ادارة واشراف التربوي

المرحلة الرابعة/ الحاسبات

كلية التربية الاساسية

استاذة المادة

م.نور عبد الملك ناجي

المحاضرة الاولى

الفصل الأول

الإدارة التربوية

مفهوم الإدارة وتطورها

تعد الإدارة جزءا أساسيا من عمل آية 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 علية في الماضي إذ كانت بسيطة ومحدودة ، بينما اليوم هي معقدة لتعقد العمل في ظل الحضارة والتكنولوجيا الحديثة وقد أصبحت الإدارة عمليه مهمة في المجتمعات الحديثة، بل إن أهميتها تزداد باستمرار مع زيادة مجال النشاط البشري واتساعه من ناحية ، واتجاهه نحو مزيد من التخصص والتنوع من ناحية أخرى . لقد تطور مفهوم الإدارة التربوية متأثرا بما طرأ من تطور على المفهوم العام للإدارة والذي ينص على ((الإدارة التربوية هي : تنظيم جهود العالمين 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 طرا على مفهوم التربية نفسها وإدارتها ثانيا ، 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 صحيا وعقليا وانفعاليا واجتماعيا ، 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 تلبيتها . 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 :

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

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

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

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

٥ – المرحلة الخامسة : هي المرحلة الحالية التي يشرف فيها المدير على الإدارة التربوية والقائد الموجة للجماعة والممثل لها .

تعاريف 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 .

١ – 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.

٢ – الإدارة : هي مجموعة من الفعاليات والأنشطة التي توجه جهود الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة كالتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والقيادة للتحفيز والرقابة .

٣ – الإدارة : هي عملية تكامل الجهود الإنسانية من اجل الوصول إلى هدف مشترك .

٤ – الإدارة : هي تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة .

٥ – الإدارة : هي تنظيم الأعمال المختلفة التي يمارسها عدد من العاملين من أجل تحقيق هدف معين بأقل جهد وأسرع وقت ، وأفضل نتيجة .

٦ – الإدارة : هي مجموعة عمليات التخطيط واتخاذ القرار والتنظيم والقيادة والتحقيق والرقابة التي تمارس لحصول المنظمة على الموارد البشرية المادية والمالية والمعلوماتية ومزجها وتحويرها إلى سلوك وسياسات وإجراءات عمل بكفاءة لتحقيق أهدافها والتكليف مع البيئة .

ولو استمررنا بالسرد للتعاريف المختلفة للإدارة لوصلنا بالعدد إلى عشرات التعاريف ، لذا نرجو من القارئ الكريم أن يفهم أن مفهوم الإدارة واسع سعة المشتركين بالمؤسسة التعليمية . لكن يمكن 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 .

الإدارة المدرسية :

يوجد خلط شائع بين مفهومي الإدارة التعليمية ، والإدارة المدرسية عند بعض المشتغلين والباحثين إذ يطلقون اسم الإدارة المدرسية على الإدارة التعليمية ،أو الإدارة التعليمية على الإدارة المدرسية على الرغم من أن لكل منها دلالة مختلفة عن الأخرى ، إذا أردنا الدقة العلمية عند اختلاف هذا الاسم أو ذاك ، فالإدارة التعليمية (Educational Administration) أما الإدارة المدرسية (Schod Management) ويقول رون جلاتر (Ron Glatter) في كتابة (Manaemnl devrelopment For the Education Profession) قد يبدو للوهلة الأولى انه ليس هناك فرق بين لفظي (Management) و(Administration) وفي الحقيقة أن اللفظ الأول يعني الأعمال التي يقوم بها الإداريون في المستويات العليا في الجهاز التعليمي المركزي واللامركزي في العمليات : (تخطيط ، تنظيم ، اتخاذ قرارات ، تحديد الأهداف العامة،وضع المناهج والمقررات الدراسية ، تحديد سن القبول بالمدرسة وسن الانتهاء منها ، تحديد السلم التعليمي ، تحديد مواعيد الامتحانات في الشهادات العامة) بينما اللفظ الثاني يطلق على العمل داخل الإدارات الفرعية والأقسام في ديوان الوزارة في المديريات العامة للتربية ، وفي الوحدات المدرسية أي الأجهزة التنفيذية .

فالإدارة المدرسية هي جزء من الإدارة التعليمية وصورة مصغرة لتنظيماتها ، ويعرفها البعض بأنها : الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إداريين وفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقا يتماشى مع ما

تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة ، وهذا يعني أن الإدارة المدرسية هي عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من اجل تطور التعليم فيها وتقدمة . بينما يعرفها البعض الآخر بالعملية أو مجموعة العمليات التي يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية وتوجيها كافيا وسليما لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية .

ويعرفها آخرون بأنها : مجموعة عمليات وظيفية تمارس لغرض تنفيذ مهام مدرسية بوساطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها ، وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد وتحقيق أهداف المدرسة .

يمكن أن نستنتج من التعريفات السابقة ما يأتي :

١- الإدارة المدرسية لازمة لكل مدرسة (ابتدائية ، متوسطة ، إعدادية)

٢- الإدارة نشاط يتعلق بتنفيذ الأعمال بوساطة آخرين بتخطيط وتنظيم وتوجيه جهودهم .

٣- تحقق الإدارة الاستعمال الأمثل للقوى المادية والبشرية.

وظيفة الإدارة المدرسية

تغيرت وظيفة المدرسة واتسع مجالها في الوقت الحاضر فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير المدرسة سيرا روتينيا وفق قواعد وتعليمات معينة كالمحافظة على نظام المدرسة وحصر غياب التلاميذ وحضورهم وحفظهم للمقررات الدراسية ، وصيانة الأبنية وتجهيزاتها ، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي وإعداده لتولي مسؤوليات في حياته الحاضرة والمستقبلية ، فضلا عن الارتفاع بمستوى أداء المعلمين لتنفيذ المناهج الموضوعة من اجل تحسين العملية التربوية وتحقيق الأهداف الموضوعة ، كما أصبحت الإدارة تهتم بتحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع ، وقد ظهر في السنوات القريبة الماضية مفهوم جديد لوظيفة المدرسة ، وهو ضرورة عنايتها بدراسة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته بين المدرسة والمجتمع، فقامت المدرسة بدراسة

مشكلات المجتمع ومحاولة تحسين الحياة فيه بجانب عنايتها بنقل التراث الثقافي وتوفير كل الظروف التي تساعد على إبراز فرديـة تلاميذها ، كما قام المجتمع بتقديم الإمكانيات والمساعدات التي يمكن أن تسهم في تحقيق العملية التربوية ، ورفع مستواها ، وجدت الإدارة المدرسية نفسها أمام مفهوم جديد للمدرسة والمجتمع فكيفت أساليبها وعدلت من طرائق العمل بها لتحقق للمدرسة هذا التقارب وتلك المشاركة .

ويمكن أن توضع أهم وظائف الإدارة المدرسية عن طريق تحديد أهم واجبات مدير المدرسة بوصفه المسؤول الأول عن الإدارة المدرسية ومنها الآتي :

١. تحسين المنهج والعملية التعليمية .
٢. تنظيم وادارة وتنسيق العمل المدرسي .
٣. الإشراف على برامج النشاط المدرسي وتحسينها .
٤. القيادة المهنية للمدرسين والنجاح في العمل .
٥. توجيه التلاميذ ومساعدتهم على التكيف .
٦. العمل الكتابي والمراسلات .
٧. العلاقات العامة والعمل مع البيئة .
٨. وضع السياسة واتخاذ القرارات وتنفيذها .
٩. تفويض السلطة والمسؤوليات .
١٠. تقويم العملية التعليمية .

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 :

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 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 :

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 الملائمة للقيام بهذه الواجبات وربط المستويات الإدارية بعضها مع بعض من الناحيتين الأفقية والرأسية بقصد تنسيق المجهود الجماعي .

٣- تنمية الهيئة الإدارية أي وضع الإداريين المسؤولين عن الوحدات الإدارية كل في منصبة 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 حلقه 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 واضحا 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 شفوية ، يشمل الاتصال على أوامر عامة لا تحتوي تفصيلا لكل الأعمال المطلوب انجازها وإنما يترك للمرؤوسين فرصة التكيف من اجل انجاز 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 :

المقصود بالرقابة التأكد من أن التنفيذ يتم طبقا للخطة الموضوعية ، وانه 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 والتقيد بالتعليمات .

صفات الإدارة المدرسية الناجحة:

وتتأثر فاعلية الإدارة المدرسية بعوامل ومتغيرات من أهمها:

١- الصفات أو السمات لمدير المدرسة.

٢- مخرجات المدرسة والناحية النوعية والعددية للعاملين فيها.

٣- مدى رضا العاملين.

٤- 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.