

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا  
عنوان المذكرة

الأنماط القيادية السائدة لدى مدرء الثانويات ودورها في تحسين العملية  
التعليمية من وجهة نظر الأساتذة

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التربية  
تخصص: إدارة وإشراف بيداغوجي

إعداد الطالبة:  
صباح بوحنيكة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيساً	الأستاذ
مشرفاً	الدكتور: صيفور سليم
مناقشاً	الأستاذ

السنة الجامعية: 2017-2018



## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الشكر والتقدير
أ	فهرس المحتويات
ب	قائمة الجداول
1	مقدمة
2	الجانب النظري
3	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
4	1/ إشكالية الدراسة
6	2/ فرضيات الدراسة
7	3/ أهداف الدراسة
7	4/ أهمية الدراسة
8	5/ أسباب اختيار الموضوع
8	6/ الدراسات السابقة
14	7/ التعريفات الإجرائية
16	<b>الفصل الثاني: القيادة التربوية</b>
17	تمهيد للفصل
18	1/ مفهوم القيادة
18	2/ مفهوم القيادة التربوية
19	3/ خصائص وصفات قائد التربية
20	4/ أهم وظائف القائد التربوية
21	5/ كفايات القائد التربوي
21	6/ الخصائص العامة للقيادة التربوية
22	7/ المهارات الأساسية اللازمة للقيادة التربوية
23	8/ نظريات القيادة التربوية
26	9/ أنماط القيادة التربوية

## فهرس المحتويات

29	خلاصة الفصل
30	<b>الفصل الثالث: العملية التعليمية في جانبي مهارات التواصل ومهارة إدارة الصف</b>
31	تمهيد الفصل
32	1/ مفهوم العملية التعليمية
32	2/ مفهوم التعلم
32	3/ مفهوم التعليم
33	4/ مفهوم الادارة الصفية
33	5/ أهداف الإدارة الصفية
34	6/ أهمية الإدارة الصفية
35	7/ أدوار المعلم الفعال في إدارة الصف
36	8/ مهارات التواصل
37	9/ وظائف التواصل الصف الفعال في عمليتي التعليم والتعلم
38	10/ شروط التواصل الصف الفعال في عمليتي التعليم والتعلم
40	خلاصة الفصل
41	<b>الجانب الميداني</b>
42	<b>الفصل الرابع الإجراءات التنفيذية للدراسة</b>
43	تمهيد الفصل
44	1/ حدود الدراسة
44	2/ منهج الدراسة
44	3/ أداة جمع بيانات الدراسة
46	5/ مجتمع الدراسة
48	أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة
49	خلاصة الفصل
50	<b>الفصل الخامس: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة</b>
51	1/ عرض ومناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضيات

## فهرس المحتويات

51	1-1/ عرض ومناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى
53	1-2/ عرض ومناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية
56	1-3/ عرض ومناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية العامة
57	2/ نتائج الدراسة
57	3/ التوصيات والمقترحات
58	خاتمة
59	قائمة المراجع
63	قائمة الأطروحات
64	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

### قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	يوضح معامل الصدق بألفا كرومباخ	45
2	يوضح معامل الثبات بطريقة التجزئة الصفية	45
3	تمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	46
4	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	46
5	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	47
6	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات العمل	47
7	استجابات الأستاذ حول النمط السائد لدى مدرء ثانوية ولاية جيجل - طاهير -	48
8	عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى	51
9	عرض ومناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية	53
10	استجابات الأستاذ حول تحسين العملية التعليمية في جانبي مهارات التواصل بين الأستاذ والمتعلمين ومهارات إدارة الصف	56

### مقدمة :

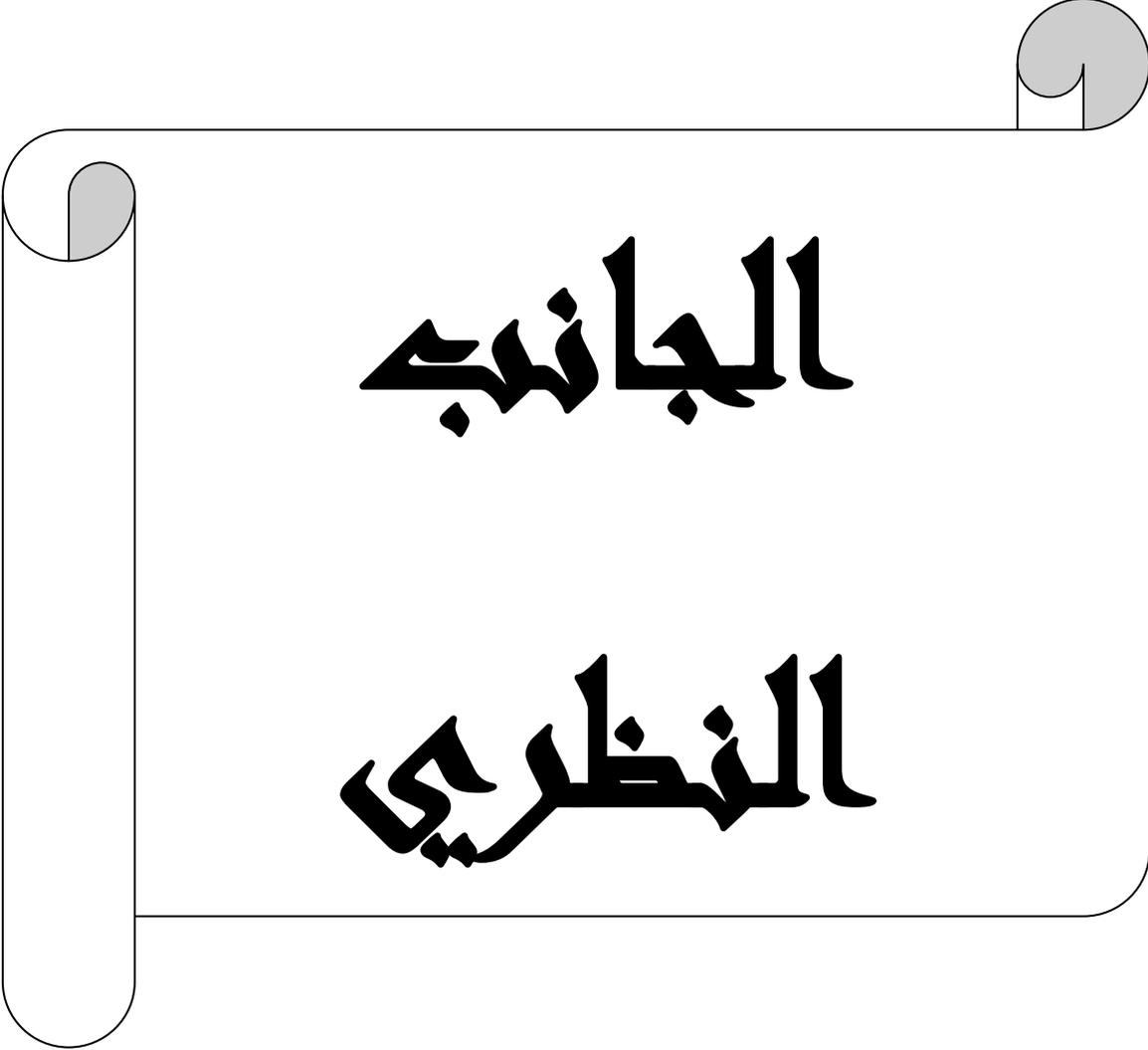
نظرا لأهمية موضوع الأنماط القيادية السائدة لدى مدرء الثانويات ودوره في تحسين العملية التعليمية من وجهة نظر الأساتذة ؛ بحيث أنه يعتبر دور القائد التربوي وأسلوبه القيادي مرتبط بتحسن العملية التعليمية لأن نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها مرتبط بالكيفية التي يديرها مدير المؤسسة والأسلوب الذي يتبعه في معاملته وفي توجيهه لجهود العاملين في المؤسسة التربوية، ومن هنا جاءت هذه الدراسة والتي تتمثل في دور الأنماط القيادية السائدة لدى مدرء الثانويات في تحسين العملية التعليمية وذلك من وجهة نظر الأساتذة، لنحاول الكشف عن دور النمط المتبع في ثانويات بلدية الطاهير لما له الأثر الكبير على شخصية الأساتذة وفي زيادة دافعيتهم للعمل، مما يساهم في تحسين العملية التعليمية وخاصة في جانب مهارة التواصل بين الأساتذة والمتعلمين وفي جانب مهارة إدارة الصف ، ومن منطلق أن الطالبة لم تقف على وجود النمط الفوضوي والنمط التسلسلي فإننا قد اعتمدنا على النمط الديمقراطي، حيث أنه تم الاعتماد في هذه الدراسة على خطة تتضمن خمسة فصول حيث شمل:

**الفصل الأول:** الإطار العام للدراسة تناولنا فيه إشكالية وفرضيات الدراسة وأهدافها مع إبراز أهميتها وتحديد المصطلحات الإجرائية والاعتماد على بعض الدراسات السابقة.

**أما الفصل الثاني:** فتم التطرق فيه إلى مفهوم القيادة التربوية وبعض الجوانب التي تخص القائد التربوي من صفات وخصائص وكفايات بالإضافة إلى أنماط القيادة التربوية ونظرياتها .

**أما الفصل الثالث:** فقد تضمن مفهوم العملية التعليمية في جانب مهارة التواصل ومهارة إدارة الصف حيث أنه تم الإشارة إلى مفهوم العملية التعليمية والإدارة الصفية وبيان أدوار المعلم فيها بالإضافة إلى التطرق لمهارات التواصل ووظائف وشروط التواصل الصفّي الفعال في عمليتي التعليم والتعلم، **وفي الفصل الرابع:** تناولنا فيه الإجراءات التنفيذية للدراسة مع ذكر الأساليب الإحصائية المستخدمة فيها، **وبالنسبة للفصل الخامس:** فقد كان فيه عرض للنائج وتفسيرها ومناقشتها في ضوء الفرضيات الجزئية والفرضية العامة بناء على الدراسات السابقة .

واعتمدت على 34 مرجع عربي و 3 رسالات ماجستير، كما حاولنا تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات .



# الجانب النظري

## الفصل الأول :الإطار العام لدراسة

1/إشكالية الدراسة

2/فرضيات الدراسة

3/أهداف الدراسة

4/أهمية الدراسة

5/أسباب اختيار الموضوع

6/الدراسات السابقة

7/التعريفات الإجرائية

### 1/ الإشكالية:

للقيادة التربوية دور كبير في نجاح الإدارات التعليمية والمؤسسات التربوية من خلال تعدد أنماطها القيادية واختلافها، ففكر القيادة التربوية لا يقتصر على نمط واحد فقط فلكل نمط قيادي له طابعه الذي يميزه عن غيره، لما له الدور الكبير في نجاح العملية التعليمية، وذلك من خلال وجود القائد الكفاء الذي يمارس دوره القيادي بمهارة، وذلك بمحاولته اختيار النمط القيادي الايجابي الذي يعمل على تحسين العملية التعليمية لتحقيق الأهداف التربوية. فللقائد هو الذي يستطيع التأثير في جماعته ويرسم لهم أهداف جديدة ويقودهم نحو تحقيق هذه الأهداف<sup>1</sup>، فالقيادة التربوية الناجحة تعمل دائماً على تحقيق رغبات الأفراد وإشباع الحاجات التي تظهر في الجماعة.<sup>2</sup>

وطبيعة عمل مدير المؤسسة هنا تفرض عليه أن يقوم بدوره القيادي في المدرسة لها له من مسؤوليات وواجبات، لا بد عليه أن يقوم بها من واجبات إدارية وواجبات بيداغوجية تتعلق بكل ما له علاقة بالعملية التربوية من معلمين وطلبة وغير ذلك. كما أنه يهتم إضافة إلى ذلك بتخطيط السياسة التربوية ووضع الأهداف وتطوير العمل التربوي بإبداع، فهو يقوم بوظائفه التخطيطية والتوجيهية والإشرافية والرقابة وغير ذلك من مهام ووظائف عديدة.<sup>3</sup>

أما فاعلية القائد مدير المدرسة وتميزه فيعتمد على أن النمط القيادي الذي يمارسه في المدرسة والذي يتعامل به مع المعلمين والمتعلمين، فقد يتصف نمطه بالديمقراطية وإشراك الجماعة والتعاون معهم واحترام آرائهم، أو قد يتصف بالديكتاتورية بحيث يفرض أوامره على الجميع وينفرد في وضع السياسات التعليمية لوحده، أو قد يكون نمطه فوضوياً يتعد عن توجيه المعلمين والمتعلمين في حل المشكلات وذلك بترك مسؤولي اتهم وإهماله لواجباته، ولذلك يمكن

<sup>1</sup> إبراهيم محمد صالح: (2011)، *الإدارة والإشراف التربوي (دراسة تربوية)*، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، ط6، ص 29.

<sup>2</sup> محمد حسنين العجمي: (2008)، *الإدارة والتخطيط التربوي*، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط 1، ص 183.

<sup>3</sup> ضرار العتيبي وآخرون: (2007)، *العملية الإدارية (مبادئ وأصول وعلم الفن)*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (ط)، ص 25.

## الفصل الأول:.....الإطار العام لدراسة

القول أن النمط الذي يتبعه مدير المدرسة القائد له دور كبير في تسيير المؤسسة كما له تأثير على سلوكيات المعلمين والمتعلمين ، ولذلك فإن نمط مدير المدرسة هو الأساس في نجاح العملية التعليمية سواء كان تسلطيا أو ديمقراطيا أو تسييبيا، فالمدير القائد يجب عليه أن يتمتع بمجموعة من الصفات والخصائص التي تؤهله لأن يكون قائدا فعالا، يساهم في تحسين العملية التعليمية وتطويرها إلى الأحسن وذلك بامتلاكه مؤهلات سلوكية عالية ، لما لها تأثير إيجابي على أداء المعلم داخل الصف كمهاراته التواصلية مع المتعلمين ومهارته في إدارة الصف الفعالة التي من شأنها أن تحسن من مخرجات العملية التعليمية وهم المتعلمين، باعتبار مدير المدرسة القائد والنمط الذي يتبعه له تأثير وسلطة على المعلمين بالدرجة الأولى ، فلا بد على المدير أن يكون الدافع الأساسي والموجه الرئيسي الذي يساعد المعلم في إدارة صفه بشكل فعال ، لما له من أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف التربوية ، لما يتضمنه من ذلك من تخطيط للدرس وتنفيذ له وتنويع للأساليب التدريسية الملائمة وحفظ للنظام وتعلم أنماط السلوك المرغوب فيه <sup>1</sup>، من أجل قيادة صفة فعالة ومميزة وهذا يعتمد على النمط القيادي الذي يتبعه المدير القائد في مدرسته لما له الأثر الكبير في التأثير على شخصية المعلم وعلى عملية التواصل التي تجمعها وتجمع أطراف العملية التعليمية، باعتبار أن عملية اتصال المعلم والمتعلمين في الموقف التعليمي يشكل الأساس في العملية التربوية، فهدف العملية التربوية هو اكتساب المتعلمين مهارات علمية وتواصلية ومعارف نظرية واتجاهات سلوكية ايجابية، فهي تحدث ضمن مجموعة كبيرة من العوامل التي تؤثر في فعاليتها ، من بينها مهارات التواصل بين المعلم والمتعلم وكل ما له علاقة بإدارة الصف من تنظيم وخلق ظروف بيئية ملائمة تتم من خلالها عملية التعليم والتعلم بفاعلية فالتواصل هو عملية أساسية لكل من المعلم والمتعلم، فهي ضرورية لجعل التدريس ذي معنى لدى المتعلم.<sup>2</sup>

ولذلك يمكن القول أن المعلم هو المهمين على المناخ الفصل الدراسي وما يحدث بداخله، كما أنه المحرك لدوافع التلاميذ عن طريق تنويع الأساليب المختلفة للتعليم ، واستخدام مهاراته

<sup>1</sup> بشير محمد عريبات: (2006)، *إدارة الصفوف وتنظيم بيئة التعليم*، دار الثقافة، عمان ط1، ص 30.

<sup>2</sup> عبد الرحمن السفاضة: (2006)، *إدارة التعلم والتعليم (الأسس النظرية والتطبيقية)*، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، (د ط)، ص 36.

## الفصل الأول:.....الإطار العام لدراسة

التواصلية وقدرته على إدارة الصف بطريقة مميزة وناجحة ، مما يعمل على تحسين العملية التعليمية ومساهمته في تحقيق الأهداف التربوية ، وهذا كله يعتمد على النمط السائد لدى مدير المدرسة القائد وتأثيره على دور المعلم ومهاراته في إدارة الصف ، باعتبار أن لكل نمط قيادي له خصائصه ومميزاته وسلبياته ودوره في تحسين العملية التعليمية، فقد جاءت عدة دراسات تهتم بالنمط القيادي السائد في المؤسسات التربوية منها دراسة الحراشنة بعنوان " النمط القيادي الذي يمارسه مدير المدارس، وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلية".

ومن هنا سوف نحاول إظهار فكرة أن الأنماط القيادية يتجاوز تأثيرها على المناخ العام السائد في العلاقات داخل المدرسة إلى تأثيرها الخفي داخل حدود القسم حول النمط القيادي السائد لدى مدرء الثانويات ودوره في تحسين العملية التعليمية من وجهة نظر الأساتذة ومن هذا المنطلق يمكن طرح التساؤلات التالية:

### السؤال الرئيسي:

- هل يساهم النمط القيادي السائدة داخل المناخ الصفي في تحسين العملية التعليمية في جانبها التواصلية والإداري الصفي حسب آراء الأساتذة ؟

### الأسئلة الفرعية:

- هل يساهم النمط الديمقراطي القيادي السائد داخل المناخ الصفي في تسهيل العمل المرتبط بالعملية التعليمية في جانب المهارات التواصلية من وجهة نظر الأساتذة ؟

- هل يساهم النمط الديمقراطي القيادي السائد داخل المناخ الصفي في تسهيل العمل المرتبط بالعملية التعليمية في جانب مهارات إدارة الصف من وجهة نظر الأساتذة ؟

### 2/ فرضيات الدراسة:

- يساهم النمط القيادي السائدة داخل المناخ الصفي في تحسين العملية التعليمية في جانبها التواصلية والإداري الصفي.

### 1-2/ الفرضيات الفرعية.

- يساهم النمط الديمقراطي القيادي السائد داخل المناخ الصفي في تسهيل العمل المرتبط بالعملية التعليمية في جانب المهارات التواصلية من وجهة نظر الأساتذة.

## الفصل الأول:.....الإطار العام لدراسة

- يساهم النمط الديمقراطي القيادي السائد داخل المناخ الصفّي في تسهيل العمل المرتبط بالعملية التعليمية في جانب مهارات إدارة الصف من وجهة نظر الأساتذة

**3/ أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تقصي الأنماط القيادية السائدة

لدى مدرّاء الثانويات ودورها في تحسين العملية التعليمية في جانبي مهارات التواصل بين الأساتذة والتلاميذ ومهارة إدارة الصف من وجهة نظر الأساتذة ويندرج ضمن هذا الهدف أهداف فرعية وهي:

- معرفة الأنماط القيادية السائدة لدى مدرّاء الثانويات.

- التعرف على العملية التعليمية في جانبيها التواصلي والإداري الصرفي.

- بيان العلاقة الموجودة بين النمط المتبع في المؤسسات التربوية وعلاقته بتسهيل مناخ العمل المرتبط بالعملية التعليمية في جانبي المهارات التواصلية ومهارة إدارة الصف داخل المناخ الصفّي.

- التعرف على تأثير الأنماط القيادية السائدة لدى مدرّاء الثانوية وعلى العملية التعليمية في جانبي المهارات التواصلية وإدارة الصف.

**4/ أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة في كونها تناولت موضوعا مهما فيما يخص تطور

العملية في جانبيها التواصلي وإدارة الصف في المؤسسات التربوية.

- كما تكمن أهميتها أيضا في أنها تحاول معرفة النمط القيادي الأحسن في تحسين ورفع من مهارة المعلم في عمليتي التواصل مع التلاميذ وإدارته الفعالة في غرفة الصف بما يساهم في تحسين العملية التعليمية

- إضافة إلى ذلك التعرف على آراء معلمين المرحلة الثانوية حول الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات التربوية.

- كما أنها تسعى لمعرفة النمط المتبع في المؤسسة التربوية بالنسبة للمدير القائد وأهمية هذا النمط بالنسبة للمعلم في تحفيزه لإدارة صف فعالة وتنمية مهارته التواصلية وتكوين علاقات جيدة مع تلاميذه.

- تكمن الأهمية في أنه قد يفتح المجال لباحثين آخرين في خوض هذا المجال والتعمق فيه أكثر.

## الفصل الأول:.....الإطار العام لدراسة

- الحاجة المستمرة لتطوير العملية التعليمية.

### 5/ أسباب الدراسة:

#### أ/ الأسباب الذاتية:

- الرغبة في معرفة العلاقة الحقيقية بين متغيرات الدراسة (الأنماط القيادية، العملية التعليمية).  
- إثراء رصيدي الفكري حول الأنماط القيادية والعملية التعليمية في جانب التواصل بين المعلم والمتعلمين وإدارة المعلم للصف.

- الفضول لمحاولة معرفة النمط القيادي الشائع في المؤسسات التربوية وأثره على عمليتي التواصل بين المعلم والمتعلمين وإدارة المناخ الصفّي.

#### ب/ الأسباب الموضوعية:

- ارتباط الموضوع بالتحخص بحيث يعتبر موضوع الأنماط القيادية والعملية التعليمية في جانبها التواصل وإدارة المناخ الصفّي من المواضيع الهامة في مجال الإدارة والإشراف البيداغوجي.

- القيمة العلمية لموضوع الدراسة.

- من خلال هذا الموضوع يمكننا الوقوف على مدى مساهمة الأنماط القيادية الايجابية في تحسين عمليتي التعليم والتعلم في جانبها التواصل وإدارة الصف في المؤسسات التربوية.  
- قابلية الظاهرة للدراسة العمليّة، فمن خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية، وأداة جمع المعلومات والبيانات يمكننا الإجابة على التساؤلات التي تحتاج توضيح.

### 6/ الدراسات السابقة:

- دراسة العدواني (2013) بعنوان الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم: والتي هدفت إلى

التعرف على الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم ولتحقيق أهداف الدراسة فقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي الإرتباطي لمناسبتها لهذه الدراسة، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية تألفت من ( 600 معلم ومعلمة في المرحلة الثانوية في المناطق التعليمية بدولة الكويت للعام الدراسي 2012/2013، وتم تطوير

## الفصل الأول:.....الإطار العام لدراسة

استبانتي وهما استبانة الأنماط القيادية واستبانة الضغوط التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها ما يلي:

- أن النمط القيادي السائد لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من جهة نظر المعلمين كان نمط القيادة الديمقراطي وجاء في الرتبة الثانية نمط القيادة التسلطي وجاء في الرتبة الأخيرة نمط القيادة التسبيبي.
  - كان مستوى الضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم متوسطة.
  - وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين مستوى ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للنمط الديمقراطي وبين الضغوط التنظيمية للمعلمين كما وجدت علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين مستوى ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للنمط التسبيبي وبين الضغوط التنظيمية للمعلمين ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين النمط التسلطي والضغوط التنظيمية للمعلمين.
- تعقيب على الدراسة:**

تفيدنا هذه الدراسة في فهم المتغيرات ذات العلاقة بمستوى ممارسة الأنماط القيادية فيما يخص النمط الديمقراطي والتسبيبي والتسلطي وبين الضغوط التنظيمية للمعلمين حيث أن النمط السائد في دولة الكويت هو النمط الديمقراطي مما يدفعها إلى تعزيز هذا النمط لدى المديرين من خلال المكافآت والحوافز المادية والمعنوية والاهتمام بهذا الجانب في البرامج التدريبية، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ وجود عناصر مشتركة، ووجود استفادة من هاته الدراسة حيث أنها اشتركت في نفس المتغير وهو الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء الثانويات.

- دراسة الحراشة سنة (2008) بعنوان النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلية: والتي هدفت إلى التعرف على النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلية، وأثر كل من الجنسين والتخصص وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي في مستوى الرضا الوظيفي فقد تكونت عينة عشوائية من (235) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد استخدمت الباحثة أداتين لجمع المعلومات.

## الفصل الأول:.....الإطار العام لدراسة

وفي تحليل نتائج الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل تباين المتعدد، ومعامل الارتباط بيرسون واختيار (ف) الإحصائي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن جميع الأنماط القيادية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة ممارسة متوسطة إلا أن النمط المسوق كان الأكثر شيوعاً. كما أظهرت نتائج الدراسة بأن الرضا الوظيفي للمعلمين جاء بمستوى متوسط أيضاً، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في محافظة الطفيلية تعزى إلى أن هناك علاقة إيجابية بين النمط القيادي الممارس، ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

### تعقيب على الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الأنماط القيادية وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم حيث اشتركت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في نفس المتغير المستقل وهو الأنماط القيادية بالإضافة إلى محاولة معرفة أثر هذه الأنماط المتبعة على أداء المعلمين مما يفيدنا في هذه الدراسة.

- دراسة دحلان سنة ( 2013 ) بعنوان أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين: والتي هدفت للتعرف إلى أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، وقد استخدمت الطالبة المنهج الوصفي لملاءمته لموضوع الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام استبانتيين، إحداهما لقياس أنماط القيادة والثانية لقياس الرضا الوظيفي للمعلمين وطبقت على عينة مكونة من ( 416 ) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها:

أن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة رتبت على الآتي:  
النمط التحولي (76.39%) والنمط الديمقراطي (75.52%) والنمط الترسلّي (46.57%) والنمط الأوتوقراطي (45.64%)، كما توصلت الدراسة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة لنمط القيادة الأوتوقراطية، تعزى لمتغير الجنس، لكن توجد فروق في الدرجة الكلية لأنماط القيادة ( الديمقراطية، والترسلية، والتحويلية) تعزى لمتغير الجنس وكانت الفروق لصالح الذكور، وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات

## الفصل الأول:.....الإطار العام لدراسة

عينة الدراسة في الدرجة الكلية لنمطي القيادة (الديمقراطية والتحويلية ) تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وكشفت الدراسة أيضا عدم وجود فروق بين تقديرات عينة الدراسة في نمطي القيادة (الديمقراطية، والترسيلية) تعزى لمتغير الرواتب والحوافز ، في حين توجد فروق في نمطي القيادة (الأوتوقراطية، التحويلية) تعزى لمتغير الرواتب والحوافز ، وكانت الفروق لصالح من لهم راتب أكثر من 2000، وتبين أن مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة جيد بوزن نسبي ( 73.39%)، وكشفت الدراسة أيضا عن عدم وجود فروق بين تقديرات عينة الدراسة لمجالات (طبيعة العمل، والأمن والانتماء للعمل، والرواتب والحوافز ) تعزى لمتغير الجنس، في حين توجد فروق في مجالات (تحقيق السعادة ولصالح الذكور في العلاقة مع المسؤولين، كما أظهرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية طردية بين نمطي القيادة (التحويلية، والديمقراطية) ومجالات الرضا الوظيفي، في حين توجد علاقة عكسية بين نمطي القيادة (الترسيلية والأوتوقراطية) ومجالات الرضا الوظيفي، عدا مجال الرواتب والحوافز فالعلاقة كانت ايجابية.

### التعقيب على الدراسة:

تناولت هذه الدراسة دح لان، التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مدرء الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي مما يدفع إلى التعرف على أثر كل من الأنماط القيادية المختلفة على أداء العاملين تحت قيادتهم ، مما يحتاج إلى ضرورة إجراء تدريب خاص ومكثف لمديري المدارس عند استلامهم مناصبهم.

- دراسة شرقي ( 2010/209) بعنوان النمط القيادي للمديرين وعلاقته بدافعية الانجاز لدى معلمي المرحلة الابتدائية ، والتي هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية الثلاثة (الديمقراطي الفوضوي التسيبي) ودافعية الانجاز لدى المعلمين حيث بلغ حجم العينة 395 معلم ومعلمة تم اختيارهم عشوائيا، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أن هناك توافر للأنماط القيادية الثلاث إلا أن النمط الديمقراطي هو السائد بكل المدارس محل الدراسة.

## الفصل الأول:.....الإطار العام لدراسة

- هناك علاقة إرتباطية موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي ودافعية الانجاز في حين وجود علاقة سالبة بين نمطي القيادة الديكتاتورية والتسيبية ودافعية الانجاز لدى المعلمين .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دافعية الانجاز بين الجنسين لصالح الإناث
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دافعية الانجاز بين المعلمين لكل من متغيري سنوات التدريس والمستوى التعليمي .

### تعقيب على الدراسة:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على النمط القيادي للمديرين حيث كان النمط السائد هو النمط الديمقراطي، والتعرف على أثره في دافعية الانجاز لدى معلمي المرحلة الابتدائية بالإضافة إلى معرفة العلاقة بينهما، مما تفيدنا في الدراسة الحالية كونها تتشارك في نفس المتغير الأول وهو الأنماط القيادية .

- دراسة الظفيري (2006) بعنوان الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل، والتي هدفت للتعرف على الأنماط القيادية السائدة بين مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقتها بمستوى الدافعية نحو العمل لدى المعلمين العاملين معهم ، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت البالغ عددهم 56 مديرا، وتم أخذ عينة منهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية بلغت 35 مديرا ، والمعلمين العاملين معهم والبالغ عددهم 4114 معلما حيث تم استخدام أداتين للدراسة ،كانت الأولى هي مقياس فيفر (pfieffer) للنمط القيادي مكونة من 35 فقرة، وكانت الأداة الثانية لقياس مستوى الدافعية لدى المعلمين مكونة من 60 فقرة .

وأظهرت نتائج الدراسة مايلي:

- أن النمط السائد القيادي السائد بين مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت هو النمط الديمقراطي إذ بلغت نسبة ممارسته بين أفراد عينة الدراسة 51.4.
- إن مستوى دافعية المعلمين نحو العمل كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ 323.12.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية نحو العمل لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية تعزى للنمط الديمقراطي .

## الفصل الأول:.....الإطار العام لدراسة

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية نحو العمل لدى المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في دولة الكويت تعزى للخبرة لصالح المعلمين غير الكويتيين وأن ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية لدى المعلمين في مدارس الثانوية في دولة الكويت تعزى للمؤهل العلمي.

### التعقيب على الدراسة:

تفيدنا هذه الدراسة في معرفة النمط السائد لدى مديري الثانويات في دولة الكويت، والتعرف على علاقتها بالدافعية للمعلمين نحو العمل حيث أنها تتشارك في نفس المتغير الأول وهو الأنماط القيادية.

- دراسة مهاني (2010) بعنوان دور المعلم المساند في تحسين العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين الدائمين في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة : والتي هدفت إلى التعرف إلى دور المعلم المساند في تحسين العملية التعليمية من وجهة نظر المعلم الدائم في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الرئيسي للدراسة وهو: ما دور المعلم المساند في تحسين العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين الدائمين في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة؟.

والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين الدائمين لدور المعلم المساند في تحسين العملية التعليمية في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى لمتغيرات الدراسة ( الجنس، التخصص، المنطقة التعليمية).

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ مجتمع الدراسة ( 3324 معلما ومعلمة وبلغت عينة الدراسة (599) معلما ومعلمة بنسبة (81%)، وقد أشارت النتائج إلى أن:

- دور المعلم المساند في مجال العلاقات الإنسانية حصل على أعلى وزن نسبي قدره (18.27%) وبدرجة فاعلية كبيرة.

- دور المعلم المساند في مجال التنفيذ حصل على المرتبة الثانية، بوزن نسبي قدره (75.40%) وبدرجة فاعلية متوسطة.

- دور المعلم المساند في مجال التقويم حصل على المرتبة الثالثة، بوزن نسبي قدره (70.98%) وبدرجة فاعلية متوسطة.

## الفصل الأول:.....الإطار العام لدراسة

- دور المعلم المساند في مجال التخطيط حصل على المرتبة الرابعة، بوزن نسبي قدره (70.11%) وبدرجة فاعلية متوسطة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين الدائمين، لدرجة ممارسة المعلم لدوره في تحسين العملية التعليمية بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة، تعزى لمتغيرات ( الجنس، التخصص).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين الدائمين، لدرجة ممارسة المعلم المساند لدوره في تحسين العملية التعليمية بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في مجال التخطيط والتنفيذ والتقييم، تعزى لمتغير المنطقة التعليمية بين منطقة شمال غزة ورفع لصالح رفع تتضح في المناطق التعليمية الأخرى.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين وكالة الغوث بمحافظات غزة في مجال العلاقات الإنسانية، تعزى لمتغير المنطقة التعليمية بين منطقة غرب غزة وخان يوسف لصالح خان يوسف، ولم تتضح فروق في المناطق التعليمية الأخرى.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين الدائمين، لدرجة ممارسة المعلم المساند لدوره في تحسين العملية التعليمية بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في مجال العلاقات الإنسانية، تعزى لمتغير المنطقة التعليمية بين منطقة شمال غزة ورفع لصالح رفع، ولم تتضح فروق في المناطق التعليمية الأخرى.

### تعقيب على الدراسة:

تتفق هذه الدراسة مع دراستي في كونها تناولت نفس المتغير التابع وهو العملية التعليمية ، حيث ساعدت هذه الدراسة الطالبة على التعرف أكثر على العملية التعليمية والتعرف على دور المعلم فيها.

### 7/ التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

- **أنماط القيادة التربوية:** يقصد بالأنماط القيادية التربوية في هذا البحث هي الطريقة أو الأسلوب الذي يتبعه القائد التربوي في معاملته مع العاملين في المؤسسة التربوية، وقدرته على تسيير المؤسسة بفاعلية ونجاح، وذلك بتوجيه الأساتذة وكل العاملين في المؤسسة نحو تحقيق الأهداف التربوية ومن بين هذه الأنماط ما يلي:

## الفصل الأول:.....الإطار العام لدراسة

- **النمط الديمقراطي:** ويقصد به في هذا البحث هو ذلك الأسلوب الذي يتميز به القائد التربوي والذي يقوم على المشاركة والتشاور في اتخاذ القرارات والتعاون في حل المشكلات التربوية التي يمكن لها أن تعرقل تحقيق الأهداف التربوية، فهو ذلك النمط الذي يقوم على تشجيع العلاقات الإنسانية بين العاملين مما يساعد على تحسين وتطوير العملية التربوية.
- **النمط الفوضوي: (المتساهل):** ويقصد به في هذا البحث على أنه ذلك النمط القيادي الذي يقوم على التساهل في اتخاذ القرارات والتهرب من مواجهة المشكلات، وترك الحرية المطلقة للأساتذة والتلاميذ، فالقائد في هذا النمط ليس لديه أي تأثير أو سلطة على العاملين في المؤسسة التربوية مما يشجع على توليد الفوضى والتسيب وخرق القوانين.
- **النمط التسلطي:** يقصد به في هذا البحث أنه ذلك النمط الذي يتميز بالتشدد والتسلط والتخويف فهو على عكس النمط الديمقراطي ، فالقائد في هذا النمط يتفرد في وضع الأهداف التربوية دون مشاركة الأطراف المعنية بالعملية التعليمية ، نجد القائد منضبط ويحب الانضباط في العمل مع الجدية والحزم والصرامة.
- **مدير الثانوية:** يقصد به في هذا البحث هو ذلك الشخص الذي لديه السلطة الكاملة في قيادة الموظفين أو العاملين وهم الأساتذة في مرحلة التعليم الثانوي ، والتي تمتد بانتهاء المرحلة المتوسطة وتنتهي عند مدخل التعليم الجامعي.
- **العملية التعليمية:** يقصد بها في هذا البحث على أنها كل ما يرتبط بأداء المعلم داخل الصف الدراسي، ويقوم على عناصر عديدة منها ما هو متعلق بمهارات تواصلية وما يتعلق بإدارة الصف، والمقصود هنا بتحسين العملية التعليمية في هذه الدراسة هو اقتصارها فقط على الجانب التواصلية وعلى الجانب الإداري الصيف.

## الفصل الثاني: القيادة التربوية

تمهيد للفصل.

1/ مفهوم القيادة.

2/ مفهوم القيادة التربوية.

3/ أهم وظائف القائد التربوي.

4/ كفايات القيائد التربوي.

5/ الخصائص العامة للقيادة التربوية

6/ المهارات الأساسية اللازمة للقيادة

التربوية.

7/ نظريات القيادة.

8/ أنماط القيادة التربوية.

## الفصل الثاني:.....القيادة التربوية

---

### تمهيد للفصل :

سنحاول في هذا الفصل تناول موضوع القيادة التربوية والتي تقوم على أساس الالتزام بتلبية احتياجات المدرسة واحتياجات العاملين فيها، من خلال تنسيق جهودهم وتحقيق التكامل بين الجوانب الإنسانية والاجتماعية، إلى جانب بيان أهمية القائد التربوي ودوره الفعال في المؤسسة التعليمية.

## الفصل الثاني:.....القيادة التربوية

### 1/ مفهوم القيادة:

أ/لغة: هي كلمة قيادية يونانية الأصل من الفعل " يفعل أو يقوم بمهمة ما".<sup>1</sup>

ب/اصطلاحا:

-يعرفها العميان بأنها عملية التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة.<sup>2</sup>

-وهناك من يرى أن القيادة هي العملية الخاصة بدعم وتشجيع الأفراد نحو انجاز أهداف معينة.<sup>3</sup>  
-وتعرف أيضا على أنها استمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويقتنعون بأهميته فيتفاعلون معا بطريقة تضمن تماسك الجماعة وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف.<sup>4</sup>

ومن خلال هذه التعاريف يمكننا أن نستنتج أن القيادة هي قدرة القائد على التأثير في جماعته وإرشادهم، من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم للعمل بغية تحقيق الأهداف المنشودة وذلك بأقل جهد وكلفة ووقت ممكن وبأعلى درجة من الكفاية الإنتاجية، فالقيادة هنا تعتمد على ثلاثة عناصر متداخلة وهي القائد والموقف وأفراد الجماعة.

### 2/ مفهوم القيادة التربوية:

-عرفها باس ( Bass ) بأنها: العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم نحو الاتجاه المرغوب.

<sup>1</sup> عبد العزيز عطا الله المعاينة: ( 2007 )، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص 323.

<sup>2</sup> علي أحمد عبد الرحمن عياصرة : (2000)، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص ص33، 34.

<sup>3</sup> نواف أحمد سمارة وعبد السلام العديلي: (2008)، مفاهيم ومصطلحات في العلوم التربوية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، ص 132.

<sup>4</sup> محمد حسنين العجمي: مرجع سابق، ص 172.

## الفصل الثاني:.....القيادة التربوية

-كما عرفها ليكرت (Likart) بأنها: المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق الأهداف المشتركة.<sup>1</sup>

-وتعرف القيادة التربوية أيضا أنها عملية توجيه وتنسيق جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف التعليمية المشتركة.<sup>2</sup>

- إذن يمكن القول أن القيادة التربوية هي العلاقة التفاعلية بين الأستاذ والمتعلم وكل ما يخص عناصر العملية التربوية من أجل اكتساب التلاميذ مهارات علمية أو معارف أو اتجاهات ، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

### 3/ خصائص وصفات القائد التربوي:

- للقائد التربوي خصائص وصفات مختلفة ومتغيرة لكنها جميعا متكاملة ومتداخلة، فهو يتحلى بمواصفات خاصة تجعله يتماشى مع هذه الأدوار جميعا ومن صفات القائد التربوي على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- **القدرة أو الكفاءة:** ( كالذكاء المرتفع، القدرة على التحليل والاستبصار، القدرة على إصدار الأحكام وتقديم الأفكار، وفهم المشكلات، وطرح الحلول والقدرة على التعامل مع الأزمات والطوارئ وغير ذلك.

- **صفات جسدية:** مثل الصحة الجيدة، والمظهر المناسب وغير ذلك.

- **التفوق الأكاديمي والمعرفي:** وذلك بأن تتوفر لدى القائد المهارات العلمية والفنية اللازمة.

- **صفات شخصية:** مثل القدرة على تحمل المسؤولية والاعتماد على النفس، والتعاون، البشاشة الصداقة والمودة، القدرة على اتخاذ القرارات وضبط النفس.

- **صفات خلقية:** مثل الأمانة والإخلاص، العدل، الاستقامة، والصدق والقدرة والحسنة وغير ذلك.<sup>3</sup>

ومن الصفات التي يتمتع بها القائد أيضا هي أن يكون:

-متعاطفا مع الجماعة.

<sup>1</sup> محمد حسن حمادات: (2006)، *القيادة التربوية في القرن الحادي*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص 15.

<sup>2</sup> عبد العزيز عطا الله المعاينة: مرجع سابق، ص ص332، 333.

<sup>3</sup> هشام مريزق: (2011)، *دراسات في الإدارة التربوية*، دار غيداء، عمان، ط1، ص98.

## الفصل الثاني:.....القيادة التربوية

- عريف للجماعة.
  - معترفاً به بين أفراد المجموعة.
  - متحكماً في انفعالاته وأن يكون ذكياً كما ذكرنا سابقاً.<sup>1</sup>
- من هذا المنطلق يمكن أن نجمع بعض صفات القائد التربوي في تميزه بالذكاء والكفاءة والمعرفة العالية، التي تمكنه من تحمل المسؤولية الموجهة إليه بالإضافة إلى تميزه بالخلق الفاضل والشخصية القوية ، لكي يكون قدوة ناجحة لجماعته ولتكوين صورة جيدة لنفسه ولجماعته ومؤسسته، بالإضافة إلى أن يكون حريصاً كل الحرص على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.
- 4/ أهم وظائف القائد التربوي:** ولعل أبرز المهام الوظيفية للقائد التربوي تتمثل في أنه:

- مخطط (تخطيط الأهداف التربوية).
- صانع وواضع لسياسة التعليمية.
- خبير ( الخبرة الإدارية التربوية).
- ممثل للمجموعة.
- حكم ووسيط.
- مدير تنفيذي ( تحريك التفاعل لتنفيذ السياسة وتحقيق الأهداف).<sup>2</sup>
- أن يكون صورة الأب ورمز مثالي للتوحيد ( قدوة).
- تنسيق الأدوار الاجتماعية ووظائف الأعضاء في الجماعة.
- صياغة بناء الجماعة من حيث علاقات الود والتعاون وطرق الاتصال بين الأعضاء.
- المحافظة على النظام والانضباط في الجماعة.
- أن يكون مبدع ومفكر.<sup>3</sup>

ولذلك فإن القائد الجيد هو الذي يؤدي وظائفه ومهامه بإبداع وإتقان، وأن يكون قادراً على تأدية وظائفه من تخطيط جيد وتنفيذ ، وأن يكون خبيراً في مجال عمله وممثل جيد للمجموعة التي يقودها وقدوة لهم يسود بينهم الاحترام والتعاون بحيث يُلحون النظام والانضباط متوفراً.

<sup>1</sup> محمد حسنين العجمي: مرجع سابق، ص 184.

<sup>2</sup> إبراهيم محمد صالح: (2011)، الإدارة والإشراف التربوي (دراسة تربوية)، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص33.

<sup>3</sup> كريم ناصر علي : (2008)، الإدارة والإشراف التربوي، دار الشروق والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، ص95.

## الفصل الثاني:.....القيادة التربوية

**5/ كفايات القائد التربوي:** لابد للقائد أن تتوفر فيه كفايات متعددة منها:

- أ- **الكفايات الفنية:** مثل كفايات العمل مع الجماعات، وكفايات تحديد الأهداف، والإشراف التربوي، وكفايات البحث التربوي والاتصال مع البيئة المحلية.
- ب- **الكفايات الإنسانية:** مثل كفايات الاتصال والتفاعل، واحترام مشاعر الأساتذة كبشر لهم حاجات هامة، كفايات توفير جو الأمن والطمأنينة وكفايات إثارة الدوافع والإرشاد والتوجيه الخ.
- ج- **كفايات تصويرية:** فلا بد على القائد أن يضع السياسة ويخطط للعمل وأن يكون قادرا على وضع فلسفة خاصة بالعمل تساعد على التصدي للمشكلات التربوية والإحساس بها، والتفكير في طرق عملية لحلها، ومن هذه المهارات التي تجعل المدير القائد يمارس دورا وقائيا يستطيع من خلاله تجنب حدوث المشكلات، ويمارس دورا ابتكاريا يساعده في التخطيط لما يمكن أن يحدث<sup>1</sup>.

- نفهم من ذلك أن القائد التربوي هو الذي يمتلك كفايات متعددة تؤهله على تسيير عمله على أكمل وجه وأحسنه ، كقدرته أو كفايته على تحديد الأهداف والتخطيط لها، وقدرته على بناء علاقات إنسانية مع الأساتذة والتلاميذ وغيرهم، إلى جانب قدرته كقائد على التنبؤ بالمشكلات التي يمكن أن تحدث وإيجاد لها حلول مناسبة كفيلة لأن تقلل من الآثار السلبية التي يمكن أن تتجم عن هذه المشكلات.

**6/ الخصائص العامة للقيادة التربوية:** وتتمثل في القدرة على:

- استثمار الوقت وتقدير الزمن اللازم لتنفيذ الأنشطة المدرسية وتحقيق الأهداف بحد أدنى من الهدر.
- صياغة الأهداف التربوية المحددة.
- اكتشاف نقاط القوة والضعف في النظام التربوي.
- وضع الأولويات في سياسته التربوية.
- اتخاذ القرارات الرشيدة.
- التفاعل الايجابي البناء مع الآخرين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد حسنين العجمي: مرجع سابق، ص183.

<sup>2</sup> هناء محمود القيسي: (د س ن)، **الإدارة التربوية**، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص 155.

## الفصل الثاني:.....القيادة التربوية

- القيادة التربوية الناجحة تعمل على تحقيق رغبات الأفراد وإشباع الحاجات التي تظهر في الجماعات.
- تحاول القيادة التربوية الناجحة الانتفاع من ضرورة البواعث الذاتية والحوافز الداخلية للنشاط في كل فرد من أفراد الجماعة.
- أحكم القواد من يعتمد على سياسة المساواة وعدم التعالي على جماعته.<sup>1</sup>
- إن نجاح القيادة التربوية تتطلب توافرها على مجموعة من الخصائص الأساسية التي تعد لازمة للقيادة التربوية ولنجاح القيادة، فالقيادة هي التي توجه العملية التعليمية وذلك من خلال قدرة القائد التربوي على التفاعل الايجابي مع أفراد المجموعة ، وتحقيق رغباتهم وإشباعها وتحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة التعليمية ، وذلك لتحقيق الأهداف التربوية بأقل جهد ووقت وكلفة ممكنة.

### 7- /المهارات الأساسية اللازمة للقيادة التربوية: وتتمثل في:

- أ- **المهارات الذاتية:** وتتمثل في السمات التالية:
  - **السمات الجسمية:** المتمثلة في الطاقة البدنية وال حسية والصحية ، وحيويته وقدرته على التحمل وإشاعة الحيوية والنشاط في المرؤوسين للعمل على تحقيق الأهداف المطلوبة.
  - **قدرات عقلية واستعدادات فكرية وعادات ذهنية على رأسها الذكاء وسرعة البديهة.**
  - **المبادأة والابتكار:** هي القوة المحركة للعمل أمام مرؤوسيه وشحذ عزمهم على أداء العمل وهذا الأمر يتطلب الشجاعة والقدرة على حسم الأمور والقدرة على التوقع.
  - **ضبط النفس:** والتي تعنى بالنضج الانفعالي والثبات في مواجهة القوى المتصارعة وعدم الخضوع للضغط وتقبله للنقد ، دون غضب وذلك كله يتطلب التحكم في العواطف والقدرة على توجيهها للوجهة الصحيحة.
- ب- **المهارات الفنية:** وهي أهم السمات والقدرات المرتبطة بهذه المهارات ما يلي:
  - **القدرة على تحمل المسؤولية.**
  - **الفهم العميق والشامل:** أي أن يكون ملما بالثقافة والمعارف الإنسانية.

<sup>1</sup> سعيد جاسم الاسدي ومروان عبد المجيد إبراهيم: (2007)، الإشراف التربوي ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص179.

## الفصل الثاني:.....القيادة التربوية

- الحزم: وذلك يتطلب القدرة على التقرير والتنفيذ والحكم المبني على الاختيار بين البدائل المتاحة للحل.

- الإيمان بالأهداف وإمكانية تحقيقها.<sup>1</sup>

ج- المهارات الإنسانية: ويتطلب أن يكون:

- إدراكه الواعي لميول واتجاهات مرؤوسيه.

- فهمه لمشاعر مرؤوسيه وثقته بهم.

- بناء علاقات طيبة مع مرؤوسيه.

- تقبله لاقتراحات مرؤوسيه وانتقاداتهم البناءة.

- إفساح المجال لمرؤوسيه لإظهار روح الابتكار لديهم.

- سلوكه الجيد في التعامل مع مرؤوسيه وتواضعه معهم.<sup>2</sup>

إن أهمية هذه المهارات تكمن في وضوحها عند أداء القائد لعمله ، ويقوم ذلك على تشجيع العاملين وتحفيزهم لإنجاز عملهم كما يجب ربط علاقة إنسانية يسودها التعاون والمودة والتشارك في اتخاذ القرارات الرشيدة، وإشباع حاجات الأفراد بالإضافة إلى قدرة القائد التربوي السيطرة على المشاكل التي قد تواجه المؤسسة التربوية أو تواجه العاملين والعمل على حلها لذلك يجب على القائد التربوي أن تكون لديه مثل هذه المهارات الإنسانية والفنية والذاتية لنجاح القيادة التربوية.

### 8/ نظريات القيادة:

- نظرية الرجل العظيم:

تنطلق هذه النظرية من الافتراض القائل بأن القادة هم أشخاص يتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من إحداث تغييرا وتأثيرات في حياة أتباعهم ومجتمعاتهم، إذا كان هؤلاء الأتباع وهذه المجتمعات في ظروف مواتية لحدوث مثل هذه التغييرات غير العادية، كما نقول هذه النظرية أن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين، على مر التاريخ وهذه النظرية على الرغم من

<sup>1</sup> فتحي محمد أبو ناصر: (2012)، مدخل إلى الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط2، ص 3،2.

<sup>2</sup> محمد جاسم محمد: (2004)، سيكولوجية الإدارة التعليمية (المدرسة وآفاق التطوير العام)، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004، ص ص 126،127.

## الفصل الثاني:.....القيادة التربوية

وجاهتها إلا أنها تصطدم ببعض الحالات التي تقلل من صدقها ففي بعض الحالات نجد أن أمثال هؤلاء الرجال الذين نجحوا في دفع جماعتهم إلى الأمام عجزوا في بعض الظروف عن تحقيق أي تقدم مع نفس الجماعات، وفي بعض الحالات عجز هؤلاء الرجال عن قيادة جماعات أخرى غير جماعتهم الأصلية حيث أن المواهب وحدها لا تكفي لإحداث التغير غير إذ لابد أن يعتمد القائد على المعطيات العملية والمبادئ التي يتوصل إليها الإنسان بالبحث والتجريب، كما لابد من التدريب لأن القيادة فن وعلم.<sup>1</sup>

- تنظر هذه النظرية إلى أن القادة هم الذين يتمتعون بمواهب خارقة إلا أن هذا لا يكفي لأن يكونوا قادة ، فالمواقف تتغير بتغير الظروف كما أنه يمكن للقائد أن يكون قائد ناجحاً لجماعة على خلاف جماعة أخرى.

### أ - نظرية السمات:

تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل أن القادة يولدون قادة وحدد من خلالها نظماً للقادة قائماً على ستة (6) فئات هي:

- الخصائص الجسدية: مثل الطول والعمر والوزن ... الخ.
  - الخلفية الاجتماعية: التعلم، الاستقرار، الموقع الاجتماعي ... الخ.
  - الذكاء.
  - الخصائص المتعلقة بالمهمة : مثل الحاجة إلى الانجاز والمسؤولية، والتوجيه العالي نحو انجاز المهنة ودافعية عالية.
  - الشخصية: مثل النشاط، الثقة بالنفس، والتكامل الشخصي.
  - الخصائص الاجتماعية: المشاركة بنشاط في الفعاليات المختلفة.<sup>2</sup>
- ترتكز هذه النظرية على شخصية القائد وخصائصه الجسمية والمعرفية والاجتماعية والانفعالية فهذه النظرية تعتقد أن القادة يولدون ولا يصنعون، وهم الذين يتصفون بمجموعة من الخصائص التي تؤهلهم لأن يكونوا قواداً ناجحين.

<sup>1</sup> محمد جاسم محمد: مرجع سابق، ص 94.

<sup>2</sup> قاسم بن عائل الحربي: (2008)، القيادة التربوية الحديثة، الجاندرية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص 63.

## الفصل الثاني:.....القيادة التربوية

### ب - النظرية التفاعلية:

- تركز على التماسك والتكامل في جميع عناصر موقف القيادة من حيث شخصية القائد ونوع المقودين وأشكال العلاقات القائمة، فالسلوك هو نتيجة تفاعل عناصر المجال السلوكي جميعا<sup>1</sup> فهذه النظرية تدعو إلى فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادت بها النظريات الأخرى ومحاولة التوفيق بينها من خلال النظر للقيادة على أنها عملية تفاعل اجتماعي ، هذه النظرية تقوم على فكرة الامتزاج والتفاعل بين نظرية السمات ونظرية الموقفية ونقطة الارتكاز هي التفاعل بالذات.<sup>2</sup>

- تعد القيادة حسب النظرية أنها عملية تفاعلية اجتماعية تركز على السمات وعناصر الموقف بالإضافة إلى خصائص المنظمة أو المؤسسة المراد قيادتها، فلا بد على القائد أن يكون قادرا على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة له وقيادة الجميع نحو تحقيق أهداف سامية. **ج - النظرية الموقفية:**

تقوم هذه النظرية على افتراض أساسي مؤداه أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة ظروف مواتية ، لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته والموقف والسلوك الذي يبيده الإنسان فيه يحدد شخصية القائد ويتيح له فرصة استخدام مهاراته وإمكانياته القيادية. ويرى فيدلر (Fiedler) أن بثمة عوامل ثلاثة لإيجاد الظروف المواتية للقيادة وهي:

- العلاقة بين القائد والمجموعة، فالقائد الذي يتمتع بثقة المجموعة يكون في موقف موات للقيادة.

- طبيعة المهمة التي يتصدى لها القائد، فعندما تكون المهمة واضحة محددة يكون إنجازها سهلا

- توافر عوامل القوة لدى القائد، فيكون موقف القائد أقوى حينما يكون باستطاعته أن يعاقب ويثيب.<sup>3</sup>

- بحيث أن هذه النظرية تربط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة بالقائد ، فقد يصلح لقيادة الموقف أو قد لا يصلح ، أو قد يصلح بأن يكون قائدا في موقف ما وقد لا يصلح في

<sup>1</sup> جودت عزت عطوي: (2004)، *الإدارة المدرسية الحديثة*، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص ص 81، 82.

<sup>2</sup> واصل جميل حسين المومني: (2007)، *الإدارة المدرسية الفعالة (موضوعات إجرائية وأساسية مختارة لمديري المدارس)*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، (د ط)، ص 86.

<sup>3</sup> نجاة عودة خليفات: (2013)، *مدير المدرسة القائد*، دار اليازوري للنشر، عمان، ط1، ص 55.

## الفصل الثاني:.....القيادة التربوية

موقف آخر، وذلك يعتمد على سمات القائد والأتباع بالإضافة إلى سمات الموقف، فنجاح القيادة حسب هذه النظرية يرتبط بمدى ملاءمتها للموقف الذي يستخدم فيه، فظروف الموقف هي التي تحدد إمكانيات الفرد القيادية.

### 9/ أنماط القيادة التربوية:

أ- **النمط الأوتوقراطي (التسلطي):** وهو القائد التي ترتكز بيده السلطة ويركز على الإنتاجية، ويتخذ كافة القرارات بنفسه، ويمارس مبدأ التخويف ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها ولا يسمح بالنقاش مع مرؤوسيه، ويكون عادة منعزلا عن المجموعة لا تربطه بهم علاقات إنسانية بحيث يقوم القائد في هذا النوع من القيادة بما يلي:

- يحدد بنفسه السياسة تحديدا آليا.
- يملئ خطوات العمل وأوجه النشاط.
- يحدد نوع العمل لكل فرد.
- يحرص على ضمان طاعة الأعضاء له.
- يعمل على إبقاء التواصل بين الأعضاء في الحد الأدنى وعن طريقه فقط.
- يميل إلى الذاتية في انتقاداته وأحكامه.
- يبقى مترفعا عن الجماعة إلا عند الحاجة.
- أما السلوك الاجتماعي فيميزه كثرة المنافسة والسلبية و يشعر الأفراد بالقصور ويزداد اعتمادهم على القائد كما يسود التؤلف والتملق له.<sup>1</sup>
- إن هذا النمط لا يشجع العلاقات الإنسانية كما أنه نمط متسلط مستبد يركز على الإنتاجية فقط ويهمل شخصية ومشاعر المرؤوسين، نجده حازم في كل قراراته ومتعالي ومتكبر عن

---

<sup>1</sup> حنان ناصر العدواني: (2013)، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، ص22.

## الفصل الثاني:.....القيادة التربوية

الجماعة، بحيث في هذا النمط تكون العلاقات سطحية وجافة كما أنه يميل كل الميل إلى الذاتية بما له آثار سلبية كثيرة على العملية التعليمية.

### ب- النمط الديمقراطي:

إن المبدأ الأساس الذي تعتمده الإدارة أو القيادة الديمقراطية هو مبدأ ال مشاركة الجماعة في اتخاذ القرارات، والقائد الديمقراطي هو الذي يشجع الآخرين ويقترح ولا يمل ولا يفرض ويترك للآخرين حرية اتخاذ القرار واقتراح البدائل والحلول، وهو الذي يراعي رغبات الآخرين ومطالبهم، ولذلك ترتبط القيادة الديمقراطية والتي تقوم على أساس العلاقات الإنسانية ويترتب على ممارستها مجموعة من الآثار من أهمها:

- يتعاون أفراد الجماعة ويقبل بعضهم البعض.  
- لا يحاول أحد أفراد الجماعة التقرب من القائد أو التسلق على أكتاف الغير بل يشيع الحب بين جميع الأفراد

- تكثر الاقتراحات البناءة التي نجد طريقها للمناقشة والأخذ بها ويقبل أفراد الجماعة آراء زملائهم.

- يناقش أفراد الجماعة وأي قائد في جو من الحرية والشعور بالأمن والطمأنينة والثقة بالنفس.<sup>1</sup>  
- فالقائد الديمقراطي هو الذي يدفع بجماعته إلى العمل وذلك بتحفيزهم وزيادة كفاءتهم وإقناعهم بالأهداف المرسومة وتوضيحها، وكسب تعاونهم في انجاز العمل وفي تحقيق الأهداف بتقبل آرائهم بكل موضوعية، بالإضافة إلى أن المؤسسات التي يسود فيها هذا النمط ألا وهو النمط الديمقراطي تكون هناك علاقات إنسانية جيدة بين العاملين وهذا يعمل على تحقيق الأهداف التربوية.

### ج- النمط الفوضوي ( المتساهل):

يكون القارئ هنا وكأنه غير موجودة فالقائد في ظل هذا النمط من القيادة يتنازل لمروسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، فهو يقوم عادة بتوصيل المعلومات إلى أفراد المجموعة ويترك لهم

<sup>1</sup> موافق أحمد شحادة: (2012)، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، ص12.

## الفصل الثاني:.....القيادة التربوية

حرية التصرف في العمل دون أي تدخل منه، ويمكن إبراز أكثر التصرفات الشائعة لدى القيادة في الآتي:

- تكون مشاركة الأعضاء على مستوى منخفض.
- عدم الجدية في الحديث والمنافسة.
- تأخر الأعضاء عن الموعد الاجتماع وكثرة تخلفهم
- التهور في تقديم القرارات.
- التهرب من تحمل مسؤوليات أخرى.<sup>1</sup>
- وفيما يتعلق بهذا النمط نجد أنه يؤدي إلى ضياع الوقت ، بالإضافة إلى التسبب والفوضى داخل المؤسسة التربوية بحيث أنه يعوق القيادة التربوية في تحقيق غاياتها ، وذلك لابتعاد القائد التربوي على اتخاذ القرارات اللازمة وعدم ت حملها للمسؤولية الكاملة المكلف بها ، وذلك بترك الحرية الكاملة للعاملين دون أي تدخل.

<sup>1</sup> موافق أحمد شحادة: مرجع سابق، 14

## الفصل الثاني:.....القيادة التربوية

---

### خلاصة الفصل:

إن تطور وتحسين العملية التعليمية في المؤسسات التربوية يعد في اختيار القائد الفعال الذي يتبع النمط القيادي المناسب والذي يساهم في تحقيق الأهداف التربوية، وذلك بتشجيع العاملين على التفاعل الايجابي فيما بينهم، والتي هي ناتجة عن تميز القائد التربوي بمهارات عالية وقدرته على اتخاذ القرارات الرشيدة التي تؤهله لأن يكون قائدا متميزا في مؤسسة التربية.

## الفصل الثالث: العملية التعليمية في جانبها

### التواصلي والإداري الصفّي.

#### تمهيد للفصل.

- 1 - مفهوم العملية التعليمية.
  - 2 - مفهوم التعلم.
  - 3 - مفهوم التعليم.
  - 4 - مفهوم الإدارة الصفّية.
  - 5 - أهداف الإدارة الصفّية.
  - 6 - أهمية الإدارة الصفّية.
  - 7 - أدوار المعلم الفعال في إدارة الصف.
  - 8 - مهارات التواصل.
  - 9 - وظائف التواصل الصفّي الفعال في عمليتي التعليم والتعلم.
  - 10 شروط التواصل الصفّي الفعال في عملية التعليم والتعلم.
- خلاصة الفصل.

## الفصل الثالث:.....العملية التعليمية في جانبها التواصلي والإداري الصفي

---

### تمهيد للفصل :

للإدارة الصفية أهمية كبيرة في العملية التعليمية لذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى التعريف بالإدارة الصفية وأهميتها في عمليتي التعليم والتعلم، كونها تشكل عملياً تفاعلاً إيجابياً بين المعلم وتلاميذه بتهيئة الظروف المناسبة والبيئة المساعدة لذلك، وذلك سيتضح من خلال العناصر التالية: مفهوم العملية التعليمية ومفهوم التعليم والتعلم بالإضافة إلى مفهوم الإدارة الصفية وأهدافها وأهميتها وأدوار المعلم فيها إلى جانب مهارات التواصل وشروطه في عملية التعليم والتعلم.

## الفصل الثالث:.....العملية التعليمية في جانبها التواصلي والإداري الصفي

### 1/ مفهوم العملية التعليمية :

هي تلك التربية العقلية التي تقدمها المدرسة للمتعلمين بصفة مستمرة وشاملة ومنظمة بطريقة علمية وفق برامج ومناهج خاصة وطرائق بيداغوجية حديثة<sup>1</sup>.

### 2/ مفهوم التعلم:

التعلم هز عملية اكتساب سلوك أو تصرف معين (معارف، حركات، مواقف، مهارات) ويتم هذا الاكتساب في وضعية محددة من خلال تفاعل ما بين الفرد المتعلم والموضوع الخاص بالتعلم.<sup>2</sup> فهو نشاط يقوم فيه المتعلم تحت إشراف المعلم أو دونه، بهدف اكتساب معرفة أو مهارة أو تغيير سلوك ويمكن التمييز بين (3) مفاهيم للتعلم هي:

- التعلم كتحصيل للمعرفة والمهارات.
- التعلم كتدريب عقلي.
- التعلم كتغيير في السلوك<sup>3</sup>.

### 3/ مفهوم التعليم:

- ويعني التعليم: ترتيب وتنظيم المعلومات لإنتاج التعلم ويتطلب ذلك انتقال المعرفة من مصدر إلى مستقبل وتسمى هذه العملية بالاتصال.<sup>4</sup>

- ويعرف أيضا على أنه مجموعة من الاستراتيجيات والأساليب التي يتم من خلالها تنمية المعلومات والمهارات والاتجاهات عند الفرد أو مجموعة من الأفراد، سواء كان ذلك بشكل مقصود أو غير مقصود، بواسطة الفرد نفسه أم غيره والتعليم بهذا المعنى أوسع نطاقا من التدريس.

<sup>1</sup> عرقوب سامية: (2002)، رحلة في التربية والتعليم، دار الكتاب العربي للطباعة، النشر، التوزيع والترجمة، الجزائر، (د ط)، ص26.

<sup>2</sup> علي تعوينات: (2008)، البطء التعليمي وعلاجه من خلال أساسيات التعليم والتعلم، مؤسسة كنوز للنشر والتوزيع، الجزائر، (د ط)، ص14.

<sup>3</sup> إبراهيم مجدي عزيز: (2009)، معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط، ص345.

<sup>4</sup> محمد السيد علي: (2011)، موسوعة المصطلحات التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط، ص71.

## الفصل الثالث:.....العملية التعليمية في جانبها التواصلي والإداري الصفّي

### 4/ مفهوم الإدارة الصفّية:

تعرف الإدارة الصفّية على أنها: ما يقوم به المعلم داخل غرفة الصف من أعمال لفظية أو عملية من شأنها أن تخلق جوا تربويا ومناخا ملائما يمكن المعلم والطالب معا من بلوغ الأهداف التربوية.<sup>1</sup>

وتعرف أيضا على أنها: مجموعة الأنشطة التي يستخدمها المعلم في تنمية الأنماط السلوكية المناسبة لدى التلاميذ وحذف الأنماط غير المناسبة، وتنمية العلاقات الإنسانية الجيدة وإيجاد جو اجتماعي فعال ومنتج داخل الفصل والمحافظة على استمراريته.<sup>2</sup>

- ينظر للإدارة الصفّية على أنها تهدف لتوفير التعلم الفعال وذلك من خلال ضبط الصف والحفاظ على نظامه بالتخطيط الجيد، كما تهدف أيضا إلى توطيد العلاقات الإنسانية واستمرارها بشكل جيد داخل غرفة الصف مع تعديل ما هو غير مرغوب فيه و التشجيع والثناء على ما هو مرغوب.

### 5/ أهداف الإدارة الصفّية:

- توفير بيئة تزيد من تعلم الطلبة : وتتمثل في الاستراتيجيات التي يستخدمها المعلم بهدف الوصول إلى صف هادئ يساهم في توفير مناخ إيجابي لحدوث التعلم وزيادة الوقت الفعلي الذي يقضيه الطلبة في التعلم ، بمعنى كيفية استثمار وتوظيف عامل الوقت لتحقيق أهداف التعلم بالإعداد الجيد والتنظيم لمادة الدرس ، والسعي لمشاركة الطلبة بالإضافة إلى التعامل مع السلوك المعطل حال ظهوره.

- تطوير إدارة الذات: وذلك بمساعدة الطلبة وتدريبهم على إدارة أنفسهم وتطوير قدراتهم على أن يفهموا ويوجهوا ويقوموا وتعلمهم، وذلك بتطوير شعورهم بالمسؤولية تجاه تعلمهم.

فالحديث عن إدارة الصف في إطار خصائص ومقومات التدريس الفعال يركز بشكل أساسي على سلوك المعلم وممارسه لإدارة الصف لا يقتصر فقط على الاستجابة للسلوك المعطل أو غير المرغوب الذي يعرضه الطلبة ، بل العمل على تقليل فرص ظهور مثل هذا السلوك وذلك من خلال التركيز على

<sup>1</sup> بشير محمد عريبات: (2006)، إدارة الصفوف وتنظيم التعلم، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص 66.

<sup>2</sup> فؤاد علي العاجز: 2007، الإدارة الصفّية (النظرية والتطبيق)، (د د ن)، غزة، ط3، ص 4.

## الفصل الثالث:.....العملية التعليمية في جانبها التواصلي والإداري الصفي

ثلاثة محاور هي:

- مهارة المعلم في تنظيم وإدارة النشاط الصفي.
- مهارة المعلم في عملية التدريس
- العلاقة بين الطلبة والمعلمين.<sup>1</sup>
- في إطار ما تقدم فإن الإدارة الصفية تهدف إلى تحقيق الأهداف التعليمية وذلك من خلال توفير بيئة مناخية مساعدة على عمليتي التعليم والتعلم، وضبط النظام بالإضافة إلى الحفاظ على هذا النظام بشتى الوسائل والأساليب المتاحة إلى جانب تدريب المتعلم على تحمل المسؤولية لما ينتج عن سلوكاته وإدارته نفسه بنفسه.

### 6/ أهمية الإدارة الصفية:

يمكن إبراز أهمية الإدارة الصفية الفعالة في المسائل التالية:

- توفير المناخ التعليمي الفعال.
- توفير عامل الأمن والطمأنينة المتعلمين.
- توفير فرص التفاعل الإيجابي بين المعلم والمتعلمين وبين المتعلمين أنفسهم.
- التخطيط السليم لاستخدام الوسائل والتقنيات التعليمية المناسبة.
- تنفيذ الأنشطة التعليمية على نحو يساعد على تحقيق الأهداف.
- تنظيم الوقت بما يكفل تنفيذ الأنشطة التعليمية بشكل فعال.
- تكفل وجود علاقات جيدة وإيجابية بين المتعلمين.
- تقليل فرص الصراع وحدوث المشكلات.
- ترفع من مستوى الأداء والتحصيل الأكاديمي لدى المتعلمين.
- تنمي الاتجاهات الإيجابية لدى المتعلمين نحو المدرسة والمواد الدراسية الأخرى.
- تغرس في المتعلمين قيم إيجابية مثل التعاون واحترام الآخرين.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> يوسف قطامي وآخرون: (2010)، علم النفس التربوي ( النظرية والتطبيق)، دار وائر للنشر، الأردن، ط1، ص25

<sup>2</sup> سوفي نعيمة: (2010/2011)، الاستراتيجيات المعتمدة من طرف الأستاذ داخل الصف ودورها في تنمية القدرة على

التحكم في حل المشكلات الرياضية لدى تلاميذ الطور المتوسط، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، ص36

## الفصل الثالث:..... العملية التعليمية في جانبها التواصلي والإداري الصفّي

- تبرز أهمية الإدارة الصفية في التدريس الفعال وبالتالي تحقيق الأهداف التربوية وتوفير بيئة هادئة للتعليم ، لما يتضمنه ذلك من تخطيط وتنظيم وتوطيد للعلاقات الإنسانية بين أطراف العملية التعليمية ، كما أنها تساهم بشكل كبير في تنمية شخصية المتعلمين وتعديل سلوكياتهم غير المرغوبة مع تشجيع ما هو مرغوب فيه .

**7/ أدوار المعلم الفعال في إدارة الصف:** ومن بين أدوار المعلم الفعال في إدارة الصف ما

يلي:

- مهياً ومنظم التفاعلات والأنشطة داخل الصف.
- منظم للمناخ الاجتماعي والنفسي الذي يشجع على التعلم داخل الصف.
- موجه لسلوك الطلاب.
- متابعة تقدم الطلاب وتقويمهم.<sup>1</sup>
- يضبط النظام ويمسك بزمام الأمور .
- يحفظ وحدة الصف ووحدة العمل للوصول إلى الأهداف المشتركة .
- أن يكون بمثابة القائد والأب والصديق.<sup>2</sup>
- القدرة على مواجهة مشكلات الصف واتخاذ القرار المناسب للموقف التعليمي .
- التعرف على مستوى الطلبة المعرفي والعلمي والسلوكي.
- معرفة الأساليب والوسائل التي تساهم في نمو التعلم وتطوره ومعالجة ما يحدث خلال التدريس من معوقات تؤثر في طبيعة المناخ الصفّي.<sup>3</sup>
- ويتضح مما سبق أن هناك أدوارا عديدة للمعلم الفعال ويتجلى ذلك في تنظيمه الجيد لغرفة الصف وتوفيره للبيئة المناسبة لحدوث عملية التعليم والتعلم ، وكل ما هو موجود داخل غرفة الصف وله علاقة بالعملية التعليمية ، وبالطالب خاصة وما يخص الطالب ومشكلاته الصفية مع

<sup>1</sup> أحمد إبراهيم: (2006)، *إدارة الفصل الفعال (قراءات من الأثرنث)*، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، ص 189.

<sup>2</sup> محمد عبد الرحمن عدس: (2000)، *المعلم الفعال والتدريس الفعال*، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص 265.

<sup>3</sup> طارق عبد الحميد البزري: (2004)، *إدارة التعليم الصفّي (الأسس والإجراءات)*، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص 105، 106.

## الفصل الثالث:.....العملية التعليمية في جانبها التواصلي والإداري الصفي

محاولة إيجاد حلول لها فكل هذا متعلق بأدوار المعلم التي لا بد له القيام بها ويكون ذلك بتشكيل اتجاهات ايجابية نحو المدرسة والتعليم لدى المتعلم والتي تزيد من فرص نجاحه واعتماده على نفسه.

### 8/ مهارات التواصل:

- يتكون التواصل الفعال من عدة مهارات على المعلم أن يمتلكها:
  - مساعدة الطلاب على التعلم بطرق وأساليب متنوعة كالبحت والاستقصاء.
  - استثارة دافعية الطلاب على التعلم بأساليب التعزيز المختلفة اللفظية وغير اللفظية ( المادية ).
  - توظيف أساليب التعلم ( الأسئلة والمناقشة والحوار ... الخ) لتنظيم التعلم.
  - تشجيع الطلب على الصراحة والثقة والنقد البناء وتوفير المناخ المناسب لذلك.
  - الحرص على وضوح أهداف التعلم لدى الطلاب وصياغتها بشكل محدد يلبي احتياجات الطلاب وقدراتهم.
  - تشجيع الطلاب على العمل التعاوني فيما بينهم.
  - أن يتقن المعلم مهارة الإصغاء بمعنى تفهم طلابه واهتمامه بهم.
  - أن يتقن مهارة إدارة المنافسة الصفية.
  - أن يتقن مهارة التقويم النامي والختامي.<sup>1</sup>
- من المهم جدا أن يكون المعلم ماهرا في تواصله مع المتعلمين بطريقة تثير انتباههم ودافعتهم للتعلم، وذلك بتنوع الطرق والأساليب المختلفة إلى جانب الاستماع الجيد واستيعاب جميع فئات المتعلمين وحل مشكلاتهم، بالإضافة إلى مهارة المعلم في ضبط النظام والسيطرة على غرفة الصف مع التقليل من المشكلات والتشتتات التي يمكن أن تحدث أثناء الدرس، إلى جانب عدة مهارات أخرى لا بد على المعلم أن يتقنها في استخدامه لها في تواصله مع المتعلمين.

<sup>1</sup> فاطمة عبد الرحمن النوايسة: (2012)، الاتصال الإنساني بين العلم والطالب، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1،

## الفصل الثالث:..... العملية التعليمية في جانبها التواصلي والإداري الصفّي

### 9/ وظائف التواصل الصفّي الفعال في عمليتي التعليم والتعلم.

- جذب انتباه الطلاب واستثمار اهتماماتهم بمجريات الصف.
  - جعل العملية التعليمية عملية تفاعلية بين المعلم والطالب بهدف تغيير سلوك هذا الطالب في الاتجاه المرغوب.
  - تحقيق المشاركة الفعالة في ألوان النشاط المدرسي وتوجيه خط المتعلمين نحو الأهداف دون إهدار الوقت.
  - التأثير والإقناع بالفرد يتصل بالآخرين ليؤثر فيهم ويقنعهم كما يتعرض هو نفسه للاتصال ليتأثر ويقنع.
  - توضيح محتوى الموقف التعليمي
  - تكوين علاقة حميمة بين المعلم والطلاب وبين الطلاب أنفسهم.
  - فهم الطلاب والكشف عن حاجاتهم الحقيقية حيث يتوقف نجاح المعلم أو فشله هنا على مدى براعته في فن الاتصال والتواصل مع الأطراف المستهدفة.
  - تعزيز التعلم وأنماط السلوك المرغوب فيه بأنواع المعززات الملائمة.
  - حفظ النظام والانضباط داخل الصف وخارجه.
  - قياس وتقويم التعلم والتغيرات التي تطرأ على سلوك الطالب وتوجيه خطاه نحو تلبية حاجاته وإشباعها.
  - تنمية اتجاهات إيجابية لدى الطلاب نحو المدرسة والمعلم والصف.
  - تجاوز تزويد الطلاب بالمعارف النظرية إلى تربيتهم تربية فعلية وتدريبهم على كيفية التخاطب والحديث والإصغاء أو الاستماع وعدم المقاطعة وتقدير مواقف الآخرين وخبراتهم ومشاعرهم المتمثلة في وجهات النظر.<sup>1</sup>
- قد تناول هذا العنصر مجموعة من الوظائف الأساسية في التواصل الصفّي من أجل تحسين العملية التعليمية وتحقيق أهدافها المرجوة، وذلك بتكون علاقات إنسانية جيدة بين الأستاذ والمتعلمين وذلك بالاهتمام بالمتعلمين ومساعدتهم في حل مشكلاتهم وإثارة دافعيتهم للتعلم

<sup>1</sup> سامي محمد ملحم: (2012)، *سيكولوجية التعلم والتعليم (الأسس النظرية والتطبيقية)*، دار المسيرة للنشر والتوزيع،

## الفصل الثالث:.....العملية التعليمية في جانبها التواصلي والإداري الصفّي

وتحبييهم فيه، فالتواصل الصفّي يحل الكثير من المشكلات الصفّية فهو يقوم بالدرجة الأولى على تزويد الطلبة بكافة المعلومات والمعارف التي يمكن من خلالها تعلم مهارات التواصل الفعال وفنونه.

### 11/ شروط التواصل الصفّي الفعال في عملية التعليم والتعلم:

- لكي تحقق عملية التواصل دورها البناء في تنظيم العملية التعليمية وتحقيق الأهداف المنشودة يجب أن تتوافر في عملية التواصل الشروط والخصائص التالية:
- وجود لغة مشتركة مفهومة لدى أطراف العملية التواصلية.
- حسن الإرسال والاستقبال وهذا يتطلب مهارات الإصغاء التي تعد من أكثر المهارات فعالية في التفاعل اللفظي داخل غرفة الصف إلى جانب تفسير الرسائل الصادرة ووضوح في التعبير والدقة في تحديد الرسائل.
- الثقة المتبادلة والإحساس بمشاعر الآخرين وحاجتهم كثقة المعلم بقدرات الطلاب وثقة الطلاب لما يصدر عن المعلم.
- تزويد الطلاب بالتغذية الراجعة.
- المرونة والانفتاح ويتطلب هذا أن يتصف المعلم بالمرونة والانفتاح العقلي والسلوكي بهدف الوصول إلى النتائج المنشودة.
- وضوح الهدف لكل من المرسل والمستقبل.
- وجود قنوات اتصال متعددة يمكن أن تمر عبرها الرسالة.
- توفير أجواء نفسية واجتماعية ملائمة تشجع عملية التواصل بين أطرافها.
- إشراك الطلاب في اختيار الأهداف التعليمية.<sup>1</sup>
- يتطلب التواصل الفعال مجموعة من الشروط التي يجب توافرها لكي يكون هناك تواصل جيد بين أطراف العملية التعليمية وتنظيمها، وذلك بوجود لغة مشتركة يفهما كل من الأطراف المشاركة في عملية التواصل، كما أن للإصغاء الجيد دور كبير في تسهيل فهم الرسالة ويوفر الوقت المطلوب للاستيعاب، كما يقلل من سوء الفهم فوضوح الصوت واستعمال أكثر من واسطة

<sup>1</sup> عبد الرحمن السفاينة: (2005)، *إدارة التعليم والتعليم والتعلم الصفّي*، مركز بيزيد، عمان، ط1، ص ص48، 49.

## **الفصل الثالث:.....العملية التعليمية في جانبها التواصلي والإداري الصفي**

---

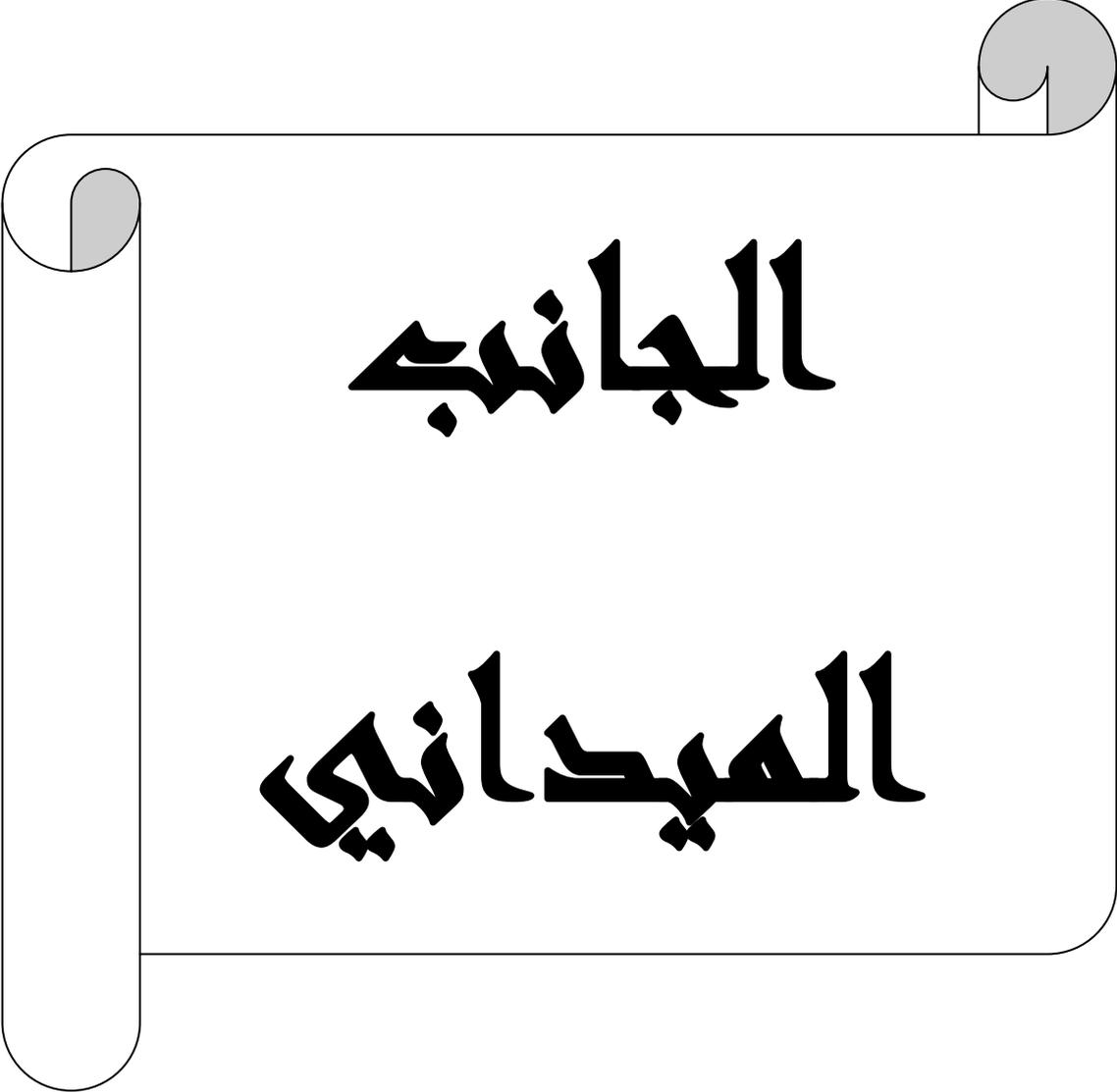
واحدة للاتصال يساعد في حدوث تواصل صفي فعال، إلى غير ذلك من الشروط التي تساعد في هذه العملية والتي تحسن من العملية التعليمية من خلال العلاقات التي يكونها هذا التواصل وخاصة العلاقة التي تربط المعلم بالمتعلمين.

## الفصل الثالث:.....العملية التعليمية في جانبها التواصلي والإداري الصفي

---

### خلاصة الفصل :

وخلاصة القول فإنه لابد من وجود معلم كفيء قادر على قيادة الصف بشكل فعال وأن يكون قادرا على فهم الطلاب والتعامل والتواصل معهم بمهارة وكفاية عالية ، قادر على أن يجعل التلاميذ متعاونين فيما بينهم تربطهم علاقات إنسانية جيدة ،مما يساهم في الرفع من مخرجات العملية التعليمية وتطوير المؤسسات التربوية ورفقيها .



الجانبة

الميداني

## الفصل الرابع: الإجراءات التنفيذية للدراسة

تمهيد الفصل.

1/حدود الدراسة .

2/منهج الدراسة.

3/أدوات جمع البيانات.

4/مجتمع الدراسة.

5/أساليب المعالجة الإحصائية.

خلاصة الفصل.

## الفصل الرابع:..... الإجراءات التنفيذية للدراسة

---

### تمهيد الفصل:

نحاول في هذا الفصل التطرق إلى مجموعة من الإجراءات التي تسمح للطالب بتنفيذ دراسته الميدانية ومنها تحديد حدود الدراسة ومنهجها وكذا أدوات جمع البيانات وخصائصها مع تحديد مجتمع الدراسة والأساليب الإحصائية.

## الفصل الرابع:..... الإجراءات التنفيذية للدراسة

### 1/حدود الدراسة : تتمثل حدود هذا البحث فيما يلي:

أ/ الحدود المكانية للدراسة الميدانية: نقصد به المجال المكاني للبحث، حيث أجريت دراستنا بمدارس الثانويات، بثانوية لعبيني أحمد ثانوية و ثانوية ناصري، بالإضافة إلى ثانوية متقن دخلي المختار و ثانوية بومنجل أحمد على مستوى ولاية جيجل بلدية الطاهير .

ب/الحدود الزمنية: استغرقت المدة الزمنية للدراسة وهي مدة توزيع الاستمارة 3 أيام من 2018/04/15 إلى غاية 2018/04/17 حيث قمنا يوم 201/04/15 بتوزيع الاستمارة بثانوية دخلي مختار ويوم 2015/04/16 بثانويتي لعبيني أحمد وبومنجل أحمد واليوم 2015/04/17 بثانوية ناصري رمضان .

ج/الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع الأنماط القيادية السائدة لدى مدرء الثانوية ودورها في تحسين العملية التعليمية من وجهة نظر الأستاذة، حيث أن الأنماط القيادية تمثل المتغير الأول والعملية التعليمية تمثل المتغير الثاني من وجهة نظر الأستاذة.

### 2- منهج الدراسة:

يستند الباحث عند دراسة أي موضوع على منهج معين بحيث يكون مرتبط بطبيع ة الظاهرة المدروسة ويكون ملائم للدراسة، حيث يعرف المنهج بأنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة واكتشاف الحقيقة والإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث<sup>1</sup>، والمنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي لأنه يحاول تفسير النتائج وذلك من خلال البحث عن العلاقات الممكنة بين أبعاد الظاهرة، ومن خلال مقارنة النتائج المتحصل عليها بنتائج أخرى.

### 3- أداة جمع البيانات:

اعتمدت الطالبة في دراستها العلمية على الاستمارة حيث وجهت لأستاذة التعليم الثانوي والتعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مدرء الثانوية ودورها في تحسين العملية التعليمية من وجهة نظر الأستاذ حيث اشتملت على أربعة أقسام، القسم الأول خاص بالبيانات الشخصية، والقسم الثاني فهو خاص بنوع النمط السائد لدى مدرء الثانوية، أما القسم الثالث فهو خاص باستجابات الأستاذ حول تحسين العملية التعليمية في جانب مهارة التواصل بين الأستاذ حول والمتعلمين وتتضمن 15 بندا، وفيما يتعلق

<sup>1</sup> محمد شفيق: (2005)، البحث العلمي (تطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية)، مكتب جامعي حديث، القاهرة، ط1، ص84.

## الفصل الرابع:..... الإجراءات التنفيذية للدراسة

بالقسم الرابع فهو خاص باستجابات الأستاذة حول تحسين العملية التعليمية في جانب مهارة إدارة الصف وقد تضمن 14 بندا كما جاءت جميع البنود مغلقة وهذا من خلال استعمالنا لمقياس ليكرت الخماسي والذي يوحي رقم (5) بمواقف بشدة و (4) بمواقف أما الرقم (3) فهو محايد وفيهما يتعلق بالرقم (2) فهو معارض ورقم (1) فهو معارض بشدة.

### ❖ الخصائص السيكومترية للأداة:

أ/الصدق: يقصد بصدق الاختبار مدى صلاحية الاختبار لقياس ما وضع لقياسه، حيث أنه يعتبر شرطا أساسيا ينبغي توافره في الاختبار وإلا فقد الاختبار قيمته<sup>1</sup>، حيث أنه يقيس الوظيفة التي يزعم أنه يقيسها ولا يقيس شيئا آخر بدلا منها أو بالإضافة إليها<sup>2</sup>.

الجدول رقم 01: يوضح معامل الصدق بألفا كرومباخ:

حدد أسئلة الاستمارة (البنود)	قيمة ألفا كرومباخ
29	0.84

المصدر: إعداد الطالبة

حيث لوحظ من الجدول أن معامل الصدق مرتفع قدر ب ( 0.84) وهي نسبة مرتفعة مما يدل على صدق الاختبار.

ب/الثبات: تم حسابه من خلال طريقة التجزئة النصفية

الجدول رقم 02: يوضح معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية

معامل الثبات	جزء الإختبار
0.73	الجزء الأول
0.81	الجزء الثاني

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الثبات للمحور الأول مرتفع حيث قدر ب ( 0.73) وكذلك الأمر بالنسبة للمحور الثاني حيث قدر ب(0.81) وهو مرتفع

<sup>1</sup> عبد الحفيظ مقدم: (1993)، الإحصاء والقياس التربوي مع نماذج من المقياس والاختبارات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (د ط)، ص 164.

<sup>2</sup> سامي ملحم: (2012)، القياس والتقويم في التربية وعلوم النفس، دار الميسرة، عمان، ط6، ص 270.

## الفصل الرابع:..... الإجراءات التنفيذية للدراسة

### 4/ مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

أ/مجتمع الدراسة:تكون مجتمع الدراسة من جميع أساتذة التعليم الثانوي لمدارس ثانويات ناصري رمضان والذي بلغ عددهم (66) وثانوية لعبيني أحمد والذي بلغ عددهم ( 62)، بالإضافة إلى ثانوية متقن بومنجل البالغ عددهم '44)، ودخلي المختار والذي بلغ عددهم (63).

ب/عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية حيث بلغ عددها 50 أستاذا للتعليم الثانوي موزعين حسب متغير الجنس ( ذكور، إناث) متغير السن [ 24-34]، [35-44]، [44]، ومتغير المؤهل العلمي ( ليسانس، ماستر، مدرسة عليا)، متغير عدد سنوات العمل [ 1-10]، [20-30] وذلك حسب ما يبينه الجداول التالية:

#### -خصائص عينة الدراسة:

انصفت عينة الدراسة بمجموعة من الخصائص تمثلت في:

( الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل) وتم تحديدها من خلال محور بيانات الشخصية في الاستمارة كالاتي:

الجدول رقم 03: تمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	7	14
أنثى	43	86
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور حيث قدرت بـ 86% بينما نسبة الذكور قدرت بـ 14% ويعود السبب في هذا إلى أن مهنة التعليم تستقطب الإناث أكثر من الذكور.

الجدول رقم 04: يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
24 إلى 34	28	50
35 إلى 44	17	34
45 إلى 54	5	10
المجموع	50	100

## الفصل الرابع:..... الإجراءات التنفيذية للدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 56% أي أكثر من نصف أفراد العينة كانت أعمارهم ما بين 24 إلى 34 سنة ونسبة 34% كانت أعمارهم منحصرة ما بين 35 سنة إلى 44 سنة والنسبة المتبقية فهي 10% والتي تنحصر أعمارهم ما بين 45 سنة إلى 54 سنة.

الجدول رقم 5 0: يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
ليسانس	22	44
ماستر	15	30
دراسات عليا	13	26
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 44% أي أكثر من نصف أفراد العينة حاصلين على شهادة ليسانس، يلي هذه الفئة فئة الحاصلين على شهادة ماستر بنسبة 30% بينما النسبة الباقية وهي 26% فهم الحاصلين على شهادة الدراسات العليا.

الجدول رقم 6 0: يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات العمل

عدد سنوات العمل	التكرارات	النسبة المئوية
11 إلى 10 سنة	10	80
11 إلى 20 سنة	6	12
21 إلى 30 سنة	4	8
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة كانت تتراوح ما بين 1 إلى 10 سنوات حيث بلغت نسبتهم 80% في تصل نسبة الذين لديهم خبرة ما بين 11 إلى 20 سنة 12% وتقل نسبة الذين لديهم خبرة من 21 سنة إلى 30 سنة حيث تقدر ب 8%.

## الفصل الرابع:..... الإجراءات التنفيذية للدراسة

الجدول رقم 7 0: يوضح استجابات الأساتذة حول النمط السائد لدى مدرء ثانويات ولاية جيجل - الطاهير -

النمط القيادية	التكرارات	النسبة المئوية
النمط الديمقراطي	50	100
النمط التسلطي	00	00
النمط الفوضوي	00	00
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من خلال الجدول أن النمط السائد لدى مدرء ثانويات بلدية الطاهير حسب استجابات الأساتذة هو النمط الديمقراطي حيث أنه يمثل 100 في حين أنه لم تقف الطالبة على وجود النمط التسلطي والنمط الفوضوي ولذلك تم الاعتماد على النمط الديمقراطي .

### 5/أساليب المعالجة الإحصائية:

لقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك من أجل معرفة درجة استجابات الأساتذة نحو تحسين العملية التعليمية في جانبيها التواصل والإداري الصفي وذلك حسب ما تشير إليه فرضيات الدراسة حيث تم معالجتها البرنامج الإحصائي spss حيث تم الاعتماد على ما يلي:

أ/ **المتوسط الحسابي:** يعرف المتوسط أو الوسط الحسابي لعدد من الدرجات بأنه معدل الدرجات في التوزيع ويحسب عادة بقسمة مجموع القيم على عددها كما في المعادلة التالية:

$$X = \frac{\sum x}{n}$$

بحيث يستخدم في وصف البيانات<sup>1</sup>.

ب/ **الانحراف المعياري:** يعرف الانحراف المعياري لمجموعة القيم بأنه الجذر التربيعي لمتوسط انحرافات القيم عن متوسطها الحسابي ويحسب كما في المعادلة التالية:

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum x^2 - (\sum x)^2}{n-1}}$$

بحيث يستخدم لإجراء المقارنات واختيار الفرضيات وتقدير الدرجات<sup>2</sup>

<sup>1</sup> موسى النبهان: (2004)، *أساسيات القياس في العلوم السلوكية*، دار الشروق، عمان، ط1، ص ص174، 175.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 180.

## الفصل الرابع:..... الإجراءات التنفيذية للدراسة

---

### خلاصة الفصل:

بعد أن تم ضبط حدود هذه الدراسة وتحديد مجتمعها وعينتها تم تحديد الأداة التي ستستخدم في جمع البيانات حيث تم مراعاة الأساليب الإحصائية المناسبة لذلك، وعليه فإن هذه الإجراءات سمحت لنا بالتنفيذ الميداني للدراسة.

## الفصل الخامس :عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

1/عرض ومناقشة نتائج الدراسة في

ضوء الفرضيات

1-1/عرض ومناقشة نتائج الدراسة في

ضوء الفرضية الجزئية الثانية

1-2/عرض ومناقشة نتائج الدراسة في

ضوء الفرضية العامة

2/نتائج الدراسة

3/التوصيات والمقترحات

## الفصل الخامس:..... عرض ومناقشة نتائج الدراسة

### 1/ عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات :

#### 1-1/ عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

جدول رقم 08: يوضح استجابات الأساتذة حول تحسين العملية التعليمية في جانب مهارة التواصل بين أساتذة والمتعلمين .

رقم البند	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	-أحرص على إلقاء السلام على التلاميذ كل يوم .	4.38	0.56	عالي
2	-أسمح لتلاميذتي بانتقاد عملي بكل صراحة .	4.82	0.80	عالي
3	- .أتحدث مع تلاميذي بكل صدق.	4.24	0.71	عالي
4	- لا أشعر بوجود حوافز نفسية بيني وبين تلاميذي	3.96	0.63	عالي
5	- أتناقش مع تلاميذي بكل رحابة صدر .	4.28	0.49	عالي
6	- أستمتع لمشكلات تلاميذي باهتمام كبير.	4.04	0.69	عالي
7	-أقوم باستثارة دافعية تلاميذي عن طريق تحفيزهم.	4.14	0.53	عالي
8	- تعاطفي مع تلاميذي يقوي علاقتي بهم.	3.96	0.69	عالي
9	-حديثي المنفتح مع تلاميذي ينمي لديهم اتجاهات إيجابية نحو الحصة التعليمية.	4.12	0.65	عالي
10	-إعطاء بعضا من وقتي لتلاميذي يشجعهم على طرح انشغالاتهم.	3.98	0.79	متوسط
11	- تسامحي مع أخطاء تلاميذي يحببهم بشخصيتي .	3.66	1.04	عالي
12	-تنويعي لأساليب وطرق التدريس يزيد من اندماج التلاميذ في غرفة الصف.	4.28	0.53	عالي
13	-اعتزازي بأداء تلاميذي والثناء عليها يعينهم على تطوير أدائهم.	4.30	0.61	عالي
14	-تحديدي للأهداف التعليمية بطريقة واضحة يعمل على فهمها من طرف تلاميذي .	4.28	0.57	عالي
15	-بشاشتي أمام تلاميذي يشعروهم بالراحة.	4.16	0.71	عالي
	الدرجة الكلية	4.10	0.31	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss (19)

## الفصل الخامس:..... عرض ومناقشة نتائج الدراسة

يتضح من خلال بيانا الجدول رقم ( 7) أن أغلب الأساتذة يسمحون بانتقاد التلاميذ لأعمالهم بكل صراحة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.82) والانحراف المعياري (0.80)، كما أنهم يحرصون على إلقاء السلام على تلاميذهم كل يوم حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.38) والانحراف المعياري (0.56) أما فيما يخص اعتزاز الأساتذة بأداء تلاميذهم والثناء عليها والتي تعينهم على تطوير أدائهم فقد بلغ المتوسط الحسابي (4.30) والانحراف المعياري (0.61)، وفيما يتعلق بمناقشة الأساتذة مع التلاميذ وذلك بكل رحابة صدر فقد بلغ متوسطها الحسابي (4.28) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.49)، والأساتذة الذين يقومون بتتويج أساليب وطرق التدريس مما تزيد من اندماج التلاميذ في غرفة الصف فبلغ متوسطها الحسابي (4.28) وانحرافها المعياري (0.79)، وجاء تحديد الأساتذة للأهداف التعليمية بطريقة واضحة والذي يعمل على فهمها من طرف التلاميذ حيث بلغ المتوسط الحسابي هو كذلك (4.28) وبلغ الانحراف المعياري (0.57)، بالإضافة إلى أن استجابات الأساتذة فيما يخص تحديثهم مع التلاميذ بكل صدق فقد بلغ المتوسط الحسابي (4.24) والانحراف المعياري (0.71)، ولبشاشة الأساتذة أمام تلاميذهم دور كبير في إشعارهم بالراحة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.16) والانحراف المعياري (0.71)، في حين أن الأساتذة الذين يقومون باستثارة دافعية تلاميذهم عن طريق تحفيزهم بلغ المتوسط الحسابي (4.14) والانحراف المعياري (0.53)

أوضحت هذه النتائج أيضا أن حديث الأساتذة المنفتح مع التلاميذ ينمي لديهم اتجاهات إيجابية نحو الحصة التعليمية حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.12) والانحراف المعياري هو (0.65)، مما يتضح من خلال استماع الأساتذة لمشكلات تلاميذهم بإتمام كبير أنه بلغ المتوسط الحسابي (4.04) والانحراف المعياري (0.60) كما أن إعطاء الأساتذة بعضا من وقتهم لتلاميذهم دور كبير في تشجيعهم على طرح انشغالاتهم حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.98)، والانحراف المعياري (0.79) وبالنسبة لشعور الأساتذة بوجود حوافز نفسية بينهم وبين تلاميذهم فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.96) والانحراف المعياري (0.63).

ومن خلال ماسبق نلاحظ أن الفرضية الجزئية الأولى والتي تنص على أن النمط الديمقراطي السائد يساهم في تسهيل مناخ العمل المرتبط بالعملية التعليمية في جانب المهارات التواصلية بين الأساتذة والمتعلمين جاءت بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.10) والانحراف المعياري (0.31)، وهذا ما يدل على أن الأساتذة يهتمون بتحسين العملية وبالتالي فإن الفرضية قد تحققت و هذا راجع إلى النمط

## الفصل الخامس:..... عرض ومناقشة نتائج الدراسة

الديمقراطي السائد لدى مدرء ثانويات بلدية الطاهير حيث أن هذا النمط يشجع المناقشات الجماعية ويتيح للأفراد التعبير عن آرائهم بحرية كما أنه يحترم شخصيات الأفراد ومعاملتهم على أساس قدراتهم وإمكانياتهم، حيث يسود مناخه الاجتماعي الاحترام المتبادل والثقة المتبادلة بين الأفراد بعضهم ببعض وبينهم وبين القائد وهذا ما جاء في كتاب **نجاه عودة خليفات** والذي بعنوان مدير المدرسة القائد، فمثل هذا النمط يشجع على بناء علاقات إنسانية جيدة بين أطراف العملية التعليمية كما أنه يساعد في سهولة التسيير والقدرة على تصحيح الأخطاء بسرعة وبسهولة وبكل حب ومودة مما يعمل على بعث في روح العاملين الراحة والطمأنينة والعمل بدون ضغط، وهذا ما يتفق مع نتائج **دراسة العدواني (2013)** حيث كان النمط السائد لدى مدرء الثانويات في دولة الكويت هو النمط الديمقراطي وكان ذلك من وجهة نظر المعلمين ووجود علاقة سلبية بين مستوى ممارسة الأنماط القيادية لمديري مدارس الثانويات في دولة الكويت للنمط الديمقراطي وبين الضغوط التنظيمية للمعلمين، وبما أن استجابات الأساتذة حول تحسين العملية التعليمية في جانب مهارة التواصل بين الأساتذة والمتعلمين كانت عالية، فإن هذا مؤشر قوي على وجود علاقة إيجابية بين الأساتذة والمتعلمين والذي نتج عن تشجيع الأساتذة للتلاميذ على النقد البناء وإبداء آرائهم والتحدث عن مشكلاتهم وهذا ما يتميز به النمط الديمقراطي، ففهم المعلم للمتعلمين يقوي العلاقة بينهم وتصبح علاقتهم جيدة فوجود مثل هذه العلاقة بين الأستاذ والمتعلم سيشعر المتعلم بالاحترام للمعلم مما يعمل على تحسين العملية التعليمية فالعلاقة الإيجابية التي تربط المعلم والمتعلم ما هي إلا ثمرة العلاقة بين المعلم والمدير ومختلف أعضاء هيئة التدريس وكل ماله علاقة بالعملية التعليمية .

### 1-2/ عرض ومناقشة و النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

الجدول رقم 09: يوضح استجابات الأساتذة حول تحسين العملية التعليمية في جانب مهارة إدارة الصف .

رقم البند	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	-تنظيم الأنشطة داخل الصف يوفر بيئة صفية فعالة .	4.12	0.77	عالي
2	-توفير البيئة المناسبة يزيد من تعلم تلاميذي .	4.20	0.63	عالي
3	-تطويري لشعور تلاميذي بالمسؤولية تجاه تعلمهم يطور من إدارة دواتهم .	4.10	0.64	عالي
4	-تعزيزي للسلوك المرغوب فيه لدى تلاميذي يشجعهم على الإنضباط الصفي .	4.04	0.72	عالي

## الفصل الخامس:..... عرض ومناقشة نتائج الدراسة

5	-توظيفي للإستراتيجيات المختلفة تعمل على حفظ النظام داخل غرفة الصف.	4.16	0.65	عالي
6	-علاقتي الجيدة مع تلاميذي تحقق لي انضباطا فعالا .	4.40	0.69	عالي
7	-اهتمامي بمشكلات وحاجيات تلاميذي يقلل من المشكلات الصفية .	3.98	0.79	عالي
8	-تخطيطي الجيد لعملية التعليم يساعدني على التحكم في الموقف التعليمي .	4.42	0.60	عالي
9	-تعاملي الجيد مع تلاميذي يساعدني على إدارة الصف بفاعلية .	4.40	0.53	عالي
10	-اهتمامي بمتابعة تلاميذي يولد الإنضباط لديهم .	4.26	0.66	عالي
11	-إشراك تلاميذي في وضع الأهداف للحصة التعليمية يشجعهم على التعاون فيما بينهم .	3.92	0.92	عالي
12	-احترامي لرغبات واحتياجات تلاميذي يزيد من احترامهم لي ولأوامري .	3.98	0.86	عالي
13	-اظهر حبي لعملي لأنمي دافعية تلاميذي نحو التعليم .	4.46	0.57	عالي
14	-استخدامي للأدوات الصفية اللازمة يساعد على الحفاظ على انتباه التلاميذ.	4.42	0.57	عالي
	الدرجة الكلية	4.20	0.37	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (spss19)

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم ( 8 ) أن إظهار الأساتذة لحبهم لعملهم ينمي دافعية التلاميذ نحو التعليم حيث بلغ المتوسط الحسابي ( 4.46 ) والانحراف المعياري ( 0.57 )، كما أن للتخطيط الجيد لعملية التعليم دور كبير في التحكم في الموقف التعليمي فقد بلغ المتوسط الحسابي ( 4.42 ) والانحراف المعياري ( 0.60 )، بالإضافة إلى أن استخدام الأساتذة للأدوات الصفية دور كبير في مساعدتهم على الحفاظ على إنتباه التلاميذ حيث بلغ المتوسط الحسابي ( 4.42 ) والانحراف المعياري ( 0.57 )، كما أن لعلاقة الأساتذة الجيدة بتلاميذهم لها الأثر في تحقيق الانضباط الفعال حيث أنه بلغ المتوسط الحسابي ( 4.40 ) والانحراف المعياري ( 0.69 )، أما التعامل الجيد للأساتذة مع التلاميذ والذي يساعدهم في التحكم في الموقف التعليمي فقد بلغ المتوسط الحسابي أيضا ( 4.40 ) أما الانحراف المعياري فبلغ ( 0.53 ) وبالنسبة لمتابعة الأساتذة لتلاميذهم فإنه يولد الانضباط لديهم حيث بلغ المتوسط الحسابي ( 4.26 )

## الفصل الخامس:..... عرض ومناقشة نتائج الدراسة

والانحراف المعياري (0.66)، بالإضافة إلى أن توفير البيئة المناسبة للتلاميذ يزيد من تعلمهم حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.20) والانحراف المعياري (0.63)، في حين أن توظيف الأساتذة للإستراتيجيات المختلفة يعمل على حفظ النظام داخل غرفة الصف حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.16) والانحراف المعياري (0.65)، كما أن تنظيم الأساتذة للأنشطة داخل الصف يساعدهم على توفير البيئة الصفية الفعالة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.12) والانحراف المعياري (0.77)، فتعزيز الأساتذة لسلوك تلاميذهم المرغوب فيه يشجعهم على الانضباط الصفي حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.04) والانحراف المعياري (0.72)، وفيما يتعلق باهتمام الأساتذة بمشكلات وحاجيات التلاميذ والذي يقلل من المشكلات الصفية فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.98) والانحراف المعياري (0.79)، كما أن احترام الأساتذة لرغبات التلاميذ واحتياجاتهم يزيد من احترامهم لأوامرهم حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.98) والانحراف المعياري (0.86)، أما استجابات الأساتذة حول إشراك التلاميذ في وضع الأهداف للحصة التعليمية والذي يشجعهم على التعاون فيما بينهم فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.92) والانحراف المعياري (0.92) .

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن الفرضية الجزئية الثانية القائلة بأن النمط الديمقراطي السائد يساهم في تسهيل مناخ العمل المرتبط بالعملية التعليمية في جانب مهارة إدارة الصف حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.20) والانحراف المعياري (0.37)، وهذا ما يدل أن الأساتذة لديهم مهارات فعالة في ضبط المناخ الصفي وعلى دراية تامة ببناء مناخ إيجابي ملائم يساعد على تحسين العملية التعليمية وبالتالي فإن الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت، وهذا راجع إلى كون النمط السائد لدى مدرّاء ثانويات بلدية الطاهير هو النمط الديمقراطي الذي يساهم في زيادة دافعية الأساتذة للعمل على تحقيق الأهداف التربوية في تحسين العملية التعليمية وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة رابح شرقي (2010/2009) حيث أن النمط السائد هو النمط الديمقراطي، أما علاقته بدافعية الانجاز لدى معلمي المرحلة الابتدائية فكانت علاقة إرتباطية موجبة مما يزيد ذلك في تحسين كفاية العملية التعليمية، وذلك ناتج عن تنوع الأساتذة لأساليب وطرق التدريس التي تزيد من اندماج التلاميذ في غرفة الصف كما أن تخطيط المعلم للإستراتيجيات المختلفة واهتمامه بالمشكلات الصفية يساعد على حفظ النظام داخل غرفة الصف والتحكم في الموقف التعليمي، مما يضمن تعاون التلاميذ مع بعضهم البعض ومع المعلم والمدير من أجل تطبيق القوانين والتعليمات المدرسية مما يعمل على تحسين العملية التعليمية وذلك لمساهمة النمط الديمقراطي في ذلك.

## الفصل الخامس:..... عرض ومناقشة نتائج الدراسة

### 1-3/ تفسير ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة :

الجدول رقم 10: يمثل استجابات الأساتذة حول تحسين العملية التعليمية في جانبي مهارات التواصل بين الأساتذة والمتعلمين ومهارة إدارة الصف.

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إستجابات الأساتذة حول
عالية	0.30	4.15	تحسين العملية التعليمية في جانبي التواصل بين الأساتذة وبين المتعلمين ومهارة إدارة الصف

نلاحظ من خلال تفسير ومناقشة الفرضيات الجزئية ومن خلال ما يبيئه الجدول أن الفرضية العامة للدراسة القائلة أن النمط الديمقراطي القيادي السائد في تسهيل مناخ العمل المرتبط بالعملية التعليمية في جانب المهارات التواصلية ومهارة إدارة الصف من وجهة نظر الأساتذة والتي جاءت بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي ( 4.15 ) والانحراف المعياري ( 0.30 ) وهذا يعني أن النمط الديمقراطي السائد له دور في تحسين العملية التعليمية في جانبيها التواصلية والإدارية الصفي وبالتالي فإن الفرضية العامة قد تحققت كون أن النمط الديمقراطي :

- يشجع المشاركة والتعاون في صنع القرارات وذلك بين القائد والأتباع واحترام آراء الجماعة والانتقادات البناءة .

- فهمه الواعي بالعملية التربوية واهتمامه بها وبأن مصلحة العملية التعليمية هي الأهم بالنسبة له .

- يوفر مناخا اجتماعيا ونفسيا يسوده الاحترام المتبادل والثقة والراحة والطمأنينة .

- يعمل على تحفيز وتشجيع العاملين للوصول إلى الأهداف المرسومة وذلك حسب ما يتفق مع نتائج

دراسة الظفيري (2006) حيث أن النمط السائد بين مديري المدارس الثانوية هو النمط الديمقراطي حيث

كان مستوى دافعية المعلمين نحو العمل مرتفعة بالإضافة إلى دراسة شرقي والعدواني كما ذكرنا سابقا

والتي توضح الأثر الكبير للنمط الديمقراطي في زيادة الدافعية للمعلمين بالنسبة للمعلمين وبالتالي تحسين

العملية التعليمية وخاصة في الجانب التواصلية والإدارية الصفي.

## الفصل الخامس:..... عرض ومناقشة نتائج الدراسة

### 2/نتائج الدراسة :

- كشفت الدراسة على مجموعة من النتائج أهمها :
- النمط السائد لدى مدراء ثانويات ولاية جيجل بلدية الطاهير هو النمط الديمقراطي.
- إستجابات الأساتذة حول تحسين العملية التعليمية في جانب مهارات التواصل بين الأساتذة والمتعلمين جاءت بدرجة عالية .
- استجابات الأساتذة حول تحسين العملية التعليمية في جانب مهارة إدارة الصف جاءت هي كذلك بدرجة عالية .
- يساهم النمط الديمقراطي في تسهيل مناخ العمل المرتبط بالعملية التعليمية في جانبي مهارات التواصل بين الأساتذة وبين المتعلمين ومهارة إدارة الصف من وجهة نظر الأساتذة .

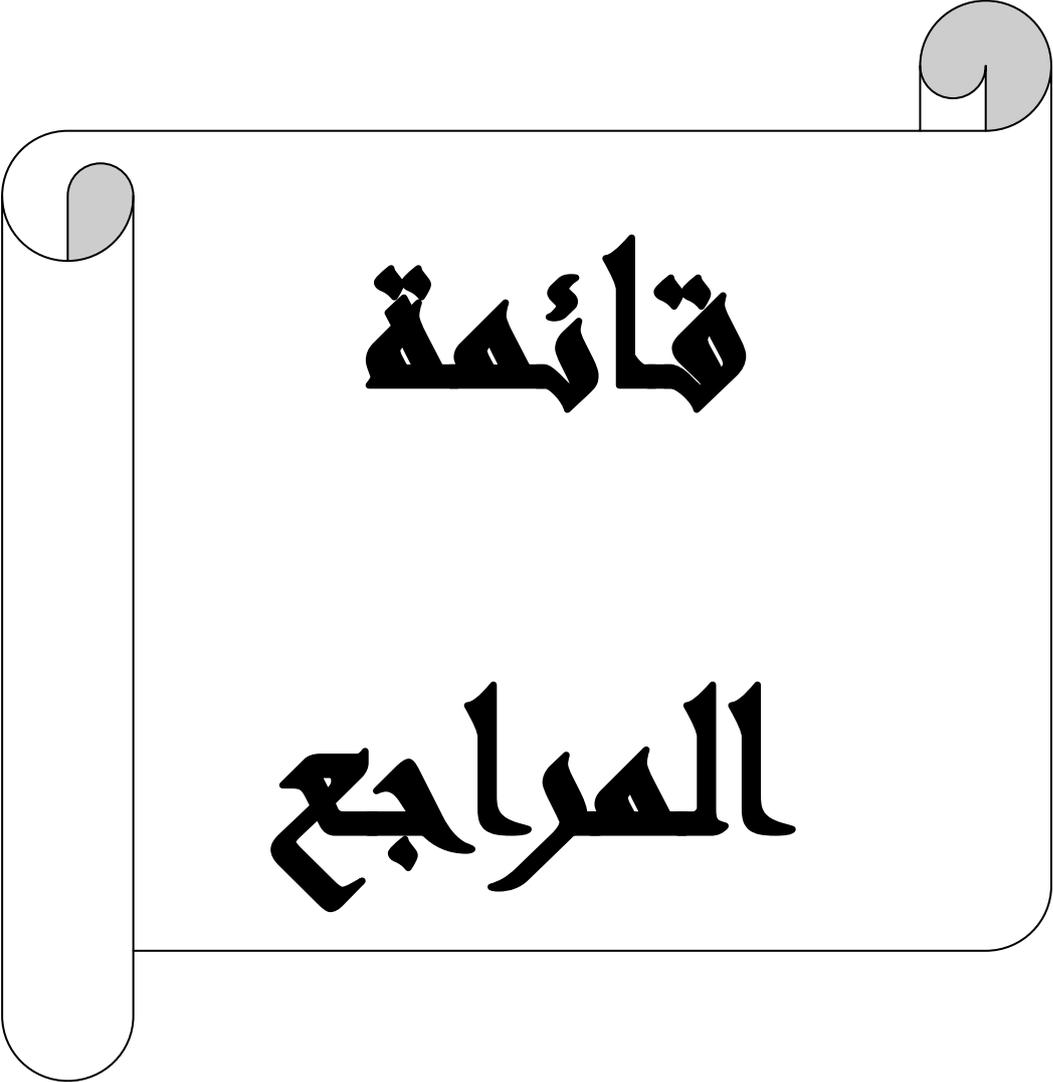
### 3/التوصيات والمقترحات :

- وفي ضوء نتائج الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية :
- إقامة دورات تدريبية لفائدة المدراء حول أساليب القيادة التربوية الفعالة .
- تحسين المناخ الإداري بمنح صلاحيات أوسع للمدراء حتى يتمكنوا من إبراز مهاراتهم القيادية.
- تعزيز النمط الديمقراطي للاستفادة منه ومن إيجابياته .
- إجراء دراسات تخص الأنماط القيادية وعلاقتها بالعملية التعليمية داخل المناخ الصفي وذلك لنقص مثل هذه الدراسات في هذا المجال
- إجراء دراسات تهتم بزيادة تحسين كفاية العملية التعليمية وخاصة في جانب مهارة التواصل وإدارة الصف.
- توفير الظروف والمناخ الملائم المساعد في تحسين العملية التعليمية .
- إقامة دورات تدريبية لفائدة الأساتذة حول المهارات المتبعة داخل المناخ الصفي.

## خاتمة

### خاتمة:

من خلال دراستنا هذه سواء في جانبها النظري أو الميداني حول النمط المتبع في الثانويات ودوره في تحسين العملية التعليمية خاصة في جانبي مهارات التواصل ومهارة إدارة الصف، لاحظنا أهمية القيادة التربوية في المؤسسات التربوية وأهمية النمط الذي يتبعه القائد في تسييره لمؤسسته بالنسبة للعاملين في المؤسسة، وأثره الكبير في شخصية العاملين وفي دافعيتهم لإنجاز العمل وتحسين كفاية العملية التعليمية، وهذا ما قد اتضح للطالبة من خلال النتائج التي تم التوصل إليها من خلال استجابات الأساتذة حول النمط المتبع وحول استجاباتهم في تحسين العملية التعليمية في جانب مهارات التواصل ومهارة إدارة الصف، حيث اتضح أن للنمط القيادي تأثير كبير ودور أكبر في نفسية العاملين في المؤسسة وفي شخصيتهم ودافعيتهم للعمل لتحسين وتسهيل العملية التعليمية في جانب مهارة التواصل ومهارة إدارة الصف، حيث أنه من خلال مناقشة النتائج تم التوصل إلى الفرضيات الجزئية والفرضية العامة قد تحققت.



قائمة

المراجع

## قائمة المراجع:

### أولاً: الكتب

- 1- أحمد إبراهيم: ( 2006 ) إدارة الفصل الفعال (قراءات من الأنترنت) ، دار الوفاء لنديا الطبعة والنشر، الإسكندرية، ط1.
- 2- إبراهيم مجدي عزيز: ( 2009 )، معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم ، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1.
- 3- بشير محمد عربيات: ( 2006 )، إدارة الصفوف وتنظيم التعلم ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- 4- جودت عزت عطوي: ( 2004 )، الإدارة المدرسية الحديثة ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- 5- عبد الحفيظ مقدم: ( 1993 )، الإحصاء والقياس التربوي مع نماذج من المقاييس والاختبارات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ( د ط).
- 6- عرقوب سامية: ( 2002 )، رحلة في التربية والتعليم ، دار الكتاب العربي للطباعة والنشر، التوزيع والترجمة، الجزائر، ( د ط).
- 7- علي تعوينات: ( 2009 )، البطء التعليمي وعلاجه من خلال أساسيات التعليم والتعلم ، مؤسسة كنوز للنشر والتوزيع، الجزائر، ( د ط).
- 8- فؤاد علي العاجز: ( 2007 )، الإدارة الصفية ( النظرية والتطبيق )، ( د د ن )، غزة، ط3.
- 9- قاسم بن عائل الحربي: ( 2008 )، القيادة التربوية الحديثة ، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- 10- نجاة عودة خليفات: ( 2013 )، مدير المدرسة القائد، دار اليازوري للنشر، عمان، ط1.

- 11-واصل جميل حسين المومني: (2007)، الإدارة المدرسية الفعالة (موضوعات إجرائية وأساسية مختارة لمديري المدارس)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، (د ط).
- 12-يوسف قطامي وآخرون: (2010)، علم النفس التربوي (النظرية والتطبيق)، دار وائل للنشر، الأردن، ط1.
- 13-إبراهيم محمد صالح: (2011)، الإدارة والإشراف التربوي (دراسة تربوية)، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، ط6.
- 14-سامي محمد ملحم: (2012)، سيكولوجية التعلم والتعليم (الأسس النظرية والتطبيقية)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 15-سامي محمد ملحم (2004)، القياس والتقويم في العلوم السلوكية : دار الشروق، عمان، ط1.
- 16-سعيد جاسم الاسدي ومروان عبد المجيد إبراهيم: (2007)، الإشراف التربوي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- 17-ضرار العتيلي وآخرون: (2007)، العملية الإدارية (مبادئ وأصول وعلم الفن)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، (د ط).
- 18-طارق عبد الحميد البديري: (2004)، إدارة التعليم الصفي (الأسس والإجراءات)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- 19-عبد الرحمن السفاضة: (2006)، إدارة التعلم والتعليم (الأسس النظرية والتطبيقية)، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، (د ط).
- 20-عبد الرحمن السفاضة: (2005)، إدارة التعليم والتعليم والتعلم الصفي، مركز بيزيد، عمان، ط1.
- 21-عبد العزيز عطا الله المعاينة: (2007)، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1.

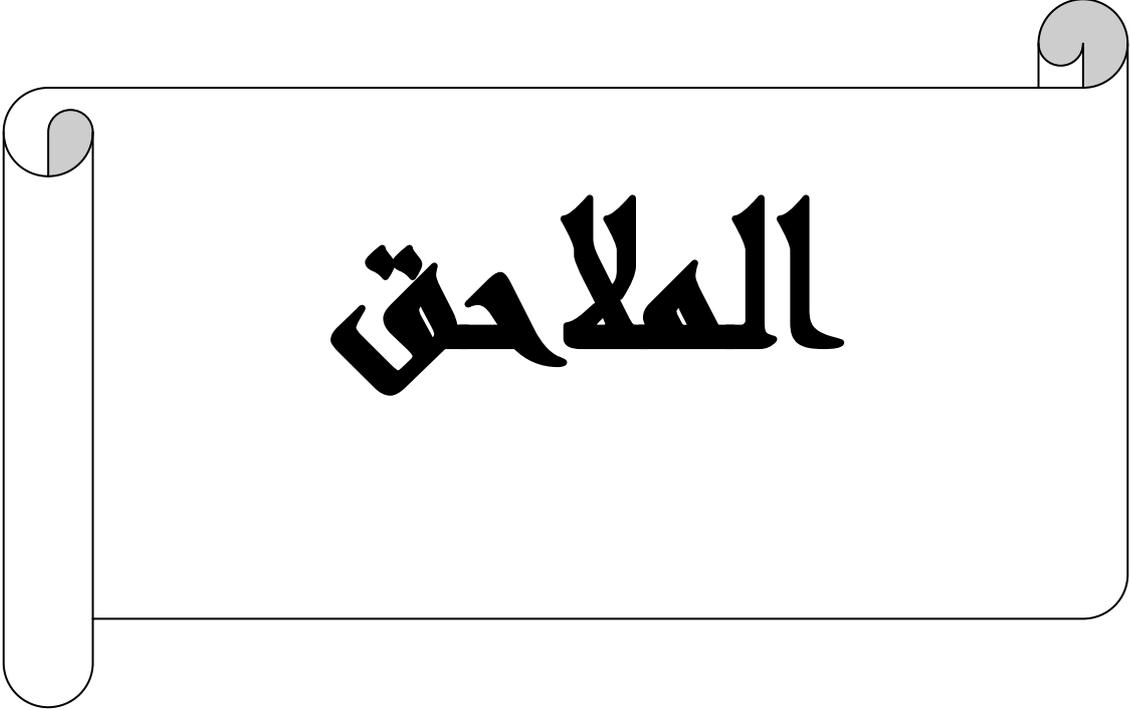
- 22- علي أحمد عبد الرحمن عياصرة: (2006)، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- 23- فاطمة عبد الرحيم النوايسة: (2012)، الاتصال الإنساني بين العلم والطالب، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- 24- فتحي محمد أبو ناصر: (2012)، مدخل إلى الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط2، ص ص 3، 2.
- 25- كريم ناصر علي: (2008)، الإدارة والإشراف التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1.
- 26- محمد جاسم محمد: (2004)، سيكولوجية الإدارة التعليمية ( المدرسة وآفاق التطوير العام)، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- 27- محمد حسنين العجمي: (2008)، الإدارة والإشراف التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1.
- 28- محمد حسن حمادات: (2006)، القيادة التربوية في القرن الجديد، دار الحاد للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- 29- محمد السيد علي: (2011)، موسوعة المصطلحات التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- 30- محمد عبد الرحمن عدس: (2000)، المعلم الفعال والتدريس الفعال، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- 31- موسى النبهان: (2004)، أساسيات القياس في العلوم السلوكية، دار الشروق، عمان، ط1.
- 32- نواف أحمد سمارة وعبد السلام العديلي: (2008)، مفاهيم ومصطلحات في العلوم التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1.

33- هشام يعقوب مريزق : ( 2011 )، دراسات في الإدارة التربوية ، دار غيداء، عمان، ط1.

34- هناء محمود القيسي: الإدارة التربوية، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، (د س).

### مذكرات:

- 1 - حنان ناصر العدوانى: ( 2013 )، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
- 2 - سوفي نعيمة : ( 2011/2010 )، الإستراتيجيات المعتمدة من طرف الأستاذ داخل الصف ودورها في تنمية القدرة على التحكم في حل المشكلات الرياضية لدى تلاميذ الطور المتوسط، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان.
- 3 - موافق أحمد شحادة العجارمة: ( 2012 )، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.



الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى-تاسوست-  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا

## استمارة بحث

في إطار إعداد مذكرة بحث لنيل شهادة الماستر في علوم التربية  
تخصص: إدارة و اشراف بيداغوجي

الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء الثانويات ودورها في تحسين العملية  
التعليمية من وجهة نظر الاساتذة

- أتقدم إليكم السادة /الأساتذة بهذه الاستمارة راجين منكم تقديم يد العون والمساعدة لي من خلال الإجابة على بنودها بدقة وبكل موضوعية ومسؤولية ،فنجاح الدراسة يتوقف على ذلك .
  - وللإشارة فان إجابتكم ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لغرض علمي لا أكثر .
- ملاحظة: الإجابة تكون بوضع إشارة (x) في الخانة المناسبة.

وتقبلوا مني فائق عبارات التقدير والاحترام.

وشكرا

السنة الجامعية: 2018/2017

القسم الأول: البيانات الشخصية:

أنثى

الجنس: ذكر

السن:

المؤهل العلمي:

عدد سنوات العمل:

القسم الثاني: خاص بالنمط السائد

ما هو النمط الذي تعتقد انه سائد في ثانويتك؟

النمط الديمقراطي

النمط الفوضوي

النمط التسلطي

القسم الثالث: خاص بالموشرات الدالة على **العملية** التعليمية (التواصل، الإدارة الصفية)

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق	الفقرة	الترقيم
					أحرص على إلقاء السلام على التلاميذ كل يوم.	01
					أسمح لتلاميذي انتقاد عملي بكل صراحة.	02
					أتحدث مع التلاميذ بكل صدق.	03
					لا أشعر بوجود حوافز نفسية بيني وبين تلاميذي.	04
					أتناقش مع تلاميذي بكل رحابة صدر.	05
					أستمع لمشكلات تلاميذي باهتمام كبير.	06
					أقوم باستثارة دافعية تلاميذي عن طريق تحفيزهم.	07
					تعاطفي مع تلاميذي يقوي علاقتي بهم.	08
					حديثي المنفتح مع تلاميذي ينمي لديهم اتجاهات إيجابية نحو الحصة التعليمية.	09
					إعطاء بعض <b>ا</b> من الوقت لتلاميذي يشجعهم على طرح انشغالاتهم.	10
					تسامحي على أخطاء تلاميذي يحبيهم بشخصيتي.	11
					تنويعي لأساليب وطرق التدريس يزيد من اندماج التلاميذ في غرفة الصف.	12
					إن اعترازي <b>لأدلاء</b> تلاميذي والثناء عليها يعينهم على تطوير أدائهم.	13
					تحديدي للأهداف التعليمية بطريقة واضحة يعمل على فهمها من طرف تلاميذي.	14
					بشاشتي أمام تلاميذي يشعروهم بالراحة.	15

التواصل بين الأستاذ والمتعلم

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق	الفقرة	الرقم
					تنظيم الأنشطة داخل الصف يوفر بيئة صفية فعالة.	01
					توفير البيئة المناسبة يزيد من تعلم تلاميذي.	02
					تطويري لشعور تلاميذي بالمسؤولية تجاه تعلمهم يطور من غدارة فواتهم.	03
					إن تعزيري للسلوك المرغوب فيه لدى تلاميذي يشجعهم على الانضباط الصفي.	04
					توظيفي للاستراتيجيات المختلفة تعمل على حفظ النظام داخل غرفة الصف.	05
					علاقتي الجيدة مع تلاميذي تحقق لي انضباط فعال.	06
					اهتمامي بمشكلات وحاجيات تلاميذي يقلل من المشاكل الصفية.	07
					تخطيطي الجيد لعملية التعليم يساعدني على التحكم في الموقف التعليمي.	08
					إن تعاملتي الجيد مع تلاميذي يساعدني على إدارة الصف بفاعلية.	09
					إن اهتمامي بمتابعة تلاميذي يولد الانضباط لديهم.	10
					إن إشراك تلاميذي في وضع الأهداف للحصة التعليمية يشجعهم على التعاون فيما بينهم.	11
					احترامي لرغبات واحتياجات تلاميذي يزيد من احترامهم لي ولأوامري.	12
					أظهر حبي لعملتي لأنمي دافعية تلاميذي نحو التعلم.	13
					استخدامي للأدوات الصفية اللازمة تساعد على الحفاظ على انتباه التلاميذ.	14

إدارة الصف

