



الجامعة المستنصرية / كلية التربية الأساسية  
قسم اللغة العربية

## محاضرات في الإدارة والإشراف التربوي

المرحلة الرابعة / قسم اللغة العربية

## الفصل الدراسي السابع الادارة والاشراف

## الصف الرابع

عدد الساعات : ٣

### مفردات مادة الادارة والاشراف

١. الادارة التربوية

مفهوم الإدارة وتطورها، الإدارة التربوية، المفهوم والتطور، الإدارة المدرسية.

٢. نظريات الإدارة:

الادارة بوصفها عملية اجتماعية، الادارة بوصفها عملية اتخاذ قرار، الادارة بوصفها وظائف ومكونات.

٣. وظائف الادارة.

- اتخاذ القرار، التخطيط، الاتصال الاداري، التعليم والتنسيق، التقييم.

٤. انماط الادارة التربوية:

- الديمقراطية، الدكتاتوري، التوسلي.

٥. القيادة:

- مفهومها، تطورها، نظريات القيادة الادارية، نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية،

النظرية التفاعلية.

٦. السلوك القيادي:

- بعض نماذج السلوك القيادي، نموذج الشبكة الادارية، الادارة الصفية، مفهومها، أنواعها.

٧. الاشراف التربوي:

- تطور الاشراف التربوي - أنواع الاشراف التربوي - أساليب الاشراف التربوي.

{ ٢٦٨ }

مشروع تطوير وتحديث مناهج العلوم التربوية والإنسانية في الجامعات العراقية ----- الفصل الثاني

٨. التقييم في الاشراف التربوي (الاخذ بنظر الاعتبار عرض استمارة التقييم).

- تقييم المدير، تقييم المعلم، تقييم التلاميذ.

الفصل الثاني من الكتاب

الصفحة ٢٦٨

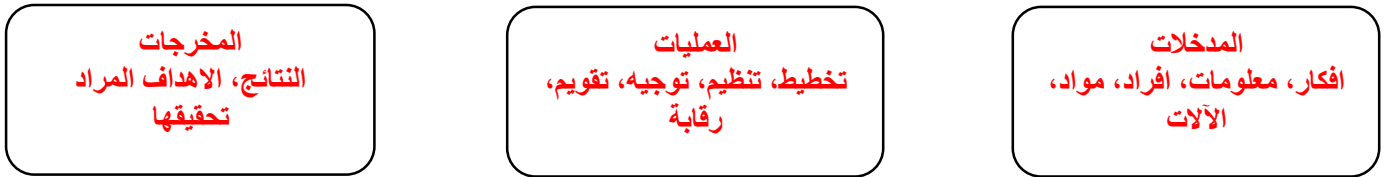
## الإدارة التربوية

### أولاً: الإدارة

### مفهوم الإدارة

( هي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه الامكانيات المادية والطبيعية والبشرية، لتحقيق الأهداف المرسومة بأفضل صورة ممكنة )  
وتعد الادارة نظاماً متكاملاً له مدخلاته الخاصة به ومخرجاته فضلاً عن عملياته واجراءاته التي يقوم بها، فالمدخلات هي مجموعة الافكار والرؤى والمعلومات والموارد المادية والبشرية والمالية والتجهيزات والمواد وغيرها، اما بالنسبة للعمليات والاجراءات فهي كل ما يجري على المدخلات من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واشراف وتقويم وغيرها، اما المخرجات فهي الاهداف المرجوة والنتائج التي ينبغي الوصول اليها وتحقيقها ويمكن توضيح ذلك بالمخطط الاتي:

### مكونات العملية الادارية



### أهمية الإدارة :

يمكن تلخيص أهمية الإدارة بما يأتي :

- 1- تؤدي دوراً مهماً في تقرير مصير المجتمعات نحو التقدم أو التخلف من خلال مساهمتها في استثمار الموارد المتاحة ، وفي هذا الصدد يقول أحد المتخصصين (( ليست هناك بلدان متخلفة بل هناك بلدان تُدار بشكل متخلف ))
- 2- تساعد في دفع عجلة التنمية إلى الأمام ومواكبة التطورات الحاصلة في مختلف المجالات من خلال قيامها بتحريك عمل المنظمات والمؤسسات لاستغلال الموارد المتاحة.

٣- تؤدي دورا كبيرا في الاستعداد لمواجهة الظروف المستقبلية المختلفة، واتخاذ الاجراءات الوقائية المناسبة ازائها .

٤- تنظم العلاقات بين الافراد وتحقيق التعاون بينهم وتنسيق جهودهم للحصول على أفضل النتائج.

### **طبيعة الإدارة :**

كثُرَ الجدل حول طبيعة الإدارة، فمنهم من يرى أنها ( علم ) مبررا ذلك كون الإدارة أصبح لها خصائص العلم الحقيقي لأنها تستند إلى مجموعة من الاعتبارات المنطقية والعلمية والنظريات الفكرية، وتعتمد خطوات البحث العلمي. ومنهم من يرى أنها ( فن ) كونها المهارة الإنسانية في أداء عمل ما وهذا يعني أن الفن يعتمد المقدرة والحدق والابداع مثل فن النحت، وفن الرسم، وفن التمثيل. وآخرون يعتقدون أنها ( مهنة ) فالمهنة ممارسة يحتاج لمزاولتها تدريب متقدم في مجال علمي أو فني معين، وهذا المفهوم هو الذي دفع بعض المنظرين والكتاب إلى اعتبار الإدارة مهنة لأن الممارسات والتطبيقات في مجال الإدارة يمكن أن تحسم ما يعرف بالمهنة فيما إذا تمت تلك الممارسات والنشاطات بعد تدريب متقدم عليها. والخلاصة مفادها أن الإدارة تجمع بين العلم والفن والمهنة فهي تستند إلى قواعد علمية ( إذن فهي علم) وقابليات فردية ( فهي فن ) وخبرات عملية ( فهي مهنة ).

### **تطور الفكر الاداري :**

لم تكن الادارة وليدة الصدفة او اختراعا او مستحدثا بل انها فرضت نفسها منذ اقدم المجتمعات الانسانية ، فالإدارة هي المحور الذي تقوم عليه المجتمعات في سبيل التطور والارتقاء فان قيام الاهرامات في مصر القديمة وقيام حضارات بابل وسومر واكد في العراق وحفر القوانين على مسلة حمورابي دلائل قاطعة على وجود ادارات واعية اتاها الله من الحكمة والحكمة الشيء الكثير .

لقد تدرجت الادارة في تطورها لتصبح فيما بعد علماً قائماً بذاته ، فقيام الصناعات وتقدم العلم وتعقد سبل العيش كل هذه الامور ادت الى ظهور العديد من المفكرين الاداريين الذين تناولوا مجال ادارة الاعمال بغية تحسين الانتاج كماً وكيفاً والوصول الى افضل النتائج باقل التكاليف

فأول رجال الفكر الإداري كان (باييج) الذي نشر كتابه تحت عنوان "اقتصاديات الآلات واصحاب المصانع" عام ١٨٣٢ ، والذي نادى بضرورة تقسيم العمل بين العاملين والنظر اليهم بمنظور انساني عادل منصف، واتباع نظام الحوافز بين العاملين واشراكهم في الارباح ، وضرورة دراسة المشروع قبل الشروع به.

### **مستويات الادارة في التربية والتعليم:**

من المعروف ان الادارة التربوية نظام له مقوماته وهو كذلك يعد فرعا او نظام من النظام الاداري العام، التي يدار بها المكون التعليمي لأي مجتمع وفقا لبعده الثقافي وظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية، لتحقيق اهدافه في تربية وتعليم الصغار والكبار واعدادهم للحياة وتوفير القوة البشرية المطلوبة لدفع حركة المجتمع الى الأمام في اطار مناخ تتوافر فيه علاقات انسانية سليمة " .

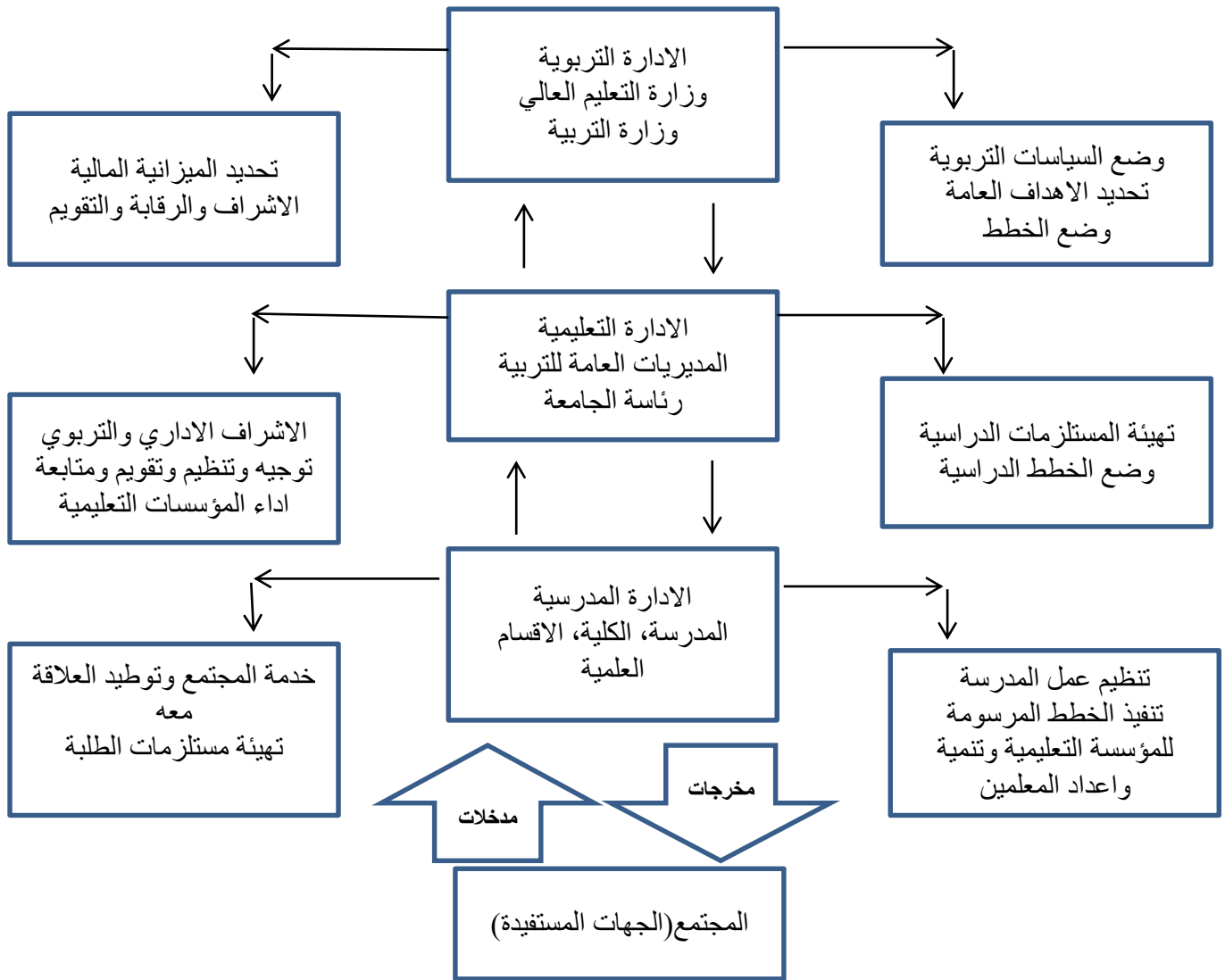
وهناك مجموعة من المستويات بالإدارة في التربية والتعليم هي الادارة التربوية والادارة التعليمية والادارة المدرسية.

والتي نبدأها من اكثر الادارات شمولاً وعمومية الا وهي الادارة التربوية التي تمثل الجهة الادارية العليا لقطاع التربية والتعليم في البلد، وهي المسؤولة عن ادارة نظام التربية والتعليم والمعروف بوزارة التربية، من خلال رسم السياسة التربوية بما ينسجم مع السياسة العامة للدولة . وسن التشريعات والقوانين التربوية، وتخطيط التعليم، وتحديد الميزانيات. وتلي الادارة التربوية في المسؤولية والتخطيط والاشراف الادارة التعليمية وهي المسؤولة عن مديريات التعليم في البلد، والتي تتوزع على مستوى المحافظات والاقاليم الفرعية في الدولة. والادارة التعليمية هي حلقة الوصل بين الادارة التربوية والادارة المدرسية .

ومن المهام الادارية التي ترمى على الادارة التعليمية هي التخطيط والتنظيم والتوجيه واتخاذ قرارات وكذلك وضع المناهج والمقررات الدراسية والقبول والامتحانات والاشراف وغيرها، وبهذا فأن الادارة التعليمية تتمثل بالمديريات العامة للتربية والتي تسهم في العملية التربوية وتطورها وتوجيه مساراتها وتقويم اداء اطرافها فهي تشكل حلقة الوصل بين الادارة التربوية والادارة المدرسية.

اما الادارة المدرسية فهي الحلقة المسؤولة عن تنظيم المدرسة وفعاليتها، من تعليم وتعلم وانشطة، وعن تنفيذ الخطط والبرامج وفقا للسياسات المرسومة واللوائح والتعليمات ، وعن شبكة العلاقات بين المدرسة والمجتمع.

يتضح مما سبق ان العلاقة بين الادارة التربوية والادارة التعليمية والادارية المدرسية هي علاقة الاصل بالفروع ، فالإدارة التربوية تقع في اعلى مستوى من الخطط ورسم السياسات وتحديد الاهداف، بينما تقع الادارة المدرسية في اقصى الطرف الاخر وهو مستوى التنفيذ والمتابعة الميدانية. وما بينهما الادارة التعليمية .



## 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 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 أساساً بعملية التعليم .

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

٣- **المرحلة الثالثة** : هي التي ظهر فيها مركز المدير المعلم كان مسؤولاً عن تدريس بعض الدروس فضلاً عن إدارة شؤون المدرسة.

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

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

## الإدارة المدرسية:

تعد الإدارة المدرسية جزءاً مهماً من الإدارة التربوية، ويتحدد مستواها الاجرائي على مستوى المدرسة، فهي النواة الاساسية التي نتمكن من خلالها تحقيق الاهداف التربوية وتنفيذ البرامج والمشروعات التي تم تخطيطها في المستويات الادارية العليا، لذا فإنها ادارة اجرائية تنفيذية تقوم بتنفيذ ما تصبو اليه الادارات الاعلى منها اي (الإدارة التربوية والإدارة التعليمية) وتضعه موضع التطبيق. فهي علاقتها كعلاقة الجزء بالكل والذي يتمثل بالإدارة التربوية.

تعرف الإدارة المدرسية بأنها الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق العاملين في الحقل التعليمي(المدرسة) من اداريين وفنيين ومدرسين لتحقيق الاهداف التربوية .

## اهداف الإدارة المدرسية:

تنبثق اهداف الإدارة المدرسية من اهداف الإدارة التربوية فهي تسعى الى ما يأتي :

١. تحقيق النمو الشامل للطلبة في جميع جوانبهم الشخصية المعرفية والوجدانية والمهارية.
٢. حفظ النظام التعليمي والتأكد من سير الدراسة وفق جدول محدد ونسق منظم بما يضمن تحقيق الاهداف.
٣. الاهتمام بالطلبة والمدرسين والمناهج الدراسية والانشطة التعليمية وتوثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع.
٤. جعل المدرسة مجتمع حقيقي مصغر يشابه ما هو موجود في ارض الواقع .

### **مكونات الادارة المدرسية :**

**اولاً: المدخلات:** وتشمل فلسفة المدرسة واهدافها، والموارد البشرية في المدرسة (المدير، الاداريين، الفنيين، المدرسين، الطلبة، وموظفي الخدمة) ، الموارد والامكانيات المادية المتوفرة من تجهيزات وأموال ، والسياسات العامة وطرق اتخاذ القرار .

**ثانياً: العمليات:** وتشير الى الانشطة التي تتم من خلالها تحويل المدخلات الى مخرجات، وهي معقدة لكن يمكن تبسيطها من خلال النظر اليها على انها وظائف وأنشطة ادارية محددة تتضمن التخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه والتي سنتطرق اليها بالمواضيع المقبلة .

**ثالثاً: المخرجات:** وهي المحصلة النهائية لمجمل العمليات والمؤشرات على مدى نجاح المنظومة المدرسية . وتكون اما مخرجات انتاجية (قرارات وسياسات واداء جيد) ، او مخرجات وجدانية (رضا وظيفي ، وعلاقات متينة)

**رابعاً: بيئة المنظمة:** بعدها احد مكونات المنظومة المدرسية وتتمثل بالبيئة التي تتفاعل فيها المنظومة وتؤثر على ادائها وفعاليتها سواء بيئة داخلية تقع داخل المدرسة او خارجية تتجاوز حدود المدرسة .

**خامساً: التغذية الراجعة:** وترتبط بالعمليات والمخرجات والبيئة، اذ توفر للإدارة المدرسية مجموعة من المعلومات والدلالات لنواحي القوة لتعزيزها ، ونواحي الضعف لتقويمها وتعديلها في سبيل تطوير الادارة المدرسية مستقبلاً .

### **عناصر الادارة المدرسية :**

بما ان الادارة المدرسية هي منظومة متكاملة تعمل على تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم الموارد البشرية والمادية المتاحة للمدرسة والتوصل الى مجموعة من القرارات التي تؤدي بتطبيقها الى



تحقيق الاهداف المرجوة بفاعلية ، فمن الضروري ان نتعرف الى عناصر هذه الادارة وتوضيحها في النقاط الاتية:

**اولاً / التخطيط:** بعد تحدد الهدف تبدا الخطوة الاولى من خطوات العمل الا وهي التخطيط السليم لإنجاز الهدف وفق جدول زمني محدد، فالتخطيط هو التنبؤ بكيفية انجاز العمل ، وتحويل الافكار الى مجموعة من الخطوات الاجرائية الموضوعية بعيداً عن العشوائية لتنظيم العمل وتنتهي باتخاذ القرارات لما يجب القيام به .

ومن اهم سمات التخطيط هي الاستمرارية فالتخطيط عملية مستمرة تهدف الى اختيار افضل الحلول لرفع الكفاية الانتاجية ، والمرونة التي توفر امكانية تغيير اجراءات التخطيط عند مواجهة ظروف غير متوقعة لتجاوزها وتحقيق الهدف المرسوم.

ولوضع خطة متكاملة لاستقبال العام الدراسي الجديد تتضمن:

- توضيح الاهداف المطلوب انجازها لجميع العاملين.
- تحديد المكونات المادية والبشرية الواجب اعتمادها في العمل .
- تحديد مبادئ وأسس وقوانين العمل داخل المدرسة.
- تشكيل لجان تتولى الشؤون الادارية والفنية داخل المدرسة.
- تحديد الطاقة الاستيعابية حسب امكانيات المدرسة مع وضع خطة للظروف الطارئة.

**ثانياً / التنظيم:** يعرف بانه الاطار الذي يضم القواعد واللوائح والصلات بين الافراد، ويحدد مسؤوليات العاملين وواجباتهم لتحقيق اهداف الخطة .

والتنظيم يضم جانبان اساسيان هما الجانب المادي يتعلق بمكونات العمل واجراءاته (معدات، اجهزة اتصال، وسائل تعليمية، اثاث ..... ) والجانب الثاني يتعلق بالقوة البشرية (مدراء، معلمين، طلبة ، عاملين) وتوزيعهم كلاً حسب تخصصه وإمكانياته ، اما الجانب الثالث فيتعلق بتنظيم الوقت وتحديد الاولويات واستثماره افضل ما يمكن .

ومن اهم مبادئ التنظيم الجيد هي:

- مبدأ وحدة الهدف، فعلى الجميع السعي من اجل بلوغ الهدف المصمم اليه.
- مبدأ وحدة التخصص، اي ان يعمل كل فرد في مجال تخصصه واداء ما موكل اليه بفاعلية.

• مبدأ وحدة السلطة، فالسلطة حق اصدار الاوامر المختلفة للعاملين في المستويات الادارية المختلفة.

• مبدأ تفويض السلطة، من خلال قيام المدير بتفويض بعض صلاحياته الى من يليه ، ليتفرغ في ادارة بعض الاعمال خارج المدرسة.

• مبدأ المسؤولية ، ان يلزم كل فرد داخل الادارة المدرسية بإداء اعماله بأتم وجه واتقان.

**ثالثاً/ التوجيه:** ويقصد به اصدار التوجيهات والتعليمات للمرؤوسين لإخبارهم بالأعمال التي يجب القيام بها وموعد ادائها ، والتوجيه عنصر مهم من عناصر الادارة فهو حلقة الوصل بين الخطة الموضوعة لتحقيق الهدف من جهة والتنفيذ من جهة اخرى ولذلك يجب ان يعطى ما يستحق من اهتمام ، فالتوجيه يتضمن كل ما يؤدي الى انجاز الاعمال المطلوبة عن طريق رفع الروح المعنوية والنشاط لدى الافراد ودفعهم لحسن الاداء وان يتسم بالوضوح للشخص الذي وجه له التوجيه بحيث لا يحمل اكثر من معنى.

**رابعاً/ المتابعة والتقييم:** ليس المقصود بالمتابعة هو مراقبة العاملين في كل صغيرة وكبيرة يقومون بها بما يجعلهم يشعرون انهم الة لإنجاز الأهداف فقط ، بل العكس فان المتابعة تتمثل بالشعور بالمسؤولية اتجاه الخطط التي تم اقتراحها لإنجازها بأتم وجه ، اي بمعنى تشخيص جوانب القصور في اي عملية ادارية وبشكل موضوعي وفق معايير محددة مسبقاً يقاس على اساسها نسب الانجاز والاختفاق.

اي انها متابعة عملية التنفيذ فيما اذا كانت تسير وفق الخطة المعتمدة ام انها تحتوي على مجموعة من الاخطاء لتحديد ما وتصحيحها وتقييمها بهدف ارجاع التنفيذ الى مساره الصحيح. ومن اهم شروط المتابعة الجيدة هي:

• تحديد المعايير : فيجب ان تكون المتابعة وفقاً لمعايير واضحة ومحددة تقاس على اساسها نسبة الانجاز.

• الشعور بالمسؤولية: اي تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين ، وتكون اكثر فاعلية من المتابعة وتشخيص الاخطاء.

• التكنولوجيا: استخدام الوسائل الحديثة في متابعة العمل الاداري لتكون اكثر موضوعية.

بعد ان تتم المتابعة وتحديد مواطن الضعف في عملية التنفيذ يأتي دور التقويم ليقوم بإصلاح الاعوجاج والاستفادة من كل خطأ لعدم تكرار حدوثه لاحقاً، ويتصف التقويم بالشمول فهو يشمل تقويم الطلاب والمعلمين والمباني والمناهج الدراسية والسلوك التنظيمي داخل المدرسة .

### **صفات الادارة المدرسية الناجحة:**

١. ان تكون المدرسة صورة مصغرة لحياة المجتمع وعاداته وتقاليده.
٢. ان تكون المكان المناسب لكشف قدرات الطلبة ومواهبهم لتنميتها وصقلها.
٣. ان تعكس تعاليم السماء ، وما يحتويه المجتمع من قيم وتقاليد لترسيخها في نفوس الطلبة.
٤. ان تكون وثيقة الصلة بأولياء الامور ، والمجتمع.
٥. ان تكون قادرة على التطوير والابداع والتجديد باستمرار .
٦. ان تتمكن من استخدام الموارد البشرية والمادية والتقنية استخداماً امثلاً.

### **علاقات الادارة المدرسية :**

للإدارة المدرسية علاقات يمكن لنا ان نبرز اهم تلك العلاقات بما يأتي :

#### **١. علاقة المدير بالمعلمين :**

تستمد هذه العلاقة اهميتها من الدور الذي يلعبه المعلمون بوصفهم الاداة الرئيسية في تنفيذ اي برنامج تربوي ، لذا يجب توطيد العلاقة بين المدير و المعلمين كونه امر في غاية الاهمية ، وان ذلك يستوجب على المدير القيام بالعديد من الامور منها:

- عقد اجتماعات دورية مع المعلمين لمعرفة ما يقف في طريقهم من صعوبات في سبيل تحقيق اهداف المدرسة .
- ان يتعاون مع المعلمين في سبيل التغلب على مشكلاتهم المهنية التي تصادفهم في العمل بما يوفر الجو الابداعي لهم.
- ان يقدم الارشاد والتوجيه خاصة للمعلمين حديثي الخبرة بالتعليم من النواحي المهنية والعلمية عندما يجد الحاجة لذلك.
- ان يكون على درجة من الفهم والمعرفة بقدرات المعلمين وخصائصهم وامكانياتهم حتى يتم توزيع المهام بشكل مناسب كل وفق قدراته بما يحقق الانجاز والتقدم.

- حث المعلمين واشراكهم في العمل المدرسي والاستفادة من مقترحاتهم وملاحظاتهم للنهوض بمدرستهم بما يحقق الاهداف المرسومة.
- ضرورة تفقد سير الدروس في المدرسة وذلك بزيارة المعلمين في صفوفهم للاطلاع على قدراتهم المهنية والعلمية، ومعرفة الطرائق المستخدمة من قبلهم في التدريس.

## ٢. علاقة المدير بالطلبة :

يعد التلاميذ وسيلة التربية وغايتها وما المدرسة والمنهج والادارة والنظام التربوي ككل الا وسائل وجدت لمساعدة الطلبة على النمو الشامل جسميا وعقليا واجتماعيا بشكل متكامل تحقيقاً لبناء شخصيات متكاملة قادرة على حل المشكلات التي تجابههم في مختلف مجالات الحياة. ومن هنا تبرز الحاجة الى اقامة علاقات سليمة بين المدير وطلبته لضمان تحقيق المضامين الاساسية لأهداف المدرسة التربوية ، ان بناء مثل هذه العلاقات يتطلب المام المدير بحاجات الطلبة وميولهم ومشكلاتهم والصعوبات التي يواجهونها في كل مرحلة من مراحل النمو وبشكل محدد يمكن ان نجمل مهمات المدير بهذا الجانب بما يأتي :

- الاهتمام بالمشاكل والصعوبات التي تواجه الطلبة داخل المدرسة وخارجها والعمل مع المعلمين واولياء الامور على دراسة هذه المشاكل والصعوبات وايجاد الحلول الملائمة لها.
- العمل على تنمية الاتجاهات السليمة في نفوس تلاميذ مدرسته وذلك بتهيئة الجو الملائم والمناسب للطلبة لكي يمارسوا بعض الانشطة والفعاليات التي تؤدي الى غرس وتنمية الاتجاهات الإيجابية لديهم .
- تحقيق مبدأ المساواة والعدالة في تعامله مع الطلبة بحيث لا يفرق بين طالب وطالب اخر وان يكون على الاستعداد التام لمساعدة الجميع .
- ان تكون علاقته بالطلبة علاقة يسودها الاحترام والتقدير وان يتيح الفرص اليهم للتعبير عن آرائهم بحرية ودون تردد لان ذلك سيثير فيهم شعور الاعتزاز بالنفس.
- توثيق العلاقة بين الطلبة ومعلميهم وان تكون تلك العلاقة مبنية على اساس الاحترام والطاعة من الطلبة لمعلمهم .

### ٣. علاقة المدير بأولياء امور الطلاب :

ومن هنا تأتي اهمية وضرورة ايلاء المدير لعلاقته بأولياء الامور ما تستحقه من اهتمام ، ويمكن ان يستعين المدير في تحقيق مهماته هذه بما يأتي :

- مجلس الاباء والمعلمين وما يقوم به من نشاطات توثق علاقة المدير بأولياء امور الطلبة.
- الرسائل والتقارير التي يرسلها المدير الى اولياء امور الطلبة بهدف اطلاعهم على مدى تقدم ابنائهم في النواحي العلمية والتربوية المختلفة.
- دعوة الاباء الى المدرسة بصورة جماعية او منفردة عند اقتضاء الضرورة عند ظهور بعض الحالات السلوكية والمشكلات التربوية والدراسية لدى ابنائهم.
- دعوة اولياء امور الطلبة للمساهمة في بعض النشاطات المدرسية او الاطلاع على النشاطات اللاصفية لأبنائهم .

### أنماط الإدارة المدرسية :

هناك أنماط عدة للإدارة المدرسية بعضها أفضل من الآخر وأفضل أنواع الإدارة وأكفؤها وأصعبها هي الإدارة الديمقراطية التي سيأتي ذكرها، الا انه للضرورة احكام اي بمعنى الظروف والمواقف التي تمر بها العملية الادارية تحدد طبيعة النمط الذي يحتاجه ذلك الموقف، اما اقل أنماط الإدارة كفاءة وأكثرها ضررا للفرد والمجتمع فهي الإدارة المتسلطة أو الفردية أو الديكتاتورية التي هي نقيض للإدارة الديمقراطية ، وهناك نمط آخر من الإدارة هو نمط الإدارة الفوضوية الترسلية وهو نقيض المتسلط ولكنه يشاركه في أضراره الفردية والاجتماعية كما سنرى ذلك تفصيلاً.

### ١- الإدارة الديمقراطية ، التشاركية ، التعاونية :

وهو النمط الأكفأ والأصعب تطبيقاً، إذ ان من يمارس هذا النوع من الإدارة عليه ان يضع في حسبانته انه لا يمكن ان يستغني عن الآخرين ممن هم دونه إذ بمجرد ان يمتلكه هذا الاحساس فانه سيفشل مهما كان مستواه الثقافي وسينضب ويتلاشى، لان هذه النظرة ستقطع عنه روافد التقوية والاستزادة من المعرفة ومن شروط وأسس التفاعل والتطور الصحيح ويرى أصحاب هذا النوع من الإدارة ان الديمقراطية لا تفقد الإداري هيمنته أو سيطرته المشروعة، إذ

لا يوجد تناقض بين الممارسة الديمقراطية والسيطرة الإدارية المركزية المشروعة وفق التوازن الصحيح بين المركزية والديمقراطية.

ان هذا النمط يساهم فيه كل الأشخاص الذين يعينهم الأمر في اتخاذ القرارات ورسم الخطط وتوزيع الأعمال وتنفيذها على أفضل وجه ، ويكون المدير فيها منظما ومنسقا ومتعاوننا وموجها أي أن الأفراد المعنيين يعملون في ظل الإدارة الديمقراطية كما يعمل فريق كرة القدم على إيصال الكرة إلى الهدف المنشود.

### ٢- الإدارة الاوتوقراطية، الفردية، التسلطية:

وهي بعكس الإدارة الديمقراطية، وفيها ينفرد المدير او الرئيس بالسلطة المطلقة وباتخاذ القرارات وملاحقتها وفرضها بالقسر على الجماعة التي تعمل معه دون الاكتراث بمشاعرهم وبقراراتهم في الإسهام في اتخاذ القرارات ورسم الخطط، وهي مبنية في الأصل على التسلط من جهة المدير او الرئيس وعلى الخنوع من ناحية الاشخاص الآخرين هذا الخنوع المستند في الأصل إلى عنصر الخوف وليس إلى عنصر الثقة والاحترام المتبادل، والإدارة المتسلطة هذه تزرع الكراهية في نفوس المرؤوسين وتشجعهم على التنصل من المسؤولية الاجتماعية وعن التهاون في أداء الواجبات عندما يشعرون مثلا بغياب المدير او بفقدان مراقبتهم المباشرة لهم.

### ٣- الإدارة الترسلية ، الفوضوية:

ان الادارة وفق هذا الاسلوب اشبه بأن تكون مفقودة فالجميع حر باختيار اساليب العمل التي تناسبهم، اي غياب التوجيه الفعال من قبل المدير فكل معلم يدير نفسه بنفسه، ويطلق عليها مسميات اخرى كالقيادة الحرة، لأنها تقوم على اساس اعطاء الافراد الحرية المطلقة في العمل ، فكل فرد مخول بإنجاز عمله بالطريقة التي يراها مناسبة مما يؤدي الى الفوضى ، فهي لا تعمل وفق هدف محدد.

ومن المميزات الاخرى لهذا النمط هي نظرة المدير للمعلمين على انهم مستشارون، ويعاملهم جميعا على قدم المساواة ، فيفسح لكل فرد حرية ابداء الرأي والدفاع عنه في المسائل المطروحة للنقاش، في حين يحجم عن تقديم وجهة نظره في موضوعات المناقشة، في سبيل كسب رضا المعلمين ، لذا فان هذا النمط ليس له دور في اكتشاف قدرات المرؤوسين وتسخيرها لخدمة الصالح العام ولا يؤدي الى تحقيق النتائج المثمرة.

#### ٤ - الإدارة الموقفية :

وفيها يحدد الموقف اسلوب القيادة الذي يتبعه القائد ويختلف حسب اختلاف الازمنة ( زمن الحروب او زمن الرخاء والسلم) ، اختلاف الافراد ( افراد لا يعملون الا بالقوة والضغط وافراد يعملون بهدوء والتزام) ، اختلاف الاماكن ( كاختلاف القيادة من مؤسسة الى اخرى) ، فهي متغيرة بحسب تغير ما تم ذكره من اماكن او اشخاص او ظروف .

#### نماذج سيئة من انماط الادارة المدرسية :

نستطيع القول بان وراء كل مدرسة ناجحة مدير ناجح ووراء كل مدرسة فاشلة مدير ذو ادارة سيئة، ومن انواع الادارة السيئة الادارة المتسلطة وقد يتبادر في الاذهان ان الادارة المتسلطة هي الوجه العبوس والقرارات التعسفية الاجبارية والظلم ولكن ليس ذلك الا جزءاً من الادارة المتسلطة، ويمكن استعراض الالوجه الاخرى لهذه الادارة والتي نعتبرها نماذج سيئة من انماط الادارة المدرسية:

١. **الادارة الحزبية** : وفيها تجد اصحاب المدير وشلته هي التي تخطط وترسم سير المدرسة وتقرح وتنفذ فمنهم امين المكتبة ومنهم رائد جميع الانشطة المدرسية ومنهم من يخفض نصابه بحجه انشغاله الاداري وكل ذلك ليس لانهم الافضل والاكفأ ، فترى الباقين من المخلصين والجادين ولأنهم ليسوا من شلة المدير فهم كم مهمل لا قيمة له في نظر ذلك المدير المتسلط، حتى ولو كان فيهم من هو اكثر منه خبرة او اعلى شهادة.
٢. **ادارة سگن تسلم** : وهذ النموذج يقتل في المعلمين روح الابداع وحب التجديد والتطوير فكل ما يهم المدير ان يدخل المعلمون لفصولهم وتهذا المدرسة من الازعاج ، مع عدم فسح المجال امام المعلمين لمناقشة الامور والجوانب المختلفة وحتى وان تم ذلك فيتظاهر المدير بمعرفتها والمامه بها باعتباره الخبير الاول في المدرسة ، رغم جهله بأبسط الامور لكن تزمته وتسلطه لا يسمح له بان يستقبل الآراء من المعلمين .
٣. **الادارة بالعمل الشاق** : فصاحب هذا النوع من الادارة يرى ان المعلمين يجب ان لا يستخدموا شيئاً يخفف من العبء عليهم فهو يرى ان المعلمين ان لم تتقلهم بالعمل اتقلوك بالاستئذان لذا فاكثر ما يؤلم المدير هو ان يرى احد المعلمين مرتاحا في حصة فراغه او معتمد على تقنية تخفف من اعباء عمليه وما شابه ذلك ...

٤. **الإدارة بالتجسس:** وفي هذا النمط يرى المدير ان التجسس على المعلمين يعطيه نوعاً من السيطرة المحبكة، ومعرفة ماذا يفعلون داخل الفصول وماذا يقولون في غرفة المعلمين، ولكن هذا النوع من الإدارة يثير المشاكل والحزازيات في المدرسة وتسود روح عدم الثقة بين العاملين فيها وينعدم العمل بروح الفريق بما يؤدي الى سيادة الملل والفتور وينطفئ الحماس وينقسم المعلمون الى مجموعات متصارعة وبالتالي فشل المدرسة وتدميرها.
٥. **الإدارة بالمجهر:** وفي هذا النمط يببالغ مدير المدرسة بالتدقيق والمتابعة والمراقبة في سبيل تصيد الأخطاء حتى ولو كانت بسيطة لا تستوجب احتسابها كخطأ يؤثر في سير العملية التربوية، حيث يعمل على اعطاء الاخطاء البسيطة حجماً أكبر من حجمها وتعظيم الامور في سبيل توبيخ ومحاسبة المعلمين بدل من ان يعمل على تقويم الاخطاء وتشخيصها وتعديلها، فهو أسلوب غير تربوي ويؤدي الى تكوين المشاحنات مع عناصر الهيكل التنظيمي في المدرسة .

### أوجه الاختلاف بين الانماط الادارية

النمط	القيادة الأوتوقراطية	القيادة الديمقراطية	القيادة الفوضوية
متغيرات الإدارة			
1. دور القائد	له الدور الكامل ولا ظهور لدور المرؤوسين	هناك مشاركة الأدوار بين القائد والمرؤوسين	معظم الأدوار للمرؤوسين وغالباً ما يكون دور القائد
2. استقلال المرؤوسين	يسمح القائد بقدر ضئيل من حرية العمل للمرؤوسين	يسمح القائد للمرؤوسين بقدر واضح وموزون من العمل	يكون الاستقلال للمرؤوسين هو الغالب
3. أهداف القائد	يهتم القائد بأهداف العمل	يهتم القائد بأهداف العمل والمرؤوسين	يتجاهل أهداف العمل والمرؤوسين
4. النواحي الانسانية	ليس للقائد اي مشاعر نحو المرؤوسين	للقائد اهتمام كبير نحو المرؤوسين	مشاعر المرؤوسين لها الاهتمام الكامل لدى القائد
5. اتخاذ القرارات	يتخذ القائد بمفرده معظم القرارات	يصدر القائد قراراته بالمشاركة مع مرؤوسيه	المرؤوسين هم اصحاب القرار



## مدير المدرسة :

هو الشخص المعني بإدارة امور وشؤون المدرسة بما فيها من عاملين (مدرسين ، فنيين ، اداريين، طلبة) من خلال تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة العمل الاداري والتربوي لتحقيق اهداف المدرسة.

ومن الضروري ان يتمتع مدير المدرسة بمجموعة من المواصفات التي تعد المؤهل الاساسي له لتولي هذه المستوى الاداري المهم ويمكن حصر هذه الصفات بالصفات الشخصية كقوة الشخصية من جميع النواحي العقلية والنفسية والخلقية والجسمية ، وبعد الرؤية والقدرة على تصريف الامور بمختلف المواقف السهلة والصعبة، والابتعاد عن الانانية الادارية والسماح للآخرين في الاشتراك في النقاشات واتخاذ القرارات، والطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير كي يتمكن من اصال افكاره للآخرين ومخاطبتهم بالصورة المطلوبة ، فضلا عن الصفات المهنية والتي ترتبط بمدى معرفة المدير للنظم الادارية والمالية التي تقوم عليها المدرسة، والمعرفة بأهداف التعليم العامة والمرحلية ومدى ارتباطها بأهداف المجتمع، مع ضرورة توافر الخلفية في علوم الادارة والتربية وعلم النفس وغيرها، وان يكون قادراً على توزيع المهام والمسؤوليات على العاملين في مدرسته كل حسب قدراته وامكانياته.

## مهارات مدير المدرسة:

وتنقسم الى :

١. **المهارات الذاتية:** وهي تشمل السمات الشخصية والقدرات العقلية التي يتمتع بها المدير كالشعور بالمسؤولية والصبر والاتزان، والقدرة على المبادرة والابتكار الى جانب قوة الارادة والعزيمة .

٢. **المهارات المعرفية :** يتسم العصر الذي نعيشه بالتغيرات والتطورات المتلاحقة بمختلف العلوم ونواحي الحياة ، ومن هذه الزاوية يتحتم على مدير المدرسة أن يكون ملم بكثير من المعارف والمعلومات، وان يتمتع بروح البحث ويسعى للتجديد والابتكار والإبداع كذلك لا بد

ان تكون لديه رؤيه واضحة لحركة التعليم ونظرة متكاملة وشاملة إلى العملية التربوية وعلاقتها بغيرها من المؤثرات الثقافية.

٣. **المهارات الإنسانية** : وهي تعني فن التعامل مع الاخرين ، وتشجيعهم وتحفيزهم فكل فرد مهم وكل واحد يحتاج إلى الاعتراف بجهده ، فضلا عن ضرورة فسح المجال امام العاملين لإبداء آرائهم ومقترحاتهم وان ينظر المدير لمرؤوسيه بعين الانسانية والاحترام المتبادل .

**مهام مدير المدرسة :**

**اولا/ المهام الادارية :**

١. **ادارة شؤون الطلبة**: الطلبة هم اهم مدخلات العملية التعليمية التربوية، بل هم معيار الحكم على رصانة المدرسة وادارتها، فمخرجات المدرسة من حيث الكم والكيف يدل على اساس عملها ونجاحها في تحقيق اهداف التربية، لذا يشكل الاهتمام بإدارة شؤون الطلبة احد المهمات الرئيسية التي يجب على مدير المدرسة الالتفات اليها وتشمل هذه المهمة الرئيسية المهام الفرعية الآتية:

- رعاية الشؤون الصحية للطلبة.
- التركيز على النظام والانضباط المدرسي.
- تنظيم البرامج الاعلامية في المدرسة.
- تنظيم السجلات والملفات المتعلقة بالطلبة.
- توزيع الطلبة بشكل متساوي على الصفوف.
- اصدار الوثائق المدرسية الخاصة بالطلبة.
- تنظيم اوقات الامتحانات وتنفيذها.
- تفعيل وحدة الارشاد التربوي لحل مشكلات الطلبة.

٢. **رعاية شؤون العاملين بالمدرسة** : الاهتمام بالعاملين (المعلمين الاداريين الفنيين) ومراعاة احتياجاتهم يعد جزء مهم في انجاح العملية التربوية التعليمية ، فلجميع حقوق وعليهم واجبات لذا من واجب المدير العمل على تهيئة مناخ مفعم بالحيوية والنشاط مما يعمل

على تحفيز الدافعية لدى المعلمين نحو العمل بالشكل المطلوب ، ولتحقيق ذلك توجد العديد من المهام الفرعية التي من الضروري العمل بها وهي :

- حل المشكلات التي تواجههم بين بعضهم البعض .
- متابعة اعمالهم التي يقومون بها.
- المعاملة الحسنة القائمة على اساس الاحترام المتبادل واحترام الراي والراي الاخر .
- الاهتمام بالنمو المهني لهم بتوجيههم للاطلاع على كل جديد في مجال عملهم مهنيا واكاديميا من خلال الانخراط في الدورات التدريبية والانضمام للورش والمحاضرات والتشجيع على القيام بالبحث العلمي.
- الاهتمام بسجل متابعة النظام للعاملين في الحضور في الصباح وفي حضور الحصص واداء الواجبات.
- تحسين ظروف العمل المادية ومعنوية .
- التوزيع المناسب والملائم للمسؤوليات والواجبات بما يتناسب مع قدرات الافراد وميولهم وإمكانياتهم .
- الاتمام بتقويم الاداء والتوجيه والاشراف التربوي.
- تنظيم التعليمات والتوجيهات لاطلاع العاملين عليها وضرورة الامتثال بها .

٣. **توثيق الصلة مع المجتمع المحلي:** كما هو مألوف فان مدخلات المدرسة من المجتمع ومخرجاتها هي لتنمية وتطوير واقع المجتمع . فالمدرسة هي بالأساس وسيلة لتحقيق اهداف المجتمع كونها منبثقة من فلسفة المجتمع نفسه، لذا فان توثيق الصلة بينهما امر ضروري جدا ولتحقيق ذلك لابد من ان نأخذ بعين الاعتبار الامور الاتية :

- متابعة البيئة المحيطة بالمدرسة وادراك تغيراتها.
- تشجيع اولياء الامور على التواصل مع المدرسة للتعرف على مستويات ابنائهم.
- تنمية روح المواطنة لدى الطلبة.
- تنظيم ندوات بين الحين والآخر لنتقيف المجتمع في الحفاظ على البيئة المحيطة وصيانتها.

٤. **تنظيم التسهيلات المادية المدرسية** : فمن الضروري ان يحرص المدير على توفير الخدمات المهمة ومعالجة النقص فيها بشكل مستمر وتوفير التجهيزات المدرسية بما يسهم في خلق البيئة المناسبة للتعلم ، وفيما يأتي بعض الامور الإجرائية التي يمكن ان تساعد المدير على تحقيق هذا الصدد :

• الاهتمام بتنظيم البناء المدرسي (الغرف الصفية، المكتبة، المختبر، الادارة، وغرفة المدرسين)

• الاهتمام بتوفير التجهيزات المدرسية مثل الادوات الهندسية والادوات المختبرية والوسائل التعليمية والخرائط والاذاعة المدرسية والادوات الرياضية والادوات الفنية واجهزة العرض وغيرها...

• تنظيم جداول لصيانة المدرسة سواء للبناء او للتجهيزات المدرسية.

٥. **ادارة الشؤون المالية** : تعد الشؤون المالية المصدر الرئيسي الذي يضمن استمرار نشاط المؤسسة التربوية ، فمن دونه نقف حائرين امام المتطلبات اليومية اللازمة لتوفير كثير من الاحتياجات الضرورية لتيسير العملية التعليمية التربوية، ولتحقيق ذلك يمكن القيام بالإجراءات الآتية :

• تحديد اوليات العمل .

• تشكيل لجان مسؤولة عن التبرعات.

• القيام بدراسة استطلاعية لمعرفة امكانيات المدرسة واحتياجاتها.

• الحفاظ على بعض المبالغ لمواجهة الازمات والحالات الطارئة التي قد تعرض لها المدرسة.

• اعداد تقارير مستمرة حول المشتريات والمصروفات.

• استثمار التبرعات بتجهيز المدرسة بأحدث التقنيات.

## ثانيا / المهام الفنية :

١. **تنمية المدرسين مهنيا**: ان من اهم المهام الفنية التي يسعى مدير المدرسة لها هي تحسين كفايات المدرسين التعليمية وتطويرهم مهنيا، ويجب على مدير المدرسة ان يكون ملما بالمناهج الدراسية من حيث اهدافها واساليبها وانشطتها والاطلاع على طرائق التدريس

والوسائل التعليمية الحديثة للإفادة منها من خلال توجيه المعلمين خصوصاً المعلمين حديثي التخرج لتنمية نواحي الإبداع لديهم بما يطور النتائج التعليمية ويخرج طلبة متميزين.

٢. **التعرف الى قدرة المدرس في ادارة الصف :** من خلال زيارة المدير للمدرسين في صفوفهم وملاحظة قدراتهم على ادارة الصف وتوفير البيئة الصفية المناسبة، وقدرتهم على ضبط الصف وتحقيق التفاعل اللفظي مع طلبتهم ومعاملتهم بشكل عادل، والتأكد من خلو الصف من المشكلات السلوكية والتربوية التي قد تصدر من بعض الطلبة .

٣. **دراسة خطط المواد الدراسية :** وذلك من خلال اطلاع مدير المدرسة على كراسات تحضير الدروس اليومية الخاصة بالمدرسين للتأكد من سلامة الاهداف الاجرائية والتنوع في طرائق التدريس والوسائل التعليمية واستخدام الاساليب التقويمية المتنوعة واختيار الانشطة الملائمة ومدى الالتزام في اعداد الخطط اليومية .

٤. **تقويم المناهج الدراسية وتحسينها :** تحتاج هذه المهمة الى تكاتف الجهود من اجل تشخيص جوانب القصور والضعف في المناهج وتقويمها بما ينسجم مع التطورات المعرفية ، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق دراسة واقع المناهج المعتمدة والتعرف على بنيتها من حيث المحتوى والانشطة والطرائق واساليب التقويم ، ووضع الخطط لتحسين بنيتها وفق الامكانيات المتاحة مع الحرص على التقويم المستمر ومتابعه عملية التطوير .

٥. **متابعة نمو الطلبة :** من الضروري ان يقوم المدير بملاحظة مدى النمو المعرفي والنفسي والاجتماعي ، واكتشاف الطلبة الموهوبين والعمل على توجيههم لتنمية مواهبهم وتطويرها، اضافة الى معرفة المشكلات التي تواجه الطلبة ومعرفة اسبابها والسعي الى علاجها .

٦. **توظيف اساليب النمو المهني :** فهناك الكثير من الاساليب التي يمكن توظيفها لتدريب المعلمين وتطويرهم منها الزيارات الصفية والمداولات الاشرافية والندوات والزيارات التبادلية والاجتماعات الخاصة والعامة وما على المدير هنا سوى اختيار الاسلوب المناسب والاستعانة بالمختصين في هذا المجال، في سبيل تزويد المعلمين بالمهارات والكفايات وتطويرهم مهنيًا.

## وظائف الإدارة التربوية :

**أولاً : اتخاذ القرار :** 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 :

- ١- التعرف على المشكلة وتحديدها .
- ٢- تحليل وتقييم المشكلة .
- ٣- وضع معايير للحكم يمكن بها تقييم الحل المقبول المتفق مع الحاجة .
- ٤- جمع المادة ( البيانات والمعلومات ) .

٥- صياغة واختيار الحل أو الحلول المفضلة واختيارها مقدما أي البدائل الممكنة

٦- وضع الحل المفضل موضع التنفيذ مع تهيئة الجو لتنفيذه وضمان مستوى أدائه لينتاسب 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 .

**ثانياً : التخطيط :** يقصد به رسم طريق الوصول إلى الغاية المراد تحقيقها ويشمل :

- 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 .

**ثالثاً : الأتصال الأداري :** هو 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 .

### عناصر عملية الاتصال الاداري ومكوناته

المكونات الأساسية لعملية الاتصال فهي على النحو الآتي:

١\_ المرسل أو المصدر .

٢\_ الرسالة .

٣\_ قناة الاتصال أو الوسيلة .

٤- المستقبل .

٥\_ التغذية الراجعة أو ردة الفعل.

٦\_ التشويش والمؤثرات الأخرى .

**رابعاً : التعليم والتنسيق :** يتم من طريق إصدار التوجيهات والتعليمات للمرؤوسين لإخبارهم بالأعمال التي يجب القيام بها وموعد أدائها . والتنسيق عنصر مهم من عناصر الإدارة ، فهو حلقة الاتصال بين الخطة الموضوعية لتحقيق الهدف من جهة والتنفيذ من جهة أخرى ولذلك يجب أن يعطى ما يستحق من اهتمام، والتنسيق يتضمن كل ما من شأنه أن يؤدي إلى انجاز الأعمال المطلوبة من طريق رفع الروح المعنوية والنشاط لدى الأفراد ودفعهم لحسن

الأداء ، والتنسيق 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 التنسيق :

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 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 .

**خامساً : التقييم :** المقصود بالتقييم التأكد من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة الموضوعية ، وأنه يؤدي إلى تحقيق الهدف في البداية والعمل على كشف مواطن الضعف لعلاجها وتقويمها . إن نظام التقييم هو الذي يتدارك وقوع الخطأ ويقضي على أسبابه ، والتقييم قد يكون داخلي نابع من التنظيم الإداري الداخلي أو قد يكون خارجياً ينبع من النظام والقانون العام للدولة ويمكن القول إن التقييم أصبح 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 التذليل على التقييم في المؤسسات التعليمية عند قيام المدير بمراقبة أعمال المعلمين والإشراف على توزيع الدروس ومراقبة انتظام الدوام المدرسي والتقييد بالتعليمات .

### **أنماط الإدارة المدرسية :**

هناك أنماط عدة للإدارة المدرسية بعضها أفضل من الآخر وأفضل أنواع الإدارة وأكفؤها وأصعبها هي الإدارة الديمقراطية التي سيأتي ذكرها، إلا أنه للضرورة أحكام أي بمعنى الظروف والمواقف التي تمر بها العملية الإدارية تحدد طبيعة النمط الذي يحتاجه ذلك الموقف، أما أقل أنماط الإدارة كفاءة وأكثرها ضرراً للفرد والمجتمع فهي الإدارة المتسلطة أو الفردية أو الديكتاتورية التي هي نقيض للإدارة الديمقراطية ، وهناك نمط آخر من الإدارة هو



نمط الإدارة الفوضوية الترسلية وهو نقيض المتسلط ولكنه يشاركه في أضراره الفردية والاجتماعية كما سنرى ذلك تفصيلاً.

### ١- الإدارة الديمقراطية ، التشاركية ، التعاونية :

وهو النمط الأكفأ والأصعب تطبيقاً، إذ ان من يمارس هذا النوع من الإدارة عليه ان يضع في حسبانته انه لا يمكن ان يستغني عن الآخرين ممن هم دونه إذ بمجرد ان يمتلكه هذا الاحساس فانه سيفشل مهما كان مستواه الثقافي وسينضب ويتلاشى، لان هذه النظرة ستقطع عنه روافد التقوية والاستزادة من المعرفة ومن شروط وأسس التفاعل والتطور الصحيح ويرى أصحاب هذا النوع من الإدارة ان الديمقراطية لا تفقد الإداري هيمنته أو سيطرته المشروعة، إذ لا يوجد تناقض بين الممارسة الديمقراطية والسيطرة الإدارية المركزية المشروعة وفق التوازن الصحيح بين المركزية والديمقراطية.

ان هذا النمط يساهم فيه كل الأشخاص الذين يعينهم الأمر في اتخاذ القرارات ورسم الخطط وتوزيع الأعمال وتنفيذها على أفضل وجه ، ويكون المدير فيها منظمًا ومنسقًا ومتعاونًا وموجهًا أي أن الأفراد المعنيين يعملون في ظل الإدارة الديمقراطية كما يعمل فريق كرة القدم على إيصال الكرة إلى الهدف المنشود.

### ٢- الإدارة الأوتوقراطية، الفردية، التسلطية:

وهي بعكس الإدارة الديمقراطية، وفيها ينفرد المدير او الرئيس بالسلطة المطلقة وباتخاذ القرارات وملاحقتها وفرضها بالقسر على الجماعة التي تعمل معه دون الاكتراث بمشاعرهم وبقدراتهم في الإسهام في اتخاذ القرارات ورسم الخطط، وهي مبنية في الأصل على التسلط من جهة المدير او الرئيس وعلى الخنوع من ناحية الاشخاص الآخرين هذا الخنوع المستند في الأصل إلى عنصر الخوف وليس إلى عنصر الثقة والاحترام المتبادل، والإدارة المتسلطة هذه تزرع الكراهية في نفوس المرؤوسين وتشجعهم على التنصل من المسؤولية الاجتماعية وعن التهاون في أداء الواجبات عندما يشعرون مثلاً بغياب المدير او بفقدان مراقبتهم المباشرة لهم.

### ٣- الإدارة الترسلية ، الفوضوية:

ان الادارة وفق هذا الاسلوب اشبه بأن تكون مفقودة فالجميع حر باختيار اساليب العمل التي تناسبهم، اي غياب التوجيه الفعال من قبل المدير فكل معلم يدير نفسه بنفسه، ويطلق عليها

مسميات اخرى كالقيادة الحرة، لأنها تقوم على اساس اعطاء الافراد الحرية المطلقة في العمل ، فكل فرد مخول بإنجاز عمله بالطريقة التي يراها مناسبة مما يؤدي الى الفوضى ، فهي لا تعمل وفق هدف محدد.

ومن المميزات الاخرى لهذا النمط هي نظرة المدير للمعلمين على انهم مستشارون، ويعاملهم جميعا على قدم المساواة ، فيفسح لكل فرد حرية ابداء الرأي والدفاع عنه في المسائل المطروحة للنقاش، في حين يحجم عن تقديم وجهة نظره في موضوعات المناقشة، في سبيل كسب رضا المعلمين ، لذا فان هذا النمط ليس له دور في اكتشاف قدرات المرؤوسين وتسخيرها لخدمة الصالح العام ولا يؤدي الى تحقيق النتائج المثمرة.

### **مفهوم القيادة الادارية :**

تعرف **القيادة** بأنها عملية التأثير والتأثر في نشاطات الافراد وسلوكياتهم لتحقيق اهداف معينة، وهناك من عرفها بانها العمل الذي يقوم به المدير لدفع العاملين على القيام بمسؤولياتهم بأحسن ما لديهم من كفاءات .

اما **الادارة** فهي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه الامكانيات المادية والبشرية لتحقيق اهداف محددة .

فالقيادة ترتبط بالجوانب الشخصية، اما الادارة فترتبط بالجوانب الاجرائية الادارية . وهذا يعني ان القيادة الادارية هي المزوجة بين الجانب القيادي والاداري، اي التأثير بالعاملين وتحفيزهم للقيام بأعمالهم وفقاً للمقتضيات الادارية وبشكل منظم دون الرجوع الى استخدام القوة والسلطة ، فلا ادارة بدون قائد ولا قيادة بدون ادارة .

### **اهمية القيادة الادارية :**

١. تعد حلقة الوصل ما بين الأهداف و الخطط المستقبلية للمؤسسة من جهة، والعاملين من جهة اخرى.

٢. تؤدي الى تنمية النواحي الإيجابية في المؤسسة ، وتقليل الجوانب السلبية.

٣. السيطرة على المشاكل التي تحدث في المؤسسة، والسعي إلى حلها.

٤. تسهل عملية تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة.

٥. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة التعليمية.

ولكي تحقق المدرسة اهدافها بجودة فإنها ليست بحاجة الى قائد بدون ادارة ولا ادارة بدون قائد،  
انما هي بحاجة الى قيادة ادارية تربوية واعية بأهمية التغيير تمتلك رؤية تطويرية مبدعة ،  
ولديها الكفاءة التي تمكنها من توجيه جهود المرؤوسين نحو انجاز العمل الاداري وفقا لمعايير  
محددة وبطريقة صحيحة من المرة الاولى وفي كل مرة بما يسهم في تحقيق الجودة الشاملة  
لجميع العمليات الادارية . وعليه يقال : ( لا ادارة بدون قيادة ولا قيادة بدون ادارة )

### الفرق بين القيادة والادارة :

اختلف الخبراء في التمييز بين القيادة والادارة فمنهم من يرى بان الادارة اوسع من القيادة،  
والبعض الاخر يرى بانهما مفهوم واحد ولا يوجد فرق بينهما، واخرون يرون ان الادارة تهتم  
بالحاضر على عكس القيادة فتهتم بالمستقبل، فضلا عن من يميز بينهما على اساس مصدر  
القوة والنفوذ بالنسبة للقائد والمدير . واليكم جدولاً توضيحياً للفرق بين القيادة والادارة:

ت	القائد	المدير
١ .	القادة فريدون : يعمل القائد على طبيعته، ويعتمد على أفكاره وابداعه في خلق بيئة عمل منتجة ومميزة ومتجددة .	المدراء متشابهون : يعمل المدير على نسخ التجارب الناجحة، وتطبيقها كما هي دون وضع لمساته أو أفكاره الخاصة عليها .
٢ .	القادة يهونون التجارب : لا يخاف القائد من خوض التجارب الجديدة المصحوبة بالمغامرات حتى لو كانت نتيجتها فشلاً ذريعاً.	المدراء لا يهونون التجارب : يحرص المدير على ان يسلك الاسلوب الاداري المُجَرَّب ،حتى ولو كان ذلك الاسلوب ليس ذو قيمة عالية ، خوفاً من وقوع المشاكل او حدوث الفشل .
٣ .	القادة لديهم تابعون: يهتم القائد عادةً بتتمية الجوانب الإنسانية والعلاقات الشخصية مع فريقه، مما يجعل للقائد أتباعاً معجبين وصادقين معه.	المدراء لديهم مرؤوسين: يركز المدير على الأهداف والخطط الموضوعية وكيفية تنفيذها ، لذا فالمدير لديه مرؤوسين يسعون لإرضائه وتنفيذ اوامره.
٤ .	القادة تنظم الفريق : يهتم القائد في تنظيم فريق العمل والتأثير عليهم واستمالتهم لإنجاز مهامهم.	المدير ينظم المهام : يهتم المدير بتحديد خطوات التنفيذ، وتنظيم الموارد المتاحة لإنجاز المهام.

٥ .	القادة ينمون الرقابة الذاتية لدى فريقهم: فالقائد يغرس في فريقه مبدأ تقدير الذات والرقابة الذاتية ، دون الحاجة الى مراقبتهم وذلك بما يزيد من انتمائهم للمؤسسة العاملين فيها	المدراء لا ينمون الرقابة الذاتية لدى مرؤوسيه: لا يثق المدير بترك مرؤوسيه ينفذون اعمالهم دون رقابته ومتابعة عن كثب ، بما يؤدي الى تقليل انتمائهم للمؤسسة العاملين بها
٦ .	يفكر بالمستقبل اكثر مما يفكر بالحاضر	يفكر في الحاضر اكثر مما يفكر بالمستقبل
٧ .	سلطته غير رسمية، يستمدتها من قدرته على التأثير في نفوس العاملين واستنارتهم للإنجاز	سلطته رسمية، يستمدتها من موقعه الاداري والقوانين والتشريعات التي تحكم المؤسسة

### نظريات القيادة :

**اولاً / نظرية الرجل العظيم :** من أشهر النظريات في القيادة، نظرية الرجل العظيم. حيث تفترض هذه النظرية أن القائد يولد بصفات وقدرات عظيمة تؤهله للقيادة الفذة وان هذه الصفات والقدرات لا تتكرر الا في اشخاص قلة. ومن هؤلاء مثلاً المهاتما غاندي وأبراهام لينكولن وغيرهما. وعلى الرغم من وجاهة هذه النظرية الا انها تصطدم ببعض الحالات التي تقلل من صدقها، فأمثال هؤلاء الرجال القادة الذين نجحوا في دفع جماعتهم الى الامام عجزوا في بعض الظروف عن تحقيق أي تقدم مع الجماعة نفسها وفي بعض الحالات الاخرى عجزوا هؤلاء الافذاذ عن قيادة جماعات اخرى غير جماعاتهم الاصلية. . وعليه فان النظريات الحديثة لا تتماشى مع نظرية الرجل العظيم، فالقيادة أصبحت فناً يمكن تدريب الناس عليه، وصقل مواهبهم فهي لا تقتصر بالضرورة على الصفات والقدرات والسمات الشخصية .

**ثانياً / نظرية السمات :** تنص هذه النظرية على أن القادة لا يمكن صناعتهم او تدريبهم أي ان القادة يولدون ولا يصنعون، فهم يمتلكون سمات قيادية فطرية غير مكتسبة تميزهم عن غيرهم من الأفراد مثل الذكاء والقدرة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرار والثقة بالنفس والمبادرة والطموح والدافعية العالية. وقد وجه لهذه النظرية العديد من الانتقادات منها انه بالرغم من ان

هناك الكثير من الافراد الذين يتمتعون بالصفات التي تم ذكرها الا انهم ليسوا قياديين مؤثرين او اكفاء.

**ثالثاً/ النظرية الموقفية :** تعتبر النظرية الموقفية واحدة من أهم نظريات القيادة، وتعتمد بشكل أساسي على مبدأ التكيف والتأقلم مع المواقف المختلفة، وتشير النظرية الموقفية إلى أن القادة الأكثر نجاحاً هم أولئك الذين يكتفون أسلوب قيادتهم مع معطيات الموقف الذي يواجهونه ، لذا فان القيادة وفق هذه النظرية لا تعتمد على السمات الشخصية للقائد ، فالقيادة هي نتيجة للتفاعل المباشر بين الناس في مواقف مختلفة، وليست نتيجة لصفات معينة في شخص ما، وذلك لان الظروف المحيطة باي قائد تجبره على التعرف بطريقة معينة، وتمتاز هذه النظرية بديمقراطيتها الشديدة فهي لا تجعل القيادة حكراً على عدد محدد من الافراد وانما تجعلها مشاعة بين الناس .

ويرد على انصار هذه النظرية بان القيادة يصعب ان تكون وفقاً تاماً للمواقف والظروف، وان للفروق الفردية تأثيراً على مدى ادراك الافراد للمواقف التي يواجهونها فهناك الكثر من الافراد بالرغم من كثرة المواقف التي مروا بها لكنهم لم يعتبروا ولم يتعلموا منها.

وهذه النظرية تعطينا مفهوماً دينامياً للقيادة اذا حاولنا الموائمة بين نظرية السمات ونظرية المواقف:

- ان هناك مقومات فطرية للقيادة (سمات) يجب ان تتوفر في القائد.
- هناك مهارات مكتسبة تمكن الفرد من ان يصبح قائداً في بعض المواقف.

**رابعاً/ النظرية التفاعلية :** تقوم هذه النظرية على اساس الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادت بها النظريات السابقة، فهي تأخذ بعين الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً، وتعطي هذه النظرية اهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه وادراك الآخرين له وادراك القائد للآخرين، فالقيادة اذن في مفهوم التفاعلية تتوقف على الشخصية والمواقف والوظائف ودرجة التفاعل فيما بينها.

**مصادر القوة والنفوذ القيادي:** تقاس قوة القيادة الادارية بمدى قدرة القائد الاداري على التأثير بمرؤوسيه واقناعهم واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الاهداف المطلوبة ، وبقدر ما تكون درجة تأثير المدير فعالة في سلوك مرؤوسيه وتصرفاتهم في ممارسة انشطتهم تكون قيادته ناجحة وفعالة، ويقدم خبراء الادارة افضل تقسيم لمصادر النفوذ التي يتمتع بها القائد وهي :

- ١- **قوة الحافز:** وتعتمد هذه القوة على نظام الحوافز المتبع مع المرؤوسين ، و تعد عاملاً اساسياً في تشجيع العاملين ورفع قدرتهم لتحقيق الاهداف.
- ٢- **قوة العقاب:** وتتمثل هذه القوة بسلطة المدير التي يستغلها لدفع المرؤوسين للعمل بجدية وفعالية، عن طريق التهديد وتسليط العقوبات.
- ٣- **القوة الشرعية:** ان مصدر هذه القوة هو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الاداري، وهذه القوة تنساب من الاعلى للأسفل.
- ٤- **قوة الاعجاب:** وتمكن في جاذبية القائد واعجاب العاملين به من حيث قوة الشخصية ولغة الخطاب، والمهارات القيادية.
- ٥- **قوة الخبرة:** وتتمثل بخبرة القائد الاداري بمجال عمله، فكلما زادت خبرته زاد تأثيره.

#### **مهارات واساليب اختيار القيادة الادارية:**

بدايةً يجب ان نشير الى ان التطور الذي ادركته الدول المتطورة على حساب الدول النامية لم يكن وليد الصدفة، ولم يكن مرتبطاً بكثرة مواردها او بعدد سكانها ، وانما بالإدارة الناجحة لتلك الموارد، فالقيادة الادارية هي المسؤولة عن التخطيط والتنظيم والتوجيه للموارد المتاحة، وفق رؤية مستقبلية لتحقيق التطور . ولكي يكون القائد الاداري ناجحاً يجب ان تتوفر فيه الصفات الموضحة في الجدول الاتي:

الصفة	التحليل القيادي
التحقيق	وتتمثل بالرغبة الداخلية لدى القائد في تحريك المرؤوسين لتحقيق الهدف.
الذاتية	وتتمثل بالطاقة الذاتية والدافعية الذاتية التي تدفع القائد لتحقيق الهدف.
المصادقية	وتتمثل بالصدق ومدى تطابق القول مع الفعل بما يولد الثقة في القائد الاداري.
معرفة الموضوع	وتتمثل بمدى معرفة وتمكن القائد من الموضوع والعمل والذي يريد ادارته.
الرقابة الذاتية	وتتمثل بمدى قدرة القائد على الاحساس والاستشعار بجميع التغييرات التي تحدث حوله، بهدف تعديل سلوكياته اجراء ما يحدث .

## أنموذج الشبكة الإدارية :

قام بتطوير هذه النظرية بليك ومارتون (Blake and Mouton) اذ طوراً نظرية (هالين) فيما سمي لاحقاً بالشبكة الادارية اعتماداً على تقسيم كل من محور الانتاج ومحور العلاقات الانسانية الى تسع درجات . ومن خلال تقاطع هذين المحورين يمكن تمييز (٨١) خطأً قيادياً مختلفاً في درجة فعاليتها في ادارة المؤسسات وبين الشكل الاتي الشبكة الادارية والانماط المختلفة للقيادة :

قيادة الفريق اهتمام عالي بالأفراد و الانتاجية		قيادة متسلطة اهتمام عالي									
		بالأفراد و الانتاجية									
		* (٩،٩)									
		(٩،١)									
		*									
٩											قيادي النادي الاجتماعي اهتمام عالي بالأفراد (٩،٩) *
٨											
٧						قائد متوسط الفعالية					
٦						معتدل بالأفراد					
٥											
٤											
٣											
٢	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩		
١											

## الشبكة الادارية ل(Blake and Mouton)

ويظهر في الشبكة الادارية السابقة خمسة انماط تعد أساسية للقيادة ، يمكن تفسير هذه الانماط على النحو التالي :

١. النمط (١،١) : يمثل الادارة الضعيفة التي تظهر اهتماماً قليلاً بالأفراد والانتاج .
٢. النمط (١،٩) : يمثل اهتماماً عالياً من قبل القائد بالعلاقات الانسانية واهتمام قليل بالانتاجية وهو نمط يرضي العاملين ولا يحقق اهداف المؤسسة .
٣. النمط (٥،٥) : يظهر اهتمام متوازن للقائد بالانتاج والعلاقات الانسانية .
٤. النمط (٩،١) : يظهر القائد اهتمام كبير بالانتاج واهتماماً قليلاً بالعلاقات الانسانية وتميز هذا النمط بالتسلط والوتوقراطية .
٥. النمط (٩،٩) : يظهر القائد في هذا النمط اهتماماً عالياً بالانتاج والعلاقات الانسانية وهو يعكس توجه نظرية (٧) اذ ان انجازات العمل العالية يحققها افراد ملتزمون بالعمل في جو من الثقة والاحترام المتبادل .

## 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 تفاعلاً يقوم على حسن توزيع الأدوار بين المعلم وتلاميذه .

هناك ارتباطاً وثيقاً في عملية إدارة الفصل التدريسي وتحقيق الأهداف التدريسية ، فالتخبط والعشوائية في إدارة الفصل التدريسي يؤدي إلى الارتجال والعشوائية والتخبط في تحقيق الأهداف التدريسية ، وكذلك العشوائية في تنفيذ الدرس ، وينبغي على المدرس بناء علاقات إيجابية مع الطلبة بهدف تشجيعهم وإثارتهم على الانضباط الصفي وخلق شخصية قوية متكاملة للمتعلم

تُعد مهارة تسيير وإدارة الصف من الأساسيات الضرورية للمدرس، و التي يتوقف عليها إلى حد كبير مهام تنفيذ التدريس، فهي مجموعة من الأنماط السلوكية المعقدة، التي يستعملها المدرس كي يوفر بيئة تعليمية مناسبة، ويحافظ على استمرارها، بما يمكنه من تحقيق الأهداف التربوية والتدريسية المنشودة فالمدرس الناجح في عمله هو إداري ناجح في صفه وسر نجاحه لا يعزى إلى ما يملكه من مهارات تعليمية فحسب، بل إلى قدراته ومهاراته في إدارة صفه بفاعلية .

**الإدارة الصفية :** تلك العملية التي تهدف إلى توافر تنظيم فعال داخل غرفة الصف عبر الاعمال التي يؤديها المدرس لتهيئة الظروف التدريسية اللازمة لحدوث التعلم في ضوء الأهداف التدريسية التي سبق له تحديدها بوضوح لإحداث تغييرات مرغوب فيها في سلوك



الطلبة تتسق وثقافة المجتمع الذي ينتمون اليه من جهة وتطوير إمكانياتهم إلى أقصى حد ممكن.

### مصطلح الإدارة الصفية يتضمن :

١\_ السلوكيات الأدائية : وتتحدد هذه السلوكيات بما يظهره الطلبة والمدرسين من أداءات ظاهرة بفعل تفاعل المدرسين مع الطلبة و الطلبة مع زملائهم بغية تحقيق الأهداف التدريسية.

٢\_ عوامل التنظيم الصفية : وتتضمن الإجراءات التي يدخلها المدرس بهدف ضبط دافعية الطلبة وتقديم ما يلبي تحقيق واستثارة هذه الدافعية وما يضمن ديمومتها واستمرارها.

٣\_ قوانين الصف المحدد والتأكد من مدى استيعاب الطلبة لها .

٤\_ التدريس الذي يقوم المدرس بتخطيطه وتنفيذه بهدف الارتقاء بالمناخ الصفية ليحقق تفاعل ملحوظ .

### اهمية الإدارة الصفية

١\_ مساعدة المدرس على التعرف على مسؤولياته وواجباته داخل غرفة الصف .

٢\_ تزويده بمهارات نقل المعرفة وغرس المهارات والقيم لبناء شخصية الطالب.

٣\_ تعزز من أنماط التفاعل والتواصل الإيجابي بين الطالب والمدرس.

٤\_ توافر أكبر قدرًا ممكنًا من الأساليب التربوية من أجل السيطرة على مكونات غرفة الصف.

٥\_ تتيح للمدرس التمكن من إدارة البيئة التي يعمل بها فهو الموجه والقائد والمرجع ، لجعل التدريس سهلاً وممتعاً.

### عوامل الإدارة الصفية الناجحة

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

٢- حسن التصرف في معالجة المشكلات الطارئة أثناء الحصة ، والذي يقوم على تقدير سليم

للأمور ، 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 .

٣- إعداد المعلم لدرسه إعداداً جيداً 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 قدراً من المتعة التي تجذبهم إلى معلمهم .

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

### الإشراف التربوي

#### مفهوم الإشراف التربوي

يعد الإشراف التربوي عملية تفاعلية اجتماعية طرفها كل من المشرف التربوي والمدرس تسعى إلى توجيه المعلمين ومساعدتهم في حل ما يعترضهم من مشكلات للقيام بواجباتهم في اكمل صورة ، فهو نقلة نوعية تتباعد عن مفهوم التفتيش والتسلط من قبل القائمين عليه وفقاً للنظرة القديمة ، حيث يسعى إلى إلغاء الاستعلاء وتقريب الفجوة بين المشرفين والمدرسين بعيداً عن التجريح وتصيد الأخطاء ، بهدف متابعة عمل المدرسين خلال ادارتهم لحجرة الصف وتصحيح أخطائهم ، ووفقاً لذلك يمكن تعريف **الإشراف التربوي بأنه : عملية فنية قيادية اجتماعية غايتها تقويم العملية التعليمية والتربوية وتطويرها بكافة محاورها .**

#### مراحل تطور الإشراف التربوي:

١. **مرحلة التفتيش:** بدأت هذه المرحلة من القرن الثامن عشر حتى أوائل الثلاثينيات من القرن العشرين، وسمي بمرحلة التفتيش لأن الإشراف كان عبارة عن قيام المفتش بزيارة المعلمين للاطلاع عن جوانب القصور ونقاط الضعف لديهم لمحاسبتهم على الأخطاء والنواقص والهفوات التي يحددها خلال زيارته، فمهمته هي الكشف عن نقاط الضعف لدى المعلمين وتصيد الأخطاء من خلال زيارة خاطفة خلال فترة زمنية قصيرة تجري عادةً مرة أو مرتين خلال العام الدراسي ، وفي ختام الزيارة بعد تقريراً عن المعلم ويعطيه تقديراً مبني على رغبة المفتش دون أي موضوعية ، فربما على أساس ذلك التقييم يتم نقل المعلم إلى مدرسة نائية أو محاسبته مما ولد نظرة سلبية لدى المعلمين اتجاه المفتشين وأصبحت العلاقة مبنيه على الخوف والقلق وعدم الثقة بفعل الأسلوب الخاطئ للعملية التربوية ذلك الوقت في متابعة عمل المعلمين، ومن أكثر الانتقادات التي وجهت لعملية التفتيش هي ان

المفتش عادةً ما يركز على أداء المعلم داخل الموقف التعليمي دون فسح المجال والوفاي للمعلم في المشاركة وتقديم الآراء والدفاع عن ادائه، فضلاً عن التفتيش كان ينظر الى الكتاب المدرسي على انه المصدر الوحيد للمعرفة وفقاً للفلسفة التربوية القديمة، بما في ذلك تزلت المفتش واعتقاده الشخصي بأنه صاحب الخبرة الاكثر في ميدان التعليم، لذا فهو مبني على اساس الاتصال باتجاه واحد من المفتش الى المعلم.

٢. **مرحلة التوجيه التربوي:** ظهرت هذه المرحلة نتيجةً للتطور في علم التربية وبالأخص بما يتعلق بفلسفة التربية ونظريات التعلم ومبادئها، ونظريات الاتصال الفعال بما ادى الى تطور مفهوم التفتيش الى التوجيه التربوي والذي يعد مرحلة متطورة من التفتيش اذ يهتم بتوجيه المعلم مباشرةً دون البحث والتقصي في المشكلات او الاخطاء، من خلال تقديم المساعدة للمعلم والتعامل معه معاملة قائمة على الاحترام المتبادل مما قد يسهم في تحقيق النمو المهني للمعلم لتحسين اساليبه ورفه مستوى ادائه. ويركز الموجه في ادائه على تصنيف المعلمين الى فئات حسب مستويات ادائهم، ومن ثم توجيه الزيارات الى الضعيفين منهم لتطويرهم وتعديل ادائهم ، فضلاً عن اتساع مجال التوجيه ليشتمل على المنهج الدراسي. الا ان هذا النوع من التوجيه لم يدم طويلاً بل ان تطبيقه لم يتحقق وسرعان ما تم الرجوع لمرحلة التفتيش للكثير من الاسباب منها ان الموجهين لم يكونوا من ذوي الخبرة العالية ولم يكونوا مؤهلين تربوياً للعمل كموجهين قادرين على كشف العيوب وتعديلها ، بالإضافة الى قصر مدة زياراتهم وعدم كفاية الوقت الذي يقضيه الموجه في المدارس للكشف عن النواحي التي يحتاج فيها المعلم الى التوجيه والتقييم .

٣. **مرحلة الاشراف التربوي:** وفي هذه المرحلة استبدل مصطلح التوجيه بالأشراف التربوي لان الاشراف اهم واشمل فالتوجيه جزء من الاشراف، وقد تطور مفهوم الاشراف بشكل متسارع فاصبح عملية تهدف الى مساعدة المعلمين والاختذ بأيديهم من اجل تطوير عملية التعليم ورفع مستوى أداء المعلم، وبذلك تبدو الحاجة ماسة للإشراف التربوي لعدة اسباب منها:

- اعداد المعلمين غير المؤهلين تربوياً
- حماية الطلبة من المعلمين الجدد غير المؤهلين.
- مساعدة المعلم على تطوير نفسه وتجديد اساليبه وتعزيز قدراته.

- مواكبة التطورات المتسارعة في حقل التربية والتعليم .

### **اهداف الاشراف التربوي :**

يهدف الاشراف التربوي الى تنفيذ خطط وزارة التربية بصورة ميدانية بعد رصد الواقع التربوي وتحليله ، ومواكبة عمليات التغيير التي تنتاب قطاع التربية للارتقاء بالمستوى التعليمي ، وتحسين وتقويم الطلبة للتعرف على مستوياتهم المختلفة، اضافة الى تقويم المدرسين ومساعدتهم على النمو السليم، وبعد ذلك اهم هدف من اهداف الاشراف التربوي ، فضلا عن التعريف بالطرق التربوية الجديدة والاتجاهات الحديثة في المناهج الدراسية والوسائل التعليمية بما يتيح للمدرسين من تطويرهم مهنيا

### **وظائف الإشراف التربوي:**

رغم تعدد الوظائف الخاصة بالمشرف التربوي ، و تداخلها ، وصعوبة فصل بعضها عن بعض يمكن حصر وظائف المشرف التربوي في النقاط الآتية :

#### **١- وظائف إدارية :**

- التعاون مع إدارة المدرسة في عملية توزيع الصفوف بين المعلمين.
- المشاركة في عملية إعداد الجدول المدرسي.
- الإسهام في حل المشكلات الطارئة داخل المدرسة .
- إعداد تقرير شامل في نهاية كل عام دراسي، يتضمن جميع المواد الدراسية، وطرق تدريسها، ومستويات أداء المعلمين فيها، والخطط المستقبلية لتطوير الاداء في ضوء نتائج التقويم.
- توفير المناخ الإداري المناسب لنمو المعلمين، ونمو التلاميذ، وتحقيق أهداف العملية التربوية.

#### **٢- وظائف تنشيطية :**

- تشجيع المعلمين على الإنتاج العلمي والتربوي.

• مساعدة المعلمين على النمو الذاتي، وحثهم على نقل خبراتهم وتجاربهم من بعضهم إلى البعض الآخر.

• التشجيع على توظيف التقنيات التربوية والوسائل التعليمية في المواقف الدراسية.

### ٣ - وظائف تدريبية :

تتعلق بتدريب المعلمين لتحسين مستويات أدائهم المهني، وبالتالي تحسين المواقف التعليمية. ويمكن أن يتحقق ذلك عن طريق قيام الورش والندوات المرتبطة بالمواد الدراسية وطرائق التدريس واساليب التقويم ، ومساعدة المعلمين على فهم الأهداف التربوية، والسعي الى تحقيقها.

### ٤ - وظائف بحثية :

• الإحساس بالمشكلات والقضايا التربوية .  
• تحديد هذه المشكلات والتفكير الجاد في حلها بالبحث والدراسة .  
• تكوين فريق بحث في كل مدرسة أو مديرية لدراسة المشكلات التربوية واقتراح حلول واقعية لها.

### ٥ - وظائف تقييمية :

• التعرف على مواطن القوة في أداء المعلم والعمل على تعزيزها.  
• التعرف على مواطن الضعف في أداء المعلم والعمل على علاجها وتعديلها.  
• السعي بان يكون التقويم تقويماً صحيحاً مبني على أسس موضوعية دقيقة.

### ٦ - وظائف تحليلية :

تحليل المناهج الدراسية (الأهداف- المحتوي- الطرائق التدريسية - اساليب التقويم) في ضوء معايير محددة ، ومدى توفر تلك المعايير فيها.

### ٧ - وظائف ابتكارية:

• ابتكار أفكار جديدة لتطوير العملية التربوية .  
• وضع هذه الأفكار موضع التجريب .

- تعميم النتائج الابداعية بعد تجربتها وثبوت صلاحيتها.

### أسس الاشراف التربوي :

١. التعاون الايجابي : اي العمل بروح الفريق الواحد.
٢. المنهجية العلمية في التفكير.
٣. التجريب العلمي : اي تجريب اساليب وطرق جديدة في العمل.
٤. المرونة والتكيف مع الظروف المتغيرة.
٥. التجديد والابتكار.
٦. استشراق المستقبل والتنبؤ به.
٧. التواصل الفعال.
٨. النقد والنقد الذاتي.

### اهمية الاشراف التربوي :

اذا كان الاشراف ذا اهمية بالنسبة للعاملين في مختلف المجالات ، فان الاشراف التربوي على المدرسين يكتسب اهمية خاصة ، ذلك ان المواقف التي يواجهها المدرس والمادة التي يتعامل معها متغيرة باستمرار بفعل التطور العلمي الحاصل ، كما ان تعامله مع الطلبة وادارتهم داخل حجرة الصف يضفي اهمية بالغة على الاشراف التربوي ، وهو بهذا مهم جدا للمدرسين وذلك للأسباب الاتية :

١. ان التطور السريع في العملية التربوية يستدعي وجود مشرف تربوي مواكباً لهذه التطورات لإيصالها الى المدرسين.
٢. ان الانسان بطبيعته يحتاج العون والمساعدة فيكون المشرف التربوي هو ذلك الشخص القادر على مساعدة هذا الانسان (المدرس).
٣. ان تعيين المدرسين الجدد غير المؤهلين تربوياً يجعلهم يواجهون صعوبات في التدريس ، وهنا يلعب المشرف التربوي دوره الفعال لمعالجة ذلك.
٤. ان المدرسين بحاجة مستمرة الى التدريب والتطوير ، فلا بد من وجود مشرف يعمل على تطويرهم وتدريبهم .

٥. اثبتت الملاحظة ان المدرسين الجدد مهما كانت خبرتهم وصفاتهم الشخصية متفقة مع مهنة التعليم الا انهم بالحقيقة يظلون بحاجة ماسة الى التوجيه والمساعدة للتكيف مع الجو المدرسي الجديد .

### **انواع الاشراف التربوي :**

١. **الاشراف التصحيحي:** ويتمثل بالنصائح التي يقدمها المشرف التربوي للمدرسين عند زيارتهم ميدانيا بشكل عابر دون الاساءة اليهم او التشكيك في قدراتهم وبأسلوب تربوي ذكي لا يسبب حرجا لمن اخطأ من خلال مقابلة عرضية او اجتماع فردي ، كان يلاحظ عدم تمكن المدرس من ضبط ادارة الصف، او عدم تمكنه من استعمال الطرائق التدريسية بشكلها الصحيح وغيرها.

٢. **الاشراف الاستبدادي:** يعتقد المشرف في هذا النوع من الاشراف بانه صاحب الامر والنهي، ويتمسك بأرائه ويحدد الطرق التي يراها ويحرك المدرسين كما يشاء متجاهلا آراءهم .

٣. **الاشراف الديمقراطي:** يقوم هذا النوع من الاشراف على اساس احترام شخصية المدرس فالعلاقة بين المشرف والمدرس علاقة طيبة يُسمح للمدرس فيها بالمشاركة والمناقشة، ويتفق في امكانيات المدرسين، ويقوم على مبدأ التعاون معهم حيث يشترك المدرسين مع المشرفين في حل مشكلات التعليم .

٤. **الاشراف الجماعي:** ويكون على شكل فريق من المشرفين يزورون المدارس ، حيث يشارك جميع اعضاء الفريق في دراسة اوضاع المدرسة او احوال المدرسين وتقديم تقريرا موحد يعكس وجهات نظر الفريق .

### **مزايا الاشراف التربوي :**

١. انه عملية ديمقراطية تعاونية منظمة تقوم على اساس التخطيط والدراسة .
٢. شمولية الاشراف التربوي لجميع مجالات العملية التعليمية من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة والعمل على تحسينها.

٣. انه عملية قيادية مؤثرة تستطيع التأثير في المعلمين والطلاب لتوجيههم وتنسيق جهودهم بما يحسن مخرجات العملية التعليمية ويطورها.

٤. التنوع باستخدام الاساليب والنشاطات المختلفة كالزيارات الصفية وتبادل الزيارات بين المعلمين والاجتماعات وعمل الدروس التطبيقية والقيام بالبحوث التربوية وغيرها ...

٥. انه عملية تحترم الفروق الفردية بين المعلمين وتقدرها، فتقبل المعلم الضعيف والمتدثر كما تقبل المعلم النشط المبدع.

### اساليب الاشراف التربوي :

#### ١. الزيارات الصفية:

وهي زيارة المشرف للمدرس في صفه اثناء تنفيذه لفعاليات درسه مع الطلبة، وهذه الطريقة هي الشائعة وفيها يتم ملاحظة سير تنفيذ الدرس في الفصل واخذ ملاحظات اولية عن اداء المدرس ومستوى تحصيل الطلاب ، ثم مناقشته حول فعاليات الدرس.

تستغرق الزيارة الصفية حصة دراسية كاملة لملاحظة الموقف التعليمي بشكل متكامل من بدايته الى نهايته ، وتوزع الزيارات الصفية للمعلم الواحد على العام الدراسي توزيعاً متوازناً فلا تفصل بين الزيارة الواحدة والتي تليها فترات زمنية قصيرة جداً او طويلة جداً .

فضلا عن ذلك هناك العديد من الشروط التي يجب ان تتمتع بها الزيارة الصفية منها تحديد الهدف من تلك الزيارة ، والاجتماع بالمعلم المزمع زيارته بقصد توطيد العلاقات معه وتوفير جو من الطمأنينة بينه وبين المشرف التربوي بما يشجعه على اداء طبيعي داخل غرفة الصف.

اما الامور التي يجب مراعاتها خلال الزيارة فهي ان يراعي المشرف مكان الجلوس داخل الصف يمكنه من مشاهدة جميع تفاصيل الموقف التعليمي دون مضايقة المعلم والطلبة، وان يمتنع عن الوقوف او المشي او التفتيش في اعمال الطلاب او التحدث معهم، وان يدخل المشرف غرفة الصف مع المعلم في ان واحد واذا تأخر فيجب عليه الأستاذان قبل الدخول لإجراء المشاهدة .



وبعد الانتهاء من الزيارة يتحتم على المشرف ان يدون ابرز الانشطة التي تمت في الدرس وملاحظاته عليها، كذلك ان يمنح الفرصة للمعلم للتعبير عن رأيه بحرية تامة ، وان يتفق مع المعلم على خطة عمل لمعالجة جوانب الضعف واعتماد اساليب جديدة.

وهناك العديد من الانواع للزيارات الصفية الاول الزيارة المفاجئة دون اعلام المدرس بأوقات قدوم المشرف الى المدرسة ، والنوع الثاني الزيارة المرسومة والمتفق عليها بين الاطراف لكي يتمكن المعلم من تحسين ادائه وابرار قدراته الحقيقية لتقديم افضل ما لديه ، والنوع الثالث هو الزيارة المطلوبة او المبنية على الدعوة من قبل مدير المدرسة لحل مشكلة معينة ، او على طلب من المعلم نفسه كأن يكون احد المعلمين ذو ابداع في مجال تخصصه لكي يعرض على المشرفين طرق مبتكرة في ادارة الصف او التقويم او تقديم الدروس بما يعود بالنفع للوسط التربوي بشكل عام.

## ٢. المداولات الإشرافية:

هي ما يدور من مناقشات بين المشرف التربوي واحد المدرسين حول بعض المسائل المتعلقة بالأمور التعليمية ، سواء كانت هذه المناقشات موجزة ام مفصلة ، عرضية ام مرتباً لها، وتهدف الى تبادل الآراء والافكار والخبرات بين المشرف والمعلم ، كما تهدف الى مساعدة المعلمين على معرفة ما لديهم من قدرات ومواهب وكفايات والتوصل الى افضل الطرق لاستثمارها ، ومن اهم شروطها هي ان تتم المداولة بين المشرف والمعلم في وقت مناسب لكليهما، وان تكون بشكل فردي وبمكان هادئ وان يتسم النقاش بالموضوعية والجدية والاحترام المتبادل بينهما، وان يسعى المشرف الى اقناع المعلم بأهمية النقد الذاتي من اجل تعزيز ثقته بنفسه ، وان يبدأ المشرف لقاءه بذكر الايجابيات لتعزيز ثقة المعلم بنفسه قبل الولوج بالأمور المراد تقويمها لدى المدرس وان يغض المشرف عن الاخطاء اليسيرة التي يمكن ان يتخلص منها المعلم بعد ان يشند عوده في الميدان التعليمي .

## ٣. الزيارات المتبادلة بين المعلمين :

اسلوب اشرافي مرغوب به يترك أثراً في نفس المعلم ويزيد من ثقته بنفسه لأنه يجري في مواقف طبيعية غير مصطنعة وتتم فيه زيارة معلم او اكثر لزميل لهم داخل الفصل وقد تتم

الزيارة المتبادلة بين معلمي مدرسة واحدة او مدرستين متقاربتين او بين معلمي مادة واحدة او مواد مختلفة وذلك تحت اشراف المشرف التربوي ومدير المدرسة .

ويشترط على المشرف عند استخدامه لهذا الاسلوب ان يحتفظ بسجل للمعلمين المتميزين الذين يمكن الاعتماد عليهم لمساعدته في تنمية وتطوير اقرانه ، خصوصاً عندما يلاحظ المشرف ان هناك قصور في اداء بعض المعلمين بسبب نقص في معرفتهم وخبرتهم مما يتطلب منهم تنظيم زيارتهم لاحد المعلمين المتميزين بالتنسيق معه لاكتساب المهارات والكفايات التي يفتقرون اليها، ومن اهم اهداف هذا النوع هو تبادل الخبرات بين المعلمين في اساليب التعليم وطرائقه ومعالجة بعض الموضوعات وتوظيف بعض المهارات ، اما شروطها فهو ان يكون الهدف من الزيارة واضحا وليست زيارة عشوائية ارتجالية يقوم بها المعلمين للمعلم المزار ، وان يوافق المعلم المزار على زيارة زملائه دون ان يتسبب ذلك بعرقلة البرنامج المدرسي اليومي، وان يكون دخول المعلمين الزائرين من بداية الدرس حتى نهايته ، وان تعقب الزيارة جلسة مناقشة بين المعلمين الزائرين والمعلم المزار حول ما حدث خلال الدرس للخروج بالعديد من التوصيات التي من شأنها رفع مستوى اداء المعلمين مستقبلاً، وان يكون المعلم المزار ذو مستوى تربوي متميز ليتمكن من ترك الاثر الحميد المنشود في نفوس الزائرين .

#### ٤ . النشرات الاشرافية :

هي وسيلة اتصال مكتوبة يقوم المشرف التربوي بإعدادها وتوزيعها على المعلمين ليتمكن من خلالها نقل خبراته وقراءاته ومقترحاته ومشاهداته الى اكبر عدد من المعلمين مع اقتصاد في الوقت والجهد .

ومن اهم اهدافها انها تسعى الى توثيق الصلة بين المشرف والمعلمين ، ونشر الفائدة الى اكبر عدد ممكن من المعلمين وفي اماكن متباعدة، فضلاً عن توفير مصدراً مكتوباً ونموذجاً يمكن الرجوع اليه عند الحاجة ، وتعرف المعلمين على الافكار والممارسات والاتجاهات التربوية الحديثة التي من الواجب الالمام بها بما يطور الميدان التربوي التعليمي .

اما اهم شروط النشرات فهي ان تتضمن مقدمة تبرز الاهداف المراد تحقيقها، وان تكون قصيرة العرض وسهلة وواضحة وان تتضمن معلومات حديثة مؤثرة في سلوك المعلمين وممارساتهم

العملية ، بما في ذلك ان تمتاز بوحدة الموضوع وان يتفق الموضوع مع الحاجات التربوية للمعلمين للسعي الى اشباعها.

#### ٥. اللقاءات والاجتماعات الإشرافية:

وفيها يقوم المشرف بعمل اجتماع او لقاء مع مدرس واحد او مجموعة من المدرسين بغرض توجيههم وتحسين الاداء التربوي لهم، على ان يكون لكل اجتماع او لقاء اهداف واضحة للمجتمعين ،اذ يجب ان يشارك جميع المجتمعين من مشرف ومدرسين في اعطاء الآراء والمقترحات لتحسين الواقع التعليمي .

وعادةً ما يكون قبل الزيارة الصفية او بعدها او في بداية العام الدراسي للتعرف على المعلمين ومناقشة خططهم الفصلية والسنوية ، وهي على انواع منها :

- الاجتماعات الفردية : وهي الاجتماعات التي تعقد بين المشرف وأحد المعلمين الذين يعانون من مشكلة تربوية محددة خاصة به بناء على نتائج الزيارة الصفية من قبل المشرف لذلك المعلم،او من خلال الاطلاع على نتائج الطلبة لذا فهو اجتماع حصري بين المشرف والمعلم.

- الاجتماعات التي تضم فئة واحدة : وتتخذ هذه الاجتماعات شكل تنظيم لقاء مع فئة من المعلمين الذين تجمعهم خصائص مهنية مشتركة ، كأن يعقد اجتماع مع معلمي الصف الاول الابتدائي او معلمي التربية الاسلامية او الاجتماعيات وهكذا .

- الاجتماعات العامة : قد تقتضي الضرورة الى عقد اجتماع اشرافي عام لجميع المعلمين المتواجدين في المدرسة او مجموعة من المدارس بغية تقديم الخدمات الإشرافية لهم ، لمناقشة مشكلة مهنية عامة مثل ( التخطيط للتدريس ، صياغة الاهداف السلوكية ، اساليب بناء الاختبارات ، وغيرها ...

#### مواصفات اختيار المشرف التربوي :

تعد عملية اختيار المشرف التربوي عملية دقيقة تحتاج الى وعي كامل وبحث مستمر ومعايير واضحة وصريحة يجب الاعتماد عليها وتحكيمها، وتتباين هذه المعايير من مجتمع

لآخر حسب السياسة التعليمية المتبعة وهناك العديد من القواعد العامة المتفق عليها عند اختيار المشرفين التربويين من اهمها :

١. **الكفاية** : ويقصد بها ان يتمتع المشرف التربوي بكفاية عالية في المجال العلمي والمهني بما يساعده على توجيه المعلمين ورفع مستواهم العلمي والمهني وتدريبهم اثناء الخدمة مما يستدعي ضرورة تحديد المستوى العلمي لمن نختاره لهذه المهنة كما يتطلب ان يكون الفرد المختار مؤهلاً تربوياً .

٢. **الخبرة** : ان هذا الاساس يتجسد في ضرورة ممارسة المرشح للإشراف التربوي للتعليم لسنوات مناسبة وان يكون قد اكتسب خلال فترة عمله في التعليم خبرة متجددة وأدى اعمالاً مميزة ومبتكرة وان تشير التقارير المرفوعة عنه خلال سنوات خدمته على حسن تدريسه لتلاميذه وتفوقه على اقرانه.

٣. **الشخصية** : ويقصد بها توفر قدر معين من الصفات الشخصية والسلوكية والمهارات والاتجاهات التي تساعد الفرد ان يكون مشرفاً ناجحاً .

٤. **المستوى التعليمي** : يجب على من يتولى المناصب القيادية ان يتمتع بمستوى تعليمي يعلو على مستوى مرؤوسيه ، لذا فان المشرف التربوي هو القائد التربوي الذي يجب ان يكون ملماً اماماً كافياً بأصول التربية وعلم النفس خصوصاً وان حصوله على شهادة عليا في مجال التربية يعد امراً ضرورياً لمن يتولى وظيفة الاشراف التربوي .

٥. **الانتاج العلمي والمهني** : فيما يخص الانتاج العلمي اذ يتم ضبطه وتقويمه بواسطة لجنة من ذوي الخبرة والتخصص ويعد معيار موضوعي يتم من خلاله احتساب مدى النضج العلمي لدى المشرف التربوي ، خصوصاً ونحن نعيش بعالم يشهد تطور معرفي متسارع ينتاب جميع العلوم مما يلزم المشرف التربوي ان يكون مطلع بأحدث ما يطرأ في المجال التربوي وتوظيف ذلك في حيز عمله التنفيذي .

أما الانتاج المهني فيتمثل بالبحوث التجريبية وكل ما ينشر في المجالات العلمية وتطبيقه ميدانياً، ويعد ذلك معياراً يقيس مدى النضج المهني للمشرف التربوي . خصوصاً وان جهاز الاشراف يعد المسؤول الاول عن التجريب وتطبيق المبادئ والنظريات التربوية بهدف تطوير الواقع التربوي.

وهناك مجموعة من المواصفات في اختيار المشرفين التربويين لدى وزارة التربية في جمهورية العراق، هذه المواصفات هي:

**أولاً : الشروط العامة ، ومنها :**

١. حسن السيرة والسلوك.
٢. غير معاقب بعقوبة (الانذار ، قطع راتب ، التوبيخ ) للسنتين الاخيرتين الا اذا الغيت العقوبة وفق قانون انضباط موظفي الدولة النافذ.
٣. شخصية متميزة بين اقرانه ويستطيع القيادة والتوجيه.
٤. ان لا تقل خدمته الفعلية عن (١٠) سنوات في التعليم .

**ثانياً / الشروط الفنية ، ومنها :**

١. يستوعب الفلسفة التربوية والاهداف العامة للتربية في العراق .
٢. ملماً بالتعليمات التربوية.
٣. له اطلاع جيد بعمل الاشراف التربوي (فلسفته ، اهدافه ، اساليبه)
٤. ملماً بطرائق التدريس.
٥. له قابلية التخطيط والتنفيذ.
٦. له افكار مبدعه.

**ثالثاً / الشروط الانسانية ، ومنها :**

١. شخصية مؤثرة وجذابة.
٢. تتسم علاقاته بالشفافية مع وسط العمل.
٣. يحترم اراء الاخرين.
٤. يطبق العدالة والمساواة في تعامله ويؤمن بالقيم السماوية.