

القيادة في المؤسسة التربوية ودورها في العملية التعليمية

Leadership in the educational institution and its role in the educational process

ابتسام بوودن^{1*} ، صونيا قاسي²

¹ جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري (الجزائر)، abtissem.bououden@univ-constantine2.dz

² جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري (الجزائر)، chabni@yahoo.fr

المخبر: مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث و الترجمة

تاريخ النشر: 2023/06/18

تاريخ الاستلام: 2022/01/16

ملخص:

يسعى هذا العمل البحثي إلى محاولة الكشف عن القيادة في المؤسسة التربوية ودورها في العملية التعليمية، باعتبارها مطلباً استراتيجياً، تسعى إلى تحقيقه كل المنظومات التربوية، وذلك من أجل مواجهة مختلف التحديات التي تواجهها، وضمان تحقيق الأهداف التعليمية، وذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي: ما طبيعة الانماط القيادية الممارسة في المؤسسة التربوية؟ وما هو دورها في العملية التعليمية؟ وللإجابة على السؤال استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، عن طريق استخدام الاستبيان كأداة رئيسية، على عينة ممثلة في مؤسسات تعليمية، بمفردات قدرت ب (30) فرد من المؤسسات التعليمية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

هناك استجابة عالية، لمحور النمط الديمقراطي ودوره في العملية التعليمية وظهر ذلك من خلال استجابات أفراد العينة لمحتوى المحور، كما جاءت استجابة أفراد العينة بمختلف خصائصها لمحور النمط الحر ودوره في العملية التعليمية ضعيف، كما جاءت استجابة أفراد العينة بمختلف خصائصها لمحور النمط الأتوقراطي ودوره في العملية التعليمية متوسط، حيث تبين وجود نمط قيادي يسعى القائد تحقيقه في المؤسسة التعليمية

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة التربوية، انماط القيادة، العملية التعليمية

abstract This research work seeks to try to reveal the leadership in the educational institution and its role in the educational process, as it is a strategic requirement, which all educational systems seek to achieve, in order to meet the various challenges it faces, and to ensure the achievement of educational goals. by asking the following main question: What is the nature of the leadership styles practiced in the educational institution? What is its role in the educational process? To answer the question, the study used the descriptive approach,

by using the questionnaire as the main tool, on a sample represented in educational institutions, with vocabulary estimated at (30) individuals from educational institutions, and the study reached the following results: There is a high response to the axis of the good style and its role in the educational process, and this appeared through the responses of the sample members to the content of the axis, as the response of the sample members with its various characteristics to the axis of the free style and its role in the educational process was weak, and the response of the sample members with various characteristics to the axis of the autocratic style and its role in the process The educational system is average, as it was found that there is a leadership style that the leader seeks to achieve in the educational institution

Keywords: leadership; educational leadership; : leadership styles, educational process

مقدمة:

يتميز المجتمع الحالي بتغيرات مختلفة في ضوء التطورات في شتى المجالات إضافة الى التقدم الهائل في مجال التكنولوجيا و المعلومات و الذي مازال يتطور بشكل سريع ، وفي جميع القطاعات ، و هذا التطور يستدعي تخطيط بناء من اجل تحقيق التناغم و الانسجام و توطيد العلاقات الاجتماعية لتحسين الانتاج و الرقي ، و اسند المجتمع هذه المهمة الى مؤسسات اجتماعية مختلفة تتكفل بالمهام الذي سند لها و خاصة مؤسسات التنشئة الاجتماعية التي لديها القدرة على إعداد الافراد ، و تدريبهم على تلبية حاجاتهم و تأهيلهم للحياة الاجتماعية الناجحة ، و تعتبر المؤسسة التربوية هي المحرك الاساسي للمجتمع و التي تمد المجتمع بالكوادر البشرية المؤهلة علميا و عمليا يحقق رقي المجتمع و يدفع عجلة التقدم و النمو الاجتماعي و الاقتصادي فهي المسؤولة على العملية التعليمية و تساهم في تربية و إعداد اجيال المستقبل من خلال مراعاة فلسفة المجتمع و النظام التربوي القائم و تسعى للاهتمام بالمناهج الدراسية ، و الوسائل التعليمية و تطبيقها على اكمل وجه لتحسين المستوى التعليمي و تشترك فيه مجموعة من الافراد، داخل المؤسسة من الادارة و الجماعة التربوية و تلاميذ ، و أخرى خارجية متمثلة في جمعية اولياء

التلاميذ ولكي تؤدي هذه المؤسسة وظيفتها التعليمية و التربوية فإنها تحتاج الى وضع أهداف و ترسم خططها و سياستها باعتبارها تنظيم تربوي يتوقف نجاحها في تحقيق اهدافها و التي يتم تنفيذها عن طريق العمل التعاوني الجماعي و تفعيل العناصر المشكلة و المسئولة عن الفعل التعليمي ، و ان حسن التسيير و التخطيط و التنظيم و مواصلة العملية التعليمية ، يتطلب تعاون مستمر يحسن سير المؤسسة و مهامها و ان اساس هذا التخطيط و التعاون هو ، القيادة ، فالقيادة لها دور كبير من اجل تسيير الطاقم التربوي بطريقة منظمة ، كما تبرز اهميتها في تأثيرها على الاداء بشكل عام و الاداء التربوي بشكل خاص ، و تكمن الحاجة للقيادة مع وجود الجماعة ، و القيادة الناجحة هي التي تساهل التطور الذي يواكب المؤسسات التربوية بعوامل القوة و التقدم ، و تعمل على تطوير اهدافها باستمرار ، و تثبت فيها عوامل الخلق و الابتكار و التجديد بما يضمن حركتها و تطورها و مقابلة التحديات بمختلف جوانبها و تحقيق غاياتها الى جانب تقوية الصلة بين المدرسة و المجتمع الخارجي ، و يرتبط نجاحها او فشلها بنوع العلاقة التي تربط القائد بالجماعة التربوية و بالتالي لهذه العلاقة دور كبير في انجاح العملية التعليمية ، و تستمد القيادة اهميتها في المؤسسات التعليمية من قدرت القائد التربوي ، فالقائد لا يمكن ان يكون ماهرا و مؤثرا في ادارته إلا اذا كان لديه تصور واضح و دقيق للأنماط و الاساليب القيادية التي يتبعها في مؤسسته التربوية و ذلك من اجل انجاح العملية التعليمية .

1. الاشكالية :

تعتبر المؤسسات التعليمية مهمة في حياة المجتمعات باعتبارها تنظيم تربوي تسعى الى تحقيق التطورات و تغييرات التي تطرأ على المجتمعات و التركيز على فلسفة المجتمع و حل مشكلاته ، و ذلك من خلال حسن التسيير و التخطيط التي تقوم به الادارة التربوية في تنفيذ هذه العمليات و الاهتمام بكل المجالات ذات الصلة بالعملية التعليمية عن طريق العمل الانساني الجماعي التعاوني ، و لا يتم ذلك إلا بمدير قادر على ممارسة مهامه

الادارية و الفنية بأسلوب قيادي فعال حيث تعتبر القيادة في الادارة التربوية على مدى القدرة على التوجيه من اجل تحقيق الاهداف عن طريق التأثير فيرتبط نجاحها او فشلها بنوع العلاقة التي تربط القائد بالجماعة التربوية و هذه العلاقة لها دور كبير في انجاح العملية التعليمية ، و تستمد القيادة التربوية اهميتها في المؤسسة التعليمية من قدرات القائد التربوي من استخدام الانماط القيادية التي تتلاءم مع اهداف العملية التعليمية من اجل تحسين اداء الجماعة التربوية ، ويختلف توجيه الجماعة التربوية في المؤسسات التعليمية باختلاف الانماط القيادية ، وانه ليس من الضروري وجود نمط قيادي سائد في جميع المؤسسات التعليمية فهي مختلفة حسب شخصية القائد وأسلوبه كما ان العملية التربوية تتغير من بيئة الى اخرى وحسب الظروف و التغيرات والإصلاحات التربوية فهي مختلفة بين النمط الديكتاتوري الذي يهيمن بشكل كبير في مجال اصدار الاوامر ويميل الى استخدام اسلوب الاكراه والعقاب واستعمال السلطة ، وبين النمط ديمقراطي الذي يسند على مشاركة الجماعة التربوية في اتخاذ القرار و وضع الخطط وطرح انشغالاتهم وأرائهم ، وبين النمط المتسيب غير موجه ليس له سياسات محددة ولا تكون هناك اهداف امام الجماعة التربوية تعمل من اجل تحقيقها فالنمط القيادي الذي يتبع في المؤسسة التعليمية يؤثر على اداء الجماعة وينعكس على تحقيق الاهداف التربوية ، وعليه فان القيادة التربوية تحظى باهتمام كافة المجتمعات فهي تتعلق بالتأثير في افراد و الجماعات ، وان اختيار قائد لا يملك الخبرات و المؤهلات ينعكس سلبا في اختيار نمط يتماشى مع المؤسسة التعليمية ويؤثر على الاهداف التربوية ومن هذا المنطلق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي :

ما طبيعة الانماط القيادية الممارسة في المؤسسة التربوية ؟ وما هو دورها في العملية التعليمية ؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي الى ثلاث تساؤلات فرعية يمكن صياغتهما على النحو الآتي:

- 1- هل القيادة الديمقراطية الممارسة في المؤسسة التربوية لها دور في العملية التعليمية ؟
 - 2- هل القيادة الاتوقراطية الممارسة في المؤسسة التربوية لها دور في العملية التعليمية ؟
 - 3- هل القيادة المتسيبة الممارسة في المؤسسة التربوية لها دور في العملية التعليمية ؟
2. اهداف الدراسة : تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق جملة من الأهداف البحثية والتي يمكن توضيحها على النحو الآتي:

- 1- التعرف عن قرب عن القيادة التربوية ودورها في العملية التعليمية .
 - 2- الكشف عن النمط الديمقراطي ودوره في العملية التعليمية
 - 3-الكشف عن النمط الاتوقراطي ودوره في العملية التعليمية
 - 4-الكشف عن النمط المتسيب ودوره في العملية التعليمية
- 3 . أهمية الدراسة

إن موضوع القيادة التربوية من الموضوعات الهامة التي تهتم بها المنظومات التربوية ، وهي رافقت جميع المؤسسات التعليمية و تقوم بها الادارة التربوية ، وتختلف من مؤسسة لأخرى باختلاف القائد و خبراته و اهتماماته ومدى قدرته على التوجيه و التسيير ، وبالتالي تسليط الضوء على القيادة التربوية بالتركيز على أهم الانماط القيادية اللازمة ودورها في العملية التعليمية ، من شأنها أن تفيد القائمين على الشأن التربوي والاستفادة من نتائجها ، لإمكان تقديم بعض الحلول والاستراتيجيات لتطبيقها .

4.الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: اعداد الطالب كامل صالح خليفة القلال : القيادة التربوية في الاسلام ودورها في بناء استراتيجيات التعليم جامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلامية الحكومية

مالانج -اندونيسيا

اطروحة لنيل درجة الدكتوراه في الادارة الاسلامية (2016 ، 2017)

"تمحورت اشكالية الدراسة ادى التطور السريع الذي تعيشه الادارة الحديثة الى ضرورة احتياجها الى ادارة تربوية يكون لها اثر كبير في نجاح العملية التعليمية ، فبدون تلك القيادات الواعية والمسئولة فانه يتعذر على المؤسسات التعليمية القيام بأهدافها التعليمية و التربوية على اكمل وجه . وقد برزت اتجاهات جديدة في الادارة المدرسية من (صالح خليفة ، 2017 : 9)

"خلال العناية بكل المجالات ذات الصلة بالعملية التربوية ، فكانت الادارة بوصفها مهارة في القيادة وفي العلاقات الانسانية وتهيئة الظروف الملائمة للعمل ، وفي تنظيم العمل الجماعي . وبناء عليه فقد ظهر مفهوم جديد للمدرسة ووظيفتها ، تمثل في اعتبار ان المدرسة احدى مؤسسات المجتمع التي لا بد لها من المساهمة في حل المشكلات هذا المجتمع ، و تحقيق اهدافه بالإضافة الى اداء وظيفتها الاساسية المتمثلة بنقل التراث الثقافي من الالباء الى الابناء فكانت اولى الاهتمامات هي مسألة المدير او القائد.

لقد تناول الباحثون و الدارسون من علماء الادارة و التربية موضوع القيادة و استمرت الدراسات و الابحاث وكانت مشكلة القيادة التربوية من المنظور الاسلامي قد شكلت اهتمامي حتى اصبحت ذات بعد بالغ الاهمية في ظل التقدم العلمي و المعرفي و التطور و التغيير في المفاهيم و القيم و تعدد الحاجات و تغير الميول و الرغبات و يرى الباحث بما ان اصبحت الحاجة ماسة الى قادة يتميزون بالخبرة و الكفاءة و المهارة و المعرفة و القدرة على تحمل المسؤولية و التنبؤ للتكيف مع كل ما هو جديد و متطور

للقيام بالدور القيادي المطلوب فان ذلك ينعكس على رفع الكفاءة الانتاجية و الاداء الجيد للعاملين في المؤسسات التعليمية . (صالح خليفة ، 2017 : 10)

"تمحورت اسئلة البحث:

1-مافهوم القيادة التربوية في الاسلام وما سماتها

2-ماهي الشروط والطرق لتولي القيادة التربوية في الاسلام

3-ماهي انماط القيادة التربوية في الاسلام

4-ماهي استراتيجيات بناء التعليم في الاسلام" (صالح خليفة ، 2017 : 11)
"منهج الدراسة :

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الاستنباطي لكونه يتلاءم مع طبيعة الموضوع ،
قام الباحث من خلال هذا المنهج الاستنباطي التحليلي
الذي يقوم على ضبط النصوص القرآنية و الاحاديث الشريفة و اقوال الصحابة
واجتهادات علماء التربية المسلمين ، وتحليلها لاستخلاص المعايير المضمنة فيها ، مع
اسنادها بالأدلة الواضحة والنظريات التربوية الصالحة من خلال فصول البحث"(صالح
خليفة ، 2017 : 96) .

"نتائج الدراسة :

-من خلال الدراسة تبين اتفاق الفكر الغربي و الاسلامي ان مفهوم القيادة يتضمن وجود
شخص يتضمن و جود شخص يتولى شؤون المجموعة من الافراد ، ووجود التابعين ،
وضرورة تفرسة القدرة في التأثير و السعي لتحقيق هدف او اصلاح معين
-التوصل الى ان كل ما جاء به الفكر الغربي من حيث القيادة و سماتها ماهي إلا اعادة
بلورة للأفكار التي جاء بها الفكر الاسلامي قبل آلاف السنين من خلال كلام الله سبحانه و
تعالى في القران الكريم و احاديث رسوله صلى الله عليه وسلم علما ان للفكر الوضعي
فضل كبير على المجتمعات المعاصرة من مؤسسات تعليمية و علماء وباحثين و قادة اداريين
ومنظمات اعمال نظرا لما حققه من معارف
و نظريات وقواعد استقاها من الفكر الاسلامي و استطاع ان يفرز علم مستقل اضيف
الى صرح العلوم الاخرى

-الاستفادة من منهج الخلفاء الراشدين رضي الله عنهما في اختيار القيادات و تطبيقاتها في
استراتيجيات التعليم ، ضرورة تقويم معايير اختيار القيادات التربوية وتطويرها بما
يتناسب مع متطلبات التعليم في الوقت الحاضر ، ومن الواجب ان يتولى تصريف شؤون

القيادات التربوية بصورة جيدة لأنها تعد من القوى البشرية لأي موقع من المواقع في اي بلد ، لذا يجب ان تكون قيادة التربية في المجتمعات الاسلامية قيادة اسلامية واعية رشيدة(صالح خليفة ، 2017 : 244) .

"- تبين من خلال الدراسة ان القران الكريم عرض جوانب النمطية للقيادة منذ ان خلق الله البشرية و ارسل رسله للأمم ، وحدد الانماط القيادية في النمط الشوري و النمط المستبد او المستقل بالراي و النمط المتسيب او الحر وبذلك يكون القران شمل الجوانب النمطية في القيادة التربوية قبل ان يولد الفكر الوضعي ، على عكس الفكر الغربي المعاصر جاء تابعا لما اشتمل عليه القران الكريم وان انماطه (الديمقراطية ، و الديكتاتورية ، و الترسلية التي جاءت موافقة لأنماط القيادة القرآنية التي كانت تلاوم ممارسات المشركين المتسيبين ، ذلك لان انماط القيادة في الفكر الغربي خالية من المرجع العقدي الاسلامي

- تبين من خلال الدراسة الى ان هنالك تنوعا وشمولا في الاستراتيجيات التعليمية و التربوية التي استخدمها النبي صلى الله عليه وسلم في تربيته لأصحابه من خلال السيرة العطرة ، كإستراتيجية التعليم بالقدوة ، و التربية في القصة دور في تنمية خيال الطالب و تهذيب وجدانه وتقوية حفظه و شحن ذاكرته ، وإستراتيجية التعليم بالموعظة وما للموعظة من فوائد في توفير الجهد عن طريق نقل خبرة الراشدين الى غير الراشدين(صالح خليفة ، 2017 : 244).

5. الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

"1.5. مفهوم القيادة التربوية :

لغة : القيد معروف و الجمع اقياد وقيود ، وقد قيده يقيده تقييدا ، وقيدت الدابة . و فرس قيد الاوابد ، اي انه لسرعته كأنه يقيد الاوابد ، وهي الحمر الوحشية بلحاقها ، والقياد : حبل تقاد به الدابة ." (ابن منظور، المجلد 5: 3792)

"القيادة اصطلاحا :

"يعرفها حسن الخطاب : بأنها نشاط متخصص يمارسه شخص للتأثير على الآخرين لكي يتعاونوا على تحقيق هدف لهم فيه رغبتهم الخاصة و حاجاتهم . " (قوارية ، 2007 : 29)

"عرفها باس(Bass) بأنها العملية التي يتم عم طريقها اثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب

وعرفها ليكرت (Lkert) بأنه المحافظة على روح المسؤولية بين افراد الجماعة و قيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة " (حسان ، 2007 : 219).

من خلال ماتقدم نستنتج ان القيادة هي فن تسيرو ادارة المؤسسات في مختلف المجالات يقوم بها قائد له مهام ووظائف يختلف عن بقية العاملين ، من أجل التوجيه و التأثير في سلوكياتهم ، و دفعهم للعمل بكفاءة و الاحساس بالمسؤولية اتجاه مؤسساتهم ، و تحقيق انتاجية و تطور

"القيادة التربوية :

يعرف الكتاب السنوي لمنظمة اشراف وتطوير المناهج القيادات التربوية بأنه ذلك العمل او السلوك بين الافراد او الجماعات الذي يدعو الى تحرك الفرد او الجماعة نحو الاهداف التربوية التي يشتركون في قبولها . ويضيف محرر الكتاب السنوي بان عمل القيادة نوع من التفاعل بين فرد و جماعة وبين جماعة و جماعة ، يقود الى اضافة جديد للأفراد أو المجموعة " (حسان ، 2007 : 223) .

"والقيادة التربوية تعني قدرة القائد الاداري (مدير المدرسة) على التأثير في سلوك و اتجاهات مرؤوسيه من ادارين و معلمين و تلاميذ و اولياء امور وتحفيزهم ، وكسب ثقتهم نحو تحقيق اهداف المدرسة وتعتبر القيادة التربوية المرتكز الرئيس الذي يعتمد عليه تطور المؤسسة المدرسية ، ذلك لان القيادة التربوية تتعامل مع افراد متباينين الاتجاهات و القدرات و الخلفيات الثقافية و الاقتصادية مما يتوجب على القائد ان يكون ماهرا قادرا

على التعامل مع هؤلاء الناس . وحيث ان عملية القيادة لا تتم بمعزل عن الآخرين ، لذا فان لتنمية الذاتية للقائد تعتمد بشكل خاص على مساعدة الآخرين و تعاونهم ، فالقائد الناجح يحتاج الى تغذية راجعة او ردود فعل صريحة من الاشخاص الذين يقودهم فيما يتعلق بأثار سلوكية عليهم ، كذلك فانه يحتاج الى تفهمهم و تعاونهم " (عمر الحريري ، 2007 : 114 ، 115) .

نستنتج بأن القيادة التربوية ، هي ذلك التفاعل بين مدير المؤسسة التعليمية والجماعة التربوية (اساتذة ، مستشار التوجيه ، مستشار التربية ، مقتصد ، ادارين) وما يتضمنه هذا التفاعل من عمليات التأثير واتصال وتوجيه ، واتخاذ القرارات ، وحل المشكلات ، لغرض تحقيق الأهداف التربوية.

والجماعة التربوية تتأثر بالقائد و كيفية تعامله و والنمط الذي يعتمد عليه يؤثر في سير المؤسسة التعليمية و يختلف لاختلاف القائد و ممارسته و ان درجة نجاح المؤسسة التعليمية يرتبط بدرجة اداء و عمل الجماعة التربوية و من الضروري التركيز على القيادة و الدقة في كيفية سيرها لأنها اساس تقدم و التطور المؤسسات التعليمية و تؤثر على دراسة التلميذ ، باعتباره المحور الاساسي في العملية التعليمية ، و عليه لابد من دراسات ميدانية معمقة حتى يستطيع الباحث معرفة كيفية سير القيادة في المؤسسة التربوية ، و التعرف على الطرق و اساليب تعامل القادة التربويين في مؤسساتهم و التعرف على اوجه الاختلاف و التشابه و كل ذلك من اجل وصول الى النتائج دراسية تحلل كيفية سير القيادة من اجل اتباع الخطط الناجحة التي تساعد الجماعة التربوية و تتلائم مع ظروفهم من شأنها تؤثر على الاهداف التربوية و نجاح سير العملية التعليمية

2.5. انماط القيادة التربوية :

يصنف القيادة على اساس القائد وطريقته في ممارسة تأثيره في العاملين ، لذا يصبح من الضروري التعرف الى انماط القيادات ، و انواعها ، ومنها :

1.2.5. القيادة الاتوقراطية :

في هذا النوع من القيادة يعتمد القائد على الاستبداد واستخدام اساليب الفرض و الإرغام و التخويف ، حيث تكون السلطة المطلقة في يده ، فيقوم بوضع السياسات للعاملين و يرسم الاهداف و يجبرهم على انجاز العمل و هو مصدر الثواب و العقاب .

وتتمثل أهم سمات القائد الأتوقراطي فيما يلي :

- الانفراد في اتخاذ القرارات و عدم مشاركة العاملين فيها ، مما يجعلها غير موضوعية .
- عدم الثقة بالعاملين و قدراتهم و امكاناتهم " (عمر الحريري ، 2007 :125).
- يرسم خطة العمل بنفسه ، و يحدد طرق تنفيذها و يقيمهم على اساسها .
- لا يهتم بمشاعر العاملين و احتياجاتهم و ينعزل عنهم
- " يشيع جو التوتر و العصبية و انخفاض الروح المعنوية .
- الاتصالات رسمية من أعلى الى أسفل " (عمر الحريري ، 2007 :125)..

"2.2.5. القيادة الديمقراطية :

و فيها يكون القائد عضوا في فريق العمل ، و يقود العاملين من خلال الترغيب لا التخويف ، و لا يميل القائد الى تركيز السلطة في يده ، انما يسعى الى توزيع المهام و المسؤوليات على الاعضاء الذين يعملون معه .

ويتصف القائد الديمقراطي بالخصائص الاتية :

- مشاورة جماعة العاملين و التعاون معهم عند اتخاذ القرارات .
- الاستفادة من قدرات العاملين و مؤهلاتهم و تشجيعهم على تقدير الافكار .
- المرونة عند تنفيذ العمل و تفسير اللوائح و القوانين .
- يعمق العلاقات الانسانية و يحترمها و يستمع للعاملين .
- يشيع جو الحب و الولاء و الانتماء للمؤسسة .

- الاتصالات في الاتجاهين (من أعلى الى أسفل ومن أسفل الى أعلى) و اتاحة الفرصة للاتصال السريع و المستمر بالقائد " (عمر الحريري ، 2007: 126).

"3.2.5. القيادة الحرة :

يقوم هذا النوع من القيادة على منح حرية التصرف المطلقة للعاملين دون تدخل القائد ، بمعنى يسيرون على النهج الذي يختارونه لأنفسهم .

ويتحدد شكل القائد فيما يلي " : (عمر الحريري ، 2007: 126).

"عدم الالتزام بأداء الاعمال في الوقت المحدد لانتشار الفوضى بين العاملين .

- التدني في انتاجية العمل ومستواها لعدم وجود سياسات و اجراءات محددة .

- انعدام توجيه العاملين لاعتقاد بأنهم يعتمدون على انفسهم .

- شخصية مرحة و متواضعة .

- اتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات

- سلطة القائد رمزية وتصل الى أدنى حد لها . " (عمر الحريري ، 2007: 126)

"3.5. خصائص القيادة التربوية:

إن القيادة التربوية تحترم رغبات وحاجات الأفراد وتعمل على تحقيقها وإشباعها ، فالقائد الناجح هو الذي لا يسعى إلى مضايقة مرءوسيه ولا يحملهم أعمالا لا يرغبون فيها ، أو إنجاز ما لا تسمح لهم قدراتهم واستعداداتهم إنجازه كما يراعي ظروفهم ويأخذها بعين الاعتبار ، فالمدير مثلا الذي يعرف بأن أحد المدرسين لا يستطيع أن يقوم بتدريس الحصة الأولى ، لظروف عائلية أو صحية ويتعمد برمجة الحصة في الساعة الأولى ، فهذا مدير لا يستحق مركزه القيادي.

-إن القيادة التربوية الناجحة تسعى دائما إلى معرفة واستغلال وإثارة الحوافز والبواعث الذاتية لنشاط الأفراد ، مما يتطلب من القائد التربوي (مدير المدرسة) ، دراسة الجماعة وديناميتها ويتعرف على الفروق الفردية بينهم ، حتى يتسنى له معاملتهم بما يرضيهم

ويتجنب قدر الإمكان ما يغضبهم ، مما يعني توطيد علاقته بهم وبالتالي ترتفع الروح المعنوية لدى الجميع ومنه ضمان استمرار الجماعة وتماسكها ، في ظل فريق عمل متكامل ومنسجم. -إن القيادة التربوية الناجحة ، هي التي تعترف وتحترم إنسانية الفرد وتقدر كفاءته ، وتستمع إلى وجهة نظره ، فمدير المدرسة الناجح في ظل هذه الخاصية ، هو الذي لا تستهويه وظيفته ولا يغريه مركزه ، فيتعالى على الآخرين ويبسط سلطته عليهم وأهما إياهم ، بأنه سيفوز باحترامهم إن القائد التربوي الحكيم هو الذي يشعر أفراد جماعته "(سعادة ، 2011 : 329) " بأنه واحد منهم ، يستمع إليهم ويتقبل انتقاداتهم كما يستشيرهم ، واضعا نصب عينيه مصلحة المتعلم فوق كل اعتبار.

إذا كانت للبيئة المدرسية طبيعتها وأهدافها الخاصة وانطلاقا من أن ثروتها وإنتاجها هو الإنسان فلا بد أن يكون القائد ابن بيئته التربوية يحمل خصائصها و يتمتع بالإنسانية بكل ما تحمله الكلمة من معنى ، إن تحقيق النجاح في البيئة التربوية متوقف على ما يحمله القائد من مهارات وسمات ينفرد بها عن القادة الآخرين في مختلف مجالات الحياة"(سعادة ، 2011 : 329) .

"4.5.مهارات القائد التربوي الفعال:

إن مدير المدرسة الناجح هو الذي يتفهم دوره تماما وما يتضمنه هذا الدور من إشراف وتوجيه ومتابعة وتنفيذ ، وأعظم دور يجب أن يؤديه المدير كقائد تربوي فعال هو التي تتميز learning school بمدرسة التعلم Holly & South worth خلق ما أسماه بأنها:

-تفاعلية و مفاوضة

-مبتكرة وحالة للمشاكل.

-سباقية و ملبية

-تشاركية و تعاونية.

-مرنة و متحدية

-مخاطرة ومقدمة" (سعادة ، 2011 : 329) .

- "تقويمية وتأملية

-داعمة ومطورة

"أن القيادة الفعالة تتمحور حول الكفاءات الشخصية للقائد والمتمثلة في ما يلي Alain k :

يرى

-الوعي بالذات الذي يقود إلى الثقة بالنفس.

-الثقة بالنفس التي تمد القائد بالشجاعة.

-الشجاعة التي تقود إلى المبادرة وتحمل المسؤولية.

-المسؤولية التي تتضمن النزاهة " (سعادة ، 2011 : 330).

- "النزاهة التي تسمح بإدارة الأولويات.

-بعد النظر الذي يجعل إستراتيجية العمل ممكنة.

إن دور قائد المؤسسة التعليمية اليوم ، لم يعد يقتصر على الأعمال الإدارية المختلفة في مسaire (Fandt) وممارسة سلطة الضبط على العاملين فيها ، بل يكمن كما يرى واستيعاب التحولات العالمية السريعة في ميدان عمله ، المتمثلة في ظروف السرعة والتعقيد ومختلف الطوارئ التي تأثر في اتجاه ومسار المؤسسة

و أن مدير المدرسة من الضروري أن تتوفر فيه مجموعة من الصفات العقلية والاجتماعية والانفعالية والأخلاقية ، التي تسمح له بممارسة دوره كقائد تربوي بكفاءة ونجاح ، ثم إن القيادة لا تعني التعالي على أفراد الجماعة ، أو إعطاء الأوامر لهم ، أو السيطرة عليهم ، بل إن السلوك القيادي الناجح ، يكمن في حث الجماعة على تحقيق أهدافها ويتضمن ذلك تنسيق جهود أعضائها والتفاعل الإيجابي معهم وتفهم ، ظروفهم وتشجيعهم ، إلى جانب ذلك إثارة الدافعية لديهم والحفاظ على تماسكهم ، والعمل على بلوغ أعلى درجات الأداء المهني حسب إمكانياتهم وقدراتهم ، وذلك في ظل جو من الديمقراطية والإنسانية." (سعادة ، 2011 : 330).

"5.5. العملية التعليمية :

العملية : هي مجموعة من الأنشطة المصممة لتحقيق هدف محدد ، و هي التصميم لبداية مسار أي عمل "وتنفيذه وتحديد الأشخاص الذين يمكنهم المشاركة في كل خطوة منه ، وتحديد المعلومات المطلوبة لاستكمال ذلك العمل بشرط ان تكون هذه المعلومات موثوقة وعلى ترتيب محدد .

العملية التعليمية : يقصد بالعملية تلك الاجراءات و النشاطات التي تحدث داخل الفصل الدراسي ، و التي تهدف الى اكتساب المتعلمين "معرفة نظرية او مهارة عملية ، او اتجاهات ايجابية ، فهي نظام معرفي يتكون من مدخلات معالجة ومخرجات ، فالمدخلات هم المتعلمين ، و المعالجة هي العملية التنسيقية لتنظيم " (عبد الله العامري ، 2009 : 13) "المعلومات وفهمها وتفسيرها ، و ايجاد المتعلمين ، و المعالجة هي العملية التنسيقية لتنظيم المعلومات وفهمها وتفسيرها ، و ايجاد العلاقة بينها وربطها بالمعلومات السابقة ، اما المخرجات فتتمثل في تخرج طلبة اكفاء ومتعلمين .

6.5.عناصر العملية التعليمية :

6-5.1.المعلم :يعد المعلم الركيزة الاساسية لانجاح عملية التعليم بصفته شخص مكون وموجه للتعليم ، يعتبر محور الرسالة التربوية ، او الركيزة الالهة في نجاحها ، فهمها كان الكتاب المدرسي وافي الفكرة ، فانه لن يحقق الهدف المنشود ، اذ لم يتم تدريسه من طرف المعلم الذي يتمتع بالكفاءة .

6-5.2.المتعلم : يعد المتعلم محور العملية التعليمية ، حيث يتم على اساسه ، تطوير الاهداف و اختيار المادة الدراسية ، و الأنشطة التربوية و طرق التدريس و الوسائل اللازمة التي تتماشى مع خصائصه العقلية و النفسية ، وما تجدر الاشارة اليه ان المتعلم في التقليدي لا يملك أي دور في العملية التعليمية .

باستثناء تلقيه للمعلومات التي تملى عليه ليحفظها بهدف استرجاعها وقت الامتحان ، فان المقاربة الجديدة للمناهج تعمل على اشراكه مسؤولية القيادة وتنفيذ عملية التعلم. "3-6-5. المنهاج التعليمي : يمثل المنهاج التعليمي مجموعة الخبرات التربوية الاجتماعية الثقافية ، و الرياضية و الفنية و العلمية التي تخططها المدرسة و تهيئها لطلبتها داخل المدرسة او خارجها ليقوموا بتعلمها بهدف اكتسابهم انماط من السلوك او التعديل او تغيير انماط اخرى "(عبد الله العامري، 2009 : 13) .

6. الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1.6. منهج الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يمكن من خلاله التعرف على القيادة في المؤسسة التربوية ودورها في العملية التعليمية ، و نعتقد أنه المنهج الوحيد القادر على وصف الموضوع المدروس وتشخيصه والوصول وفق إجراءاته المنهجية إلى جملة معطيات ميدانية تحاكي الواقع الفعلي ، ولأن هذا المنهج يسمح لنا بتفسير تلك المعطيات ويعطينا مساحة واسعة للتحليل وفق مقاربات نظرية وإمبيريقية.

2.6. عينة الدراسة وخصائصها

اشتملت الدراسة على عينة متكونة من (30) مفردة ، متمثلة في مستشارين التوجيه المهني والمدرسي وكذا عينة من الأساتذة المتواجدين بالمؤسسة التربوية مجال البحث ، و تم اختيار مستشارين للتوجيه وتوزيع الاستمارة عليهم بطريقة عشوائية بالمؤسسات التربوية مجال البحث ، وركزت الدراسة على متوسطتين هما قربوعة عبد الحميد وشهاني بشير و يقدر عدد الاساتذة في متوسطة قربوعة عبد الحميد (48) أستاذ ، اما في متوسطة شهاني بشير يقدر عدد الاساتذة ب (40) استاذ ، تم اختيار عينة البحث والتي تتكون من (88) استاذ تم اختيارهم بطريقة عشوائية بحيث اخذنا من المجتمع الكلي الذي قدر ب (88) بنسبة 35 % .

"والعينة العشوائية هي تعطي فرص متساوية او معروفة لكل مفردة ان استخدام هذا النوع من العينات هو ضمان للحصول على عينة ممثلة غير متحيزة ليس للباحث اي دخل في اختيار مفرداتها و لذلك يمكن تعميمها على جميع مفردات مجتمع الدراسة الاصيلي" (عبد الله، 2006:324) .

100/88×35 وقد تميزت العينة المختارة بمجموعة من الخصائص من حيث الجنس ، الخبرة المهنية ، المنصب المشغول والتخصص .

جدول رقم(01): يوضح عدد افراد العينة حسب المنصب المشغول

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
المنصب المشغول	أستاذ	94.32
	مستشار توجيه	2.30
	مستشار تربية	3.40
المجموع	88	100

جدول رقم(02): يوضح توزيع افراد العينة على مؤشرات الجنس، الخبرة المهنية، المنصب المشغول، المؤهل العلمي

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	13,3
	أنثى	86,7
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	10,0
	من 5 - 10 سنوات	36,7
	أكثر من 10 سنة	53,3
المنصب المشغول	أستاذ	83,3
	مستشار توجيه	6,7
	مستشار تربية	10,0
المؤهل العلمي	ليسانس	56,7
	ماستر	43,3

بوودن ابتسام ، قاسي صونيا

هدفنا من خلال معطيات هذا الجدول التعرف على خصائص العينة، بالتركيز على أربعة مؤشرات متعلقة بالجنس، الخبرة المهنية، المنصب المشغول والمؤهل العلمي، والملاحظ في البيانات أعلاه يتضح أن غالبية أفراد العينة إناث بنسبة قدرت ب (86,7%) تليها نسبة (13,3%) من الذكور، وهذه المعطيات كانت متوقعة لأن التعليم عندنا ينتجه نحو تأنيث التعليم، وغالبية المناصب المشغولة سواء بالإدارة أو التعليم هي للنساء ، نظرا لطبيعة المهنة ، وقدرة المرأة على التعليم والتحمل والصبر مع التلاميذ ، لكن هذا لا يعني غياب الرجل عن المهنة كما هو موضح بالنسب أعلاه ، وقد يرجع ذلك إلى التوزيع العشوائي للاستبيان في المؤسسات التعليمية محل الدراسة. أما بالنسبة لمؤشر الخبرة المهنية فقد تبين أن غالبية أفراد العينة يملكون خبرة قدرت نسبتها ب (53,3%) عند مستوى أكثر من 10 سنوات ، وهي نعتقد خبرة طويلة يمكن أن تفيدنا في الإجابة على الاستبيان، ونصل من خلال إجاباتهم إلى معطيات مقبولة. في حين احتل المرتبة الثانية أصحاب الخبرة من (5-10 سنوات). بنسبة (36,7%) ، وهذا ما يدعونا إلى القول أن أفراد العينة يملكون خبرة لا بأس بها، في حين توزعت النسبة الأخيرة بنسبة (10%) وضحتها الجدول أعلاه. أما مؤشر المنصب المشغول ، فقد تنوعت بين اساتذة وكذا مستشارين توجيه و مستشارين تربية يزاولون مهنتهم فيها ، حيث بلغ عدد الاساتذة (25) بنسبة (83,3%) ومستشار التوجيه (02) بنسبة (6,7%) ، ومستشار التربية (3) بنسبة (10%) وقد قصدنا أن تكون العينة من هاتين الفئتين لأنها الأقرب للإجابة على عبارات الاستبيان وكذا احتكاكهم بالميدان، في حين كان آخر مؤشر اعتمدت عليه هذه الدراسة هو مؤشر المؤهل العلمي، نظرا لأهميته ودوره في المؤسسات التعليمية، حيث نجد نسبة (56,7%) ممن يملكون مؤهلا جامعيًا عند مستوى (الليسانس)، ونسبة (43,3%) يملكون مؤهل الماستر ، وهي مؤهلات علمية لا بأس بها، تتماشى مع القيادة ومتطلباتها من العنصر البشري المؤهل علميا.

3.6. أداة الدراسة ووصف خصائصها :

اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية، وفق ثلاث محاور أساسية هم:

المحور الأول: يكشف عن النمط الديمقراطي ودوره في العملية التعليمية

المحور الثاني: يكشف عن النمط الحرودوره في العملية التعليمية

المحور الثالث: يكشف عن النمط الانوقراطي ودوره في العملية التعليمية

4.6. الخصائص السيكومترية للاستبيان

✓ **الصدق الأداة:** والذي يُقصد به أن أداة الدراسة صالحة لقياس ما أعدت من

أجله، ويقصد به شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل

من جهة، ووضوح فقراتها ومفرداتها من جهة أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل

أفراد مجتمع البحث، وللتأكد من صدق هذه الأداة تم القيام بإجراء اختبارين،

هما على التوالي:

✓ **صدق المحتوى:** وذلك من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين. وقد بلغ عددهم

(02)

✓ **الصدق البنائي:** يعتبر صدق الاتساق البنائي ، أحد مقاييس صدق أداة الدراسة ، حيث

يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها ، ويبين صدق الاتساق

البنائي ومدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان

، ويمكن توضيح الصدق البنائي في الجدول الآتي:

جدول رقم(03): يوضح الصدق البنائي للاستبيان (معامل الارتباط)

الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	البعد
دال	0,637	المحور الثاني
دال	0,707	المحور الثالث
دال	0,722	المحور الرابع

ومن خلال الجدول رقم(03)، نجد أن معاملات الارتباط بين كل محور من محاور

الاستبيان والمعدل الكلي لها دالة إحصائية حيث تراوحت بين 0.72 في حدها الأعلى أمام المحور الثالث 0,70 ، و المحور الثاني 0,63

*ثبات الأداة: لتحقق من درجة ثبات الأداة ، بحيث لو طبق مرة أخرى على أفراد مجتمع نفسه بعد مدة زمنية، تعطي النتائج نفسها ، فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Croanbach Alpha)، حيث يأخذ قيمًا تتراوح بين 0 و 1، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح. ومعامل الثبات الكلي (0.68)، وهذا يدل على أن الاستمارة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، الأمر الذي جعل الباحثة مطمئنة من إمكانية التعويل عليها وإمكانية تطبيقها على مجتمع الدراسة والحصول على نتائج مرضية. بما أن معامل الثبات أكبر 0.60 فإن الدراسة مقبولة .

جدول رثم (04) : يوضح ثبات الاداة ألفا كرونباخ

عدد العبارات	ثبات الأداة
13	0,561

7. عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

1.7. تحليل نتائج التساؤل الأولى: النمط الديمقراطي ودوره في العملية التعليمية؟

جدول رقم (05): يوضح نتائج استجابات أفراد العينة لعبارات المحور الأول

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف	المتوسط الحسابي	العبارات
5	متوسط	0,788	2,00	يتقبل مدير المدرسة افكار ومقترحات الجماعة التربوية بكل احترام و يقوم بتطبيقها
1	عالي	0,183	2,97	يحرص مدير المدرسة على توفير الوسائل التعليمية
3	عالي	0,626	2,43	عندما يغيب المدير يسلم مهام للآخر
4	متوسط	0,817	2,23	يفوض المدير السلطة لأحد اعضاء الجماعة التربوية
2	عالي	0,183	2,97	يقوم المدير بإشراك الجماعة التربوية في اتخاذ القرارات

				الهامة كل حسب اختصاصه
عالي	0,519	2,52		المحور الاول

بوودن ابتسام ، قاسي صونيا

إن المتتبع للمعطيات الواقعية الموجودة في الجدول ، والتي حاولنا من خلالها التعرف على القيادة في المؤسسة التربوية ودورها في العملية التعليمية مجال البحث ، حيث كانت استجابات المبحوثين لعبارات المحول الأول بين عالية ومتوسطة.

بالعودة إلى المعطيات أعلاه ، نجد أن استجابة أفراد العينة كانت عالية بالنسبة للعبارة المتضمنة يحرص مدير المدرسة على توفير الوسائل التعليمية كمطلب أساسي لتطبيق القيادة التربوية ، وذلك بمتوسط حسابي قدر ب(2,97) وانحراف معياري قدر ب(0,183) وبذلك كانت الاستجابة عالية ، ونعتقد أنه في المرحلة الحالية من الإصلاحات التي عرفتها وتعرفها المنظومة التربوية الجزائرية ، صار الاعتماد على الوسائل التعليمية مطلب هاماً تسعى من خلاله المؤسسات التعليمية كسب الوقت والسرعة في الإنجاز والتعليم ، كما أن إيجابيات الوسائل التعليمية كثيرة ، فهي تنظم عمل المؤسسات ، وتسهل العمل على الجماعة التربوية ، وكل هذا من شأنه أن يساهم في تطوير المؤسسة والسير الحسن للعملية التعليمية.

في حين كانت استجابة أفراد العينة للعبارة التي تنص يقوم المدير بإشراك الجماعة التربوية في اتخاذ القرارات الهامة كل حسب اختصاصه عالية بمتوسط حسابي قدر ب(2,97) وانحرافي معياري (0,183)، وهذه الاستجابة تدل على العمل القيادي الذي يحترم مبادئ القيادة السليمة ، والتي تعتمد على التنظيم والتخطيط والتقويم ، و مشاوره جماعة العاملين والتعاون معهم عند اتخاذ القرارات ، وهي مطلب ضروري لنجاح تطبيق النمط الديمقراطي، وهي متوفرة باستجابة عالية ، في حين كانت استجابة أفراد العينة للعبارة التي تنص عندما يغيب المدير يسلم مهامه للأخر عالية بمتوسط حسابي قدر ب(2,43) و انحراف معياري (0,626) وهذه الاستجابة تدل على القيادة الناجحة في

المؤسسة التعليمية تعتمد على تفويض السلطة و الاستفادة من قدرات العاملين و مؤهلاتهم و تشجيعهم على تقدير الافكار ، أما باقي العبارات الدالة على يفوض المدير السلطة لأحد اعضاء الجماعة التربوية ، يتقبل مدير المدرسة افكار و مقترحات الجماعة التربوية بكل احترام و يقوم بتطبيقها فجاءت الاستجابات متوسطة ، وذلك بمتوسط حسابي على التوالي للعبارة الأولى والثانية قدر ب(2,23-2,00) و بانحراف معياري للعبارتين على التوالي قدر ب(0,817 - 0,788)

ويمكن تفسير هذه لنتائج بالعودة إلى تطبيق القيادة التربوية في المؤسسة التعليمية ، والتي تختلف باختلاف شخصية القائد ، و البيئة المدرسية التي تفرض نمط قيادي معين يتماشى مع الظروف المحيطة .

2.7. تحليل نتائج التساؤل الثاني: النمط الحر ودوره في العملية التعليمية؟

جدول رقم (06): يوضح نتائج استجابات أفراد العينة لعبارات المحور الثاني

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف	المتوسط الحسابي	العبارات
3	ضعيف	0,407	1,20	يسمح لكم المدير بأداء الأعمال دون توجيهات
4	ضعيف	0,183	1,03	يترك المدير الامور تسير وفقا للظروف المحيطة و بحرية الطاقم التربوي
1	ضعيف	0,858	1,57	يفضل الاساليب التقليدية في ادارة المهمات
2	ضعيف	0,450	1,27	يتميز بالود والسهولة في التعامل مع الاخرين
	ضعيف	0,474	1,26	المحور الثاني

بوودن ابتسام ، قاسمي صونيا

تظهر البيانات الواردة في الجدول درجة استجابة أفراد العينة من المبحوثين في هذه الدراسة ، للنمط الحر ودوره في المؤسسات التعليمية مجال البحث ، وقد أظهرت البيانات استجابات ضعيفة لمختلف عبارات المحور ، وهذا وإن دل على شيء إنما يدل على ضعف النمط الحر في المؤسسات التعليمية ، وقد فسرت هذه الاستجابات اختلافها

عن المحور السابق ، حيث تبين أن استجابة أفراد العينة لعبارة يقوم المدير بإشراك الجماعة التربوية في اتخاذ القرارات الهامة كل حسب اختصاصه ، هذه العبارة حازت أعلى استجابة بمتوسط حسابي قدر ب (2,97) وانحراف معياري قدر ب (0,183)، مقارنة مع عبارة يسمح لكم المدير بأداء الأعمال دون توجيهات حيث كانت الاستجابة ضعيفة بمتوسط حسابي (1,20) وانحراف معياري قدر ب (0,407) وهذا يعني أن أهم مبادئ القيادة التربوية واضحة لدى أفراد الجماعة التربوية، حيث أن طريقة عمل تقوم بين القائد و الجماعة التربوية عن طريق التنسيق و المشاورة بعيدا عن التسبب و اخذ قرارات عشوائية دون خطط او مراعاة الاختلافات وكل هذا مطلب اساسي لتحقيق الاهداف التربوية ،

في حين كانت درجة الاستجابة من قبل أفراد العينة لعبارة يفضل الاساليب التقليدية في ادارة المهمات ضعيفة وذلك بمتوسط حسابي قدر ب (1,57) وانحراف معياري قدر ب (0,858) و نعتقد أن هذه النقطة مهمة ، لأن نمط العمل الإداري التقليدي يعتمد على قوانين تختلف تمام عن القوانين التي تعتمد عليها القيادة التربوية الناجحة ، و نعتقد أنه في المرحلة الحالية من الإصلاحات التي عرفتها وتعرفها المنظومة التربوية الجزائرية ، صار الاعتماد على الإدارة الإلكترونية مطلب هاماً تسعى من خلاله المؤسسات التعليمية كسب الوقت والسرعة في الإنجاز ، كما أن إيجابيات الإدارة الإلكترونية كثيرة جداً ، فهي تنظم عمل المؤسسات ، وتضع العاملين تحت الرقابة التربوية ، وكل هذا من شأنه أن يساهم في تطوير المؤسسة والسير الحسن للعملية التعليمية.

أما باقي العبارات الدالة على يتميز بالود والسهولة في التعامل مع الآخرين و عبارة يترك المدير الامور تسير وفقا للظروف المحيطة و بحرية الطاقم التربوي فجاءت الاستجابة كذلك ضعيفة بمتوسط حسابي التوالي للعبارة الأولى والثانية قدر ب (1,20-1,27) و انحراف معياري قدر (0,450-0,407)

فقد كانت ضعيفة ، وهذا منطقي مادام أفراد العينة يرون أهم مبادئ القيادة التربوية ، هي التخطيط و التنسيق و التنظيم والمشاورة فبالضرورة سيكون وضوح في أهدافها القريبة والبعيدة .

3.7. تحليل نتائج التساؤل الثالث: النمط الاتوقراطي ودوره في العملية التعليمية؟

جدول رقم (07): يوضح نتائج استجابات أفراد العينة لعبارات المحور الثالث

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف	المتوسط الحسابي	العبارات
1	عالي	0,890	2,37	يمارس المدير الصرامة في التعامل مع الجماعة التربوية
2	متوسط	0,877	1,70	يقاوم المدير اي محاولة للتغير في نمطية العمل داخل المؤسسات التعليمية
4	ضعيف	0,484	1,20	يهتم المدير بما تؤديه الجماعة التربوية دون الاهتمام بمشاكلهم
3	ضعيف	0,669	1,37	يصر المدير على ارائه لأنها هي الصحيحة دائما
متوسط		0,730	1,66	المحور الثالث

بوودن ابتسام ، قاسمي صونيا

تظهر البيانات الواردة في الجدول درجة استجابة أفراد العينة من المبحوثين في هذه الدراسة ، للنمط الاتوقراطي ودوره في المؤسسات التعليمية مجال البحث ، بالعودة إلى المعطيات أعلاه ، نجد أن استجابة أفراد العينة كانت عالية ، متوسطة ، ضعيفة وهذه الاستجابات تختلف نتائجها عن المحورين السابقين وإن دل على شيء إنما يدل على طبيعة النمط القيادي السائد في المؤسسة التعليمية ، حيث تبين أن استجابة أفراد العينة لعبارة يمارس المدير الصرامة في التعامل مع الجماعة التربوية ، هذه العبارة حازت أعلى استجابة بمتوسط حسابي قدر ب (2,37) وانحراف معياري قدر ب(0,890) وهذا يدل على ان بعض من المديرين يتعاملون بصرامة مع الجماعة التربوية والانفراد في اتخاذ القرارات و وعدم مشاركتهم فيها ، مما يجعلها غير موضوعية ، وعدم الثقة في قدراتهم و

امكاناتهم ، وكانت الاستجابة لعبارة يقاوم المدير اي محاولة للتغيير في نمطية العمل داخل المؤسسات التعليمية متوسطة بمتوسط حسابي قدر ب (1,70) وانحراف معياري قدر ب(0,877) وهذا يدل على النمطية وغير معمم على جميع المؤسسات التعليمية ، لان التغيير و مواكبة التكنولوجيا التعليمية اصبح مطلبا اساسيا لتحقيق الاهداف التربوية ، أما عبارة يصر المدير على ارائه لأنها هي الصحيحة دائما فقد كانت الاستجابة نحوها ضعيفة وكذا بالنسبة لعبارة يهتم المدير بما تؤديه الجماعة التربوية دون الاهتمام بمشاكلهم ، حيث جاءت الاستجابات على التوالي بمتوسط حسابي قدر ب(1,20-1,37) وبانحراف معياري قدر ب(0,484-0,669) ويمكن تفسير هذه النتائج بالعودة إلى تطبيق النمط القيادي الديمقراطي الذي يقوم على اساس المرونة ، وتبادل الاراء ، مما يتطلب من القائد التربوي (مدير المدرسة) ، دراسة الجماعة وديناميكتها ويتعرف على الفروق الفردية بينهم ، حتى يتسنى له معاملتهم بما يرضيهم ويتجنب قدر الإمكان ما يغضبهم ، مما يعني توطيد علاقته بهم وبالتالي ترتفع الروح المعنوية لدى الجميع ومنه ضمان استمرار الجماعة وتماسكها ، في ظل فريق عمل متكامل ومنسجم.

4.7. مناقشة نتائج الدراسة

بعد عرض البيانات وتحليلها وتفسيرها، فإن هذه الدراسة خلصت إلى جملة نتائج بحثية، يمكن توضيحها في النقاط الآتية:

1-جاءت استجابة أفراد العينة يقوم المدير بإشراك الجماعة التربوية في اتخاذ القرارات الهامة كل حسب اختصاصه مرتفعة ، وهي مطلب أساسي في العمل الإداري المدرسي، ومقدمة لتطبيق النمط القيادي الديمقراطي على اسسه ومبادئه.

2- جاءت استجابة أفراد العينة يوفر لكم المدير الوسائل التعليمية بصدر رحب مرتفعة كمطلب أساسية لكسب الوقت والسرعة في الإنجاز والتعليم ، وتنظم عمل المؤسسات ،

وتسهل العمل على الجماعة التربوية ، وكل هذا من شأنه أن يساهم في تطوير المؤسسة والسير الحسن للعملية التعليمية.

3- استجابة أفراد العينة عندما يغيب المدير يسلم مهام للأخر للعمل التربوي مرتفعة ، وهذه من مميزات القيادة التربوية السليمة، التي تسمح بتطبيق القيادة التربوية بأسلوب سلس ومنظم

4- جاءت استجابة أفراد العينة لعبارة يفضل الاساليب التقليدية في ادارة المهمات ضعيفة ، وهذا مؤشر يدل على اهتمام المؤسسات التعليمية ، على الإدارة الإلكترونية مطلب هاماً ، وكل هذا من شأنه أن يساهم في تطوير المؤسسة والسير الحسن للعملية التعليمية.

5- تواجه بعض المؤسسات التعليمية ، الى الصرامة و الانفراد في اتخاذ القرارات وعدم مشاركة الجماعة التربوية فيها مما يجعلها غير موضوعية وتؤثر على ادايتهم

6- أما عبارة يصر المدير على ارائه لأنها هي الصحيحة دائما ، وكذا بالنسبة لعبارة يهتم المدير بما تؤديه الجماعة التربوية دون الاهتمام بمشاكلهم ضعيفة ، وهذا يدل على ادراك القائد التربوي اهمية تبادل الاراء ، ويتعرف على الفروق الفردية بينهم ، حتى يتسنى له معاملتهم بما يرضيهم ويتجنب قدر الإمكان ما يغضبهم ، مما يعني توطيد علاقته بهم وبالتالي ترتفع الروح المعنوية لدى الجميع ومنه ضمان استمرار الجماعة وتماسكها ، في ظل فريق عمل متكامل ومنسجم.

5.7. توصيات الدراسات

تنتهي هذه الدراسة بطرح مجموعة توصياتها تراها ضرورية لاستكمال متطلباتها ، ويمكن أن تفتح من خلالها آفاق بحثية لدراسات مستقبلية لاحقة ، ويمكن تحديد التوصيات في النقاط الآتية:

✓ إعادة البحث في الموضوع بالتركيز على عينة أكبر ، حتى نصل إلى نتائج أعمق

ومعممة.

- ✓ القيام بعملية مسح الشامل لمختلف المؤسسات التعليمية حتى نصل الى النمط القيادي الاكثر استعمالا وتأثيره على الاهداف التربوية.
 - ✓ التحسيس بأهمية القيادة في المؤسسات التعليمية وتبيان فوائدها وعائداتها.
 - ✓ عقد مؤتمرات و ورشات عمل حول القيادة التربوية ومحاولة الاستفادة من تجارب دول ناجحة.
 - ✓ الاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسات التعليمية ، لأنه معول نجاح في ممارسة القيادة التعليمية.
 - ✓ توفير التجهيزات والوسائل عالية الجودة للوصول إلى تطبيق أمثل للقيادة التربوية في المؤسسات التعليمية
- 6.7. خاتمة

وعليه نستخلص من الدراسة ان القيادة التربوية ، هي الاساس الذي يعتمد عليه تقدم المؤسسة التربوية ، ويكمن نجاحها في قدرت القائد التربوي على التأثير في الجماعة التربوية ، وتكوين العلاقات الانسانية بنمط خير يتماشى مع ميولاتهم ، وان القائد ليس شخصا يفرض افكاره ومقترحاته و لكنه شخص يعرف كيف يربط هذه الافكار والمقترحات و يوفقها مع افكار الجماعة التربوية ، حتى يكون لها تأثير ايجابي على ادائهم ، وعليه فان القائد التربوي لا بد ان يعرف الجماعة التربوية ، على اهداف المؤسسة التربوية و اهم القرارات التي تحقق السير الحسن للمؤسسة ، و تطلعتها المستقبلية و انجاح العملية التعليمية و اعداد كوادر بشرية مؤهلة علميا و عمليا .

المراجع :

- 1-ابن منظور: لسان العرب ، المجلد 5.
- 2- حسن محمد . (2007) .*الادارة التربوية* . الاردن : دار المسيرة .
- 3-رافدة عمر الحريري. (2007) . *اعداد القيادات الادارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة* . عمان : دار الفكر .
- 4- رافدة عمر الحريري.(2007) .*الادارة والتخطيط التربوي* . عمان : دار الفكر .
- 5- عبد الله العامري.(2009).*المعلم الناجح* . عمان: دار اسامة .
- 6-عبد الله محمد الشريف.(2006).*مناهج البحث العلمي في علم الاجتماع*.سوريا:دار الكتاب.
- 6- قوارية احمد . (2007) . *فن القيادة المتمركزة على المنظور النفسي والاجتماعي الثقافي* . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية .
- 7-صالح خليفة القلال . (2016 ، 2017) . *القيادة التربوية في الاسلام ودورها في بناء استراتيجيات التعليم* . اطروحة لنيل درجة الدكتوراه في الادارة الاسلامية . جامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلامية الحكومية مالانج : اندونيسيا .
- 8-سعادة رشيد . (2011) . *مهارات و خصائص القائد التربوي الفعال* . مخبر تطوير الممارسات النفسية و التربوية . عدد 6جوان