معوقات التطوير التنظيمي بالإدارة التربوية "دراسة ميدانية"

Obstacles to organizational development in educational administration "A field study"

د. رقية بهولي، دكتورة، العربي بن مهيدي "أم البواقي"

البريد الالكتروني: rokia.bahouli@univ-constantine2.dz

أحلام بن بجعيط، طالبة دكتوراه، عبد الحميد مهري جامعة قسنطينة 2

البريد الالكتروني: ahlambenbedjait@univ-constanyine2.dz

المحور: المحور الثاني.

عنوان المداخلة: معوقات التطوير التنظيمي بالإدارة التربوية "دراسة ميدانية".

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات التطوير التنظيمي بالإدارة التربوية، فكما هو معلوم بأن عملية التطوير التنظيمي هي عملية ديناميكية تتخذها أية إدارة كشعار للحفاظ على نموها ورقيها، غير أن في غالب الأحيان يقابل هذا التطوير نوعا من الصد والمقاومة. ولتحقيق هذه الدراسة تم القيام بدراسة ميدانية اعتمد فيها على المنهج الوصفي وعينة قصدية قوامها 05 مفردات طبقت عليهم أداة المقابلة.

الكلمات المفتاحية: التطوير التنظيمي، الإدارة التربوية.

Abstract :

This study aims to identify the obstacles to organizational development in the educational administration, as it is well known that the process of organizational development is a dynamic process that any administration takes as a slogan to maintain its growth and

advancement, but this development is often met with a kind of pushback and resistance. To achieve this study, a field study was carried out in which the descriptive approach was relied upon, and an intentional sample of 05 individuals was applied to whom the interview tool was applied.

key words : Organizational development, educational administration.

1 - مقدمة:

تعتبر المؤسسات التربوية من بين أهم المؤسسات المجتمع إذ تعد من بين مؤسسات التنشئة الاجتماعية، والتي لها دورا كبيرا في صناعة جيل متميز وفعال في المجتمع، وهذه المحصلة ما هي إلا نتيجة للجهد المبذول من طرف الطاقم الإداري والإمكانيات المتوفرة وهذا ما يجعلها في الريادة وقمة النجاح؛ فالإدارة التربوية الحديثة هي تلك التي تعتمد على التطوير والتجديد ومواكبة التطورات والتحولات الحاصلة على مستوى بيئتها بصفة خاصة وعلى المستوى العالمي بصفة عامة.

وتعد الإدارة التربوية من أكثر الإدارات التي لها العديد من المهام الضاغطة والكثيرة الأمر التي دفع بها نحو إحداث تطورات على مستوى كافة هياكلها البيداغوجية والتنظيمية، وهذه العملية تتطلب العديد من العوامل وتوفر الظروف التي تتناسب مع طبيعة نشاطها التربوي، ولعل أهمها هو قائد ناجح "مدير المدرسة" التي يحسن مهامه القيادية وتسيير الأعمال التنظيمية الإدارية، واختيار التطورات التي تتناسب مع ثقافة المدرسة ومدى تقبلها من طرف هيئة التدريس، ففي غالب الأحيان ما تواجه الإدارة التربوية العديد من العراقيل والعوائق التي تحول دون إحداث تطوير فعال وتحقيق الأهداف المنشودة.

لدى تعتبر عملية التطوير من أحدى أصعب العمليات تطبيقا على أرض الواقع ولعل أهمها وأكثرها شيوعا هو عدم الإلمام بكافة جوانب التطوير وهذا ما قد يؤدي إلى ظهور العديد من معوقات تطبيقه سواء كانت من طرف الموارد البشرية التي تقابل التطوير بالرفض والمقاومة، أو من الجانب المادي وهو عدم توفر كل الوسائل اللازمة لتطوير التكنولوجي على وجه خاص.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة للكشف عن أهم معوقات التطوير التنظيمي بالإدارة التربوية، فجاء سؤال إشكالية البحث على النحو التالي: **ما هي أبرز معوقات التطوير التنظيمي بالإدارة التربوية " دراسة ميدانية"؟** وقد تفرع عن هذا السؤال الرئيس أسئلة فرعية جاءت على النحو التالي:

- ✓ ما هي تصورات المدراء للإدارة التربوية؟
- ✓ ما هي أهم معوقات الإدارية التي صادفت المدراء ؟
- ✓ ما هي أبزر الحلول العلاجية لمعوقات التطوير التنظيمي؟

الجانب النظري:

1 - تحديد المفاهيم

1 1 - التطوير التنظيمي: يعرف على أنه" خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعلى التدخل من طرف خارجي، وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية." (توفيق محمد عبد المحسن، 2017، ص 12). يشير هذا التعريف إلى أن عملية التطوير التنظيمي هي عبارة عن مخطط محكم يسعى إلى تحسين أداء

المؤسسة وحلها مشاكلها.

1 2 - الإدارة التربوية: يعرف الزبيدي الإدارة التربوية بأنها " مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط المنظم، فرديا كان أم جماعيا من أجل حل المشكلات وتدليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع." (خولة نصار، 2015، ص 10). من خلال هذا التعريف يتضح لنا بأن الإدارة التربوية لها نفس العمليات الإدارة العامة فقط تختلف في طبيعة النشاط الممارس؛ فهي تقوم بالتنظيم والتخطيط والتنفيذ بالشكل الذي يتناسب مع أهداف المدرسة التربوية.

1 3 - مقارنة بين (الإدارة التربوية، الإدارة التعليمية، الإدارة المدرسية): إن هذه المفاهيم الثلاثة قد شاع استخدامها في الكتب والمؤلفات التي تتناول موضوع الإدارة في ميدان التعليم، وقد يستخدم أحيانا على أنها تعني شيئا واحدا. ويبدو أن الخطط في هذه التعريفات رجع فيما يرجع إلى النقل عن المصطلح الأجنبي Education الذي ترجم إلى العربية بمعنى التربية أحيانا والتعليم أحيانا أخرى. وقد ساعد ذلك بالطبع إلى ترجمة المصطلح Administration éducation إلى الإدارة التربوية تارة والإدارة التعليمية تارة أخرى على أنهما يعنيان شيئا واحدا وهذا صحيح. أما بالنسبة للإدارة المدرسية فيبدوا أن الأمر أكثر سهولة؛ ذلك لان الإدارة المدرسية تتعلق بما تقوم به المدرسة من أجل تحقيق رسالة التربية، بمعنى هذا أن الإدارة المدرسية يتحدد مستواها الإجرائي بأنه على مستوى المدرسة فقط، وهي بهذا تصبح جزءا من الإدارة التعليمية ككل، أي أن صلة الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية هي

صلة الخاص بالعام. (فلنتينا عبد الله بدر، 2014، ص 41 ص 42) مما سبق نستنتج بأن العلاقة بين هذه المفاهيم هي علاقة الجزء بالكل فعلى الرغم من وجود فروقات بينهم إلا أنه توجد علاقة تكاملية فيما بينهم.

2 - أهمية الإدارة التربوية الالكترونية:

تكمن أهمية الإدارة المدرسية الالكترونية في الحصول على الخدمات والمعلومات الإدارية في أي وقت وتحسين مستوى المدرسية، والتخلص من المركزية والتقليل من التعقيدات الإدارية، وتسهم في زيادة وتعزيز القدرة التنافسية للإدارات المدرسية في المدارس في مختلف مراحل التعليم، وتكامل أجزاء التنظيم وتوحيده كنظام مترابط من خلال تكنولوجيا المعلومات، ومتابعة الأقسام المختلفة للمدرسة وكأنها وحدة مركزية.(نبيل سعد خليل، 2014، ص 33).

المصدر: من إعداد الباحث بناء على ما سبق.

3 - تحديات ومشكلات الإدارة التربوية:

الإدارة التربوية تواجه في أداء رسالتها مجموعة من التحديات والمشكلات التي تؤثر على سير عملها وتؤثر على تحقيق أهدافها المنشودة. ويمكن إبراز أهم تلك التحديات والمشكلات فيما يلي:

عدم فهم العديد من أعضائها هيئة الإدارة لأدوارهم ، كما تعاني الإدارة التربوية من سوء توزيع الأعمال والمهام على الجهاز الإداري؛ ضف إلى ذلك عدم استقطاب الأعمال والمهام على الجهاز الإداري ، وأيضا عدم استقطاب القيادات المؤهلة والمدربة للعمل الإداري. وعدم كفاية الموارد البشرية (معلمين) فنيين إداريين عمال) المؤهلة . وتعصب القيادات الإدارية لأرائهم. كثرة التشكلات الإدارية الخفية المؤثرة. بالإضافة إلى غياب نظام الاتصال الجيد بين المدرسة والمجتمع ومؤسساته. وعدم الاهتمام بالاجتماعات واللقاءات إعدادا وفاعلية. وارتجال الأداء. ثم عدم مواكبة الإدارة المدرسية للجديد في الإدارة التربوية. (عبيد بن نداء العنزي، دس، 101 و102)

من خلال العناصر سالف الذكر اتضح لنا بأن الباحث ركز كثيرا على الجانب التسييري وأهم الجانب المادي والتقني، فكما هو معلوم لا تخلو أية إدارة من معوقات وعراقيل مادية على غرار نقص الهياكل البيداغوجية وعدم توفرها على تكنولوجيا متطورة.

4 - الحلول الممكنة لعلاج المشكلات التي تقع فيها الإدارة التربوية:

حسن اختيار مديري المدارس وأن يتم الاختيار وفق أسس ومعايير صحيحة ومقننة.

والإعداد المسبق وذلك من خلال تقديم برامج في الإدارة التربوية في مرحلة الامتحانات النهائية. أيضا تقديم الدورات التدريبية والتأهيل العلمي لمديري المدارس. كما ينبغي اختيار مديري المدارس من أصحاب الخبرة الحقيقية. وينبغي أن يطلع المدير على لائحة المرحلة التي يعمل بها. والتخطيط السليم للعمل المدرسي واشتراك جميع العاملين في هذا التخطيط. وفي الأخير المرونة في تطبيق النظام ومراعاة الظروف الطارئة. (أسيا محمد عيسى، 2018، ص 134)

الجانب الميداني:

نسعى في هذا الجانب الإجابة على أسئلة الدراسة من خلال إتباع الخطوات المنهجية المناسبة.

1 - حدود الدراسة: تتكون حدود هذه الدراسة من ثلاث حدود أساسية هي على النحو التالي:

1 1 - **الحدود المكانية:** ويقصد به مكان إجراء الدراسة الميدانية حيث وقع الاختيار على مدرستين ابتدائيتين على مستوى دائرة زيغود يوسف.

1 2 - **الحدود البشرية**: ويقصد به مجتمع الدراسة والمتمثل في مدراء المدرسة الابتدائية

1 3 - **الحدود الزمنية:** وهو المدة الزمنية التي استغرقتها هذه الدراسة والتي قدرت ب3 أيام.

2 - الإجراءات المنهجية:

2 1 -**المنهج**: إن المنهج الذي تم إتباعه وتبنيه من طرف الباحثة في هذه الورقة البحثية هو " المنهج الوصفي"، الذي يتناسب مع طبيعة الموضوع فهو يرتكز على جمع

بين الجانب النظري (الإطار النظري للدراسة: الإشكالية، فرضيات) والجانب الميداني(جمع البيانات).

2 2 - **العينة:** لكل بحث ميداني عينة يتم اختيارها وتطبق عليها الإجراءات المنهجية من أجل الحصول على البيانات المناسبة؛ وفي هذه الدراسة فقد تم الاعتماد على العينة القصدية والتي تتمثل في مدراء ونوابهم للمدرستين ابتدائيتين ومفتش التربية والتعليم والجدول التالي يوضح أكثر توزيع العينة.

وظيفة العينة	التكرار
المدير	2
نائب المدير	2
مفتش	1
المجموع	5

المصدر: من إعداد الباحثة.

2 3 -أدوات جمع البيانات:

✓ 2-3-1- **أداة المقابلة:** وقد تم الاعتماد على أداة المقابلة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة وفيها يلي دليل المقابلة.

دليل المقابلة:

الجنس: ... السن: .... الرتبة المهنية: .... الخبرة المهنية:.....

س1: لو تفضلت وأعطيتنا نبذة عن مساركم المهني؟

س2: بداية كيف كانت انطلاقتكم الأولى في التدريس؟

س3: ماذا تعرف عن الإدارة التربوية؟

س4: هل واجهتكم صعوبات في العمل الإداري؟

س5: كيف ترى تطور الجانب الإداري بالمؤسسات التربوية؟

س6: ما هي أهم تلك التطورات؟

س7: هل واجهتكم صعوبات في تعامل تلك التطورات؟

س8: هل ترى التطورات الحاصلة هي معيقة أم مساعدة في أداء المهام الإدارية؟

س9: ما هي الحلول والاقتراحات التي تراها مناسبة لتطوير أكثر الجانب الإداري للمؤسسات التربوية؟

3 - تفريغ بيانات أداة المقابلة

المقابلة رقم 01: الجنس: أنثى، السن: 48 سنة، الرتبة الوظيفية: مساعد مدير، الخبرة المهنية: 12 سنة.

ج1: أستاذة مدرسة ابتدائية سنة 2011 ثم مساعد ة مدير سنة 2017.

ج2: تجربة سهلة وسلسة باعتباري أملك من الخبرة الكافية من خلال الاستخلاف ما مكنني من أداء مهامي بسلاسة و يسر .

ج3: أنا أعمل بها حاليا .

ج4: في البداية نعم لعدم خضوعي للتكوين ، بعدها اعتمدت على نفسي و سارت الأمور بشكل عادي .

ج5: تطور ايجابي.

ج6: استخدام التكنولوجيا الحديثة (الرقمنة ، الإيمايل .....الخ).

ج7: انقطاع الانترنت و عطل في الأجهزة (كومبيوتر ، طابعة .....) .

ج8: التطورات مساعدة.

ج9: تحديث الرقمنة و جعلها أكثر نجاعة و صيانة الأجهزة الالكترونية بشكل دوري .

المقابلة رقم 02 : الجنس: ذكر ، السن: 58 سنة ، الرتبة الوظيفية: مفتش التعليم الابتدائي، الخبرة المهنية: 30 سنة

ج1: التحقت بقطاع التربية والتعليم سنة 1991 عن طريق مسابقة شفوية بالمقابلة وفي سنة 2008 ترشحت لرتبة مدير مدرسة ابتدائية و في عام 2014 شاركت في مسابقة مفتش التعليم الابتدائي واني في نفس الرتبة إلى غاية الوقت الحالي .

ج2: كانت الانطلاقة الأولى في التدريس صعبة نظرا لأن التكوين البيداغوجي الذي استفدت منه بنمط سريع، و مع مرور الوقت استفدت من الخبرة و الاحتكاك و كل أنواع التكوين في المقاطعة ببلدية زيغود يوسف.

ج3: مرت الإدارة المدرسية بحقبات مختلفة عرفت من خلال هذه الحقبات تغييرات لها بصمتها في الإدارة، شأنها في ذلك شأن المدرسة الابتدائية لها وظيفة التسيير(التخطيط، التنظيم، التنفيذ، المتابعة، المراقبة، التقويم) لكن من حيث السندات والوثائق المتداولة على مستواها فإنها لا زالت إدارة المدرسة الابتدائية تحتاج إلى إعادة النظر في هذه السندات والوثائق الإدارية .

ج4: لا ، لم تواجهني صعوبات و لكن توجد ضغوطات بسبب ازدواجية الوصاية على المدرسة الابتدائية.

ج5: يخضع التطور الإداري بالمؤسسات التربوية إلى :

اعتماد التكوين كسبب رئيس في تطوير الإدارة التربوية بالمؤسسات وخاصة رؤساء المؤسسات التربوية ، بالإضافة إلى الاهتمام بالعنصر البشري من خلال توفير كل الشروط الموضوعية لأداء مهامه بقدرة وكفاءة ومهارة ، وأيضا تحديد الشهادات المؤهلة لممارسة التسيير الإداري، كما تقوم بالإسراع في إصدار النصوص التنظيمية لمختلف التشريعات لإبعاد اللبس عن المهام لمختلف الرتب ، و الاستفادة مما توصل إليه العلم في مجال التسيير. وفي الأخير العمل بفكرة مشروع المؤسسة كنقلة لإحداث التغيير الايجابي .

ج6: التطوير الإداري ينعكس على الأداء في مختلف الجوانب و هي :

الأداء التسييري ، الأداء البيداغوجي والأداء التربوي . والحياة المدرسية (مختلف النشاطات الصفية واللاصفية التي لها علاقة بالمؤسسة التربوية)

ج7: نعم، وأقصد المدرسة الابتدائية حيث الضغوطات نتيجة ازدواجية الوصاية، وكذا عدم وجود استقلالية مالية كما هو معمول به في الثانوية و المتوسطة .

ج8: : التطورات الحاصلة هي مساعدة في أداء المهام.

ج9: الحلول و الاقتراحات التي أراها مناسبة لتطوير الجانب الإداري أكثر هي :

إصدار النصوص التنظيمية لتيسير عملية التعامل مع مختلف الوضعيات التسييري ، والاعتماد على التكوين و الاستفادة من الإرث العالمي المعرفي في مجال الإدارة والمناجمنت، واعتبار العنصر البشري المحرك لكل مشروع ومخطط إداري و تربوي .

المقابلة رقم 03: الجنس: ذكر، السن: 53 سنة، الرتبة الوظيفية: مدير مدرسة، الخبرة: 31 سنة.

ج1 : أول تعيين في التعليم كمعلم مدرسة ابتدائية 1992/09/21 وفي سنة 2010 نجحت في مسابقة مدير مدرسة ابتدائية.

ج2: كانت البداية مباشرة بعد التخرج من المعهد التكنولوجي وكانت الانطلاقة بمدرسة البشير الإبراهيمي وكانت موفقة إلى حد بعيد بفضل متابعة ونصائح بعض الزملاء.

ج3: الإدارة التربوية: قيادة، فن وتواصل.

ج4: لم أواجه صعوبات تعرقل عملي الإداري.

ج5: الجانب الإداري في تطور مستمر في المؤسسات التربوية في ظل التكنولوجيا الحديثة: البريد الالكتروني، الأرضية الرقمية.

ج6: -الاعتماد الشبه كلي على الأرضية الرقمية. والتواصل عن طريق البريد الالكتروني، وأيضا التحاضر والتواصل المرئي.

ج7: لم أواجه صعوبات في تطبيق تلك التطورات.

ج8: التطورات الحاصلة مساعدة للغاية في أداء المهام الإدارية.

ج9: تزويد المؤسسات التربوية كلها بالأنترنث، وتجهيز المؤسسات بوسائل وأجهزة التواصل، كما يجب التركيز على العمليات التكوينية.

المقابلة رقم 04 : الجنس: ذكر، السن: 56 سنة، الرتبة الوظيفية: مساعد مدير، الخبرة: 38 سنة

ج1: البداية كانت سنة 1984 كمعلم في بلدية بني ولبان. في سنة 2001 عملت بعدة مدارس على مستوى دائرة زيغود يوسف، 2014 غيرت مساري المهني إلى الجانب الإداري كمساعد مدير.

ج2: كانت الانطلاقة كمساعد بالمدرسة الابتدائية وبعدها عايشت تجديد المدرسة الأساسية المدمجة ثم المدرسة الابتدائية.

ج3: الإدارة هي المعرفة الدقيقة لما نريد من المستخدمين أن يقوموا به ثم التأكد من أهم انجازاتهم بطريقة المثلى وبأقل تكلفة.

ج4: طبعا هناك صعوبات تواجه أي موظف في حياته المهنية سواء كانت تربوية أو إدارية، تحول دون القيام بالمهام أو الأدوار الموكلة إليه ومن بينها: صعوبات مادية أي نقص في التجهيز التربوي، صعوبات بشرية وتتمثل في نقص هيئة التدريس، وصعوبات بيداغوجية تتمثل في اكتضاد الأقسام، وسلوكية تتمثل في تنوع سلوك العاملين مما ينتج عنه سوء التفاهم.

ج5: أرى تطور كبير في الجانب الإداري التنظيمي لكن ينقصه الجانب التكنولوجي.

ج6: إحداث رتب جديدة، حسن طفيف في الجانب التقني.

ج7: لم تواجهني صعوبات في الجانب التسييري بل واجهت صعوبة في التحكم في التكنولوجيا.

ج8: مساعدة كثيرا لأداء المهام الإدارية.

ج9: الزيادة في تكوين العنصر البشري، ومواكبة التطورات الحاصلة، وتوفير الوسائل المساعدة على تنفيذ البرامج والمخططات المسطرة.

المقابلة رقم 05: الجنس: ذكر، السن: 58 سنة، الرتبة الوظيفية: مدير، الخبرة: 38 سنة.

ج1: بحكم سنوات الخبرة فقد سايرت معظم التحولات التي طرأت على المناهج والطرائق التربوية بالإضافة إلى الانتقال من العمل التقليدي إلى العمل الالكتروني.

ج2: كانت بحماس، اجتهاد والاحتكاك بالأساتذة القدامى.

ج3: هي محصلة العمليات التي تقوم على الإمكانيات البشرية والمادية.

ج4: نعم وهي عديدة.

ج5: هناك تطور ملحوظ في العمل الإداري.

ج6: الرقمنة البشرية والمادية.

ج7: الصعوبات تكمن في الانترنت (انقطاعه وقلة تدفقه) مما يعرقل انجاز الأعمال في وقتها المحدد.

ج8: بالعكس هي مساعدة في أداء المهام وتكمن في الوصول إلى المعلومة في أسرع وقت ممكن.

ج9: -توفير الأنترنت في جميع أقسام المؤسسات التربوية، وإعطاء حرية أكبر لمدير المؤسسة في اتخاذ بعض القرارات.

4 - تحليل وتفسير النتائج:

✓ من خلال النتائج المتحصل عليها تبين لنا بأن عينة دراسة جلها من جنس الذكور وقدر عددهم ب4 مفردات إلا مفردة واحدة من جنس الإناث.

- ✓ من خلال النتائج المتحصل عليها اتضح لنا بأن سنة العينة يندرج ضمن فئة الكهول وهذا راجع إلى كون منصب المدير يكون في أعلى هرم التنظيمي للإدارة التربوية ولكي يصل إليه المورد بشري يكون سنه فاق الأربعينيات في بعض الأحيان.
- ✓ من خلال النتائج المتحصل عليها ونظرا لطبيعة العينة فان مفرداتها موزعة من منصبين بالتساوي حيث نجد 2 مفردتين في منصب مدير و 2 مفردتين في منصب نائب المدير ومنصب واحد في منصب مفتش التعليم الابتدائي.
- ✓ من خلال النتائج المتحصل عليها نجد سنوات الخبرة المهنية كبيرة جدا فاقت 30 سنوات لجل عينة العينة عدا مفردة واحدة فقط من جنس الأنثى حيث لم تتجاوز سنوات خبرتها 12 سنة.
- ✓ من خلال النتائج المتحصل عليها فيما يخص سؤال " لو تفضلت واعطيتنا نبذة عن مساركم المهني؟" فقد اتضح لنا بأن جل العينة التحقت بقطاع التربية في البداية كمعلم في التعليم الابتدائي في العديد من المدارس الابتدائية وفي مختلف من المقاطعات، وهذا التنوع في التنقل قد يسمح بعينة الدراسة التعرف على مختلف الأنماط القيادية والتكيف مع مختلف السلوكيات وبيئات المختلفة ومسايرة ومعايشة مختلف التحولات التي شهدتها الإدارة التربوية من حيث نمط التسيير ومن حيث طرق والتقنيات البيداغوجية المستعملة.
- ✓ من خلال النتائج المتحصل عليها فيما يخص السؤال الثاني " بداية كيف كانت انطلاقتكم الأولى في التدريس؟" حيث تبين لنا بأن جل مفردات العينة كانت تجاربهم الأولى موفقة وسلسة ولم تواجههم معوقات، وربما ذلك يرجع إلى طبيعة العينة التي درست بمناهج معين وعملت به مباشرة ولم تحدث تغييرات

وتطورات على مستوى المدرسة الجزائرية في تلك السنوات، بينما توجد عينة واحدة واجهت صعوبة في بداية عملها ويرجع ذلك حسبها إلى نمط التكوين البيداغوجي كان سريعا ولم يشمل كل الطرائق التعليمية.

- ✓ من خلال النتائج المتحصل عليها في يخص السؤال الثالث " ماذا تعرف عن الإدارة التربوية؟" فقد تبين لنا بأن كل مفردات العينة يعي جيدا معنى الإدارة التربوية ولديهم إلمام بكافة العمليات التنظيمية والتسييرية وهذا راجع إلى الخبرة المهنية المكتسبة التي أهلتهم إلى امتلاك كل خبايا العمل الإداري ومتطلباته.
- ✓ من خلال النتائج المتحصل عليها فيما يخص السؤال الرابع الذي فحواه " هل واجهتكم صعوبات في العمل الإداري؟" حيث انقسمت أراء العينة بين من وجدوا صعوبات خاصة فيما يتعلق نقص التكوين في الجانب الإداري والتسييري، ومنهم ومن وجد ضغوطات من طرف مسئولي الإدارة العليا، ومنهم من وجد صعوبة من ناحية نقص الهياكل البداغوجية وتنوع ثقافات المعلمين مما ينشر العديد من السلوكيات التي يصعب التحكم فيها، في حيث توجد مفردتين لم تواجهها صعوبات في العمل الإداري ويرجع ذلك حنكة المفردات واحتكاكها بأصحاب الخبرة.
- ✓ من خلال النتائج المتحصل عليها فيما يخص السؤال الخامس الذي مفاده " كيف ترى تطور الجانب الإداري بالمؤسسات التربوية؟" حيث أجمعت عينة الدراسة على انه يوجد تطور ملحوظ وكبير في بعض الجوانب في العمل الإداري، وهذا التقييم يرجع إلى كون العينة عايشت مختلف التطورات والتحولات التي مرت بها المدرسة الجزائرية، فعينة الدراسة ترى بأنه يوجد تحسن ظروف عمل الإداري وتوفر وسائل متطور تختلف عن ما كان معمولا به.

✓ من خلال النتائج المتحصل عليها فيما يخص السؤال السادس الذي مفاده " ما هي أهم تلك التطورات؟" فقد أجمعت عينة الدراسة على أن التطورات الحاصلة شملت الجانب التقني والذي يتمثل في إدخال التكنولوجيا في الإدارة التربوية على غرار: الرقمنة، الايميل، التواصل المرئي...الخ. فالمدرسة كغيرها من المؤسسات وجب عليها مواكبة التحولات والتطورات خاصة في الشق التكنولوجي الذي يساعد كثيرا في تسهيل العمل الإداري.

✓ من خلال النتائج المتحصل عليها فيما يخص السؤال السابع الذي يتضمن " هل واجهتم صعوبات في تعامل مع تلك التطورات؟" فقد تبيان الإجابات لكن كانت الأغلبية تقر بأنها وجدت صعوبة في التعامل مع تلك التطورات خاصة فيما يتعلق بانقطاع شبكة الانترنت؛ فكما هو معلومات بأن كل العمليات التكنولوجية تعمل بالانترنت ولو يحدث تذبذب في تدفقها أو انقطعت فقد يؤدي ذلك إلى توقت مختلف العمليات الإدارية والتي سوف يؤدي إلى تعطل العديد من المصالح والأعمال.

✓ من خلال النتائج المتحصل عليها فيما يخص السؤال الثامن الذي مفاده " هل ترى التطورات الحاصلة هي معيقة أم مساعدة لأداء المهام الإدارية؟" كل العينة أجمعت على أن تلك التطورات هي مساعدة كثيرا لأداء المهام الإدارية، فعلى الرغم من وجود صعوبات في التعامل معها إلا أنها تساعد كثيرا الموارد البشرية في أداء مهامهم وتختصر عليهم الجهد والوقت.

✓ من خلال النتائج المتحصل عليها فيما يخص السؤال التاسع الذي مفاده " ما هي الحلول والاقتراحات التي تراها مناسبة لتطوير الجانب الإداري للمؤسسات التربوية؟" فقد وضعت مفردات العينة العديد من الحلول والاقتراحات هي على النحو التالي:

- تحديث الرقمنة و جعلها أكثر نجاعة و صيانة الأجهزة الالكترونية بشكل دوري وتجهيز المؤسسات بوسائل وأجهزة التواصل
- مواكبة التطورات الحاصلة وتزويد المؤسسات التربوية كلها بالأنترنت.
- التركيز على العمليات التكوينية والزيادة في تكوين العنصر البشري. الاعتماد على التكوين و الاستفادة من الإرث العالمي المعرفي في مجال الإدارة والمناجمنت واعتبار العنصر البشري المحرك لكل مشروع ومخطط إداري و تربوي .
- توفير الوسائل المساعدة على تنفيذ البرامج المسطرة.
- إعطاء حرية أكبر لمدير المؤسسة في اتخاذ بعض القرارات.

وإصدار النصوص التنظيمية لتيسير عملية التعامل مع مختلف الوضعيات التسييرية.

5 - مناقشة النتائج :

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكننا القول بأن **الإدارة التربوية لها العديدة من معوقات التطوير التنظيمي بالإدارة التربوية " دراسة ميدانية"** وأهمها ما يتعلق بالجانب المادي التقني " التكنولوجي" .

وبناء على ذلك يمكننا الإجابة إلى الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

- ✓ لعينة الدراسة تصورات واقعية وجيدة فيما يخص الإدارة التربوية.
- ✓ صادفت عينة الدراسة العديد من معوقات التطوير التنظيمي وأهمها "نتقص تدفق الانترنت."

✓ عينة الدراسة وضعت العديد من الحلول يمكن تصنيفها كما يلي: حلول فيما يخص الاهتمام بالجانب البشري، حلول فيما يخص الاهتمام بالجانب التسييري، وحلول فيما يخص الجانب المادي.

الخاتمة

في ختام هذا البحث يمكننا القول بأن الإدارة التربوية مثلها مثل باقي الإدارات من حيث العمليات التنظيمية ونمط التسيير، وتختلف فقط عنها من حيث طبيعة النشاط. كما أنها تتأثر وتؤثر بالبيئة الخارجية ولعل أهم تلك التأثيرات هي حتمية مواكبة التطورات الحاصلة، فالإدارة التربوية أصبحت بحاجة إلى طرق وأساليب تسيير حديثة، بالإضافة إلى الحاجة الملحة إلى إدخال التكنولوجيا الحديثة التي تساعد في تأدية المهام، لكن في بعض الأحيان عادة ما تواجه الإدارة التربوية العديد من المعوقات التي من شأنها إعاقة قاطرة النجاح والتفوق.

التوصيات:

- لتعزيز التطوير التنظيمي في الإدارة التربوية وخاصة على مستوى المدرسة الابتدائية يجب متابعة الثقافة التنظيمية السائدة فيها بغرض معرفة النواحي الايجابية فيها تساعد على تقبل التطوير ومعالجة السلبية لتجنب مقاومة التطوير.
- التكنولوجيا جزء لا يتجزأ من عملية التطوير التنظيمي وقطعة أساسية لذا لابد من توفيرها بكافة متطلباتها وتكييفها مع طبيعة العمل الإداري التربوي.
- لتعزيز التطوير التنظيمي يجب العمل على توفير كافة الظروف المادية وتهيئة الموارد البشرية لذلك بغية تجنب مقاومة التطوير وعرقلته.

- العمل على التنمية الإدارية وتطوير سبل تقدمها وازدهارها عبر توفير بيئة عمل تساعد على رفع أداء الموارد البشرية وزرع ثقافة التغيير الايجابي الذي يخدم القطاع التربوي.
- الاهتمام أكثر بالمورد البشري من خلال تدريبه على أساسيات العمل الإداري.

قائمة المراجع:

العنزي، عبيد بن نداء (دس) .*الإدارة المدرسية: الأسس والنظريات والكفايات* ، عمان الأردن: مكتبة المتنبي

فلنتينا، عبد الله بدر (2014).*الإدارة التربوية في ظل النظريات المعاصرة*، عمان الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.

نصار، خولة (2015). *الإطار النظري للإدارة التربوية* ، عمان الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.

أسيا محمد عيسى، أسيا محمد (2018). *الإدارة التربوية والتعليمية الحديثة* ، ط1، عمان الأردن: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.

نبيل، سعد خليل (2014). *إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة* ، القاهرة مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.

توفيق محمد، عبد المحسن (2017). *التطوير التنظيمي مداخل للتطوير والتحسين المستمر*، القاهرة مصر: د ن.