

جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علوم الاجتماع والديمقراطية



الموضوع

أنماط الادارة المدرسية وتأثيرها على الأداء التدريسي لمعلمي الطور الابتدائي

دراسة ميدانية على عينة من أساتذة بعض مدارس بلدية الاغواط

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر
تخصص: علم اجتماع تربوي

تحت إشراف الدكتورة:

د. زيزاح سعيدة

إعداد الطالبة

- كعبوش بخته

السنة الجامعية 2019/2018

شكر

بسم الله الرحمن الرحيم

" قل إن صلاتي و نسكي ومحياي ومماتي لله رب العالمين لا شريك له وبذلك أمرت وأنا

أول المسلمين." صدق الله العظيم

وقال خير البرية صلى الله عليه وسلم:

" من لم يشكر الناس لم يشكر الله."

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

أتوجه بالشكر الجزيل لصاحب الفضل ورب العرش العظيم والتوفيق الحكيم جلا جلاله
وعلا شأنه ومقامه .

واصلني واسلم على عبده ورسوله خاتم الأنبياء صاحب المقام المحمود وعلى اله وصحبه
أجمعين.

أتقدم بالشكر إلى من قال في شأنهما الرحمن: " وقل ربي ارحمهما كما ربياني
صغيرا." صدق الله العظيم .إلى والديا الأعزاء

إلى الاستاذة الدكتورة زيزاح سعيدة المشرفة على هذا العمل إلى أستاذي الفاضل نبراس

وقدوتي الدكتور بوقرين عيسى له كل الفضل في مشواري الماستر □

والى كل من قدم لي يد العون من قريب أو من بعيد من اساتذة قسم علم الاجتماع

والى كل من علمني حرفا.



إهداء

الحمد لله اذني اعننا بالعلم وزيننا بالحلم و اكرمنا بالعقل
وجملنا بالعافية

نحمده حمدا يليق بجلاله و

عظيم سلطانه و افضل الصلوة و اتم السلام على المبعوث رحمة

للعالمين و علم آله و من سار على دربه ليوم الدين

ظلمات الليل الجالكة زالت و تباشير الصبح بانته تمام هذا العمل

المتواضع وجميع المتابع هانته

أهدي ثمرة جهدي إله من بقي صدق صوته يبت في الحماس

لمواصلة دربي

إله من أرضعتني و د وحب الناس إله ذات البسمة الدائمة من

دعت لي حتى و أنا نائم و إله النسمة التي تضيء درب حياتي

إله أول امرأة فاض لسانه باسمها إله من منحت ثقتي و أملي

و سر وجودي

إله من أستعنت بها لحظة اليأس

إليك أُمي الحبيبة الغالية

إله من فرح بفرحي و حزن لحزني و شقا لأجلي

إله من ذاق المر ليسقني العسل إله من تربيت و ترعرعت و شعرت

بدفء حنانه أبي الغالي و إله اخوتي و اخواتي كل واحد باسمه

خاصة اخت الغالية سناء و إله أبناء اخوتي و اخواتي و إله زوجي

الغالي و إله صديقاتي في مشوار الجامعي خاصة دفعة ماستر

علم اجتماع التربية 2019 و إله من جمعتني بهم عشرة في اقامة

المنور إله كل من وسعتهم ذكري و لم تسعهم ذكري

إله كل الأهل و الأقارب

بخته كعبوش

ملخص الدراسة:

اهتمت الدراسة المعنوية، بأنماط القيادة المدرسية وتأثيرها على الأداء التدريسي لمعلمي الطور الابتدائي وتهدف الى الاجابة عن التساؤل العام الآتي:

-هل يؤثر النمط الاداري المدرسي على الأداء التدريسي لمعلمي الطور الابتدائي؟ تمخضت عنه تساؤلات فرعية:

-ما مدى تأثير النمط الاداري المدرسي الديكتاتوري على الأداء التدريسي لمعلمي الطور الابتدائي؟

- ما مدى تأثير النمط الاداري المدرسي الديمقراطي على رفع فعالية الأداء التدريسي لمعلمي الطور الابتدائي؟

وجاءت هاته الدراسة لتؤكد أو تنفي صحة الفرضية "يؤثر النمط الاداري المدرسي على الأداء التدريسي لمعلمي الطور الابتدائي" ومن أهم أهدافها الكشف عن مدى مساهمة النمط الأمثل على رفع فعالية الأداء التدريسي لمعلمين، والتعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين القيادة المدرسية والمعلم.

واتبعنا جملة من الاجراءات المنهجية على النحو التالي:

اعتمدنا على النظرية التفاعلية والرمزية بالمرتبة الأولى اضافة لبعض النظريات الادارية الحديثة التي تصب أفكارها في قالب واحد.

كما اعتمد على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأقرب والأمثل للدراسة، أما الأدوات التي تم جمع المعلومات بها فتمثلت في الملاحظة البسيطة، والدراسة الاستطلاعية والمقابلات الغير مقننة مع مدراء وأساتذة واخيرا الاستمارة التي صيغت في شكلها النهائي بفضل الدكتورة المشرفة واقتراحات افراد العينة وطبقت العينة على مدراس من بلدية الأغواط عددها خمسة مداس، وذلك لصعوبة التنقل والمام بكل المقاطعات لذلك اخترنا العينة قصدية لكبر حجم البحث وصعوبة الاحاطة بكل افراد العينة فوزعنا 50 استمارة من ثلاثة محاور كما هو موضح سلفا وقد احتوت على 35 سؤال، كما أن الجانب النظري قسم لثلاث فصول، الأول خصص للمقاربة المنهجية للدراسة، والثاني انماط القيادة المدرسية ومدى فعاليتها ، والثالث الاداء التدريسي لمعلمي الطور الابتدائي.

لتلخص الدراسة الى ان النمط السائدة في بلدية الاغواط هو النمط الديمقراطي باعتباره الاكثر ملائمة للأوضاع الراهنة، كما يحقق اكبر قدر من الرضى لدى الاساتذة وتأثيره الجيد على ادائهم والرفع من مستواهم والابتعاد قدر الامكان عن النمط الديكتاتوري وماله من تأثيرات سلبية على منظومة التربية ككل.

الكلمات المفتاحية : القيادة التربوية ، استاذ الطور الابتدائي، المدرسة ، النمط الديمقراطي والديكتاتوري.

Abstract :

The study, entitled, patterns of school leadership and its impact on the teaching performance of primary stage teachers and aims to answer the following general question:

- Does the school administrative style affect the teaching performance of primary stage teachers? It resulted in sub-questions:

- How does the dictatorial school administrative style affect the teaching performance of primary stage teachers?

- What is the impact of the democratic school administrative style on raising the effectiveness of the teaching performance of primary stage teachers?

This study confirms or denies the validity of the hypothesis, "The school administrative style affects the teaching performance of primary stage teachers.

We have followed a number of methodological procedures as follows:

We relied on interactive theory and symbolism in the first place in addition to some modern management theories that pour their ideas into one template.

It also relied on the descriptive approach as the closest and optimal approach to the study. Laghouat number five tread, because of the difficulty of movement and knowledge in all the provinces so we chose the sample intentionally because of the large volume of research and the difficulty of surrounding all members of the sample and distributed 50 forms of three axes as described in advance and contained 35 questions the theoretical side is divided into three chapters.

The study concludes that the prevailing pattern in Laghouat municipality is the democratic one, as it is the most suitable for the current situation. It also achieves the greatest satisfaction among teachers and its good effect on their performance and raising their level and avoiding as much as possible from the dictatorial style and its negative effects on the educational system as a whole.

Keywords: Educational Leadership, Primary School Teacher, School, Democratic and Dictatorial Style.

فهرس المحتويات □

	شكر .
	الاهداءات.
أ	مقدمة.
الفصل الأول : المقاربة المنهجية والنظرية للدراسة	
06	تمهيد :
07	(1) إشكالية .
09	(2) فرضيات
09	(3) اسباب اختيار الموضوع
10	(4) أهداف الدراسة
10	(5) تحديد المفاهيم
17	(6) المقاربة السوسيولوجية
25	(7) الدراسات السابقة
الفصل الثاني: انماط القيادة المدرسية ومدى فاعليتها	
34	تمهيد
35	1- تعريف أنماط الادارة المدرسة
36	2-نشأة الادارة التربوية وتطورها
38	3-عناصر القيادة التربوية
39	4- أسس الادارة المدرسية
42	ثانيا: أنماط القيادة وفعاليتها
42	1- الخصائص السوسيولوجية للإدارة المدرسية الحديثة
43	1-2 مستويات الادارة التربوية
45	2. عمليات الادارة التربوية

فهرس المحتويات □

51	3. مهارات ووظائف الادارة المدرسية
51	1-3 مهارات الادارة المدرسية
52	2-3 وظائف الادارة المدرسية الجزائرية
53	4. تصنيف الأنماط القيادية
60	5. الميادين الاجرائية للإدارة المدرسية
63	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث : الأداء التدريسي لمعلم الطور الابتدائي	
66	تمهيد :
67	أولاً: المدرسة الابتدائية
67	1-1 تعريف المدرسة الابتدائية
67	2-1 نشأة المدرسة الابتدائية
68	2- مكونات المدرسة الابتدائية
68	3- خصائص ووظائف المرسى الابتدائية
68	1-3 خصائص المدرسة الابتدائية
69	2-3 وظائف المدرسة الابتدائية
70	4- أهمية المدرسة الابتدائية
71	ثانياً: مدير المدرسة الابتدائية
71	1- اختيار مديري المدرسة الابتدائية
72	2- السمات الشخصية لمدير المدرسة
73	3- مهام مدير المدرسة الابتدائي
75	4- مصادر القوة والنفوذ القيادي
76	5- صعوبات العمل في الادارة المدرسية

فهرس المحتويات □

78	ثالثا: معلمي الطور الابتدائي
78	1- تعريف المعلم المدرسة الابتدائية
78	2- صفات معلم المدرسة الابتدائية واهم ادواره
80	2-2 أهم الأدوار الرئيسية التعليمية للمعلم
81	3- أنواع تدريب المعلمين ودور المعلم في بناء العملية التربوية
83	4- دور المعلم في بناء العملية التربوية
84	رابعا: الأداء التدريسي
84	1- تعريف الأداء وأهدافه
85	2- أساليب وطرق تقويم الأداء التدريسي للمعلم
87	3- خصائص وكفايات الأداء التدريسي
88	4- العوامل المؤثرة في أداء المعلمين
90	5- تأثير النمط القيادي على أداء المعلمين
93	خلاصة الفصل
الفصل الرابع : الجانب الميداني	
96	المجال الخاص للدراسة
96	1- المجال المكاني
96	2- المجال البشري
97	3- المجال الزمني
97	ثانيا : منهجية الدراسة
97	1- المنهج المستخدم
98	2- تقنيات البحث الميداني
99	3- العينة وكيفية اختيارها

فهرس المحتويات □

102	ثالثا : عرض وتحليل بيانات الدراسة
102	1- تحليل البيانات الشخصية
109	2- تحليل الفرضية الأولى
127	3- تحليل الفرضية الثانية
137	رابعا : عرض وتحليل نتائج تساؤلات الدراسة
137	1- النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية
138	2- الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى
139	3- الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية
140	4- الاستنتاج العام
143	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال والجداول

(1) قائمة الجداول :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع العينة حسب الجنس	102
02	توزيع العينة حسب السن	103
03	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي للمبحوثين	104
04	توزيع العينة حسب طريقة التحاق المبحوثين بالوظيفة	105
05	توزيع العينة حسب المقياس التعليمي للمبحوثين	106
06	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة للمبحوثين	106
07	توزيع العينة حسب الرتبة الحالية للمبحوثين	108
08	استعمال المدير للعقاب من عدمه وعلاقته بسنوات الخبرة للأستاذ	109
09	يمثل نوع العقاب حسب تصريحات المبحوثين الذين اجابوا بـ "نعم" يستعمل المدير العقاب ضدهم	110
10	العلاقة بين الرقابة اليومية للمدير والاساتذة والرتبة الحالية للأستاذ	112
11	يوضح تلقي الاساتذة للنقد في حالة ادائهم الضعيف من طرف المدير	113
12	طبيعة الاجابات المبحوثين الذين اصرحوا بتعرضهم للنقد من طرف المدير	114
13	يوضح اصرار المدير على تنفيذ آرائه واهمال آراء الآخرين وعلاقته بسن الاساتذة	115
14	طلب المدير التقيد بنظام محدد للتدريس من طرف الاساتذة	116
15	حد المدير للابتكارات التعليمية لتدريس الأساتذة وعلاقتها برتبة الحالية للأستاذ	117
16	تدخل المدير في عمل الاستاذ (متابعة التحصيل الدراسي والبرنامج منح وعلاقته برتبة الحالية للأستاذ.	119
17	التميز في معاملة المدير وطريقة تنقيطه لأداء الأستاذ	120
18	انعدام الثقة من طرف المدير وعلاقتها بالجنس المبحوثين	121

قائمة الأشكال والجداول

122	تسلط المدير وعلاقته بانعدام الانسجام والتوافق بين الموظفين	19
123	اجبار المدير للأساتذة على تنفيذ اوامر خارج اطارهم من عدمه	20
124	تأثير قوة شخصية المدير وعلاقتها بسنوات الخبرة للأستاذ	21
125	مدى وقوع اختلالات بيداغوجية داخل المؤسسة في حالة غياب المدير	22
126	معاملة المدير وتأثير على مستوى التفاني في العمل وتقبل النظام الداخلي	23
127	مراعاة الفروق الفردية بين الموظفين وظروفهم تحفز على الانضباط وعلاقتها بالجنس	24
128	علاقة القيادة الفعالة والناجحة بالابتكار والابداع في الاداء التدريسي للأستاذ	25
129	توزيع المهام على الاساتذة اعتمادا على قدراتهم وبصورة سليمة	26
131	كيفية تعامل مديرك في حوار معك	27
132	الحرية التي يمنحها المدير لطاقمه في المساهمة بالقرارات التربوية وعلاقتها بالسن	28
133	الحرية التي يتركها المدير لمبادرة المعلمين في حل المشكلات التربوية وعلاقتها بالرتبة الحالية	29
134	تشجيع المدير للموظفين واهتمامه بمشاكلهم ورغباتهم	30
135	تشجيع المدير وتأثيره على رفع الانجاز بكفاءة	31
136	الحرية التي يمنحها المدير في اختيار طريقة لتدريس وعلاقتها بالرتبة الحالية	32

(2) قائمة الأشكال :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	دائرة النسبية لجنس العينة	102

مقدمة :

تحظى السياسة التعليمية في الوقت الراهن بحركة تطوير وتغيير شاملة، تتناول مختلف جوانب العملية التعليمية باعتبارها منظومة تربوية متكاملة، ومتفاعلة لتحقيق التطوير في شتى عناصرها المختلفة وفي جميع المراحل التعليمية .

- تعتبر القيادة المدرسية عملية هامة جدا لدى كل مؤسسة لأنها تقوم بدور كبير في بناء وتكوين الجماعات داخل البيئة المناسبة كما تتولى رسم السياسات والاستراتيجيات وتسعى لتحقيق الاهداف من خلال نشاطاتها المتعددة ،والمدرسة كمؤسسة تربوية تعتبر عامل مهم في بناء الافراد ليكونوا مواطنين صالحين يعملون في خدمة المجتمع وخدمة انفسهم ،والقيادة عملية منظمة تهدف الى التأثير في سلوك الافراد وتنسيق جهودهم لتحقيق اهداف مخططة .

- وقد تطورت القيادة المدرسية وازدادت اهميتها بازدياد اهمية القائد المدرسي ومنه بدأت عمليات التطور والاصلاح المدرسي كما يعتبر المدرسة محط انظار العاملين في القطاع التربوي باعتبارها وحدة العمل الرئيسية لخطط الوزارة ،وهي الوحيدة القادرة على رفع مستوى كفاءة العمل التربوي بما يتناسب مع التطلعات في تحقيق مكانة مرموقة بارزة في عالم تتسارع فيه الخطى التقدم والتطوير في كل فروع العلم والمعرفة، كما اصبح ينظر الى الجهود الاداريين وفاعليتهم على انها من اهم العوامل التي يعزى لها تقدم المجتمعات او فشلها .

لذا فإن محور اهتمام هذه الدراسة يدور حول الانماط القيادية في الادارة المدرسية وعلاقته بالأداء التدريسي ،من اجل الكشف عن حيثيات هذه العلاقة وذلك بالتطبيق على فئة الاساتذة الذين يعتبرون مجال هذا البحث ،وقد قسمنا موضوع البحث الى اربع فصول وهي كالتالي :



- في الفصل الأول تطرقنا لطرح الاشكالية الخاصة بالموضوع ثم فرضيات الدراسة وأسباب اختيار الموضوع وأهدافه ثم تحديد المفاهيم وأخيرا المقاربة السوسيولوجية والدراسات السابقة.

- اما الفصل الثاني فقد قسمناه إلى مبحثين حيث سنعرض في المبحث الأول مفهوم القيادة الإدارية المدرسية ونشأتها وتطورها وكذلك عناصر القيادة وأهم أسسها. أما المبحث الثاني فسنعرض من خلاله للخصائص السوسيولوجية للإدارة الحديثة ومستوياتها وأهم عمليات الإدارة التربوية ومهارات ووظائف الإدارة المدرسية الجزائرية وكذلك تصنيفات الأنماط والميادين الإجرائية للإدارة المدرسية وتطرقنا للصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية.

- أما في الفصل الثالث حاولنا إبراز الجوانب المتعلقة بالمدرسة الابتدائية، المدير والمعلم والاداء التدريسي الممثلة في أربع مباحث في المبحث الأول تعريف المدرسة الابتدائية ونشأتها ومكوناتها كما تعرضنا لخصائصها ووظائفها وكذلك أهمية المدرسة الابتدائية والمبحث الثاني مدير المدرسة الابتدائية حيث تطرقنا إلى كيفية اختيار مدير المدرسة الابتدائية ثم سماته الشخصية ومهامه وكذا مصادر القوة والنفوذ له. وأخيرا الصعوبات التي تعترضه في الإدارة المدرسية، والمبحث الثالث المعلم، تعريف معلم المدرسة الابتدائية وأهم صفاته وأهم الأدوار الرئيسية له، كما تطرقنا لأنواع التدريب المعلم ودوره الهام في بناء العملية التربوية.

المبحث الرابع تطرقنا للأداء التدريسي تعريفه وكذلك أهدافه ومحدداته وأساليبه وطرق تقويم الأداء التدريسي.

وخصائص وكفايات الأداء والعوامل المؤثرة في الأداء التدريسي وختمنا بصلة التواصل بين المتغيرين وهي تأثير النمط القيادي على الأداء التدريسي للمعلم.

- اما الفصل الرابع فتعلق بالجانب الميداني وقسم الى ثلاثة مباحث :



الأول عالجا فله المجال الخاص للدراسة
والثاني عالجا فله منهجية الدراسة وتقنياتها
والثالث قما بتحليل بيانات النتائج ،وختماه بتحليل فرضيات جزئية والاستنتاج العام.

المقاربة المنهجية والنظرية للدراسة:

1. إشكالية.
2. فرضيات.
3. اسباب اختيار الموضوع.
4. أهداف الدراسة.
5. تحديد المفاهيم.
6. المقاربة السوسيولوجية.
7. الدراسات السابقة.

1. الإشكالية:

تعد القيادة بمختلف عملياتها أداة التغيير والتطوير والتقدم في جميع المنظمات، سواء كانت صناعية أو تربوية تعليمية وهي التي تعمل على تحقيق الأهداف من خلال إدخال التحسينات ملموسة وضرورية في التنظيم الإداري أو سلوك العاملين أو الوسائل أو الأساليب القيادية أو فيها مجتمعة مما يؤثر على المسيرة المنظمة، والعنصر البشري هو جوهر العملية الإدارية ومحورها وهدفها ووسائلها لتحقيق أهدافها ويختلف عن غيره من الموارد وتؤثر في تصرفاته وتصرفات الآخرين العاملين معه سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين مما ينعكس سلباً أو إيجاباً على أدائه لتحقيق أهدافها ومساهمتها بالتنمية للمؤسسة...¹

وتواجه القيادة التعليمية الكثير من تحديات مثل العولمة وتجلياتها والتقدم العلمي والتقني، وثورة المعرفة والمعلومات والجودة وتقويمها، وتتباين الإدارة في العصر الحديث مكانة مهمة في حياة المجتمعات المتقدمة، وتلعب دوراً رئيسياً في تطورها ورفقها، وهي عملية هامة ولازمة للفرد والجماعة وتحتاج إليها جميع التنظيمات مهما كانت ومهما كان نشاطها، والمدرسة باعتبارها تنظيم تربوي يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها على الدور المناط بالإدارة المدرسية والمتمثل في مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الانساني الجماعي التعاوني، ومنه لم تعد الإدارة عملية روتينية كلاسيكية تعتمد على تنفيذ الأوامر ضمن منهج واحد وثابت، بل وأصبحت عملية انسانية دينامية، تهدف الى تلبية احتياجات العاملين.²

والإدارة المدرسية ليست مدير المدرسة وحده، ولكنها عبارة عن مجموعة من الأعضاء يقوم كل عضو من أعضاء الإدارة المدرسية المدير، ومساعد المدير، وشركاء الاجتماعيين والموظفين دوراً في انجاح العملية التعليمية.

¹ أحمد إبراهيم أحمد: نحو تطوير الإدارة المدرسية، مكتبة المعارف الحديثة، مصر، 2006، ص 35

² حسن محمود حسين ناصر: أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، مذكرة ماجستير كلية

التجارة، جامعة الاسلامية فلسطين، 2010، ص 4.

- ولكثرة أدوار الإدارة المدرسية حظيت باهتمام كبير من طرف المنظرين التربويين واحتلت مساحة واسعة في أدبيات التربية لما لها في دور فاعل في انجاح العملية التربوية برمتها. ومن خلال هذه الرؤية تغيرت اهداف الادارة المدرسية لاتساع مجالها في الوقت الحاضر، حيث أصبحت عملية مهنية انسانية تهدف الى توفير الظروف والامكانيات المتاحة لمساعدة العاملين في المدرسة للقيام بواجباتهم على احسن وجه لتحقيق الأهداف التربوية والارتقاء بمستوى الأداء.

فقد أدى هذا التغيير الادارة المدرسية وفلسفتها وأدوارها واهدافها الى تغيير أدوار المدير المدرسة، فمن مسير للعمل الى مطور، وقائد للتغيير، ومن رئيس يصدر الأوامر الى دعم وموجه ومن اداري، قادر على ممارسة مهامه الادارية والفنية بأسلوب قيادي فعال، وهذا بمدى قدرته على توجيه المعلمين من أجل تحقيق الأهداف عن طريق التأثير فيهم، بطريقة لكسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق بالأهداف المشتركة والمرجوة،¹ وهذا بأنماط مختلفة يمكن أن نذكر أهمها: "النمط الديكتاتوري الذي يهيمن فيه المدير بشكل كامل مجال اصدار الأوامر ويميل الى استخدام اسلوب الاكراه والعقاب باستعمال السلطة لفرض النظام وانجاز العمل أما النمط الديمقراطي فهو النمط الذي يسند على مشاركة المرؤوسين في اتخاذالقرارات وابداء الراي في وضع الخطط والسياسات وتقدير جهود العاملين وتحفيزهم، ورفع أدائهم في العمل، ومنه مما يؤدي الى التأثير الايجابي على العاملين من خلال شعورهم بالراحة في ممارسة العمل، تشاركي تعاوني، ومنه يتفق مع الهدف الأساسي الذي وجدت الادارة التربوية من أجل ألا وهو تطوير العملية التعليمية والاستجابة لحاجات الأساتذة، المادية والمعنوية وتحسين وتهيئة المناخ التنظيمي المدرسي، لمساعدتهم على تحسين أدائهم بحيث تتبع أهمية الأداء التدريسي من خلال حجم التأثير الذي يحدثه التدريس في أداء المهارات ، حيث إن الموقف التعليمي يتكون من ثلاثة عناصر رئيسية بينها تفاعل متبادل في

¹ جودت عزت عطوي: الادارة المدرسية، (مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية)، دار الثقافة، أردن، ط8، 2014، ص 11.

صورة تأثير وتأثر هي (المعلم_المنهج_التلميذ) ومنه فإن ارتقى أداء المعلم ارتفع مستوى أداء تلاميذه، فعلى العلم أن يمد جسور المعرفة نحو ما يستجد من تطبيقات تقنية حتى يستطيع أن يؤدي أداء تدريسيًا فعلاً ومبدعاً تظهر نتائجه في مخرجات تعليمية نافعة لنفسه ولمجتمعه ولكي تتحقق الأهداف التربوية المشتركة لابد من وجود تنظيم وتسيير جيد يعمل على توفير مناخ عمل ملائم ومن هذا المنطلق يمكن ان تتجسد اشكالية الدراسة كالآتي:

التساؤل العام:

- هل يؤثر النمط الاداري المدرسي على الأداء التدريسي لمعلمي الطور الابتدائي؟
- ما مدى تأثير النمط الاداري المدرسي الديكتاتوري على الأداء التدريسي لمعلمي الطور الابتدائي؟
- ما مدى تأثير النمط الاداري المدرسي الديمقراطي على رفع فعالية الأداء التدريسي لمعلمي الطور الابتدائي؟

2. الفرضية:

فرضيات الدراسة:

- يؤثر النمط الاداري المدرسي على الأداء التدريسي لمعلمي الطور الابتدائي.

الفرضيات الجزئية:

- للنمط الاداري المدرسي الديكتاتوري تأثير على الأداء التدريسي لمعلمي الطور الابتدائي.
- للنمط الاداري المدرسي الديمقراطي في رفع فعالية الأداء التدريسي لمعلمي الطور الابتدائي.

3. أسباب اختيار الموضوع:

الأسباب الذاتية:

- الميول والرغبة الشخصية، راجع لطبيعة عملي.
- تعلق الباحثة بموضوع الادارة المدرسية والقيادة وكيفية تبادل الأدوار من تفاعلات ونمط العلاقات لتعمق في البحث فيه.

- الاهتمام بالعلاقات الانسانية بين القائد والمرؤوسين في تحقيق أفضل الطرق لتسيير والوصول لأحسن أداء للموظفين.

الأسباب الموضوعية:

- الرغبة في التعرف على كل نوع من القيادة.
- غموض العلاقة بين متغير نوع القيادة في الادارة المدرسية والأداء الوظيفي للمعلمين.
- توضيح أهمية نتائج هذه الدراسة، قد يستفيد من هذه الدراسة الادارة المدرسية والقائمين على التخطيط في العملية التعليمية.
- محاولة صياغة نتائج تمكن الادارة من النهوض بالعاملين وتنمية ثقافتهم وقدراتهم.

4. أهداف الدراسة:

- الهدف العام من الدراسة هو الكشف عن مساهمة النمط الأمثل على الرفع من فعالية الأداء التدريسي للمعلمين.
- فتح الآفاق لدى الباحثين التربويين للبحث في العلاقة بين النمط القيادي ومتغيرات أخرى.
 - التعرف على طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة التربوية وأداء المعلمين.
 - تحديد أهك الآثار الايجابية والسلبية الناتجة عن اسلوب القائد داخل المؤسسة.
 - محاولة اعطاء صورة عن واقع القيادة التربوية في المدرسة الابتدائية وتأثيرها على الأداء التدريسي للمعلمين.
 - اثراء مجال البحث العلمي.
 - معرفة مدى مساهمة الاشراف الجيد للمدير ونائبه على أوجه النشاط التعليمي والتربوي في تحسين الظروف البتي يجري فيها تدرس المتعلمين.

5. تحديد المفاهيم:

لا يخلو أي بحث علمي من المفاهيم والمصطلحات التي تبنيه وتدعمه باعتبارها تشكل مفتاحا أساسيا للدراسة، لهذا يلجأ، الباحث إلى تقديم مجمل التعاريف النظرية والإجرائية للمفاهيم

والمصطلحات المستعملة في دراسته، حتى يستطيع القارئ فهم فحوى الموضوع من كل جوانبه وتحديد المفاهيم كما يشير Benoit Goitre يسمح بحصر الخصائص التي تتميز الحقيقة الاجتماعية فالمفهوم ليس حقيقة لكنه بنية ذهنية تشمل المميزات الثابتة لهذه الحقيقة، ومعرفة المفهوم يسمح لنا بمعرفة الظاهرة محل الدراسة ومدى تمييزها عن الظواهر الأخرى، فتحديد المفهوم يساعد على التقريب الفهم والاتصال بين الباحثين...¹

المفاهيم:

1 - النمط:

هو السلوك أو الأسلوب الذي ينهجه مدير المدرسة في التعامل مع العاملين معه من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.²

*سلوك الفرد كما يراه الآخرون.

*أما أحمد زكي يدوي فانه يحدد مفهوم مصطلح النمط بأنه: "نمط" من العلاقات المتصورة والملموسة التي يشاهدها الإنسان في ملاحظته للعالم كالسلوكيات الاجتماعية أو انماط البناء الاجتماعي"³

التعريف الاجرائي:

هو السلوك المتكرر أو الغالب للشخص القيادي بالمدرسة في مواجهة المواقف المختلفة، وهو نموذج من السلوكيات المميزة عن غيرها، من سلوك تفاعلي يختص به ويتفرد عن غيره من أنماط السلوك التفاعلي الآخر.

¹-Benoit Goitre M : Recherche sociale de la problématique à la collecte déponnes

p,u,A,1984 :p68

² حمدان الصوفي: مفهوم الجودة ومقوماتها في الاسلام، مجلة التعليم العالي، المجلد الأول، العدد الأول، جامعة غزة، 2004.

³ أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات للعلوم الاجتماعية، انجليزية، فرنسية، عربية، مكتبة لبنان - بيروت، 1982، ص 307.

2 - القيادة:

يعرفها الكاتب شأنها شأن الإدارة نفسها ليست موهبة أو فنا فقط بل تستند إلى قواعد ومبادئ أساسية يجب على المدير أن يتسلح بها حتى يصل لوضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين وتغيير سلوكهم الإداري بالشكل المرغوب فيه.¹

كما يعرفها Rrëshen & Brome القيادة بأنها: "عملية إيجاد علاقات ايجابية وطيبة مع الرؤوسين بهدف تحقيق التنافس لصالح العمل وليس التعارض فيما بينهم، إن القيادة هي عملية تفاعل قادة ومجموعة من الناس في موقف معين، ويترتب عليه تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفعالة لتحقيق تلك الأهداف."²

التعريف الاجرائي:

هي عملية يقوم بها شخص يتمتع بصفات خاصة تخول له القيادة من أجل تحريك العاملين نحو هدف محدد مسبقا.

3 -تعريف المدرسة الابتدائية:

- يعرفها محمد الطيب العلوي على أنها "المرأة التي تنعكس عليها التنظيمات والإدارة التعليمية، وتتحل فيها الجهود المبذولة في التخطيط والتشريع والتمويل...".³

- ويعرفها محمد زيدان على أنها: "بنية تربوية، توفر للأطفال البالغين سن الدراسة ظروف مدرسية ملائمة تمنحهم فرص التعليم، وتضمن له النمو السليم والتكوين المتوازن ويجنبهم عوامل الفشل عن طريق أدوات التعليم وأساسيات المعرفة...".⁴

- هي مؤسسة تعليمية عمومية تضم الطورين الأول والثاني من التعليم الابتدائي، وهي مستقلة استقلالاً تاماً عن المدرسة الإكمالية ما عدا ما يتعلق بالقسم التربوي والشؤون المالية...¹

¹ هشام حمدي رضا: مهارة الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية، 2010، ص 140-141

² مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، 2011، ص 319-320

³ سالم عبد الرحمان: المرجع في التشريع المدرسي الجزائري، ط2، الجزائر، 1994، ص 15.

⁴ تركي رابح، علم النفس التربوي: مكتبة النهضة المصرية، ط3، القاهرة، 1996، ص 209.

- هي مؤسسة اجتماعية تربوية تعليمية هدفها بناء شخصية التلميذ ونقل تراث وثقافة المجتمع الذي ينتمي اليه، وهي محددة بالمرحلة الأساسية الممتدة من السنة الأولى ابتدائي الى السنة الخامسة من نفس المستوى.

4-الأداء :

هو مجموعة أنشطة ووظائف يمارسها أي إداري لتحقيق الأهداف الخاصة بأي مؤسسة من المؤسسات.²

• وتعرفه إجرائيا: بأنه جميع الأنشطة التي يقوم بها قائد المدرسة قولية كانت أم فعلية والتي تبرز قدرته على التغيير في المدرسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة في ضوء معايير هيئة تقويم التعليم.

الأداء التدريسي:

هو كل ما يقوم به عضو هيئة التدريس داخل الصف الدراسي وخارجه مما يصدر عن المعلم من سلوك لفظي أو مهاري وهو يستند الى خلفية معرفية ووجدانية معينة، ويكون عادة على مستوى معين ويمكن أنشطة وعمليات واجراءات وسلوكيات تعليمية وتربوية تتعلق بعملية التدريس داخل قاعة التدريس او خارجها...³.

- سلسلة الاجراءات والتدابير والممارسات التي يقوم بها المعلم قبل الحصة الصفية وأثناءها، وتشمل التخطيط، التنفيذ، التقويم، ادارة الصف وضبطه، أي السلوك الشخصي للمعلم والعلاقة المتبادلة بينه وبين تلاميذه داخل الحجرة الصفية.

¹ رشوان حسن، الإبداع: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1994، ص ص 16، 17

² محامده ندى عبد الرحيم: الجوانب السلوكية في الادارة المدرسية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 28

³ عبد الهادي نبيل: القياس والتقويم التربوي واستخدام في مجال التدريس الصفّي، ط2، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2002،

5 - القيادة الإدارية:

مفهوم الإدارة أو القيادة التربوية:

- إن مفهوم الإدارة التربوية مفهوم واسع يجسد مجموعة من الأفكار والنظريات الفلسفية السائدة في المجتمع في الصورة اجراءات وتدابير تتحرك نحو تحقيق الأهداف وفقا لسياسات الدولة. كما تعرف بأنها: "جميع الجهود والممارسات المبذولة من قبل القائمين على تنفيذ العمليات الادارية المختلفة على جميع مستويات النظام التعليمي"¹ كما تعرف بأنها مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي تنتج عن طريق العمل الانساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام الى توفير المناخ الفكري والجماعي النشط من أجل تذليل الصعاب وتكثيف المشكلات الموجودة وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية...²

- وما نستخلصه من هذه التعاريف ان الادارة التربوية هي مجموعة من العمليات المتكافئة عند المدخل والمخرج التي تسعى الى تنظيم جهود العاملين وتنسيقها لتنمية الأفراد في اطار اجتماعي وتربوي متصل بهم وبيئتهم.

6 - القيادة المدرسية:

القيادة المدرسية أو القائد المدرسي هو الرئيس المباشر لجميع العاملين بالمدرسة وهو المسؤول عن تحقيق المدرسة لأهدافها، وبلوغ غاياتها، كما أنه المسؤول عن توثيق العلاقة بين البيت والمدرسة.³

- وهو الشخص المعين رسميا من قبل وزارة التعليم ليكون مسؤولا عن جميع جوانب العمل في مدرسته لتحقيق بيئة تعليمية أفضل، والعمل على توفير الامكانيات والظروف لبلوغ الأهداف المرسومة.

¹ اسماعيل محمد ذياب: الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2001، ص 63.

² سليمان حامد: الإدارة التربوية المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 23.

³ الحقييل سليمان عبد الرحمان، الإدارة المدرسية وتعبئة قواها الشعرية، دار الشبل، 2015، الرياض، ص 79.

7 - مفهوم النمط القيادي:

- وهو النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم للتأثير على سلوك العاملين معه وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة وتحسين مستوى الأداء الوظيفي...¹

- يقصد بأن النمط القيادي هو النشاط الذي يمارسه المسؤول المباشر داخل التنظيم من أجل التأثير على أداء الأساتذة الباحثين من خلال التعاون وبث روح الفريق فيما بينهم قصد تحقيق الأهداف المرغوبة، وقد استخدمت هذه الدراسة الأنماط القيادية التي صنفّت على أساس طريقة ممارسة السلطة وهي:

7-1 تعريف القيادة الأوتوقراطية (المتسلطة):

هناك من يرى أن القيادة الديكتاتورية هو استخدام السلطة الرسمية كأداة للتحكم بواسطتها والضغط على المرؤوسين وإجبارهم على تنفيذ العمل بأسلوب القوة والتهديد، وبانفراد في اتخاذ القرارات.²

- يقصد من خلال التعريف أن القيادة الديكتاتورية هو استخدام المسؤول للسلطة الرسمية ويستعملها كأداة ضغط وإجبار على الأساتذة الباحثين من أجل تنفيذ الأوامر الصادرة، فهو يتولى القيام بمراحل صنع واتخاذ القرار بنفسه ولا يشرك الأساتذة الباحثين فيها، ولضمان السيطرة عليهم يستعمل الثواب والعقاب ضدهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منهم.

7-2 تعريف القيادة الديمقراطية:

يرى حسين عبد الحميد أحمد رشوان أن القيادة الديمقراطية تعتمد على لا مركزية السلطة واعترافها بقيمة التابعين وتزويد من انتمائهم للعمل ولجماعة العمل مما يرفع من إنتاجهم والروح

¹ حسن محمود حسن ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 7.

² حامد عبد العزيز ألفقي: سيكولوجيا الفرد في المجتمع، دار النشر والتوزيع الإسلامية، القاهرة، مصر، 2003، ص 169.

المعنوية لديهم، فالقائد الديمقراطي يهيمه التعرف على أفكار وآراء تابعيه ووجهات نظرهم وشكواهم مثلما يهيمه توصيل أفكاره وآرائه وتوجيهاته الى هؤلاء التابعين...¹

- ويقصد من قوله ان المسؤول الديمقراطي يتجه الى اشراك الأساتذة الباحثين وتحديد الخطوات التنفيذية نحو الوصول الى الأهداف والغايات، حيث يشعر كل منهما يتحمل المسؤوليات والأعباء الموكلة اليه.

3-7 مفهوم القيادة (الحرية) أو الفوضوية:

عرفها حسين عبد الحميد أحمد رشوان هي نمط القيادة تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها، فهي غير موجهة اذ تركز القيادة الحرة على حرية العامل في اداء العمل والتصرف والحركة وممارسة النشاط وتحديد المهام واتباع الاجراءات التي يراها العاملون ملائمة لإنجاز العمل واصدار القرارات ولا يتدخل القائد الرسمي المعنيين في ذلك...²

- يتميز هذا النمط بتوفر الحرية الكاملة للأساتذة الباحثين في اتخاذ القرارات مع أدنى حد من مشاركة المسؤول او تدخله فهو لا يقدم توجيه ولا يقوم بأي عمل الا اذا تم سؤاله من قبل الأساتذة الباحثين، وفي هذا النوع يكون المسؤول محايدا لا يقوم الا بحد ادنى من المشاركة والمعاونة والنصيحة الا اذا طلب منه ويترك الحرية للأساتذة، وتعليقاته على العمل سطحية لا يحاول بها تنظيم مجرى العمل أو تحسينه وليس هناك ثواب أو عقاب.

8 -تعريف المعلم:

- تعريف محمد علوي الطيب، المعلم هو ذلك الجندي، فهو ذلك الشخص الذي عليه الأداء والمجتمع كل الآمال في تربية الأطفال واعدادهم لحياة سليمة...³

¹ حسن عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسى والاداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية، مصر، 2010، ص 100-102.

² نفس المرجع، ص 112

³ القبلان يوسف محمد: دليل المصطلحات علم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1981، ص 210.

- تعريف دافيد بار ليري، المعلم رجل إجرائي لأنه ينجز عدة أعمال اجرائية في الصف كل يوم...¹

- 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 انه مسؤول عن قيادة وتوجيه التلاميذ

6. المقاربة السوسيولوجية: يعد المدخل النظري بمثابة الدليل والموجه لأي دراسة ولأي باحث، فهو الأداة التي يتحكم بها الباحث في مصطلحاته، وقضاياها، ومجريات بحثه.

- إن النظرية السوسيولوجية بما فيها نظرية البنيوية الوظيفية لا يميل "دوركايم وتال كوت بارسونز" تفيد موضوعنا حيث اكد "ايميل" ضرورة اقناع الفرد بصحة وشرعية قيم ومعايير مجتمعه الذي يؤدي الى عدم الخروج عنها عن طريق آلية الضبط الاجتماعي وبتدخل الرقيب الموضوعي ألا وهو "الضمير الجمعي" أي خروج على قيم ومعايير وعادات وتقاليد المجتمع تستلزم بصاحبه الشعور بالذنب وذلك لقوة شعوره بالانتماء والولاء للجماعة المنظم اليها².

- أما الاتجاه الوظيفي "لتالكوت" فقد ميز بين ثلاث أنساق، النسق الاجتماعي، النسق الثقافي، ونسق في الشخصية، فهذا يدل على ان الانسان يعيش متفاعلا مع بيئته الاجتماعية، وكما ان نمو الشخصية هو عبارة عن ازدياد احساس الفرد "بالضمير الجماعي" نتيجة التفاعل القائم بين الفرد وبيئته كما اعتبرت الوظيفية ان النسق التربوي والاجتماعي هي فروع من الأنساق المذكورة سابقا واعتبرت إن الأنساق متألفة ومترابطة ومتكاملة فيها بينها لبناء المجتمع وتشارك الأنظمة الثلاثة المشار اليها في أي "الفعل الاجتماعي" وتكمن هاته العملية في نسق التفاعل القائم بين هذه الأنظمة.

¹ عدس، محمد عبد الرحمان: المعلم الفعال في التدريب الفعال، دار الفكر للنشر، عمان، 1996، ص 32

² علي أسعد وطفة : علم اجتماع التربوي ،منشورات جامعة دمشق، 1992، ص ص 39،40.

- تنطلق البنيوية من مفاهيم الموقف والدور في تحليل العملية حيث يتكون من نسق والأدوار، يتكامل من خلالها الأفراد ويتفاعلون في اكتساب عضوية الحياة الاجتماعية، كما تركز هذه النظرية الى توزيع الأدوار في فئات.¹

التفاعلية الرمزية:

- عرفت التفاعلية الرمزية عدة تطورات من مدرسة شيكاغو إلى إسهامات "هربرت بلور" إلا أن العديد من العلماء يؤكدون ان مؤسس هذا الاتجاه وأول من استخدمه كمفهوم هو "جورج ميد" الذي يعتبر أول من تبنى المدخل التفاعلي في دراسة المجتمع، وأثناء دراسته للمجتمع يؤكد على مجموعة من الفرضيات التي أهمها، ان البشر يتصرفون حيال الأشياء على أساس ما. تعنيه تلك الأشياء لهم، وهذه المعاني نتاج للتفاعل الاجتماعي في المجتمع الانساني وهي تمحور وتعديل وتم تداولها عبر عملية تأويل يستخدمها كل فرد في تعامله مع الإشارات التي يواجهها وهي تبدأ بمستوى واحد الصغرى (Micro) منطلقة منها لفهم الوحدات الكبرى بمعنى انها تبدأ بالانفراد وسلوكهم كمدخل لفهم النسق الاجتماعي، فأفعال الأفراد تصبح ثابتة لتشكل بنية من الأدوار.

ويمكن النظر الى هذه الأدوار من حيث توقعات البشر بعضهم اتجاه بعض من حيث المعاني والرموز، وهنا يصبح التركيز اما على بني الأدوار والأنساق الاجتماعية، أو على سلوك الدور والفعل الاجتماعي، ومع إنها ترى البنى الاجتماعية ضمنا، باعتبارها بنى للأدوار بنفس طريقة "بارسونز".

مما سبق تبين لنا ان التفاعلية الرمزية تركز في مقولاتها على أهمية التفاعل الاجتماعي، والدور والمكانة الاجتماعية لكل مشترك في هذا التفاعل الاجتماعي.

¹ حنان عبد الحميد العناني: الطفل والأسرة والمجتمع، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط1، عمان، 2000، ص 16.

وفي دراستنا لموضوع الإدارة فهي تركز على التفاعل والأدوار والرموز والسلوك والفعل الذي يقوم به كل فرد داخل التنظيم، ودراستنا هذه تبحث عن دور الإدارة، وهذا الدور نلمسه من خلال عملية التفاعل الحاصلة في المؤسسة بين كل العاملين في المؤسسة، وهذا ومنه فإن اعتمادنا عليها بحكم أنها تركز في تحليلها على الرموز، التفاعل، الاتصال والأنساق.¹

نظريات الحديثة للإدارة التربوية:

سنتعرض الى ابرز النظريات الحديثة في الادارة المدرسية والتعليمية.

1. نموذج جينزلز: نظر للإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في نظام اجتماعي من اجل تحقيق أهداف هذا النظام، وهو يرى إن النظام الاجتماعي للمؤسسة التعليمية، يتكون من جانبين يؤثر كل منهما على الآخر.

الأول: هو الدور الذي تقوم به المؤسسة، أو ما يسمى بمجموعة المهام المترابطة والأداءات والسلوكيات التي يقوم بها الأفراد نحو تحقيق أهداف وغايات النظام وأطلق «جينزلز» على هذا الجانب البعد التنظيمي والمعياري.²

الثاني: يتعلق بالأفراد العاملين في المؤسسة وشخصياتهم واحتياجاتهم والنشاطات التي يقومون بها وطرق تمايز أدائهم وهذا ما يمثل البعد الشخصي في النظام الاجتماعي، بمعنى هل هم متساهلون، متسامحون، يتسمون بالتعالي أو بالتعاون أو معنيون بالإنجاز وما الى ذلك من أمور يتميزون بها.

ويرى «جينزلز» أن الأدوار التي يقوم بها كل من النظام أو الأفراد هي الجوانب الحية الديناميكية للوظائف في المؤسسة التعليمية، ويتحدد دور كل منهم من خلال ما يسمى بتوقعات الدور وهي تمثل الواجبات والمسؤوليات التي تحدد مسبقا، ويلتزم بها كل من يشغل هذا الدور، وكل دور

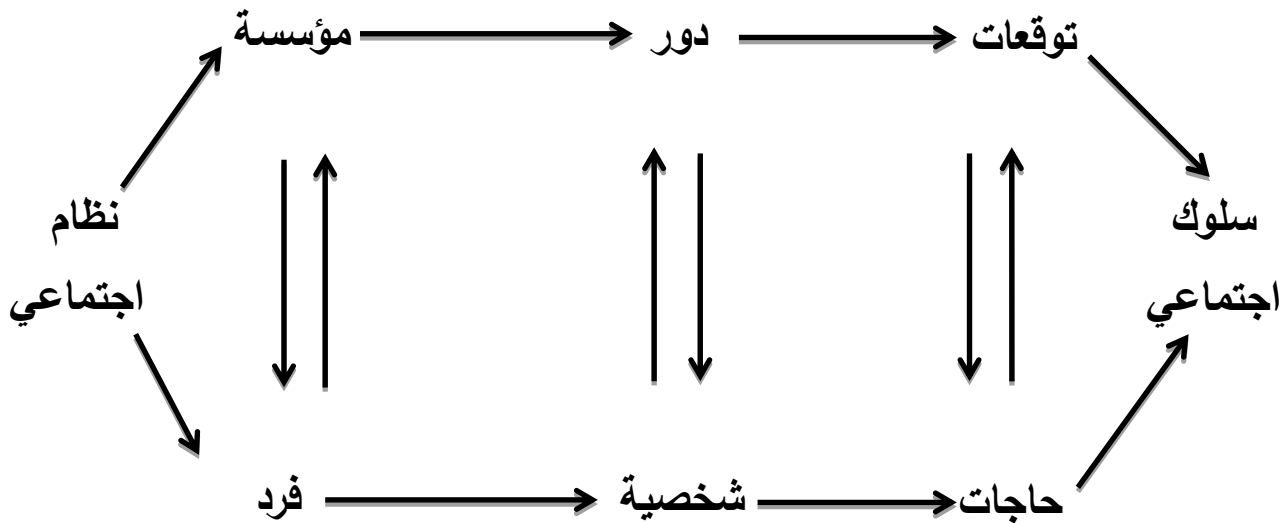
¹ نواف كنعان: القيادة الادارية، دار الثقافة، ط1، 1999، ص ص 27، 28

² ابراهيم عصمت مطاوع: الادارة التربوية في الوطن العربي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص 51

يستمد مكوناته من الأدوار الأخرى داخل النظام فالأدوار تكاملية بمعنى انه من خلال محصلة الأدوار يتحقق الهدف النهائي للنظام الاجتماعي (المؤسسة).¹

كما أن تحديد مسؤوليات وواجبات كل وظيفة في النظام التعليمي والتربوي لابد ان ينظر اليها من خلال البعدين الرئيسيين المكونين للنظام الاجتماعي وحتما البعد التنظيمي والبعد الشخصي وهذا ما يتطلب تحليلا علميا، اجتماعيا وسيكولوجيا.

وهذا السلوك الاجتماعي حسب «جيتزلز» ما هو إلا حصيلة تركيب معقد لعاملي الدور والشخصية، وقد قام بتطوير هذه العلاقة في الشكل التالي:



ابراهيم عصمت مطاوع، م س، 52

2. نموذج جوبا:

يرى "جوبا" Goba أن علم الإدارة يمكن ان ينظر على انه علم ادارة السلوك البشري وان القيمة الحقيقية لنظرية الادارة كعملية اجتماعية تتمثل في توضيح الواجب الرئيسي لرجل الادارة وهو القيام بدور الوسيط بين مجموعة من القوى الموجهة للسلوك:

¹ ابراهيم عصمت مطاوع، المرجع السابق، ص 52.

القوى التنظيمية للقوى الشخصية وذلك من اجل احداث سلوك فريد من الناحية التنظيمية وفي نفس الوقت محقق للرضا النفسي.¹

وهنا ينظر جوبا إلى رجل الإدارة على انه يمارس قوة ديناميكية يخولها له مصدران 1° المركز الذي يشغله في ارتباطه بالدور الذي يمارس، والمكانة الشخصية التي يتمتع بها، ويحظى رجل الإدارة بحكم مركزه بالسلطة التي يخولها له هذا المركز ، وهذه السلطة يمكن أن ينظر إليها ،على أنها رسمية لأنها مفوضة إليه من السلطات الأعلى.

أما المصدر الثاني فهو القوة المتعلقة بالمكانة الشخصية وما يصاحبه من قدرة على التأثير، فانه قوة غير رسمية ولا يمكن تفويضها وكل رجال الادارة بلا استثناء يحظون بالقوة الرسمية المخولة لهم، لكن ليس جميعهم يحظون بقوة التأثير الشخصية، ورجل الادارة الذي يتمتع بالسلطة دون قوة التأثير يكون في الواقع قد فقد نصف قوته الادارية، وينبغي على رجل الادارة ان يتمتع بالسلطة وقوة التأثير معا وهما المصدران الأساسيان للقوة بالنسبة لرجل الادارة التربوية التعليمية.²

نموذج الادارة كعملية اتخاذ القرار:

يعتبر القرار العملية الإدارية والمحور الذي تدور حوله كل الجوانب الأخرى للتنظيم الإداري، وهذه النظرية قديمة تصورا عاما يتخذ من مفهوم اتخاذ القرارات أساسا له، وبفضلها يمكن اتخاذ القرارات الرشيدة وذلك بزعامة هريت سيمون الذي تناول كيفية بناء التنظيم ووضع الأسلوب الذي تسير عليه عملية العمل، وكيفية تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة عن طريق الاختيار بين البدائل المتاحة Alternatein لحل المشكلات التي تواجه أهداف المؤسسة، بحيث من الضروري أن يحدد التنظيم لكل شخص نوع القرارات التي يتعين عليه اتخاذها..³

¹ واصل جميل حسين: الإدارة المدرسية الفعالة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 53.

² السيد الحسني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، الاسكندرية، ط4، 1983، ص 74.

³ عبد الجواد بكر: السياسات التعليمية وضع القرارات، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2002، ص 63.

والواقع يقول سيمون "ان اتخاذ القرارات قلب الادارة، وان مفاهيم نظرية، الادارة يجب ان تكون مستمدة من منطلق وسيكولوجية الاختيار الانساني.

والواقع أم الحاجة الى عمل القرارات موجودة في المنظمات الإدارية، وهي عملية يواجهها دائما رجال الإدارة على اختلاف انواعهم ومسؤولياتهم ويصدق هذا ايضا على الادارة التربوية والتعليمية، فالمدراء والمفتشون والنظار والمعلمون وغيرهم يقومون بحكم وظائفهم باتخاذ قرارات لها أثرها على العملية التربوية، وهي قرارات لا حصر لها في الإدارة التعليمية، إلا أنه يجب أن نميز بين هذه القرارات فبعضها يتعلق بالمحتوى او المادة وبعضها الآخر متعلق بالطريقة.

فيما يتعلق بالمادة او المحتوى فيمكن تمثيله ببناء وتنظيم المناهج والبرامج التعليمية ومدى تحقق هذه البرامج والمشروعات للأغراض المنشودة من التربية.

وأما فيما يتعلق بالطريقة فيتمثل بكيفية اختيار الطريقة التي تسمح لواضعي المناهج باشتراك غيرهم معهم في اتخاذ القرار.

وتصل عملية اتخاذ القرار الى قمته بتغليب أحد الاحتمالات اختياره على أنه أنسب الاحتمالات من حيث النتائج والكفاية، حيث تبدأ عملية اتخاذ القرار بمرحلة التنفيذ بتسخير كامل الإمكانيات والوسائل المادية والبشرية مع وضع الضمانات اللازمة لاستمرار البرامج أو القرار وضمان التنسيق والاتصال.

ثم أخيرا تأتي مرحلة التقييم من حيث تقييم القرار المتخذ على المدى القصير والبعيد مع الاهتمام بالدروس المستفادة.

وعملية اتخاذ القرار الرشيد تكمن في تصور رجل الإدارة لنفسه كضابط لعملية اتخاذ القرار لا كصانع للقرارات في المؤسسة التعليمية، وبذلك تكون قراراته أكثر فعالية، وكلما زادت الآراء باشتراك الجماعة في اتخاذ القرار كلما كان القرار أقرب الى الصواب، وكانت الجماعة أقدر على فهم مغزاه وهدفه وأكثر تأكيدا له وتحمسا لتنفيذه.

وخلاصة القول فإن سيمون يعتبر الإدارة في هذه النظرية نوعاً من السلوك يوجد في كافة التنظيمات الانسانية وهو عملية للتوجيه والسيطرة على النشاط الاجتماعي.¹

نظرية الإدارة كوظائف ومكونات:

يعتبر سيزر من أوائل الذين درسوا الإدارة التعليمية والمدرسية دراسة واسعة ونشر كتابه المعروف the nature of administrative process عام 1950 حلل فيه العملية الإدارية إلى عدة وظائف أساسية هي التخطيط والتنظيم، والتوجيه والتنسيق والرقابة. والأساس الذي تقوم عليه نظرية سيزر هو ان الطبيعة مستمدة من طبيعة الوظائف والعمليات التي تقوم بها، ويسير "سيزر" إلى تأثير تفكيره بدرجة كبيرة بمن سبقوه في مقدمتهم فاييلور وتايلور.

وعند تحليل الوظائف حسب سيزر يمكن الكشف عن طبيعة العمل الإداري في الميادين المختلفة اذ ان الوظائف نفسها هي ما يقوم به الإداري، ففي عملية التخطيط يحتاج الإداري الى وضع التصورات لما يحتاج القيام به ودراسة الظروف استعداداً لاتخاذ قرارات ناجحة وعملية، كما ان التنظيم يحتاج الى وضع القوانين والأنظمة والتعليمات على صورة ترتيبات في الموارد البشرية والمادية.

أما في عملية التوجيه فالإداري ينشط اجراءات التنفيذ بالتوفيق بين السلطة وطبيعة العمل. وفي عملية التنسيق يحتاج الإداري الى جعل عناصر التنظيم وعملياته تسير بشكل متكامل لا ازدواجية فيه ولا تناقص، أما الرقابة فهي متابعة مباشرة أو غير مباشرة للمؤسسة لتقييم نظام عملها ومدى جدواه على ضوء الأهداف المنتظرة منها.²

وتتدرج ضمن هذه النظرية نظرية هالبين Harpin والتي تذهب إلى القول بأن الإدارة سواء كانت في أي مجال تتضمن أربعة مكونات وهي:

¹ واصل جميل حسن، مرجع سبق ذكره، ص 96.

² هاني الطويل: الإدارة التعليمية، مفاهيم وآفاق، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 76.

أ. **العمل**: وهو كيان التنظيم الإداري.

ب. **المنظمة الرسمية**: وتتميز في المجتمعات الحديثة بتوصيف الوظائف وتحديدتها وتفويض السلطات والمسؤوليات وإقامة نوع من التنظيم الهرمي للسلطة.

ج. **مجموعة الأفراد العاملين**: وهم الأفراد المنوطة بهم العمل في المنظمة.

د. **القائد**: وهو المنوط إليه توجيه المنظمة من أجل تحقيق أهدافها...¹

نظرية العلاقات الانسانية:

ركزت هذه النظرية على أهمية العلاقات الانسانية في العمل، فهي تهتم برضا العاملين وسعادتهم والاستماع الجيد لملاحظاتهم عن العمل وعن أوضاعهم الشخصية، وهذه النظرية تؤمن بأن السلطة في المؤسسة ليست موروثة في القائد التربوي ولا هي نابعة من القائد لأتباعه في المدرسة، فالسلطة في القائد نظرية وهو يكتسبها من أتباعه من خلال ادراكهم للمؤهلات التي يمتلكها هذا القائد، ومن ضمن مسؤوليات مدير المدرسة، يتعرف ويفهم ويحلل حاجات المدرسين والتلاميذ وليقدر أهمية التوفيق بين حاجات المدرسين والتلاميذ وحاجات المدرسة.² ولا يقصد اصحاب هذه النظرية ان يخرط الإداري في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين بحيث لا تكون هناك مسافات تفصل بين الإداري والمرؤوسين لأن جهود الإداري في هذه الحالة تنتشت بعيدا عن الهدف الانتاجي للمؤسسة.

لكن ما يتوخاه أصحاب النظرية هو مراعاة الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تجعل العاملين يؤدون دورهم بدون اللجوء للمراوغة ومقاومة السلطة، لأن العاملين يتطلعون دائما الى نوع من الفهم المشترك يجعل السلطة تشعرهم بأن مصلحتها أن تنظر في شأنهم بعناية مثلما تولي متطلبات العمل عنايتها.

¹ ابراهيم عصمت مطاوع، مرجع سابق، ص 58.

² عبد الفتاح الخواجا: تطوير الإدارة المدرسية، دار الثقافة، عمان، 2004، ص 41.

كما أن المرؤوسين الذين لا يكون أمامهم صعوبات في العمل، نقل لديهم الأخطاء التي يرتكبونها، وتزداد وجوه التكامل بين عملهم وأعمال الفريق، ويحافظون على التعاون مع الأقران دعماً لاستمرارية المؤسسة ونجاحها، وبهذا يتم ضمان المحافظة على الأوضاع القائمة التي يرتاح لها الجميع.¹

تعقيب عام لنظريات الإدارة التربوية:

الإدارة عملية اجتماعية وينظر على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي يتكون من جانبين (الدور والأفراد) وهذا من أجل تحقيق أهداف هذا النظام، فمن وجهة نظر "جوبا" فيرى أن القيمة الحقيقية لنظرية الإدارة تتمثل في توضيح الواجب الرئيسي لرجل الإدارة وهو القيام بدور وسيط بين القوى التنظيمية والقوى الشخصية من تحقيق الأهداف.

أما النظرية للإدارة كعملية اتخاذ القرار "لسيمون" الذي يعتبر أن الإدارة نوع من السلوك ووظيفتها هي تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرار بطريقة مناسبة للوصول إلى أحسن الحلول والقضاء على الفجوة والخلل في التنظيمات، وتلي هذه النظرية الإدارة كوظائف ومكونات بقيادة "سيزر" الذي يحاول التوفيق بين ما تعلمه في ميدان التربية ومحاولة تطبيق مبادئ الإدارة العامة في الإدارة التعليمية، فطبيعة الإدارة مستمدة من طبيعة الوظائف والفاعليات التي تقوم بها.

إضافة إلى هذا نجد العلاقات الانسانية والتي ركزت على أهمية العلاقات الانسانية في العمل ورضا العاملين وسعادتهم واحوالهم الشخصية.

وعلى العموم فإن كل نظرية قد ساهمت في لقاء الضوء على احد أو بعض المتغيرات والمؤشرات وكيف يمكن أن تعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية، كما ركزت هذه النظريات على أهمية رأس المال البشري وذلك بتوفير الظروف الملائمة والمحفزات للقوى العاملة وخلق المناخ

¹ سامي سلطي عريفج: الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 2001، ص 25.

التنظيمي المساعد على تطوير القدرات وذلك بغية تحقيق التوازن والتكامل في المؤسسة ومن ثمة تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والحفاظ على سيرورة العملية التعليمية.

7. الدراسات السابقة:

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة كريستين (2002):¹

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

- أن 13% من المعلمين اعتبروا انفسهم ضمن المتوترين بشكل كبير جدا مع القائد الذي يركز على الانتاج.
- أن 65% من المعلمين اعتبروا ان توترهم قليلا مع هذا النمط من القائد.
- أن توتر المعلمين له اسباب متعددة وأن نمط القائد يعتبر احد العوامل المؤثرة.
- أن نمط القيادة الذي يوازن في الاهتمام بين الانتاج والعلاقة الانسانية تعتبر أفضل الأنماط وأقلها أثرا على توتر المعلمين.

تعقيب:

ركزت هاته الدراسة على انواع من النمط القيادي والموازنة بين الانتاج والعلاقات الانسانية وأن النمط التعاوني يقلل من التوتر عند المعلمين، واهتمت بجانب بيئي خاص بجنوب شرق الو.م.أ، تتميز بيئته خاصة وخصائص جيوغرافية بعيدة عن البيئة الجزائرية وتختلف من حيث مجتمع الدراسة وكذا العينة والأدوات.

¹ د. كريستين: دراسة حول انماط القيادة لمديري المدارس وعلاقتها بالتوتر لدى المعلمين. ولاية فرجينيا ، 2002.

الا اننا استفدنا منها في بناء التوجه النظري وفرضيات، وكذلك تحديد أبعاد ومتغيرات الدراسة مع مراعاة الفروق الاجتماعية والجغرافية.

2.دراسة هالنقرولي:

بعنوان اكتشاف قدرة المديرين على القيادة (2013) اصلاح جودة التدريس والتعليم في تايلاند.

هدفت هذه الدراسة الى التركيز على دور مدير في المدارس الثانوية والأساسية وأدائهم في قيادة الاصلاح التربوي، خاصة بعد ان تبنت تايلاند قانون تربوي طموح لإصلاح التعليم في تايلاند، فقد أجريت الكثير من الدراسات لتقصي اثر ذلك القانون على تحسين جودة التعليم، ولتحقيق أهداف الدراسة اشتمل مجتمع الدراسة على (1195) مدير مدرسة ثانوية وأساسية، حيث تم تطبيق المقياس الوطني لإدارة التعليمية عليهم.

وقد خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها:

حقق مديرو المدارس مستوى متوسط في اعداد رسالة المدرسة، وتطوير مناخ تعليمي ايجابي كما حقق مديرو المدارس مستوى منخفض في ادارة البرامج التعليمي.

تعقيب:

من خلال عرضنا لهاته الدراسة السابقة ركزت على متغير اكتشاف قدرة المديرين على القيادة من اجل اصلاح جودة التدريس والتعليم في تايلاند 2013، درست القيادة من عدة جوانب ومن أبعاد أخرى.

كما أنها ركزت على دور مديري المدارس الثانوية والأساسية وأدائهم في قيادة الاصلاح التربوي، هاته الدراسة تختلف عن دراستنا من حيث البيئة ومن حيث الطور المدروس، وتختلف من حيث مجتمع البحث والأدوات، الا اننا استفدنا من هذه الدراسة السابقة في بناء وتوجيه فرضيات وبناء المتغيرات.

الدراسات العربية:

1. دراسة أ. د. رياض شراك و د. معن الشناق:¹

وقد أجريت من خلال العام الدراسي 1999-2000 وبحث مشكلة الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي. استخدمت الدراسة استبيانين عن النمط القيادي والرضا الوظيفي طبقت على عينة مكونة من 45 معلمين، استخدمت الأسلوب الإحصائي "الارتباط والنسب المئوية" وكانت نتائج الدراسة كالآتي:

- مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات كان مرتفعاً.
- لا توجد فروق بين الجنسين في علاقة النمط القيادي للمديرين بالرضا الوظيفي للمعلمين.
- لا توجد فروق باعتبارها المؤهل العلمي والخبرة في علاقة النمط القيادي لمديرين بالرضا الوظيفي للمعلمين.
- وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي بعد العمل وكذلك بعد العلاقات الانسانية بالرضا الوظيفي.

تعقيب:

هذه الدراسة تشبه الدراسة التي سنقوم بها من حيث المتغيرات ولذلك ستؤخذ نتائجها بعين الاعتبار في:

- توجيه الاهتمام بالنمط القيادي ولكن باعتبار نوع النمط (ديمقراطي، ديكتاتوري، تسيبي).
- استبعاد عامل المؤهل العلمي لسببين رئيسيين هو ان مجتمع الدراسة نحن بصدد التطبيق عليه يوظف فقط الأساتذة من مستوى الليسانس فما فوق، والثاني هو أن معظم الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي في الوسط التربوي بما فيها هذه الدراسة توصلت الى الا توجد له علاقة بعامل المؤهل العلمي.

¹ رياض شراك ومعن الشناق: دراسة في الإدارة، دار وائل، عمان، 2004 .

- يمكن الاستفادة من توصيات هذه الدراسة التي أكدت على تباين الظروف الاجتماعية والقانونية بين الأردن ودول أخرى، وكذلك على اختلاف علاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي باعتبار المستوى الذي تطبق فيه (ابتدائي، متوسط، ثانوي)
- ويمكن الاستفادة منها في الجانب النظري حيث ستوجهنا نحو العناوين ذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث في فصوله النظرية.

2. دراسة عبد الله عبده محمد القهيدى 2009:1

- بعنوان انماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري ادارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم.
- هدفت الدراسة الى التعرف على انماط القيادة السائدة لدى مديري ادارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي، وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ان كل الأنماط القيادية سائدة في إدارات التربية والتعليم وبدرجة متوسطة.
- يقيم رؤساء الأقسام مستوى المناخ التنظيمي في ادارات التربية والتعليم بدرجة متوسطة.
- توجد علاقة سالبة بين النمط الأوتوقراطي والمناخ التنظيمي ككل بينما لا توجد أي علاقة بين نمطي القيادة الديمقراطية والقيادة الحرة والمناخ التنظيمي في ادارات التربية والتعليم عند مستوى دلالة (0.05) و ان كان هناك علاقة بين الأنماط القيادية وبعض مجالات المناخ التنظيمي، وهذا قد يعود لسبب الاختلاف في المؤهلات والخبرة والعوامل الأخرى المؤثرة على الأنماط القيادية.

¹ رسالة ماجستير في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم التربوية، الأردن، يناير، 2009.

تعقيب:

أكد على عدم وجود العلاقة بين القيادة الديمقراطية والمناخ التنظيمي وقد يعود ذلك لسبب الاختلاف في المؤهلات والخبرة والعوامل الأخرى المؤثرة على الأنماط القيادية، كما أكدت على وجود علاقة سالبة بين القيادة الأوتوقراطية والمناخ التنظيمي ككل. استفدنا من هذه الدراسة في اثراء الاطار النظري للدراسة الحالية وكذلك في بناء اداة هذه الدراسة، وقد اعتمدنا عليها في الجانب العلائقي للأنماط.

الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأولى:

غربية سمراء، الادارة المدرسية والمردود التربوي للمدرسة الثانوية، دراسة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم اجتماع التربية، بسكرة، الجزائر، 2006/2007.

قامت الباحثة بدراسة وظيفة الادارة المدرسية في التأثير على المردود التربوي للمدرسة الثانوية، وطرحت التساؤل التالي:

- ما هي وظيفة الإدارة المدرسية في التأثير على المردود التربوي للمدرسة الثانوية؟
وتتدرج تحته جملة من التساؤلات الفرعية:

- كيف يمكن ان تؤثر الادارة المدرسية على التحصيل الجيد للتلميذ؟

- ما هو دور الادارة المدرسية في تحقيق الانضباط داخل المدرسة الثانوية؟

- ما مدى مساهمة الادارة المدرسية في تطبيق محتوى المناهج الدراسية للتلاميذ؟

- وهدفت إلى تطبيق النظرية الاجتماعية الوظيفية، كما ألفت الضوء على كيفية توفير المناخ المدرسي المناسب والمؤثر على التحصيل الدراسي، والهدف العملي تسعى الى المساهمة في ميادين العلم، وتمت الدراسة في مدينة سيدي خالد، على مستوى الثانويات، ومجتمع البحث (اداريين وأساتذة) كما اعتمدت على المنهج الوصفي واستخدمت (المقابلة والاستمارة والملاحظة)، وذلك لملاحظة التصرفات لمعرفة نمط العلاقة السائدة في الادارة المدرسية.

نتائج الدراسة:

- 1- إن الإدارة المدرسية تعمل على التكفل ومتابعة التلاميذ ذوي المستوى التحصيلي الضعيف، وانتهت الى ان الادارة المدرسية تؤثر على التحصيل الدراسي للتلاميذ بشكل ايجابي.
- 2- الإدارة المدرسية تسعى إلى تحقيق الانضباط الذي له تأثير مباشر على المردود التربوي.
- 3- توصلت إلى أن الإدارة المدرسية تساهم في تطبيق محتوى المناهج ولكن ليس بالضرورة المطلوبة منها.
- 4- أن للبعد الإنساني مكانة هامة ولا بأس بها في مدارسنا الثانوية وأن مدير المدرسة يركز على العلاقة الانسانية كما يركز على مردود المدرسة، بالإضافة الى ضرورة التوفيق بين العلاقات ومردود المدرسة.

الدراسة الثانية:

من إعداد الطالبة شاين نوال تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية:، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل بجامعة، منتوري قسنطينة، السنة الجامعية 2013/20012.

هدفت الدراسة الى تقصي العلاقات القائمة بين الأنماط القيادية في المستويات الإشرافية وأهميتها في زيادة الأداء الوظيفي للعمال وقد صيغت تساؤلات التالية:

- هل يلعب النمط التسلطي دورا في المحافظة على الاستقرار في العمل؟
- هل يساهم النمط الديمقراطي العادل في رفع الروح المعنوية؟
- هل يحقق النمط المتساهل الرضا لدى العاملين؟

العام: أي نوع من هذه الأنماط هو السائد بالمؤسسة وبالتالي الأكثر نجاعة في التوفيق بين الأهداف الاقتصادية للمؤسسة والأهداف الشخصية للعاملين بها؟

نتائج الدراسة:

- 1- ان النمط القيادي السائد يرتبط ارتباطا وثيقا بمستوى الأداء الوظيفي، وأن العمل يفضل النمط الديمقراطي العادل اثناء قيامه بعمله مما يخلق عنده ارتياح في العمل.
 - 2- اضافة إلى أن النمط القيادي مبني على المشاركة في اتخاذ القرارات والاستقلالية في اداء الأعمال ومساعدة العمال في حل مشاكل العمل يؤدي الى زيادة الأداء ورضاهم.
 - 3- غير أن النمط القيادي يتسم بالرقابة الصارمة والمتابعة الدقيقة والدائمة ولجوء لاستعمال العقاب دون فسخ مجال للتعبير ومحاولة بذل الجهد للتطوير والتحسين يؤدي الى عدم الارتياح وتذمر العمال من ملاصقة القائد لهم باستمرار وبالتالي يؤثر على أدائه العمال .
 - استعملت الباحثة المنهج الوصفي، واعتمدت على طريقة العينة الطبقية العشوائية المنتظمة لاختيار العينة كما استعانت بتقنيات البحث الميداني المتمثلة في:
الاستمارة والمقابلة والملاحظة، إضافة إلى السجلات والوثائق لجمع المعلومات اللازمة.
- أوجه الاستفادة من الدراستين:**

تمت الاستفادة في تصنيف أسئلة الدراسة وتحديد بعض المفاهيم كتعريف النمط القيادي، كما استفدنا منها في الجانب النظري، حيث استعملنا بعض كمراجع للدراسة الحالية، كما استفدنا في تصميم الاستبيان.

الفصل الثاني:

تمهيد

أولا : مفهوم الادارة المدرسية

- 1- تعريف أنماط الادارة المدرسة
- 2- نشأة الادارة التربوية وتطويرها
- 3-عناصر القيادة التربوية
- 4- أسس الادارة المدرسية

ثانيا : أنماط القيادة وفعاليتها

- 1- الخصائص السوسيوولوجية للإدارة المدرسية الحديثة
- 2- مستويات الادارة وعملياتها
- 1-2 مستويات الادارة التربوية
- 2-2 عمليات الادارة التربوية
- 3- مهارات ووظائف الادارة المدرسية
- 1-3 مهارات الادارة المدرسية
- 2-3 وظائف الادارة المدرسية الجزائرية
- 4- تصنيف الأنماط القيادية
- 5- الميادين الاجرائية للإدارة المدرسية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر القيادة من المواضيع الهامة التي أثارت اهتمام العديد من العلماء والباحثين، نظرا لأهميتها البالغة في النهوض بمستوى المؤسسات أيًا كان نوعها من حيث الأداء والتميز وتحقيقا لأهداف ومدير المدرسة باعتباره قائدًا تربويًا يلعب دورا أساسيًا في العمل على تحقيق الأهداف التربوية المسطرة، ولتنفيذ الأهداف ظهرت عدة أنماط للقيادة فهناك التسلطية، الديمقراطية الحرة ... الخ.

ولكل نمط مزاياه وعيوبه يتميز بها عن باقي الأنماط وفي هذا الفصل تطرقنا بإسهاب للأنماط القيادية للإدارة المدرسية.

فقد قسمنا الفصل إلى مبحثين حيث سنعرض في المبحث الأول مفهوم القيادة الإدارية المدرسية ونشأتها وتطورها وكذلك عناصر القيادة وأهم أسسها.

أما المبحث الثاني فسنعرض من خلاله للخصائص السوسولوجية للإدارة الحديثة ومستوياتها وأهم عمليات الإدارة التربوية ومهارات ووظائف الإدارة المدرسية الجزائرية وكذلك تصنيفات الأنماط والميادين الإجرائية للإدارة المدرسية وتطرقنا للصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية.

1. تعريفها:

إن مفهوم الإدارة التربوية مفهوم واسع جدا يجسد مجموعة من الأفكار والنظريات الفلسفية في المجتمع في صورة إجراءات وتدابير تتحرك نحو تحقيق الأهداف وفقا لسياسات الدولة.

ولقد ظهرت الإدارة التربوية كميدان متخصص من ميادين المعرفة، باعتبارها مهنة من المهن ذات الأساس والأصول الثابتة والقواعد السلوكية والانتماءات العضوية في مجتمع الممارسة الفعلية في ميدان الإدارة التربوية وكان ذلك في نهاية ق 19، والإدارة التربوية" هي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها في المستويات الثلاثة الإدارية، أي المستوى القومي (الوزارة) والمستوى المحلي (مديرية التربية) والمستوى الإجرائي (الوحدة المدرسية) لتحقيق الأهداف المنشودة.¹

وهي تصنف كآلاتي:

الإدارة التربوية: هي مجموع العمليات والإجراءات والوسائل المصممة وفق تنظيم معين، للاتجاه بالطاقات والإمكانات البشرية والمادية نحو أهداف موضوعة، وتعمل على تحقيقها في إطار النظام التربوي الشامل وعلاقتها بالمجتمع.

الإدارة التعليمية: هي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء في داخل المؤسسات التعليمية أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض العامة المنشودة من التربية وتعرف على أنها الهيمنة العامة على شؤون التعليم بالدولة بقطاعاته المختلفة وممارسته بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع والفلسفة التربوية السائدة فيه.²

¹ صلاح الدين إبراهيم معوض، حنان عبد الحليم رزق: الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 12.

² جودت عزة عطوي: مرجع سبق ذكره، ص ص 17، 18.

الإدارة المدرسية: تعرف بأنها الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة (إداريين وموظفين)، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سلمية، وهذا يعني إن الإدارة المدرسية هي عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه كل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطور وتقديم التعليم.

2. نشأة الإدارة التربوية وتطورها:

إن فكرة الإدارة التعليمية كميدان من ميادين المعرفة أو مهنة من المهن لها قواعد وأصول ثابتة ظهرت في العقد الثاني من القرن العشرين، وكانت أول المفاهيم المبكرة للإدارة هي في ميدان الصناعة بفضل رائد الإدارة العلمية "تاييلور" والذي قام بأبحاثه في أواخر القرن التاسع عشر والتي تهدف إلى اكتشاف أفضل السبل لإنجاز الأعمال وتحديد الطرق والوسائل التي تمكن من رفع الكفاءة الإنتاجية، ومن تأثر مفهوم الإدارة التعليمية بالحركة العلمية، حيث أدى ظهور هذه الحركة إلى انتقال الإدارة التعليمية من إدارة تقليدية تقوم على الارتجال والخبرات الشخصية إلى إدارة علمية تهدف إلى معالجة المشكلات بأسلوب يعتمد على التفكير والاستقرار واستخدام سبل التحليل والقياس والموضوعية، وعليه انتقل علم الإدارة من المؤسسات التجارية والصناعية إلى مجال التربية في الولايات المتحدة الأمريكية، فظهر نتيجة لذلك نظريات تتصل مباشرة بالإدارة التعليمية.

ولم تبدأ الإدارة التعليمية تظهر كعلم مستقل عن الإدارة العامة إلا من عام 1946 حيث بدأت مؤسسة "كلوج" الأمريكية تهتم بها وفيما بين عامي 1955 - 1959 قدمت هذه المؤسسة ما يزيد عن 9 ملايين دولار في صورة منح للجامعات لدراسة وتطوير الإدارة التعليمية والتوصل إلى صياغة للإدارة مما كان له أثر كبير في تحقيق نوع من التقدم في هذا المجال.¹

¹ إبراهيم عصمت مطاوع: مرجع سبق ذكره ، 1998، ص7.

ومنذ ذلك الحين بدأ الاهتمام بالإدارة التعليمية من جانب كل من مكاتب التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية والجامعات الأمريكية على حد سواء، وبدأ إعداد البحوث والدراسات الخاصة بها تتزايد عاما بعد عام، ومن الولايات المتحدة الأمريكية انتقلت الإدارة التعليمية كعلم مستقل قائم بذاته إلى أوروبا خاصة في بريطانيا، ففي عام 1967 قدمت مؤسسة " كالوست جالبنكيان "منحة مالية ضخمة إلى قسم الإدارة التعليمية في كلية التربية لجامعة لندن لإعداد وتخطيط برنامج دراسي لتدريب العاملين في وزارة التربية.

والتعليم من نظار ومعلمين وغيرهم على المهام الإدارية للعملية التعليمية ومثل هذه الدراسات أصبحت اليوم جزءا من المنهج المقرر على طلبة كلية التربية بلندن.¹ وبدأت كليات التربية في المجتمعات الغربية والشرقية والعالم العربي تقدم ضمن مناهج الدراسة المعتادة مقررات في الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، وقد ساعد على رسوخ هذا الاتجاه وعلى تطوير الإدارة التعليمية تقدم العلوم السلوكية والتقدم الذي حدث في مجالات الإدارة الأخرى كالصناعة والمال والتجارة.

وقد أخذ هذا المفهوم يتطور تطورا سريعا في السنوات الأخيرة نتيجة لمجموعة من الأسباب والعوامل منها:

- تطور مفهوم إدارة الأعمال والصناعة.
- توافر العديد من الدراسات في ميدان الإدارة العامة.
- تركيز الدراسة على الإدارة التعليمية باعتبارها ظاهرة سلوك وأداء وتفاعل اجتماعي وعلاقات إنسانية وغيرها.
- تأثر مفهوم الإدارة التعليمية بحركة العلاقات الإنسانية، حيث أصبحت مجالات العلاقات الإنسانية تشكل المعرفة الأساسية للإدارة فالتجهت الإدارة إلى ممارسة المبادئ الديمقراطية في العمل والتعامل.

¹ نفس المرجع ، ص 8.

- تأثر الإدارة التعليمية بالمفاهيم النفسية والتربوية الجديدة التي قادها المفكرون التربويون وعلى رأسهم " جون ديوي، كلباترك " والتي تؤكد في مجملها على شخصية الطفل وحاجاته ورغباته وتشجيع التعبير الذاتي والإبداعي لديه بدلا من إخضاعه لأنماط مرسومة مسبقا.
- استخدام النظريات والنماذج في دراسة الإدارة التعليمية.
- تحليل الإدارة إلى بعدين رئيسيين أحدهما يتعلق بالمحتوى وآخر بالطريقة الاجتماعية.
- تأثر الإدارة التعليمية بقوة جديدة وعدد من الظواهر مثل التكنولوجيا، العوامل السكانية والاقتصادية، الانفجار المعرفي والضغط الاجتماعية.¹
- *وتعليم الإدارة التعليمية من حيث أنه نوع من التعليم مثله مثل الطب والقانون ينبغي أن يستهدف إكساب الدارسين والمعلمين المهارات والاتجاهات التي تساعد على فهم وحل المشكلات الإدارية في مجالات عملهم وتخصصهم، وتعليم الإدارة بهذا المفهوم يتطلب إذن:
- أن تركز المادة التعليمية على نتائج البحوث الميدانية والمسيحية والوصفية.
- ألا تقتصر وسائل التعليم في مجالات الإدارة التعليمية على الأساليب التقليدية كالمحاضرات النظرية، بل يجب أن تمتد لتشمل مناقشة الحالات وتمثيل الأدوار والتدريب..... الخ.
- أن يتوفر في المشتغلين بالتدريس في هذا الميدان المعرفة والدراية بأصول الإدارة والخبرة العلمية النشطة بالإضافة إلى الاهتمام والخبرة في البحوث الميدانية.

3. عناصر القيادة التربوية:

يعتبر تحديد العناصر التي يتكون منها أي مفهوم شرطا ضروريا للتأكد من أن هذا المفهوم جامعا لكل العناصر المكونة له، وانطلاقا من تعريفنا للقيادة التربوية، نوضح عناصرها:

1 - القائد:

ويعتبر أهم عنصر في القيادة والقائد هو من يقود الجماعة، أو الذي تتقاد له مجموعة من الناس.

¹ نفس المرجع ، ص 9

2 - الجماعة :

لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك من يقود دون ، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية، إذ يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات.

3 - الأهداف المشتركة :

تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها، في إطار موقف ما.

4 - ظروف الموقف:

فالموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما.

5 - التأثير :

يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكه بالاتجاه الذي يرغبه.¹

ويمكن القول أن المؤسسات التربوية تحتوي على كافة عناصر القيادة فمدير المدرسة يمثل القائد التربوي والمعلمون يعتبرون جماعة العمل ويعمل القائد التربوي مع المعلمين على تحقيق الأهداف التربوية المسطرة وذلك من خلال تأثير القائد بإيجابية عليهم.

4. أسس الإدارة المدرسية:

يعتمد أي عمل على أسس يبنى عليها، والإدارة المدرسية لها أسس يجب مراعاتها والاعتماد عليها لتتجح من جهة ولتحقق أهدافها من جهة أخرى وهذه الأسس هي:

1. الديمقراطية:

وهي أسلوب في الإدارة يحول دون تسلط رئيس التنظيم الإداري أو أحد أعضائه في انفراد

¹ عبد العزيز خوجة: علم النفس الاجتماعي للعمل، دار العرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص ص 51، 50

باتخاذ القرار دون الرجوع إلى فريق العمل والأخذ برأيهم ويتجلى السلوك الديمقراطي في التنظيم الإداري فيما يلي :

- احترام فردية كل عضو من أعضاء التنظيم الإداري وتقدير هذه الفردية وإفساح المجال أمامه بإبداء الرأي والتجديد والابتكار.
- تنسيق الجهود بين العاملين في التنظيم الإداري، وتشجيعهم على العمل التعاوني وإتاحة الفرص لهم لإبراز مواهبهم في هذا المجال .
- التكافؤ بين السلطة والمسؤولية بحيث تكون هناك سلطات تنفيذية تتكافأ مع المسؤوليات المنوطة بالإدارة.
- اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب فلا يوضع شخص في مكان لا تؤهله له قدراته وإمكاناته أوفي مكان لا يتناسب وهاته الإمكانيات والقدرات. إذ وضع الشخص في مكانه المناسب يحفزه لبذل الجهد والعمل إلى أقصى حد ممكن.
- توزيع المسؤوليات، وتحديد الاختصاصات بحيث لا يكون هناك تداخل بينها أو ازدواجية في التنفيذ.

2. القيادة الجماعية:

هي مظهر من مظاهر الديمقراطية حيث لا ينفرد رئيس الجهاز الإداري بصنع القرار أو التدخل في الأمور بل يشرك غيره ممن يعملون معه، ولا شك أن القيادة الجماعية تعد صمام أمان ضد خطأ، القرار أو سوء التقدير، ففي الإدارة التعليمية فرص القيادة الجماعية مهيأة بصورة واضحة، فالإدارة التعليمية تتضمن أقسام أو وحدات ورؤساء هذه الأقسام مع المراقب وغيرهم يمكن أن يمثلوا مع المدير قيادة جماعية في هذه الإدارة.¹

وكذلك الحال مع المدرسة حيث توجد فيها أقسام ومواد ومدرسون ومشرفون فنيون مع وكلاء المدارس والمراقبين وغيرهم والذين يمكن أن يمثلوا مع المدير قيادة جماعية للمدرسة.

¹ عبد الغاني النوري: اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، دار الثقافة، قطر، 1991، ص : 250

أ. توزيع الأدوار: لابد عند توزيع المسؤوليات من اكتشاف مواهب الأفراد وقدراتهم ومعرفة المجالات التي يتقنون العمل فيها بحيث يسند لكل فرد نوع العمل الذي يناسبه .
وينبغي أن يلاحظ أن القيادة الجماعية عملية تفاعل اجتماعي يتوقف نجاحها على بناء الجماعة نفسها، وعلى تنظيمها واتجاهات أفرادها واهتماماتهم ومشكلاتهم، وعلى العلاقات السائدة بين أفرادها والظروف المحيطة بهم .

ب. صفات القيادة الجماعية :

وهناك صفات أساسية وجب توفرها فيمن يناط بهم أمر المشاركة في القيادة الجماعية من أهمها:

- الذكاء والقدرة على حسن التصرف وسعة الأفق... ذلك لأن الذكاء وسعة الأفق هما أساس التعامل الاجتماعي الناجح، وهذا يساعد على إدراك جوانب المشكلات والتوصل إلى حلها.
- ويتصل بذلك القدرة على فهم الآخرين والتعرف على مواطن القوة والضعف فيهم، وذلك إلى جانب بعض الصفات المزاجية والخلفية الثابتة نسبيا عند الأفراد كالاتزان العاطفي وضبط النفس والتخلص من عوامل التحيز والأنانية وغير ذلك.
- ويتوقف نجاح القيادة التربوية الجماعية على شخصية الرئيس وإيمانه بالديمقراطية كما يتوقف على وعي الأعضاء المشاركين فيها.

3 . العلاقات الإنسانية:

وتتعلق بحسن المعاملة بين أفراد التنظيم سواء بين المدير وبقية الأعضاء أو الأعضاء فيما بينهم ويتعلق حسن التعامل بالتقدير المتبادل والاحترام والاستماع إلى الآخر وتقبل طرحه والتعرف على مشكلاته والمساعدة في حلها.¹

¹ نفس المرجع ، ص: 251

وتلعب العلاقات الإنسانية الحسنة بين أفراد التنظيم الدور الأساس في تنمية الحب والتعاون تنمية روح المسؤولية وتبني العمل الجماعي البناء، حتى يشعر الفريق وكأنه أسرة واحدة وبالتالي تتكاثف الجهود لإنجاح العمل وكفى بذلك فائدة .

4. الكفاءة والفاعلية في الأداء :

ويرتبط ذلك بالنظرة التحليلية والقيم العلمية التي تعنى بالأداء في إطار النظم واللوائح التي تحكم المؤسسة التربوية والتي تنظم العمل داخلها.¹

ولاشك أن الكفاءة والفاعلية عنصران هامين في العمل أيا كان نوعه وفي المجال التربوي كذلك من حيث أن الكفاءة تؤدي إلى الإنتاج الجيد والفاعلية تكسب الوقت والجهد وهما معا يجعلان الفعل التربوي أكثر نجاحا.

ثانيا: أنماط القيادة وفعاليتها

1.1 الخصائص السوسولوجية للإدارة المدرسية الحديثة

تلتقي الإدارة التربوية مع سائر فروع الإدارة الأخرى، لكنها تتميز ببعض الخصائص التي تحدد علاقتها مع الآخرين، ومجموع العمليات المحيطة بها، ومن بين هذه الخصائص نجد منها:

أ. قابلية التحقيق:

يعنى بهذه الخاصية بأنها تحقيق كفاءة التوافق بين التوجيهات المنهجية لبلوغ الغايات المحدودة للإدارة التربوية وبين المتغيرات الاجتماعية الحادثة في المجتمع والتي تدع لتطوير الإدارة التربوية وتعظيم تأثيرها الإيجابي.

ب. الإجرائية:

يعني بها ترشيد القدرة على الأداء العملي الذي يستند على القوانين العملية ويتفق مع المستحدث في النظريات والتصنيف المركب في العلوم، وتولد القدرة على تطوير الجهود في المواقف العملية في بيئة الإدارة.

¹ نفس المرجع، ص: 252

ج. التأثيرية:

ويعني بها تطويع الأساليب المناسبة لحسن استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية والعمل على تطويعها لتحقيق أكبر عائد ممكن لعملية الادخارية بما يفوق قيم مداخلاتها وتطويع كل من الخبرة والسلوك في نمو العملية الإدارية وفهم المجتمع والحضارة، هذا التطويع مقترن بوجود إمكانات الوصول إلى استنتاجات أو تنبؤات.

د. الموضوعية:

يعني بها الاستقلالية في عملية التحقق من سلامة الوصول إلى النتائج عن طريق إعادة إجراءات التجربة، أو استعادة النتائج الرئيسية التي تم التوصل إليها، إضافة إلى أن الموضوعية في الإدارة التعليمية تعني إمعان النظر في الواقع الفيزيقي والإيكولوجي للبناء الاجتماعي والتوازن المحسوب بين تقدير الاحتياجات ومعرفة الإمكانات المتاحة.

د. المستقبلية

إن المستقبلية تعني المرونة وسرعة الاستجابة والتنفيذ والابتكارية المبدع القادر على صنع المستقبل وغرس قيم وممارسات العمل والإنتاج والإتقان وإعداد الإنسان للمستقبل معتمداً في ذلك على التفكير والتحليل وحل المشكلات المتجددة في استجابة لتحديات المستقبل ورسم الاستراتيجيات التي تتفق مع التغيرات المستجدة.¹

2.1 مستويات الإدارة التربوية:

يستخدم مستوى الإدارة التعليمية ليدل دائماً على مسعى الإدارة التربوية النظامية وبصورة موجزة ولذا فإن الإدارة التعليمية تشير إلى جميع الجهود الإدارية المبذولة من قبل القائمين على تنفيذ العمليات الإدارية التابعة للنظام التعليمي مستوياته المختلفة: المستوى القومي، والإقليمي والمحلي الإجرائي.

¹ د. محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي: السلوك الإداري (مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية)، دار الفكر،

عمان، الأردن، 2007، ص ص 48،49

إلا أنه يمكن تقسيم هذه المستويات إلى ثلاثة:

أ. الإدارة العليا:

ويقصد بها أنواع الإدارة التي تمارس على المستوى القومي والمتمثلة في وزارة التربية والتعليم وتقع في عاصمة الدولة ويتولى رئاستها وزير يتم تعيينه كغيره من وزراء الدولة بقرار من رئيس الدولة ويعاونه في إنجاز أعماله مجموعة كبيرة من رجال التربية والتعليم في ديوان الوزير مثل الأمين العام للوزارة، وكلاء الوزارة والمدراء العاملون، ومستشار والمواد الدراسية ... إلخ.

ب. الإدارة الوسطى:

ويقصد بها أنواع الإدارة التي تمارس على المستوى الإقليمي وهي تأخذ سمى مديريات التربية والتعليم وتتكون من أجهزة وهيكل إدارية تشابه ما يوجد في ديوان الوزارة إلى حد كبير ولكن في شكل أصغر حجما وأقل تعقيدا، وتعتبر هذه المديريات مسؤولة على الإشراف على التعليم في هذه المناطق والولايات والأقاليم الجغرافية وتطبيق السياسات التعليمية المتبعة من طرف الدولة.¹

وتتقسم كل مديرية تربية أو تعليمية إلى مجموعة من الإدارات التعليمية في المستوى المحلي وتشرف كل إدارة تعليمية على المدارس الابتدائية والأساسية والثانوية التابعة لها في المنطقة المحلية، ويتولى هذه الإدارة مشرف مفوض من طرف مدير التربية يسهر على توفير بيئة العمل المناسبة وعلى توفير المعلومات وانسياب الموارد التعليمية من أعلى إلى أسفل والتحقق من وصول المادة التعليمية إلى الطلاب بالشكل الصحيح، وفي الوقت المناسب.

¹ صلاح الدين إبراهيم معوض، حنان عبد الحليم رزق، مرجع سبق ذكره، ص 28.

ج. الإدارة الدنيا:

وهي الإدارة على المستوى الإجرائي، ويقصد بها أنواع الأجهزة الإدارية التي تمارس الوظائف والممارسات الإدارية داخل المؤسسات التعليمية وهي ما تسمى بالإدارة المدرسية، وهي المسؤولة عن الإشراف على المنفذين للمهام والخطط الموضوعة مثل رؤساء الأقسام ومدير المدارس وهؤلاء هم الذين يتصلون مباشرة بالمنفذين كالمعلمين، ويحتاج الإداري في أي مستوى إلى قدرات ومهارات حتى يستطيع القيام بالواجبات الموكلة إليه ويختلف معنى كلمة مهارة عن كلمة قدرة اختلافا جوهريا، فإذا كانت القدرة تعني إمكانية أداء عمل ما.

فإن المهارة هي إمكانية أداء هذا العمل بشرط أن يتم بسرعة كبيرة ودقة عالية، لذا فإن القدرة غالبا ما تتوافر لدى الجميع وذلك لإمكانيتهم أداء أي عمل، في حين المهارة في أداء هذا العمل لا يمكن أن توجد لدى أي فرد منهم إلا من خلال الخبرة العملية والممارسة الفعلية لكي يتميز أدائه بالسرعة والدقة الفائقة.

وإذا كانت الإدارة مسؤولة عن تحقيق أهداف المنظمة التعليمية التي توجد بها، فإن بلوغ هذه الأهداف على النحو المرغوب كما وكيفا لا يأتي إلا من خلال القدرة الفائقة للإدارة على حشد العناصر البشرية والعناصر المادية المتاحة واستثمارها أفضل استثمار ممكن وتوجيهها.¹

2. عمليات الإدارة التربوية:

إن الأجهزة أو القوى التي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال توجيه مسارات تفاعلها تسمى أجهزة التحويل أو ما اصطلح عليه بالعمليات. وبصورة عامة فإن العمليات الرئيسية لتحويل المدخلات إلى نواتج في منظومة الإدارة التعليمية هي سبع عمليات: التخطيط، التنظيم، الإشراف، اتخاذ القرارات، الاتصال، التمويل وإعداد الميزانية وأخيرا المتابعة والتقييم.

¹ نفس المرجع ، ص 29

أ. التخطيط:

يعتبر التخطيط عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة التعليمية وله أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى، إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال على خير وجه دون تخطيط لها، فالتخطيط "هو مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومن يتم"¹

فالتخطيط هو العملية التي تتضمن وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل أي التقرير سلفاً بما يجب عمله لتحقيق هدف معين، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة، والإمكانيات الواجب توافرها لتحقيق هذه الأهداف، كيفية استخدام هذه الإمكانيات بالكفاءة والفعالية المطلوبة، إضافة إلى رسم السياسات والإجراءات وإعداد الموازنات".²

والتخطيط في ميدان الإدارة التعليمية تتضمن جوانب عديدة ومجالات منها:

- الهيكل التعليمي، التجهيزات، الكتاب المدرسي، الخدمات الطلابية، المباني، المناهج، إعداد المعلمين.

ب. التنظيم:

إن التنظيم هو العملية التي تحدد النهج الإداري المتبع لأداء الأعمال في إطار تنظيمي تتضح فيه الأهداف وتتوزع فيه الاختصاصات والمسؤوليات، وهو الهيكل الناتج عن تحديد وتجديد العمل، والتنظيم أيضاً كما يقول ' فايول ': "إمداد المنظمة بكل ما يساعد على تأدية مهامها من الموارد الأولية وآلات ورأس مال والأفراد، ويتوجب على المدير إقامة نوع من العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء".³

¹ إبراهيم عصمت مطاوع، مرجع سابق، ص 128

² واصل جميل حسين المومن: مرجع سبق ذكره ، ص180.

³ صلاح الدين معوض، حنان عبد الحليم رزق: مرجع سابق، ص117.

ويضيف "جورج تيري": " أن التنظيم في الأصل إقامة علاقات نشطة للسلطة بين الأطراف التالية: العمل، الأفراد ومراكز العمل بهدف تمكين كافة الجماعات من ممارسة العمل مع بعضها البعض بكفاءة".

والتنظيم في مجال الإدارة التعليمية هو " وضع الترتيبات الكفيلة بتحقيق الأهداف التعليمية وبدونه يفقد التخطيط أهميته ويفشل الأفراد في إنجاز أعمالهم أو تقصر عن بلوغ أهدافها.¹

ج. الإشراف:

إن الإشراف التربوي هو عملية تلازم الخطة الموضوعية والتنظيم السابق وهو " عملية ديمقراطية إنسانية علمية تهدف إلى تقديم خدمات فنية متعددة تشمل المعلم والمتعلم والبيئة التعليمية، وذلك من أجل تحسين الظروف التعليمية، وزيادة فعالية التعليم وتحقيق أهدافه"، فالإشراف الجيد يحقق التعاون بين العاملين، ويدعم روح الفريق الواحد بينهم ويجعل الجميع راضين عن عملهم ويحقق الكفاءة المستمرة في مستوى الأداء.

وتتعدد أساليب الإشراف المتبعة في مجال العملية التعليمية نتيجة اختلاف وجهات النظر المتعددة في الإشراف التربوي ومن بين هذه الأنواع نجد:

- **الإشراف التصحيحي:** وهو الإشراف الذي يهدف إلى اكتشاف الأخطاء، وإدراك مدى ما يترتب عن هذه الأخطاء من ضرر، مع تقدير الآثار التي يمكن أن تترتب عنه.
- **الإشراف الوقائي:** هو الإشراف الذي يستطيع التنبؤ بالصعوبات التي تواجه مثلا المعلم فهو يعصم الفرد من فقدان ثقته بنفسه عندما يواجه مصاعب ومتاعب أثناء الخدمة.
- **الإشراف البنائي:** إن الإشراف البنائي تجاوز مرحلة التصحيح إلى مرحلة البناء وإحلال الجديد الصالح محل القديم الفاسد، ويبدأ من الرؤية الواضحة للأهداف التربوية والوسائل التي تحققها.

¹ واصل جميل حسين المومني: مرجع سابق، ص 183

- الإشراف الإبداعي: هو الإشراف الذي يحشد الهمم ويحرك القدرات الخلاقة لدى المشرف ليخرج أحسن ما لديه، ويجب أن يكون على مستوى عال من الاتصاف بصفات شخصية مثل الثقة، الصبر.

د. اتخاذ القرارات:

إن القرار هو كلمة لاتينية معناها القطع أو الفصل بمعين تغليب أحد الجانبين على الآخر هو نوع من السلوك يتم اختياره بطريقة معينة، ويعرفه البعض على أنه " فعل يختاره الفرد بوصفه

أنسب وسيلة متاحة للإنجاز الأهداف التي يتبعها من أجل حل المشاكل التي تشغله.¹ واتخاذ القرار هو في جميع الأحوال تقدير مسلك معين في المستقبل، ويجب على متخذ القرار أن يأخذ بعين الاعتبار ثلاث خطوات أساسية هي:

- التنبؤ بالنتائج المستقبلية التي يمكن أن تترتب على اختيار مسلك معين دون آخر.
- تقويم هذه النتائج المتوقعة في ضوء قدراتها على تحقيق الهدف.
- استخدام معيار معين للمقارنة بين البدائل المختلفة يمكن متخذ القرار من اختيار لأكثر البدائل قدرة على تحقيق هدفه.

وتتقسم القرارات التربوية إلى قسمين:

- (1) **القرارات التقليدية:** وهي القرارات التي تتعلق بالمشكلات العادية المتصلة بإجراءات العمل اليومي وتنفيذه مثل الانصراف، الحضور والإشراف... إلخ،
- (2) **القرارات الحيوية:** وهي القرارات التي تتعلق بالتخطيط التعليمي والتربوي ورسم سياسات العمل والمشكلات التي تعترض الخطط المرتبطة بالمهنة الأساسية للإدارة التعليمية، وبأهدافها طويلة المدى والسياسات والاستراتيجيات.

¹ مجدي عبد الكريم حبيب: سيكولوجية صنع القرار، مكتبة النهضة العربية، القاهرة 1997، ص 59.

هـ. الاتصال:

إن الأصل اللغوي لكلمة الاتصال في اللغة العربية مأخوذة من الوصل أي الصلة بين الأفراد، والاتصال في مجال الإدارة معناه نقل وتبادل وإذاعة البيانات والمعلومات الضرورية لممارسة الوظائف المختلفة للإدارة.

وبصفة عامة تتضمن عملية الاتصال خمسة عناصر:

المرسل، المستقبل، الرسالة، قناة الاتصال، التغذية الراجعة.

والاتصالات التي تتم على محيط الإدارة التعليمية نوعين رئيسيين هما:

(1) **الاتصالات الرسمية:** وهي التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، وتسير هذه الاتصالات في ثلاث اتجاهات هي: (من أعلى إلى أسفل، من أسفل إلى أعلى، واتصالات أفقية أو عرضية).

(2) **الاتصالات غير الرسمية:** وتعرف بهذا الاسم لأنها تحدث خارج المسار المحدد، ومكمل للأول، يقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأعضاء لتنمية الروابط والعلاقات الحسنة بين أعضاء المدرسة.¹

و. التمويل وإعداد الميزانية:

إن الميزانية هي عبارة عن " بيان رقمي بتقدير مصروفات الدولة أو المؤسسة وإبرازها خلال فترة زمنية مقبلة تكون في العادة سنة."

والتمويل في الإدارة التعليمية هو وظيفة تختص بتوفير الأموال اللازمة لتحقيق الأغراض والأهداف التي قامت من أجلها بأكبر كفاءة ممكنة.

والإنفاق في الإدارة التعليمية يخضع لعوامل خارجية وأخرى داخلية، فالخارجية منها تلك التي تتعلق بالمستوى العام للدخل القومي، ومستوى نفقة المعيشة، ومستوى التكنولوجيا... الخ، أما

¹ أحمد إبراهيم أحمد: الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية 2003، ص

العوامل الداخلية فهي تلك المتعلقة بأجور العاملين في المؤسسات التعليمية، المباني وأقسام التدريس... إلخ.

ومصادر تمويل الأنشطة التعليمية خاصة في الدول النامية تنقسم إلى مصادر رئيسية والمتمثلة في خزانة الدولة، أما المصادر الثانوية فهي الهيئات والمساعدات التي تتلقاها من دول أجنبية أو هيئات أو أشخاص.

ز. المتابعة والتقييم

إن المتابعة في الإدارة التعليمية هي " العملية التي يتم من خلالها الإشراف على تنفيذ ما تم التخطيط والتنظيم له، والتأكد من تنفيذ الأهداف حسب الخطة المرسومة." والتقييم في مجال الإدارة التعليمية هو " تلك الإجراءات التي تقاس بما كفاءة العاملين في تحقيق الأهداف المرسومة."

ويعرف كذلك بأنه " عملية منظمة تتضمن جمع وتمحيص معلومات لاتخاذ القرارات تتمخض عن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المتوخاة."

ومن أهم مجالات التقييم في الإدارة التعليمية نجد:

- تقييم الخطة التربوية والتنظيم الإداري والتمويل.
- تقييم التنظيم المدرسي وأثره على تحقيق الرسالة.
- تقييم خطة المباني المدرسية والتجهيزات والأدوات المدرسية.
- تقييم برامج التدريب لكافة المعلمين ومدى إقبالهم على مهنة التدريس، ومن ثمة تقييم أدائهم.
- تقييم العلاقة بين المدرسة والمجتمع ومدى قيام المدرسة بخدمات تعليمية فعالة.
- تقييم المنهاج المدرسي من حيث أهدافه و محتواه و تنظيمه وتنفيذه.

وعليه عند تقويم أي برنامج تعليمي أو خطة تربوية لابد من إتباع خطوات رئيسية في العملية التقييمية مثل تحديد الهدف من التقويم، واختيار الوقت المناسب، تحديد المجال إضافة إلى تحديد الأسلوب والطريقة المستخدمة في التقويم.¹

3. مهارات ووظائف الإدارة المدرسية :

1.3 مهارات الإدارة المدرسية:

هناك مهارات مكتسبة ضرورية لنجاح مدير المؤسسة التعليمية باعتباره يشغل منصبا قياديا 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:

1 - المهارات الفكرية:

وتتمثل بوجه عام، في قدرة القائد على التعامل مع الأفكار، بحيث يكون مجال إدراك مدير المؤسسة التعليمية واسعا ورؤيته للمشاكل واضحة وشاملة وأفكاره سديدة وأحكامه صائبة وقراراته رشيدة وقدرته على الفهم والتحليل واستنتاج العلاقات كافية، وأن يكون قادرا على التنظيم وحل المشاكل بطريقة مناسبة وماهرا في إدارة جلسات العمل بطريقة ديمقراطية ومساعدة على تنمية التفكير الابتكاري لدى مرؤوسيه وعاملا 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، أن يكون مطلعاً على المناهج التربوية المقررة، وملماً بمختلف طرائق التدريس، وقادراً على الأداء الجيد لوظائفه في مجالات التسيير الإداري والمالي والبيداغوجي ومجالات التكوين والتقويم حسب اتجاهات الفكر التربوي المعاصر التي تناسب طبيعة كل مجتمع ووفق المرجعية الإيديولوجية المحددة وفي حدود ما تسمح به قوانين الدولة المعمول بها.

¹ واصل جميل حسين المومني: مرجع سابق، ص 191.

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 يصبح القائد 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.¹

2.3 وظائف الإدارة المدرسية الجزائرية:

تلعب المدرسة دوراً فاعلاً في المجتمع ويظهر هذا الدور جلياً عندما يناط بها نقل الثقافة للجيل الجديد، أو عندما يعزى لها الفشل العام للدول، أو عندما تهتم بتنشئة الفرد وإعداده للحياة، وسنتناول وظائف الإدارة عموماً لأننا سوف نتطرق لها ضمن وظائف مدير الابتدائي، وتتمثل الوظائف فيما يلي:

- تهيئة الظروف، وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية التلاميذ وتعليمهم رغبة في تحقيق النمو المتكامل لهم، وذلك لنفع أنفسهم ومجتمعاتهم.

- العمل على تنمية خبرات كل من في المدرسة وفقاً للصالح العام ويساعدهم على تحقيق ذلك مراعاة ما يلي :

- الإيمان بقيمة الفرد، وجماعية القيادة، مع ترشيد العمل.
- حسن التخطيط والتنظيم والتنسيق، ثم المتابعة والتقويم.
- اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة العمل في المدرسة بأسلوب سليم .
- إتباع أساليب إيجابية في حل مشكلات العمل المدرسي .

¹ بن حمودة محمد، علم الإدارة المدرسية (نظرياته وتطبيقاته)، التنظيم التربوي الجزائري، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر،

- الإدراك التام لأهداف المرحلة التعليمية، ومكانتها بين السلم التعليمي .
- الإدراك التام لخصائص نمو التلميذ وما يستلزمه .
- الإلمام بمناهج المرحلة التعليمية وما تهدف إليه .
- الوقوف على الصعوبات التي تعترض العمل داخل المدرسة.
- معرفة احتياجات البيئة، ومشكلاتها، واقتراح الحلول لها .
- تنظيم وإدارة وتنسيق العمل المدرسي.
- الإشراف على برنامج النشاط المدرسي، وتحسينه وكذلك القيام بالقيادة المهنية للمدرسين .
- توجيه التلاميذ ومساعدتهم على التكيف¹.

4. تصنيف الأنماط القيادية:

هناك عدة تصنيفات للقيادة بصفة عامة وكذلك القيادة التربوية، إذ يعتمد تصنيف على السمات التي تتوفر في القائد، واعتمد آخر على سلوكيات القائد في الجماعة، واعتمد تصنيف ثالث على النتائج التي يحدثها نوع القيادة، وكل هذه التصنيفات تعتبر القيادة كأسلوب يمارسه القائد في إدارة وتوجيه الجماعة وبالتالي يمكن تقسيم القيادة التي لاحظنا للأسلوب الممارس، وفيما يلي الأنماط القيادية التي لاحظنا بعد الدراسة الاستطلاعية أنها ممارسة داخل المؤسسات التربوية الجزائرية، وهذا التصنيف هو الذي سوف نعتمد عليه في دراستنا الميدانية وهو كالتالي:

1. النمط الأوتوقراطي (الديكتاتوري):

و هو نوع من القيادات التي تعتمد وتقوم على أساس مبدأ الاستبداد بالرأي والتصرف والتعصب للقرارات الفردية، في هذه القيادة تتركز السلطة في يد القائد وحده وهو الذي يتخذ القرارات من دون أن يشرك مرؤوسيه، والقائد يهتم بضمان طاعة الأفراد له وليس لهم حرية اختيار العمل أو المناقشة أو إبداء الرأي، وبطبيعة الحال في هذا المناخ الاستبدادي تنخفض

¹ عبد الغاني النوري، مرجع سابق، ص، ص303، 304

الروح المعنوية للأفراد إلى جانب ظهور السلوك العدواني التخريبي بينهم، مما يؤدي إلى تمزق الجماعة وتصدها.

وحسب ويبر Weber : النمط المتسلط يهدف إلى التأثير غير المباشر وبضغوط خارجية، وأن هذا النوع من النماذج يشتمل على شكلين هما:

أ- الرئيس الأوتوقراطي: الذي يفرض نفسه بالتخويف والتهويل والعقاب دون أن يهتم برود فعل الآخرين.

ب- الرئيس الأبوي: ذو الأهداف الأكثر تعقيدا لأنه يسعى في وقت واحد على أن يطاع ويحترم ويكون محبوبا.¹

ويلاحظ على السلوك القيادي الاستبدادي انه يزرع الخوف في نفوس الجماعة، فتتعدم الثقة بين الأفراد، ويتقلب سلوك الأفراد إلى ذلك السلوك الذي يتميز بتملق القائد انقاء شره وتجنب عدوانه وبطشه مع كرههم الشديد له، ونتيجة لذلك يسود الشعور بالإحباط والقلق وعدم الاستقرار وحدّة الطبع بين الأفراد، وينعدم اللثام وتضيع المحبة، ومن خصائص هذا النوع ما يلي:

- يتم تحديد كل سياسة الجماعة بواسطة القائد.

- الوسائل وخطوات النشاط تملئها السلطة.

- يملئ القائد عادة المهمات المحددة للعمل ومهام كل عضو، ومع من يعمل.

- القائد دائم التقويم والنقد للعمل الذي يقوم به أي عضو، يبقى بعيدا عن المشاركة الاجتماعية الفعالة.

- سير العمل مرتبط بالقائد وحده وهو سيد الموقف في كل الحالات، وعدم وجوده يسبب الإهمال.

النقد الموجه للنمط الأوتوقراطي:

- وجود حد فاصل بين التخطيط والأداء في المنظمات المستبدّة.

¹ فؤاد حيدر، علم النفس الاجتماعي، دار الفكر العربي، القاهرة، ط3، 1994، ص 88.

• هناك تذمر من المرؤوسين من سياسة الوصول إلى أداء فوق المتوسط والمعتاد وليس أقل من المعتاد.

• الإشراف في المنظمات يكون أوتوقراطياً.

• الإشراف الاعتداء الكبير على شخصية المرؤوسين في هذه المنظمات التي تستخدم النمط الأوتوقراطي، وذلك بالتوبيخ وعدم الاحترام لمشاعرهم وكذا بالتدخل في أمورهم الشخصية كنعوية وطريقة اللباس.

• تقوم الإدارة المستبدة على فرض الطاعة العمياء من قبل المرؤوسين.

• تتم إجراءات الفصل بصفة ديكتاتورية.

• التعسف والذاتية في تقييم أداء المعلمين.

- يتضح أن هذا العرض من النمط غير صالح، وإن رد الفعل المتوقع هو عدم شعور المرؤوسين بالرضا عن العمل، وقلة التجاوب بين فئات المجتمع المدرسي، والسلبية، وانعدام روح التفكير والابتكار، وروح التعاون.¹

2. النمط الديمقراطي:

ويسمى هذا النمط القيادي حديثاً بالنمط التشاركي، وقد ظهر بغية التأكيد على أهمية الدوافع السيكلوجية، والاجتماعية التابعين ويعتمد هذا النوع على المشاركة من قبل الجماعة في اتخاذ القرارات والمساهمة في عمليات التخطيط والتنظيم، مما يؤدي إلى التزام الجماعة بضوابط العمل وتحفيزهم وترغيبهم ونشر الجدية وتحمل المسؤولية، وتنمية القدرة على الإبداع والتجديد.

كما يصفها بعض العلماء:

الدكتور محسن العبودي : تركز القيادة الديمقراطية على أسس ثلاثة هي:

• إقامة العلاقات الإنسانية.

• المشاركة في اتخاذ القرار.

¹أكرم ناصر علي: الإدارة والإشراف التربوي، دار الشروق، عمان، الأردن، ط 1، 2006، ص48

• الولاء للجماعة بأكملها وليس للفرد بذاته.

الدكتور عبد الفتاح حسن: يرى أنها تقوم على الفرضيتين التاليتين:

أ- قدرة الأفراد الناضجين الأذكياء المثقفين على إدارة شؤونهم بطريقة خلاقة ومسؤولة.

أ - انعكاسات المروسين تكون ذات طابع إيجابي إزاء اخذ الفرص المتاحة لهم، للتعبير عن ذاتهم، في حين أنها تكون ذات طابع سلبي إذا ما حرموا من هذه الفرص.¹

ووسيلة النمط الديمقراطي لتحقيق أهدافه هي:

• "الاعتماد على التفكير العملي في حل المشكلات والابتعاد عن العنف، والتعاون بين الأفراد تعاوناً يستهدف الصالح العام.

• يتميز السلوك الجماعي في ظل هذا النمط بقوة التماسك لدى الأفراد.

• وجود الاستقرار داخل العمل والرضا عنه والرغبة بالاستمرار فيه.

• إبداء الرأي بصراحة وان يكون له صفة التوجيه والمعاونة على تحقيق الهدف وليس بطريقة الأمر.

• العلاقات الإنسانية تساعد على قيام كل واحد بدوره لتحقيق الهدف ".

• مراعاة الفروق الفردية عند توزيع الواجبات والمسؤوليات.

• اكتشاف المواهب المختلفة وتنميتها.

• الاهتمام بتوفير الاتصالات الجيدة داخل المنظمة ومن أهمها الاجتماعات والمقابلات الشخصية .

• احترام إنسانية الفرد وتقدير قيمته وإتاحة الفرصة لنموه الفردي والاجتماعي.

خصائص القائد الديمقراطي:

• أن يكون موضوعياً في تناوله لآراء الآخرين، عادلاً في إصدار الأحكام على هذه الآراء.

• أن يشجع النقد الذاتي ويسمح بإبداء وجهات النظر.

¹ مصطفى أبوزيد فهمي وحسن عثمان: الإدارة العامة، الدار الجامعية الجديدة للازريطة، الاسكندرية، 2003، ص30

- يعطي أفراد الجماعة حرية الاختيار، وتقديم الاقتراحات.
- يعمل على تماسك الجماعة وترابطها أن يكون نموذجاً مثالياً لهم.
- يعمل على أن تسود روح الود والتفاهم بين الأفراد وبينه.
- يعمل على تحقيق الأمن النفسي للأفراد من خلال مرونته وابتعاده عن العدوانية والتسلطية.
- يلغي أي أثر لوجود المسافة الاجتماعية بينه وبين مرؤوسيه والتي قد تخلق الاضطراب ويشرف على أمور الجماعة ويتأكد من الثقة المتبادلة بين الأفراد.
- يلاحظ أن السلوك القيادي لهذا النمط يضيف نشاط الأفراد الذين يقوم بقيادتهم إلى نشاطه هو، فيتماسك الأفراد ويرتفع مستوى الأداء وينمو الإنتاج وتزدهر جودته.
- وقد أثبتت دراسات قام بها كل من فروم Vroom ومان Mann أن هناك ارتفاعاً ملحوظاً في رضا المرؤوسين وروحهم المعنوية في ظل القيادة الديمقراطية، بينما وجد الرضا والروح المعنوية أقل تحت ظل القيادة الاستبدادية .

النقد الموجه للنمط الديمقراطي:

- إن هذا النمط يمنح نوعاً من الحرية للأفراد وقد نلاحظ التسبب والتقاعس عند البعض.
- إنه يمنح الحرية للأفراد في اختيار الأنسب من الأعمال حسب اختصاصاتهم وقد نجد البعض يختار أعمالاً غير مناسبة لقدراته ولا لميولاته.
- نجد هذا النوع لا يصلح عندما يتعلق الأمر بأعمال تحتاج للصرامة والدقة في التنفيذ كالعمليات العسكرية مثلاً.¹

النمط التسبيبي :

هذا النوع من القيادة يتسم بتولي القائد إمداد المجموعة بالمعلومات والتوجيهات ولكنه لا يشترك في تحمل أية مسؤولية فيها، حيث يترك القائد للمسؤولين حرية اتخاذ القرارات المتعلقة

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان،

بهم، وتحديد الأهداف ويظهر القائد هنا بمظهر سلبي إذ يترك الحبل على الغارب مما ينتج عنه نوع من التسبب في هذه المؤسسة.

فهذه القيادة نقيض القيادة الاستبدادية إذ أن هذه الخبرة توقف جميع الحريات الفردية، أما في القيادة التسببية فإنها تعطي الحرية المطلقة للمرؤوسين.

إذن تتجاهل الإدارة التسببية دور المدير وما يمكن أن يقوم به من توجيه للجماعة بنفس القدر الذي تتجاهل فيه الإدارة الأوتوقراطية دور الجماعة، كما لا يستطيع توفير مزايا الدافعية التي يثيرها القائد في أفراد الجماعة.

- ومما لا شك فيه أن هذا النمط تغيب عنه فعالية الأدوار والمهام المخولة لكل دور، وكذلك انفراد كل طرف بأعماله الشخصية، وبالتالي خسارة العلاقات الإنسانية السائدة والروح الجماعية، إضافة إلى خسارة الإنتاجية والعمل المنتج.

- ويتسم هذا النمط بشعور المرؤوسين (موظفين، عمال، تلاميذ) بالضيق والقلق وعدم القدرة على التكيف. وبغياب دور القائد هنا يولد لدى المرؤوسين مشاعر العداوة واللامبالاة نحو بعضهم البعض ونحو القائد، ويولد لديهم الشعور بالرغبة بامتلاك الثروة بطرق غير مشروعة وبشكل فاحش لوجود الفرصة في عدم مراقبتهم، وعدم إتباع الأصول القانونية في العمل، وهنا تظهر الغوغائية في العمل الإداري حيث تتميع القيم والتوجيهات ويصبح كل عضو قائد في مكانه.¹

النقد الموجه للنمط التسببي:

يمكن أن يكون هذا النمط صالحا لبعض أوجه النشاط الإداري كنشاط المؤسسات العلمية ومراكز البحث العلمي، حيث يكون العاملون بها من العلماء الذي يفترض أن تترك لهم حرية البحث وإجراء التجارب لأنه من المتصور تماما أن تدخل رئيس المنظمة في عملهم قد لا

¹ طارق عبد الحميد البدرى: الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع عمان، ط1، 2001، ص55.

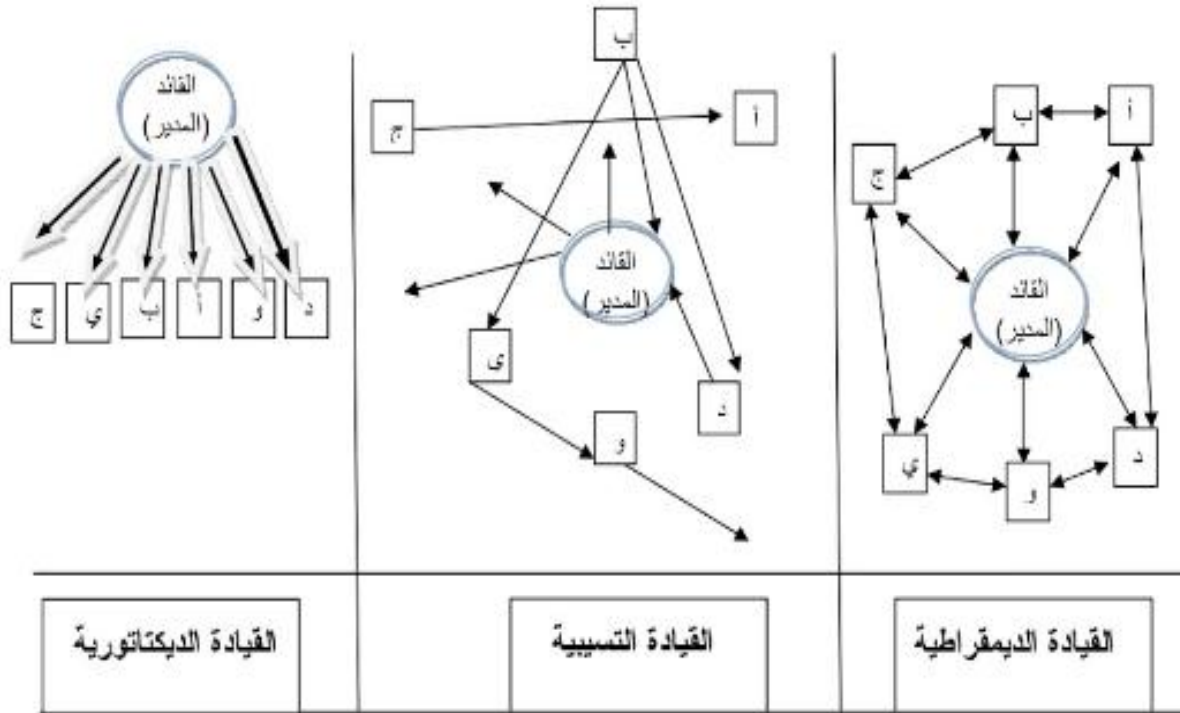
يشجعهم على البحث والابتكار، بل إنه قد يضعف روح المبادرة لديهم ويكبت مواهبهم في البحث والدراسة.

- إن تطبيق هذا النمط في المنظمات المختلفة يؤدي إلى نتائج سلبية مثل: انخفاض إنتاجها وإهمال أفرادها للعمل، وعدم الاهتمام بتنفيذ المهام الإدارية المطلوبة وتحقيق الأهداف بصورة ملائمة.

وإن هذا النوع من الإدارة أقل الأنواع من حيث الإنتاج، ولا يبعث على احترام أفراد المدرسة لشخصية المدير وكثيرا ما يشعرون بالضياع وعدم القدرة على التصرف والاعتماد على أنفسهم في مواقف تتطلب المعونة أو النصح أو التوجيه، مما يكون له آثار سلبية كثيرة على شخصية الأفراد وعلى علاقتهم بالإدارة، وبالتالي على العمل نفسه الذي بدوره يعيق تحقيق الأهداف التعليمية وأهداف المدرسة.¹

ومن خلال اتصال الأفراد داخل المدرسة يمكن تمييز نوع النمط القيادي المتبع وهذه الأشكال توضح أنواع الاتصال بين المدير والمروّسين.

¹ كريم ناصر علي، مرجع سابق، ص 49



- نلاحظ في الشكل الأيمن الذي يمثل النمط الديمقراطي الاتصال بين الجماعة المدرسية المكونة من الأفراد (أ، ب، ج، د، هـ، و، ي) والقائد (المدير) منظم ومحدد وكذا بين الأفراد فيما بينهم، أما الشكل الأوسط ويمثل القيادة التيسيرية فعملية الاتصال بين الأفراد والقائد غير منظمة وغير مرتبة ويمتاز بالعشوائية والتشتت، وفي النموذج الثالث الديكتاتوري فالاتصال بين القائد ومجموعته محدد ولكنه غير عادل بل اتصال فوقي عمودي يتسم بالتسلط وينحصر في الاتصال الأمر.

5. المبادئ الإجرائية للإدارة المدرسية:

تعمل الإدارة المدرسية على تنفيذ واجباتها ومقرراتها من خلال عدد من مبادئ العمل التي تم تصنيفها إلى سبع مجموعات رئيسية هي:

أ. علاقة المدرسة بالمجتمع

أنشأ المجتمع المدرسة لخدمته وتحقيق أهدافه في تربية الأبناء، واضحة في اعتبارها خصائص المجتمع وإمكاناته وتطلعاته، والمدرسة لا تستطيع أن تعيش بمعزل عما يدور حولها،

بل إن كثيرا من المشكلات التي تواجه العملية التعليمية داخل المدرسة، تجد حولا خارج إطار المدرسة، ولهذا أنشأت الإدارة المدرسية بعض التنظيمات المساعدة مثل مجالس الآباء والمعلمين والمجالس المدرسية، بدافع إيجاد قنوات اتصال دائمة بين المدرسة والمجتمع المحلي، مما ييسر على المدرسة القيام بوظائفها نحو خدمة المجتمع وتربية أبنائه التربية الملائمة.

ب. تطوير المناهج

ويعني أن تعمل المدرسة باستمرار على تطوير أسلوب أدائها والطريقة التي تعلم بها التلاميذ، وتطوير محتوى ما تعلمه لهم، ولاشك أن تطوير العملية التربوية من حيث المحتوى وطرق التدريس والتقييم وغيرها يحدث نتيجة للنمو المهني في مفاهيم ومهارات المعلمين وغيرهم من القائمين بشؤون العملية التربوية.

ج. شؤون التلاميذ:

تقوم الإدارة المدرسية بتوفير خدمات تعليمية وصحية واجتماعية متنوعة للتلاميذ، تهتم بالتوجيه الفردي للتلاميذ الذين يعانون من مشكلات التحصيل وبتوفير برامج الإشراف والتوجيه اللازم لهم، وحل المشكلات الاجتماعية للتلاميذ مثل مشكلات التكيف الاجتماعي داخل، وتعمل أيضا على توفير الخدمات العلاجية اللازمة للتلاميذ المرضى وتنظيم عملية الكشف الطبي الدوري للتلاميذ.

د. شؤون العاملين

يعتبر مجال شؤون العاملين من أهم ميادين عمل الإدارة المدرسية، ويتعلق هذا الميدان بتوفير القوى البشرية المؤهلة اللازمة لتنفيذ البرامج التعليمية، ووضع الشروط والأسس المناسبة لاختيارهم وتوجيههم، وتوزيعهم على مجالات العمل المختلفة والإشراف عليهم، وتقويمهم، وتوفير فرص النمو المهني لهم، وإعداد السجلات الخاصة بهم والاحتفاظ بها، وغير ذلك.

هـ. المبنى المدرسي والتجهيزات:

من الميادين الهامة للإدارة المدرسية عملية الإشراف على المبنى المدرسي وإدارته وصيانة وتوفير جميع التجهيزات اللازمة للعملية التعليمية من أثاث مناسب وأدوات تعليمية بسيطة أو معقدة حسب ما يتطلبه المستوى التعليمي الذي تقدمه المدرسة.

و. التمويل وإدارة الأعمال:

تختص الإدارة المدرسية بمجال العمل في ميدان إعداد ميزانية المدرسة، وتوزيع ميزانية المقصف المدرسي، والإشراف على عمليات شراء بعض احتياجات المدرسة.

ز. البناء التنظيمي:

يتضمن هذا الجانب عناصر رئيسية في مقدمتها المفاهيم المتعلقة بالبناء التنظيمي الرسمي والبناء التنظيمي غير الرسمي والسلطة والمسؤولية والرقابة وقنوات الاتصال، ومن مظاهر الضعف في البناء التنظيمي إنفاق جهد ووقت كبير من جانب إدارة المدرسة في المسائل الطارئة والأمور الروتينية وتضارب القرارات وتداخل الاختصاصات وضعف فعالية الاتصال، وهو ما يتطلب من إدارة المدرسة مراجعة بنائها التنظيمي وإعادة النظر فيه بروح جادة.¹

¹ سليمان حامد: الإدارة التربوية المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 44، 46.

خلاصة الفصل

يعد النمط القيادي المتبع من طرف المدير من أهم العوامل التي تؤثر في سلوك الأتباع (الأساتذة والعمال والإداريين)، من خلال تحفيز نشاطهم من جهة ورفع درجة التلاحم بينهم من جهة أخرى، هذا في حالة تناسبه مع رغباتهم ومتطلبات العمل، أما إذا كان منافيا لمطالب العمل ورغبات المرووسين فإنه لاشك سيؤدي إلى نتائج عكسية وهذا كله ما يؤدي في الأساس إلى رفع درجة الاقتناع و الرضا لديهم أو خفضها .

والنمط القيادي السائد في الإدارة المدرسية الجزائرية عامل آخر مساعد للقائد في تسيير أفراد جماعته وكذا للأفراد في التعامل مع قيادتهم من اجل تحقيق التلاحم والتعاون والوصول إلى الأهداف المسطرة وتنفيذها.

الفصل الثالث: الأداء التدريسي لمعلم الطور الابتدائي

تمهيد:

أولاً: المدرسة الابتدائية

- 1-1 تعريف المدرسة الابتدائية
- 2-1 نشأة المدرسة الابتدائية
- 2-2 مكونات المدرسة الابتدائية
- 3- خصائص ووظائف المدرسة الابتدائية
- 3-1 خصائص المدرسة الابتدائية
- 3-2 وظائف المدرسة الابتدائية
- 4- أهمية المدرسة الابتدائية

ثانياً: مدير المدرسة الابتدائية

- 1- اختيار مديري المدرسة الابتدائية
- 2- السمات الشخصية لمدير المدرسة
- 3- مهام مدير المدرسة الابتدائي
- 4- مصادر القوة والنفوذ القيادي
- 5- صعوبات العمل في الإدارة المدرسية

ثالثاً: معلمي الطور الابتدائي

- 1- تعريف المعلم المدرسة الابتدائية
- 2- صفات المعلم المدرسة الابتدائية
- 3- أنواع تدريب المعلمين ودور المعلم في بناء العملية التربوية

رابعاً: الأداء التدريسي

- 1- تعريف الأداء وأهدافه
- 2- أساليب وطرق تقويم الأداء التدريسي للمعلم
- 3- خصائص وكفايات الأداء التدريسي
- 4- العوامل المؤثرة في أداء المعلمين
- 5- تأثير النمط القيادي على أداء المعلمين

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر الإدارة المدرسية الجزائرية من أبرز انساق العملية التعليمية التي يقوم عليها نظام التطوير الاجتماعي، وتزداد أهميتها كلما كان مجالها البشري أوسع، وتتجه الأنظار نحو مخرجاتها من أجيال ناشئة، وذلك عن طريق تبني تربية تفي بمتطلبات العصر ومتطلعة إلى المستقبل، وهذا يعني أن ننظر إلى مؤسساتنا التربوية نظرة صادقة، وهذه العملية مرهونة بالنظام التربوي عامة على رأسه القائد (المدير) والمعلم بصفة خاصة لأنهم يعتبرون القاعدة الأساسية لعملية التربية والتعليم، وهذا مقارنة بأداء الموظفين حيث يعتبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات المعلمين في سبيل تحقيق أهداف التربية حيث يتوقف مستوى الأداء على المهارات وخبرات المعلمين، حيث تسهم هذه المهارات والقدرات في دعم الابتكار والإبداع بشرط توفير الدعم الملائم الذي يشجع على ذلك واستغلال قدراتهم في تحقيق أهداف تربوية.

وانطلاقاً مما سبق سنحاول من خلال هذا الفصل إبراز جوانب المتعلقة بالمدرسة الابتدائية، المدير والمعلم والأداء التدريسي الممثلة في أربع مباحث في المبحث الأول تعريف المدرسة الابتدائية ونشأتها ومكوناتها كما تعرضنا لخصائصها ووظائفها وكذلك أهمية المدرسة الابتدائية والمبحث الثاني مدير المدرسة الابتدائية حيث تطرقنا إلى كيفية اختيار مدير المدرسة الابتدائية ثم سماته الشخصية ومهامه وكذا مصادر القوة والنفوذ له.

وأخيراً الصعوبات التي تعترضه في الإدارة المدرسية، والمبحث الثالث المعلم، تعريف معلم المدرسة الابتدائية وأهم صفاته وأهم الأدوار الرئيسية له، كما تطرقنا لأنواع التدريب المعلم ودوره الهام في بناء العملية التربوية.

المبحث الرابع تطرقنا للأداء التدريسي تعريفه وكذلك أهدافه ومحدداته وأساليب وطرق تقويم الأداء التدريسي.

وخصائص وكفايات الأداء والعوامل المؤثرة في الأداء التدريسي وختامنا بصلة التواصل بين المتغيرين وهي تأثير النمط القيادي على الأداء التدريسي للمعلم.

أولاً: المدرسة الابتدائية

1.1 تعريف المدرسة الابتدائية:

هي مؤسسة أنشأها المجتمع لتربية وتعليم الصغار ، لإعداد النشء الجديد للمشاركة في عمل النشاطات الإنسانية التي تسود حياة الجماعة، لها وظيفة تتكيف وإدماج الأفراد داخلها، أي أنها تعبر عن أفكار وفلسفة وأهداف المجتمع الذي أنشأها لخدمته، إن المدرسة كما يطلق عليها السوسيولوجيين بأنها مؤسسة شكلية رمزية معقدة وهي شبكة من العلاقات تؤدي فعلا ترويا.

2.1 نشأة المدرسة الابتدائية:

مرت المدرسة الجزائرية بمراحل متدرجة من حيث التعقيد والمسؤوليات، ويمكن وصف المراحل التي مرت بها المدرسة الابتدائية في تطويرها في ما يلي:

- **المدرسة البيئية:** في هذا الصنف كانت العائلة خاصة الوالدين هي المسؤولة عن تربية الأبناء وتنشئتهم بشكل عرضي عن طريق الملاحظة والتقليد والممارسة.
- **المدرسة القبلية:** نظرا لعدم قدرة الوالدين على توفير حاجيات الأبناء في عملية التنشئة، فلقد لجأ الوالدين للاستعانة القبلية فيما يخص تربية الأطفال في الجانب الروحي والجسدي.¹
- **المدرسة الحقيقية:** مع تشعب الحياة وظهور المعارف المتزايدة المختلفة نشأة مدرسة أصلية يديرها أشخاص ذوي خبرة ودراية بهذا المجال، يتولون توجيه النشء فيها بطرق منظمة ومحددة، وتطورت المدرسة الحقيقية من صورتها الأولية التي تولاهها المربون إلى صورتها المعقدة.

وأصبحت المدرسة في وقتنا الحالي تحكمها قوانين وقواعد ويتمتع التلميذ بحقوق وواجبات تقع على عاتقه، خاصة في المجتمع الجزائري، الذي جعل من التعليم مجاني لكل فرد وإجباري على كل فرد.²

¹ ريفقة حروش: إدارة المدارس الابتدائية الجزائرية، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 55

² رايح تركي: المرجع في التشريع المدرسي، مكتبة النهضة المصرية، ط2، الجزائر، 1990، ص 210.

2. مكونات المدرسة الابتدائية:

- الأفراد: وهم التلاميذ والمربون والإداريون والعمال بمآلهم خصائص ومؤهلات واستعدادات.
 - العلاقات الاجتماعية.
 - الأبنية والأساليب: وتشمل الأقسام والإدارة والساحة والمرافق الأخرى.
 - المناهج: وتنظم الأهداف التربوية والمبادئ والبرامج التربوية والأساليب والوسائل.
 - المركز والأوار.
 - السلطة: وهي مركز كل منظمة.
 - النظام: ويضم قواعد الضبط.
 - الرموز والسمات: اسم المدرسة، المستويات الدراسية، الألبسة.
- وكل هذه العناصر تجمع بينهم علاقة تكامل فكل عنصر مكمل للآخر ولا تستطيع المدرسة الابتدائية الاستغناء عنها.¹

3. خصائص ووظائف المدرسة الابتدائية:

1.3 خصائص المدرسة الابتدائية:

- وتتميز المدرسة الابتدائية بمميزات خاصة تتفرد عن غيرها منها:
- لها مجتمعا محددا خاصا بها، (المدرسون، التلاميذ، المديرون، والقائمين على العملية التعليمية) يتميزون بصفات مهنية معينة.
 - لها نظام وتكوين يتفاعل بين عناصرها حيث تعتبر مركز للعلاقات الاجتماعية المتداخلة والمعقدة كمجال للتفاعل الاجتماعي.
 - يسود أفرادها الشعور بالانتماء والفريق الواحد.

¹ سالم عبد الرحمان: المرجع في التشريع المدرسي الجزائري، ط2، الجزائر، 2000، ص 15

- يزيد حب الطفل للتملك إلى أقصاه خلال هذه المرحلة ويزيد ميله بما نريد تعليمه من أمور تفيده في المستقبل من معلومات وكتب ونربي فيه عادات النظام والانضباط. وننمي فيه التقليد الايجابي والقذوة الحسنة.

- كما تكمن أهمية هذه المرحلة في اكتساب الطفل لثلاث مهارات هي:

- **لغة الكتابة:** تكمن في كون الطفل يتقن المهارات الأساسية في اللغة القراءة، الكتابة، حتى يستطيع متابعة المراحل التعليمية الأخرى دون صعوبات.

- **لغة الأرقام:** تكمن في كون التلميذ يتقن لغة الحساب ويدرك الأرقام، الرموز، وهذا يساعده في حياته العملية حيث تكون لديه الدقة والمنطقية في التعامل مع ما سيواجهه في المستقبل.

أما إبراهيم ناصر: فيحدد مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المدرسة:

- **بيئة موسعة:** توسع آفاق التلاميذ ومداركهم نحو ذاتهم والآخرين ونحو أدوارهم نحو الماضي والحاضر والمستقبل.

- **بيئة ظاهرة:** حيث تظهر ميول التلاميذ وخلفياتهم في بقعة واحدة يتسنى لهم التواصل والتفاعل مع بعضهم البعض دون الوقوف عند الفروق الاجتماعية.

- **بيئة مصفاة:** فهي تنقية وتصفية، مما قد يعلق به من شوائب وفساد وتمرر الفضائل والاتجاهات الجيدة.¹

2.3 وظائف المدرسة الابتدائية:

تختلف الوظائف الأساسية للمدرسة حسب نوعية احتياجات المجتمع فيه فتتأثر هذه الوظائف بالعوامل الخارجية المختلفة التي توجد في المجتمع المحلي والقومي ويمكن تحديد الوظائف الأساسية على النحو التالي:

- شخصية التلميذ في جوانبها الجسمية، العقلية، الفكرية، الروحية والاجتماعية.

¹ بلبل عفاف: من جهة الإشراف التربوي ودوره في تطوير الكفايات التدريسية لدى معلمى المرحلة الابتدائية نظر المعلمين والمُشرفين التربويين، رسالة ماجستير، 2008، ص 135.

- نقل التراث الثقافي للتلاميذ منظما ومرتباً، مهذباً وتبسيط لهم وفقاً لقدراتهم ومستوياتهم لضمان بقاءه واستمراره، عن طريق التنقيب وأساليب التعلم.
- إتاحة الفرصة للتلاميذ للاتصال بالبيئة الكبرى، فالمدرسة توفر لهم فرصة التعرف على خبرات، الأفراد والشعوب والأمم الأخرى عن طريق تجاربهم ومعارفهم وبيئتهم فتتعدد اتصالاتهم وتنوع.
- عرض المشاكل التي تواجه التلاميذ وغيرهم ودراساتها والتعرف على طرق حلها، والتخلص منها بطرق مناسبة بإشراف المدرسين والموجهين.
- العمل على توفير بيئة اجتماعية ذات قسط وافر من التوازن والانضباط ويتم ذلك عبر الأنظمة والضوابط التي يراعيها التلاميذ بتفاعلهم في المدرسة تحت إشراف مختصين وتوجيههم.
- تعزيز وتنمية قدرة الطفل على عملية النقد العقلاني، وتهدف هذه العملية إلى اتساع مدركات التلاميذ العقلية والاجتماعية والثقافية العامة.
- تعمل المدرسة على تنمية تفكير الطفل مما يساعده على تنمية قدراته الإبداعية.

4. أهمية المدرسة الابتدائية:

- هذه المرحلة من التعليم (الابتدائي) تمثل الحقل الخصب الذي يجب أن تغرس فيه بذور الاتجاهات وأهداف المنظومة التربوية، ومن هنا يعلق المجتمع أهمية كبرى على نجاح المدرسة الابتدائية في الأداء التربوي والتعليمي لأبناء الشعب، ونهوضها بالزيادة الاجتماعية في البيئة على وجه مثمر.
- المرحلة الابتدائية بين السادسة والثانية عشر، تتميز بأنها مرحلة الفعالية والنشاط والاحتكاك الفعلي بالبيئة وبداية التحصيل المنظم، ولهذا يجب أن تقوم المناهج الدراسية على أساس علمي بحيث يتعلم الطفل بالعمل، يبني خبراته، كما يجب أن لا يقتصر المنهج على العناية بمعلومات

معنية وإنما يجب الاهتمام بالآثار الفكرية والنفسية التي يتأثر بها الطفل في تكوين العادات النافعة والاتجاهات النفسية السليمة.

- تكمن أهمية المرحلة الابتدائية في تنمية القدرات العقلية والفكرية والتربوية لدى الطفل فهي قاعدة الهرم وفيها تصقل جميع المواهب الإبداعية للطفل.

ومنه يتشكل لدينا مجتمع (أشخاص) واعين ومتقنين لهم مكانهم في المجتمع.

ثانيا: مدير المدرسة الابتدائية

1. اختيار مديري المدارس:

تهدف عملية الاختيار إلى تعيين أفراد يتوقع لهم النجاح في المدارس التي سيديرونها، وتتطلب عملية الاختيار سلسلة من الخطوات المنظمة التي تقلل من فرص تعيين مديرين غير أكفاء وهذه الخطوات تشمل ما يلي:

1. تحديد الوظائف الشاغرة، تعلن مديرية التربية والتعليم، وعن الشروط اللازمة للتقدم لهذه الوظائف وعن الموعد المحدد لاستقبال الطلبات.

2. تحديد معايير الاختيار مثل: المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة الإدارية.

3. استلام طلبات الراغبين في الترشيح لوظيفة مدير مدرسة في الوقت.

4. إجراء الامتحان وإعلام المقبولين بالقرار النهائي مع تعيين المدرسة الموجه إليها.

ويمكن اقتراح الأداة التالية للمفاضلة في الاختيار.

1. **المؤهل العلمي:** بترتيب لاختيار (دكتوراه في التربية) دكتوراه في التخصص، ماجستير في التربية، ماجستير في التخصص.

2. **الخبرة:** تعتبر الخدمة المنصوص عليها في القانون قاعدة أساسية للخبرة ثم يجري وضع نقاط للخبرة حسب نوعيتها وهل هي خبرة في مرحلة التعليم الأساسي، ينظر للخبرة أيضا حسب المدة الزمنية التي قضاها الفرد في مهنة التعليم أو مساعد مدير مدرسة.

3. **الدرجة الوظيفية:** وهذه لها علاقة بالخبرة والمؤهل العلمي وتعطي الدرجة أولوية عند تساوي العلاقات أو النقاط.

4. **الأداء الوظيفي:** ويعتبر تقدير جيد جدا قاعدة أساسية لآخر سنتين.

5. **المقابلة:** وتعتبر عاملا حاسما في الاختيار وتشمل المقابلة التعرف على مجالين أساسيين للمتقدمين لإشغال وظيفة مدير مدرسة وهذين المجالين هما:

أ. **المهارات وتشمل:** القدرة على التدريس والإشراف والإرشاد التربوي في المدرسة وحل المشكلات واتخاذ القرارات والقدرة على القيادة والتخطيط وتقييم عمل الآخرين كما يكون له القدرة على الاتصال وبناء علاقات إنسانية مع المجتمع.

ب. **السمات الشخصية وتشمل:** التأثير في الآخرين والتصرف في المواقف الحرجة بصبر وان يكون مظهره وهندامه لائق ويمتاز بالمرونة.¹

2. السمات الشخصية لمدير المدرسة:

يفترض أن تتوفر لدى مدير المدرسة كقائد تربوي كفايات متعددة تتعلق بممارسته للعمل في مختلف المجالات التي يعمل بها ،فهو رجل التطوير والتغيير والقائد هو الذي يمارس دور الموجه للعمل الجماعي والمستشار الذي يزود بالخبرة، كما أن القائد الإداري الذي ينظم أمور الجماعة، وبالتالي هو المسؤول عن إثارة الجماعة للعمل ورفع روحها المعنوية والمحافظة على تماسكها ووحدتها.

لذا لابد من توفر سمات شخصية واجتماعية في القيادة المدرسية حتى تؤدي دورها على وجه أكمل ومن هذه السمات:

1. أن يؤمن بعمله وان يكون مؤهلا لممارسته وتحمل مسؤوليته.
2. أن يكون قدوة في سلوكياته ويتطلع على الدوام ما يستجد في عمله.
3. حب العمل والإخلاص والدقة والأمانة والنزاهة.

¹جودت عزت عطوي، مرجع سابق، ص ص 54،52

4. القدرة على تحمل المسؤولية وحسن التصرف وسرعة البث في الأمور الجديدة.
5. الصبر والتأني وتقبل النقد بصدق ورحب.
6. الإلمام بالقوانين واللوائح والأسس الفنية التي تحكم عمله.
7. عادل وموضوعي وحسن السلوك والمظهر، وواثق من نفسه.
8. تنمية روح التعاون بين الفئات المختلفة واحترام حقوق الآخرين.
9. الاتزان الشخصي والانفعالي والقدرة على ضبط الذات واتخاذ القرارات.
10. مبادر ومبدع ويؤمن برسالته وذكي اجتماعيا.
11. لديه القدرة على التعامل مع الأزمات والطوارئ.
12. يستفيد من خبرات الآخرين ولا يذيع أسرارهم.
13. يتوخى الموضوعية في تعامله وتقويمه للعاملين.
14. يتميز بأسلوب اتصال فعال مع البيئة المدرسية والمحلية.
15. يشجع الأبحاث والدراسات الميدانية بقصد تحسين العملية التربوية.
16. مراعاة الفروق الفردية بين العاملين ومعاملة كل واحد بما يناسبه والحكم على الأمور بعد دراسة كل الجوانب.
17. عدم الخلط بين العمل والعلاقات الإنسانية، وإظهار المدرسة كأنها أسرة واحدة وعدم تصعيد أي مشكلة تطرأ إلى المستوى الأعلى والعمل على حلها داخليا.¹

3. مهام مدير المدرسة الابتدائية:

وفق القرار رقم 175 المؤرخ في 2 مارس 1991 الذي يحدد مهام مدير المدرسة الأساسية

المادة 1: يشرف على المدرسة الأساسية مدير يمارس مهامه طبقا لأحكام المرسومين، رقم 71-76 المؤرخ في 16 أبريل والمتضمن تنظيم المدرسة الأساسية وتسييرها.

¹ نفس المرجع ، ص 48

المادة 2: يكون مدير المدرسة الأساسية مسؤولاً عن حسن سير المؤسسة وعن التأطير والتسيير التربوي والإداري فيها، ويخضع لسلطته جميع الموظفين العاملين فيها.

المادة 3: يسهر مدير المدرسة الأساسية على التربية الخلقية ويمارس سلطته باستمرار على كل ما يتعلق بالدروس والنظام والأخلاق في المؤسسة.

المادة 4: يكون مدير المدرسة الأساسية مسؤولاً عما يلي:

– تسجيل التلاميذ الجدد وقبولهم وضبط خدمات المدرسين وتنظيمها والتنظيم العام لأنشطة التلاميذ وجدول توقيت الأقسام وكذا تطبيق التعليمات الرسمية المتعلقة ببرامج التعليم في المؤسسة وتحفيز مجالس التعليم وعقدها والسهر على ضمان التكوين الأحسن للمدرسين.

المادة 5: يجب على المدير أن يزور المدرسين في أقسامهم ويتخذ الإجراءات الكفيلة لمساعدة الأساتذة المبتدئين والمدرسين الذين تنقصهم التجربة، وترشيدا لعملهم وتُتَوَجَّه الزيادة بملاحظات ونصائح وتوجيهات تُقدم إلى الأستاذ وتُدون في بطاقة زيارة تُرتَّب في ملف المعني.

المادة 6: يشارك مدير في كل تفتيش يجري في المؤسسة على موظفي التأطير والحراسة أو التعليم كما يشارك في المناقشة التي تعقب التفتيش المذكور ويتولى متابعة النتائج والتعليمات المقدمة وتطبيقها.

– كما يشارك في تنظيم الامتحانات والمسابقات وتصحيحها ولجانها وفي عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف.

المادة 7: يرأس المدير مجلس التأديب، ويسهر على تحقيق الهدف منه وهو إقامة النظام بما يضمن حماية الوسط المدرسي كما يتخذ المدير القرارات المتعلقة بمنجزات التلميذ وفقا للشروط التي تحددها وزارة التربية.

المادة 8: يسهر مدير المؤسسة على احترام الآجال فيما يتعلق بإعداد التقارير والجدول الدورية وإرسالها إلى السلطات السلمية، ويستقبل المدير البريد الإداري الوارد كما يؤشر ويشرف ويرسل المراسلات الصادرة عن المؤسسة.

المادة 9: يراقب المدير مسك المدونات الحسابية وتداول الأموال والمواد التابعة للمؤسسة، ويقوم دوريا بمراقبة صندوق المال والعتاد.

المادة 10: يقوم المدير بالتعاون مع الموظف المكلف بالتسيير المالي والمادي للمؤسسة، بإعداد مشاريع الميزانية وطلبات المقررات المعدلة، ويقدم بالاشتراك معه الحساب المالي لمجلس التوجيه والتسيير والسلطات السلمية.

المادة 11: يمثل المدير المؤسسة في جميع أعمال الحياة المدنية، ويتولى وفقا للتنظيم الجاري به العمل تنفيذ مداولات مجلس التربية والتسيير.

المادة 12: يتعين على مدير المدرسة الأساسية ضبط كافة الإجراءات الضرورية والتنظيمية من أجل ضمان أمن الأشخاص والتجهيزات داخل المؤسسة، والسهر على إقامة التدابير اللازمة والتنظيمية في مجال حفظ الصحة والنظافة.

المادة 13: يتولى المدير التسيير الإداري للموظفين العاملين في المؤسسة، ويقوم بما يلي :

- يفتح ويمسك الملف الشخصي الخاص بكل موظف .
- يمنح جميع الموظفين الخاضعين لسلطته نقطة سنوية يقدرها طبقا لسلم التقيط المعمول به، ويرفقاها بتقييم مكتوب.¹

4. مصادر القوة والنفوذ القيادي:

يعتمد القادة في المنظمات عادة على ستة أنواع من القوة حيث حدد العالمين (فريش ورافين) مصادر النفوذ والقوة التي يتمتع بها القائد بالمصادر التالية:

1.4 القدرة الشرعية:

وهي القوة المستندة على سند قانوني شرعي، أو ما يطلق عليه السلطة الرسمية التي تفوض إلى القادة من التنظيم الرسمي.

¹ القرار رقم 175 المؤرخ في 2 مارس 1991 الذي يحدد مهام مدير المدرسة الابتدائية الجريدة الرسمية عدد 16، ص 12

2.4 قوة المكافأة:

هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب، وأن امثاله لأوامر القائد سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية.

3.4 قوة العقاب:

أساس هذه القوة هو الخوف، وهي مرتبطة بتوقعات الفرد، أو قصوره في تأدية واجباته أو عدم امثاله لأوامر رئيسية سيعرضه إلى العقاب المادي أو المعنوي.

4.4 قوة الخبرة:

وهي تستند إلى الخبرة والمعرفة والمهارات الوظيفية والقدرة الفنية والإدارية والسلوكية التي يمتلكها القائد في مجال علمه.

5.4 القوة المبنية على امتلاك المعلومات:

تعتمد على امتلاك المعلومات والسيطرة على توزيعها واستخدامها في العمليات التنظيمية والخطط المستقبلية والتحليل واتخاذ القرارات.

6.4 قوة الإعجاب والافتداء:

وهي القوة المستندة إلى جاذبية القائد وإعجاب المرؤوسين به، وتقديرهم لما يتمتع به من خصائص وسمات شخصية تغير لديهم الإعجاب والافتداء به.

* إن مصادر القوة والنفوذ القيادي تفسح للقائد المجال للتسيير المنظم في المؤسسة التربوية، وتتطلب منه أن يكون قدوة وذا خبرة ومهارة عالية في أداء الأعمال، ولهذا جاء التدريب على

القيادة لتزويد القادة التربويين بالمعلومات والمهارات اللازمة...¹

(5) صعوبات العمل في الإدارة المدرسية:

يمكن أن تصنف الصعوبات أو المشكلات التي تتعرض لها الإدارة على النحو التالي:

¹ ناظورية علاء الدين: الإدارة الإستراتيجية، دار زهران، الأردن، 2009، ص 27

أولاً: صعوبات ذات صلة مباشرة بالعملية التعليمية

وتتمثل في:

- النقص في بعض هيئات التدريس.
- انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب مهنية ونفسية.
- وجود بعض الطلاب غير الأسوياء.
- ضعف التعاون بين أولياء الأمور والمدرسة.
- زيادة أعداد الطلبة في الصف الواحد.
- عدم وضوح فلسفة النشاطات التربوية وقلة توفير الكوادر الفنية المتخصصة.
- النقص في تجهيزات المرافق التعليمية من مكتبات وساحات وملاعب وغيرها.

ثانياً: صعوبات إدارية

وتتمثل في:

- عدم مناسبة كثير من المباني المدرسية وعدم كفايتها.
- عدم توفر الإمكانيات المالية اللازمة لأعمال صيانة المدرسة ومرافقها المختلفة وشراء المواد الأولية اللازمة للعملية التعليمية.
- ضعف روح الإبداع لدى الكادر الإداري.
- عدم استقرار الجداول المدرسية نتيجة تنقلات هيئة التدريس والعجز في بعض التخصصات.

- الضغوطات الاجتماعية من أفراد المجتمع المحلي.
- التناقضات في التشريعات التربوية.¹

¹ جودت عزت عطوي: مرجع سبق ذكره، ص 63

ثالثا : معلمي الطور الابتدائي

1. تعريف المعلم:

تعريف محمد عبد الهادي عفيفي: "هو أكبر مدخلات العملية التربوية وأخطرها بعد الطلاب ومكان المعلم في النظام التعليمي يحدد أهميته".¹

2. صفات معلم المدرسة الابتدائية وأهم أدواره:

1.2 الصفات العقلية:

- **الذكاء:** ذلك أن المعلم ينبغي أن يكون نسبة ذكائه فوق المتوسط لأن المعلم ذو الذكاء الضعيف لا يستطيع أن يفهم مشاكل التدريب ومعاملة الأطفال والعلاقات الاجتماعية بين هيئة المدرسة، وبذلك يكون مصدر شقاق ومنازعات وتعطيل العمل.

- وتتمثل الصفات المعرفية في حصيلة المعلم المعرفية وقدراته العقلية والأساليب التي يتبعها في استشارة التلاميذ.

- **التعليم:** فينبغي أن يكون المعلم قد حصل على قدر كاف من التعليم يفوق كثيرا مما يعطيه للأطفال، وأن يكون على علم بطبائع التلاميذ ونفسياتهم وطرق معاملتهم، وكيفية توصل المعلومات إليهم، ووسائل استغلال نشاطهم وتربيتهم تربية صالحة.²

ب. الصفات الجسمية:

- **الرشد:** ويعني أن يكون المعلم قد نضج جسيا وعقليا، فلا يصلح الأطفال للتدريب كما لا يصلح للذين يكبرون جسيا ويظلون معتقلين بطفولتهم لنقص العطف والحاجة إلى التدليل، لعدم تحملهم المسؤولية .

- **سلامة الجسم والحواس:** يجب أن يكون المعلم خاليا من العاهات والعيوب وأن يكون لائق الهندام.

¹ السند، محمد رأفت: اثر سلوك المعلم على التحصيل الدراسي لدى المتعلم، رسالة دكتوراه، كلية التربية، مصر، 1999، ص 32

² المشرفي محمد الدين: التكوين المهني لمعلم المدارس الابتدائية، دار الكتب العربية، الرياض، 2005، ص 52

ج. الصفات النفسية والشخصية:

- **العدالة:** فعلى المعلم أن يكون على دراية كبيرة من الإحساس بالعدالة فلا يتحيز لتلميذ ولا يعاند آخر الأسباب وعوامل شخصية، حتى لا يثير حفيظة الأطفال عليه.

- **النظافة:** ذلك أن المعلم قدوة للأطفال، فإن كان نظيفا من غير مغالاة أو إهمال، بالعناية بملابسه قلده التلاميذ في ذلك وتأثروا به إلى حد كبير.

- **النظام:** على المعلم أن يدرك أن كل شيء لا ينتج ولا يؤدي فائدة إلا بالنظام فيقيم حياته المدرسية على أساس من النظام الدقيق، فلا يسمح لنفسه بالتهاون والاستهتار بواجبه نحو تلاميذه مهما أصيب بضرر نتيجة قيامه بواجبه، وتمسكه بالنظام الذي تحدده له التقاليد المدرسية والأساليب التربوية.

- **الاتزان العاطفي والتفاؤل والمرح:** يجب أن يكون للمعلم نضج انفعالي، بحيث يكون متجاوز للانفعالات سريعة وشديدة ويستلزم ذلك تربية متزنة للمعلم في جميع مراحل نموه، ومن ناحية أخرى يرغب الأطفال أن يكون المعلم بشوش ومرح فان ذلك يشعرهم بالسعادة ويغريهم لفهم الدرس، كما أن تفاؤل المعلم يجعله قادرا على تحمل المتاعب.

د. الصفات الاجتماعية والثقافية:

- **الشعور بالمسؤولية وتأدية الواجب:** فان أمر تربية الطفل يعد مسؤولية خطيرة بسبب سرعة الأطفال من حيث التأثير والاستجابة لعوامل الإيحاء التي تنتقل إليهم عن طريق تصرفات المعلم وأعماله.

- **الروح الاجتماعية:** على المعلم أن يكون مستعدا للتعاون مع تلاميذه وزملائه في المهنة من أجل تطوير العملية التعليمية، وذلك بأن يكون انبساطه أكثر من انطوائه، حيث يستطيع الاندماج في مجتمعه المدرسي.¹

¹ عبد المجيد: مبادئ التربية وطرق التدريس، مكتبة النهضة المصرية، ط2، القاهرة، 1995، ص ص 138، 139

- امتلاك قيم أخلاقية سامية: بما أن مهنة التعليم مهنة مقدسة كان لزاما على المعلم أن يمتلك أخلاق سامية لكي يؤثر على تلاميذه.

- فهم الحياة الاجتماعية ومطالبها: بما أن المعلم يعد الأفراد للحياة الاجتماعية ليسلكوا سلوكا اجتماعيا واقعيا، يعتني بأمورهم، ويرشدهم إلى الصواب فعليه أن يلم بمطالب ومشاكل المجتمع.¹

- الصفات الثقافية: على المعلم أن يكون متمكنا من اللغة العربية قولاً وكتابة وأن تكون لغته متناسبة مع مستوى التلاميذ، فلا يتبع حرفيا ما جاء في الكتاب من معلومات ولا يكون كتابا ناطقا ولا بد أن يبتعد عن نشر أفكار خاصة أو توجيهات خاطئة، أو آراء حزبية أو مذهبية.²

2.2 أهم الأدوار الرئيسية التعليمية للمعلم:

أ. المسؤول عن النظام: فالمعلم هو المسؤول عن فرض النظام داخل الصف، فيجب على المعلم أن يمسك العصا من الوسط فلا يكون مهمل ولا متسلط، الذي همه طاعته بكل الطرق، فيكبح معنويات التلاميذ ويعيق رغباتهم، فيتضامنون ضده فيعبرون عن استيائهم وعدائهم له بالتمرد والعصيان.³

ب. التدريس: فالمعلم هو الذي يقوم بمهنة التدريس، وللقيام بهذه المهمة عليه أن يكون على دراية ومعرفة بالمعارف، كعملية التعليم وتطبيقها، وعلى المعلم أن يكون على دراية بتلاميذه واستعداداتهم وقابليتهم لاستيعاب الدروس، حتى تبقى المعلومات راسخة في أذهانهم وأن يعرف كيفية التدخل لتوجيههم.

ج. التمثيل لقيم المجتمع: بما أن التربية هي تفاعل بين شخصين أو أكثر، والمعلم قبل كل شيء هو الموجه والمربي الذي يريد أن يكسب تلاميذه عادات واتجاهات سلوكية منشودة في

¹ ننو وآخرون: أفكار تربوية، دار الكتاب العربي السعودي، ط2، 1981، ص 157

² رزيق معروف: التدريب الفعال، دار الفكر، ط2، عمان، 1969، ص 159

³ رايح تركي: علم النفس التربوي، مرجع سابق، ص 50.

المجتمع، وهذا ما لا يتحقق إلا إذا كان المعلم ذو صفات مطابقة في واقع المجتمع وعاداته وفي هذا يقول رابح تركي: "التهذيب عن طريق القدوة أفضل من التهذيب بالأقوال".¹

د. الخبير في العلاقات الإنسانية:

المعلم كغيره من البشر كائن اجتماعي لا يستطيع العيش بمعزل عن الناس، بهذا عليه تشكيل علاقات مع المحيطين به، وتحسين التلاميذ والاحتكاك بهم، وتفهم التي يمرون بها، والتغييرات التي قد تحدث لهم، حيث يقول أحد الباحثين "إننا نعلم الأطفال من مستويات ومواقف معينة أن يكونوا اجتماعيين يراعون شعور الآخرين ويتصفون بالمودعة والمشاركة والوحدانية والآداب والتعاون، ومع ذلك فإننا نحثهم في مواقف أخرى على الدفاع عن النفس وغيرهم ومراعاة الذات".²

3. أنواع تدريب المعلمين

ينقسم التدريب من حيث التنفيذ إلى قسمين هما:

التدريب قبل الخدمة:

وهو التدريب الذي يخضع له المعلم حديثة بكلية ما.

التدريب أثناء الخدمة:

وهو التدريب الذي يقدم للمعلمين أثناء الخدمة وأثناء تأدية مهامهم.³

وينقسم التدريب من ناحية نوع البرامج للمعلم كالتالي:

¹ القوسي عبد العزيز: علم النفس التربوي، مكتبة النهضة المصرية، ط3، 1993، ص 03.

² Guy 1980.113/Guy. Avanzini :leche scolaire, education91 universitaire ,paris1980 p113.

³ اعداد الطالب عبد العزيز بن سليمان بن عبد الله الزبيدي: مقارنة الأداء التدريسي لمعلمي التربية الإسلامية في محافظة عنيزة، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في المناهج وطرق تدريس التربية الإسلامية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1435هـ/2014م، ص 52-54

برامج تهيئة المعلم الجديد:

وتهدف هذه البرامج إلى تهيئة المعلمين الجدد للعمل وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة للعملية التعليمية التعليمية.

برامج المناهج الجديدة:

للاطلاع على المناهج الجديدة وكيفية تطبيقها والتعامل معها بمهنية بالنسبة للمعلم.

برامج تأهيل المعلمين:

وتهدف إلى تمكين المعلمين غير مؤهلين تربوياً من أداء العملية التعليمية التعليمية بطريقة فاعلة.¹

برامج إنعاشية:

وتهدف إلى إنعاش مهارات معينة عند المعلمين بقصد مواكبة التغيرات في الثقافة والعلوم.

برنامج المدرسة:

ويكون هذا التدريب في داخل المدرسة من خلال تنفيذ إدارة المدرسة برامج تدريبية مناسبة لحاجة العاملين في المدرسة.

برامج الدورات الخاصة:

من أجل المهام الضرورية للمعلم إضافية، مثل: الإرشاد النفسي، حقوق الإنسان، التربية الصحية.

برامج الحاسوب والوسائل التعليمية:

تهدف إلى تزويد المعلم بمهارات استخدام الحاسوب والوسائل التعليمية الحديثة وتوظيفها في الأنشطة بفاعلية.

¹ الليباني عبد الخیار: دراسة حول دور المعلم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1996، ص 45

البرامج التجريبية:

تحقق للمعلمين نضجا في المستوى الثقافي والفني والمهني وكفاية في الأداء عن طريق الخبرة العملية التي تكتسب من التجارب التي يقومون بها والنتائج التي يحققونها.

برامج إعداد القادة:

فيتم ترشيح المعلم الذي تتوفر لديه القدرات القيادية والإدارية، ويتمتع بشخصية قوية وعلاقات إنسانية طيبة مع الآخرين، وذلك للمشاركة في دورات تدريبية خاصة في القيادة ومفاهيمها وأنماطها ونظرياتها...¹

4. دور المعلم في بناء العملية التربوية:

تعتمد فعالية أي منهج مطور أو كتاب جديد في أي منظومة تربوية، سواء مسها إصلاح أو تغيير أو تجديد، على الدور الفعال الذي يلعبه المعلم في بناء وإتمام العملية التربوية التعليمية، حيث يتوقف تنفيذ هذه المناهج والكتب المطورة على دورهم ومسؤولياتهم لأنهم الذين يقومون بتطبيقها أو تدريسها.

يمكن تلخيص دورهم في هذا الإطار فيما يلي:

- 1- قراءة المادة التعليمية الجديدة (الكتب الجديدة) بتعمق ثم تبسيطها للمتعلم.
- 2- وضع خطة درس لتعليم المفاهيم والمهارات التي يشتمل عليها المطور.
- 3- إلقاء الدرس بالطريقة التي تضمن التنفيذ الجيد لطريقة التدريب المقترحة.
- 4- ضرب الأمثلة المناسبة التي يمكن عن طريقها تقديم المفاهيم المجردة والمعلومات الجديدة للتلاميذ.

5- حل الأسئلة والتدريبات التي يشتمل عليها الكتاب الجديد.

6- إعداد مواد تعليمية مبسطة (مذكرات، وحدات دراسته...) يعرض من خلالها المحتوى.

¹ المومني عاطف: فاعلية برنامج التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الاجتماعية والوطنية كما يراها المعلمين والمشرّفون

التربويون في الأردن، رسالة، 1994، ص 29

7- استخدام الوسائل التعليمية المصاحبة للمنهج، وكذلك تنظيم أساليب النشاط التربوي، أي تخدم التنفيذ الجيد للمنهج المطور.¹

رابعاً: الأداء التدريسي

تعريف الأداء المدرسي:

يعرفه **حكمة البزاز** مفهوم الأداء بأنه: "الفعل الايجابي النشيط لاكتساب المهارة أو القدرة أو المعلومة والتمكين الجيد من أدائها تبعاً للمعايير الموضوعية..²"
ويمكن تعريف الأداء التدريسي بأنه أداء المعلمين قبل الخدمة لمجموعة من الأعمال السلوكية المحددة بسهولة وسرعة ودقة في الموقف التدريسي، بحيث تساعد هذه الأعمال على تحقيق التعلم المرغوب.

ويعتمد الأداء التدريسي على المجالات الرئيسية الثلاث التخطيط والتنفيذ والتقييم.

1.1 أهداف ومحددات أداء العاملين:

لأداء العاملين عدة أهداف يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- الدرجة التي تشبع بها حاجات وتوقعات الفرد.
- القدرة السريعة لتكييف المؤسسة مع التغيرات التي تحصل في بيئتها.
- القدرة على تقديم الخدمات في الوقت المحدد وبالسرعة الاستجابات للمتعلمين.
- تحديد العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والبحث عن التصميم المناسب.
- التعرف على المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي عمله.³

¹ رايح تركي: علم النفس التربوي، مرجع سابق، ص 13.

² مريزيق هشام يعقوب: الإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان 2008، ص 199.

³ قديري عائشة: العلاقة بين استخدامات نظم المعلومات الإدارية ومستوى أداء العاملين، مذكرة ماستر، تخصص مراقبة تسيير

جامعة مسيلة الجزائر، 2016، ص 25

2.1 محددات أداء المعلمين :

إن أداء العاملين يمكن النظر إليه على أنه نتائج العلاقة المتداخلة بين محدداته والتي تتمثل في:

- الجهد يشير إلى النتائج من الحصول الفرد لأدائه ومهمته ويعبر عن درجة حماس الفرد لأدائه لعمله بقدر ما يزيد العامل من الجهد.
- القرارات هي تمثل الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير أو تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية.
- إدراك لدور أو مهمة الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل خلاله وتقويم الأنشطة والذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.
- الأداء = الدافعية × القدرة × الإدراك ، حيث أن الدافعية هي قوى تنشيط وتوجيه السلوك وتحافظ على استمرارية الجهد.¹

(2) أساليب وطرق تقويم الأداء التدريسي للمعلم

تحليل العمل:

وفيه يتم تحليل عمل المعلم عموماً خلال عملية التدريس، للحكم على ما يقوم به فعلاً من مهام وأدوار، ومهارات مرتبطة بعمله.

تحليل التفاعل:

ويرتكز هذا الأسلوب على تحليل التفاعل اللفظي، وغير اللفظي للمعلم داخل حجرة الدراسة، وتحديد نمط الكلام الغالب للمعلم أثناء التدريس.

¹ نفس المرجع سابق، ص 24

ملاحظة المعلم:

وهذا هو أهم أساليب تقويم المعلم، خصوصا فيما يتعلق بسلوكه، أو أدائه التدريسي، وغالبا ما تتم الملاحظة المنتظمة للمعلم أثناء تدريسه من خلال بطاقات، أو قوائم ملاحظة، يمكن خلالها تقدير مهارات المعلم في تخطيط وتنفيذ وتقوم عملية التدريس. وقد تتم ملاحظة المعلم بشكل غير منتظم، ودون الاعتماد على بطاقات ملاحظة، أو قوائم تقدير، مثلما يفعل الموجه، أو المشرف التربوي عندما يجلس مع المعلم أثناء التدريس، وقد يكون الحكم غير دقيق ما لم يكون الشخص القائم بالملاحظة هنا على قدر كبير من الخبرة، والدراية بمهارات الأداء.

تقويم الأداء التدريسي:

ينبغي أن يشمل تقويم الأداء التدريسي جميع المراحل نقل المعرفة أو المهارة من مصدرها إلى إرسالها والتدريب عليها ولذلك فهي تشمل:

1. تقويم تخطيط المعلم للدرس:

يركز التقويم في هذه المرحلة على تحديد مستوى المعلم وقدراته ومهاراته في التخطيط للتدريس وهذه المرحلة من تقويم المعلم على درجة كبيرة من الأهمية لضمان نجاح تنفيذ التدريس على النحو المرغوب.

2. تقويم المعلم أثناء التدريس (التنفيذ):

وفي هذه المرحلة يكون تركيز التقويم منصبا على ما يقوم به المعلم داخل حجرات الدراسة، أو أثناء تفاعله مع تلاميذه خلال الزيارات أو الرحلات التدريسية وهذه هي أهم مراحل تقويم المعلم التي يمكن في ضوءها إصدار الحكم عليه، حيث تركز على تقويم الأداء.

3. تقويم المعلم بعد التدريس:

وفي هذه المرحلة يكون تركيز التقويم منصبا على الآثار التي تركها المعلم في تلاميذه، أي التغيرات التي استطاع أن يحدثها هذا المعلم في سلوك التلاميذ نتيجة التدريس وهي تعتبر مؤشرا مهما لتقويم المعلم، والحكم على قدراته ومهاراته.¹

3) خصائص وكفايات الأداء التدريسي:

1.3 من أهم خصائصه:

- إتاحة الفرصة للتلاميذ للقيام بعمليات التعلم المختلفة بطريقة فعالة.
- التعرف على حاجات التلاميذ وتحديدّها.
- إتاحة الفرصة أمام التلاميذ للقيام بأنشطة متنوعة يكون محورها حاجاتهم واهتماماتهم.
- أن يهتم الأداء التدريسي مشكلات التي تؤثر تأثيرا سلبيا على تحصيل التلاميذ ومتابعتهم وانتظامهم في الدراسة.
- التعلم الفعال يهتم بتنمية قدرات التلاميذ، ويركز على بعض القدرات العقلية التي تفيد التلميذ في حياته الدراسية والعامة.
- الاهتمام بالعادات والاتجاهات التي فيها مصلحة الفرد والمجتمع وإتاحة الفرصة أمام التلاميذ للمشاركة في الأنشطة التي تنمي ذلك.

- يقدم المعلومات وفق المستويات المختلفة للتلاميذ لمراعاة الفروق الفردية.²

2.3 كفايات الأداء التدريسي:

ومن أهم هذه العوامل المعلم، فهو حجر الزاوية في العملية التعليمية التعلمية وهو أحد أقطابها الثلاث المتمثلة في المعلم والمتعلم والمنهاج.

¹ رفاعي محمد سعيد: تحديد الاحتياجات التدريسية لمعلمي العلوم في مدارس المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية،

مجلة رسالة الخليج العربي، ج13، ص ص 44، 45.

² أحمد حسين اللقاني: التعلم والتعليم الصفّي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 1990، ص 34

فنجاح المنهاج والكتب والمقررات الدراسية لا يمكنها أن تحقق أهدافها ما لم يكن المعلم كفء جيد لإعداد والتكوين، والذي يتميز بكفايات وظيفية عالية، تؤهله إلى الارتقاء في مهنته النبيلة، وتمكنه من ترجمة كفاياته التعليمية إلى سلوك أو واقع، وتحقيق التغيير المنشود في تلاميذه فيتفاعل معهم ويهذب شخصياتهم ويصقل خبراتهم ويوسع مفاهيمهم وينمي أنماط تفكيرهم وقدراتهم العقلية.

ولتحقيق دور فاعل ومميز للمعلم في تدريسه، يتطلب تكوينه، وإعداده إعداداً جيداً ومميزاً قبل وأثناء الخدمة لمواجهة الواقع التعليمي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي من جهة، والتحديات المستقبلية في هذا العصر والقرن الواحد والعشرين والتي تمكن المعلم من أداء تدريسي جيد.¹

4. العوامل المؤثرة في أداء المعلمين:

يتأثر أداء الفرد بجملة متعددة من العوامل المختلفة المتشابكة التي يصعب عملياً تحديدها، فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه. ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى نوعين هما:

أولاً: العوامل الخارجية

من أهم عواملها:

أ. **ظروف العمل المادية:** تتمثل ظروف العمل المادية في منامخ العمل بالمنظمة مثل: النظافة، ترتيب الصفوف، الإضاءة، التكيف، وغيرها، وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للمعلم، لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح، لذلك فله تأثير هام على الأداء الوظيفي.

ب. **العوامل الفنية:** تتمثل في نوعية الوسائل والأساليب للتعليم، حيث يكون لها دور حاسم في أداء المعلم (الديداكتيكا).

¹ زيتون عايش، أساليب تدريس العلوم، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 298

ج. **العوامل الاجتماعية:** تتمثل في ظروف العمل الاجتماعية، ولعل من أهمها التنظيم غير الرسمي لجماعات التدريس، نمط القيادة والإشراف، والعلاقات الرسمية داخل الجماعة.

ثانيا: العوامل لذاتية

وهي مرتبطة بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أدائه الوظيفي، ومن أهمها:

أ. **القدرة على العمل:** تتمثل قدرات المعلم الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في التدريس، ويمكن تقسيمها إلى:

- **قدرات فطرية أو موروثية:** وهي قدرات يمتلكها الفرد وتسمى بالاستعدادات مثل: شخصية مثل ضبط النفس، المبادرة، حسن الخلق وبرها.

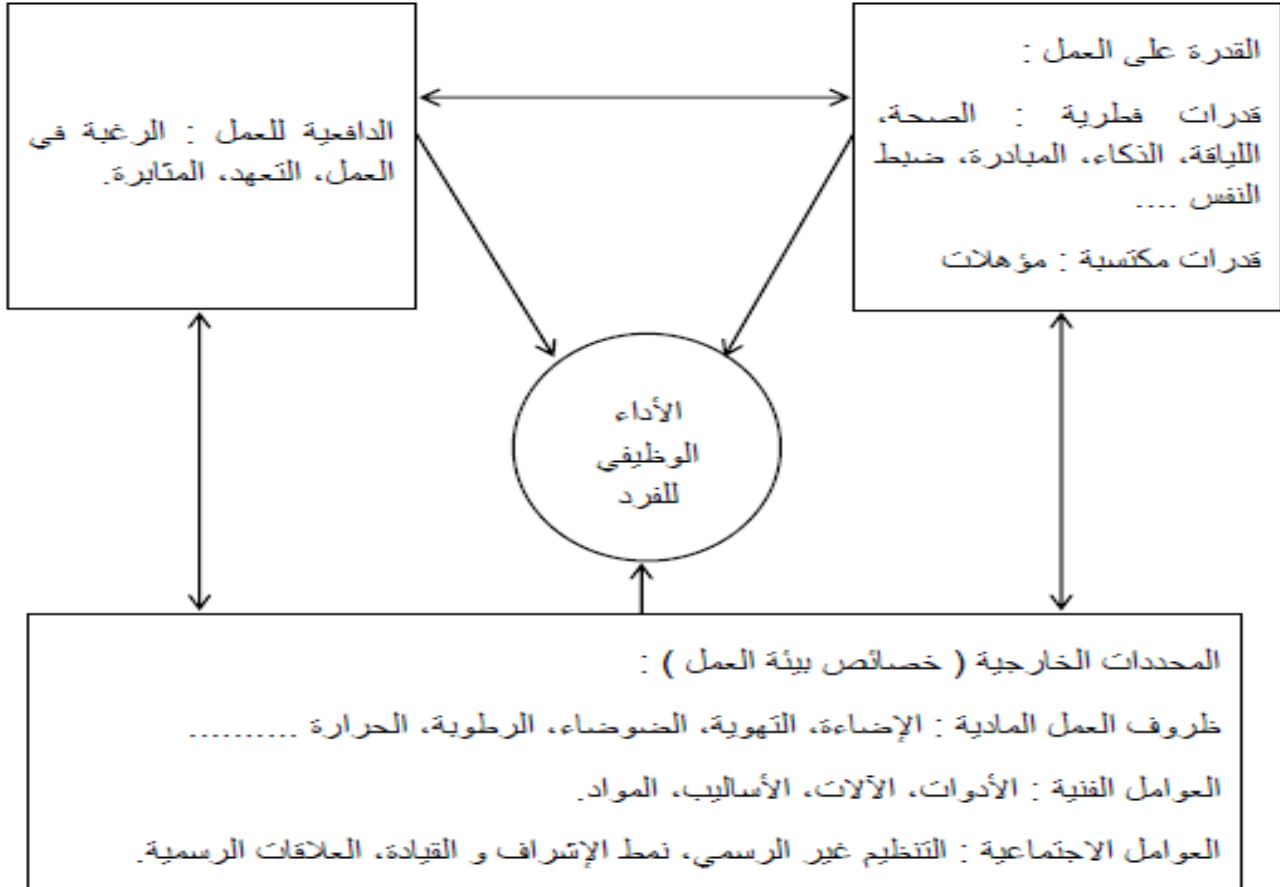
- **القدرات المكتسبة:** وهي قدرات يحصل عليها الفرد بالممارسة والتدريب والتعلم وتتمثل في المؤهلات العلمية، الخبرات العملية ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة.

ب. **الدافعية للعمل:** تشير الدافعية إلى " الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل"، أي أنها قوة تدفع الفرد لإعطاء اتجاه لحاجاته، وبواعثه التي تحدد سلوك الفرد الذي يهدف إلى تقليل التوتر وبالتالي تحقيق التوازن لديه.¹

¹ إيمان عثمان : " الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي " ،مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

جامعة الشلف، 2013/2012، ص ص 51،52

العوامل المؤثرة على أداء الفرد¹



5. تأثير النمط القيادي على أداء المعلمين:

إن التأثير الذي يحدثه القائد في مرسوميه يرتبط أساسيا بالمعلمين هما خصائص شخصية القائد والثاني أسلوب القيادة المتبع، وهو حجر الزاوية .

1.5 تأثير النمط الديكتاتوري على الأفراد :

- تؤدي الديكتاتورية داخل التنظيم إلى ظهور أفراد يعملون على التزلق والتملق للقائد ، ظهور الوشاية والتكتلات بدل فرق العمل .
- المركزية في اتخاذ القرارات ووضع السياسات إن وجدت دون المشاركة من طرف المرسومين مما يشعرهم بعدم القيمة.

¹ المرجع نفسه، ص 53

- يخضع القائد الديكتاتوري المرؤوسين إلى مراقبة فرعية صقلية تؤدي إلى كرههم للعمل .
 - تكن العلاقات مبنية على الشك والخوف والقلق واغضب .
 - في حالة غياب القائد الديكتاتوري تحدث حالة م التسيب داخل المؤسسة.
- 2.5 تأثير النمط القيادة التشاركية على الفرد .

- تساهم في زيادة روح الجماعة والانتماء للمنظمة ورفع الروح المعنوية .
- إشراك الموظفين يساعد على حل المشكلات واتخاذ القرارات السلمية.
- تقبل الآخر وسيادة النقد الايجابي بين أفراد فريق العمل .
- وجود جو ملائم يساعد على الابتكار والإبداع والتفكير في الصالح العام .
- الاستفادة القصوى من الإمكانيات الذهنية البدنية للمتابعين .
- شعور المرؤوسين بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة وغرس قيم التعاون والالتفاف حول القيادة.

3.5 تأثير النمط التسيبي (الفوضوي) على الفرد.

- يقوم القائد الفوضوي بالتوجيه العام للمرؤوسين من خلال تعليمات غير واضحة وملاحظات عامة مما يسبب أربكا في الأداء .
- يقوم القيادة هنا أساسا على الحرية المرؤوسين وتفويض أغلب السلطات له مما يسبب الإهمال والتسيب .
- يسبب هذا النمط شعورا بعدم الرضا لدى العاملين لعدم توفر مناخ تنظيمي تحدد فيه المسؤوليات بدقة .
- يؤدي نمط القيادة الفوضوي إلى ظهور أفراد يتولون الأمر والنهي داخل المنظمات خارج الأطر الرسمية .
- مما سبق نستنتج أن لقيادة الناجحة أثر إيجابي على القائد نفسه وعلى العاملين وعلى المنظمة ككل فالفوائد بالنسبة للقائد تتمثل في :

-
- تحقيق أهداف المنظمة - تنظيم أكثر وضغط عمل أقل ودرجة راحة عالية - كسب احترام ومحبة التابعين.¹

¹ عاطف جابر طه عبد الرحيم : السلوك التنظيمي (مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات -) الدار الجامعية القاهرة، 2009، ص 425

خلاصة الفصل:

باعتبار التعليم الابتدائي مرحلة أساسية وقاعدية في بناء شخصية المتعلم وتنمية قدراته وترسيخ ثقافة مجتمعه، فمدير المدرسة باعتباره قائدا تربويا يلعب دورا أساسيا في العمل بتوفير الجو الملائم لعمل لتحقيق الأهداف التربوية المسطرة كما أن معلم المرحلة الابتدائية هو المصدر الذي يعتبره المتعلم النموذج الذي تستمد منه النواحي الثقافية والخلفية لشخصيته كما أن لموضوع الأداء أهمية كبيرة في المنظومة التربوية حيث يعمل جميع التربويين على تحسينه وتطويره عن طريق استخدام طرق التدريس المتنوعة والوسائل التعليمية المناسبة، باعتباره نشاط مستمر يهدف إلى تحقيق الأهداف العملية التعليمية.

ولهذا وجب على المدراء تنمية ورفع كفاءات الأساتذة وتحسين أساليب التدريس من خلال تطوير أنماطهم السلوكية التي يتبعونها في أداء مهامهم، وفي معاملتهم لمؤوسيتهم وكذلك من خلال استثمار الموارد البشرية باللجوء إلى تطويرهم عن طريق برامج التدريب الفعالة وعمليات لتحفيزهم وتأهيلهم، لضمان التحسين المستمر لمواكبة التغيرات السريعة التي يتميز بها عصرنا.

الجانب الميداني :

أولاً : المجال الخاص للدراسة .

1- المجال المكاني .

2- المجال البشري .

3- المجال الزمني .

ثانياً : منهجية الدراسة .

1- المنهج المستخدم .

2- تقنيات البحث الميداني .

3- العينة وكيفية اختيارها .

ثالثاً : تحليل البيانات النتائج

1- تحليل البيانات الشخصية .

2- تحليل الفرضية الأولى .

3- تحليل الفرضية الثانية .

4- الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى

5- الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية.

6- الاستنتاج العام .

أولاً : المجال الخاص للدراسة :

1- المجال المكاني :

لدراسة ظاهرة ما على الباحث أن يحدد النطاق المكاني لهذه الدراسة وقد اخترنا مدينة الأغواط للقيام بالدراسة الميدانية والتي تقع في منطقة السهوب وبالضبط بلدية الأغواط عاصمة الولاية .

2- المجال البشري :

تمثل المجال البشري لهذه الدراسة أساتذة التعليم الابتدائي وقد اخترنا بعض المدارس وفقاً لهدف البحث وأغراضه للبحث عن النماذج الإدارية الديمقراطية والديكتاتورية التي تخدم بحثنا ، وقد سعدنا في هذه الدراسة الاستطلاعية واحتكاكنا بذوي الخبرة في هذا المجال من باحثين ومؤطرين ومبشرين حيث يتكون المجال من 50 أستاذ منهم 43 أستاذة و 07 أساتذة حيث توجهنا الى المدارس التالية :

مدرسة مسعودي محمود : المتواجدة بحي الواحات بوخنفس أنشأت في 2017 يبلغ تعداد الأساتذة بها 13 أستاذ بما فيهم 02 لغة فرنسية ويصل تعداد المتعلمين بها 350 تلميذ منهم 205 أنثى ،تبلغ مساحتها -509، 313 م² تشتغل بنظام الدوام الواحد

مدرسة زواي حسن إبراهيم : المتواجدة بحي الوئام ،أنشأت في 2014 عدد الأساتذة بها 12 أستاذ -02 لغة فرنسية عدد التلاميذ بها 337 منهم 172 أنثى ،تبلغ مساحتها 2548.00 م²

مدرسة بن مبارك معمر : المتواجدة بحي المقام تاريخ النشأة 1979 -عدد الأساتذة بها 07 منهم 01 فرنسية-عدد التلاميذ بها 200 تلميذ منهم 98 أنثى مساحتها 489.600 ألف م²

الجانب الميداني للدراسة

مدرسة دني الطاهر : تاريخ النشأة : 1984 - عدد الأساتذة بها 15 أستاذ منهم 02 فرنسية عدد التلاميذ 510 منهم اناث 305 مساحتها : 490.204 ألف م².

مدرسة قلوزة محمد : المتواجدة بحي المعمورة ، يصل عدد الأساتذة بها 14 أستاذ منهم 02 لغة فرنسية ، يبلغ عدد التلاميذ 350 منهم 163 أنثى ، تبلغ مساحتها 4000.00 م² ذ

المجال الزمني :

مرت هذه الدراسة بمراحل أساسية أولها مرحلة الاعداد التي تمر من خلالها الاطلاع على موضوع الدراسة وقد قمنا من خلالها بتحديد اطار للدراسة وموضوعها حيث بدأت الدراسة النظرية للموضوع البحث من شهر جانفي الى غاية أفريل حيث تم قبولها من طرف المؤسسات وقمنا بضبط الاستثمار وتوزيعها في الأسبوع الأول من شهر ماي 2019 ، وانتهى جمع الاستثمارات في الأسبوع الثالث من نفس الشهر

ثانيا - المنهج المستخدم للدراسة

1) المنهج المستخدم :

ان طبيعة المشكلة المراد بحثها وخصائصها المميزة وطبيعة العلاقة بين متغيراتها والأهداف التي يضعها الباحث للدراسة من أجل تحقيقها هي التي تفرض عليه الأخذ بمنهج دون غيره.¹

ومن خلال هذه المقدمة يتضح لنا أن المنهج الوصفي هو المناسب لهذه الدراسة ، حيث لا يمكن الوقوف على دور القيادة داخل المؤسسة ، الا من خلال وصف الواقع .

- ويعرفه بشير صالح الرشيد المنهج الوصفي : "بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهر أو الموضوع ، اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها

¹- عمر محمد التومي الشيباني : مناهج البحث الاجتماعي : الشركة العامة للنشر والتوزيع الاعلامي . ط2- عمان ، 1997 ، ص 113 .

الجانب الميداني للدراسة

ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا ، لاستخلاص دلالتها والوصول إلى النتائج أو تعميمها عن الظاهر أو الموضوع محل البحث .¹

أن الدراسات الوصفية هي التي تهتم بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بطبيعة أو بوضع جماعة من الناس أو عدد من الأشياء أو مجموعة من الظروف ، فالهدف من الدراسة هو ليس وصف القيادة الإدارية المدرسية .

وإنما الكشف والبحث عن نمط العلاقة بين المدير وطاقمه² ، ويعتبر هذا النوع من أرقى الدراسات الوصفية بحيث تكشف عن ماهية الظاهرة وتفسيرها ، وهذا بعد وضع الأسباب المحتملة الظاهرة حسب أهميتها .

2- تقنيات البحث الميداني :

أ- الدراسة الاستطلاعية :

من خلال بحثنا الاستطلاعية تعرفنا على الأساتذة وعلى عدة مؤسسات لبلدية الأغواط - كما اطلعنا على وثائق إحصائية وشخصيات وأنماط تغيير ، التي ساعدتنا في ضبط مجموع الكلي لمجتمع البحث كما تعرفنا على خيارات ومؤ طرين ، كما حصلنا على وثائق أفدتنا في تحضير البطاقات الفنية لكل مؤسسة وخصائصها وميزاتها .

ب- الملاحظة البسيطة :

من خلال بحثنا الاستطلاعي فلقد استخدمت الملاحظة وذلك من خلال اجراء زيارات ميدانية سواء في فترة القيام بالدراسة الاستطلاعية أو عند توزيع الاستثمارات ومجمعها من طرف الباحثة ، حيث لاحظنا ما لم يتم جمعه من خلال حديثي مع الأساتذة والمدراء

¹ - بشير صالح الرشدي : مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مسجلة - الكتاب الحديث - الكويت - 2000 ص 59.

² - محمود محمد صفوت : مراحل البحث الإحصائية ، المكتبة الأنجلو مصرية مصر - 1982 ص 03.

الجانب الميداني للدراسة

وسلوكياتهم خلال تواجد معهم كما لاحظت عدم الرضا في مؤسسات عن وضع الحالي للأساتذة، كما لاحظت استقرار ورضا تام في بعضها الآخر، وهذا لكون التعليم الابتدائي مظني ومجهد يحتاج لزيادة النظر في حقوق الموظف أثر من واجباته على أرض الواقع .

ج- المقابلة غير المحسنة :

لقد ساعدتني هذه بالاحتكاك بمجال الدراسة حيث تمت مقابلة المدراء وأساتذة، أمدوني بمعلومات وخبرات وزودوني بالدعم اللازم للدراسة .

3-العينة وكيفية اختيارها :

إن مرحلة انتقاء ،عناصر مجتمع البحث التي تشمل العينة هي مرحلة مهمة في البحث ،لهذا ينبغي ان نحدد بدقة المجتمع الذي يستهدفه البحث ،وفي بحثنا هذا لجأنا إلى العينة الغير الاحتمالية وبتحديد إلى العينة القصدية .

العينة القصدية (الغرضية):

ونقصد بها أن الباحث يسحب عينة من مجتمع دراسته حسبما يليق بأهداف بحثه ،وتستخدم لاختبار فرضية محددة خاصة إذا كان مجتمع البحث غير مضبوط الأبعاد ¹. بحيث ان مجتمعنا (يهدف لقياس تأثير الإدارة المدرسية على الأساتذة) فالمجتمع المراد كبير جدا ولهذا اخترنا العينة القصدية المنتظمة حيث تتلاءم مع أغراض بحثنا ،كما يتوافق مع أهداف دراستنا ،بحيث قدر حجم مجتمع البحث بمدارس بلدية الأغواط التي تقدر ب....واخترنا منها خمسة مدارس بها حوالي 65 أستاذ ووزعت الاستثمارات على خمس مؤسسات وهي مقسمة كما وصحننا في المجال المكاني للدراسة .

¹. رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية ،ط4 ،دار زعياش للطباعة والنشر ،الجزائر ،2012، ص 255.

الجانب الميداني للدراسة

- فقد قامت الباحثة بأخذ عينة 10 % من أساتذة بلدية الاغواط حيث قدر عددهم أساتذة اللغة العربية 527 ، واللغة الفرنسية 122 ، أمازيغية 01 حوالي : حوالي 650 مدرسة ابتدائي بها قرابة 650 أستاذ

- $650 \times 10 \div 100 = 65$ وزعت الباحثة الاستثمارات ارجع منها 50 استمارة تم تحليلها

الاستبيان :

تعد الاستبانة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على معلومات أو آراء وتصورات الأفراد وقد عرفها د. "محمد عبيدات" على أنها "مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد قصد الحصول على معلومات وآراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين ¹."

- قامت الباحثة باستخراج مؤشرات لكل تساؤل من التساؤلات الفرعية للدراسة ، وبناء على هذا المؤشرات استخرجنا منها أبعاد ، ثم في الأخير تم بلورتها إلى أسئلة تتضمن 35 تساؤل ، بعضها مغلق والآخر مفتوح وأخرى بسيطة ومركبة جاءت موزعة على الشكل التالي :

البيانات الشخصية: من سؤال 01 الى 07 وهي أسئلة خاصة بالبيانات الأولية وذلك لوصف العينة ومعرفة سماتها وخصائصها حيث شملت : الجنس ، السن ، المؤهل العلمي ، والرتبة الحالية .. الخ

المحور الأول : والذي يتعلق بالتساؤل الفرعي الأول يؤثر النمط التسلسلي الإداري على الأداء التدريسي لمعلمي الطور الابتدائي من التساؤل 8 الى غاية 22.

¹ محمد عبيدات وآخرون : منهجية البحث العلمي قواعد والمراحل والتطبيقات ، ط2 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 1999 ، ص

الجانب الميداني للدراسة

المحور الثاني : يتضمن هذا المحور أسئلة خاصة بالتساؤل الفرعي الثاني والذي يشتمل "مدى تأثير النمط الديمقراطي في رفع الأداء التدريسي لأساتذة الطور الابتدائي ، من 23 إلى غاية 35

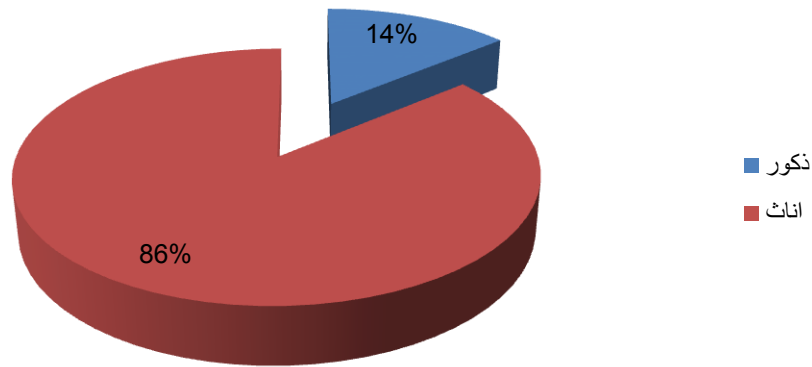
ثالثا : عرض وتحليل البيانات الدراسة

المحور الأول : البيانات الشخصية

01- جدول يمثل توزيع العينة حسب الجنس :

النسبة	التكرار	الجنس / التكرار
% 14	07	ذكر
% 86	43	أنثى
%100	50	المجموع

شكل رقم 01: يمثل دائرة النسبية لجنس العينة



- نلاحظ من خلال الجدول الذي يمثل متغير الجنس وتوزيعه في العينة أن أكبر نسبة للإناث 86 % بتكرار 43 أستاذ من العينة ،بينما بلغت نسبة الذكور 14 % بتكرار 07 أساتذة .

الجانب الميداني للدراسة

_ ومنه تراجع نسبة الرجال في العينة راجع الى اعتبارات عديدة تحول دون اقبال جنس الرجال إلى هاته الوظيفة (التعليم في المدرسة الابتدائية)، لكون الوظيفة صعبة فأستاذ المدرسة الابتدائي هو مربى الأجيال بالدرجة الأولى فتحتاج لصبر كبير ،لكي يتقن فن التعامل مع براعم صغار ضف إلى هذا ساعات العمل طويلة مدار الأسبوع أكثر من 25 ساعة ،ناهيك عن أجر الأستاذ لا يقارن ولا يكافئ ،ولو ذرة من جهده ،فلهذا لا يقبل ولا يتحمس الأساتذة (الذكور) لمثل هذه الوظائف ،فأستاذ رب أسرة يفكر في المهن التي تساعد اقتصاديا و ترفع مكانته الاجتماعية من رتب عليا .

02- جدول يمثل توزيع العينة حسب السن .

النسبة	التكرار	التكرار الفئات العمر
12 %	06	26-20
32 %	16	33-27
28 %	14	40-34
28 %	14	47-41
100 %	50	المجموع

من خلال الجدول الذي يمثل توزيع الفئات العمرية للمبحوثين نستنتج أن أكبر نسبة 32 % في الفئة العمرية ما بين (33-27) وتليها نسبة 28% في كل من الفئتين (40-34) و (47-41) في حين أقل نسبة نجدها في الفئة العمرية ما بين (26-20) بلغت 12 %.

-إنتدبذب في نسب بين الفئات العمرية راجع لأعمار التخرج للمبحوثين وفرص إيجادهم لمنصب العمل ، فأغلب مجتمع البحث تخرجوا في سن يتراوح ما بين (25 - 22) سنة أضف إلى ذلك إلى رحلة البحث عن وظيفة واجتيازهم لسلسلة من المسابقات المهنية الى أن

الجانب الميداني للدراسة

يصلوا إلى الظفر بالوظيفة و التثبيت بها ،فتكون أعمارهم تجاوزت 25 سنة فما فوق ،وفئة القليلة هم الموفرون حضا من يحصلون على وظيفة فور تخرجهم من التعليم العالي .

3- جدول يمثل توزيع العينة حسب المؤهل العلمي للمبحوثين

النسبة	التكرار	الوحدات المؤهل العلمي
20 %	10	ETi
52 %	26	ليسانس
24 %	12	ماستر
04 %	02	مدرسة عليا للأساتذة
100 %	50	المجموع

نستخلص من الجدول أعلاها أن أعلى نسبة 52 % تمثل نسبة المبحوثين المتحصلين على المؤهل العلمي ليسانس تليها نسبة 24 % التي تمثل المؤهل العلمي الماستر ثم تليها نسبة المبحوثين من ذوي المؤهل العلمي ETi 20 % وأخيرا نسبة المبحوثين المتحصلين على المؤهل العلمي خريجي المدرسة العليا للأساتذة (المدرسة الابتدائية) بنسبة 02 %

- من نسب نستنتج أن أعلى نسبة المتحصلين على ليسانس فأغلب الشباب يتوجهوا الى سوق العمل فور تخرجهم وتحصلهم على الشهادة المجزات لسوق العمل ويعزفون عن أكمال دراساتهم العليا ،كما أن خريجي المعهد التكنولوجي للمعلمين أغلبهم تقاعدوا او تدرجوا في رتب عليا (مدراء او مفتشين) لذلك نلاحظ انخفاض نسبتهم في العينة ،كما يرجع الانخفاض الشديد لنسبة خريجي المدرسة العليا للأساتذة لكونها مشروع جديد في ولاية الاغواط ضف إلى صعوبات الالتحاق بها نظير معدلات البكالوريا المطلوبة لكل تخصص

الجانب الميداني للدراسة

04- جدول يمثل توزيع العينة حسب طريقة التحاق المبحوثين بالوظيفة

النسبة	التكرار	طريقة الالتحاق
18 %	09	الاقدمية توظيف ماستر
18 %	09	الملف الشخصي للمترشح
60 %	30	عن طريق مسابقة
04 %	02	خريجي المدرسة العليا للأساتذة
100 %	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول توزيع العينة حسب طريقة الالتحاق الفئة المتفوقة هي للذين التحقوا عن طريق المسابقة تمثل 60 % من العينة تليها نسبة مشتركة ومتماثلة للذين التحقوا عن طريق الاقدمية وللذين التحقوا عن طريق الملف الشخصي للمترشح بنسبة 18% أما النسبة الأقل فهي للذين التحقوا عن طريق تخرجهم من المدرسة العليا 04%

- انطلاقا مما تقدم وحسب الجدول نستنتج ان اغلب العينة تم توظيفهم عن طريق المسابقات المهنية سواء شفوية او كتابية و هذا راجع الى التجديدات المستحدثة في قانون التوظيف العمومي الذي عرف تغيرات ففي تسعينات كان خريجي المعهد التكنولوجي للأساتذة يتم توظيفهم مباشرة ويثبتون حسب سنوات العمل ،ثم جاءت المرحلة الثانية بداية الألفية التوظيف كان حسب الملف الشخصي للمترشح وإجازته المتحصل عليها ،ثم بعد سنة 2008 بدأ التوظيف يخضع لقانون المسابقات ثم ظهرت المدرسة العليا للأساتذة التي تتميز بالتوظيف المباشر لخريجها وهي تعتبر مشروع ناجح ظهر وبدأ يقطف ثماره .

الجانب الميداني للدراسة

05 - جدول يمثل توزيع العينة حسب المقياس التعليمي للمبحوثين

النسبة	التكرار	التكرار / المقياس ت.
86 %	43	لغة عربية
14 %	07	لغة فرنسية
100 %	50	المجموع

- توضح المعطيات الواردة في الجدول الذي يبين توزيع الاساتذة حسب المقياس التعليمي ان اغليتهم يدرسون اللغة العربية بنسبة 86 % فحين نجد نسبة الذين يدرسون اللغة الاجنبية الفرنسية نسبة 14 %.
- نستنتج ان هذا الفرق الكبيرين للنسبتين راجع ان المتعلمين يدرسون اللغة الفرنسية ابتداء من السنة الثالثة ابتدائي،ضف الى هذا فارق التوزيع الزمني لساعات التدريس فأستاذ اللغة العربية لديه اكبر حصة اما الفرنسية فساعاته اقل ،كما أن المقرر لبرمجة والتأطير ينص على توزيع استاذ فرنسية واحد لكل 3 افواج (مستويات) بمعدل 13 الى 20 ساعة اما استاذ العربية فتفوق ساعاتهم 26 ساعة في الاسبوع
- فنجد استاذ واحد في مؤسسة بها 6 افواج و 12 فوج يؤطّرهم استاذين للغة الفرنسية

الجانب الميداني للدراسة

06 - جدول يمثل توزيع العينة حسب سنوات الخبرة للمبحوثين

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة / التكرار
54 %	27	اقل من 05 سنوات
22 %	11	من 05 الى 10 سنوات
14 %	07	من 11 الى 20 سنوات
10 %	05	اكثر من 21 سنة
100 %	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول تم تقسيم سنوات الخبرة حسب درجات الترقية والخبرة للأستاذ إلى أربع فئات حيث الفئة الأولى لذوي سنوات الخبرة اقل من 05 سنوات نسبة 54 %، ثم تليها نسبة 22 % لذوي الخبرة المتوسطة المتراوحة ما بين (05 الى 10 سنوات)، ثم نسبة 14 % للأستاذة ذوي الخبرة والاقدمية للفئة (11 الى 20 سنة) واخيرا نسبة 10 % للأستاذة ذوي الخبرة الأكثر من 21 سنة

- انطلاقا مما تقدم وحسب الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن المبحوثين أصحاب سنوات الاقدمية اقل من 05 سنوات اكثر، ويمثلوا عنصر الشباب من العينة وكذا هو الحال للفئة الثانية من 05 سنوات الى 10.

- اما الفئة ما بين 11 سنة الى 20 سنة هم يمثلون نسبة الكهول من العينة فكما تطول مدة العمل كلما تضعف النسبة، لأن العمل في مهنة التدريس متعب ومجهد لذلك تتضاءل نسبة الاساتذة، الذين يكملون مشوارهم التعليمي كما ان الاقدمية في العمل تشكل احد العناصر الاساسية، فمدة العمل تؤدي بالمبحوثين إلى الأداء الوظيفية بشكل متميز الى اقامة علاقة جيدة مع مختلف هيئة التدريس والمؤطرين، كما تسمح

الجانب الميداني للدراسة

لأستاذ بالاطلاع على المعطيات والمجريات التي تحدث داخل المؤسسة وبأدق التفاصيل من خلال الترقيات والعقوبات، الجزاءات وتغيير المناصب وهذا يعني أن معظم المبحوثين لديهم سنوات خبرة في مجال عملهم مما يجعل اجاباتهم حول أسئلة الاستمارة أكثر دلالة حول علاقة النمط السائد في المؤسسة بمستوى الأداء التدريسي للأستاذ.

07 - جدول يمثل توزيع العينة حسب الرتبة الحالية للمبحوثين :

الرتبة الحالية	التكرار	النسبة
مستخلف	05	10%
استاذ مدرسة ابتدائي	29	58%
استاذ رئيسي	08	16%
استاذ مكون	08	16%
المجموع	50	100%

يتبين لنا من جدول ان اعلى نسبة 58 % من المبحوثين من رتبة أستاذ مدرسة ثم يليها نسبة مماثلة بين رتبتي استاذ رئيسي واستاذ مكون 16 % واخيرا نسبة 10 % لرتبة استاذ مستخلف .

- نستنتج ان اغلب العينة هم من رتبة استاذ مدرسة ابتدائي اي المثبتون في مناصبهم من سنة الى 05 سنوات تقريبا ونجد نسبة 16 % لكلا الفئتين أستاذ رئيسي أكثر من 05 سنوات واستاذ مكون ذوي خبرة اكثر من 10 سنوات ،ويرجع هذا لتزايد فئة اساتذة المدرسة الابتدائي على غرار الفئات اخرى لزيادة الديمغرافية لتعداد المتعلمين وتزايد اعداد الهياكل والمؤسسات لسد احتياجات قطاع التربية معلمين مؤطرين

الجانب الميداني للدراسة

فقد عرفت الجزائر نمو سكاني كبير في ألفية مقارنة بالتسعينات ،خاصة منذ سنة

2014 عرفت تطور اقتصادي واجتماعي والديمقراطي واضح

فدعت الحاجة لفتح مناصب وابواب جديدة للوظيف العمومي ،لمواكبة التطورات الحاصلة

المحور الثاني: تأثير النمط القيادي التسلسلي الإداري على الأداء التدريسي لمعلم

الطور الابتدائي

08 - جدول للأستاذ يمثل استعمال المدير للعقاب من عدمه وعلاقته سنوات الخبرة للأستاذ

سنوات الخبرة					سنوات الخبرة الاجابة
اقل من 5 سنوات	من 5 سنوات الى 10	من 11 سنة الى 20	اكثر من 20		
14 % 7	02 % 01	02 % 01	02 % 01	20 % 10	نعم
40 % 20	20 % 10	12 % 6	8 % 4	80 % 40	لا
54 % 27	22 % 11	14 % 7	10 % 5	100 % 50	المجموع

يتضح لنا من النتائج الجدولية ان اكبر نسبة 80 % تمثل نسبة المبحوثين الذين أجابوا بعدم

استعمال المدير العقاب ضدهم من اجل المحافظة على سير الحسن للعمل والتدريس حيث

كانت اعلى نسبة للفئة اقل من 5 سنوات 40 %، ثم تليها فئة ذوي الخبرة (5 الى 10

سنوات) بنسبة 20 % وتليها فئة من 11 سنة الى 20 سنة ،نسبة 12 % ،واخيرا فئة

الاکثر من 20 سنة نسبة 8 % ، أما إجابات المبحوثين الذين أجابوا بأن المدير يستعمل

الجانب الميداني للدراسة

العقاب ضدهم فكانت 20 % حيث نجد اعلى نسبة بها للفئة من ذوي الخبرة اقل من 5 سنوات بنسبة 14 % ثم تليها الفئات الاخرى نسبة متساوية وهي 2 % لكل فئة .

- نلاحظ من خلال النتائج ان اعلى نسبة لدى الفئة اقل من 5 سنوات خبرة بنسبة لإجاباتالمبحوثين الأساتذة الذين أجابوا بعدم استعمال المدير العقاب ضدهم لانهم يعتبرون اعلى نسبة في تعداد المبحوثين لهاته العينة ،ضف إلى هذا فإن من مهام المدير أن يكون مسؤولاً عن حسن سير المؤسسة عن التأطير والتسيير التربوي والاداري الجيد فيها لذا وجب عليه ملاحظة المعلم وهو من اهم اساليب التقويم خصوصاً فيما يتعلق بأدائه التدريس لتقويم وتقدير مهاراته في تخطيط وتنفيذ لعملية التدريس ،فإن لاحظ تقصير من قبل الأستاذ ،فيتدخل المدير لمعالجة الوضع ،اما بالنصح أوالتوجيه أوالعقاب ويتمثل العقاب في استفسارات حول الموضوع او خصم من الراتب ا تخفيض من المردودية وهذا قد يؤثر على اداء الاستاذ بالسلب او الايجاب احيانا ،كالانضباط من الغيابات الغير مبررة.

09-جدول يمثل نوع العقاب حسب تصريحات المبحوثين الذين اجابوا بـ "نعم" يستعمل المدير العقاب ضدهم .

طبيعة العقاب	التكرار	النسبة من العينة
توبيخ	02	4%
خصم	06	12%
عقوبة الدرجة	02	4%
المجموع	10	20%

الجانب الميداني للدراسة

يتضح لنا من النتائج ان اعلى نسبة للذين اجابوا بنعم يستعمل المدير ضدهم العقاب في حالة تقصيرهم عقوبة الخصم بنسبة 12 % من العينة 60 % من اجابة بنعم تليها نسبة عقوبة توبيخ وخفض الدرجة كلهما نفس النسبة 20% من طبيعة الاجابة بنعم :

نستنتج ان اغلب المدراء يلجؤون لعقوبة الخصم حسب تصريحات المبحوثين الذين أجابوا بتعرضهم للعقاب من طرف المدير ،باعتبار ان الخصم له رجع وتأثير على الموظف الأستاذ في حالة تقصيره في اداء مهامه فتحد من الخطأ وتقلل منه ،وهو اسلوب المدير المتسلط ،فالعقوبة تأتي بعد سلسلة من توجيهات وانذارات ثم ترجح عقوبة الخصم ،ويؤثر هذا سلبا على اداء الاستاذ واقباله للعمل ،كما نلاحظ ان عقوبتي التوبيخ وتخفيض من الدرجة لاقتا نفس النسبة 20 % من تصريح المبحوثين الذين أفادوا بتعرضهم للعقاب ،يعني وجود نسبة معتبرة من المدراء يعتمدون في معالجتهم لأي تقصير او تراجع بتوبيخ بدل الخصم لينمو روح تحمل المسؤولية لدى الاستاذ بطريقة مرنة وذكية لكي لا يؤثر على ادائه التدريسي اثناء العمل او بعده .

الجانب الميداني للدراسة

10-جدول يوضح العلاقة بين الرقابة اليومية للمدير لأساتذة والرتبة الحالية للأستاذ

سنوات الخبرة					التكرار طبيعة الإجابة
المجموع	استاذ مكون	استاذ رئيسي	استاذ مدرسة ابتدائية	استاذ مستخلف	
%28 14	%00 00	% 02 01	%20 10	%06 03	نعم
%22 11	% 8 4	% 4 2	% 10 05	% 00 00	لا
%50 25	% 8 4	%8 4	%30 15	%4 2	احيانا
% 100 50	%16 8	% 14 7	%60 30	%10 5	المجموع

نستنتج من الجدول اعلاه ان اعلى نسبة 50 % نجدها لدى المبحوثين الذين أجابوا بأن المدير يقوم احيانا بالرقابة اليومية لطريقة تدريسهم وانضباطهم في العمل ،حيث نجد اعلى نسبة بها لرتبة استاذ المدرسة الابتدائي بنسبة 30 % ،تليها رتبتي استاذ رئيسي واستاذ مكون نفس النسبة 8 % واخيرا رتبة استاذ مستخلف 4 % اما الاجابة الثانية في الترتيب هي الذين اجابوا "بنعم" بنسبة 28 % واعلى نسبة بها لرتبة استاذ المدرسة ابتدائي 20% وادناها لرتبتي استاذ مستخلف 6 % واستاذ رئيسي 2 % وانعدمت تماما لرتبة استاذ مكون اما اخر اجابة في ترتيب للذين اجابوا بـ "لا" بنسبة 22 %وقسمت كتالي أ.م.إ بنسبة 10%استاذ مكون 8 % واخيرا رتبة استاذ رئيسي 4 % .

الجانب الميداني للدراسة

- نستنتج من خلال القراءة الاحصائية للجدول المرفق اغلب الإجابات تؤكد بأن المدير يقوم بالرقابة اليومية ،كما انه يمنح حرية التصرف للأساتذة في اختيار طريقة التدريس وقيامهم بأعمالهم اليومية ،كما يمنحهم الثقة التامة في تأدية واجباتهم .

ان المتابعة لأداء الاساتذة وتقييمهم عملية ضرورية لتحقيق الاهداف التربوية ،وتتم من خلال الاشراف على تنفيذ ما تم التخطيط له من اهداف قبلية وبعدية ،ثم الرقابة المباشرة او غير المباشرة لتأكد من تنفيذ الاهداف حسب الخطة المرسومة ،فعلى المدير اكتساب المهارات الضرورية في فن التعامل باعتباره يشغل منصبا قياديا وسياسة المؤسسة تعتمد عليه .

11) جدول يوضح تلقي الاساتذة للنقد في حالة ادائهم الضعيف من طرف المدير

النسبة	تكرار	التكرارات طبيعة الاجابات
36%	18	نعم
22%	11	لا
42%	21	احيانا
100%	50	المجموع

تؤكد الشواهد من خلال الجدول أن اغلب المبحوثين أجابوا بأنهم يلتقون النقد من طرف مدراءهم في حالة ادائهم الضعيف ما تؤكد نسبة 36% أي 18 مفردة في العينة كما النسبة للذين اجابوا بانهم لا يلتقون النقد في حالة ادائهم الضعيف فقد تمثلت في 22% من المجموع الكلي للعينة، وحظيت اجابة احيانا وامكانية التلقي من عدمها 42%.

الجانب الميداني للدراسة

- نستنتج من خلال الجدول والشواهد الكمية الموضحة في الجدول أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأنهم يتلقون النقد عند قيامهم بأداء ضعيف وهذا حسب تصريحاتهم، فأستاذ ملزم بتطبيق البرنامج البيداغوجي الخاص به يسلم له من طرف الإدارة، كما أنه يعرف في مشواره سلسلة من تكوينات البيداغوجية من طرف المؤطرين (مفتي التربية ومدراء وأساتذة من ذوي الخبرة لمساعدته للمضي لتحقيق أهدافه بخطى واضحة، وفي حالة تقصيره أو إهماله لابد للمدير أن يتدخل للتوجيه أو النقد، لكن لابد أن يكون نقد بناء (مناقشة الموضوع وإصلاحه، بطرق ووسائل متعددة وتكون التقييمات (شفوية أو مكتوبة) تعمل للرفع من مستوى الأداء التدريسي للمعلم وترجع عليه بإيجاب.

(12) جدول يمثل طبيعة الإجابات المبحوثين الذين صرحوا بتعرضهم للنقد من طرف المدير

النسبة	تكرار	التكرار طبيعة الاجابة
69.23%	27	توعية
12.82%	05	انذار شفوي
12.82%	05	تكوين
5.12%	02	اشكال اخرى
100%	32	المجموع

الجدول أعلاه يربط بين طبيعة الإجابة للمبحوثين ونوعية النقد حيث نلاحظ النسبة الطاغية هي أن النقد المدير بالتوعية والنصح بنسبة 69.23% من المجموع الكلي للإجابات بنعم وأحيانا، تليها اشتراك نسبي طبيعة النقد من طرف المدير (كالإنذار الشفوي والتكوين) كوجه من أوجه النقد بنسبة 12.82% وحضت الاقتراحات الأخرى للنقد المادي والمعنوي نسبة 5.12%.

الجانب الميداني للدراسة

- نستنتج بأن اغلب الإجابات المبحوثين تقر بأن المدير يستعمل أسلوب التوعية والنصح في النقد الموجه للأساتذة، حيث تقع على عاتق الأستاذ عدة أدوار فهو المسؤول عن النظام داخل القسم وعن التدريس المتعلمين وتربيتهم، لهذا وجب عليه تأدية واجباته على أكمل وجه، وهذا بإدراكه لمهامه وضرورة توجيه جهوده لأداء أدوره، فأداء الجيد هو نتيجة (الإدراك والقدرة والدافعية، وهاته الأخيرة تحتاج لقوة تنشيط توجيه يخلقها ويحافظ عليها المدير وهو حجر الزاوية ومحرك لهاته الطاقات ويزيد من حماسها وقوة عطاءها عن طريق الاشراف والرقابة والتوجيه والنقد البناء، ليقول الجو المناسب للعمل ويقلل التوتر ليحقق التفاعل الناجح لتحقيق اهداف المؤسسة.

(13) جدول يوضح اصرار المدير على تنفيذ أرائه إهمال آراء الآخرين وعلاقته بسن الاساتذة.

السن طبيعة الاجابة	فئات السن المبحوثين				
	المجموع	(41)- (47)	(34-40)	(27-33)	(20-26)
نعم	%44 22	%08 04	%14 07	%16 08	%6 03
لا	%56 28	%20 10	%14 07	%16 08	%6 03
المجموع	%100 50	%28 14	%28 14	%32 16	%12 06

الجانب الميداني للدراسة

من خلال قراءتنا للجدول يتضح لنا أن نسبة 56% من المبحوثين عددهم 28 مفردة من العينة يجدون بأن لا يفرض آرائه بشكل دائم، حيث نجد أعلى نسبة بها للفئة العمرية (41-47) بنسبة 20% وتقل في الفئات الأخرى وهي نسبة كبيرة مقارنة بإجابات المبحوثين الذين اقرؤا على إصرار المدير على تنفيذ آرائه بشكل دائم وإهمال آراء الآخرين بنسبة 44% حيث نجد أعلى نسبة بها للفئة العمرية (27-33) من المبحوثين بنسبة 16% وتقل في فئات الأخرى لتصل إلى 6% للفئة العمرية ما بين (20-26)

- نستنتج أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأن المدير لا يصر ولا يفرض آرائه بشكل دائم ونجد أن هاته النسبة مرتفعة خاصة لدى الفئات العمرية الأكبر سنا خصوصا للذين يتجاوزون 40 سنة ،يعني أن تدخل المدير وفرضه لآرائه يتأثر بفارق السن ،فالمدير الحرية للأساتذة لتقديم آرائهم خاصة ذوي الخبرة ، كما يفتح المجال لهم لإبداء اقتراحاتهم اثناء الاجتماعات لتحاور في تفاصيل العمل وجزئياته وهذا ما يولد بينهم جو من التقاهم والاحترام والتفاعل الناجح، مما يرفع من مردود الاساتذة ويحسن ادائهم لعملهم ورضاهم عنه.

14) جدول يمثل طلب المدير التقيد بنظام محدد للتدريس من طرف الاساتذة

النسبة	تكرار	التكرارات طبيعة الاجابات
08%	04	نعم
68%	34	لا
24%	12	احيانا
100%	50	المجموع

الجانب الميداني للدراسة

نلاحظ من خلال الجدول أن اغلب المبحوثين صرحوا بأن المدير لا يفرض عليهم طرق التدريس محددة او نظم يتقيدون بها في ادائهم حيث قدرت نسبتهم 68% بتكرار 34 مفردة من عينة، اما الذين اجابوا بنعم فقدرت نسبتهم ب 08% وعددهم 04 مفردات، كما الذين كانت اجابتهم متذبذبة (احياناً) يفرض عليهم واحياناً لا.

فقدرت ب 24% اي 12 مفردة من العينة.

- نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليهم أن اغلب المبحوثين ونسبة كبيرة يترك لهم حرية التصرف في ادائهم لعملهم وكيفية التدريس وهذا حسب تصريح المبحوثين أن طرق أداء العمل وكيفية التدريس ليست من مسؤوليات المدير، الا ان أهم أدوار المدير الاشراف التربوي، فالإشراف الجيد يحقق التعاون ويدعم روح الفريق ويجعلهم راضيين عن عملهم ويحقق الكفاءة المستمرة في مستوى الأداء، حيث يشرف المدير على انجاز الأهداف وتتبع البرامج وطرق التدريس بشكل لا يشعر الاستاذ بالضغط ويقيد قدراتهم بتعليمات متعددة ولوائح قاسية تؤدي الى خفض روحهم المعنوية واستيائهم وتذمرهم، وبالتالي ينعكس سلباً ادائهم وتضعف امكانية المبادرة لديهم.

15) جدول يبين حد المدير لابتكارات التعليم لتدريس الأساتذة وعلاقتها برتبة الحالية للأستاذ

الرتبة الحالية					طبيعة الاجابة
المجموع	استاذ مكون	استاذ رئيسي	استاذ المدراة- ابتدائي	استاذ مستخلف	
14% 07	00% 00	02% 01	12% 06	00% 00	نعم

الجانب الميداني للدراسة

لا	% 10 05	%38 19	%08 04	%12 06	%68 34
أحيانا	%00 00	%08 04	%06 03	%04 02	%18 09
المجموع	%10 15	%58 29	%16 08	%16 08	%100 50

نستقرأ من الجدول الذي يربط بين حد المدير للابتكارات الأستاذة والرتبة الحالية للأستاذ حيث نلاحظ أعلى نسبة ممن أجابوا **بالعدم** نسبة **68%** حيث أعلى نسبة بها الرتبة أستاذ المدرسة الابتدائي **38%** تليها رتبة أستاذ مكون **12%** وأستاذ مستخلف المدرسة **10%** تليها إجابة المبحوثين الذين أجابوا **بأحيانا** بنسبة **18%** حيث أعلى نسبة بها الرتبة أستاذ مدرسة ابتدائي بـ **08%** وأستاذ رئيسي بـ **06%** وأستاذ مكون **04%** وتتعدى لدى رتبة أستاذ مستخلف وأخير نسبة الذين أجابوا **بنعم** **14%** حيث أعلى نسبة بها الأستاذ المدرسة ابتدائي بـ **12%** و **02%** لرتبة أستاذ رئيسي وتتعدى في الرتب الأخرى.

نستنتج من نتائج الجدول أغلب إجابات المبحوثين تقر بأن المسؤول لا يحد من ابتكارات التعليمية للأستاذ في تدريسه حتى وإن احتكر المدير الوسائل البيداغوجية فالأستاذ المثابر والمحب لعمله، ومؤمن برسالته، تكون لديه روح المبادرة والإبداع والبحث والقدرة على تحمل المسؤولية وحسن التصرف وسرعة البث في الأمور الجديدة اعتمادا على ذكائه الاجتماعي، وكما نلاحظ في الجدول أن هاته الميزات والقدرات تزيد عند الأستاذ من ذوي الخبرة فكلما زادت خبرة الأستاذ كلما زادت روح الإبداع والابتكار في التدريس وخلق وسائل بيداغوجية اعتمادا على ذاته دون وضع مصوغات أو حجج، فأستاذ الماهر يخلق جو عمله مهما كانت الظروف.

الجانب الميداني للدراسة

16) جدول يوضح تدخل المدير في عمل الأستاذ (متابعة التحصيل الدراسي والبرنامج وعلاقته برتبة الحالية للأستاذ).

الرتبة الحالية					طبيعة الاجابة
المجموع	استاذ مكون	استاذ رئيسي	استاذ الدراسة- ابتدائي	استاذ مستخلف	
%16 08	%00 00	%06 03	% 10 05	%00 00	نعم
%54 27	%14 07	%06 03	% 28 14	% 06 03	لا
%30 15	%02 01	%04 02	10% 20	%04 02	احيانا
%100 50	%16 08	%16 08	%58 29	%10 05	المجموع

من خلال النتائج الجد ولية نستقرأ أن الاتجاه العام يتجه نحو الذين صرحوا بعدم تدخل المدير بنسبة %54 حيث نجد أعلى نسبة بها لرتبه أستاذ المدرسة الابتدائي %28 وتليها نسبة أستاذ المكون %14 واشترك الرتبتي أستاذ مستخلف وأستاذ رئيسي %06 ثم تليها نسبة إجابات المبحوثين الذين صرحوا بإجابة أحيانا يتدخل المدير في عملهم نسبة %30 حيث نجد أعلى نسبة بها لرتبة أستاذ مدرسة ابتدائي %20 وتشترك النسبة لرتبتي استاذ مستخلف واستاذ رئيسي ب%04 وتقل بنسبة %02 أستاذ مكون ،واخير الترتيب نجد نسبة الذين صرحوا بإمكانية تدخل المدير في عملهم بشكل دائم بنسبة %16 حيث نجد أعلى نسبة بها لرتبة أستاذ مدرسة الابتدائي ب%10 وتليها نسبة رتبة أستاذ رئيسي بنسبة %06 وتتعدم في الرتب الأخرى.

الجانب الميداني للدراسة

- نستنتج من نسب أغلبية العينة صرحت بعدم تدخل المدير بشكل دائم في عمل الاستاذ لمتابعة التحصيل الدراسي ومدى استغراق البرامج نسبة 54% من جهة ومن جهة أخرى لو جمعنا اجابتي (نعم وأحياناً) نجد نسبة 46% تؤكد هذه النسبة على وجود متابعة من طرف المدرء لنتائج التحصيل الدراسي ومواكبة البرامج ،فهذا الاهتمام من طرف المدرء يساهم في تلبية انشغالات التعليمية التي تواجه الأستاذ وتحسن من أدائه كما نلاحظ من خلال الجدول أن المدير يمنح الحرية للأستاذ خاصة ذوي الرتب العليا لأن الأستاذ يدرك معنى مهامه وأدواره كلما زادت خبرته ،تصبح لديه قاعدة تكوينية جيدة، فلا يحتاج لتتبع المدير وتدخله في عمله كما نلاحظ في جدول كلما تزيد خبرة الاستاذ كلما يقل تدخل وتوجيه المدير له.

17) جدول يبين التميز في معاملة المدير وطريقة تنقيطه لأداء الأستاذ.

النسبة	تكرار	طبيعة الاجابات / التكرارات
86%	43	خصائص الأستاذ
08%	04	مصالح شخصية
06%	03	أسباب أخرى
100%	50	المجموع

نستخلص من جدول أن أعلى نسبة 86% من إجابات المبحوثين للذين صرحوا بأن التمييز في المعاملة من طرف المدير يخضع لخبرة الأستاذ ثم يليها نسبة المبحوثين الذين صرحوا بأن المعاملة تخضع لعامل المصالح الشخصية بنسبة 08 % أما من اقروا بأن التمييز المعاملة يخضع لأمر وأسباب أخرى لا تتجاوز نسبة 06% بتعدد 03 مفردات من العينة . نستنتج أن هاته النتيجة الساحقة 86% من المبحوثين اقروا بأن معاملة المدير وتمييزه في تنقيط أداء الأستاذ يخضع لخبرة الأستاذ، فيتوقف نجاح القيادة التربوية على شخصية الرئيس وذكائه في التعامل الاجتماعي وقدرته على فهم الآخرين والتعرف على مواطن القوة

الجانب الميداني للدراسة

والضعف لديهم وأن يتسم باتزان العاطفي وضبط النفس والتخلص من عوامل التحفيز والأنانية ومصالحة الشخصية ، فيتوجب عليه حسن المعاملة مع أفراد التنظيم ككل بالتقدير والاحترام المتبادل وتقدير واحترام فردية كل عضو وافساح المجال لا بداء رايه وتطوير مهاراته لرفع من أدائه، وتجنب التعسف وتهميش في المعاملة لأنه يؤدي الى تأثير سلبي على أداء الأستاذ وتراجع مستواه التدريسي.

18) جدول يمثل انعدام الثقة من طرف المدير وعلاقتها بالجنس المبحوثين

الجنس طبيعة الاجابة	جنس		المجموع
	أنثى	ذكر	المجموع
نعم	%54 27	%06 03	%60 30
لا	%32 16	%08 04	%40 20
المجموع	%86 43	%14 07	%100 50

نلاحظ من النتائج الجدولية المتحصل عليها أن نسبة المرتفعة لدى المبحوثين للذين صرحوا بنعم نسبة 60% من العينة حيث نجد منها 54% اناث و 06% ذكور، في حين نجد نسبة الذين أجابوا ب "لا" 40% حيث جاءت كالاتي 32% منهم اناث و 08% ذكور -

- من الاتجاه العام نستدل على أن الاناث هن الأكثر في العينة، كما أنهن الأكثر من اجبن بأن انعدام الثقة من طرف شخص المدير يقلل من أدائهن التدريسي على غرار الاجابة المنافية، الا أن هذه النتيجة لا تمنع من وجود ثقة متبادلة بين المدير والأساتذة وهذا راجع لثقته في قدراتهم بخصوص الأعمال التي ينجزونها، لأن المدير على دراية تامة أن الأعمال التي يقوم بها الأساتذة سيقومون بها على أكمل وجه، فعلى المدير أن يتحلى بروح العدل والموضوعية و أن يكون واثق في نفسه وطاقمه، ولا يخلط بين العمل والعلاقات الانسانية،

الجانب الميداني للدراسة

واظهار المدرسة كأسرة واحدة يسودها الاحترام والتقدير والثقة المتبادلة من أجل رفح مستوى الأداء للطاخم ككل

19) جدول يبين تسلط المدير وعلاقته بانعدام الانسجام والتوافق بين الموظفين

النسبة	التكرار	طبيعة الاجابة
32%	16	نعم
68%	34	لا
100%	50	المجموع

- يتبين لنا من خلال معطيات وبيانات الجدول أعلاه نسبة 68% أي 34 مفردة يرون أن المدير لا يؤثر علاقاتهم مع الفريق التربوي في حين نجد أن 32% أي 16 مفردة يرون أن تسلط المدير في معاملته يخلق جو من التوتر وعدم الانسجام بين الفريق.

- نستنتج مما سبق أن القيادة تلعب دور هام نتيجة الى أن المدير يقوم بعمليات وادوار داخل التنظيم فهو يساهم في خلق جو عمل يسوده التفاعل والتفاهم والتعاون وايضا يحتاج الى ديناميكية في التعامل، مما يزيد رضا عن العلاقات القائمة مع المدير وفريق التربوي مما تدفعهم الى تحسين أدائهم وسير نحو تحقيق الهدف المشترك.

- كما الذين أفادو بأن المدير يتسلط في معاملتهم ويخلق جو من عدم الانسجام داخل التنظيم، فهي بنسبة قليلة وهذا يفسر أن الاساتذة راضون الى حد كبير عن معاملة مدراءهم وهذا يعني أن الجو يسوده الانسجام والتفاهم بعيدا عن الصراعات والمشاكل ،وتلعب العلاقات الانسانية الحسنة بين أفراد التنظيم الدور الأساس الجماعي البناء، حتى يشعر الفريق وكأنه أسرة واحدة وبالتالي تتكاثف الجهود لإنجاح العمل.

الجانب الميداني للدراسة

(20) جدول يمثل اجبار المدير للأساتذة على تنفيذ أو أوامر خارج اطارهم من عدمه

طبيعة الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	04	%08
لا	38	%76
المجموع	50	%100

تشير النسب الواردة في الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأن المدير لا يجبرهم على القيام بأعمال ليست من اختصاصهم تدريس أنشطة ليست من اختصاصهم أو العمل لساعات اضافية تمثلت في نسبة 76% في حين نجد نسبة اللذين صرحوا بنعم 8% وقدرت نسبة الإجابات بأحيانا 16%.

نستنتج من جدول وحسب تصريح المبحوثين أن المدير لا يجبرهم على القيام بأوامر خارج اطار عملهم أو ليست من تخصصهم لأن العلاقة بين المدير والأساتذة مبنية على أطر ومواثيق قانونية يرسمها الوظيف العمومي الذي يكفل حقوق كل موظف، فمدير المتسلط الذي يجبر الموظفين على تنفيذ العمل بأسلوب القوة والتهديد ويعمل على الانفراد في اتخاذ القرارات لزيادة دائرة التحكم لديه زمن ولى، فصورة المدير في عصرنا تبدلت، فأصبح يسعى لضمان السيورة الجيدة لعملية التدريس في أفضل الظروف بإعطاء الاستاذ حرية التصرف للإفادة بما يحمله من زاد معرفي في تخصصه ولتطوير التعليم، ورفع كفاءات التعليمية.

الجانب الميداني للدراسة

(21) جدول يوضح تأثير قوة شخصية المدير وعلاقتها بسنوات الخبرة للأستاذ

المجموع	أكثر من 20 سنة	من 11 إلى 20 سنة	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 05	سنوات الخبرة قوة شخصية المدير
					نعم
%70 35	%06 03	%08 04	%16 08	%40 20	
%30 15	%02 01	%06 03	%08 04	%14 07	لا
%100 50	%120 05	%14 6	%22 11	%54 27	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (21) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأن المسؤول تؤثر شخصيته على مستوى أداء الأساتذة حيث نجد مجموع الإجابات بـ "نعم" 35 أي نسبة 70 % نجد أعلى نسبة بها المبحوثين أقل من 5 سنوات خبرة بـ 40 % تليها نسبة المبحوثين ذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بـ 16 % ثم المبحوثين ذو خبرة من 11 إلى 20 بـ 8 % وأخيرا نسبة المبحوثين ذو الخبرة أكثر من 20 سنة بـ 6 % . أما نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ "لا" أي لا تؤثر شخصية المدير في أدائهم والتزامهم بـ 30 % وترتيب كالتالي : أقل من 5 سنوات 14 % تتخفص إلى 2 % لذوي الخبرة الأكثر من 20 سنة .

نستنتج من خلال الإجابات ان شخصية المدير واهتمامه بعمله وتقانيه فيه تؤثر على الطاقم التربوي ،حيث تجمع العديد من نظريات الإدارة على ان قوة الهيكل التنظيمي تكمن في قوة شخصية رجل الإدارة "المدير" حيث ان واجبه الرئيسي هو القيام بدور الوسيط بين

الجانب الميداني للدراسة

مجموعة من القوى الموجهة للسلوك وينظر "جوبا" إلى رجل الإدارة على انه يمارس قوة ديناميكية يخولها له مصدران الأول المركز والثاني هو المكانة الشخصية التي يتمتع بها لا بد من أن يفرض سلطته بشخصية صارمة وعادلة تحقق الرضا النفسي ،في حين لاحظنا أننتخض وتيرة تأثير شخصية المدير على الطاقم ذوي الخبرة العالية ،لأنه تصبح لديهم قاعدة صحيحة عن العمل وتكمن في الانضباط والالتزام ،لذلك يصبح العمل عندهم كالعادات اليومية التي يمارسونها بكل تيقن ومرونة.

جدول رقم 22 : يبين مدى وقوع اختلالات بيداغوجية داخل المؤسسة في حالة غياب المدير:

النسبة	التكرار	التكرار الجنس
22 %	11	نعم
62 %	31	لا
16 %	8	احيانا
100	50	المجموع

يتضح لنا من النتائج أن اعلي نسبة عند المبحوثين الذين نفوا وقوع اختلالات بيداغوجية ب 62% تليها نسبة الذين اجابوا ب "نعم" ب 22 % تليها نسبة 16 % المتمثلة في نسبة المبحوثين الذين اجابوا ب "احيانا" ب 8 %

- نستنتج أن اغلب المبحوثين فندوا وقوع اختلالات بيداغوجية في حالة غياب المدير وهذا يرجح لتكوين الأساتذة وخبرتهم الواسعة بمجال عملهم ،كذلك يرجع لقوة شخصية المدير وعلاقاته الطيبة هذا ما يؤدي من دون شك إلى السير الحسن للمنظومة حيث تنتظر لهذا في نظرية "العلاقات الإنسانية " فكلما راعينا الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تجعل

الجانب الميداني للدراسة

الموظفين يؤدون دورهم على أكمل وجه ،فتصبح لديهم قنوات مشتركة ومصلحة موحدة وتزداد وجوه التكامل بين الطاقم ،ويحافظون على التعاون دعما لاستمرارية المؤسسة ونجاحها وضمان المحافظة على الأوضاع القائمة التي يرتاح لها الجميع .

- المحور الثالث : تأثير النمط الديمقراطي للمدير في رفع الأداء التدريسي لأستاذ

الإبتدائي

جدول رقم 23 :يمثل معاملة المدير وتأثير على مستوى التفاني في العمل وتقبل النظام الداخلي

النسبة	التكرار	التكرار الجنس
88 %	44	نعم
12 %	6	لا
100 %	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه انه بنسبة 88 % من المبحوثين والمقدر عددهم ب 44 مبحوث صرحوا بأن المدير يزيد من حبهم للعمل وتقبلهم للنظام الداخلي من خلال معاملته ،في حين تأكد نسبة المبحوثين المقدرة ب 12 % أي باقي المبحوثين المقدر عددهم ب 6 افراد اكادوا ان المدير لا يؤثر فيهم بأي صورة .

- نستنتج من خلال الجدول الموضح أعلاه أن أغلبية المبحوثين يرون بأن معاملة المدير وعدله وحزمه تزيد في حب العمل لديهم وتقبلهم للنظام الداخلي ،فأسلوب المعاملة من قبل المدير يزيد من رضا الأساتذة عن عملهم ،ويزيد من تعزيز روح المبادرة لديهم ،كما يخلق التوافق المهني بين الأساتذة والمدير ،حيث نرجع في هاته إلى نظرية العلاقات الإنسانية التي ركزت على أهمية العلاقات الإنسانية في العمل ، فهي تهتم برضا

الجانب الميداني للدراسة

العاملين وسعادتهم والاستماع الجيد لملاحظاتهم عن العمل وعن أوضاعهم الشخصية، ومن أهم مسؤوليات المدير يتعرف ويفهم ويحلل حاجات المدرسة والموظفين، كضمان الجو الحسن داخل المؤسسة .

جدول 24 : يمثل مراعاة الفروق الفردية بين الموظفين وظروفهم تحفز على الانضباط وعلاقتها بالجنس

الإجابة الجنس	ذكر	انثى	المجموع
نعم	10 % 5	82 % 41	92 % 46
لا	4 % 2	4 % 2	8 % 4
المجموع	14 % 7	86 % 43	100 % 50

- تظهر النتائج الإحصائية المحصل عليها من خلال الجدول 1 لموضح أعلاه أن تعداد أفراد العينة تؤكد أن القيادة الذكية تراعي الفروق الفردية بين الموظفين وذلك بنسبة 92 % حيث نجد أعلى نسبة لدى الإناث (الأساتذة) بـ 82 % وتقل إلى غاية 10 % لدى الرجال في حين نجد نسبة المبحوثين الذين صرحوا بعدم مراعاة الفروق الفردية بنسبة 8 % وتبلغ 2 % مناصفة بين الجنسين .

نلاحظ أن هذا التفاوت في النسب بين طبيعة الإجابات لكلا الجنسين لكون أن أغلب المدراء يراعون الفروق الفردية بين الأعضاء والجنس وكذلك حسب السن، فعلى المدير احترام فردية كل عضو من أعضاء التنظيم حسب قدراته، وإمكاناته، بحيث إذا وضع

الجانب الميداني للدراسة

الشخص في مكانه المناسب يزيده هذا على العمل ويحفزه على بذل أقصى ما لديه ،ويشجعه على العمل وإبراز مواهبه في المجال الذي يقدر عليه .

الجدول 25 : يمثل علاقة القيادة الفعالة والناجحة بالابتكار والإبداع في الأداء التدريسي للأستاذ

النسبة	التكرار	التكرار طبيعة الاجابة
94%	47	نعم
6%	3	لا
100 %	50	المجموع

يتضح لنا من الجدول الذي يربط بين القيادة الفعالة والابتكار والإبداع في أداء الأساتذة ،حيث صرح جل المبحوثين بنسبة 94 % أي 47 مفردة على وجود علاقة وطيدة بين المتغيرين ،في حين نجد أن نسبة المبحوثين الذين نفوا العلاقة هي 6 % أي بتعداد 3 أفراد.

نستنتج أن اغلب إجابات المبحوثين تقرر على وجود علاقة واضحة بين القيادة الناجحة وجودة الإبداع والابتكار في الأداء التدريسي للأساتذة ،حيث ترتفع نسب الأداء التدريسي وتتباين بين المؤسسة وذلك لعامل القيادة ،فكلما كانت القيادة فعالة وذكية ونعني بهذا المدير وكل طاقمه الذين يسيرون المؤسسة كلما زادت مردودية الأداء ،فعلى المدير إيجاد طرق جديدة وتوفير الجو المناسب للعمل م وسائل ومخططات وهياكل وبحث عن الخبرات اللازمة ذات كفاءة وفاعلية تزيد من الابتكار والإبداع وتؤثر على الطاقم وتجعل الفعل التربوي أكثر

الجانب الميداني للدراسة

نجاحا ،فالقيادة الفعالة والناجحة تطوع الإمكانيات البشرية والمادية لتحقيق اكبر استثمار للعملية التربوية ورفع مستوى الأداء .

جدول 26: يمثل توزيع المهام على الاساتذة اعتمادا على قدراتهم وبصورة سليمة

الاحتمالات توزيع المهارات	التكرار	النسبة
خبرة المدير	29	58%
خبراته في التعامل	21	42%
المجموع	50	100 %

يتبين لنا من خلال معطيات وبيانات الجدول اعلاه ان نسبة 58 % اي 29 فرد من مجموع المبحوثين يرون أن توزيع المهام بين الاساتذة يعتمد على خبرة المدير ،في حين نجد نسبة 42 % اي 21 مفردة من مجموع المبحوثين صرحوا بأن توزيع المهام فيما بينهم يرجع لخبرة المدير في التعامل معهم .

- نستنتج من خلال معطيات الجدول ان خبرة المدير تلعب دور هام ،حيث ان المدير يقوم بأدوار داخل التنظيم من تخطيط وتنفيذ وتنظيم وتوجيه كما انه هو حجر الزاوية في خلق جو عمل يسوده الانضباط والتفاهم والتعاون لذلك وجب ان يتحلى بخبرة ويطور قدراته ويرفع من مستوى مؤهلاته ،كما لا ننسى ضرورة توفر ديناميكية في تعامله لتحقيق اهدافه بأحسن الطرق ،فلا بد عند قيامه بتوزيع الادوار والمسؤوليات ان يكون على دراية تامة لمواهب طاقمه وقدراتهم ومعرفة المجالات التي يتقنون

الجانب الميداني للدراسة

العمل فيها بحيث يسند لكل فرد نوع العمل الذي يناسب مما يزيد من رضاهم ويحسن ويرفع ادائهم .

جدول 27: يمثل كيفية تعامل مديرك في حوار معك

الاحتمالات	التكرار	النسبة
طريقة الحوار		
حرية	37	74%
بتكلف	00	00%
اصطناع علاقات	02	4%
برسمية	11	22%
المجموع	50	100%

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها في جدول (27) أن غالبية المبحوثين صرحوا بأن المدير يتعامل معهم بكل حرية بنسبة 74 % من افراد العينة ،لتليها نسبة الذين صرحوا بأن المدير يتعامل معهم برسامة بنسبة 22 % ثم نسبة 4% وهي تمثل نسبة الذين صرحوا بأن علاقتهم مع المدير مبنية على علاقات مصطنعة ،وتتعدم النسبة لدى الذين صرحوا بأن المدير يعاملهم بتكلف.

- نستنتج ان المدير يعطي لطاقمه الحرية الكاملة لتعبير عن افكارهم واقتراحاتهم اثناء الحوار ،فيما يخص اعمال التدريس واستشارة لطرق التدريس اعمال التدريس واستشارة لطرق التدريس فالإدارة المدرسية والطاقم التربوي يعملون في اطار سقف

الجانب الميداني للدراسة

واحد المدرسة الابتدائي لذلك وجب ضرورة فتح قنوات الحوار وتبادل الآراء من اجل،
التزويد الاساتذة بمعارف وخبرات حول كيفية سير عمل المنظومة والاستفادة من
مختلف الآراء لإعطاء افضل ما لديهم ولتحقيق اكبر قدر من المصداقية وبلورة
التشاركية التي تقضي بالإشراك والتشاور ولروح تقبل الحوار .

جدول 28: يمثل الحرية التي يمنحها المدير لطاقمه في المساهمة بالقرارات التربوية
وعلاقتها بالسن

الاجابة	الفئات العمرية	[26-20]	[33-27]	[40-34]	[47-41]	
نعم	%10 5	%24 12	%20 10	%10 5	%64 32	
لا	%2 1	%6 3	%4 2	%0 0	%12 6	
احيانا	%0 0	%2 1	%4 2	%16 8	%24 11	
المجموع	%12 6	%32 16	%28 14	%28 14	%100 50	

يتبين لنا من الجدول اعلاه ان اعلى نسبة تمثلت في الاجابة بـ "نعم" يمنح المدير لطاقمه
الحق في المساهمة بالقرارات التربوية بـ 32 مفردة بـ 64% حيث اعلى نسبة بها لدى الفئة
العمرية ما بين [33-27] بـ 24 % لتليها نسبة الفئة [40-34] بـ 20 % ثم تشترك بـ 5

الجانب الميداني للدراسة

مفردات بـ 10 % لكلا الفئتين مابين [20-26] و [41-47] ثم نجد الاجابة "احيانا" بنسبة

24 % واخيرا الذين صرحوا بـ "لا" بنسبة 12 % وهي مفصلة بإسهاب في الجدول .

من جدول يتضح لنا ان الادارة المدرسية تشرك الطاقم في اتخاذ القرارات خاصة للأساتذة ذوي خبرة مهنية كبيرة ،والقرارات التربوية متعددة منها القرارات التقليدية فيما يتعلق بالمشكلات العادية مثل الحضور او الاشراف والقرارات الحيوية التي تتعلق بالتخطيط التعليمي والتربوي ورسم سياسات العمل ،فلا بد للمدير ان يشرك الاساتذة في اتخاذ القرارات وفق كفاءة كل استاذ وخبرته ليستفيد منهم وينجح في تحقيق اهدافه التربوية بأحسن الطرق .

جدول 29 : يمثل الحرية التي يتركها المدير لمبادرة المعلمين في حل المشكلات التربوية

وعلاقتها بالرتبة الحالية

الرتبة الحالية					التكرار الاجابة
المجموع	استاذ مكون	استاذ رئيسي	استاذ مدرسة ابتدائية	استاذ مستخلف	
56 % 28	10 % 5	14 % 7	28 % 14	4 % 2	نعم
18 % 9	2 % 1	0 % 0	16 % 8	00 % 00	لا
26 % 13	4 % 2	2 % 1	14 % 7	6 % 3	احيانا
100 %	16 %	16 %	58 %	10 %	المجموع

الجانب الميداني للدراسة

50	8	8	29	5
----	---	---	----	---

نلاحظ من الجدول رقم 29 أن اغلب المبحوثين أجابوا بأن المدير يترك لهم الحرية في حل المشكلات بنسبة 56 % خاصة لدى لرتبة أستاذ المدرسة الابتدائي ب 28 % لتتولى للرتب أخرى ب 4 % للمستخلفين و 14 % للأستاذ رئيسي و 10 % للأستاذ المكون تليها نسبة الذين صرحوا بأن المدير احيانا بنسبة 26 % فقط يترك لهم حرية حل المشكلات وتترتب كالتالي : أعلى نسبة بها لأستاذ المدرسة الابتدائي ب 14 % استاذ مستخلف ب 6 % واستاذ مكون ب 4 % واستاذ رئيسي 2 % واخيرا نجد نسبة الذين صرحوا بأن المدير لا يترك لهم الحرية في حل المشكلات نسبة 18 % حيث اعلى نسبة بها لرتبة استاذ المدرسة الابتدائي 16 % ثم استاذ مكون 2 % .

- نستنتج من خلال نتائج الجدول أن المدير يعطي للأساتذة الحرية الكاملة في التصرف وحل المشكلات التربوية ،وهذا راجع إلى ثقته من القرارات التي يتخذونها ،فالمدير على دراية تامة بأن الاساتذة يخلصون لعملهم ويبادرون لحل مشكلاته للمحافظة على جو دراسي ملائم ويعملون على رفع وتحسين أدائهم بأمثل الطرق وهذا يزيد كما هو موضح في الجدول كلما زادت رتبة الأستاذ فالأساتذة ذوي خبرة هم الأمثل لاختيارهم لحل المشكلات التي تواجه الاسرة التربوية للرقى بها وسير نحو افق افضل .

جدول 30 :يمثل تشجيع المدير للموظفين واهتمامه بمشاكلهم ورغباتهم

النسبة	التكرار	التكرار الاحتمالات
84 %	42	نعم
16 %	8	لا

الجانب الميداني للدراسة

المجموع	50	% 100
---------	----	-------

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول يتضح لنا أن جل المبحوثين أجابوا بأن المدير يقوم بتشجيعهم كما يهتم بمشاكلهم بنسبة **84 %** اي **42** مفردة .

أما نسبة المجيبين بأن المدير لا يبالي بمشاكلهم ورغباتهم بنسبة **16 %** اي **8** مفردات .

- نستنتج من خلال إجابات المبحوثين أن اغلبهم أجابوا بأن المدير يولي اهتمام لمشاكلهم داخل العمل سواء كانت اجتماعية او نفسية وحتى خارج العمل لأنها تؤثر على مردودية الموظف ، فيعطي المدير حرية الحديث عن مشاكلهم ويسعى لمساعدتهم ورفع من معنوياتهم ، كما يحرص المدير على توفير الظروف المناسبة للعمل ، حيث اكدت دراسات عديدة على ذلك أن أكد "ليكرت" بأن المشرف الذي يحصل على انتاجية عالية مساند ومصاحب ومساعد وليس معديا ، ويعاملهم بطريقة يراعي احساسهم "فالدين معاملة" ، فلا بد من وجود علاقات انسانية طيبة بين افراد التنظيم بحسن التعامل والتقدير والاحترام والاستماع الى الآخر وتقبل طرحه والتعرف على مشكلاته والمساعدة في حلها ، ليضمن المدير سير طاقمه في احسن وجه وتحقيق اهدافه التربوية .

جدول 31 : يمثل تشجيع المدير وتأثيره على رفع الانجاز بكفاءة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	44	% 88
لا	6	% 12
المجموع	50	% 100

الجانب الميداني للدراسة

تبين الشواهد الموضحة الجدول أن اغلب المبحوثين 44 مفردة بنسبة 88 % اجابوا بأن المدير يشجعهم على الزيادة في العمل ورفع الانجاز ،اما بقية المبحوثين الذين بلغ عددهم 6مفردات اي بنسبة 12% من اجمالي المبحوثين ان تشجيع المدير لا يدفعهم الى زيادة العمل او رفع الانجاز بكفاءة .

- نستنتج من خلال الجدول الموضح اعلاه ان غالبية المبحوثين اكدوا ان تشجيع المدير واهتمامه بهم يساهم في تبادل الخبرات والمهارات كما يسهل لهم الصعاب ويذلل العقدة ،مما يؤدي الى رفع مستوى الاداء وتحسينه لديهم وهذا يدفعهم لإنجاز اعمالهم بكل كفاءة ،وان ضعف التفاعل وساءت العلاقة بين المدير والاساتذة وانقطعت قنوات الاتصال ،يؤدي هذا حتما الى انخفاض مستوى اداء ويتراجع اقبالهم على العمل والمبادرة .

جدول 32 : يمثل الحرية التي يمنحها المدير في اختيار طريقة لتدريس وعلاقتها بالرتبة الحالية

الرتبة					الرتب الاجابات
المجموع	استاذ مكون	استاذ رئيسي	استاذ مدرسة ابتدائية	استاذ مستخلف	
84%	16%	16%	42%	10%	نعم
42	8	8	21	5	
6%	0%	0%	6%	00%	لا
3	0	0	3	00	

الجانب الميداني للدراسة

احيانا	0%	5%	0%	0%	10%
	0	5	0	0	5
المجموع	10%	58%	16%	16%	100%
	5	29	8	8	50

توضح البيانات الاحصائية الواردة في الجدول اعلاه ان نسبة 84% من المبحوثين اكدوا على ان المدير يعطي لهم الحرية في اختيار طريقة التدريس خاصة لرتبة استاذ مدرسة ابتدائي بنسبة 42% لتليها نسبة 16% لكل من رتبة استاذ رئيسي واستاذ مكون واخيرا رتبة استاذ مستخلف بـ 10%، ثم نجد نسبة المبحوثين الذين صرحوا بأن المدير "احيانا" يعطيهم الحرية في اختيار طريقة التدريس بـ 10% وانشصرت عند استاذ مدرسة ابتدائي بـ 5 مفردات 10% واخيرا نسبة الذين نفوا العبارة بنسبة 6% نجدها في رتبة استاذ المدرسة الابتدائي .

نستنتج ان اغلب المبحوثين صرحوا بأن المدير يعطيهم الحرية الكاملة في التصرف واختيار طريقة التدريس، خاصة ذو الخبرة العالية واقدمية حسب الرتب، وذلك لكثرة انشغالات المسؤول تجعله يعجز عن متابعة كل الاساتذة، وعدم تعرفه على ظروف اعطاء الدروس كما للأستاذ حرية التصرف في ممارسة عمله، بما يراه مناسب ويزيد من مردوديته ويرفع مستوى أدائه .

رابعاً : عرض وتحليل نتائج تساؤلات الدراسة

1. النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية :

من خلال ما ورد في البيانات التي يتم عرضها، جاءت غالبية المبحوثين اناث بنسبة 86% وفي ما يخص السن، فقد كانت الفئة الغالبة اكثر من 34 بنسبة 56%، اما

الجانب الميداني للدراسة

في ما يخص طريقة الالتحاق فنجد اعلى نسبة بها للذين التحقوا بمهنة التعليم عن طريق المسابقة بـ 60% وان لاحظنا المؤهل العلمي للمبحوثين فأغلب حاملي شهادة ليسانس 52%، كما ان اغلب العينة اساتذة اللغة العربية بنسبة 86% لخصوصية التعليم الابتدائي، فيما يخص سنوات الخبرة لديهم نصف العينة خبرتهم ما بين 3 سنوات الى 10 بنسبة 55%، اما في ما يخص الرتبة لأفراد العينة فنجد اغلبهم من رتبة استاذ مدرسة الابتدائي بنسبة 58% .

2. النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول :

"هل يؤثر النمط القيادي التسلطي الاداري على الاداء التدريسي لمعلمي الطور الابتدائي" ؟

نجد ان اغلبية المبحوثين يقرون بعدم استعمال المدير لأسلوب العقاب بنسبة 80% في جدولين (08-09)، كما يوضح الجدول رقم 10 بأن المدير يسهر على تتبع الاهداف التربوية للمدرسة من خلال الرقابة اليومية للسير الحسن للمؤسسة حيث نجد نسبة الذين اكدوا هذا 78%، كما يسعى المدير من خلال مهامه لتوجيه الاساتذة والاشراف لتكون له القدرة على الفاعلية وتحريك الطاقات وذلك بنقد البناء للأساتذة في حالة ضعف ادائهم او ابتعدوا عن الاهداف التربوية المنشودة فنجد نسبة الذين صرحوا بأنهم يتعرضون للنقد بنسبة قدرت بـ 78% كما هو موضح في الجدول (11-12) كما يحرص المدير على تقيد الاساتذة بطرق تدريس حسب المخططات الوزارية، لمواكبة التغيرات الراهنة وللمحافظة على مصداقية الرسالة فنجد هذا بنسبة 38%، كما يفسح لهم المجال للابتكار والابداع بإتيان طرق ووسائل معاصرة تحقق اهداف بصورة جديدة وهذا موضح في جدول (15) بنسبة 68% .

- كما يتميز المدير في معاملته مع الاساتذة وفقا لخصائصهم وقدراتهم ومهاراتهم وليس على اساس مصالحه الشخصية حيث صرحوا بها نسبة قدرت 86% لرفع مستوى آدائهم كما انها تزيد العلاقة بين المدير وطاقمه بكثير من الانسجام والتوافق حيث اكد اغلب المبحوثين بأن المدير لا يتسلط في معاملته بنسبة 68% ،فالمدراء لديهم روح المسؤولية التي تخول لديهم ضرورة خلق جو يسوده التفاهم والتعاون للظفر بأكبر قدر من بذور النجاح ،حيث ان جل المبحوثين اكدوا بأن مدراءهم لا يجبرونهم على القيام بأعمال خارج عملهم او يفرضون عليهم طرق لا يحبونها بنسبة 76% كما لاحظنا انه لا تحدث اختلالات تربوية في حالة غياب المسؤول بنسبة قدرت 62% وهذا يرجع كما اكداه المبحوثين الى قوة شخصية المدير كما هو موضح في جدولين (21-22) حيث ان 70% من افراد العينة اقرروا بذلك ،فعلى المدير ان يوازي بين السلطة صارمة والعادلة في نفس الوقت ليحقق الرضا النفسي ،وكذلك لضمان استمرارية المؤسسة وتزداد وجوه التكامل وتحقيق الاهداف المرجوة .

(3) النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني :

- "كيف يؤثر النمط الديمقراطي للمدير في رفع الاداء التدريسي لأساتذة الطور الابتدائي" ؟
يتضح ان النمط الديمقراطي يكاد ان يكتسح في المؤسسات مكان الدراسة ،اما بنسبة لأثره على اداء الاساتذة ،فنلاحظ نسبة 88% من المبحوثين اكدوا على ان المدير يتعامل معهم بعدل وحزم مما يزيد اقبالهم على العمل بكل اخلاص ،كما ان المسؤول يراعي الفروق الفردية بين الموظفين ويراعي ظروفهم وقدّر هذا بنسبة 92% في جدول (24) ،حيث نجد ان القيادة الفعالة والناجحة تساعد على الابتكار والابداع ورفع من الاداء كما هو موضح في جدول (25) بنسبة 94% ،كما اكد اغلب المبحوثين بأن المدير يتعامل معهم اثناء الحوار

الجانب الميداني للدراسة

بكل حرية كما يعطي لهم الحرية في المساهمة في القرارات التربوية خاصة لذوي الخبرة العالية وكذلك يراعي عامل السن بنسبة 74% كما هو موضح في الجدولين (27-28) كما يمنحهم الحرية لاختيار طريقة التدريس خاصة للذين لديهم اقدمية نجد هذا بنسبة 84% كما يشجع المدير نشر روح التعاون وتأثيره على كفاءة الاساتذة بنسبة 88% لرفع الاداء وتحسينه باهتمام برغبات الاستاذ وتطلعاته .

4- النتيجة العامة

من خلال ما توصلنا إليه في التساؤلات الجزئية في الدراسة خلصنا أن النمط السائد في بلدية الأغواط هو النمط الديمقراطي ، حيث تبين لنا من خلال تحليلنا للنتائج توفر بعد العلاقات الإنسانية ، مما ينتج عن هذا رضا الأساتذة وتحسن أدائهم كما أكدت النتائج على قدراتهم الإبداعية ، كما أن للنمط الديمقراطي اثر ناتج عنه ايجابي على أداء الأساتذة من خلال سهولة التعامل مع المديرين ، فالقيادة الديمقراطية حسب التفاعلية الرمزية ترى بأن القائد يعمل مع الأفراد وليس هدفه التحكم فيهم ، فعمل المسؤول أن يسهر على حسن سير المؤسسة وعلى التأطير والتسيير الإداري الجيد ، لذا عليه توجيه وتنظيم وتسيير ورقابة بأساليب التقويم المخصصة لذلك ، فعلى المدير أن يمزج في معاملته بين الصرامة والمرونة بطريقة ذكية ، فإن لاحظ أي تقصير يتدخل لمعالجته لكي يحافظ على مستوى الأداء ، كما أنه هو محرك الطاقات والحماس في المجموعة ، كما يسعى لتوفير التفاعل الإيجابي بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة ، كما يفسح لهم المجال لإبداء رأيهم والتدخل لحل المشكلات استنادا لخبراتهم ، ويمنحهم الحرية والاستقلالية في التصرف في أداء عملهم مما يزيد رضاهم وشعورهم بالاستقرار ، وطبيعة العلاقات بين الأساتذة المدير علاقة ودية يسودها الاحترام والثقة ، مما ينعكس على أدائهم ن كما يشجعهم على المبادرة والإبداع ، فنجاح القيادة التربوية يتوقف على قوة شخصية المدير وحسن تسييره وذكائه في التعامل الاجتماعي وقدراته على فهم الآخرين ، ليعرف مواطن القوة لديهم والضعف وأن يتسم بآوازن العاطفي ، وضبط النفس والتخلص من عوامل التحيز والأنانية وأن يتحلى بروح العدل والموضوعية ، ليظهر المدرسة كأسرة واحدة يسودها الاحترام والتقدير والثقة المتبادلة من أجل رفع مستوى الأداء للطاقت ككل وهذا بتكاثف الجهود لإنجاح العمل ، كما يكونوا دعما لاستمرارية المؤسسة وضمان

الجانب الميداني للدراسة

المحافظة على الارتياح ،فالإدارة الناجحة تطوع الموارد البشرية والإمكانات لتحقيق أكبر استثمار لعملية التربية ورفع مستوى الأداء

❖ في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة خلصت الباحثة إلى جملة من الاقتراحات التالية :

- ضرورة تزويد القيادة التربوية بالتكوين البيداغوجي والإداري اللازم(النظري والتطبيقي) من قبل مؤطرين ذوي كفاءة ومؤهلات عالية باعتبار المدرسة وطنية تعمل على تطوير المنهج العلمي والاستغلال الفكري والمبادرة الشخصية وروح الاستقلالية والعمل الجماعي في نفس الأوان وهذا يتطلب قيادة مبدعة وخلاقة وديمقراطية ترسم السياسة العامة بما يحقق رفع مستوى التعليم والتدريب وحاجات التنمية الوطنية ،وضرورة تقديم التكوين الأساسي والمعاصر للأساتذة بتقديم توجيهات ونصائح على فن المعاملة والاحترام السلم الإداري في تعليم له جانب بيداغوجي بتدريس المتعلمين والاهتمام بهم في جميع المجالات كما له جانب قانوني ونصوص تشريعية تنظم هاته العملية توضح حقوق وواجبات كل عضو في المؤسسة، فالتعليم ليس مجرد راتب نهاية كل شهر ،بل هو رسالة مقدسة ، فالمعلم له رتبته يجب أن يحافظ عليها بالالتزام بأخلاقيات المهنة والعمل والمثابرة ورفع مستوى الأداء والإبداع فيه بدل البحث عن المشاكل والمصوغات لتهرب من المسؤوليات والإهمال والابتعاد عن الأهداف المسطرة ، ومن ضروري أن تتبنى الإدارة المدرسية النمط الديمقراطي باعتباره الأكثر تحقيقا لرضا الأساتذة وتأثيره الجيد على أدائهم.

خاتمة :

من خلال معالجتنا لموضوع أنماط القيادة وانعكاساتها على أداء الأساتذة حاولنا دراسة هذا الموضوع نظريا وميدانيا ، وقد تبين من خلال دراستنا يتبين النمط القيادي الديمقراطي يعتبر من أهم الأنماط القيادية انتشارا نظرا لما يتيح هذا الأخير للمرؤوسين من حرية في أداء مهامهم وإحساسهم بأنهم ذو أهمية مما يزيد من دافعيتهم للإنجاز وتحقيق أداء أفضل.

إضافة إلى ما توصلنا إليه من نتائج أثناء القيام بالدراسة خلصنا إلى أن القيادة الرشيدة والفعالة هي المبنية على أساس الثقة والاحترام المتبادل وإدراك كل عضو في المنظمة لمهامه ، وضرورة توجيه الجهود للأداء أدوار بأداء جيد يكون وفقا للتفاعل بين (الإدراك والقدرة والدافعية) وهاته الأخيرة تحتاج لقوة تنشيط وتوجيه ودعم وتشجيع يخلقها ويحافظ عليها المدير ، كما خلصنا إلى ضرورة أن تعي الإدارة المدرسية مكانة كل فرد من كونه إنسانا وموردا من موارد المؤسسة ، وعليه فشعور الموظفين بالارتياح والإقبال على بذل جهد أكثر نتيجة لسلوك القيادة ، فلا بد من خلق روح التعاون بحسن التعامل والتقدير والاحترام.

فالشكل الأمثل للقيادة المتميزة يعزز ثقة الفرد بنفسه ويحثه على المزيد لقناعاته أن استمراره من استمرار المؤسسة ونفس الغاية مشتركة لتحقيق أهدافها نحو الريادة . وأخيرا يمكن القول أنه لا يوجد أسلوب أمثل للقيادة دون أخرى ، إنما الظروف والحالات والجو المحيط بالمؤسسة داخلها وخارجها وطبيعة الأستاذ وواقع توفر الإمكانيات هي التي تحتم على المدير اختيار أسلوب يراه مناسب حسب طبيعة كل مؤسسة ، فلا بد عليه أن يكون على دراية تامة بواقع المؤسسة التي سيقودها لكي يحقق أهدافه ويرفع من مستوى التعليمي والعلمي.

قائمة المصادر والمراجع

(1) القواميس والمعاجم :

1. أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات للعلوم الاجتماعية، انجليزية، فرنسية، عربية، مكتبة لبنان - بيروت، 1982.

(2) الكتب باللغة العربية :

2. إبراهيم عصمت مطاوع: الإدارة التربوية في الوطن العربي، أوراق عربية - عالمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بدون طبعة، 1998.
3. أحمد إبراهيم أحمد: الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية 2003.
4. أحمد إبراهيم أحمد، نحو تطوير الإدارة المدرسية، مكتبة المعارف الحديثة، مصر، 2006.
5. احمد حسين اللقاني، التعلم والتعليم الصفي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 1990.
6. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983.
7. اسماعيل محمد ذياب، الادارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2001.
8. بشير صالح الرشدي :مناج البحث التربوي رؤية تطبيقية مسجلة -الكتاب الحديث - الكويت -2000 .
9. بن حمودة محمد، علم الادارة المدرسية (نظرياته وتطبيقاته)، التنظيم التربوي الجزائري، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
10. تركي رابح، علم النفس التربوي، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ط3، 1996.

قائمة المصادر والمراجع

11. جودت عزة عطوي، الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها وتطبيقاتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 8، الأردن، 2014.
12. جودت عزت مطوي، الإدارة المدرسية الحديثة، (مفاهيمها وتطبيقاتها العلمية)، ط4، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2010.
13. جودت عزت مطوي، الإدارة المدرسية الحديثة، المكتبة الوطنية، دار الثقافة، عمان، ط8، 2014.
14. حامد عبد العزيز أُلقي، سيكولوجيا الفرد في المجتمع، دار النشر والتوزيع الاسلامية، القاهرة، مصر، 2003.
15. حسن عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية، مصر، 2010.
16. الحقييل سليمان عبد الرحمان، الادارة المدرسية وتعبئة قواها الشعرية، دار الشبل، 2015، الرياض.
17. حنان عبد الحميد العناني، الطفل والأسرة والمجتمع، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
18. رابح تركي، المرجع في التشريع المدرسي، مكتبة النهضة المصرية، ط2، الجزائر، 1990.
19. رزيق معروف، التدريب الفعال، دار الفكر، ط2، عمان، 1969.
20. رشوان حسن، الإبداع، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1994.
21. رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية، ط4، دار زاعياش للطباعة والنشر، الجزائر، 2012.
22. رفيقة حروش، إدارة المدارس الابتدائية الجزائرية، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.

قائمة المصادر والمراجع

23. رياض شراك ومعن الشناق، دراسة في الادارة، دار وائل، عمان، 2004.
24. زيتون عايش، أساليب تدريس العلوم، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
25. سالم عبد الرحمان، المرجع في التشريع المدرسي الجزائري، ط2، الجزائر، 1994 .
26. سامي سلطي عريفج، الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 2001.
27. سليمان حامد، الادارة التربوية المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
28. السيد الحسني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، الاسكندرية، ط4، 1983.
29. صلاح الدين إبراهيم معوض، حنان عبد الحليم رزق: الادارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
30. طارق عبد الحميد البديري، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع عمان، ط1، 2001.
31. عاطف جابر طه عبد الرحيم : السلوك التنظيمي (مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات -) الدار الجامعية القاهرة- 2009.
32. عبد الجواد بكر، السياسات التعليمية وضع القرارات، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2002.
33. عبد العزيز خوجة، علم النفس الاجتماعي للعمل، دار العرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
34. عبد الغاني النوري، اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، دار الثقافة، قطر، 1991.
35. عبد الفتاح الخواجا، تطوير الإدارة المدرسية، دار الثقافة، عمان، 2004.

قائمة المصادر والمراجع

36. عبد المجيد، مبادئ التربية وطرق التدريس، مكتبة النهضة المصرية، ط2، القاهرة، 1995.
37. عبد الهادي نبيل، القياس والتقويم التربوي واستخدام في مجال التدريس الصفي، ط2، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2002.
38. عدس، محمد عبد الرحمان، المعلم الفعال في التدريب الفعال، دار الفكر للنشر، عمان، 1996.
39. علي سعد وطفة ، علم اجتماع التربوي، منشورات جامعة دمشق 1992.
40. عمر محمد التومي الشيباني : مناهج البحث الاجتماعي : الشركة العامة للنشر والتوزيع الاعلامي . ط2- عمان 1997 .
41. فؤاد حيدر، علم النفس الاجتماعي، دار الفكر العربي، القاهرة، ط3، 1994.
42. القبلان يوسف محمد، دليل المصطلحات علم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1981.
43. القوصي عبد العزيز، علم النفس التربوي، مكتبة النهضة المصرية، ط3، 1993.
44. كريستين، دراسة حول انماط القيادة لمديري المدارس وعلاقتها بالتوتر لدى المعلمين. ولاية فرجينيا ، 2002.
45. كريم ناصر على، الإدارة والإشراف التربوي، دار الشروق، عمان، الأردن، ط 1، 2006.
46. الليباني عبد الخيار، دراسة حول دور المعلم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1996.
47. مجدي عبد الكريم حبيب: سيكولوجية صنع القرار، مكتبة النهضة العربية، القاهرة 1997.

قائمة المصادر والمراجع

48. محامده ندى عبد الرحيم، الجوانب السلوكية في الادارة المدرسية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
49. محمد عبيدات وآخرون : منهجية البحث العلمي قواعد والمراحل والتطبيقات ، ط2 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 1999.
50. محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي: السلوك الإداري (مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية)، دار الفكر، عمان، الأردن، 2007.
51. محمود محمد صفوت ،مراحل البحث الاحصائية ،المكتبة الأنجلو المصرية مصر - 1982.
52. مدحت محمد أبو النصر، ادارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، 2011.
53. مريزق هشام يعقوب، الإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان 2008.
54. المشرفي محمد الدين، التكوين المهني لمعلم المدارس الابتدائية، دار الكتب العربية، الرياض، 2005.
55. مصطفى أبوزيد فهمي وحسن عثمان، الإدارة العامة، الدار الجامعية الجديدة الازرطة، الاسكندرية، 2003.
56. ناظورية علاء الدين، الإدارة الإستراتيجية، دار زهران، الأردن، 2009.
57. نتو وآخرون، أفكار تربوية، دار الكتاب العربي السعودي، ط2، 1981.
58. نواف كنعان، القيادة الادارية، دار الثقافة، ط1، 1999.
59. هاني الطويل، الادارة التعليمية، مفاهيم وآفاق، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
60. هشام حمدي رضا، مهارة الاتصال والقيادة الادارية، دار الراية، ط، 2010 .

61. واصل جميل حسين، الادارة المدرسية الفعالة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- (3) الرسائل والمذكرات :
62. اعداد الطالب عبد العزيز بن سليمان بن عبد الله الزنيدي، مقارنة الأداء التدريسي لمعلمي التربية الاسلامية في محافظة عنيزة، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في المناهج وطرق تدريس التربية الإسلامية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 1435هـ/2014م.
63. بلبل عفاف، من جهة الإشراف التربوي ودوره في تطوير الكفايات التدريبية لدى معلمي المرحلة الابتدائية نظر المعلمين والمشرفين التربويين، رسالة ماجستير، 2008.
64. رسالة ماجستير في التربية، تخصص الادارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم التربوية، الأردن، يناير، 2009.
65. السند، محمد رأفت، اثر سلوك المعلم على التحصيل الدراسي لدى المتعلم، رسالة دكتوراه، كلية التربية، مصر، 1999.
66. المومني عاطف، فاعلية برنامج التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الاجتماعية والوطنية كما يراها المعلمين والمشرفون التربويون في الأردن، رسالة، 1994.
67. إيمان عثمان، " الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي " ،مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2012/2013.
68. حسن محمود حسن ناصر، أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين مذكرة ماجستير، كلية التجارة قسم الادارة والأعمال، الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2010.

قائمة المصادر والمراجع

69. قديري عائشة، العلاقة بين استخدامات نظم المعلومات الإدارية ومستوى أداء العاملين، مذكرة ماستر، تخصص مراقبة تسيير جامعة مسيلة الجزائر، 2016.

(4) المجالات :

70. حمدان الصوفي، مفهوم الجودة ومقوماتها في الاسلام، مجلة التعليم العالي، المجلد الأول، العدد الأول، جامعة غزة، 2004.

71. رفاعي محمد سعيد، تحديد الاحتياجات التدريسية لمعلمي العلوم في مدارس المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية، مجلة رسالة الخليج العربي، ج13.

(5) الجرائد :

72. القرار رقم 175 المؤرخ في 2 مارس 1991 الذي يحدد مهام مدير المدرسة الابتدائية الجريدة الرسمية عدد 16.

(6) المراجع باللغة الفرنسية :

73. Benoit Goitre M Recherche sociale de la problématique à la collecte déponnes p,u,A,1984.
74. Guy 1980.113/Guy. Avanzini ,lehec scolaire, education91 universitaire ,paris1980.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

استبيان أنماط الإدارة المدرسية وتأثيرها على الأداء التدريسي لمعلمي الطور الابتدائي

تعليمية : أخي الأستاذ أختي الأستاذة اضع بين أيديكم مجموعة من العبارات والاسئلة والمطلوب منك

الاجابة عليها بكل صدق وصراحة ،وذلك قصد اجراء بحث علمي لا غير مع الت شكرات المسبقة .

المحور الاول : البيانات الشخصية

(1) الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

(2) السن :

(3) المؤهل العلمي : معهد التكوين ETE ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ المدرسة العليا
للأساتذة ☐

(4) الالتحاق بالوظيفة عن طريق :

- ☐ - الاقدمية (الدمج المباشر في المنصب)
- ☐ - الملف (الشهادة المتحصل عليها)
- ☐ - عن طريق مسابقة التوظيف
- ☐ - المدرسة العليا للأساتذة

(5) مقياس التعليمي :لغة عربية ☐ لغة فرنسية ☐

(6) سنوات الخبرة : (اقل من 5 سنوات) ☐ (من 5 إلى 10سنوات) ☐ (11 إلى 20 سنة) ☐
أكثر من 21 سنة ☐

(7) الرتبة الحالية : التصنيف مستخلف ☐ أستاذ مدرسة ابتدائي ☐ أستاذ رئيسي ☐
أستاذ مكون ☐

المحور الثاني : تأثير النمط القيادي التسلسلي الإداري على الأداء التدريسي لمعلم الطور

الابتدائي

- 8- هل يستعمل المدير العقاب ضدك من اجل المحافظة على سير الحسن للعمل و التدريس: نعم ☐ لا ☐
- 9- إذ كان الإجابة نعم اذكر نوع العقاب
- 10- هل يقوم المدير بالرقابة اليومية لطريقة تدريسيك و انضباطك في العمل ؟ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐
- 11- هل تتلقى النقد في حالة أدائك الضعيف ؟ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐
- 12- إذا كانت الإجابة بنعم اذكر شكل النقد . التوعية ☐ إنذار شفوي ☐ تكوين ☐ طرق أخرى.....
- 13- هل إصرار المدير على تنفيذ أرائه وإهمال آراء الآخرين بشكل دائم يؤثر على أدائك في المؤسسة: نعم ☐ لا ☐
- 14- هل يطلب منك التقيد بنظام محدد وطرق تدريس، تحد من نمو أدائك التدريسي ؟: نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐
- 15- هل يحد المدير من ابتكاراتك التعليمية في التدريس بعدم توفير الوسائل البيداغوجية واحتكارها؟ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐
- 16- هل يتدخل المدير بشكل دائم في عمك لمتابعة التحصيل الدراسي للمتعلمين ومدى استغراق البرنامج ؟ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐
- 17 - هل تشعر بان التمييز في المعاملة المدير وطريقة تنقيطه للأداء يخضع ل:- خبرة أستاذ ☐ مصالح شخصية ☐ أسباب أخرى اذكرها
- 18- هل تعتقد أن انعدام الثقة من طرف المدير فيك تقلل من أدائك التدريسي : نعم ☐ لا ☐
- 19- هل تعتقد أن انعدام الانسجام والتوافق التربوي بين الموظفين سببه تسلط المدير ؟: نعم ☐ لا ☐
- 20- هل يجبر المدير الأساتذة على تنفيذ أوامر خارج إطار عملهم (كعمل في الإدارة أو كتنظيم الأفواج) وتدريس لساعات إضافية)؟ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

21- قوة الشخصية التي يتمتع بها المدير تؤثر على التزامك التنظيمي داخل المؤسسة ؟
نعم ☐ لا ☐

22- في حالة غياب المدير تقع اختلالات بيداغوجية داخل المؤسسة تؤثر على عملك ؟
نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

المحور الثاني :

تأثير النمط الديمقراطي للمدير في رفع الأداء التدريسي لأستاذ الطور الابتدائي .

23- هل المعاملة مدير وعدله وحزمه تزيد من حب العمل لديك وتقبلك لنظام الداخلي : نعم ☐ لا ☐

24- هل تعتقد أن القيادة الذكية التي تراعي الفروق الفردية بين الموظفين وظروفهم تحفزك على الانضباط في عملك : نعم ☐ لا ☐

25- هل تعتقد أن القيادة الفعالة والناجحة تحفزك على الابتكار والإبداع في أدائك التدريسي ؟
نعم ☐ لا ☐

26 - هل ترى أن توزيع المهام على الأساتذة اعتمادا على قدراتهم و بصورة سلمية في التنفيذ تعود ل :
خبرة المدير ومؤهلاته ☐ خبراته في التعامل ☐

27- كيف يتعامل معك مديرك في حوارك معه : بكل حرية ☐ بتكلف ☐ اصطناع علاقات ☐
برسمية ☐

28- هل يمنح المدير الحرية التامة للطاقي في المساهمة بالقرارات التربوية (المشاركة الجماعية الفعالة في اتخاذ القرار)
نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

29- هل يترك المدير المجال لمبادرة المعلمين في حل المشكلات التربوية دون اللجوء إليه في حال غيابه :
نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

30- هل يشجع روح التعاون بين الموظفين ويهتم برغباتهم المهنية ومشاكلهم ويخصص وقتا لحلها لتحسين أدائهم :
نعم ☐ لا ☐

31- يشجع المدير مقولة هدف المؤسسة مهمة الجميع ؟ نعم ☐ لا ☐

32 - هل تشجيع المدير يدفعك لانجاز عملك بكفاءة عالية: نعم ☐ لا ☐

33- هل يمنحك المدير الحرية لاختيار طريقة التدريس التي تنمي أدائك المهني :
نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

34- هل ثقة المدير التي يمنحها لك ولزملائك تزيد من درجة الرضا لديك وترفع مستوى أدائك؟

نعم ☐ لا ☐

35- ماهي صفات المدير الناجح في رأيك؟

.....
.....