



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علوم التربية



مستوى القيادة التربوية لدى مدراء مدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين

دراسة ميدانية لولاية بسكرة (برج بن عزوز - طولقة)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التربية: تخصص علم النفس التربوي

إشراف:

د. هدار مصطفى سليم

إعداد الطالبتين:

• بن ساهل سماح

• سبع لبنى

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله نعمده وهو المستحق للحمد والثناء ونستعين به في السراء والضراء، نتوكل عليه في جميع حالاتنا، نصلي ونسلم على خير خلق الله سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وصحبه أجمعين ومن تبع هديه إلى يوم الدين، وعملا بقوله:

"من لا يشكر الناس لم يشكره الله"

إلى أستاذي الفاضل "الدكتور هدار مصطفى سليم"، نظرا لأنك عظيم وغالي فإن عبارات الشكر والتقدير تتوارى منك خجلا لان النجاح قيمة ومعنى ومنك تعلمنا كيف يكون الإخلاص في العمل. جزيل الشكر للسادة أعضاء لجنة مناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل رئاسة وشرافا ومناقشة. إلى الوالدين الأحياء منهم والأموات، مهداة إلى من شرفني بحمل اسمه والذي رحمة الله تعالى من بذل الغالي النفيس في سبيل وصولي لدرجة علمية عالية ورحل قبل ان يرى ثمرة غرسه، إلى مهجة حياتي ونور دربي أمي غاليتي دعواتها وكلماتها ترافقني وتسندني في مسيرتي. إلى العضد إخواني واخواتي أذف لكم الشكر والعرفان حبا ورفعة وكرامة. جزيل الشكر كل من ساعدنا في إتمام هذا العمل ونخص بالذكر:

مدير مدرسة ابتدائية بجاوي الطاهر سيد حسين بوخبلة

إيمان خضراوي

لينا مباركي

نسأل الله التوفيق فيما يحب ويرضى

ملخص الدراسة باللغة العربية

نستخلص من خلال ما سبق أن القوانين التي انتهجتها الدولة في تقدم مستمر وقد نلحظ ذلك من خلال المدارس الخاصة بالتعليم المتخصص في تأطير وتحسين مستوى مستخدمي التربية وعلى رأسهم مدراء المؤسسات كقيادة تربوية. ما يجب التنويه إليه أن مديريات التربية تسهر وتحرص كل الحرص على إجراء المسابقات الداخلية لهؤلاء المدراء.

Abstract

We conclude from the above study that the laws in which the state was adopted are constantly evolving. Therefore, we may notice this through specialized educational schools in framing and improving the educational level among the institutions and companies as an educational leadership, what should be noted is that educational directorates should take care to conduct internal competitions for those managers and or headmasters.

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
-	شكر و تقدير
أ	ملخص الدراسة باللغة العربية
ب	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
ج	قائمة المحتويات
و	قائمة الجداول
و	قائمة الملاحق
01	مقدمة
الجانب النظري	
الإطار العام للدراسة	
04	1. إشكالية الدراسة
05	2. أهمية الدراسة
05	3. أهداف الدراسة
06	4. تحديد المصطلحات والمفاهيم
08	5. الدراسات السابقة
الفصل الأول: القيادة التربوية	

13	تمهيد
13	1. مفهوم القيادة التربوية
17	2. أهمية القيادة التربوية
20	3. خصائص القيادة التربوية
21	• عناصر القيادة التربوية وأركانها
22	• نظريات القيادة التربوية
32	• مقومات القيادة التربوية
35	• المهارات اللازمة للقيادة التربوية
36	خلاصة الفصل
<u>الفصل الثاني: مدير المدرسة</u>	
39	تمهيد
39	1. تعريف مدير المدرسة ومدير مدرسة الابتدائي
42	2. خصائص مدير المدرسة
45	3. مهام مدير المدرسة
50	4. الأدوار الأساسية لمدير المدرسة
58	5. علاقة مدير المدرسة بالمعلمين
59	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: المعلم

61	تمهيد
61	1. مفهوم المعلم
63	2. خصائص المعلم
66	3. كفايات المعلم
70	4. أدوار المعلم
78	5. دور المعلم في العملية التعليمية التعلمية
81	6. أهمية المعلم في عملية التعليمية التعلمية
83	خلاصة الفصل

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

86	تمهيد
86	1. إجراءات الدراسة
87	2. الخصائص الستكيومترية للاستبيان
88	3. مجالات الدراسة الاستطلاعية
89	4. أداة الدراسة

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

92	1. عرض نتائج الدراسة
95	2. مناقشة وتفسير نتائج الدراسة
96	خاتمة
97	قائمة المراجع
99	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
89	مهارات القيادة الإدارية والتربوية المعتمدة في الاستبيان	01
90	المجالات المختارة	02
92	النسب المئوية المتحصل عليها بالمهارات الشخصية	03
92	النسبة المئوية المتحصل عليها بالمهارات الإنسانية	04
93	النسب المئوية المتحصل عليها بالمهارات الإدارية	05

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
100	مستوى القيادة التربوية لدى مدرء المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين في ولاية بسكرة.	01

مقدمة

منعت الجزائر منذ استقلالها إلى إرساء قواعد وقوانين تخص قطاع التربية الوطنية وأضفت سياسة خاصة بالقيادة التربوية للحفاظ على السير الحسن والجيد للمؤسسات التربوية وتطبيقا للقوانين الخاصة بهذا القطاع فأصبحت القيادة التربوية أمرا ضروريا أكثر من أي وقت مضى لتنظيم الجهود وتوجيه العاملين بالمؤسسة من أجل تحقيق الأهداف التربوية المرغوب فيها.

أكد الأخصائيين والعاملين في مجال التربية والتعليم على أن القيادة التربوية تعد أساسا التسيير العملية التعليمية التعلمية لأنها تنظم الجهود في سبيل تحسين الأنشطة المدرسية وترفع بمستوى أداء الجماعة التربوية وبالتالي تحقق أهداف التعليمية، ومن جهة السلوك القيادي التربوي للمدير هو أساس نجاح المؤسسة.

إن المدرسة الحديثة الجزائرية تتطلب مديرا يتمتع بكفاءة عالية في القيادة التربوية، حيث تشير كل الدراسات والأبحاث في هذا المجال أن المدير الذي تتوفر فيه مهارات القيادة التربوية المتنوعة ترتبط بعمليات التدريب وحفظ النظام وتنمية روح المبادرة بالعاملين والمساهمة في تطوير المناهج، وأنه هو الذي يلهم أعضاء الجماعة المدرسية وخاصة المعلمين على الابداع وتقديم اللازم من أجل نجاح العملية التعليمية التعلمية.

الجانب النظري

الإطار العام للدراسة

1. إشكالية الدراسة.
2. أهمية الدراسة.
3. أهداف الدراسة.
4. تحديد المصطلحات والمفاهيم.
5. الدراسات السابقة.

1. إشكالية الدراسة:

تعد الإدارة التربوية الحديثة من بين الإصلاحات التي قامت بها المنظومة التربوية فهي تنظم تربوي يسعى الى تحقيق الأهداف باعتبارها المسؤولة عن تسيير المدرسة تسييرا منظما. انطلاقا من هذا فإن الإدارة تعني القيادة فهي عملية التأثير على الآخرين وعلى سلوكياتهم من أجل ضمان تحقيق تنظيم المؤسسة وتحقيق الأهداف، والقيادة التربوية شأنها شأن الإدارة فهي الفترة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه ليوصلهم بطريقة يتسنى بها كسب احترامهم وطاعتهم وولائهم في سبيل تحقيق الهدف بذاته.

ولا تتم هذه إلا عن طريق منير قادر على ممارسة مهامه وواجباته التربوية بأسلوب قيادي فعال حيث تعتبر القيادة التربوية في الإدارة المدرسية على مدى قدرة المدير على توحيد المعلمين ورفع روح المعنوية لديهم، فالمدير هو الشخص المؤهل والمكلف بالمهام التربوية للمدرسة والذي يعمل على المساعدة والتخطيط في التطوير المهني للمعلم، فهو يسعى إلى تطوير أدائهم لتحقيق الأهداف بشكل الأمثل.

فالمعلم هو الشخص المسؤول عن تقديم وإكساب التلاميذ بالمعلومات والخبرات بطرق مبسطة ولا يمكن أن يحقق المعلم هذه العملية مع المتعلمين فقط بل عن طريق العلاقة بين المدير والمعلم حيث يجب أن تكون بينهم علاقة ثقة وتوطيد العلاقات، الأمر الذي يؤثر على البيئة التعليمية بالإيجاب وبالتالي العمل على تحقيق الأهداف العامة للمدرسة. انطلاقا من الدراسات السابقة للموضوع وأهميته:

ما هو مستوى القيادة التربوية لدى مدراء المدارس الابتدائي من وجهة نظر المعلمين؟

• التساؤلات الرئيسية:

ما مستوى القيادة التربوية لدى مدراء المدارس الابتدائي من وجهة نظر المعلمين؟

• التساؤلات فرعية:

(1) ما مستوى القيادة التربوية في المهارة الفنية؟

(2) ما مستوى القيادة التربوية في المهارة الإنسانية؟

(3) ما مستوى القيادة التربوية في المهارة الإدارية؟

2. أهمية الدراسة:

ترجع أهمية الدراسة إلى:

- إلقاء الضوء على القيادة التربوية ودورها الإيجابي في تنظيم المؤسسات التربوية.
- القيادة التربوية وفعاليتها على توجيه النشاط التربوي لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- مدير المدرسة ودوره القيادي التربوي الذي يمارسه وسمات القيادة التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف إمكانياته في العمل.

3. أهداف الدراسة:

ان التطور في مجال التربية أدى إلى تطور في مجال الإدراك التربوية خاصة في القيادة

التربوية على اختلاف المدارس، وتكمن أهداف الدراسة في:

- التعرف على القيادة التربوية وأثرها الإيجابي في تحسين عملية التربية ورفع من نوعية وإنتاجية التعليم.

- التعرف على القائد التربوي أو مدير مدرسة ودوره في القيادة التربوية للمؤسسة والتعرف على صفاته ومهامه.

4. تحديد المصطلحات والمفاهيم:

1) تعريف القيادة التربوية:

- لغة: القيادة (معنى قاد): مهنة القائد المكان الذي يقيم فيه القائد.

- اصطلاحاً:

- يعرفها حسن الخطاب "بأنها نشاط متخصص يمارسه شخص للتأثير على الآخرين

لكي يتعاونوا على تحقيق هدف لهم فيه رغبتهم الخاصة وحاجاتهم".

- هي مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوافر في شخص ما، ويقصد بها حث

الموظفين على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل.

- ويرى "Kohn" أن القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين

بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد.

- **التعريف الإجرائي:** هي تلك الممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة الابتدائية من حيث

أنه مديراً تربوياً له مهاماً ووظائفاً تختلف عن باقي أفراد الأسرة التربوية بغية التأثير في

سلوكيات المعلمين ودفعهم للعمل بأكثر قدرة وكفاءة.

2) تعريف المدير:

- لغة: (اسم فاعل من أدار. ج. مدراء) المسؤول عن إدارة مشروع أو شركة، من يتولى

إدارة جهة معينة من البلاد.

- اصطلاحاً:

- المدير هو الشخص ما يخطط وينظم ويضع ويتخذ قرارات ويقود ويراقب مجموعة من الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية.
- يعرفه **مصطفى محمود أبو بكر** في كتابه لدليل مدير المعاصر ص 18 "المدير بأنه الشخص الذي يكون مسؤولاً عن تحديد وصياغة أهداف المنظمة ويعمل على تحقيقها من خلال التخطيط التوفير الموارد والإمكانيات اللازمة والتنسيق بين الجهود وتوجيهها ومتابعتها وتقويمها بما يحقق تلك الأهداف أو بمعنى آخر أن كل فرد تدور مهامه حول وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق أهداف المنظمة، يمكن أن نطلق عليه مديراً.

- **التعريف الإجرائي:** هو الشخص المسؤول عن المؤسسة التربوية المتمثلة في المدرسة من حيث توجيه مرؤوسيه من مدرسين وإداريين وطلاب والإشراف عليهم والتأكيد من أنهم ماضين في تحقيق الأهداف المنشودة من إنشاء المؤسسة التربوية.

(3) تعريف المعلم:

- **لغة:** (اسم فاعل من علم معلمون) من مهنة التعليم من له الحق في ممارسة إحدى المهن استقلالاً، الأول أرسطو، الثاني الغرابي.

- اصطلاحاً:

- يعرفه **محمد الهادي عفيفي** هو أكبر مدخلات العملية التربوية وأخطرها بعد الطلاب ومكان المعلم في النظام التعليم يحدد أهميته.

- يعرفه دافيد بارلييري "المعلم رجل إجرائي لأنه ينجز عدة أعمال إجرائية في الصف كل يوم".

- **التعريف الإجرائي:** المعلم شخص كلف بتربية الأطفال وتعليمهم وفق مناهج دراسية محددة فهو مصدر المعرفة بالنسبة لهم وهو المسؤول عن تطبيق هذه المناهج والبرامج التربوية كما أنه مسؤول عن قيادة وتوجيه التلاميذ.

5. الدراسات السابقة:

1) دراسة (أبو الكشك، 1996): بناء برنامج لتطوير أداء مديري التربية والتعليم في الأردن.

- أجريت الدراسة في الأردن.

- هدف البحث إلى بناء برنامج تدريبي لتطوير أداء مديري التربية والتعليم في الأردن.

- تطلب إجراء هذا البحث اختيار عينتين:

- عينة مديري التربية والتعليم وتألفت من (25) مديراً للتربية والتعليم في الأردن وهم جميع أفراد مجتمع البحث الأصلي.

- آراء المستجيبين من جميع المديرين الإداريين المساعدين والمديرين الفنيين

المساعدين البالغ عددهم (50) مديراً مساعداً و (275) رئيس قسم اختيروا بصورة

عشوائية وبذلك بلغ عدد أفراد المستجيبين (325) فرداً.

وقد أعد الباحث أداة لتقويم أداء مديري التربية والتعليم وبلغ عدد فقراتها (87) فقرة ممثلة

لجميع مهماتهم، وللحصول على النتائج استخدم معامل ارتباط بيرسون، معادلة فيشر، معادلة

سبيرمان براون، معادلة جثمان، معادلة كرونباخ) كوسائل إحصائية.

وأظهرت نتائج التقييم أن أداء مديري التربية والتعليم كان متوسطاً في أربع مهمات تتعلق بتوفير الخدمات الإرشادية والصحية للطلبة والإشراف على احكام تطبيق التعليم الإلزامي ومتابعة تنفيذ المناهج الدراسية وتطويرها والإشراف على رفع المستوى العلمي والتربوي للطلبة وهي مهمات تتسم بالطابع الفني وهم بحاجة إلى تدريب وتنمية لتحسين أدائهم لها.

(2) دراسة (حسن، 2000): بناء برنامج تدريبي في المهارات الإدارية لمديري ومديرات

للمدارس الإعدادية في محافظة بغداد.

- أجريت الدراسة في محافظة بغداد - العراق هدفت الدراسة الى بناء برنامج تدريبي في المهارات

الإدارية لمديري ومديرات المدارس الاعدادية. تم في ضوء الأنموذج وضع فقرات قائمة المهارات الإدارية التي اتسمت بالصدق والثبات.

- طبق البرنامج على عينة البحث الأساسية الذي بلغ عددهم (98) فرداً (54 مديراً و44 مديرة) وهي عينة قصدية شاملة، واستخدمت معامل ارتباط بيرسون ومعادلة الفا كرونباخ والتباين المشترك، وتحليل التباين الأحادي، ومربع كاي، ودرجة الحدة، والوزن المنوي في معالجة البيانات وبذلك تم التوصل الى النتائج الأساسية الآتية:

- بناء انموذج لمهارات الاتصال والذي احتوى على (15) عنصراً.
- لمهارات اتخاذ القرارات (15) عنصراً.
- ولمهارات إدارة الوقت (13) عنصراً.
- ولمهارات السلوك القيادي (11) عنصراً.

- ولمهارات أسلوب حل المشكلات (13) عنصراً.
- وأنموذج التدريب المهاري لمديري ومديرات المدارس الاعدادية (67) عنصراً.
- كما اتضح ان المستوى المهاري لمديري ومديرات المدارس الاعدادية هو اعلى قليلاً من المستوى المهاري للمحك النظري.

ولم تظهر النتائج فروق ذات دلالة معنوية بين اجابات كل من أفراد عينة المستجيبين حول هذا المستوى عدا ما يتعلق بمستوى مهارات الاتصال فقد أظهرت النتائج ان الفروق ذات دلالة معنوية.

تبين من خلال الاستعراض السابق للدراسات العديدة في موضوع التدريب والتطوير المهاري، وان الدراسة الحالية تناولت موضوع التطوير المهاري بشكل بنائي - عملي، وأكدت على المهارات الادارية والتربوية ضمن المجالات الذاتية والفنية والانسانية، والذهنية، وتطوير الكفايات التعليمية للمعلمين، وتحسين تنفيذ المناهج، ورعاية التلاميذ، والتعاون مع المجتمع المحلي لأنها تعد من المهارات المهمة فيما يتعلق بعمل مدير المدرسة الابتدائية.

(3) دراسة (كرستين، 2002):

قامت الباحثة بدراسة حول: " أنماط القيادة لمديري المدارس وعلاقته بالتوتر لدى المعلمين في المدارس الأساسية للمناطق ذات الدخل المنخفض كما يراها المعلمون في ولاية فرجينيا حيث هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين أنماط القيادة لمديري المدارس، والتوتر لدى المعلمين في ثلاث مدارس أساسية في مناطق فقيرة وخرجت الدراسة بالنتائج التالية:

- أن 13% من المعلمين اعتبروا أنفسهم ضمن المتوترين بشكل كبير جدا مع القائد الذي يركز على الإنتاج.
- أن 65% من المعلمين اعتبروا أن توترهم قليلا مع هذا النمط من القادة.
- أن توتر المعلمين له أسباب متعددة وأن نمط القائد يعتبر أحد العوامل المؤثرة.
- أن النمط القيادة الذي يوازن في الاهتمام بين الإنتاج والعلاقة الإنسانية تعتبر أفضل الأنماط وأقلها أثرا على توتر المعلمين.

الفصل الأول: القيادة التربوية

تمهيد

1. مفهوم القيادة التربوية.

2. أهمية القيادة التربوية.

3. خصائص القيادة التربوية.

- عناصر القيادة التربوية وأركانها.
- نظريات القيادة التربوية.
- مقومات القيادة التربوية.
- المهارات اللازمة للقيادة التربوية.

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر القيادة التربوية من أهم المواضيع التي أثارت اهتمام العديد من الباحثين والدارسين في مجال التربية نظراً لأهميتها البالغة في النهوض بالمؤسسات التعليمية وتعتمد فعاليتها على درجة التكامل وتآزر أنشطة الجماعة نحو الحصول على الهدف، وطبيعة عمل مدير المدرسة تفرض عليه أن يقوم بدور القيادي في مدرسته لأنه القائد ويتحمل كامل المسؤولية في النتائج. وتتطلب هذه المسؤولية التي على عاتقه جملة من المتطلبات والمهارات التي لا بد أن تتوفر في شخص مدير مدرسة الابتدائية في إطار قيامه بمهامه.

وفي هذا الفصل سنحاول تسليط الضوء على جانب القيادي في مدير مدرسة الابتدائية، وذلك من خلال الإشارة إلى مفهوم القيادة التربوية وأهميتها والمهارات اللازمة لممارسة القيادة التربوية.

1. مفهوم القيادة التربوية:

لم يتفق الباحثين التربويين على تعريف موحد للقيادة التربوية إذ ظهرت لها مجموعة من التعريفات التي تمثل الخلفيات الأكاديمية المختلفة، والاهتمامات المتباينة للعلماء في هذا المجال. وقد جاءت تعريفات القيادة التربوية ضمن ثلاثة اتجاهات رئيسة هي: (السعود،

(2013)

- الاتجاه النفسي: ويمثله الباحثون في علم النفس التربوي Psychology of Education، الذين نظروا إلى القيادة التربوية على أنها فن تعديل السلوك وتوجيهه في الاتجاه المرغوب.

- الاتجاه الاجتماعي: ويمثله الباحثون في علم الاجتماع التربوي Sociology of Education

الذين نظروا إلى القيادة على أنها ظاهرة اجتماعية، تستوجبها ظروف المجتمع ومتطلباته، فالوجود المشترك لشخصين أو أكثر، يولد الحاجة إلى ضبط العلاقات وتنظيمها في أثناء التفاعل المستمر بينهم، فيتولى أحدهم القيادة بشكل دائم أو مؤقت. وعلى هذا الأساس تعد القيادة نوعاً من أنواع التفاعل الاجتماعي الذي يتم بين القائد والمرؤوسين؛ وهي نوع من السلوك الذي يمارسه القائد المساعدة الجماعة التي يتولى قيادتها، وتحريكها باتجاه تحقيق الأهداف، وتحسين عملية التفاعل الاجتماعي التي تحدث بين أعضاء الجماعة، والحفاظ على تماسك الجماعة، وتيسير الموارد الضرورية لها بما يضمن إنجازها الأهداف المطلوبة.

- الاتجاه التربوي: ويمثله الباحثون في علم التربية بشكل عام Education من غير

التخصصين المذكورين أعلاه. وقد نظر هؤلاء إلى القيادة على أنها علم وفن. وفي ضوء هذا المفهوم، فقد عرفوها على إنها فن معاملة الطبيعة الإنسانية، أو فن التأثير في السلوك الإنساني، لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بأسلوب أو طريقة تضمن طاعتهم وولاءهم وتعاونهم واحترامهم. ولذلك يمكن القول إن القيادة -وفقاً لهذا الاتجاه- هي فن توجيه الناس، والتأثير فيهم.

وضمن هذه الاتجاهات الثلاث، فقد ظهرت مجموعة من تعريفات القيادة التربوية. فهذا

درويش (1972) قد عرفها بأنها القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه ليوجههم بطريقة

يتسنى بها كسب طاعتهم وولائهم في سبيل تحقيق هدف بذاته. وعرفها زهران (1975) بأنها

دور اجتماعي تربوي يقوم به المربي اثناء تفاعله مع الطلبة. ويتسم هذا الدور بأن المربي يكون له القوة والقدرة على التأثير في الطلاب وتوجيه سلوكهم في سبيل تحقيق الأهداف التربوية وعرفها **دمعة (1984)** بأنها كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرعى مصالحها ويهتم بأمورها، ويقدر أفرادها، ويسعى إلى تحقيق مصالحها، عن طريق التفكير والتعاون المشترك في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة. وعرفها **العرفي ومهدي (1996)** بأنها النشاط أو السلوك الذي يمارسه التربوي للتأثير في جميع العاملين بغية توجيه سلوكهم، وتنظيم جهودهم، وتحسين مستوى أدائهم، من أجل تحقيق أهداف العملية التربوية. أما **الطويل (1997)** فقد عرفها على انها دالة تفاعل الموقف ومتطلباته، والاتباع وتوقعاتهم، والقائد وخصاله.

ونميل في هذا السفر الى تعريف القيادة التربوية على أنها مقدرة الفرد (القائد التربوي) على التأثير في سلوك فرد أو جماعة، للعمل برغبة، من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة.

والقيادة التربوية هي القدرة على توجيه سلوك العاملين في المنظمة نحو تحقيق أهدافها، وهي ظاهرة اجتماعية توجد في كل موقف اجتماعي وتؤثر في نشاط الجماعة المنظمة التي تعمل على تحقيق هدف معين (**الخطيب والفرح، 1987**).

ويعرفها **الطبيب (1999)** بأنها "السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه جماعة نحو هدف

مشترك يسعون إلى تحقيقه" (**السعود والحسنين، 2015**).

ويعرفها الأغبري (2000) بأنها قدرة القائد الإداري على التأثير في سلوك واتجاهات مرؤوسيه من إداريين ومعلمين وطلبة وأولياء أمور؛ لتحفيزهم وكسب ثقتهم نحو تحقيق أهداف المدرسة (السعود والحسنين، 2015).

كما تعرف القيادة التربوية على أنها "كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرعى مصالحها ويهتم بأمورها ويقدر أفرادها ويسعى إلى تحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة" (العجمي، 2010).

يعرف البديري (2001) القيادة التربوية بأنها "مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية" (قلاعي وآخرون، 2011).

ويبين الطويل (2001) مفهوم القيادة التربوية بأن " للقيادة التربوية مفاهيمها وثقافتها التي تميزها ولها معاييرها الخاصة بالنجاح، كما أن لها قانونها الأخلاقي للسلوك. فالقيادة التربوية في ثقافتها جماعية التوجه تؤكد العمليات الجماعية في كل مهماتها. إن هناك دورا فاعلا يفترض أن تقوم وتعنى به القيادة التربوية ويتمحور حول تفاعل متميز بين مختلف مدخلات

النظام التربوي بما فيها من معلمين وتلاميذ ومناهج وغيرها من مدخلات يفترض أن يتم تفعيلها لتحقيق مخرجات تربوية تنسجم مع أهداف النظام التربوي ومراميه" (قلاعي وآخرون، 2011).

عرفها روبرت ليفنجسون بأنها "الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام الموارد والتسهيلات" (قلاعي وآخرون، 2011).

وعرفها أوردي تيد بأنها "نشاط التأثير في الآخرين ليتعاونوا على تحقيق هدف ما، اتفقوا على أنه مرغوب فيه" (قلاعي وآخرون، 2011).

2. أهمية القيادة التربوية:

للقيادة أهمية بالغة في كونها صورة فعالة للربط ما بين الافراد والمصادر المتوفرة في المؤسسة معا لتحقيق وانجاز اشياء قد يكون من المستحيل تحقيقها بدون هذا النوع من الارتباط. وتبرز أهمية القيادة في تأثيرها في السلوك الانساني بشكل عام وفي السلوك الاداري بشكل خاص وحيث ان المرؤوسين يحتاجون الى قيادة تهتم بالقيم الانسانية وتحترم المواهب الفردية المتميزة وتعمل على ايجاد مناخ وبيئة عمل تساعد على التميز والابداع وتحمل المخاطر، وتفويض السلطات، فان القادة بدورهم بحاجة الى مرؤوسين يتحمسون لتحمل المسؤولية والنضج والتطلع إلى تحقيق الافضل وليس الى مرؤوسين ينفذون الاوامر فقط. وهنا تتضح أهمية القيادة على اعتبارها عملية تفاعل وتعاون ونقهم بين القائد ومرؤوسيه (القاضي، 2006).

وتتبع أهمية مكانة القيادة ودورها من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الادارية مما يجعل الادارة أكثر مرونة وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق اهدافها، إذ أن القيادة هي المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم اداري، وقد ذكر حسين (2006) خمسة عوامل رئيسة كمبرر لوجود القيادة في المؤسسة المدرسية واهميتها وهي: (السعود والحسين، 2015)

(1) عدم شمولية تصميم المؤسسة التربوية: ان الواقع العملي بتعقيداته وتشعب مجالاته يحتاج الى ممارسة قيادية لتطبيق السياسات والانظمة ومراعاة الهيكل التنظيمي وفقا للتصميم النظري والشامل للمؤسسة التربوية.

(2) مرحلة ادارة الاداء: تتميز هذه المرحلة بالاستمرار والتجديد والتخطيط للتطوير وتتعلق بدور القيادة في توفير التوجيه والارشاد والمساندة والتقويم لأداء مختلف عناصر المنظمة، وتأكيد جودة ذلك الاداء وتوافقه مع الاهداف الاستراتيجية للمنظمة، وهذا يؤكد أهمية القيادة ودورها الفاعل في تحسين وتطوير العمل ودعم مساندة العاملين بشكل مستمر.

(3) تغيير بيئة المؤسسة: بما أن العصر الحالي يتسم بالتغيير المستمر وتعاقب المستجدات التربوية، وأن البيئة المحيطة هي الاخرى تحدث فيها تغيرات متلاحقة، فان هذا يستوجب ادخال بعض التغييرات في المؤسسة التربوية التي تعد نظاما اجتماعيا مفتوحا يتفاعل مع البيئة المحيطة به، وهذا يستدعي وجود قيادة واعية تتمكن من احداث ذلك التفاعل الاجتماعي.

4) دينامية المؤسسة: قد تحتاج المؤسسة التربوية الى احداث تغيير او تطوير بسبب

عوامل داخلية، إذ أنها وحدة كاملة تحتوي على مكونات وعناصر متفاعلة ومتصارعة.

5) طبيعة الافراد في المؤسسات: يمثل العنصر البشري في اي مؤسسة الدعامة الرئيسية

لها، ولكن هناك فروقا فردية متباينة فالأفراد لا يتشابهون في الميول والاتجاهات

والقدرات والمهارات والدوافع مما يتطلب وجود قيادة واعية لتوجيه الافراد والاستفادة من

قدراتهم وخبراتهم.

ان فهم القيادة يساعد بالضرورة المنظمة التربوية والقائد أو كل من أراد أن يتدرب على

المهارات القيادية أن يكون سلوكه مناسباً ومتماشياً مع مستوى المسؤولية الملقاة على عاتقه،

ومتماشية مع شخصيته واعتقاداته، إضافة إلى أن يكون سلوكه مناسباً ومتماشياً مع متطلبات

الظروف التي تعيشها المنظمة إن هذا الفهم يؤكد أهمية الحاجة للقيادة. وهناك عوامل رئيسية

تستوجب وجوب القيادة العملية والفعالة في التنظيمات التي يمكن تلخيصها، كما أوردها السعود

(2012) وعلى النحو الآتي:

1) إن الطبيعة الديناميكية للتنظيمات تستوجب وجود قيادة فعالة وقادرة على التنظيم،

ووضع الهيكل التنظيمي المناسب ووضع التشريعات المناسبة وفق متطلبات الطرف.

2) إن النظر للتنظيم من زاوية نظرية النظم يؤكد أهمية القيادة لقيادة التفاعل الذي يتم بين

البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للتنظيم.

3 إن النظر للتنظيمات على أنها أنظمة ذات طبيعة بشرية تحتم وجود قيادة لإحداث

التغيير المناسب لإشباع الحاجات البشرية المختلفة لا سيما وان العاملين في التنظيمات

يتطلعون دائماً للقيادة لإشباع حاجاتهم.

3. خصائص القيادة التربوية:

يمكن تحديد خصائص القيادة التربوية ومتطلباتها على النحو التالي: (قلاعي وآخرون،

2011)

1 إن العنصر الأساسي في القيادة التربوية هو الإنسان؛ إن كل جهود القيادة التربوية

وكل الأموال المستثمرة في التعليم والإمكانات والمناخ الملائم هي لمساعدة الإنسان

والأفراد والتطور في كل الميادين، فكان الفرد قديماً مظلوماً لعدم وجود الأسلوب المناسب

والقيادة المناسبة ولكن بعد التعلم والثقافة والكفاءة والخبرات القيادية ووجود نظريات

تهتم بالإنسان أصبح الاهتمام به ملزماً لكل الأطراف.

2 إن قيادة التربية هي قيادة جماعية وليست مسؤولية الأفراد؛ وذلك عن طريق دراسة

ديناميات الجماعة وتفاعلها وخصائصها وتكاملها وتوزيع الأدوار فيها.

3 القيادة التربوية هي في الأساس قيادة للعمل التربوي والتعليمي؛ والعمل التربوي غرضان:

أحدهما فردي متعلق بنمو التلاميذ بمختلف أنواعه (الجسمي، العقلي، الانفعالي،

الاجتماعي) وهذه يأتي من داخل الفرد نفسه وتطوير قدراته وسلوكياته ومعارفه البشرية

المؤهلة والمنتمية إلى ثقافة وطنها لتغطية الاحتياجات في ميادين الحياة المختلفة.

4) القيادة التربوية تقوم على تحفيز التعاون هي لا تملك حق التصرف والإكراه على

التلاميذ بل تتعاون مع أولياء الأمور والمجتمع ومجالس الطلبة والمعلمين والبيئة المحيطة.

5) القيادة التربوية مسؤولية أكثر مما هي سلطة لها غاية وهدف ولا يجب فصلها عن قيم

المجتمع. لذلك يكون من متطلبات إعداد القادة التربويين تدريبهم على فهم ثقافة المجتمع والتوحيد معها، ومشاركة المجتمع مشكلاته وهمومه في إطار القيم والمصلحة العامة.

6) الترابط إن القيادة التربوية مجموعة من العمليات المتداخلة والمترابطة، التي تتفاعل مع

بعضها لتحديد النتائج النهائية للعمل الإداري، هذه العمليات السابق ذكرها والمتمثلة في

(التخطيط، التنظيم، التنسيق، اتخاذ القرارات، التطوير في الإدارة التربوية والتعليمية

بعملياتها المختلفة) إنما هي عمل إنساني جماعي تربوي منظم علمي هادف.

• عناصر القيادة التربوية وأركانها:

❖ عناصر القيادة التربوية:

1) القائد التربوي: وهو الشخص / المسؤول التربوي الذي يتميز عن زملاءه

(المعلمين أم الموظفين الآخرين) ويتصف بقدرته على التأثير فيهم وفي

قيادتهم (السعود والحسين، 2015).

2) الجماعة (المرؤوسين): وهم مجموعة من الأشخاص العاملين في المنظمة

(المعلمين أم الموظفين الآخرين ولديهم الاستعداد التام لإطاعة القائد).

3) الهدف: وهو المقصد أو الغاية التي يسعى الأشخاص جميعاً بما فيهم القائد

إلى تحقيقها عن الطريق التأثير في سلوكهم (السعود والحسين، 2015).

(4) الموقف / الظرف: وهو بيئة الموقف الذي تمارس فيه القيادة إذ لا بد من

وجود ظرف أو مناسبة لممارسة القائد دوره في قيادة هذه المجموعة من

الأشخاص وفي هذا الظرف تحدث عملية التأثير.

❖ أركان القيادة التربوية:

تعتمد عملية القيادة على الأركان التالية: (قلاعي وآخرون، 2011)

- (1) جماعة من الناس لها هدف مشترك تسعى لتحقيقه وهم الأتباع.
- (2) شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف وهو القائد سواء كان هذا الشخص مختاراً من قبل الجماعة، أو معيناً من قبل سلطة خارجية مع تمتع هذا القائد بسمات مثل الذكاء، الاتزان العاطفي والانفعالي، الخبرة بالعمل، التعاون ومحبة الآخرين.
- (3) ظروف وملازمات يتفاعل فيها الأفراد وتتم بوجود القائد مثل حجم الجماعة، تجانس الجماعة، استقرار الجماعة واستقلالها ووعيها.
- (4) اتخاذ القرارات اللازمة للوصول للهدف بأقل جهد وتكاليف ممكنة.
- (5) مهام ومسؤوليات يقوم بها أفراد الجماعة من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة.

• نظريات القيادة التربوية:

يعرف التراث السوسيو تنظيمي اختلافاً في وجهات النظر؛ وهذا ما يدل عليه تعدد

النظريات التي اختلفت آراؤها وتفسيرها لمفهوم القيادة، وقدمت كل نظرية وجهة نظر

مختلفة عن الأخرى. وسوف نتناول أهم النظريات المفسرة الظاهرة القيادة (أبو عزام،

2019).

❖ نظرية السمات:

تذهب هذه النظرية إلى فكرة مفادها أن القادة لديهم خصائص وسمات شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأشخاص، وتؤهلهم لكي يكونوا قادة، ومن أهم سمات القادة لدى أصحاب هذه النظرية:

(1) الخصائص الجسدية: حيث يكون القادة أقرب للطول في القامة وضخامة الجسم وقوة

البنية وثقل الوزن ووفرة النشاط والحيوية، وسلامة البدن من العيوب.

(2) القدرات العقلية: حيث يكون القادة أكثر نكاه وإدراكا وعمقا من التفكير وأوسع ثقافة

والنظر البعيد وأعمق بصيرة، وأكثر وعيا بالأحداث من مرؤوسيه. كما له القدرة على

الحكم السليم والتفكير الموضوعي، مع القدرة على الإبداع والابتكار.

(3) السمات الاجتماعية: وتتمثل في الاعتماد على النفس والقدرة على تحمل المسؤولية

والمشاركة الاجتماعية. كما يتميز بالقدرة على تحقيق التعاون وتكوين العلاقات ونيل

الحب والاحترام والشعور بأحاسيس الجماعة ومشكلاتها، مع حقائق انبساطية وروح

فكاهية وقدرة على رفع معنويات الآخرين ودفعهم حول شخصيته وحول الأهداف التي

ينادي بها مع قدرة على السيطرة وإمكانية التأثير في الآخرين (بوراس، 2014).

(4) سمات عامة: يتميز بالهدام الحسن ورشاقة المنظر، والخلق الرفيع والسمعة الطيبة

والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية، مع اتصافه بالثبات والنضج

الانفعالي وقوة الإرادة والثقة في النفس والقدرة على ضبطها.

وفي الحقيقة انه إذا كانت هناك سمات شائعة ومشاركة بين القادة إلا انه لا يمكن التسليم بها لان السمات والخصائص والقدرات تختلف من شخص لآخر ومن جماعة إلى أخرى وذلك حسب الوظيفة والمركز، فالقائد هو نتاج للجماعة المشاركة والقوة الاجتماعية، في موقف معين ولدى جماعة بذاتها.

تعرضت نظرية السمات للانتقادات التالية: (عبد الباقي، 2002)

- 1) إن الكثير من السمات التي افترض أنصار هذه النظرية أنها سمات لا توجد إلا في القادة، وقد تتوافر في القادة وغير القادة، مثل الذكاء القدرات الجسمية والحماسة، والعزم، والاستقامة العدل والطموح، وغيرها... الأمر الذي يمكن معه التسليم بأن توافر السمات الشخصية القيادة في شخص ما تجعل منه بالضرورة قائدا ناجحا.
- 2) أنه لا يوجد اتفاق بين أنصار النظرية على مجموعة من السمات.
- 3) إن الدراسات والبحوث العديدة التي قام بها أنصار هذه النظرية، والتي تركزت على دراسة السمات الشخصية والقيادة، قد فشلت في أن تجد نمطا متسقا للسمات التي تميز القادة العلاقة بين ويمكن تطبيقه بصفة عامة.
- 4) نظرية السمات تبدو غير واقعية، ذلك لان القول بضرورة توافر كل السمات القيادية التي ذكرها أنصارها أو معظمها فيمن يشغل مناصب قيادية، لا يمكن تطبيقه عمليا

فمن غير الممكن عمليا العثور على الأشخاص الذين تتوافر فيهم كل السمات أو معظمها بالأعداد المطلوبة حتى في المجتمعات المتقدمة.

(5) أن النظرية تجاهلت الطبيعة الموقفية للقيادة، بمعنى أنها لم تعط أهمية لأثر عوامل الموقف في القيادة ...، ذلك أن السمات المطلوب توافرها في القادة تعتمد بدرجة كبيرة على الموقع القيادي المطلوب شغله، وعلى نوع الموقف الذي يعمل فيه القائد.

❖ النظرية الموقفية:

نظرا إلى أن نظرية السمات أو الرجل العظيم لم تستطيع تقديم تفسير مقبول للعوامل المؤثرة في القيادة، بل اقتصرت على بعض المتغيرات التي تتسم بالعمومية أو الشمول وعدم اعتمادها الآثار البيئية التي تؤثر في القيادة، بل اقتصرت على بعض المتغيرات التي تتسم بالعمومية أو الشمول وعدم اعتمادها الآثار البيئية التي تؤثر في القيادة، فقد حاولت نظرية الموقف تلاقي ذلك النقص فاعتبرت البيئة عاملا حاسما في ظهور القيادة، فقد أوضحت الأثر الذي يتركه الموقف في ظهور القيادة (الشماخ ومحمود، 2000).

يذهب أنصار هذه النظرية إلى أن موقف وظروف معينة هي التي تهيئ أفراد معينين ليكونوا قادة، والفرد الذي قد يكون قائدا في موقف لا يكون قائدا في موقف آخر.

فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب، بينما لا يصلح لقيادتها وقت السلم فالجانب الأساسي المركز عليه في النظرية الوقفية هما القائد الجماعة، الموقف، فمتغير الموقف له أهمية كبيرة في تحديد من هو القائد الذي يمكنه انجاز أهدافه (بوراس،

(2014).

أي أن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبطان بسمات وخصائص شخصية عامة، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين، وذلك لأن متطلبات القيادة تختلف حسب المجتمعات والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد والمستويات الوظيفية في التنظيم الواحد والمراحل التي يمر بها التنظيم، والمنصب القيادي المطلوب شغله، فاختلاف المجتمعات يؤدي إلى اختلاف النظرة إلى متطلبات القيادة.

ومثال ذلك أن اتفاق القيم واللغة والمذاهب السياسية وفي كل من الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا ولم يمنع من اختلاف نظرتها لخصائص القيادة اختلافا واضحا. واختلاف التنظيمات يؤدي إلى اختلاف السمات القيادية المطلوب توافرها في قادة هذه التنظيمات، إذ أن عوامل الموقف هي التي تملئ سمات معينة لهؤلاء القادة فالسمات اللازمة للقيادة المدنية تختلف عن السمات المطلوب توافرها في القيادة العسكرية.

وقد أكدت نتائج بعض الدراسات أن السمات اللازمة الحكومية تختلف عن السمات اللازمة لقيادة المشروعات الخاصة واختلاف المستويات الوظيفية في التنظيم الإداري الواحد يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل منها، فالسمات والمهارات المطلوبة للقيادة المباشرة، تختلف عن تلك المطلوبة للقيادة الوسطى، والتي تختلف بدورها عن تلك المطلوبة للقيادة العليا.

وهذه النظرية بهذا المفهوم تقدم مفهوما ديناميكيا للقيادة حيث أنها لا تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط وإنما بالموقف الإداري لأن عوامل الموقف هي التي تحدد مكانة القائد ومدى نجاحه. إلى جانب ذلك فهي تقدم أيضا مفهوما ديمقراطيا للقيادة لأنها

لا تقوم بحصر القادة في عدد من الأفراد ممن تتوفر فيهم الصفات وقدرات معينة، وإنما تجعل قاعدة القيادة عريضة بحيث يمكن لأي شخص أن يكون قائدا في بعض المواقف كما أنها ترفض أيضا المفهوم القائل بأن القادة يولدون ولا يصنعون والتأكيد بأن هناك سمات ومهارات يمكن اكتسابها بالتعلم والمهارة والتدريب (حنفي، 1998).

❖ نظرية الرجل العظيم:

تزعم هذه النظرية أن هناك رجالا عظاما لهم قدرات ومواهب فائقة تميزهم عن غيرهم، وتتم عن العبقرية والتفوق في كافة المجالات. هذه الصفات تجعل منهم قادة تختارهم الجماعة لقيادتها إيمانا بتلك الخصائص والقدرات (خليفة، 2011).

شخصية المرؤوس فالتطبيق العملي يثبت أن هناك موظفين يميلون إلى الخضوع للسلطة ويعملون بصورة أفضل في ظل قيادة تسلطية بل أنهم يصيرون مهملين أو مضطربين إذا منحوا حرية كبيرة.

(1) خصائص العمل: فالعمل البسيط غير المعقد والذي لا يحتاج إلى قدر كبير من التعاون المتبادل فتناسيه القيادة الديمقراطية.

(2) أدوار العمل: ويمكن تقسيم الأدوار التي يقتضي أداء العمل القيام بها إلى ثلاث مجموعات هي: (عبد الباقي، 2002)

- أدوار خاصة بالقائد كتحديد الأهداف العامة للتنظيم.
- أدوار خاصة بالمرؤوسين مثل كيفية استعمال العامل لآلة معينة أو تشغيلها.

- أدوار مختلطة أو مشتركة بين القائد ومرؤوسيه وهي أعمال يمكن أن يقوم بها القائد أو المرؤوسين أو كلاهما مثل تغيير مكان الآلات التي استخدمها العمال فعلا لمدة سنوات.

اذ أن المجموعة الأولى من الأدوار تتناسب القيادة التسلطية أما الثانية فهي تتناسب القيادة الفوضوية والنوع الثالث يناسب القيادة الديمقراطية التي تركز على المشاركة.

(3) خصائص جماعة العمل: فالجماعة تختلق لنفسها قواعد وأهدافا ولذلك فهي تلعب دورا

كبيرا نجاح كل نمط من أنماط القيادة الثلاثة.

- إسهامات "وليم ردين":

قدم ردين تحليلا عميقا لمفهوم الموقف الإداري ضمن كتابه "الفاعلية الإدارية" وركز

في تحليله على معرفة متى تكون الأنماط القيادية فعالة وما هو دور الموقف الإداري

كعامل مؤثر في تحديد فعالية الإدارة. ويميز بين أربعة أنماط أساسية للقادة:

- القائد الذي يهتم كثيرا بالعمل وأطلق عليه القائد المتقاني.
- القائد الذي يهتم كثيرا بالعلاقات مع الأفراد وأطلق عليه القائد المرتبط.
- القائد الذي يهتم كثيرا بالعمل بالعلاقات مع الأفراد وأطلق عليه القائد المتكامل على أساس التكامل من حيث الاهتمام بالأفراد بشكل متساوي.
- القائد الذي لا يهتم بالعمل والعلاقات مع الأفراد وأطلق عليه القائد المنعزل على أساس أنه منعزل مع العمل والأفراد.

إن كل نمط من هذه الأنماط قد يكون أكثر فاعلية أو أقل فاعلية حسب ملائمة أو عدم ملائمة للموقف، فأي نمط منها مستخدماً في مواقف ملائمة قد يكون أكثر فعالية ومستخدماً في مواقف غير ملائمة يكون أقل فعالية، ويخرج "ردين" عن هذا المجال أساسه مؤداها من الفعالية الإدارية للقائد الإداري تنتج من ملائمة النمط القيادي للموقف الإداري الذي يستخدم فيه.

- النقد الموجه لهذه النظرية:

- معظم صور المواقف تؤكد على التناسب بين القائد والمهمة وتهمل التناسب بين القائد والتابعين.
- تتغاضى عن أسباب تفضيلها قائد على آخر رغم ثبات المهمة، كما أن القادة قد يغيرون سلوكهم لكي يتناسب مع الموقف ليناسب حاجته.
- تفترض نظرية البيئة والمواقف أن القيادة ستانكية ثابتة، تدل البراهين بان القيادة تتضمن تغيرات مستمرة (عبد الباقي، 2002).

❖ النظرية الوظيفية:

إن القيادة في هذه النظرية هي القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها فترى القيادة على أنها وظيفة تنظيمية وتلخص هذه النظرية أهم وظائف القائد بما يلي: (المعايضة، 2000)

- 1) التخطيط للأهداف قريبة المدى وبعيدة المدى.
- 2) وضع السياسة من خلال المصادر الفوقية والمصادر التحتية أو امن القائد نفسه.

- 3) مصادر فوقية من السلطات العليا للجماعة كما في الجماعة العسكرية.
- 4) مصادر تحتية نابعة من قرار أعضاء الجماعة ككل.
- 5) مصادر من القائد نفسه حيث تفرضه السلطة العليا أو الجماعة نفسها فينفرد بوضع السياسة.
- 6) الايدولوجيا: يعتبر مصدرا لأفكار ومعتقدات وقيم الجماعة.
- 7) الخبرة: القائد كخبير (خبرة إدارية وفنية ومعرفة).
- 8) الإدارة والتنفيذ: تحريك التفاعل الاجتماعي وتنسيق سياسة وأهداف الجماعة والمراقبة.
- 9) الحكم والوساطة: فهو الحكم الوسيط فيما ينشب بين الجماعة من صراع أو خلاف.
- 10) الثواب والعقاب: يكون القائد هو مصدر الثواب والعقاب وهذا يؤدي إلى المحافظة على الضبط والربط داخل الجماعة.
- 11) النموذج: نموذج يحتذي ومثل أعلى للسلوك بالنسبة لأعضاء الجماعة.
- 12) الرمز: رمز للجماعة واستمرارها في تأدية مهامها ورمزا مثاليا للتوحيد.

❖ النظرية التفاعلية: (المدخل التوفيقي)

يقوم هذا المدخل أساسا على الجمع بين النظريتين (نظرية السمات، نظرية الموقف) ومحاولة التوفيق بينهما من خلال النظر على أنها عملية تفاعل اجتماعي وأنه لا يكفي للنجاح في القيادة التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات الموقف، وإنما يلزم أيضا التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي ولاسيما ما تعلق منها بالمجموعة العاملة.

وتعتبر "النظرية التفاعلية" من أهم النظريات التي ظهرت في إطار المدخل التوفيقي وتقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة وهي: (القائد وشخصيته وإمكاناته ونشاطه في الجماعة، الأتباع وحاجاتهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم، الجماعة نفسها من حيث بنائها، وعلاقتها وخصائصها وأهدافها، والمواقف المحيطة وظروف العمل وطبيعته (عبد الباقي، 2002).

والقيادة في هذه النظرية هي عملية تفاعل اجتماعي، فالقائد يجب أن يكون عضواً في المؤسسة يشاركها مشاكلها ومعاييرها وأمالها ويوثق الصلة بين أعضائها ويحصل على تعاونهم، ويتعرف على مشكلاتهم، وهو يتفاعل معهم من أجل تحقيق أهداف الجماعة. (فمثلاً قد يعطي القائد توجيهات لتحقيق هدف معين، ويواجه المشكلات التي تواجهه هذا الهدف والمصاعب المحيطة به، وهو بذلك يكون تكفل بحاجات الأفراد واتجاهاتهم ومشكلاتهم وبإمكانات هذه الجماعة والظروف المحيطة التي تجعل الأتباع يتجمعون حوله ويتفهمون توجيهاته ويمنحوه تأييدهم ودعمهم لتحقيق الهدف المطلوب) (بوراس، 2014).

- تقييم النظرية التفاعلية:

يتضح من خلال عرضنا للنظرية التفاعلية أنها تقيم فهمها للقيادة على أساس التفاعل الاجتماعي بين القائد ومرؤوسيه كما أنها تربط نجاح القائد بمدى قدرته على التفاعل مع الجماعة العاملة في موقف معين، وهي بذلك حددت خصائص القيادة على أساس ثلاثة أبعاد وهي: القائد، الموقف، المرؤوسين.

ومن هنا فإن النظرية التفاعلية أسهمت إسهاما ايجابيا في تحديد خصائص القيادة

الإدارية ويظهر هذا الإسهام على النحو التالي:

(1) تبدو النظرية التفاعلية واقعية في تحليلها لخصائص القيادة إذ ترى أن نجاح القائد

ناحية قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم، كما يرتبط بمدى إدراك

المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور.

(2) لم تنكر هذه النظرية أهمية النظريتين السابقتين (السمات والموقف)، ولكنها حاولت

الجمع بينهما لأنها المعيار الذي تحدد به خصائص القيادة الإدارية.

يتجلى لنا من خلال عرضنا للتراث النظري لنظريات القيادة بان البحوث التي أجريت في

هذا الصدد لم تتوصل إلى حد الآن عن وجود سمات أو خصائص يتميز بها من يشغل

مناصب قيادية بين الأفراد، حيث أكد الباحثون على أن عملية التأثير القيادي تخضع للعديد

من المتغيرات البيئية والمواقف المختلفة التي تتحكم بها الظروف المتباينة والسمات

والمهارات التي يتميز بها القادة (الشماع ومحمود، 2000).

• مقومات القيادة التربوية:

قلنا إن القيادة التربوية هي مقدرة الفرد (القائد التربوي) على التأثير في سلوك فرد أو

جماعة، للعمل برغبة من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة. وهذا التأثير، الذي هو

محور عملية القيادة التربوية، لا يتأتى إلا من خلال السلوك القيادي المشبع بالجوانب

الفنية. إن فن القيادة التربوية لا يتأتى إلا من خلال مجموعة من المقومات هي: (السعود،

(2013)

1) مقومات ذات علاقة بشخصية القائد: ومنها:

- أن يتمثل القائد السلوك القويم، وأن يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه. فلا يعقل ان يطلب من مرؤوسيه إتيان عمل (كالالتزام بمواعيد العمل) وهو لا يتقيد به، ولا يعقل أن ينهى مرؤوسيه عن عمل، ويأتي مثله. وهنا نستذكر قوله تعالى في سورة البقرة الآية 44: ﴿أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنْسَوْنَ أَنْفُسَكُمْ﴾. كما نستذكر قول الشاعر:

لا تنه عن خلق وتأتي مثله

عار عليك إذا فعلت عظيم.

وفي هذا السياق، قال شاعر آخر:

إذا كان رب البيت بالدف ضارباً

فشيمة اهل البيت كلهم الرقص.

- أن يتحلّى القائد بالصدق والعدل والصراحة، والجرأة والشجاعة والصبر، والثبات على المواقف والابتعاد عن المزاجية.
- أن يتقن القائد فن التأثير في المرؤوسين، وحثهم على الابداع والابتكار.
- أن يعتمد القائد الى التعزيز الايجابي، وألا يلجأ الى التهديد والترهيب.
- أن يسعى الى اقناع المرؤوسين بتوجهاته، من خلال تفسير هذه التوجهات وتعليلها، عملاً بمبدأ اعرض ولا تفرض Expose not Impose.

- أن يحسن القائد استخدام البيانات والمعلومات، وبشكل منظم.
- أن يفعل مبدأ مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرارات.
- أن يستخدم الشورى في عملية حسم القرارات، وأن يعي أن التصويت الذي يعد عنصراً أساسياً للديمقراطية السياسية، لا يكون كذلك للديمقراطية التربوية. إذ لا يمكن حل المشكلات التربوية بأغلبية الأصوات.
- أن يفعل برنامج تقييم الاداء، وأن يعي ان معيار الاعمال بخواتيمها.

(2) مقومات ذات علاقة بالجماعة / المرؤوسين: ومنها:

- أن يتوافر لدى المرؤوسين الحد الأدنى من الكفايات اللازمة لإنجاز العمل.
- ان يتوافر لدى المرؤوسين الاستعداد لإطاعة القائد.
- أن يؤمن المرؤوسون بأهداف المنظمة.
- أن يعترف المرؤوسون بالقائد، وبأهليته على قيادتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية والمنظمية.

(3) مقومات ذات علاقة بالمنظمة: ومنها:

- أن يكون للمنظمة رسالة واضحة وأهداف محددة تتسجم مع فلسفة المجتمع، وتتفق مع رؤاه.
- أن يكون للمنظمة هيكل تنظيمي؛ محدد المعالم، وواضح وبسيط وأفقي.
- أن يتوافر في المنظمة نظام اتصال فعال.

وعلى الرغم من أهمية كل من: المقومات ذات العلاقة بالجماعة، والمقومات ذات العلاقة بالمنظمة، إلا أن المقومات ذات العلاقة بالقائد تبقى الأكثر أهمية. ذلك أن القائد الفعال والذي توافرت لديه المقومات آنفة الذكر، يكون قادراً على التأثير في المرؤوسين، وتطويعهم لما ينبغي أن يكون عليه سلوك المرؤوس السليم. كما يمكنه من تعديل قوانين المنظمة وأنظمتها وتعليمات العمل فيها، بما يحقق أعلى متطلبات الأداء الفاعل.

• المهارات اللازمة للقيادة التربوية:

هناك مهارات مكتسبة ضرورية لنجاح مدير المؤسسة التعليمية باعتباره يشغل منصباً قيادياً على مستوى الإدارة المدرسية، وقد صنف الباحثون في علم الإدارة هذه المهارات إلى ثلاثة أنواع هي المهارات الفكرية والمهارات الفنية والمهارات الإنسانية وسنقوم بتوضيحها، بالنسبة للإدارة المدرسية، على النحو التالي: (بن حمودة، 2006)

1) المهارات الفكرية:

وتتمثل بوجه عام، في قدرة القائد على التعامل مع الأفكار، بحيث يكون مجال إدراك مدير المؤسسة التعليمية واسعاً ورؤيته للمشاكل واضحة وشاملة وأفكاره سديدة وأحكامه صائبة وقراراته رشيدة وقدرته على الفهم والتحليل واستنتاج العلاقات كافية، وأن يكون قادراً على التنظيم وحل المشاكل بطريقة مناسبة وماهراً في إدارة جلسات العمل بطريقة ديمقراطية ومساعداً على تنمية التفكير الابتكاري لدى مرؤوسيه وعاملاً على تحقيق الفهم المشترك للأهداف المنشودة.

(2) المهارات الفنية:

وتتمثل بوجه عام في قدرة القائد على التعامل مع الأشياء فعلى مستوى الإدارة المدرسية يتعين على مدير المدرسة، مثلاً: أن يكون مطلعاً على المناهج التربوية المقررة، وملماً بمختلف طرائق التدريس، وقادراً على الأداء الجيد لوظائفه في مجالات التسيير الإداري والمالي والبيداغوجي ومجالات التكوين والتقييم حسب اتجاهات الفكر التربوي المعاصر التي تناسب طبيعة كل مجتمع ووفق المرجعية الإيديولوجية المحددة وفي حدود ما تسمح به قوانين الدولة المعمول بها.

(3) المهارات الإنسانية:

وتتمثل بوجه عام في قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات، والمهارة الإنسانية هي أكثر المهارات استعمالاً، وليس المقصود بالمهارات الإنسانية أن القائد يصبح عالم نفس، وإنما أن تكون لديه القدرة على فهم أنماط السلوك الأساسية للإنسان حتى يستطيع أن يتعامل مع من يرأسهم فالقدرة على سياسة الأفراد هي قلب القيادة.

يمكن القول بأن مدير المدرسة لا يمكن أن نتصوره ناجحاً في عملية إذا لم تكن له القدرة على بناء علاقات إنسانية سليمة داخل المؤسسة التعليمية التي يشرف على تسييرها.

خلاصة الفصل:

تعد القيادة التربوية من أهم العوامل التي تؤثر في سلوك المعلمين والإداريين لأنها تعمل على توجيه وتنسيق وتنظيم جهودهم في سبيل تحقيق أهداف وغايات معينة فردية كانت أم

جماعية، ويمكن القول إن القيادة التربوية هي جوهر العملية التربوية وأن أهمية مكانتها ودورها يكمن في أنها تشمل جميع الجوانب العملية التعليمية ومحورا مهما يرتكز على مختلف الأنشطة وخاصة مع التطور أصبحت القيادة عنصرا أساسيا لترشيد وتوجيه سلوك المدرء وتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المنظمة.

الفصل الثاني:

مدير المدرسة

تمهيد

1. تعريف مدير المدرسة ومدير مدرسة الابتدائي.

2. خصائص مدير المدرسة.

3. مهام مدير المدرسة.

4. الأدوار الأساسية لمدير المدرسة.

5. علاقة مدير المدرسة بالمعلمين.

خلاصة الفصل

إذا كانت الإدارة المدرسية خلاصة لنشاطات وعمليات وجهود منسقة يقوم بها كل العاملين بالمدرسة، فإن المدير هو العنصر والعامل الأساسي فيها لأنه الإداري الأول في المدرسة والذي تقع على عاتقه نجاح أو فشل المؤسسة أمام السلطة التعليمية المجتمع، وهذا يفرض وجود مهارات قيادية التي تمكنه من التأثير في سلوك المرؤوسين والقيام بكل العمليات التي تفرضها طبيعة المهام الموكلة إليه، لأن مدير المدرسة يعتبر قائدا تربويا ومعلما أولا وقدوة للعاملين بالمؤسسة، خاصة في أولى مراحل وأهمها وهي مرحلة التعليم الابتدائي وتحقيق أهدافه في غالب الأحيان على جدية مدير، ومدى فاعليته في التسيير الإداري للمدرسة، وتمكنه من مهارات القيادة التربوية التي ترفع من معنويات المعلم وتحفزه وتدفع به إلى العمل وهو الذي ينعكس على مخرجات العملية التعليمية التعلمية في هذه المرحلة، وهذا ما سنحاول تسليط الضوء على هذه الفئة بالتعرف على مفهوم مدير مدرسة الابتدائية وخصائص التي يجب أن تتوفر فيه، وعن مهامه الموكلة إليه في النصوص التشريعية الرسمية ، وغيرها من التي لها علاقة بهذه الفئة.

1. تعريف مدير المدرسة ومدير مدرسة الابتدائي:

إن المدير هو معلم سابق (أي سبق أن كان معلما) أسندت إليه مهمة تسيير مدرسة، استنادا إلى مسابقة وطنية تأهيلية تفوق فيها واجتاز حواجزها. ويعتبر المدير في المدرسة مستشارا للطاقم البشري العامل فيها، حيث يزود بالمعلومات والإرشادات بانتظام، ويراقب

ليساعد ويعين ذوي الكفاءات المحدودة. والمدير هو الرّبّان الذي يعرف كيف يصل بسفينته

إلى بر الأمان أي تحقيق الأهداف المسيطرة المنشودة في إطار المنشور الوزاري رقم 839

المؤرخ 13/11/1991 المحدد لمهامه (إيليفي، 2007).

ويعرف **مصطفى محمود أبو بكر** في كتابه دليل المدير المعاصر ص 18 المدير بأنه

الشخص الذي يكون مسؤولاً عن تحديد وصياغة أهداف المنظمة ويعمل على تحقيقها من

خلال التخطيط لتوفير الموارد والإمكانات اللازمة، والتنسيق بين الجهود وتوجيهها ومتابعتها

وتقويمها بما يحقق تلك الأهداف أو بمعنى آخر، أن كل فرد تدور مهامه حول وظائف

التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق أهداف المنظمة، يمكن أن نطلق عليه مديراً.

ويعرف **علي الشرقاوي** المديرين بأنهم الطبقة من الناس التي تتولى توجيه جهود الجماعات

المنظمة نحو تحقيق أهداف محددة، وهم يعملون في مراكز مختلفة من المستويات التنظيمية،

ويوجهون أنشطة مختلفة الطبيعة، ويُطلق عليهم ألقاباً متعددة، ورغم اختلافهم في أنواع النشاط

الذي يديرونه، وفي المراكز التنظيمية التي يحتلونها، فإن السمة المميزة لهم فهي تمتعهم بسلطة

توجيه الغير لأداء أو الامتناع عن أداء أشياء معينة (جعلاب، 2016).

ويقدم أحمد إبراهيم أحمد تعريفاً لمدير المدرسة أكثر تحديداً ودقة، يسلط فيه الضوء أكثر

على أهم الأدوار التي يمارسها مدير المدرسة، فهو المسؤول الأول عن مؤسسته من حيث هي

اصغر وحدة في التنظيم الهيكلي، كما يركز على الدور الحيوي للبعد العلائقي في الإدارة

المدرسية، وأهمية عملية الاتصال التربوي في تدعيمه بشكل يحفظ استمرار العلاقات بين جميع

الأطراف الفاعلة في العملية التعليمية، فيعرفه بأنه الرئيس المباشر لجميع العاملين في المدرسة، وهو المسؤول الأول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها وتربية تلاميذها، وهو حلقة الاتصال الثابتة في العلاقات المدرسية على اختلاف أنواعها بين المدرسين ببعضهم وبين المدرسين والتلاميذ، وبين الآباء والمدرسين، وبين الموجهين والمعلمين وهو دائما في المركز الرئيس للعملية التعليمية، فعليه عبء تنظيمها للحصول على أفضل النتائج الممكنة، وهو الذي يوجه رسم الخطط المختلفة وتنفيذها (عابدين، 2001).

كما يُعرف مدير المدرسة بأنه الشخص الذي يرأس الإدارة المدرسية، ويقوم بعملية توجيه انشطتها والإشراف عليها ومتابعتها، ويتم اختياره عادة من ضمن أعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة أو من خارجها ضمن شروط أو مواصفات معينة (ربيع، 2008).

أما مدير المدرسة الابتدائية في النظام التربوي الجزائري فيشير إليه المرسوم التنفيذي 12/240 المؤرخ في 29 ماي 2012 بأنه الشخص المؤهل المكلف بمهام التأطير البيداغوجي والتسيير الإداري والتنشيط التربوي وتسيير المطعم المدرسي، ويمارس سلطته على جميع الموظفين والأعوان في المؤسسة، وهو مسؤول على حفظ النظام وأمن الأشخاص والحفاظ على الممتلكات، ويؤهل بهذه الصفة لاتخاذ جميع التدابير الضرورية لضمان حسن سير المؤسسة.

يمكن تعريفه بأنه موظف يضطلع بمهام ومسؤوليات تحددها القوانين، وهو قبل ذلك معلم امتلك خبرات وقدرات ومهارات مهنية وعلمية وتربوية أهلته لتولي إدارة المدرسة، وهو كذلك

مسؤول عن حسن سير المؤسسة. وعن التأطير التربوي والتسيير الإداري وهو أيضا القائد الذي يعرف كيف يصل بمجموعته إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمسطرة (سند تكويني، 2009).

2. خصائص مدير المدرسة:

• الخصائص الجسمية:

قد لا تكون هذه الخصائص على قدر كبير من الأهمية وقد لا تحظى باتفاق المهتمين بهذا المجال، غير أنه لا يمكن إنكار دورها في نجاح المدير في القيام بمهامه، وتحقيق ممارسة إدارية، ناجعة فالسلامة الصحية والنفسية والقوة البدنية والذهنية كلها عوامل تزيد من قدرة المدير على تحمل جسامه المهام الملقاة على عاتقه، هذه المهام التي تتطلب قدرا أكبر من التركيز والمثابرة والانضباط والعمل المستمر تحتاج أن يكون المدير في كامل قواه البدنية والنفسية والذهنية.

• الخصائص العقلية المعرفية:

يبين الطويل (1999) بأن التكنولوجيا العقلية هي المكون الأساسي للإدارة الفعالة التي تقوم على أصول التفكير العلمي والتحليل الموضوعي المنظم لتعبر عن نفسها في طرائق وأساليب وتقنيات جديدة تعين الإداري على اتخاذ القرار الرشيد وإصدار الأحكام العقلانية والرؤية للمستقبل، ويذكر مصطفى (1988) بأن العمل الإداري لمدير المدرسة لم يعد مقتصرًا على المهارات والخبرات، بل أصبح من الضروري أن تتوفر في رجل الإدارة

صفات أهمها: (المومني، 2008)

- أن يكون المدير متخصصا في المجال الذي يعمل فيه.
- أن يكون ذا ثقافة واسعة اقتصادية واجتماعية وسياسية.
- أن يكون ملما بأسس التربية وعلم النفس.
- يتحلى برؤية واضحة للتعليم والتعلم وبنظرة الكلية إلى العملية التربوية.
- الإقبال على اعتماد سياسات وأساليب جديدة تتفاعل مع التحديات والمستجدات والحاجات المتنامية للمجتمعات الإنسانية.
- بعد النظر وتوقع التغيير واستيعابه، والقدرة على تصريف الأمور بنجاح في المواقف التي تحتاج إلى القرار السريع، أما ما يحتاج منها إلى دراسة فيكلف معه من يتوسم فيهم فهم هذه المشاكل والمساعدة على حلها.
- الطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير، ومخاطبة الآخرين لكون ذلك وسيلته الفاعلة في نقل أفكاره إلى الآخرين.

• الخصائص الانفعالية الوجدانية:

بين هلغارد وزملاؤه أنه يمكن فهم جوانب شخصية المدير في بعدين هما متوازن (stable) أو غير متوازن (unstable) انبساطي (extravert) أو الطوالي (introvert) وينتج عن هذين البعدين أربعة أنماط من الشخصية؛ شخص متوازن انبساطي، شخص غير متوازن انبساطي، شخص متوازن - انطوائي شخص غير متوازن انطوائي (عابدين،). ورغم وجهة هذا التحديد من الناحية العلمية إلا أنه يبقى نظريا

فقط، فعلى إداريي القرن الواحد والعشرين أن يكونون ديناميين ومرنين، وقادرين على التعامل مع الآخرين ومع مجتمعاتهم، ومع أبعاد مهنتهم ضمن إطار من الفهم العميق للمنظور العالمي الذي يعيشون فيه، والجرأة في اتخاذ القرارات، والتمتع بشخصية متماسكة ومتوازنة والتركيز في العمل وفي علاقته مع الآخرين على الجوانب الإنسانية أكثر من التمسك باللوائح والتنظيمات والشكليات في العمل الإداري ، ومدير المدرسة قائد تربوي ملقاة على عاتقه مهام وواجبات لنجاح المدرسة في أداء رسالتها، لذا كان من الضروري أن يكون مؤهلا تأهيلا خاصا، وأن تتوفر فيه صفات معينة تميزه عن غيره من معلمي المدرسة، ويمكن حصر هذه الصفات فيما يلي: (المومني، 2008)

- قوة الشخصية وتعني تآزر الصفات النفسية والعقلية الخلقية والجسمية وتوازنها.
- القدوة الحسنة في القول والفعل والقصد.
- المرونة في تصرفاته وتعاملاته فيجمع بين اللين والحزم.
- التحلي بجميل الصفات كالصبر والصدق والعدل والحلم والتواضع والتقوى.

• الخصائص المهنية:

- وهي تجريبية ومكتبة بالتعلم والممارسة ومنها:
- توافر الخبرة في العملية التعليمية إدارية وتديسا.
- معرفة النظم المالية والإدارية التي تقوم عليها المدرسة.
- الدراية الكافية بأهداف التعليم عامة والمرحلة التعليمية لمدرسته خاصة، ومدى ارتباطها

بأهداف وغايات المجتمع.

- الإلمام الكافي بوسائل وأساليب تحقيق أهداف العملية التعليمية.
- توافر خلفية كافية عن علوم الإدارة والتربية وعلم النفس وطرق التدريس.
- حسن القيادة المدرسية من خلال الاجتماعات والمجالس واللقاءات بحكمة واقتدار.
- توزيع المسؤوليات والأدوار على العاملين معه بالمدرسة كل حسب قدرته وإمكاناته وتخصصه.

3. مهام مدير المدرسة:

إن تغير النظرة إلى وظيفة التربية في المجتمع ترتب عليه تغيير في النظرة كذلك إلى العديد من المجالات المتعلقة بها، كالمناهج التعليمية وطرق التدريس وأساليب التعليم وتدبير التقييم وغيرها، والمجال الإداري الذي يشرف عليه مدير المدرسة على مستوى وحدته التنظيمية لم يسلم من هذا التغيير أيضا، كما أن التطور الكبير الذي شهدته العملية التربوية في جميع مجالاتها الحيوية أدى إلى تغير مفهوم العمل الذي يقوم به مدير المدرسة، وما نتج عن هذا التغيير في إعادة تقييم مهام هذا الأخير من خلال إدراج أبعاد أخرى تضمن حدا من الفعالية الإدارية والفاعلية القيادية.

وحتى يحقق المدير الفعالية المطلوبة عليه أيكون ذلك القائد التربوي الذي يحتفظ بأكثر قدر ممكن من الوقت للعمل مع المعلمين والمتعلمين وأولياء الأمور لتعزيز أهداف المدرسة، ويتوجب على المديرين العمل بشكل مباشر مع المتعلمين لتحقيق أهداف المدرسة من خلال النشاطات المختلفة، وكلما كان المدير أكثر تعاوناً مع المعلمين والمتعلمين كانت النتائج أكثر

إيجابية، وتعتبر الإدارة المدرسية العمود الفقري للعمل الفني والتربوي والإداري المدروس، الأمر

الذي يتطلب منها أن تتصف ببعده النظر والنضج الفكري، والقدرة على الإبداع والابتكار في

العمل الإداري والجهد التربوي، مع الحيوية والنشاط في الأداء والمتابعة (المومني، 2008).

ثمة جانبين رئيسيين لدور مدير المدرسة في إدارة مدرسته؛ يتعلق الأول بالجانب القيادي

والإبداعي باعتبار مدير المدرسة قائد تعليمي، ويتعلق الثاني بالجانب الإداري التنفيذي والذي

يتعلق بتسيير الأمور الإدارية اليومية، والأعمال الكتابية الروتينية التي يجب عليه القيام بها،

فالجانب القيادي من عمل المدير كقائد تعليمي يشتمل على مهام تطوير المناهج وتحسينها

وزيادة فعالية التعليم والتعلم، ومساعدة المتعلمين على زيادة تحصيلهم الأكاديمي، ونموهم

السوي، ومساعدة المعلمين النمو المهني وتطوير قدراتهم ومهاراتهم التدريسية، وتطوير العلاقة

بين المدرسة وجماعة المعلمين والطلاب والمجتمع المحلي، لذلك يرى أن هذا الجانب يتعلق

بعملية تفاعل مدير المدرسة - كقائد تعليمي - وجماعة المعلمين، فهو يمارس التخطيط

والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة والمتابعة والتقييم، وذلك كمثيرات لها احتمال كبير في

التأثير على عمليات التعليم والتعلم. أما الجانب الإداري التنفيذي الذي لا مناص منه، فهو

يمكن مدير المدرسة من التأكد من السير الحسن لشؤون المدرسة، وعد نقص الأدوات والأجهزة،

والوسائل ومستلزمات العملية التعليمية، وتقعد المباني المدرسية، والمرافق الصحية والمحافظة

عليها وصيانتها باستمرار، وكذلك متابعة مواظبة المعلمين والمتعلمين والعمال على حد سواء،

ومتابعة تنفيذ الجداول المدرسية، وغيرها من الأعمال الروتينية في ظاهرها المهمة في ضرورة

تنفيذها (العجمي، 2007).

• مهام مدير المدرسة الابتدائية في النظام التربوي الجزائري:

من الناحية القانونية تعتبر المدرسة الابتدائية مؤسسة تربوية عمومية تتميز بالشخصية المعنوية، وما يترتب على هذه الصفة من تبعات قانونية، غير أن مهام مديرها وإن تشابهت مع مهام مديري المتوسطات والثانويات، إلا أنها تتميز بنوع من الخصوصية المستمدة من خصوصية المدرسة الابتدائية في حد ذاتها، فهذه الأخير ورغم أهميتها الاستراتيجية تبقى المؤسسة التربوية الوحيدة التي يشرف عليها قطاعان وزاريان دون الاستفادة منهما بشكل كاف وزارة الداخلية من جهة عن طريق البلديات، ووزارة التربية من جهة أخرى، هذا التعدد في الإشراف أفرز أوضاعا مزرية تعيشها المدرسة الابتدائية في الجزائر، بسبب تهرب كل طرف من تحمل مسؤولياته، وهذا الوضع انعكس على أساليب التسيير وطبيعة العلاقات وأشكال الاتصال وكلها تتدرج ضمن الأدوار الطبيعية لمدير المدرسة الابتدائية.

ولتسليط الضوء على مهام مدير المدرسة الابتدائية لا بد أن نأخذ في الحسبان النصوص

القانونية والتنظيمية التالية:

- القانون 08/04 المؤرخ في 23 جانفي 2008 المتضمن القانون التوجيهي للتربية.
- المرسوم التنفيذي 12/240 المؤرخ في 20 ماي 2012 المتضمن القانون الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية.
- القرار الوزاري 839 المؤرخ في 16/11/1991 المحدد لمهام مديري المدارس الابتدائية.

- القرار الوزاري رقم 292 المؤرخ في 17/06/2006 المعدل والمتمم للقرار 839 المؤرخ

في 16/11/1991 المحدد المهام لمديري المدارس الابتدائية.

- القرار الوزاري رقم 778 المؤرخ في 26/10/1990 المتعلق بنظام الجماعة التربوية

في المؤسسات التعليمية والتكوينية.

وفي ضوء هذه النصوص يضطلع مدير المدرسة الابتدائية بالمهام التالية:

1) في المجال البيداغوجي:

- تسجيل التلاميذ الجدد وقبولهم في إطار التنظيم الجاري به العمل.

- ضبط خدمات المدرسين وتنظيمها.

- التنظيم العام للأنشطة التلاميذ وجدول توقيت الأقسام.

- تطبيق التعليمات الرسمية المتعلقة ببرامج التعليم في المؤسسة.

- وضع الإجراءات الضرورية لتشكيل الأفواج التربوية قصد التنسيق الأفضل والتكيف

الأنسب لعمل الأساتذة.

- تحفيز مجالس التعليم ومجالس الأقسام وعقدتها.

- وضع الإجراءات الضرورية لتحسين تكوين المدرسين.

- يتأكد من التدرج في تقديم الدروس وتسلسلها.

- زيارة المدرسين في أقسامهم واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمساعدة المبتدئين والمدرسين

الذين تنقصهم التجربة وترشيد عملهم.

- المشاركة في تنظيم الامتحانات والمسابقات وتصحيحها ولجانها التي تنظمها وزارة التربية الوطنية.

- يشارك في عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف التي تنظمها وزارة التربية الوطنية.

(2) في المجال التربوي:

- توفير جو عام من شأنه تكوين مجموعة متماسكة قادرة على تذليل الصعوبات والتحصين ضد الصراعات المحتملة.

- يجب أن تساعد علاقات المدير مع التلاميذ والموظفين وأولياء التلاميذ على تنمية شعور المؤسسة وتقوية الثقة المتبادلة والتفاهم واحترام الشخصية والصدقة والتضامن.

- إقامة الشروط التي من شأنها إكمال التربية التي تمنحها الأسرة وتيسير الحياة ضمن الجماعة وغرس الروح الوطنية والتحفيز على العمل وروح التعاون الجماعي واحترام الغير.

- تشجيع وتطوير الأنشطة الثقافية والفنية والرياضية والأعمال المنتجة الفردية والجماعية وخصص الترفيه المنشطة التي تساعد على خلق المحيط الملائم لازدهار التلميذ واستقراره.

- توفر الشروط المعنوية والأخلاقية والمادية لتسيير أنشطة التلاميذ.

- العمل على تظافر الجهود لمنح تعليم ناجح وتربية مطبقة للأهداف المرسومة للتعليم الأساسي.

3) في المجال الإداري:

- يفتح ويمسك الملف الشخصي الخاص بكل موظف، يمنح جميع الموظفين الخاضعين لسلطته نقطة سنوية يقدرها طبقاً لسلم التقييط الجاري به العمل، ويرفقها بتقييم مكتوب.
- يسهر مدير المؤسسة على احترام الأجال فيما يتعلق بإعداد التقارير والجداول الدورية وإرسالها إلى السلطات السلمية.
- يستقبل المدير البريد الإداري الوارد على المؤسسة ويقوم بفتحه وفرزه قبل تسجيله في الأمانة ويحتفظ المدير بالبريد السري الموجه للمؤسسة.
- يمثل المدير المؤسسة في جميع أعمال الحياة المدنية ويتولى وفقاً للتنظيم الجاري به العمل تنفيذ مداولات مجلس المدرسة.

4. الأدوار الأساسية لمدير المدرسة:**• إدارة الاجتماعات:**

تلعب الاجتماعات دوراً هاماً في الإدارة المدرسية، وهي وسيلة أساسية من وسائل الاتصال، والاتصال عملية يتم خلالها نقل البيانات والمعلومات والأفكار، كما يتم توجيه السلوك أو تعديله وتغييره بما يحقق الأهداف المطلوبة، وتعطي الاجتماعات الأفراد شعوراً بالانتماء والأهمية، وتتيح لهم فرصة المشاركة، كما تقدم لهم وسيلة لتبادل المعلومات، وبالرغم من مزاياها المذكورة، فللاجتماعات مساؤها تقليل من الأفراد يشاركون بفاعلية فيها، وهي تستغرق وقتاً كبيراً، وتتحيز للمتحدث البارح البليغ حتى وإن لم يقم بطرح أحسن الأفكار وأفضل الحلول (عابدين، 2001).

ويحتاج مدير المدرسة إلى الاجتماعات للتعرف على المجتمع المدرسي، وربط أفرادهم ببعضهم بعضاً، وإخبارهم بما يعينهم ويلزمهم للقيام بما هو متوقع منهم، ولجمع المعلومات، والمساعدة في اتخاذ القرار باعتبارها فضاء مناسباً لإبداء الرأي في مختلف القضايا والمشكلات المتعلقة بالجوانب المادية والمالية والبيداغوجية، واقتراح بعض الآليات التي تفيد في تحسين الوضع العام للمدرسة بما يساعد في توفير مناخ ملائم لتنظيمها وتربيتها ونفسياً، يبدع فيه المعلم ويتألق فيه المتعلم ويجتهد فيه العامل.

ويكون لهذه الاجتماعات أثرها الفعال إذا ما أحسن تنظيمها وتوجيهها بحيث تؤدي الغرض الحقيقي منها، وفي زيادة فعالية الإشراف وزيادة مقدرة المدرسين وتحسين البرنامج المدرسي، وفيها نتاج الفرصة للتفكير التعاوني البناء، وتتناول الأفكار والآراء، ووضع الخطط والبرامج، ويدلي فيها ذوو المعرفة بالآراء المفيدة، وفيها تتاح الفرصة لتعرف المدرسين على أحوار العمل في المدرسة (مرسى، 1998).

وتمثل الاجتماعات المدرسية ظاهرة صحية وأسلوباً من الأساليب الديمقراطية التي تهدف إلى مناقشة الأمور المتعلقة بسير العملية التعليمية في المدرسة سعياً لتحقيق الأهداف المرسومة، فهناك بعض الاجتماعات التي قد تلجأ المدرسة إلى عقدها إما يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً أو فصلياً، والاجتماعات لا تتم داخل المدرسة فقط، بل في خارج البيئة المدرسية على نطاق المجتمع وعلى مختلف المستويات والمنظمات (الأغبري، 2000)، وهذا تفرضه ضرورة العمل خاصة إذا تعلق الأمر بالتنسيق مع مختلف الهيئات سواء التي تمثل السلطة الوصية أو السلطة المحلية، أو تلك التي تمثل بعض فعاليات

المجتمع التي لها اهتمامات بالتربية والتعليم، كجمعية أولياء التلاميذ التي تعتبر شريكا أساسيا للمدرسة إذا ما أحسن المدير الاستفادة منها في ربط قنوات الاتصال بين الأسرة والمدرسة.

• إدارة الأفراد:

تسمى في بعض الأدبيات إدارة الموارد البشرية التي اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لها، غير أنه يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة، ويرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني، يشتمل على نواحي تنفيذية مثل حفظ الملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وأجازاتهم، وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم به المدير، وكذلك على الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة، من ناحية أخرى يرى أصحاب النظرة الحديثة، أن إدارة الأفراد تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنظمة ولها نفس أهمية تلك الوظائف، وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية.

ومن المعروف في مجال الإدارة بشكل عام ومجال الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية بشكل أننا لن نربح شيئا إذا خسرنا الإنسان، فالإنسان هو من أثنى موجودات النظم الاجتماعية، ومن خاص اخطر مدخلاتها وأكثرها حساسية، فعبير إحساسه بروح المسؤولية وشجاعته ومهارته، وملاءمة منظومته القيمية وتكريس جهوده لإنجاح المؤسسة وتحقيق

أهدافها تحقق المؤسسات الاجتماعية تطلعاتها ومراميها، ولكن إن كان مدخل الإنسان في هذه النظم على غير ما تم ذكره أصبح هذا المدخل من عوامل الترهل والتسيب والإهدار للجهد والوقت والمال، وقاد إلى تخلخل في أداء النظام (الطويل، 1999).

والأفراد هم العناصر البشرية العاملة في جميع الأنشطة والأعمال التي تمارسها المدرسة لتحقيق أهدافها، سواء أكانوا مدرسين، أم إداريين، أم غيرهم من موظفي الخدمات المدرسية، وإدارة الأفراد هي نشاط متخصص محوره العنصر البشري في المدرسة وكل ما يتعلق به من أمور وظيفية، وحسب (Caster 1981) تقوم استراتيجية إدارة الأفراد على مساعدة المدرسة على اجتذاب العناصر البشرية المطلوبة لتحقيق أهداف المدرسة، والمحافظة عليها كقوة عاملة مستقرة ومنتجة، وتطويرها وتحفيزها، بحيث يتم التأكد من أنه تتوفر لتلك العناصر البشرية القدرة والدافعية والإبداع .

تحديد دور مدير المدرسة في مجال إدارة الأفراد بالأنشطة التالية:

- المساهمة في تحديد الاحتياجات الإشرافية والتدريبية للمعلمين في ضوء أعمالهم الحالية والمرتبقة.
- المساهمة في تنمية المعلمين والعاملين في المدرسة وتطويرهم وتأهيلهم بشكل أفضل، وذلك باستخدام الوسائل الإشرافية الممكنة، وإرشادهم إلى المصادر المساعدة، والتوصية بالتحاقهم بالدورات التدريبية، ودعم التحاقهم بها وبالبرامج التعليمية.
- حماية المعلمين وكافة العاملين من مخاطر العمل، وتوفير مناخ مادي مناسب لذلك.

- تحفيز المعلمين وكافة العاملين، وترغيبهم في العمل، ورفع روحهم المعنوية، ودعم تحقيق التكامل بين مصالحهم واهتماماتهم من جهة، ومصالح واهتمامات المدرسة من جهة أخرى، ودعم تحقيق انتمائهم للمدرسة والمهنة.
- الحرص على المعاملة الإنسانية الطيبة للمعلمين وكافة العاملين، وتعزيز العلاقات الداخلية البيئية (interpersonal) بينه وبينهم، ومساعدتهم في التعرف على مشكلاتهم الفنية والشخصية ومعالجتها.
- تنظيم مختلف الإجراءات التي تمس المسار المهني للموظف (تنصيب ترقية، انتداب، استبعاد، عطل مرضية أو استثنائية وغيرها من الحالات الأخرى).
- تقدير جهود العاملين وكفاءاتهم في العمل، وتقويمهم من أجل مكافأة المحسن منهم، ومساعدة ضعيفي الكفاءة لتلافي ضعفهم، والتطوير أدائهم.

• إدارة الوقت:

يعتبر مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم المتكاملة والشاملة، فإدارة الوقت لا تقتصر على إداري دون آخر، ولا يقتصر تطبيقها على مكان دون آخر، وقد ارتبط مفهوم إدارة الوقت بشكل كبير بالعمل الإداري دون غيره من المجالات الأخرى، وعرف عبد العزيز ملائكة إدارة الوقت بأنها تخطيط استخدام الوقت وأسلوب استغلاله بفاعلية لجعل الحياة منتجة وذات منفعة، كما عرفها سهيل سلامة بأنها عملية مستمرة من التخطيط والتحليل والتنظيم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الشخص خلال فترة زمنية محددة، تهدف إلى تحقيق

فعالية مرتفعة من استغلال الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة (أحمد وحافظ،

2003).

على الرغم من أهمية الوقت وخصوصيته، ليس في حياة المديرين فحسب، بل في حياة الإنسان بشكل عام، فإنّ الكثير من المديرين لا يحرصون عليه، وقليل منهم يستخدمونه استخدماً فعالاً، بينما هم يعتقدون أنهم ناجحون في أعمالهم، فالكثير من المديرين لا ينظرون إلى مشكلات إدارة الوقت إلى أنها شيء يمكن مواجهته أو تخفيفه، فتجدهم يؤدون أعمالاً هي في الواقع ليست مهمة، ولا يتمتعون بالقدرة على أداء المهام حسب الأولويات، فتأتي جهودهم غير متناسبة مع النتائج المحققة، ويرجع السبب في ذلك إلى أنهم لا يدركون واجبات مهامهم وأعمالهم، أو أنهم لا يعرفون كيف يحددون الأولويات، وبذلك فإنهم يبذلون معظم وقتهم في القيام بواجبات ومسؤوليات تتطلب بعض ما يحققونه من نتائج.

إن الطريقة التي تتم بها إدارة الوقت من قبل المدير تحدد قيمه واتجاهاته في العمل، ومدى إدراكه لقدرته على التأثير والرقابة على البيئة المحيطة به، وإدارة الوقت ليست وسيلة لتوفيره، ذلك أن كل فرد يستعمل الوقت وفقاً لأولوياته وخطته وإجراءاته، إنما تعني إدارة الوقت الاستعمال الفعال له، بحيث ينجز الفرد الأعمال حسب ترتيب الأولويات التي يتطلبها السير الحسن للإدارة المدرسية، ووفق مشروع العمل الدوري الذي يعده المدير سلفاً رفقة الفريق التربوي، ومن بين المعايير التي يقاس بها أداء مدير المدرسة قدرته على إدارة الوقت بما يحقق الاستفادة القصوى من الوقت المتاح لتنفيذ الإجراءات المتعلقة بتحقيق

الأهداف المرسومة سلفا بكفاءة وفعالية.

• حفظ النظام المدرسي:

يعتبر النظام المدرسي هدفا رئيسا للإدارة المدرسية، وهذا ما جعله ينال قسطا وافرا من اهتمامها، كما أن تحقيقه واحد من أهم المهام الإجرائية التي يقوم بها مدير المدرسة والمسؤوليات التي تقع على عاتقه، ويدل دلالة واضحة على مدى الجودة التي تتميز بها المدرسة، ويرتبط النظام المدرسي ارتباطا وثيقا بالفلسفة التربوية التي يستند إليها مدير المدرسة في سلوكاته، وبنمطه في الإدارة، لذلك فقد اختلفت النظرة الحديثة للنظام المدرسي عن النظرة القديمة التي سادت فيما مضى.

ويعرف النظام المدرسي بأنه عملية تربوية تعنى بضبط سلوك الطلبة، وعواطفهم، وانفعالاتهم تحت قيادة موجهة من أجل تحقيق هدف معين (سمعان و مرسى، 1975)، ويتطلب ذلك مطابقة سلوك المتعلم لمعايير السلوك السوي والمقبول في الشرع، وفي الأنظمة والمبادئ التربوية ولدى المجتمع، ولتكوين عادات مرغوبة ومضبوطة واتجاهات سليمة يخضع الفرد بموجبها سلوكه وتصرفاته تعاليم الشرع، وأعراف مجتمعه، وقوانين التعليم وأنظمتها، وبزكي بها نفسه، ويُعرف أيضا بأنه "السلوك الواعي للتلاميذ والمكتسب عن طريق الفرص التي تهيئها المدرسة لهم، وينبع من التلاميذ أنفسهم، ولا يفرض معين عليهم، ويتحقق بوسائل مختلفة (مصطفى، 1994).

وقد اتجهت الإدارة المدرسية إلى التفريق بين نظرتين للنظام المدرسي؛ النظرة الأولى

هي النظرة القديمة التي ترى أن النظام المدرسي يتحقق من خلال الإخضاع والسلطة والانصياع المطلق وإشاعة الخوف والرغبة بين التلاميذ بحيث لا يترك لهم المجال للمناقشة وإبداء الرأي، أو الاعتراض على التعليمات، أو المشاركة في وضعها وتحديد اتجاهاتها وكان الهدف الأساسي لهذه العملية تحقيق النظام الطلبة في دوامهم وانصياعهم الكامل لتعليمات المدرسة وأوامرها الصادرة عن المدير والمعلمين، وبالتالي كان الطلبة يقبلون على المدرسة وينتظمون في الدوام ويحرصون على تحصيلهم بدافع الخوف من العقاب والردع، أما النظرة الثانية للنظام المدرسي فتقوم على أساس ما يعرف بالقيم الديمقراطية، حيث يقوم الطلبة بحكم أنفسهم بأنفسهم دون إخضاع أو تسلط بل بالإقناع والمشاركة، أي أن المدرسة تحترم كيان التلاميذ وحياتهم، وتقدرهم وتبنى علاقتها معهم على الثقة والاحترام المتبادل.

• الاتصال الإداري:

الاتصال وظيفية أو مهمة من مهام مدير المدرسة، وهو عملية يتم خلالها نقل المعلومات والبيانات والأفكار والإرشادات والمقترحات من شخص لآخر أو لمجموعة أشخاص، وإحاطتهم علما بها وتبادلها بينهم بوسيلة أو أكثر من الوسائل الممكنة، ويصفه يعقوب نشوان (1982) بأنه " وسيلة نقل المعلومات والقيم والاتجاهات ووجهات النظر"، ويهدف هذا الاتصال الذي يشكل المدير أحد طرفيه بينما يشكل المعلمون أو المرؤوسون أو التلاميذ أو أولياء الأمور أو غيرهم - مجتمعين أو متفرقين - الطرف الآخر، إلى إيجاد نوع من التفاهم والتناغم بين الطرفين، وإلى التأثير على سلوكهم الوظيفي، وتوجيه جهودهم في

الأداء (عابدين، 2001).

وترتبط عملية الاتصال بوظيفة المدير على اعتبار أنه المسؤول عن شرح تعليمات الإدارة وإقناع العاملين بها، ومن الضروري التأكيد بأنه لا يُطلب من كل المديرين في عالم اليوم أن يكونوا قادة ذوو شخصيات فذة **Charismatic**، بل إن معظم المديرين ليسوا كذلك، وإنما أشخاص عاديون قد يحجمون عن المناصب القيادية إذا ما اعتقدوا بضرورة تمتعهم بشخصيات كاريزماتية، وبالمقابل لا بد للمدير الناجح الذي يحاول تطوير نظام الاتصالات من إدراك الصلة بين التنظيم الإدارية وعملية الاتصال، ومساعدة العاملين على تفهم ذلك، لأن عملية التنظيم تعني تقسيم العمل وتحديد السلطات والمسؤوليات، وتحديد العلاقات الوظيفية، وهذا هو الاتصال الرسمي، وإلى جانبه يتواجد في أغلب الأحيان تنظيمات غير رسمية تتحدد العلاقات بين العاملين فيها على أسس شخصية، ولكلا النوعين من التنظيم صلة وثيقة بعمليات الاتصال.

5. علاقة مدير المدرسة بالمعلمين:

يتوجب على مدير المدرسة أن يكون حريصا على تكوين علاقة مهنية انسانية بينه وبين المعلمين تستند على التعاون والاحترام والثقة المتبادلة، وإلى تطوير هذه العلاقة بحيث تمكن كل واحد من الشعور بمدى أهمية وقيمة ما يقدمه من جهد في جو يسوده العمل بروح الفريق، مع إعطائهم هامشا من الحرية ليساعدهم على تنمية وتطوير مستوى أدائهم، وذلك في إطار الفروق الفردية لديهم، وأن يكون مدير المدرسة على مستوى من الوعي والإدراك للمشكلات التي قد تعترض المدرسين باعتباره مشرفا وقائدا تربويا فيحاول مساعدتهم على حل تلك

المشكلات، لأن ذلك يقوي من معنوياتهم ويدفعهم لمضاعفة جهودهم بصورة تلقائية.

خلاصة الفصل:

تغيرت النظرة الحديثة لمدير المدرسة الابتدائية من كونه مجرد إداري فقط، فهو القائد المتمرس الذي يوجه جهود العاملين التربويين على مستوى المدرسة التي يشرف على إدارتها، لأنه يسعى إلى تحقيق الأهداف التعليمية التي تحددها المناهج الدراسية كما أن مدير مدرسة يعمل على تحسين الممارسة التعليمية بكل أبعادها من خلال الزيارات الصفية للمعلمين خاصة الذين يتم توظيفهم لأول مرة والجدد منهم.

قد يكون ما سبق ذكره في هذا الفصل تجاوزاً للواقع الذي يعمل فيه مدير والمدارس الابتدائية خاصة، وأنه يتميز بوجود مشاكل كثيرة ومتنوعة التي مست الجوانب التنظيمية، لكن يمكن تجاوز هذه المشاكل، هناك بعض النماذج التي استطاعت النجاح رغم الصعوبات والعراقيل.

تم في هذا الفصل محاولة غرس ثقافة التنظيمية تقوم على أساس المهام والأدوار التي يقوم بها مدير مدرسة الابتدائية.

الفصل الثالث:

المعلم

تمهيد

1. مفهوم المعلم.
2. خصائص المعلم.
3. كفايات المعلم.
4. أدوار المعلم.
5. دور المعلم في العملية التعليمية التعلمية.
6. أهمية المعلم في عملية التعليم التعلمية.

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر المعلم نقطة وصل بين المتعلم والمعرفة حيث أن المعلم يمتلك القدرة على إيصالها إذ لديه المهارة في توصيل المعلومات والتعرف على خصائص التلاميذ (النفسية، الاجتماعية، والطبيعية... الخ)، حيث يكمن دور المعلم في بناء المجتمع، فالمعلم الناجح والواثق من نفسه يضمن نجاح سير عملية التعليم.

1. مفهوم المعلم:

يعتبر المعلم عنصراً أساسياً ومهماً في العملية التعليمية، وتلعب الخصائص المعرفية والانفعالية التي يتميز بها دوراً بارزاً في فعالية هذه العملية باعتبارها تشكل أحد المدخلات التربوية المهمة التي تؤثر بشكل أو بآخر في الناتج التحصيلي على كل المستويات المختلفة، من معرفية و نفسية وأدائية والفعالية عاطفية.

- المعلم هو العنصر الأساسي في العملية التعليمية، وبما يمتاز به من كفاءات ومؤهلات واستعدادات وقدرات ورغبة في التعليم، يتمكن من مساعدة الطالب على تحقيق الأهداف التعليمية التعليمية بنجاح ويسر (أبو رياش وعبد الحق، 2007).

- المعلم هو الإنسان الذي يقوم بعملية التعليم، ونصح وإرشاد التلاميذ ومساعدتهم على اكتساب الخبرات، وذلك بأن يضعهم في مواقف تعليمية معينة وإذ لم يوجد المتعلم وهو التلميذ، فإن مهمة المعلم تكون ناقصة بل لاغية، أما حلقة الوصل بين المعلم والمتعلم، فهو الموضوع أو المادة التعليمية.

- المعلم هو القائد التربوي الذي يتصدر لعملية توصيل الخبرات والمعلومات التربوية وتوجيه السلوك لدى المتعلمين الذي يقوم بتعليمهم (العامري، 2009).
- وهناك من عرفه بأنه المربي الذي يقوم بتدريس كل أو معظم المواد الدراسية للأطوار الثلاثة الأولى من المرحلة الابتدائية، ويرتكز دوره في تهيئة الظروف التعليمية التعليمية، بهدف متابعة نموه العقلي والبدني والجمالي والحسي والديني والاجتماعي والخلقي.
- وعرف أيضا على أنه شخص مزود بالمسئولية لمساعدة الآخرين على التعلم والتصرف بطريقة جديدة ومختلفة.
- وهناك من عرفه على أنه رجل عالم لأنه يجب أن يكون دائما على اتصال وثيق بمصادر المعرفة وبكل جديد يظهر في ميدان التربية والتعليم، حتى يستطيع أن يكون معلما جيدا حيويا ليتمكن من تحديد أهدافه ومثله العليا التي رسمها لنفسه باعتباره فيلسوفا ومصالحا وعالما.
- عرف أيضا على أنه الفرد المكلف بتربية التلاميذ في المدارس.
- من خلال ما سبق يمكن القول إن المعلم يقوم بمهمة التدريس، وهي مهمة إنسانية تتمثل في تلك العلاقة التي تنشأ بين المعلم والمتعلم، بحيث يكون الأول قادراً على أن يعلم، والثاني تتوافر عنده الرغبة في التعلم.
- وهنا يمكن أن نضيف بعض التعريفات الأخرى، فقد جاء في المعجم الموسوعي لمصطلحات التربية أن المعلم هو الشخص الذي يستخدم بصفة رسمية لتوجيه تعلم الأولاد

والتلاميذ والإشراف على أعمالهم وخبراتهم التربوية في معهد أو مدرسة رسمية أو خاصة.

عرف المعلم على أنه الشخص الذي بفضل توافر خبرات تربوية فنية لديه وبفضل تعمقه في حقل من حقول المعرفة، يستطيع أن يسهم في مساعدة نمو ونماء الآخرين الذين يوضعون في عهده (بن زاف، 2013).

وهنا نورد تعريف أخير إذ عرف المعلم على أنه هو المنظم لنشاط التعليم لدى المتعلم، وعمله مستمر حيث يراقب سير التعلم وقيم النتائج والتوازن الذي ينتج من عمله ومهامه.

2. خصائص المعلم:

يعتمد الفعل التربوي بصورة أساسية على المعلم، لأنه هو عصب العملية التربوية والعامل الرئيس الذي يتوقف عليه نجاح التربية في بلوغ غاياتها وتحقيق دورها في تطوير الحياة في عالمنا الجديد (السيد، 1972). وهو القادر على تحقيق أهداف التعليم وترجمتها إلى واقع ملموس، فالمعلم الجيد حتى مع المناهج المتخلفة يمكن أن يحدث أثرا طيبا في تلاميذه، وهو الذي يعمل على تنمية القدرات والمهارات عند التلاميذ عن طريق تنظيم العملية التعليمية - التعليمية وضبطها واستخدام تقنيات التعليم ووسائله ومعرفة حاجات التلاميذ وطرائق تفكيرهم وتعلمهم وهو عنصر أساسي في أي وموقف تعليمي.

ومكان المعلم في النظام التعليمي يحدد أهميته، ومن حيث أنه يحدد نوعية التعليم واتجاهه وبالتالي نوعية مستقبل الأجيال وحياة الأمة (عفيفي، 1982)، وإذا ما سلمنا بهذه الأهمية فإنه يصبح من اللازم البحث فيما يمكن أن نسميه بالمقومات الأساسية التي نرى ضرورة

توافرها في كل معلم وخاصة معلم هذا العصر، وتتمثل هذه المقومات إجمالاً في الشخصية الجيدة، والتمكن من المادة واستخدام الطرائق الملائمة للموضوع الذي يقوم بتعليمه ومعرفة خصائص التلاميذ الذين يعلمهم والتعرف على ميولهم وما يكمن بينهم من فروق فردية.

وفيما يلي توضيح هذه المقومات أو الخصائص وهي: (حناش وقلي، 2009)

• المقومات الشخصية:

تعرف الشخصية بأنها مجموع خصائص المرء الجسمية منها والعاطفية والنزوعية والعقلية التي تمثل حياة صاحبها، وتعكس نمط سلوكه المتكيف مع البيئة، أما معناها الأشمل فهو التنظيم المنسق والدينامي لصفات الفرد الجسمية والعقلية والأخلاقية والاجتماعية حسب تجليها للآخرين في مجال الأخذ والعطاء داخل الحياة الاجتماعية، فشخصية المعلم إذن هي كل الصفات الدالة عليه من هيئة خارجية، كمظاهر الصحة والنظافة وسلامة المظهر، ووضوح الصوت والنشاط والحيوية و ما يتمتع به من حماس وعقل وحكمة في معالجة الأمور، ومهارة في إدارة الفصل وسلوكياته في تفاعله مع التلاميذ، وتقبله لمهنته ومحافظة على المواعيد والالتزام بقواعد الأخلاق العامة (الطشاني، 1998).

والمقومات الشخصية هي أول مقومات المعلم وأهمها على الإطلاق تأثيراً على نجاحه في مهنته وعلاقاته مع الآخرين، ولا يستطيع المعلم أن يعوض النقص في شخصيته بأي شيء آخر مهما بلغ من شأن في ذلك، ولن يستطيع حتى أقدر العلماء أن يكون معلماً جيداً ما لم يمتلك الصفات الشخصية الجيدة التي تمكنه من الإقناع والتأثير.

• التمكن من المادة الدراسية:

يعتبر التمكن من المادة وسلامتها والكفاءة فيها من الأمور الضرورية للمحافظة على مركز المعلم واكتساب الثقة بنفسه وقدرته على توصيل المعلومات، ولا يختلف اثنان في أن المعلم الجيد لا بد وأن يكون إنسانا متخصصا، لا يكتفي بمجرد الإلمام بمحتويات الدرس الذي يعلمه فقط، بل يحيط بمادته من مختلف جوانبها، ويلم بها إماما كافيا، يمكنه من إثراء الدرس وإثارة عقول التلاميذ بالمعلومات الجيدة. ويتمكن من الإجابة على استفساراتهم، ومن يقتصر على معرفة ما هو ضروري للحصة فقط، فقد فقد الكثير وأدى عمله ناقصا.

• المهارة في توصيل المعلومات:

وتتطلب هذه المهارة انفتاحا من المعلم على كل الطرائق التدريسية الممكنة والأساليب الجيدة، وسعة في الأفق، وجرأة في الأقدام على المحاولة وقبول التحديات ودقة في اختيار الطريقة المناسبة.

فالطرائق كثيرة ومتنوعة، وتحمل كل منها وجهة نظر معينة ولها أساليبها الخاصة لتلائم ظروف معينة، وليس هناك طريقة واحدة صالحة لكل المواقف أو تناسب كل المواد أو تصلح لكل التلاميذ، وتنوع الطرائق مطلب أساسي لإحداث التوصيل الجيد للمعلومات وتفتح الطريقة الفعالة الأبواب أمام القرص الكثيرة المتنوعة للاستفادة منها من قبل التلاميذ عن طريق الاستخدام الأمثل لحواسهم من ملاحظة واستماع وحديث وقراءة وكتابة ومعالجة

وتمنحهم حرية التعبير واستقلال الرأي وتشجعهم على التفكير وعلى العمل الجماعي والتعاون، وهي التي تثير اهتمام التلاميذ وميولهم وتحفزهم على العمل الإيجابي والنشاط الذاتي والمشاركة الفعالة في الدرس، بعيدا عن معاناة الحفظ الصوري أو التلقين والطريقة الفعالة هي التي تحقق هدف الدرس في أقل وقت وأيسر جهد وبأقل التكاليف.

• التعرف على خصائص التلاميذ:

على المعلم أن يفهم التلميذ فيما جيدا حتى يتوصل إلى تعليمه بالطريق التي تناسبه، ويتمكن من غرس الروح الاجتماعية لديه، وأن يبتعد عن أساليب الضغط قدر الإمكان، على أن هذا الفهم لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال دراسة خصائص التلاميذ وما تمتاز بها كل مرحلة عمرية من مراحل نموهم، وأن يتعرف على القوانين التي يسير عليها النمو في كل مرحلة، ودراسة الخصائص النفسية والاجتماعية والطبيعية لكل مرحلة، ليكون قادرا على توصيل المعارف إليهم بالطريقة التي تناسبهم وتتماشى مع توجيههم الوجهة الصحيحة.

3. كفايات المعلم:

هي مجموعة من المعارف والمفاهيم والمهارات والاتجاهات التي توجه سلوك التدريس لدى المعلم، وتساعد في أداء عمله داخل الفصل وخارجه بمستوى معين من التمكن في الأداء، ويمكن قياسه بمعايير خاصة كالاختبارات التحصيلية وبطاقات الملاحظة المعدة لذلك، وقد حدد المختصون الكفايات التدريسية الواجب توافرها في المعلم بسبعة مجالات رئيسية وهي

كالآتي: (بن زاف، 2013)

• الكفايات الأكاديمية والنمو المهني: وتشمل ما يلي:

- إتقان التخصص والتخصص الفرعي.
- اكتساب حصيلة ثقافية متنوعة.
- متابعة ما يستجد في المجالات التربوية.
- متابعة ما يستجد في مجال التخصص.

• كفايات تخطيط الدروس: وتشمل ما يلي:

- صياغة أهداف الدرس بطريقة إجرائية (سلوكية).
- تصنيف أهداف الدرس في المجال الوجداني والمعرفي والحسي الحركي (المهاري).
- تحديد الخبرات اللازمة لتحقيق أهداف الدرس.
- تحديد الوسائل التعليمية المرتبطة بالدرس وتصميم بعضها بالاستقاء من البيئة المحلية.

- تحديد طرق التدريس المناسبة لتحقيق أهداف الدرس.
- اختيار الأنشطة التعليمية المرتبطة بالدرس.
- اختيار وسائل التقويم المناسبة لتحقيق أهداف الدرس.
- كتابة خطة الدرس في تسلسل منطقي يتضمن أهم عناصر الخطة الجيدة.

• كفايات تنفيذ الدرس: وتشمل ما يلي:

- يقدم المادة الدراسية بشكل واضح وبتسلسل منطقي.
- يستخدم أساليب تدريس تلائم الموقف التعليمي.

- يوفر ظروفًا تسمح للتلاميذ بالقيام بأداء المهارات التعليمية فرادى أو في جماعات.
- ينظم الوقت المتاح بحيث يتناسب مع أوزان الأنشطة التعليمية.
- يراعي الفروق الفردية بين التلاميذ في ضوء قدراتهم وحاجاتهم.
- يهتم بإكساب التلاميذ القيم، والاتجاهات الإيجابية.
- ينوع في الأنشطة التعليمية ذات الصلة بشكل يتناسب واستعداد التلاميذ.
- يظهر مهارة في الإجراءات الوقائية للمحافظة على البيئة المادية الصفية.
- يستثير دافعية التلاميذ، واهتمامهم بالتعلم الجديد في بداية الدرس وفي أثناءه.
- صياغة وتوجيه الأسئلة المرتبطة بالدرس.
- استخدام أدوات وأساليب التقويم المناسبة للدرس.

● **كفايات ضبط الصف:** وتشمل ما يلي:

- جذب انتباه التلاميذ وتحفيزهم طوال الحصة.
- تنمية الشعور بالمسئولية لدى التلاميذ.
- استخدام أساليب التعزيز المناسبة لسلوك التلاميذ.
- الاهتمام باحتياجات واهتمامات التلاميذ ومشكلاتهم.
- بث جو الود والألفة في الصف.
- التعامل بحكمة مع المشكلات التي تنشأ أثناء الدرس.

● **كفايات التقويم:** وتشمل ما يلي:

- إعداد اختبارات تشخيصية للتلاميذ.

- إعداد اختبارات تحصيلية مرتبطة بالأهداف.
- تصميم الاختبارات الموضوعية.
- استخدام التقويم الدوري (المستمر) للتلاميذ.
- تحليل وتفسير ونتائج الاختبارات.
- متابعة التقدم المستمر للتلاميذ أثناء العام الدراسي.
- **الكفايات الإدارية:** وتشمل ما يلي:
 - التعاون مع الإدارة في انجاز الأعمال.
 - المشاركة في تسيير الاختبارات المدرسية.
 - التعاون مع إدارة المدرسة في زيادة بعض الفصول.
 - المشاركة مع الإدارة المدرسية في التعرف على مشكلات الطلاب.
 - التعاون في الإعداد للمجالس المدرسية.
 - تقديم الآراء والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير العمل في المدرسة.
- **كفايات التواصل الإنساني:** وتشمل ما يلي:
 - تكوين علاقات حسنة مع التلاميذ.
 - تكوين علاقات حسنة مع رؤسائه.
 - تشكيل علاقات جيدة مع الآباء.
 - تعريف التلاميذ على آداب المناقشة والحديث.
 - يتعاون مع زملائه المعلمين الآخرين، لإنجاح عمليتي التعليم والتعلم بوجه عام.

- يقدم نشاطات حل المشكلات بوعي وقصد.
- يستوعب طبيعة المجتمع الذي يعمل فيه، وبالتالي يساعد على ترجمة الأهداف المدرسية لصالح المجتمع المحلي الذي يعيش فيه.
- يعطي تعليمات وتوجيهات واضحة ومحددة للمتعلمين.
- يجيد تنمية الانضباط الذاتي لدى المتعلمين.
- يسهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمعالجة المشكلات التي تواجهها المدرسة، وفي تقديم المقترحات والآراء المساعدة على تنفيذ أهدافها.
- يشخص أنماط السلوك الدالة على عدم الانتباه والسأم ومعالجة ذلك لدى الحاجة.
- يشجع مشاركة المتعلمين في التفاعل داخل الفصل.

4. أدوار المعلم:

للمعلم أدوار عديدة ومتنوعة وفي ضوء التطورات والنظريات العلمية والأفكار التي نقلت للمجتمع الإنساني إلى أهم عصر من عصور الثورات العلمية والتكنولوجية المتتابعة، مما أدى إلى تطور في أدوار المعلم، فهو لم يعد مجرد متخصص في نوع من المعرفة، كما أنه ليس مجرد ناقل للمعرفة، بل هو مرب لطلابه، ومن ثم لم يعد مقبولاً أن نكتفي بالإعداد التخصصي وحده دون أن يكون هناك تنمية للثقافة العامة والثقافة المهنية اللتان بدونهما تقل الكفاية المهنية للمعلم وتقل احتمالات أن يكون رائداً اجتماعياً وموجهاً ومرشداً لطلابه. إن مهنة التعليم تستند إلى قاعدة من المعرفة والنظريات والقوانين والمبادئ العلمية التي تتيح للمعلمين عمقا في فهم وتحليل المشكلات المهنية، وهنا سنستعرض أدوار المعلم قديما وحديثا: (بن زاف، 2013)

• أدوار المعلم قديما:

إن دور المعلم في التربية التقليدية، هو تلقين المعارف للتلميذ، فهو لا يهتم بخصائص النمو ولا بالطريقة التربوية والوسائل التعليمية، بقدر ما يهتم بالمواد التعليمية من لغة وفلك ورياضيات...، وعلى ضوء هذا يمكن أن تعدد أدوار المعلم قديما في النقاط التالية:

- تلقين ونقل المعلومات للتلاميذ والتأكد من حفظهم لها وتزويدهم بالمهارات والقدرات اللازمة لنقد المعرفة التي تقدم لهم، مع توجيههم إلى المحافظة على القيم وأنماط السلوك المتوارثة.

- إكساب التلاميذ مهارات محددة في القراءة والكتابة والحساب وغيرها بما يقتضيه المنهج ويتبع ذلك استخدام وسائل محددة تقوم أساسا على حشو الذهن والانضباط الشديد، واعتبار المعلم محور العملية التربوية والاهتمام بالجوانب النظرية دون العملية.

- تنظيم الموقف التعليمي في ضوء ما لدى التلاميذ من خبرات ومعلومات سابقة عن موضوع الدرس وربطها بالخبرات التي سيقدمها لهم في الدرس الجديد.

- معالجة المشكلات بطريقة منهجية منظمة من خلال المشاركة في مجالس الآباء والمعلمين وغيرها من الأنشطة المشابهة مثل مجالس الأمناء.

- المشاركة في دراسة مستوى تقدير واعطاء الدرجات، والمواد التي ينبغي أن تدرس وذلك بالربط بين المنهج والمادة الدراسية التي يقوم بتدريسها مع المناهج الدراسية الأخرى.

• أدوار المعلم حديثاً:

إن الفكر التربوي الحديث جعل التلميذ نقطة ارتكاز في الفعل التربوي ومحور العملية التربوية ومركز اهتمام، وكل الأمور تدور حول خصائص التلميذ، التي تختلف عن خصائص الشخص الراشد، من حاجات ودوافع وقدرات مما أدى إلى تغيير دور المعلم فلم يعد يقتصر على التلقين، بل أصبح له دور توجيهي التنمية نحو القيم والقواعد والقوانين العلمية والعرف الاجتماعي والتقاليد وما إلى ذلك من الحقائق والأمور التي يرغب فيها المجتمع، والتلميذ يقوم بالبحث والاستكشاف بنفسه وبمساعدة المعلم، الذي أصبح يلعب دور المساعد والموجه.

وقد ظهرت عدة دراسات حاولت تحديد دور المعلم منها الدراسة التي قامت بها "كيني"

والتي حددت ستة أدوار للمعلم هي: (بن زاف، 2013)

- توجيه عملية التعليم.
 - إرشاد وتوجيه التلاميذ من الناحيتين النفسية والاجتماعية.
 - القيام بدوره كعضو في جماعة المدرسة.
 - نقل التراث الثقافي.
 - القيام بوظائف كمواطن في المجتمع.
 - أن يكون عضواً في المهنة التي ينتمي إليها.
- نتيجة للتطور الذي تعرفه الحياة عامة والحقل التربوي خاصة، ظهرت متطلبات جديدة

أفضت إلى تغيير أدوار المعلم بما يجعله قادرا على مسايرة تطورات العصر، لذلك يمكن

تلخيص أدوار المعلم الحديثة فيما يلي: (بن زاف، 2013)

• الدور المعرفي للمعلم:

يعد المعلم أحد مصادر المعرفة، وبما أن المعرفة ازدادت بدرجة هائلة فإن سرعة نمو المعرفة آخذة في الازدياد باطراد، وينبغي على المعلم أن يكون قادرا على التحصيل السريع ومصدر للتجديد وأن يجمع المادة من مصادر مختلفة.

ولعل من أهم الأمور المتعلقة بالدور المعرفي للمعلم ضرورة إلمامه بطرائق التدريس وأساليبه، مع الاهتمام بنمو المتعلمين وقدراتهم والفروق الفردية بينهم.

كما يتضمن الدور المعرفي للمعلم اعتباره خبيرا في المادة وفي التدريس مما يحتم عليه:

- المطالعة المستمرة لإثراء معارفه وخبراته.
- فهمه لمكونات المنهج الدراسي ومحتوياته.
- قدرته على تحضير التطبيقات العملية لمادته.
- إتباعه للطرائق والأساليب العملية في حل المشكلات التربوية.

• المعلم كمقوم للعملية التعليمية:

يقوم بدراسة الأهداف وتقويم المناهج والوسائل بالتعاون مع الجهات التربوية المسؤولة، واختبار الأساليب والأدوات المناسبة لتقويم تعلم التلاميذ وقياس مدى تحقيق الأهداف للتأكد من بلوغ التلاميذ النتائج المنتظرة، كما يقوم بمواكبة الأحداث والاستكشافات العلمية في

مجال التخصص الأكاديمي، واستغلال كل مصادر التعلم في بيئة التعلم والتعليم، وكذا تطوير الإدارة التربوية في كل مستوياتها لتصبح إدارة ديمقراطية تربوية، كما يقوم بتعديل المنهج وتحسينه وتطويره واتخاذ القرارات المتعلقة بمهنته.

• توجيه عملية التعليم:

من بين أدوار المعلم العمل على توجيه عملية التعليم من خلال مراعاة مبادئ عملية التعلم والسير وفق نهجها، بإثارة اهتمامات التلاميذ عن طريق طرح مشكلات نابغة من حياتهم المعاشة، ومراعاة الترابط بين مراحل درسه والمساهمة في خلق جو مناسب للعمل التربوي يبعث على الارتياح والطمأنينة في نفوس التلاميذ، ويحرص على توظيف المعلومات المكتسبة في المحيط الذي يعيشون فيه، ومساهمته في معالجة المادة الدراسية وتحديد الأهداف. وفق حاجات التلاميذ واختيار طرائق التدريس حسب الأهداف المحددة كما يقوم بعملية التخطيط والتقييم للفعل التربوي في حدود مجال تدخله.

• توجيه التلاميذ:

حيث يهتم المعلم بمعرفة الطفل وطبيعة نموه ومراحل هذا النمو والتعرف على الفروق الفردية بينهم، فيكشف عن حاجاتهم وميولهم ويعمل على تكوين الاتجاهات الايجابية لديهم ويتعاون كل من المعلم وأولياء التلاميذ في حل مشاكلهم النفسية والتربوية ومساعدة كل فرد أن ينمو في حدود قدراته واستعداداته كما يقوم بإرشاد التلاميذ وتوجيههم علميا ونفسيا وسلوكيا واجتماعيا، أو إرشادهم إلى كيفية الحصول على المعلومات وتعويدهم على التفكير

المنطقي والعلمي، كما يقوم بتحديد المتطلبات الأساسية بتعلم الأهداف السلوكية الخاصة وربطها ارتباطا تسلسليا بالأهداف التربوية العامة.

• الدور القيادي للمعلم:

فالمعلم ينظر إليه على أنه قائد تربوي واجتماعي وهذا الدور يحمل في طياته مجموعة من الأدوار الفرعية كما يلي:

- أنه عضو في جماعة المدرسة ويتربط على هذا الدور بعض المسؤوليات، كمراعاة القوانين واللوائح.
- أن يشرف على التلاميذ أثناء الفسحة وأثناء الانصراف من المدرسة.
- أن يشرف على بعض النشاطات المدرسية.
- أن يشارك في بعض النواحي الإدارية.
- أن يساهم في أعمال الامتحانات.
- أن يجعل من مدرسته مركز للإشعاع الثقافي.

كما أن المعلم مواطن في المجتمع وهو بهذه الصفة تقع عليه أعباء المشاركة الفعالة في خدمة المجتمع، وذلك من خلال القدرة على تحديد مشاكل المجتمع المحلي والقدرة على تنمية وعي التلاميذ، والقدرة على المساهمة الإيجابية في مشاريع المجتمع.

والمعلم أيضا عضو في مهنة التعليم ولهذه المهنة أصول وأخلاقيات، بحيث يجب أن تتوفر في الشخص الذي يمارسها مجموعة من المواصفات منها العدل والمساواة واحترام

التلاميذ ومراعاة اللوائح والقوانين. كما يجب عليه:

- تأدية واجباته كاملة كما يسعى لتحقيق أهداف مجتمعه.
- المطالعة الدائمة في المصادر المختلفة اللازمة لنموه المهني.
- المحافظة على سمعته وسمعة زملائه واحترام عمله.
- أن يعمل على الرفع من شأن مهنته بين المهن الأخرى.

• المعلم كمربي:

والمقصود هو القيام بعملية التربية في إطارها العام والأشمل، من خلال تربية شخصية التلميذ من جميع جوانبها ومساعدته على أن يصبح إنسان مميّزا من خلال تشجيعه على المبادرة والعمل لخلق حافز لبناء الثقة.

• المعلم كرائد اجتماعي:

وعنصر تغيير المجتمع وحلقة اتصال بين المدرسة والبيئة وتجسيد القيم من خلال أداء أنماط السلوك المرغوبة والصحيحة أمام طلابه، وتعليمهم أسلوب الحياة الاجتماعية وكذا تنمية المجتمع المحلي من خلال دراسة مشكلاته والإسهام في حلها واعداد المشروعات الهادفة لخدمته، فقدره المعلم على قيادة صفه تعلمهم أنماط سلوكية اجتماعية كالانضباط والالتزام والانتظام.

ان مربى العقد القادم يواجه تحديا بارزا في بناء جيل مستقبلي، يمتلك مقومات التكيف مع محيطه الاجتماعي، ومدركا أن الحياة الاجتماعية القادمة ديناميكية، فالتطلعات المطلوبة من

المربي في هذا العصر كثيرة ومتعددة تذكر منها:

- الاتصال بالبيئة والمجتمع المحلي اتصالا هادها وفعالا، ويستفيد من مصادر البيئة في التعليم والبحث والدراسة والتطبيق، فقد أصبح دور المعلم قائدا ومدربا، وقدوة ومقوما قريبا من كل تلميذ.

- تفرض الاتجاهات الحديثة في التربية المعاصرة على المعلم أن ينفذ المقررات والمناهج تنفيذا حرفيا، فالمعلم بخبراته الواسعة وتجده المستمر يعتبر مثيرا للمناهج، ويحلها ويخططها وينفذها بتوظيف تكنولوجيا التعليم والتقنيات الحديثة.

فبنى اتجاهات جديدة وتطوير طرق تدريسه والعمل على تطبيقها في حجرة الصف، والتعاون مع الزملاء المعلمين وتبادل الخبرات والمعلومات، وتوظيف أسلوب حل المشكلات حتى يصبح التلاميذ أكثر فعالية في مواجهة المشكلات التي تواجههم.

وقد اهتمت الأنظمة التربوية العربية مسألة المعلم واعداده وتكوينه، إيمانا منها بالدور الجوهري للمعلم في العملية التعليمية، وأنشأت لهذا الغرض إدارات وأجهزة ومراكز متخصصة للتكوين، واعتمدت على الجامعات وكليات التربية في إعداد المعلمين وتكوينهم، كما قامت بتوظيف وسائل تساهم في استكمال ملامح العملية التربوية بالشكل الذي يجعل من المؤسسات الأخرى بما فيها القنوات المرئية والمسموعة لتكوين المعلمين والمعلمات عن بعد، عن طريق البث المباشر وبصورة تقلل من الكلفة الاقتصادية للتكوين وتضمن الجودة العالية، ومهما يكن من أمر فقد قطعت الدول العربية أشواطاً لا بأس بها في مجال إعداد المعلمين وتكوينهم، إلا

أن الشكوى مازالت مستمرة حول نوعية المعلم وكفاية أدائه، إذ أنه مازال يمارس مهنته بصورة تقليدية قوامها التلقين والحفظ والاستظهار، ويغفل الدور الحيوي الذي ينبغي أن يمنحه المتعلم بصفته محور العملية التعليمية.

5. دور المعلم في العملية التعليمية التعلمية:

لا يمكن بأي حال من الأحوال أن نغفل الدور الكبير الذي يلعبه المعلم في العملية التربوية، فالمعلم هو الذي يعمل على التطبيق العملي لما تم تصميمه نظريا، فهو أثناء تطبيقه للمناهج يدرك العديد من الثغرات التي لم يتم إدراكها أثناء بناء المنهاج.

و تبرز أهمية المعلم و أدواره في تحديد نوعية التعليم و اتجاهاته و دوره الفعال و المتميز في بناء جيل المستقبل، وتحديد نوعية حياة المجتمع ؛ فالمعلم دور حاسم في العملية التعليمية، فهو المسئول المباشر في تحقيق الأهداف التعليمية في مراحل الدراسة المختلفة و دوره لم بعد مقتصر على مجرد إيصال المعلومات والمفاهيم الى المتعلمين، بل اتسعت و تنوعت هذه المهام لتواجه التطورات المستمرة و السريعة للتطور التكنولوجي، والانفجار المعرفي و ظهور التقنيات التربوية الحديثة في ميدان التدريس، لذلك تنوعت أدواره و أصبح مدرسا ومربيا و مرشدا، موجها و مساهما في البحث والاستقصاء. ويمكن تلخيص أدوار المعلم في المجال التعليمي كما يلي: (علي راشد، 2002)

• دور المعلم في تعليم التلاميذ قدرات التفكير:

والمقصود هنا تعليم التلاميذ قدرات التفكير التي تجعلهم يكتشفون بأنفسهم المعارف

والحقائق المختلفة، فتعليم قدرات التفكير، له العديد من المزايا والتي أبرزها: يزيد من إنسانية التلميذ - يزيد من قيمته وثقته بنفسه - يسرع في تأهيله وإعداده للمجتمع - يهذب قدراته ويجعله أكثر ملائمة لمطالب المستقبل - التدريب على حل المشكلات ونقد المواقف والابتكار.

• دور المعلم كملاحظ ومشخص ومعالج:

ومن أدوار المعلم كذلك الملاحظة، والمقصود هنا هو ملاحظة المعلم لتلاميذه ولأفعالهم وردودها ومعرفته لطبائعهم ومستويات سلوكهم، وبتكوينهم السيكولوجي، وانفعالاتهم ومختلف المواقف السلبية التي تصدر منهم، وذلك يسهل إلى حد كبير التعامل مع كل منهم بالنسبة للمعلم، إضافة إلى ذلك دوره التشخيصي، والذي يرتبط بدوره كملاحظ، إذ يستطيع بتشخيص سلوك التلاميذ تحديد جوانب القوة والضعف لكل تلميذ، وطرق التعامل معه ووضع برنامج مناسب له.

• دور المعلم كمستشار وموجه لتلاميذه:

يعتبر التوجيه والإرشاد من أهم أدوار المعلم التي يقوم بها تلاميذه، وذلك في مختلف أمورهم ومواقفهم التي يتعرضون لها سواء التعليمية منها، أو الاجتماعية، فالمعلم الجاد هو الذي يركز جهوده وتوجيه وإرشاد ومساعدة تلاميذه على تحقيق أهداف التعليم، من أن يلقنهم المعلومات الجاهزة وكيفية تقويم عملهم وتعلمهم بأنفسهم.

كما ترى (Jennifer vanbaren, 2017) ان دور المعلم يتمثل فيما يلي:

• نقل المعرفة:

يُعتبر المعلم بمثابة المزود والناقل الأول للمعرفة، وهو الذي يضمن عملية تلقي المعلومات المختلفة بالشكل الصحيح، وذلك بالاستعانة بالكثير من المصادر والوسائل مثل المناهج الدراسية، وإرشادات التعليم بالإضافة إلى حضور المحاضرات ذات الصلة وتتنوع أساليبه في التعليم لتشمل التعليم القائم على المشاريع والتجارب العلمية والتعليم من خلال المجموعات، والتعلم الجماعي في غرفة الصف أو خارجها.

• خلق البيئة الصفية المناسبة:

تعتبر مهمة خلق بيئة صفية جيدة من أهم الأدوار التي يؤديها المعلم، حيث يؤثر بذلك على طلابه ومستوى التركيز والإنجاز لديهم داخل غرفة الصف، بالإضافة إلى انعكاس تصرفاته على سلوك الطلبة الاجتماعي والدراسي، فقد يُصبح الطلاب على سبيل المثال. أكثر هدوءاً في التعامل مع غيرهم فيما لو كانت البيئة الصفية مريحة وهادئة؛ أمّا إذا كان المعلم يتسم بالغضب والعصبية فقد ينعكس ذلك على طلابه بشكل سلبي، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى التعلم والاستجابة داخل غرفة الصف، ولا تقتصر البيئة الصفية الجيدة على المعلم وحده، إنما تعتمد أيضاً على موقع الصف وسلوكيات الطلبة، والتأثيرات الخارجية في المدرسة، والبيئة المحيطة كاملة.

• تمثيل القدوة الحسنة:

يمثل المعلم في نظر طلابه قدوة ونموذجاً يحتذى به، حيث يقضي الطلاب جزءاً كبيراً

من يومهم مع المعلم، فيتأثرون بسلوكياته إلى حد كبير، سواء كانت إيجابية أم سلبية، إذ لا يقتصر دوره على التدريس فقط، بل يشمل التربية الأخلاقية أيضاً، وتقديم المعونة والاهتمام للطلاب.

• تنظيم الصف:

تعد عملية تنظيم الطلاب والصف من أصعب المهام التي يقوم بها المعلم، ذلك لأن نجاح العملية التعليمية أو فشلها يعتمد على مدى قدرة المعلم على ضبط الصف، ويتم ذلك من خلال تعريف الطلاب بالواجبات المطلوبة منهم بإصدار التعليمات والإرشادات اللازمة.

6. أهمية المعلم في عملية التعليمية التعليمية:

من خلال الأدوار التي سبق ذكرها يتبين لنا أهمية المعلم في العملية التعليمية التعليمية؛ فهو الوسيلة لكل مجتمع لإعداد الأجيال الحاضرة والمقبلة، فهو أحد المداخل الأساسية من مدخلات العملية التعليمية، مما يساعد بدوره الكبير في نجاح التربية في بلوغ غاياتها وتحقيق دورها في تطوير الحياة.

كما تعد أهمية المعلم في العملية التعليمية من أهمية التعليم في الحياة الإنسانية ودوره في تشكيل الحياة وتكييف سلوك الأجيال القادمة لمواجهة تطوراتها وتعقيداتها، مستخدماً الاستجابة لكل ما هو جديد فيها، لأن التعليم أداة التربية ووسيلتها لتحقيق أهدافها وتلبية متطلبات التطور الحضاري وتوفير مستلزماته من القوى البشرية المؤهلة لقيادة هذا التطور، وإدامته لذلك. فرفع مستوى التعليم شرطاً أساسياً لإحداث أي تطور وتقدم في مجالات الحياة المختلفة (علي عطية

والهاشمي، 2008).

هكذا يمكننا القول أن المعلم هو أهم عنصر في المدرسة و لشخصيته تأثير كبير في سلوك التلامذة حيث لا يمكن تحقيق مواقف تعليمية جيدة من دونه، ودوره في القيادة الجماعية للمدرسة دور بالغ الأهمية، فهو أكثر الأفراد اتصالا (بالتلامذة) وذلك لوجوده معهم وقتا غير قصير و المستمر معهم، فلا بد أن تتأثر شخصا قيمهم وسلوكهم بخصائصه الشخصية و أسلوبه في التعامل تفاعله داخل الصف و خارجه.

فالمعلم الذي يتمتع بخصائص شخصية مرغوبة من (تلامذته)، يكون أكثر قدرة على إحداث تغيرات في سلوكهم كما يكون أكثر قدرة على إثارة اهتمامهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة المرغوبة. وتتيح العلاقات الايجابية التي تقوم بين المعلم وتلامذته الفرصة في أن يتعلموا كيف يقودون ويوجهون أنفسهم اقتداء بمعلميهم، إذ أن الخصائص التي يتمتع بها المعلم والمفضلة عندهم، بما فيها أناقته وهندامه التي يهتم بهما، وهدوئه واتزانه وشعوره بالمسؤولية تجعلهم يقندون به إذ أنهم في هذه المرحلة العمرية يجتازون فترة انتقالية يؤكدون فيها ذواتهم ويسعون إلى تقليد النماذج السلوكية للكبار الذين تأثروا بهم.

وتؤثر شخصية المعلم وطريقة معاملته لتلامذته في تحديد اتجاهاتهم كثيرا نحو معلميهم ونحو المدرسة والحياة العملية في المستقبل. ومن السمات التي يجب أن تتحلى بها شخصية المعلم حسن معاملته الإنسانية لتلامذته، وعدم التفرقة بينهم وتشجيعهم كون المعلم مرحا ويحب تلامذته، فشخصية المعلم شخصية متميزة ومحترمة في المجتمع، فما أحل وأنبل تلك الرسالة

التي يحملها المعلم، وماذا يترتب عليه من أن تتحلى شخصيته بكل القيم والصفات النبيلة والابتعاد عن كل تأنيب وتحقير ليكون قدوة لتلامذته يقتدون به في حياتهم.

إن الشخصية التربوية المتزنة والمحترمة للمعلم، والتي من سماتها اعتماد الأسلوب الصحيح للتربية، الذي يعتمد على فهم شخصية المتعلم وتأمّل ميوله وانه شخصية لها عاطفة ورغبة وفكر تجعل التلامذة يفتدون به، ويتأثرون بشخصيته ويتذكرونه في حياتهم المستقبلية.

فالمعلم إنسان محترم ويقوم بواجب إنساني عظيم، فهو الذي ينير الدرب أمام الأجيال، فيبديد الظلمة عنهم ويعددهم الأعداد الصحيح للمستقبل، فعليه أن يعطي الصورة المثلى لشخصه؛ فالتلاميذ وابتداء من الصف الأول هم يراقبون معلمهم وينقلون كل تصرفاتهم إلى ذويهم، ابتداء من اللباس الذي يرتدونه والتصرف داخل الصف وخارجه وهم يقتدون به وتبقى شخصيتهم في الذاكرة.

خلاصة الفصل:

وخلاصة هذا الفصل إن المعلم هو العامل الأساسي والعنصر المهم جدا في العملية التربوية، فأثر المعلم يبقى ويستمر طيلة أجيال عدة، ويستمر فعلا يسجل خدمات الإنسانية إلى حد أكثر من خدمات التي أداها في حياته فهي تمتد إلى ما أبعد الحدود، وقد تمت الإشارة في هذا الفصل على إلى أدواره وواجباته التي يقوم بها، وتم التطرق والتعرف حتى على خصائصه التي تظهر في اتزانه وبإنسانيته.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1. إجراءات الدراسة.
2. الخصائص الستكيومترية للاستبيان.
3. مجالات الدراسة الاستطلاعية.
4. أداة الدراسة.

تمهيد:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى القيادة التربوية لدى مدراء المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين. من خلال هذا الفصل سيتم التطرق عرض نتائج المتوصل إليها ومناقشة النتائج من خلال الاستعانة بالدراسات السابقة والتراث النظري المتاح.

1. إجراءات الدراسة:

• العينية:

تكونت عينة الدراسة من 59 مدرسة ابتدائية حيث اعتمدت الدراسة التي تم تقديمها على العينية القصدية للمدارس الابتدائية حيث تمثل العينة المجتمع الأصلي وتحقق أغراض البحث حيث تهدف للحصول على المعلومات والحجم الكافي للمجتمع المدروس (أي المعلمين).

• المنهج المستخدم في البحث:

يعتبر المنهج خطوة هامة للبحث العلمي ووسيلة من وسائل المعرفة يتم من خلاله الحصول على تحديد في محتوى الدراسة يعني أن اختيار المنهج الأنسب ليكون وفقا لطبيعة الموضوع وأهدافه وخصائصه وموضوعيته ومصداقية النتائج التابعة للدراسة. فالمنهج الوصفي هو طريقة الدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية تم الوصول الى تفسيرات منطقية تجعل الباحث له القدرة على وضع أطر محددة.

2. الخصائص الستكيومترية للاستبيان:

(1) الصدق:

يعد الصدق من الشروط الضرورية التي يجب تواجدها في الأداة صادقة إذا ما قاست ما تم تحديده فعلا وما وضعت لقياسه.

(2) الصدق الظاهري:

هو المظهر العام للاستبيان أو الصورة الخارجية له من حيث نوع المفردات وكيفية صياغتها ومدى وضوحها وكذلك تعليمات الأداة وكيفية تنفيذها، مدى دقتها ودرجة ما تتمتع به من موضوعية.

بالنسبة لعبارات الاستبيان وصياغة فقد صيغت العبارات بطريقة سهلة وواضحة. من جهة تعليمات الاستبيان، فقد وضعت التعليمات وصيغت بطريقة واضحة وموضوعية. فمن خلال هذه النقاط، تبين أن المظهر العام للاستبيان مقبول من حيث صياغة العبارات ووضوح التعليمات ومناسبتها للهدف من حيث صياغة العبارات ووضوح التعليمات ومناسبتها للهدف من البحث إذن فالاستبيان في الدراسة الراهنة صادق.

(3) صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين بجامعة محمد خيضر بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بولاية بسكرة وقد تم ذكر ملاحظاتهم كالتالي:

- التقديم والتأخير للعبارات.
- حذف العبارات التي لا تخدم الدراسة.
- صياغة العبارات وإعادة تركيبها بعبارة بسيطة.

(4) الثبات:

يجب الاعتماد على أداة البحث يجب أن تتصف الأداة بالثبات أي أنها تعطي النتائج مرات متتالية، والثبات يعنى مدى اتساق نتائج الاختبار عند ما يعطي للأفراد مرتين في نفس الظروف وبنفس الطريقة بغرض التحقيق من ثبات الأداة المعتمدة في الدراسة مجالات الدراسة.

3. مجالات الدراسة الاستطلاعية:

(1) المجال الزمني:

تم النزول إلى الميدان الدراسة في هذه المرحلة من البحث الاستطلاعي في شهر أفريل.

(2) المجال المكاني:

ثم حددت إجراء الدراسة بـ 14 مدرسة ابتدائية ببلدية برج بن عزوز ودائرة طولقة.

(3) المجال البشري:

يعتبر هذا المجال المجتمع البحثي الذي أخذت منه عينة البحث تم اختياره بطريقة قصدية باعتبار أن موضوع الدراسة تخص مهارات القيادة التربوية عند المدير من وجهة نظر المعلمين حيث اخترنا 14 مدرسة ابتدائية.

4. أداة الدراسة:

تم الاعتماد على المقياس أو الاستبيان مهارات القيادة الإدارية والتربوية من إعداد شهرزاد

محمد شهاب، يتكون الاستبيان من 08 مجالات هي:

جدول رقم 01: مهارات القيادة الإدارية والتربوية المعتمدة في الاستبيان.

المهارات الذاتية	المجال 1
المهارات الفنية	المجال 2
المهارات الإنسانية	المجال 3
المهارات الذهنية	المجال 4
مهارات تطوير الكفايات التعليمية للمعلمين	المجال 5
مهارات رعاية التلاميذ	المجال 6
مهارات التعاون مع المجتمع المحلي	المجال 7
مهارات تحسين تنقية المناهج الدراسية	المجال 8

اختارت الطالبتين المجالات هي:

- المهارات الإدارية (الفنية).
- المهارات الشخصية (الذاتية).
- المهارات الإنسانية.

حسب ما يخدم البحث العلمي وهو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم 02: المجالات المختارة.

رقم البنود	عدد البنود	المجال
2	7	المجال 1
1	8	المجال 2
3	8	المجال 3

الفصل الخامس:
عرض ومناقشة نتائج الدراسة

1. عرض نتائج الدراسة.

2. مناقشة وتفسير نتائج الدراسة.

1. عرض نتائج الدراسة:

قبل البدء في عرض نتائج الدراسة وما توصلت إليه سنقوم أولاً بعرض الجداول التي

تحصلت عليها من خلال توزيع أداتي.

جدول رقم 03: النسب المئوية المتحصل عليها بالمهارات الشخصية.

مجموع	مرتفع	متوسط	ضعيف	
59	52	05	02	عدد الأساتذة
100 %	8,81 %	8,47 %	3,38 %	النسبة (%)
	3,14			المتوسط الحسابي

جدول رقم 04: النسبة المئوية المتحصل عليها بالمهارات الإنسانية.

مجموع	مرتفع	متوسط	ضعيف	
59	53	05	01	عدد الأساتذة
100 %	8,98 %	8,47 %	1,69 %	النسبة (%)
	2,64			المتوسط الحسابي

جدول رقم 05: النسب المئوية المتحصل عليها بالمهارات الإدارية.

مجموع	مرتفع	متوسط	ضعيف	
59	53	04	02	عدد الأساتذة
100 %	89,38 %	6,77 %	3,38 %	النسبة (%)
	3			المتوسط الحسابي

- التعليق على الجداول:

• التعليق على نتائج الجدول الأول:

كما هو مبين في الجدول رقم (03) والذي نلاحظ من خلاله أن النسب المئوية لدى مهارات الشخصية مرتفعة فالنسب المتحصل عليها من خلال استجابات المعلمين شكلت نسبة (8,81 %) فهي نسبة مرتفعة.

أما الاستجابات الرامية إلى المهارات الشخصية فهي متوسطة فالنسب المتحصل عليها لدى المعلمين من خلال الاستجابة شكلت نسبة (8,47 %) وهي نسبة متوسطة.

أما فيما يخص الاستجابات الرامية إلى المهارات الشخصية ضعيفة فالنسب المتحصل عليها من خلال الاستجابات (3,38%) وهي نسبة ضعيفة وهو ما يعني أن تجاوب لدى المعلمين مع الاستمارات الموزعة لم يكن معتدل.

- التعليق على الجدول الثاني:

كما هو موضح في الجدول رقم (04) والذي نلاحظ من خلاله أن النسبة المئوية لدى مهارات الإنسانية مرتفعة فالنسب المتحصل عليها من خلال الاستجابات المعلمين قد شكلت نسبة (8.98%) فهي نسبة مرتفعة.

أما الاستجابات الأخرى لدى المعلمين في المهارات الإنسانية فهي متوسطة فالنسب المتحصل عليها من خلال الاستجابات (8.47%) وهي نسبة متوسطة.

أما فيما يخص الاستجابات الرامية إلى المهارات الإنسانية ضعيفة فالنسب المتحصل من خلال الاستجابات (1.69%) وهي نسبة ضعيفة.

- التعليق على الجدول الثالث:

كما هو موضح في الجدول رقم (05) والذي من خلاله نلاحظ أن النسب المئوية لدى المهارات الإدارية تبينت بأنها نسب مرتفعة المتحصل عليها من خلال الاستجابات المعلمين بنسبة (89,83%) فهي نسبة مرتفعة.

أما الاستجابات المعلمين الأخرى فهي متوسطة من خلال النسب المئوية شكلت بنسبة (6,77%) وهي نسبة متوسطة.

أما الانتخابات الرامية إلى المهارات الإدارية ضعيفة فالنسب المتحصل عليها من خلال الاستجابات الموزعة لدى المعلمين قدرت بـ (3.38%) وهي ضعيفة.

2. مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

وفقا لما توصلت إليه الدراسة الحالية والتي تثبت بعد التعرض لجداولها ونتائج أضفت بها هذه الجداول وتبين أن النسب المئوية والمتوسطات الحسابية أن مستوى القيادة التربوية وفقا:

- للمهارات الفنية نسبة (8.81%) والمتوسط الحسابي (3.14) وهو ما يثبت أن هذا المستوى متوسط.
- وفقا للمهارات الإنسانية نسبة (8.98%) والمتوسط الحسابي سجلت بـ (2.64) وهو ما يثبت أن المستوى متوسط.
- وفقا للمهارات الإدارية سجلت نسبة (89.38%) والمتوسط الحسابي سجل بـ (03) وهو ما يثبت ان هذا المستوى متوسط.

- الاستنتاج:

نلاحظ من خلال الاستجابات المقدمة من طرف المعلمين على الاستبانة أنه في المهارات الثلاثة (الفنية، الإنسانية والإدارية) يدل على أن مستوى القيادة التربوية لدى مدراء المدارس الابتدائي من وجهة نظر المعلمين متوسطة.

خاتمة

بناء على ما سبق وبعد معالجتنا لهذا الموضوع الذي يعتبر القيادة التربوية ميدانا للبحث في العديد من فروع البحث العلمي، نظرا لأهميتها البالغة في النهوض بمستوى المؤسسات أي كان نوعها من حيث الأداء والتميز وتحقيق الأهداف.

فالقيادة التربوية لدى مدراء المدارس الابتدائية في تحقيق الجودة التعليمية، ودراسته وتحليله نظريا وإمبيريقيا، تبين أن للمدير دور فعالا في تحقيق الأفضلية لجودة التعليمية والمدير الناجح يطبق الجودة في التعليم ومعاييرها بشكل ملموس لإنجاح العملية التربوية وليضمن الاستمرارية وبقاءها ناجحة والعمل يرضي عملاء العملية التعليمية.

قائمة المراجع

- [1] إجراوي أمال، بوقدرة خديجة: دور مديري المدارس الابتدائية في تحقيق الجودة التعليمية، دراسة ميدانية بالمقاطعة الثانية للأمير عبد القادر تاسوست، سنة 2015/2016.
- [2] الغبري عبد الصمد: الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النيصة العربية - لبنان 2012.
- [3] بشير سبع وآخرون: القيادة الادارية والتربوية في التعليم الابتدائي 2010/2011.
- [4] بن زلف جميلة: تأهيل المعلم كأحد متطلبات الإصلاح التربوي الجديد في ضوء نظرية الموارد البشرية، 2013 / 2014.
- [5] راتب سلامة السعود، إبراهيم علي حسنين: التنمية المهنية للقيادات التربوية اتجاهات معاصرة، الطبعة الأولى، 1436/2015 هـ - دار صفاء لنشر وتوزيع عمان - الأردن.
- [6] راتب سلامة السعود: القيادة التربوية (مفاهيم وآفاق) الطبعة الأولى 2013 - 1434 هـ دار صفاء لنشر وتوزيع عمان - الأردن.
- [7] سند تكويني لفائدة مديري مدارس الابتدائية المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، 4 شارع أولاد سيدي الشيخ الحراش - الجزائر، 2009.
- [8] شهرزاد محمد شهاب: أثر برنامج تطويري لرفع مستوى مهارات القيادة التربوية والإدارية لمديري المدارس الابتدائية في مركز محافظة نينوي، سنة 2009.
- [9] عبد الله قلي، فضيلة حناش: التربية العامة، 2009.

- [10] فاطمة الزهراء: المهام التربوية والإدارية لمدير المدرسة الابتدائية، 2007 - 2008.
- [11] محمد خالد أبو عزام: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، دار زهدي لنشر وتوزيع
2019، الطبعة الأولى 2020.
- [12] نور الدين جعلاب: واقع التكوين المتخصص لمديري المدارس الابتدائية ودوره في تنمية
مهارات القيادة الإدارية، 2016 - 2017.
- [13] حمادو سولاف: أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة
الابتدائية، دراسة ميدانية بابتدائيات دائرة. مسكيانة، 2015 / 2016.

الملاحق

الملحق رقم (01): مستوى القيادة التربوية لدى مدراء المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين في ولاية بسكرة.

الأخ المعلم المحترم

الأخت المعلمة المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يهدف البحث إلى معرفة مستوى القيادة التربوية لدى مدراء المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين في ولاية بسكرة - برج بن عزوز طولقة -

لذا أعد هذا الاستبيان الذي يتضمن مهارات القيادة التربوية المطلوبة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظركم، لصلتكم بالإدارة فأنتم الأنسب من غيركم على تحديد مدى أدائهم لهذه المهارات.

لذا تضع الباحثتان بين أيديكم هذا الاستبيان أملاً في تعاونكم الجاد من خلال إجاباتكم الموضوعية الدقيقة وذلك بوضع إشارة (✓) أمام كل فقرة وتحت البديل الذي ترونه مناسباً.

ت	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	لا يؤديها
مجال: المهارات الشخصية (الذاتية)						
01	لديه قدرة تربوية عالية					
02	يقدر على التفاعل الاجتماعي الإيجابي وانتقان مهاراته					
03	يملك القدرة على التأثير بالآخرين					
04	يتمتع بروح المبادرة والإبداع					
05	يتصف بالثقة بالنفس					
06	يتسم بالاتزان الانفعالي					
07	يتكيف مع الآخرين					
مجال: المهارات الإنسانية						
08	يشجع على التفاعل بين المعلمين والتلاميذ					
09	يتمتع بالقدرة على حل المشكلات والنزاعات					
10	يدرك ميول ورغبات المعلمين					
11	يتقبل اقتراحات المعلمين لإظهار روح الابتكار لديهم					
12	يبعث الطمأنينة لمبدا طلباتهم ومشجعا حاجاتهم					
13	متفهما لمشاعر المعلمين وثقته بهم					
14	متسامح وفيه شيء من العطف					
مجال: المهارات الإدارية (الفنية)						
15	يتحمل مسؤولية فشل القرار الخاطيء					
16	يتمتع بالقدرة على التخطيط و المبادرة					
17	يحفز المعلمين على التطوير و الإبداع					
18	يحضر كافة الندوات و الحلقات المدرسية					

					لديه المعرفة الواسعة بأهداف التعليم الإبتدائي و إستراتيجياته	19
					يشرف على إعداد السجلات و الملفات المدرسية و الإدارية	20
					يشرف على تنظيم البطاقة المدرسية	21
					يستثمر جميع الإمكانيات لتنفيذ الخطة المدرسية بنجاح	22
					يشخص أسباب المشكلة بدقة	23
					يجيد إدارة الموارد المادية و البشرية	24
					يسعى إلى تنفيذ المناهج الدراسية	25