

تأثير القائد الإداري بالمؤسسة التعليمية التربوية على مهارات وكفاءات المعلمين دراسة حالة المؤسسات التعليمية الابتدائيتين دربال أحمد وقبوشة بوجمعة- العين الصفراء- الجزائر

أ. د. بن جيمة عمر
جامعة طاهري محمد - بشار

أ. صديق زكريا
جامعة طاهري محمد - بشار

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز تأثير القائد الإداري على مهارات وكفاءات المعلمين بالمؤسسات التربويتين التعليميتين الابتدائيتين دربال أحمد وقبوشة بوجمعة بمنطقة العين الصفراء بالجزائر، حيث أن حيوية المجتمع ونشاطه تتوقف في عصر التقدم العلمي والتقني إلى حد كبير على مدى فاعلية النظام التعليمي، مما يتطلب عملية تكيفه مع المتغيرات الحاصلة في هذا العصر وذلك بتعديل بنيته من جهة والاهتمام بإعداد المعلم كونه هو صاحب الدور الأساسي في العمل المدرسي، لأنه أكثر أعضاء المؤسسة احتكاكا بالتلميذ وتفاعلا معه.

وقد خلصت هذه الدراسة في الأخير بالاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، إلى أن للقائد الإداري تأثير إيجابي على مهارات المعلمين بتنميتها نحو الأفضل، كون أن المعلم الكفاء يوجه الأجيال الحالية والمستقبلية إلى طريق الخير والصلاح بعد الله عز وجل، ويبث فيها المبادئ الدينية والخلقية والاجتماعية، وينشر فيها العلم والمعرفة.

الكلمات المفتاحية: إدارة مدرسية، قيادة إدارية، تنمية المهارات، معلم تربوي، مؤسسة تعليمية.

Résumé:

Cette étude vise à mettre en évidence le rôle du responsable administratif sur les qualités et les compétences des enseignants de deux écoles primaires « Derbal Ahmed » et « Kboucha Boudjmaa », à Ain Séfra, Algérie, sachant que la vitalité de la communauté et sa prospérité, dans l'ère du progrès scientifique et technique, dépendent beaucoup de l'efficacité du système éducatif ce qui impose son adaptation aux changements et aux nouvelles exigences en modifiant sa structure d'une part et en améliorant la préparation de l'enseignant vu qu'il est l'acteur principal dans le système scolaire, et le plus proche des élèves, d'autre part.

L'étude a conclu, en se basant sur l'approche descriptive analytique, que le responsable administratif a un impact positif sur les compétences des enseignants et leur développement, puisque c'est le bon enseignant qui guide les générations et les met sur la bonne voie de réussite et la prospérité, diffuse entre eux les principes religieux, moraux et sociaux, tout en les apprenant la science et les connaissances.

Mots-clés: administration scolaire, direction administrative, développement des compétences, enseignant, établissement scolaire.

مقدمة:

تعد الإدارة في العصر الحديث واحدة من أهم مقومات التطور العلمي والاقتصادي والاجتماعي والحضاري، وعليها تبنى النهضة التطورية للمجتمعات الإنسانية المختلفة، حيث تتجلى مجمل الخطط التنموية والإستراتيجية وفق مقومات علمية ناجحة، تترجم فيما بعد إلى واقع إجرائي عملياتي. وتعد الإدارة المدرسية إحدى جوانب الإدارة التربوية وبالتالي فهي تستمد فلسفتها واستراتيجياتها وسياساتها وقوانينها، وتشريعاتها وآليات عملها منها، وفي ظل المفاهيم المتعلقة بالإدارة المدرسية يمكن النظر إلى المدرسة على أنها منظمة أو وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد لكل منهم مجموعة من الأدوار المتداخلة اللازمة لتحقيق هدف أو أهداف معينة.

وتعتبر القيادة التربوية التعليمية المرتكز الأساس لتقدم المؤسسات التعليمية، فهي الأكثر أهمية من الوظائف الإدارية التي تمارسها الإدارة التعليمية على مستوياتها المختلفة، وحتى تبلغ الأهداف المرجوة والأداء الجيد في الوصول إلى المستوى الجيد من العلم والمعرفة على مستوى المعلم في حد ذاته والتلميذ من جهة ثانية، لابد من تفعيل دور القائد التربوي في تنمية وصقل مهارات المعلم لوصول المعلومة بالشكل الفعال البسيط والمفهوم في ذهن التلميذ، كونه الهدف الرئيسي والأساسي للإدارة المدرسية.

الإشكالية:

بناء على ما سبق فإن التساؤل الرئيسي الذي يطرح نفسه هو: فيما يتمثل تأثير القائد الإداري التربوي على مهارات وقدرات المعلم داخل المؤسسة التربوية التعليمية؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في ابراز دور المدير القيادي للمؤسسة التربوية في الرفع من قدرات المعلم وتحسينها، تصحيح مختلف الأخطاء وإزالة العراقيل التي تشكل عائقا للمعلم، العمل على رفع مستوى التلاميذ من خلال تنمية معارف ومكتسبات فريقه التربوي بما يتماشى والتغيرات الطارئة على النظام التربوي من برامج وتعليمات وتشريعات... الخ.

أهداف الدراسة:

تسعى أهداف هذا البحث إلى إعطاء بعض المفاهيم والأدبيات حول الإدارة التربوية، القيادة الإدارية، خصائص ومميزات المدير القيادي الفعال، والدور الذي يؤثر به القائد التربوي على فئته التعليمية بتطوير قدراتهم ومعارفهم وبالتالي معلمين أكفاء قادرين على التجاوب مع التلاميذ بالسرعة والدقة اللازمين، والتعامل مع المعلومات والمعارف المختلفة.

فرضيات الدراسة:

- الفرضية العدمية الأولى: لا تؤدي القيادة الإدارية التربوية دورها بالمؤسستين التربويتين محل الدراسة عند دلالة إحصائية بمستوى 0.05
- الفرضية العدمية الثانية: لا يعمل القائد الإداري التربوي على تطوير وتنمية مهارات المدرس داخل المؤسسة التعليمية عند دلالة إحصائية بمستوى: 0.05
- الفرضية العدمية الثالثة: لا يوجد هناك تأثير للقيادة التربوية على مهارات وقدرات الفرد المدرس بالمدرسة الابتدائية عند دلالة إحصائية بمستوى 0.05

1-1-2 تعريف القيادة الإدارية:

تعني القيادة الإدارية مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة أو المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه، وكسب ثقتهم في ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، حيث يقوم بتحفيزهم وتوجيههم والاتصال بهم، ويقدم لهم الرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة.^(v)

ومن خلال الجمع بين مختلف المعايير، والخلافات الواسعة التي أثارها تعريف القيادة الإدارية في الفكر الإداري، فهي عموماً تتطلب تحقيق أهداف إدارية معينة، ووسيلتها في ذلك القدرة على التأثير في المرؤوسين وتوجيه سلوكهم طواعية للتعاون على تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف ما. فالقائد الإداري هو كل مسؤول قادر على التأثير في الآخرين ويملك سلطة إدارية.^(vi)

1-1-3 الفرق بين القيادة والإدارة:

لعل من أهم الصعوبات التي تواجه الباحثين في مجال القيادة والإدارة التمييز بين المفهومين، فالمدير يستند في ممارسة مهامه على ما لديه من سلطة بصورة أساسية، أما القائد فهو لا يعتمد على ما لديه من سلطة كما هو الحال بالنسبة للمدير، ولكنه ينظر إلى السلطة كمصدر ثانوي يستخدمها كمساعدة لبناء الثقة، كما يتخذ من أسلوب الإقناع والافتتاح، النفوذ والتأثير، ولهذا فإن كل قائدا يعتبر رئيساً ومديراً وليس العكس^(vii) ومن الممكن أن يصبح الإنسان قائداً يملك التأثير في الآخرين دون أن يكون مديراً، إذن من خلال ما سبق يمكن استنتاج ما يلي:

- تتبع القيادة تلقائياً من الجماعة، بينما الإدارة مفروضة عليهم لأنها تعتمد على السلطة المخولة للشخص.
- إن المدير يدفع التابعين للعمل على تحقيق الأهداف المرسومة سلفاً، بينما القائد يعمل على مناقشة الأهداف مع التابعين، ويلورتها بما يجعلهم يتبنون الأهداف فيسعون إلى تحقيقها.
- إن المدير يهتم بعناصر الاستقرار والاتزان فيحافظ على الوضع الراهن، أما القائد فيعمل على التغيير والتجديد في العمل كما وكيفا، والتطوير في البناء التنظيمي لما هو أفضل.
- على ضوء المميزات السابقة نجد أن الإدارة وخاصة الإدارة التربوية تتطلب بجدية نحو التحول باتجاه القيادة التربوية، لأن أهداف العملية التربوية في النهاية لا يمكن أن تكون غير أهداف التابعين على مستوى القاعدة، والمتمثلة في الموظفين والتلاميذ، والطلبة وأولياء أمورهم، ومؤسسات مجتمعهم.

1-1-4 عناصر القيادة الإدارية:

بما أن القيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي منا أن يكون قائداً بمفرده، فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وُجد من يقود ومن يقادون وهدف مشترك مطلوب تحقيقه في إطار ظروف موقف معين، يمارس القائد فيه تأثيره على الجماعة. وعليه يمكن القول أن عملية القيادة تتضمن عناصر أساسية، تصبح دراسة أي منها بمعزل عن العناصر الأخرى أمراً مضللاً قد يكتنفه اللبس والغموض في محاولة الفهم الجيد للقيادة، ولإثراء فهم القيادة لابد من إلقاء الضوء على مختلف عناصرها:

أولاً- القائد: يعتبر أهم عنصر في القيادة، والقائد هو من يقود الجماعة أو الذي تتقاد له مجموعة من الناس^(viii) وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف.

- الجماعة: لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك من يقادون، وبما أن القيادة ظاهرة إجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية، إذ يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات، فكلما كانت الجماعة أكثر تجانسا يسهل التأثير عليها وتوجيهها والعكس صحيح.
- الأهداف المشتركة: تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها، في إطار موقف ما.
- ظروف الموقف: إن الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد، فالأفراد يكونون قادة في موقف ما بينما هم غير ذلك في موقف آخر، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما^(ix)
- التأثير: يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع المرؤوسين، والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه. ويتمثل أيضا في إقناع فن الحوار والإقناع، تحليل الشخصيات وكيفية التعامل مع الأنماط المختلفة، التحلي بالثقة بالنفس وكذلك الثقة بالآخرين، والقدرة على التحفيز وتنمية الولاء^(x)

1-2 القيادة التربوية:

1-2-1 مفهوم القيادة التربوية:

تعرف القيادة التربوية بأنها مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية، التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني، الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب، الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط، والمنظم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع والمؤسسات التعليمية^(xi)

وحدد المفهوم الحديث للقيادة التربوية عند مرسي بأنه استراتيجية منظمة تقوم على أساس اعتبار المؤسسة التربوية نظاما له أهداف يمكن تحديدها بوضوح، ويمكن متابعة تحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية معينة عن طريق التنسيق وإيجاد الحوافز لدى العناصر المختلفة التي يتكون منها النظام. وإستراتيجية القيادة التربوية هذه تقوم على أربعة مبادئ هي: مبدأ النظام الكلي، مبدأ الأهداف، مبدأ المشاركة والالتزام ومبدأ الأداء^(xii).

مما سبق نستنتج أن للقيادة التربوية مفاهيمها التي تميزها ومعاييرها الخاصة بالنجاح، ولها قانونها الأخلاقي للسلوك. فالقيادة التربوية في ثقافتها جماعية التوجه تؤكد العمليات الجماعية في كل ممارساتها، وأن هناك دورا فاعلا يفترض أن تقوم به، إذ تتمحور القيادة التربوية حول تفاعل متميز بين مختلف مدخلات النظام التربوي، بما فيها من معلمين وتلاميذ ومناهج، وأبنية وغيرها من مدخلات يفترض أن يتم تفعيلها لتحقيق مخرجات تربوية تتسجم مع أهداف النظام التربوي. والتمتع بالصفات القيادية لا يكون بالتحلي بسمات محددة فقط، بل يتجلى فن القيادة في الدور الذي يؤديه القائد في التأثير إيجابا على سلوك الآخرين، فلا يكون قائدا لأنه ذكي أو ماهر أو مفكر أو مخلص فحسب، بل لأن نكاهه ومهارته وأفكاره تعد ضرورية في نظر العاملين معه لتحقيق أهداف المجموعة. وبذلك يتحول القائد من رجل مفروض على مرؤوسيه إلى رجل يحبه الناس ويحترمونه ويتعاونون معه ويخلصون له، مما يزيد من تأثيره عليهم فنصبح مجموعته أكثر إنتاجا وفعالية.

1-2-2 خصائص القيادة التربوية:

يمكن القول أن ما من مجموعة بشرية إلا ويوجد بينها قائد يديرها، ويمتلك زمام المبادرة فيها، وينطلق في قيادته التربوية من تحقيق أهداف الجماعة بشكل عام. ويتوقف العطاء الفعال للإدارة التعليمية على ما يتوقف على ما تتمتع القيادة فيها من وعي وإدراك فيما تقوم

به من تخطيط لاستمراريتها. وتعد الكوادر القيادية في مختلف مستويات الإدارة التربوية، العليا، الوسطى والتنفيذية، أحد المدخلات الرئيسية في النظام التعليمي الذي لا يصلح حاله ولا يستقيم أمره ولا يحقق أهدافه بدون توافر الكوادر المؤهلة^(xiii)

وتتمثل سمات القيادة التربوية في أن القيادة الإدارية عملية إنسانية، بمعنى أن العمل الإنساني هو مصدر كل القيم، فالقيادة التربوية عملية إنسانية في المقام الأول تستهدف تحقيق أقصى إشباع ممكن للطلبات والحاجات الإنسانية، وتسعى جاهدة إلى تحسين حياة الإنسان، وتعمل من خلال السلوك الإنساني.

وكذلك العملية القيادية الإدارية عملية جماعية تعاونية، فلو نظرنا بتمعن للقيادة التربوية نجد أنها عملية مشتركة تساهم في دفع المؤسسة التربوية إلى الأمام، ويقوم بها أكثر من فرد عن طريق التعاون والفهم المتبادل، ولا تكون السلطة حكرا لأحد وإنما توزع المسؤوليات على الجميع بطريقة الشورى^(xiv) والعملية القيادية عملية تربوية لأنها تستهدف من ناحية تربوية تنمية العاملين والمتصلين بها ومن الناحية الثانية تهدف إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

أيضا تعتبر العمليات القيادية الإدارية عملية منظمة، لأنه لا مكان للشوائب والارتجالية وسوء التنظيم، حيث تتم وفق أهداف محددة وتنظيم سليم، وتنسيق للجهود كافة، وتنظيم شامل للأنشطة جميعها، التي تمارس تحت إشراف المؤسسة، كما تعتبر العمليات القيادية الإدارية عمليات هادفة، بمعنى أنها ليست غاية وإنما وسيلة لتحقيق غايات من خلال تعبئة الجهود الإنسانية والمادية وتنظيمها والتنسيق بينها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

1-2-3 مهارات وخصائص القائد التربوي الفعال:

هناك مجموعة من المهارات الضرورية لنجاح مدير المؤسسة التعليمية باعتباره يشغل منصبا قياديا على مستوى الإدارة المدرسية، ولا مناص له من امتلاكها حتى يتمكن من القيام بمسؤولياته على وجه سليم وصحيح وفعال. ويقصد بالمهارات: القدرة على استخدام وتطبيق الأصول والمعارف التي تحكم عمل الفرد^(xv) كما أن أعظم دور يجب أن يؤديه المدير كقائد تربوي فعال هو خلق ما سماه **Holly & South Worth** بمدرسة التعلم والتي تتميز بأنها^(xvi): تفاعلية ومفاوضة، مبتكرة ومحلة للمشاكل، سبابة ومليية، تشاركية وتعاونية، مرنة ومتحدية، مخاطرة ومقدمة، تقويمية وتأميلية، داعمة ومطورة.

وتتمثل مختلف المهارات الواجب توافرها وتعلمها واكتسابها، والعمل على تنميتها لدى المدير القيادي باعتباره قائدا، فيما يلي:

- المهارات الفنية:

وتعني المهارات الفنية تلك الطرق والأساليب التي يستعملها المدير في ممارسة عمله، ومعالجة مختلف المواقف التي يواجهها مما يتطلب منه معرفة جميع النواحي الفنية التي يشرف على توجيهها، كأن يكون على دراية تامة بجميع تخصصات المدرسين الذين يعملون تحت قيادته، حيث تتضمن هذه المهارات قدرا من المعارف المتخصصة والكفاءة في استخدام هذه المعرفة بشكل يحقق الأهداف التربوية.

فعلى مدير المدرسة أن يعمل باستمرار على تنمية مهاراته الفنية، وذلك بتعميق الجانب العلمي للعملية الإدارية، أي التدريب الذاتي وفي نفس الوقت ينبغي أن تضع السلطات التعليمية برنامجا فعالا من شأنه أن يساعد المديرين على النمو المهني في مجال عملهم وذلك بما يسمى بالتدريب أثناء الخدمة^(xvii).

- المهارات الإنسانية:

تعني المهارات الإنسانية قدرة تعامل مدير المؤسسة كقائد تربيوي بنجاح مع الآخرين، وتنسيق جهودهم وخلق روح التعاون الجماعي بينهم، في ظل بناء منسجم ومتكامل وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ومعرفة لآرائهم وميولهم واتجاهاتهم^(xviii).

إن المهارات الإنسانية ضرورية للعمل في كل المنظمات، خاصة في المؤسسات التعليمية، لأن المدير لا يتعامل مع الآلات بل يتعامل مع البشر، ومنه ينبغي أن يكون سلوكه وتعامله اليومي مبني على أساس علاقات اجتماعية سليمة قوامها التقارب والألفة. كما أن بإمكان مدير المدرسة تنمية مهاراته في هذا المجال وذلك بإطلاعه على المعارف والأبحاث التي تتناول الجماعات والعلاقات الاجتماعية وعمليات التفاعل الاجتماعي، وكذا المعارف والأبحاث المتعلقة بالفروق الفردية والطبيعة الإنسانية.

- المهارات الإدراكية (التصورية)

تتعلق هذه المهارات بقدرة مدير المدرسة على إدراك التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، ونظرته الشاملة للأمور وتوقعاته المستقبلية، وكذا كفاءته في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتقن في اتخاذ الحلول لها. وتعتبر هذه المهارات ضرورية لقائد كمدير للمدرسة، لأنها تعينه في التخطيط للعمل وتوجيهه وترتيب الأولويات، وتوقع ما قد يحدث من طوارئ.

فالمدير الناجح والفعال هو الذي يملك التصور والنظرة إلى التربية في إطارها العام الذي يرتبط فيه النظام التعليمي بالمجتمع الكبير، وليس مجرد نظرة جزئية إلى التعليم في نطاق مرحلة تعليمية أو مادة دراسية^(xix). إضافة إلى ذلك فيعتقد إبراهيم أحمد أن أهم المهارات الضرورية لمدير المدرسة كقائد، والتي تضمن الكفاءة والفاعلية والأداء المميز وتحقيق الجودة التعليمية فتتمثل فيما يلي: (xx)

- مهارات العمل الجماعي، مهارة قيادة الآخرين، مهارات التفويض، مهارات بناء الفريق، مهارات تنظيم وإدارة الوقت، مهارات الاتصال الفعال، مهارات التدريب والإشراف، مهارات التفكير والابتكار، مهارات إدارة الأزمات.

II- مدى تأثير القائد الإداري على قدرات ومهارات الفرد المعلم في المؤسسة التعليمية بالمدرستين الابتدائيتين محل الدراسة:

II-1 وصف المتغيرات الأساسية للبحث: يركز هذا الجزء على وصف المتغيرات الأساسية للبحث واختبار صحة فرضياته الموضوعية.

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الاحصائي النسخة 21 لعينة البحث. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان. وسيتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي:

جدول يوضح إجابات الأسئلة ودلالاتها^(xxi)

التقديرات	المتوسط الحسابي
ضعيف	من 1 إلى 2,33
متوسط	من 2,34 إلى 3,67
مرتفع	من 3,68 إلى 5,01

II-2 اختبار الثبات: يوضح الجدول الموالي اختبار ثبات وصدق الإستبانة (xxii)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,926	29

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات الاستبيان، وذلك بواسطة برنامج spss وقد بلغ معامل الثبات أو المصدقية لجميع متغيرات الدراسة: 0.926 لـ 29 متغير. أي بنسبة ثبات كبيرة تقدر بـ: 92.6% ، وهي أكبر من المقبولة إحصائياً 60% مما يدل على تميز الاستبانة بالصدق والثبات والاعتماد عليها لمواصلة تحليل النتائج.

II-3 وصف أبعاد الدراسة:

بينت النتائج المتحصل عليها بالاعتماد على معطيات الاستبانة وبواسطة برنامج spss وبالاعتماد أيضا على ما تم ملاحظته أثناء الزيارات المتعددة للمؤسسة وإجراء بعض المقابلات ما يلي:

✓ حقق بعد القيادة التربوية الفعالة في المدرستين المعنيتين متوسطا حسابيا قدره 4.39 وانحرافا معياريا قيمته 0.05907 . ونلاحظ أن قيمة هذا المتوسط الحسابي ينتمي للمجال: $3.68-5.01$ أي بتقدير المرتفع، وهذا يعني أن القيادة التربوية تمارس بفعالية وكفاءة في المدرستين المذكورتين، فكل قائد إداري يلتزم بالنظم واللوائح المقدمة له من وزارة التربية ومديرية التربية، كما يلتزم بالقيم الدينية والأخلاقية مع المدرسين وأولياء الأمور والتلاميذ أثناء معاملتهم لهم، ويعمل أيضا على تحقيق رسالة وغاية المؤسسة بواسطة عملية اتخاذ القرارات اللازمة لحل المشاكل وإزالة العراقيل التي قد يتعرض لها أثناء تنفيذ العمليات الإدارية. أيضا هيئة التدريس بالمدرستين رأت أن القيادة الإدارية تساهم وبشكل كبير في التحصيل العلمي لدى التلاميذ وتعمل على تحسينه، كما تعمل بروح الفريق لخلق روح التعاون وطرح العديد من الأفكار ومعالجتها والتوفيق بينها، وبالتالي فإن المدير القيادي يدير ويقود إجراءات وسياسات مهام الإدارة وينفذها بفعالية ودقة بما يعمل على تحقيق الأهداف المرجوة وخلق الجو الملائم والمناسب لذلك.

✓ أما بالنسبة لبعد تنمية المورد البشري المعلم بالمؤسستين فقد حقق متوسطا حسابيا قدره: 4.04 وانحرافا معياريا قيمته: 0.6251 . ونلاحظ أن قيمة هذا المتوسط الحسابي ينتمي للمجال: $3.68-5.01$ ، أي بتقدير المرتفع، وهذا يدل على أن الفرد المدرس تنمي مهاراته وقدراته بالشكل المطلوب وهذا من خلال الدور الذي يؤديه القائد الإداري التربوي بالمؤسسة، فهو يقيم كل مرة كفاءات هؤلاء المعلمين ويقدم الملاحظات اللازمة لهم، كما يقوم بتصحيح مختلف الانحرافات والأخطاء التي يقع فيها المدرسون، إضافة إلى ذلك فهو يوزع المسؤوليات عليهم حسب المؤهلات من التخصص العلمي المحصل من الخبرة والمعرفة وهذا يساعد المعلم على تقديم أفضل ما لديه من المعلومات بالدقة اللازمة كونه صاحب التخصص والدراية بها، وأيضا هذا التخصص يساعده على اكتشاف النقائص التي يعاني منها ويطلعها على مديره لدراستها ومعالجتها، كما أن خلق روح التعاون التي يقدمها القيادي لمعلميه تجعلهم يساعدون بعضهم البعض ويكملون نقائص بعضهم البعض بحكم أن البعض منهم يمتلك خبرة أو معرفة، أما البعض الآخر فقد تكون احتياجاته كثيرة كونه يضم موظفين جدد. وتقدير المدير لجهود معلميه واحترامه لهم ومنح الثقة لهم يؤدي هذا إلى تحفيزهم وتشجيعهم على العمل أكثر فأكثر، والشعور بالرضا والراحة للعمل تحت قيادته، وتنفيذ ما يأمرهم به بفرح دون التماس للجدل والنقاش الذي قد يؤدي إلى النزاع والتضارب بين الطرفين.

زيادة على ذلك فإن تناسب عدد الوحدات التعليمية مع عدد المدرسين يؤدي هذا إلى عدم الحاجة لمدرسين آخرين وعدم تحميل كل موظف أعباء ومهاما زائدة مما يجعله يقدم أفضل ما لديه ويحب عمله الذي يؤديه والذي يسعى جاهدا إلى

تطويره للبرقي بمستواه ومستوى تلاميذه إلى الأفضل. وتطوير القدرات ومهارات التدريس يكون أيضا من خلال البرامج التي يوفرها المدير سواء للجدد أو للغير جدد، والتدريب المطلوب لاحتياجاتهم، مما يزيد من تحصيلهم العلمي لديهم ويجعلهم قادرين على إثراء النقاشات حول برامج التعليم والتعاون على تصحيح الأخطاء الموجودة، وبالتالي تلقين التلاميذ وتزويدهم بالمعلومات الصحيحة المفيدة بكل وضوح ودقة للفهم والاستيعاب.

4-4-2 اختبار فرضيات الدراسة:

4-4-2-1 الفرضية العدمية الأولى: لا تؤدي القيادة الإدارية التربوية دورها بالمؤسستين التربويتين محل الدراسة عند دلالة إحصائية بمستوى 0.05. يوضح الجدول الموالي اختبار T لفعالية القيادة التربوية بالمؤسستين (xxiii):

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
بعد_القيادة_التربوية	72,937	32	,000	65,87879	64,0390	67,7186

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي الصفر، وهو أقل من مستوى المعنوية (0,05) فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تقول أن القيادة التربوية تمارس بكفاءة وفعالية في توجيه الآخرين وتحفيزهم للقيام بالعمل بكفاءة وتحقيق أهداف وغايات ما تم تخطيطه بالمؤسستين وهذا عند مستوى إحصائية بـ 0.05.

4-4-2-2 الفرضية العدمية الثانية: لا يعمل القائد الإداري التربوي على تطوير وتنمية مهارات المدرس داخل المؤسسة التعليمية عند دلالة إحصائية بمستوى 0.05. يوضح الجدول الموالي اختبار T لتنمية الفرد المعلم بالمدرسة الابتدائية (xxiv):

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
بعد_تنمية_المعلم	55,311	32	,000	60,6060	58,3741	62,8380

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي الصفر، وهو أقل من مستوى المعنوية (0,05) فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تقول بأن القائد التربوي يعمل على تطوير وتنمية مهارات مدرسيه بالمؤسسة التعليمية، من خلال تقييمه لكفاءاتهم كل مرة وتقديمه للملاحظات لهم، تصحيح مختلف الأخطاء الواردة، تنظيم ندوات ودورات تدريبية لسد النقص وتحسين من قدراتهم من التحصيل العلمي والمهني المطلوب أولا والتحصيل العلمي والمعرفي للتلميذ ثانيا، كذلك العمل بروح الفريق مما يجعل المدرسون يساعدون بعضهم البعض ويحفزون بعضهم البعض إضافة إلى الثقة الممنوحة لهم من طرف قائدهم الإداري وتقديره لهم.

II-4-3 الفرضية العدمية الثالثة: لا يوجد هناك تأثير للقيادة التربوية على مهارات وقدرات الفرد المدرس بالمدرسة الابتدائية عند دلالة إحصائية بمستوى 0.05. يوضح الجدول الموالي اختبار T لتأثير القيادة التربوية على مهارات المعلمين: (xxv)

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
البعد_الكلي	67,479	32	,000	126,48485	122,6668	130,3029

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي الصفر، وهو أقل من مستوى المعنوية (0,05) فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تقول بأن هناك تأثير للقيادة التربوية على مهارات المعلمين بتنميتها وتحسينها نحو الأفضل، وملاحظة ذلك أيضا من خلال العمل المقدم بكفاءة وفعالية.

خاتمة

كخاتمة لهذا الموضوع فإن للقيادة الإدارية التربوية دورا وتأثيرا كبيرين على مهارات وقدرات المعلم داخل مؤسسته، فهي تساهم مساهمة فعالة في التحسين من معاملته لتلامذته، القدرة على أدائه لمهامه بدقة وكفاءة، والتجاوب السريع مع جميع المتغيرات سواء مع الكم الهائل للمعلومات للبرامج التعليمية من جهة والتنسيق الضروري لمختلف مستويات تلاميذه والحرص على تطويرها لنتائج أفضل وأحسن. ولهذا لا بد للمدارس أن تطبق نظاما تقويميا لمدى فاعلية أداء الإدارة التربوية لمهامها بالشكل المطلوب للنفع الكثير الذي تعود به على الفرد المعلم، ثم على التلميذ المتعلم، ثم إلى المجتمع بصفة عامة.

وفي الأخير خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تساهم القيادة التربوية في تطبيق إجراءات وسياسات الإدارة وتنفيذ مهامها بدقة وفعالية.
- للفائد التربوي دور كبير في تطوير وتنمية مهارات معلميه نحو الأفضل.
- إذا طبقت القيادة التربوية بشكل لفعال داخل المؤسسة التعليمية فإن غاية المؤسسة ستتحقق، إضافة إلى تحسن قدرات المعلم مهاريا وعلميا وفنيا، وبالتالي ارتفاع التحصيل العلمي والمعلوماتي لدى التلميذ.
- للمعلم دور كبير أيضا في مساعدة مديره في اتخاذ القرارات، من خلال تزويده بالأفكار ومشاركته مشاكل التلاميذ ومحاولة إيجاد الحلول لها.

وعلى ضوء هذه النتائج، تم تقديم بعض من التوصيات كانت كالتالي:

- ضرورة اهتمام مدير المدرسة بتنمية المعلم مهنيا ومعرفيا.
- أن يكون مدير المدرسة يتوفر على ملامح ومميزات ومكتسبات الشخصية القيادية الفعالة.
- إقامة العديد من الندوات والمحاضرات من قبل المدير لمدرسيه لتنمية روح الثقة فيهم وروح العمل وبذل الجهد الدائم.
- تخصيص أوقات محددة لمساعدة المعلم الجديد وتكليفه مع البيئة المدرسية.
- الاهتمام بمدير المدرسة وتنقيفه وتوعيته بالمحاضرات والندوات ذات العلاقة بمجال عمله في شتى المجالات كالاتصال، العلاقات الإنسانية، التوجيه...

قائمة الهوامش

- i- محمد الصيرفي، أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 135.
- ii- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 426.
- iii- مصطفى كراجي، علم الإدارة العامة، دار الغرب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص: 74.
- iv- Pierre G. Bergeron, La gestion moderne, Getan Morin éditeur, Canada, 2004, p :399.
- v- سيد قنديل علاء محمد، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 19.
- vi- أبو زيد فهمي مصطفى، عثمان حسين، الإدارة العامة، دار الغرب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص: 105.
- vii- مزيان بشرى، العلاقة بين أساليب القيادة وأنماط الاتصال لدى مدراء المدارس الثانوية من وجهة نظر الأساتذة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الجماعات والمؤسسات، قسم علم النفس وعلوم التربية، المدرسة الدكتورالية: دراسة الجماعات والمؤسسات، جامعة وهران - الساتية، 2011/2012، ص: 19.
- viii- العتيبي ضرار وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 164.
- ix- كلادة ظاهر، الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية، دار زهران، عمان، الأردن، 1997، ص: 21.
- x- السويدان طارق محمد، باشراحيل فيصل عمر، صناعة القائد، الطبعة الثالثة، مكتبة جرير، مكتبة العبيكان، دار الأندلس الخضراء، مكتبة تهامة، المملكة العربية السعودية، مجموعة الابداع، الكويت، دار ابن حزم، بيروت، لبنان، 2003، ص: 262.
- xi- البدرى، طارق عبد الحميد، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، بدون ذكر رقم الصفحة.
- xii- مرسي محمد منير، الإدارة أصولها وتطبيقاتها، علم الكتاب، القاهرة، مصر، 1989، بدون ذكر رقم الصفحة.
- xiii- علي بن محمد الغامدي، درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة، مجلة دراسات، العلوم التربوية، المجلد: 40، العدد: 03، 2003، ص: 1072.
- xiv- علي بن محمد الغامدي، نفس المرجع السابق، ص: 1073.
- xv- مزيان بشرى، مرجع سبق ذكره، ص: 51.
- xvi- أحمد اسماعيل حجي، إدارة بيئة التعليم والتعلم، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000، ص: 43، 42.
- xvii- محمد منير مرسي، الإدارة المدرسية الحديثة، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة، 2001، ص: 104.
- xviii- أحمد ابراهيم أحمد، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، 2002، ص: 39، 40.
- xix- محمد منير مرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 103.
- xx- أحمد ابراهيم أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 313-314.
- من إعداد الباحث بالاعتماد على سلم ليكرت. ^{xxi}
- xxii- مخرجات برنامج SPSS نسخة الإصدار 21
- xxiii- مخرجات برنامج SPSS .
- xxiv- مخرجات برنامج SPSS.
- xxv- مخرجات برنامج SPSS.