات نجاعة هذه الفكرة في المؤسسات الصناعية و الاقتصادية, انتقلت إلى المؤسسات التربوية حيث اعتمدت في تسييرها على العمل بمشروع المؤسسة, (صابة زواوي,2003, ذكر في: بن سليم حسين, 2015, ص 135).

كما جاءت في المادة الثانية من القرار الوزاري رقم 17 و المؤرخ في 6 جوان 2006 يبين أن مشروع المؤسسة أسلوب و منهج عمل في تسيير المؤسسات التعليمية و خطة ترسم معالم و أهداف المؤسسة و تحدد منهجية و أدوات تحقيقها في فترة زمنية , يضعها أعضاء الجماعة التربوية بمساهمة جميع الشركاء مع المؤسسة, و يعملون على تطبيقها لتحقيق الأهداف المسطرة وفقا لأولوياتها و خصوصياتها و الإمكانيات المتوفرة لديها أو التي تبادر في الحصول عليها في حدود ما يسمح به القانون.(بن سليم حسين, 2015, ص 136)

وهو خطة عمل محددة في الوقت , وطرائق التنفيذ و الوسائل المستعملة و في طريقة التقييم تساهم فيها جميع الأطراف المعنية وترمي إلى تحقيق مشروع المؤسسة و إشاعة روح المسؤولية, وهو بمثابة عقد تلتزم هذه الأطراف بتنفيذه على مراحل.

#### 4 أهداف مشروع المؤسسة:

- 1 ترجمة الأهداف العامة و التوجيهات الرسمية للتربية و التعليم إلى نشاطات فاعلة و ممارسات عملية
- 2 فتح المجال أمام الجماعات التربوية للقيام بمبادرات من أجل تطوير مناهج التسيير و رفع مردودتي المؤسسات و ترقية مستوى التعليم و تحسين نوعيته
- 3 -الانتقال بالمؤسسة التربوية من وضعية التلقي و التنفيذ إلى وضعية المشاركة في رسم الأهداف و كفاءات تحقيقها في الآجال المحددة.
- 4 +الاعتماد على الإمكانيات المتوفرة و توظيفها الفعال و توظيفها الفعال و ترشيد استغلالها بما يخدم الأهداف التربوية و يثمن المجهود الجماعي
- 5 إشراك الجماعة التربوية في ضبط التصورات و الأولويات الخاصة بالمؤسسة لتحرير الطاقات و تحفيز روح المبادرة و ترقية الحس بالمسؤولية
- 6 تنظيم الفكر الجماعي و فتح باب الحوار و الاستشارة
- 7 +التكفل باحتياجات التلاميذ
- 8 +تفتح المؤسسة على المحيط الخارجي. ( بن سليم حسين, 2015, ص141, بتصرف).

#### 5- مراحل انجاز المشروع :

- تشخيص واقع و معطيات المؤسسة و معرفة وضعها و آفاقها المستقبلية

- إعداد المشروع:

- تحديد الأهداف , الأولويات و الحاجيات الضرورية
- تحديد الوسائل البشرية و المادية اللازمة و كيفية استغلالها
- وضع خطة عمل
- تحديد طرائق المتابعة و التقييم

- إنجاز المشروع , و يراعي فيه التعديل عند الاقتضاء , بعد المتابعة و التقييم

- تقييم المشروع , حسب شبكة التقييم الموضوعية سابقا و الأهداف المسطرة

### ❖ كيف نبني خطة المشروع؟

تبنى خطة المشروع بالإجابة على الأسئلة التالية :

✓ ماذا؟ (موضوع التدخل)

✓ من؟ (تحديد الافراد الفاعلين)

✓ متى؟ (تحديد الزمن)

✓ أين؟ (تحديد المكان)

✓ كيف؟ (طريقة التنفيذ)

✓ بماذا؟ (تسخير الوسائل)

## 6- أهمية التسيير بمشروع المؤسسة:

- تحديد الاهداف, الاولويات و الوسائل
- ضبط الوقت و التحكم فيه
- التنبؤ بالمستقبل
- التفتح على اساليب التسيير الناجحة
- الاعتماد على النفس
- تشجيع العمل الجماعي
- يسمح بتقييم الاداء

## خاتمة:

تسعى الإدارة التربوية اليوم إلى تحقيق أكبر قدر من الفاعلية و الوصول إلى جودة أكبر للتعليم و تنشئة أفضل لجيل المستقبل, بذلك أصبح لزاما على القائمين عليها أن يكونوا إداريين قادة و دعاة إلى الخلق و الابداع , قادرين على التحكم في مهارات الاتصال الفعال و على نسج علاقات انسانية مع مختلف الفاعلين في النظام التربوي, وكذلك دفعهم قدما و

تحفيزهم من أجل أداء أفضل و تحسين مستمر لمستواهم. و لأننا نشهد اليوم تطورا  
تكنولوجيا هائلا و تدفقا لا متناهي للمعلومات الذي أدى إلى تغير مستمر للمنظمات و  
المجتمعات, كان على التخطيط التربوي بدوره أن يواكب هذه التغير بالتأقلم مع هذه  
المستجدات و ذلك عن طريق استباق المستقبل من خلال ترجمة الأهداف و الغايات  
المستقبلية في مشروع المؤسسة, و الذي من شأنه أن يترجم التخطيط التربوي على شكل  
أهداف مستقبلية و عملية قابلة للتحقيق و مدروسة من كافة الجوانب.

## قائمة المراجع :

1. إبراهيم عصمت مطاوع, الإدارة التربوية في الوطن العربي , دار الفكر للطباعة

و النشر و التوزيع, ط1 , 2003.

2. أحمد عزوز, **الاتصال و مهاراته** , مدخل إلى تقنيات فن التبليغ و الحوار  
و الكتابة , جامعة وهران 1 , منشورات مخبر اللغة العربية و الاتصال,  
2016.
3. إسماعيل محمد دياب, **الإدارة المدرسية** , دار الجامعة الجديدة للنشر,  
الإسكندرية, 2001.
4. برانت دافيز و لندا اليسون , ترجمة السيد عبد العزيز البهواشي, **الإدارة  
المدرسية في القرن الحادي و العشرين**, مكتبة النهضة المصرية, ط1 , القاهرة  
, 2004 .
5. بوصلب عبد الحكيم, **إدارة الصف التعليمي وتقنيات التنشيط داخل المجموعات**,  
مداخلة في إطار اليوم التكويني لتطوير الأداء البيداغوجي للأستاذ الجامعي,  
جامعة سطيف 2, 2014.
6. صلاح الدين إبراهيم معوض و حنان عبد الحليم رزق, **الإدارة التعليمية بين  
النظرية و التطبيق**, العالمية للنشر و التوزيع, 2003 .
7. عبد الرحمان ابراهيم السفاسفة, **إدارة التعليم و التعلم الصفي** , مركز يزيد للنشر,  
2004.
8. لخضر لكحل و كمال فرحاوي, **أساسيات التخطيط التربوي النظرية  
و التطبيق** , المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم,  
الحراش الجزائر, 2009.
9. لوكيا الهاشمي, **السلوك التنظيمي ج 2** , مخبر التطبيقات النفسية التربوية,  
جامعة منتوري قسنطينة, دار الهدى عين مليلة , الجزائر, 2006 .

10. محمد حسن رسمي, السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية , دار الوفاء

للطباعة والنشر, ط1, الإسكندرية, 2004.

11. محمد عبد الحكيم هلال, ماهية الإدارة المدرسية , جامعة دمنهور ,

2016.

12. محمد متولي غنيمية, التخطيط التربوي , دار المسيرة للنشر و التوزيع,

ط2, عمان الأردن, 2005.

13. نجم عبود نجم, القيادة الإدارية في القرن الحادي والعشرين , دار

صفاء للطباعة والنشر و التوزيع, ط1, الاردن, 2011.

#### الأطروحات و المجلات :

1. بن سليم حسن, القيادة المدرسية و إدارة مشروع المؤسسة , أطروحة دكتوراه في علم

الاجتماع, تخصص تنظيم و عمل , تحت إشراف: أوداينية عمر, جامعة بسكرة,

2015.

2. صالحة عبد الله عيسان و علي عبد جاسم الزاملي, السلوك القيادي لدى أفراد هيئة

التدريس العمانيين في جامعة السلطان قابوس , مجلة العلوم التربوية و النفسية,

المجلد 12 العدد 2 , يونيو , 2011

3. عارف مطر المقيد, مشكلات الإدارة الصفية التي تواجه معلمي المرحلة الابتدائية

بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة وسبل التغلب عليها, مذكرة مقدمة لنيل شهادة

الماجستير, تحت إشراف: فؤاد علي العاجز , قسم أصول التربية بالجامعة الإسلامية

بغزة, 2009.

4. عيسى علي, بحث مقارن لدرجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق و حمص و علاقتها ببعض المتغيرات , مجلة جامعة دمشق, المجلد 24, العدد الأول, 2008 .
5. قاسم شاهين بريسم العمري, أنماط القيادة الإدارية و تأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية, أطروحة دكتوراه تحت إشراف: عبد الرضا فرج بدرأوي, كلية الإدارة و الاقتصاد, جامعة سانت كليمنتس, العراق, 2009.
6. محمود عبد المجيد رشيد عساف, واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية, رسالة ماجستير تحت إشراف : محمد عثمان الآغا, كلية التربية الجامعة الإسلامية, غزة, 2005 .

### المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- C. Sauvageot, **Des indicateurs pour la planification de l'éducation** : un guide, Institut international de planification de l'éducation, Paris, France.2002, 2ed.
- 2- F. Fuku Sala, **Gestion et administration scolaire**, Kinshasa, R.D.Congo , 2015.
- 3- J. Guichard, **L'école et les représentations d'avenir des adolescents**, Paris, PUF, 1993.

- 4- J.P. Boutinet, **Anthropologie du projet**, Paris : PUF, 1993, 3<sup>é</sup>dition.
- 5- J.P. Boutinet, **Tensions et paradoxes dans les conduites à projet**, in : Les cahiers de l'actif n 266/267, dossier : « Le projet en quête de sens », 1998
- 6- L.Cournoyer, **L'évolution de la construction du projet professionnel** ;de collégiennes et de collégiens lors des 18 premiers mois d'études : le rôle des relations social. thèse présentée à la faculté d'éducation en vue de l'obtention du grade de (Ph.D),M.S.Bourdon.
- 7- M . Kamuzinzi, J-M. De Ketele et M. Bonami, **Les visées de l'action de planification en éducation**, revue française de la pédagogie, n167, ENS éditions ,2009
- 8- P. Cécile, **Le concept de projet personnel en formation** : guide du véritable statut d'acteur des apprenants, pour le CESEP,2006.
- 9- P. Dupuis, **L'administration de l'éducation** :quelles compétences?, revue : Education et francophonie, ACELF, Québec Canada , volume XXXII:2 – automne, 2004