

جامعة ديالى  
كلية التربية الأساسية  
٢٠٢٠-٢٠١٩

# الإدارة والأشراف



مدرس الماوة

م. هبة مظهر عبد

# المحااضرة الأولى

# مفهوم الإدارة

أن الأصل اللاتيني لكلمة الإدارة (Administration) وهي تعني (الخدمة)، فالإدارة تقوم على خدمة الآخرين.

# لا يمكن للإدارة ان توجد, الا بتوافر مجموعة من الشروط:

- 1- وجود جماعة من البشر.
- 2- توافر الامكانيات المادية والبشرية لتحقيق اهداف الجماعة.
- 3- وجود هدف تسعى الجماعة لتحقيقه.
- 4- وجود اكثر من طريقة لتحقيق الهدف ومحاولة اختيار افضل الطرق وفقاً لمعايير (الكلفة, الجهد, الوقت)
- 5- وجود مهام ومسؤوليات يقوم افراد الجماعة بتنفيذها لتحقيق الهدف.
- 6- وجود مجموعة من العمليات الازمة لتحقيق هذه المهام (التخطيط, التنظيم, التوجيه)

# الادارة التربوية

عملية منظمة هادفة تسعى الى استخدام افضل الطرق  
والأساليب في استثمار الموارد المادية والبشرية وتوظيفها  
لبلوغ الاهداف المرسومة باقل ما يمكن من مال ووقت وجهد  
عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة.

# كثير الجدول حول طبيعة الإدارة فهل هي فن أم علم أم مهنة

هي **علم وفن ومهنة** معاً لأنها تستند الى قواعد علمية وقابليات فردية وخبرات عملية, فرجل الادارة بحاجة الى موهبة إدارية يصقلها بخبرته وممارسته التي تقوم على أسس علمية تحكم علاقته مع العاملين معه وتوجيه جهودهم نحو العمل المشترك.

# مداخل الإدارة

أولاً: المدرسة التقليدية (الكلاسيكية)

تتألف من ثلاث مدارس فرعية:

- أ- مدرسة الإدارة العلمية نسبة الى (تايلر)
- ب- مدرسة التقسيمات الإدارية نسبة الى مؤسسها (هنري فايول)
- ج- المدرسة البيروقراطية نسبة الى مؤسسها (ماكس ويبر)

ثانياً: المدرسة الإنسانية

## ثالثاً: المدرسة المعاصرة (الاتجاهات)

توجد ضمنها ثلاث نظريات:

- 1- نظرية المنظومات المفتوحة
- 2- الإدارة الكمية
- 3- نظرية (z) الإدارة اليابانية, لرائدها (وليام أوجي)



# المحااضرة الثانية

# الإدارة التربوية

□ اخذت الإدارة التربوية دورها كعلم مستقل عن علم الإدارة الصناعية وإدارة الأعمال والإدارة العامة وأصبح لها كيان خاص منذ عام ١٩٤٦

□ **فالإدارة التربوية:** هي مجموعة من الإجراءات التي يتبناها المجتمع لتنظيم العملية التربوية والمؤسسات والأفراد المتصلين به بقصد تحقيق الأهداف التربوية التي تعكس فلسفة المجتمع وتطلعاته ، بقصد أحداث التطور النوعي والكمي في العملية التربوية والمؤسسات والأفراد.

# وظائف الإدارة

➤ **الإدارة المدرسية** لا تقتصر على تسيير شؤون الدراسة الإدارية على نحو رتيب، بل هي عملية تجمع بين النواحي الإدارية والفنية معاً، كما أنها عملية إنسانية ترحي إلى توفير الظروف والامكانيات المتاحة والتي تساعد في تحقيق الأهداف.

➤ ويمكن إيجاز عناصر العملية الإدارية ووظائفها بـ

**التخطيط:** يُعرف التخطيط بأنه عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة، التفكير قبل العمل، والعمل في ضوء الحقائق بدل التخمين.

# يمكن تقسيم التخطيط الى عدة عناصر او مراحل:

- (1) تحديد الاهداف المراد الوصول اليها بالجهد الجماعي.
- (2) وضع السياسات التي تحكم تصرف العاملين.
- (3) وضع الاستراتيجية.
- (4) تحديد مستلزمات الخطة من العناصر (المادية والبشرية).
- (5) اقرار الاجراءات.
- (6) وضع البرامج الزمنية.

# التنظيم : هناك مبادئ عامة يجب مراعاتها في تنظيم اي مؤسسة:

- ❖ الهدف
- ❖ تقسيم العمل
- ❖ وحدة العمل
- ❖ التنسيق
- ❖ السلطة والمسؤولية
- ❖ تدرج السلطة
- ❖ المركزية واللامركزية
- ❖ التفويض
- ❖ نظام الاشراف
- ❖ قصر سلطة الاوامر
- ❖ المرونة

# المحاضرة الثالثة

# اتخاذ القرار

يتفق الباحثون في الادارة بأن القرار الرشيد يجب ان يميز بالخطوات  
او المراحل الآتية:

- (1) تحديد المشكلة
- (2) تحليل المشكلة
- (3) تحديد البدائل
- (4) تقييم البدائل كل على حدة
- (5) اختبار البدائل (افضل الحلول)
- (6) تحويل القرار إلى عمل فعال

بحسب كلارنس نقل الافكار والمشاعر من شخص لأخر عبر  
مختلف الامور والاشارات والسلوكيات او بيت افراد جماعة  
معينة.



# للاتصال خصائص متعددة ولعل أهمها:

- (1) تفاعل يحدث بين البشر يؤدي الى تبادل الافكار وحدوث تفاهم
- (2) نقل معلومات من طرف لأخر ينبغي فهمها مما يستوجب غالباً الاهتمام لها ولهذا يعد بعضهم هذا الفهم معياراً لاستلام الرسالة.
- (3) نتيجة تأتي من الاتصال تكون ايجابية او سلبية ، تفضي الاولى الى التقارب والالفة والفهم المتبادل في حين ان الثانية تؤدي الى التباعد والنفور وسوء التفاهم
- (4) سياق يحدث التفاهم فيه يسميه بعضهم (ديناميات الجماعة)
- (5) لكل اتصال وظيفة تؤدي مفهوميته دوماً من اجل تحقيق اهداف محددة مسبقاً
- (6) في كل تواصل مكونات رئيسية وشروط معينة يجب ضمانها والا اثرت عليه

## اشكال الاتصال

- (a) الاتصال الرأسي الهابط
- (b) الاتصال الصاعد
- (c) الاتصال الافقي

## مكونات الاتصال

- (1) مرسل
- (2) رسالة
- (3) مستقبل
- (4) وسيلة اتصال لنقل الرسالة
- (5) بيئة محيطة تشكل الوسط الذي تأتي الرسالة عبره

# التقويم

تتبع الحاجة الى التقويم من سببين رئيسيين هما:

- 1- ان الاهداف الفردية والاهداف التنظيمية عادة ما تختلفان عن بعضهما.
- 2- ان هناك فجوة زمنية.

# المحاكمة الرابعة

# انماط الإدارة

❖ **النمط التسلطي** وفيه ينفرد المدير بالرأي واتخاذ القرارات ، والعلاقة بينه وبين مرؤوسيه اساسها الخوف والارغام والترهيب ولا يسمح بحرية المناقشة ، وإبداء الآراء ، وينعدم فيه التفاهم والتشاور ، كما يقوم هذا الاسلوب على توجيه عمل الآخرين بإصدار القرارات والتعليمات الفردية ، والتدخل في تفاصيل عمل الآخرين

❖ **النمط الترسلني (الفوضوي)** المدير هنا سلبي لا اثر لوجوده ، وللأفراد ان يفعلوا ما يريدون دون اي تدخل منه او قيامه بتوجيههم وليست هناك سياسات محددة او اجراءات ، بل لا تكون هناك اهداف امام الجماعة يعمل الافراد للوصول إليها ومن شأن جماعة تقاد ، بهذا الاسلوب الا تحترم قائدها ، ايماناً منها بأن شخصية المدير من الضعف بحيث لا يمكن له ممارسة مهامه التخطيطية ، والتنظيمية ، والتوجيهية ، والتقويمية .

❖ **النمط الديمقراطي** كلمة ديمقراطية في اصلها اليوناني مركبة من جزأين اولهما ديموس ( Demus أي شعب ، وثانيهما كراتوس ( kratos اي السلطة أو الحكومة ، وان الديمقراطية على هذا هي سلطة الشعب او حكومة الشعب . غير ان فكرة الديمقراطية لم تقف عند هذا الحد بل نمت و تطورت واخذت تنفذ الى نواحي المجتمع المختلفة ، وفي ظل الادارة الديمقراطية تقوم الجماعة باختيار القائد ويشترك الافراد في وضع الاهداف والتخطيط وتنفيذ الانشطة وتقويمها.

ان الادارة التربوية الديمقراطية هي افضل انماط الادارة حيث تسود العلاقات الانسانية بين افرادها حيث يقدر القائد افراد الجماعة الذين يشاركونه في تخطيط العمل وتنظيمه ، بل في تقويمه ايضاً ايماناً منهم بضرورة الوصول الى الاهداف المنشودة .

# نظريات الادارة

اولاً: نظرية الادارة كعملية اتخاذ قرار :- (كريفت)

## انواع القرارات

- (1) **القرارات المهنية:** التي يتخذها رجل الادارة في ممارسته الرسمية للدور المتوقع منه في المنظمة.
- (2) **القرارات الشخصية:** التي تتعلق برجل الادارة كإنسان يتخذ قراراته الخاصة به وليس كعضو في المنظمة.
- (3) **القرارات الرئيسية:** التي تتعلق بالسياسة الاستراتيجية للمنظمة .
- (4) **القرارات الروتينية:** التي تتمثل في القرارات الدورية التي تتكرر باستمرار ولا تحتاج إلى الا الى قدر ضئيل من المداولة والمناقشة .
- (5) **القرارات المبرمجة:** القرارات المبرمجة هي قرارات روتينية ومنظمة اما غير المبرمجة فهي قرارات رئيسية .

# خطوات اتخاذ القرار

- (1) فهم الغرض والهدف الذي يخدمه اتخاذ القرارات بشكل صحيح
- (2) جمع المعلومات والحقائق والآراء والافكار المتصلة التي يتخذ القرار بصدها
- (3) تحليل المعلومات التي تم جمعها وتفسيرها استناد الى المنطق السليم
- (4) التوصل الى الاحتمالات الممكنة لما سيكون عليه القرار
- (5) تقييم كل احتمال من الاحتمالات التي تم التوصل اليها في ضوء مدى فاعليته في تحقيق الهدف او الغرض من القرار
- (6) تصل عملية اتخاذ القرار الى قمتها بتغلب احدى الاحتمالات واختياره على انسب الاحتمالات من حيث النتائج المختلفة والمتوقعة



## ثانياً: نظرية الادارة كعملية اجتماعية

تتسب هذه الادارة الى **يعقوب جيتزلز** فهو ينظر الى الادارة على انها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء المرؤوسين في اطار نظم اجتماعية من اجل تحقيق اهداف هذا النظام .

وهو يرى ان النظام الاجتماعي للمؤسسة التعليمية يتكون من جانبين يؤثر كل منهما على الاخر:

**الجانب الاول** هو الدور الذي تقوم به المؤسسة وتوقعات هذا الدور نحو تحقيق الهدف العام

**الجانب الثاني** هم الافراد العاملين في المؤسسة والنشاطات التي يقومون بها .

## ثالثاً: نظرية الادارة كوظائف ومكونات

يُعد **سيزر** من اوائل الذين درسوا الادارة التعليمية دراسة واسعة ونشر كتابه الذي حل فيه العملية الادارية الى عدة وظائف رئيسية هي :

**التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، التنسيق ، الرقابة ، الاساس .**

أما نظرية **(هالبين)** فهي تذهب الى القول بأن الادارة سواء كانت في التربية او في الصناعة او الحكومة تضمن اربعة مكونات كحد ادنى وهي:

**1- العمل**

**2- المنظمة الرسمية**

**3- مجموعة الافراد العاملين**

**4- القائد**

# المحاضرة الخامسة

# الادارة المدرسية

الادارة المدرسية تعني مجموعة النشاطات التي تنظمها هيئة المدرسة من أجل تهيئة الجو الصالح الذي تقوم به العملية التربوية .

ان الادارة المدرسية تتكون من مجموعة من المكونات التي لابد منها لكل مؤسسة تتمثل في الاتي:

- 1- مجموعة من الاهداف التي وُجدت المؤسسة من اجلها.
- 2- مجموعة من الاعمال والاجراءات والتصرفات يخطط لها.
- 3- مجموعة من المصادر والموارد المتاحة تدار بموجب قوانين وانظمة .
- 4- مجموعة من اشخاص تشكل الهيئة الادارية يرأسها المدير.

# مهام مدير المدرسة

## أولاً: المهام الادارية

- (1) توزيع المسؤوليات على العاملين وتأليف اللجان المدرسية.
- (2) الاشراف على سير التدريسيات ومتابعة انتظام العمل المدرسي.
- (3) اعداد الجدول وتوزيع الدروس .
- (4) تنظيم السجلات المدرسية ومسكها والاشراف الدقيق عليها.
- (5) طلب التجهيزات والكتب والوسائل التعليمية والاشراف عليها.
- (6) تنفيذ الخطط الموضوعة من المديرية العامة للتربية.
- (7) الالتزام بمتطلبات البريد المدرسي لتلقي وارسال ما تتطلبه اجراءات الادارة المختلفة.
- (8) عقد الاجتماعات المدرسية اللازمة لتسيير العملية التربوية واتخاذ القرارات اللازمة.
- (9) الاهتمام بالانضباط والنظام المدرسي واشاعة المناخ الديمقراطي والعمل التعاوني القائم على الاحترام والثقة وتحمل المسؤولية .

## ثانياً: المهام الفنية وتتضمن

- (1) دراسة المناهج المدرسية والاسهام بتطويرها
- (2) الاهتمام بطرائق التدريس
- (3) الاهتمام بتقويم كل من المعلمين والمدرسين
- (4) تطوير الانشطة المدرسية داخل وخارج العراق
- (5) الاهتمام بالإرشاد التربوي للطلبة

# مواصفات المدير الناجح

- (1) ان يكون ملماً بأهداف عمله كمدير للمدرسة
- (2) يتمتع بشخصية مقبولة من قبل اعضاء هيئة التدريس
- (3) ان تكون علاقته مع الجميع بروح ديمقراطية
- (4) يعتمد التخطيط والبرمجة العلمية في عمله
- (5) يشارك بمسؤولية في اتخاذ القرارات
- (6) اي يكون عادلاً مبتعداً عن التحيز الشخصي وعادلاً مع زملاءه صبوراً
- (7) لديه القدرة على التكيف للظروف الصعبة ومعالجتها
- (8) يتصف بالمرونة والحلم ويبتعد عن العصبية
- (9) ان يكون مثقف يؤمن بالتطور ويبتعد عن الانفعال
- (10) يلم بكافة المفاهيم والامور التي تخص الادارة المدرسية
- (11) ان يكون ذو ثقافة عامة جيدة وله القدرة على الكلام والحديث ويتمتع بطول معتدل ،  
وسمات مقبولة من حيث اللياقة البدنية والهندام

# المعاصرة في الشعر العربي



# الإدارة المدرسية والعلاقات العامة

العناصر الأساسية التي ينبغي على الإدارة المدرسية إقامة علاقات عامة معها

- 1- علاقة الإدارة بالمديرية العامة للتربية
- 2- علاقة إدارة المدرسة بالهيئة التعليمية
- 3- علاقة إدارة المدرسة بأولياء أمور التلاميذ
- 4- علاقة إدارة المدرسة بالتلاميذ

# اهداف مجالس الاءاء والمعلمين:

- (1) التلاحم والتفاعل بين البيت والمدرسة
- (2) تنمية العلاقات بين المدرسة والبيئة المحلية التي تحيط بها
- (3) مجال خصب في بث الوعي الاجتماعي والثقافي
- (4) تذليل معوقات العملية التربوية وتسييرها

# الانضباط والنظام المدرسي

تعني كلمة **الانضباط** : تعويد التلميذ على العمل المنتظم الذي يعدل من سلوكه لكي يسير في المسار الصحيح وذلك بالتزامه بالقوانين والانظمة والتعليمات الذي ينجم عنها الاصلاح ويمكن تقسيم الانضباط المدرسي الى اربعة انواع:

## أ- الضبط المباشر

هناك حالات يضطر المدير او المعلم الى فرض سيطرته على التلاميذ المشاكسين مباشرة للأسباب التالية:

- كره التلميذ للمدرسة
- عدم رغبته في المدرسة
- حالة نفسية ، حالة اجتماعية ، او الوضع العائلي وانعكاساته على التلميذ
- التفاوت بين الاعمار

# الامثلة على تطبيق الضبط المباشر:

1. التوجيه والارشاد والنصح
2. المحاورة والمناقشة المباشرة مع التلميذ او مجموعة منهم لمعالجة مشكلاتهم
3. تكليفهم بواجبات اضافية خارج الدرس (في البيت او فارس الصف او مراقب الساحة او الصف)
4. استدعاء ولي امر التلميذ للتدارس معهم بشأن المشكلة

**ب- الضبط الغير مباشر**

**ج- التعديل**

**د- الثواب والحوافز**

**النظام المدرسي :**

يُعرف النظام بأنه وضع كل شيء في مكانه الصحيح ، وجعل كل شخص في مكانه اللائق وربط الاشياء بعضها ببعض من اجل تكوين وحدة متكاملة اكبر من مجرد الجمع الحسابي لأجزائها.

# المخاضرة السابعة

# الادارة الصفية

تعرف **الادارة الصفية** على انها تلك العملية التي تهدف الى توفير تنظيم فعال داخل غرفة الصف من خلال الاعمال التي يقوم بها المعلم بتوفير الظروف اللازمة لحدوث التعلم بضوء الاهداف التعليمية

فهي اذن الطريقة التي ينظم بها المعلم عمله داخل الصف ، ويسير بمقتضاها بغية الوصول الى الاهداف التربوية التي يبتغيها من الحصة

**الادارة الصفية** عند (راندولف) هي : مجموع الممارسات او التطبيقات التربوية التي يستخدمها المعلم من اجل تشجيع تلاميذه على تطوير التعلم المستقل لديهم وتطبيق الرقابة الذاتية لذلك التعلم .

# وظائف الادارة الصفية:

1. توفير البيئة الصفية المناسبة

2. تسيير الامور الصفية

## اساليب الادارة الصفية

يتباين المعلمون في الأساليب الذي يتبعونها في إدارة صفوفهم وتعاملهم مع تلاميذهم ويعود ذلك إلى عوامل متعددة ومتداخلة منها تباين الفلسفة التربوية للمجتمع وطريقة إعداد المعلمين وخبراتهم في مجال الإدارة الصفية فضلاً عن تباين شخصياتهم القيادية التي قد تنعكس على أساليبهم الإدارية .



# أولاً: المعلم التسلطي

## يتميز سلوك المعلم في هذا النمط بما يأتي

- (1) عدم السماح بالنقاش داخل الصف
- (2) الاستبداد بالرأي وعدم السماح للطلبة بالتعبير عن آرائهم .
- (3) يفرض على الطلبة ما يجب أن يفعلوه ومتى وكيف .
- (4) يستخدم أساليب القمع والتخويف .
- (5) يتوقع التقبل الفوري لكل أوامره من طلبته .
- (6) يعتقد أن الطلبة لا يوثق بهم إذا ما تركوا لأنفسهم .
- (7) يحاول أن يجعل الطلبة يعتمدون عليه شخصياً وباستمرار .
- (8) لا يؤمن بالعلاقات الإنسانية بينه وبين طلبته ، ولا يتعرف على مشاكلهم .

## ثانيا: المعلم الفوضوي

وهذا النمط من الإدارة الصفية يترك فيه المعلم الحرية كاملة للطلبة لاتخاذ قراراتهم ، والقيام بالأنشطة الفردية والجماعية التي يريدونها دون متابعة ، ولا يتابع حضورهم أو غيابهم وتعكس الآثار السلبية لهذا النمط في عدم حدوث تعلم حقيقي لدى الطلبة.

# ثالثاً: المعلم الديمقراطي ويتميز سلوك هذا النمط بما يأتي

- 1- إشراك الطلبة في المناقشة وتبادل الرأي ، ووضع الأهداف ورسم الخطط واتخاذ القرارات .
  - 2- إتاحة فرص متكافئة للجميع .
  - 3- احترام آراء الطلبة وفرديتهم .
  - 4- يعمل المعلم على خلق جو من الثقة بينه وبين طلبته.
  - 5- يعمل المعلم على استثارة القدرة الابتكارية عند البته وتمييتها باستمرار .
  - 6- يعمل المعلم على تنمية الاعتماد على النفس وتحمل المسؤولية عند الطلبة .
- إن مثل هذه السلوكيات تؤدي إلى تحسين عملية التعليم والتعلم ، وذلك لتجاوب الطالب مع المعلم وحبه وتقديره له ، مما يؤدي إلى تكامل شخصية الطالب من مختلف جوانبها .

# المعاذرة الثامنة

# مهارات الإدارة الصفية الفعالة

- (1) مهارة التخطيط وهي قدرة المعلم على التخطيط للدرس من اجل تحقيق الاهداف السلوكية المناسبة
- (2) مهارة التمكن من مادة العلمية التي يدرسها
- (3) مهارة الإرشاد والتوجيه
- (4) مهارة الاتصال التربوي
- (5) مهارة إثارة الدافعية
- (6) مهارة تحديد واختيار الأساليب والإجراءات التعليمية
- (7) مهارة التقويم

# دور المعلم في ادارة الصف

## أولاً: المعلم وقراراته المتعلقة بالتخطيط:

- 1- وضع الأهداف التعليمية وتحديد ها .
- 2- تحديد الأساليب التي ستتبع في الدرس والأنشطة التي تمارس من أجل بلوغ الهدف .
- 3- إشراك الطلبة في وضع الأهداف وممارسة الأنشطة .
- 4- تبيان الوسائل التعليمية التي سيستخدمها.

## ثانياً: المعلم وقراراته المتعلقة بالتنفيذ:

- 1- إثارة الدافعية عند الطلبة وتشويقهم للدرس.
- 2- استخدام أسلوب التدريس المناسب مع مراعاة ما يستجد على الموقف التعليمي .
- 3- مناقشة الطلبة وإدارة هذه المناقشة .
- 4- تنظيم عملية التفاعل في الصف.

## **ثالثاً: المعلم وقراراته المتعلقة بالأشراف والمتابعة:**

- 1- الضبط والمحافظة على النظام .**
- 2- مراقبة حضور الطلبة وغيابهم .**
- 3- توجيه الطلبة وإرشادهم .**

# المحاضرة التاسعة



# القيادة

**القيادة تعني:** فن التأثير في الآخرين ودفعهم نحو الإنجاز بفعالية، وبأقل جهد وكلفة ووقت وبأحسن نوعية ، باستخدام الموارد المتاحة.

# الفروق بين القيادة والإدارة

- ١- القيادة صفة، والإدارة علم وفن.
- ٢- القيادة تزود الفرد بالقدرة على التخيل والادارة تحول الفرد للمنظور الواقعي(العلاقة الصحيحة بين الأشياء).
- ٣- القيادة تعالج المفاهيم، والإدارة تربط الوظائف ببعضها البعض .
- ٤- القيادة تمارس الإيمان، والإدارة تهتم بالحقائق .
- ٥- القيادة تبحث عن الفاعلية، والإدارة تكافح في سبيل الكفاءة .
- ٦- القيادة هي التأثير على الموارد الكامنة الصالحة، والإدارة هي تنسيق بين الموارد المتاحة للوصول إلى أقصى انجاز.
- ٧- القادة تزدهر بتوفير الفرص، والإدارة تنتج بالإنجاز

# نظريات القيادة

اولاً: نظرية الرجل العظيم

ثانياً: نظرية السمات

ثالثاً: النظرية الموقفية

رابعاً: النظرية الوظيفية

خامساً: النظرية التفاعلية

# الخصائص العامة للقيادة التربوية الناجحة:

- ١- القدرة على استثمار الوقت بأقصى درجة ممكنة .
- ٢- القدرة على الأهداف التربوية المحددة .
- ٣- القدرة على اكتشاف نقاط القوة والضعف في النظام التربوي .
- ٤- القدرة على وضع الأولويات في سياسته التربوية بادئاً بالأهم ثم المهم .
- ٥- القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة في ضوء معطيات واضحة له وللآخرين .
- ٦- القدرة على التفاعل الإيجابي والبناء مع الآخرين .
- ٧- التعرف على سلوك الأفراد المرؤوسين والقدرة على التأثير.

# السلوك القيادي

وضعه كل من بليك - مورتون من خمسة أنماط في ما يأتي:

- (a) ١-٩ القيادة المراعية لاهتمام عالٍ بالأفراد وواطيء بالإنتاجية .
- (b) ٩-١ القيادة التسلطية، اهتمام عالٍ بالإنتاجية وواطيء بالأفراد .
- (c) ١-١ اهتمام متدني بالأفراد والإنتاج .
- (d) ٩-٩ اهتمام عالٍ بالأفراد والإنتاج .
- (e) ٥-٥ اهتمام معتدل بالأفراد . والإنتاج ويسمى بالقيادة المتوازية .

# المحاضرة العاشرة

# الأشراف التربوي

كان ينطلق على الإشراف التربوي قديماً (التفتيش) وهي تعني البحث.

لقد مر الإشراف التربوي بمراحل عديدة أخذت كل منها شكلاً خاصاً:

- 1- مرحلة الإشراف كتفتيش.
- 2- مرحلة الإشراف كتدريب وتوجيه.
- 3- مرحلة الإشراف كعملية ديمقراطية شاملة.

# أهم التطورات الحديثة للإشراف التربوي

أولاً: الإشراف التربوي نظير للتعليم

ثانياً: المشرف باعتباره تطوير للمعلم

ثالثاً: الإشراف الشامل



# انواع الاشراف التربوي

1- الإشراف التصحيحي

2- الإشراف الوقائي

3- الإشراف البنائي

4- الإشراف العلمي

5- الإشراف الإبداعي

# وظائف ومهام الإشراف التربوي

- (1) مهام إدارية
- (2) مهام تتعلق بتطوير المنهج
- (3) مهام تقويم للمعلمين
- (4) توفير التسهيلات التعليمية بالتنسيق مع مديريات التربية
- (5) تنظيم لقاءات مع المعلمين
- (6) تنمية العلاقات الإنسانية
- (7) المساهمة الفعالة

# أساليب الإشراف التربوي

أولاً: الأساليب الإشرافية الفردية  
ثانياً: الأساليب الإشرافية الجماعية

التقويم في الإشراف التربوي

تقويم مدير المدرسة

تقويم المعلم

تقويم التلاميذ