

مُدْخَلٌ إِلَى
الإدارة التربوية

الدكتور عباس عبد مَهْدِي
كلية التربية (ابن رشد)
جامعة بغداد

الدكتور عبد الله بالقاسم العرفي
كلية الآداب والتربية
جامعة قايونس

منشورات
جامعة قايونس
بنغازي



رقم الايداع 95 / 2078

دار الكتب الوطنية - بنغازي

جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة

الطبعة الاولى 1996 م .

لايجوز طبع أو استنساخ أو تصوير أو تسجيل
أي جزء من هذا الكتاب بأي وسيلة كانت
إلا بعد الحصول على الموافقة الكتابية من الناشر

منشورات

جامعة بنغازي

بنغازي



بسم الله الرحمن الرحيم
الإدارة والإشراف التربوي

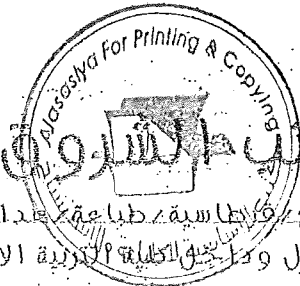
مفهوم الإدارة وتطورها:

مارس الإنسان الإدارة والعمل الإداري منذ العصور السحيقة، عندما استطاع تكوين العائلة، حيث كانت معظم احتياجاته تعد أو تصنع في البيت، وقد تولى رب العائلة مهمة توزيع الأدوار والأعمال بين أفراد عائلته، وقام كذلك بتوجيههم لإنجاز الأعمال المكلفين بها وفقاً لما يريده مستنداً في ذلك إلى خبرته ومعرفته البسيطة.

وعندما أخذت المجتمعات التوسع والتطور، وبدأت المدينة بالنمو والحضارة والازدهار، كثرت مطالب الإنسان وتعددت احتياجاته، ولم يعد البيت قادراً على تلبيتها جميعاً، فظهرت المصانع الفردية الصغيرة التي تعود ملكيتها - في الغالب - لشخص واحد كان يتولى الإشراف على العمل بنفسه، يساعده عدد من العاملين لقاء أجر معين.

ولما قامت الثورة الصناعية تغير أسلوب الحياة الاقتصادية والاجتماعية، وتغير تبعاً لذلك - نمط الحياة العائلية بشكل جوهري، وتغير أيضاً مكان الفرد العامل في عملية الإنتاج نتيجة لظهور المكتشفات والاختراعات وإدخال التطورات والتحسينات على أساليب الصناعة، وإدخال الآلة محل اليد. وكان لهذه العوامل أثر في زيادة الإنتاج بشكل مائت للنظر، وبخاصة في منتصف القرن التاسع عشر، حيث ظهرت مؤسسات صناعية كبرى ضمت عدة آلاف من العمال.

أن التقدم الصناعي الكبير وكثرة عدد المعامل والمصانع، ونمو أحجامها وزيادة أعداد العاملين فيها، وتعقد إجراءاتها وأساليب إدارتها، أوجب على المؤسسات الصناعية ومؤسسات الدولة المختلفة الاستفادة من الأساليب العلمية الحديثة في إدارة شؤونها، وتطلب الأمر الاستفادة من الفنين والاختصاصيين والاستعانة بخبراتهم لمساعدة مدير المؤسسة في إدارة العمل المكلف به، فكانت بادرت علم جديد تلوح في الأفق أطلق عليه (علم الإدارة).



المعنى اللفظي للإدارة:

الأصل اللاتيني لكلمة الإدارة هو (Serre) وهي تعني (الخدمة) على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين أو يصل من طريق الإدارة إلى الخدمة وهذا هو المعنى اللفظي لأصل الكلمة.

نشأة علم الإدارة:

يعد علم الإدارة من العلوم الحديثة نسبياً، مقارنة بالعلوم الأخرى، أنه وليد القرن العشرين، حيث ظهر أول مفهوم له في عام ١٩١١، وكان ميدان الإدارة والصناعة من أولي الميادين التي ظهرت فيها الإدارة كاسلوب علمي منظم استخدم في مجال العمل. وكان (فريدريك ونسلو تيلر (Frederic W. Taylor) رائد الحركة العلمية في الإدارة أول من أصدر كتاباً في هذا الميدان أسماه (مبادئ الإدارة العلمية The principles of Scientific Management) ضمنه فلسفته في الإدارة. (وقد حاول تيلر Taylor إيجاد أفضل الطرق التي تقود إلى زيادة الكفاءة في الإنتاج. وحاول أيضاً قياس الوقت والحركات التي يؤديها العامل عند محاولته إنجاز العمل المكلف به).

كان الهدف الأساسي من عمل تيلر هو البرهنة على أن الإدارة الفضلى هي علم حقيقي يقوم على قوانين وحقائق وقواعد ومبادئ محددة وواضحة تشكل أساس هذا العلم. كما أراد أن يوضح أن المبادئ الأساسية للإدارة العلمية قابلة للتطبيق على جميع أنواع النشاطات التي يقوم بها الإنسان.

لقد اعتقد تيلر أن الإدارة العلمية تركز على محاور ثلاثة أساسية هي:

١. ضرورة دراسة كل خطوة في العملية موضوع البحث.
٢. اختيار الموظفين وتدريبهم على الأداء الجيد.
٣. تنمية العلاقات بين الرؤساء والموظفين.

أما مساهمات تيلر فيمكن تلخيصها بالنقاط الآتية:

١. الحاجة إلى القيام بدراسات الزمن والحركة ووضع مقاييس الأداء.

٢. الرقابة الجادة على الأداء.

مكتب الشروق

استساح / قرطاسية / طباعة / هدايا

بعقوبة / مقابل وداخل كلية التربية الأساسية

مكتب الشروق

استنساخ / قرطاسية / طباعة / قدايا
بعقوبة / مقابل ودخل كلية التربية الاساسية

٣. تحديد المسؤولية بدقة .

٤. الاختيار السليم والتدريب اللازم للفراد العاملين .

لقد استندت الادارة العلمية الى فلسفة قامت على المبادئ الرئيسية الآتية:

١. استخدام الاسلوب العلمي في الوصول الى حلول للمشكلات الادارية واتخاذ القرارات.

٢. اختيار الآلات والمواد والعمال بطريقة علمية سليمة.

٣. بعد اختيار العامل المناسب يعهد اليه ببدء عمل محدد، على أن توفر له الادارة التعليمات والارشادات المتعلقة بكيفية الاداء الامثل للعمل .

٤. ينبغي أن يكون هناك تعاون كان بين الادارة والعامل، وان يعاد توزيع العمل فيما بينهم على اساس تولي الادارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة وتولي العمال مهام التنفيذ.

واعتمدت الادارة العلمية على مبدأي التعاون والتخصيص وتقسيم العمل. وعدت التعاون

الاسلوب المناسب لحل التناقضات بين العاملين والادارة.

وحددت دور العاملين في تلقي التعليمات وتنفيذها على اساس طريقة الاداء الافضل التي تم

تدريبهم عليها، وعدت حافز الاجور (Wages in centives) بوصفه الحافز الاساس للعاملين.

لقد احدثت حركة الادارة العلمية اثراً عميقة في مجالات العمل المختلفة ومنها مجال

التربية والتعليم وبخاصة ميدان الادارة التربوية. اذ كان من بين نتائج هذه الحركة انتقال الادارة

التربوية من ادارة تقليديه جامدة تقوم على الارتجال والخبرات الشخصية المحدودة، الى ادارة

علمية تستخدم الطريقة العلمية اسلوباً ومنهجاً في دراسة المشكلات الادارية التي تواجهها

والعمل على حلها .

تعريف الادارة:

لم يكن اتفاق بين العلماء والباحثين في ميدان الادارة على صياغة تعريف محدد

لمفهومها. ويعود سبب هذا الاختلاف الى عدة عوامل من اهمها:

أ. الإطار النظري المعتمد في تجديد المفهوم.

ب. النظرة الفلسفية أو الفلسفة التي يؤمن بها الباحث والتي تعد اساساً في بناء المفهوم الجيد.

ج. الزاوية التي ينظر اليها الباحث من خلالها الى ذلك المفهوم.

د. الافتراض أو مجموعة الافتراضات التي تبناها الباحث، والفرضية أو الفرضيات التي استند إليها في توضيح ابعاد ذلك المفهوم وبلورة مضمونه، وهكذا فقد تعددت التعريفات واختلفت من حيث الاسلوب تارة، ومن حيث الفكرة والاسلوب تارة اخرى.

عرفت الإدارة بانها: (العملية أو مجموعة العمليات التي يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية والمادية وتوجيهها توجيها كافيا لتحقيق اهداف الجهاز الذي توجه فيه. وعرفت بانها: (تنفيذ الاعمال بواسطة اخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم) وهناك من يعرفها بانها: (توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من اجل تحقيق هدف معين).

أما بوراب (Burrup) فقد عرفها بانها: (محصلة العمليات التي يتم بموجبها وضع الامكانيات المادية والبشرية لتحقيق اهداف عمل من الاعمال). في حين عرفها كلوف (Clough) بانها: (فن قيادة وتوجيه نشاطات مجموعة من الافراد لتحقيق هدف مشترك).

وعرفها كل من هيرسي وبلانچارد (Hersey - Blanchard) بانها: (العمل مع الجماعات والافراد من خلالهم لانجاز الاهداف التنظيمية).

والإدارة بموجب هذا التعريف تنطبق على المنظمات كافة، سواء كانت منظمات عمل أو تجارة، أو مؤسسات تربوية، أو مستشفيات، أو منظمات سياسية، أو عائلات.

وفي ضوء ما تقدم من تعريفات يمكن الإدارة بصورة شاملة (بانها عملية منظمة هادفة تسعى الى استخدام أفضل الطرق والاساليب في استثمار الموارد المادية والبشرية وتوظيفها لبلوغ الاهداف المرسومة، بأقل ما يمكن من مال ووقت وجهد عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقويم والمتابعة.

مفهوم وتطور الإدارة التربوية:

مفهومها: هي تنظيم جهود العاملين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في اطار اجتماعي متصل بالفرد، وبذويه، وبيئته. ويتوقف مدى نجاحها على مدى المشاركة في اتخاذ القرار، وهو عامل ضروري لنجاح أي نوع من انواع الإدارة.

مكتب الشروق

استنساخ / قرطاسية / طباعة / هدايا

بعقوبة / مقابل وداخل كلية التربية الاساسية

لم تظهر الإدارة التربوية علماً مستقلاً عن الإدارة العامة، إلا في عام ١٩٤٦ عندما أخذت مؤسسة كلوج (w-k-kellogg foundation) بالاهتمام في إدارة المدارس العامة أو الرسمية public Schools - حيث أسهمت هذه المؤسسة بتقديم منح قدرت بتسعة ملايين دولار إلى الجامعات لدراسة الإدارة التربوية وتطويرها، وذلك منذ عام ١٩٤٦ إلى عام ١٩٥٩. وكانت هذه المنح محفزاً قوياً لقيام الجامعات بإجراء دراسات أساسية حول الإدارة التربوية بهدف التوصل إلى صياغة نظرية لها. ومن بين الجامعات التي حظيت بنصيب كبير من هذه المنح جامعة ولاية أوهايو (The Ohio State University) وجامعة شيكاغو (The University of Chicago).

وبعد تشكيل مجلس الجامعات للإدارة التربوية (VCEA) في الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٥٤ أحد المؤشرات الواضحة على تطوير الإدارة التربوية.

ومما ساعد على تطوير الإدارة التربوية ظهور العديد من المؤلفات والكتب التي أسهمت في تعميق المفاهيم النظرية للإدارة، فضلاً عن الدراسات الميدانية والتطبيقية والمجلات العلمية والدوريات المتخصصة في مجال الإدارة العامة والإدارة التربوية بشكل خاص.

وقد انتقل هذا العلم إلى أوروبا، ففي بريطانيا حصلت الإدارة التربوية - كعلم - فريد من الاهتمام والبحث والدراسة وذلك في عام ١٩٦٧. وانتقلت فكرة الإدارة التربوية - كعلم مستقل - إلى الاتحاد السوفيتي (سابقاً) ثم إلى أقطار العالم الأخرى المتقدمة والنامية على حد سواء. وهكذا أخذ علم الإدارة التربوية يفرض نفسه على العلوم التربوية ويتخذ لنفسه صفة وموقفاً بين هذه العلوم. وأخذت كليات التربية في معظم الجامعات العربية والأجنبية تضمّن في مناهجها الدراسية مواداً في موضوعي الإدارة التربوية والإدارة المدرسية. وقامت كليات في بعض الجامعات العربية والأجنبية بفتح أقسام علمية للإدارة التربوية.

لقد تطورت النظرة إلى الإدارة التربوية تطوراً سريعاً خلال العقدين الماضيين نتيجة

عدة عوامل من أهمها ما يأتي:

مكتب الشروق

النسخ / قرطاسية / طباعة / هدايا

بعقوبة / مقابل وداخل كلية التربية الأساسية

١. الحث على الصيغة العلمية على الإدارة واعتبار العاملين فيها اصحاب مهنة.
٢. تركيز الدراسة على الإدارة بوصفها ظاهرة سلوك وتفاعل اجتماعي واداء وعلاقات الانسانية.
٣. استخدام النظريات والنماذج في دراسة الإدارة .
٤. تحليل الإدارة الى بعدين اساسيين، احدهما يتعلق بالمحتوى والآخر بالطريقة .
٥. الاعتراف بالقوى الجديدة التي تشكل النظرة المتطورة للإدارة، مثل: التكنولوجيا المعاصرة، والظواهر السكانية، والتغير، والصراع في النظام القيمي، والتفجير العرفي، والفلسفات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.
٦. اهتمام الباحثين بالدراسة العلمية للإدارة .

لقد تطور مفهوم الإدارة التربوية - شأنها في ذلك شأن انواع الإدارة الأخرى - متأثراً بما طرأ من تطور على المفهوم العام للإدارة أولاً، وبما طرأ على مفهوم التربية نفسه وإدارتها ثانياً. فبعد أن كان عمل المدير يقتصر على تنفيذ ما يعهد اليه من تعليمات، وينحصر داخل جدران المدرسة. أصبح يتركز على التلميذ، وما يحيط بالعملية التربوية بمفهومها الشامل من ظروف وامكانيات، تساعد الطالب على النمو الشامل والمتكامل - صحياً وعقلياً وانفعالياً واجتماعياً.

وأمتد عمل المدير ليشمل المجتمع المحلي الذي يعيش فيه - باعتبار أن من واجب المدرسة أن تتعرف على احتياجات هذا المجتمع وتحللها، ومن ثم تعمل على تلبيتها. أن وحدة الإدارة التربوية هي النظام التربوي على مستوى الدولة والمجتمع بما فيه من مدارس ومؤسسات تربوية وخدمات تعليمية وصحافة - واعلام، وما يحكم ذلك كله من تشريعات وقوانين. أن وزير التربية هو مسؤول عن تنسيق السياسة التعليمية والتربوية بما يتفق والسياسة العامة للدولة على الصعيد القومي، كما أنه هو المسؤول عن الاشراف على تنفيذ هذه السياسة. وان كانت هذه المسؤولية تتأثر بمدى السلطة الممنوحة له حسب طبيعة البلد الذي يعيش فيه، وحسب نظامها السياسي والاجتماعي.

مكتب الشروق

استنساخ / قرطاسية / طباعة / هدايا

بحقوبة / مقال و داخل كلية التربية الاساسية

استساخ / قرطاسية / طباعة / هذا يا
بعقوبة / مقابل وداخل كلية التربية الاساسية

الادارة المدرسية:

هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية بينما تختص الادارة التعليمية برسم هذه السياسة. وتعتبر العلاقة بين الادارة التعليمية والادارة المدرسية علاقة الكل بالجزء بمعنى أن الادارة المدرسية هي جزء من الادارة التعليمية، وتقوم الادارة التعليمية بتقديم الحون والميسلعدة مالياً وفنياً للادارة المدرسية واعدادها بالقوى البشرية اللازمة لتنفيذ السياسة العامة المرسومة وتحقيق الاهداف التعليمية الموضوعية وتقوم كذلك بالاشراف والرقابة عليها لتضمن سلامة هذا التنفيذ. ويمكن القول ايضاً ان الادارة المدرسية صورته مصغرة للادارة التعليمية.

والادارة المدرسية يقوم على رأسها ناظر Headmaster أو مدير principale ومسؤوليته الرئيسية هي توجيه المدرسة نحو اداء رسالتها، وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر من الوزارة. ويتعاون معه وكيل المدرسة Deputy والمعلمين والاداريين وغيرهم من العاملين في المدرسة. وناظر المدرسة ليس مطلق اليدين في مدرسته وانما هو مقيد بالادارة التعليمية التي يخضع لها، ويتصرف وفق ماتراه، كما انه مقيد بمناهج ومفردات دراسية موضوعية ولوائح وقوانين ومفتشين فنيين واداريين وبامكانات مالية محدودة.

ويختلف وضع الناظر أو المدير في علاقته بالادارة التعليمية وفي مدى الحرية الاكاديمية والادارية الممنوحة له من مجتمع لآخر وفقاً للنظام الاداري المتبع اذا كان مركزياً او لامركزياً.

ومن هنا لايمكن فهم الادارة المدرسية الا في ظل الادارة التعليمية لان شخصية المدرسة تستمد من النظام التعليمي كله ولأن الادارة المدرسية ليست كياناً مستقلاً بذاته بقدر ما هي جزء من الكيان الاكبر وهي الادارة التعليمية.

وقد تغير الاتجاه نحو الادارة المدرسية نتيجة لتغير النظرة حول العملية التربوية. فقد اظهرت البحوث النفسية والتربوية الحديثة اهمية الطفل كفرد، واهمية الفروق الفردية، واوضحت أن العملية التربوية عملية نمو في شخصية الطفل في جميع نواحيها.

واكدت الفلاسفات التربوية التقدمية أن الطفل كائن ايجابي نشيط، كما اظهرت دور المعلم والمدرسة في توجيهه ومساعدته في اختيار الخبرات المربية التي تساعد على نمو شخصيته

وتؤدي الى نفعه ونفع المجتمع الذي يعيش فيه. وكانت نتيجة هذه الآراء التقدمية تحسول الإدارة المدرسية من الاهتمام المطلق بالاعمال الإدارية الروتينية الى الاهتمام بالطفل والى ضرورة مساعدته للتمتع بطفولته وحل مشكلاته اليومية واعداده لمسؤولياته في حياته الحاضرة والمقبلة في المجتمع.

المصادر

١. مدخل الى الادارة التربوية. د. عبد الله بلقاسم العرفي، د. عباس عبد مهدي ١٩٩٦، جامعة قاربونس، بنغازي، ليبيا.
٢. الادارة المدرسية، د. وهيب سمعان، د. محمد منير مرسي، القاهرة، عالم الكتب ١٩٧٥.
٣. اسس الادارة التربوية والمدرسية، محمد فهمي الدويل، محمد عبد الرحيم عدس، دار الفكر والنشر والتوزيع، عمان ب.ت طبع.
٤. الاصول الادارية للتربية، د. ابراهيم عصمت مطاوع، د. امينه احمد حسن، دار المعارف، ط/٣، القاهرة ١٩٨٤.
٥. القيادة الادارية، محمد حسن عبد الهادي، دار واسط، لندن ١٩٨٥.
٦. الادارة والاشراف التربوي، د. حسين مصاب، د. عباس عبد مهدي، جميل علوان محمود، وزارة التربية ط/١، بغداد ١٩٩٠.



صفات المدير الناجح في الإدارة المدرسية

تهتم كتب الإدارة بصفة عامة بتناول الصفات الشخصية اللازمة للنجاح في العمل الإداري وتتفق كتب الإدارة التعليمية والمدرسية في تناولها للصفات الشخصية لمدير المدرسة. ومن أهم هذه الصفات ما يأتي :

١- توفر الصحة الجيدة بجانبها الجسمي والنفسي، إذ إن ذلك يزيد من فرص نجاح مدير المدرسة في دوره القيادي.

٢- المظهر الشخصي لأنه عامل هام في التأثير على الآخرين وإعطائهم انطباع طيب.

٣- الطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير لأنه الوسيلة الهامة في نقل أفكاره إلى الآخرين.

٤- قوة الشخصية وقدرته على التأثير في الآخرين وجذب ثقتهم فيه.

٥- القدرة على تكوين علاقات إنسانية نشطة، وتبني القيادة الديمقراطية الرشيدة وميله إلى التجديد والتغير العلمي المدروس.

٦- التمتع بكفاءة علمية عالية في العمل الإداري من حيث الخبرة والمهارة والتجديد نحو التطوير والإبداع والابتكار في قيادة العمل التربوي في المدرسة.

٧- القدرة على تحمل المسؤولية السانطة به من حيث حسم الأمور والخلافات التي تعرقل سير العمل في المدرسة.

٨- أن يكون حسن السيرة والسلوك ويتمتع بسمعة مشهود لها في الماضي والحاضر.

٩- أن يكون شجاعاً في اتخاذ قرارات سليمة وحكيمة مبنية على المشاورة والمشاركة للأراء ومقترحات العاملين في المدرسة.

١٠- أن يعتمد الصدق والوضوح والموضوعية في عرضه للأمر، دون تمييز أو محاباة حتى يحظى باحترام الجميع ويكسب ثقتهم.

١١- أن يكون متزناً انفعالياً فلا يغضب بسرعة، وأن يكون مرناً في مواجهة المشكلات.

١٢- أن يكون لديه قوة التأثير على العاملين معه، وإيجاد روح الانتماء للمدرسة والاندماج فيها.

مكتب الشروق

استنساخ / قرطانية / طباعة / صدايا
بعقوبة / مقابل ودخل كلية التربية الأساسية

- ١٣- أن يكون لديه القدرة على العمل الجماعي التعاوني ليستطيع مع المعلمين والعاملين الآخرين معه من تأدية المهمات التربوية للمدرسة على الوجه الأكمل.
- ١٤- أن يكون مطلعاً على مفاهيم الإدارة الحديثة وأساليبها.
- ١٥- أن يكون واعياً ومدركاً بالمهمة المطلقة على عاتقه باعتبار أن المدرسة إحدى الوسائل المهمة لبناء الإنسان وبالتالي بناء المجتمع المنشود.

الواجبات والمهام الإدارية والتنظيمية لمدير المدرسة

تشغل الواجبات والمهام الإدارية والتنظيمية عادة معظم رجل الإدارة وينطبق هذا على مدير المدرسة. ومن الشكاوي الشائعة بين العاملين في ميدان الإدارة المدرسية أن معظم وقتهم يضيع في الأعمال الإدارية الجانبية والروتينية وانهم لذلك لا يجدون من الوقت ما يسمح لهم بدراسة الأشياء التي يعتقدون أنها تمثل الأهمية الكبرى في عملهم ويعنون بها الجوانب الفنية التي تتعلق بتحسين العملية التربوية بجوانبها المختلفة. ولكي يحقق مدير المدرسة وظائفه الإدارية أن يقوم بالمهام والواجبات الآتية:-

- ١- إعداد الخطة السنوية للمدرسة بمشاركة المعلمين والإشراف على تنفيذها.
- ٢- الإشراف على سير التدريسات وملاحظة الخطط التدريسية وزيارات المعلمين وعقد اللقاءات والاجتماعات معهم.
- ٣- تنظيم جدول توزيع الحصص بشكل يراعي فيه اختصاصات المعلمين ومصالح التلاميذ ورغبات المعلمين وظروفهم الخاصة.
- ٤- تشكيل اللجان الامتحانية من المعلمين والإشراف على سيرها وما يتعلق بعملها.
- ٥- تنظيم الأنشطة اللاصفية والعمل على تنفيذها وتشكيل اللجان الخاصة بها ووضع برنامج زمني على مدى أيام السنة.
- ٦- متابعة تنفيذ المناهج المقررة والمساهمة في تذليل الصعوبات التي تواجه المعلمين والطلبة بتقويم وتعديل المناهج بما يتلائم والفلسفة التربوية.
- ٧- متابعة المستوى العلمي للتلاميذ ومدى تقدمهم.

مكتب الشروق

- ٨- إرشاد وتوجيه التلاميذ والعمل على حل مشكلاتهم المدرسية.
- ٩- تنظيم اجتماعات مجالس الآباء والمعلمين والتخطيط لها وإدارتها.
- ١٠- المحافظة على الضبط والنظام في المدرسة.
- ١١- توثيق صلة المدرسة بالبيئة المحلية والتعاون معها للتغلب على الصعوبات التي تواجه المدرسة.
- ١٢- توفير الأثاث واللوازم المدرسية والوسائل التعليمية والعناية بها.
- ١٣- توفير الخدمات الصحية والعلاجية للتلاميذ في المدرسة.
- ١٤- إعداد وتنظيم ميزانية المدرسة بإيراداتها ومصروفاتها.
- ١٥- التعاون مع المشرفين التربويين عند زيارتهم المدرسة.
- ١٦- الرد على الكتب الرسمية والاتصالات الهاتفية التي ترد من المديرية العامة للتربية.
- ١٧- نشر الوعي الوطني والقومي في المدرسة وتحقيق النمو الذاتي في العمل الإداري.
- ١٨- المحافظة على السجلات المدرسية وتنظيم الجرد السنوي وإعداد تقرير شامل فيه.
- ١٩- مساعدة المعلمين والعاملين على فهم أدوارهم المهنية لتقويم أدائهم في عملهم.

نظريات الإدارة التربوية

معنى النظرية: لقد أشار (الياس) إلى أن النظرية في الماضي لم تتعدى نوعاً من الافتراض والتخمين الفلسفي الذي لا يمكن التحقق منه، حيث افترض الناس انهم يعيشون في عالم ثابت تجكمه قوانين ثابتة وحقائق روحية أبدية.

وفي ميدان الإدارة تعني النظرية مجموعة الفرضيات التي تشكل نظاماً

للاستدلال يساعد على الاستنباط .

وعرف (فيكل FIEGL) النظرية بأنها: مجموعة من الافتراضات التي يمكن

أن تستمد منها باستخدام الإجراءات المنطقية الرياضية مجموعة أكبر من القوانين التطبيقية. وبذلك فإن النظرية تزودنا بتفسير لهذه القوانين التطبيقية، وتوحد المجالات

غير المتجانسة للمادة أو الموضوع الذي تميزه القوانين التطبيقية.

مكتب الشروق

استنساخ / قرطاسية / طباعة / هندايا

بعقوبة / مقال ودأجل كلية التربية الاساسية

أقد اقترح (جريفثس GRIFFITHS) أربعة معايير للاستخدام النظرية في

الإدارة هي:

١- النظرية كدليل للعمل: أن النظرية التي لا يكون بمقدورها تزويد الإداري بالتوجيه المناسب في عمله تعد نظرية فقيرة. فالمساعدة التي يحصل عليها الإداري من النظرية لاتتعلق بما ينبغي عمله، وإنما بما سيحدث عندما يعمل شيئاً معيناً، أي أن النظرية تناولت مترتبات الحدث أو نتائجه.

٢- النظرية كدليل لجمع الحقائق: تعد الحقائق أساساً لبناء النظرية. وعليه ينبغي البدء بجمع الحقائق عند بناء النظرية. والسؤال الذي يمكن طرحه، أية حقائق تجميع؟ وفي الواقع، أن أية حقائق بدون أساس تجعل عملية جمع المعلومات لانهائية، ومن ثم ينتقد عن حل المشكلة أكثر من النقطة التي بدأنا منها.

٣- النظرية كدليل للمعرفة الجديدة: أن من أهم النتائج التي تزودنا بها النظرية هي المعرفة الجديدة التي توصلت إليها بعض الأبحاث. فإذا كانت النظرية مجرد وصف لما هو معروف، فإنها تعد نظرية ضعيفة. أما النظرية الجيدة فهي التي تستخدم كدليل للمعرفة الجديدة وذلك من خلال اقتراح القروض القابلة للاختبار من جانب الباحث، وتؤدي في النهاية إلى الكشف عن المعلومات الجديدة.

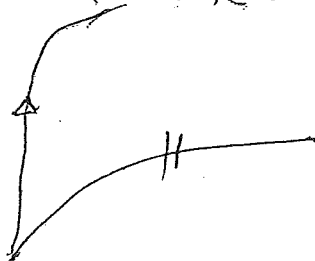
٤- النظرية كدليل لشرح طبيعة الإدارة: أن من أهم الاستخدامات القيمة للنظرية هو الاستعانة بها في شرح الظاهرة موضوع البحث، وعليه فإن أي نظرية إدارية يجب أن تساعد رجل الإدارة في فهم ماهية الإدارة من خلال تفسير طبيعة المواقف الإدارية وتبسيط الضوء عليها.

أنواع النظريات في الإدارة التربوية Administrational Decision-Making process

١- نظرية الإدارة كعملية اتخاذ قرار

يعد اتخاذ القرار محور العملية الإدارية وجوهرها، ولذلك ينبغي على الإدارة

أن تفهم بشكل دقيق عملية اتخاذ القرار بيدو من النموذج (جريفثس) لاتخاذ القرار إن



العملية التي بموجبها يتخذ القرار بحاجة إلى نوعين من المعرفة ينبغي أن يمتلكها الإداري وهما المعرفة المهنية والمعرفة عن موقف معين. ويتم الحصول على النوع الأول من المعرفة من الدراسات والأبحاث وما توصلت إليها من نتائج في مجال الإدارة التربوية، ومن خلال الممارسة للعمل الإداري التي تضي خبرات جديدة متوالية على مر السنوات في مجال عمل رجل الإدارة فضلاً عن النظرية التربوية التي يعتمدها الإداري والتي يحدد بموجبها سلوكه في التعامل مع المواقف المختلفة التي يواجهها. أما النوع الثاني فهو تلك المعرفة التي يمكن وصفها بأنها متخصصة بموقف أم مجال معين تقوده إلى كيفية جمع المعلومات ذات العلاقة بموضوع المشكلة، من موارد مالية ينبغي توفيرها، وتقديم الأولويات، والمشكلات التي قد تواجه في أثناء التطبيق.

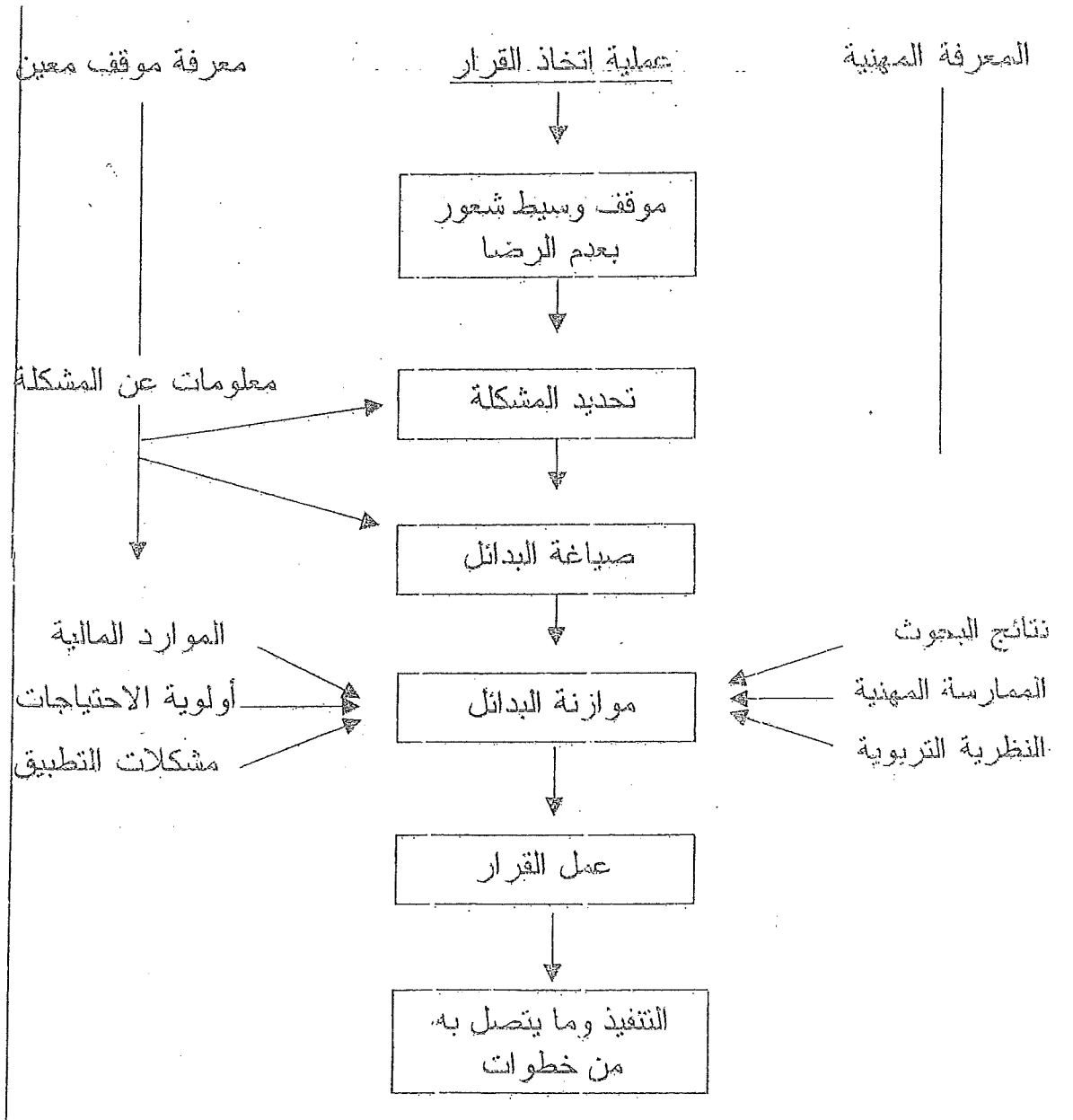
أما عملية اتخاذ القرار فقد وصفها (جريفيس) في أنموذجه هذا بأنها تبدأ بموقف بسيط يمثل حالة من الشعور بعدم الرضا، أي إن الموقف يتطلب حلاً، ولتحقيق الحل المناسب ينبغي تجديد المشكلة التي أدت إلى الشعور بعدم الرضا، وذلك من خلال جمع المعلومات الكافية والدقيقة عنها من أجل صياغة البدائل للتغلب على المشكلة. وبعد أن تتوفر لدى الإداري عدة بدائل يقوم بموازنتها اعتماداً على نتائج الأبحاث وخبرته المهنية وإطلاعه على النظريات التربوية وأي من هذه النظريات يراها أكثر ملائمة، كما يقوم بعملية الموازنة للبدائل المتاحة على ما تتوفر لديه من أموال، والأولويات التي ينبغي أن يأخذها بنظر الاعتبار. للاحتياجات فضلاً عن المشكلات التي يتوقع حدوثها عند تطبيق أحد البدائل. وبعد اختيار البديل الأنسب يتخذ القرار في ضوء المؤشرات أعلاه. ثم تأتي مرحلة جديدة هي مرحلة التنفيذ وما تتطلبه من خطوات وما يرافقها من عملية تقويم ومتابعة مستمرين لتحقيق الهدف من القرار. ويوضح الشكل النموذج التخطيطي لعملية اتخاذ القرار:

مكتبة الشروق

استنساخ / قرطاسية / طباعة / تجليد / هذا يسا
يعقوبة / مقابل كلية التربية الأساسية

مكتب الشروق

استنساخ / قرطاسية / طباعة / هدايا
بعقوبة / مقال و داخل كلية التربية الاساسية

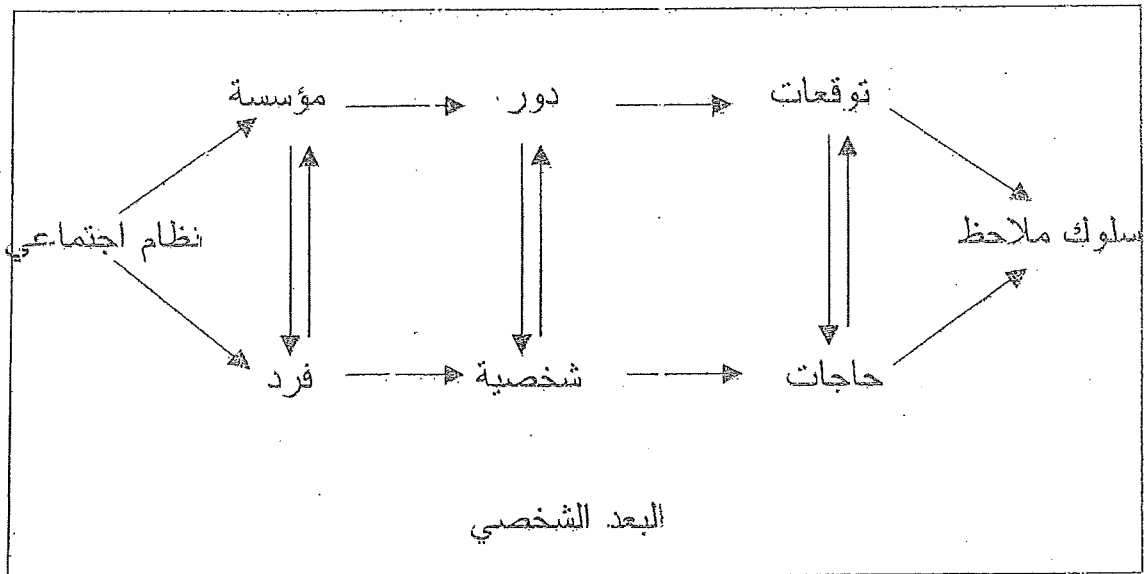


٢- نظرية الإدارة كعملية اجتماعية

تعد نظرية الإدارة كعملية اجتماعية من أحدث النظريات شهرة في مجال الإدارة التربوية. وصاحب هذه النظرية (جيتزلز GETZELS) الذي نظر إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ضمن إطار اجتماعي. وهذا التسلسل هو من الناحية الوظيفية توزيع الأدوار والإمكانات وتكاملها لتحقيق أهداف النظام الاجتماعي الذي يتكون من جانبين يمكن تصورهما

وكانهما مستقلين عن بعضهما، وان كان في الواقع متداخلين. يتعلق الجانب الأول بالمؤسسة وما تقوم به من أدوار، وما يتوقع منها، بما يحقق الأهداف الرئيسية للنظام الاجتماعي. ويتعلق الجانب الثاني بالأفراد العاملين وشخصياتهم واحتياجاتهم المكونة للنظام. وبعد السلوك الاجتماعي وظيفة هذين الجانبين. تمثل المؤسسات والأدوار والتوقعات البعد التنظيمي أو المعياري (Nomothetic) ويمثل الأفراد والشخصيات والحاجات البعد الشخصي (Idiographic) للنشاط في النظام الاجتماعي. وكما موضح في الشكل أدناه:

البعد التنظيمي (المعياري)



وتعني المؤسسة - من وجهة نظر (جيتزلز) أية هيئة تقوم بالوظائف الثابتة للنظام الاجتماعي ككل. أما الأدوار فيرى إنها تمثل الجوانب الديناميكية للوظائف للمؤسسة، في حين تتمدد الأدوار من خلال توقعات الدور. وتتمثل هذه التوقعات بالالتزامات والمسؤوليات المتعارف عليها والتي تقع على من يقوم بأشغال، هذا الدور. والأدوار تكون تكاملية، إلا أن الأفراد يختلفون فيما بينهم. ولتحقيق الفهم الكامل للدور ينبغي تضمين كلا الجانبين التنظيمي والشخصي.

أما الشخصية فقد عرفها (جيتزلز) بأنها ((تنظيم ديناميكي للحاجات في داخل الفرد يجعله يميل إلى الاستجابة إلى الأشياء بطريقة خاصة)) ويستدل من هذا

مكتب الشروق

التعريف إن استجابة الفرد ما هي إلا نوع من السلوك الاجتماعي الذي يتطلب القيام بمواجهة بيئة معينة تكون لها توقعات خاصة لسلوكه بطريقة لا تتعارض مع حاجاته الشخصية.

٣- نظرية الإدارة التربوية كوظائف ومكونات

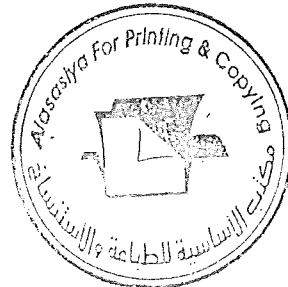
يعد (سيرز Sears) أحد المنظرين الذين درسوا الإدارة التربوية دراسة متعمقة، وحليل في كتابه ((طبيعة العملية الإدارية The Nature of Administrativ Process)) الوظائف الأساسية المكونة للعملية الإدارية. لقد بين بني سيرز نظريته هذه على اعتبار أن أساس وظيفة الإدارة مستمد من طبيعة الخدمات التي تقدمها. فطبيعة الإدارة مستمدة من: (أ) طبيعة التعلم للفرد. (ب) طبيعة الثقافة القائمة من حكومة وقانون ونظام وأعراف وتقاليد وقيم. (ج) قدرة رجل الإدارة.

أن فهم الإدارة- من وجهة نظر سيرز- يتطلب دراسة الخدمات التي تقوم بها، وليس لمجرد مجموعة القوانين الكامنة فيها، وحاول التوفيق بين ما تعلمه من العاملين في مجال الإدارة أمثال (قيصر Taylor) و (فايول Fayol) و (جوليك Gulick) و (ارويك Urwick) وبين معرفته في مجال التربية، ومحاولته تطبيق مبادئ الإدارة في الميادين الأخرى على الإدارة التربوية، واستخدام تصنيف (فايول) في تحليله للعملية الإدارية وهي العناصر الأساسية الآتية:

- ١- التخطيط: الذي قصد به التهيؤ والاستعداد لاتخاذ القرار.
- ٢- التنظيم: الذي يعني عملية وضع القوانين موضع التنفيذ.
- ٣- التوجيه: الذي يعني توجيه السلطة والمعرفة لتحقيق أهداف العملية التربوية.
- ٤- التنسيق: الذي يهدف تحقيق التجانس والوحدة بين العمليات المختلفة كذلك التي تتعلق بالمناهج الدراسية والكتب المدرسية والطلبة.
- ٥- الرقابة: التي تعني التحكم بالقوى المختلفة والسيطرة من أجل تحقيق الأهداف (١) و (٢) و (٣).

مكتب الشروق

استدساح / فترطاسية / طباعة / هدايا
يعقوبة / مقابل و داخل كلية التربية الأساسية



وظائف الإدارة التربوية

١- اتخاذ القرار: يعتبر القرار لب العملية الإدارية والمجور الذي تدور حوله كل الجوانب الأخرى للتنظيم الإداري. ويقول (جريت Gritih) أن تركيب التنظيم الإداري يتمدد بالطريقة التي تعمل بها القرارات، وإن المسائل المتعلقة بها مثل مدى الإشراف أو الرقابة يمكن أن تحل إذا نظر إليها على أنها نمو أو امتداد خارجي لنمو معين من طريقة عمل القرار يقول (هربرت وسيمون) إن اتخاذ القرارات هو قلب الإدارة، وإن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وبيكولوجية الاختيار الإنساني.

وواقع إن الحاجة إلى عمل القرارات موجودة في المنظمات الإدارية، وهي عملية يواجهها دائماً رجال الإدارة على اختلاف أنواعهم ومسؤولياتهم. وهناك عوامل تؤثر بصورة كبيرة على نوع القرار المتخذ منها: الأساس الذي يقوم عليها القرار الجيد، والوسط المحيط باتخاذ القرار، والبيكولوجية لمتخذ القرار، وتوقيت القرار (١) والطريقة يتم بها توصيل القرار واشتراك المعنيين بالقرار أو من يشملهم. وكما زادت الأراء باشتراك الجماعة في اتخاذ القرار كلما كان القرار أقرب إلى الصواب. ويعرف اتخاذ القرار: بأنه الحسم أو الفصل في نزاع من طريق إصدار حكم في الموضوع أو الوصول إلى نتيجة بعد دراسة. وهكذا يمكن النظر إلى القرار على أنه إجراء قضائي، فالحكم يكون بمثابة الأثر العملي المترتب على القرار. أو يتضمن القرار تأثيراً معيناً، وصدور الحكم يعني أن مجموعة من الإجراءات ستوضع موضع التنفيذ من ضوء ما نص عليه القرار.

أنواع القرارات

تصنف القرارات وفقاً للأسس المختلفة. ومن بين أحد التصنيفات الشائعة

للقرارات ما يأتي:

١- القرارات المهنية التي يتخذها رجال الإدارة في ممارسته الرسمية للدور المتوقع منه في المنظمة.

مكتب الشروق

٢- القرارات الشخصية التي تتعلق برجل الإدارة كإنسان يتخذ قراراته الخاصة به، وليس كعضو في المنظمة.

٣- القرارات الرئيسية التي تتعلق بالسياسة الاستراتيجية للمنظمة وعادة ما تتضمن هذه القرارات تغييرات جوهرية، وبعيدة المدى وتكاليف مالية كبيرة.

٤- القرارات الروتينية التي تتمثل في القرارات الدورية التي تتكرر باستمرار ولا تحتاج إلا لقدر ضئيل من المداولة والمناقشة.

٥- القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة وهذه التسمية للقرارات مستمدة من لغة الحاسوب (الكومبيوتر) فالقرارات المبرمجة هي قرارات روتينية ومنظمة. أما القرارات غير المبرمجة فهي قرارات رئيسية.

٢- التخطيط: يعد التخطيط عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة التربوية، ويسأخذ الأولوية على جميع العناصر الأخرى، لأنه مرحلة التفكير التي تسبق البدء بتنفيذ العمل والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما ينبغي عمله وكيف العمل، ومتى؟ وتجدد الإشارة إلى أن التخطيط والخطة مفهومان مختلفان ينبغي أن نميز بينهما: فالتخطيط عملية مستمرة، أما الخطة فهي عملية وضع التخطيط على هيئة برنامج مؤقت، بمراحل وخطوات تحديد زمني ومكاني، وقد تكون الخطة رسمية أو غير رسمية. وان ما يميز الخطة الرسمية هو وجودها موثقة، بينما تكون الخطة غير الرسمية غير مدونة ومتناثرة عبر الإدارات المختلفة. إن ((وجود خطة رسمية يساعد كثيراً في وضع أسس الرقابة والمتابعة، حيث لا يمكن أي رقابة إلا لوجود خطة تتم الرقابة على أساسها)).

هناك أنواع عديدة للتخطيط منها: التخطيط طويل المدى، والتخطيط قصير المدى، والتخطيط الجزئي والتخطيط الشامل. وان التخطيط المعتمد في ميدان التربية يدعى (التخطيط التربوي) ولتنفيذه ينبغي توافر الإحصاءات المتنوعة والبيانات الدقيقة والإمكانات المادية والبشرية الضرورية. وهو من أكثر أنواع التخطيط شيوعاً. إذ يوجد نوع من التخطيط دعاه (ستوبير Stopier) التخطيط دون

شروط التخطيط

بيانات، وهناك نوع آخر اسماءه (بانت Pant) التخطيط بلا هدف، ومهما اختلفت أنواع التخطيط، فان جميعها تتطلب سترانجيجية معينة ينبغي تحديدها لضمان نجاح عملية التخطيط. وتشتمل هذه الاستراتيجية على ما يأتي:

أ- تحديد الأهداف بوضوح عند تبني الخطة.

ب- ترتيب الأولويات.

ج- التنبؤ باحتمالات المستقبل.

د- الشمول، الذي يعني تقدير الجوانب المختلفة للإمكانات المادية والبشرية والظروف البيئية والاجتماعية.

هـ- الواقعية التي يقصد منها مراعاة الظروف والواقع.

و- المتابعة التي تتم من خلال تنفيذ الخطة.

ز- التقييم والتقييم، بمعنى تحديد نقاط القوة والضعف.

يعرف التخطيط بأنه تحديد مسبق لما سيتم عمله في المستقبل باختيار افضل البدائل التي تضمن تحقيق الأهداف في الإدارات المختلفة، وترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

٣- الاتصال الإداري: عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، فهو الوسيلة التي تنقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات، وهو أساس لتنفيذ القرارات. والاتصال في المنظمات الإدارية، سواء كان مكتوباً أو شفويًا رسمياً أو غير رسمي، يكون متوجهاً نحو هدف، وبصورة عامة يقصد منها ضمان تحقيق الأداء على المستويات كافة، بحيث ينتج عنها تنفيذ القرارات وتحقيق الأهداف التنظيمية.

يعرف الاتصال: بأنه (نقل المعلومات أو إرسالها بين شخصين أو أكثر) كما يتضمن الاتصال تبادل المعلومات بين الناس والآلات. ويعد عملية حيوية للمنظمات، لأنه مهم للقيادة الفاعلة والتخطيط والتنسيق والتدريب وإدارة الصراع واتخاذ القرار والعمليات التنظيمية الأخرى.

مكتبة الشروق

استنساخ / قرطاسية / طباعة / جليد / هدايا
يعقوبية / مقابل كلية التربية الأساسية

قام كل من (سكوت وميشيل) (Scott & Mitche) بوصف وتحديد الوظائف الرئيسية لعمليات الاتصال التي تحدث داخل المنظمات، يذكر ثلاث وظائف رئيسية يؤديها الاتصال وهي:

أ- توجيه الاتصال.

أ- الأهداف التي يحققها الاتصال.

ج- القضايا النظرية والبحثية التي أكدها الباحثون الذين درسوا المجال الخاص بالاتصال.

٤- التنظيم والتنسيق: يعتمد تنفيذ السياسة العامة التي ترسمها السلطة المختصة لأي إدارة على وجود تنظيم دقيق. وتظهر الحاجة إلى التنظيم عند ما يشترك في أداء العمل أو النشاط أكثر من شخص واحد، إذ تبدو حاجة كل شخص إلى التعاون مع غيره لتحقيق الأهداف المشتركة.

وبعد التنظيم من أهم المهمات الإدارية التي ينبغي أن يعرفها الإداري، ويفهم أبعادها في أثناء ممارسة للعمل الإداري. لأن عدم إدراك الأبعاد التنظيمية يؤدي إلى إدارة غير موضوعية تتعذر فيها القيادة الناجحة لاختلاط الأمور ببعض وتتداخل الاختصاصات، ويحدث النزاع على السلطة بين العاملين القياديين، الأمر الذي يؤدي إلى ضياع الإداري وسط هذا التشابك المعقد من العمليات، ومن ثم فشله في أداء مهماته.

ويعرف التنظيم بأنه (تقسيم المشروع إلى وحدات تنظيمية ووظائف تحدد دور كل فرد وعلاقته بالآخرين يعرض تحقيق أهداف هذا المشروع).

ومن خلال استعراض نظريات التنظيم، وما كتب في هذا المجال، يمكن تشيبت

الآراء الآتية بشأن التنظيم:

١- إن التنظيم أداة لتحقيق الأهداف والنتائج أي كان نوعها.

٢- إن التنظيم أداة للتغلب على الصراعات الإنسانية، وتقليل آثار السلوك الفردي المنحرف عن القيم الجماعية.

٣- إن التنظيم أداة لزيادة الاستقرار في العلاقات الإنسانية.

مكتب الشروق

استنساخ / قرطاسية / طباعة / هدايا

بعقوبة / مقابل ودخل كلية التربية الاساس

٤- إن التنظيم أداة للحد من البدائل السلوكية المتاحة للفرد، وبالتالي يساعد على التنبؤ بالسلوك المستقبلي للفرد.

أما التنسيق: يعني تحقيق الانسجام بين مختلف أوجه النشاطات داخل المنظمة ويجب أن يتوفر فيه الحقائق التالية:

١- أن تعمل كل إدارة وكل وحدة في انسجام تام مع بقية الإدارات لتحقيق الهدف العام للمنظمة.

٢- تعرف كل إدارة والأقسام التابعة لها الدور الذي يجب عليه أداءه بوضوح تام.

٣- أن يكون جدول عمل الإدارات المختلفة والأقسام الفرعية مرناً ومنسقاً مع مختلف الظروف والأحوال.

٤- ويمكن القول إن التنسيق هو في الواقع عمل كل إدارة من الإدارات بل هو عمل العملية الإدارية بأسرها فالتهيئة والتنظيم والتوجيه أو الرقابة ما هي إلا تطبيق لمفهوم التنسيق.

٥- التقويم: ينظر إلى التقويم على أنه إحدى العمليات الهامة المرتبطة بأداء العاملين على مختلف مستوياتهم في العمل. ويقوم على أساس الفحص الدقيق والتحليل الموضوعي لنتائج العمل. ويعتبر التقويم: أداة تدريسية تساعد العاملين على رفع كفاءتهم الإنتاجية وتحسينها من حيث الكم والكيف. وهو وسيلة مهمة لمعرفة مدى التقدم الذي حققه الأفراد في بلوغ الأهداف المبتغاة.

وللتقويم التربوي وسائل متعددة مثل: الاختبارات التحريرية والشفوية، والملاحظة المباشرة، والتقويم الذاتي، والمقاييل الشخصية، والبطاقات المدرسية. أما مجالاته فهي متعددة أيضاً، وتشتمل على قياس التحصيل الحتمي للطلبة، وقياس قدراتهم العقلية، وقدراتهم على التكيف مع المناخ المدرسي، وقياس ميولهم واتجاهاتهم، ومدى نموهم في مجالات النمو الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية.

ومن المجالات الأخرى التي يشملها التقويم التربوي - بالنسبة للإدارة التربوية - تقويم الخطة التربوية، والتنظيم الإداري وميزانية التعليم والتنظيم

المدرسي ودوره في تحقيق رسالة المدرسة وأهدافها، وتقييم برامج التدريب في أثناء الخدمة لجميع العاملين في ميدان التربية، وتقييم العلاقة بين المدرسة والمجتمع الكبير، فضلاً عن تقييم الإشراف التربوي ومدى تحقيقه لأهدافه، وتقييم خطة المباني والتجهيزات والمنهج المدرسي وأداء المعلمين، ومدى تعلم التلاميذ واكتسابهم للخبرات والمهارات والقيم والاتجاهات.

أسس التقييم التربوي

يمكن إجمال الأسس التي يقوم عليها التقييم التربوي بالنقاط الآتية:

- ١- إن التقييم عملية تعاونية يسهم فيها جميع المعنيين لتحقيق نتائج أفضل.
- ٢- إن التقييم عملية شاملة لجميع جوانب العملية التربوية.
- ٣- إن التقييم عملية تشخيصية تهدف إلى دراسة نقاط القوة والضعف في العملية التربوية.
- ٤- إن التقييم عملية تقوم على أسس علمية تعتمد الدليل والبرهان باستخدام الوسائل الأكثر صدقاً وثباتاً.
- ٥- إن التقييم عملية مستمرة تمثل جزءاً أساسياً من العملية التربوية لا يمكن الاستغناء عنها.
- ٦- إن التقييم عملية تعتمد على جميع البيانات الدقيقة ودراساتها واتخاذها معياراً للحكم على مدى تحقيق البرنامج التربوي لأهدافه.
- ٧- إن التقييم وسيلة وليس غاية، الهدف منه هو تحسين العملية التربوية.

مكتبة الخضرة

امتصاص / قرطامية / طباعة / هدايا
بمقولة / مقابل و داخل كلية التربية الاحادية

أنماط الإدارة التربوية (المدرسية)

على الرغم من التطورات والتغيرات التي تمت في ميدان الإدارة التربوية، إلا أن الاختلاف بين القادة التربويين، من بينهم مديري المدارس، مازال قائماً حول أفضل الأساليب الإدارية والأنماط القيادية التي ينبغي استخدامها عند تنفيذ المهام الإدارية، لقد أظهرت نتائج البحوث والدراسات التي أجريت بهذا الكشف عن الأنماط الإدارية الشائعة في العمل الإداري التربوي، وجود ثلاثة أنماط هي:

أولاً: النمط الدكتاتوري التسلطي:

يتميز هذا النمط من الإدارة بصفات وخصائص تعكس سلوك الإداري أزاء المواقف التي يواجهها في أثناء عمله اليومي. فالإداري أو المدير التسلطي يحرص جميع السلطات أو الصلاحيات بيده دون تحويل أي منها لأحد من مرؤوسيه. إذ يقوم باتخاذ جميع القرارات المتعلقة بعمل المؤسسة التعليمية ويصدر الأوامر لتنفيذها، دون استشارة أي من العاملين معه. ويكون اهتمامه منصباً على الاهتمام بالعمل، ويبدل أقصى ماله من طاقة لتسيير شؤون المؤسسة بشكل منظم. ولايفسح المجال أما العاملين لمناقشة أو امره ويقوم بماهية من يحارضاها. ولذلك لايتيح الفرصة للعاملين للنمو والتطور، الأمر الذي يحد من نشاطهم وحماسهم للعمل، ويؤدي إلى إضعاف روح المبادرة والمشاركة الفاعلة المنتجة لديهم. ويقوم بالرقابة والتفتيش عن كل صغيرة وكبيرة داخل المؤسسة التعليمية. ومن خصائص هذا النمط ما يأتي:

1. الصرامة في أطاعة الأوامر وتنفيذها .
2. كثرة إصدار التعليمات وعدم الخروج عليها.
3. الالتزام بحرفية التعليمات وعدم الخروج عليها.
4. التدخل في عمل المرؤوسين، وعدم منحهم الحرية في العمل.
5. الاكتفاء بإصدار الأوامر الشفوية في معظم الأحيان.
6. ينعزل عن المعلمين والتلاميذ وتنعدم روح التعاون والود بينه وبين العاملين معه.

مكتب الشروق

٧. يعتمد في قيادته للمعلمين والتلاميذ على سلطته المحددة بالقوانين واللوائح بدلاً من التأثير والاقناع.

٨. يدين بالولاء الى رؤوسائه ولا يدين بمثل هذا الشعور الى مرؤوسيه.

٩. ينصب هدف المدير الدكتاتوري على الناحية المعرفية وعلى اتقان التلاميذ للمواد الدراسية واهمال النواحي الاخرى من شخصيات التلاميذ بخاصة مايتعلق بالجوانب الجسمية والانفعالية والاجتماعية.

١٠. يستخدم وسائل التهديد والتخويف مما يضعف شخصية المعلم ويسبب له القلق والاضطراب.

مطلب الشرط

ويؤدي النمط الدكتاتوري في الادارة الى عدة سلبيات منها

اهتمامنا/قرطابية/ طباعة/توزيع
بمناسبة/متابل/داخل طباعة التوزيع للاساقية

١. انعدام العلاقات الانسانية بين افراد المجموعة.

٢. يضعف روح البحث والتفكير والابتكار لدى المعلمين لعدم مشاركتهم في القرارات وتحديد اساليب العمل.

٣. اضطراب العمل وتعثره عند غياب المدير.

٤. اشاعة الكراهية بين افراد مجتمع المدرسة مما يؤدي الى تفكك هؤلاء الافراد.

٥. لا يوفر هذا النمط من الادارة المناخ التنظيمي المناسب للعمل.

٦. قلة المقترحات البناءة الهادفة الى تطوير اسلوب العمل في المدرسة وتحسين نوعيته.

ثانياً: النمط الترسلّي (المتساهل)

يستند هذا النمط من الادارة الى مبدأ اطلاق الحريات للعاملين في تنفيذ

مايريدون وبالاسلوب الذي يعتقدونه مناسباً وصحيحاً.

فالإداري المتساهل لايقوم بتقديم المساعدة للعاملين معه إلا لمن يطلبها منهم،

ولايحاول تعريف العاملين بوجهة نظره، لعدم رغبته في تقيد حريتهم في التصرف.

وعادة مايتميز الإداري المتساهل بشخصيته المرححة، وتواضعه، ومعلوماته الفنية في

الأمر التي تتعلق بمهنته، وأن علاقاته مع المعلمين يسودها الاحترام والتقدير،

ونادراً ما يتخذ موقفاً صريحاً يبين رأيه بالعاملين معه، لأنه يعد مثل هذا الموقف نوعاً من التدخل في شؤونهم الخاصة والمهنية.

ويسود هذا النمط الإداري الفوضوي الإدارية والتسيب، لانعدام روح العمل الجماعي، فيكون لعمل غير منظم وكل فرد من العاملين يعمل من غير رقابة أو توجيه وليس هناك هدف محدد أو خطة واضحة.

ويتصف سلوك المدير في هذا النمط من الإدارة بما يأتي:

١. يعتمد المدير اعتماداً كلياً على المعلمين والعاملين معه في إنجاز الأعمال دون توجيه منه أو اشتراكه في وضع الحلول.
٢. لا يحاول تنظيم سير العمل في المدرسة.
٣. يميل إلى تفويض السلطة للمعلمين على أوسع نطاق ويسند الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة.
٤. يكون المدير غير قادر على اتخاذ القرارات وإصدار الأحكام بحكمه وموضوعية.
٥. يترك مدير المدرسة الحرية للمعلمين والعاملين الآخرين لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات واتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل. ويؤدي هذا النمط في الإدارة إلى بعض المساوئ منها:
 ١. تهرب العاملين من تحمل أية مسؤولية والاختفاق في متابعة تنفيذ معظم القرارات.
 ٢. عدم توافر الحمس الحقيقي للعمل مما يؤدي إلى عدم الاكتراث، بحسن سير التربية في المدرسة.
 ٣. شعور العاملين بعدم القدرة على التصرف والضياع بسبب غياب التوجيه والرقابة.
 ٤. كثرة المناقشات والتي لا تنتهي في الغالب إلى رأي قاطع وواضح.
 ٥. يفقد المدير السيطرة على العاملين معه نتيجة للحرية المفرطة.

مكتب الشروق

استنساخ / قرطاسية / طباعة / هدايا
بعقوبة / مقال وداخل كلية التربية الأساسية

ثالثاً: النمط الديمقراطي (التشاورى).

أن المبدأ الأساس الذي تعتمد عليه الإدارة الديمقراطية هو مبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه، انطلاقاً من فكرة أساسية هي: أن تعدد العقول السوية أقدر على تقديم الأفكار الصائبة من العقل الواحد السوي. ويتفق هذا النمط الإداري مع ما قرره الدين الإسلامي الحنيف من أحكام في طبيعة التعامل مع الناس، كما في قوله تعالى: (وأمرهم شورى بينهم) وقوله تعالى: (وشاورهم في الأمر).

ومن المبادئ الأساسية الأخرى التي تقوم عليها الإدارة الديمقراطية ((مبدأ التفويض)) الذي يقصد به تفويض المدير بعض سلطاته إلى الأخرين بمبدأ ((اللامركزية الإدارية)) ووفقاً لهذا المبدأ، لا يقوم المدير بالتدقيق والتفتيش عن جزئيات العمل، ولا يراقب العاملين، وإنما يعمل على بث روح الحماس في نفوسهم، وتشجيعهم على المبادرة وإبداء الرأي. والمدير - بعمله هذا - يساعد العاملين ويوجههم لتحقيق الأهداف التربوية.

يعتبر هذا النمط من أفضل الأنماط في الإدارة التربوية والمدرسية لاعتماده على العلاقات الإنسانية باعتبار الإنسان أعلى قيمة يجب احترامها وتنميتها مما يؤدي إلى الاهتمام بالعاملين والاعتراف بدورهم ومساهماتهم بالعمل وإشراكهم عند بحث المشكلات واتخاذ القرارات. ومن خصائص هذا النمط في الإدارة المدرسية ما يأتي:

1. مناقشة المدير أسلوب العمل ككل مع العاملين معه في المدرسة.
2. استشارة المعلمين عند توزيع المسؤوليات عليهم.
3. تفويض بعض سلطات المدير إلى الكفاء من العاملين معه.
4. مشاركة المعلمين ومشاورتهم عند اتخاذ القرارات.
5. بناء العلاقات الإنسانية مع المعلمين والتلاميذ.
6. تنمية مهارات المعلمين وتطوير قابلياتهم وكفاءاتهم عن طريق التجريب والبحث والابتكار.

مكتب الشروق

٧. يؤمن المدير بالعمل الجماعي التعاوني وأن عمل المدرسة يجب أن يكون متكاملًا ومنسقًا.

٨. انشاء برنامج للعلاقات العامة لتوضيح دور المدرسة في المجتمع والسياسة التي تتبعها والخدمات التي تقدمها للعاملين ولأبناء المجتمع.

ويؤدي النمط الديمقراطي في الإدارة نتائج مهمة من أهمها:

١. ارتفاع الروح المعنوية لدى المعلمين والاحساس بالمسؤولية مما يدفعهم الى اداء مهماتهم بصبر أفضل.

٢. يؤدي العاملون عملهم بجو من الحرية والشعور بالثقة بالنفس.

٣. تعاون العاملين فيما بينهم واحترام بعضهم البعض الآخر.

٤. يزداد تفاعل العاملين في عملهم واندماجهم فيه كما يزداد حماسهم لتنفيذ القرارات.

٥. تزايد الاقتراحات البناءة لتطوير العمل.

القيادة مفهومها وتطورها:

لقد ذهب العديد من الاداريين والباحثين الى اعتبار القيادة جوهر العملية الادارية، تتبع اهميتها من اهمية الدور الذي تؤديه في المؤسسة الادارية، ومالهم تأثير في جميع جوانب العملية الادارية، ويتوقف نجاح الادارة في تحقيق اهدافها على قدرات القائد وخصائصه وامكاناته في توجيه العمل ورعاية العاملين - فالقائد - كما يراه الباحثون - هو ذلك الشخص الذي يتمكن من تقديم العون والمساعدة للعاملين معه، وبكلمة اخرى، أن القائد أو القيادة تعني وجود علاقة مباشرة بين شخص بوجه (هو القائد) واخرين (هم المرؤسين) يقبلون بشكل طواعي التوجيه من اجل بلوغ اغراض معينة.

أن موضوع القيادة لم يصبح مجال دراسة علمية الا في القرن العشرين، عندما حظي هذا الموضوع باهتمام الباحثين وقيامهم باجراء العديد من الابحاث والدراسات في ميدان الادارة بشكل عام وميدان القيادة بشكل خاص لتربط الميدانين ترابطاً

مكتب الشروق

وثيقاً. ونظراً لأهمية القيادة، وما تتضمنه من عمليات معقدة ومتشابكة، فسنقوم بعرض بعض التعريفات الخاصة بمفهوم القيادة.

يمكن تعريف ((القيادة)) بأنهم أولئك الأفراد الذين حصلوا على ولاء الآخرين الذين يرغبون في اتباعهم، أما ((القيادة)) فقد عرفها: ((ستوجدل Stogdill)) بأنها ((عملية التأثير في نشاطات جماعة منظمة عند قيامها بمهمة وضع الهدف وتحقيقه)) وعرفها: ((باس Bass)) بأنها: العملية التي يتم من خلالها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب. وعرفت القيادة التربوية تعريفات عديدة. فقد عرفها: ((زهرا ن)) بأنها: ((دور اجتماعي تربوي يقوم به المربي أثناء تفاعل مع جماعة من الطلاب. ويتسم هذا المربي بكون له القدرة والقدرة على التأثير في الطلاب وتوجيه سلوكهم في سبيل تحقيق الأهداف التربوية.

وعرفها ((دمعه)) بأنها: ((كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرعى مصالحها، ويهتم بأمرها، ويقدر أفرادها، ويسعى إلى تحقيق مصالحها، عن طريق التفكير والتعاون المشترك في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات البشرية والإمكانية المادية المتاحة.

ويمكن تعريف القيادة التربوية بأنها: النشاط أو السلوك الذي يمارسه التربوي للتأثير في جميع العاملين بقية توجيه سلوكهم، وتنظيم جهودهم، وتحسين مستوى أدائهم من أجل الارتقاء بالعملية التربوية من حيث الكم والكيف والعمل على تحقيق أهدافها.

وتجدر الإشارة إلى أن العملية القيادية - في أي عمل مجال تمارس - تدور

حول ثلاثة محاور أساسية هي:

١. شخصية القائد.

٢. طبيعة العمل المطلوب انجازه في ضوء موقف معين.

٣. نوعية المرؤوسين وكفاءتهم.

مكتبة الشروق

استنساخ / قرطاسية / طباعة / تجليد / هدايا
يعقوبية / مقاييل كلية التربية الأساسية

أن هناك اختلافاً واضحاً بين القائد الإداري و المدير يتجلى فيما يأتي:

١. يعين المدير وفقاً لقرار رسمي تمنحه السلطة التي تؤهله لإدارة أعضاء الجماعة، في حين لا يشترط أن يعين القائد بقرار رسمي بل نتيجة لقبول أعضاء الجماعة به أما اقتناعاً منهم بشخصيته أو انتخابهم له ديمقراطياً أو لحاجتهم له نتيجة لمعرفته أو للخبرة التي يمتلكها ذلك القائد.
٢. يهتم المدير عادة بالجوانب التنفيذية لتحقيق الأهداف التي تضعها السلطة، فحين لا يقتصر اهتمام القائد بالجوانب التنفيذية فقط، بل يحاول أن يكيف أهداف الجماعة بما يتفق مع الميول ورغبات أعضائها وذلك من خلال المشاركة في تحديد الأهداف والتخطيط لها.
٣. يعني المدير بالمشكلات الآنية الحاضرة، في حين أن القائد يعني ويهتم بالتغيير والتطور أي أنه ينظر إلى المستقبل ويعمل على تحسينه.
٤. يستمد المدير سلطته من مركزه الوظيفي أي من صفته الرسمية، بينما يستمد القائد سلطته من مكانته بين مرؤوسيه وعليه فليس كل إداري قائداً بينما يمكن القول أن كل قائد إداري.

نظريات القيادة الإدارية:

تشير ادبيات الإدارة والقيادة إلى العديد من النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة الإدارية وتحديد ما إذا كانت القيادة ((فناً)) أم ((علماً)) أم ((مزيجاً)) منها وما إذا كانت المهارات التي تتطلبها القيادة الإدارية موروثاً أم مكتسبة. وفيما يلي عرض لأهم النظريات:

١. نظرية الرجل العظيم:

ترى هذه النظرية بأن التغييرات الجوهرية التي طرأت في حياة المجتمعات إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب ومؤهلات فذة غير عادية. وأن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ ونستكشف من ذلك أن هذه النظرية تفترض بأن الصفات الفذة التي يمتاز بها الفرد ليصبح قائداً هي صفات موروثية وليست مكتسبة.

مكتب الشروق

استنساخ / قرطاسية / طباعة / هذا

أن النقد الذي يمكن أن يوجه لهذه النظرية، هي كونها لم تجدد لنا صفات الرجل العظيم وأن حددتها فأنها تختلف من مجتمع إلى آخر. كما أننا نلاحظ في بعض الحالات أن الرجال الأفاضل الذين نجحوا في قيادة جماعاتهم في بعض الحالات لم ينجح هؤلاء القادة في قيادة جماعات أخرى غير جماعاتهم الأصلية. من هذا يمكن أن نستنتج أن القيادة ليست صنعة مطلقة يتصف بها أفراد دون الآخرين وأن هناك عوامل أخرى تؤثر في نجاح القائد أو عجزه.

٢. نظرية السمات:

تنظر هذه النظرية إلى القيادة على أنها فن له علاقة وثيقة بسمات وقابليات شخصية خاصة يمتاز بها القائد: من غيره من الأفراد وهذه السمات مورثة لا يمكن تعلمها أو تعليمها للأشخاص ليصبحوا أي أن القادة يولدون ولا يصنعون ثم طورت هذه النظرية فأصبحت أن القائد يشبه الناس العاديين من حيث السمات إلا أن نسبة توافرها فيه أكثر منهم لذا يصبح متميزاً بينهم وقد وضعت قوائم عديدة لسمات القائد. إذ يرى بعض الباحثين أن القائد يتصف بالدافع القوي لتحمل المسؤولية وإنجاز المهمة والنشاط والمثابرة في متابعة الأهداف والمخاطرة والأقدام في حل المشاكل والمبادأة في المواقف الاجتماعية والثقة بالنفس والاحساس بوحدة الأفراد... الخ.

في حين يشير آخرون إلى الصفات الآتية:

١. الذكاء
٢. المبادأة
٣. القدرة الإشرافية.
٤. الثقة بالنفس
٥. المستوى الاجتماعي الاقتصادي.
٦. العوامل الفيزيولوجية (الطول، الوزن، القوة)
٧. الشعبية.
٨. الطموح.
٩. السيطرة.
١٠. الاندفاع.

وقد وجه لهذه النظرية العديد من الانتقادات من بينها، عدم وجود اتفاق بين المنادين فيها على عدد السمات الواجب توافرها في الشخص ونوعها ليكون قائداً.

مكتب الشروق

استنساخ / قرطاسية / طباعة / هدايا

فضلاً عن أن هناك الكثير من الأفراد الذين يتمتعون بالصفات التي حددتها هذه النظرية أو بعض الأناهم ليسوا قيادين مؤثرين أو اكفاء.

٣. النظرية الموقفية:

تقوم هذه النظرية على افتراض أساسي مؤداه أن أي قائد لايمكن أن يظهر كقائد الا اذا تهيأت له البيئة المحيطة به ظروف مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته، وبمعنى آخر أن ظهور القائد لايتوقف على السمات الشخصية التي يمتلكها بل على عوامل وظروف تتعلق بالموقف، الذي يكون فيه، وعلى هذا يمكن القول أن لكل موقف قيادي سمات معينة علي ضوئها يتم اختيار القائد المناسب وان القائد الذي يصلح لأن يشغل منصب قيادي في موقف معين قد لا يصلح لشغل منصب آخر في موقف مغاير.

وتعطي هذه النظرية مفهوماً وظيفياً للقيادة إذ انها ترى أن السمات المطلوبة للقائد هي سمات نسبية ترتبط بالموقف القيادي المعين وليست سمات مطلقة لذا فإن الأمر يستوجب تحليل الموقف والوظائف للكشف عن الصفات الواجب توافرها في القادة.

أما النقد الموجه للنظرية الموقفية فهو كونها تنسب مولد القائد الى الظروف البيئية وحدها وتقلل الاستعدادات الفطرية اللازمة لنجاح القائد.

٤. النظرية التفاعلية:

تدعو هذه النظرية الى فكرة الامتزاج والتفاعل مع المتغيرات التي ناديت بها النظريات الاخرى التي سبقتها فهي ترى أن القيادة هي علاقة مركبة بين السمات الشخصية للقائد والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً. فسمات القائد غير كافية مالم تتفاعل مع عناصر الموقف، والموقف لايمكن مواجهته دون تفاعل عناصره مع صفات القائد.

وترى هذه النظرية ضرورة أن يغلب الطابع الانساني على عملية التفاعل بين القائد والموقف وبما يحقق اهداف المنظمة ويشبع حاجات اعضائها.

مكتب الشروق

استدماج / قرطاسية / طباعة / هدايا

بعقوبة / مقال وداحل كلية التربية الاساسية

وبعد استعراض أهم النظريات التي تناولت موضوع القيادة تجدر الإشارة الى

نقطتين أساسيتين:

الأولى: يبدو أن النظرية التفاعلية أكثر قبولاً لتفسير ظاهرة القيادة الإدارية.
الثانية: هي ليست مجرد مجموعة من السمات والخصائص تميز انسان ما عن غيره
في موقع المسؤولية بل هي تفاعل العلوم والفنون والسمات من كل متماسك لتشكّل
في مجموعها ملامح شخصية من يتبوأ موقع القيادة.

السلوك القيادي:

ويؤكد الاتجاه المعاصر للقيادة الإدارية على أهمية السلوك القيادي الذي
يصدر عن القائد لما له من تأثير كبير في العملية القيادية ويعرف هذا المفهوم بأنه:
((تلك التأثيرات المتبادلة بين الافراد التي تساعد الجماعة على بلوغ اهدافها))
ويتكون هذا السلوك من المكونات الآتية:

١. المبادرة: التي تعني امتلاك القائد التزام الموقف أو الأمور.
٢. العضوية: ويقصد بها اختلاط القائد باعضاء الجماعة العاملين معه.
٣. التمثيل: أي تمثيل القائد لجماعته ودفاعه عنها.
٤. التكامل: ويعني العمل على تخفيف حدة الصراع والتوتر بين اعضاء الجماعة.
٥. التنظيم: ويقصد به تحليل القائد للعمل الذي يقوم به وعمل الآخرين معه.
٦. العلاقات التي تحكم طبيعة العمل.
٧. السيطرة أو الرقابة وتعني تحديد سلوك الافراد أو الجماعة في اتخاذ القرارات أو
التعبير عن الرأي.
٨. الاتصال: ويقصد به تبادل الافكار والمعلومات والبيانات بين القائد واطباء
الجماعة.
٩. التقدير: ويعني تأييد القائد أو مخالفته لأعضاء الجماعة.
١٠. الإنتاج: ويقصد به تحديد مستويات الجهود والإنتاج لأعضاء الجماعة.

مكتبة الشروق

أسنساخ / قرطاسية / طباعة / تجليد / هدايا
يعنوبية / مقابيل كلية التربية الأساسية

الإدارة الصفية - مفهومها - أنواعها:

كشفت نتائج البحوث والدراسات في مجالات طرائق التدريس واعداد المناهج الدراسية واساليب التقويم واعداد المعلمين ... وغيرها من المجالات الأخرى، تغيرت أهداف التربية، وصاحب ذلك تغير في الاتجاه العام للإدارة التربوية انعكس بدوره على الإدارة المدرسية. وأصبحت العملية التربوية غير مقتصرة على اكتساب الطلبة للمعلومات والمهارات واتقانها، بل أصبحت شاملة لجميع جوانب الشخصية. وأخذ دور المعلم يتجه نحو خلق مواقف تعليمية يتعرض فيها المتعلم إلى العديد من الخبرات التربوية المتنوعة. وهذه المهمة الجديدة للمعلم ليست سهلة، إنها تتطلب نوعاً من الاعداد والتأهيل المناسبين كما تتطلب إدارة حكيمة واعية لما يدور في غرفة الدرس من نشاطات وممارسات متعددة. وهكذا يبدو دور المعلم باعتباره قائداً تربوياً وحرياً قادراً وادارياً ناجحاً في تخطيط وتنسيق وتقويم ما يجري داخل الصف من فعاليات.

تعرف الإدارة الصفية بانها: الطريقة التي ينظم بها المعلم عمله داخل الصف ويسير بمقتضاها بغية الوصول إلى الأهداف التربوية التي تقتضيها الحصة. ونستنتج من هذا التعريف أن الإدارة الصفية تعني وضع خطة قائمة على أساس موضوعي تحقق هدف المادة التي يقدم المعلم بتدريسها. وهذا يعني قيام المعلم باعداد الخطط المتنوعة تبعاً لتنوع موضوعات المادة الواحدة، ذلك أن لكل موضوع هدفه المحدد. ويتطلب هذا الأمر أن يكون المعلم ملماً تماماً بعمله ومتطلباته. وأن يكون قادراً على اعداد وتهيئة الخطط والوسائل اللازمة لتحقيق تدريس المادة أو المواد المكلف بتدريسها.

وللإدارة الصفية خصائص تميزها عن غيرها من انواع الإدارات. ومن أهم هذه الخصائص ما يأتي:

أ. الشمول.

ب. تعاملها مع أكثر من جهة من أجل بلوغ أهدافها.

ج. تعقد عملياتها.

مكتب الشروق

استدناج / قرطاسية / طباعة / هدايا
بعقوبة / مقال ودخل كلية التربية الأساسية

من الأساليب الجديدة المتبعة في إدارة الصف مايلي:

١. تفويض المعلم قديراً مسؤولياته لتلاميذه.
٢. التفاعل الحيوي الموجه داخل الصف.
٣. الاهتمام بالبيئة الصفية.
٤. استخدام الأسلوب الديمقراطي (ديمقراطية الحوار والتفكير) في إدارة الصف.
٥. تنظيم المناخ الاجتماعي والنفسي داخل الصف.
٦. تنظيم عملية الاتصال داخل الصف.



الإشراف التربوي:

المفهوم الحديث للإشراف التربوي

أن التطورات الكبيرة التي تحققت في مجال الفكر التربوي وما تضمنه من فلسفة وأهداف تربوية، ومراحل النمو ومبادئه، ونظريات التعلم المختلفة، وديناميات الجماعة، وساليب الاتصال، وما تحققت في مجال العلوم التربوية والنفسية والعلوم الاجتماعية والسلوكية، وتطور النظرة الشاملة للعملية التعليمية، فرض تطويراً جديداً لمفهوم الإشراف التربوي ومبادئ تحقيق أهدافه، حيث أن الهدف الرئيس للعملية التعليمية هو تحقيق التعليم، وحيث أن هدف الإشراف التربوي تطوير عمليات التعليم والتعلم من أجل تحقيق أهدافها، وحيث أنه قد ثبت أن تختلف كثيراً عن بعض التطورات والتغييرات، كما هذه الأمور جعلت من الضروري أن يطرأ تغيير جديد على مفهوم الإشراف التربوي يتطور من اهتمامه بالفرد وهو المعلم إلى اهتمامه بالموقف التعليمي التعليمي.

وتأسبباً على ما تقدم، أصبح الإشراف التربوي يعني أحد الوسائل والأساليب الهامة المستخدمة لتحسين العملية التربوية وتطويرها. فهو - في ضوء المفهوم الجديد - قيادة تربوية هدفها تهيئة الفرص المناسبة لنمو المعلمين وتطويرهم مهنيًا بغية الارتقاء بمستوى التعليم، وذلك عن طريق استخدام الأساليب التربوية الملائمة والاستفادة من التطورات الحاصلة في هذا المجال.

مكتب الشروق

- لقد رافق المفهوم الجديد للإشراف التربوي بعض المميزات والخصائص التي أعطته صورة جديّة ميزته عن المفهوم القديم. ومن أهم هذه المميزات ما يأتي:
١. انه عملية ديمقراطية تعاونية منظمة تقوم على اساس التخطيط العلمي والاستقصاء والتحليل والتقويم الجماعي، وتتسم بالتجريب واتباع المنهج العلمي.
 ٢. انه يشمل جميع عناصر العملية التربوية ويشمل على تحسينها وتطويرها وتغييرها في الاتجاه الايجابي.
 ٣. انه يستعين بوسائل واساليب ونشاطات متعددة ومتنوعة كالزيارات الصفية والمدرسية، وتبادل الزيارات والخبرات والدروس التطبيقية والبحوث التربوية.
 ٤. انه يحترم جميع العاملين في الحقل التربوي على مستوى المدرسة، ويراعي الفروق الفردية القائمة بينهم، فضلاً عن تشجيعه لأرائهم ومبادراتهم وتأكيد العمل الجماعي بينهم.
 ٥. انه يؤكد على اهمية مساعدة المعلمين والعاملين التربويين الآخرين على النمو المهني المستمر واهمية تحسين مستوى ادائهم.
 ٦. ان سلطة المشرف التربوي تستمد من قوة افكاره وموضوعيتها ودين مهاراته وخبراته المتجددة.
 ٧. ان العلاقة بين جميع المعنيين بالعملية التربوية قائمة على اساس العلاقات الانسانية السليمة.
 ٨. أن عملية تقويم عناصر الموقف التعليمي التطبيقي ليست هدفاً بحد ذاتها بل هي وسيلة لتحسين مستوى التعليم.
 ٩. أن يتصف بالاجابية والعمق اللتين تعتمدان على نموذج التوصل المتشوّح في حوار المشرفين التربويين وتفاعلهم والذي يؤدي الى تفسير سلوك المعلمين التعليمي داخل الصف.

مكتبة الشروق

أستنساخ / قرطانية / طباعة / تجليد / هدايا
 يعقوبة / مقابل كلية التربية الأساسية

أنواع الاشراف التربوي

أ. الاشراف الديمقراطي: ظهر نتيجة المفهوم الديمقراطي للاشراف - كمفهوم جديد - نتيجة للأعراضات الى الاشراف التفتيشي. يقوم هذا المفهوم على اساس التعاون و التفكير المشترك البناء في حل المشكلات التعليمية، وبذلك يقضي على مشكلات العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين المفتش و المعلم. أن اهم مايمتاز به الاشراف الديمقراطي ما يأتي:

١. الايمان بأهمية التعاون بين المشرف و المعلم وفائدة التفاعل بينهما واعتماد ذلك في الممارسات اليومية على نطاق المدرسة.

٢. الإقرار بالديمقراطية كفلسفة واسلوب في العمل الاشرافي.

٣. قبول الاختلاف في الآراء ومراعاة الفروق الفردية والعمل على الاستفادة منه.

٤. الاهتمام بجميع الظروف التي تحيط بالعمل المدرسي و السعي لتحسينها.

٥. استخدام الطريقة العلمية في دراسة الوضع المدرسي وحل المشكلات التعليمية و المدرسية.

٦. تشجيع التخطيط و التقويم المستمر لأنشطة التربية التي تجري في المدرسة.

٧. علاقة المشرف بالمعلم تكون علاقة واعية و طيبة تتسم بالعلاقات الانسانية الحسنة.

ب. الاشراف العلمي: يؤدي هذا النوع من الاشراف التربوي الى استئثار المعلمين وتحفيزهم عن طريق قيامهم بالبحوث و الدراسات و التجارب في مجال الدراسات المهنية، لتحديد مدى فاعلية الطرائق التدريسية و الوسائل التعليمية المستخدمة في التدريس. و هذا بدوره يؤدي الى تحسين اساليب التدريس و ممارسته بما يضمن الارتفاع بمستواه و تحسينه.

ج. الاشراف الابداعي: يشتمل الاشراف الابداعي على عناصر الاشراف الديمقراطي و الاشراف العلمي. ويتميز بكونه يهيئ الفرص المناسبة لتنمية المهارات و القدرات الابداعية لكل معلم و لكل طالب في النظام التربوي.

د. العلاقات الانسانية من الامور الاساسية فيها.

مكتب الشروق

مكتب الشروق

استنساخ / قرطاسية / طباعة / هدايا
بعقوبة / مقابل وداخل كلية التربية الاساسية

هـ. تركيزها على التاهيل العلمي والمهني للمعلم.

و. صعوبة قياس وتقويم التغيير في سلوك التلاميذ.

ز. عدم تمكنها من التحكم في من يتأثرون بها.

ومن الامور والخطوات التي ينبغي على المعلم اتباعها لضمان ادارة صفية

جيدة وناجحة ماياتي:

١. الاهتمام بغرفة الصف وخلق الاجواء الصحية فيها.

٢. المناخ العلمي والتربوي في الصف.

٣. الضبط والانضباط والنظام في القاعة (الصف الدراسي).

٤. الموازنة بين التعامل الاداري والتسامح في قيادة الصف.

٥. محاربة الشذوذ الذهني والتركيز والاهتمام بالمادة العلمية.

٦. التخطيط والتنظيم والرقابة الصفية.

ومن الواضح تماماً أن الادارة الصفية تعتمد على المهارات الاساسية بالدرجة

الاولى والتي ينبغي أن يمتلكها المعلم ويتصف بها وهي:

١. المهارات الفنية.

٢. المهارات الادراكية أو التنظيمية.

٣. المهارات الانسانية.

وتأتي المهارات الانسانية في مقدمة هذه المهارات من حيث الاهمية، إذ

ينبغي على المعلم أن يثبت لتلاميذه بأنهم اعضاء مهمين ولهم دور مؤثر، ولايتجاهلهم

فشلهم أو اخفاقهم الاكاديمي أو سلوكهم غير المرغوب فيه، وأن يعرف حاجاتهم

ومبولهم وما يعانونه من مشكلات وصعوبات، وكيفية تحفيزهم واثارة دافعيتهم نحو

النمو والتعلم. وان يوضح لهم الهدف المطلوب من الدرس، مع بيان الموارد

والمصادر التي يحتاجونها لتحقيق الهدف. وتجعل اللغة اهمية كبيرة ومؤثرة في اداء

الطلبة وانجازاتهم، ذلك أن اسلوب الطالب يتأثر بوضوح اللغة التي يستخدمها

المعلمون في اعطاء التعليمات والتوجيهات للطلبة قبل مباشرة العمل. أن اعطاء

التعليمات الدقيقة الواضحة لها تأثير في مجال التطبيق، كما أن الطريقة الجيدة للتأكيد

من وضوح التعليمات، هي الطلب من بعض الطلبة إعادة التعليمات المتعلقة بالواجب المكلفين به. وذلك عن طريق التشجيع والتوجيه المهني اللذين يقوم بها خبير مختص له من الكفاءة والمؤهلات التي تمكنه من القيام بمهمته. وهذا يتطلب توافر مجموعة من الصفات في المشرف التربوي الذي يستخدم هذا النوع من الإشراف، من أهمها ما يأتي:

أ. مرونة التفكير.

ب. الصبر واللياقة.

ج. الثقة بقدرته المهنية وتواضعه.

د. الرغبة في التعلم من الآخرين والاستفادة من تجاربهم وخبراتهم.

هـ. فهم الناس والإيمان بقدراتهم.

و. الرؤية الواضحة للأهداف التربوية والسير في أي طريق توصل إليها،

سواء أ رسمها هو أم رسمها غيره.

ز. يعمل على استثمار قدرات المعلمين وامكاناتهم الى اقصى حد ممكن واطلاق

الطاقات الكامنة واتاحة الفرصة امام المعلمين للتجريب المنظم للأفكار الجديدة.

د. الإشراف القيادي: أن هذا النوع من الإشراف يشجع على الاستقلال الفكري،

ويعني بالنشاط التعاوني في تطوير البرامج وتحديد السياسات وحل المشكلات

بحيث يأخذ كل شخص دوره لتحقيق ما فيه خدمة المصلحة العامة، فضلاً عن

تشجيعه التعاون بين المشرفين والمعلمين وبين المعلمين أنفسهم وبين المشرفين

ومديري المدارس، كما يشجع بذل الجهود لتطوير الامكانات والقدرات للعاملين

في مستوى المدرسة.

لقد اوضح الباحثين خصائص الإشراف القيادي بما يأتي:

١. يبحث الإشراف القيادي عن حقائق جديدة ويسير جنباً الى جنب مع الحركات

التقدمية من التربية. ويذهب الى ما وراء مشكلات التربية لفهم مشكلات

المجتمع.

مكتبة الشروق

استنساخ / قرطاسية / طباعة / تقليد / هدايا
يعقوبية / مقابيل / كلية التربية الأساسية