



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ديالى / كلية التربية الاساسية

قسم اللغة الانكليزية

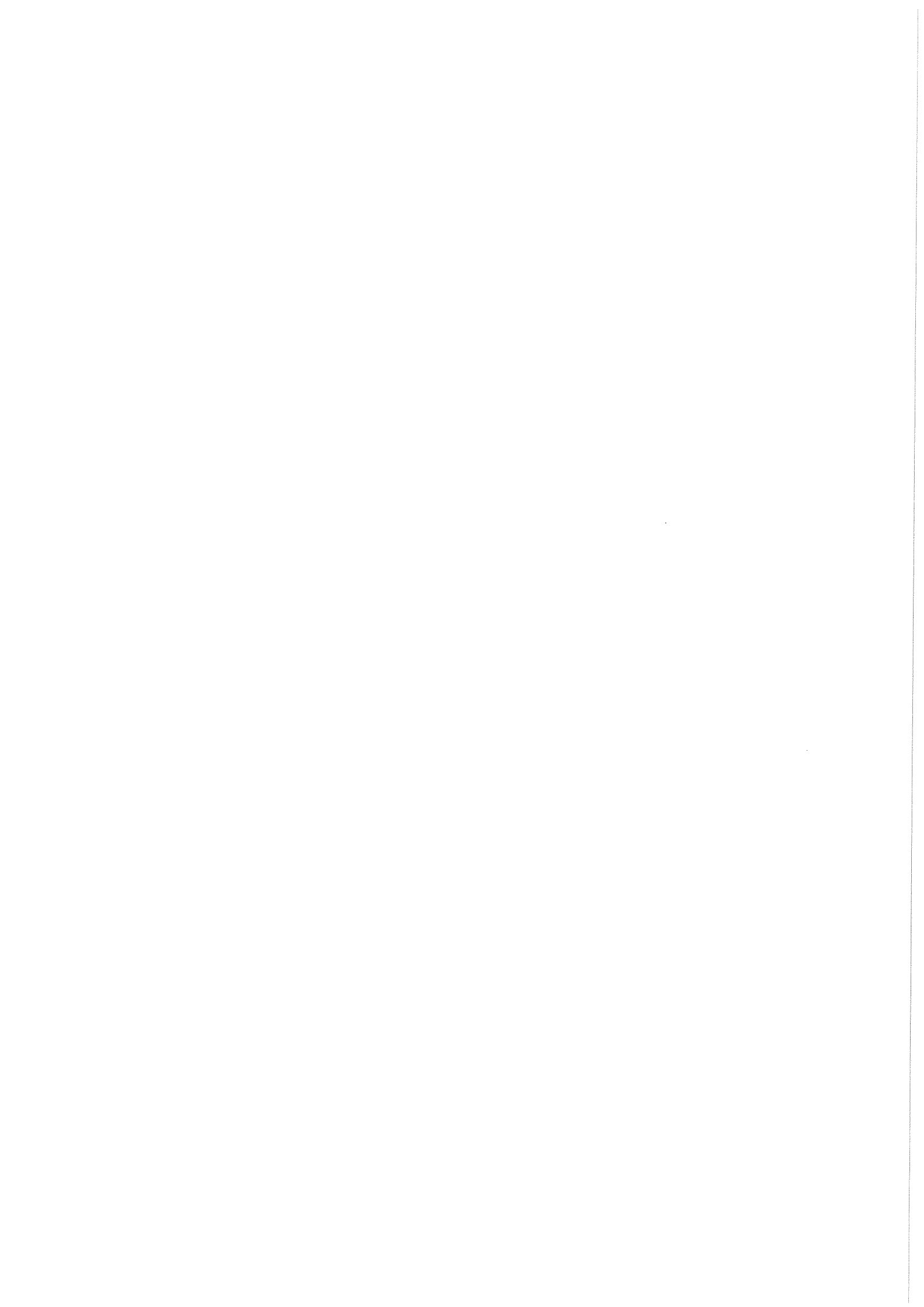
المرحلة الرابعة

الادارة والانتزاف

الكورس الاول

٢٠١٦م

١٤٣٨هـ



المادة : الإدارة والإشراف التربوي

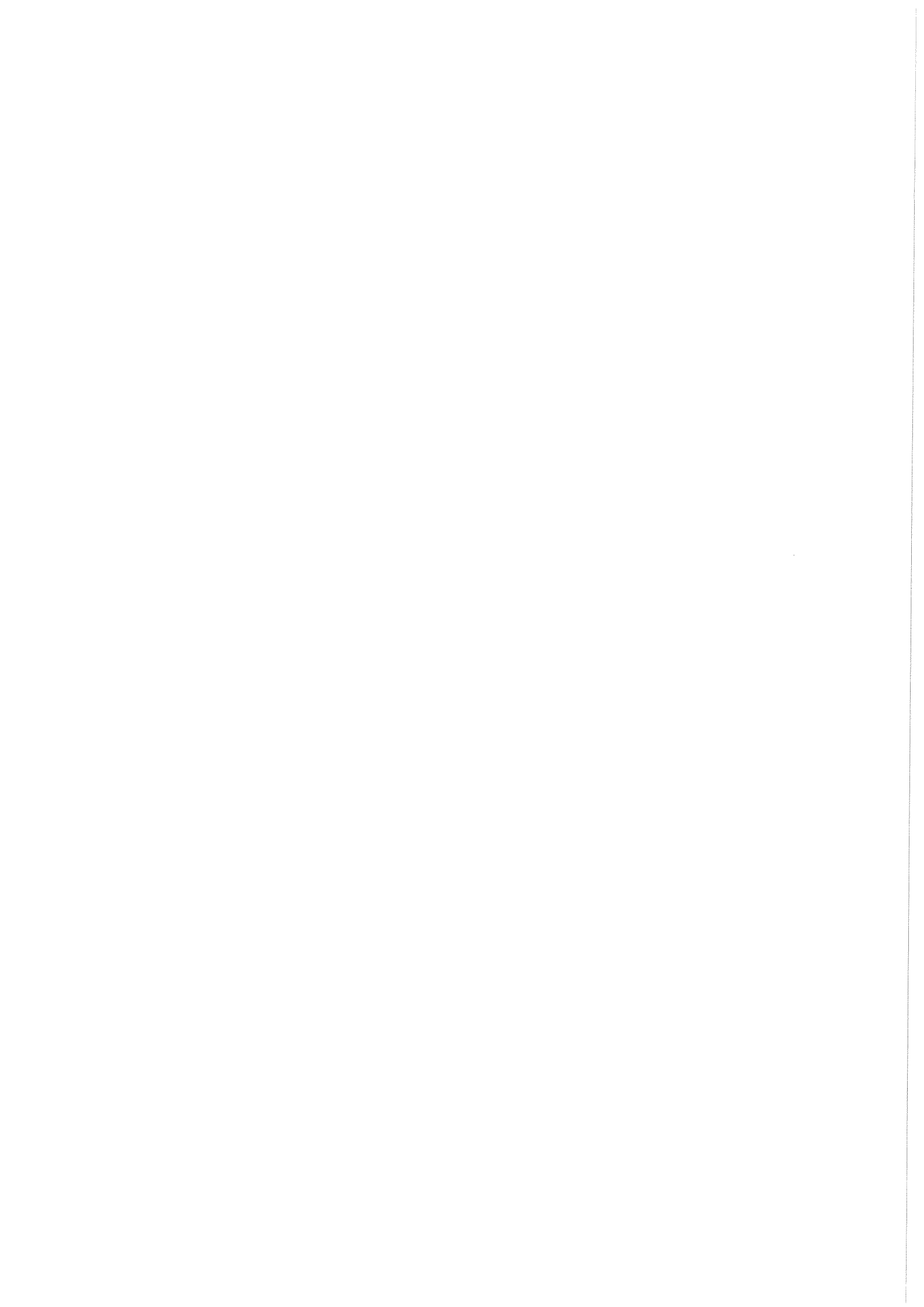
المرحلة : الرابعة

عدد الساعات : 2

الفصل : السابع

مفردات المنهج

- 1- الإدارة التربوية : مفهوم الإدارة وتطورها، الإدارة التربوية، والتطور ، الإدارة المدرسية.
- 2- نظريات الإدارة : الإدارة كنظرية اجتماعية، الإدارة كعملية اتخاذ قرار ، الإدارة كوظائف ومكونات.
- 3- وظائف الإدارة: اتخاذ القرار - التخطيط - الاتصال الإداري - التنظيم والتنسيق - التقييم.
- 4- أنماط الإدارة التربوية: الديمقراطي - الدكتاتوري - التوسلي.
- 5- القيادة: مفهومها - تطورها - نظريات القيادة الإدارية - نظرية الرجل العظيم - نظرية السمات - النظرية الموقفية - النظرية الفاعلية.
- 6- السلوك القيادي: بعض نماذج السلوك القيادي: نموذج الشبكة الإدارية - الإدارة الصفية: مفهومها، أنواعها.
- 7- الإشراف التربوي: تطور الإشراف التربوي - أنواع الإشراف التربوي - أساليب الإشراف التربوي.
- 8- التقييم في الإشراف التربوي (الأخذ بنظر الاعتبار عرض استمارة التقييم): تقييم المدير - تقييم المعلم - تقييم التلاميذ.



بسم الله الرحمن الرحيم

الإدارة والإشراف التربوي

مفهوم الإدارة وتطورها:

برايك الهنت

مارس الإنسان الإدارة والعمل الإداري منذ العصور السحيقة، عندما استطاع تكمين العائلة، حيث كانت معظم احتياجاته تُدار أو تُصنع في البيت، وقد تولى رب العائلة مهمة توزيع الأدار والإعصن بين أفراد عائلته، وقام كذلك بتوجيههم لإنجاز الأعمال المكثفين بنا وفقاً ليريده مستنداً في ذلك الى خبرته ومعرفته البسيطة.

عندما ^{حدث} انفتحت المجتمعات التوسع والتطور، وبدأت المدينة بالنمو والحضارة والازدهار كثرة 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 لها وأجور معينة.

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 ^{حول} من المنزل الى المصانع والآلات والاختراعات والتطور والتحسنات على أساسياتها.

الآلة محل اليد، وكان لهذه العوامل اثر في زيادة الإنتاج بشكل ملفت للنظر، وبخاصة في منتصف القرن التاسع عشر، حيث ظهرت مؤسسات صناعية كبرى ضمت عدة آلاف من العمال (جوار التوليد) (المصانع) (توليد) التي تدرج في التوليد. ان التقدم الصناعي الكبير وكثرة عدد المعامل والمصانع، ونمو احجامها وزيادة أعداد

العاملين فيها، وتعمد اجراءاتها واساليب ادارتها، اوجب على المؤسسات التصنيعية ومؤسسات الدولة المختلفة الاستفادة من الأساليب العلمية الحديثة في ادارة شؤونها، وتطلب الأمر الاستفادة من الفنين والاختصاصيين والاستعانة بخبراتهم لمساعدة مدير المؤسسة في ادارة العمل المكلف به. فكانت بلجرت علم جديد تدرج في الافق اطلق عليه (علم الإدارة).

علاوة على ذلك يتوجب على المؤسسات الصناعية ومؤسسات الدولة المختلفة في الاستفادة من الأساليب العلمية الحديثة في ادارة شؤونها.

مفهوم

حركات

المعنى اللفظي للإدارة:

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

نشأة علم الإدارة: (تفصيلي)

يعرفها العلوم الحديثة

يعد علم الإدارة من العلوم الحديثة نسبياً مقارنة بالعلوم الأخرى، ولقد ولد القرن العشرين، حيث ظهر أول مفهوم له في عام 1911، وكان ميدان الأثر والخدمة من أولى الميادين التي ظهرت فيها الإدارة كسلوب علمي منظم استخدم في مجال العمل. وكان (فريدريك وينستون 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 تنقود 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. / ما هي المحاور الأساسية لمبدأ تيلر

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.

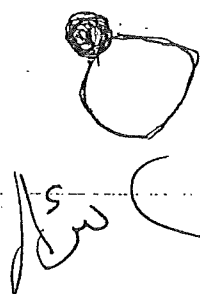
٣. تنمية العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.

أما مساهمات تيلر فيمكن تلخيصها بالنقاط الآتية:

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

٢. الرقابة الجادة على الأداء.

Asmaa
Abd
Alhamam



عبد ربه

١٠. تحديد المسؤولية بدقة.

١١. الاختيار السليم والتدريب اللازم للأفراد العاملين.

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

١. استخدام الاسلوب العلمى فى الوصول الى حلول للمشكلات الادارية واتخاذ القرارات.

٢. اختيار الآلات والمواد والعمال بطريقة علمية سليمة.

٣. بعد اختيار العامل المناسب يعهد اليه بآداء عمل محدد، على أن توفر له الإدارة التعليمات

والارشادات المتعلقة بكيفية الإداء الأمثل للعمل.

٤. ينبغي أن يكون هناك تعاون كان بين الإدارة والعامل، وأن يعاد توزيع العمل فيما بينهم

على أساس تولى الإدارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة وتولى العمال مهام التنفيذ.

واعتمدت الإدارة العلمية على مبادئ التعاون والتخصيص وتقسيم العمل. وعدت التعاون

الأسلوب المناسب لحل التناقضات بين العاملين والإدارة.

وحددت دور العاملين فى تلقي التعليمات وتنفيذها على أساس طريقة الإداء الأفضل التى تم

تدريب عليها، وعدت حافز الأجر (Wages incentives) بوصفه الحافز الأساس للعاملين

لقد أحدثت حركة الإدارة العلمية أثراً عميقاً فى مجالات العمل المختلفة ومنها مجال

التربية والتعليم وبخاصة ميدان الإدارة التربوية. إذ كان من بين نتائج هذه الحركة انتقال الإدارة

التربوية من إدارة تقليدية جامدة تقوم على الارتجال والخبرات الشخصية المحدودة، الى إدارة

علمية تستخدم الطريقة العلمية أسلوباً ومنهجاً فى دراسة المشكلات الادارية التى تواجهها

والعمل على حلها.

تعريف الإدارة:

لم يكن اتفاق بين العلماء والباحثين فى ميدان الإدارة على صياغة تعريف محدد

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

أ. الأطوار النظرية المعتمد فى تحديد المفهوم.

ب. النظرة الفلسفية أو الفلسفة التى يؤمن بها الباحث والتى تعد أساساً فى بناء المفهوم الجيد.

ج. الزاوية التى ينظر الباحث من خلالها الى ذلك المفهوم.

Asmaa
Abd
Abraham
mhsan

د. الافتراض أو مجموعة الافتراضات التي تبناها الباحث، والفرضية أو الفرضيات التي استند

اليها 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 آخرين عن طريق التخطيط والتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم) وهناك من

يعرفها بانها: (توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من اجل تحقيق

هدف معين).

أما بوراب (Burrap) فقد عرفها بانها: (محصلة العمليات التي يتم بموجبها وضع

الامكانات 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)

والاارة بموجب هذا التعريف تنطبق على المنظمات كافة، سواء كانت منظمات عمل أو

تجارة، أو مؤسسات تربوية، أو مستشفيات، أو منظمات سياسية، أو عائلات **تعريف**

وفي ضوء ما تقدم من تعريفات يمكن الادارة بصورة شاملة (بانها عملية منظمة هادفة

تسعى الى استخدام افضل الطرق والاساليب في استثمار الموارد المادية والبشرية وتوظيفها

ليبلغ الاهداف المرسومة، بأقل ما يمكن من مال ووقت وجهد عن طريق التخطيط والتنظيم

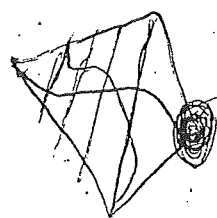
والتوجيه والتقييم والمتابعة.

مفهوم وتطور الإدارة التربوية: **تعريفه**

مفهومها: هي تنظيم جهود العاملين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في اطار اجتماعي

متصل بالفرد، وبدويه، وبيئته. ويتوقف مدى نجاحها على مدى المشاركة في اتخاذ القرار، وهو

عامل ضروري لنجاح أي نوع من انواع الإدارة.



A

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 آخرين عن طريق التخطيط والتنظيم وتوجيه ورقابة مجيوداتهم). وهناك من يعرفها بانها: (توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من اجل تحقيق هدف معين).

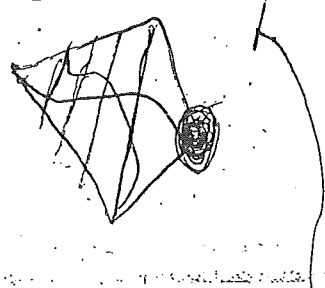
أما بوراب (Burruip) فقد عرفها بانها: (محصلة العمليات التي يتم بموجبها وضع الامكانات المادية والبشرية لتحقيق اهداف عمل من الاعمال). في حين عرفها كلوف (Clough) بانها: (فن قيادة وتوجيه نشاطات مجموعة من الافراد لتحقيق هدف مشترك).

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

والاارة بموجب هذا التعريف تنطبق على المنظمات كافة، سواء كانت منظمات عمل أو نجارة، أو مؤسسات تربوية، أو مستشفيات، أو منظمات سياسية، أو عائلات **تعريف** وفي ضوء ما تقدم من تعريفات يمكن الادارة 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 والتقييم والمتابعة.

تعريفه مطرز مفهوم ويتطور الإدارة التربوية:

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



(تعليم)

لم تظهر الادارة التربوية علماً مستقلاً عن الادارة العامة، الا في عام ١٩٤٦ عندما اخذت مؤسسة كلوج (w-k-kellogg foundation) بالاهتمام في ادارة المدارس العامة أو الرسمية public Schools. حيث اسهمت هذه المؤسسة بتقديم منح قدرت بتسعة ملايين دولار الى الجامعات لدراسة الادارة التربوية وتطويرها، وذلك منذ عام ١٩٤٦ الى عام ١٩٥٩ وكانت هذه المنح محفزاً قوياً لقيام الجامعات باجراء دراسات اساسية حول الادارة التربوية بهدف التوصل الى صياغة نظرية لها، ومن بين الجامعات التي حظيت بنصيب كبير من هذه المنح جامعة ولاية اوهايو (The ohio state university) وجامعة شيكاغو (The university of chicago).

فولج

وبعد تشكيل مجلس الجامعات للادارة التربوية (VCLA) في الولايات المتحدة الامريكية عام ١٩٥٤ أحد المؤشرات الواضحة على تطوير الادارة التربوية.

ومما ساعد على تطوير الادارة التربوية ظهور العديد من المؤلفات والكتب التي اسهمت في تعميق المفاهيم النظرية للادارة، فضلاً عن الدراسات الميدانية والتطبيقية والمجلات العلمية والدوريات المتخصصة في مجال الادارة عامة والادارة التربوية بشكل خاص.

وقد انتقل هذا الاهتمام الى اوروبا، ففي بريطانيا حصلت الادارة التربوية - كعلم - فريد من الاهتمام والبحث والدراسة وذلك في عام ١٩٦٧. وانتقلت فكرة الادارة التربوية - كعلم مستقل - الى الاتحاد السوفيتي (سابقاً) ثم الى اقطار العالم الاخرى المتقدمة والنامية على حد سواء. وهكذا أخذ علم الادارة التربوية يفرض نفسه على العلوم التربوية ويتخذ لنفسه صفة وموقفاً بين هذه العلوم. واخذت كليات التربية في معظم الجامعات العربية والاجنبية تضمن في مناهجها الدراسية مواداً في موضوعي الادارة التربوية والادارة المدرسية. وقامت كليات في بعض الجامعات العربية والاجنبية بفتح اقسام علمية للادارة التربوية.

لقد تطورت النظرة الى الادارة التربوية تطوراً سريعاً خلال العقدين الماضيين نتيجة عدة عوامل من اهمها ما يأتي:

عوامل

تطور النظرة للادارة التربوية

١٠٦

١. الحقاء الصيغة العلمية على الادارة واعتبار العاملين فيها اصحاب مهنة.

٢. تركيز الدراسة على الادارة بوصفها ظاهرة سلوك وتفاعل اجتماعي واداء وعلاقات الانسانية.

٣. استخدام النظريات والنماذج فى دراسة الادارة.

٤. تحليل الادارة الى بعدين اساسين، احدهما يتعلق بالمحتوى والاخر بالطريقة.

٥. الاعتراف بالقوى الجديدة التى تشكل النظرة المتطورة للادارة، مثل: التكنولوجيا المعاصرة،

والظواهر السكانية، والتغين، والصراع فى النظام القيمي، والتفجير العرفي، والفلسفات

الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

٦. اهتمام الباحثين بالدراسة العلمية للادارة.

(ج) لقد تطور مفهوم الادارة التربوية - شأنها فى ذلك شأن انواع الادارة الاخرى - متأثراً

بما طرأ من تطور على المفهوم العام للادارة اولا، وبما طرأ على مفهوم التربية نفسه وادارتها

ثانياً فبعد ان كان عمل المدير يقتصر على تنفيذ ما يعهد اليه من تعليمات، وينحصر داخل

جدران المدرسة، اصبح يتركز على التلميذ، وما يحيط بالعملية التربوية بمفهومها الشامل من

ظروف وامكانات، تتواءم الطالب على النمو الشامل والمتكامل - صحياً وعقلياً وانفعالياً

سعيد

واجتماعياً.

وامتد عمل المدير ليشمل المجتمع المحلي الذي يعيش فيه - باعتبار ان من واجب

المدرسة ان تتعرف على احتياجات هذا المجتمع وتحلها، ومن ثم تعمل على تلبيتها.

ان وحدة الادارة التربوية هى النظام التربوي على مستوى الدولة والمجتمع بما فيه من

مدارس ومؤسسات تربوية وخدمات تعليمية وصحافة - واعلام، وما يحكم ذلك كله من

تشريعات وقوانين. ان وزير التربية هو مسؤول عن تنسيق السياسة التعليمية والتربوية بما يتفق

والسياسة العاملة للدولة على الصعيد القومي، كما انه 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 السياسى والاجتماعى.

الادارة المدرسية: مفهوم (اعلاى) مفهوم

هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية بينما تختص الادارة التعليمية برسم هذه السياسة. وتعتبر العلاقة بين الادارة التعليمية والادارة المدرسية علاقة الكل بالجزء بمعنى ان الادارة المدرسية هي جزء من الادارة التعليمية؛ وتقوم الادارة التعليمية بتقديم العون والمساعدة مالياً وفنياً للادارة المدرسية واعدادها بالقوى البشرية اللازمة لتنفيذ السياسة العامة المرسومة وتحقيق الاهداف التعليمية الموضوعية وتقوم كذلك بالامتراف والرقابة عليها لتضمن سلامة هذا التنفيذ.

ويمكن القول ايضاً ان الادارة المدرسية صورته مصغرة للادارة التعليمية التي هي الجواهر 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. ونظراً للمدرسة ليس منطلق التدبير في مدرستها وإنما هو مقيد بالادارة التعليمية التي يخضع لها ويتصرف وفق ماتراه، كما انه مقيد بمناهج ومقررات دراسية موضوعية ولوائح وقوانين ومقتضىات فنية واداريين وبإمكانات مالية محدودة.

وبخلاف 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 أو لامركزياً.

ومن هنا لا يمكن 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. هذا هو الجواهر مفهوم 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 ان العملية التربوية عملية نمو في شخصية الطفل في جميع نواحيها التي هي واكدت الفلسفات التربوية التقدمية ان الطفل كائن ايجابي نشيط، كما اظهرت دور المعلم في المدرسة في توجيهه ومساعدته في اختيار الخبرات التربوية التي تساعد على نمو شخصيته

الجواهر والتعليل

وتؤدي الى نفعه ونفع المجتمع الذي يعيش فيه) وكانت نتيجة هذه الاراء التقدمية تحول الادارة

المدرسية من الاهتمام المطلق بالاعمال الادارية الروتينية الى الاهتمام بالطفل والى ضرورة

مساعدته للتمتع بطفولته وحل مشكلاته اليومية) واعداده لمسؤولياته فى حياته الحاضرة والمقبلة

فى 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 مرسى، القاهرة، عالم الكتب ١٩٧٥.

٣. اسس الادارة التربوية والمدرسية، محمد فهمي الدويل، محمد عبد الرحيم عدس، دار الفكر

والنشر والتوزيع، عمان ب.ب. 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. حسن مصاب، د. عباس عبد مهدي، جميل علوان محمود،

وزارة التربية ط/١، بغداد ١٩٩٠.

صدر

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 التجدد والتغيير العلمي المدروس.

٦- التمتع بكفاءة علمية عالية في العمل الإداري من حيث الخبرة والمهارة.

والتجدد نحو التطوير والإبداع والابتكار في قيادة العمل التربوي في المدرسة.

٧- القدرة على تحمل المسؤولية المناطة 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 للأمور، دون تمييز أو

محاباة حتى يحظى باحترام الجميع ويكسب ثقتهم.

١١- أن يكون مترناً 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.

- ١٣- أن يكون لديه القدرة على العمل الجماعي التعاوني ليستطيع مع المعلمين والعاملين الآخرين معه من تأدية المهام التربوية للمدرسة على الوجه الأكمل.
- ١٤- أن يكون مطلعاً على مفاهيم الإدارة الحديثة وأساليبها.
- ١٥- أن يكون واعياً ومدركاً بالمهمة الملقاة 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 لتقويم وتعديل المناهج بما يتلائم والفلسفة التربوية.
- ٧- متابعة المستوى العلمي للتلاميذ ومدى تقدمهم.

الواجبات
التي هي

الواجبات
التي هي



- 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 أنهم يعيشون في عالم ثابت تحكمه قوانين ثابتة وحقائق روحية أبدية.

وفي ميدان الإدارة تعني النظرية مجموعة الفرضيات التي تشكل نظاماً

للاستدلال يساعد على الاستنباط

و عرف (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.



شرح معايير نظرية الإدارة التربوية { شكل تعميل }

لقد 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 لا تتعلق 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 تجمع؟

وفي الواقع، 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 وتسليط الضوء عليها.

ما هي أنواع النظريات في الإدارة التربوية Administration Decision-Making

process

١- نظرية الإدارة كعملية اتخاذ قرار

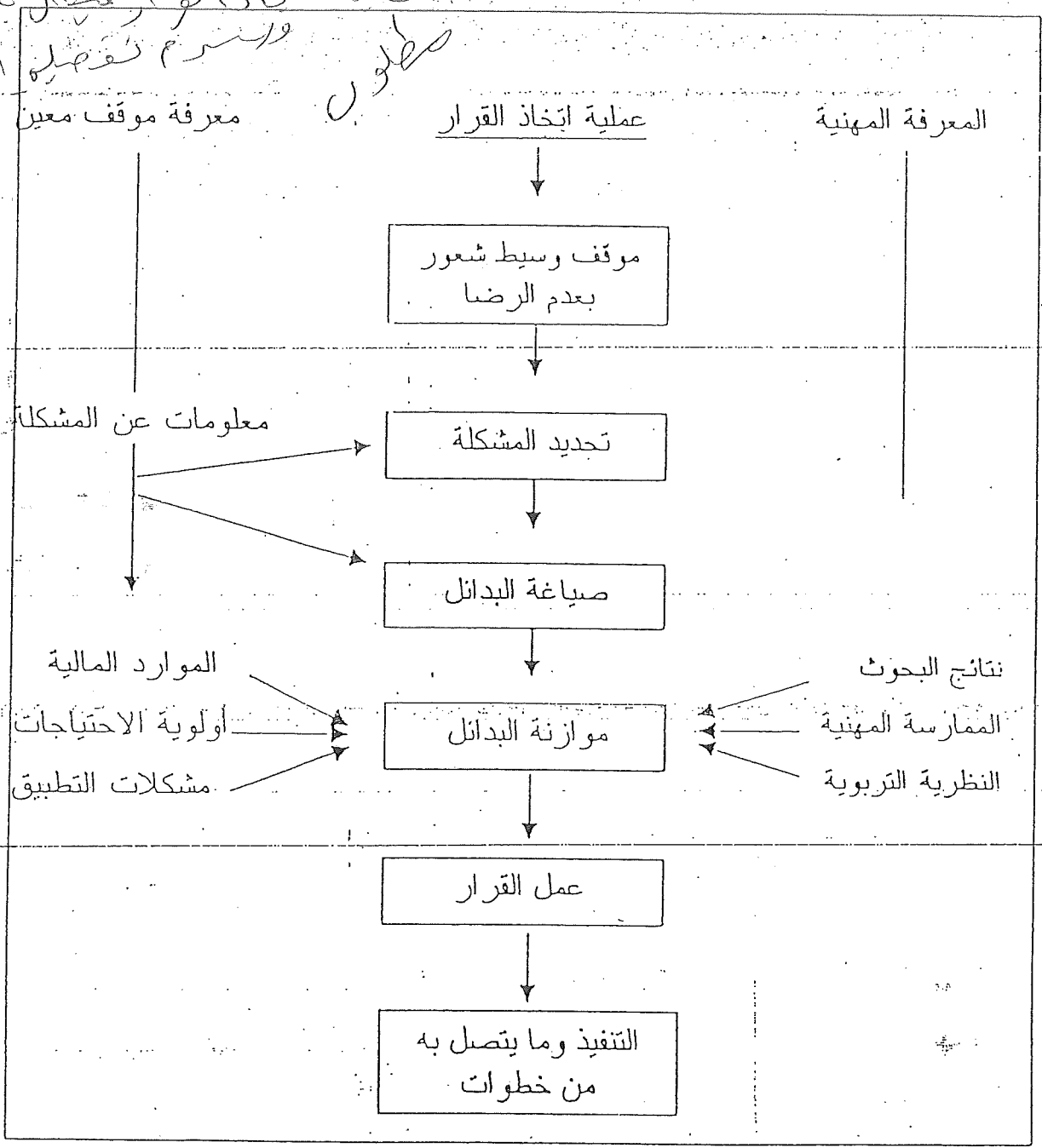
بعد اتخاذ القرار محور العملية الإدارية وجوهرها، ولذلك ينبغي على الإدارة

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

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 تضيفي 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 وسيط يمثل حالة من الشعور بعدم الرضا، أي إن الموقف يتطلب حلاً، ولتحقيق الحل المناسب ينبغي تحديد 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 متوفر 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:

سأذكر النظرية التربوية - كما هي - كما ذكرها الأستاذ الدكتور محمد عبد السلام في كتابه



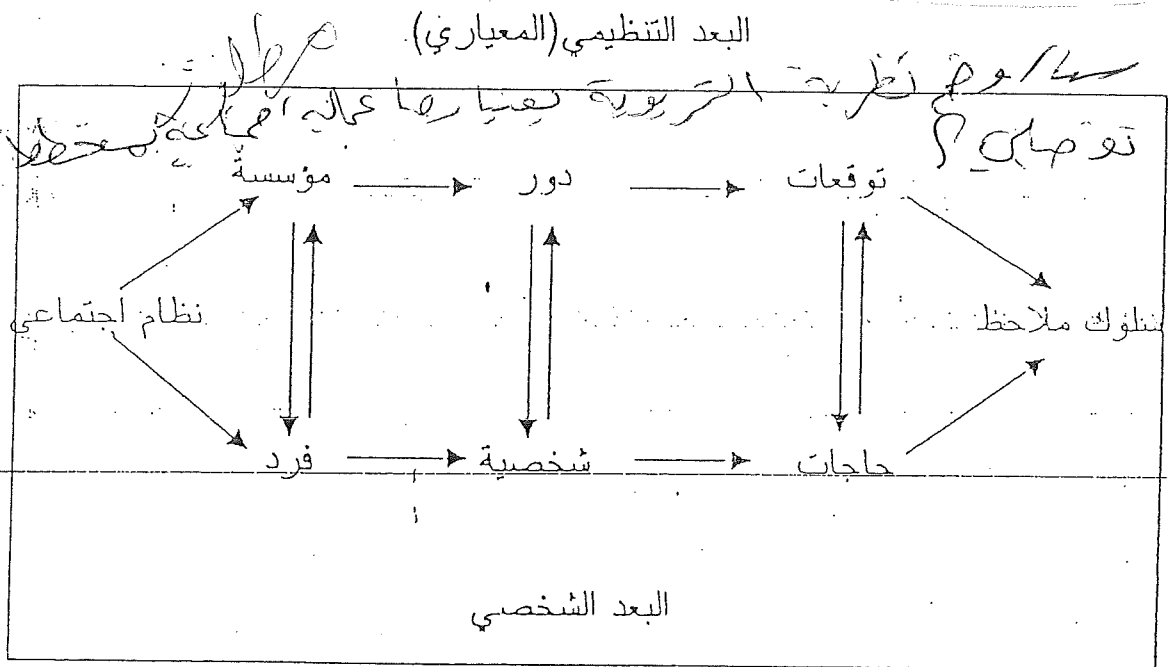
٢- نظرية الإدارة كعملية اجتماعية

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

صبري

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 ووظيفة هذين الجانبين، تمثل المؤسسات والأدوار والتوقعات البعد التنظيمي أو المعياري (Nomothetic) ويمثل الأفراد والشخصيات، والاحتياجات البعد الشخصي (Idiographic). للنشاط في النظام

الاجتماعي، وكما موضح في الشكل أدناه:



وتعني المؤسسة - من وجهة نظر (جيتزلز) أية هيئة تقوم بالوظائف الثابتة للنظام الاجتماعي ككل. أما الأدوار فيرى أنها 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 للاحتياجات في داخل الفرد يجعله يميل إلى الاستجابة إلى الأشياء بطريقة خاصة)) ويستدل من هذا

جوانب التعريف

اشياء مما هنا كالمثل

وظائف الإدارة التربوية

١- اتخاذ القرار: يعتبر القرار لب العملية الإدارية والمحرك الذي تدور حوله كل

الجوانب الأخرى للتنظيم الإداري. ويقول (جريفث Grifith) أن تركيب التنظيم

الإداري يتمدد بالطريقة التي تعمل بها القرارات، وأن 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، وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من

منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني

و الواقع 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 أو الوسط المحيط باتخاذ القرار، والسيكولوجية لمتخذ القرار، وتوقيت القرار

والطريقة يتم بها توصيل القرار واشتراك المعنيين بالقرار أو من يشملهم وكما

زادت الآراء باشتراك الجماعة في اتخاذ القرار كلما كان القرار أقرب إلى الصواب

ويعرف اتخاذ القرار: بأنه الحسم أو الفصل في نزاع عن 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 ٢ والإجراءات القرارات

تصنف القرارات وفقاً لأسس مختلفة. ومن بين أحد التصنيفات الشائعة

للقرارات ما يأتي:

١- القرارات المهنية التي يتخذها رجل الإدارة في ممارسته الرسمية للدور المتوقع

منه في المنظمة.

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، وجرى في كتابه ((طبيعة العملية الإدارية The Nature of Administrativ Process)) الوظائف الأساسية المكونة للعملية الإدارية. لقد بين بنى 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 ببناء وليس لمجرد مجموعة القوانين الكامنة فيها، وحاول التوفيق بين ما تعلمه من العاملين في مجال الإدارة أمثال (فيصل Taylor) و (فايول Fayol) و (جوليك Gulick) و (ارويك Urwick) وبين معرفته في مجال التربية، ومحاولة 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)

احمد طهري

محلل

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 الخاسوب (الكومبيوتر) فالقرارات المبرمجة هي قرارات روتينية ومنظمة. أما القرارات غير المبرمجة فهي قرارات رئيسية.

تحليل

٦- التخطيط: يعد التخطيط عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة التربوية، ويأخذ الأولوية على جميع العناصر الأخرى (لأنه مرحلة التفكير التي تسبق البدء بتنفيذ العمل والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما ينبغي عمله وكيف العمل، ومتى) وتُحذر الإشارة إلى أن التخطيط والخطّة مفهومان مختلفان ينبغي

أن نميز بينهما. فالخطّيط عملية مستمرة، أما الخطّة فهي عملية وضع الخطّيط على هيئة برنامج مؤقت بمراحل وخطوات تحديد زمني ومكاني وقد تكون الخطّة رسمية أو غير رسمية. وإن ما يميز الخطّة الرسمية هو وجودها موثقة، بينما تكون الخطّة غير الرسمية غير مدوّنة ومتأثرة عبر الإدارات المختلفة. إن ((وجود خطّة رسمية يساعد كثيراً في وضع أساس الرقابة والمتابعة، حيث لا يمكن أي رقابة إلا لوجود خطّة تتم الرقابة على أساسها)).

هناك أنواع عديدة للتخطيط منها: التخطيط طويل المدى، والتخطيط قصير المدى، والتخطيط الجزئي والتخطيط الشامل. وأن 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. إن يوجد نوع من التخطيط دعاه (ستوبير Stopier) التخطيط دون

مراعاه

تحليل نوع القرارات

بيانات، وهناك نوع آخر اسماه (بانث Pan) التخطيط بلا هدف. ومهما اختلفت أنواع التخطيط، فان جميعها تتطلب ستر اتيجية معينة ينبغي تحديدها لضمان نجاح عملية

التخطيط. وتشتمل هذه الستر اتيجية على ما يأتي: مادام تشمل الاستراتيجية

ا- تحديد الأهداف بوضوح عند تبني الخطة.

ب- ترتيب الأولويات.

ج- التنبؤ باحتمالات المستقبل.

د- الشمول، الذي يعطي تقديراً للجوانب المختلفة للإمكانات المادية والبشرية

والظروف البيئية والاجتماعية.

هـ- الواقعية التي يقصد منها مراعاة الظروف والواقع.

و- المتابعة التي تتم من خلال تنفيذ الخطة.

ز- التقويم 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.

٢- 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 شفويّاً 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.

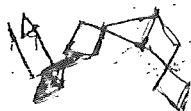
يعرف الاتصال: بأنه (نقل المعلومات أو إرسالها بين شخصين أو أكثر) كما

يتضمن الاتصال تبادل المعلومات بين الناس والآلات، وبعد عملية حيوية

للمنظمات، لأنه مهم للقيادة الفاعلة والتخطيط والتنسيق والتدريب وإدارة الصراع

واتخاذ القرار والعمليات التنظيمية الأخرى.

معمل



قام كل من (سكوت وميشيل Scott & Mitchel) بوصف وتحديد الوظائف

الرئيسية لعمليات الاتصال التي تحدث داخل المنظمات، بذكر ثلاث وظائف رئيسية

يؤديها الاتصال وهي: الوظائف الرئيسية للاتصال ؟

أ- توجه الاتصال.

ب- الأهداف التي يحققها الاتصال.

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

بالإتصال.

د- 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.

ويعد التنظيم من أهم المهام الإدارية التي ينبغي أن يعرفها الإداري، ويفهم

أبعادها في أثناء ممارسة العمل 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 ضجاع الإداري وسط هذا التشابك المعقد من العمليات، ومن ثم فشله في أداء

مهامه.

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 تثبيت

الآراء الآتية بشأن التنظيم:

١- إن التنظيم أداة لتحقيق الأهداف والنتائج أياً 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.

٤- إن التنظيم أداة للحد من البدائل السلوكية المتاحة للفرد، وبالتالي يساعد على

التنبؤ بالسلوك المستقبلي للفرد

أما التنسيق: يعني تحقيق "جام 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 أدائه 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 فالتخطيط والتنظيم والتوجيه أو الرقابة ما هي إلا تطبيق لمفهوم التنسيق.

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 كفاءاتهم الإنتاجية وتحسينها من حيث الكيف والكم. وهو وسيلة مهمة لمعرفة مدى التقدم الذي حققه الأفراد في بلوغ الأهداف المنشأة.

وللتقويم التربوي وسائل متعددة مثل: الاختبارات التحريرية والشفوية، والملاحظة المباشرة، والتقويم الذاتي، والمقابلات الشخصية، والبطاقات الدراسية. أما

مجالاته فهي متعددة أيضاً، وتشتمل على قياس التحصيل العلمي للطلبة، وقياس قدراتهم العقلية، وقدراتهم على التكيف مع المناخ المدرسي، وقياس ميولهم واتجاهاتهم، ومدى نموهم في مجالات النمو الجسمانية 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، وتقويم برامج التدريب في أثناء الخدمة لجميع العاملين في ميدان التربية، وتقويم العلاقة بين المدرسة والمجتمع الكبير، فضلاً عن تقويم الإشراف التربوي ومدى تحقيقه لأهدافه، وتقويم خطة المباني والتجهيزات والمنهج المدرسي وأداء المعلمين، ومدى تعلم التلاميذ واكتسابهم للخبرات والمهارات والقيم والاتجاهات.

أسس التقويم التربوي

يمكن إجمال الأسس التي تقوم عليها التقويم التربوي بالنقاط الآتية:

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

أنماط الإدارة التربوية (المدارسية) ١

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 رؤوسيه. 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. ولا يفسح المجال أما العاملين لمناقشة أو امره ويقوم بماهية من يعارضها. ولذلك لا يتيح 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:

١. الصرامة في إطاعة الأوامر وتنفيذها.
٢. كثرة إصدار التعليمات وعدم الخروج عليها.
٣. الالتزام بحرفية التعليمات وعدم الخروج عليها.
٤. التدخل في عمل المرؤوسين، وعدم منحهم الحرية في العمل.
٥. الاكتفاء بإصدار الأوامر الشفوية في معظم الأحيان.
٦. ينحزل عن المعلمين والتلاميذ وتنعدم روح التعاون والود بينه وبين العاملين معه.

الإدارة

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

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

٩. ينصب هدف المدير الدكتاتوري على الناحية المعرفية وعلى إتقان التلاميذ للمواد الدراسية وإهمال النواحي الأخرى من شخصيات التلاميذ بخاصة ما يتعلق بالجوانب الجسمية والانفعالية والاجتماعية.

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

ويؤدي النمط الدكتاتوري في الإدارة إلى عدة سلبيات منها

١. انعدام العلاقات الإنسانية بين أفراد المجموعة.

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

٣. اضطراب العمل وتعرّضه عند غياب المدير.

٤. إشاعة الكراهية بين أفراد مجتمع المدرسة مما يؤدي إلى تفكك هؤلاء الأفراد.

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

٦. قلة المقترحات البناءة الهادفة إلى تطوير أسلوب العمل في المدرسة وتحسين

نوعيته.

ثانياً: النهج الترسي (المتساهل)

يستند هذا النمط من الإدارة إلى مبدأ إطلاق الحريات للعاملين في تنفيذ

مأيري دون وبالأسلوب الذي يعتقدونه مناسباً وصحيحاً.

فالإداري المتساهل لا يقوم بتقديم المساعدة للعاملين معه إلا لمن يطلبها منهم، ولا يحاول تعريف العاملين بوجهة نظره، لعدم رغبته في تقييد حريتهم في التصرف. وعادة ما يتميز الإداري المتساهل بشخصيته المرححة، وتواضعه، ومعلوماته الفنية في الأمور 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.

العملية ويسود هذا النمط الإداري الفوضوي الإداري والتسيب، لانعدام روح العمل الجماعي، فيكون العمل 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 العاملون من تحمل أية مسؤولية والإخفاق في متابعة تنفيذ معظم القرارات.
٢. عدم توافر الحماس الحقيقي للعمل مما يؤدي إلى عدم الاكتراث بحسن سير التربية في المدرسة.
٣. شعور العاملين بعدم القدرة على التصرف والضيق 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.

الإصلحية

ثالثاً: النمط الديمقراطي (التساوري).

أن المبدأ الأساس الذي تعتمده الإدارة الديمقراطية هو مبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه، انطلاقاً من فكرة أساسية هي: أن تعدد العقول السوية أوفر على تقديم الأفكار الأصانية من العقل الواحد السوي.

ويتفق هذا النمط الإداري مع مآزره الدينية الإسلامية 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 الآخرين 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 وابداء الرأي، والمدير - بعمله هذا - يساعد العاملين

ويوجههم لتحقيق الأهداف التربوية.

يعتبر هذا النمط من أفضل الأنماط في الإدارة التربوية والمدرسية لاعتناده

على العلاقات الإنسانية باعتبار الإنسان أعلى قيمة يجب احترامها وتميئها مما

يؤدي إلى الاهتمام بالعاملين والاعتراف بدورهم ومساهماتهم بالعمل وإشراكهم عند

بحث المشكلات واتخاذ القرارات ومن خصائص هذا النمط في الإدارة المدرسية

لا الهادي

ماياتي:

١. مناقشة المدير أسلوب العمل ككل مع العاملين معه في المدرسة.

٢. استشارة المعلمين عند توزيع المسؤوليات عليهم.

٣. تفويض بعض سلطات المدير إلى الكفاء من العاملين معه.

٤. مشاركة المعلمين ومشاورتهم عند اتخاذ القرارات.

٥. بناء العلاقات الإنسانية مع المعلمين والتلاميذ.

٦. تنمية مهارات المعلمين وتطوير قابلياتهم وكفاءاتهم عن طريق التجريب والبحث

والابتكار.

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 بصورة 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.

(إصلاحية)
القيادة مفهومها وتطورها:

لقد ذهب العديد من الإداريين والباحثين الى اعتبار القيادة جوهر العملية الإدارية، تتبع أهميتها من أهمية الدور الذي تؤديه في المؤسسة الإدارية، ومالهم تأثير في جميع جوانب العملية الإدارية، ويتوقف نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها على قدرات القائد وخصائصه وامكانياته 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 يوجه (هو القائد) واخرين (هم المرؤسين) يقبلون بشكل طواعي التوجيه من اجل بلوغ اغراض معينة.

ان 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 الإدارة بشكل عامل وميدان القيادة بشكل خاص لتربط الميدانين ترابطاً

وثيقاً) ونظراً لأهمية القيادة، ومانتضمنه من عمليات معقدة ومتشابكة، فسيتقوم بعرض بعض التعريفات الخاصة بمفهوم القيادة.

يمكن تعريف ((القيادة)) بأنهم اولئك الافراد الذين حصلوا على ولاء الاخرين الذين يرغبون في اتباعهم، أما ((القيادة)) فقد عرفها: ((ستوجل (Stogdill)) بأنها ((عملية التأثير في نشاطات جماعة منظمة عند قيامها بمهمة وضع الهدف وتحقيقه)) و عرفها: ((باس (Bass)) بأنها: العملية التي يتم من خلالها اثاره اهتمام الاخرين واطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب. وعرفت القيادة التربوية تعريفات عديدة. فقد عرفها: (زهران) بأنها: ((دور اجتماعي تربوي يقوم به المربي اثناء تفاعل مع جماعة من الطلاب. ويتسم هذا المربي يكون له القدرة والقدرة على التأثير في الطلاب وتوجيه سلوكهم في سبيل تحقيق الاهداف التربوية.

و عرفها (دمعه) بأنها: (كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد انه عضو في جماعة يرعى مصالحها، ويهتم بأمورها، 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 ادائهم من أجل الارتقاء بالعملية التربوية من حيث الكم والكيف والعمل على تحقيق اهدافها.)

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

حول ثلاثة محاور أساسية هي:

1. شخصية القائد.
2. طبيعة العمل المطلوب انجازه في ضوء موقف معين.
3. نوعية المرؤوسين وكفاءتهم.

مطلوب

ان هناك اختلافاً واضحاً بين القائد الاداري والمدير يتجلى فيما يأتي:

1. يعين المدير وفقاً لقرار رسمي تمنحه السلطة التي تؤهله لإدارة اعضاء الجماعة، في حين لا يشترط أن يعين القائد بقرار رسمي بل نتيجة لقبول اعضاء الجماعة به أما اقتناعاً منهم بشخصيته أو انتخابهم له ديمقراطياً أو لحاجتهم له نتيجة لمعرفته أو للخبرة التي يمتلكها ذلك القائد.

2. يهتم المدير عادة بالجوانب التنفيذية لتحقيق الاهداف التي تضعها السلطة، فحين لا يقتصر اهتمام القائد بالجوانب التنفيذية فقط، بل يحاول أن يكيف اهداف الجماعة بما يتفق مع الميول ورغبات اعضائها وذلك من خلال المشاركة في تحديد الاهداف والتخطيط لها.

3. يعني المدير بالمشكلات الانية الحاضرة، في حين أن القائد يعني ويهتم بالتغيير والتطور أي انه ينظر إلى المستقبل ويعمل على تحسينه.

4. يستمد المدير سلطته من مركزه الوظيفي أي من صفته الرسمية، بينما يستمد القائد سلطته من مكانته بين مرؤوسيه وعليه فليس كل اداري قائداً بينما يمكن

القول أن كل قائد اداري.

نظريات القيادة الادارية:

تشير ادبيات الادارة والقيادة الى العديد من النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة الادارية وتحديد ما اذا كانت القيادة ((فناً)) أم ((علماً)) أم ((مزيجاً)) منها وما اذا كانت المهارات التي تتطلبها القيادة الاذارية موروثاً أم مكتسبة. وفيما يلي عرض لأهم النظريات:

1. نظرية الرجل العظيم:

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

ان النقد الذي يمكن ان يوجه لهذه النظرية، هي كونها لم تحدد لنا صفات الرجل العظيم وان حددتها فانها تختلف من مجتمع الى آخر. كما اننا نلاحظ في بعض الحالات ان الرجال الافذاذ الذين نجحوا في قيادة جماعاتهم في بعض الحالات لم ينجح هؤلاء القادة في قيادة جماعات اخرى غير جماعاتهم الاصلية. من هذا يمكن ان نستنتج ان القيادة ليست صنعة مطلقة يتصف بها افراد دون الاخرين وان هناك عوامل اخرى تؤثر في نجاح القائد او عجزه.

٢. نظرية السمات:

تتظر هذه النظرية الى القيادة على انها فن له علاقة وثيقة بسمات وقابليات شخصية خاصة يمتاز بها القائد عن غيره من الافراد وهذه السمات موروثه لا يمكن تعلمها او تعليمها للاشخاص ليصبحوا اي ان القادة يولدون ولايصنعون ثم طورت هذه النظرية فاصبحت ان القائد يشبه الناس العاديين من حيث السمات الا ان نسبة توافرها فيه اكثر منهم لذا يصبح متميزا بينهم وقد وضعت قوائم عديدة لسمات القائد.

اذ يرى بعض الباحثين ان القائد يتصف بالدافع القوي لتحمل المسؤولية وانجاز المهمة والنشاط والمثابرة في متابعة الاهداف والمخاطرة والافدام في حل المشاكل والمبادأة في المواقف الاجتماعية والثقة بالنفس والاحساس بوحدة الافراد... الخ.

في حين يشير اخرون الى الصفات الاتية:

١. الذكاء
٢. المبادأة
٣. القدرة الاشرافية.
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 قائدا.

بندوة
ملاو

ملاو

ملاو

فضلاً عن أن هناك الكثير من الأفراد الذين يتمتعون بالصفات التي حددتها هذه النظرية أو بعض إلا أنهم ليسوا قياديين مؤثرين أو أكفاء.

٣. النظرية الموقفية:

تقوم هذه النظرية على افتراض أساسي مؤداه أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت له البيئة المحيطة به ظروف مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته، وبمعنى آخر أن ظهور القائد لا يتوقف على السمات الشخصية التي يمتلكها بل على عوامل وظروف تتعلق بالموقف الذي يكون فيه، وعلى هذا يمكن القول أن لكل موقف قيادي سمات معينة على ضوءها يتم اختيار القائد المناسب وإن 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 أنها 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 القائد.

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

٤. النظرية التفاعلية:

تدعو هذه النظرية إلى فكرة الامتزاج والتفاعل مع المتغيرات التي نادت بها النظريات الأخرى التي سبقتها فهي ترى أن القيادة هي علاقة مركبة بين السمات الشخصية للقائد والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً.

فسمات القائد غير كافية ما لم تتفاعل مع عناصر الموقف، والموقف لا يمكن مواجهته دون تفاعل عناصره مع صفات القائد.

وترى هذه النظرية ضرورة أن يغلب الطابع الإنساني على عملية التفاعل بين القائد والموقف وبما يحقق أهداف المنظمة ويشبع حاجات أعضائها.

صلاحي

صلاحي

صلاحي

صلاحي

أرى

وبعد استعراض أهم النظريات التي تناولت موضوع القيادة تجدر الإشارة إلى

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 مماسك 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:

1. المبادرة: التي تعني امتلاك القائد لزام الموقف أو الأمور.
2. العضوية: ويقصد بها اختلاط القائد باعضاء الجماعة العاملين معه.
3. التمثيل: أي تمثيل القائد لجماعته ودفاعه عنها.
4. التكامل: ويعني العمل على تخفيف حدة الصراع والتوتر بين اعضاء الجماعة.
5. التنظيم: ويقصد به تحليل القائد للعمل الذي يقوم به وعمل الآخرين معه.
6. العلاقات التي تحكم طبيعة العمل.
7. السيطرة أو الرقابة وتعني تحديد سلوك الافراد أو الجماعة في اتخاذ القرارات أو التعبير عن الرأي.
8. الاتصال: ويقصد به تبادل الافكار والمعلومات والبيانات بين القائد و اعضاء الجماعة.

9. التقدير: ويعني تأييد القائد أو مخالفته لأعضاء الجماعة.

10. الانتاج: ويقصد به تحديد مستويات الجهود والانتاج لأعضاء الجماعة.

أرى

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 و أخذ دور المعلم يتجه نحو خلق مواقف تعليمية يتعرض فيها المتعلم الى العديد من الخبرات التربوية المتنوعة. وهذه المهمة الجديدة للمعلم ليست سهلة، انما تتطلب نوعاً من الاعداد والتأهيل المناسبين كما تتطلب ادارة حكيمة واعية لما يدور في غرفة الدرس من نشاطات وممارسات متعددة. وهكذا يبدو دور المعلم باعتباره قائداً تربوياً وجرياً قادراً وادارياً ناجحاً في تخطيط وتنسيق وتقويم ما يجري داخل الصف من فعاليات.

تعرف الإدارة الصفية بأنها: الطريقة التي ينظم بها المعلم عمله داخل الصف

ويسير بمقتضاها بغية الوصول الى 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 لتتويج 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 أنواع الإدارات. ومن أهم

هذه الخصائص ما يأتي:

أ. الشمول.

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

ج. تعقد عملياتها.

سماح

من الأساليب الجديدة المتبعة في إدارة الصف ما يلي:

١. تفويض المعلم قدراً مسؤوليات 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.

مطلوبه

الإشراف التربوي:

المفهوم الحديث للإشراف التربوي

إن 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 تخلف كثيراً عن بعض التطورات والتحديات، 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.

مطلوبه

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

الإشراف التربوي

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 ويعمل 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 أهمية مساعدة المعلمين والعاملين التربويين الاخرين على النمو المعني المستمر واهمية تحسين مستوى ادائهم.

٦. انه سلطه المشرف التربوي تستمد من قوة افكاره واموضوعيته ومن ميّاراته وخبراته المتجددة.

٧. ان العلاقة بين جميع المعنيين بالعملية التربوية قائمة على اساس العلاقات الانسانية السليمة.

٨. ان عملية تقويم عناصر الموقف التعليمي التعليمي ليست هدفاً بحد ذاتها بل هي وسيلة لتحسن مستوى التعليم.

٩. ان يتصف بالايجابية والعمق اللتين تعتمدان على نموذج التوصل المفتوح في حوار المشرفين التربويين وتفاعلهم والذي يؤدي الى تغيير سلوك المعلمين التعليمي داخل الصف.

أنواع الاشراف التربوي

١. الاشراف الديمقر ادلى: تظهر نتيجة المفهوم الديمقر اطي للاشراف - كمفهوم جديد - نتيجة للاهتمامات الى الاشراف التفتيشي. يقوم هذا المفهوم على اساس التعاون والتقدير المشترك البناء في حل المشكلات التلاميذية، وبذلك يفتنى على مشكلات العلاقة بين الزميين والمرفوسين المفتش والمراقب. ان اشهر مايناز به الاشراف الديمقر ادلى ماياتي:

١. التماس باهمية التعاون بين المشرف والمعلم وفائدة التفاعل بينهما واعتماد ذلك في الممارسات اليومية على نطاق المدرسة.

٢. التفرار بالديمقر ادلية كالتفدية وادناوب في العمل الاشرافي.

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

٤. التذمبام بجميع الازرف التي نجيدل بالعمل المدرسي، والسعي لتحسينها.

٥. استخدام الطريقة الامية في دراسة الوضع المدرسي وحل المشكلات التلاميذية

طلوب
مفهوم

٦. تشجيع التخطيط والتقييم المستمر للانشطة التربوية التي تجري في المدرسة.

٧. علاقة المشرف بالمعلم تكون علاقة واعية وطيبة تتسم بالعلاقة الانسانية الحسنة.

ب. الاشراف العلمي: يؤدي هذا النوع من الاشراف التربوي الى استشارة المعلمين

وتحفيزهم عن طريق قيامهم بالبحوث والدراسات والتجارب في مجال الدراسات

المبينة، لتحديد مدى فاعلية الطرائق التدريسية والوسائل التعليمية المستخدمة في

التدريس. وهذا بدوره يؤدي الى تحسين اساليب التدريس وطرائقه بما يضمن

الارتفاع بمستواه وتحسينه.

ج. الاشراف الابداعي: يشتمل الاشراف الابداعي على عناصر الاشراف

الديمقر ادلى و الاشراف الامية، ويتميز بكونه يهيئ الفرص المناسبة لتنمية

المهارات والتقدير الابداعي لكل معلم ولكل طالب في النظام التربوي.

د. العلاقات الانسانية من الامور الاساسية فيها.

معلم

- هـ . تركيزها على التأهيل العلمي والمهني للمعلم .
- و . صعوبة قياس وتقويم التغيير في سلوك التلاميذ .
- ز . عدم تمكنها من التحكم في من يتأثرون بها .

ومن الأمور والخطوات التي ينبغي على المعلم إتباعها لضمان ادارة صفية جيدة وناجحة ما يأتي:

- 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 تماما 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، ولا يتجاهل فشلهم أو احباطهم 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 . وتكفل اللغة اهمية كبيرة ومؤثرة في اداء

الطلبة وانجازاتهم، ذلك أن أسلوب 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