**محاضرات الإدارة والإشراف/المرحلة الرابعة إعداد :أ.م. د. تغريد عبد الكاظم جواد**

**الإدارة:-**

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

**الادارة التربوية:-**

هي مجموعة من الإجراءات التي يتبناها المجتمع لتنظيم العملية التربوية والمؤسسات والأفراد ، بقصد تحقيق الأهداف التربوية التي تعكس فلسفة المجتمع وتطلعاته، بقصد إحداث التطوير النوعي والكمي في العملية التربوية والمؤسسات والأفراد.

**وظائف الادارة**

1. **التخطيط**

أنه عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة، للتفكير قبل العمل ، والعمل في ضوء الحقائق بدل التخمين .

1. **التنظيم**

**هناك مبادئ عامة يجب مراعاتها في تنظيم اي مؤسسة منها:-**

**1 - الهدف**

1. **تقسيم العمل**
2. **وحدة العمل**
3. **التنسيق**
4. **المركزية واللامركزية**

**3- اتخاذ القرار**

هي عملية مستمرة بطبيعتها ومتغلغلة في العناصر الأساسية للإدارة. حيث أن التنظيم والتوجيه والتخطيط والرقابة لا يمكن ان تكون بمفردها بل ان وجودها هو نتيجة لاتخاذ القرارات .

**4-الاتصال**

عملية دينامية تقوم على التفاعل بين أفراد يحسون بعضهم ببعض ، ويتبادلون التأثير فيما بينهم .

أما من حيث الافكار والمعاني او من حيث المشاعر والأحاسيس أو كلاهما معا.

**مكونات الاتصال**

1. **مرسل.**
2. **رسالة.**
3. **مستقبل.**
4. **وسيلة اتصال لنقل الرسالة. ج -بيئة محيطة تشكل الوسط الذي تاتي الرسالة عبره.**

**أشكال الاتصال**

1. **الاتصال الراسي الهابط .**
2. **الاتصال الصاعد.**
3. **الاتصال الأفقي .**
4. **التقويم**

هو بحث عن فعالية أي عمل ومدى قدرته على تحقيق الأهداف الموضوعة له. لذلك فهو يتطلب جمع معلومات حول ما ينجز، بغية إصدار حكم ، واتخاذ قرار.

**أنماط الإدارة**

**أولا: النمط التسلطي:-**

وفيه ينفرد المدير بالرأي واتخاذ القرارات ، والعلاقة بينه وبين مرؤوسيه أساسها الخوف والإرغام والترهيب ولا يسمح بحرية المناقشة وإبداء الآراء، وينعدم فيه التفاهم والتشاور، كما يقوم هذا الأسلوب على توجيه عمل الآخرين بإصدار القرارات والتعليمات الفردية والتدخل في تفاصيل عمل الآخرين.

**ثانيا:النمط الترسلي (الفوضوي):-**

المدير هنا سلبي لا اثر لوجوده ، وللإفراد ان يفعلوا ما يريدون دون تدخل منه أو قيامه بتوجيههم وليست هناك سياسات محددة أو إجراءات ، بل لا تكون هناك أهداف أمام الجماعة يعمل الأفراد للوصول إليها.

**ثالثا:النمط الديمقراطي :-**

في ظل هذا الإدارة تقوم الجماعة باختيار القائد ويشارك الأفراد في وضع الأهداف والتخطيط وتنفيذ الأنشطة وتقويمها.

والمسؤوليات في ظل الإدارة الديمقراطية موزعة على الأفراد ، وتقوم على المشاركة الجماعية في رسم السياسات ودراسة المشكلات واتخاذ القرارات.

**نظريات الادارة**

**أولا: نظرية الإدارة كعملية اتخاذ قرار**

يعد القرار جوهر العملية الإدارية والمحور الذي تدور حوله كل الجوانب الأخرى للتنظيم الإداري فهو الحسم في اي نزاع عن طريق إصدار حكم في الموضوع أو الوصول الى نتيجة بعد دراسة.

أن عملية اتخاذ القرارات موجودة في المنظمات الإدارية كافة وهي عملية يواجهها رجال الإدارة على اختلاف مستوياتهم الادارية ومسؤولياتهم الوظيفية، وهذا الأمر ينطبق على الإدارة التربوية.

**أنواع القرارات**

1. القرارات المهنية.
2. القرارات الشخصية.
3. القرارات الرئيسية.
4. القرارات الروتينية.
5. القرارات المبرمجة.

**ثانيا:نظرية الإدارة كعملية اجتماعية**

لعلها أكثر النظريات الحديثة شهرة في الإدارة التعليمية ، وتنسب هذه النظرية يعقوب جيتزلز فهو ينظر الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي من اجل تحقيق أهداف هذا النظام.ويرى أن النظام الاجتماعي للمؤسسة التعليمية يتكون من جانبين:-

الجانب الاول : هو الدور الذي تقوم به المؤسسة وتوقعات هذا الدور نحو تحقيق الهدف العام وأطلق (جيتزلز) على هذا الجانب البعد التنظيمي.

الجانب الثاني : هم الأفراد العاملين في المؤسسة والنشاطات التي يقومون بها واحتياجاتهم لهذا النشاط وهو ما يمثل البعد الشخصي.

**ثالثا: نظرية الإدارة كوظائف ومكونات**

يعد سيرز من اوائل الذين درسوا الإدارة التعليمية دراسة واسعة، حلل فيه العملية الإدارية الى عدة وظائف رئيسية هي :- التخطيط ، التنظيم، التوجيه ، التنسيق، الرقابة .

الأساس الذي تقوم عليه نظرية سيرز هو أن طبيعة الإدارة مستمدة من طبيعة الوظائف والفعاليات التي تقوم بها .

أما نظرية (هالبين) فهي تذهب الى القول بان الإدارة سواء كانت في التربية أو في الصناعة أو الحكومة تتضمن أربعة مكونات هي :-

1. العمل
2. المنظمة الرسمية
3. مجموعة الأفراد العاملين
4. القائد

**الادارة المدرسية**

تعني مجموعة النشاطات التي تنظمها هيئة المدرسة من اجل تهيئة الجو الصالح الذي تقوم به العملية التربوية بما يكفل تحقيق أهدافها وتوجيهها بالشكل الأنسب.

**مكونات الادارة المدرسية**

1. مجموعة من الأهداف التي وجدت المؤسسة من اجلها.
2. مجموعة من الإعمال والإجراءات والتصرفات يخطط لها.
3. مجموعة من المصادر والمواد المتاحة تدار بموجب قوانين وأنظمة .
4. مجموعة من اشخاص تشكل الهيئة الإدارية يرأسها المدير.

**مهمات مدير المدرسة**

**اولا: المهمات الادارية وتتضمن:-**

1. توزيع المسؤوليات على العاملين وتأليف اللجان المدرسية.
2. الإشراف على سير التدريسات ومتابعة انتظام العمل المدرسي.
3. إعداد الجداول وتوزيع الدروس.
4. تنظيم السجلات المدرسية.
5. طلب التجهيزات والكتب والوسائل التعليمية والإشراف عليها.
6. تنفيذ الخطط الموضوعة من المديرية العامة للتربية.
7. عقد الاجتماعات المدرسية اللازمة لتسيير العملية التربوية.
8. الاهتمام بالانضباط والنظام المدرسي وإشاعة المناخ الديمقراطي والعمل التعاوني.

**ثانيا: المهمات الفنية وتتضمن:-**

1. دراسة المناهج الدراسية المقررة والإسهام بتطويرها.
2. الاهتمام بطرائق التدريس الفعالة التي يتبعها المدرسون والمساعدة على تطويرها مهنيا.
3. الاهتمام بتقويم المعلمين والمتعلمين.
4. تطوير الأنشطة المدرسية **داخل** وخارج المدرسة بما يربطها بالمجتمع.
5. الاهتمام بالإرشاد التربوي للطلبة.

**مواصفات المدير الناجح**

1. أن يكون ملما بأهداف عمله كمدير للمدرسة.
2. يتمتع بشخصية مقبولة من قبل أعضاء هيئة التدريس.
3. أن تكون علاقته مع الجميع بروح ديمقراطية.
4. يعتمد التخطيط والبرمجة العلمية في عمله.
5. يشارك بمسؤولية في اتخاذ القرارات.
6. أن يكون عادلا مبتعدا عن التحيز الشخصي
7. لديه القدرة على التكييف للظروف الصعبة ومعالجتها.
8. يتصف بالمرونة ويبتعد عن العصبية.
9. أن يكون مثقف ويؤمن بالتطور ويبتعد عن الانفعال.
10. ان يكون ذو ثقافة عامة جيدة وله القدرة على الكلام والحديث.

**الإدارة الصفية**

هي الطريقة التي ينظم بها المعلم عمله داخل الصف ، ويسير بمقتضاها بغية الوصول الى الأهداف التربوية التي يبتغيها من الحصة.

**أساليب الإدارة الصفية**

يتباين المعلمون في الأساليب الذي يتبعوها في إدارة صفوفهم وتعاملهم مع تلاميذهم، فقد صنفت الأساليب الى ثلاث أساليب هي التسلطي والديمقراطي والفوضوي.

**أولا: المعلم التسلطي:-**

يتميز سلوك المعلم في هذا النمط بما يأتي:-

1. عدم السماح بالنقاش داخل الصف.
2. الاستبداد بالرأي وعدم السماح للطلبة بالتعبير عن آرائهم.
3. يفرض على الطلبة ما يجب ان يفعلوه ومتى وكيف.
4. يستخدم أساليب التخويف.
5. لا يؤمن بالعلاقات الإنسانية بينه وبين طلبته،ولا يتعرف على مشاكلهم.

**ثانيا: المعلم الفوضوي:-**

هذا النمط يترك المعلم الحرية كاملة للطلبة لاتخاذ قراراتهم والقيام بالأنشطة الفردية والجماعية التي يريدونها دون متابعة ، ولا يتابع حضورهم أو غيابهم .

**ثالثا:المعلم الديمقراطي:-**

يتميز سلوك المعلم في هذا النمط بما يأتي:-

1. أشراك الطلبة في المناقشة وتبادل الرأي.
2. إتاحة فرص متكافئة للجميع.
3. احترام أراء الطلبة .
4. يعمل المعلم على خلق جو من الثقة بينه وبين طلبته.
5. يعمل المعلم على استثارة القدرة الابتكارية عند طلبته وتنميتها باستمرار.
6. يعمل المعلم على تنمية الاعتماد على النفس وتحمل المسؤولية عند الطلبة.

**القيادة**

فن التأثير في الآخرين ودفعهم نحو الانجاز بفاعلية ، وبأقل جهد وكلفة ووقت وبأحسن نوعية، باستخدام الموارد المتاحة.

**نظريات الادارة**

**أولا: نظرية الرجل العظيم:-**

تقوم هذه النظرية على الافتراض القائم بأن التغيرات الجوهرية العميقة التي حدثت في حياة المجتمعات الإنسانية أنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات لا تتكرر في اناس كثرين على مر التاريخ

**ثانيا: نظرية السمات:-**

تقوم هذه النظرية على أن القادة يتصفون عادة بمجموعة من الصفات الشخصية التي تلازم النجاح ، وقد أدت دراسة هذه الصفات الى الخروج بنتائج طريفة ، منها انه وجد ان القادة والمشرفين الناجحين يكون طولهم أكثر من 180سم غير ان الباحثين الذين قاموا بهذه الدراسات لتحديد الصفات الشخصية للقادة الناجحين خرجوا بنتائج متباينة من بحث لآخر، وان هناك اتفاق بينهم من حيث صفات الذكاء والشجاعة.

**ثالثا: النظرية الموقفية:-**

تقوم هذه النظرية على افتراض أساسي، مؤداه أن اي قائد لا يمكن ان يظهر كقائد الا أذا تهيأت في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته.

**رابعا:النظرية الوظيفية** :-

تربط هذه النظرية القيادة بالإعمال والجهود التي تساعد الجماعة على تحقيق اهدافها . وهي تشمل ما يمكن أن يقوم به أعضاء الجماعة من إعمال، تسهم في تحديد وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف، وتحسين نوعية التفاعل بين أعضائها، وحفظ التماسك بينهم.

**خامسا: النظرية التفاعلية :-**

تعالج هذه النظرية الثغرات في النظريات السابقة ، حيث ان هذه النظرية تقوم على أساس التكامل بين كل العوامل المؤثرة في القيادة ، وهي شخصية القائد ، واتجاهات وحاجات ومشكلات الأتباع، وخصائص الجماعة ، والعلاقات القائمة بين أفرادها، والمواقف التي تواجهها الجماعة .

**السلوك القيادي**

ويقصد بسلوك القائد قيامه باداء معين يستطيع من خلاله تحقيق نواتج معينة بواسطة جماعة العمل التي يشرف عليها. وتمثل نواتج عمل الجماعة في الإنتاجية ،والتماسك الجماعي، والعلاقات الإنسانية، والرضا عن العمل، والدافعية .

**نموذج الشبكة الإدارية لبليك – مورتون**

اعطت هذه النظرية اهتماما كبيرا للبعد الإنساني ، وأطلق على هذا المفهوم النماذج الثنائية للقيادة ، لأنها تبين أهمية البعد التنظيمي الذي يهتم بانجاز أهداف المنظمة ، والبعد الإنساني الذي يهتم بالإفراد.

وقد أظهرت هذه الدراسات ، ان القائد الذي يستطيع ان يحافظ على التوازن بين البعدين يكون أكثر فاعلية من القائد الذي يرجح احد البعدين على الأخر.

**الإشراف التربوي**

تطور مفهوم الإشراف التربوي

كان يطلق على الإشراف التربوي قديما (التفتيش) وهي تعني البحث عن جوانب التقصير أو الضعف لدى المعلم ومن ثم محاسبته على الأخطاء أو النواقص التي يجدها المفتش لدى المعلم عند زيارته له. وعادة ما تتصف هذه الزيارات بالمفاجئة والسرعة. وعلى ضوء ذلك يعد المفتش تقريره عن المعلم، لتقويمه فيعكس في هذا التقرير انطباعاته الشخصية دون الاعتماد على أسس علمية او موضوعية.

لقد تطور مفهوم الأشراف التربوي وتطورت فلسفته وأساليبه تطورا واضحا واخذ ينظر اليه على انه عملية تفاعل إنسانية تهدف الى تحسين عمل المعلم وأدائه ومساعدته في تنمية وحل مشاكله ويؤكد هذا المفهوم على التعاون بين المشرف التربوي والمعلم في إطار الاحترام والعلاقات الإنسانية السليمة.

**أنواع الاشراف التربوي**

**1-الإشراف التصحيحي:**

هذا النوع من الإشراف يتمشى مع إحدى وظائف الإشراف وهي معالجة الأخطاء في الممارسات التربوية والتعليمية وهنا لا يقف المشرف التربوي عند كشف الأخطاء بل يتعدى ذلك الى معالجتها.

**2-الإشراف الوقائي:**

أن المشرف التربوي من خلال ما اكتسبه من خبرة أثناء اشتغاله بالتدريس وأثناء زياراته للمدرسين ووقوفه على أساليب تدريسهم فهو لذلك قادر على ان يتنبأ بالصعوبات التي يمكن أن تواجه المدرس الجديد فيساعده على التكيف مع المواقف العلمية والمهنية وحل المشكلات ومواجه المعوقات.

**3-الإشراف البنائي:**

أن الإشراف التربوي ليس العثور على أخطاء ، ولا هو مجرد تصحيح لها. بل ينبغي أن يكون بنائيا يتجاوز مرحلة التصحيح الى مرحلة البناء، الإشراف البنائي يسعى الى التقدم والتحسن والنمو.

**4- الإشراف العلمي:**

يتميز هذا النوع باستخدام الطريقة العلمية وتطبيق طرق القياس على وظائف المدرسة ونتائجها وجمع البيانات الموضوعية والكمية وتحليها وتقويمها بوسائل إحصائية.

**5- الإشراف الإبداعي:**

يحقق الإشراف الإبداعي وظيفة هامة من وظائف الإشراف التربوي وهي الإبداع والابتكار.إذ أن المشرف التربوي يبتكر أفكارا جديدة وطرقا مستحدثة تسهم في تطوير العملية التربوية وتحسين التعليم والتعلم والمواقف المرتبطة بهما.

**أساليب الاشراف التربوي**

**اولا: الاساليب الاشرافية الفردية:**

1. **زيارة المدرسة.**
2. **الزيارة الصفية.**
3. **المقابلة الفردية بعد الزيارة.**
4. **تبادل الزيارات بين المعلمين.**

**ثانيا: الأساليب الإشرافية الجماعية:**

**1-المشاغل اليدوية.**

**2-الدروس التدريبية(النموذجية).**

**3-الاجتماعات والندوات والمحاضرات واللجان.**

**التقويم في الاشراف التربوي**

أن عملية التقويم عملية أساسية لمراجعة أهداف الإشراف ووسائله وأنشطته وبالتالي محاولة تطويرها وتحسينها فهو عملية من عمليات الإشراف ووسيلة لتحقيق أهدافه.

**تقويم مدير المدرسة**

أن تقويم المشرف التربوي للمدير يتم في جانبين إداري وفني تتمثل في تقويم كفاءة أداء مدير المدرسة في الجوانب الوظيفية والأداء العلمي للمدرسة وتتجسد في جملة من الجوانب منها:-

1-الوقوف على مدى فهم المدير لواجباته الإدارية من حيث وضع خطة العمل خلال العام الدراسي وتنفيذ أنشطتها.

2-متابعة توزيع الأعمال بين المدير والمعاونين والمعلمين وتشكيل اللجان المدرسية،ومسك الدفاتر والسجلات المدرسية المطلوبة.

3-اهتمام المدير بضبط التلاميذ والحرص على انتظام الدوام في المدرسة.

4-تكوين علاقات بأولياء أمور التلاميذ في اجتماعات مجلس الآباء والمعلمين.

**تقويم المعلم**

يفترض في عملية الإشراف التربوي تحسين مقدرة المعلم المهنية ويتضمن ذلك الجوانب التي أحدثها الإشراف عند المعلم من خلال تحسن أدائه المهني وسلوكه التنظيمي وأساليب تدريسه.

هناك اعتبارات عديدة يجب وضعها في الاعتبار عند تقويم المعلم كمعايير موضوعية الحكم على عمل المعلم وشخصيته وطريقة تدريسه تتمثل فيما يأتي:-

1. قياس كفاية المعلم بالاثر الذي يحدثه في تلاميذه.
2. تقدير كفاية المعلم في التدريس والصفات الخلقية من قبل تلاميذه.
3. تقدير المشرف التربوي للمعلم.

**تقويم التلاميذ**

يشمل تقويم التلاميذ تقدير نموهم وتقدمهم في سبيل الأهداف أو القيم في المنهج الدراسي،ويهدف التقويم الى جمع البيانات التي تبين درجة تقدم التلاميذ نحو أهداف المنهج كما يهدف الى تمكين المعلمين والمشرفين من تقويم فاعلية خبراتهم في المنهج وطرق التدريس وأنواع النشاطات المختلفة.

ويشمل تقويم التلاميذ:-

1-تقويم القدرات العقلية باستخدام اختبارات الذكاء وتقويم اتجاهاته وميوله.

2-تقويم العمل المدرسي للتلميذ باستخدام أدوات متعددة منها الامتحانات.