

جامعة الانبار / كلية التربية للبنات

مفهوم الادارة التربوية ومراحل تطورها للأقسام غير الاختصاص

المحاضرة الأولى

مفهوم الإدارة التربوية وتطورها

مفهوم الإدارة

تعد الإدارة جزءاً أساسياً من عمل أي مؤسسة وهي ضرورة لتأمين أشكال متطورة من الفاعلية بالنسبة للخدمات التي تقدمها المؤسسات أو التنظيمات الإدارية كالمدارس والجامعات والمؤسسات الحكومية وغيرها .

وان بقاء هذه التنظيمات الإدارية واستمرارها وتطورها يعتمد إلى حد كبير على نوعية إدارتها وبذلك تؤثر مباشرة في نتائج عمل هذه المؤسسات والتنظيمات ، وفي توجيهها وجهات معينة، وفي تقرير أولوياتها وأهدافها ، ويستخدم رجل الإدارة مجموعة من المعارف والأساليب يستند إليها في اتخاذ قرارات مناسبة في مواقف معينة ، كما يستهدف في عمله بمجموعة من المبادئ العامة تحركه نحو تطبيق النظرية على الواقع في مجال عمله.

وجدت الإدارة منذ وجد الإنسان على الأرض فتنظيمه لحياته نوع من أنواع الإدارة وتنظيم المرأة لمنزلها وإشرافها على تربية أبنائها لون من ألوان الإدارة ، ولكنها تختلف اليوم عما كانت عليه في الماضي إذ كانت بسيطة ومحدودة ، بينما اليوم هي معقدة لتعقد العمل في ظل الحضارة والتكنولوجيا الحديثة وقد أصبحت الإدارة عملية مهمة في المجتمعات الحديثة، بل إن أهميتها تزداد باستمرار مع زيادة مجال النشاطات البشرية واتساعها من ناحية ، واتجاهه نحو مزيد من التخصص والتنوع من ناحية أخرى . لقد تطور مفهوم الإدارة التربوية متأثراً بما طرأ من تطور على المفهوم العام للإدارة والذي ينص على ((الإدارة التربوية هي : تنظيم جهود العاملين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي متصل بالفرد وبذويه وبيئته ويتوقف مدى نجاحها على المشاركة في اتخاذ القرار ، وهو عمل ضروري لنجاح أي نوع من أنواع الإدارة)) وبما طرأ على مفهوم التربية نفسها وإدارتها ثانياً ، فبعد أن كان عمل المدير يقتصر على تنفيذ ما يعهد إليه من تعليمات وينحصر داخل جدران المدرسة أصبح يتركز على التلميذ ، وما يحيط بالعملية التربوية بمفهومها الشامل من ظروف وإمكانات تساعد الطالب على النمو الشامل المتكامل صحياً وعقلياً وانفعالياً واجتماعياً ، وامتد عمل المدير ليشمل المجتمع المحلي الذي يعيش فيه باعتبار أن من واجب المدرسة أن تتعرف على احتياجات هذا المجتمع وتحللها ، ومن ثم تعمل على تلبيةها . إن مفردة الإدارة التربوية تعني : النظام التربوي على مستوى الدولة والمجتمع بما فيه من مدارس ومؤسسات

وخدمات تعليمية وصحافة وإعلام ، وما يحكم ذلك كله من تشريعات وقوانين وإن وزارة التربية هي المسؤولة عن تنسيق السياسة التعليمية والتربوية بما يتفق والسياسة العامة للدولة على الصعيد القومي ، كما إنها المسؤولة عن الإشراف على تنفيذ هذه السياسة .

تطور مفهوم الإدارة

يمكن القول إن فكرة الإدارة التربوية كمهنة نشأت وتطورت في نهاية القرن التاسع عشر بسبب التوسع الحاصل في متطلبات العمل المدرسي وزيادة المسؤوليات فيه فهي إذن بدأت ونمت من بين صفوف المعلمين، وقد مرت الإدارة التربوية بمراحل مختلفة حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن. فالمراحل هي :

1- المرحلة الأولى: وهي التي كانت فيها المسؤولية على عاتق المعلم الوحيد في المدرسة والذي كان يقوم أساسا بعملية التعليم .

2- المرحلة الثانية : هي التي فيها أكثر من معلم واحد في المدرسة سمي احدهم بالمعلم الأول وكان واجبه الاساسي التعليم أيضا .

3- المرحلة الثالثة : هي التي ظهر فيها مركز المدير المعلم كان مسؤولا عن تدريس بعض الدروس فضلا عن إدارة شؤون المدرسة.

4- المرحلة الرابعة : هي تلك التي ظهرت فيها وظيفة مدير البناية الذي كان مسؤولا في الإشراف على المدرسة فقط .

5- المرحلة الخامسة : هي المرحلة الحالية التي يشرف فيها المدير على الإدارة التربوية والقائد الموجه للجماعة والممثل لها .

تعريف الإدارة التربوية :

ليس من السهل تعريف الإدارة إذ اختلف الكتاب والباحثون في التعريف ، وذلك تبعا لتوجه كل منهم والفلسفة أو المدرسة الفلسفية التي يخرج منها ومن هذه التعاريف .

1. الإدارة التربوية أو التعليمية: هي مجموع عمليات تخطيط وتوجيه وتنظيم وضبط وتنفيذ وتقييم الأعمال والمسائل التي تتعلق بشؤون المؤسسات التعليمية المدرسية، باستخدام أحسن الطرائق في استغلال القوى البشرية والموارد المتيسرة وبأقل ما يمكن من الجهد والوقت والمال.

2. الإدارة : هي مجموعة من الفعاليات والأنشطة التي توجه جهود الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة كالتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والقيادة للتحفيز والرقابة .
3. الإدارة : هي عملية تكامل الجهود الإنسانية من أجل الوصول إلى هدف مشترك .
4. الإدارة : هي تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة .
5. الإدارة : هي تنظيم الأعمال المختلفة التي يمارسها عدد من العاملين من أجل تحقيق هدف معين بأقل جهد وأسرع وقت ، وأفضل نتيجة .
6. الإدارة : هي مجموعة عمليات التخطيط واتخاذ القرار والتنظيم والقيادة والتحقيق والرقابة التي تمارس لحصول المنظمة على الموارد البشرية المادية والمالية والمعلوماتية ومزجها وتحويلها إلى سلوك وسياسات وإجراءات عمل بكفاءة لتحقيق أهدافها والتكليف مع البيئة .

ويمكن أن نوجز بعض الخصائص الخاصة بالتعاريف بالشكل الآتي :

- الأهداف : تقتضي أن يكون هناك أهداف محددة للأنشطة المختلفة المنوي تحقيقها .
- التنظيم : يشمل الإعداد المسبق لتحديد الكفاءات المطلوبة من العناصر البشرية ورسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة وغيرها من النشاطات المتعلقة بعناصر العملية الإدارية في ضوء الإطار الفلسفي والسياسي والاجتماعي الذي يتم العمل ضمنه .
- الإنسانية : قوامها الكشف عن دوافع الأفراد وحاجاتهم وتحسس مشاعرهم وتحديد أساليب معاملتهم بشكل ديمقراطي .
- الإدارة : تقوم على أساليب تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين وتحفيزهم على القيام بمثل هذه الأعمال .
- الاجتماعية : تتعلق بتحديد التعاون بين المجموعات العاملة ودعم العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف المؤسسة والأفراد .
- الوسائل والإمكانات والمؤسسات اللازمة للعمل .

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

التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والرقابة . التي يمكن توضيحها على النحو الآتي :

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

- 1- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي وبأقل التكاليف الممكنة .
- 2- رسم السياسات أي مجموعة القواعد التي ترشد المرؤوسين في إتمامهم للأعمال .
- 3- التنبؤ بما ستكون الأحوال في المستقبل وتقدير احتياجات العمل من القوى المادية والبشرية وتسجيل ذلك في كشوف تسمى الميزانيات التقديرية .
- 4- إقرار الإجراءات أي الخطوات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ الأعمال المختلفة .
- 5- وضع برامج زمنية تبين الأعمال المطلوب القيام بها ترتيبا زمنيا .

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 :

1- 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 .

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

3- تنمية الهيئة الإدارية أي وضع الإداريين المسؤولين عن الوحدات الإدارية كل في منسبة 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 :

1- الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم إلى كيفية إتمام الأعمال بواسطة إصدار التعليمات والشرح والوصف وضرب الأمثلة . وقد يتم الاتصال بطريقة مكتوبة أو شفوية ، 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 .

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

د- الرقابة :

المقصود بالرقابة التأكد من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة الموضوعية ، وأنه يؤدي إلى تحقيق الهدف في البداية والعمل على كشف مواطن الضعف لعلاجها وتقويمها .

إن نظام الرقابة الأمثل هو الذي يتدارك وقوع الخطأ ويقضي على أسبابه ، والرقابة قد تكون داخلية نابعة من التنظيم الإداري الداخلي أو قد تكون خارجية تنبع من النظام والقانون العام للدولة ويمكن القول إن الرقابة أصبحت من العمليات الإدارية الضرورية بسبب تضخم حجم التنظيمات وتعدد نشاطها وعدد الأفراد العاملين بها ، وشعور الأفراد بوجود رقابة فعالة ومستمرة يؤدي إلى التزام بالأنظمة والقوانين المعتمدة ، ويمكن التدليل على الرقابة في المؤسسات التعليمية عند قيام المدير بمراقبة أعمال المعلمين والإشراف على توزيع الدروس ومراقبة انتظام الدوام المدرسي والتقييد بالتعليمات .

و- الاتصال التربوي

ظهرت تعريفات عديدة لا يمكن حصرها لمفهوم الاتصال من قبل الباحثين والمتخصصين في علوم الإعلام والاتصال ، عكست في معظمها أهميته ودوره في الحياة الإنسانية ، والمكونات أو العناصر الأساسية لعملية الاتصال ، ومن هذه التعريفات على سبيل المثال لا الحصر :

" العملية التي تنقل بها الرسالة من مصدر معين الى مستقبل واحد او اكثر بهدف تغيير السلوك"

"العملية أو الطريقة التي يتم عن طريقها انتقال المعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاعاً بينهما ، وتؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر ، وبذلك يصبح لهذه العملية عناصر ومكونات واتجاه تسير فيه ، وهدف تسعى إلى تحقيقه ، ومجال تعمل فيه ويؤثر فيها :

" استعمال اللغة والإشارات ، ونقل المعلومات والمعاني للتأثير على السلوك" وبناء على ما تقدم من تعريفات لمفهوم الاتصال ، يمكن القول أن تعريف الاتصال بمفهومه الشامل يجب أن يشتمل :

1_ عناصر أو مكونات عملية الاتصال كالمرسل والرسالة والمستقبل .

2_ هدف أو أهداف الاتصال ، لأنه عملية هادفة دائماً

3_ اتجاه أو خط أو مسار الاتصال الذي يسير عليه

4_ مجتمع الاتصال والمجالات التي يؤثر فيها ويعمل من خلالها.

اهمية الاتصال

يمكن النظر إلى أهمية الاتصال من وجهة نظر المرسل ومن وجهة نظر المستقبل .

فمن وجهة نظر المرسل تتمثل أهمية الاتصال فيما يأتي:

1_ الاعلام : أي نقل المعلومات والأفكار إلى المستقبل أو جمهور المستقبلين وإعلامهم عما يدور حولهم من أحداث .

2_ التعليم : أي تدريب وتطوير أفراد المجتمع عن طريق تزويدهم بالمعلومات والمهارات التي تؤهلهم للقيام بوظيفة معينة ، وتطوير إمكانياتهم العملية وفق ما تتطلبه ظروفهم الوظيفية .

3_ الترفيه : وذلك بالترويح عن نفوس أفراد المجتمع وتسليتهم.

4_ الإقناع : أي إحداث تحولات في وجهات نظر الآخرين.

أما المستقبل فإنه ينظر إلى أهمية الاتصال من الجوانب الآتية:

- 1_ فهم ما يحيط به من ظواهر وأحداث.
- 2_ تعلم مهارات وخبرات جديدة .
- 3_ الراحة والمتعة والتسلية.
- 4_ الحصول على المعلومات الجديدة التي تساعد في اتخاذ القرار والتصرف بشكل مقبول اجتماعياً.

عناصر عملية الاتصال ومكوناتها

المكونات الأساسية لعملية الاتصال فهي على النحو الآتي:

- 1_ المرسل أو المصدر .
- 2_ الرسالة .
- 3_ قناة الاتصال أو الوسيلة .
- 4- المستقبل .
- 5_ التغذية الراجعة أو ردة الفعل.
- 6_ التشويش والمؤثرات الأخرى .

وسوف يتم مناقشة كل عنصر من هذه العناصر بشيء من التفصيل ، لتوضيح أهميته ودوره في عملية الاتصال وعلاقته بالعناصر الأخرى وكيفية استثماره أو استخدامه بشكل فعال ليسهم في نجاح العملية ، التي لا يتوقف نجاحها أو فشلها على عنصر معين دون الآخر .

ح- - اتخاذ قرار :

التي ترى إن التغيير المستمر في البيئة الاجتماعية والثقافية التي تعمل الإدارة في إطارها قد يخلق تضارباً وصراعاً أيديولوجياً ، ولهذا لا بد أن تكون عملية اتخاذ القرار جماعية وتحقق القيم العليا للمجتمع تحت شعار الحد الأدنى من الاتفاق على المصالح، والعملية الإدارية هنا لا تعدو كونها عملية اتخاذ قرارات لا غير.

وتقوم هذه النظرية على أساس أن الإدارة نوع من السلوك يوجد به التنظيمات الإنسانية والبشرية كافة ، وهي عملية التوجيه والسيطرة على النشاط في التنظيم الاجتماعي ، ووظيفة الإدارة هي تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة وبدرجة وكفاءة عالية ، ومدير المدرسة يعمل مع مجموعات من المدرسين والتلاميذ وأولياء أمورهم والعاملين ، أو مع أفراد لهم ارتباطات اجتماعية وليس مع أفراد بذاتهم .

وتعد عملية اتخاذ القرار هي حجر الزاوية في إدارة أية مؤسسة تعليمية والمعيار الذي يمكن على أساسه تقييم المدرسة هي نوعية القرارات التي تتخذها الإدارة المدرسية والكفاية التي توضع بها تلك القرارات موضع التنفيذ ، وتتأثر تلك القرارات بسلوك مدير المدرسة وشخصيته والنمط الذي يدير به مدرسته ويمكن مراعاة الخطوات الآتية عند اتخاذ القرار :

- 1- التعرف على المشكلة وتحديدها .
- 2- تحليل وتقييم المشكلة .
- 3- وضع معايير للحكم يمكن بها تقييم الحل المقبول المتفق مع الحاجة .
- 4- جمع المادة (البيانات والمعلومات) .
- 5- صياغة واختيار الحل أو الحلول المفضلة واختيارها مقدما أي البدائل الممكنة
- 6- وضع الحل المفضل موضع التنفيذ مع تهيئة الجو لتنفيذه وضمان مستوى أدائه ليتناسب مع خطة التنفيذ ثم تقويم صلاحية القرار الذي اتخذ ، وهل هو انسب القرارات ، ومدى نجاحه في تحقيق الهدف المرغوب ، واتخاذ ما يلزم من تعديلات أو تغييرات لضمان نجاح تنفيذ القرار الإداري .

المحاضرة الثانية

صفات الإدارة المدرسية الناجحة:

أن تكون صورة مصغرة للحياة الاجتماعية الراقية يدرّب فيها الطلبة على حب الوطن

والتعاون الاجتماعي لمصلحة الوطن. وأن يلقي الطالب فيها الفرصة المواتية لتنمية مواهبه وميوله وأن تكون المدرسة بحق مجتمعاً إسلامياً مشبعاً بالتعاطف والتراحم والتعاون والتلاحم والتفاهم بين الرئيس والمرؤوسين في ظل العلاقات الإنسانية والاحترام المتبادل، وأن يجد فيها الطالب المثل الأخلاقية الراقية والمثل الجمالية العليا .

وأن تعمل المدرسة في جو يسوده التعاون الأسري وتزداد فيه توقعات المدرسين من طلبتهم معتقدين أن في مقدورهم أن يتعلموا فيوفروا لهم كل ما يحفزهم على التعلم وتتأثر فاعلية الإدارة المدرسية بعوامل ومتغيرات من أهمها:

1- الصفات أو السمات لمدير المدرسة.

2- مخرجات المدرسة والناحية النوعية والعديدية للعاملين فيها.

3- مدى رضا العاملين.

4- الموقف المدرسي.

مسؤوليات الإدارة المدرسية :

- الإشراف على رسم الخطة العامة للنشاط داخل المدرسة.
- تهيئة وتوفير متطلبات النشاط.
- اختيار مشرفي جمعيات النشاط التربوي حسب خبرتهم ورغبتهم قدر الإمكان من الهيئة التدريسية.
- رئاسة لجان ومجالس النشاط التربوي داخل المدرسة.
- حل المشكلات التي تقابل تنفيذ البرامج وتذليل جميع الصعوبات.
- متابعة تنفيذ البرامج وتوجيهها.
- وضع البرنامج الزمني للتنفيذ والتنسيق بين مختلف أوجه النشاط وإبراز برامج النشاطات الجماعية والمهرجانات وإبراز أوجه النشاط داخل المدرسة وتحديد المسؤوليات حيالها.
- ربط النشاطات التربوية المدرسية بالمجتمع المدرسي والمجتمع ككل.
- طرح الأفكار التربوية البناءة، والعمل على التجديد والابتكارات في مجال نشاط المدرسة أو النشاط التربوي العام.
- استقبال التقارير الدورية عن تنفيذ برامج النشاط ومتابعة التوثيق لنشاطات الجماعات

وإبداء الملاحظات والتوجيهات اللازمة.

- وضع خطة إدارية للضبط العام أثناء مدة ممارسة النشاط بما يحقق تفاعل جميع الطلاب والمدرسين ويضمن تحقيق الأهداف التربوية.
- وضع الحوافز المعنوية والمادية للمدرسين والطلاب المتميزين.

علاقات الإدارة المدرسية :

للإدارة علاقات عدة يمكن لنا أن نبرز أهم تلك العلاقات وهي:

1- علاقة المدير بالمعلمين :

تستمد هذه العلاقة أهميتها من أهمية الدور الذي يلعبه المعلمون بوصفهم الإدارة الرئيسية لتنفيذ أي برنامج تربوي وعلى كفايتهم ومهاراتهم وحماسهم واحترامهم في العمل يتوقف إلى حد كبير نجاح العملية التربوية ، لذا يصبح توطيد العلاقة الإنسانية بين المدير في المدرسة وهؤلاء المعلمين أمرا غاية في الأهمية . وذلك يستوجب على المدير القيام بواجبات عدة منها :

1- عقد اجتماعات دورية مع المعلمين لدراسة ما يقف في طريق تحقيق المدرسة لرسالتها وأهدافها والقيام ببرامجها وفعاليتها وأنشطتها .

2- إن تعاون المعلمين بالتغلب على مشكلاتهم المهنية التي تصادفهم في العمل إذ سيوفر ذلك جوا من الطمأنينة والاستقرار للمعلم وتلاميذه أيضا .

3- إن يشارك المعلمون في المواقف والظروف المختلفة وان يوفر جوا من الألفة والتعاون والثقة بينهم لان مثل هذه العلاقات يؤدي إلى تعزيز الروح المعنوية بينهم وبالتالي يؤدي إلى تحقيق العمل التعاوني المشترك لتحقيق المدرسة أهدافها المرسومة .

4- أن يقدم الإرشاد والتوجيه للمعلمين وخاصة حديثي الخبرة بالتعليم من النواحي التربوية والفنية والعلمية عندما يجد الحاجة ماسة إلى ذلك .

5- أن يراعي القابليات والكفاءات عند توزيع المسؤوليات والاختصاصات على المعلمين بحيث يقوم كل معلم بما يلائم قدراته وقابلياته .

6- التعاون مع المعلمين باشتراكهم في التخطيط للعملية التعليمية وفي العمل المدرسي والاستفادة من مقترحاتهم وملاحظاتهم التي تخص العمل المدرسي ومهامه والنهوض بمدرستهم بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها المرسومة .

7- يتفقد سير الدروس في المدرسة وذلك بزيادة المعلمين في صفوفهم للاطلاع على قدراتهم العلمية الفنية ، وكذلك لمعرفة طرائق التدريس المستخدمة من قبلهم في التدريس .

2- علاقة المدير بالتلاميذ :

يعد التلامذة وسيلة التربية وغايتها وما المدرسة والمنهج والإدارة والنظام التربوي ككل إلا وسائل ومؤسسات وجدت لمساعدة الطلبة على النمو الشامل جسميا وعقليا واجتماعيا بشكل متكامل تحقيقا لبناء شخصيات متكاملة قادرة على التعرف بالشكل السليم واتخاذ القرارات المناسبة والقدرة على حل المشكلات التي تجابههم في مجالات الحياة المختلفة .

من هنا تبرز الحاجة إلى إقامة علاقات سليمة بين المدير وطلبته بضمان تحقيق المضامين الأساسية لأهداف المدرسة التربوية ، إن بناء مثل هذه العلاقات يتطلب إمام المدير بأبعاد النمو المتكامل للطلبة للتعرف على احتياجات التلاميذ والوقوف على مشاكل وصعوبات كل مرحلة من مراحل النمو وخصائص كل منها ، وبشكل محدد يمكن أن نجمل مهمات المدير بهذا الجانب بما يأتي :-

1- الاهتمام بالمشاكل والصعوبات التي تواجه التلاميذ داخل المدرسة وخارجها والعمل مع المعلمين وأولياء أمور الطلبة على دراسة هذه المشاكل والصعوبات وإيجاد الحلول الملائمة لها .

2- العمل على تنمية الاتجاهات السليمة في نفوس تلاميذ مدرسته وذلك بتهيئة الجو الملائم والمناسب للطلبة لكي يمارسوا بعض الأنشطة والفعاليات التي تؤدي إلى غرس وتنمية الاتجاهات الايجابية .

3- تحقيق المساواة والعدالة في تعامله مع تلاميذه بحيث لا يفرق في هذه المعاملة بين تلميذ وآخر ، وانه مستعد لمعاونة كل التلاميذ دون تمييز .

4- أن يعمل على أن تكون علاقته بتلاميذه علاقة يسودها الاحترام والتقدير وان يتيح الفرص للتلاميذ للتعبير عن آرائهم بحرية ودون تردد لان ذلك سيثير فيهم شعور الاعتزاز والثقة بالنفس .

5- توثيق العلاقة بين التلاميذ ومعلميهم ، لأن ذلك يضمن حب المعلمين لتلاميذهم وإخلاصهم وتفاهمهم في العمل على تقديم أقصى ما يستطيعون من أجل نمو التلاميذ النمو السليم وصولا للأهداف التربوية التي تسعى إليها المدرسة . كما أن توثيق هذه العلاقة يضمن الاحترام والطاعة من التلاميذ لمعلمهم .

3- علاقة المدير بأولياء أمور التلاميذ :

إن التعاون الوثيق بين البيت والمدرسة من جهة نظر غالبية المربين والمعنيين بشؤون الأسرة لنجاح العملية التربوية في جوانبها المختلفة ، والتي تهدف أساسا إلى بناء شخصيات متكاملة ومتوازنة للتلاميذ.

من هنا تأتي أهمية وضرة إيلاء المدير لعلاقته بأولياء الأمور ما تستحقه من اهتمام ، ويمكن أن يستعين المدير في تحقيق مهماته هذه بما يأتي :

1- مجلس الآباء والمعلمين ، وما يقوم به من نشاطات توثيق علاقة المدير بأولياء أمور التلاميذ.

2- الرسائل والتقارير التي يرسلها المدير إلى أولياء أمور التلاميذ بهدف اطلاعهم على مدى تقدم أبنائهم في النواحي العلمية والتربوية المختلفة .

3- دعوة الآباء إلى المدرسة بصورة جماعية أو منفردة عندما تقتضي الضرة ذلك وبخاصة عند ظهور بعض الحالات السلوكية والمشكلات التربوية والدراسية لدى أبنائهم.

4- دعوة أولياء أمور التلاميذ للمساهمة في بعض نشاطات المدرسة أو الاطلاع على النشاطات اللاصفية لأبنائهم .

المحاضرة الثالثة

القيادة : (Leader ship)

تمثل القيادة التربوية أهمية كبرى في نجاح الإدارة التعليمية ، بيد أن القيادة نفسها نسبية ذلك أن الفرد قد يكون قائدا في موقف وتابعا في موقف آخر ومن هنا يرتبط مفهوم القيادة بمفهوم الدور والمسؤولية ارتباطها وثيقا وترتبط القيادة أيضا بنمط الشخصية ، فعليه يتوقف مدى قيام الفرد بدور القيادة وإلى جانب نمط الشخصية هناك مهارات إدارية لازمة لرجل الإدارة التعليمية للنجاح في عمله ويرتبط بكل ذلك أيضا طريقة اختيار القادة التربويين وتدريبهم .

مفهوم القيادة

تعددت تعريفات القيادة إذ يرى احد الباحثين بأنها (النشاط المتخصص الذي يمارسه للتأثير في الآخرين لكي يتعارفوا على تحقيق هدف يرغبون في تحقيقه) .

وبهذا المعنى يرى باحث آخر أن القيادة هي (المقدرة على التأثير في الآخرين) ويعرفها آخر بأنها (فن دفع المرؤوسين للقيام بأعمالهم بثقة وحماس) .

وعرف آخرون القيادة بأنها (انجاز المهمات التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها المرغوبة وهذه المهمات يمكن أن تصطلح عليها بوظائف المجموعة) والقيادة بالنسبة لآخرين هي (عملية التأثير في أشخاص آخرين لتحقيق أهداف معينة)

ويعرفها آخر بأنها (تأثير المدير في سلوك التابعين له في موقف معين)

وفي ضوء التعاريف السابقة يتضح أن القائد لا يمكن أن يعمل بمعزل عن الآخرين لذا فان الشروط الأساسية لنجاحه في القيادة تفهم قرارات واستعدادات من يعملون معه والتجارب مع حاجاتهم وآمالهم وطموحاتهم لكي يستطيع أن يؤثر فيهم التأثير الفعال .

أركان القيادة :

يجب أن تتوفر القيادة لكل جماعة من الجماعات وإلا أصبحت هذه الجماعة مجموعة من الأفراد لا يربط بين أفرادها رابط . ولا يقتصر دور القيادة في كل جماعة أو مؤسسة أو منظمة على مجرد التأكد من قيامها بواجباتها في الحدود المرسومة لها قانونا بل أن يتعدى ذلك إلى

إمداد القائمين عليها بالدوافع والحوافز التي تبعث النشاط في نفوسهم وتغرس فيهم روح التعاون وحب العمل المشترك .

وتعتمد عملية القيادة على ثلاثة أركان هي :

1. جماعة من الناس لها هدف مشترك تسعى لتحقيقه وهم (الأتباع) .
 2. شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف وهو (القائد) .
سواءً أكان هذا الشخص قد اختارته الجماعة من بين أعضائها ، أم عينته سلطة خارجية عن الجماعة طالما كان هذا الشخص يستطيع أن يتفاعل مع الجماعة ، ويتعاون معها لتحقيق أهدافها .
 3. ظروف وملابسات يتفاعل فيها الأفراد وتحتم وجود القائد (موقف) .
- إن عملية القيادة تعتمد على أركان ثلاثة هي (الأتباع - القائد - الموقف الاجتماعي) .
وهذه الأركان الثلاثة تشكل بتفاعلها عملية القيادة .

المحاضرة الرابعة

نظريات القيادة

نظريات القيادة

لقد شغلت ظاهرة القيادة الجنس البشري منذ فترة طويلة من الزمن وكان طبيعياً أن يصدر بصدد هذا آراء كثيرة ، وأن تقدم حولها بحوث عديدة للوقوف على طبيعتها وأبعادها ومقوماتها وقد أسفرت هذه البحوث عن نتائج مفيدة وحقائق عن القيادة والقادة وسنعرض فيما يأتي النظريات الأساسية المهمة التي اهتمت بالقيادة وأوضحت أهم معالمها .

1. نظرية الرجل العظيم :

تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بأن التغييرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية ، إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات غير عادية تشبع في مفعولها قوة السحر ، وإن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ . وهذه النظرية على الرغم من وجاهتها إلا أنها تصطدم ببعض الحالات التي تقلل صدقها ، ففي بعض الحالات نجد أمثال هؤلاء الرجال الأفذاذ الذين نجحوا في دفع جماعاتهم إلى الأمام عجزوا في بعض الظروف عن تحقيق أي تقدم مع الجماعات نفسها ، وفي بعض الحالات الأخرى عجز هؤلاء الرجال الأفذاذ عن قيادة جماعات أخرى غير جماعاتهم الأصلية .

من هذا نستطيع أن نخلص بأن القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها أفرادها دون الآخرين ، وإنما هناك من العوامل الأخرى التي تتدخل في الأمر . منها الظروف المحيطة بالجماعة وكذلك نوعية الجماعة ذاتها .

2. نظرية السمات :

تنظر هذه النظرية إلى القيادة على أنه فن له علاقة وثيقة بسمات وقابليات شخصية خاصة يمتاز بها القائد عن غيره من الأفراد . وهذه السمات موروثة لا يمكن تعلّمها أو تعليمها للأشخاص ليصبحوا قادة ، أي إن القادة يولدون ولا يصنعون ثم تطورت هذه النظرية فأصبح مفهومها (إن القائد يشبه الناس العاديين من حيث السمات إلا أن نسبة توافرهم فيه أكثر منهم لذا يصبح متميزا بينهم) .

وقد وضعت قوائم عديدة لسمات القائد . إذ يرى بعض الباحثين أن القائد يتصف بالدافع القوي لتحمل المسؤولية وإنجاز المهمة والنشاط والمثابرة في متابعة الأهداف والمخاطرة والإقدام في حل المشاكل والمبادرة في المواقف الاجتماعية والثقة بالنفس والإحساس بوحدة الأفراد الخ

وفي حين يشير آخرون إلى الصفات الآتية :

- 1- الذكاء .
- 2- المبادرة (المبادرة) .
- 3- القدرة الإشرافية .
- 4- الثقة بالنفس .
- 5- المستوى الاجتماعي والاقتصادي .

وقد وضع باحث آخر الصفات الآتية :

- 1- العوامل الفيزيولوجية (الطول ، الوزن ، القوة) .
- 2- الذكاء .
- 3- الثقة بالنفس .
- 4- الشعبية .
- 5- المبادرة - الطموح .
- 6- الاندفاع .

وقد وجه لهذه النظرية العديد من الانتقادات من بينها عدم وجود اتفاق بين المنادين بها على السمات الواجب توافرها في الشخص ونوعها ليكون قائدا فضلا عن أن هناك الكثير من الأفراد الذين يتمتعون بالصفات التي حددتها هذه النظرية أو بعضها إلا أنهم ليسوا قياديين مؤثرين أو أكفاء .

3- النظرية الموقفية :

تقوم هذه النظرية على افتراض أساسي مؤداه أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة ظروف القائد مؤاتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته او بمعنى اخر ظهور القائد لا يتوقف على الصفات الذاتية التي يتمتع بها ، وإنما يعتمد في المقام الاول على قوى خارجية بالنسبة لذاته لايمك سوى سيطرة قليلة عليها أو قد لا يملك سيطرة عليها بالمرة .

وبمرور الوقت وانتشار المبادئ الديمقراطية اتجه الباحثون اتجاها آخر . فاكتشف عدد منهم خطأ نظرية السمات حيث وجدوا أن اغلب الصفات التي اعتبرت من مقومات القيادة لم تكن في الواقع مشتركة بين القواد التقليديين ومن أمثلة هذه الصفات (الذكاء ، المباداة ، المثابرة ، الطموح ، السيطرة) .

وهنا ظهرت نظرية المواقف والتي تقوم على أن القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة وليست نتيجة لصفات معينة في شخص ما ، وذلك لان الظروف المحيطة بأي قائد تجبره على التعرف بطريقة معينة وتمتاز هذه النظرية بديمقراطيتها الشديدة فهي لا تقتصر - القيادة - على عدد محدد من الناس وإنما تجعلها مشاعة بين الناس . وطبقا لهذه النظرية يقرر (سيسيل : Cecil) أن القيادة لا ترتبط كلية بالفرد القائد بل أنها ترتبط أيضا بالعلاقات الوظيفية **Functional Relationship** بينه وبين أعضاء الجماعة .

ويرد على أنصار هذه النظرية بان القيادة يصعب أن تكون وقفا تماما على المواقف والظروف ، وإن الفروق الفردية تؤثر بوضوح في إدراك الأفراد اجتماعيا للآخرين ، ومن ثم تلعب دورها المهم في تحديد ما هو مناسب من المواقف لظروفهم كقادة .

وهذه النظرية تعطينا مفهوما وظيفيا ديناميا للقيادة وإذا حاولنا المواءمة بين نظرية السمات ونظرية المواقف لوجدنا :

أ- أن هناك فعلا مقومات أساسية للقيادة ؛ بعضها سمات يجب أن تتوفر في القائد

ب- هناك مهارات مكتسبة تمكن الفرد من أن يصبح قائدا في بعض المواقف .

4- النظرية الوظيفية :

ترتبط هذه النظرية القيادة بالأعمال والجهود التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها ، وهي تشمل ما يمكن أن يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم في تحديد وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين نوعية التفاعل بين أعضائها وحفظ التماسك بينهم ، ولما كانت هذه الأعمال والأنشطة بطبيعتها يمكن أن يقوم بها غالبية أعضاء الجماعة فإن - في مفهوم النظرية الوظيفية - يمكن أن يقوم بها أكثر من عضو من أعضاء الجماعة ، بذلك فإن القيادة في ضوء النظرية الوظيفية تحدد في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقا لحجم ما يقوم به كل منهم من هذه الوظائف . وطبقا لذلك فإن هذه النظرية تصلح أساسا لاختيار القادة والمديرين في مجال إدارة المؤسسات نظرا للصعوبات التطبيقية التي تصادفها .

5- النظرية التفاعلية :

تقوم هذه النظرية على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادت بها النظريات الأخرى التي سبقتها فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معا ، وتعطي هذه النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له ، وإدراك القائد للآخرين . فالقيادة إذن في مفهوم النظرية الوظيفية تتوقف على الشخصية والمواقف وعلى الوظائف وعلى التفاعل بينها جميعا .

فالحياة العسكرية مثلا تتطلب سمات معينة في القادة وهذه السمات تختلف من سلاح لآخر ، وتختلف كذلك باختلاف المواقف التي يمر بها كل سلاح على حدة . ومن هذا نستطيع أن نلمس أنه من العسير تحديد السمات الخاصة بالقائد الإداري والقائد الفني والقائد العسكري .. وذلك إذا تم تحديد الشروط والوظائف التي يتضمنها كل مجال من هذه المجالات .

المحاضرة الخامسة

أنماط الإدارة التربوية

من خلال الممارسات الفعلية المتعلقة بنوعية واتجاهات الشخصية الإدارية وسلوكها يمكن تمييز الأنماط الآتية :

1- الإدارة الاستبدادية أو التسلطية (Authoritarian Ad.)

تسمى أيضا بالإدارة البيروقراطية أو النمط الأوتقراطي ، وهذا النمط من الإدارة يهتم بالشكليات عن طريق التعميمات الإدارية الصارمة كالطاعة العمياء ، وتنفيذ الأوامر دون نظر إلى جوهر العملية التربوية نفسها ، والإداريون الذين يلجؤون إلى هذا النمط يجدونه أسلوبا سهلا ، فهو لا يحتاج إلى أكثر من فرض السلطة على أعضاء النظام الإداري .

وهذا الأسلوب الإداري يستعمل في المؤسسات ذات الحجم والعدد الكبير وتتسم بضخامة مكوناتها وبعتمادها التقني وبتوازن دقيق في قواها ومكوناتها الداخلية والخارجية أو تدار غالبا بأسلوب مهني ضمن بناء مخطط لتحقيق هدف موضوع مسبقا ويتطلب تحقيقه نظم ضبط عالية وتعد نوعا من الإدارة الكرسية ، وهو شائع في المصانع والشركات فهي إدارة تقوم على الشرعية القانونية وأحيانا على العقلانية ، وتتصف هذه الإدارة بالروتين وكثرة الأعمال الورقية والرسمية والأوامر والنواهي والقواعد الثابتة أو الضيقة الأفق أحيانا ، وهي تركز على هدف المؤسسة أكثر من تركيزها على هدف الفرد وتضع الجانب المادي للمؤسسة في اعتبارها قبل الجانب الإنساني .

للإدارة الاستبدادية خصائص منها :

- 1- إن تقسيم العمل مبني على التخصص الوظيفي .
- 2- يوجد تسلسل هرمي واضح في السلطة .
- 3- توجد نظم وقوانين ولوائح تحدد حقوق وواجبات ومسؤوليات العاملين .
- 4- وجود علاقات غير شخصية .
- 5- الاستخدام السيئ للقوانين أحيانا في مواقف العمل .
- 6- التوظيف والترقية مبنيان على القدرة أو المهارة التقنية.

2- الإدارة الفوضوية أو الترسلية أو السائبة (Laissez Faire ;Ad)

في هذا النمط من الإدارة يتخلى القائد عن مسؤولياته لأعضاء النظام التربوي ، ويترك الحبل على الغارب لكل فرد يتصرف حسب ما تمليه عليه أهواؤه وهكذا تختفي المسؤولية وتضطرب الأمور ، وهذا النمط قد يكون قليلا أو نادرا ولكنه يبرز عندما يتولى القيادة من ليس أهلا لها أو من تكون لديه مشاغل أخرى تصرفه عن النهوض بمهامها .

3- الإدارة الديمقراطية (Democratic Ad) :

هذا النمط من الإدارة يستمد سلطته من أعضاء التنظيم الإداري لأنه يؤمن بالعلاقات الإنسانية وجماعية القيادة ، ويحترم الأفراد ويقدر مواهبهم ويشاركهم في المسؤولية وفي صنع القرار .

يتوفر هذا النمط من الإدارة حينما يكون على رأس الجهاز الإداري شخص كفء يدرك مفهوم الإدارة ومقوماتها ويبذل الجهد في الاستفادة من قدرات كل شخص يشارك في الجهاز الإداري .

4- الإدارة الدبلوماسية :

يكون المدير من هذا النوع ذو شخصية جذابة يعتني بمظهره ويؤمن بالمبادئ الديمقراطية ويميل إلى مناقشة مشكلات مدرسته مع المدرسين ذوي النفوذ وذلك قبل عرضها على مجلس المعلمين ، وهو يدرك أن معارضة ذوي النفوذ من المدرسين تؤدي إلى رفض أي اقتراح لا يوافقون عليه لذلك يسعى دائما للحصول على مساندتهم لأدائه واقتراحاته قبل الاجتماع ويراقب هذا المدير اجتماعات مجلس المدرسة ، ويخطط لها ويشرك معه في التخطيط لها لجنة من المدرسين حتى يبدو العمل منظما تماما ، وهذا المدير له قدرة على توجيه التفكير الجماعي لأنه يعرف الذين يناصرونه والذين ينافسون أفكاره ، وكيف يسلك معهم ، وهذه الإدارة تقوم بتوجيه المدرسين توجيهها لبقا لطيفا لأداء الأعمال وبالرغم من أن المدرسين لا يشاركون في وضع سياسة العمل في المدرسة ولا يحددون طرق ذلك العمل ، وبالرغم من أن مدير المدرسة لا يلقي أوامر فإنهم يكونون راضين عن العمل وعن مديرهم ويرون في وجهة نظره وطريقة عمله قيمة عظيمة .

5- الإدارة الفوضوية :

هي أسلوب إداري يصف المدرسة أو مديرها بان المدرسة أو قائدها أو المشرف عليها يكون في العادة غير مكترث بواجباته الإدارية أو القيادية أو الإشرافية ، مهملا في القيام بها ولا يؤدي إلا دورا شكليا في المدرسة، وعليه تكون المدرسة في حالة من الفوضى وعدم النظام .

صفات المدير الفوضوي

من أهم صفات المدير الفوضوي ما يأتي :

- 1- يتخذ قراراته اعتباطا بلا تخطيط أو هدف أو بيئة .
- 2- يمارس الآخرون صلاحياته دون وعي أو مشورة منه .
- 3- لا ينطلق من فلسفة تربوية ، أو وعي فكري في قيادته للمؤسسة التربوية التي عهدت إليه أمانتها .
- 4- يتصف بالمزاجية والفوضوية .
- 5- كان آخر كتاب علمي قد اطلع عليه عندما كان في الجامعة أو الكلية ، أي انه لا يتصف بالمطالعة والبحث في مجال عمله .
- 6- لا يؤمن بتوظيف المعرفة والعلم والتجربة في عمله .
- 7- يؤمن بالوساطة والمحسوبية والشللية وإعداد الولايم في حل مشكلاته وتأكيد دوره .

المحاضرة السادسة

الإدارة الصفية

تعد إدارة الصف وضبطه من الجوانب المهمة في عملية التعليم التي تنال اهتمام المعلمين وربما كان هذا الجانب من أكثر الجوانب التي تتعرض للنقاش والجدل في التراث التربوي في لقاءات هيئات التعليم ويمكننا القول إن كفاءة المعلم وفاعليته تتوقف إلى حد كبير على حسن إدارته للصف والمحافظة على النظام فيه

تعرف الإدارة الصفية بأنها : الطريقة التي ينظم بها المعلم عمله داخل الصف ، ويسير بمقتضاها بغية الوصول إلى الأهداف التربوية التي يبتغيها من الدرس .

أو هي : تنظم البيئة الصفية لتوفير المناخ الملائم لقيادة العملية التعليمية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها من خلال تفاعل أطراف العملية تفاعلا يقوم على حسن توزيع الأدوار بين المعلم وتلاميذه

عوامل الإدارة الصفية الناجحة

توجد عوامل تساعد على وجود إدارة صفية ناجحة من شأنها أن تعمل على بلوغ المعلم أهدافه التربوية ومنها الآتي:

1- شخصية المعلم التي يجب أن تتصف بالحزم والمرونة معا ، وتحظى بالتقدير والاحترام .

2- حسن التصرف في معالجة المشكلات الطارئة أثناء الحصة ، والذي يقوم على تقدير سليم للأمر ، مع الأخذ بعين الاعتبار تقبل المعلم لطلبته ، وتحسسه لحاجاتهم ، وأن تسود علاقته معهم العامل الإنساني الذي يراعي شعورهم من دون التفريط بالمصلحة العامة ، أو بالنظام المدرسي مع الشعور بالعدالة والمساواة في معاملة الجميع .

3- إعداد المعلم لدرسه إعدادا جيدا يستطيع معه أن يصل إلى أهدافه ويلمس التلاميذ الاستفادة منه ، فإذا أحسوا بذلك أقبلوا على الدرس بكل يقظة وانتباه ، لأن وقتهم لم يضع سدى ، وسيجدون في حصة كهذه قدرا من المتعة التي تجذبهم إلى معلمهم .

4- أسلوب المعلم الذي تتوافر فيه المشاركة الإيجابية الفعالة ، والفرصة لممارسة أنواع من الأنشطة الموجهة ، وتنوع الأسلوب في الحصة الواحدة ، يشد انتباه التلاميذ ويجذبهم إليها .

الإدارة الصفية الفاعلة
مفهوم الإدارة الصفية الفاعلة:

يعتبر مفهوم الإدارة الصفية مفهوم مركب يجمع بين عالمين هما عالم الإدارة المتسم بالشمولية والعمومية وخصوصية الاتصال بحقل الإدارة العامة وإدارة الأعمال ، وعالم التربية والتعليم المتسم بخصوصية تختلف إلى حد ما عن عالم الإدارة . والذي يجمع العالمين هو العنصر البشري (الإنسان) ذلك المخلوق الذي تدخل مجموعة اعتبارات في التفاعل والتعامل معه فتجعل من إدارته وتوجيهه عملية ليست بالسهلة ولا تتخذ صفة النمطية . وتعرّف إدارة الصف بأنها مجمل عمليات التوجيه والقيادة ، والجهود التي يبذلها المعلم

والمتعلمون في غرفة الصف ، وما ينشأ عن هذه الجهود من أنماط سلوكية . والأصل في هذه الجهود أن تعمل على توفير المناخ أو الجو الملائم لبلوغ الأهداف المخططة . ولتحقيق هذه الجهود لا بد من تحديد أدوار المعلم والمتعلمين وتنظيم البيئة الصفية بما فيها من مقاعد وأدوات وأجهزة .. لجعل عملية التعليم أمراً ممتعاً وهادفاً. ومن تعريف الإدارة الصفية السابق ، يمكن استخلاص أمور هامة من أبرزها أن الإدارة الصفية:

تتكون من عالمين مركبين : عالم الإدارة وعالم التربية والذي يجمع بينهما هو العنصر البشري (الإنسان).

تتضمن تحديداً دقيقاً لدور كل من المعلم والمتعلم وما يقوم به المعلم من تنظيم للإجراءات التعليمية التي تسهم في تعلم المتعلم إلى أقصى طاقاته الممكنة. هي عملية التوجيه والتفاعل التي تتم بين قطبي العملية التعليمية التعلمية وأنماط السلوك المتعلقة بها.

عملية تهدف إلى تنظيم فعال لجعل التعليم والتعلم في غرفة الصف أمراً ممكناً وهادفاً ومشوقاً. عملية تهدف إلى توفير المناخ الصفّي أو الجو الملائم لبلوغ الأهداف المخططة. تتضمن تنظيمياً للخبرات والمواد والأدوات لتيسير التعلم.

المحاضرة السابعة

أهمية الإدارة الصفية الفاعلة:

تكمّن أهمية الإدارة الصفية الفعالة من خلال عملية التعليم الصفّي والتي تشكل عملية تفاعل إيجابي بين المعلم وتلاميذه ، ويتم هذا التفاعل من خلال نشاطات منظمة ومحددة تتطلب ظروفاً وشروطاً مناسبة تعمل الإدارة الصفية على تهيئتها . كما تؤثر البيئة التي يحدث فيها التعلم على فعالية عملية التعلم نفسها ، وعلى الصحة النفسية للتلاميذ ، فإذا ما 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.

ويتعرض الطالب عادة لاكتساب اتجاهات مثل الانضباط الذاتي والمحافظة على النظام ، وتحمل المسؤولية ، والثقة بالنفس وأساليب العمل التعاوني ، وطرق التعامل مع الآخرين ، واحترام الآراء والمشاعر للآخرين ، ويستطيع التلميذ أن يكتسب مثل هذه الاتجاهات 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 ما أريد للتعليم الصفّي أن يحقق أهدافه بكفاية وفاعلية ، فلا بد من إدارة صفية فعالة.

ويمكن القول أن أهمية إدارة الصف تنبع من تشعب مدخلاتها وتنوعها وازدياد تعقدها ، وفي ضوء الدور المتغير للمعلم أضحي مسؤولاً عن متغيرات مادية كثيرة بالإضافة إلى أنه منظم وميسر لعملية التعلم ومرشد وموجه ، ويمكن تلخيص أهمية الإدارة الصفية الفاعلة بما يلي:

ينتج الصف ذو الإدارة الصفية الفاعلة معدلاً عالياً من الانهماك في العمل الصفّي ومعدلاً منخفضاً من الانحراف والشذوذ عن الموقف التعليمي التعليمي.

توفير قدر من تنظيم المواد والأدوات التعليمية واستعمالاتها ، والانتقال من نشاط إلى آخر ، وتوفير الوقت والمكان والإجراءات المناسبة لتنفيذ المنهاج.

تساعد غالباً بضبط الصف وحفظ النظام فيه ، ووضع الأنظمة والقوانين وتطبيقها.

تسهم في تقليل اعتماد الطلبة على المعلم باتخاذ إجراءات مناسبة لاستخدام المواد التعليمية واستعمال الوقت والمكان والتأهيل.

تؤدي إلى ترتيبات واضحة في غرفة الصف وإلى سهولة فهم الإجراءات والتوجيه والإرشاد من المعلم.

تزود المعلم بمهارات نقل المعرفة وغرس القيم والمهارات لدى الطلبة.

تعزز من أنماط التفاعل والتواصل الإيجابي بين المعلم وطلابه من جهة وبين الطلاب أنفسهم من جهة أخرى.

تتيح للمعلم سيطرة أكبر وأفضل على البيئة التي يعمل فيها.

عناصر الإدارة الصفية الفاعلة:

حتى تحقق الإدارة الصفية الفاعلة أهدافها وغاياتها بفاعلية هناك سبع عناصر لا بد من مراعاتها عند إدارة الصف وهذه العناصر هي:

التخطيط ، البرمجة ، واتخاذ القرارات

يمثل التخطيط الرؤية الواعية الشاملة لعناصر العملية الإدارية ، وفيه يتخذ المعلم قرارات عدة منها قرارات منهجية متعلقة بتعليم الطلاب وقرارات تعليمية متعلقة بالخبرات التعليمية المتوفرة في غرف الصف ، وتعتبر برمجة الأنشطة التعليمية من المهام الأساسية للتخطيط ، ومن المعتاد أن يتم التخطيط في غياب الطلاب ، وفي حالة مشاركتهم يبقى التخطيط المسبق جزءاً ضرورياً للمعلم ، وتجدر الإشارة إلى أن التخطيط لا يحذف كل الأحداث غير المتوقعة ، بينما بدون التخطيط تكون كل الأحداث غير متوقعة.

التنظيم:

إن مهمة التنظيم الأولية تكوين مجموعات صغيرة من الطلاب وتعرفهم بالتعليمات والقوانين ، واتخاذ الترتيبات لتنفيذ الخطط ، وكون التخطيط بين ما الذي سيحدث في غرفة الصف ليس إلا شيئاً واحداً ، فهو الاستعداد لكل شيء يمكن أن يحدث بصورة أو بأخرى . والمنطق جانب مهم من جوانب الإعداد فهو يشمل توفير وصيانة وتوزيع الأدوات والأجهزة ، وفي كثير من الأمثلة تطوير المواد التعليمية بشكل فعلي.

التنسيق:

لا يقتصر التنسيق في غرفة الصف على ترتيب حركة الأفراد والمجموعات ، بل يتعلق بأمور أخرى مثل حركة المشاركين والموارد والمكان والاستخدام الأمثل للموارد المادية المتاحة ، والانتقال السهل من نشاط إلى آخر ، فعندما يهدف التنسيق اتخاذ ترتيبات جيدة وإنجاز الخطط بفاعلية فهو يعمل على تنظيم مشاركة الأفراد وتنسيق أدوارهم واستبعاد كل ما من شأنه توليد التناقضات والمنافسات غير الإيجابية فيما بينهم وأخذ الاحتياطات اللازمة للأمور الطارئة ومعالجتها في حالة حدوثها. التوجيه والضبط: يشبه هذا العنصر التنسيق من حيث توجيه الأفراد لتطبيق القوانين والتعليمات بما يعود بالنفع عليهم ويزيد من فاعليتهم ، كما أنه يشبه التنسيق من حيث إنجاز مهمة التخطيط والسيطرة على الأمور التي تحدث في غرفة الصف . وفي التربية ، يعتبر إعطاء الإرشادات والتعليمات أكثر قبولاً من التوجيه والإرشاد على شكل أوامر ، ويعتبر ضبط الصف وسلوك الطلاب من مهام التوجيه ، لكن يميل البعض إلى اعتبار الضبط مهمة مختلفة من الناحية الإدارية عن التوجيه . إن الضبط يساعد في تنفيذ الخطط والسياسات والقوانين بشكل جيد في غرفة الصف . وهكذا فالمعلم يوجه أنشطة الطلاب ويتأكد من تعلمهم وبأنهم يقومون بمهامهم بشكل جيد لتحقيق الأهداف المنشودة.

المحاضرة الثامنة

مفهوم الإشراف التربوي

لم يكن للإشراف التربوي بصفته شكلاً من أشكال القيادة التربوية لينمو ويتطور بمعزل عن حقول المعرفة الأخرى كالعلوم الطبيعية والإنسانية والاجتماعية وقد أبرزت مارثا كينج قوتين أساسيتين أثرتا في النمو السريع للإشراف التربوي :

الأولى : كانت حصيلاً عوامل اجتماعية ثقافية ، كالنمو السكاني ، وتغير المجتمع المحيط بالمدرسة ، والاهتمام بتعليم أجود .

الثانية : نابعة من النظريات والبحوث التي ظهرت في هذا المجال ، فالنظريات المطروحة والدراسات الميدانية في العلوم السلوكية فتحت آفاقا جديدة في التفكير بطبيعة أهداف الإشراف التربوي وممارساته ، ودور المشرف التربوي ، وسلطته ، ومركزه وفهمها ، ومن هذه النظريات التي كان لها بالغ الأثر في تطور الصورة الحالية للإشراف التربوي نظريات التعزيز والشخصية والتعليم والاتصال والقيادة الوظيفية والدوافع.

والمتتبع لتاريخ الإشراف التربوي يجد أنه ابتداء أول الأمر على مستوى " التفتيش " الذي يعني تلك العملية التي كان يقوم بها شخص واحد (المفتش) بزيارة المعلمين للاطلاع على جوانب القصور ونقاط الضعف لديهم ، ومن ثم محاسبتهم على الأخطاء والنواقص والهفوات التي يجدها خلال زيارته . لقد تطور مفهوم الإشراف تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة بل إن تسميته الحالية (الإشراف) بدلا من التفتيش هي دليل واضح يعكس هذا التطور الكبير في المفهوم .

تعريفات الإشراف التربوي

سنعرض بعضا من أهم تعريفات الإشراف التربوي وهي كالاتي :

الإشراف التربوي : هو عملية اجتماعية تستوحي أهدافها من حاجات المجتمع وتعمل على بلوغ هذه الأهداف بواسطة طرق سليمة تتفق ونظم المجتمع ويشترك فيها الأفراد والجماعات في رسم خطواتها وتحديد معالمها .

الإشراف التربوي عملية تهدف إلى تحسين المواقف التعليمية عن طريق تخطيط المناهج والطرائق وأفضلها بحيث تتفق وحاجاتهم وبهذا يصبح المشرف قائدا تربويا .

الإشراف التربوي : هو تنسيق وإثارة وتوجيه نمو المعلمين لغرض إثارة وتوجيه نمو كل طفل للمشاركة في المجتمع والعالم الذي يعيش فيه .

الإشراف التربوي : هو المجهود المستمر المنظم لتشجيع وتوجيه النمو الذاتي للمعلمين ليكونوا أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف التربوية .

الإشراف التربوي : عملية توجيه وتقويم العملية التعليمية بقصد تزويد التلاميذ بخدمات أفضل .

الإشراف التربوي : خدمة فنية تقوم على أساس من التخطيط السليم الذي يهدف إلى تحسين عملية التعليم والتعلم .

هناك تعريف عديدة وكثيرة جدا وما أوردناه من تعاريف ما هو إلا جزء يسير منها .

أنواع الإشراف التربوي

نظرا لعدم وضوح مفهوم الإشراف التربوي ، فقد تعددت صورته وأشكاله ، ونتيجة للتطورات التي حدثت في ميدان الإشراف التربوي ظهرت أنواع عديدة تهدف جميعا إلى خدمة العملية التربوية وتقديم العون والمساعدة في مجال التعليم . ومن أهم تلك الأنواع ما يأتي :-

1- الإشراف الديمقراطي :

ظهر المفهوم الديمقراطي للإشراف -كمفهوم جديد - نتيجة للاعتراضات والانتقادات التي وجهت إلى الإشراف التفتيشي .

يقوم هذا المفهوم على أساس التعاون والتفكير المشترك البناء في حل المشكلات التعليمية ، وبذلك يقضي على مشكلات العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين وبين المفتش والمعلم . والعلاقة السائدة بين المشرف والمعلم تكون علاقة واعية وطيبة وتتسم بالعلاقات الإنسانية الحسنة . يعتمد هذا النوع من الإشراف على القيادة الحكيمة التي تدرس ويحسن العملية التعليمية ، وتدعو إلى اشراك جميع المعنيين بأمر تحسين التعليم للمساهمة في هذا الأمر كما يؤكد على احترام شخصية المعلم ، ومنحه حرية التفكير بطريقته الخاصة ، فضلا عن إتاحة الفرصة له للنمو والتطور الذاتي .

يقوم الإشراف الديمقراطي على مبدأ التعاون فهو عملية تعاونية جماعية يشارك فيها المعلمون وغيرهم ممن يهمهم أمر العملية التربوية ويتأثرون بها .

2- الإشراف العلمي :

يعد المفهوم العلمي للإشراف امتدادا للحركة العلمية في التربية ويمتاز هذا النوع من الإشراف باستخدامه الطريقة العلمية وتطبيق طرائق القياس ووظائف المدرسة ونتائجها .

انه يتميز بإحلال البيانات الدقيقة المحققة بدلا من الأداء الخاص بالنشاط التربوي ، وبذلك يعتمد الإشراف العلمي القياس الموضوعي للنشاطات والممارسات والفعاليات التي تؤدي في المدرسة بدلا من اعتماد الرأي الشخصي في الحكم وإصدار القرارات .

يؤدي هذا النوع من الإشراف إلى استشارة المعلمين وتحفيزهم عن طريق قيامهم بالبحوث والدراسات والتجارب في مجال الدراسات المهنية لتحديد مدى فاعلية الطرائق التدريسية

والوسائل التعليمية المستخدمة في التدريس . وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين أساليب التدريس وطرائقه بما يضمن الارتقاء بمستواه وتحسينه .

3- الإشراف الإبداعي :

يعتمد هذا النوع من الإشراف على الإيمان بإمكانات المعلمين والثقة بقدراتهم على تطوير أنفسهم وإحداث نقله نوعية في مجال العمل التعليمي من خلال تجريب طرائق جديدة واستنباط وسائل تعليمية مميزة واستحداث أساليب علاقة في الصفوف أو تنظيم مواقف التعليم أو إجراء الاختبارات وتصحيحها .

وهكذا يعمل المشرف التربوي على تشجيع هذا النوع من المبادرات من جانب المعلمين ويعمل على تعزيزها وتوجيهها بمكافآت تقدم علنيا لكل انجاز متميز ، كما يقدم المؤازرة للتجديد النافع بالتنويه والتشجيع للمعلمين الآخرين للأخذ به .

4- الإشراف القيادي

يعد مفهوم الإشراف القيادي من المفاهيم الجديدة المعاصرة الذي حظي - في السنوات الأخيرة - بقبول كبير من جانب المختصين والمهتمين بمجال الإشراف التربوي .

إن هذا النوع من الإشراف يشجع على الاستقلال الفكري ويعنى بالنشاط التعاوني في تطوير البرامج وتحديد السياسات وحل المشكلات بحيث يأخذ كل شخص دوره لتحقيق ما فيه خدمة للمصلحة العامة فضلا عن تشجيعه التعاون بين المشرفين والمعلمين وبين المعلمين أنفسهم وبين المشرفين ومديري المدارس كما يشجع بذل الجهود لتطوير الإمكانيات والقدرات للعاملين على مستوى المدرسة .

إن هذا المفهوم يلقي على المشرف التربوي مسؤولية القيادة التربوية على نطاق المدرسة المكلف بالإشراف عليها ، وتقاس فاعلية هذه القيادة من خلال ما يحدثه في المعلمين من تغيرات تسائر التطورات في مجال التربية بشكل عام والعلمية والتعليمية بصورة خاصة .

5- الإشراف الاستبدادي :

يقابل التفتيش الإداري التقليدي الذي اختلف صورته في كثير من الأنظمة التعليمية ، ويهتم هذا النوع بالضبط والربط والانصياع الحرفي لأوامر إدارات التعليم وتوجيهاتها ، فجهاز التفتيش لا يتعدى أن يكون وسيلة رقابية للإدارات العليا على المدارس والعاملين فيها فينطلق أفراد هذا الجهاز إلى المدارس دون سابق إنذار لها بقدمهم ، ويفاجئون العاملين فيها ،

ويقومون بما يشبه عمليات جرد المخازن بكل تسلط وعنجهية واستعلاء ، فيخضعون الإداريين والمعلمين لعملية فحص كامل . ضالتهم الأولى والأخيرة هي كشف الأخطاء وضبط المخالفات وإملاء التعليمات ويغادرون من دون أن يتركوا خلفهم غير الفزع والقلق والتوتر من نتائج هذا الزيادة المفاجئة .

6- الإشراف الجماعي :

يتخذ هذا النوع صورة اللجان الفاحصة ، بمعنى أن المشرفين يشتركون في عمليات التقويم كفريق عمل يزور المدرسة أو المعلم ويشارك أفراد الفريق جميعهم في دراسة أوضاع المدرسة أو أحوال المعلم ويقدمون تقريراً موحداً يعكس محصلة وجهات نظر الفريق .

إن هذا النوع من الإشراف على الرغم من عدم جدواه من ناحية خدمة العملية التعليمية ، لأنه غير موجه إلى تنمية المعلم في عمله ولكنه أقل سوءاً من النوع الاستبدادي الذي تتأثر نتائجه بنوازع المفتشين الشخصية ومزاجهم الفردي ، ومثل هذا النوع من الإشراف غالباً ما يتم اللجوء إليه حين تظهر مشكلة في إحدى المدارس ، فتشكل لجنة من جهاز الإشراف تذهب للمدارس للتحقيق في أسباب المشكلة وترفع بتوصياتها بخصوص معالجة المشكلة إلى الإدارة العليا .

7- الإشراف الوقائي :

مهمة المشرف التربوي هي أن يتنبأ بالصعوبات والعراقيل التي تواجه المعلم وأن يعمل على تلافيها والتقليل من آثارها الحادة وأن يأخذ بيد المدرس ويساعده على تقويم نفسه ومواجهة هذه الصعوبات.

وتماشياً مع هذا المنطلق نجد الإشراف الوقائي يتخذ من التدابير ما يكفل تحقيق أغراضه كالاتتماع بالمدرسين في بداية العام الدراسي لمناقشة المناهج والكتاب المدرسي ودليل المعلم ، وتقديم الدروس التطبيقية ، وتوزيع النشرات التوضيحية والمداومات الفردية مع بعض المعلمين الذين يحتاجون مساعدة خاصة .

8- الإشراف التصحيحي :

يلاحظ المشرف التربوي لدى زيارته الميدانية للمعلمين في مدارسهم الأخطاء في إعداد الخطط اليومية والفصيلة و بعض العيوب في الطرائق التي ينتهجها بعض المعلمين ، أو ضعف في إدارة الصف أو في الوسائل التعليمية المستعملة ، ويجد أن بإمكانه أن تكون أكثر

مناسبة للمادة الدراسية أو المرحلة التعليمية فقد لا ينتبه المعلم إلى أن الطريقة التي يستعملها ولو كانت مناسبة للمراحل الدراسية العليا . فإنها قد لا تتناسب مع الصفوف الأولية ، أو قد يغيب عن بال المعلم الأهمية النسبية لأهداف تعليمية كالتحليل والتطبيق والتقويم والتمييز بدل التركيز على المعرفة والفهم وحدهما ، أو قد لا ينتبه المعلم لأهمية مشاركة الطلبة أنفسهم في التعليم بدل الاعتماد الكلي على دور المعلم نفسه ، فيكون للنقاش الذي يدور بين المشرف وبين المعلم بهذا الخصوص دور ايجابي في تغيير مواقف المعلم من هذه الجوانب .

9- الإشراف البنائي :

هناك ضرورة لارتفاع بالإشراف من مرحلة التصحيح إلى مرحلة البناء فلا تقتصر أهمية الإشراف على تحديد الأخطاء والتنبيه إليها بل يتم الانتقال إلى البدائل التي يمكن إحلالها محل السلوك الخاطئ .

وهذا يعتمد على رؤية المشرف التربوي للأهداف بوضوح ومعرفته بوسائل تحقيقها ، وقدرته على التواصل الفعال بالمعلم، مما يثير لدى المعلم الدوافع للسعي نحو تطوير ممارساته وتجديد أساليبه وطرائقه .

10- الإشراف الإكلينيكي :

وهو نمط إشرافي تم تطويره في السبعينات من القرن العشرين بنشاط من (موريس كوجان) بجامعة هارفارد ، وكان (كوجان) يركز على تحليل عمليات التعلم والتعليم والتفاعل بين المعلم والمتعلم في داخل غرفة الصف إذ اعتقد أن وظيفة المشرف الأساسية ليست في إعداد المعلم قبل الالتحاق بالمهنة فهذه المهمة تُترك لكليات التربية ومعاهدها أمام دور المشرف فينحصر في فحص العملية التعليمية داخل غرفة الصف تماما كما يفحص الطبيب مريضه داخل العيادة ، بمعنى أن يكون منهج المشرف علميا تحليليا يساعد على اكتشاف العلاقات السببية أو الارتباطات من أي نوع كانت بين أساليب المعلمين واستراتيجياتهم ونتائج عملية التعليم كما تظهر صورة تغيرات في سلوك الطلبة .

المحاضرة التاسعة

أساليب الإشراف التربوي

1- الأساليب الفردية :

تقسم هذه الأساليب إلى :

أ- زيارة المدرسة .

ب- زيارة الصف .

ج- المقابلة الفردية بعد زيارة الصف .

2- الأساليب الجماعية :

تقسم هذه الأساليب إلى :

أ- الزيارات المتبادلة بين المعلمين .

ب- الدروس التدريبية .

ج- الاجتماع بالهيئة التعليمية .

د- اللجان .

هـ- المؤتمرات والندوات والمحاضرات التربوية .

سنتناول عرضاً موجزاً لأساليب الإشراف التربوي وكالاتي :

1- الأساليب الفردية :

تقسيم الأساليب الفردية إلى نوعين هما الأساليب الفردية المباشرة والأساليب الفردية غير

المباشرة . وتضم الأنواع الآتية تحت الأساليب المباشرة :

1- زيارة الصف .

2- المداولات الإشرافية .

3- تبادل الزيارات بين المعلمين .

4- الدروس التوضيحية .

5- تقييم فاعلية المعلم .

وتضمن الأساليب غير المباشرة الأنواع الآتية:

1- القرارات الموجهة .

2- الكتابات المهنية .

3- التجريب .

4- توزيع المعلمين على الصفوف والمواد .

أما الأساليب الجماعية فتقسم إلى ما يأتي :

1- تبادل الزيارات بين المعلمين .

2- الاجتماع بالهيئة التعليمية .

3- الدروس التدريبية .

4- اللجان .

5- الاجتماع بمعلمي مادة معينة وصف معين .

وتقسم الأساليب الجماعية إلى مباشرة وغير مباشرة وهذه الأنواع الآتية ضمن الأساليب المباشرة

1- الاجتماعات العامة للمعلمين .

2- اجتماعات المعلمين .

3- الورشة التربوية .

4- الدراسات التجديدية والتكميلية .

أما الأساليب غير المباشرة فقد تضمنت الأنواع الآتية :

1- البحوث التربوية .

2- المنشورات الإشرافية .

3- المعارض .

4- المكتبات المهنية .

لأساليب الإشراف التربوي الفردية والجماعية أهمية خاصة لكل منها ، وانه من الصعب الفصل بين هذه الأساليب ، إذ قد يحدث مع الأساليب أو تنتج عنها أساليب فردية ، وان هناك بعض الأساليب التي يمكن استخدامها بصورة فردية أو جماعية .

تأتي أهمية الأساليب الفردية من كونها تتيح للمعلم فرصة للوقوف على الصعوبات التي يواجهها ، وبخاصة الصعوبات الشخصية والمهنية التي لا يستطيع التعرف عليها عند مشاركته في الأساليب الجماعية .

1- زيارة المدرسة :

تعد زيارة المشرف التربوي للمدرسة وتقييم العمل فيها من أهم الوظائف المكلف بها وتأتي أهميتها من كونها إحدى الوسائل أو الطرائق المتبعة للارتقاء بمستوى التعليم في معظم الأقطار ، ولكي يؤدي التربوي هذه المهمة ينبغي عليه التخطيط لهذه الزيارة ، وان تتسم خطته بالمرونة وان تتضمن خطوطا عريضة لأهداف الزيارة آخذا بنظر الاعتبار "ظروف المدرسة من حيث سعتها ومشاكلها وفعاليتها والاتفاق مع إدارة المدرسة على موعد الزيارة وأحيانا دون اتفاق وفق ما يراه مفيدا أو محققا لهدفه"

2- زيارة الصف :

تعد زيارة المشرف التربوي للصف - أثناء قيام المعلم بالتدريس - من أقدم أساليب الإشراف التربوي وأشهرها ، وإنها ما تزال تستخدم بصورة واسعة من المشرفين التربويين الذين يعدونها من أهم الأساليب الإشرافية مادام هدفها يتركز حول جمع المعلومات والبيانات لدراسة الموقف التعليمي بأسلوب تعاوني.

هذه الزيارة قد تكون ذات نفع كبير في تحسين العملية التعليمية كما أن أثرها قد يكون بالغا ، وذلك يترتب على الأسلوب الذي يتبعه المشرف أثناء الزيارة بل وفي التمهيد لها .

هناك من يرى بأننا لا يمكننا الاستغناء عن أسلوب الزيارة الصفية وسيستمر استخدامها في المستقبل بوصفها جزءا أساسيا لا ينفصل عن طبيعة الإشراف التربوي .

3- المقابلة الفردية بعد زيارة الصف :

إن للمقابلة الفردية أو (المداولة الإشرافية) أهمية كبيرة في إحداث النمو المهني لكل من المشرف التربوي والمعلم ، وغالبا ما تتضمن مناقشات بين الطرفين حول بعض القضايا التربوية الخاصة والعامه ، وتهدف إلى توجيه المعلمين وإرشادهم لتحقيق النمو الذاتي والارتقاء بمستوى التلاميذ وزيادة نشاطهم بغية تحسين مستوى التعليم فضلا عن تحقيقها لأهداف ثانوية أخرى .

2- الأساليب الجماعية :

إن استخدام الأساليب الجماعية في الإشراف التربوي يحقق فوائد ونتائج ايجابية كثيرة سواء في المجال التربوي العام أو في مجال النمو المهني لكل من المشرف والمعلم ، فهي توفر للمعلم الشعور بالانتماء وترفع من درجة المعنوية وتجعله أكثر حماسا للأهداف التي يشارك في تحديدها ، وتوفر له خبرات غنية تساعده في التقدم في العمل وتحسين علاقاته الإنسانية ، كما تكون عوناً لمعالجة العديد من المشكلات التربوية التي قد لا تتمكن الأساليب الإشرافية الأخرى من معالجتها .

1- الزيارات المتبادلة بين المعلمين :

يؤدي هذا الأسلوب الإشرافي إلى زيادة النمو المهني للمعلمين ويعمل على تشجيع الأكفاء منهم ويحفزهم على بذل جهود متميزة ، ويتيح الفرصة أمامهم لملاحظة ما يقوم به معلم آخر بتوجيه العمل وإدارة الصف .

وقد ثبت أن المعلمين يتعلمون من بعضهم البعض الكثير من المعارف والخبرات لأن العلاقات التي تسود بين المعلمين غالبا ما تشجعهم على تبادل الرأي ووجهات النظر بحرية إزاء المشكلات التي يواجهونها ، كما أن طرحهم للأفكار يتسم بالجرأة والصراحة .

2- الدروس التدريبية :

وتسمى أيضا بالدروس النموذجية وهي فعالية تربوية يراد بها عرض أسلوب معين أو طريقة تدريبية معينة وتثير رغبة المعلمين واهتمامهم بأساليب مبتكرة سواء في طرائق التدريس أم في وسائل الإيضاح المستعملة ويعد هذا الأسلوب عاملا أساسيا في تشجيع المعلمين المشاهدين أو القائمين بالدرس النموذجي على الابتكار والإبداع والتقدم .

3- الاجتماع بالهيئة التعليمية :

انتشر استخدام أسلوب الاجتماع بالهيئة التعليمية لكونه أكثر فائدة ويوفر الكثير من الوقت والجهد مقارنة بالاجتماع الفردي .

4- اللجان :

اللجنة هي مجموعة صغيرة من الأفراد تعين أو تنتخب لبحث وإصدار قرارات أو توصيات أو توجيهات في موضوعات معينة تحال إلى البحث . وتأتي اللجان في مقدمة الأعمال الجماعية التي يستعملها المشرفون بوصفها تساعد على نمو المعلمين .

5- المؤتمرات والندوات والمحاضرات التربوية :

في المؤتمرات التربوية يجتمع المهتمون بالعملية التربوية من مشرفين ومديرين ومعلمين لتبادل الخبرات ومناقشة القضايا التي يطرحها المؤتمر بغية التوصل إلى حلول تربوية ناجحة لما يعانيه المعلمون والعاملون الآخرون من مشكلات تربوية في حياتهم العملية اليومية .

مدير المدرسة مشرف دائم:

يضطلع مدير المدرسة بمهام جسيمة وعديدة يأتي في ذروتها الإشراف على العملية التعليمية في مدرسته، والعناية بالقائمين عليها وتوجيههم وتهيئة المناخ الذي يكفل سبل تطويرها وتحسينها، وهو أجدر من سواه بهذه المسؤولية وأقدر لأنه يلتحم بها التزاماً عضوياً ووظيفياً وفنياً .

فمدير المدرسة بحكم منصبه يتوقع منه تقديم خدمة عالية تعليمية وتربوية وتحقيق معدلات من الترابط والتنسيق بين العاملين معه لرفع وتحسين العملية التعليمية وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف التربوية المرسومة وذلك بتكلفة محددة في وقت معين .

إذ أن من مقومات نجاح مدير المدرسة هو قدرته على متابعة سير العمل بالمدرسة فهو منوط به أن يحاسب نفسه في المقام الأول عن أعماله التي يقوم بها من منطلق مسؤولياته، وهو يمثل بذلك قدوة حسنة لمرؤوسيه من المدرسين والعاملين والطلاب بغرض تقويم سلوكهم وتوجيههم إلى ما يحقق أهداف المدرسة ، حيث يحتل مدير المدرسة مكاناً هاماً في برنامج المدرسة بصفة عامة فهو قائد المدرسة وكثير من نجاح الأمور يتوقف على قيادته بل أن

الجميع يتجه إليه في طلب التوجيه سواء كانوا مدرسين أو تلاميذ أو آباء .
ولكي يكون المدير مشرفاً ناجحاً في مدرسته لابد أن يتبع بعض الطرق التي تحقق له
النجاح ليكون عضواً فعالاً بمدرسته ومن هذه الطرق:-

- 1- أن يرى من معه على أنهم أخوة يعملون معه بحيث يبادلهم الاحترام في كل وقت.
- 2- العدل فلا يقدم شخص على آخر بل الكل يعاملهم معاملة واحدة لا فرق بينهم.
- 3- الوقوف مع المدرس واحترام رأيه أمام زملائه.
- 4- المرونة مع الزملاء والبعد عن الروتين ومحاولة تحسيسهم بأهميتهم.
- 5- الاستماع لأراء المدرسين وأخذها بعين الاعتبار وتطبيقها بما يخدم مصلحة المدرسة والعملية التربوية فيها .