

الادارة التربوية

تقديم :

لقد ألف الناس أن يصنفوا المؤسسات التربوية، بين المؤسسات في قمة النجاح، وأخرى على حافة الفشل، وبقية تقع على متصل النجاح- فشل، ويتم تقييم أداء المؤسسات التربوية بحسب معيار تختلف من شخص لآخر، أو من مجموعة من الناس لأخرى : فهناك من يعتمد معيار الموارد البشرية، فيعتبر العدد المتعاضد من الناجحين، والكفاءات العالية للعاملين الفاعلين مؤشرا على النجاح. وهناك من يعتمد معيار الموارد المادية، فيعتبر النجاح في توفر المصادر المادية والوسائل التعليمية، والفضاءات المدرسية، وهناك من يعتمد معيار الانضباط والإحساس بالمسؤولية، فيعتبر النجاح في وجود سلطة تسهر على تطبيق التشريعات والقوانين التنظيمية، وتضمن أجراة المناشير والمذكرات.

لكن، ومهما اختلفت المعايير وتعددت التصورات، فإن النجاح في الإدارة التربوية يبقى الأمل المنشود لكل المنظومات التربوية، على اعتبار أن نجاح الإدارة التربوية هو نجاح للمجتمع برمته. فلا مجتمع راق دون مدرسة ناجحة، ولا مدرسة ناجحة دون إدارة تربوية حكيمة.

ومن هذا المنطلق باتت المجتمعات اليوم أكثر تنافسا مع ذاتها ومع غيرها في بناء المؤسسات التربوية وتطويرها مستفيدة من النظريات الحديثة في الإدارة بشكل عام والإدارة التربوية بشكل خاص، هذه النظريات التي تختزل الأسس والمبادئ التي تحدد ماهية المؤسسة التربوية، وطبيعة عملها، وكيفية إدارتها وتقييم فعاليتها.

الإدارة التربوية :

مفهوم الإدارة :

يمكن تناول مفهوم الإدارة من جانبين : الإدارة كعلم والإدارة كممارسة؛ الإدارة كعلم هو ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذي يفسر ويحلل ويتنبأ بالظواهر الإدارية، والسلوك الإنساني الذي يجري في المنظمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة.

أما الإدارة كممارسة، فهي الاستخدام المعقلن والفعال للموارد البشرية والمادية والمالية، والمعلومات والأفكار والوقت من خلال المهام الإدارية -التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة- بغرض تحقيق الأهداف.

ويقصد بالموارد البشرية، الأشخاص الذين يشتغلون داخل المنظمة، والموارد المادية هي كل ما تتوفر عليه المنظمة من مباني وأجهزة وآلات...، والموارد المالية هي المبالغ المالية أو الميزانية المرصودة لتسيير الأعمال الجارية أو الاستثمارات. أما المعلومات والأفكار فيقصد بها الأرقام والحقائق والنصوص والقوانين التنظيمية. والوقت هو الزمن المتاح لإنجاز الأعمال المسطرة.

ويصف الدكتور محمد سليم العوا الإدارة بأنها فطرة، وأن الإنسان يمارسها في حياته بشكل أو بآخر، تخطيطاً وتنظيماً وتنفيذاً ومراجعةً وتقويماً، كما أنه يتحمل تبعاتها ونتائجها.

كما تعرف الإدارة على أنها مجموعة من الجهود البشرية التي تقوم بأنشطة أو عمليات أو وظائف محددة لتحقيق أهداف المنظمة في ظل الظروف البيئية المحيطة باستثمار امثل للموارد البشرية والمادية وبأقل جهد وتكلفة.

هكذا تبدو الإدارة ذلك العمل الذي يتوخى الفاعلية والكفاءة في الأداء داخل المنظمة، من خلال الاستثمار المعقلن للموارد وحسن الاستفادة منها.

وهذا بالطبع لن يتأتى إلا من خلال أطر ذات كفاءة عالية ومهارات فكرية وفنية وإنسانية.

مفهوم الإدارة التربوية :

عندما نتناول موضوع الإدارة في ميدان التربية والتعليم، نجد أنفسنا أمام ثلاثة مفاهيم شاع استخدامها، وهي "الإدارة التربوية"، "الإدارة التعليمية"، و"الإدارة المدرسية". إن المفهومين الأول والثاني يعنيان شيئاً واحداً، والخلط بينهما إنما جاء نتيجة الترجمة عن المصطلح الأجنبي Education، الذي يترجمه البعض إلى مصطلح التربية في حين يترجمه البعض الآخر إلى مصطلح "التعليم". أما المفهوم الثالث – "الإدارة المدرسية"، فيبدو أنه أكثر خصوصية، بحيث يحيل إلى الإدارة التي تشرف على مؤسسة تربوية، فيما يحيل المصطلحان السابقان على الإدارة التربوية في تراتبيتها بدءاً من الوزارة الوصية وانتهاءً بالمؤسسة التربوية مروراً بالأكاديميات والنيابات بمصالحها وأقسامها...

تعرف الإدارة التربوية بأنها " مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية 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، فردياً كان أم جماعياً، من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع".

كما تعرف الإدارة التربوية على أنها " الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي، إداريين وفنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها، تربية صحيحة وعلى أسس سليمة".

وكذلك عرفت الإدارة التربوية :- هي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها والتي تقوم بها مجموعة من الأفراد سواء داخل المنظمات التعليمية او بينها وبين بعضها البعض لتحقيق الاغراض التربوية في ضوء الامكانيات المادية والبشرية المتاحة وبأقل وقت وجهد وتكلفة.

والادارة المدرسية :- هي مجموعة من الجهود البشرية والامكانيات المادية التي تتفاعل فيما بينها من خلال مجموعة من العمليات مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وغيرها من العمليات ، تلك العمليات التي تتم داخل المدرسة ، او بين المدرسة والمدارس المناظرة ، او الاجهزة التربوية الاخرى ، او البيئة المحيطة للوصول الى الاهداف المحددة في ضوء الامكانيات المتاحة بأقل وقت وجهد وتكلفة.

اما الادارة التعليمية :- انها تعنى بالجوانب الاجرائية في العمل التربوي وكذلك الامكانيات الفنية والتجهيزات بكافة انواعها التي تسهم في قيام العملية التعليمية وتؤدي الى نجاح جميع خطواتها بشكل تكاملي يكفل لها تحقيق الاهداف المخطط لها .

وباختصار دقيق يمكن القول ان الادارة التعليمية :- تعنى بالعمل التربوي على مستوى الوزارة . اما الادارة التربوية تعنى بالعمل التربوي على مستوى الوطن او الدولة ، اما الادارة المدرسية تعنى بالعمل التربوي على مستوى المدرسة الواحدة.

وعند التفريق بين الادارة المدرسية والادارة التعليمية نوضح المفهومين التاليين :

١- الادارة المدرسية تعتبر جزءاً من الادارة التعليمية وصورة مصغرة لتنظيماتها وتقوم الادارة التعليمية بتقديم العون والمساعدة مالياً وفنياً وبشرياً وتقوم كذلك بالاشراف والرقابة عليها لتضمن سلامة هذا التنفيذ

٢- الادارة التعليمية يرأسها وزير التعليم ومهمتها رسم السياسة التعليمية العامة بينما يرأس المدرسة مديرها ومهمتها تنفيذ السياسة التعليمية وفق اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر من الوزارة

الإدارة الصفية :- هي مجموعة من العمليات والمواقف التعليمية التي يتم فيها التفاعل ما بين الطالب والمعلم والطالب والمنهاج والطالب وزميله الطالب الأخر وتوجيهها لتحقيق الأهداف الموضوعية للمنهاج.

من خلال هذه التعريفات تبدو أهمية الإدارة التربوية كضامن لتنظيم وتوجيه وقيادة الأعمال والأفراد الذين يكونون القاعدة العملية للمؤسسة، بغية تحقيق هدف أو مجموعة أهداف مسطرة ومنسجمة مع الغايات الكبرى للبلاد.

النظرية في الإدارة التربوية:

مفهوم النظرية :

النظرية Theory هي " تصور أو فرض أشبه بالمبدأ له قيمة التعريف على نحو ما، يتسم بالعمومية وينتظم علما أو عدة علوم، ويقدم منهجا للبحث والتفسير، ويربط النتائج بالمبادئ".

كما يعرفها BUSH 1986 بأنها "مجموعة من الفروض التي يمكن من خلالها التوصل إلى مبادئ تفسر طبيعة الإدارة وهي تفسر ما هو كائن، وليس التأمل فيما ينبغي أن يكون، ويمكن أن ينظر إلى النظرية على أنها مبادئ عامة تقوم بتوجيه العمل بدقة ووضوح، وبهذا فالنظرية الجيدة هي التي يمكن أن تشق منها الفروض".

مفهوم النظرية الإدارية :

عرفها كينزل بأنها : "معالجة للسلوك الاجتماعي في إطار منظم".

وعرفها مول بأنها: "حل المشاكل باستخدام الأساليب العملية بالاعتماد على المعقولة في تجديد قيمة العمل ليس بالنسبة لتحقيق أهداف التربية فقط، وإنما بالنسبة لرد فعل الأفراد ذوي العلاقة".

كما عرفها سيرجفاني بأنها : "توضيح وتوقع وتنبؤ وتحليل ظاهرة التنظيم الإداري والسلوك الإنساني مع ارتباطها المتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة".

أما المفهوم الحديث للنظرية في الإدارة التربوية فيعتبرها عملية تركز على أصول علمية، وتستمد ممارستها من نماذج نظرية تساعد على فهم وتفسير ظاهرة السلوك الإداري حيث أصبحت النظرية الإدارية هي المدخل إلى علم الإدارة وجوهر السلوك الإداري.

وتتم عملية بناء النظرية الإدارية على مرحلتين كبيرتين :

- المرحلة الوصفية، وتتم خلالها عمليات الملاحظة والتجميع والتصنيف القائم على الشواهد.

- المرحلة المعيارية، وهي مرحلة الاستنتاجات، حيث توضع النظرية، ويتم التحقق من صحتها.

نماذج من النظريات الإدارية المعاصرة :

لقد ظهرت العديد من النظريات الإدارية- بمحاسنها ومساوئها- محاولة فهم وتفسير السلوك الإنساني في ارتباطه بالإدارة. وفيما يلي النظريات الأكثر انتشارا في العالم اليوم، وقد جيء بها

كشواهد على بساطة بناء النظرية وكنماذج للمحاكاة ولدعم الاتجاه الإداري القائل: "كل إجراء يتخذه المدير يستند إلى نظرية وكل خطة يعدها المدير تستند إلى نظرية"، والنظريات هي :

نظرية X (النمط الإداري السلطوي) :

في الستينات من القرن الماضي اقترح عالم نفس الاجتماع الأمريكي Douglas Megregor نظريته المشهورة Y- X وذلك في كتابه المعروف " الجانب الإنساني في المؤسسة". وتلخص هذه النظرية بعض جوانب الإنسان وأنماط القيادة.

فنظرية X تحيل على القيادة المتسلطة المهتمة بالإنتاج ولا تعير العلاقات الإنسانية إي اهتمام، ومن أبرز مسمات هذه النظرية أن:

- الإنسان العادي يكره العمل ويسعى إلى تجنبه؛

- معظم الناس يجب أن يكرهوا على العمل لتحقيق أهداف المؤسسة بالتلويح بالعقاب؛

- الإنسان العادي هو إنسان غير طموح شكل عام، ينشد الأمن، ويفضل أن يكون منقادا على أن يتحمل المسؤولية.

نظرية Y (النمط الإداري التشاركي)

تحيل نظرية Y على القيادة الديمقراطية التي تهتم بالعلاقات الإنسانية، وبإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات. ومن أبرز مبادئ هذه النظرية :

- الالتزام بتحقيق الأهداف يتوقف على المكافآت المرتبطة بالإنجاز؛

- الناس عادة يتقبلون المسؤولية، وغالبا ما يطلبون تحملها؛

- القدرة على الخلق والإبداع في التسيير والتدبير شيء مشترك بين الناس.

- في المؤسسات الإنتاجية الطاقة العقلية للإنسان العادي مستغلة بشكل جزئي.

وهكذا يخلص M.Douglas إلى أن الإداري الناجح هو الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية، وباحتياجات العاملين ومشاعرهم، واشتركاهم في اتخاذ القرارات، والثقة في قدراتهم، وتحفيزهم ماديا ومعنويا حتى يصلوا إلى حالة الرضا التي تجعلهم يحققون أفضل النتائج.

نظرية Z : النمط الإداري الياباني.

في الثمانينات اقترح بروفيسور الإدارة الأمريكي William Ouchi نظريته المعروفة بالنظرية Z وذلك في كتابه المعروف " النظرية Z كيف يمكن للإدارة الأمريكية أن تقابل تحديات الإدارة اليابانية". وتجمع هذه النظرية ما بين مزايا النظرية Y، وما لدى اليابانيين من أولويات في مجال إدارة المؤسسات حيث تعطي العاملين هامشا ضخما من الحرية، وتمنحهم درجة عظيمة من الثقة، وتفترض أن العاملين لديهم ولاء قوي للمؤسسة، ورغبة جامحة للعمل الفريقي داخل المؤسسة، ومن أبرز مبادئ نظرية Z نذكر أنها :

- تعول كثيرا على اتجاهات ومسؤوليات العاملين،

- ترى أن إدارة المطبخ يمكن أن تتم قبل إتقان عملية الطبخ.

نظرية الطوارئ :

تؤكد هذه النظرية على مجموعة من الأسس نذكر منها :

- عند اتخاذ القرار كل شيء يجب أن يكون في الحسبان.

- لا تتساوى جميع طرق التنظيم والإدارة والفاعلية في ظرف معين،

- يجب أن يبنى الاختيار لتصميم التنظيم ونمط الإدارة على أساس التحليل الدقيق والاحتمالات المهمة في الظرف المعين.

- اعتماد منحى "يتوقف الأمر على ما قد يستجد".

- وحيث أن الإدارة هي العمل مع من خلال الأفراد والمجموعات لتحقيق أهداف المنظمة، فإن الإحتمال المرغوب فيه هو ذلك الذي يدفع المرؤوسين إلى إتباع سلوك أكثر إنتاجا وفاعلية.

نظرية الفوضى :

تنطلق هذه النظرية من فرضية أن أحداث الحياة تجري بصورة عشوائية أو فوضوية، وبالتالي فإن الأحداث في التنظيمات أو المؤسسات تجري بنفس العشوائية والفوضوية، ونادرا ما يمكن ضيها وعليه فإن هذه النظرية تدعو للمزيد من الطاقة والاجتهاد لضمان الاستقرار والتماسك داخل التنظيم.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من النظريات الأخرى التي حاولت تحليل العملية الإدارية كنظرية تصنيف الحاجات الماسية، ونظرية البعدين في القيادة، ونظرية الدور، ونظرية القيادة ... وكلها ساهمت في ملامسة أبعاد السلوك الإنساني في الإدارة بشكل عام، والإدارة التربوية بشكل خاص.

تطور الإدارة :

النظرية الكلاسيكية :

ظهرت هذه النظرية في مطلع القرن العشرين، سميت بالكلاسيكية، ليس لقدمها أو تخلفها، وإنما لنمط التفكير الذي قامت على أساسه. لقد ركزت هذه النظرية في مجملها على العمل معبرة أن الفرد آلة وليس من المتغيرات التي لها أثرها في السلوك التنظيمي، وعلى التكيف والتأقلم مع العمل الذي يزاوله، وهذا ما حدا بالبعض من أمثال SIMON أن يطلقوا على هذه النظرية " نموذج الآلة".

ولعل من أبرز رواد هذه النظرية F.W.Taylor و H.Fayol. اشتهر F.W.Taylor بكتابه " Scientific Management"، " التدريب العلمي" والذي يقترح من خلاله تحديد الأقصى من الدقة في تنظيم المهمات، وانتقاء الأفراد الأكثر كفاءة وتقسيم العمل بعد التخطيط له ثم التنفيذ، وبهذا تريد " التاييلورية" الوصول إلى نتائج مذهلة بالقضاء على الفردانية والعشوائية والتلقائية في العمل، وتأسيس نظام أجور على النجاح أو الفشل في الوصول إلى المعيار المطلوب من العمل المنجز.

وإذا كان F.W.Taylor قد اشتهر بما يعرف " بالتنظيم العلمي للعمل" فإن H.Fayol اقترن اسمه ب "التنظيم الإداري للشغل". لقد اعتبر H.Fayol أن مدراء عصره لهم تكويناً تقنياً لكن تنقصهم مبادئ التدبير، لذلك كان شغله الشاغل الارتقاء بمبادئ التنظيم العلمي للعمل والتي يمكن تلخيصها كالتالي : - تخصصية المهام، معيارية أو تقنين العمليات، توحيد الإجراءات، وحدة التحكم، مركزية اتخاذ القرار، التنظيم بالشعب والأجنحة، تحديد جدول المراقبة والإشراف.

ورغم الانتشار الكبير لهذه المدرسة ومساهماتها في تنمية علوم التنظيم والتدبير فإنها تلقت انتقادات كبيرة من الاتجاهات التي لحقتها خصت بالتحديد ابتزاز الأجور، والعقوبات، وتجريد العامل من إنسانيته بحيث لا ينظر إليه كشخصي بل كامتداد للآلة.

ارتبطت أفكار الإدارة العلمية باسم فردريك تيلور (١٨٥٦ - ١٩١٥) وكان يعمل مهندساً باحدي شركات الصلب بالولايات المتحدة الأمريكية، وكان الهدف الأساسي للإدارة هو الحصول على أكبر قدر من الرفاهية لصاحب العمل مصحوبة بأكبر قدر من الرفاهية الممكنة للعامل ، ويكون ذلك عن طريق الزيادة في إنتاجية الأفراد.

وقد لاحظ تيلور ان تحقيق الزيادة في الانتاجية يحدده قيدهان :

- جهل الادارة بالطرق العلمية اللازمة لتحديد كمية العمل وزمنه .
 - كسل او تكاسل العمال في تأدية العمل بسبب الميل الغريزي في الانسان ناحية الكسل .
- ومن ناحية اخرى عدم وجود حافز تشجيعي لزيادة الجهد في تأدية العمل من ناحية اخرى.

وتتمثل اهم ملامح هذا المدخل بما يلي :

١- ان تحديد الهدف المطلوب انجازه هو مهمة الادارة العليا وانه يجب تحديد اهم شروط العمل من حيث المستوى والمدة الزمنية لانجازه.

٢- ربط تايلور بين نجاح الفرد في عمله مع الاجر والمكافأة لرفع الكفاءة الانتاجية .

٣- ان الادارة الناجحة هي محصلة تطبيق منهج علمي منظم.

٤- والجدير بالذكر ان كثيراً من الدول اعتمدت على مبادئ الادارة العلمية في الانتاج الحربي اثناء الحرب العالمية الاولى.

مدخل الاتجاه السلوكي : نشأ هذا الاتجاه تحت وطأن الكساد العالمي الكبير ١٩٢٨ - ١٩٣٢ وقد

مر هذا الاتجاه بمرحلتين مهمتين هما :

أولاً : حركة العلاقات الانسانية :

تميزت الثلاثينيات من هذا القرن بتقنية وأنسنة الأسس العلمية والإدارية للشغل، لقد ظهرت وتشكلت الحركة السلوكية كبديل للنظرية الكلاسيكية المصنفة ببساطتها وفشل تطبيقها لسلوك الأفراد والجماعات، وأسهمت في دراسة التنظيم، مستفيدة من العلوم السلوكية بطريقة متكاملة، وبذلك برهنت على أن مبادئ المدرسة الكلاسيكية وأعمدها التنظيمية تتأثر بأفعال وسلوك الأفراد داخل التنظيم، بالإضافة إلى اهتمامها بالتنظيم غير الرسمي (النقابة، الصداقات، علاقات العمل...) وأظهرت مدى تأثير هذا الأخير على البناء الرسمي للتنظيم، وقد استفادت هذه المدرسة من أبحاث كل من Kurt Lewin وجماعة Howthorne حيث كانت نظرية المجال في ذاتها أحد العوامل التي وجهت البحوث في علم النفس نحو تفسير سلوك الفرد والجماعة.

ومن رواد هذه المدرسة E.MAYO الذي قام بدراسة حول تأثير الشروط الفيزيائية (إنارة، حرارة، مواقع عمل...) على معدلات الإنتاج . وتهدف هذه الدراسة إلى أخذ الإنسان بعين الاعتبار داخل المقابلة وملاحظة اختلاف الإنتاجية التي يعرفها هذا المصنع حيث يخيم التنظيم التاييلوري ،

وقد استخلص في نهاية هذه التجربة أن ارتفاع الإنتاجية وجد تفسيره في علاقات الثقة بين الإدارة والعمال. فالرضا في العمل يأتي أساساً من الشكل الاجتماعي للجماعة، ومن هذا فالشروط الفيزيائية للعمل تأتي في الدرجة الثانية.

لقد اهتمت هذه المدرسة بالفرد وسلوكه في التنظيم، وتوصلت إلى أنه لا يمكن تقييم سلوك الفرد كوحدة منعزلة، ولكن كعضو في جماعة يتعرض لضغوطها وتأثيرها. فسلوك الفرد أو الجماعة في التنظيم الرسمي قد يختلف تماماً عن سلوكهم الحقيقي، ومن هنا انصب اهتمام أنصار هذه المدرسة على التنظيمات غير الرسمية كالصداقات بين أعضاء التنظيم وتأثيرها على القيادة.

ثانياً : المدخل السلوكي المتكامل : ظهر هذا المدخل في عام ١٩٥٠ نتيجة الانتقادات الموجهة إلى حركة العلاقات الإنسانية

بالمغالاة في الاهتمام بالعنصر البشري بالإضافة إلى ظهور مدخل النظم وتتمثل أهم ملامح هذا المدخل بما يلي :

١- اعتبار الإدارة بمثابة فن التعامل مع الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المنشودة .

٢- الاهتمام بالنواحي المادية والبشرية على سواء.

٣- وضع العالم ماكريجور نظرية x و y التي تقوم على أن لكل مدير فلسفته الإدارية ونظرته للعاملين التي يتحدد في ضوءها سلوكه الإداري وأن سلوك العاملين يمثل ردة فعل للسلوك الإداري.

٤- ساعد الاتجاه السلوكي على تبني سياسات جديدة في الإدارة مثل المشاركة في اتخاذ القرار والرقابة الذاتية وتطوير نظم الحوافز.

ثالثاً : اتجاه النظم :

مؤسس هذا الاتجاه العالم البيولوجي فون بير تلافني في بداية خمسينات القرن العشرين الذي كان يسعى إلى وضع إطار عام يوحد بين الميادين المختلفة للبحث العلمي .

وقد حاز اتجاه النظم على اهتمام رواد الفكر الإداري المعاصر لأنه :

١- يهدف إلى إيجاد أرضية مشتركة بين ميادين المعرفة المتخصصة داخل علم الإدارة ذاته وميادين البحث العلمي الأخرى.

٢- ينظر الى كيان الادارة كوحدة واحدة بحيث اصبح فكر متكامل يعالج جوانب القصور والتشتت في الفكر الاداري السابق.

٣- انه لم يلغي الاتجاهات السابقة مثل الاتجاه السلوكي بل طورها.

وظائف الإدارة :

وتعتبر الوظائف الإدارية هي المكونات الأساسية للعملية الإدارية بمختلف أبعادها ومستوياتها ، فالغرض الأساسي من الإدارة هو تحقيق أهداف معينة عن طريق تنفيذ الأعمال من خلال أفراد آخرين ، والإدارة مسؤولة عن تحقيق أفضل النتائج من خلال أقل جهد بشري.

ونتيجة للبحوث والدراسات المتواصلة في العملية الإدارية وتحديد وظائفها ، فقد اتجهت معظم البحوث والدراسات إلى تحديد أربع وظائف للعملية الإدارية وهي :

أ- التخطيط : يقصد به رسم طريق الوصول إلى الغاية المراد تحقيقها وتشمل :

١- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي وبأقل التكاليف الممكنة .

٢- رسم السياسات أي مجموعة القواعد التي ترشد المرؤوسين في إتمامهم للأعمال .

٣- التنبؤ بما ستكون الأحوال في المستقبل وتقدير احتياجات العمل من القوى المادية والبشرية وتسجيل ذلك في كشوف تسمى الميزانيات التقديرية .

٤- إقرار الإجراءات أي الخطوات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ الأعمال المختلفة .

٥- وضع برامج زمنية تبين الأعمال المطلوب القيام بها ترتيباً زمنياً .

ب- التنظيم :

يمكن تعريف التنظيم بأنه : عملية حصر الواجبات اللازمة لتحقيق الهدف وتقسيمها إلى اختصاصات للإدارات والأفراد ، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية ، وإنشاء العلاقات بغرض تمكين مجموعة من الأفراد ومن العمل معا في انسجام وتعاون بأكثر كفاية لتحقيق هدف مشترك ويشمل التنظيم ما يأتي :

١- تقسيم العمل : أي تقسيم وجوه النشاط إلى مجموعة من الواجبات المتجانسة المتشابهة التي يستطيع شخص واحد القيام بمجموعة منها بغرض تحديد المسؤولية عن كل مجموعة من الواجبات .

٢- تحديد السلطات : أي إعطاء السلطة الملزمة للقيام بهذه الواجبات وربط المستويات الإدارية بعضها مع بعض من الناحيتين الأفقية والرأسية بقصد تنسيق الجهود الجماعي .

٣- تنمية الهيئة الإدارية أي وضع الإداريين المسؤولين عن الوحدات الإدارية كل في منصبه الملائم ، وما يتطلبه ذلك من تعيين وتدريب وترقية ونقل وفصل .

ج- التوجيه :

المقصود بالتوجيه إصدار التوجيهات والتعليمات للمرؤوسين لإخبارهم بالأعمال التي يجب القيام بها وموعد أدائها . والتوجيه عنصر مهم من عناصر الإدارة ، فهو حلقة الاتصال بين الخطة الموضوعية لتحقيق الهدف من جهة والتنفيذ من جهة أخرى ولذلك يجب أن تعطى ما يستحق من اهتمام، والتوجيه يتضمن كل ما من شأنه أن يؤدي إلى انجاز الأعمال المطلوبة عن طريق رفع الروح المعنوية والنشاط لدى الأفراد ودفعهم لحسن الأداء ، والتوجيه يجب أن يكون واضحاً لا غموض فيه بالنسبة للفرد الذي يصدر إليه التوجيه، ولتنفيذ ذلك يجب أن تكون اللغة المستخدمة في إعطاء التعليمات للمرؤوسين واضحة ولا تحتمل أكثر من معنى . ويشمل التوجيه :

١- الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم إلى كيفية إتمام الأعمال بواسطة إصدار التعليمات والشرح والوصف وضرب الأمثلة . وقد يتم الاتصال بطريقة مكتوبة أو شفهية ، يشمل الاتصال على أوامر عامة لا تحتوي تفصيلاً لكل الأعمال المطلوب إنجازها وإنما يترك للمرؤوسين فرصة التكيف من أجل إنجاز العمل ، وقد تكون الأوامر محددة وتشمل على التفاصيل المطلوبة كافة .

٢- رفع الحالة المعنوية للمرؤوسين والالتزام بمفاهيم القيادة بقصد الحصول على تعاونهم الاختياري في تنفيذ الأعمال .

د- الرقابة :-

تعني الرقابة التأكد من ان التنفيذ يتم طبقاً للخطة الموضوعية وانه يؤدي الى تحقيق الهدف المحدد في البداية والعمل على كشف مواطن الضعف لعلاجها وتقويمها.

القرار التربوي وعملية اتخاذ

يمكن تعريف القرار التربوي على انه الاختيار الواعي لبديل واحد من بين بديلين او اكثر من البدائل التعليمية المطروحة والممكنة لحل المشكلة او قضية تعليمية على ان يكون البديل الذي وقع عليه الاختيار هو احسن بديل لتحقيق الاهداف.

عناصر القرار التربوي

- ١- بيئة القرار: ويشير هذا العنصر إلى المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على اتخاذ القرار عند قيامه باختيار البديل الملائم .
- ٢- متخذو القرار: وهم الأفراد أو الجماعات التي تقوم بالفعل بالاختيار من بين البدائل المطروحة لحل المشكلة أو مواجهة الموقف .
- ٣- أهداف القرار: وهي الأهداف التي يسعى القرار لتحقيقها أو الوصول إليها .
- ٤- بدائل ملائمة لاتخاذ القرار: غالبًا ما يتضمن موقف القرار بديلين ملائمين على الأقل.
- ٥- ترتيب البدائل: يكون الترتيب تنازليًا من البدائل الأكثر أهمية فالأقل.
- ٦- اختيار البدائل: وتمثل الاختيار الحقيقي بين البدائل المتاحة، إذ إن هذا الاختيار يؤكد حقيقة أن القرار قد أُتخذ .

عملية اتخاذ القرار التربوي:

يعتبر القرار لب العملية الادارية والمحور الذي تدور حوله كل جوانبها حيث ان القرارات تؤثر في جميع عناصر العملية الادارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كما نجد علما الادارة يوضحون في ادبياتهم مثل هوبرت سيمون ان التنظيمات الادارية تقوم على عملية اتخاذ القرار.

كما ان عملية اتخاذ القرار هي جزء من حل المشكلات فحل المشكلات اوسع في معناها من اتخاذ القرارات وتنبع اهمية اتخاذ القرارات من ارتباطها الشديد مع حياتنا اليومية كأفراد ومنظمات وجماعات صغيرة وكبيرة محلية ودولية.

وعليه فان علمية اتخاذ القرار هي عملية مهمة واساسية للادارة فهي المحرك لجهود ونشاط الموارد البشرية ويتخللها كل وظائف الادارة وعناصرها سواء ما تعلق منها بأهداف العمل الموضوعية ورسم السياسات وتحديد نظم العمل وقواعده واجراءاته ، او ما يتعلق منها بالحياة اليومية من اختيار وتوجيه ورقابة.

وعلى الرغم من اختلاف الآراء ، فإن هناك اتفاق على عدد من العمليات التي يتضمنها القرار الإداري وهي :

- وجود مشكلة معينة تتطلب حلاً معيناً .
- وجود أكثر من بديل يمكن الاختيار من بينها .
- ان يكون الاختيار نتيجة نشاط ذهني واع ومدرك.
- ان يكون موجهاً لتحقيق هدف او أهداف مرجوة.

انواع القرارات

هناك العديد من القرارات التي لا حصر لها في الادارة التعليمية ويمكن ايجاز بعض منها فيما يلي :

١- القرارات المتعلقة بالمادة او المحتوى والقرارات المتعلقة بالطريقة : وفيها يتعلق منها بالمادة او المحتوى فيمكن تمثيله ببناء وتنظيم المناهج والبرامج التعليمية ، ومدى تحقيق هذه البرامج والمشروعات للاغراض المنشودة من التربية ، وبما يتعلق بالطريقة فيتمثل في كيفية تحسين المدير في استخدام وقته وجهده ، والى أي احد يشرك غيره معه في اتخاذ القرار وكيف يقوم بالعمل في مكتبه.

٢- القرارات الرسمية والقرارات الشخصية : القرارات الرسمية يتخذها رجل الادارة في ممارسته الرسمية للدور المتوقع منه في المنظمة وتسمى قرارات رسمية لانها اتخذت من منطلق الوظيفة الرسمية ، اما القرارات الشخصية فأنها تتعلق برجل الادارة كإنسان لا كعضو في المنظمة.

٣- القرارات الرئيسية و الروتينية : القرارات الرئيسية فهي تتعلق بالسياسات البعيدة للمنظمة وتتضمن عادةً تغييرات بعيدة المدى وتكاليف مالية كبيرة وتمثل القرارات الرئيسية أهمية كبرى ويترتب على أي خطأ فيها تهديد للمنظمة نفسها او تعريضها الى خسارة كبيرة ، وعليه هذه القرارات لا تتخذ بسرعة وانما بعد مرحلة طويلة من التخطيط وجمع المعلومات ، اما القرارات الروتينية فأنها تتمثل في القرارات الدورية التي تتكرر باستمرار ولا تحتاج الا لقدر ضئيل من المداولة وليس لمثل هذه القرارات عادةً تأثير كبير على المنظمة.

٤- القرارات المبرمجة والقرارات الغير مبرمجة : القرارات المبرمجة فتتصف بأنها روتينية متكررة تتخذ لمواجهة مواقف تتكرر من حين الى اخر ، وهذا النوع من القرارات يمكن ان يتخذ تبعاً لإجراءات وسياسات وخطط ومعايير موضوعية ومعروفة مسبقاً ، اما القرارات

الغير مبرمجة فتتصف بأنها غامضة ومعقدة لأنها تتعلق بمشكلات ذات طبيعة غير متكررة او غير مألوفة ذات ابعاد متعددة يصعب حصرها وتعريفها والتحكم فيها لذا فهذه القرارات لا يمكن حلها بقرارات فورية كالقرارات المبرمجة لأنها تحتاج الى تفكير وابداع وتهيؤ من جانب المديرين بسبب تنوع موضوعاتها.

خطوات عملية اتخاذ القرار :

تتضمن عليمه اتخاذ القرار الرشيد او المعقول نفس الخطوات التي يتضمنها حل المشكلات ويمكن ايجاز العناصر الاساسية لعملية اتخاذ القرار كما يلي:

١- تحديد المشكلة : ويشمل ذلك الفهم الواضح للهدف الذي يخدمه القرار المتخذ ومعرفة الظروف المختلفة المحيطة بهذه المشكلة.

٢- جمع المعلومات : ويشمل ذلك الحقائق والاراء والافكار المتعلقة بالمشكلة ويجب توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار بالكمية والنوعية والسرعة الملائمة.

٣- تحليل المعلومات : أي تفسير المعلومات بمنطق سليم

٤- وضع الحلول المقترحة : وهي بدائل او احتمالات ممكنة للقرار

٥- تقييم الحلول : البدائل من حيث ايجابيات او سلبيات كل حل

٦- اختيار الحل الافضل : يكون ذلك في ضوء البدائل المقترحة

٧- تطبيق القرار : أي اتخاذه ووضعه موضع التنفيذ

٨- متابعة تنفيذ القرار : أي معرفة اثر القرار المتخذ على المدى القصير والبعيد وقدرته على تحقيق الهدف الذي اتخذ القرار من اجله.

القيادة التربوية

تمثل القيادة التربوية والإدارة المدرسية أهمية كبرى في نجاح العملية التعليمية ، و تعرف القيادة بأنها فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم

كما عرفها اخرون على انها النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال .

كما عرفها باحثين عرب على انها القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه لوجههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته.

نظريات القيادة

لقد توصل الباحثون في محاولاتهم لتفسير ظاهرة القيادة الى عدد من النظريات يمكن حصرها بما يلي :

١- نظرية السمات :

تشير نظرية السمات إلى أن القادة يولدون قواداً ، وأنه لا يمكن للشخص الذي لا يملك صفات القيادة أن يصبح قائداً وتقوم هذه النظرية على دراسة مميزات القادة عن مرؤوسيهم في النواحي الجسمية والعقلية والسمات الشخصية.

وقد وجد أن القادة يتميزون عادة بصفات جسمية كالطول والقوة والحيوية وحسن المظهر ، وصفات عقلية كالذكاء وسعة الأفق والقدرة على التنبؤ وحسن التصرف والطلاقة في الكلام والسرعة في اتخاذ القرارات ، وصفات انفعالية كالنضج الانفعالي وقوة الارادة والثقة بالنفس ، والصفات الاجتماعية كحب التعاون والقدرة على رفع الروح المعنوية للعاملين والميل الى الدعابة وصفات شخصية عامة كالتواضع والامانه وحسن السيرة.

٢- نظرية الرجل العظيم :

وتطلق هذه النظرية على القادة الذين يتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات وتأثيرات في حياة أتباعهم ومجتمعاتهم إذا كان هؤلاء الأتباع في ظروف مواتية لحدوث مثل هذه التغييرات غير العادية .

وقتول هذه النظرية ان هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في اناس كثيرين على مر التاريخ ، وهذه النظرية على الرغم من وجهاتها الا انها تصطدم ببعض الحالات التي تقلل من صدقها، ففي بعض

الحالات التي نجد ان امثال هؤلاء الرجال الافذاذ الذين نجحوا في دفع جماعاتهم الى الامام عجزوا في بعض الظروف عن تحقيق أي تقدم مع نفس الجماعات كما عجزوا عن قيادة جماعات اخرى غير جماعاتهم الاصلية، حيث ان المواهب وحدها لا تكفي لاحداث تغيير اذ لابد ان يعتمد القائد على المعطيات العملية ، والمبادئ التي يتوصل اليها الانسان بالبحث والتجربة ، كما لابد له من التدريب لان القيادة فن وعلم.

٣- النظرية الموقفية :

تقوم هذه النظرية على افتراض أساسي مؤداه أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إذا تهيأ في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته .

والموقف والسلوك الذي يبديه الانسان فيه يحدد شخصية القائد ويتيح له فرصة استخدام مهاراته وامكاناته القيادية. والقائد الناجح هو الذي يقدر على تعديل اسلوبه ويكيفه بما يتلائم مع الجماعة في خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين وبذلك نجد ان فعالية القيادة تتأثر بشخصية القائد واسلوبه وبشخصية الجماعة والموقف او الحالة.

٤- النظرية التفاعلية :

تقوم هذه النظرية على فكرة التفاعل بين المتغيرات التي نادت بها النظريات السابقة ، فالقيادة هي عملية تفاعل مع جميع الظروف والعناصر المحيطة من بشرية واجتماعية ومادية ووظيفية وغيرها والقيادة حسب هذه النظرية تعمل مع الأفراد ومن خلالهم وليس من خلال السيطرة عليهم والتحكم فيهم ، وتحدد هذه النظرية اربعة متغيرات وهي :

- القائد من حيث شخصيته ودوره في الجماعة .
- العلاقة القائمة بين القائد والاتباع .
- الاتباع أي الجماعة الذي يقودهم من حيث اهدافهم وخصائصهم وحاجاتهم واتجاهاتهم.
- المواقف من حيث طبيعتها وظروفها الموضوعية والعوامل المادية المحيطة بها .

أنواع القيادات الإدارية :

من المؤكد أن القيادة الإدارية لا تقوم في فراغ، بل لابد من تواجد مرؤوسين أو أتباع تحت إمرة القائد، يتبنون أفكاره ورؤاه، وينفذون خطته مؤتمرين بأوامره وبالتالي يصبحوا هم صانعو هذه

القيادة، فتفاعلهم معه واستجابتهم إليه أمر ضروري حتى تتجسد القيادة على أرض الواقع، فالقائد هو مركز العملية الإدارية وأتباعه يطوفون حوله، يحققون له السلطة والنفوذ والتأثير.

ويمكن أن نفهم مدلولات القيادة الإدارية من خلال ثلاث اتجاهات :

١- القيادة القائمة على السلطة الرسمية : (القيادة الدكتاتورية)

من أهم مميزات هذا الاتجاه ربطه بين السلطة والقيادة، وجعلها في قبضة واحدة، وتعد السلطة القوة المحركة لدور القائد وسبيله في فرض إرادته ومكائنه واحترامه بين أتباعه، وفي غالب الأحيان يتم الخضوع لمثل هذه القيادات تحت طائلة الخوف من العقاب والمساءلة، إلا أن العيب الظاهر في هذا الاتجاه يتجلى في أن شخصية المدير لا تؤثر في المرؤوسين إلا بمقدار ما تفرضه سلطته المستمدة من وظيفته، فضلا على أن هذا السلوك يقتل روح الإبداع والمبادرة والحماس عند الأفراد، وتنتفي فيه أساليب الحوار والمشاركة المثمرة.

٢- القيادة القائمة على العلاقات الإنسانية: (القيادة الديمقراطية)

تقوم القيادة الإدارية في هذا الاتجاه على قوة شخصية المدير وما يملكه من صفات وملكات ينفذ بها إلى قلوب أتباعه وأرواحهم، فيقبلون به قائدا عن قناعة، إنها قيادة غير قائمة على السلطة الرسمية، بل نابعة من قوة الشخصية، ومدى تأثيرها في الآخرين، فيكون هذا الاتجاه أكثر انسجاما وأوفر إبداعا وتحقيقا للنجاح كما أن العمل سينتقل من مجرد وظائف ومسؤوليات روتينية إلى فريق متماسك ومتكامل ومتناسق متوحد الأفكار والأهداف وهذا ما تسعى إليه كل قيادة ناجحة.

٣- القيادة القائمة على الوظيفة : (القيادة الآلية).

يعتبر هذا الاتجاه أخف ضررا من الاتجاه الأول، لكنه لا يرقى إلى مستوى القيادة في الاتجاه الثاني. فهو اتجاه يربط بين ممارسة القيادة وانجاز الوظائف تماشيا مع التعليمات والتوجيهات الرسمية، فالقائد يحرص على تحقيق الأهداف وفق المساطر الرسمية و حسب ما يمليه التسلسل الهرمي للوظائف، مما يحول المؤسسة إلى آلة متحركة بأسلوب دقيق ورتيب يقوم فيها القائد بدور الموجه والمنسق والرقيب وصاحب القرارات فيما يكفي الأتباع بالتنفيذ الممكن، فلا يتحسسون قيمتهم ولا قيمة ما ينجزون كأفراد لهم قدرات وطموحات وأهداف سامية، لأن الجميع، وبكل بساطة، يعمل بمقدار ما تمليه عليه وظيفته.

مواصفات القيادة الناجحة :

يرى الدكتور فاضل الصفران القيادات الناجحة تقوم على توافر جملة من المواصفات الشخصية للقائد. ويقصد بالصفات الشخصية مجموعة الخصائص الفكرية والنفسية والجسدية التي تمكنه من ممارسة مهامه بكفاءة ونجاح. ويمكن تلخيص هذه الخصائص فيما يلي :

- البنية الجسدية السليمة التي تؤهله للقدرة على الانتظام في عمله، ومراعاة واحترام المواعيد بالدفقة اللازمة، وقوة التحمل والعمل لساعات طويلة.

- المظهر الشخصي الذي يليق بمكانة القائد، وبدوره كمشرف. فالمظهر اللائق يوحي بالثقة في النفس وفي المركز، ويمنح الهبة والاحترام، فكم من قائد أصبح محط سخرية واستهزاء بسبب إهماله لمظهره الشخصي.

إن النظافة والاعتناء بالهندام أصبحتا من المعايير المهمة في انتقاء القيادات.

- النضج الانفعالي الذي يساعد القائد على السيطرة على نفسه، وحفظ توازنها في حالة الرضا أو الغضب. ففي حالة التعرض للمواقف الصعبة، يتعين على القيادي الإمساك بزمام الأمور، وإعطاء المثل في ضبط النفس ومواجهة الأمور بثبات. كما أن القيادي الناجح لا يظهر التحيز أو التحامل على البعض انجرارا وراء أحكام مسبقة أو حماس زائد.

- الذكاء والتركيز، وهما خاصيتان تضيفان على القائد القوة والحنكة في اتخاذ القرارات. فالذهن الوقاد والذاكرة القوية يساعدان على الاستذكار واستنباط الحلول المناسبة في المواقف المختلفة، بخلاف كثرة النسيان أو الغفلة والبلادة وضعف التركيز تجعل القائد غير قادر على التدبير والتأثير، وتجعل المتعاملين معه ناقمين عليه متدمرين من أدائه محتقرين لشخصه.

- القدرة على الإقناع، ولا تتم إلا من خلال النظر الثاقب للأمور والانتباه المتواصل والمركز على العمل والعاملين، بالإضافة إلى اللباقة في التعامل والكلام والراقي الثقافي والفكري والاجتماعي. فلكي ينجح القائد في إقناع أتباعه بالانخراط الفعال في العمل، لابد أن ينجح في نقل المعلومات إليهم والتحاور معهم وعرض الأفكار والأهداف والخطط بأسلوب حضاري ولبق.

- المبادرة الشجاعة: قد يتصف المدير بقوة التفكير والبصيرة واللباقة في الإقناع وقد يكون ذا مستوى عال من الذكاء والتركيز، إلا أن نجاحه يبقى رهينا بمبادراته وشجاعته في اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب، وبالسرعة اللازمة والحزم اللازم في التنفيذ.

- الصفات الإنسانية: إن الاهتمام برغبات العاملين وطموحاتهم المختلفة والعمل على إنصاف الجميع، وخلق روح التضامن والتكافل الاجتماعي، والرعاية والعطف والشعور بمشكلات الأفراد والجماعات، وتقديم العون، وتأمين الحلول بحب ووفاء، كلها سلوكيات تضيف على شخصية المدير القدسية والطهر، وتجعله في نظر العاملين معه مثالا للقيم الإنسانية النبيلة . كما أن صدقه وإخلاصه، وأمانته تجعله واحدا متوحدا أمام الجميع في حضوره وغيابه، فكرا وحديثا ومواقفا، إذا أصاب يفرح له الجميع وإذا أخطأ لا يؤاخذ على خطئه، لأنه صادق وعادل ونواياه حسنة.

- القدرة على حل المشكلات : إن الكثير من الحلول لا تخضع للقواعد العلمية، ولا للقدرة بل تحتاج إلى خبرات متراكمة تمكن المدير من القدرة على التشخيص، والتحليل للفعل ورد الفعل البشري اتجاه مواقف مختلفة. فكل فرد طريقة للتعامل معه. فالغاضب يحتاج إلى تهدئته، والكسول لا بد من دفعه وتحفيزه، والمحبط في حاجة لبدره أمل والمغرور في حاجة لتعديل وهكذا.

- كما أن المدير الناجح يقطع الطريق عن كل المحسوبيات والزيونيات والمنسوبيات في تقويم الآخرين وإعطاء كل ذي حق حقه، متبعا لسلوكيات موحدة مع الجميع وفقا لمعايير الأداء والكفاءة.

٦- معايير انتقاء القيادات :

تختلف معايير اختيار القيادات الإدارية باختلاف في النظم الإدارية السائدة.

فالأنظمة الديمقراطية مثلا تعتمد مقاييس مفتوحة وواضحة ومرنة في الغالب، في حين أن الأنظمة الشمولية الديكتاتورية تعتمد مقاييس مغلقة ومستبدة . وقد مرت طرق ومعايير انتقاء القادة بمراحل مختلفة من التطور، حتى وصلت إلى مناهج جديدة أكثر إبداعا وعلمية، وتعتمد بشكل كبير على الكفاءات والخبرات والتخصصات بالإضافة إلى القدرات الذاتية للمترشح.

وعلى العموم يمكن التمييز بين طريقتين رئيسيتين لاختيار القائد :

١- الطريقة القديمة والتقليدية :

لقد كانت هذه الطريقة حتى وقت قريب هي الغالبة، وتتميز بما يسمى ب"التنصيب الفوقي" أي أن أصحاب النفوذ والقرار يتحكمون في التعيينات، ولهم كل الصلاحيات في تنصيب من يريدون، فكانت المقاييس التي يراعونها لا تخرج على الولاء الحزبي أو الأسري والمحسوبية، مما كان يقطع الطريق عن الكفاءات.

ولعل الأحوال الكارثية التي وصلت إليها الأوضاع الإدارية خير شاهد على أن هذه الطريقة لا تخلو من عيوب، وبالتالي لا تشجع على تبنيها أو القبول بها في وقتنا الحاضر، حيث تطور مستوى

الوعي البشري، وأصبحت الكفاءة هي المعيار الأساسي، عملاً بمبدأ الديمقراطية، وحقوق الإنسان، واحتراماً لمبدأ تكافؤ الفرص.

٢- الانتخاب :

وتمثل هذه الطريقة أسلوباً منفتحاً يترك المجال رحباً أمام كل الكفاءات لترشيح نفسها لشغل المناصب القيادية المطلوبة، وتاريخياً، كان الإغريق يختارون حكامهم وقادة الجيش، وأعضاء المجالس النيابية عن طريق الانتخاب.

ومن محاسن هذه الطريقة أنها تفتح باب التنافس أمام الكفاءات مما يضمن وجود قياديين ذوي خبرة، ويتصفون بالنزاهة والإخلاص، "إذ بالإخلاص ترفع الأعمال، وبالإخلاص يتفاضل العمال".

السلوك القيادي

هو دور اجتماعي تربوي يقوم به المرء في أثناء تفاعله مع جماعة الطلاب وتتسم بالقدرة على التأثير في العاملين وتوجيه سلوكهم لتحقيق الأهداف التربوية.

التعريف النظري للسلوك القيادي : هو السلوك الذي يتبعه المدير للتأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق الأهداف المرسومة للمدرسة.

الاتصال الإداري

لتوضيح المقصود بالاتصال بمعناه العلمي لا بد من الرجوع إلى مجموعة من التعاريف التي وضعها عدد من الباحثين كي تساعدنا في إعطاء صورة واضحة لمعنى الاتصال ومن أبرز هذه التعاريف :-

• تعريف مارتن اندرسون :- بأن الاتصال هو العملية التي من خلالها نفهم الآخرين ويفهموننا، ولأن الاتصال ديناميكي فإن الاستجابة له دائمة التغيير حسبما يمليه الوضع العام كله.

• تعريف برنسون وستايز :- الاتصال عملية نقل المعلومات والأفكار والمهارات بواسطة استعمال الرموز (الكلمات والصور والأشكال والرسومات).

• تعريف ليلاند براون :- هو عملية نقل وتلقي الأفكار والآراء وتبادل المهارات والمعلومات للتأثير بالآخرين .

اهمية الاتصال

الاتصال حاجة نفسية واجتماعية اساسية لا غنى عنها للانسان انها تبدأ منذ اللحظات الاولى في حياته وتستمر مع استمرار الحياة ويمكن تلخيص اهمية الاتصال فيما يلي:

١- التعليم : يعمل الاتصال على نشر المعرفة الانسانية الهادفة وتعميمها ، ذلك ان نشر المعرفة يثري العقل والشخصية ويساعد في رقد مهارات الانسان.

٢- التنقيف : يعمل الاتصال على نشر الابداع الفني والثقافي وحفظ التراث وتطويره مما يؤدي الى توسيع افاق الفرد المعرفية.

٣- التقارب الاجتماعي : يتيح الاتصال فرصة للانسان كي يتزود بأنباء الاخرين في محيطه الاجتماعي والانساني مما يزيد من فرص التعارف الاجتماعي.

٤- التنشئة الاجتماعية : ان التنشئة الاجتماعية عملية مستمرة مدى الحياة يكتسب من خلالها المرء المعايير والقيم والسلوكيات المقبولة اجتماعياً .

٥- الحاجة الى توكيد الذات : ويتم تحقيق الذات من خلال تأثر الفرد بالآخرين وتأثيره فيهم.

٦- الحفز : بما يوفره الاتصال من اسباب المناقشة الشريفة الهادفة ، من خلال تسليط الاضواء على القوى التي حققت النجاح والانجازات المتفوقة وبيان العوامل والاساليب التي أدت الى ذلك لحفز الافراد واثارة امالهم وطموحاتهم لمحاكاة هؤلاء.

٧- الترفيه : يعمل الاتصال على التخفيف من المعاناة والتوتر الذي يستشعره الانسان الحديث نتيجة ضغوط الحياة ، ويأتي هذا الترفيه عن طريق تقديم المسرحيات والتمثيليات وفنون الرقص والغناء والموسيقى .

اساليب الاتصال

• الاتصال اللفظي عن طريق المحادثة او الكتابة ويتم ذلك من خلال الاجتماعات والمؤتمرات والمقابلات والتقارير والمذكرات والتعليمات المكتوبة والشفوية والشكاوي وغيرها.

• الاتصال غير اللفظي كأن يتم عن طريق الحركات التعبيرية والاشارات والايحاءات مثل الابتسام والتجهم والعبوس وحركة الرأس والمصافحة باليد والمعانقة او عن طريق الصور الفوتوغرافية والملصقات والافلام السينمائية.

عناصر عملية الاتصال

تتكون عملية الاتصال من اربعة عناصر :

١- المرسل : هو الهيئة او الفرد الذي يود أن يؤثر في الآخرين بها ليشاركوه في أفكاره وأحاسيسه واتجاهات معينة كالمفكرين والفلاسفة والمدرسين والمرشدين الاجتماعيين والمذيعين.

٢- المستقبل : هي الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة التي يقوم المرسل في إيصالها وإرسالها فالتلميذ في حجرة الدراسة والفلاحون المجتمعون مع المرشد الزراعي والجماهير التي تستمع وتشاهد التلفاز جميعهم مستقبلون.

٣- الرسالة : هي الأفكار والمفاهيم والاحساسات والاتجاهات ومجموعة المهارات والعادات والقيم والحقائق التي ينوي المرسل إيصالها للمستقبلين لاكتسابها فالحقائق العلمية التي يقدمها المعلم لطلبته والاتجاهات التي يرغب المصلح في تعليمها للناس والإحساس بالسرور والفرح والحزن التي يحاول الفنان أن يشرك الجمهور فيها تعتبر رسالة .

٤- وسيلة او قناة نقل الاتصال : المنهج الذي تمر خلالها أو تنقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل، أي أنها عبارة عن قنوات للاتصال ونقل المعرفة وهي مثل اللغة اللفظية، والإشارات والحركات والصور والتمثيل والسينما وهذه جميعها وسائل لنقل الرسائل المختلفة واليوم يستعمل الراديو والتلفاز في توصيل الرسالة.

مفهوم الإدارة الصفية :

أخذت إدارة الصف مدلولات ومفاهيم متعددة فهناك من يعرفها انها :

- هي مجموعة الممارسات المنهجية واللا منهجية التي يؤديها المدرس أثناء تواجده داخل غرفة الصف، وهي علم له أسسه وقواعده وفي الوقت ذاته هي فن تطبيق هذا العلم.
- مجموعة النشاطات التي يقوم بها المعلم لتأمين النظام في غرفة الصف والمحافظة عليه . ويلاحظ في هذا التعريف أنه يقوم على أساس تركيز مهمة الإدارة الصفية في المعلم وينظر إلى الإدارة على أنها موجهة نحو حفظ النظام الصفي فقط. فهو تعريف يستند على الفلسفة التسلطية في الإدارة من جهة وهو محدود في مضمونه من جهة أخرى.

• وهناك تعريف يرى أن الإدارة الصفية تمثل مجموعة من النشاطات التي يسعى المعلم من خلالها إلى خلق وتوفير جو صفّي تسوده العلاقات الاجتماعية الإيجابية بين المعلم وتلاميذه وبين التلاميذ أنفسهم داخل غرفة الصف.

وبذلك يمكن تحديد مفهوم إدارة الصف على أنها تلك العملية التي تهدف إلى توفير تنظيم فعال من خلال توفير جميع الشروط اللازمة لحدوث التعلم لدى التلاميذ .

اهمية الادارة الصفية

يمكن تحديد أهمية الإدارة الصفية في العملية التعليمية من خلال كون عملية التعليم الصفّي تشكل عملية تفاعل إيجابي بين المعلم وتلاميذه ، ويتم هذا التفاعل من خلال نشاطات منظمة ومحددة تتطلب ظروفًا وشروطًا مناسبة تعمل الإدارة الصفية على تهيئتها، كما تؤثر البيئة التي يحدث فيها التعلم على فعالية عملية التعلم نفسها، وعلى الصحة النفسية للتلاميذ ، فإذا كانت البيئة التي يحدث فيها التعلم بيئة تتصف بتسلط المعلم ، فإن هذا يؤثر على شخصية تلاميذه من جهة، وعلى نوعية تفاعلهم مع الموقف التعليمي من جهة أخرى. ومن الطبيعي أن يتعرض الطالب داخل غرفة الصف إلى مناهجين: أحدهما أكاديمي والآخر غير أكاديمي ، فهو يكتسب اتجاهات مثل: الانضباط الذاتي والمحافظة على النظام ، وتحمل المسؤولية ، والثقة بالنفس ، وأساليب العمل التعاوني ، وطرق التعاون مع الآخرين ، واحترام الآراء والمشاعر للآخرين. إن مثل هذه الاتجاهات يستطيع التلميذ أن يكتسبها إذا ما عاش في أجوائها وأسهم في ممارستها وهكذا فمن خلال الإدارة الصفية يكتسب التلميذ مثل هذه الاتجاهات في حالة مراعاة المعلم لها في إدارته لصفه . وخلاصة القول أنه إذا ما أريد للتعليم الصفّي أن يحقق أهدافه بكفاية وفاعلية فلا بد من إدارة صفية فعالة .

دور المعلم في الادارة الصفية :

الإدارة الصفية ذات أهمية خاصة في العملية التعليمية لأنها تسعى إلى توفير وتهيئة جميع الأجواء والمتطلبات النفسية والاجتماعية لحدوث عملية التعلم بصورة فعالة . فالتعليم في رأي البعض هو ترتيب وتنظيم وتهيئة جميع الشروط التي تتعلق بعملية التعليم سواءً تلك الشروط التي لم تتصل بالمتعلم وخبراته واستعداداته ودافعيته ، أم تلك التي تشكل البيئة المحيطة بالمتعلم في أثناء حدوث عملية التعلم ، إن هذه الشروط والأجواء تتصف بتعدد عناصرها وتشابكها وتداخلها وتكاملها مع بعضها.

اهداف الادارة الصفية

١. توفير المناخ التعليمي الفعال.
٢. توفير البيئة الآمنة والمطمأنة للطلاب.
٣. رفع مستوى التحصيل العلمي والمعرفي لدى التلاميذ.
٤. مراعاة النمو المتكامل للتلميذ.

أنماط الإدارة الصفية

اولا : النمط الفوضوي:

يسود هذا النمط لدى المعلمين ضعاف الشخصية، والمهملين الغير قادرين على جذب انتباه الطلاب فتجد التلاميذ ينتقلون بين المقاعد المختلفة ويتصرفون وفقاً لأهوائهم في غرفة الفصل دون الإحساس بوجود ضوابط لتصرفاتهم. أما المعلم فهو غير مخطط وديم المقدرة على القيام بالجهد اللازم لتقويم سلوك التلاميذ، غير مبادر وتكاد شخصيته تذوب بين التلاميذ بحثاً عن صداقات معهم، وبذلك تكون إنتاجية العملية التربوية ضعيفة ومتدنية، ويضيع الوقت في استفسارات التلاميذ التي لا طائل لها.

ثانياً : النمط التسلطي:

ويتميز هذا النمط بمناخ صفي يتصف بالقهر والإرهاب والخوف، حيث يرى المعلم في نفسه مصدراً رئيساً بل ووحيداً للمعلومات، وينتظر من تلامذته الطاعة التامة لتعليماته وأوامره مزاجياً في علاقته بالتلاميذ فهو الذي يمتلك القدرة على الثواب والعقاب، مفقداً للتلاميذ ثقتهم بأنفسهم من خلال اعتمادهم عليه كلياً مقاوماً لأي تغيير في نمطه الإداري معتبراً ذلك تحدياً لسلطته.

الآثار الإيجابية للنمط التسلطي:

١. المعلم محدد لهدفه ولذلك لا يستنزف الجهد والوقت لتنفيذ الهدف.
٢. مستوى تحصيل الطلاب مرتفع.

الآثار السلبية للنمط التسلطي :

١. ظهور الإتكالية والشروود الذهني، ومظاهر الغيبة والنميمة، والخوف من المعلم والخضوع له لكف أذاه.

٢. فشل التلميذ في وضع أهداف لنفسه، وضعف شديد لقدرته على التخطيط لحياته ومستقبله وضياح لشخصيته.

٣. الدافعية للتعلم خارجية مصدرها الثواب والعقاب مما يفقد العملية التعليمية أهم خصائصها وهي نقل أثر التعلم، ويبقى التعديل في السلوك محدوداً ومرتبباً بزمن الرهبة والخوف.

ثالثاً : النمط الديمقراطي :

وهو ذلك النمط الذي يوفر الأمن والطمأنينة لكل من التلميذ والمعلم، حيث يسوده جو التفاعل الإيجابي بين المعلم وتلامذته من جهة وبين التلاميذ أنفسهم من جهة أخرى، وهو يراعي النمو المتكامل للتلميذ من كل جوانبه الجسدية والنفسية، حيث يعطي للتلميذ الفرصة في التعبير عن نفسه، والتواصل والتحاور مع زملائه مما يوفر إمكانية التعلم بالأقران، ويبني شخصية الطالب الخاصة به القادرة على نقد الآراء والأفكار المطروحة، والقادرة على الإبداع، وفيها تكون الحرية للمدرس بوضع خطته الخاصة بالمنهاج وبالاتفاق مع تلامذته من حيث التقديم أو التأخير في بعض موضوعات المنهاج، أو إثراء المنهاج بما يتفق مع حاجات تلاميذه، ولذلك يحتاج هذا النمط التربوي لمدرسين ذوي كفاءة عالية حتى يتمكنوا من الحفاظ على البيئة الصحية للصف، مع الحفاظ على مستوى عال من التحصيل. فالمعلم هنا لا يعطي الأولوية لحفظ المعلومات والمعارف، ولكنه يعطيها لفهم المعلومات فهماً صحيحاً وعميقاً، مما يتيح الفرصة أمام التلميذ لنقل أثر التعلم وتطبيقه بصورة فعالة في مواقف جديدة.

الإشراف التربوي

والإشراف التربوي ميدان من ميادين التربية ، تنطلق اشكاله المتعددة للنهوض بالعملية التعليمية ومستوى اداء المعلم الذي يشكل ركيزة من ركائز التنمية لاي مجتمع من المجتمعات. ومما يدل على اهميته انه حظى باهتمام الكثير من الباحثين والتربويين بالإشراف التربوي وتعددت مسمياته المختلفة فمنها التفتيش والتوجيه التربوي والإشراف الفني والإشراف التربوي.

لقد تنوعت وتعددت تعريفات الإشراف التربوي عبر تاريخ التربية ، الا ان هذا التنوع والتعدد ليس الا تطوراً في مفهوم الإشراف، وليس خلافاً في مفهومه، فمهما ذكر أو ردد من تعريفات للإشراف التربوي فإنه لا يخرج عن كونه محسناً لأداء المعلمين باعتبارهم محور العملية الإشرافية وان اختلفت الانماط والاساليب شريطة ان يتوفر الجو الديمقراطي القائم على الاحترام المتبادل، والاهتمام بحاجات المعلمين ، مما ينعكس ايجاباً على تحسين العملية التعليمية، وفيما يلي ابرز التعريفات التي تعبر عن مفهوم الإشراف التربوي.

عرف بانه : عملية فنية شورية قيادية انسانية شاملة، غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة مراحلها، اما بوردمان فقد عرفه بأنه : المجهود الذي يبذل لاستشارة وتنسيق وتوجيه النمو المستمر للمعلمين فرادى وجماعات ليؤدوا وظائفهم بصورة اكثر فاعلية.

كذلك يمكن تعريفه على انه عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة تعنى بالموقف التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل واساليب وبيئة ومعلم وطالب وتهدف الى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسينها وتنظيمها من اجل تحقيق افضل اهداف التعلم والتعليم.

تطور الإشراف التربوي

اظهرت البحوث والدراسات عدة اتجاهات معاصرة في الإشراف التربوي منها ما يلي :

١- الإشراف الاكلينيكي : ينظر اليه على انه ذلك النوع من العمل الإشرافي الموجه نحو تحسين سلوك المعلمين والاداءات الصفية السلوكية وذلك بتسجيل الاقوال والافعال التي تحدث بين المعلم والمتعلم ومن خلال علاقة الزمالة بين المشرف والمعلم فإنه يتم تحسين سلوك المتعلم عن طريق تحسين سلوك المعلم والاداءات الصفية.

٢- الإشراف التشاركي : ينظر اليه على انه نظام يشترك فيه كل من المعلم والمشرف لتقويم الموقف التعليمي وتقويم نتائج التعلم لدى الطالب وتطوير ادائه ، وقد يشترك المدير مع المشرف والمعلم في تطوير عملية التعلم وتطوير اداء الطالب.

٣- الاشراف الموقفي : يرى هذا الاتجاه ان الاشراف التربوي الفعال هو الذي يستخدم العديد من الاساليب الاشرافية الملائمة للموقف ، حيث يتميز الاشراف الموقفي بطبيعته الرنه وبتاساع عدد المشاركين في العملية الاشرافية اذ بالاضافة الى عناصر الاشراف سالفه الذكر فقد يشارك فئات اخرى مثل المعلم الاول والمعلمون الزملاء.

٤- الاشراف بالاهداف : وفقاً لهذا الاتجاه فان الاشراف عملية تعتمد على مشاركة المشرف والمعلم والمدير في وضع الاهداف التعليمية وتنفيذها وتقويمها ، الامر الذي يعمل على توطيد العلاقات بينهم واحساسهم جميعاً بالمسؤولية ووفقاً لهذا الاشراف فان الاشراف التربوي نظام متكامل يشارك فيه المشرفون والمديرون والمعلمون في تحديد اهداف تربوية مشتركة ، وكذلك اعطاء المعلم حرية في تقييم انشطته ذاتياً في ضوء ما يحققه من اهداف.

٥- الاشراف التدبري او التأملي : يعتمد هذا الاشراف على الاشراف الذاتي من قبل المعلم عن طريق التفكير والتأمل والبحث ثم التطبيق ، الامر الذي يعني ان يستمر المعلم في البحث عن افضل اساليب التعليم لغرض تطبيقها والاستفادة من كل ما هو جديد.

وظائف الاشراف الربوي

تتمثل اهم وظائف الاشراف التربوي انها تتيح للمعلم مايلي :

- ١- مساعدته على النمو الذاتي
- ٢- تزويده بالمعلومات المتعلقة بعملية التعليم والتلاميذ
- ٣- امداده بالبيانات والمعلومات اللازمة لحسن اتخاذ القرار الخاص بالتعليم
- ٤- امداده بالبيانات والمعلومات الهادفه الى اثراء العملية التعليمية

اهداف الاشراف التربوي

يهدف الاشراف التربوي الى تحسين عملية التعلم والتعليم من خلال تحسين جميع العوامل المؤثرة عليها ، ومعالجة الصعوبات التي تواجهها وتطوير العملية التعليمية في ضوء الاهداف التي تضعها وزارة التربية والتعليم او في ضوء الفلسفة التربوية السائدة.

وفيما يلي ابرز اهداف الاشراف التربوي :

١- تطوير المنهاج الدراسي : المنهج المدرسي الحديث هو جميع الخبرات التي يمر بها التلميذ تحت اشراف المدرسة وبتوجيه منها سواء كان ذلك في داخل المدرسة او خارجها ويظم المنهاج المدرسي ابعاد ثلاثة هي :

• الاهداف والمحتوى

• الاسلوب الذي يتبع في عملية التعليم والتعلم

• اسلوب التقويم

ان تطوير المنهاج وفق هذا المفهوم يعني تطوير العملية التعليمية باكملها وهذا يتحتم الا تكون هذه المهمة للاشراف التربوي فردية بل عملاً تعاونياً يتولى فيها المشرف مهمة القائد في هذه العملية.

٢- تنظيم الموقف التعليمي: ويتم ذلك من خلال

• تصنيف التلاميذ الى مجموعات حسب العمر او الاستعداد التام او القابليات الخاصة الى غير ذلك من الاسس.

• المساعدة في وضع جدول توزيع الدروس بما يتلائم مع طبيعة المواد والوقت المناسب لتدريسها.

• تنظيم غرفة الصف واستخدام الوسائل التعليمية وجميع الجوانب المادية المرتبطة بضمان صحة الطلاب كالاضاءة والمقاعد والتهوية.

٣- مساعدة المعلمين على تنمية قدراتهم وكفائتهم لبلوغ الاهداف التربوية المعلنة ويتم ذلك من خلال :

• نقل الافكار والاساليب ونتاج التجارب والابحاث التربوية الى تدريب المعلمين على اداء بعض المهارات التعليمية.

• زيارة المعلمين في صفوفهم ومساعدتهم على تخطي مشاكلهم المختلفة.

• مساعدة المعلمين على تقويم نشاطاتهم ذاتياً وعلى اجراء الاختبارات الحديثة وطرق اعدادها وتحليل نتائجها.

٤- احداث التغيير والتطوير التربوي من خلال :

- تهيئة اذهان المعلمين لتقبل التغير عن طريق اشعارهم بالحاجة اليه واشراكهم في التفكير به والتخطيط .
- يساعد المعلمين على تجريب الافكار والاساليب الجديدة ويشجعهم على الاتصال بزملائهم.
- تهيئة اذهان البيئة المحلية لتقبل التغير واشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة به.

٥- تحسين الظروف والبيئة المدرسية عن طريق

- تحسين علاقة المعلمين مع بعضهم البعض ومع التلاميذ
- تشجيع المعلمين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأدارة المدرسة.
- العمل على رفع درجة الرضا عن العمل عند المعلمين عن طريق اشعارهم بأهمية اعمالهم في مجال واطار العملية التعليمية.

٦- تطوير علاقة المدرسة مع البيئة المحلية عن طريق

- تشجيع تشكيل مجالس الاباء والمدرسين
- فتح ابواب ومرافق المؤسسة للمجتمع المحلي مثل فتح صفوف محو الامية وفتح المكتبة لخدمة من يريد القراءة واطاحة الفرصة لاستخدام الملاعب.
- اجراء الدراسات والابحاث المختلفة حول بعض القضايا الاجتماعية الهامة وتقديم الحلول المناسبة لبعض المشكلات الاجتماعية.

انواع الاشراف التربوي

هناك اربعة انواع من الاشراف التربوي

١- الاشراف التصحيحي: يهتم بتصحيح أخطاء المعلم وعدم الإساءة إليه أو الشك في قدرته على التدريس والمشرف التربوي الذي يحضر إلى المدرسة وفي نيته مسبقاً أن يفتش عن الأخطاء، فمهمته بسيطة ميسورة إلا أن من واجب المشرف التربوي إذا كان الخطأ بسيطاً ولا يترتب عليه آثار ضارة ولا يؤثر في العملية التعليمية ، أن يتجاوز عن هذا الخطأ وأن يشير إليه إشارة عابرة وبأسلوب لبق ذكي بحيث لا يسبب حرجاً لمن أخطأ، أما إذا كان الخطأ جسيماً يؤدي إلى توجيه التلاميذ توجيهها غير سليم أو يصرفهم عن تحقيق الأهداف

التربوية التي خطط لها، فالمشرف التربوي هنا يكون بحاجة إلى استخدام لباقتة وقدرته في معالجة الموقف سواء في مقابلة عرضية أو في اجتماع فردي، بحيث يوفر جو من الثقة والمودة للمدرس.

٢- الإشراف الوقائي : أن يتنبأ المشرف التربوي بالصعوبات والعراقيل التي تواجه المعلم وأن يعمل على تلافيها والتقليل من آثارها الضارة. وان يأخذ بيد المدرس ويساعده في تقويم نفسه ومواجهة هذه الصعوبات.

٣- الإشراف الإبداعي : أن يعمل المشرف التربوي على تحرير العقل والإرادة وإطلاق الطاقة عند المدرسين لاستغلال قدراتهم ومواهبهم إلى أقصى مدى ممكن في تحقيق الأهداف التربوية.

٤- الإشراف البنائي : ويكون تركيز المشرف التربوي والمدرس هنا على المستقبل والعمل على النمو والتقدم ومهمات الإشراف البنائي هي :
- إحلال أساليب أفضل محل الأساليب غير المستحبة .

- العمل على تشجيع النشاطات الايجابية وتحسين وتطوير الممارسات الجيدة.

- إشراك المدرسين في رؤية وتحديد ما يجب أن يكون عليه التدريس الجيد.

- تشجيع النمو المهني للمدرسين وإثارة روح المناقشة بينهم.

أساليب الإشراف التربوي

تتعدد أساليب الإشراف التربوي وتتداخل، ويمكن تقسيمها إلى أساليب فردية وأخرى جماعية، فالبحث التربوي (مثلاً) قد يقوم به فرد، وقد تقوم به مجموعة؛ إذ ليس ثمة حد فاصل بين الأساليب الفردية والأساليب الجماعية.

ويمكن تقسيم الأساليب إلى مباشرة وغير مباشرة، فإذا كان للمشرف التربوي الدور الرئيس في الأسلوب غير المباشر، فإننا لا نجد حدوداً واضحة بين الأساليب المباشرة وغير المباشرة، فالنشرات التربوية تعد أسلوباً غير مباشر؛ لأن فاعليتها تتوقف على مدى إيجابية المعلم في قراءتها وتنفيذ مضامينها بنفسه، وتعد أسلوباً مباشراً لما يبذله المشرف التربوي من جهد في متابعتها ومناقشتها مع المعلمين، وهذا التقسيم بين الأساليب الفردية والجماعية، المباشرة وغير المباشرة، يستخدم من أجل الدراسة التحليلية ليس إلا.

الأسلوب هو مجموعة من أوجه النشاط يقوم بها المشرف التربوي والمعلم والتلاميذ ومديري المدارس من أجل تحقيق أهداف الإشراف التربوي ويلاحظ أنه ليس هناك أسلوب واحد يستخدم في الإشراف التربوي يمكن أن يقال عنه أفضل الأساليب التي تستخدم في جميع المواقف والظروف حيث أن كل موقف تعليمي يناسبه أسلوب من الأساليب، كما أنه قد يستخدم في المواقف التعليمي الواحد أكثر من أسلوب.

لذا يمكن القول أنه ينبغي على المشرف التربوي تنويع أساليبه الإشرافية بناءً على طبيعة الموقف التعليمي والفروق الفردية بين المعلمين واحتياجاتهم التدريبية والإمكانات المتاحة.

اهم الاساليب الاشرافية : ((اسلوب الزيارات الصفية))

الزيارة الصفية هي أحد أساليب الإشراف التربوي الفعالة التي تمنح المشرف التربوي الفرصة ليرى على الطبيعة سير عمليتي التعليم والتعلم ليرى التحديات التي تواجه المعلمين في تدريسهم والإطلاع على الطرق والأساليب المستخدمة في تعليم التلاميذ.

أهدافها : الزيارة الصفية عملية تحليله توجيهية تقويمية تعاونية بين المشرف التربوي والمعلم وتشكل جانباً هاماً من أنشطة التربية العملية، خاصة إذا ما وظفها المشرف التربوي توظيفاً جيداً وأعطاه من وقته وجهده ما تستحق.

وفيما يلي أبرز الاهداف التي يمكن تحقيقها خلال الزيارات الصفية:

- معرفة مدى ملاءمة المواد الدراسية لقدرات التلاميذ وحاجاتهم وتمكنهم من استيعابها وفائدتها في تحقيق أهداف التربية.
- الإطلاع على الطرق والأساليب المستخدمة في تعليم التلاميذ ومدى صلاحيتها وملاءمتها لسيكولوجية التعلم.
- التعرف على الوسائل المستخدمة في تقويم نتائج التعليم وفي الكشف عن صعوبات التعلم وتشخيصها وعلاجها.
- اكتشاف الأخطاء والمشكلات والصعوبات المشتركة بين عدد من المعلمين لجعلها موضوعاً لاجتماع يدعو إليه المشرف لتدارسها وإيجاد الحلول المناسبة لها.
- مساعدة المعلمين في تقويم أعمالهم ومعرفة نواحي القوة والضعف في تدريسهم وحل المشكلات الخاصة التي يعانون منها ورفع مستوى أدائهم لمهامهم.

- اكتشاف حاجات المعلمين ومميزات كل منهم والقدرات والمواهب التي يتمتع بها للاستفادة منها على أفضل وجه
- ملاحظة الموقف التعليمي والفعاليات التربوية بصورة طبيعية.
- ملاحظة أثر المعلم في تلاميذه والوقوف على مدى تقدمهم.
- معرفة مدى استجابة المعلمين ومدى ترجمتهم الأفكار المطروحة في الزيارات السابقة.
- الوقوف على حاجات الطلاب والمعلمين الفعلية والتخطيط لتثبيتها.
- توثيق علاقة المشرف التربوي بالميدان لأخذ الواقع بعين الحسبان عند تخطيطه لبرامج الإشراف بغية إغناء البرنامج بما يفيد المعلمين في تأدية واجباتهم.
- زيادة رصيد المشرف التربوي من المعرفة وإنماء خبراته بما يطلع عليه من أساليب جديدة ونشاطات فاعلة وتجارب مبتكرة.

الاعداد للزيارة الصفية :

- إن الإعداد الواعي للزيارة الصفية يساعد على نجاحها ومن أبرز ما يتناوله هذه الإعداد ما يلي :
- تحديد الهدف من الزيارة الصفية بدقة.
- معرفة المساعدة التي سبق أن قدمت للمعلم الذي سيزور صفه لمعرفة ما إذا كان المعلم قد تطور وتحسن إلى الأفضل أم لا.
- مراجعة المشرف للنظريات والحقائق التربوية والعلمية التي ممكن أن يطبقها في هذه الزيارة.
- أن يحصل المشرف على معلومات عن الطلاب الذين سيزور صفهم.
- أن يقوم المشرف بالزيارة الصفية في وقت ملائم وفي جو نفسي طيب وليحذر القيام بها وهو متعكر المزاج لأنه في هذه الحالة لن يكون دقيقاً في ملاحظاته.
- أن يعقد المشرف التربوي لقاءً فردياً مع المعلم المزار بعد الزيارة مباشرة على أن يهتم خلاله بإبراز جوانب القوة لدى المعلم ويعمل على تعزيزها وعرض نقاط الضعف بأسلوب غير مباشر للعمل على تلافيها.

انواع الزيارة الصفية :

١- الزيارة المفاجئة : وهي الزيارة التي يقوم بها المشرف دون إشعار أو إتفاق مسبق وترتبط هذه الزيارة في أذهان المعلمين بممارسات التفتيش وهذا النوع يتناقض مع المفهوم الحديث للإشراف التربوي ويهدم جسور الثقة بين المشرف والمعلم.

ولكن لا بأس على الإطلاق من قيام الشرف التربوي بمفاجأة المعلم في أي وقت يشاء، إذا أنه من المفروض أن يظل المعلم في حالة واحدة من الاستعداد للعطاء التربوي الجزيل وأن يكون المشرف الحقيقي عليه هو ضميره وفي هذه الحالة يجب على المشرف التربوي أن يراعى الأصول المتعارف عليها في الزيارات الصفية.

٢- الزيارة المرسومة أو المتفق عليها أو المخطط لها :

وهذه الزيارة تتم بناءً على تخطيط مسبق بين المشرف التربوي والمعلم ويتم تحديد موعدها بالتشاور بين المشرف فيما بينهم وبالتالي يحاول المعلم تحسين أدائه أو إبراز قدراته الحقيقية وتقديم أفضل ما عنده وهذا النوع من الزيارات هو الذي ينادي به الإشراف الحديث لأنه يقوم على التشاور والتعاون.

٣- الزيارة المطلوبة أو القائمة على الدعوة :

وهذه الزيارة نوعان :

أ- إما أن تكون بناءً على طلب من مدير المدرسة أو من المعلم، وهذه تتطلب نوعاً من المعلمين بلغوا درجة من النضج بحيث لا يخجل أحدهم من طلب المساعدة إذا احتاج إليها كالتشاور حول موقف تعليمي معين أو حل مشكلة عارضة وفي مثل هذا الموقف لا بد أن يكون هناك ثقة بين المعلم والمشرف.

ب- وإما أن يطلبها المعلم المتميز ليعرض على المشرف التربوي بعض الخطط أو الأساليب الجديدة أو سجلات متابعة مبتكرة وهذا النوع من الزيارات نادرة لأنه يتطلب وجود علاقة زمالة خاصة ورفيعة قائمة على الاحترام المتبادل بين الأطراف المتعاونة للنهوض بالعملية التربوية.

- ومن إيجابيات الزيارة المطلوبة أنها تقضي على ارتباك المعلم.

المداولات الاشرافية

مفهومها : المقصود بالمداولات الإشرافية هو ما يدور من مناقشات بين المشرف التربوي وأحد المدرسين حول بعض المسائل المتعلقة بالأمور التربوية العامة التي يشترك في ممارستها سواء كانت هذه المناقشات موجزة أم مفصلة، عرضية أو مرتباً لها.

أهدافها :

- ١- تعرف اتجاه المعلم نحو مهنته والوقوف على آماله وميوله وكل ما يؤثر في عمله أو يعوق نموه.
- ٢- تهيئة المعلمين لتحمل المسؤولية وتقدير الظروف.
- ٣- تبادل الآراء والأفكار والخبرات، وذلك لأن المشرف يأخذ بقدر ما يعطي، ويشارك غيره الرأي، ويسهم في إيجاد جو من المحبة وحسن الاستعداد لدى المعلم لقبول ما يقترحه.
- ٤- مساعدة المعلمين على معرفة ما لديهم من قدرات ومواهب و كفايات والتوصل إلى أفضل السبل لاستثمارها على الوجه الأكمل.
- ٥- مؤازرة اجتماعات المعلمين وتكميلها لأن هناك بعض القضايا التي تحتاج إلى مداولات إشرافية مع كل معلم على حده لتتضح الأمور الغامضة لديه.
- ٦- تقدير العاملين والتعبير عن شكرهم ومكافأتهم بالتركيز على الأعمال البناءة والجوانب المشرفة والجهود الموفقة.
- ٧- إزالة الشكوك وتوضيح النقاط الغامضة لدى المعلمين .
- ٨- مساعدة المعلمين في التطلع إلى الثقة وإبداء الرغبة فيه حرصاً منهم على تكميل أنفسهم وعلاج أوجه القصور لديهم.
- ٩- أن ينمي المشرف التربوي في المعلمين الثقة بالنفس والأمل والطموح والحماسة والتصميم وقوة الإرادة والتي تعينهم على الإنتاج المثمر والعمل الجاد.

إجراءاتها :

- ١- أن تتم المداولة بين المشرف والعلم في وقت مناسب لكليهما، ويفضل أن تعقد بعد فترة وجيزة من الزيارة الصفية بحيث تتيح للمشرف فرصة ليعدها الإعداد المناسب.

- ٢- أن تكون في مكان هادئ يرتاح إليه المعلم ويأمن فيه من كثرة المقاطعات.
- ٣- أن تتم مناقشة المعلم في لقاء فردي وأن يكون النقاش موضوعياً قائماً على تبادل الرأي والاحترام المتبادل.
- ٤- أن يقنع المشرف التربوي المعلم بأهمية النقد الذاتي من أجل تعزيز ثقته بنفسه.
- ٥- أن يبدأ المشرف التربوي اللقاء بذكر الإيجابيات لأن ذلك أدعى إلى تعزيز ثقة المعلم بنفسه وتقبل ملحوظات المشرف وتنفيذ توجيهاته.
- ٦- أن يتجنب المشرف إلزام المعلمين بالنظريات التربوية البعيدة عن التطبيق في الواقع الميداني.
- ٧- أن يغض المشرف الطرف عن الأخطاء اليسيرة التي يمكن أن يتخلص منها المعلم بعد أن يشتد عوده في الميدان.
- ٨- أن يهتم المشرف في أثناء النقاش بربط أداء المعلم بالنواتج التعليمية بغرض التوصل إلى أفضل الأساليب التعليمية وأكثرها فاعلية في تحقيق الأهداف.

تبادل الزيارات بين المعلمين

مفهوماً : هو أسلوب إشرافي فعال مرغوب فيه يترك أثراً في نفس المعلم ويزيد من ثقته بنفسه ويطلق إبداعه خاصة إذا تمت العملية وفق ضوابط مناسبة ومخطط لها.

ويمكن للمشرف التربوي عند استخدامه لهذا الأسلوب أن يلعب دوراً مهماً في نقل الخبرات بين المعلمين الذين يشرف عليهم حيث يحتفظ بسجل للمعلمين المتميزين الذين يمكن الاعتماد عليهم للمساعدة في تنمية زملائهم، فإذا لاحظ المشرف قصور في أداء بعض المعلمين بسبب نقص في معرفتهم أو مهاراتهم فيمكن ترتيب زيارة لهم إلى أحد المعلمين المتميزين بالتنسيق معه وبيان أهدافها والأساليب التي يرغب في تقديمها وعرضها للمعلمين الزائرين.

أهدافها :

- ١- تبادل الخبرات بين معلمي المادة الواحدة في أساليب التعليم وطرائق معالجة بعض الموضوعات وتوظيف بعض المهارات التوظيف السليم أثناء الشرح.
- ٢- تقويم المعلم عمله من خلال مقارنة أدائه بأداء الآخرين.

- ٣- تقريب وجهات النظر بين معلمي المادة الواحدة والمعلمين بوجه عام.
- ٤- تشجيع المعلمين على إبداء آرائهم وطرح مشكلاتهم.
- ٥- تشجيع المعلمين المبدعين وتطوير ممارساتهم.
- ٦- تعميق فهم المعلمين واحترام بعضهم بعضاً.
- ٧- تعريف المعلم بالمتطلبات الأساسية للنجاح في مهنة التدريس من خلال إطلاعه على نموذج تقرير تبادل الزيارات ومن خلال إعداده للزيارة وإطلاعه على أساليب زملائه ومناقشته للموقف التعليمي أثناء الزيارة.
- ٨- أن يتضح للمعلمين كيفية الاستفادة من الوسائل التعليمية المتاحة خصوصاً السبورة والطباشير الملونة والكتاب المدرسي والأجهزة المتوفرة من أجل تحقيق الأهداف في جو طبيعي بعيد عن التكلف .

ضوابطها :

- ١- أن يكون المعلم المزار ذا مستوى فني متميز فعلاً، بحيث يتمكن من ترك الأثر الحميد المنشود في نفوس الزائرين.
- ٢- أن يوافق المعلم المزار على زيارة زملائه له دون أن تتسبب هذه الزيارة في عرقلة البرنامج المدرسي.
- ٣- أن يكون الهدف من الزيارة محدداً وواضحاً.
- ٤- أن يقوم المشرف التربوي بتوضيح الأسباب الكامنة وراء اختيار الهدف المنشود .
- ٥- أن تتم الزيارة ويخطط لها وفق خطة معدة سلفاً بحيث تراعي حاجات المعلمين الزائرين.
- ٦- أن يتم دخول المعلمين الزائرين مع بداية الحصة وخروجهم مع نهايتها.
- ٧- أن يعقب الزيارة جلسة مناقشة بين المعلمين والزائرين والمعلم المزار حول فعاليات الحصة ومدى تحقيق أهدافها ومن ثم الخروج بالعديد من التوصيات التي من شأنها رفع مستوى أداء المعلمين مستقبلاً.
- ٨- أن يأخذ المعلمون والمشرف التربوي بعين الاعتبار اختلاف الظروف لمراعاة ذلك من أجل تجنب النقد الخارج أو التقليد الأعمى.

الدروس التطبيقية

مفهومها : الدرس التطبيقي هو نشاط علمي يقوم به المشرف التربوي أو أحد المعلمين المتميزين داخل أحد الصفوف العادية وبحضور عدد من المعلمين وذلك لمعرفة ملاءمة الأفكار النظرية المطروحة للتطبيق العلمي في الميدان أو التجريب طريقة تعليمية مبتكرة لمعرفة مدى فاعليتها أو شرح أساليب تقنية فنية أو استخدام وسائل تعليمية حديثة أو توضيح فكرة أو طريقة يرغب المشرف التربوي إقناع المعلمين بفاعليتها وأهمية تجريبها ومن ثم استخدامها.

أهدافها :

- ١- تعطي الدروس التطبيقية الدليل على إمكانية تطبيق الأفكار والأساليب التي يتحدث عنها المشرف.
- ٢- تتيح مناقشة الأفكار والصعوبات التي تعترض عملية التطبيق وإمكانياته في مختلف الظروف.
- ٣- تزيد من ثقة المعلم بنفسه.
- ٤- اكتساب المعلمين مهارة استخدام أساليب مبتكرة مما يساعد بالتالي على تطوير وتحسين أدائهم.
- ٥- تتيح مناقشة الأفكار والصعوبات التي تعترض عملية التطبيق وإمكانياته في مختلف الظروف.
- ٦- توثيق الصلة بين المعلمين والمشرفين من خلال التعاون المشترك بين التخطيط والتنفيذ والتقييم مما يتيح الفرصة للتواصل الإيجابي بين المشرف والمعلمين.
- ٧- إتاحة الفرصة للمشرف التربوي لاختيار فعالية أفكاره وإمكانية تطبيقها في الظروف المتاحة.

التعليم المصغر :

مفهومه : هو استراتيجية من استراتيجيات التدريب على المهارات التدريسية يقوم على تحليل العملية التعليمية وتحليل أداء المعلم إلى مجموعة من المهارات السلوكية والعمل على تقويتها حتى يصير قادراً على تأدية عمله على أحسن وجه.

وفيه يقوم المتدرب بأداء مهارة محددة يمكن ملاحظتها وقياسها أمام عدد قليل من زملائه (٤-١٠) في زمن محدد من (٥-٢٠) دقيقة بحضور المشرف...

أهدافه :

- ١- تدريب المعلمين أثناء الخدمة على المهارات التعليمية وأساليب التعليم الحديثة.
- ٢- استخدام التعليم المصغر بصفته تقنية إشرافية إبداعية في مجال الإشراف التربوي.
- ٣- تيسير العوامل المعقدة التي تدخل في الموقف التعليمي.
- ٤- تعزيز بواعث الطلاب وإثارة دافعيتهم للموقف التعليمي ومشاركة المعلم.
- ٥- الاستفادة من التغذية الراجعة أكثر من الممارسة نفسها لأن المعلمين المتدربين يستفيدون من نقد زملائهم المعلمين المشاهدين أكثر مما يستفيدون من المشرف التربوي نفسه.

مميزاته :

- ١- يعتبر التعليم المصغر تعليم حقيقي فعلي مهما كان الدرس صغيراً ومهما كان عدد الطلاب قليلاً.
- ٢- التعليم المصغر يبسط العوامل المعقدة التي تدخل في الموقف التعليمي لأنه يتيح الفرصة للتركيز على مهارة واحدة أو مهارتين على الأكثر.
- ٣- التعليم المصغر يتيح القيام بتدريب مركز وموجه وفق أهداف محددة.
- ٤- التعلم المصغر موجز مختصر يسمح لكل تلميذ أن يمر بسلسلة من الخبرات في جو مركز ومضبوط.
- ٥- التعليم المصغر يسمح بتوجيه الأسلوب التربوي الذي يصطنعه المعلم توجيهاً أدق وأفضل.
- ٦- التعليم المصغر يفسح المجال لتغذية راجعة فورية حول نقطة أو نقاط محددة.
- ٧- يستفيد المعلم المتدرب من الملاحظات التي وجهت إلى أدائه فيقوم بإعادة تخطيط الدرس وإعادة عرضه من جديد لمجموعة أخرى من الطلاب.
- ٨- يتسم التعليم المصغر بالصدق والأمانة حيث أنه يبصر المعلم بسلبياته قبل أن يقوم بممارستها على طلابه في الصف الذي يقوم بتدريسه.

خطواته :

- ١- تزويد المعلم المتدرب بخلفية نظرية حول المبادئ النفسية والتربوية التي تستند إليها المهارات والأساليب المختلفة لأدائها مع تبصيره بشروط معينه لاستخدامها بفاعلية.
- ٢- إطلاع المعلم على نموذج حسي لاستخدام المهارة في موقف تعليمي مصغر مع تعليقات مسجلة على هذا الأداء وغالباً ما يكون هذا النموذج مسجلاً تسجيلاً مرئياً أو صوتياً.
- ٣- تخطيط المعلم لاستخدام المهارة في موقف تعليمي مصغر.
- ٤- تنفيذ التعليم المصغر وتسجيله تلفازياً أو صوتياً.
- ٥- إخضاع التعليم المصغر للتقويم الذاتي عن طريق مناقشة المشرف والزملاء للمهارة التي تتم تأديتها حتى يتمكن المعلم المتدرب من تقويم نفسه.
- ٦- إعادة الخطوات ما بين (٣-٥) مرات إلى أن يتقن المعلم المتدرب أداء المهارة.
- ٧- التدريب على التركيب بين المهارات المرتبطة وذلك باستخدام أسلوب الصف المصغر في مواقف أكثر تعقيداً.

خلاصة :

وهنا يمكن القول أن التعليم المصغر يعتبر أسلوب ناجح ومطلب حيوي مهم يساهم في تطوير مهارات المعلم لذا يجب مراعاة استخدامه عند إقامة الدورات التدريبية وفي لقاءات آلية الإشراف التربوي وخلال تبادل الزيارات وأن يكون تنفيذه وفق أهداف محددة وواضحة مما يؤدي إلى تبصير المعلم بالطرق المناسبة والتي تساعد على أداء عمله بطريقة جيدة وبجهد قليل في وقت قصير وتزيد من قدراته على التجديد والإبداع ويساهم في إثراء خبراته بالأساليب التربوية الحديثة وسوف ينعكس هذه كله بإذن الله على رفع مستوى أبنائنا الطلاب والذين يعتبرون المورد البشري الهام في بلدنا الحبيب والمساهمة في خطته التنموية.

تقويم الاشراف التربوي

يمثل التقويم جزءاً من العملية الإشرافية، فهو متمم ومكمل لعمليتي لتخطيط والتنفيذ، وفهم المشرف التربوي لمجال التقويم يعد أساساً لتوجيه عملية الإشراف، وتصحيح مسارها وتطویرها فالمشرف التربوي يحتاج إلى أن يقوم عمله ويقيس ما وصل إليه من نتائج وفق الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، والوقوف على الصعوبات التي تعترض فعالية الخطط والمناشط الإشرافية.

إن تقويم العملية الإشرافية عملية مستقرة وليست نهائية، فلا تتوقف عند تعبئة بطاقات الزيارة واستمارات الأداء الوظيفي، بل تتجاوز ذلك إلى النهوض بمجالات الإشراف، وتطويرها عبر بذل الجهود المنظمة والدعوية التي تستند إلى تحليل واقع هذه المجالات، وتشخيصها وبلورتها في أهداف الخطة الإشرافية، ووضع وسائل وأساليب لتحقيقها، بمعنى آخر تتزامن عملية التقويم مع بداية وضع الخطة الإشرافية وفي أثناء تنفيذها وعند نهايتها.

وترتكز عملية التقويم على عدد من المبادئ والأسس التي ينبغي مراعاتها عند القيام بتخطيط البرنامج التقويمي وتنفيذه و هذه الأسس هي:

١- التخطيط (تحديد الهدف)

التقويم عملية هادفة تنطلق من خطة واضحة محددة المعالم، في ضوء أهداف البرنامج الإشرافي من أجل تحقيقها، وهذا يتطلب من المشرف التربوي تحديد ما يريده من بيانات ومعلومات وكذلك النواحي التي يريد تقويمها وأوقاتها المناسبة لها، ومعرفة طريقة استخدام هذه البيانات، وأخيراً، تسجيل النتائج للإفادة منها.

٢- الشمول: أي إن التقويم عملية شاملة تأخذ بالحسبان جميع مكونات العملية الإشرافية وأبعادها وأدواتها المختلفة.

٣- الاستمرار: إن التقويم عملية مستمرة لا تتوقف عند كتابة تقرير، أو تسجيل درجات في بطاقة زيارة، بل يجب أن تكون مصاحبة للبرنامج الإشرافي من بدايته وحتى نهايته.

٤- يبني التقويم على أسس علمية: بمعنى أن يتم تقدير كفاية البرنامج الإشرافي وفق أساليب علمية ومعلومات وبيانات دقيقة تتسم بالموضوعية والصدق والثبات.

٥- التعاون: يشترك في عملية التقويم كل من له علاقة بالبرنامج الإشرافي بهدف الوصول إلى تطوير المجالات الإشرافية.

أنواع التقييم

صنف التقييم إلى عدة أنواع وفق الصفة التي يتميز بها، حيث يصنف حسب وقت إجرائه إلى الأنواع التالية :

١- التقييم التمهيدي:

التقييم التمهيدي هو عملية التقييم التي تتم قبل تجريب برنامج إشرافي للحصول على معلومات أساسية حول عناصره المختلفة، إن دور هذا التقييم يكون في معرفة كل الظروف الداخلة في البرنامج، بما في ذلك المعلمون من حيث التعرف على معلوماتهم، ومهاراتهم، واتجاهاتهم الأمر الذي يعطي أنواع التغيرات المتوقعة.

وفيما يأتي بعض المؤشرات لتطبيق التقييم التمهيدي أو تقييم الملاءمة:

أ- يجب تحديد مصدر البيانات المستخدمة في تقدير الحاجات وكيفية جمع بياناتها بمعنى هل جمعت بالأساليب الكمية (أساليب القياس) أم عن طريق استطلاع الرأي.

ب- يجب أن تكون الأهداف ذات علاقة مباشرة بالحاجات المحددة في تحليل المشكلة.

٢- التقييم التطويري:

التقييم التطويري هو ذلك التقييم الذي يتم (و لأكثر من مرة) في أثناء تطبيق البرنامج الإشرافي بقصد تطويره، فهو يوفر المعلومات التي تساعد على مراجعة البرنامج وهو في دور التطبيق ويفضل أن يكون التقييم داخلها (أي أن يكون المقومون من منفذي البرنامج)

٣- التقييم النهائي:

هو التقييم الذي يتم في نهاية البرنامج لغرض اتخاذ قرار بخصوصه ، فهو يحدد المدى الذي حققه في الوصول إلى الأهداف التي أقيم من أجلها .

وعموماً فإن كل نوع من الأنواع السابقة يمر بمراحل الآتية:

أ- توضيح الأهداف وتحليلها بالدرجة التي يمكن أن يعبر عنها بأهداف سلوكية.

ب- بناء واستخدام طرائق مناسبة لجميع البيانات سكن التغيرات في أنماط السلوك والمعلومات أو ملاحظات ذات الفائدة.

ج- تجميع المعلومات والتوصل إلى انطباع من هذه المشاهدات.

د- استخدام هذه النتائج دليلا لمراجعة المحتوى والأساليب المستخدمة في التطبيق من أجل تطوير المرحلة التالية من البرنامج.

أساليب تقويم العملية الإشرافية:

يتم تقويم العملية الإشرافية من خلال أساليب مختلفة تتنوع بتنوع المجال المستهدف وهي على النحو التالي:

١- المعلم:

يمكن تقويم المعلم بأساليب عديدة من بينها تحليل التفاعل اللفظي للمعلمين باستخدام نظام (فلاندرز) العشري وملاحظة استراتيجيات التدريس عبر مقاييس التقدير ، كما يمكن الاستفادة من أسئلة الاختبارات ونتائج التحصيل الدراسي والنتائج المادية للمعلمين والطلاب .

٢- المنهج:

يتركز تقويم المنهج على قياس مدى قدرته على تحقيق أهداف المادة وكفاءة المواد التعليمية الخاصة من معينات سمعية وبصرية ، ويستخدم في تقويم هذه المكونات بالاستبيانات والاختبارات والتقارير والمقابلات والمشروعات والندوات .

٣- البيئة المدرسية:

لتقويم البيئة المدرسية نرصد تفاعلات أفرادها والتسهيلات الموجودة فيها وذلك باستخدام قوائم والتدقيق والملاحظة المباشرة .

مجالات التقويم:

إن تقويم فاعلية الإشراف التربوي أمر في غاية الصعوبة، نتيجة لتعدد مجالات الإشراف التربوي وتشابكها وتأثرها بمتغيرات مختلفة، وعلى الرغم من ذلك فلا بد من دراسة جوانب تأثير الإشراف التربوي في ذلك المجالات والتي تمثل في النهاية تقويمها لعملية الإشراف التربوي والجوانب التي يتم عن طريقها تقويم عملية الإشراف هي :

١- تقويم أهداف الإشراف التربوي وخطته:

يستند الإشراف إلى أهداف واضحة يسعى إلى تحقيقها كما ينبثق عن هذه الأهداف خطة واضحة المعالم تتلاءم مع طبيعة الأهداف من أجل تحقيقها، لذلك فإن تقويم الأهداف والخطة تعد عمليتين أساسيتين، يمكن إجراء عملية التقويم عبر الإجابة عن الأسئلة الآتية :

أ- الأهداف:

هل هناك أهداف لعملية الإشراف التربوي ؟

هل هنالك مفهوم واضح للإشراف التربوي ؟

هل أهداف الإشراف محددة بشكل يسمح بقياسها ؟

هل تلبي الأهداف حاجات تربوية وتعليمية ، وهل هي مستندة إلى دراسة عملية واضحة ؟

هل الأهداف تشمل كافة جوانب العملية التربوية ؟

هل الأهداف مصنفة حسب أهميتها وحسب الأولويات ؟

ب- الخطة :

هل هناك خطط للإشراف التربوي في مستويات مختلفة ؟

هل راعت الخطط المحددة للإشراف التربوي ؟

هل الخطط في مستوياتها المختلفة متكاملة ومتناسقة ؟

هل تم توفير التسهيلات اللازمة لإنجاح الخطة ؟

ومن خلال الإجابة عن هذه التساؤلات من قبل جميع الأطراف في صورة استبانات .

٢- تقويم التغيرات والنتائج التي أحدثها الأشراف التربوي في العملية التعليمية:

تحديد أثر الإشراف التربوي في العملية التعليمية تعد وسيلة لتقويم عملية الإشراف التربوي والحكم على فعاليته، ولما كان الإشراف التربوي في مجمله يسعى إلى مساعدة المعلمين على تحسين المواقف التعليمية والتي تشمل التلميذ والمنهج والبيئة المدرسية، لذا فإن أثر الإشراف التربوي في هذه المكونات وكيفية قياسها يمكن ملاحظته من خلال الآتي.

أ- التغير في أساليب تدريس المعلمين ونموهم المهني:

يسعى الإشراف التربوي إلى تحسين قدرات المعلم المهنية تلك بتوضيح أهداف المرحلة التعليمية والتخطيط للتدريس وإدارة الصف وغير ذلك، ومن الطبيعي أن ينعكس اثر ذلك إيجابياً على أداء المعلم، بمعنى أن تؤثر أساليب الإشراف التربوي في شخصيه المعلم ومهاراته التدريسية، ويمكن قياس هذه التغيرات بعدة أساليب:

- التقويم الذاتي من قبل المعلم.

- التقويم من قبل المشرف التربوي أو مدير المدرسة.

- آراء الطلاب.

ب- التغييرات التي تحدث عند التلاميذ:

يهدف الإشراف التربوي إلى خدمة الطالب بطريقة غير مباشرة من خلال الإشراف على المعلمين وتدريبهم، ويعمل المشرف التربوي على جعل المعلم أكثر قدرة على مساعدة كل تلميذ على نحو متكامل، ويجدر بنا أن نذكر أن التغييرات في معلومات التلاميذ ومهاراتهم واتجاهاتهم ليست ثمرة الإشراف التربوي فحسب، وإنما هي حصيلة عوامل كثيرة منها الإشراف التربوي. ويمكن قياس هذه التغييرات بوسائل عديدة منها:

- اختبارات التحصيل.

- ملاحظات المعلمين.

- إجراء دراسات على مستويات الطلاب ونتائجها.

- إجراء دراسات ظاهرة تسرب الطلاب من المدرسة لمعرفة أسبابها

ج- التغييرات التي تحدث في المنهج :

يتضح دور المشرف التربوي في الأبحاث والدراسات التي يجريها في ميدان المنهج ومدى فعاليته ، ومن الأسئلة المهمة التي يمكن أن يجيب عنها المشرف التربوي بالتعاون مع المعلمين ويمكن تلخيصها في الأسئلة الآتية :

- هل محتوى المنهج متفق مع مستويات نمو التلاميذ ؟

- ما مدى ترابط عناصر المحتوى وتكامله وتسلسله منطقياً ؟

- هل المحتوى يراعي الفروق الفردية بين التلاميذ ؟

٣- التغييرات التي تحدث في البيئة المدرسية :

العملية التربوية تتم بصورة جماعية ، لذا لابد من تحديد المتغيرات في نمو الجماعة ، وهناك عدة وسائل لقياس هذا النمو منها :

- تقويم الجماعة لعملها : ويتم هذا التقويم عن طريق المقابلة أو الإجابة عن الأسئلة ، مثل :
ما أهم مظاهر عمل المجموعة ؟ وما العقبات التي تعوق عمل الجماعة ؟
- تقويم العلاقات بين أفراد المجموعة : وهذه تكشف عن نوع القيادة في المجموعة ومدى تقبل أعضاء المجموعة لبعضهم بعضاً.

التقويم الذاتي للمشرف التربوي

مفهومه:

يقصد بالتقويم الذاتي أن يقوم الإنسان ذاته بذاته، ثم ينصرف في ضوء هذا التقويم، فيعتز بممارساته السليمة ويطور ممارساته غير السليمة.

وفكرة تقويم الإنسان ذاته فكرة قديمة قدم الإنسان، وقد دعا الإسلام إلى تقويم المرء أعماله (قال الله تعالى) " (بل الإنسان على نفسه بصيرة) وأثنى الرسول صلى الله عليه وسلم على الإنسان القادر على محاسبة نفسه حيث يقول " الكيس من دان نفسه وعمل لما بعد الموت* كما دعا إلى ذلك الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه حيث قال " حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا، وزنوا أعمالكم قبل أن توزن عليكم " وحاشا لله ورسوله ولديننا الحنيف أن يكلف أمراً فوق الطاقة.

أهدافه:

- ١- تطوير الممارسات الميدانية للمشرف التربوي.
- ٢- تعزيز الروح العلمية للمشرف التربوي.
- ٣- اتخاذ مواقف إيجابية من التقويم الذاتي وأدواته
- ٤- زيادة دافعيه المشرف التربوي للعمل لشعوره بأنه المسؤول عن عمله و عن تطويره، و أن الأمور ليست مفروضة عليه فرضاً.