



المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف لميلة
معهد الآداب واللغات
قسم اللغة والأدب العربي
المرجع:

**القيادة التربوية ودورها في النهوض بالمؤسسات
التعليمية جهود مديري المدارس الابتدائية**

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في اللغة والأدب العربي
تخصص: أدب عربي/ لغة عربية

إشراف الأستاذ(ة):
يوسف يحيايوي

إعداد الطالب(ة):
* - بن معمري موسى
* - سلاف خنفر

السنة الجامعية 2017/2018

بتشكير وحسبي

قال تعالى: " لقد كان لكم في رسول الله اسوة حسنة لمن كان يرجوا الله واليوم الآخر وذكر الله كثيرا "

الأحزاب (الآية 21).

وقال تعالى: " بديع السموات والارض وإذا قضى أمرا فإنما يقول له كن فيكون "

البقرة (الآية 117).

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " إن الله وملائكته وأهل سماوته وارضه وحتى النملة في جحرها وحتى الحوت في البحر ليصلون على معلم الناس للخير "

الحمد لله حمدا كثيرا على نعمه التي أنعمها علينا وعلى إتمامنا لهذا العمل المتواضع، فالحمد لله الذي أعطانا من موجبات رحمته الإرادة والعزيمة على إتمام عملنا حمدا يليق بمقامه وجلاله العظيم.

جرت العادة أن يكون وراء كل إعداد وبحث أشخاص منهم من

يساهم بالنصح والبعض بالتوجيه ومن باب الجميل أن نتقدم

بتشكراتنا الخالصة:

إلى من لم يبخل علينا بنصائحه القيمة وإرشاداته الوجيهة

الذي كان ومازال وندعوا الله أن يبقى للدروب منير

الأستاذ /المشرف يوسف يحياوي.

الإهداء

إلى من صنع من العزة تاجًا فوق الجبين...

إلى أبي وأستاذي خنفر عبد الحكيم.

إلى تلك العين التي سهرت وما كانت لتغفو حتى يبلغ الاطمئنان إلى قلبها أُمِّي
الغالية

إلى تلك الشموع التي أنارت لي الدرب

وإلى مستقبلنا الواعد

إلى إخوتي الأعزاء

إلى ذلك الضمير الذي يحيا القلب به ولأجله...

إلى أختي الغالية "عبلة"

إلى أساتذتي الكرام

إلى كل من يُكن لي الودّ والمحبة

أهدي هذه الرسالة المتواضعة

الإهداء

إلى أغلى..... ما في دنيايا

إلى نور العين..... ابي رابح وأمي نسيمة

عفوكما..... أنتما أغلى ما لديا

حفظكما المولى تعالى يا نفسي وهوايا

إلى انيسة وحدتي ورقيقة القلب

أختي: " أميرة "

والى الصغير والحبیب آخر عنقودنا

أخي: أحمد

والى أساتذتي الكرام

أهديكم هذا العمل المتواضع

الفهرس

الصفحة	فهرس المحتويات
	تقدير وشكر
	الإهداء
أ _ هـ	المقدمة
21_01	الفصل الأول: اساسيات القيادة
06_01	المبحث الأول: مفاهيم
02_01	المطلب الأول: القيادة
04_03	المطلب الثاني: القيادة التربوية
06_05	المطلب الثالث: النهضة والنهوض المدرسي
13_07	المبحث الثاني: القيادة أنواعها وأشكالها في القطاع التربوي
09_07	المطلب الأول: نظريات القيادة
11_10	المطلب الثاني: أنماط القيادة والعوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القائد
13_12	المطلب الثالث: علاقة القيادة بالإدارة
21_14	المبحث الثالث: أهداف الإدارة
15_14	المطلب الأول: مفهوم الإدارة
18_16	المطلب الثاني: خصائصها
20_18	المطلب الثالث: تعريف المدير
21_20	المطلب الرابع: علاقات الإدارة بالمدرسة
_22	الفصل الثاني: القيادة ومدى تطبيق صلاحيتها في المدارس الابتدائية.
24_22	المبحث الأول: الإدارة في المدرسة الابتدائية
24_22	المطلب الأول: ممثلو الإدارة
24_22	أ_ المدير ودوره في المدرسة الابتدائية
30_24	المبحث الثاني: الاستبانة
30_24	المطلب الأول: نتائج الاستبيان
25_24	أ_ وصف مجال الدراسة
27_25	ب_ نتائج الاستبيان
30_28	ج_ تحليل الاستبيان
34_31	خاتمة
37_35	قائمة المراجع
40_37	الملاحق

مقدمة

يتميز سلوك الإنسان بالسعي إلى تحقيق أهداف معينة ترتبط ببقائه واستمراره فإذا تحققت هذه الأهداف شعر بالرضا والارتياح وإذا لم تتحقق حاول تعديل سلوكه وتصرفاته.

لقد ادرك الإنسان أنه لا يمكن تحقيق كل الأهداف بمفرده بل إن التعاون مع الغير ضروري وقد تجسد هذا في قوله تعالى: {وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الاثم والعدوان} ¹، وبالتالي ازداد ايمان الانسان بقيمة العمل الجماعي وأن العمل كلما زاد تعقیده نقصت قدرة الفرد على القيام به لوحده وفي ظل الحياة الاجتماعية المعقدة كانت الحاجة ماسة إلى عمل ونشاط جماعي تتضافر فيه جهود مجموعة من الناس في تناسق ونظام بغية تحقيق الأهداف المنشودة، إلا أن هذا العمل الجماعي في حد ذاته لا يمكن أن يكتب له النجاح بدون جهد خاص وموجه تكون مهمته الأولى توجيه وتنسيق العمل الجماعي وهذه المهمة هي ما يطلق عليها اسم القيادة.

تعتبر القيادة من أكثر أدوات التوجيه فاعلية فهي نشاط التأثير على الناس، لكي يبذلوا جهودهم، ويعملوا برغبتهم في تحقيق أهداف الجماعة وأصبحت القيادة الفعالة ضرورية لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، وأصبحت القيادة وعلم الإدارة هي الشغل الشاغل في العصر الحديث وبخاصة في المجال الذي يلتقي به العلم والفن معا، وأي مؤسسة قائمة لا تتشكل الآن خلال مجموعة مكونة من الأفراد، تتمايز في مواهبها وتتعارض في توجهاتها، وهذه

¹ سورة المائدة الآية رقم 2

المنظومة من الطاقات البشرية لابد لها من وضع نظام قادر على جمعها وتوجيهها، وتحفيزها لتحقيق آمال المنظمة وطموح أفرادها، والقيادة الناجحة هي التي تستطيع أن تتكيف مع البيئة وتستجيب لجملة من المسؤوليات الاجتماعية، وهذه المسارات في تركيبة المجتمع البشري تحتاج إلى مفاهيم ومهارات وأدوات محددة عبر رؤية واضحة، كما وتمثل القيادة أهمية كبرى في نجاح الإدارة التعليمية، بيد أن القيادة نفسها عملية نسبية وذلك أن الفرد يكون قائدا في موقف وتابع في آخر.

ومما سبق تقديمه يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما مدى مساهمة القيادة في النهوض بالمؤسسات التربوية؟

ولتبسيط الإشكالية نطرح التساؤلات التالية:

_ما مفهوم القيادة؟

_ما لمقصود بالإدارة؟ وماهي خصائصها؟

_إذا كان للقيادة دور في تشجيع المديرين فما وقع ذلك على المدارس الابتدائية بولاية ميله؟

1)فرضيات الدراسة:

كإجابة أولية على إشكالية الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

_القيادة هي توجيه وهي فن العمل الإداري الذي يحفز على العمل الجماعي وروح الفريق من خلال المزج بين كافة التوجهات للأفراد داخل المؤسسة.

_الإدارة تعتبر المكمل للقائد وهي ضرورة لكل مؤسسة، تسعى لتحسين الظروف والالوضاع.

_ لا تعتبر القيادة في المدارس الابتدائية بميلة من العوامل التي تشجع وتحفز العاملين على العمل الدؤوب.

(2) منهج وادوات الدراسة:

(أ) منهج الدراسة:

بالنظر إلى الموضوع الذي سيتم معالجته وطبيعة المعلومات المتوفرة عنه، وطريقة تحليلها يفرض استخدام منهج معين لمثل هاته الدراسة يمكننا من الاجابة عن الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها الفرعية، ويتمثل هذا المنهج في المنهج الوصفي الذي يتناسب وطبيعة موضوع الدراسة: القيادة ودورها في النهوض بالمؤسسات التربوية، وهذا المنهج له أهمية في دراسة الظواهر الانسانية لوصف خصائصها بدقة، وقد تم اعتماده في الجانب النظري لإبراز التعاريف والمفاهيم المرتبطة بهذا الجانب، اما في الجانب التطبيقي اي الدراسة الميدانية فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة، لتحليل العلاقة بين المتغيرات الرئيسية في البحث والتعرف على واقع موضوع الدراسة وهو القيادة ودورها في النهوض بالمؤسسات التربوية، المؤسسات التربوية محل دراسة.

(ب) أدوات الدراسة:

اعتمدنا على ادوات متنوعة من كتب بدرجة أكبر نظرا لمصادقيتها وتعدد الباحثين ودراساتهم حول القيادة، كما تم الاعتماد على بعض المجلات وشبكة الانترنت، وتم الاعتماد على المقابلة الشخصية للحصول على توضيحات، كما اعتمدنا على الملاحظة وعلى الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات.

(3) أهمية الدراسة:

تكمّن اهمية موضوع الدراسة في الإدراك والتحسيس بأمية القيادة، ومدى الحاجة إليها في المؤسسات اليوم، فهي القادرة على تحفيز وتشجيع الأفراد على التوجه في المنحى الصحيح، وأنه من خلال القيادة يتم الاستغلال الأمثل، فالسلوكيات التي تتبناها القيادة تعتبر كموجه وحافز للأفراد على الأداء الأفضل الذي يضمن للمنظمات البقاء.

4) أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق عدّة أهداف من بينها:

*الإجابة على التساؤلات المقدمة ودراسة الفروض لإثبات صحتها من عدمها

*تسليط الضوء على القيادة وأهميتها في المؤسسات

*إظهار العلاقة بين القيادة والإدارة في المؤسسات

*إيضاح أهم الممارسات المعتمدة من قبل القيادة في المؤسسات

*دعوة الباحثين إلى مزيد من الدراسات التي تمس جوانب القيادة

5) أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع دون غيره من المواضيع كمحور للدراسة لعدّة أسباب منها ذاتية وأخرى موضوعية.

أ) أسباب ذاتية:

الشعور بأهمية الموضوع والسعي لإبراز الارتباط الموجود بين القيادة والإدارة في المؤسسات التربوية.

ب) أسباب موضوعية:

لفت الانتباه وإبراز أهمية كل من القيادة ودورها في ضمان بقاها واستمرارها.

6) الدراسات السابقة:

*دراسة جغولي يوسف:

دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية: رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في علم الاجتماع بجامعة الجزائر، سنة 2006، حاول الباحث من خلال دراسته طرح مقارنة فعالية القيادة الإدارية في تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية التي تؤكد على الوعي المشترك بين جميع الأفراد بالعمل.

أهم نتائج الدراسة:

_ التأكيد أن القائد الناجح هو الذي يتماشى مع المتغيرات الجديدة بالبيئة

_ لا بد أن تعزز القيادة الإدارية نظام اتصالي يساهم في نجاح التغيير الثقافي داخل المؤسسة.

7) أقسام الدراسة:

للإحاطة بالإشكالية المطروحة ومعالجتها، تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصل نظري وفصل تطبيقي سبقتهما مقدمة، حيث يتعرض الفصل الأول للدراسة من خلال مباحثه إلى الإطار المفاهيمي للقيادة، والقيادة التربوية والنهوض المدرسي كمبحث أول، والمبحث الثاني حول نظريات القيادة وأنماطها، وعلاقتها بالإدارة، أما المبحث الثالث فتم التحدث فيه على الإدارة وبعض خصائصها وتعريف المدير، أما فيما يخص الفصل الثاني المخصص للدراسة الميدانية فكان حول القيادة ومدى تطبيق صلاحياتها في المدارس الابتدائية، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول

ويدور حول الإدارة في المدرسة والتعرف على ممثليها ومهامهم، أما المبحث الثاني فكان حول واقع القيادة بالمدارس الابتدائية، وتم من خلاله تحليل نتائج الاستبيان، وفي الأخير تم تقديم خاتمة تم فيها إبراز أهم النتائج المتوصل إليها في الجانبين النظري والتطبيقي.

8) صعوبات الدراسة:

يمكن تحديد صعوبات الدراسة في النقاط التالية:

* صعوبات خاصة بالمراجع حول القيادة ودورها وعلاقتها بالإدارة .

* صعوبة الحصول على التربص.

* صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالموضوع من طرف المؤسسات المستقبلية.

* صعوبة في توزيع الاستبيان وأيضاً في استرجاعه.

المبحث الأول: مفاهيم

تمهيد

القيادة في المؤسسات التعليمية تتميز بأنها، عملية مستمرة الفعالية وتأثيرها كبير، في سير العملية التعليمية فيرتبط نجاحها، أو فشلها بنوع العلاقة التي تربط القائد بالمعلمين، وبالتالي لهذه العلاقة دور أكبر في إنجاح العملية التعليمية. ومن هنا نصل إلى ذكر أهم عناوين هذا المبحث ألا وهي: مفهوم القيادة، والقيادة التربوية، والنهوض المدرسي.

المطلب الأول: مفهوم القيادة

(أ) مفهوم القيادة لغة: جاء في الطراز الاول لابن معصوم المدني: { قاد الدابة، يقودها قودا، وقيادا وقيادة... أخذ برسناها ومشى بها خلفه }¹ ومن هذا يتضح أن مكان القائد فالمقدمة كالدليل والمرشد.

(ب) القيادة اصطلاحا: تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة لدى المختصين تبعا لاختلافهم في تحديد مهام القائد، ويمكن أن نذكر منها على سبيل المثال:

ما جاء في تعريف الطبيب بقوله: { هي عملية التأثير وإلهاب الحماس في الافراد للقيام بعملهم بحماس وطوعية دون الحاجة إلى استخدام السلطة الرسمية }² بمعنى أن تتميز بالكفاءة والفاعلية ويتحقق ذلك بالاستخدام الامثل للإمكانيات المادية والبشرية، وفي تعريف آخر جاءت على انها: { قدرة الفرد في التأثير على شخص او مجموعة من الاشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية }³

¹ علي بن احمد بن محمد معصوم تح: مؤسسة آل البيت لإحياء التراث، ط1، 1426هـ

² الطبيب أحمد محمد، الإدارة التربوية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، ط3، بنغازي، دار الكتب الوطنية

³ د. كامل المغربي وآخرون، اساسيات في الإدارة، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995م، ص163

إذا القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الاهداف المشتركة بمعنى أن القيادة عملية تواصل بين القائد ومروؤسيه، حيث يتبادلون المعارف ويتعاونون على إنجاز المهام الموكلة لهم، وأما في تعريف شفيق رضوان: { القيادة دور اجتماعي رئيسي يقوم به الفرد(القائد) اثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة الاتباع ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به له القدرة والقوة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة }¹ لأنها شكل من أشكال التفاعل بين القائد والاتباع حيث تبرز سمة القيادة والتبعية، وقد ذكرت ايضا على انها: { العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة }² أي أنها القدرة على التأثير في سلوك الأفراد والجماعة وتنسيق جهودهم، وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة وذلك برسم خطة عمل ناجحة ومدروسة بحيث لا يشوبها أي تبديل أو تغيير.

¹ د، شفيق رضوان، السلوكية الإدارية، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1994، ص81

² د، فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط4، مركز الكتب الأردني، 1994، ص185

المطلب الثاني: القيادة التربوية

للقيادة التربوية تعاريف عديدة ومتنوعة، تختلف باختلاف الزوايا التي ينظر إليها، وفي ما يلي بعض من هذه التعاريف:

يعرف جودت عزت عطوي القيادة التربوية بأنها: { السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك }¹ في حين عرفها جليل وديع شكور بأنها: {وظيفة اجتماعية لابد منها بغية الحفاظ على الصالح العام عن طريق التعامل الاجتماعي السليم والهادف }² ويرى Robert Livingston بأنها: { الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات }³ ويعرف عبد الصمد الأغبري القيادة التربوية فيقول: { هي قدرة القائد الإداري (مدير المدرسة) على التأثير في سلوك واتجاهات مرؤوسه (الإداريين، المعلمين، التلاميذ) وتحفيزهم وكسب ثقتهم نحو تحقيق أهداف المدرسة }⁴ ومن التعاريف الشاملة للقيادة التربوية ما أشار إليه

¹ جودت عزت عطوي، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، ط1، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة، عمان 2001، ص68

² جليل وديع شكور، أبحاث في علم النفس الاجتماعي دينامية الجماعة، ط1، دار الشمال للطباعة والنشر، لبنان، 1989، ص225

³ حافظ فرج أحمد، أ، د، محمد صبري حافظ، إدارة المؤسسات التربوية، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2003، ص59

⁴ عبد الصمد الأغبري، الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2000، ص82

طريف شوقي في قوله: { مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجامعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد والاتباع وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط وتستهدف حدث الأفراد المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في أداء الأفراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدرًا عاليًا من تماسك الجماعة }¹ ولعل أفضل تعريف يتضمن المعنى الجوهرى للقيادة التربوية هو ذلك الذي ينظر إليها على أنها: { نوع من العلاقة بين شخص ما وبين بيئته حيث تكون لإرادته ومشاعره وبصيرته قوة التوجيه والسيطرة على أفراد الجماعة الآخرين في السعي وراء هدف مشترك وتحقيقه }² بمعنى أن القيادة التربوية هي العملية التي يتمكن من خلالها القائد اتخاذ القرارات، وإصدار الأوامر، على أفراد آخرين عن طريق التأثير فيهم، بقصد تحقيق هدف معين.

بناء على ما سبق نصل، إلى القول بأن القيادة التربوية، هي التفاعل التربوي بين مدير المدرسة، والأسرة المدرسية (عمال، معلمين، تلاميذ) وما يحتوي عليه هذا التفاعل من عمليات التأثير والتوجيه، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات لغرض تحقيق أهداف معينة، إذا القيادة التربوية هي عملية تفاعل اجتماعي تربوي، بين المدير والأسرة المدرسية وهي، تأثير يمارسه المدير على الأعضاء الذين يشرف عليهم.

¹ طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة المدرسية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1998، ص41

² عبد الفتاح دويدار، علم النفس الاجتماعي اصوله ومبادئه، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1999، ص240

المطلب الثالث: النهضة والنهوض المدرسي

لا يمكننا أن نتطرق إلى مفهوم النهضة والنهوض المدرسي في الجزائر دون أن نشير إلى البوادر الاولى التي ارسى قواعدها كل من عبد الحميد ابن باديس والبشير الابراهيمي.

كما هو معروف عن حال الجزائر أنها كانت تعيش في الجهل والتخلف ونوع من الخرافية خاصة إبان الاستعمار الفرنسي، وهذا الحال هو ما دفع كل من عبد الحميد بن باديس والبشير الابراهيمي إلى ان يبنوا في الجزائر الثورة الثقافية التي مكنتهم من الاستقلال، انطلقت بواعث النهضة من جمعية العلماء المسلمين حيث ادركوا أن عملية الاصلاح لا تتم إلا بإحداث التغيير في البنية الذاتية للمجتمع الجزائري وذلك بالتخلص من الاستعمار، وقد خصصوا لهذا الاصلاح والنهوض شعارا ألا وهو {وتبنتها أساسا لكل تفكير حتى أشرب الشعب في قلبه نزعة التغيير فأصبحت احاديثه تتخذ منها شرعة ومنهاجا}¹ ولكن هذا التغيير {لا يتأتى إلا بوسيلة التربية والتعليم، التربية بمعنى التوجيه السلوكي والخلقي بزرع القيم وغرس العادات الإيجابية التي تدفع للحركة والنهوض واتقان العمل، ومن ثم الجهاد ضد الاستعمار، وهو لا يتم غلا بإصلاح التعليم وفق منهج سديد...وهو ما يقوم اولا على تنقية الأذهان وتطهير العقول من رواسب الفكر الخرافي التي كانت تنتشره اوكار التخلف}² بمعنى أن الاصلاح والنهوض لا يحدث ولا يتحقق على ارض الواقع مالم يتّوج بتربية وتعليم، وهنا نرى أن اساس النهوض يقوم على مقومين اساسيين، هما التربية والتعليم، أي سيرورة التعليم على منهج قويم والتنقيف على اساس فكر صحيح.

¹ مالك ابن نبي، شروط النهضة، تر عبد الصبور شاهين، ط1، دار الفكر، دمشق، 1986، ص25

² رجاء غرودي "الابراهيمي، العالم المجدد" مجلة الثقافة، م، س، ص141

أمّا فيما يخصّ الشيخ عبد الحميد ابن باديس فقد برر اساسا التغيير بقوله: {لن يصلح المسلمون حتى يصلح علماؤه فإنما العلماء من الامة بمثابة القلب اذا صلح صلح الجسد كله واذا فسد فسد الجسد كله، وصلاح المسلمين انما هو بفقهه الاسلام وعملهم به، وانما يصل اليهم هذا على يد علمائهم...فاذا اردنا اصلاح المسلمين فلنصلح علمائهم} ¹.

نصل الى تعريف النهضة فنقول: هي حركة احياء التراث القديم، او بتعريف آخر هو عبارة عن ذلك التطور القديم في كل من الفنون والآداب والعلوم، وطرق التعبير، والدراسات وما صاحب ذلك من تغيير في اسس الحياة، ومن خلال هذا كله نوجز القول ونتطرق الى النهوض المدرسي فنقول حسب منظورنا وراينا أنه: محاولة النهوض بالمؤسسة التربوية وتحسين أحوالها من الأسوء الى الأحسن أي خلق اشياء جديدة وتطوير القديمة بمعنى محاولة تغيير القديم من الآليات وحل المشكلات التي تعانيها المدرسة بوضع اسس قويمه من اجل مجازات ما هو حديث.

¹ ابن باديس، آثار الشيخ عبد الحميد ابن باديس، ج4، ط1، الجزائر، وزارة الشؤون الدينية، دار

البعث، 1406هـ/1985م، ص74

المبحث الثاني: القيادة وانواعها واشكالها في القطاع التربوي

تمهيد

لقد شغلت ظاهرة القيادة بالباحثين منذ القدم وقاموا ببحوث من اجل التعرف على طبيعتها وخصائصها وانماطها المختلفة اضافة الى الاختلاف حول اهم نظرياتها وما الفرق بينها وبين الإدارة والعلاقة التي تربط بينهما وفي ما يلي سرد لأهم هذه المحاور .

المطلب الأول: نظريات القيادة

اولا) **نظرية الرجل العظيم:** تعتبر من النظريات الأولى التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة، وتقوم هذه النظرية على افتراض أن التغيرات التي حدثت في المجتمعات الانسانية، إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات خارقة وخصائص عبقرية غير عادية، جعلت منهم قادة، يمكننا القول بأن القيادة تركز على عوامل أخرى منها توعية الجماعة وظروف الموقف القيادي، فنجد وجهة نظر تقول بأنه { تتوقف درجة التغيير التي يستطيع الفرد احداثها على بناء أو تنظيم الجماعة ككل وعلى موقفه في هذا البناء }¹ ومما لاشك فيه فإن هذه النظرية تحمل في طياتها بعض الصدق لكنها تصطدم ببعض الحالات التي تقلل من أهميتها حيث نجد أن هؤلاء العباقرة الذين نجحوا في قيادة جماعتهم لم يستطيعوا قيادة جماعات أخرى في ظروف مغايرة.

ثانيا) **نظرية السمات:** تقوم هذه النظرية على أن القائد يولد قائدا وأنه لا يمكن لشخص ما، لا يملك صفات القيادة أن يصبح قائدا حيث تتادي هذه النظرية بأن القائد يتمتع بسمات معينة لا تتوفر في الاتباع وقد بيّنت، البحوث في هذا المجال أن

¹ عبد الفتاح دويدار، علم النفس الاجتماعي اصوله ومبادئه، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1999، ص242

القادة يتمتعون بمميزات معينة في النواحي الجسمية والعقلية والوجدانية، فمن الناحية الجسمية وجد أن القائد يتميز بالطول والقوة والحيوية، وحسن المظهر ومن الناحية الوجدانية يتسم بالنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة بالنفس، بالإضافة إلى الصفات الاجتماعية كحب التعاون والميل للدعابة والقدرة على رفع الروح المعنوية للجماعة، وأما من الناحية العقلية يتميز بالذكاء، وسعة الأفق والقدرة على التنبؤ والتصرف.

ثالثاً) النظرية الموقفية: إن النظريتين السابقتين (الرجل العظيم، السمات) تتفقان في أن القيادة أساسها شخصية القائد فعلى العكس منهما تماماً جاءت النظرية الموقفية التي تستند على المنهج البئوي، وفي ضوءها لا يمكن أن يكون القائد قائداً، إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة ظروف ملائمة لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته، وطبقاً لهذه النظرية يرى William و Jenkins أن { العامل المشترك بين القادة ليس سمات معينة ولكنه مقدرة القادة على إظهار معرفة أفضل أو كفاءة أكثر من غيرهم في مواقف معينة أي أن القيادة موقفية }¹ بمعنى أن ظهور القائد يتوقف على قوى خارجة عن ذاته، ذلك أن الظروف المحيطة بأي قائد تجبره على التصرف بطريقة معينة، وتتميز هذه النظرية بديمقراطيتها الشديدة، فهي تجعل القيادة مشاعة بين الجميع لأنها ترى بمجرد أن يتحكم الفرد في الموقف الذي هو، فيه يصبح قائداً كما أن التجربة أثبتت أن قائداً ناجحاً في موقف ما، قد يفشل في موقف آخر بالإضافة إلى أن الباحثين لم يتفقوا حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوءها تحديد، ما إذا كان الموقف ملائماً أم لا.

رابعاً) النظرية الوظيفية: ترى هذه النظرية أن القيادة ترتبط بالأعمال والجهود التي تساعد الجماعة على تحقيق أهداف وهي تشمل ما يمكن أن يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تساهم في تحسين التفاعل بين أعضائها وحفظ التماسك بينهم،

¹ أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية (دراسات نظرية ميدانية) مكتبة المعارف الحديثة

الاسكندرية، ط1، 1999، ص99

فالقيادة حسب هذه النظرية يمكن أن يقوم، بها أكثر من عضو من أعضاء الجماعة، فهي محددة في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقاً لحجم، ما يقوم به كل منهم ، ويرى البعض أن هذه النظرية تصلح أساساً لاختيار القيادة والمديرين في مجال إدارة المؤسسات نظراً للصعوبات التطبيقية التي تصادفها.

خامساً) النظرية التفاعلية: تقوم هذه النظرية على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادت بها النظريات السابقة، فهي ترى أن أساس القيادة هو مجموعة من العوامل التي أخذها بعين الاعتبار، وهي السمات الشخصية للقائد، ظروف الموقف القيادي والعوامل الوظيفية، كما تعطي هذه النظرية أهمية كبرى لإدراك القائد لنفسه، وإدراك الآخرين له وإدراكه للآخرين فالقيادة حسب هذه النظرية { تعمل مع الأفراد ومن خلالهم وليس من خلال السيطرة عليهم والتحكم فيهم }¹ ونستنتج من هذه النظرية مايلي:

* القيادة تختلف باختلاف الجماعات.

* القيادة عملية تفاعل اجتماعي فالقائد يجب أن يكون عضواً في جماعة يشاركها آلامها وآمالها.

ولقد ساهمت هذه النظرية في تحديد خصائص القيادة بشكل شامل وموضوعي أكثر من النظريات السابقة، وفق هذه النظرية، فالقائد الناجح هو الذي يكون قادراً على التفاعل مع خصائص الجماعة التي يقودها ومدركاً لعناصر الموقف القيادي الذي هو فيه، رغم ذلك يتعذر تحديد خصائص عامة للقائد الناجح.

من خلال عرضنا لهذه النظريات يتضح لنا أن القيادة ظاهرة ديناميكية من الظواهر النفسية الاجتماعية فهي دائمة التغيير وذلك تبعاً لتغيير الموقف وحاجات الجماعة.

¹ جودت عزت عطوي، الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، دار الثقافة، عمان، 2000، ص81

المطلب الثاني: أنماط القيادة

تنقسم أنماط القيادة إلى صنفين:

1_ التصنيف الأول: القيادة التقليدية، القيادة الجذابة، القيادة العقلانية.

أ) القيادة التقليدية: { تقوم على كبر السن وفصاحة القول والحكمة ويتوقع من الأفراد الطاعة المطلقة للقائد والولاء الشخصي له، ويهتم القائد بالمحافظة على الوضع الراهن دون تغيير ويسود هذا النمط في المجتمعات القبلية الريفية }¹ أي أن القائد يتوقع ممن معه الطاعة المطلقة ونجد هذا النوع في المجتمعات الريفية، وهذا النوع من القيادة يحاول المحافظة على الوضع الراهن أي عدم التغيير وعدم المساس في لأوضاع القديمة.

ب) القيادة الجذابة: نرى ان صاحبها يتمتع بجاذبية قوية بالإضافة إلى شخصيته المحبوبة المثالية، ويرى العاملون معه أنه يتمتع بقوة خارقة، وأنه منزه عن الخطأ فله الولاء، فتغلب على القيادة الصفة الشخصية البحتة.

ج) القيادة العقلانية: تقوم على سيادة القوانين واللوائح، ويتميز هذا النمط بأنه غير شخصي، والولاء فيه لا يرجع للاعتبارات الشخصية وإنما، لمجموعة الأصول والمبادئ والقواعد الثابتة.

2_ التصنيف الثاني: القيادة الديمقراطية، القيادة التسلطية، القيادة الترسلية، القيادة الأوتوقراطية.

أ) القيادة الديمقراطية: وتقوم على احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والقرار فيها يكون للأغلبية مع تشجيع القائد للعاملين معه على العمل والنتاج، وتنمية الذات ويطالب لنفسه بامتياز خاصة عندما يسعى إلى تجسيد روح التعاون بين الأفراد.

¹ جودت عزت عطوي الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، دار الثقافة، عمان، 2000، ص76

ب) القيادة التسلطية: تقوم على الاستبداد بالرأي والتعصب، وتستخدم اساليب الإرغام والتخويف، والقائد التسلطي يأمر مرؤوسيه بما عليهم فعله دون نقاش، ويكون القائد منعزلا لا تربطه علاقات انسانية بمرؤوسيه.

ج) القيادة الترسلية: { تقوم على إيصال المعلومات إلى العاملين وترك لهم مطلق الحرية في التصرف دون تدخل من القائد مما يقلل الانتاج ولا يبعث على احترام العاملين لشخصية القائد، فيشعر الافراد بالضياح وعدم القدرة على التصرف }¹ بمعنى أن هذا النمط هو نمط دوني يخلق نوع من الطبقية، ونوع من الكسل والاحساس بعدم المراقبة ونتيجة لذلك يضعف النتاج وتتهار المؤسسة.

د) القيادة الاوتوقراطية: { قيادة عن بعد حين يكون التخطيط واتخاذ القرار بعيدا عن مركز التنفيذ، فيحرم العاملون في الميدان من إبداء آرائهم والمشاركة في وضع القرار الذي يخصهم فتتسم هذه القيادة بالصنعة الديكتاتورية ، ويكون العاملون عنصرا ثانويا في المنظومة التربوية }² القائد هنا يقوم بإجبار العاملين على تنفيذ عمل معين، ضف إلى ذلك أنه مستبد ومتحكم، في القرارات عكس القائد الديموقراطي ويخلق نوعا، من التوتر والقلق والريبة في أنفس العاملين معه.

¹ ينظر ، الإدارة التعليمية اصولها وتطبيقاتها، للدكتور محمد منير مرسى، ط2، عالم الكتب، القاهرة، ص87

² ينظر، الإدارة المدرسية الحديثة، للدكتور وهيب سمعان ود، محمد منير مرسى، ط1، بتصرف عالم الكتب،

المطلب الثالث: علاقة القيادة بالإدارة

أ) القيادة

- *فيها التخطيط أكثر من التنفيذ أي أن القائد يرسم السياسة العامة للمؤسسة
- *تأثر في نشاطات الأفراد وسلوكاتهم من أجل تحقيق الأهداف
- *تحاول تغيير الواقع وتجديده فالقائد هو داعية للتغيير ومطلوب منه ان يحدث تغييرات في البناء التنظيمي¹
- *تساعد الأفراد على الاحساس بالقوة أي أن القائد يمدّهم بالشجاعة من خلال تعامله معهم
- *تحاول ان توظف إمكانيات المدرسة البشرية والمادية في تلبية احتياجات القوى البشرية²
- *ترتكز على العلاقات الانسانية وتهتم بالمستقبل
- *تقوم على مشاعر الاحترام من أجل تحقيق الأهداف والغايات المنشودة
- *الابتكار والإبداع
- *تشرك الأفراد في تحديد الأهداف
- *القيادة وظيفة من وظائف المدير
- *ترتكز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي: تحديد الرؤية حشد القوى تحت هذه الرؤية والتحفيز إضافة إلى العاطفة

¹ جودت عزت عطوي، الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، دار الثقافة، عمان، 2000، ص69

² ينظر، القيادة التربوية للمدرسة وبناء الرؤية مخطوط، د. منصور بن سلمة، ص10

* تهتم بالكليات " اختيار العمل الصحيح "

ب) الإدارة

* اشمل مفهوما من القيادة

* تركز على الأداء والانجاز في الوقت الحاضر

* تركز على السلطة الرسمية وعمل امتثال الأفراد لهذه السلطة

* تقوم على المعايير وحل المشكلات واتقان الأداء والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة¹

* تنفذ أكثر مما تخطط لأن المدير يجب عليه توفير الظروف المناسبة والامكانيات اللازمة للعملية التربوية

* مفروضة على الجماعة ضف أنها تحدد الأهداف دون مشاركة الفرد

* تنسق نشاط الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المرجوة

* تهتم بتطبيق الاجراءات والأخذ بالتعليمات من الجهة العليا

* تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسة هي : التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة

* تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل مع اختيار الطريقة الصحيحة للعمل، كما أنها تركز على المنطق.

¹ عادل ثابت، الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر، عمان (الأردن)، 2008، ص 103

المبحث الثالث: أهداف الإدارة

تمهيد

تعتبر الإدارة المدرسية فرعاً من فروع الإدارة التعليمية وتهدف إلى تنظيم الأعمال المختلفة التي يمارسها عدد من العاملين في المدرسة ومن هنا نصل إلى ما يحتويه هذا المبحث من عناصر أساسية ألا وهي: مفهوم الإدارة وخصائصها، تعريف المدير بالإضافة للإدارة وعلاقتها بالمدرسة.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة

أولاً) لغة: إدارة { تدبير، حكم، توجيه، تشغيل، مرفق، مصلحة }¹

إدارة { الوظائف الخاصة بالإدارة، إدارة الأعمال أو تنظيم، أو إدارة

الشؤون العامة }²

بمعنى أن الإدارة هي تدبير وحكم وتوجيه.

ثانياً) اصطلاحاً: جاء في تعريف أنها: { الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إداريين، فنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية ابنائها، تربية صحيحة وعلى أسس سليمة }³ وعرفها عايش أحمد على أنها: { حصيلة العمليات التي تتم بواسطتها وضع الإمكانيات البشرية والمادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال، والإدارة تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد }⁴ أي أن الإدارة

¹ معجم المعاني الجامع، معجم عربي عربي

² قاموس المعجم الوسيط، اللغة العربية المعاصرة، عربي عربي

³ العمايرة، محمد حسن، مبادئ الإدارة المدرسية، دار الميسرة، عمان، 2012م، ص19

⁴ عايش احمد جميل، إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، دار الميسرة، عمان، 2013م، ص5

هي التي ترسم الخطط وتضع السياسات والإجراءات وتنظم وتراقب الأفراد العاملين وتوجههم إلى الوجهة الصحيحة لتحقيق الأهداف، ويرى حامد سليمان أن الإدارة

هي: { كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقا فعالا، ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية وفق مناهج مختارة ومحددة من قبل هيئات عليا ، أو هيئات داخل الإدارة المدرسية }¹ من خلال هذه التعاريف نستخلص تعريف شامل للإدارة على أنها مجموعة عمليات وظيفية تتفاعل بإيجابية في جو مناسب داخل المدرسة أو خارجها وفقا لسياسة عامة تصنعها الدولة بما يتفق وأهداف المجتمع.

نذهب للفصل في تعريف الإدارة فنجد توني بوش يقول: { إنه بالفعل لا يوجد تعريف واحد شامل مقبول لمفهوم الإدارة في المجال التعليمي سواء الإدارة المدرسية أو التعليمية، وذلك لأن تطورها تم استخلاصه بصورة كبيرة من تخصصات أكثر رسوخا مثل: علم الاجتماع وعلم السياسة والاقتصاد والإدارة المطبقة في الصناعة والتجارة وخاصة في الولايات المتحدة وأنه بمجرد أن بدأت الإدارة التعليمية كمجال أكاديمي بدأ المتخصصون والممارسون لها يطورون نماذج بديلة تأسيسا على ملاحظاتهم وخبراتهم في المدارس والكليات }² ، بناءً على ماسبق واستنادا لكل هذه التعاريف نستنتج أن الإدارة هي كل نشاط يهدف إلى تحقيق الأغراض التربوية بكفاءة عالية وينسق ويوجه الخبرات المدرسية والتربوية وفق نماذج مختارة من هيئات عليا، وتعبير آخر هي عملية تحقيق الأهداف المرسومة باستغلال الموارد المتاحة وفق منهج محدد وضمن بيئة معينة.

¹ حامد سليمان، الإدارة التربوية المعاصرة، دار الأسامة، عمان، 2009، ص 27

² الهنداوي، ياسر فتحي، إدارة المدرسة وغدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة، مصر المجموعة العربية، 2009م

المطلب الثاني: خصائص الإدارة المدرسية

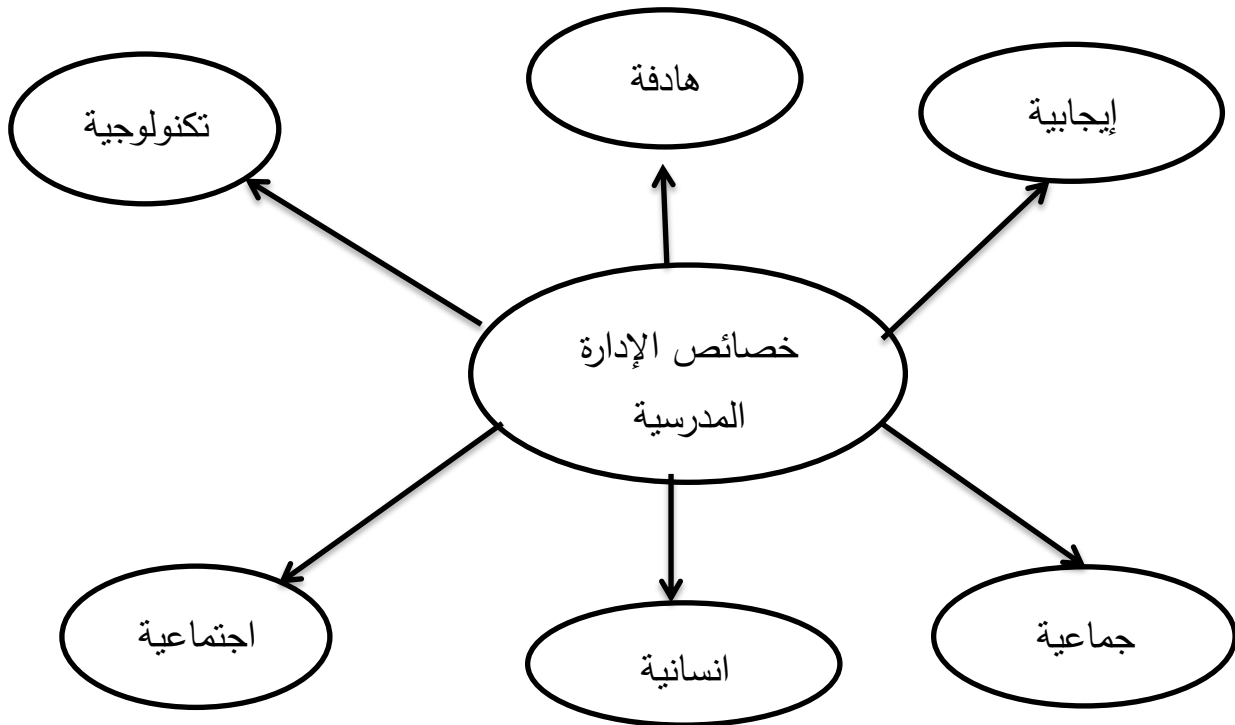
الإدارة تتميز بعدد من الخصائص العملية والتعليمية ويجب على مدير المدرسة أن يكون عارف لهذه الخصائص حتى يستطيع أن يقوم بدوره القيادي ومن هذه الخصائص:

- 1 أن تكون الأهداف واضحة
- 2 فتح قنوات التواصل بين المجتمع المدرسي والمحلي
- 3 اختيار الأساليب الإدارية الملائمة للموقف وكذلك للأشخاص مع مراعاة الجوانب الانسانية
- 4 توفير الخدمات الإرشادية للطلاب التي تراعي قدراتهم
- 5 توجيه المنهج ليكون متركز حول التلميذ وتحقيق التنمية المتكاملة عقليا بالقدرة على التساؤل، وحل المشكلات، والاتصال من خلال تنمية اللغة، وتكوين علاقات اجتماعية
- 6 الاستجابة لحاجات المتجمع ومواجهة مشكلاته المتغيرة
- 7 تفويض الصلاحيات للآخرين حسب قدراتهم
- 8 الاهتمام بالأنشطة التي تمارس داخل المدرسة
- 9 توفير المناخ الذي يساعد الجميع على العمل بروح الفريق الواحد
- 10 تعزيز الانتماء للمدرسة

لخص عايش أحمد خصائص الإدارة في ست نقاط كمايلي:¹

¹ عايش أحمد جميل، إدارة المدرسة نظريتها وتطبيقاتها التربوية، دار الميسرة، عمان، 2013م، ص5

- أ) إدارة هادفة: تعتمد على التخطيط السليم بمشاركة جميع العاملين
- ب) إدارة إيجابية: تركز على الإيجابيات وتعمل على تعزيزها
- ج) إدارة جماعية: تشدذ الهمم وتذكي روح التنافس الشريف وتشجيع العمل الجماعي
- د) إدارة انسانية: لا تتحاز إلى آراء أو مذاهب فكرية أو تربوية قد تسيىء إلى العلم التربوي لسبب أو لآخر بل ينبغي أن تتصف بالمرونة دون اسفاف، وبالجدية دون ترمت، أي أن تكون أدارة تعظم انسانية الإنسان بعيدا عن التحقير والتشهير
- هـ) إدارة اجتماعية: تتم في وسط دينامي اجتماعي يهدف إلى تحقيق نهضة المجتمع المزدهر تكون في المدرسة كالأسرة، فالكبير فيها يعطف على الصغير ورب السرة يللمها ويجمع أطرافها واطيافها على مائدة الخير والانتماء والصلاح.
- و) إدارة تكنولوجية: ويقصد بالتكنولوجيا الإدارية مجموعة المعارف العلمية والأساليب المنظمة التي تطبق في مواجهة المعوقات العلمية بغية حلها في ميدان الإدارة.
- والشكل الآتي يوضح لنا خصائص الإدارة المدرسية وهو شرح لما قد سبق وذكرناه:



نخلص في الأخير إلى القول بأن خصائص الإدارة المدرسية متصلة اتصالاً وثيقاً بالعالم الخارجي بل تعدته إلى مجالات أخرى، إنسانية، تكنولوجية، وغيرها ضف إلى ذلك، أنها هادفة وتلعب دوراً إيجابياً وفعالاً في حياتنا.

المطلب الثالث: تعريف المدير

نظراً للدور الذي يقوم به في المدرسة والمركز الذي يحتله في الإدارة المدرسية وبمؤسسة التعليم، حاولنا تحديد هذا المفهوم من الناحية اللغوية والاصطلاحية.

أولاً لغة: جاء في القاموس: أدار الشيء أي سيره ونماه¹

فكلمة مدير مشتقة من الفعل أدار يدير أي يوجه ويسير وينفذ ويرشد

¹ قاموس المعجم الوسيط، اللغة العربية المعاصرة عربي عربي

(ثانيا) اصطلاحا: هو ذلك الشخص المسؤول الذي كلفته الدولة بالمحافظة على المدرسة وبالتالي توجيهها توجيها سليما حتى يتحقق الهدف.

وجاء في تعريف قدوري ابو القاسم { هو معلم ناجح اسندت له مهمة تسيير المدرسة لما يتمتع به من مزايا ومواصفات تؤهله لذلك يلعب دورا هاما في التأثير على قرارات المستويات العليا في الإدارة بتحكمه فيها }¹ وقام مقدم عبد الحفيظ بتعريفه فقال: هو أي شخص في التنظيم يقوم بالإشراف والتخطيط والتنظيم والقيادة والمراقبة لنشاطات الآخرين }² أما أحمد إسماعيل حجي فقد قال: { هو قائد الفريق المدرسي (فريق العمل المدرسي) الذي يظم الوكلاء والمديرين الأوائل والمدرسين والجهاز الإداري المعاون والعمال }³ وقد اختص الأدب التربوي والدراسات التربوية باستعراض أهمية مدير المدرسة باعتباره العمود الفقري لسير العملية التعليمية، ومن هنا نأتي إلى تعريف هذا العنصر _المدير_ فنقول:

المدير هو معلم اكتسب خبرة ميدانية تسمح له بأن يكون قدوة في المدرسة، يتحكم في البرامج والوسائل المقررة، وحسب محمد علي شهاب { المدير هو انسان مثقف مثالي في سلوكه ومعاملاته تخر روحه بأسمى عبارات الوفاء فهو يعمل دوما على تدعيم أواصر المحبة بين العاملين في المدرسة ويضفي عليها جوا من العدالة والاخاء

¹ قدوري ابو القاسم، همزة وصل، مجلة التربية والتكوين ، ع5، ص127

² مقدم عبد الحفيظ، أثر الخصائص الشخصية للمدرين على فاعليتهم في التسيير، مجلة علمية، ع1،

الجزائر، 1992، ص88

³ أحمد اسماعيل حجي، إدارة بيئة التعليم، النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة، ط1، دار الفكر العربي،

القاهرة، 2000، ص55

حتى يشعروهم بقداسة المهنة النبيلة التي اجتمعوا من اجلها ليكونوا قدوة لخير معلم محمد(ص) في قوله " انما بعثت معلما " { ،اذا مدير المدرسة هو الذي لايبدد جهد في الأمور القليلة الأهمية ولا يمارس عمله بطريقة عشوائية بل يستخدم اساليب متميزة في اتخاذ القرارات، نصل الآن إلى ماجاء به محمد عبد القادر عابدين بقوله: {...}فالمدير مركز العملية التعليمية فعليه عباً تنظيمها للحصول على افضل النتائج الممكنة وهو الذي يوجه رسم الخطط المختلفة وتنفيذها وهناك الكثير من الدراسات التي بيّنت أهميته، هو المسؤول الأول على نجاح المدرسة لتحقيق أهدافها وتربية تلاميذها وهو حلقة الاتصال الثانية في العلاقات المدرسية...¹ }

اذا نستخلص في الخير أن المدير هو الذي يخطط وينظم أو بتعبير آخر هو فرد في المؤسسة يكون مسؤولاً عن أداء مجموعة من العمال بغرض تحقيق أهداف المؤسسة من خلال مايقوم به من وظائف.

المطلب الرابع: علاقات الإدارة المدرسية

للإدارة علاقات كثيرة ومتنوعة منها ما هو داخل المدرسة وما هو خارجها ونحن الآن بصدد ذكرها وهي كالآتي:

أ)علاقة المدير بالمعلمين: باعتبار المعلمين يلعبون دور كبير في حدوث العملية التعليمية وجب أن يكون لهم علاقة مع المدير من أجل سيرورة التعليم ولهذا وجب على المدير أن يعقد اجتماعات دورية مع المعلمين ليدرس ما يجب فعله من أجل التغلب على المشاكل واضفاء جو، الراحة والطمأنينة مع المعلمين والتلاميذ ايضاًان يقوم بمشاركة المعلمين في بعض المواقف من أجل تعزيز الروح التعاونية والوصول.

¹ محمد عبد القادر عابدين، الإدارة المدرسية الحديثة، جامعة القدس، ط1، 2001م، ص94

إلى الهدف المنشود، صف إلى ذلك أنه يتفق سيرورة الدروس بزيارة المعلمين داخل الأقسام من أجل معرفة قدراتهم العلمية والطرائق المتبعة في التدريس.

(ب) علاقة المدير بالتلاميذ: التلاميذ هم اساس العملية التربوية ومن أجلهم وجدت وأعدت المدارس لكي تساعدهم على النمو العلي والاجتماعي، ومن هنا وجب أن تكون هناك علاقة تربط كل من المدير والتلاميذ من أجل التعرف على احتياجاتهم والوقوف على مشاكلهم اذا المدير يهتم بالمشاكل والصعوبات التي تواجه التلاميذ داخل المدرسة ويحاول حلها مع المعلمين والأولياء، كما يعمل المدير على خلق الجو المناسب من أجل ممارسة النشاطات التي تؤدي إلى إنماء المعارف، والمدير يعمل أيضا على أن تكون علاقته بتلاميذه علاقة يسودها الاحترام مع ايتاحت الفرصة للتلاميذ بالتعبير عن آرائهم بحرية .

(ج) علاقة المدير بأولياء التلاميذ: لهذه العلاقة أهمية ويجب إعطاؤها عنا، واهتمام اذ يمكن للمدير ان يستعين في تحقيق مهامه بما يلي:

_ مجلس الآباء والمعلمين وما يقوم به من نشاطاته توثيق علاقة المدير بأولياء التلاميذ، كما يقوم بإرسال الرسائل والتقارير إلى أولياء التلاميذ ، بهدف اطلاعهم على مدى تقدّم ابنائهم أو فشلهم في الدراسة، ويقوم أيضا على بدعوة الآباء إلى المدرسة للمساهمة في بعض النشاطات المدرسية.*¹

¹ ملخص بتصرف الاستاذ ضياء عويد حربي العرنوسي، في محاضرة، كلية التربية الاساسية، شبكة جامعة بابل،

في 2018/04/04، على الساعة 13.00 www.uobabylon.edu

تمهيد

بعد التعرف في الجزء النظري من الدراسة على المفاهيم المرتبطة بالقيادة والإدارة، ودراسة العلاقة بينهما سيتم في هذا الفصل محاولة إسقاط الجانب النظري على ابتدائيات ولاية ميله، محاولين بذلك الإجابة على تساؤلات الدراسة وكذا إثبات أو نفي الفرضية المتعلقة بالجانب التطبيقي، كما سيتم محاولة للإجابة على إشكالية الدراسة المتعلقة بدور القيادة في النهوض بالمؤسسات التربوية .

فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

- المبحث الأول: الإدارة في المدرسة الابتدائية

- المبحث الثاني: الاستبانة

المبحث الأول: الإدارة في المدرسة الابتدائية

المطلب الأول: ممثلو الإدارة

أ. المدير ودوره داخل المدرسة

من خلال ما سبق ذكره في الجانب النظري ومن خلال الدراسة الميدانية نعطي تعريفا موجزا للمدير من المنظور التشريعي فنقول: مدير المدرسة واحد من موظفي إدارة المؤسسات المدرسية وللمعاهد التكنولوجية للتربية كما نصت عليه المادة الثانية من المرسوم التنفيذي رقم 40/90 المؤرخ في 06/02/1990 ويخضع للحقوق والواجبات المنصوص عليها في القانون رقم 12/78 المؤرخ في 05/08/1976 والنصوص المتخذة التطبيقية والمرسوم رقم 59/85 المؤرخ في 23/03/1983 مع

ضرورة خضوعه للقواعد المبينة في النظام الداخلي الخاص بالمؤسسات التي تعمل فيها (المادة 04 من المرسوم 40/90).^{1*}

وهو المسؤول الذي تتلخص بين يديه حرمة المدرسة وقيم المجتمع الجزائري في دوره التربوي وتكمن عظمة رسالته في تنشئة جيل من المعلمين القادرين على تحمل المسؤولية وهو يمارس مهامه الادارية في إطار القرار الوزاري 839 المؤرخ 13 نوفمبر 1991، الذي يحدد المهام والعناصر الاساسية للتحكم في التسيير وهي: (التنظيم، التنسيق، التخطيط، التقويم).

*التنظيم: ويتم ذلك من خلال تسجيل التلاميذ وقبولهم في إطار التنظيم الجاري به ، ضبط خدمات المرشحين وتنظيمها، مسك ملفات التلاميذ المتدربين بالمؤسسة، كما انه مسؤول عن تنظيم علاقة المدرسة مع المحيط.

*التنسيق: الاتصال الدائم والمستمر مع مفتشي التربية، تحضير المجالس التربوية بالمؤسسة، المشاركة في عمليات التكوين المبرمجة، زيارة المعلمين في أقسامهم واتخاذ الإجراءات الفعلية لمساعدتهم وتدعيم عملهم.

*التخطيط: ويتمثل في إعداد التنظيم التربوي وضبط خدمات المدرسين وتوزيع الافواج البيداغوجية، كما انه للتخطيط أثر في نجاح جلسات الفريق التربوي في حصص التنسيق، وينطبق أيضا على عملية تحديد قائمة احتياجات المدرسة من تجهيزات وأدوات مكتبية ومواد التنظيف.

*التقويم: هو عملية تحدد مدى تحقيق الأهداف التربوية المقررة وتكشف نقاط النجاح ونقاط الفشل، ويتم التقويم ضمن شروط منها:

- معرفة الأهداف، وهو شرط لمعرفة مدى تحقيق هذه الاهداف

^{1*} احسن لبصير، دليل السير المنهجي لادارة الثانويات والمدارس الاساسية، دار الهدى، عين مليلة، دط، الجزائر، 2002م، ص31

-حسن اختيار الوقف ليتمكن التلميذ من الكشف عن قدراته

-ان ينصب التقويم على اهداف التعليم

والمدير ايضا له مهام في المطعم نذكر منها:

ضمان مراقبة جودة الاغذية والمواد الغذائية، السهر على احترام قواعد التربية الصحية والغذائية، كما يقوم باقتراح قائمة التلاميذ المستفيدين المطعم المدرسي ، السهر على تطبيق الجدول الاسبوعي المقرر للوجبات الغذائية، العمل على ترسيخ العادات الغذائية الحسنة لدى التلاميذ المستفيدين، ضف الى كل هذا ان مدير المدرسة يمارس سلطته على كل الاعوان في المدرسة.

المبحث الثاني: الاستبانة

المطلب الأول: نتائج الاستبيان

أ.وصف مجال الدراسة:

مجال الدراسة هو المجال البشري والموضوعي والزماني والمكاني الذي يتم فيه إعداد الدراسة، وفيما يتعلق بمجالات هذه الدراسة، فقد انقسمت إلى أربعة مجالات على النحو التالي:

أولاً: المجال المكاني

اقتصرت الدراسة على مدارس ابتدائية ب فرجيوة و شلغوم العيد -ولاية ميله-

ثانياً: المجال الزماني

تم إعداد الدراسة الميدانية في الفترة من (جانفي - أبريل 2018م)

ثالثاً: المجال البشري

يتمثل المجال البشري في مديري المدارس الابتدائية

رابعاً: المجال الموضوعي

دور القيادة في النهوض بالمؤسسات التربوية (دراسة تطبيقية جهود مديري المدارس
الابتدائية)

ب. نتائج الاستبيان:

فئة المديرين:

سيدي الفاضل نوجه إليك هذا الاستبيان من اجل معرفة بعض المهام ونوعية
اتصالك مع اطراف الجماعة التربوية الرجاء منك الاجابة عن الاسئلة بكل دقة
وشكرا مسبقا.

نتائج الاستبيان الخاص بفئة المديرين:

س(1) ماهي طبيعة اتصالك مع:

جيدة		متوسطة		ضعيفة		
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
18	%75.00	03	%12.50	03	%12.50	المفتش
21	%87.50	02	%08.33	01	%04.16	المعلمين
19	%79.16	02	%08.33	03	%12.50	الأولياء
16	%66.66	07	%29.16	01	%04.16	التلاميذ

القيادة ومدى تطبيق صلاحياتها في
المدارس الابتدائية

الفصل الثاني:

س(2) ماهي الوسيلة التي تستعملها للاتصال مع :

اجتماعات		استدعاء		إعلانات		زيارة القسم		
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
14	58.33 %	00	00.00 %	04	16.66 %	06	25.00 %	المعلمين
03	12.55 %	17	70.83 %	04	16.66 %	00	00.00 %	الأولياء
00	00.00 %	04	16.66 %	02	08.33 %	18	75.00 %	التلاميذ

س(3) هل تقوم بإعداد التنظيم البيداغوجي وفقا للمقاييس؟

نعم

س(4) هل تحترم معايير تشكيل الافواج التربوية؟

نعم

س(5) هل تولي اهتماما لتكوين الاساتذة؟

نوعا ما

س(6) هل سبق لك ان مارست النشاطات الثقافية التربوية بالمدرسة مع فريقك؟

نعم

س(7) هل تهتم بأرشفة الوثائق؟

نعم

س8) هل تشرف على ضمان مراقبة جودة الاغذية والمواد الغذائية؟

نعم

س9) كم يتراوح عدد التلاميذ في القسم الواحد؟

39 تلميذ

س10) ماهو وقت دخولك وخروجك من المدرسة؟

الدخول على 7.00 صباحا ،والخروج على 17.00 زوالا

س11) هل تتواجد مرافق رياضية لتسلية التلاميذ؟

لا توجد

س12) حسب رأيك ماهي اسباب الفشل في المدرسة؟

اللامبالاة وعدم اهتمام الاسرة

س13) عندما يتكرر غياب بعض الاساتذة في مؤسستك بين كيف تواجه الامر:

تقديم طلب غياب، أو استفسار ،واذا تكررت العملية نقوم بخصم الراتب.

تحليل نتائج الاستبيان الخاص بفئة المديرين

01 طبيعة العلاقة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتمثلت في الاستبيان الذي طبق على (07) سبعة مديرين من مدارس بمقطعتي فرجيوة و شلغوم العيد ولاية ميله فظهر لنا

01) طبيعة العلاقة مع:

أ)المفتشين: من خلال نتائج الاستبيان نلاحظ ان علاقة المديرين مع المفتشين جد حسنة بنسبة 75 بالمئة ومتوسطة بنسبة 12.5 بالمئة وضعيفة بنسبة 12.50 بالمئة ،والمنا ان نوطد العلاقة اكثر لخدمة المنظمة التربوية.

ب)المعلمين: من خلال نتائج الاستبيان ظهر ان العلاقة بين المديرين والمعلمين جيدة 87.50 بالمئة ومتوسطة بنسبة 08.33 بالمئة وضعيفة بنسبة 04.16 بالمئة،وهذا الشيء مقبول ومنطقي بحكم المستوى الثقافي والوعي المعهود ولذلك نصر على ضرورة الابقاء على هذه العلاقة مع معالجة اختلالات النسبة الاخيرة بحيث نأمل ان تصل الى الصفر بالمئة خدمة على تنمية الفعل التشاركي والتفاعلي في علاقة العمل.

ج)الاولياء: في ظل الظروف والمستوى العلمي والثقافي والوعي بمدى المسؤولية الملقاة على عاتق الاولياء يظهر لنا جليا ان العلاقة مع الاولياء حسنة ومقبولة بنسبة 79.16 بالمئة وفي حدود 8.33 بالمئة بدرجة متوسطة وضعيفة بنسبة 12.50 بالمئة ممكن جدا ازالة هذه العقبة اذا توافرت جهود الجميع على ازائها بروح التحاور والبناء ونصر على الفعل التشاركي خدمة للتلميذ والحياة المدرسية.

د) التلاميذ: تبدو العلاقة مع التلاميذ مقبولة لقلة الاحتكاك المباشر ووجود وسائل بديلة (المعلم او المعلمة او الاولياء) والنسبة مقبولة اذا وصلت الى 66.66 بالمئة من عدد المستجوبين و 29.16 بالمئة متوسطة وضعيفة بنسبة 04.16 بالمئة وبحكم التجربة يمكن الوصول الى العلائق المأمولة بكثافة الاتصال والبحث عن السبل الكفيلة بإنجاح هذه العملية.

02) وسائل الاتصال:

مع المعلمين: من خلال قراءتنا لنتائج الاستبيان يتضح لنا ان الوسيلة الاكثر استعمالا هي الاجتماعات تليها زيارة القسم والاخيرة الإعلانات ويظهر الخلل في النسب على التوالي الاجتماعات 58.33 بالمئة ثم الاعلانات بنسبة 16.66 بالمئة وزيارة القسم بنسبة 25 بالمئة بحيث كان من الممكن استغلال الاعلانات بنسبة كافية لجلب الانتباه اكثر واحداث فاعلية اكبر وتكون الوسيلة الاسرع و بالنسبة للاجتماعات قد تكون من فترة الى فترة اطول وعليه نوصي بإعطاء الاهمية للاتصال الشفوي الذي يسبق الكتابي ونشر ثقافة الاحقية في المعلومة مهما كان نوعها اذا كانت تعني الجماعة التربوية وبخاصة المعلمين والمعلمات.

مع الاولياء: اكثر وسيلة للاتصال مع الاولياء هي الاستدعاء 78.83 بالمئة وهذا شيء منطقي لأن المعاملة مع الاولياء معاملة قانونية لايجوز فيها الخطأ وتفعيل المعاملات القانونية يزيد من مشاركة الاولياء في العملية التربوية ومتابعة سيرورة تدرس ابنائهم، وفي هذا الشأن ندعوا السادة المديرين الى تفعيل العملية الاتصالية بجمعهم ولو مرة كل ثلاثي واحساسهم بعبء المسؤولية الملقاة على عاتق الطاقم التربوي ودعوتهم الى الاسهام في العمل التشاركي من اجل تهيئة ظروف تدرس ناجح.

مع التلاميذ: من خلال الاستبيان يتبين ان اكثر وسيلة مستعملة في الاتصال هي زيارة الاقسام اين يتواجد التلاميذ وبنسبة 75.00 بالمئة وهذا منطقي في واقعنا المعيش لكن تجدر الإشارة إلى أنه يمكن استحداث وسائل أخرى مثل الإذاعة المحلية كل صباح داخل المؤسسة وإنها لوسيلة ناجعة وناجحة لو تستحدث ونرجو من السادة المديرين وبتعاون الجميع العمل على تفعيلها والمبادرة إليها دون تردد وبما أن المدير أب الجميع بحكم تواجده الدائم بالمؤسسة التربوية ينبغي ان يكثف من اتصاله بأولاده في كل فرصة متاحة وخاصة عند دخول وخروج التلاميذ من المدرسة واثاء الإطعام...

الاسئلة من 03 الى غاية 11 نلاحظ انها عادية ومقبولة وتخدم جميع الاسرة المدرسية .

أما بالنسبة للسؤال 12 فنتمنى من التلاميذ الاهتمام بدراستهم من اجل التفوق وايضا بالنسبة للأولياء نطلب منهم المراقبة والحرص ومتابعة ابنائهم من اجل ضمان مستقبل واعد.

والسؤال 13 نتمنى من المعلمين عدم تضييع اوقات العمل واضاعة حصص التدريس على التلاميذ إلا في الحالة الضرورية ،واذا حدث اي تغيب الرجاء التقديم على طلب الغياب وإن تعذر ذلك احضار مبرر لغيابه .

خاتمة

إنّ التغيرات في بيئة الأعمال تفرض على المؤسسات تحديات كبرى وفي نفس الوقت تقدّم لها فرص لا حدود لها، وفي ظل هذه البيئة استوجب على المؤسسات التوجه نحو البحث للإيجاد أساليب جديدة لمواجهة وحل مختلف المشاكل التي قد تعيق نشاطها ومه تحقيق أهدافها.

لقد ارتبطت اشكالية البحث بدراسة الدور الذي تلعبه القيادة في النهوض بالمؤسسات التربوية، وكمحاوله للإجابة على الاشكالية المطروحة والأسئلة المرتبطة بها كان هذا من خلال فصل نظري وفصل تطبيقي خاص بالدراسة الميدانية في الابتدائيات، الأمر الذي مكننا من التعمق أكثر في الموضوع والخروج بمجموعة من النتائج:

أ)الفرضية الأولى: " القيادة هي توجيه وهي فن العمل الإداري الذي يحفز على العمل الجماعي وروح الفريق من خلال المزج بين كافة التوجهات للأفراد داخل المؤسسة " إنّ القيادة تعمل على تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية ، الانسانية، والاجتماعية، وكذا توفير الفاعلية للإدارة وتمكينها من تحقيق الأهداف المسطرة، فهي أكثر العمليات تأثيرا على العاملين وعلى روحهم المعنوية وتحفيزهم على العمل الجماعي والتعاون، فهي تحقق بذلك توجيه وتنسيق تنظيمي متكامل تعمل وفقه على المزج بين كافة توجهات الأفراد وتوجهات المؤسسة ومنه تحقيق الهدف المشترك، ومن كل هذا نثبت صحة الفرضية الأولى.

ب)الفرضية الثانية: "الإدارة تعتبر المكمل للقائد وهي ضرورة لكل مؤسسة تسعى لتحسين الظروف والأوضاع " تعتبر الإدارة الفرع الذي يؤدي إلى نجاح المؤسسات، وتحقيق نتائج جيّدة وبالتالي، تساهم في حل المشاكل التي تقع فيها المؤسسة وفي تحسين الأوضاع، فالإدارة تعتبر من أهم وسائل التغيير، وبالتالي المحافظة على المؤسسات واستمرارية نجاحها على المدى الطويل، ومنه يتم إثبات صحة الفرضية الثانية.

ج)الفرضية الثالثة: " لا تعتبر القيادة في المدارس الابتدائية من العوامل التي تشجع وتحفز العاملين على العمل الدؤوب" لكي تتجح القيادة في تعزيز القدرات لدى العاملين، لابد عليها من توفير أجواء تنظيمية مساعدة على خلق أفكار جديدة وكذا تطبيقها، من خلال القيام بممارسات معينة، من تحفيز وتدريب وتوفير المواد، وكل هذا يضمن تحقيق الأهداف بالشكل المطلوب، وأن تكون القيادة متمتعة بخصائص، وهذا ما لمسناه في الابتدائيات، وبالتالي تعتبر القيادة من العوامل المساعدة على تحفيز وتشجيع العاملين، ومنه ننفي الفرضية الثالثة.

2)نتائج الدراسة النظرية:

بعد التطرق إلى أهم جوانب الموضوع النظرية توصلنا إلى إبراز أهم النتائج وهي كالآتي:

القيادة هي الحصول على الآخرين من اجل إنجاز الأعمال، فهي تمثل القدرة على التأثير في المرؤوسين لتحقيق هدف مشترك من خلال الاستخدام الأمثل للمواد المتاحة في زمن معين، تطوّر مفهوم القيادة وأصبحت النظرة إليها نظرة حديثة عكس ما كان ينظر إليها بالمفهوم الضيق القائم على أنها تتعامل مع الاشياء والامكانيات المادية فقط، أما النظرة الحديثة فهي نظرة انسانية بدرجة أولى والغالبية على صفات القائد، وامتد اهتمامهم إلى الامكانيات المادية فالفائد يسعى لتحقيق الأهداف، ورغم اختلاف الدراسات وعدم اتفاقها في جوانب عدة تخص القيادة، فمثلا النظريات التي اهتمت بفهم القيادة من خلال دراسة زاوية معينة، وكذا الأنماط التي تم تحديدها بشكل مختلف وفقا لآراء الباحثين لكن جميع الدراسات اتفقت على أهمية القيادة بالمؤسسات وأنه بدون وجود قيادة لا يمكنها إحراز أي تقدم، كما لم يكن هناك اتفاق حول تعريف الإدارة بشكل موحد وقد طرحت وجهات نظر عدة حولها، ولكن من خلال مناقشة المبحث الثالث اتضح لنا أن الإدارة يترتب عنها إيجاد وخلق أفكار جديدة، يمكن تبنيها من قبل أفراد بالمؤسسة بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في المؤسسات، وسوف يؤدي إلى إحداث منفعة للمنظمة وكذا العاملين، ومن

جانب آخر تعبر الإدارة أيضا عن العملية التي تؤدي إلى إحداث نقلة مميزة للمؤسسات من خلال توليد مجموعة من الأفكار الجديدة من قبل أفراد وجماعات بالمؤسسة.

نتائج الدراسة التطبيقية:

لقد سمح لنا الجانب التطبيقي من البحث الذي تم دراسته في الابتدائيات بولاية ميله من استغلال النتائج التالية:

اهتمام الابتدائيات بالقيادة من خلال علاقة القائد بمختلف أفراد المؤسسة بإحداث تغيرات في الاستراتيجيات المتبعة، أو في الهيكل التنظيمي وفي سياستها تبعا للتطورات التي تشهدها ابتدائيات ميله، تسعى على تحقيق التميز فيما تقدمه من نتائج، كما أنها تسعى إلى اكتساب موارد جديدة من أجل التلاميذ وتحاول أيضا من خلال استراتيجيتها المتبعة إلى تقديم أفضل الخدمات والمبادرات لضمان تحقيق الأهداف ونجاح العملية التربوية، كما تعمل على تقديم أفضل النتائج من سنة لأخرى، وتعطي الابتدائيات أهمية كبيرة للمورد البشري وهو مصدر تميزها وهي تعمل على تقديم التحفيز اللازم من أجل التشجيع والتعبير عن أهمية المؤسسة ودورها في حياة الانسان، القيادة السائدة بالمؤسسات هي قيادة ديموقراطية قائمة على المشاركة، العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد ووجود علاقات انسانية قوية ووطيدة مع المرؤوسين، وهي قائمة على اللامركزية في اتخاذ القرارات مع توفير عدة خصائص للقائد والمدير في قيادة المؤسسة من طلاقة وتحسين للمشكلات، تقب الفشل والاصرار على تحقيق الأهداف بأفضل الطرق، الاستماع للمرؤوسين والتفاعل معهم، إضافة إلى التواصل بين مديري المؤسسات وجميع العاملين والاحترام المتبادل بين الطرفين، كما تعمل قيادة المؤسسة على الأخذ بأفكار المعلمين والاستفادة منها وتشجيع طرح مختلف الأفكار، وجود الاتصال بين العمال والمدير يمكن من سهولة تبادل المعلومات وحرية المعلمين بمشاركتهم في التعبير عن آرائهم.

في الأخير يمكن تقديم بعض الاقتراحات بعد ما تم استخلاصه من نتائج فيجب على المديرين الاخذ بعين الاعتبار أهمية تمكين المعلمين بالمؤسسة لما يحققه من نتائج إيجابية بالمؤسسة، كما أن مشاركة المعلمين له أثر إيجابي على نفسياتهم مما يرفع الروح المعنوية ويحفوهم على مزيد من العطاء والإبداع مع العمل على إحداث تنسيق وتعاون أكبر بين مختلف الوظائف من خلال الاتصال وتبادل المعلومات لانه ويتحقق كل هاته الأمور تتحقق القيادة ويتحقق معها النهوض بالمؤسسات التربوية.

قائمة المراجع

القرءان الكريم:

سورة المائدة الآية رقم 2

المعاجم:

01-معجم المعاني الجامع، عربي، عربي

02-قاموس المعجم الوسيط، اللغة العربية المعاصرة، عربي، عربي

المراجع العربية:

1- ابن باديس، آثار الشيخ عبد الحميد ابن باديس، ج4، ط1، وزارة الشؤون الدينية، دار البعث، الجزائر، 1442هـ

2- العمارة محمد حسن، مبادئ الإدارة المدرسية، دار الميسرة، عمان، 2012م

3- الطبيب أحمد محمد، الإدارة التربوية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، ط3، دار الكتب الوطنية، بنغازي، 2000م

4- الهنداوي ياسر فتحي، إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة، المجموعة العربية، مصر، 2009م

5- أحسن لبصير، دليل التسيير المنهجي لإدارة الثانويات والمدارس الأساسية، دار الهدى، عين مليلة، د. ط، الجزائر، 2002م

6- أحمد إسماعيل حجي، إدارة بيئة التعليم النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000م

7- جليل وديع شكور، أبحاث في علم النفس الاجتماعي دينامية الجماعة، ط1، دار الشمال للطباعة والنشر، لبنان، 1989م

- 8- جودت عزت عطوي، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، ط1، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة، عمان، 2001
- 9- جودت عزت عطوي، الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، دار الثقافة، عمان، 2000
- 10- حافظ فرج أحمد أ. د محمد صبري حافظ ، إدارة المؤسسات التربوية، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2003
- 11- حامد سليمان، الإدارة التربوية المعاصرة، ط1، دار الأسامة، عمان، 2009
- 12- شفيق رضوان، السلوكية الإدارية، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1994
- 13- عبد الصمد الأغبري، الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2000
- 14- عبد الفتاح دويدار، علم النفس الاجتماعي أصوله ومبادئه، ط1، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1999
- 15- عادل ثابت، الإدارة المعاصرة، ط2، عمان (الأردن)، دار أسامة للنشر، 2008
- 16- علي ابن أحمد بن محمد معصوم، تح، مؤسسة آل البيت لإحياء التراث، ط1، 1426هـ
- 17- عايش أحمد جميل، إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، ط2، دار الميسرة، عمان، 2013
- 18- طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، ط1، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة 1998
- 19- فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط4، مركز الكتب الأردني، 1994

- 20- كامل المغربي وآخرون، اساسيات في الإدارة، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1993
- 21- مالك ابن نبي، شروط النهضة، تر، عبد الصبور شاهين، ط1، دار الفكر، دمشق، 1986
- 22- محمد عبد القادر عابدين، الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، جامعة القدس، 2001
- 23- محمد علي شهيب، السلوك الانساني في التنظيم، دراسات في الفكر الإداري الحديث، ط2، 2000م
- 24- محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، ط2، عالم الكتب، القاهرة
- 25- منصور ابن سلمة، القيادة التربوية للمدرسة وبناء الرؤية، ط1
- 26- وهيب سمعان. د محمد منير مرسي، الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، عالم الكتب، القاهرة

المجلات:

- 01 رجاء غارودي "الابراهيمي، العالم المجدد" مجلة الثقافة، م.س، ص142
- 02- قدوري ابو القاسم، همزة وصل، مجلة التربية والتكوين، ع5
- 03- مقدم عبد الحفيظ، أثر الخصائص الشخصية للمدرسين على فاعليتهم في التسيير، مجلة علمية، ع1، الجزائر 1992

المواقع الالكترونية:

www.uobabylon.edu

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف -ميلة-

معهد: الآداب واللغة العربية

قسم: لغة وأدب عربي

سيادة المدير (ة):

في إطار التحضير لمذكرة التخرج بعنوان: القيادة ودورها في النهوض بالمؤسسات التربوية نرجو من سيادتكم الإجابة بكل موضوعية على عبارات الاستبيان المقدم لكم مع العلم أن نتائج الدراسة لن تستخدم إلا لغرض علمي محض.

ضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك

لكم منا جزيل الشكر والامتنان

2017/2018

بيانات شخصية:

المنصب:

الجنس: ذكر

انثى

الدرجة العلمية:

الخبرة (سنوات العمل كمدير)

فئة المديرين :

سيدي الفاضل نوجه اليك هذا الاستبيان من اجل معرفة بعض المهام ونوعية اتصالك مع أطراف الجماعة التربوية الرجاء منك الاجابة عن هذه الاسئلة بكل دقة وشكرا مسبقا.

س(1) ماهي طبيعة اتصالك مع:

ضعيفة	متوسطة	جيدة	
			المفتشين
			المعلمين
			الاولياء
			التلاميذ

س(2) ماهي الوسيلة التي تستعملها للاتصال مع:

اجتماعات	استدعاء	اعلانات	زيارة القسم	
				المعلمين
				الاولياء
				التلاميذ

س(3) هل تقوم بإعداد التنظيم البيداغوجي وفقا للمقاييس؟

.....

س4) هل تحترم معايير تشكيل الافواج؟

.....

س5) هل تولي اهتماما لتكوين الاساتذة؟

.....

س6) هل سبق لك أن مارست النشاطات الثقافية والتربوية بالمدرسة مع فريقك؟

.....

س7) هل تقوم بأرشفة الوثائق؟

.....

س8) هل تشرف على ضمان مراقبة جودة الاغذية والمواد الغذائية؟

.....

س9) كم يتراوح عدد التلاميذ في القسم الواحد؟

.....

س10) ماهو وقت دخولك وخروجك من المدرسة؟

.....

س11) هل تتواجد مرافق رياضية لتسلية التلاميذ؟

.....

س12) حسب رأيك ماهي اسباب الفشل في المدرسة؟

.....

س13) عندما يتكرر غياب بعض الاساتذة في مؤسستك بين كيف تواجه الامر: