

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كركوك

الإدارة والإشراف التربوي

إعداد

م.م. نجيب جمعة أيوب

كلية التربية الأساسية



مفردات المادة:

ت	الموضوع	الصفحة
١	المقدمة	١
٢	الفصل الأول: الإدارة	٤
٣	الفصل الثاني: الإدارة التربوية	١١
٤	الفصل الثالث : الإدارة المدرسية	٢٤
٥	الفصل الرابع: نظريات الإدارة التربوية	٢٧
٦	الفصل الخامس: القيادة	٣٢
٧	الفصل السادس: الإشراف التربوي	٤٣

□

مقدمة

ما زال العالم يتقدم ويتغير كل يوم ومع تعدد الحياة أكثر وتحولها من الحياة البسيطة إلى الحياة المركبة، طرئت على المؤسسات تغيرات وتحولات تماشياً مع كل ذلك التحول والتطور المستمر، فكان هناك نصيب لكل مجال من مجالات الحياة وفق الأهمية والاهتمام، وبما أن الإدارة والإشراف كان وما زال لهما الفاعلية المستمر في سيرورة وتطور الحياة، جاء الاهتمام وتطوير هذان المفهومين باستمرار، فما بعد الأعمال تدار بشكل تلقائي إنما هناك حاجة ماسة إلى إدارة موحدة لكل مؤسسة تحافظ على أطرافها وتعرف أعماق انساقها ومغاليق طرقها وما يعترئها من عثرات تعبر بها نحو بر الأمان.

وإن العمل الإداري ينطوي على كل نشاط بشري ، يرمي إلى تنسيق جهود عدد من الأفراد بشكل منظم لتحقيق أهداف مرسومة ، سواء أكان ذلك في إدارة متجر أو مصنع أو مستشفى أو مدرسة وغيرها من الأنشطة الجماعية المختلفة

والإدارة نشاط نديم وجدت منذ أن وجد الإنسان على سطح الأرض ، فحيثما يتطلب إنجاز عمل ما تضافر جهود عدة أفراد ، تظهر وظيفة الإدارة كامل منس لنلكن الجهود . إن ذلك يدل على أهمية الدور الذي يقوم به الإداري في سياسة الأمور . إلا أن أهميتها كوظيفة أو مهنة مستقلة بذاتها لم تعرف إلا قبل مائتي سنة عندما عجز أصحاب المشاريع عن إدارة مشروعاتهم بأنفسهم بسبب تضخم المشاريع وازدياد أعداد العاملين ضمن المشروع الواحد ، حيث استحال اللقاء المباشر الشخصي بين رب العمل والعاملين.

كانت تغلب الصفة الشخصية على علاقة صاحب العمل بالعاملين في مؤسسته ، ويتخذ قراراته بنفسه لإدارة دفة العمل ، ويتحمل وحده نتائج هذه القرارات . أما الصورة الجديدة بعد

تضخم المشاريع وفقدان الصلات الشخصية بين رب العمل والعاملين ، أنيطت الهمة القديمة لرب العمل بإداريين أكفاء . ونظرا لما ينتظر هؤلاء من أعباء جسام لإدارة المشروع فلا بد من اعتمادهم على اسس نظرية علمية يطبقونها في مجالات علاقاتهم بالعاملين للوصول بالمشروع إلى الكفاية المطلوبة.

كان للثورة الصناعية ، وللمناعة بشكل عام الأثر الهام في الإدارة وتطورها . فني أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، كانت محاولات المؤسسات الصناعية في أوروبا وأمريكا تهدف إلى ايجاد رسائل متطورة لزيادة الإنتاجية مع تخفيف التكلفة . وكان لكبار مستشاري تلك المؤسسات من المهندسين الدور الأول ضمن معادلة زيادة الإنتاجية مع تخفيض التكلفة قد يصعب وضع حد فاصل بين المراحل التي مرت بها الإدارة من حيث المدارس

الفصل الأول: الإدارة

مفهوم الإدارة

وجدت الإدارة العامة منذ وجد الإنسان على الأرض ، فتنظيمه لحياته نوع من أنواع الإدارة العامة ، وتنظيم المرأة لمنزلها وإشرافها على تربية أبنائها لون من ألوان الإدارة العامة . ولكنها تختلف اليوم عما كانت عليه في الماضي فقد كانت بسيطة ومحدودة ، بينما اليوم هي معقدة لتعقد العمل في القرن الحادي والعشرين . وقد أصبحت الإدارة عملية هامة في المجتمعات الحديثة . بل أن أهميتها تزداد باستمرار بزيادة مجالات المناشط البشرية واتساعها من ناحية ، واتجاهها نحو مزيد من التخصص والتنوع من ناحية أخرى

وقد أحدثت التطورات التكنولوجية وما زالت تحدث تغييرات كثيرة في تشكيل الإدارة وأنماطها . وأصبح على القائمين بأعمال الإدارة أن يواجهوا باستمرار تحديات التنظيم البشري والعلاقات الإنسانية . بل إن أهم ما يميز الإدارة أو يوضح سماتها الأساسية هو استخدامها وتطبيقها لأساليب ميادين متعددة من المعرفة.

وتختلف الإدارة باختلاف ميادينها ، فهناك إدارة الصناعة وإدارة الحكومة بإدارة التعليم وإدارة الأعمال وإدارة المؤسسات وغيرها من الميادين ، ولكل ميدان من ميادينها أسلوبه الخاص في معالجة وتناول مشاكله الخاصة.

فالحديث عن الوظائف الإدارية من الأمور المهمة في عالم الإدارة اليوم، و إن عملية فهمها وتحليلها التحليل الواقعي والعملية يقود العمل الإداري إلى تحقيق النجاحات المطلوبة فيه، لذلك فإن أي عمل إداري لا بد من أن يمر بهذه الوظائف في أي عملية إدارية فإن المشتغلين بعلم الإدارة يرون ضرورة فهم هذه الوظائف فهما نظرية وعملية سعياً نحو تحقيق

الأهداف في العملية الإدارية، وكذلك يؤكدون على ضرورة تكامل وترابط هذه الوظائف الإدارية، إنها حلقة متواصلة فكلما ترابطت هذه الوظائف وتكاملت كلما وصلت العملية الإدارية نحو تحقيق الأهداف بصورة مرضية.

ورد مفهوم الإدارة في مراجع اللغة العربية والأجنبية بطرق وصياغات مختلفة إن الأصل اللاتيني الكلمة الإدارة Administration يتكون من جزئين، الجزء الأول كلمة ad ومعناها اللفظي to وتعني كلي و الجزء الثاني و هو كلمة minister تعني خدمة ولهذا فإن المعنى اللفظي لكلمة الإدارة في الأصل اللاتيني يعني (القيام على خدمة الآخرين). وكلمة إدارة أيضا تستخدم ترجمة الكلمة Management وهاتان الكلمتان تشيران إلى عملية تتم في حالة قيام جهد جماعي لتحقيق هدف أو أهداف محددة .

الإدارة هي فرع أساسي من علم إداري يختص بدراسة جميع المكونات المتعلقة بالبيئة والعنصر البشري والأنظمة القانونية بطرق وأساليب العمل التي تحكم النشاط الإداري وبوصفها التعبير المباشر لإدارة السلطة السياسية، فهي مجموعة الأجهزة المالية والبشرية التي تقوم على تأمين المصلحة العامة وتلبية حاجات ودوافع ورغبات المواطنين بأكبر قدر ممكن من الفعالية والكفاية الإنتاجية والإدارية.

ويقصد بالإدارة استخدام معلومات الإنسان وقدراته في تحقيق أهدافه بنجاح والخروج برغباته إلى حيز التنفيذ، والإدارة بهذا المفهوم تتدخل في كافة أوجه النشاط الإنساني وكافة المجالات وال ميادين المختلفة كالتعليم والصناعة والزراعة و التجارة و الأمن و غير ذلك من الأعمال الحكومية و غير الحكومية. وكما إنها ظاهرة قديمة منذ بدء الخلق، فالمجتمعات القديمة إن كانت تتسم بالبساطة ، فقد كانت بحاجة إلى تنظيم علاقات أفرادها لتحقيق أهداف معينة، وظهرت بعض الممارسات الإدارية عندما أدرك الإنسان أن التعاون مع الآخرين أصبح ضرورة حيوية للبقاء والنماء .

وتعد الإدارة في العصر الحديث واحدة من أهم مقومات التطور العملي والاقتصادي والاجتماعي و الحضاري و عليها تبني النهضة التطورية للمجتمعات الإنسانية المختلفة حيث تتجلى مجمل الخطط التنموية الاستراتيجية وفق مقومات عملية ناجحة، وتعرف الإدارة بأنها عملية اجتماعية مستمرة تعمل على الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة والممكنة عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للوصول إلى هدف الإدارة تشمل بشكل عام عدة عمليات متداخلة مع بعضها البعض ومن أهم هذه العمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتنفيذ والرقابة والتقويم، ويعتبر البعض أن الإدارة عملية اتخاذ قرارات .

الإدارة كنشاط تتصف بالتميز والاختلاف عن غيرها من الأنشطة الأخرى، وهذا التميز لا يرجع إلى اختلاف خصائصها عن كافة الأنشطة الإنسانية الأخرى،

أي أن الإدارة هي عبارة عن مجموعة من العمليات المتداخلة (تنظيم، رقابة، تخطيط والعناصر البشرية التي تقوم باتخاذ القرارات وتنفيذها. كما أنها " عملية تفاعل مستمرة تتم من خلال مجموعة من الوظائف في ضوء بعض الموجهات الفكرية العلمية، مع الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة في ظل الظروف البيئية المحيطة لتحقيق مجموعة من الأهداف وبأعلى كفاءة وفعالية "

ومنه نستخلص أن عملية الإدارة تتركز على عناصر وهي:

- ١- الإدارة عملية نشاط ناتج عن التفاعل المستمر بين القائمين بعملية الإدارة.
- ٢- تتضمن مجموعة من العمليات المتكاملة (التخطيط، التنظيم، التوجيه الاتصال، الرقابة....

٣. الإدارة توجه سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف المرجوة

٤. الإدارة تعتمد على موارد بشرية ومادية يجب استثمارها أفضل استثمار ممكن.

٥- الإدارة تتأثر بالبيئة المحيطة وتؤثر فيها

٦- الإدارة لا تعتبر ناجحة إلا إذا حققت أهدافها بأقل تكلفة وأعلى كفاءة واقصر وقت ممكن.

طبيعة الإدارة:

الإدارة نشاط إنساني يرتبط بالعمل الجماعي يهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستغلال موارد متاحة والعمل على تنمية موارد جديدة. وإن هذا العمل يتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية من تحديد للأهداف إلى تخطيط وتنظيم وتجميع وتنمية للموارد والتنسيق والتوجيه بالإضافة إلى الرقابة وتقييم الأداء هذه الوظائف الإدارية الأساسية ليست منفصلة عن بعضها بل هي مترابطة، بمعنى أن النجاح في تأدية أي منها يتوقف على كفاءة أداء باقي الوظائف، فالإدارة بهذا المعنى عبارة عن نظام متكامل يعمل كل جزء فيه عملاً محددة يسهم بدرجة في تحقيق الهدف العام للنظام، وبالتالي فإن القصور في أداء أحد هذه الأجزاء يصيب النظام كله بالضعف والخلل والتخلف. والنشاط الإداري لا يهتم فقط بالمشاكل الحاضرة، بل يمتد أفقه إلى فترات مقبلة تحتاج إلى التنبؤ والتقدير كأساس لاتخاذ القرارات واختيار أساليب العمل. كما أن العمل الإداري لا ينفصل عن ظروف البيئة المحيطة، بل أن تلك البيئة تؤثر تأثيراً مباشرة في إمكانيات الإدارة وعلى أسس اختيارها لسبل العمل كذلك تتأثر البيئة بما تنتجه الإدارة.

إن الإدارة باتت ضرورة لكل نشاط بشري ابتداء من إدارة الفرد لذاته إلى إدارة حياة الأسرة التي تتطلب التخطيط والتدبير لها، وحثمية التنظيم والتنسيق وتحديد الأدوار لكل فرد فيها تطبيقاً لشعار تقسيم العمل وانتهاء لفكرة التخصص وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، والتوجه الصحيح وتقديم النصح والإرشاد قليلاً للأخطاء وتفادياً للثغرات بغية تحقيق الأهداف المرجوة والتي تتمثل بخلق لبنة متينة من كل فرد من أفراد الأسرة يساهم في تطوير المجتمع.

فأي جهد جماعي ينبغي أن يكون موجها نحو تحقيق أهداف معينة، وفي هذا الصدد ينبغي على إدارة المنظمة أن تقوم بتجميع الموارد المتاحة بصورة يمكن معها تحقيق المزيج الملائم من هذه الموارد، ويعكس هذا المزيج في الوقت نفسه مهارة المديرين في مختلف المنظمات. وهناك اعتقاد خاطئ لدى البعض يتمثل في أن الإدارة تظهر في منظمات الأعمال فقط حيث تسعى هذه المنظمات إلى تحقيق الأرباح، إن هذا الاعتقاد خاطئ لأن المهمة الأساسية للمديرين سواء أكان مدير المنظمة تجارية أو صناعية أو خدمية أو عميدا لكلية أو مديرا لمستشفى أو أبا لأسرة هي تهيئة الظروف البيئية الملائمة والتي يمكن من خلالها أن ينجز الأفراد عملهم بفعالية وكفاءة وبما يحقق الأهداف المرجوة.

أهمية الإدارة:

أصبحت الإدارة الناجحة في الوقت الحاضر ضرورة ملحة بسبب المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وتتبع أهمية الإدارة نتيجة ظهور العديد من الظواهر والمتغيرات والتطورات في مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية. ولا بد لنا منذ البداية أن نوضح أن ظهور أهمية الإدارة كان سببه الرئيسي هو الثورة الصناعية وما تبعها من تطورات. وسنعرض فيما يلي أهم المتغيرات التي كانت بمثابة العوامل التي أدت إلى إبراز أهمية الإدارة كعنصر حيوي وفعال في نجاح الأعمال، ومن بين هذه المتغيرات:

١- كبر حجم المشروعات:

مع بدء كبر المنظمات وزيادة القوى العاملة فيها وتوسعها وتنوع إنتاجها، أصبح من الضروري تنسيق الجهود وتوجيهها والرقابة عليها، الأمر الذي أصبح يتطلب وجود إداريين أكفاء لديهم الإلمام الكافي والخبرة والمعرفة الإدارية لرسم السياسات المتنوعة، ولإدارة وتوجيه الجهود البشرية داخل المشروع نحو تحقيق الهدف المنشود، كل ذلك وضح في أذهان أصحاب الأعمال أهمية الإدارة ومدى إلحاح الحاجة إليها.

٢ - فصل الملكية عن الإدارة:

نظرا لكبر حجم الشركات وضخامة رؤوس أموالها فقد أصبحت المهام الإدارية فيها متعددة ومعقدة لا يمكن لمالكها القيام بها أو تنسيقها، لذلك ظهرت فلسفة حديثة في الفكر الإداري مفادها ضرورة فصل الإدارة عن الملكية، مما أدى إلى ظهور طبقة من المديرين المتخصصين لتحقيق أهداف المنظمات ومصالح مالكيها ومصالح أفراد المجتمع، وهذا ما يعطي أهمية كبيرة للإدارة.

٣- ظهور النقابات العمالية:

مع توسع حجم المشروع والإنتاج زادت مشاكل العمل في المشروع، وظهرت نقابات عمالية تدافع عن حقوق العمال، وتطورت هذه النقابات إلى أن أصبحت من القوة والمكانة بحيث يهابها أصحاب الأعمال، وأيقنوا أنهم بحاجة إلى سياسات إدارية جديدة وإدارة جيدة تعي أهمية التوفيق بين مصالح العنصر البشري من جهة، ومصالح المشروع من جهة ثانية

٤ - ظروف التنمية والتطورات الاقتصادية:

أبرزت التطورات الاقتصادية التي مرت بها الدول بعد الثورة الصناعية والتطورات التي تمر بها الآن مدى أهمية الإدارة والدور الحيوي الذي تقوم به في التنسيق بين عناصر الإنتاج، وتنفيذ خطط التنمية بنجاح وتنمية الموارد وتطويرها، وهذا ما دعا أغلب الدول وخاصة المتقدمة منها إلى التركيز على عنصر الإدارة ومتابعة مظاهر التقدم في مجالات العلوم الإدارية من أسس ونظريات، وذلك كي تتمكن المنشآت الاقتصادية فيها من مواصلة عملها الإداري على أساس سليم وبشكل ناجح. ٥- التدخل الحكومي: من أبرز العوامل التي أوضحت مدى أهمية الإدارة هو زيادة التدخل والرقابة من جانب الحكومات على أعمال التجارة والصناعة، وعلى الأخص في البلدان النامية التي أخذت بتطبيق النهج الاشتراكي الذي يلقي على الدولة مسؤوليات كبيرة في إدارة دفة الأمور الاقتصادية والتجارية والخدمات

بنجاح. إن هذا التدخل من قبل الحكومات أوضح مدى أهمية الإدارة كوسيلة تستخدمها الحكومات في سبيل تنظيم هذا التدخل وهيمنة الحكومة وسيطرتها على مجالات الحياة في البلد، وذلك من خلال سن القوانين التي تنظم أمور العمل ووضع السياسات الإدارية والتنظيمية السليمة التي تكفل تحقيق النجاح في التدخل الحكومي في ميدان الصناعة والتجارة بشكل خاص والحياة العامة بشكل عام.

٦ -تطور ظاهرة العولمة وانحسار الحدود الإقليمية بين البلدان أدى إلى خلق سوقا عالمية مفتوحة ازدادت بها حدة المنافسة، مما زاد الطلب على المهارات الإدارية المتخصصة القادرة على الإبداع والابتكار لتحقيق مزايا نسبية في الأسواق الخارجية.

٧ -سرعة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية: الأمر الذي يظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي والتنبؤ بهذه المتغيرات ومواجهتها.

□

الفصل الثاني: الإدارة التربوية

الإدارة التربوية:

إن مفهوم الإدارة التربوية مفهوم واسع يجسد مجموعة من الأفكار والنظريات الفلسفية السائدة في المجتمع في صورة إجراءات وتدابير تتحرك نحو تحقيق الأهداف وفقاً لسياسات الدولة

نشأة الإدارة التربوية وتطورها:

إن قصة تطور التربية وانعطافاتها الكبيرة، هي بعد من أبعادها الأساسية قصة تحول من نمط تقليدي إلى نمط إداري جديد أو حديث، فنشوء المدرسة كثورة تعليمية في التاريخ القديم كان معناه قيام إدارة جديدة أو عصري غير ما درج الناس عليه في تعليم أبنائهم في البيت ومواقع العمل والنشاط في الحياة. وتحمل الدولة مسؤولية التعليم في العصور الحديثة كان معناه انتقال التعليم من نمط يقوم على العفوية أو المبادرات التطوعية أو إتباع العرف والتقاليد، إلى نمط جديد يعتمد على سلطة الدولة وإشرافها، ويحتكم إلى مجموعة من القوانين والنظم و اللوائح الوصفية التي تنظم العمل والتعامل داخل المؤسسات التعليمية وفيما بينها وبعضها مع بعض، وبينها وبين المجتمع الذي توجد فيه، وهذا يعني إدارة تعليمية جديدة غير إدارة تعليم الكتاتيب والمساجد. إلا أن ميدان علم الإدارة بوجه عام والإدارة التعليمية بوجه خاص من العلوم الحديثة نسبياً، ولم تنشأ فكرة الإدارة التعليمية كميدان من ميادين المعرفة أو مهنة من المهن لها قواعد وأصول ثابتة إلا في العقد الثاني من القرن العشرين، وكانت أول المفاهيم المبكرة للإدارة هي في ميدان الصناعة بفضل رائد الإدارة العالمية "تايلور" والذي قام

بأبحاثه في أواخر القرن التاسع عشر والتي تهدف إلى اكتشاف أفضل السبل لإنجاز الأعمال وتحديد الطرق والوسائل التي تمكن من رفع الكفاية الإنتاجية.

ومن تأثر مفهوم الإدارة التعليمية بالحركة العلمية، حيث أدى ظهور هذه الحركة إلى انتقال الإدارة التعليمية من إدارة تقليدية تقوم على الارتجال والخبرات الشخصية إلى إدارة علمية تهدف إلى معالجة المشكلات بأسلوب يعتمد على التفكير والاستقرار واستخدام سبل التحليل والقياس والموضوعية، وعليه انتقل علم الإدارة من المؤسسات التجارية و الصناعية إلى مجال التربية في الولايات المتحدة الأمريكية، فظهر نتيجة لذلك نظريات تتصل مباشرة بالإدارة التعليمية. ولم تبدأ الإدارة التعليمية تظهر كعلم مستقل عن الإدارة العامة إلا من عام ١٩٤٦ حيث بدأت مؤسسة " كلوج " الأمريكية تهتم بها وفيما بين عامي ١٩٥٥ - ١٩٥٩ قدمت هذه المؤسسة ما يزيد عن ٩ ملايين دولار في صورة منح للجامعات لدراسة و تطوير الإدارة التعليمية والتوصل إلى صياغة للإدارة مما كان له أثر كبير في تحقيق نوع من التقدم في هذا المجال. ومنذ ذلك الحين بدأ الاهتمام بالإدارة التعليمية من جانب كل من مكاتب التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية والجامعات الأمريكية على حد سواء، وبدأ إعداد البحوث والدراسات الخاصة بها تتزايد عاما بعد عام، ومن الولايات المتحدة الأمريكية انتقلت الإدارة التعليمية كعلم مستقل قائم بذاته إلى أوروبا خاصة في بريطانيا ، ففي عام ١٩٦٧ قدمت مؤسسة " كالوست جالبنكيان " منحة مالية ضخمة إلى قسم الإدارة التعليمية في كلية التربية لجامعة لندن لإعداد وتخطيط برنامج دراسي لتدريب العاملين في وزارة التربية والتعليم من نظار ومعلمين وغيرهم على المهام الإدارية للعملية التعليمية ومثل هذه الدراسات أصبحت اليوم جزءا من المنهج المقرر على طلبة كلية التربية بلندن. ومن أوروبا انتقلت الإدارة التعليمية كعلم إلى الإتحاد السوفياتي ثم إلى العالم، ومن هنا بدأ علم الإدارة التعليمية يفرض نفسه على العلوم التربوية الأخرى، ويتخذ لنفسه صفة بين هذه العلوم، فبدأت كليات التربية في المجتمعات الغربية والشرقية والعالم العربي تقدم ضمن مناهج الدراسة المعتادة مقدرات في

الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، وقد ساعد على رسوخ هذا الاتجاه و على تطوير الإدارة التعليمية تقدم العلوم السلوكية والتقدم الذي حدث في مجالات الإدارة الأخرى كالصناعة والمال والتجارة وقد أخذ هذا المفهوم يتطور تطورا سريعا في السنوات الأخيرة نتيجة مجموعة من الأسباب والعوامل منها:

- ١- تطور مفهوم إدارة الأعمال والصناعة
- ٢- توافر العديد من الدراسات في ميدان الإدارة العامة
- ٣- تركز الدراسة على الإدارة التعليمية باعتبارها ظاهرة سلوك وأداء وتفاعل اجتماعي و علاقات إنسانية وغيرها.
- ٤- تأثر مفهوم الإدارة التعليمية بحركة العلاقات الإنسانية، حيث أصبحت مجالات العلاقات الإنسانية تشكل المعرفة الأساسية للإدارة فاتجهت الإدارة إلى ممارسة المبادئ الديمقراطية في العمل والتعامل. العلمية النشطة، بالإضافة إلى الاهتمام والخبرة في البحوث الميدانية.

مستويات الإدارة التربوية:

يستخدم مستوى الإدارة التعليمية ليدل دائما على مسعى الإدارة التربوية النظامية وبصورة موجزة ولذا فإن الإدارة التعليمية تشير إلى جميع الجهود الإدارية المبذولة من قبل القائمين على تنفيذ العمليات الإدارية التابعة للنظام التعليمي بمستوياته المختلفة: المستوى القومي، والإقليمي والمحلي الإجرائي. إلا أنه يمكن تقسيم هذه المستويات إلى ثلاثة: الإدارة العليا، الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

أولاً: الإدارة العليا: ويقصد بها أنواع الإدارة التي تمارس على المستوى القومي والمتمثلة في وزارة التربية والتعليم وتقع في عاصمة الدولة ويتولى رئاستها وزير يتم تعيينه

كغيره من وزراء الدولة بقرار من رئيس الدولة ويعاونه في إنجاز أعماله مجموعة كبيرة من رجال التربية والتعليم في ديوان الوزير مثل الأمين العام للوزارة، وكلاء الوزارة والمدراء العاملون، ومستشارو المواد الدراسية .

ثانياً: الإدارة الوسطى: ويقصد بها أنواع الإدارة التي تمارس على المستوى الإقليمي وهي تأخذ سمة مديريات التربية والتعليم وتتكون من أجهزة وهيكل إدارية تشابه ما يوجد في ديوان الوزارة إلى حد كبير ولكن في شكل أصغر حجماً وأقل تعقيداً، وتعتبر هذه المديريات مسؤولة على الإشراف على التعليم في هذه المناطق الولايات والأقاليم الجغرافية وتطبيق السياسات التعليمية المتبعة من طرف الدولة وتتكون كل مديرية تربوية من مجموعة الإدارات التعليمية موزعة على المناطق المحلية التي يتكون منها الإقليم الجغرافي. ويعين لكل مديرية تعليمية مدير ويتم التعيين بقرار من وزير التربية والتعليم أو رئيس الدولة ويساعد مدير مديرية التربية مجموعة من رجال الإدارة التعليمية مثل المدراء المساعدون ومديرو المراحل ورؤساء الأقسام والمستشارون التربويون والمفتشون وموجهو المواد الدراسية... إلخ وتنقسم كل مديرية تربوية أو تعليمية إلى مجموعة من الإدارات التعليمية في المستوى المحلي وتشرف كل إدارة تعليمية على المدارس الابتدائية والأساسية والثانوية التابعة لها في المنطقة المحلية، ويتولى هذه الإدارة مشرف مفوض من طرف مدير التربية يسهر على توفير بيئة العمل المناسبة وعلى توفير المعلومات وانسياب الموارد التعليمية من أعلى إلى أسفل والتحقق من وصول المادة التعليمية إلى الطلاب بالشكل الصحيح، وفي الوقت المناسب.

ثالثاً: الإدارة الدنيا: وهي الإدارة على المستوى الإجرائي، ويقصد بها أنواع الأجهزة الإدارية التي تمارس الوظائف والممارسات الإدارية داخل المؤسسات التعليمية وهي ما تسمى بالإدارة المدرسية، وهي المسؤولة عن الإشراف على المنفذين للمهام والخطط الموضوعة مثل رؤساء الأقسام ومديرو المدارس وهؤلاء هم الذين يتصلون مباشرة بالمنفذين كالمعلمين، ويحتاج الإداري في أي مستوى إلى قدرات ومهارات حتى يستطيع القيام بالواجبات الموكلة

إليه ويختلف معنى كلمة مهارة عن كلمة قدرة اختلافا جوهريا، فإذا كانت القدرة تعني إمكانية أداء عمل ما.

فإن المهارة هي إمكانية أداء هذا العمل بشرط أن يتم بسرعة كبيرة و دقة عالية، لذا فإن القدرة غالبا ما تتوافر لدى الجميع وذلك لإمكانيتهم أداء أي عمل، في حين المهارة في أداء هذا العمل لا يمكن أن توجد لدي أي فرد منهم إلا من خلال الخبرة العملية والممارسة الفعلية لكي يتميز أداؤه بالسرعة والدقة الفائقة.

وإذا كانت الإدارة مسؤولة عن تحقيق أهداف المنظمة التعليمية التي توجد فيها، فإن بلوغ هذه الأهداف على النحو المرغوب كما وكيفا لا يأتي إلا من خلال القدرة الفائقة للإدارة على حشد العناصر البشرية والعناصر المادية المتاحة واستثمارها أفضل استثمار ممكن وتوجيهها.

الإدارة التربوية بين العلم والفن والمهنة:

كثيرا ما يدور الجدل حول طبيعة الإدارة التعليمية ومدى اعتماد الإداري في سلوكياته على أسس علمية أو مهارة شخصية تعتمد على قدرته وفهمه أو معارف علمية اكتسبها من خلال إعداد مسبق أو تدريب شخصي وبعبارة أخرى كثر الجدل بين رجال الفكر الإداري التربوي حول طبيعة الإدارة التعليمية حيث ينظر فريق إلى طبيعة الإدارة على أساس أنها " فن" في حين يرى آخر أنها " علم " ويذهب فريق ثالث إلى أنها " مهنة " ويعتمد كل فريق في ذلك على مبررات موضوعية تبرر صحة كل مقولة، و عليه كان لزاما علينا عرض المبررات المختلفة لكل منهم:

أولا: الإدارة علم : إن أول ما يتبادر إلى الذهن في المجال قول " تايلور " عن الإدارة العلمية أنها تتطلب ثورة عقلية من جانب الإدارة ومن جانب العمال، أي أن الإدارة منذ نشأتها الأولى

قامت بتطبيق الأسلوب العلمي في الوقت الحاضر نجد كذلك أن الاتجاهات الحديثة في الإدارة هي محاولة إرسالها على قواعد و أصول العلم، لكي يسير على هذا كل رجال الإدارة أثناء الممارسة العلمية لعملهم، كما يتضمن جانب العلم في الإدارة ن أصبحت كل البحوث و المعلومات الجديدة تقوم على قواعد ومبادئ ومفاهيم الإدارة العلمية عند وضع البيانات وتصنيفها وقياسها.

فالإدارة أو من يمارس عملية الإدارة كما يقول " جريفت " هو من يقوم بتطبيق الأسس العلمية بنفس الطريقة التي يتبعها كل من المهندس أو الطبيب في عمله.

وعليه فإنه من المبررات الأساسية التي تؤكد على طبيعة الإدارة كعلم نجد ما يلي:

أن دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية ومنها الظواهر الإدارية أصبح يتم على أسس وخطوات الأسلوب العلمي و التي تتضمن تحديد المشكلة وفرض الروض، واختبار صحة الفروض و اختبار الفرض الملائم و عليه فإن تطبيق الأسلوب العلمي قد امتد ليشمل إنجاز جميع المهام و العمليات الإدارية كاتخاذ القرارات والتخطيط وإجراءات المتابعة و التقويم وتوزيع العمل..... إلخ.

- أن الإدارة كعلم يشبه أي علم آخر في أنه يشتمل على العديد من المبادئ والتعاريف والأساليب والنظريات والتطبيقات، ولذا يتم إنجاز العديد من الدراسات العلمية في مجال الإدارة لاستنتاج بعض النظريات التي تفسر الظواهر الإدارية موضع الدراسة والتي استخدم لدراستها نفس الطريقة العلمية ٣ المطبقة في جميع العلوم الأخرى.

ثانياً: الإدارة فن: يولد العديد من الأفراد وهم مزودون بقدرات خاصة تختلف عن غيرهم ، وتبرز هذه القدرات من خلال التعامل مع الناس من حيث قدرام على التأثير والإقناع، وذلك بما يتمتع به هؤلاء الأشخاص من سمات الشخصية القيادية التي صقلوها بواسطة الخبرة

والتجربة وهذا ما دفع "إلتون مايو" وزملائه على القيام بإجراء تجارب من أجل الكشف عن أثر العوامل النفسية والعاطفية والحسية على الإنتاج.

إن الفن عبارة عن العديد من المهارات التي يكتسبها الإنسان من خلال تطبيقه للعلم.

ثالثاً: الإدارة مهنة : إن من أقرب الصفات وأكثرها انطباقاً على الإدارة في إطار المفاهيم السائدة صفة المهنة والتي تنطبق أيضاً على الطلب والمحاكاة والتدريس والهندسة.

فالمهنة عند رونالد بافالكو هي عبارة عن أدوار اجتماعية ترتبط بمكانة الأفراد في المجتمع المحلي" وهي أيضاً حسب تايلور : " هي تلك النشاط الذي يرتبط بسوق العمل، تهدف اتساع الحاجات الأساسية للأفراد، وهذا النشاط المهني يحدد أيضاً الوضع الاجتماعي للفرد.

وعليه فإن المحاولات التي قامت لتعريف " المهنة " قد ركزت على ثلاث صفات واشترطت وجودها لقيام المهنة، وهذه الصفات هي:

- لا بد لأي مهنة أن تقوم وتستند على رصيد من العلم والمعرفة أو رصيد من الحكمة أو الخبرة الفريدة من نوعها.

- لا بد أن يتوافر في أصحاب المهنة قدر كاف من الفن والمهارة في استخدام الرصيد المعرفي العلمي أو الحكمة أو الخبرة في ممارسة الأنشطة المهنية.

- يلزم لقيام المهنة أن يعترف المجتمع بقدرتها على القيام بأحد وظائفه الحيوية نيابة عنه وأن يؤكد مسؤولياتها المهنية في القيام بهذه الوظيفة.

وبالنظر إلى الإدارة كمهنة من هذه الزوايا الثلاث نجد أنها تسير في الطريق نحو إرساء قواعدها كمهنة، فلها أصولها العلمية المستمدة أساساً من المعارف والنظريات التي توصلت إليها العلوم السلوكية والطبيعية معاً، وقد أصبح لها كذلك رصيد معرفي متزايد استمد من خبرات المهنة الخاصة ومن بحوثها الميدانية وتجارتها، وللإدارة " كذلك أساليبها الفنية

التي تركز على قدرة الإداريين على مزج المهارة الشخصية بالنظريات العلمية في ممارسة الأنشطة الإدارية."

أما اعتراف المجتمع بقدرة مهنة الإدارة على القيام بأحد الوظائف الاجتماعية الحيوية وتأكيد على مسؤوليتها في ذلك، فإن الشرط مازال بعيدا أمام الإدارة والإداريين لكي يثبتوا كما أثبتته الأطباء و المحامون والمهندسون من قبلهم.

وبناء على ما سبق فإنه ينظر إلى الإدارة على أنها فن على أساس أن ارتفاع الخبرة والمهارة في أداء العمل الإداري، كما أن الإدارة علم نتيجة استخدام الأسلوب العلمي، وهي أيضا مهنة باعتبارها تستند على رصيد من العلم ورصيد من الخبرة. ومنه فالرأي الذي يجمع في الإدارة بين العلم والفن والمهنة هو الرأي الأفضل، ويؤكد التعريف التالي للإدارة صحة هذا الرأي وهي " فن تطبيق العلم بحيث يؤدي التطبيق أفضل النتائج.

و وظيفة الإدارة هي تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة مناسبة وكفاءة عالية بغية القضاء على الفجوة في التنظيمات (بحوث) وذلك بالتركيز والاهتمام بالعوامل الفنية المرتبطة بالكفاية الإنتاجية، والتركيز على العمليات الاجتماعية والنفسية.

أولا: التخطيط:

يعتبر التخطيط عنصرا أساسيا من عناصر الإدارة التعليمية وله أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى، إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال على خير وجه دون تخطيط لها، فالتخطيط " هو مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم".

فالتخطيط هو العملية التي تتضمن وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل أي التقرير سلفا بما يجب عمله لتحقيق هدف معين، ثم وضع خطة تبين الأهداف

المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة، والإمكانيات الواجب توافرها لتحقيق هذه الأهداف، كيفية استخدام هذه الإمكانيات بالكفاءة والفعالية المطلوبة، إضافة إلى رسم السياسات والإجراءات وإعداد الموازنات وكتابة الجدول الزمني"

والتخطيط في ميدان الإدارة التعليمية والتعليم عملية واسعة ومستمرة تتضمن جوانب عديدة ومجالات مختلفة للعمليات التعليمية وليس مجرد تقدير أعداد المدارس والفصول والمعلمين اللازمين لتحقيق النمو في التعليم... إلخ ومن بين هذه الحالات التي ينبغي أن تحوز على الاهتمام الكافي نجد احالات التالية

١- الهيكل التعليمي.

٢- التجهيزات

٣- في الكتاب المدرسي.

٤- الخدمات الطلابية

٥- المباني.

٦- المناهج.

٧- إعداد المعلمين.

ثانياً: التنظيم:

إن التنظيم هو العملية التي تحدد النهج الإداري المتبع لأداء الأعمال في إطار تنظيمي تتضح فيه الأهداف وتوزع فيه الاختصاصات والمسؤوليات، وهو الهيكل الناتج عن تحديد وتجديد العمل، والتنظيم أيضا كما يقول " فايول " : " إمداد المنظمة بكل ما يساعد على تأدية

مهامها من الموارد الأولية وآلات ورأس مال والأفراد، ويتوجب على المدير إقامة نوع من العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض.

ويضيف " George terry " أن التنظيم في الأصل إقامة علاقات نشطة للسلطة بين الأطراف التالية: العمل، الأفراد ومراكز العمل تهدف تمكين كافة الجماعات من ممارسة العمل مع بعضها البعض بكفاءة".

والتنظيم في مجال الإدارة التعليمية هو " وضع الترتيبات الكفيلة بتحقيق الأهداف التعليمية وبدونه يفقد التخطيط أهميته ويفشل الأفراد في إنجاز أعمالهم أو تقصر عن بلوغ أهدافها " .

ثالثاً: الإشراف:

إن الإشراف التربوي هو عملية تلازم الخطة الموضوعية والتنظيم السابق وهو " عملية ديمقراطية إنسانية علمية تهدف إلى تقديم خدمات فنية متعددة تشمل المعلم والمتعلم والبيئة التعليمية، وذلك من أجل تحسين الظروف التعليمية، وزيادة فعالية التعليم وتحقيق أهدافه".

فالإشراف هو العمل الدائب للمدير أو الرئيس حيث يواجه المشكلات ويقوم المعوج من الأمور ويحقق التعاون بين العاملين، ويدعم روح الفريق الواحد بينهم ويجعل الجميع راضين عن عملهم ويحقق الكفاءة المستمرة في مستوى الأداء.

رابعاً: اتخاذ القرارات:

إن القرار هو كلمة لاتينية معناها القطع أو الفصل بمعنى تغليب أحد الجانبين على الآخر هو نوع من السلوك يتم اختياره بطريقة معينة، ويعرفه البعض على أنه " فعل يختاره

الفرد بوصفه أنسب وسيلة متاحة لإنجاز الأهداف التي يتبعها من أجل حل المشاكل التي تشغله.

ويتداخل القرار مع التنفيذ، فقرار ما يمكنه أن يغير الاتجاه الحالي للتنفيذ، وقد يصدر القرار أيضا لتثبيت وضع قائم منفذ أو لتصحيحه، بمعنى أن قيمة القرار تتوقف على نجاح الأثر الذي يترتب عليه، ولما كان الأثر المنطقي يتمثل في الأهداف، فإن قيمة القرار ترتبط بدرجة تأثيره في تحقيق تلك الأهداف.

فاتخاذ القرار هو في جميع الأحوال تقدير مسلك معين في المستقبل، ويجب على متخذ القرار أن يأخذ بعين الاعتبار ثلاث خطوات أساسية هي:

- التنبؤ بالنتائج المستقبلية التي يمكن أن تترتب على اختيار مسلك معين دون مسالك أخرى.

- تقويم هذه النتائج المتوقعة في ضوء قدرتها على تحقيق هدف متخذ القرار.

استخدام معيار معين للمقارنة بين البدائل المختلفة يمكن متخذ القرار من اختيار لأكثر البدائل قدرة على تحقيق هدفه ومن ثمة يتضح أنه يجب أن تتوافر لدى متخذ القرار في الإدارة التعليمية التجربة السابقة الفنية والأساس القوي بالحاضر والقدرة على التنبؤ بالمستقبل.

وتنقسم القرارات التربوية إلى قسمين:

١ - **القرارات التقليدية:** وهي القرارات التي تتعلق بالمشكلات العادية المتصلة بإجراءات العمل اليومي وتنفيذه مثل الانصراف، الحضور والإشراف... إلخ، والنشاط الجاري في مستويات الإدارة التعليمية

٢- **القرارات الحيوية:** وهي القرارات التي تتعلق بالتخطيط التعليمي والتربوي ورسم سياسات العمل والمشكلات التي تعترض الخطط المرتبطة بالمهنة الأساسية للإدارة التعليمية، وبأهدافها طويلة المدى والسياسات والاستراتيجيات.

خامساً: الاتصال:

إن الأصل اللغوي لكلمة الاتصال في اللغة العربية مأخوذة من الوصل أي الصلة بين الأفراد، والاتصال في مجال الإدارة معناه نقل وتبادل وإذاعة البيانات والمعلومات الضرورية لممارسة الوظائف المختلفة للإدارة.

ويعرف هاني عبد الرحمن الاتصال بأنه " تلك العملية الديناميكية التي يؤثر فيها شخص سواء كان عن قصد أو عن غير قصد على مدركات شخص آخر أو آخرين من خلال مواد و وسائل مستخدمة بشكل وطرق رمزية.

وبالاتصال يستطيع طرفان أن يصلا إلى حالة من المشاركة التامة أو الجزئية في فكرة أو إحساس يحفز على عمل معين.

وبصفة عامة تتضمن عملية الاتصال خمسة عناصر أساسية وهي:

- ١ - المرسل: وهو الشخص الذي يبدأ بالخطوة الأولى، فيوجه الأمر أو يعرض المعلومات أو يبدي الاقتراحات، والمرسل قد يكون مدير التربية أو الناظر أو مدير المدرسة
- ٢- المستقبل: هو الشخص أو الجماعة التي تصلها الأفكار من توجيه ومعلومات وملاحظات.
- ٣- الرسالة: هي الفكرة أو الاتجاهات أو المعلومات التي يحاول المرسل نقلها إلى المستقبل.
- ٤- قناة الاتصال: يقصد بها أي شيء يوصل المرسل بالمستقبل حتى يتم الاتصال بينهما.

٥- التغذية الراجعة: وهي الإجابة التي يجيب بها المستقبل على الرسالة التي يتلقاها من المرسل بنفس الشكل أو بشكل آخر، وهذه العملية هي عملية هامة وبدونها تعتبر عملية الاتصال مبتورة وناقصة.

سابعاً: المتابعة والتقويم:

إن المتابعة في الإدارة التعليمية هي " العملية التي يتم من خلالها الإشراف على تنفيذ ما تم التخطيط والتنظيم له، والتأكد من تنفيذ الأهداف حسب الخطة المرسومة.

أما التقويم في مجال الإدارة التعليمية هو " تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة العاملين في تحقيق الأهداف المرسومة".

ويعرف كذلك بأنه " عملية منظمة تتضمن جمع وتمحيص معلومات لاتخاذ القرارات تتمخض عن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المتوخاة"



الفصل الثالث : الإدارة المدرسية:

١ - مفهوم الإدارة المدرسية:

المدرسة: هي المؤسسة الاجتماعية المسؤولة إدارياً وفنياً عن تحقيق وتنفيذ السياسة التعليمية للدولة ، إذ يتوقف تحقيق الأهداف التربوية وتحقيق القيمة الحقيقية للتربية والتعليم في الدولة على مدى نجاح الإدارة المدرسية.

كذلك تعد المدرسة الجهة التنظيمية المهمة في منظومة العمل التربوي وما بذل من جهود أو إنفاق من أموال وتجهيزات أو دفع الأفكار للتطوير والتجديد إلا من أجل المدرسة. كما تعرف الإدارة المدرسية بأنها الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إداريين، فنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة بذلك تعد المدرسة وحدة من وحدات الإدارة التعليمية على مستوى إداري معين.

والإدارة المدرسية هي ذلك النوع من الاتصال الذي يربط بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة التعليمية للحصول على جيل واع مستنير يعمل على رفع شأنه وإعادة بناء مجتمعة والعمل على تقدمه.

وتعد الإدارة المدرسية إحدى مكونات النظام التعليمي ، ويتضح دورها في تحسين العملية التعليمية ، وتحقيق الأهداف الاجتماعية للتربية ، وليس في مجرد تسيير العمل والنظام المدرسي والمحافظة على حضور وانصراف التلاميذ والعاملين في مجال التعليم.

وأيضاً الإدارة المدرسية هي مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابه مجهوداتهم وتقويمها وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد وتحقيق أهداف المدرسة.

الإدارة المدرسية هي مجموعة من العمليات التنفيذية و الفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط المنظم فردية كان أم جماعية من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشدها و عموماً عرف الإدارة المدرسي بأنها جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة و العاملون معه من إداريين ومعلمين ومستخدمين وغيرهم من أجل تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المرسومة مسبقاً، ويعني هذا أن الإدارة المدرسية تهتم بكل جهد يبذل في مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه لتحقيق تلك الأهداف بأعلى كفاءة و أقل جهد وأكبر عائد و أقصر وقت ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة تضعها الدولة بما يتفق مع أهداف المجتمع والدولة.

في الوحدة التعليمية على المستوى الإجرائي وهي من المجالات التربوية الجديدة التي فرضت نفسها على أرضية الواقع التربوي، على إن هذه العلاقة التي تربط الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية هي علاقة الجزء بالكل وأن التزايد المضطرد في عدد المدارس وتعدد مسؤولياتها أدى بالمعنيين إلى إدراك أهمية الإدارة المدرسية في الوصول إلى تعليم مرتفع الكفاءة حيث برزت الحاجة إلى تكليف شخص مؤهل ويتولى مسؤولية إدارة السياسة التربوية داخل المدرسة وتنفيذها .

أهداف الإدارة المدرسية

الإدارة المدرسية السليمة والناجحة تهدف إلى تحقيق عدة أهداف من أهمها ما يلي:

١- بناء شخصية الطالب بناءً متكاملًا عملية و عقلية وجسمية و تربوية وإجتماعية ونفسية.

٢ - تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة تنظيمًا يقصد منه تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة وسرعة إنجاز الأعمال وتنسيقها.

٣ - تطبيق ومراعاة ومراقبة الأنظمة والقوانين التي تصدر من الإدارات العليا المسؤولة عن التعليم في الدولة

٤ وضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل.

٥- إعادة النظر في المناهج المدرسية ومواردها ونشاطاتها ووسائل تعليمها ومكتبتها وبرامجها الدراسية

٦ - الإشراف التام على تنفيذ مشاريع المدرسة حاضرا ومستقبلا.

٧- العمل على إيجاد العلاقات الحسنة بين المدرسة والبيئة الخارجية عن طريق مجالس الآباء والمؤسسات الثقافية الموجودة في البيئة

٨ - توفير النشاطات المدرسية التي تساعد الطالب على نمو شخصيته نمواً إجتماعية وثقافية داخل المدرسة وخارجها.

وكذلك تهدف الإدارة المدرسية إلى تنظيم المدرسة وتوجيه العمل بها على أسس علمية تمكنها من تحقيق أهدافها وتحسين وتطوير عملية التعليم و التعلم ورفع مستواها في ضوء المتغيرات



الفصل الرابع: نظريات الإدارة التربوية

النظريات الحديثة للإدارة التربوية:

لقد حاول العديد من دارسي الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية تحليل الإدارة ومحاولة وضع نظريات علمية في الإدارة، ولقد كان لهذه المحاولات أثر في تحقيق نوع من التقدم، فقد حاول كل من " بول مورت " و "دونالد ه روس" وضع أسس لنظرية الإدارة، كما حاول " سيزر " البحث في وظيفة الإدارة في دراسته عام ١٩٥٠ تحت عنوان "طبيعة العملية الإدارية"، واستحدث "سيمون" في كتابه " مفهوم الرجل الإداري " طبيعة وأهمية اتخاذ القرار في العملية الإدارية كما وضع " يعقوب جيتزلز " ونظرية علمية في الإدارة المدرسية.

ويمكن القول بأن هذه الجهود التي بذلت كلها جهود متأثرة بأفكار رجال الإدارة العامة والصناعية والذين سبق ذكرهم من قبل. وعليه سنتعرض إلى أبرز النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية والتعليمية.

١. نظرية الإدارة كعملية اجتماعية :

وهي من أكثر النظريات شهرة في الإدارة التعليمية، وتقوم هذه النظرية على أن المدرسة مؤسسة اجتماعية يعدها المجتمع وتساهم في عملية التغيير الاجتماعي، كما أن مدير المدرسة أو المعلم لا يتحدد إلا من خلال علاقة كل منهما بالآخر وهذا يتطلب تحليلاً دقيقاً علمياً، اجتماعياً ونفسياً، انطلاقاً من طبيعة الشخصية التي تقوم بهذا الدور.

ويمكن توضيح النماذج التالية لهذه النظرية أ. نموذج جيتزلز GETZELS ، نظر جيتزلز إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في نظام اجتماعي من أجل تحقيق أهداف هذا النظام، وهو يرى أن النظام الاجتماعي للمؤسسة التعليمية يتكون من جانبين يؤثر كل منهما على الآخر.

الجانب الأول هو الدور الذي تقوم به المؤسسة، أو ما يسمى بمجموعة المهام المترابطة والأداءات والسلوكيات التي يقوم بها الأفراد نحو تحقيق أهداف وغايات النظام وأطلق "جيتزلز" على هذا الجانب البعد التنظيمي والمعياري

والجانب الثاني يتعلق بالأفراد العاملين في المؤسسة وشخصياتهم واحتياجاتهم والنشاطات التي يقومون بها وطرق تمايز أداءاتهم وهذا ما يمثل البعد الشخصي في النظام الاجتماعي، بمعنى هل هم متساهلون، متسامحون، يتسمون بالتعالي أم بالتعاون أم معنيون بالإنجاز وما إلى ذلك من أمور يمتازون بها.

وقد سمي التفاعل الظاهر بالسلوك الاجتماعي الذي هو وظيفة للعناصر الأساسية: المؤسسات والأدوار والتوقعات وهي تمثل البعد التنظيمي والمعياري في النظام، والأفراد والشخصيات والحاجات وهي تمثل البعد الشخصي أو الرمزي للفعالية في النظام الاجتماعي، والعلاقة بين مدير المدرسة والمعلم يجب أن ينظر إليها من جانب المدير من خلال حاجاته الشخصية والأهداف أيضا فإذا التقت النظريات استطاع كل واحد منهما أن يفهم الآخر وأن يعمل بروح متعاونة ببناء، أما عندما تختلف النظريات تكون العلاقة بينهما على غير ما يرام.

ويرى جيتزلز أن الأدوار التي يقوم بها كل من النظام أو الأفراد هي الجوانب الحية الديناميكية للوظائف في المؤسسة التعليمية، ويتحدد دور كل منهم من خلال ما يسمى بتوقعات الدور وهي الواجبات والمسؤوليات التي تحدد مسبقا، ويلتزم بها كل من يشغل هذا الدور، وكل

دور يستمد مكوناته من الأدوار الأخرى داخل النظام فالأدوار تكاملية بمعنى أنه من خلال محصلة الأدوار يتحقق الهدف النهائي للنظام الاجتماعي المؤسسة.

كما أن تحديد مسؤوليات وواجبات كل وظيفة في النظام التعليمي والتربوي لا بد أن ينظر إليها من خلال البعدين الرئيسيين المكونين للنظام الاجتماعي وحتما البعد التنظيمي والبعد الشخصي وهذا ما يتطلب تحليلا علميا، اجتماعيا وسيكولوجيا. وهذا السلوك الاجتماعي حسب " جيتزلز " ما هو إلا حصيلة تركيب معقد لعاملي الدور والشخصية . الذي يقوم بالوساطة بين مختلف اقسام الأجهزة الإدارية.

٢- نظرية الإدارة كعملية اتخاذ القرار:

يعتبر القرار العملية الإدارية والمحرك الذي تدور حوله كل الجوانب الأخرى للتنظيم الإداري، وهذه النظرية قديمة تصورا عاما يتخذ من مفهوم اتخاذ القرارات أساسا له، وبفضلها يمكن اتخاذ القرارات الرشيدة وذلك بزعامة " هربرت سيمون " الذي تناول كيفية بناء التنظيم ووضع الأسلوب الذي تسير عليه عملية العمل، وكيفية تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة عن طريق الاختيار بين البدائل المتاحة لحل المشكلات التي تواجه أهداف المؤسسة، بحيث من الضروري أن "يحدد التنظيم لكل شخص نوع القرارات التي يتعين عليه اتخاذها."

حيث تعتبر عملية اتخاذ القرار هي حجر الزاوية في إدارة أي مؤسسة تعليمية، بحيث أن نوع القرار المتخذ يتأثر بصورة كبيرة بعوامل منها: الأساس الذي يقوم عليه القرار الجيد، والوسط المحيط باتخاذ القرار، والنواحي السيكولوجية لمتخذ القرار وتوقيت القرار وهدفه والطريقة التي يتم بها توصيل القرار واشتراك المعنيين بالقرار أو من يشملهم.

وتصل عملية اتخاذ القرار إلى قمتها بتغليب أحد الاحتمالات واختياره على أنه أنسب الاحتمالات من حيث النتائج والكفاية، حيث تبدأ عملية اتخاذ القرار بمرحلة التنفيذ بتسخير كامل الإمكانيات والوسائل المادية والبشرية مع وضع الضمانات اللازمة لاستمرار البرنامج أو القرار وضمان التنسيق والاتصال. ثم أخيراً تأتي مرحلة التقييم من حيث تقييم القرار المتخذ على المدى القصير والبعيد مع الاهتمام بالدروس المستفادة .

وعملية اتخاذ القرار الرشيد تكمن في تصور رجل الإدارة لنفسه كضابط لعملية اتخاذ القرار لا كصانع للقرارات في المؤسسة التعليمية، وبذلك تكون قراراته أكثر فعالية، وكلما زادت الآراء بإشراك الجماعة في اتخاذ القرار كلما كان القرار أقرب إلى الصواب، وكانت الجماعة أقدر على فهم مغزاه وهدفه وأكثر تأكيداً له وتحمساً لتنفيذه.

وخلاصة القول فإن سيمون يعتبر الإدارة في هذه النظرية نوعاً من السلوك يوجد في كافة التنظيمات الإنسانية وهو عملية للتوجيه والسيطرة على النشاط الاجتماعي.

٣- نظرية الإدارة كوظائف ومكونات:

يعتبر " سيرز sears " من أوائل الذين درسوا الإدارة التعليمية و المدرسية دراسة واسعة ونشر كتابه المعروف باسم " process administrative of nature the " عام ١٩٥٠ حل فيه العملية الإدارية إلى عدة وظائف أساسية هي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والرقابة.

والأساس الذي تقوم عليه نظرية سيرز هو أن طبيعة الإدارة مستمدة من طبيعة الوظائف والفعاليات التي تقوم بها، ويسير سيرز إلى تأثير تفكيره بدرجة كبيرة بمن سبقوه من العاملين في إدارة الحكومة وإدارة الأعمال وفي مقدمتهم " فايول وتايلور... إلخ".

ولعل أهم ما ساهم به سيرز هو محاولة التوفيق بين ما تعلمه عن هؤلاء جميعا وبين معرفته بميدان التربية ومحاولته تطبيق مبادئ الإدارة في الميادين الأخرى على الإدارة التعليمية.

وعند تحليل الوظائف حسب سيرز يمكن الكشف عن طبيعة العمل الإداري في الميادين المختلفة إذ أن الوظائف نفسها هي ما يقوم به الإداري، ففي عملية التخطيط يحتاج الإداري إلى وضع التصورات لما يحتاج القيام به ودراسة الظروف استعدادا لاتخاذ قرارات ناجحة و عملية، تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والإمكانات المتوفرة لتحقيقها، والعقبات التي تعترض التقدم نحو الأهداف وموقف العاملين منها.

كما أن التنظيم يحتاج إلى وضع القوانين والأنظمة والتعليمات على صورة ترتيبات في الموارد البشرية والمادية، بما يسهل عمليات تنفيذ الأهداف المرجوة، أما في عملية التوجيه فالإداري ينشط إجراءات التنفيذ بالتوفيق بين السلطة وطبيعة العمل.

وفي عملية التنسيق يحتاج الإداري إلى جعل عناصر التنظيم و عملياته تسير بشكل متكامل لا ازدواجية فيه ولا تناقض، بحيث توجه الجهود بشكل رشيد نحو الأهداف المرسومة في نطاق الإمكانيات المتوفرة، وفي حدود ما تسمح به القوى الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية في بيئة التنظيم، أما الرقابة فهي متابعة مباشرة أو غير مباشرة للمؤسسة لتقييم نظام عملها، ومدى جدواه على ضوء الأهداف المنتظرة منها.

الفصل الخامس : القيادة

تعتبر القيادة موضوعاً مهماً في حياة الجماعات ، فطبيعة الوجود الإنساني فرضت على الأفراد ان لا يعيشوا في عزلة وانما ضمن جماعة او جماعات ومن خلال هذا النوع من الحياة تحتم وجود القيادة.

ويمكن القول بأن القيادة ضرورة اجتماعية موجودة منذ بدء الحياة الاجتماعية ، فهناك قيادات مهنية وأخرى طبيعية فالقيادة تلعب دوراً حيوياً في التأثير والتفاعل التقود الجماعة نحو إنجاز الأهداف الموضوعية وينتج عن ذلك تغييراً في البناء الاجتماعي فالقيادة هي نوعاً من التطوير الاجتماعي والبيئي والنفسي.

وبهذا تعرف القيادة بأنها فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري التوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم وقد عرف (Tead) القيادة بأنها القدرة على التأثير في جماعة كي تتعاون لتحقيق هدف تشعر بحيويته.

وعرف آخرون القيادة بأنها تعني القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة . مما يعني أنها عملية تواصل بين القائد أو المدير و مرؤوسيه حيث يتبادلون المعارف و الاتجاهات ، ويتعاونون على إنجاز المهام الموكلة إليهم.

وهناك اتجاه آخر في علم الاجتماع يرى بأن القيادة لها الدور الحاسم في النشاط الواعي للناس . وهو المحرض بكل فاعلية اجتماعية تاريخية بحيث يصبح الوعي محكومة بالواقع والوقائع.

الجدول التالي يبين الفرق بين القيادة و الإدارة

الرقم	عامل المقارنة	القيادة	القائد	الإدارة	المدير
1	الاختيار	اختيار العمل الصحيح	اختيار الطريقة الصحيحة للعمل	اختيار الطريقة الصحيحة للعمل	المدير
2	التركيز	تحديد الرؤية و بلورة الرسالة	بناء الهيكل التنظيمي و وضع الأنظمة	بناء الهيكل التنظيمي و وضع الأنظمة	المدير
3	الفاعلية و الكفاءة	يهتم بالفاعلية (تحقيق النتائج)	يهتم بالكفاءة (طرق الاستخدام و السياسات)	يهتم بالكفاءة (طرق الاستخدام و السياسات)	المدير
4	الهرم	التركيز على قمة الهرم (القيادة العليا)	التركيز على قاعدة الهرم (المنفذين)	التركيز على قاعدة الهرم (المنفذين)	المدير
5	السلطة	تستمدّها من القيم و المبادئ الصحيحة	تستمدّها من أهداف المنظمة و انتاجيتها	تستمدّها من أهداف المنظمة و انتاجيتها	المدير
6	الاهتمام	تركيز الاهتمام على العلاقات بين الأعضاء	تركيز الاهتمام على الجهد و الانتاجية	تركيز الاهتمام على الجهد و الانتاجية	المدير
7	العاطفة و المنطق	تركز على العاطفة	تركز على المنطق	تركز على المنطق	المدير
8	طريقة التعبير	تفضل استخدام الصور	تفضل استخدام الكلمات	تفضل استخدام الكلمات	المدير
9	الشمولية/ الجزئية	تهتم بالكليات و العلاقات بين الجزئيات	تهتم بالجزئيات و التفاصيل	تهتم بالجزئيات و التفاصيل	المدير
10	التجميع/ التحليل	تهتم بالتجميع بين الأشياء	تهتم بتحليل الأشياء الى عناصرها	تهتم بتحليل الأشياء الى عناصرها	المدير
11	التفكير	طبيعة التفكير شمولية / كلية غير مقيدة بالوقت	طبيعة التفكير متتالية	طبيعة التفكير متتالية	المدير
12	الوقت	غير مقيدة بالوقت	مقيدة بالوقت	مقيدة بالوقت	المدير
13	الدماغ	تسيطر على الجزء الأيمن من الدماغ	تسيطر على الجزء الأيسر من الدماغ	تسيطر على الجزء الأيسر من الدماغ	المدير
14	الإدارة	يهتم بما بعد انجاز العمل	يهتم بانجاز العمل و ادارة الشؤون	يهتم بانجاز العمل و ادارة الشؤون	المدير
15	النسخة/الأصل	القائد أصل	المدير نسخة	المدير نسخة	المدير
16	التجديد/ التطوير	يهتم بالتطوير و التجديد و الابداع	يهتم بالمحافظة و الصيانة الموجودة	يهتم بالمحافظة و الصيانة الموجودة	المدير
17	الرقابة	يلهم الثقة بالآخرين ويركز على الرقابة الذاتية	يعتمد على الرقابة و السيطرة	يعتمد على الرقابة و السيطرة	المدير
18	الأجل	نو نظرة طويلة الأجل	نو نظرة مقيدة الأجل	نو نظرة مقيدة الأجل	المدير
19	الاسئلة	يهتم بماذا؟ و لماذا؟	يهتم بكيف؟ و متى؟	يهتم بكيف؟ و متى؟	المدير
20	التقليد/ الاجتهاد	يعتبر مجتهد	يعتبر مقلد	يعتبر مقلد	المدير
21	التحدي	يقبل التحدي ويحاول تغيير الواقع	يقبل الأمر الواقع و يتعامل معه	يقبل الأمر الواقع و يتعامل معه	المدير
22	التعليم / التدريب	ينمي مواهبه من خلال التعليم	ينمي مواهبه من خلال التدريب	ينمي مواهبه من خلال التدريب	المدير
23	الحرية	شخص حر ذاتي	شخص جندي تقليدي	شخص جندي تقليدي	المدير

القيادة والرئاسة

هناك فروق بين القيادة والرئاسة ، فالقيادة تنبع من الجماعة وتظهر تلقائياً ، وتكون مسبوقة بعملية تنافس عليها من قبل عدد من الأعضاء والجماعة هي تحدد هدفها وليس القائد أما الرئاسة فتكون نتيجة نظام وليس نتيجة الاعتراف تلقائياً من جانب الأفراد بمساهمة الشخص في تحقيق أهداف الجماعة. ويختار الرئيس الهدف وتحدده الجماعة نفسها

ويمكن تلخيص الفرق بين الرئاسة والقيادة بالآتي:

تحقيق

- ١ - القيادة هي اعتراف تلقائي من جانب الأفراد بمساهمة الشخص في أهداف الجماعة. بينما الرئاسة تقوم نتيجة نظام.
- ٢ - القيادة : تحدد الجماعة الهدف ، بينما يتم اختيار الهدف في الرئاسة طبقة المصالح الرئيس
- ٣ - القيادة : السلطة مستمدة من داخل الجماعة ، في حين تستمد السلطة في الرئاسة من خارج الجماعة
- ٤ - القيادة : تتضمن قوة المشاعر و العمل المشترك ، في حين أن المشاعر المشتركة قليلة و العمل المشترك ضئيل في الرئاسة لتحقيق الهدف
- ٥ . القيادة : فيها تقارب اجتماعي كبير يستخدم كوسيلة لتحقيق مصالح الجماعة ، بينما في حالة الرئاسة يظهر التباعد الاجتماعي الكبير بين الرئيس و الجماعة . حيث غالباً ما ترغب الجماعة على تحقيق مصالحه.

نظريات القيادة:

يعرف التراث السوسيوتنظيمي اختلافا في وجهات النظر؛ وهذا ما يدل عليه تعدد النظريات التي اختلفت آراؤها وتفاسيرها لمفهوم القيادة، وقدمت كل نظرية وجهة نظر مختلفة عن الأخرى. وسوف نتناول أهم النظريات المفسرة لظاهرة القيادة.

١. نظرية الرجل العظيم :

وهي من النظريات الأولى في القيادة وتؤكد هذه النظرية أن التغيير في الحياة الاجتماعية يتحقق عن طريق اشخاص لهم مواهب خاصة ، من أهمها قوة التأثير في المواقف الاجتماعية ، فقد يحدث للقائد تغيرات في الجماعة قد يعجز عن أحداثها في ظروف أخرى ومن هنا يتبين أن هناك صفات موروثية يتمتع بها مثل هؤلاء القادة.

وترى هذه النظرية أن هناك رجالا عظماء لهم قدرات ومواهب فائقة تميزهم عن غيرهم، وتنم عن العبقرية والتفوق في كافة المجالات. هذه الصفات تجعل منهم قادة تختارهم الجماعة لقيادتها إيماناً بتلك الخصائص والقدرات.

شخصية المرؤوس: فالتطبيق العملي يثبت أن هناك موظفين يميلون إلى الخضوع للسلطة ويعملون بصورة أفضل في ظل قيادة تسلطية بل أنهم يصيرون مهملين أو مضطربين إذا منحوا حرية كبيرة.

أ- خصائص العمل: فالعمل البسيط غير المعقد والذي لا يحتاج إلى قدر كبير من التعاون المتبادل فتناسبه القيادة الديمقراطية

ب- أدوار العمل: ويمكن تقسيم الأدوار التي يقتضي أداء العمل القيام بها إلى ثلاث مجموعات هي:

- ١- أدوار خاصة بالقائد: كتحديد الأهداف العامة للتنظيم
- ٢- أدوار خاصة بالمرؤوسين: مثل كيفية استعمال العامل لآلة معينة أو تشغيلها.
- ٣- أدوار مختلطة أو مشتركة بين القائد ومرؤوسيه: وهي أعمال يمكن أن يقوم بها القائد أو المرؤوسين أو كلاهما مثل تغيير مكان الآلات التي استخدمها العمال فعلا لمدة سنوات.

اذ أن المجموعة الأولى من الأدوار تناسب القيادة التسلطية أما الثانية فهي تناسب القيادة الفوضوية والنوع الثالث يناسب القيادة الديمقراطية التي تركز على المشاركة.

٢. نظرية السمات:

تذهب هذه النظرية إلى فكرة مفادها أن القادة لديهم خصائص وسمات شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأشخاص، وتؤهلهم لكي يكونوا قادة، ومن أهم سمات القادة لدى أصحاب هذه النظرية.

أ- **الخصائص الجسدية:** حيث يكون القادة اقرب للطول في القامة وضخامة الجسم وقوة البنية وثقل الوزن ووفرة النشاط والحيوية، وسلامة البدن من العيوب.

ب. **القدرات العقلية:** حيث يكون القادة أكثر ذكاء وإدراكا وعمقا من التفكير وأوسع ثقافة والنظر البعيد وأعمق بصيرة، وأكثر وعيا بالأحداث من مرؤوسيه. كما له القدرة على الحكم السليم والتفكير الموضوعي، مع القدرة على الإبداع والابتكار.

ج- **السمات الاجتماعية:** وتتمثل في الاعتماد على النفس والقدرة على تحمل المسؤولية والمشاركة الاجتماعية. كما يتميز بالقدرة على تحقيق التعاون وتكوين العلاقات

ونيل الحب والاحترام والشعور بأحاسيس الجماعة ومشكلاتها، مع حقائق انبساطية وروح فكاھية وقدرة على رفع معنويات الآخرين ودفعهم حول شخصيته وحول الأهداف التي ينادي بها، مع قدرة على السيطرة وإمكانية التأثير في الآخرين.

د- سمات عامة: يتميز بالهدام الحسن ورشاقة المنظر، والخلق الرفيع والسمعة الطيبة والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية، مع اتصافه بالثبات والنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة في النفس والقدرة على ضبطها. وفي الحقيقة أنه إذا كانت هناك سمات شائعة ومشاركة بين القادة إلا أنه لا يمكن التسليم بها لأن السمات والخصائص والقدرات تختلف من شخص لآخر ومن جماعة إلى أخرى وذلك حسب الوضيفة والمركز، فالقائد هو نتاج للجماعة المشاركة والقوة الاجتماعية، في موقف معين ولدى جماعة بذاتها.

٣. النظرية الموقفية :

نظرا إلى أن نظرية السمات أو الرجل العظيم لم تستطيع تقديم تفسير مقبول للعوامل المؤثرة في القيادة، بل اقتصرت على بعض المتغيرات التي تتسم بالعمومية أو الشمول و عدم اعتمادها الآثار البيئية التي تؤثر في القيادة، بل اقتصرت على بعض المتغيرات التي تتسم بالعمومية أو الشمول وعدم اعتمادها الآثار البيئية التي تؤثر في القيادة، فقد حاولت نظرية الموقف تلاقي ذلك النقص فاعتبرت البيئة عاملا حاسما في ظهور القيادة، فقد أوضحت الأثر الذي يتركه الموقف في ظهور القيادة.

يذهب أنصار هذه النظرية إلى أن موقف وظروف معينة هي التي تهيب أفراد معينين ليكونوا قادة، والفرد الذي قد يكون قائدا في موقف لا يكون قائدا في موقف آخر.

فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب، بينما لا يصلح لقيادتها وقت السلم فالجانب الأساسي المركز عليه في النظرية الموقفية هما القائد، الجماعة، الموقف، فمتغير الموقف له أهمية كبيرة في تحديد من هو القائد الذي يمكنه انجاز أهدافه .

أي أن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبطان بسمات وخصائص شخصية عامة، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين ، وذلك لأن متطلبات القيادة تختلف حسب المجتمعات، والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد، والمستويات الوظيفية في التنظيم الواحد والمراحل التي يمر بها التنظيم، والمنصب القيادي المطلوب شغله، فاختلاف المجتمعات يؤدي إلى اختلاف النظرة إلى متطلبات القيادة.

ومثال ذلك أن اتفاق القيم واللغة والمذاهب السياسية و في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا ولم يمنع من اختلاف نظرتها لخصائص القيادة اختلافا واضحا القيم واللغة والمذاهب السياسية و في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا ولم يمنع من اختلاف نظرتها لخصائص القيادة اختلافا واضح.

من اختلاف نظرتها لخصائص القيادة اختلافا واضحا . القيم واللغة والمذاهب السياسية - في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا ولم يمنع من اختلاف نظرتها لخصائص القيادة اختلافا واضحا واختلاف التنظيمات يؤدي إلى اختلاف السمات...، فالسمات اللازمة للقيادة المدنية تختلف عن السمات المطلوب توافرها في القيادة العسكرية.

إن الاختلاف فيما بين التنظيمات: يؤدي إلى اختلاف السمات القيادية المطلوب توافرها في قادة هذه التنظيمات، إذ أن عوامل الموقف هي التي تملئ سمات معينة لهؤلاء القادة.

وقد أكدت نتائج بعض الدراسات أن السمات اللازمة الحكومية تختلف عن السمات اللازمة لقادة المشروعات الخاصة واختلاف المستويات الوظيفية في التنظيم الإداري الواحد: يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل منها، فالسمات والمهارات المطلوبة للقيادة المباشرة، تختلف عن تلك المطلوبة للقيادة الوسطى، والتي تختلف بدورها عن تلك المطلوبة للقيادة العليا.

وهذه النظرية بهذا المفهوم تقدم مفهوما ديناميكية للقادة حيث أنها لا تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط وإنما بالموقف الإداري لان عوامل الموقف هي التي تحدد مكانة القائد ومدى نجاحه.

إلى جانب ذلك فهي تقدم أيضا مفهوما ديمقراطيا للقادة لأنها لا تقوم بحصر القادة في عدد من الأفراد ممن تتوفر فيهم الصفات وقدرات معينة، وإنما تجعل قاعدة القيادة عريضة بحيث يمكن لأي شخص أن يكون قائدا في بعض المواقف كما أنها ترفض أيضا المفهوم القائل بأن القادة يولدون ولا يصنعون والتأكيد بأن هناك سمات ومهارات يمكن اكتسابها بالتعلم والمهارة والتدريب.

٤- النظرية التفاعلية :

تقوم هذه النظرية على اساس التفاعل بين كل المتغيرات في القيادة والقائد في شخصيته ، ونشاطه في الجماعة يحاول اشباع حاجات وحل مشكلاتهم حسب طبيعة المواقف وطبيعة العمل وظروفه وما يحصل له من متغيرات. وتقوم هذه النظرية على إرادة التابعين وانتقاد رأي أغلبيتهم في السير وراء شخص معين بذاته.

وهناك مدخل للنظرية التفاعلية: (المدخل التوفيقي). يقوم هذا المدخل أساسا على الجمع بين النظريتين (نظرية السمات، نظرية الموقف) ومحاولة التوفيق بينهما من خلال النظر على أنها عملية تفاعل اجتماعي وأنه لا يكفي للنجاح في القيادة التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات الموقف، وإنما يلزم أيضا التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي ولاسيما ما تعلق منها بالمجموعة العاملة.

وتعتبر " النظرية التفاعلية" من أهم النظريات التي ظهرت في إطار المدخل التوفيقي وتقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة وهي: (القائد وشخصيته وإمكاناته ونشاطه في الجماعة، الأتباع وحاجاتهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم،

الجماعة نفسها من حيث بنائها، وعلاقتها وخصائصها وأهدافها، والمواقف المحيطة وظروف العمل وطبيعته.

والقيادة في هذه النظرية هي عملية تفاعل اجتماعي، فالقائد يجب أن يكون عضوا في المؤسسة يشاركها مشاكلها ومعاييرها وآمالها ويوثق الصلة بين أعضائها ويحصل على تعاونهم، ويتعرف على مشكلاتهم، وهو يتفاعل معهم من أجل تحقيق أهداف الجماعة. (فمثلا قد يعطي القائد توجيهات التحقيق هدف معين، ويواجه المشكلات التي تواجه هذا الهدف والمصاعب المحيطة به، وهو بذلك يكون تكفل بحاجات الأفراد واتجاهاتهم ومشكلاتهم وبإمكانات هذه الجماعة والظروف المحيطة التي تجعل الأتباع يتجمعون حوله ويتفهمون توجيهاته ويمنحوه تأييدهم ودعمهم لتحقيق الهدف المطلوب).

تقييم النظرية التفاعلية

يتضح من خلال عرضنا للنظرية التفاعلية أنها تقيم فهمها للقيادة على أساس التفاعل الاجتماعي بين ومرووسيه كما أنها تربط نجاح القائد بمدى قدرته على التفاعل مع الجماعة العاملة في موقف معين، وهي بذلك حددت خصائص القيادة على أساس ثلاثة أبعاد وهي (القائد الموقف، المرؤوسين)

ومن هنا فإن النظرية التفاعلية أسهمت إسهاما إيجابيا في تحديد خصائص القيادة الإدارية ويظهر هذا الإسهام على النحو التالي:

١- تبدو النظرية التفاعلية واقعية في تحليلها لخصائص القيادة إذ ترى أن نجاح القائد ناحية قدرته على تمثيل أهداف مرووسيه وإشباع حاجاتهم، كما يرتبط من ناحية أخرى - يرتبط من ناحية قدرته على تمثيل أهداف مرووسيه وإشباع حاجاتهم، كما يرتبط من بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور.

٢- لم تنكر هذه النظرية أهمية النظريتين السابقتين (السمات والموقف)، ولكنها حاولت الجمع بينهما لأنها المعيار الذي تحدد به خصائص القيادة الإدارية. يتجلى لنا من خلال عرضنا للتراث النظري لنظريات القيادة بان البحوث التي أجريت في هذا الصدد لم تتوصل إلى حد الآن عن وجود سمات أو خصائص يتميز بها من يشغل مناصب قيادية بين الأفراد، حيث أكد الباحثون على أن عملية التأثير القيادي تخضع للعديد من المتغيرات البيئية والمواقف المختلفة التي تتحكم بها الظروف المتباينة والسمات والمهارات التي يتميز بها القادة .

وفي ضوء هذه النظريات يمكن تصنيف القادة الى انواع حسب العلاقة القائمة بين القائد من جهة والجماعة التي يقودها من جهة اخرى:

١. **القائد المتسلط الاستبدادي:** وهو القائد الذي يركز السلطة في يده ويعطي الأوامر . ويصر على طاعتها دون مراعاة للجو الانفعالي المحيط به ، ويملي على اعضاء جماعته الأوامر والتعليمات وينفرد بوضع الخطط بمفرده دون اشراك معه أحد

وهذا النوع من القادة يقود الآخرين بمفهوم الرئاسة حيث يتفرد بالسلطة فيصدر الأوامر للتابعين له لتنفيذها . و هو لا يهتم بالتعرف على اتجاهات الآخرين و الناقدين له بل عادة ما يوصف هؤلاء بالخيانة و العداة

٢. **القائد التسبيبي او الفوضوي:** أن هذا النمط من القادة يحاول ترك الأمور على هواها ويحاول أن يجعل العمل والمسؤولية على جماعته فلا يحاول أن يشترك معهم في التخطيط او التنفيذ او ادارة العمل . دون أي توجيه أو رقابة بل يتركهم يحددون الأهداف ويتخذون القرارات . وتتميز جماعة هذا القائد بالتفكك والضعف لأن المسؤوليات غير محدودة.

٣. **القائد الديمقراطي:** أن هذا النمط من القادة هو الذي يقوم باشتراك الجماعة في المسؤولية وتوزيع المسؤولية على الجميع ويرسم الخطط ويحدد الوسائل ويحل المشكلات عن طريق المناقشة الجماعية.

ويعتمد على أساليب الإقناع و المناقشة ... أو الاستشهاد بالحقائق . أهم صفاته الاهتمام بآراء الآخرين ، ويلعب دورا فعالا في تنمية الأفكار ، وهو غالبا يظهر على أنه أحد أفراد الجماعة ويعيش الواقع و يفسر الأمور بصورة صحيحة . ولا يستطيع تحقيق أهدافه ما لم يتوفر حد أدنى من الوعي لدى التابعين.

٤. **القائد البيروقراطي:** ويمكن القول بان القيادة البيروقراطية هي ذلك النمط الذي يعتمد في قيادته على اللوائح والتعليمات بصفة أساسية ، فالقائد هنا يعتمد في تنظيم عمله وعمل مرؤوسيه على مجموعة من اللوائح والقواعد والتعليمات المحددة والتي يجب على كليهما الالتزام بها حرفيا.

وهو قائد يعمل في ظل سياسة معينة ، يعتمد فيها على التركيز والاهتمام بالشكل عند التنفيذ على حساب كفاءة المحتوى أو المضمون . يدفع التابعين للعمل لتحقيق أهدافه و يحاول الظهور بمكانة خاصة مميزة عن الآخرين ، و يتهرب من المسؤولية و يوزع العمل على الآخرين



الفصل السادس: الإشراف التربوي

مفهومه

ثمة تعريفات كثيرة لمفهوم الإشراف التربوي، وهذا عرض لبعض التعريفات الحديثة، التي يتوقع أن تساعد الدارس في استخلاص تعريف إجرائي له، يتبناه في ممارساته الإشرافية.

١ - هو تلك العملية المخططة المنظمة الهادفة إلى مساعدة العاملين التربويين على امتلاك مهارات تنظيم تعلم الطلبة بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية وتكون على هيئة نظام له مدخلاته وعملياته ومخرجاته.

٢ - إنه عملية فنية تعاونية، تهدف إلى تحسين عملية التعليم والتعلم عن طريق مساعدة المعلمين على النمو المهني من خلال استخدام أساليب متنوعة

٣ - هو عملية التفاعل مع المعلمين من أجل تيسير عمليات إحداث التغيير الإيجابي في أدائهم المهماتهم التعليمية والمساندة لعملية التعليم بهدف تحقيق النمو المهني المتكامل.

٤ - إنه عملية قيادية ديموقراطية منظمة، تقوم على التخطيط والدراسة والاستقصاء والتحليل والتقييم التشاركي، وتتسم بالطابع التجريبي، وبالأسلوب العلمي، وتهدف إلى استثارة وتنسيق وتوجيه النمو المستمر للمعلمين من أجل تحقيق الأهداف المنشودة .

٥ - هو سلسلة من الجهود المخططة، و المنظمة، الموجهة نحو أداء المعلم لمهامه التعليمية الصفية؛ لمساعدته على تطوير قدراته ومهاراته، في تنظيم التعلم، وتنفيذ المنهاج التربوي، وتحقيق أهدافه بفاعلية وأثر.

٦- إنه نسق متكامل من الجهود والفعاليات والخدمات الإشرافية الإنسانية التعاونية، التي تنتظم وتتداخل وتتفاعل فيما بينها على نحو نظامي، يرمي إلى توفير أفضل دعم وإسناد ورعاية للعملية التعليمية - التعلمية؛ لبلوغ الأهداف المنشودة، ضمن معايير ومستويات إنجاز محددة.

٧ - هو نظام متكامل العناصر، له مدخلاته و عملياته ومخرجاته، يستهدف إحداث تأثيرات إيجابية مرغوب فيها، في كفايات الفئة المستهدفة، تساهم في تحسين عمليات التعليم والتعلم.

٨- إنه جميع الجهود المبذولة للتأثير على أداء المعلم؛ من أجل تحسين عملية التعليم والتعلم.

ومما سبق نستخلص أن الإشراف التربوي " عمل تعليمي لأنه يضع المعلم أمام حقائق جديدة، وتدريبية لأنه يدرّب المعلم على ممارسة مهارات جديدة، وتنسيقي لأنه يحرك المعلم في إطار خطة منظمة معدة بالتعاون معه، وتغييرية لأنه يستهدف إحداث التغيير في سلوك المعلم وطلبته، واستشاري لأنه يقدم مقترحات وأبدالا للحلول. فهو والحالة هذه "عملية تساعد المعلمين على امتلاك القدرات؛ لتنظيم تعلم الطلبة، بشكل يحقق الأهداف التربوية.

أهداف الإشراف التربوي :

ومن هذه الأهداف ما يلي :

- (١) تطوير الكفاءات العلمية والعملية لدى العاملين في الميدان التربوي وتنميتها
- (٢) رصد الواقع التربوي، وتحليله، ومعرفة الظروف المحيطة به، والإفادة من ذلك في التعامل مع محاور العملية التعليمية والتربوية.

(٣) تنمية الانتماء لمهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها، وإبراز دورها في المدرسة والمجتمع.

(٤) التعاون والتنسيق مع الجهات المختصة للعمل في برامج الأبحاث التربوية والتخطيط وتنفيذ وتطوير برامج التعليم، والتدريب، والكتب، والمناهج، وطرائق التدريس، والوسائل والتقنيات التعليمية

(٥) العمل على بناء جسور اتصال متينة بين العاملين في حقل التربية والتعليم، تساعد في نقل الخبرات والتجارب الناجحة في ظل رابطة من العلاقات الإنسانية، رائدها الاحترام المتبادل بين أولئك العاملين في مختلف المواقع.

(٦) العمل على ترسيخ القيم والاتجاهات التربوية لدى القائمين على تنفيذ العملية التعليمية في الميدان

(٧) تنفيذ الخطط التي تضعها وزارة التربية بصورة ميدانية

(٨) النهوض بمستوى التعليم وتقوية أساليبه للحصول على أفضل مردود للتربية.

(٩) إدارة توجيه عمليات التغيير في التربية الرسمية ومتابعة انتظامها للعمل على تأصيلها في الحياة المدرسية وتحقيقها للأثار المرجوة.

(١٠) تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة بشرية، وفنية، ومادية، ومالية، حتى استثمارها بأقل جهد وأكبر عائد

(١١) تطوير علاقة المدرسة مع البيئة المحلية عن طريق فتح أبواب المدرسة للمجتمع، للإفادة منها وتشجيع المدرسة على الاتصال بالمجتمع لتحسين تعلم الطلاب

(١٢) تدريب العاملين في الميدان على عملية التقويم الذاتي وتقويم الآخرين. هيكلية جديدة للإشراف التربوي لتحقيق أهداف مشروع تطوير التعليم.

مجالات عمل المشرف التربوي

الإشراف التربوي نظام له وظائفه الخاصة به وأدائها بدقة يؤدي إلى تحقيقها، حيث أن تحديد مجالات عمل المشرف التربوي أو مهام عمله من الأمور الأساسية والرئيسية في سبيل بلوغ الغايات التربوية المنشودة، وتعد هذه المهام نشاطات متنوعة ومتعددة الغرض يراد منها تحقيق الأهداف المرجوة، الأمر الذي يتطلب معرفة الأهداف بشكل واضح ودقيق قبل البدء بممارستها. وقد صنفت في المجالات العامة التالية:

- ١- تنمية العلاقات الإنسانية
- ٢- تنمية القيادة بين جميع الأطراف.
- ٣- التنسيق بين مختلف أوجه النشاط
- ٤- تقديم المعونة الفنية للمعلمين.
- ٥- توجيه العمل الجمعي.

ويورد (منصور و زيدان) المهام التالية:

- ١- معاونة المعلمين على تحقيق المنهج
- ٢- تشجيع المعلمين على اتباع طرق التدريس الحديثة
- ٣- معاونة المعلمين على فهم حاجات التلاميذ، وخصائص نموهم والعمل على حل مشكلاتهم.
- ٤- إثارة اهتمام المعلمين باستخدام المكتبات المدرسية

٥ -تشجيع المعلمين على تبادل الزيارات بينهم.

٦- توجيه المعلمين الجدد ومعاونتهم ومساعدة المعلمين الضعفاء.

٧- تقويم أعمال المعلمين.

واكتسب الإشراف معنى التنسيق الذي يعني توجيه نمو المدرسين في اتجاه يستطيعون معه، استخدام ذكاء التلاميذ، وان يوجهوا التلميذ كي يساهم مساهمة فاعلة في المجتمع، وفي العالم الذي يعيشون فيه.

أنواع الإشراف التربوي

لما كان الغرض من الإشراف التربوي تحسين عملية التعليم والتعلم بالعمل على مساعدة المعلمين، في أن يكون الأقدر على تنشيط وتوجيه نمو تلاميذهم، كي يكونوا فاعلين مميزين في مجتمعهم، فقد ساهمت عملية الإشراف التربوي الطبيعة المتطورة للتربية، نتيجة للتطور الحاصل في وظائف الإشراف التربوي ومهامه عالميا وعربيا، حيث استند الإشراف التربوي باعتباره عملية مهنية متطورة إلى قاعدة من الوعي التربوي الشامل، ومعرفة بمختلف جوانب هذه العملية، ونظرة مستقبلية مستشرفة التحديات العصر ومتطلباته.

ونظرا لعدم وضوح مفهوم الإشراف التربوي، وتعدد تعريفاته والجوانب التي يتناولها فقد تعددت أنواعه في ظل تأثره بالنظريات الإدارية، والعلاقات الإنسانية، وعمليات الاتصال، كما تأثرت هذه الأنواع بطبيعة النظام التربوي نفسه من أهداف، ومناهج، وكتب دراسية، وعلاقات تربوية لذا أسهبت أدبيات الإشراف التربوي في الحديث عن أنواعه وأشكاله، وحددت لكل نوع مفهومه، وخصائصه، ومجالات توظيفه، واستخدامه

وتميل معظم الدراسات إلى تصنيف الإشراف في اتجاهين، هما:

الاتجاه الأول : يتعلق بالعلاقات الإنسانية حيث قسمه (كامبل وويلز) إلى أربعة أنواع

هي: الاستبدادي , الديكتاتوري، والدبلوماسي، والديمقراطي، والسلبى، الترسل

الاتجاه الثاني :يتعلق بالأهداف والنتائج والوسائل وكثرت التقسيمات تحت هذا الاتجاه

فشملت الإشراف التصحيحي والوقائي والبنائي، والإبداعي، والعلمي، والإكلينيكي والمصغر والجمعي التشاركي الزمري فالتطوري الذي يشمل النمط المباشر، والتشاركي (غير المباشر).

فيما يتحدث الأفندي عن أربعة أنواع للإشراف التربوي هي:

١- الإشراف التصحيحي.

٢- الإشراف الوقائي.

٣- الإشراف البنائي

٤- الإشراف الإبداعي

ويذكر مصطفى متولي الأنواع التالية للإشراف التربوي:

١- الإشراف الديمقراطي.

٢- الإشراف العلمي

٣- الإشراف الإبداعي.

٤- الإشراف القيادي

بينما تشير الخطيب إلى صور الإشراف التربوي في قسمين، هما :

ما يتعلق بالعلاقات الإنسانية ويندرج تحت هذا النوع الصور التالية:

- الإشراف الديكتاتوري (الاستبدادي) ، التفتيشي.

- الإشراف الديمقراطي .

-الإشراف الدبلوماسي.

-الإشراف السلبي

أساليب الإشراف التربوي:

يعد الإشراف التربوي جهداً فنياً متخصصاً يستخدم أساليب متنوعة، وقد يستخدم أكثر من أسلوب في موقف تعليمي واحد لرفع كفاية الإدارة والتنسيق، ولتوجيه نمو المعلمين بشكل فردي أو جماعي ولكل أسلوب من أساليبه نشاط تعاوني، منسق، ومنظم، مرتبط بطبيعة الموقف التعليمي، ومتغير بتغيره، لتحقيق الأهداف المنشودة، دون تحديد أسلوب أفضل للمعلمين والمواقف في جميع المدارس، لأن الإشراف التربوي يتغير بتغير الأحوال المجتمعية الاقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية والأهداف التربوية والمواقف، ويختلف الأسلوب باختلاف هذه الأمور وما يكتنفها من متغيرات فرعية

من هنا يجد المشرف نفسه أمام أكثر من متغير وحيال أكثر من احتمال، ويجد نفسه مضطراً لاستخدام هذا الأسلوب أو ذلك أو المزج بينهما، أو المزوجة بين أساليب عدة لمواجهة متطلبات المواقف التعليمية التي يشرف عليها

برى (برجز و جاستمان, ١٩٥٠), Justman & Briggs, أن أهم أساليب الإشراف هي الزيارات الصفية، والمؤتمرات التربوية، والاجتماعية الفردية والجماعية، والقراءات الموجهة والمشاكل التدريسية، والدروس التطبيقية، والمحاضرات، والنشرات التربوية، والبحث والتجريب

وأساليب الإشراف متداخلة مع بعضها البعض ومتكاملة حيث يكمل كل أسلوب الأسلوب الآخر، وأساليب الإشراف مطروحة أمام المشرف التربوي ليختار ما يناسب الموقف التعليمي، ومن هذه الأساليب زيارة الصف، ودراسة أعمال التلاميذ التحريرية، والاختبارات، والدروس التوضيحية، والتعليم المصغر، والاجتماعات الفردية والجماعية، والورش التربوية، والدروس التطبيقية والرزم التعليمية، والزيارات المتبادلة بين المعلمين، والنشرات، والتخطيط، والبحث والتجريب، والتدريب، والتقويم الذاتي للمعلم، والتقويم الذاتي للمشرف التربوي ... الخ ذلك من أساليب.

ويبين البزار المقومات الأساسية في اختيار الأسلوب الإشرافي الناجح بالتالية:

١. ملاءمة الأسلوب الإشرافي للموقف التربوي لتحقيق الهدف الذي يسعى إليه
- ٢- معالجة الأسلوب الإشرافي لمشكلات المعلمين.
- ٣- أن يكون الأسلوب الإشرافي ملائماً لنوعية المعلمين من حيث الخبرات والقدرات.
- ٤- التعاون بين المشرفين والمعلمين في التخطيط للأسلوب الإشرافي، وتقويمه
- ٥- المشاركة الطوعية للمعلم في الأسلوب الإشرافي
- ٦- اشتراك بعض العاملين في الحقل التربوي من الخبراء والإداريين في اختيار الأسلوب الإشرافي، وتخطيطه، وتنفيذه
- ٧- عدم إغفال الأسلوب الإشرافي للجوانب الشخصية، والمشكلة العاطفية للمعلمين.
- ٨- المرونة في الأسلوب الإشرافي ليراعي ظروف المعلم، والمشرف، والمدرسة، والبيئة، والوسائل التعليمية.
- ٩- شمول الأسلوب الخبرات تسهم في نمو المعلمين في شئون العمل الجماعي، والعلاقات، والمهارات الاجتماعية.

ويشار أن الموجه الفني داخل حجرة الصف يقيم الموقف التعليمي بعامة، والموقف التعليمي متعدد الأطراف فهو يشمل : المعلم والطالب، والمنهج بمعناه الواسع، وجميع عناصره من أهداف تربوية، وكتاب مدرسي، وطرق تدريس وبيئة تعليمية فالموجه يهتم بكل هذه الجوانب، ومع ذلك فهو مسؤول عن ملاحظة كل ما يجري داخل غرفة الدراسة من:

-نظام الفصل، ووضع لطلاب، والعلاقات بينهم

-نوع التفاعل الصفي بين المعلم والطلاب

- المواد العلمية، والتجديد فيها

وقد صنفت الأساليب الإشرافية على النحو التالي:

- أساليب فردية : الزيارة الصفية .

- أساليب جماعية مباشرة : الدراسة المنتظمة، واللقاءات الجماعية، وتقنيات العرض والإصغاء .

- أساليب جماعية غير مباشرة : البحوث والدراسات، والمسوحات، والملاحظة، والمراقبة .

- أساليب وسيطة كالمديرين، والمعلمين، الأنشطة المدرسية أو خدمة المجتمع.

ولأساليب الإشراف التربوي الفردية والجماعية أهمية خاصة لكل منها، فتبرز أهمية الأساليب الفردية من كونها تتيح فرصة ثمينة للمعلم في استغلالها للكشف عن الصعوبات التي تواجهه.

أدوات الإشراف التربوي ونماذجه:

إن عملية الإشراف التربوي بما تنطوي عليه من فعاليات رئيسة بدءاً بالتخطيط للإشراف على مستوى الوزارة والمديرية والمدرسة ومروراً بالمحتوى وتحديد المجالات الإشرافية من تعلم وتعليم أو تطوير منهاج أو تدريب أو إدارة إلى استخدام الأساليب الإشرافية المناسبة فردية أو جماعية وانتهاءً بالتقويم والمتابعة والتغذية الراجعة لتحقيق الأهداف التربوية في تحسين عملية التعلم والتعليم و تتطلب هذه العملية في مستوياتها المختلفة توافر نماذج وأدوات لا بد من استخدامها في المدرسة والمديرية والوزارة لتنظيم وتوثيق فعاليات الإشراف التربوي لغايات المتابعة والتقويم بهدف تحسين العملية التربوية وتطويرها، وقد أفرد

النماذج الخاصة بالمشرف التربوي على النحو التالي :

- نموذج متابعة النشاطات المدرسية
- نموذج متابعة فعاليات الطابور الصباحي تقرير
- الزيارة الإشرافية العامة.
- نموذج تقرير الزيارة الصفية الإشرافية نموذج
- . خلاصة العمل اليومي للمشرف
- نموذج لقاء إشرافي فردي وجماعي التربوي.
- نموذج تقرير الدرس التطبيقي وتبادل
- نموذج تقرير اجتماع مجلس الزيارات.
- نموذج متابعة تحصيل الطلبة - نموذج متابعة الامتحانات.

- نموذج تقرير الزيارة الإشرافية الصفية لمعلمي المباحث المهنية و التربية المهنية
نموذج خلاصة العمل اليومي للمشرف.

- نموذج التقويم الذاتي للمشرف

ويبدو من استعراض أساليب الإشراف التربوي السابقة مدى التطور الذي طرأ على الإشراف التربوي باعتبارها عملية فنية ديمقراطية تعاونية تهدف إلى إصلاح التعليم، يرافق تطورها ظهور أساليب تلائم التطور الحاصل في هذه العملية، حيث تطورت الأساليب القديمة والتي تمحورت حول الزيارات المفاجئة للمعلمين في صفوفهم في الوقت الذي كان فيه الإشراف تفتيشياً، وكان من نتاج ذلك الأثر السيئ في نفوس المعلمين والاتجاه السلبي نحو الإشراف التربوي، إلا أن التطور والتغير الحاصل أحدث أساليب وتقنيات حديثة تناسب ما تؤمله العملية الإشرافية الشاملة حيث استخدمت التقنيات التجديدية كالمبيوتر والتعليم المصغر والفيديو، والمنحى التكاملي ذي الأوساط المتعددة إضافة إلى المؤتمرات التربوية، والمشاعل التدريبية، والحلقات الدراسية، والاجتماعات، والقراءات الموجهة، والنشرات التربوية، والبحوث الإجرائية، والدروس التطبيقية، والتسجيل، والشرائح التعليمية في فترات متباعدة، مما أسهم في رفع مستوى المعلمين من خلال استخدام الأساليب الفردية تارة أو الجماعية أو الاثنيتين معا لمواكبة التطور والتغير نحو الأفضل. وبناء على ما تقدم فإن المشرف التربوي لا يأخذ بأسلوب إشرافي بعينه بل يستخدم

أساليب متعددة ومتنوعة بحسب الموقف الإشرافي بكل أبعاده، والمشرف التربوي المميز والفاعل من يحسن استعمال الأساليب والوسائل المناسبة مراعيًا لفرق وقهم الفردية، وخبراتهم في التدريس ومشكلاتهم وقدراتهم، ولديه الكفاءة الأدائية في التبديل والتغيير بالشكل الذي يتطلبه الواقع لإحداث التطوير المرغوب والإسهام في حل مشكلات المعلمين. ومن هنا ينبغي على المشرف التربوي أن لا يلتزم بأسلوب واحد بل يأخذ بالأسلوب الذي يحقق الهدف الذي

يريد الوصول إليه بما يتناسب والموقف التعليمي مراعيًا طبائع المعلمين وخصائصهم في التالية:

- ١- ملاءمة الأسلوب الإشرافي للموقف التربوي لتحقيق الهدف الذي يسعى إليه.
- ٢- معالجة الأسلوب الإشرافي لمشكلات المعلمين وحاجاتهم.
- ٣- أن يكون الأسلوب الإشرافي ملائمًا لتوعية المعلمين من حيث الخبرات والقدرات.
- ٤- التعاون بين المشرفين والمعلمين في التخطيط للأسلوب الإشرافي وتقويمه.
- ٥- المشاركة الطوعية للمعلم في الأسلوب الإشرافي.
- ٦- إشراك بعض العاملين في الحقل التربوي من الخبراء والإداريين في اختيار الأسلوب

مشكلات الإشراف التربوي:

لا تختلف المشكلات التي تواجه الإشراف التربوي، وتطويره، وتحسينه، في الأردن كثيرًا عن غيرها في البلدان العربية، وفي العالم بأسره، ذلك لأن أهداف الإشراف التربوي الشامل واحدة تقريبًا، حيث يشكل تحسين التعليم هدفًا رئيسًا للإشراف التربوي، مما يوجب إحداث تغييرات في سلوك المعلمين، واتجاهاتهم، بهدف زيادة الفاعلية المدرسية، كما أن مدخلات الإشراف التربوي، وعملياته، ومخرجاته، تسهم في تحسين العملية التربوية، وتطويرها.

ويلاحظ أن هناك مشكلات كثيرة للإشراف التربوي، ويظهر ذلك من الخلاف حول تحديد مفهوم الإشراف التربوي، والتباين في الأساليب والطرق الواجب إتباعها من قبل المشرفين، وأهم هذه المعوقات ما أشار إليه من أن معوقات الإشراف التربوي، هي:

- مشكلات تتعلق بالمجتمع الإحصائي للمعلمين :أي ضخامة عدد المعلمين الذين يشرف عليهم، وصفة هؤلاء المعلمين من حيث الخبرة قدامي أو جدد، وعدم تدريس بعضهم لتخصصه، وعدم استقرار المدارس بداية العام الدراسي بسبب التشكيلات المدرسية، والتنقلات.
- مشكلات تتعلق بالتقويم حيث أن المشرف مطالب بتقييم المعلمين نهاية العام مما يتأثر بعاملين هما : العلاقات الشخصية القائمة بين المشرف والمعلمين، وعامل القياس ويعني اعتماد المشرف على سمات المعلم مسقطاً من حسابه نواتج التعليم.
- ضعف انتماء المعلم للمهنة وعدم الرضى الوظيفي، واعتبار الوظيفة محطة مؤقتة مما يؤدي إلى عدم اكتراث المعلم بالمشرف.
- مقاومة المعلم للتجديدات التربوية لتعوده على الروتين، وكذلك الحال بالنسبة للمشرف التربوي.
- عدم التكامل والتنسيق للأعمال في الأقسام الإدارية المختلفة يقف حجر عثرة في سبيل إنجاز العمل بشكل فاعل.
- ندرة التسهيلات المادية والإدارية للمشرف التربوي.

المصادر والمراجع

- ١- الإدارة والاشرف التربوي، أ.محمد خالد أبو عزام
- ٢- التخطيط والاشرف التربوي والتعليمي والاداري، د.إبراهيم عبدالعزيز الدعيلج
- ٣- وظائف الإدارة المدرسية، د.محمد سيد محمد السيد

مودتي لكم بالمعرفة الحقيقية، والنجاح الدائم