

الإدارة والإشراف التربوي



الإدارة والإشراف التربوي

ان المتأمل في واقع القرن الحادي والعشرين وما يحمله من تغيرات وتطورات في مجالات الحياة ولا سيما الثورة المعرفية، والتطور التقني، وثورة المعلومات والاتصالات يلحظ الدور الهام الذي يقع على عاتق إدارة المؤسسات والسعي لإستيعاب هذه المتغيرات والتطورات، ونتيجة لهذا كان لزام عليها أن تكون في طليعة التجديد والتحسين لمؤسساتها، فضلاً عن إسهامها الفاعل في تقدم المجتمع وتطوره.

لا شك أن الاشراف التربوي يعد أداة لتحسين العملية التربوية وله أثره المباشر على عناصر العملية التربوية الممثلة بـ (الإدارة، والمعلم، والمتعلم، والمنهج، والطرائق، والاساليب، والبيئة المحلية... الخ)، وإن نجاح العملية التربوية في رسالتها مرهون بمدى فاعلية جهاز الاشراف التربوي الممثل بالتناغم بينه وبين العملية التربوية ميدانياً.

إعداد

الأستاذ الدكتور
محمد عامر جميل

الأستاذ الدكتور
أسامة حميد حسن

وزارة التربية
الكلية التربوية المفتوحة

الإدارة والإشراف التربوي المرحلة الرابعة

إعداد

الأستاذ الدكتور
أسامة حميد حسن

الأستاذ الدكتور
محمد عامر جميل

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا
الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾
صدق الله العلي العظيم

(المجادلة: ١١)

• التعليم هو السلاح الأقوى الذي يمكنك استعماله
لتغيير العالم

نيلسون مانديلا

• التعليم ليس استعداداً للحياة ، انه الحياة بذاتها

جون ديوي

خارطة المفردات الرئيسية...

الفصل الأول: الإدارة التربوية



الفصل الثاني: نظريات الإدارة التربوية



الفصل الثالث: وظائف الإدارة التربوية



الفصل الرابع: أنماط الإدارة التربوية



الفصل الخامس: مفهوم القيادة التربوية



الفصل السادس: السلوك التربوي



الفصل السابع: الإشراف التربوي



الفصل الثامن: التقويم في الإشراف التربوي

الباب
الأول

الباب
الثاني

المقدمة ...

إن المتأمل في واقع القرن الحادي والعشرين وما حمله من تحديات متنوعة ولاسيما في مجال الانفجار المعرفي، والتطور التقني ، فضلاً عن ثورة المعلومات والاتصالات يدركُ حجم التحديات الذي تقع على عاتق مؤسسات المجتمع كافة والسعي لاستيعاب هذه التحديات لإجراء عمليات التحسين والتطوير والتغيير .

ونتيجة لذلك ينظر الى التربية بأنها عملية تغيير وتطوير وأداة من أدوات بناء المجتمع ، وعامل اساس في إحداث التغييرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية ، كما تعدُّ عاملاً من عوامل التنمية التي تؤدي الى التمكن من قدرة الأفراد على الابتكار والتجديد والأبداع حاضراً ومستقبلاً وهي الشرط الأساس الذي يمكن الأفراد والمجتمعات من التحكم بمصيرهم ، وهذا ما أكده مؤتمر جوميتيان المنعقد في آذار ١٩٩٠ الذي أشار الى عدم الإقتصار على تهيئة فرص التعليم فسحب، بل يجب ان يمتد الى رفع كفاءة التعليم والتوجه الى جودة المنتج ، لذا أصبحت الجودة في المؤسسات التربوية المنقذ والأمل للدول كافة لبناء اقتصادها في القرن الحادي والعشرين لتحيا كقوة دائمة في عالم اليوم ، وسعت جميع الدول للوصول الى معدلات ومستويات عالية الجودة لنظمها التعليمية على المستويين النظري والعملية استعداداً للمنافسة على المستويين الوطني والعالمي .



لا شك أن الإشراف التربوي يعدُّ أداة لتحسين العملية التربوية وله أثره المباشر على عناصر العملية التربوية المتمثلة بـ(الإدارة، والمعلم، والمتعلم، والمنهج، والطرائق، والأساليب، والبيئة المحلية... الخ)، وإن نجاح العملية التربوية في رسالتها مرهون بمدى فاعلية جهاز الإشراف التربوي الممثل بالتناغم بينه وبين العملية التربوية ميدانياً.

لذا باتَ لزاماً على النظام التربوي أن يتبوأ مكانته في مجابهة تلك التحديات والسعي لاستيعابها، فضلاً عن الإسهام الفاعل في تقدم المجتمع وتطوره .

وجاءت مفردات المنهج في ثمان فصول الأول ضم مفهوم الإدارة التربوية ، في الثاني شمل نظريات الإدارة التربوية، أما الثالث تناول معطيات وظائف الإدارة التربوية، والرابع أنماط الإدارة التربوية ، والخامس تناول مفهوم القيادة الإدارية وتطورها ، والسادس السلوك القيادي ، والسابع الإشراف التربوي ، أما الفصل الأخير ضم التقويم في الإشراف التربوي ، فضلاً عن استمارات التقويم بصيغة الملاحق .

آملين ان تكون هذه المفردات ذو جدوى للفئة المستفيدة لغرض مواكبة التطورات العالمية المتسارعة في ميدان التربية والتعليم .

ومن الله التوفيقات

لجنة الإعداد ..

الفصل الأول

المقدمة..

✿ مفهوم الإدارة التربوية.

✿ الإدارة المدرسية.

✿ الإدارة التعليمية.

✿ مراحل تطور الإدارة التربوية.

• مفهوم الإدارة التربوية

تعدُّ الإدارة التربوية جزءاً من التراث الإنساني المتراكم عبر العصور، وهي تؤدي أثراً هاماً في تقدم الشعوب وتطورها في مجالات الحياة المختلفة، وازدادت أهميتها بإزدياد استمرار مجال الأنشطة البشرية وحدود أتساعها من جهة، واتجاهها نحو مزيد من التخصص والتنوع والتفرع من جهة أخرى.

من مفهوم الإدارة



لذا أصبح لزاماً على القائمين بأعمال الإدارة أن يواجهوا تحديات التنظيم البشري والعلاقات الإنسانية المتشابكة وتعقيداتها المتعددة من المعرفة.

هذا ولم يتفق المهتمون بمجال العلوم التربوية على وضع تعريف موحد للإدارة، إذ تعددت وتنوعت كل بحسب وجهته، الأمر الذي يحتم علينا عرض بعضها :-

عرفها (Tayler) بأنها المعرفة الدقيقة لما هو مقرر ومحدد للقيام به ، ثم التأكد من أن القائمين بالأعمال أنجزوا رسالتهم بأفضل الطرائق وأرخصها وبأقل تكلفة .

في حين عرفها (الطويل) بأنها توجيه جهود الأفراد التربويين والعاملين الآخرين نحو تحقيق الأهداف المشتركة عن طريق تنظيم هذه الجهود وتنسيقها .

أما (عريفج) عرفها بأنها النشاط الإداري الذي يتم عن طريقه التأثير في مجموعة أشخاص ينتظمون في مؤسسة، فيحفزهم ويوجههم ويرشدهم ، وينظم أدوارهم في العمل ، ويكسب تعاونهم بأقصى إمكاناتهم من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها .

وعليه نلاحظ أن هذه التعريفات على اختلاف صياغتها متداخلة ومتشابهة ويكمل بعضها بعضاً ، فنجد (Tayler) ركز على المعرفة الصحيحة بطبيعة الأعمال ، فضلاً عن قياس مدى ما تحقق من إنجازات على وفق معايير محددة ، أما (الطويل) أهتم بأهمية التوجيه والتنظيم في تحقيق الأهداف ، في حين اعتبر (عريفج) إن الإدارة هي فن التأثير في العاملين ومدى استثمار جهودهم لتحقيق الأهداف المنشودة.

وعلى الرغم من عدم الاتفاق على صياغة تعريف شامل وموحد للإدارة فإنه يمكن القول بأن التعاريف السابقة أشتملت على أن الإدارة عبارة عن :-

- ١- عملية استثمار العنصر البشري .
- ٢- عملية توجيه سلوك الأفراد العاملين في المؤسسات التربوية .
- ٣- عملية توجيه الطاقات البشرية والإمكانات المادية .
- ٤- عملية إنسانية تكشف عن دوافع الفرد .
- ٥- عملية تشمل على عدة عمليات متناغمة بعضها بعضاً .

• مفهوم الإدارة المدرسية

تؤدي الإدارة المدرسية أثراً فاعلاً في تحسين وارتقاء العملية التعليمية ، عن طريق سعيها في تطبيق الأنظمة والقوانين التي تفرض من الإدارة التعليمية ، إذ تعدُّ حيز الزاوية في العملية التعليمية ، فهي معنية بتحديد معالم خارطة الطريق التربوي للوصول الى الأهداف المنشودة .

وتأسيساً على ذلك نرى ضرورة استعراض التعريفات الخاصة ببعضهم التي تتناول طبيعتها وأهدافها فعرّفها (أبو الوفا ٢٠٠٠) بأنها وحدة متكاملة تتألف من مجموعة من الملاكات البشرية تسعى الى تحقيق الأهداف عن طريق التعاون والمشاوره وتقسيم العمل ، كذلك بين أنها ذلك الكل المنظم الذي تتفاعل أجزاؤه داخل المدرسة وخارجها تفاعلاً ايجابياً على وفق سياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة بما يتفق واهداف المجتمع والصالح العام .

في حين عرفها (دياب، ٢٠٠١) بأنها جميع الجهود والأنشطة والعمليات الممثلة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم التي يقوم بها مدير المدرسة مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض تنمية المتعلمين تنمية شاملة .

وبتحليل التعاريف السابقة يتضح انها تؤكد على الآتي :-

- ١- إن تحقيق اداء الإدارة لا يتم الا عن طريق مجموعة عمليات متناغمة مع بعضها بعضاً ومنها التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة والقويم .
- ٢- وجود جهود بشرية تنماز بالعمل الجماعي .
- ٣- إعداد المتعلمين وتنميتهم خلقياً ومعرفياً واجتماعياً .
- ٤- التخطيط السليم لغرض تحقيق اهدافها المنشودة.

• مفهوم الإدارة التعليمية

تعدُّ الإدارة التعليمية فرع من فروع الإدارة العامة ، وإن كثيراً من تعريفات الإدارة العامة تنطبق على الإدارة التعليمية ، مع مراعاة ما يميزها من حيث أهدافها ووظيفتها ، إذ أنها تعنى بالعناصر البشرية من إداريين ومعلمين وطلبة وأولياء امور ، فضلاً عن الأبنية المدرسية والتجهيزات والأدوات .

ويعرفها (عطوي) بأنها مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها ، سواء أكان داخل المؤسسة التعليمية ، أم بينها وبين نفسها ، لغرض تحقيق الاهداف المنشودة منها .

وتأسيساً على ذلك يمكن القول إن الإدارة التعليمية تهدف عن طريق عملياتها المتشابكة وقدرتها على تنظيم العمل وتنسيقه الى تحقيق أهداف التربية ، أي أنها المسؤولة عن وضع السياسات التربوية موضع التنفيذ .

• مراحل تطور الفكر الإداري

شهدت بداية القرن التاسع عشر أنتشار النهضة الصناعية واستعمال الآلات البخارية ونشوء المصانع كوحدة إنتاجية تتجمع فيها الطاقات البشرية ، فضلاً عن زيادة الطلب على تشغيل القوة العاملة لدى اصحاب العمال الرأسماليين لتحقيق المزيد من الأعمال ، ونتيجة لذلك تركزت الأنظار حول أهمية تطوير مفاهيم وتقاليد إدارية لاستعمالها وسيلة للتغلب على الإشكاليات الإنتاجية كالهدر في الموارد البشرية والمادية ، وزيادة إنتاجية الأفراد ، وإدارة العنصر البشري وغيرها من الإشكاليات الأخرى .

ولهذه الأسباب أولى المهتمون في مجال الإدارة وعلم الاجتماع اهتماماً متزايداً بالتغلب على هذه الإشكاليات وحلها ، ونتيجة لهذا الاهتمام ظهرت مدارس عدة فكرية وإدارية جعلت الباحثين يركزون اهتمامهم على العامل الإنساني كأنسان وليس كعنصر بين عناصر الإنتاج ، أو مجرد قطعة في آلة .

وعليه يمكن إيجاز هذه المدارس وأراء وأفكار روادها وعلى

النحو الآتي:

أولاً:- المدرسة الكلاسيكية وتشمل نظريات عدة في الإدارة منها :-

١- نظرية الإدارة العلمية .

٢- نظرية التقسيمات الإدارية أو ما تسمى (نظرية الإدارة العامة).

٣- النظرية البيروقراطية .

ثانياً: - المدرسة السلوكية وتشمل :-

١- نظرية العلاقات الإنسانية .

٢- نظرية ماك جريجور (X,Y) .

ثالثاً: - المدارس الحديثة في الإدارة وتشمل :-

١- مدرسة علم الإدارة (المدرسة الكمية).

٢- مدرسة النظم الإدارية .

٣- نظرية النظام .

٤- النظرية الظرفية .

أولاً: - المدرسة الكلاسيكية (The Classical School) .

١- نظرية الإدارة العلمية

يُعدُّ فردريك تايلر مؤسس نظرية الإدارة العلمية عام ١٩١١، وأُعتبرت هذه النظرية أساساً للفكر الإداري السائد خلال تلك الحقبة التاريخية التي عرفت فيما بعد بالمدرسة الإدارية الكلاسيكية، وعمل تايلور مهندساً في مصانع الصلب والحديد التابعة لشركة بيت لحم في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد وثق خبرته في مجال الإنتاج في كتابه الشهير "مبادئ الإدارة العلمية" وأشار فيه إلى الإشكاليات التي واجهته خلال عمله ومنها أسلوب العامل في تنفيذ العمل بالشكل التقليدي بسبب هدر الكثير من الوقت والجهد والمواد بسبب عدم وجود معايير تحدد أداء الأفراد لذا اقترح الآتي :-

أ- وضع معايير لقياس أداء العاملين وتحديد كفاءة كل منهم .

ب- تقسيم العمل بين الأفراد والعاملين والتخصص في أجزائه .
ت- التخلص من الحركات والجهد والأنشطة غير الضرورية التي يقوم بها العامل .

ث- جعل التدريب من المهام الرئيسة للإدارة .
وبناءً على ذلك وضع نظاماً للأجور يقوم على أساس عدد القطع المنتجة خلال مدة زمنية محددة وبأجر محدد لكل قطعة، فإذا زاد عدد القطع التي ينتجها العامل خلال المدة ذاتها يتم رفع جميع القطع التي أنتجها .

على سبيل المثال :- إذا كان المطلوب من العامل إنتاج (١٠) قطع اثناء وقت العمل اليومي (٨ ساعات عمل) بأجر (٦٠) ديناراً لكل قطعة فإن الأجر الذي يتقاضاه في نهاية يوم العمل هو (٦٠ × ١٠ = ٦٠٠) ديناراً .

أما إذا أنجز (١٢) قطعة أي زيادة قطعتين خلال نفس العمل اليومي فإنه يتقاضى زيادة في أجر القطعة مثلاً (٧٠) ديناراً :

$$٢٠ \text{ قطعة} \times ٧٠ \text{ ديناراً} = ٨٤٠ \text{ دينار}$$

أهم الانتقادات التي واجهتها سياسة نظام تايلور هي :

١- ازدياد عدد أصابات العمال نتيجة شدة المنافسة بين العمال مما أدى الى تحمل الشركات تكاليف إضافية .

٢- ازدياد أعطال الآلات مما أدى الى زيادة أوقات توقفها نتيجة أعمال الصيانة المتكررة بسبب تحميلها أعباءً من جانب العمال تفوق قدرتها على التحمل مما أدى الى زيادة التكاليف.

٣- ازدياد وقت العمل المهدور نتيجة ارتفاع معدلات الغياب والإجازات المرضية ، وأوقات الصيانة مما رفع من كلفة التشغيل.

وعلى الرغم من كثرة الاشكاليات التي رافقت فكر تايلر الا إن بعضاً من زملائه المهندسين رأوا فيها أساساً مناسباً للتطوير .

٢- نظرية التقسيمات الإدارية أو ما تسمى (نظرية الإدارة العامة)

يعدّ المهندس الفرنسي هنري فايول مؤسس هذه النظرية وواضعها عام ١٩١٨، فقد عاصر فردريك تايلور في الولايات المتحدة الأمريكية وتأثر ببعض أفكاره، وكان فايول يعمل مديراً لشركة مناجم استخراج الفحم الحجري ، وأنصبت أهتماماته على النواحي التنظيمية في مستويات الإدارة العليا والوسطى والعلاقة بين المدراء ، وليس على مستوى الإدارة التنفيذية في ورش العمل كما فعل تايلور ، وقد تعلم فايول من اخطاء تايلور فأعطى اهمية أكبر للعنصر البشري مما أكسبه سمعة طيبة في نظر الكثيرين مما وصفوه بالأب الحقيقي للإدارة الحديثة بالنظر لمساهماته الواسعة في وضع المبادئ والأسس العامة التي

تشكلت فيما بعد لجعل علم الإدارة علماً مستقلاً الى جنب مع العلوم الأخرى .

وتوصل فايول عن طريق ممارسته للعملية الإدارية الى وضع نظريته في المبادئ الإدارية وحدد فيها اربعة عشر مبدأً وهي الأهم من وجهة نظره وكما يأتي :-

١- تقسيم العمل والتخصص في أجزائه (Division of Labour)

ويقصد بها تقسيم العمل على الأفراد والجماعات والتخصص الفردي في كل جزء من أجزاء العمل مما يؤدي الى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد .

٢- السلطة والمسؤولية (Authority&Responsibility) السلطة

هي الحق في إصدار الأوامر والتعليمات والزام المرؤوسين بتنفيذها ، أما المسؤولية فهي مرتبطة ونابعة من السلطة ، وتعني محاسبة المقصرين والمهملين لعملهم ومكافأة المنتجين منهم .

٣- النظام (System) ويعني احترام الأفراد العاملين للأنظمة

والقوانين المعمول بها .

٤- وحدة الأمر (Unity of command) ويعني ان لا يتلقى

المرؤوس الأوامر والتعليمات من غير رئيسه المباشر منعاً للأرباك والازدواجية في اصدار الأوامر .

- ٥- وحدة التوجيه (Unity of Direction) تعني خضوع كل وحدة إدارية لخطة واحدة ورئيس واحد .
- ٦- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة (Subordination of individual interest to General interest) وتعني وضع الأولوية للمصلحة العامة ، فأذا تعارضت مصلحة الفرد مع مصلحة الجماعة فلا بد من الأخذ بالمصلحة العامة .
- ٧- المكافأة والتعويض (Remuneration and Compensation) يجب منح العامل أجر عادل يتناسب مع قدراته ومستويات المعيشة السائدة .
- ٨- المركزية (Centralization) وتعني أن يحتفظ المدير بالقرار النهائي وتفويض السلطة الى المرؤوسين بالقدر الذي يتناسب مع مهامهم وواجباتهم لتساعدهم على تنفيذ ما يطلب منهم .
- ٩- تدرج السلطة (power gradation) وتعني احترام التسلسل التنظيمي والمستويات الإدارية في تنفيذ الأعمال .
- ١٠- الترتيب (Ranking) ويعني وضع ترتيب ملائم للأشياء (الأدوات ، والآلات، والأفراد العاملين وهكذا) .

١١- المساواة (Equity) وتعني عدم تحيز المديرين والرؤساء اثناء تعاملهم مع العاملين ، فالمساواة في المعاملة تعدّ شرطاً لتحقيق الرضا عندهم .

١٢- الاستقرار في العمل (Staff Stability) ويقصد بها توفير الاستقرار الوظيفي للعاملين

١٣- المبادرة (Initiative) ويقصد بها توجه الإدارات على تشجيع العاملين معهم على التفكير الإيجابي وتقديم المبادرات والاقتراحات التي يمكن ان تساهم في تطوير العمل وحل المشكلات .

١٤- التعاون (Co-Operation) ويقصد بها تعاون الرئيس مع العاملين، فضلاً عن تعاون العاملين فيما بينهم .

٢- النظرية البيروقراطية

إن المساهمة الثالثة في هذه المدرسة جاءت على يد ماكس ويبر العالم الألماني الذي اقترح النوع المثالي من الهيكل التنظيمي عام ١٩٤٧، وهدفه تحديد مجموعة من القواعد والمبادئ الإدارية اللازمة لتنظيم سير العمل في المنظمات الإدارية الكبيرة والأجهزة الحكومية ، وقد برر اهتمامه بالنظرية بالقول أن المؤسسات الحكومية الضخمة تحتاج الى نظام إداري يضمن الدقة في العمل وأحكام السيطرة على تنفيذ الأعمال مع تحقيق الكفاءة الإنتاجية .

وفيما يلي أهم المبادئ الإدارية التي تضمنتها النظرية

البيروقراطية الإدارية :-

١- **تدرج الوظائف** :- وتعني تسلسل السلطة من قمة الهرم الإداري وحتى قاعدته .

٢- **تقسيم العمل والتخصص فيه** :- وتعني توزيع الأعمال على الأفراد العاملين على أساس خبراتهم وتخصصاتهم .

٣- **تحقيق النمطية في الأداء** :- وتعني تنفيذ الأعمال داخل المنظمة على أساس لوائح وقواعد عمل رسمية مكتوبة تنظم أدائه وذلك من أجل تحقيق النمطية في الأداء .

٤- **التدوين الكتابي** :- يعني على المنظمة الاحتفاظ بسجلات توثق بها الأعمال والقرارات التي يتم اتخاذها داخل المنظمة بحيث يسهل الرجوع إليها عند الحاجة .

٥- **عدم التحيز** :- تعني تنفيذ القوانين ونظم العمل بطريقة غير شخصية على اعتبار أن خدمة المتعاملين هي الهدف الذي يعمل على تحقيق الموظف .

٦- **الإدارة المهنية** :- وتعني اشغال الوظائف الإدارية الرئاسية بفئة من المدراء المؤهلين علمياً في علم الإدارة لضمان سلامة القرارات التي يتخذونها .

٧- **تأسيس نظام خدمة للأفراد** :- ويعني وجود نظام وظيفي ينظم حياة الموظفين وكما يأتي:

- أ- تعيين الأفراد على اساس الكفاءة .
 - ب- التمسك بالموظف الكفاء .
 - ت- تأمين هيكل عادل للرواتب .
 - ث- تأمين ترقية الموظفين .
 - ج- ان يحصل الموظف على راتب تقاعدي أو مكافأة مجزية اثناء احواله السن القانوني.
- ٨- التدريب :- يعدُّ التدريب أمراً جوهرياً لجميع الموظفين لإكسابهم مهارات جديدة في مجال عملهم والتغلب على الملل الذي يصيب الموظفين الذين يؤدون أعمالاً نمطية .
- ٩- خدمة العملاء :- ويعني خدمة العملاء هدفاً سامياً يسعى اليه الموظفين كافة .
- ١٠- السرية :- وتعني مراعاة السرية في عمله ، إذ لا يجوز الافصاح عن الخطط والأعمال التي لم تنجز حتى الآن .

تقييم المدرسة الكلاسيكية :

بعد استعراض نظريات المدرسة الكلاسيكية لوحظ وجود سمات عامة اتصفت بها النظريات وكما يأتي :-

- ١- الآلية :- وهي من أبرز السمات الرئيسية في فكر معظم رواد المدرسة الكلاسيكية ، فنجد أنها نظرت الى العنصر البشري نظرة آلية ، فحركاته محسوبة بالزمن ومحددة له مسبقاً ، كما لوحظ أنها ركزت على الحافز المادي وأهملت الحافز المعنوي .

٢- المنظمة نظام مغلق :- وهذا يعني أن المنظمة نظام مغلق عن العالم الخارجي، وبالتالي تفرض عدم وجود مؤثرات خارجية على سلوكه داخل المنظمة .

٣- السلطة والنفوذ:- بمعنى تطبيق المركزية في إدارة المنظمة بهدف أحكام السيطرة على الأفراد وإخضاعهم للأوامر والتعليمات الصادرة عن الرؤساء .

ثانياً:- المدرسة السلوكية وتشمل :-

١- نظرية العلاقات الإنسانية (التون مايو)

بدأت المرحلة الثانية من نظريات التنظيم مع مجموعة من التجارب التي أجراها التون مايو الاستاذ في جامعة هارفارد مع زملائه في شركة وسترن الكترك واطلق عليها تجارب هاوثورن خلال الاعوام ١٩٢٤-١٩٢٧ التي استمرت لغاية عام ١٩٣٢ وتعدُّ تلك التجارب نقطة البداية لنظرية العلاقات الإنسانية ونموها في علم الإدارة .

وقد توصلوا الى أن هناك عوامل اخرى بجانب الأجواء المادية الملموسة تؤثر في إنتاجية العاملين ومنها الظروف النفسية والاجتماعية للعمل مثل ضغوط المجموعات غير الرسمية، وتحقيق الذات، والمشاركة في عمليتي صنع واتخاذ القرارات، فضلاً عن إعادة تصميم الوظائف، والحواز المادية وفترات الاستراحة ، وطول ساعات العمل اليومي وما شابه ذلك

٢ - ماري باركر فوليت

حاولت ماري فوليت خلال دراستها لأفكار رواد المدرسة الكلاسيكية وأفكار رواد المدرسة السلوكية التوفيق بين المدرستين ، واعتقدت أن استعمال الأساليب العلمية المجردة في الإدارة لا تكفي لزيادة إنتاجية الأفراد، وان الحافز المادي وحده لا يكفي لتوليد الرغبة في العمل وزيادة الإنتاجية ، وبينت في الوقت ذاته بالإمكان زيادة الإنتاجية إذا طبقت مبادئ العلاقات الإنسانية ووفرننا للعاملين الحافز المعنوي الى جانب توفير ظروف عمل مناسبة وهكذا فإن الرضا سيتحقق لدى الطبقة العاملة وبالتالي رفع معنوياتهم وبالمقابل انخفاض دوران العمل .

٣ - دوكلاس ماكجر يجر (نظرية x, y)

يعدُّ يجر أول من نادى الى احداث التكامل بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد العامل عام ١٩٦٠ ، ولتعريف المتعلمين بمضمون النظريتين نبين الآتي :-

• نظرية (x)

بين يجر في نظريته افكار المدرسة الكلاسيكية في تعاملها مع العنصر البشري بالآتي:-

أ- الإنسان يكره العمل ويحاول الابتعاد عنه كلما أستطاع ذلك وبالتالي لابد من اجباره عليه .

ب- طموح الأفراد قليل جداً ، فهو لا يبحث عن الأمان

والاستقرار في العمل ولا يحب تحمل المسؤولية .

ت- الحافز المادي والعقاب هو الأسلوب المناسب لإجبار

الفرد على العمل والإنتاج .

ث- الإدارة الضعيفة وحدها التي تستجيب لطلبات العاملين .

• نظرية (٧)

ركز يجر في نظريته على التكامل بين اهداف الفرد وأهداف

المنظمة الأمر الذي يزيد من انتمائهم للمنظمة وبالتالي لا خوف على

مستقبلهم الوظيفي وكالاتي :-

أ- عندما ينخفض أداء العامل فأن هذا الانخفاض لا يكون

سببه الأول ، بل رئيسه الذي لم يعرف كيف يوجهه ويحفزه

على العمل ويثير فيه الدافعية .

ب- الحافز المادي والعقاب لا يحفزان على العمل بل المعاملة

الحسنى والاقناع والترغيب .

ت- لا يتهرب الفرد العامل من المسؤولية بل يبحث عن

التحدي لتحقيق طموحه .

ث- المرؤوسين يحبون مشاركة الرئيس في اتخاذ القرارات ،

ويحبون ايضاً الشعور بالحرية ، فضلاً عن ترحيبهم

بمشاركة رئيسهم في حل مشكلاتهم .

نشاط :- بين من وجهة نظرك ما الذي يمكن استنتاجه من نظرية دوكلاس ماكجر يجر من حيث المنظمة ، والفرد ، والمستقبل الوظيفي؟

ثالثاً:- المدارس الحديثة في الإدارة وتشمل :-

١ - مدرسة علم الإدارة (المدرسة الكمية).

يعدُّ شستر برنارد أول من أكد ان نظام الإدارة ما هي الانظام للمعلومات واتخاذ قرارات وحل المشكلات ، وبين أيضاً أن هذه المشكلات يمكن تمثيلها بصورة كمية على شكل رموز ومعادلات مثل نموذج بيرت (pert) ، والمسار الحرج (CPM) ... الخ .

وظهر هذا الاتجاه بعد الحرب العالمية الثانية نتيجة الأبحاث العسكرية التي أجريت في تلك الفترة والتي استعملت علم الرياضيات والإحصاء لحل المشاكل العسكرية التي قللت من الكفاءة القتالية للقوات العسكرية للحلفاء ومن أهمها مشاكل النقل، وزيادة دقة التصويب، وتقليل زمن الطلعات الجوية الاعتيادية والهجومية، فضلاً عن تنظيم الطلعات وتنسيقها لتجنب حوادث التصادم وغيرها من المشاكل .

أما الانتقاد الذي وجه الى هذه المدرسة فهو عدم كفاءتها في حل المشكلات الإنسانية، والدافعية، وقياس الروح المعنوية وهي امور ذات أهمية كبيرة لإدارة أي منظمة .

٢ - مدرسة النظم الإدارية

حاول العديد من المفكرين من مختلف فروع المعرفة وضع إطار فكري عام لإدارة المنظمة ، واستطاعوا أن يحققوا تقدماً ملموساً في هذا المجال، لذا تكونت مدرسة النظم الإدارية من نظريتين هما نظرية النظام، والنظرية الظرفية .

أ- نظرية النظام (The System Theory)

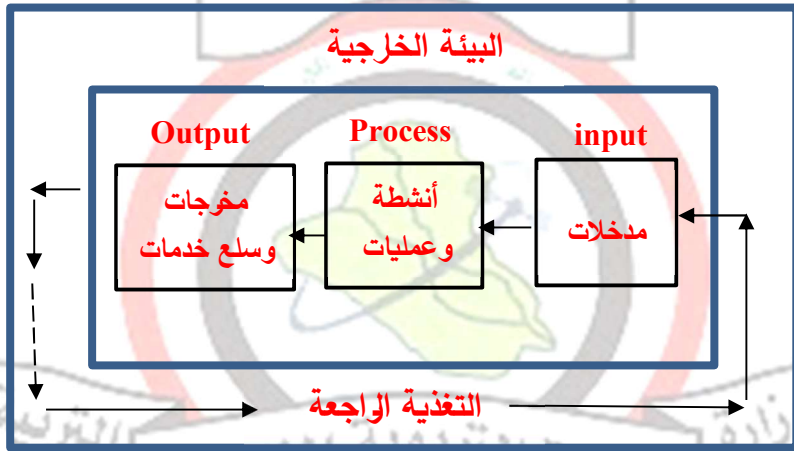
يعدُّ بيرتالانفي (Bertalanffy) مؤسس هذه النظرية وجاء في مضمون نظريته إن المنظمة عبارة عن نظام اجتماعي كلي يسعى الى تحقيق اهداف شاملة، وهذا النظام يتكون من أجزاء كل جزء عبارة عن نظام فرعي مثل (نظام ، الإنتاج، نظام الأفراد، نظام المالية ...الخ) وتعمل معتمدة على بعضها بشكل متكامل من اجل تحقيق الأهداف الشاملة التي تسعى المنظمة الى تحقيقها ، ونظام المؤسسة يتأثر في بيئتين هما :-

- البيئة الداخلية (Internal environment) التي تشمل الأنشطة المادية والإنتاجية والإنسانية كافة .
- البيئة الخارجية (External Enviroment) وتعني اصحاب المصالح الذين لديهم علاقة بالمنظمة .

وبما إن المنظمة نظام مفتوح على البيئة تؤثر فيها وتتأثر فإنه يحدث تفاعل متبادل بين البيئتين يسمى "التفاعل البيئي"، فالبيئة الداخلية تحصل على مدخلاتها من البيئة الخارجية

مثل الآلات ، والقوى العاملة ، والأموال ، إذ تقوم بمزج وتحويل هذه المدخلات الى مخرجات على شكل سلع أو خدمات ، أما البيئة الخارجية فتحصل على السلع والخدمات من البيئة الداخلية للمنظمة ، التي بدورها تحصل على عوائد وأرباح تستعملها مرة أخرى في شراء المواد وتحويلها الى منتجات تبيعها في الأسواق وكما موضح في الشكل الآتي:-

نظرية النظام



شكل (١) يبين نظرية النظام

ب- النظرية الظرفية (The contingency)

لوحظ أن المدارس والنظريات السابقة وقعت جميعها في إشكالية عدم الأخذ بأهمية اختلاف الظروف والمتغيرات البيئية والتكنولوجية في تحديد السلوك الأمثل تجاه الطبقة العاملة ، فتارة لآبد

من استعمال النظم والقوانين، وتارة اخرى لابد من التسامح والتساهل فيما يصدر من الأفراد العاملين على أن لا يؤثر على المصلحة العامة للمؤسسة.

وتأسيساً على ذلك لا يمكن أتباع مبدأ أو نظرية معينة للأفراد والأعمال يناسب الظروف كافة ، فضلاً عن ذلك لا يمكن للمدير أيضاً ان يستعمل مبادئ إدارية تطبق على جميع الأنظمة وفي جميع الظروف والمواقف التي يواجهها .

نشاط :- على ماذا اجمعت المدارس

والنظريات الكلاسيكية والسلوكية على

وفق الأنماط الإدارية ؟

الفصل الثاني

- ✿ نظريات الإدارة التربوية.
- ✿ نظرية الإدارة "عملية اجتماعية".
- ✿ نظرية الإدارة "عملية اتخاذ القرار".
- ✿ نظرية الإدارة "وظائف ومكونات".

* نظريات الإدارة التربوية

إن توظيف النظريات في الإدارة التربوية لا تمكن المدراء من تنظيم خبراتهم والعاملين معهم فحسب ، بل تمكنهم من إجراءات التحسين والتطوير ، إذ تمثل النظريات الإطار المرجعي الذي ينظم عن طريقه سلوكيات العاملين في المدرسة ، ووضوح الآلية التي تدار بها ، والدقة في تحديد الأهداف الاستراتيجية والخطط المستقبلية ، فضلاً عن معرفة أساليب العمل لتحقيق أهدافها المنشودة .

لذا لا بد من تسليط الأضواء على مفهوم النظرية ومصادر اشتقاقها قبل الدخول بمضامين النظريات التربوية .

إذ يرى (Moor) أن النظرية تعني مجموعة الفروض التي يمكن عن طريقها التوصل الى مبادئ تفسر طبيعة الإدارة وتفسير الواقع وليس التأمل بما ينبغي أن يكون . (عابدين، ٢٠٠٥: ٢٣)

أما فيجل (Feigil) يرى بانها مجموعة من الفروض التي يمكن ان يشتق منها باستعمال المنطق الرياضي التطبيقية ، وعلى ضوء ذلك فان النظرية توجه التطبيق ، والتطبيق يوجه النظرية . (عطوي، ٢٠١٠:



نشاط :- برأيكم ما أهمية النظرية لرجل الإدارة المدرسية ؟

مصادر اشتقاق النظريات كما وردت لدى (مرسي ، ١٩٨٩):-

- المصدر الأول : تقارير وتعليقات رجال الإدارة التربوية من واقع خبرتهم العملية، وهي تعتمد على الناحية الذاتية والانطباع الشخصي .
- المصدر الثاني : عملية المسح التي يقوم بها الدارسون والباحثون ودراسات الكتّاب الرواد في ميدان الإدارة المدرسية .
- المصدر الثالث: الاستدلال العقلي للتوصل عن طريق المنطق والعقل الى استخلاص بعض النتائج المترتبة على بعض الأفكار أو المسائل العامة التي نسلم بصحتها .
- المصدر الأخير : اقتباس نماذج نظرية من ميادين الإدارة الأخرى .



وعلى ضوء ذلك سيتم تناول أهم النظريات التربوية وحدود مضامينها وكما يأتي :-

أولاً:- نظرية الإدارة (عملية اجتماعية):

تعدُّ أكثر النظريات شهرة في الوقت الراهن ، وتقوم على فكرة أن دور مدير المدرسة او دور المعلم لا يتحدد إلا عن طريق علاقة كل منهما بالآخر ، وهذا يتطلب تحليلاً علمياً واجتماعياً ونفسياً ، انطلاقاً من طبيعة الشخصية التي تقوم بهذا الدور ، لذا يمكن توضيح النماذج عن طريق الجدول الآتي:

النموذج	المضمون
نموذج جيتزلز Getzelz للبعد التنظيمي والبعد الشخصي للسلوك الاجتماعي	تفسر هذه النظرية من الناحية البيئية على أنها عبارة عن تسلسل هرمي للعلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين بنوع من النظام الاجتماعي ، وأن عملية الإدارة هي عبارة عن معالجة لهذا السلوك الاجتماعي في شكل منظم ، وهذا النظام الاجتماعي ينقسم الى البعد التنظيمي والبعد الشخصي وكما موضح في الشكل الآتي:

القائد التربوي

يمارس بقوة

رغبة متحوّلة له تأثروها على غير رسمية وغير مخلولة له تأثروها على

قوة ديناميكية
تعمل على تكامل
المنطقة

البعد الشخصي
شخصية الفرد

↔

البعد التنظيمي
الأدوار والوظيفة

قوة إيجابية تعمل
على تكامل المنظمة

الأهداف والقيم

الأهداف والقيم

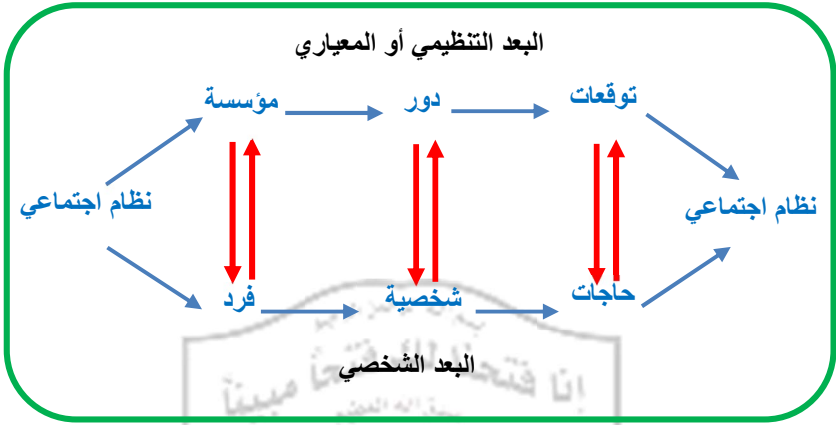
السلوك

الأهداف

شكل (٢) يبين البعد التنظيمي والبعد الشخصي

الفصل الثاني: نظريات الإدارة التربوية

<p>والفكرة الرئيسية للنموذج تقوم على أساس أن سلوك الفرد ضمن النظام الاجتماعي وفي إطار المدرسة هو محصلة ونتيجة لكل من التوقعات المطلوبة منه من قبل الآخرين وحاجاته الشخصية وما تشمله من نزعات وأمزجة .</p>	
<p>ينظر الى رجل الإدارة على انه يمارس قوة ديناميكية يخولها له مصدران الأول: المركز الذي يشغله في ارتباطه بالدور الذي يمارسه والمكانة الشخصية التي يتمتع بها، ويحظى رجل الإدارة بحكم مركزه بالسلطة التي يخولها له هذا المركز ، وهذه السلطة يمكن أن ينظر اليها على انها رسمية مفوضة له من السلطات العليا ، أما المصدر الثاني للقوة المتعلقة بالمكانة الشخصية وما يصحبه من قدرة على التأثير فانه يمثل قوة غير رسمية ولا يمكن تفويضها ، ورجل الإدارة الذي يتمتع بالسلطة فقط دون قوة التأثير يفقد نصف قوته الإدارية، وعليه على الإداري ان يتمتع بالسلطة وقوة التأثير معاً وهما المصدران الرئيسيان للقوة بالنسبة لرجل الإدارة التربوية وغيره وكما موضح في الشكل الآتي.</p>	<p>نموذج جوبا Guba للإدارة كعملية اجتماعية</p>



شكل (٣) يوضح البعد التنظيمي والبعد الشخصي

يرى ان جميع المنظمات الاجتماعية يجب ان تحقق أربعة أغراض رئيسة :-

١- التأقلم او التكيف :بمعنى تكييف النظام الاجتماعي للمطالب الحقيقة للبيئة الخارجية .

٢- تحقيق الهدف : بمعنى تحديد الاهداف وتجنيد كل الوسائل من اجل الوصول الى تحقيقها .

٣- التكامل : بمعنى أرساء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين اعضاء التنظيم بحيث تكفل التنسيق بينهم وتوحدهم في كل متكامل .

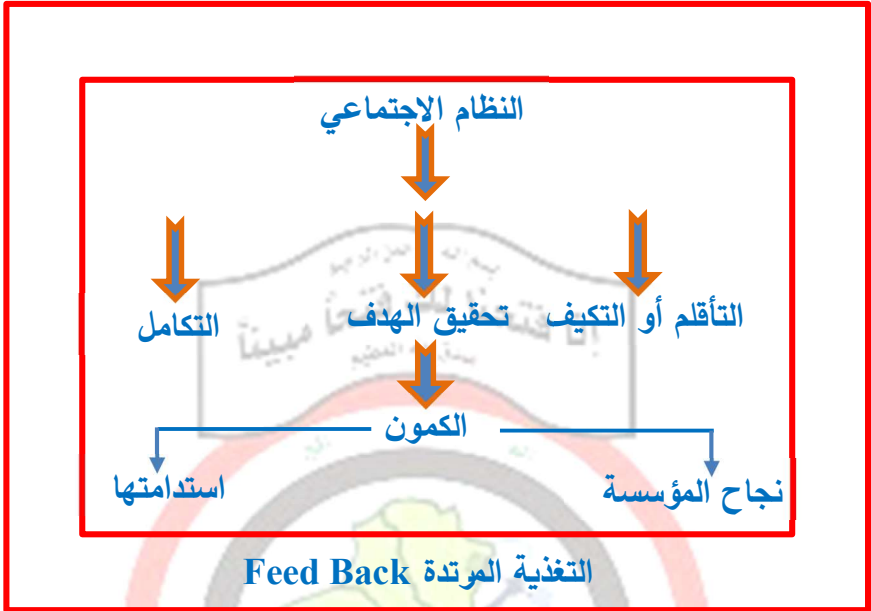
٤- الكمون : بمعنى ان يحافظ التنظيم على استمرار حوازه واطاره الثقافي

وكما موضح في الشكل (٤)

نظرية تالكوت

بارسونز

T-parsonz



شكل (٤) يبين النظام الاجتماعي للمؤسسة

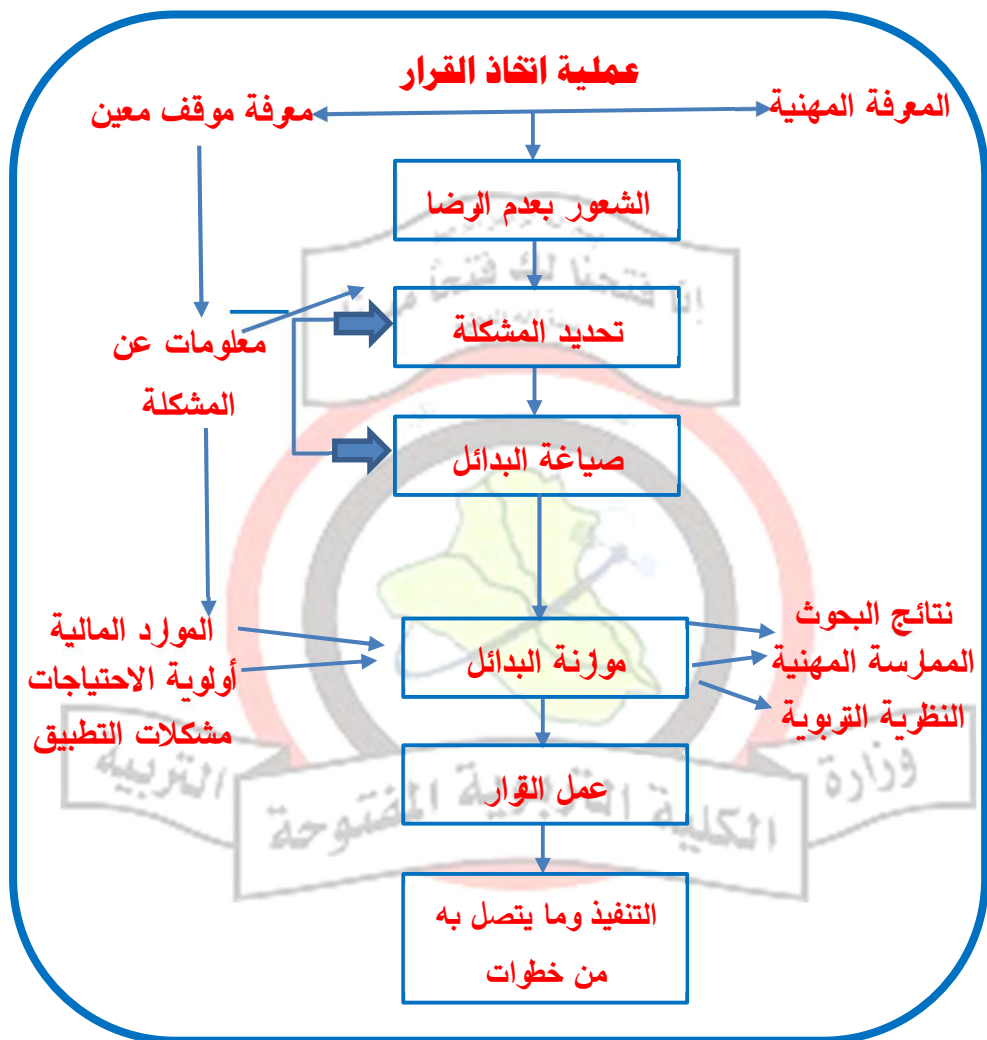
ثانياً: - نظرية الإدارة "عملية اتخاذ قرار"

تقوم هذه النظرية على اساس ان الإدارة نوع من السلوك تشمل التنظيمات الإنسانية والبشرية ، ووظيفة الإدارة تكمن في تنظيم عملية اتخاذ القرارات بكفاءة عالية ، ومهام مدير المدرسة العمل مع المعلمين والمتعلمين واولياء أمورهم والعاملين او مع أفراد لهم ارتباطات اجتماعية وليس مع أفراد بذاتهم، وتعد عملية اتخاذ القرار الركن الرئيس في إدارة اي مؤسسة تعليمية ، كما يعدُّ المعيار الذي يكمن على اساسه تقييم

المدرسة ، وعليه تتأثر القرارات بسلوك المدير وشخصيته والنمط الذي يدير به مدرسته ، وعلى وفق ذلك يمكن لمدير المدرسة مراعاة الخطوات الآتية اثناء عملية اتخاذ القرارات :-

- ١- التعرف على المشكلة وتحديدتها .
 - ٢- تحليل وتقييم المشكلة .
 - ٣- وضع معايير للحكم على نوعية القرارات المتخذة .
 - ٤- جمع المعلومات والبيانات حول المادة المدروسة .
 - ٥- صياغة واختيار الحلول المفضلة اي البدائل الممكنة .
 - ٦- وضع الحل المفضل موضع التنفيذ مع تهيئة البيئة لتنفيذه وضمان مستوى أدائه ليتناسب مع خطة التنفيذ .
- والشكل الآتي يمثل نموذج تخطيطي لعملية اتخاذ القرارات :





شكل (٥) يمثل نموذج تخطيطي لعملية اتخاذ القرارات

ثالثاً: نظرية الإدارة «وظائف ومكونات» :-

ترى نظريات هذا الاتجاه إن الإدارة عبارة عن مجموعة وظائف مترابطة بعضها بعضاً يؤثر كل منهما بالآخر وكما موضح في الجدول الآتي :-

المضمون	النظرية
قسم سيرز العملية الإدارية الى عدة وظائف رئيسة هي :- (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، التنسيق) ، كما بين ايضاً إن طبيعة الإدارة مستمدة من الآتي :- ١- عملية التعلم الذاتي للفرد . ٢- طبيعة الثقافة السائدة ، ٣- مدى كفاءة رجل الإدارة	نظرية سيرز Sears
ترى هذه النظرية أن الإدارة تتضمن اربعة مكونات رئيسة هي :- ١- العمل Directing ٢- المنظمة الرسمية Formal Organization ٣- مجموعة الأفراد العاملين Work Group	نظرية المكونات الأربعة

الفصل الثاني: نظريات الإدارة التربوية

-٤ القائد The leader	
تتكون هذه النظرية من ثلاث عوامل رئيسة هي :- ١- الوظيفة :- وحددت بثلاث عوامل هي (المحتوى، العملية، التتابع الزمني) . ٢- رجل الإدارة . ٣- البيئة الاجتماعية	نظرية الأبعاد الثلاثة

نشاط : براك ما افضل النظريات . ولماذا ؟

الفصل الثالث

✽ وظائف الإدارة التربوية

✽ التخطيط التربوي.

✽ التنظيم.

✽ التنسيق.

✽ الاتصال الإداري.

✽ اتخاذ القرار.

✽ التقويم.

أولاً :- التخطيط Planning

يعدُّ التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى التي تسبق جميع الوظائف الأخرى، إذ يمثل خارطة الفكرية التي يسلكها المسؤول عند اتخاذ القرارات المختلفة وتنفيذها بمساعدة الوظائف الأخرى .



ويرى هنري فايول بان التخطيط هو " التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهةته .(الجبوسي، ٢٠٠٠، ٥٩) .
في حين يرى العمارة بأنه "تحديد الاعمال أو الأنشطة وتقدير المواد واختيار السبل الأفضل لاستعمالها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة ، وبالتالي فهي عملية مستقبلية مستدامة في طبيعتها

نتيجة الإعداد الكامل للوصول الى نتائج وإنجازات مستهدفة " (العمارة، ٢٠٠٢ : ١٩)

نشاط :- عن طريق التعريفات السابقة ،أستنتج الركائز الرئيسة التي يقوم عليها التخطيط ؟

على الرغم من عدم وجود اتفاق جماعي على تعريف موحد إلا أنها تتفق على أنها عملية تتطلب ستراتيجيات معينة ينبغي تحديدها لضمان نجاح المؤسسة وكما يلي :-

- ١- تحديد الأهداف بوضوح اثناء تبني الخطة .
- ٢- ترتيب الأولويات حسب الأهمية .
- ٣- التنبؤ باحتمالات المستقبل .
- ٤- الواقعية وتعني مراعاة الظروف والواقع .
- ٥- التقييم والتقويم بمعنى تحديد مواطن القوة والضعف .

أهمية التخطيط في المؤسسات التربوية والحاجة اليه كما ورد لدى (عليان ، وسلامة ، ٢٠٠٢)

- ١- إكساب مدير المدرسة القدرة على التنبؤ في المستقبل بما سيكون عليه حال مدرسته .
- ٢- منح مدير المدرسة القدرة على تحقيق الأهداف التي وضعها نصب عينه .
- ٣- يساهم في تحقيق الوظائف الإدارية بشكل افضل .

- ٤- يساهم في تقليل الإسراف في الوقت والنفقات .
 ٥- يساهم في التنبؤ بالصعوبات والعقبات المحتمل حدوثها داخل المؤسسات التربوية .

وفيما يلي نموذج خطة إجرائية لتحقيق الأهداف الخاصة في مجال الموارد البشرية :

- المجال :الموارد البشرية.
- الهدف العام :رفع كفايات المدرسين في توظيف تكنولوجيا المعلومات في التدريس .
- الهدف الخاص : رفع كفايات مدرسي الاجتماعيات في توظيف الكمبيوتر وجهاز Data Show.
- معايير النجاح : ان يتمكن جميع مدرسي الاجتماعيات من توظيف برنامج Power Point في تدريس الجغرافية.

إجراءات التنفيذ	قائد النشاط والمشاركون	المواد الرئيسية	الزمن	المتابعة	التقويم
* إعداد وتوزيع المادة التربوية توضح أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها في التعليم	رجل الإدارة	Data Show أوراق تصوير	بداية عام ٢٠٢٢	الأستاذ اسامة الصوفي	عرض المادة على مشرف الاجتماعيات

الفصل الثالث: وظائف الإدارة التربوية

التقويم	المتابعة	الزمن	المواد الرئيسية	قائد النشاط والمشاركون	إجراءات التنفيذ
استبانة	الاستاذ محمد عامر	الايام الثلاث من تشرين الأول	معمل حاسوب أسطوانات وأوراق	معلم الحاسوب	*تنظيم دورة تدريبية لمدة ٩ ساعات بواقع ثلاث ايام حول استعمال برنامج Power Point
استبانة	الاستاذ اسامة الصوفي	بعد الأيام الثلاثة من تشرين الأول	جهاز حاسوب LCD	مشرف الوسائل التعليمية ومشرف الاجتماعيات	عقد ورشة عمل حول توظيف برنامج Power Point وجهاز Data Show في تدريس الجغرافية
استبانة زيارات صفية	الأستاذ محمد عامر	بعد أسبوع من انتهاء الورشة	جهاز حاسوب Data Show	الأستاذ مؤيد ناجي مدرسة.... مشرف الاجتماعيات	تنفيذ درس توضيحي حول توظيف برنامج Power Point وجهاز Data Show في تدريس الجغرافية

وتأسيساً على ذلك نرى أن التخطيط الجيد يرفع من شأن المؤسسات التربوية ، فضلاً عن تحسين المستوى التعليمي والتعلمي ورفع كفاءة العاملين وتطوير مهاراتهم .

ثانياً: التنظيم Organizing

على الرغم من الاهتمام المتزايد الذي حظي به موضوع التنظيم ، إلا انه أكثر المفاهيم عرضة للاختلاف ، لذلك نرى من الأفضل تحرير أكثر من مفهوم للاستدلال عليه بشكل أفضل .

عرفه السلمي ، ١٩٨٧ بأنه "هيكل من العلاقات الشخصية ، إذ يتم عن طريقه التمييز بين مهام الأفراد على وفق السلطة او المركز أو الدور الذي يقوم به كل منهم ، وعلى ضوء ذلك تتحد طبيعة العلاقات الشخصية التي تمثل التصرفات السلوكية للأفراد الى الالتزام بالأنماط المتوقعة ، وبالتالي يقل الغموض .

أما شستر برنارد Chester Barnar يرى بأنه " نظام يعمل على التحديد الإداري للأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بين شخصين أو أكثر " .

في حين يرى بسيسو ، ٢٠٠٣ بأنه " عملية إدارية تهدف الى تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة عن طريق تكليف الأفراد بمجموعة من المهام والمسؤوليات وتحديد نوع العلاقة التنظيمية فيما بينهم ، فضلاً عن تنسيق الجهود بطريقة متناغمة لضمان سير العمل الإداري بأقل جهد وتكلفة ووقت "

وفي ضوء التعريفات السابقة تبرز أهمية التنظيم في المؤسسات التربوية بالآتي :-

- ١- يساهم في رسم الأدوار وتحديد علاقات أفراد التنظيم كافة ، مع تحديد واضح للسلطات والمسؤوليات ، وأيضاً يساهم في قنوات الاتصال والتواصل الرسمية وغير الرسمية .
- ٢- يساهم في مدى الإفادة من الأساليب المتطورة في أداء العمل بما يرفع من كفاءة الإدارات كافة .
- ٣- يساهم في تنمية المهارات الإدارية عن طريق الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية .

ثالثاً :- التوجيه Directing

تعُدُّ الإدارة ضرورية لكل جهد جماعي في إتمام الأعمال بوساطة الآخرين ، وأن وظيفتي التخطيط والتنظيم لا يؤديان الغرض المطلوب منهما إلا إذا تولى المسؤولين توجيه العاملين معهم بالشكل المطلوب ، اي إرشادهم ورفع روحهم المعنوية تجاه الأعمال المناطة بهم .

ويقصد بالتوجيه إرشاد المسؤولين وترغيبهم بالعمل للوصول الى الأهداف ، فالتوجيه ليس تنفيذ للأعمال فحسب ، بل توجيه الآخرين في تنفيذهم للأعمال .

في حين يرى الأغا ، ١٩٩٤ بأنه عملية الاتصال بالموظفين والمعلمين والعاملين الآخرين عن طريق المسؤولين وأرشادهم الى تحقيق

الأهداف العامة، وتأمين المعلومات الفنية اللازمة للإدارة العليا لإعادة النظر في الخطط والإجراءات ورسم السياسة الجديدة .
وتأسيساً على ذلك نرى أن التوجيه يرتبط بمدى وضوح الأهداف في ذهن العاملين واقتناعهم بها وميلهم الى الوصول اليها ، فضلاً عن كونه يتوقف على فهم العاملين للسياسات والاجراءات واتفاقها مع الظروف المحيطة والامكانيات المتاحة ، وقدرات العاملين واستعدادهم .

نشاط : عن طريق ما تم تحريره ، ما الأمور التي على مدير المدرسة توجيهها ؟

رابعاً :- الاتصال Communication

يعدُّ الاتصال جزء من حياة الأفراد يتغير بتغير بيئتهم ، ويشير الواقع أن الفرد دائم الاتصال مع الأفراد الذين يعيشون معه في المجتمع يتصل بهم ويتصلون به للتعلم والإفادة وتبادل المعلومات والتأثير والتأثر، وهو بهذا يعني نشاط إنساني له معنى وهدف .
ويعرف صلاح عبد الحميد مصطفى ، ١٩٩٩ الاتصال بأنه عملية نقل المعلومات والتعليمات والأوامر والقرارات من مستوى الإدارة العليا (مدير المدرسة) الى مستوى التنفيذ (المعلمين، الإداريين، الطلبة، العاملين الآخرين) والعكس سواء أكان بالطريقة اللفظية، أم

الشفهية، أم الكتابية وذلك بهدف إحداث تأثير في سلوك أفراد اسرة المدرسة بما يحقق مصلحة المدرسة واهدافها .

أما العجمي يرى أن الاتصال هو تلك العملية الديناميكية التي يؤثر فيها شخص سواء عن قصد أو غير قصد على مدركات شخص آخر أو آخرين عن طريق مواد ووسائل مستعملة بشكل وطرائق رمزية . وعلى ضوء التعريفات السابقة تبرز اهمية الاتصال المدرسة بالآتي :-

١- احداث التغيير المطلوب على افراد الأجهزة التنفيذية من اجل تحقيق الأهداف المطلوبة .

٢- نقل المعلومات والبيانات مما يسهم بشكل او بأخر في اتخاذ القرارات الإدارية وحل المشكلات المدرسية .

٣- يساهم في حدود أحكام المتابعة والسيطرة على العمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة .

٤- وسيلة هامة لأبلاغ الإدارات العليا بما تم انجازه من أهداف .

٥- نقل آراء وافكار ووجهات نظر العاملين وردود فعلهم تجاه التعليمات الصادرة الى الإدارة العليا .

خامساً:- اتخاذ القرار Decision Making

تعدُّ عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية ومحورها ، فالممارسة الإدارية تتطلب مجابهة مجموعة كبيرة من المواقف اليومية مما يستدعي معها الاختيار المستمر للبدائل المختلفة لما يجب عمله .

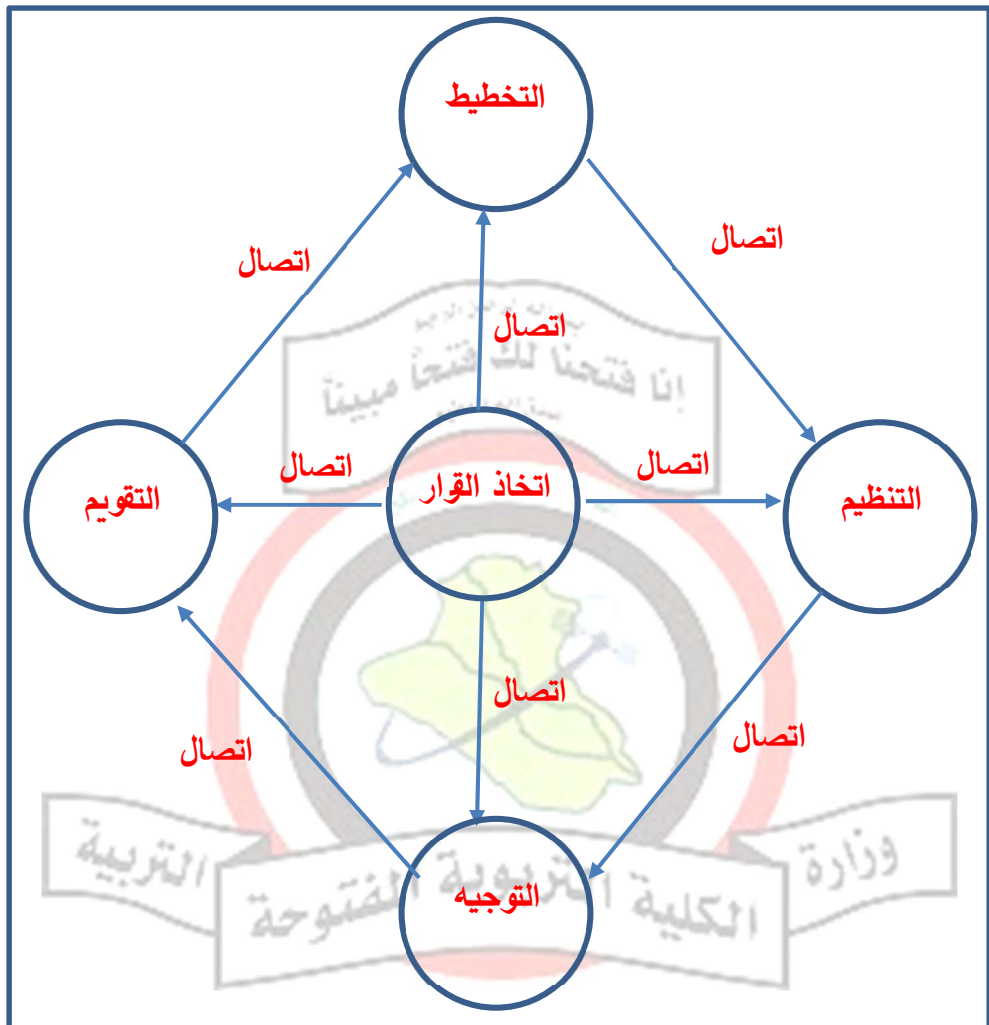
وتعددت آراء المتخصصين في العلوم الإدارية حول مفهوم اتخاذ القرار ومنها الآتي :-

عرفها همشري، ٢٠٠٠ بأنها "عمل فكري يسعى الى اختيار البديل الأنسب لحل مشكلة معينة من بين مجموعة البدائل المتاحة، وذلك بالمفاضلة بينها عن طريق استعمال معايير مجددة بما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تجابه متخذ القرار".

اما عطوي، ٢٠٠١ يرى انه "عملية ذهنية تتطلب قدراً كبيراً من التصور، ودرجة كبيرة من المنطقية، والبعد عن التحيز او التعصب او الرأي الشخصي، بما يمكن معه اختيار بدائل متاحة تحقق الهدف في أقصر وقت وقل تكلفة"

والشكل (٦) يوضح أهمية عملية اتخاذ القرارات وأثرها في البيئة المؤسساتية:





الشكل (٦) يمثل عملية اتخاذ القرارات وأثرها في البيئة المؤسساتية

سادساً:- التقويم Evaluation

كما هو معلوم أن النظام المدرسي كأى نظام اخر يتكون من مجموعة كبيرة من المدخلات التي تتفاعل مع بعضها البعض بصورة سليمة من أجل إنتاج أفضل المخرجات .

ومن ثم فالتقويم هو العملية الإدارية الممنهجة التي تعنى بتحليل جميع الظواهر والمعلومات والإجراءات والإمكانيات ونواتج الأداء من اجل التعرف على مدى قدرة النظام على تحقيق أهدافه .

ويرى مرسى، ١٩٩٨ ان التقويم هو جمع المعلومات والبيانات التي يكون على اساسها إصدار الأحكام والقرارات .

أما البوهي، ٢٠٠١ يرى إن التقويم هو تقدير الجهود التي تبذل لتحقيق الأهداف بغرض الكشف عن مدى القرب والبعد عن هذه الأهداف .

وفي ضوء التعريفات السابقة تبين أهمية التقويم في المؤسسات التربوية بالآتي :-

- ١- الوقوف على مدى تحقيق البرامج التربوية لأهدافها المحددة لمعرفة مواطن القوة والضعف .
- ٢- مساءلة القائمين على البرامج التربوية في ضوء ما يكشف عنه التقويم من نتائج .
- ٣- تحديد حاجات العاملين من تدريب وتطوير .
- ٤- المساعدة في عملية اتخاذ القرارات في ضوء النتائج المعلنة .

٥- التنبؤ بمستوى الأداء مستقبلاً .

وعلى ضوء وظائف الإدارة التي بوبت سابقاً نرى ان هناك وظائف أخرى تتطلب من مديري المؤسسات اتباعها نتيجة معطيات الثورة المعرفية والتقنية ومنها (التحسين والتطوير ، العلاقات الإنسانية ، التغيير ، أتقان التكنولوجيا ، إدارة المعرفة ، إدارة الأزمات، الهندسة الإدارية، الثقافة المؤسسية الخ



الفصل الرابع

- ✿ أنماط الإدارة التربوية.
- ✿ النمط الديمقراطي.
- ✿ النمط الدكتاتوري.
- ✿ النمط الفوضوي.

أنماط الإدارة التربوية

على مديري المدارس ان تتوفر لديهم معرفة ودراية تامة بالأنماط الإدارية السائدة في المؤسسات التربوية وغيرها من المؤسسات الأخرى وآلية التعامل بها مع العاملين، وتوظيف كل نمط منها وفق متطلبات موقف العمل ونوع الحدث، فضلاً عن توقيت الاستعمال لتحقيق الأهداف المنشودة من التربية.



وتأسيساً على ذلك يمكن توضيح أهم الأنماط السائدة في

المؤسسات التربوية من وجهة نظر نظريات متعددة وكما يأتي :-

أولاً: الأنماط الإدارية السائدة من وجهة نظر نظرية السلوك القيادي

وكما يلي :

مرتكزات النظرية

- أ- الاهتمام بالعمل .
- ب- الاهتمام بالعاملين .

- النمط الأول

الإدارة الجماعية (المتكامل)	- يهتم بالبعدين الإنساني والعملي ، فاهتمامه كبير بالأفراد والعلاقات ، وكذلك العمل والإنتاج .
-----------------------------------	--

- النمط الثاني

الإدارة الرسمية (العلمي)	- شديد الاهتمام بالعمل والإنتاج - ضعيف الاهتمام بتحقيق مطالب العاملين ، ويستعمل معهم السلطة والرقابة
--------------------------------	---

- النمط الثالث

الإدارة الاجتماعية (المتعاطف)	- اهتمام كبير بالعنصر البشري من حيث الرعاية والتنمية . - يسعى للقضاء على مظاهر الخلافت بين العاملين . - اهتمام ضعيف بالعمل والإنتاج وتحقيق الأهداف .
-------------------------------------	---

- النمط الرابع

الإدارة المتأرجحة	- منقلب في اسلوبه ، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ، وأحياناً أخرى يهتم بالعمل والإنتاج .
----------------------	---

<p>-يمارس سياسة منتصف الطريق . -ضعف اتباع هذا الأسلوب في تحقيق التوازن في بلوغ الأهداف</p>	
--	--

- النمط الخامس

<p>-لا يقوم بمهام الإدارة ، ويمنح العاملين حرية مطلقة لإنجاز أعمالهم. -ضعيف الاهتمام بالعمل والعاملين . -غياب الرضا الوظيفي لدى العاملين معه . -كثرة الصراعات والخلافات في بيئة العمل .</p>	<p>الإدارة السلبية (المنسحبة)</p>
---	---

ثانياً :- الأنماط الإدارية السائدة من وجهة نظر نظرية النظم الإدارية
وكما يلي :

مرتكزات النظرية ...

أ - الثقة بالعاملين .

ب- قدرة العاملين .

- النمط الأول

<p>-درجة عالية من الثقة بالعاملين وقدراتهم . -استعمال نظام الحوافز المبني على</p>	<p>الإدارة الجماعية (المشاركة)</p>
---	--

الفصل الرابع: أنماط الإدارة التربوية

فاعلية الأداء -اتباع النظام الأفقي بينه وبين العاملين معه. -اتباع نظام الاتصال والتواصل . -منح الآخرين المشاركة في تحسين البيئة المدرسية وتقييم النتائج .	
--	--

- النمط الثاني

-درجة الثقة بالعاملين منخفضة جداً. -التركيز على أساليب التهريب والترغيب. -ضعف الاتصال والتواصل بينه وبين العاملين . -اتباع اسلوب الرقابة الصارمة .	الإدارة المستبدة (المتسلطة)
--	-----------------------------------

- النمط الثالث

-درجة الثقة بالعاملين منخفضة -تضع اعتبارات إنسانية متعلقة بتحقيق العدالة بين جميع الأفراد مع مراعاة مبدأ الأولوية لصالح المؤسسة.	الإدارة المتسلطة (العادلة)
--	----------------------------------

-أتباع نظام السياسة الأبوية .

- النمط الرابع

<p>-درجة مرتفعة من الثقة بالعاملين . -درجة المشاركة من قبل العاملين أقل نسبياً. -يسمح للعاملين بأبداء آرائهم في بعض المسائل ، لكن القرار النهائي له</p>	<p>الإدارة الاستشارية</p>
--	--

عن طريق استعراض أنماط الإدارة التربوية نرى وجود اختلاف في الأسلوب الذي يمارسه مديرو المدارس ، والطريقة التي يتم بموجبها اتخاذ القرارات ، واسلوب التعامل مع العاملين ، ويعمل ذلك الاختلاف نتيجة اختلاف الفلسفات التي يؤمن بها مديرو المدارس ، وحدود التحاقهم في الدورات التتموية في المجال الإداري، فضلاً عن سنوات الخدمة والخبرة والتجربة التي أكتسبوها طيلة مدة عملهم الإداري .

ويمكن الاستنتاج أن المدير الناجع هو الذي يستطيع الإلمام بالأنماط الإدارية كافة ، عن طريق توظيفه الأنماط الإدارية في ضوء طبيعة الموقف أو الحدث الذي يواجهه ، وطبيعة الظروف المحيطة به .



الفصل الخامس

- ✿ مفهوم القيادة الإدارية وتطورها.
- ✿ نظريات القيادة الإدارية.
- ✿ النظرية الوظيفية.
- ✿ نظرية السمات.
- ✿ النظرية الموقفية.
- ✿ النظرية التفاعلية.

• القيادة الإدارية وتطورها

حضيّ موضوع القيادة باهتمام كبير من العديد من المهتمين والباحثين في هذا الشأن لما له من أثر واضح في الأحداث الكبيرة التي واكبت مسيرة الإنسان منذ أقدم العصور الى وقتنا الحاضر نتيجة اهتمامه بالأفراد والأثر الفاعل للقائد في زيادة أداء الأفراد والمؤسسة .

ويتضح مفهوم القيادة الإدارية من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها علماء الإدارة وكما يأتي :-

عرفها بواقية ، ٢٠٠١ بأنها " العملية التي تم عن طريقها يتم التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل حثهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق الأهداف المنشودة .

وتعرف أيضاً حسب رؤية طريف شوقي ، ٢٠٠٨ بأنها "مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعدُّ محصلة التفاعل بين خصال شخصية القائد ، والأتباع ، وخصائص المهمة ، والنسق التنظيمي ، والسياق الثقافي المحيط ، وتهدف الى حث الأفراد على تحقيق الأهداف المناطة بهم بأكبر قدر من الفاعلية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الافراد ، مع توافر درجة كبيرة من الرضا ، وقدرة عالية من التماسك فيما بينهم .

أما القيادة الإدارية التربوية كما وردت لدى البديري ، ٢٠٠١ فأنها تعني مجموعة العمليات القيادية والتنفيذية التي تهدف الى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم

ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجمعي المنظم من أجل تحديد الأهداف التربوية المحددة للمجتمع والمؤسسات التعليمية .

وتأسيساً لما ورد من تعريفات حول مفهوم القيادة الإدارية بالإمكان تحديد معطيات تطور مفهوم القيادة الإدارية لدى نخبة من الباحثين والكتاب خلال العقدين الماضيين كما وردت لدى (الشريفي، ٢٠٠٥).

المصدر	حيثيات المفهوم
Kast& Rossenzwig 1986,362	عدها جزءاً من الإدارة وليست كلاً ، وواجب المدراء يتمثل بالتخطيط والتنظيم ، والمطلوب من القادة أن يؤثروا في الآخرين كي يتبعوهم
Brihart etal, 1995 :159	عملية اتصال إنساني يكيف اتجاهات وسلوك الآخرين وسلوكهم ، لغرض تحقيق أهداف الجماعة.
المغربي، ١٩٩٥، ١٩٩	هي القدرة على تأثير شخص في الآخرين وأثارهم وكسب تعاونهم بأعلى درجة من الكفاية لتحقيق الأهداف المتفق عليها .
George&Jones,1996 :359	بأنها ممارسة احد أعضاء الجماعة للتأثير في الآخرين من أجل مساعدتهم في تحقيق أهدافهم والقادة هم الذين يمارسون هذا التأثير.
Certo et al ,1997 :350	اشار الى إن القيادة هي عملية توجيه سلوك الآخرين نحو تحقيق هدف معين ، أي جعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة أو يتبعون مساراً معيناً
القريوتي، ٢٠٠٥: ١٨١	أشار بأنها قدرة تأثير شخص في الآخرين بحيث يقبلون قيادته بشكل طوعي دون الزام قانوني

الفصل الخامس: مفهوم القيادة الإدارية التربوية وتطورها

لمعرفتهم بدوره في تحقيق أهدافهم كونه معبراً عن أمالهم وطموحاتهم وبالشكل الذي يراه مناسباً	
بين انها الموهبة الاجتماعية التي يتمتع بها المدير للحصول على أفضل أداء ممكن من لدن العاملين	Hunt et ,2000: 286
وضح بانها نتاج التفاعل بين اعضاء الجماعة ، والقيادة هم أعضاء التغيير ، فضلاً عن كونهم الاشخاص الذين تكون أعمالهم تؤثر في الآخرين أكثر مما تؤثر افعال الآخرين فيهم	Gibson et at , 2003: 299
بين ان القيادة هي عملية التأثير الإجتماعي الذي يمارسه القائد للحصول على طاعة العاملين ، فضلاً عن أشراكهم في جهودهم العلمية لتحقيق طموحاتهم وطموحات المؤسسة	Kritner et al , 2010 : 242
إن القيادة ماهي إلا فن التأثير في سلوكيات الأفراد العاملين الممثلة بتتمية وتغيير القيم والمعتقدات السائدة لدى الافراد العاملين في المؤسسة التربوية مما يؤدي الى زيادة الانتماء العلمي والوظيفي لديهم	اسامة الصوفي ، محمد العامر، ٢٠٢٢

• نظريات القيادة الإدارية

لا شك إن سر تقدم الدول ورفيها يتوقف على قدرة قادتها وإمكانياتهم الفاعلية في إدارة المهام المناطة بهم ، فوجود قيادات إدارية واعية لحدود وقواعد وأنظمة الإدارة العلمية الحديثة التي مكنتها من

التحكم بعوامل الإنتاج للوصول الى ما نحن عليه اليوم من عالم متقدم ودول نامية .

وبناءً على ذلك أشارت الدراسات والكتب الإدارية والمراجع الى وجود عدد كبير من نظريات القيادة الإدارية وكما موضح في الجدول الآتي :-

النظرية	مضمون النظرية
نظرية القيادة الوظيفية جون أيداير	<p>١- دراسة مهام ووظائف القيادة والمعايير المتصلة بها .</p> <p>٢- توزيع المسؤوليات والوظائف القيادية (التخطيط، والتنسيق، والتوجيه، واتخاذ القرار) وتتمحور شخصية القائد بأنه القدوة (النموذج) .</p> <p>٣- يتصف القائد بالبيروقراطية (إدارة الفرد)</p>
نظرية السمات جوردين البورت	<p>ركزت على شخصية القائد وخصائصه المتنوعة ، وترى أن هناك خمس سمات قيادية هي :-</p> <p>١- السمات المعرفية وتشمل الذكاء والثقافة واستشراف المستقبل</p> <p>٢- السمات الاجتماعية وتشمل فن التعامل وكسب حب الآخرين وحسن الاتصال .</p> <p>٣- السمات الشكلية وتشمل جمال المظهر والذوق العام .</p> <p>٤- السمات الجسمية وتشمل الصحة</p>

<p>والطول والعرض والمرض . ٥- السمات الأنفعالية وتشمل النضج الانفعالي وضبط النفس .</p>	
<p>١- تربط السلوك القيادي بالموقف والأحوال المحيطة به ، فمن يصلح للقيادة في مرحلة ما قد لا يكون مناسباً لمرحلة أخرى ٢- تحكم هذه النظرية عناصر عدة منها سمات القائد وسمات الأتباع وسمات الموقف وطبيعة الحالة .</p>	<p>النظرية الموقفية فريد ادوارد فيدلر</p>
<p>١- تعدُّ القيادة عملية تفاعل اجتماعي ترتكز على الأبعاد عدة منها السمات ، وعناصر الموقف ، وخصائص المؤسسة المراد قيادتها . ٢- تطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف، وحجم المهام المحددة ، وأعضاء المؤسسة المقودة ، وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة .</p>	<p>النظرية التفاعلية جورج هربرت</p>

نشاط: على وفق ما تم طرحه من نظريات متباينة في المضمون،
 برأيك ما أفضل النظريات الأقرب إلى واقعنا التربوي ولماذا؟

الفصل السادس

- ❁ السلوك القيادي.
- ❁ بعض نماذج السلوك القيادي.
- ❁ نموذج الشبكة الإدارية.
- ❁ الإدارة الصفية وأنواعها.

أولاً :- مفهوم السلوك القيادي :

في ظل تعقد الحياة الاجتماعية التي نعيشها اليوم باتت جميع الأعمال بحاجة الى عمل جمعي تتضافر جهود الأفراد لكي تحقق الاهداف المنشودة من ورائه ، لذا جاء مفهوم السلوك القيادي ليمثل مجموعة من التصرفات التي تصدر عن القائد التربوي اثناء إدارته للمؤسسة بشكل تجعل قيادته للمؤسسة مميزة عن المؤسسات الأخرى.



وعليه أصبحت الحاجة ماسة الى قادة ينمازون بالخبرة ، والمهارة، والكفاية ، والمعرفة ، والقدرة على تحمل المسؤولية ، والتنبؤ بكل ما هو جديد للقيام بالدور القيادي المطلوب ولا سيما مع نمو

المؤسسات وتطورها وتعدد أدوارها وهذا لا يتحقق إلا بجهود وتعاون جميع الأفراد في المؤسسة التربوية وغيرها .

ويرى (حريم ، ١٩٩٧) ان ثمة عوامل تؤكد حاجة القيادة في

المؤسسات التربوية ومنها :-

أ- إن المؤسسة نظام اجتماعي مفتوح تتفاعل مع البيئة الخارجية يؤثر فيها وتتأثر به .

ب- حاجة المؤسسة الى الاستجابة السريعة للتغير والتكيف ولا سيما في ضوء التغيرات الراهنة .

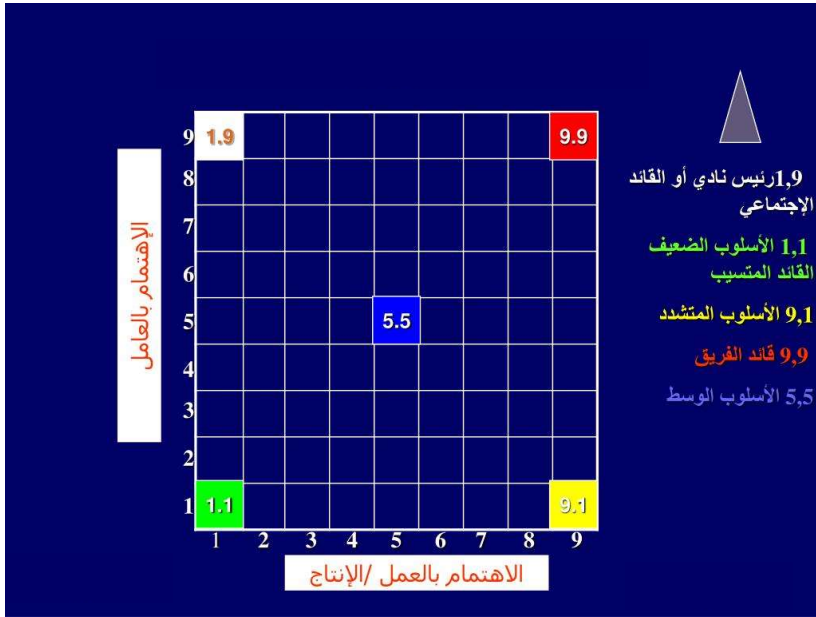
ت- حاجة المؤسسة الى اتخاذ عدد من الإجراءات بهدف زيادة التنسيق وإحداث التغير، ولا سيما إذا ما نشأ عدم توازن بين المؤسسة وفروعها أو وحداتها المتنوعة ، الأمر الذي يستدعي وجود قيادة فاعلة للقيام بذلك .

وعلى وفق ذلك ركزت العديد من الدراسات الرائدة في مجال القيادة على سلوك القادة (Leadership Style) وظهرت العديد من النماذج التي تهدف إلى تفسير ظاهرة القيادة وعملياتها المعقدة ، فضلاً عن تكوين صورة واضحة لهذا المجال الذي شغل بال المهتمين به منذ سنين عديدة ومنها نموذج الشبكة الإدارية لروادها بليك وموتون .

ثانياً:- نموذج الشبكة الإدارية (The Management Grid)

طور بليك وموتون (Black&Mouton) شبكة ضمن أطار بعدي الاهتمام بالعمل ، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية للعاملين ، وفق

هذا النموذج ينظر الى سلوك القائد على اساس شموله لهذين البعدين ،
وأكد أنه ليس بالضرورة أن يتصف سلوك أي قائد لهذين البعدين على
نحو متساوٍ ، فأحياناً يكون سلوك القائد منصباً على الاهتمام ببعدهم
العاملين ومراعاتهم ، وفي الوقت ذاته يكون قليل الاهتمام ببعدهم العمل ،
أو قد يكون عالٍ الاهتمام ببعدهم العمل وقليل الاهتمام ببعدهم العاملين
ومراعاة ظروفهم وكما مبين في الشكل (٧) .



الشكل (٧) يمثل نموذج الشبكة الإدارية لبليك وموتون

وعلى وفق الشكل (٦) يمثل الأسلوب (١،١) اهتمام ضعيف
بالعمل والعاملين ، والقادة هنا لا يساهمون في تحقيق اهداف المؤسسة

أو الجماعة لأن القائد يبذل الحد الأدنى من الجهد الذي يضمن بقاءه عضواً في المؤسسة .

أما الأسلوب (١،٩) ينماز باهتمام عالٍ بالعمل مع اهتمام ضعيف بالعاملين ، ويركز القادة هنا على العمل العالٍ لتحقيق الأهداف مع تغاضيهم عن اشباع حاجات الافراد العاملين مما يؤدي الى انخفاض الروح المعنوية والإنتاجية معاً .

أما أسلوب (٩،١) ينماز باهتمام ضعيف بالعمل واهتمام عالٍ بالأفراد العاملين، مما يؤدي الى بناء علاقات جيدة وشعور بالرضا بين أفراد الجماعة، لكن التركيز على العمل ضعيف جداً .

في حين أنماز أسلوب (٥،٥) بأن الاهتمام ببعدي العمل والعاملين معتدل ، والقائد هنا يوازن اهتمامه بالعمل والعاملين معاً مما يؤدي الى تحقيق الأهداف مع المحافظة على العلاقات الإنسانية الجيدة بين أفراد المؤسسة .

كذلك جاء أسلوب (٩،٩) ليركز فيه القائد على الاهتمام العالٍ بالأفراد العاملين والعمل ، مع تركيزه على روح الفريق الواحد ، فضلاً عن محاولة حصوله على إنتاج جيد عن طريق بناء علاقات مع جميع الأفراد العاملين في المؤسسة .

لهذا يرى كل من (بليك وموتون) أن الأسلوب القيادي مرهون بالموقف الذي يواجهه القائد، وعليه يجب أن يتبنى الأسلوب القيادي

الذي يتناسب مع الموقف وهذا ما جعل النموذج يمثل مدخلاً رئيساً للنظريات القيادية الأخرى .

ثالثاً :- مفهوم الإدارة الصفية :-

يعدّ مفهوم الإدارة الصفية مفهوم مركب يجمع بين عالمين :
عالم الإدارة المتمسم بالشمولية والعمومية وخصوصية الاتصال بحقل الإدارة العامة وإدارة الأعمال ، وعالم التربية والتعليم المتمسم بخصوصية تختلف الى حد ما عن عالم الإدارة والذي يجمع العالمين (العنصر البشري) ، ذلك المخلوق الذي تدخل مجموعة اعتبارات في التفاعل والتعامل معه فتجعل من إدارته وتوجيهه عملية ليست باليسيرة ولا تتخذ صفة النمطية الواحدة .

في حين هناك من يرى بأنها مجموعة من العمليات والمواقف التعليمية والتعلمية التي يتم التفاعل فيها ما بين الطالب والمعلم ، والمعلم والطالب والمنهج، والطالب وزميله الطالب الأخر وتوجيهها لتحقيق الأهداف الموضوعية مستعيناً بالوسائل التعليمية .

ومن قراءة التعريفات السابقة يمكن بيان الآتي :-

١- إن الإدارة الصفية تتكون من عالمين ، عالم الإدارة وعالم

التربية ، الذي يجمع بينهما العنصر البشري .

٢- تتضمن تحديداً دقيقاً لدور كل من المعلم والمتعلم وما يقوم به

المعلم من تنظيم للإجراءات التعليمية التي تسهم في تعلم

المتعلم الى أقصى طاقاته الممكنة .

- ٣- عملية التوجيه والتفاعل التي تتم بين قطبي العملية التعليمية وأنماط السلوك المتعلقة بها .
- ٤- عملية تهدف الى تنظيم فعال لجعل عمليتي التعليم والتعلم في غرفة الصف أمراً ممكناً وهادفاً ومشوقاً .
- ٥- عملية تهدف الى توفير المناخ الصفّي او الجو الملائم لبلوغ الاهداف المخططة لها .
- ٦- تتضمن تنظيمياً للخبرات والموارد والأدوات لتسيير الأعمال التربوية .

• مهام الإدارة الصفية :-

تأتي أهمية الإدارة الصفية من مهام تشعب مدخلاتها وتنوعها ، وازدياد تعقدها في ضوء الدور المتغير للمعلم ، فضلاً عن كونه منظم وميسر ومرشد وموجه لعمليتي التعليم والتعلم ، ومن هنا تتضح مهام الإدارة الصفية بالآتي :-

- ١- إيجاد بيئة تعليمية آمنة :- ويقصد بها ان يفكر المعلمون في إيجاد طرائق تعليمية حديثة وكيفية توظيفها في الواقع الصفّي ، الأمر الذي يؤدي الى خلق بيئة مشجعة على التفاعل بين المعلمين والمتعلمين ، كما أن هذه البيئة تدعم السلوك الاجتماعي الايجابي والتناغم فيما بينهم لتحقيق الانشطة المتنوعة وبهذا يتم تحقيق الأهداف المطلوبة .

٢- **وضع وتكوين توقعات للسلوك** :- ويتم ذلك عن طريق وضع تصورات لدى كل من المعلم والمتعلمين ، فضلاً عن السلوكيات المتوقعة صدورها من بعض المتعلمين ، ونتيجة لذلك فإن هذه التصورات تُعد حاكمة لسلوك كل من المعلم والمتعلم ، ومن ثم يجب أن يكون واضحاً في توقعاته اتجاه المتعلمين اثناء مناقشتهم وأشراكهم في عمليتي التعليم والتعلم .

٣- **إيجاد صفوف شاملة** :- ويتم ذلك عن طريق التخفيف من حدة الفروق الثقافية الموجودة بين صفوف المتعلمين ، وتُعد إقامة علاقات مع الآخرين أمراً ضرورياً هنا عن طريق مشاركتهم في بعض الخبرات الحياتية الخاصة بهم ، أو تحفيزهم على اتخاذ القرارات المتعلقة بالأنشطة الصفية الشاملة .

٤- **التعامل مع سوء السلوك** :- ويتمثل ذلك بوضع الإجراءات الوقائية التي يجب أن يتعامل بها مع بعض الإشكاليات التي تظهر من بعض المتعلمين بين الحين والآخر داخل غرفة الصف عن طريق تحديدها ومدى ارتباطها ببعض العوامل الأخرى والأسباب الكامنة ورائها بهدف وضع استراتيجيات متعددة لتحقيق النظام والانضباط داخل غرفة الصف .

٥- **تفعيل التواصل مع الطلبة** :- يؤثر النمط الإداري المتبع داخل غرفة الصف على سلوكيات الطلبة ، لذا يستطيع تعديل أو تغيير السلوك غير المرغوب الصادر من بعض الطلبة عن طريق نقل

معتقداته وأفكاره ، و إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في عملية إدارة الصف ، فضلاً عن السماح لهم بوضع السياسات والممارسات الموجهة للعمل الصفي .

٦- **التعاون مع الأسرة :-** تُعد مشاركة الأسرة والتعاون معهم عنصراً رئيساً في إدارة الصف الفاعلة ، ولهذا يجب أن يدرك المعلم ان ضعف مشاركة الأسرة في العملية التعليمية يعني ضعف تحملها المسؤولية المشتركة ، كذلك عليه إدراك أن الأسرة قد تكون لديها توقعات مختلفة عن توقعات المعلم بشأن السلوكيات المقبولة داخل الصف ، وفي هذا الصدد اشار كاري (Cary) الى إمكانية وجود بعض الصراعات داخل الصف نتيجة تعارض ثقافة الصف الممثلة بشخص المعلم مع ثقافة الأسرة .

نشاط: أعط مهام صفية أخرى من وجهة نظرك؟

الفصل السابع

- ❁ الإشراف التربوي.
- ❁ مراحل تطور الإشراف التربوي.
- ❁ أنواع الإشراف التربوي.
- ❁ أساليب الإشراف التربوي.

أولاً :- مفهوم الإشراف التربوي .

لا شك أن الإشراف التربوي يُعد أداة لتحسين عمليتي التعليم والتعلم ، فضلاً عن أهمية دوره على عناصر التعلم كافة ، وإن نجاح المعلم في رسالته مرهون بنجاح جهاز الإشراف التربوي في القيام بأدواره المناطة به ، كذلك التكامل بين عمل المشرف والمعلم ، إذ كلما أزداد التعاون والتناغم بين المشرف والعاملين في المدرسة ازدادت افاق التغيير ، وتعززت قيمة النتائج التعليمية ، وعليه لم يتفق التربويون على مفهوم محدد للإشراف التربوي نتيجة تباين اتجاهاتهم مفاهيمهم كل حسب نظرتهم اليه وإلمامهم بجوانبه وتحليلاً لأطار مضمونه، فضلاً عن التغييرات التي تحدث في المجتمع التي تؤدي الى تغيير في نظام الإدارة التربوية التي بدورها تؤثر في الإشراف التربوي بصفته فرعاً من فروعها، فمنهم من ينظر للإشراف على أنه تزويد المعلم بما يحتاج من مساعدة ، وهناك من ينظر له بأنه يزود المتعلمين في المراحل كافة بمستوى أفضل من الخدمات التربوية .

اما (عطوي ، ٢٠٠١) فيرى أن الإشراف التربوي هو عملية ديمقراطية تعاونية منظمة، تعنى بالموقف التعليمي والتعلمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل واساليب وبيئة ومعلم ومتعلمين وإدارة ، تهدف الى دراسة العوامل المؤثرة في الموقف المؤسسي وتقييمها من اجل تحقيق أهداف التعليم والتعلم .

وتأسيساً على ذلك يمكن القول ان النظرة الشاملة للإشراف التربوي والتصور الحديث ينسجم مع تعريف عطوي الذي اتفق مع واقعية جهاز الإشراف التربوي ووظيفته في النظام التربوي الحديث .



ثانياً:- تطور الإشراف التربوي:-

ظهر الإشراف التربوي مع بداية وجود التربية وارتباطها بالتغيرات السياسية والاجتماعية التي شهدتها الحضارة خلال الحقب الزمنية المتعاقبة ، لذا لوحظ إن الإشراف التربوي مر بتطورات عديدة من حيث مفهومه وفلسفته ومجالاته وأساليبه وهذا دليل واضح يعكس هذا التطور الكبير ، وفيما يلي عرض لأهم التطورات ومنها :-

١- **مرحلة التفتيش** :- بدأت هذه المرحلة من القرن الثامن عشر حتى اوائل الثلاثينيات من القرن العشرين ، إذ يقوم المشرف بالزيارة الصفية المفاجئة ويصطحب معه مدير المدرسة دون تنسيق مسبق، هدفه تصيد الاخطاء الأمر الذي يؤدي الى تكوين اتجاهات

سلبية لدى المعلمين عن العملية الإشرافية ، فضلاً عن تعقب هفواته ، وعلى هذا الأساس يعدُّ المفتش صاحب السلطة العليا، والذي يقرر كل شيء بالنسبة للمعلم وغيره من المشتركين في العملية التعليمية .

٢- **مرحلة التوجيه التربوي :-** بدأت هذه المرحلة من الثلاثينيات حتى الأربعينيات من القرن العشرين ، إذ تطورت النظرة للعمل الذي ينبغي ان يقوم به المفتش ، فبدلاً من تصيد الأخطاء وكتابة التقارير ، أصبحت غايته تحسين التعليم والتعلم عن طريق زيارة المعلمين في صفوفهم ومعرفة مواطن القوة والضعف لديهم ، ومن ثم تقديم التغذية الراجعة لهم ، فضلاً عن تقديمه ما يحتاجون اليه من وسائل وأساليب مختلفة تؤدي الى تحسين مستوى الاداء لديهم. على الرغم من ذلك لم يستمر العمل بمفهوم التوجيه التربوي من قبل الموجهين وذلك للأسباب الآتية :-

- أ- إن عملية التوجيه التربوي تقوم على فرضية خاطئة مفادها أن الموجه يعرف والمعلم لا يعرف .
- ب- إن عملية التوجيه تستند الى النزعة الفوضوية .
- ت- إن عملية التوجيه تركز على أداء المعلم فقط ، وتهمل الأطراف الأخرى المشاركة في العملية التعليمية والتعليمية .

٣- **مرحلة الإشراف التربوي** :- ظهرت هذه المرحلة بداية الخمسينيات وحتى وقتنا القريب لأنها تقوم على دراسة وتحليل المواقف التعليمية كافة .

تركز فرضية هذه المرحلة على إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم ، مع ضرورة توفير الفرص الكفيلة بنموهم الشخصي والمهني ، فضلاً عن تأكيدهم على أن سير العمل في أي مؤسسة يجب أن يكون تعاونياً يركز على العلاقات الإنسانية ، والتوجيه ، وتنظيم المناهج وتحسينها ، والعمل من خلال تشكيل فرق تعليمية ، واحترام الاختلاف في الرأي ، والاعتراف بالقيمة الحقيقية للاجتهاد ، وإعطاء الثقة لكل العاملين في الحقل التربوي من معلمين ومتعلمين وأولياء أمور والمجتمع المحلي ، ووفقاً لهذه المعطيات ظهرت مؤخراً مرحلة جديدة مغايرة كلياً على المراحل الثلاثة السابقة وهي مرحلة المشرف التربوي الصديق الناقد .

٤- **مرحلة المشرف التربوي (الصديق الناقد)** :- نتيجة ما يشهده العالم المعاصر من تطور كبير في المجالات التربوية والثقافية كافة ، ولكي نستطيع بلوغ ما وصلت اليه الدول المتقدمة من نهضة ورقية في المجال التربوي دعت الحاجة الى الانتقال من مرحلة الإشراف التربوي الذي ينمي القدرات المهنية لدى المعلمين الى **مرحلة الصديق الناقد الذي يعني** الشخص الذي توكل اليه مهمة مساندة الآخرين (المعلمين والعاملين والآخرين) وتمكينهم من مراجعة وتطوير أدائهم بفاعلية وأثر الأمر الذي

يؤدي انعكاساته على أداء المؤسسة التربوية ، كما يعني الصديق الناقد هو الصديق المرجع الذي يسعى لمساعدة الشخص الذي يسانده ، فهو لا يصدر احكاماً على الأداء بل يحاول أن يفهم الواقع ويقدم ملاحظته، وانطلاقاً من هذا الواقع يتم مناقشة القضايا التربوية المطروحة وتقديم البدائل والتقدم في الإنجاز .

• **كفايات الصديق الناقد**

أ- القدرة على الفهم والاستيعاب والأقناع والتحليل والتلخيص ودقة الملاحظة .

ب- القدرة على إدارة النقاش عن طريق طرح الأسئلة المثيرة للتفكير .

ت- القدرة على إدارة الوقت واستثماره .

ث- القدرة على حل النزاعات وشيوع مبادئ التسامح .

ج- القدرة على كسب ثقة الآخرين عن طريق مطابقة الاقوال والأفعال .

• **الإجراءات التي تتضمنها عملية الإشراف التربوي كصديق ناقد :-**

أ- توضيح دور المشرف التربوي بصفته صديق ناقد للمدير والمعلم .

ب- لقاء المدير بعد تحديد النتائج التي يرغب بتحقيقها كليهما .

ت- طرح أسئلة حول الموقف التعليمي والتربوي والإداري الملاحظ ومناقشة تنفيذ ذلك .

ث- نقد الموقف التعليمي والإداري بشكل إيجابي ، ومساعدة المدير للتعرف على وجهات النظر الأخرى عن طريق إثارة الاسئلة المناسبة لتلك المواقف التنفيذية .

ج- تأمل الطرفين للافتراضات المطروحة ، واختيار الملائم منها لتحقيق الأهداف التعليمية .

ح- تقديم تغذية راجعة عن الجوانب المهمة في الموقف المُنفذ .

● مهمات الصديق الناقد :-

١- بناء جو من الثقة والاحترام المتبادلين بينه وبين الأفراد العاملين في المؤسسات التربوية .

٢- مساعدة المدير وفريق التطوير في تحديد الموارد المادية والبشرية المتوافرة لاستثمارها .

٣- طرح أسئلة سابرة ومثيرة للتفكير والتأمل لتحفيز المدير وفريق التطوير الى السير بالاتجاه المرغوب ، واتخاذ القرارات الرشيدة، وتوظيف الأفكار البديلة .

٤- تقديم تفسير واضح ومقنع لما يلاحظه .

٥- البحث مع المدير وفريق التطوير عن طرائق متنوعة ومناسبة لتحقيق الأهداف المنشودة في البيئة التعليمية .

٦- المساعدة في بناء خطة شاملة وواقعية تلبي الحاجات الضرورية ، فضلاً عن مؤشرات الأداء ومعايير النجاح للحكم على أداء المؤسسة .

٧- الاتفاق على خطوات المتابعة اللاحقة ، مع تحديد الأفراد الذين سيقومون بالخطوات والأوقات المناسبة لها .

٨- الإشادة والثناء بالنجاحات التي تحققت وتشجيع وتعزيز القائمين عليها .

٩- كتابة تقارير موجزة حول النتائج المتحققة ومناقشتها مع المدير وفريق التطوير لتكون بمثابة وثيقة مرجعية .

١٠- تقييم النتائج وتوضيح أثرها على العمل في المستقبل .

• كيف تصبح صديقاً ناقداً في المؤسسة التربوية؟

لغرض تحقيق ذلك يجب اتباع الخطوات الآتية :-

١- أعرض أن تكون صديقاً ناقداً، ولا تقم بذلك دون إذن ، ولا تنس أن الكلمة المفتاحية هي (الصديق) لأنه من الأيسر تقبل النقد من الصديق .

٢- أنصت أكثر وتكلم أقل ، وتذكر ان أكثر الناس ليسوا جاهزين للاستماع اليك إن لم يشعروا أنك استمعت اليهم بشكل كامل .

٣- أظهر أوجهاً ليس موجودة أصلاً، فالصديق الناقد يضيف قيمة جديدة من خلال قدرته على الملاحظة ، وعلى إصدار الأحكام ، واستعمال الأدلة والتحليل .

٤- شجّع على التخصص في الاختيار .

٥- تفهم النتائج المرغوبة .

٦- أعرض أحكاماً ذات قيمة عندما يطلب منك ذلك فقط .

٧- تجنب أن تكون ناقدًا سلبيًا ، كذلك تجنب الغموض وعدم الصدق في الاستجابات للمستهدفين .

● **الصديق الناقد والتطوير المهني :-**

يتميز الصديق الناقد بأنه مستمع جيد يساعد في حل المشكلات التعليمية، ويساند الآخرين في ترتيب أفكارهم ، واتخاذ القرارات الصائبة، ويساعد الآخرين في تحديد نواياهم وتعريف توقعاتهم ، فضلاً عن إدراك متى تكون توقعاتهم أقل من المستوى المطلوب ، ومتى لا تتطابق أعمالهم مع نواياهم ، ويساعد الحوار مع الآخرين في تطويرهم مهنيًا بطريقة لا تحققها القراءة الذاتية أو المؤتمرات أو التعلم في الصفوف .

● **دور المشرفين في هذا المجال :-**

- يؤدي المشرفون أثرًا في هذا المجال عن طريق :-
- أ- مساعدة مدير المدرسة في إكمال وتطوير الخطة خلال الاسبوعين الأولين من بداية العام الدراسي .
- ب- زيارة المدارس المخصصة لهم من أجل المناقشة العلمية لتطوير الواقع خلال العام الدراسي ، فضلاً عن دراسة أي قضية مستجدة .

وتأسيساً على ذلك يمكن القول تطلب هذا الإشراف لئنفذ مجال التطوير المهني الفعال في المدارس فعن طريق الصديق الناقد ومساندته تكون جاهزية المدارس عالية لتقبل التغيير والتحسين

المنشودين في المؤسسات التربوية لتحقيق الأهداف المنشودة من التربية .

• أنواع الإشراف التربوي :-

بدأ الإشراف التربوي يتخذ طابعاً معيناً منذ ان بدأت الأنظمة التربوية بتعيين عدد من المشرفين التربويين ، ومع هذا الطابع أتخذ الإشراف التربوي أنواعاً متعددة منها :-

١- **الإشراف التفتيشي** :- يُعد من أقدم أنواع الإشراف التربوي وأكثرها شيوعاً، إذ لا يزال الكثير من المشرفين التربويين يمارسون التفتيش على أداء المعلمين عن طريق اعتمادهم الزيارات الصفية المفاجئة لهم ، إذ يقوم على أساس استعمال السلطة المحددة له ، ورسم الأهداف، وإعطاء التعليمات والأوامر للمعلمين ، فضلاً عن تحديد الخطط والإجراءات الإدارية والتعليمية في المدرسة وتحديد غرفة الصف .

النتائج السلبية المتحققة لهذا النوع من الإشراف :

أ- ميل المعلمين الى إخفاء جوانب ضعفهم واطرائهم ومشكلاتهم تحسباً من محاسبة المفتش لهم ، الأمر الذي انعكس سلباً على تعلم التلاميذ .

ب- أتصاف العلاقة بين كل من المفتش والمعلم وإدارة المدرسة بالطابع السلبي .

ت- انعدام الثقة لدى المعلمين أنفسهم .

٢- الإشراف العلمي :- نشأ نتيجة التقدم العلمي في مختلف مجالات

الانشطة الإنسانية ، ولأسيما في مجال التربية ، إذ بدأ المشرفون يستعملون الطريقة العلمية عن طريق استعمال ادوات القياس العلمي بدلاً من الاعتماد على ذواتهم وانطباعاتهم الشخصية في تقويم وتقييم المعلمين ، ورغم أن هذا الأسلوب يبدو جيداً في مضمونه إلا أنه رُفض للأسباب الآتية :-

أ- إن التربية عملية معقدة يصعب حصرها وقياس نتائجها لعدم توفر مقاييس دقيقة يعتمد عليها .

ب- لكل معلم أسلوب وطريقة خاصة به ، ومن حقه ان يستعمل الأسلوب والطريقة التي تناسب قدراته وإمكانياته .

ت- إن نتائج الاختبارات والمقاييس نتائج مُلزِمة ، وهذا يعني انها بمثابة أوامر يفرضها المشرف على المعلم بغض النظر من موقف المعلمين منها .

ث- يعِدُّ المعلم من وجهة نظر المشرف العلمي مجرد آلة تعمل وفق نظام معين فلا يوجد مجال للمتعلم من ممارسة الأبداع في مجال عمله .

٣- الإشراف الديمقراطي :- يتميز هذا النوع بالأمور الآتية :-

أ- احترام شخصية المعلم وقدراته وامكانياته والثقة المطلقة به والسماح له بحرية اختيار الأساليب التي يراها مناسبة .

ب- مساعدة المعلمين في توفير الأدوات والوسائل المناسبة في مواجهة الصعوبات والمشكلات ومحاولة إيجاد الحلول لها .

ت- يشترك المعلم والمشرف في تطوير أساليب التدريس وفي إنتاج الأدوات والوسائل التعليمية اللازمة .

ث- يثير المشرف الديمقراطي دوافع المعلمين الى العمل واشعارهم بالأمن ، ومساعدتهم على تقبل أعمالهم ، والرضا عن ممارستهم للمهنة .

٤- **الإشراف التصحيحي** :- فكرة هذا النوع من الإشراف قائمة على تصحيح أخطاء المعلمين ، فالمشرف هنا أحوج الى استعمال قدرته في مواجهة المواقف سواء أكانت في مقابلة عرضية أم في اجتماعات فردية، بحيث يوفر جواً من الثقة والمودة للمعلمين ، فضلاً عن تجاوزه الأخطاء البسيطة التي لا تؤثر على سريان العملية التربوية .

٥- **الإشراف الوقائي** :- لدى المشرف التربوي القدرة على التنبؤ بالصعوبات والمعوقات التي قد تواجه المعلمين ، ولا سيما الجدد منهم، والأساليب التي تؤدي الى أحراجهم وإزعاجهم وقلقهم ، وتأتي هنا مهمة المشرف في أن يتلافى الصعوبات والاشكاليات التي قد تحدث في جو العمل المدرسي ومحاولة التقليل من أثارها الضارة على عمليتي التعليم والتعلم .

٦- الإشراف الإبداعي (البنائي) :- يقوم هذا النوع بمزج وربط بعض أنواع الإشراف الديمقراطي والعلمي ، من أجل تهيئة فرص النمو المهني لكل معلم وتلميذ ، عن طريق تنمية مهاراتهم وقدراتهم تحت مظلة التحفيز المستدام .

٧- الإشراف القيادي :- يشجع الإشراف القيادي على الاستقلال الفكري ، وبذل الجهود من اجل تنمية الفرد الى أقصى درجة ممكنة ، فضلاً عن الاعتماد في التقويم على جمع البيانات وتحليلها ، ويمتاز هذا النوع بالاتي :-

- أ- يسير جنباً الى جنب مع الحركات التقدمية في التربية .
- ب- يتعاون الجميع في ظل هذا الإشراف لتحقيق الأهداف المشتركة وتحديد الغايات العامة منه .
- ت- يستعمل الطريقة الصحيحة في عمليتي التعليم والتعلم .
- ث- مساعدة المعلمين على معرفة الوسائل والأساليب الحديثة في التدريس ، فضلاً عن الربط بين الناحيتين النظرية والعملية .

رابعاً :- اساليب الإشراف التربوي :-

١- الزيارات الصفية :-

ينظر الى الزيارة الصفية على انها اسلوب اشرافي لا يمكن الاستغناء عنه في عملية الإشراف التربوي ، وتعني العملية النظامية المخططة والمنظمة التي يقوم بها المشرف التربوي أو مدير المدرسة أو كلاهما معاً عن طريق مشاهدة وسماع كل ما يصدر عن المعلم

وتلاميذه من أداء مرئي أو مسموع في الموقف التعليمي والتعلمية بهدف تحليله تعاونياً ومن ثم تزويد المعلم بتغذية راجعة تطويرية حول جوانب الأداء لتحسينها ايجابياً على عمليات التعليم والتعلم .

• أهداف الزيارة الصفية :-

أ- معرفة ما يقوم به المعلمون من وسائل في تدريسهم وطريقتهم في سبيل تحقيق الاهداف التربوية .

ب- اكتشاف المميزات التي يتمتع بها كل معلم وما لديه من قدرات ومهارات .

ت- معرفة حاجات المعلمين وبذل المزيد من الجهود لتقصي اسبابها وتحليلها واستعمال الوسائل التي تؤدي الى اشباع هذه الحاجات .

ث- الحصول على المعلومات التي تمكن المشرف من التخطيط السليم ووضع البرامج الإشرافية النافعة .

ج- وقوف المشرف على مدى ما بذله المعلمون في تنفيذ مقترحات البرنامج الإشرافي .

• أنواع الزيارة الصفية :-

توجد أنواع عديدة من الزيارات الصفية لكل منها أهداف مختلفة ، تختلف باختلاف المرحلة التعليمية والموقف الصفي ومنها :-

أ- زيارات استطلاعية تشخيصية :- تهدف الى تكوين فكرة أولية عن أداء المعلم ، ويتم تسجيل الملاحظات في دفتر المذكرات الخاص بالمشرف ، أو استمارة معينة ، ويساعد هذا الاسلوب



رسم صورة داخلية للمشرف قبل أشراكه في البرنامج الإشرافي المقرر .

ب- الزيارات التوجيهية :- تهدف الزيارة الى تحقيق النمو المهني للمعلمين الذي يخطط لها في ضوء الاحتياجات المهنية والتدريبية للمعلم ، كما يشخصها المشرف التربوي بوسائله وأدواته المختلفة أي دون طلب من المعلم المعني .

ت- الزيارات الصفية التوضيحية :- تهدف الى تنظيم تبادل الخبرات بين المعلمين والمشرفين ، ويختار المشرف التربوي عادة المعلمين الجيدين والمبدعين ليكونوا محور هذه الزيارات لكي يضع امام المعلمين الاخرين نماذج يمكن الاقتداء بهم بشرط لا يؤدي استعمال هذا الاسلوب الى تغيير أو ارباك في برنامج المدرسة اليومي .

ث- الزيارات التقويمية :- تأتي هذه الزيارة بعد مدة من التدريب أثناء العمل ، وتهدف الى التأكد من مدى الفاعلية والأثر الإيجابي الذي تحقق بفعل التدريب أو التوجيه التربوي الهادف، ويمكن ان تتم الزيارة التقويمية بصورة فردية أو جماعية .

وتأسيساً على ذلك تُعدّ الزيارات الصفية بأنواعها المختلفة أسلوباً ضرورياً للمشرف التربوي لمعرفة طريقة وأسلوب التدريس لدى المعلمين، فضلاً عن معرفة مستوى التلاميذ ونقاط القوة والضعف لديهم، ومدى تحقيق الأهداف المتفق عليها من أجل وضع خطط

علاجية لنقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة لدى المعلمين بهدف تحسين عملياتي التعليم والتعلم .

• **خطوات الزيارة الصفية :-**

أولاً :- اللقاء القبلي : إذ يجب مراعاة الأمور الآتية أثناء اللقاء القبلي ومنها :-

أ- تعاون المشرف والمعلم في التخطيط للزيارة الصفية .

ب- احترام الرأي والرأي الآخر بين المشرف والمعلم .

ت- تأكيد المشرف على ان هدف الزيارة هو التعاون لتحسين عملياتي التعليم والتعلم

ث- الاجتماع بمدير المدرسة لاستطلاع رأيه الموضوعي حول أماكنات المعلم وخبراته العلمية في إدارة وضبط الصف .

ثانياً:- تنفيذ الزيارة :- إذ تتم عن طريق اجتماع المشرف بالمعلم

قبل بدء الدرس المقرر ويؤدي التحية للتلاميذ ويجلس في

مكان مناسب لرؤية كل ما يحدث في الدرس ، ويتجنب ما

أمكن تسجيل الملاحظات أثناء الدرس وامام الطلبة ، ويقوم

بالتركيز على المواقف التعليمية وليس على شخص المعلم ،

ولا يتدخل في سير الدرس ، ويتعد عن تصويب الأخطاء

التي قد تصدر من المعلم أثناء تقديمه الدرس ما لم يحدث

طارئ أو حسب الهدف من الزيارة أو مدى تحقيقها للأهداف.



ثالثاً:- اللقاء البعدي :- بعد انتهاء الزيارة يشخص المشرف التربوي الموقف التعليمي ويجتمع مع المعلم على انفراد ويناقشه في أبرز الأنشطة التي تم طرحها في الدرس وفي نقاط القوة والضعف ، ويسمح المشرف للمعلم بتقييم درسه بنفسه، مع التركيز على النقاط الرئيسية في الدرس ، ويفضل ألا يكتب المشرف تقريراً للمعلم الجديد في الزيارة الأولى .

٢:- الدروس التوضيحية :-

ويقصد بها نشاط عملي يهدف لتوضيح فكرة أو طريقة أو أسلوب تعليمي يرغب المشرف التربوي في أقناع المعلمين بفاعليته وأهمية استعماله، إذ يقوم المشرف بتطبيق هذه الفكرة أمام عدد من المعلمين ، أو قد يكلف أحد المعلمين بتطبيق الفكرة أمام زملائه لكي تزداد خبرتهم وإمكاناتهم في الأداء المهني في مجال التدريس .

• أهداف الدروس التوضيحية :-

أ- تطبيق الأفكار والأساليب عملياً لتوضيح فكرة الدرس التطبيقي، وزيادة ثقة المعلم بنفسه وبالمشرف .

ب-التواصل الإيجابي بين المشرف والمعلمين وتوثيق الصلة بينهم عن طريق التعاون المشترك في التخطيط والتنفيذ والتقويم .

ت-إتاحة الفرصة للمشرف لتطبيق أفكاره في الظروف المناسبة .

٣-**القراءة الموجهة :-** يعد أسلوب القراءة من أكثر الأساليب جاذبية لبعض الأفراد ، إذ تتم القراءة أثناء ممارسة الحياة الروتينية، وتعرف بأنها

مواد مرجعية يتم اختيارها أو تزويد المعلمين بها من قبل المشرف التربوي لقراءتها والإفادة منها .

• أهداف القراءة الموجهة :-

- أ- تمكن المعلم من مبحث التخصص .
- ب- متابعة المعلم لكل جديد في الفكر والأدب التربوي .
- ت- معالجة الأخطاء التي يتم كشفها خلال الزيارة الصفية أو المقابلة الفردية .
- ث- مساعدة المعلم على وضع برنامج لمعالجة مواضع القصور لدى الطلبة المقصرين .
- ج- تنمية عادة القراءة لدى المعلمين والمتعلمين .

• المهارات التي يكتسبها المعلم من خلال تنفيذ اسلوب القراءة الموجهة :-

- أ- التعامل مع الظروف الطارئة ومشكلات الطلبة .
- ب-المرجعية الذاتية للمعلم .
- ت-وضع برامج لمعالجة مواضع القصور لدى الطلبة المقصرين أو بطيء التعلم .
- ث-بناء الاختبارات حسب جدول المواصفات .
- ج-الإدارة الصفية وإدارة الاجتماعات .

٤- المشغل التربوي :- ويتم عن طريق الآتي :

أ- عرض أنشطة متنوعة منها المحاضرة والنقاش والتجريب والانتاج التي ترمي الى تعزيز موضوع المشغل .
ب- وضع المعلمين موضع المسؤولية عن تعلمهم وتقويم نتائج جهودهم .

ت- تساعد المعلمين في النمو الشخصي وذلك بقبول هدف مشترك والعمل على تحقيقه .

ث- تساعد المعلمين على تعلم الأساليب وإنتاج المواد وطرح أفكار تربوية تنبثق من المناقشات التي تقيدهم في التدريس .

• المهارات التي يكتسبها المعلم من خلال تنفيذ أسلوب المشغل التربوي ومنها :-

أ- تحليل محتوى الوحدات الدراسية .

ب- إنتاج وسائل تعليمية مناسبة للمراحل التعليمية .

ت- التخطيط للقيام بالتجارب .

ث- الاستعمال الأمثل لطرائق التدريس

٥- الدورات التدريبية :-

يعدُّ التدريب اثناء الخدمة من الأساليب الإشرافية التي تستعمل من أجل تطوير الأداء المهني للمعلمين ، إذ يعدُّ تدريب المعلمين قبل الخدمة وإثاءها ضروري جداً لغرض التغلب على الصعوبات والمعوقات التي تواجههم أثناء الممارسة الفعلية لعملية التدريس .

- المهارات التي يكتسبها المعلم من خلال تنفيذ أسلوب الدورات التدريبية ومنها :-
 - أ- مهارة الملاحظة للمواقف الصفية .
 - ب- مهارة تحليل ومناقشة الموقف التعليمي .
 - ت- التخطيط للدروس .
 - ث- انتاج الوسائل التعليمية واستعمالها في المواقف الصفية .
 - ج- صياغة الأهداف السلوكية بشكلها الصحيح .
- ٦- التعليم المصغر :

يقوم التعليم المصغر على تجزئة العملية التعليمية وتحليل أداء كل من المعلم والطالب اثناء عملية التدريس الى مجموعة من المهارات السلوكية والسعي الى تقويتها لديه، ويعرف بأنه أسلوب يشبه أسلوب الدورات التدريبية من حيث استخدامه في تدريب المعلمين قبل الخدمة واثائها في اطار مبسط ، إذ يستغرق وقتاً قصيراً ، ويستعمل عدداً قليلاً من الطلاب ، كما أن العملية التي يقدمها التعليم المصغر للمتدربين من شأنها أن تزودهم بتغذية راجعة.

- المهارات التي يكتسبها المعلم من خلال تنفيذ أسلوب التعليم المصغر ومنها :-
 - أ - مهارة إجادة استعمال التقنيات في طرح الموضوع وعرضه .

- ب- توظيف الأسئلة في التعليم الصفي ، أو طرح أسئلة مميزة فاصلة
مثل اسئلة العصف الذهني ، والأسئلة السابرة .
- ح- مهارة متابعة مدى فهم الطلبة واستيعابهم .
- خ- مهارة توزيع الوقت على عناصر الدرس .
- د- مهارة التواصل والتفاعل في غرفة الصف .
- ٧- توجيه الأقران :-

تتلخص فكرة هذا الأسلوب بقيام المعلمين بمساعدة بعضهم بعضا على تحسين وتنمية كفاياتهم التعليمية ، وقد جاءت هذه الفكرة نتيجة قلة عدد المشرفين مقارنة بالمعلمين، ويعرف بأنه عملية نظامية ذات إجراءات محددة يستعملها المعلمون بعد قناعتهم بها لتطوير أنفسهم مهنيًا مستفيدين من خبراتهم الذاتية وخبرات زملائهم في اطار من الثقة والاحترام ، ويتم توجيه الأقران من خلال قيام أحد المعلمين بملاحظة أداء زميله في أثناء قيامه بعملية التعليم بهدف تقديم المساعدة الأمر الذي يؤدي الى تحسين الأداء .

- المهارات التي يكتسبها المعلم من خلال تنفيذ أسلوب توجيه الأقران ومنها:-

- أ- مهارة تخطيط الدروس .
- ب-الإفادة من خبرات المعلمين الذين يملكون الكفاية الفاعلة.
- ت- حل بعض المشكلات المهنية عن طريق اعتمادهم على أنفسهم .
- ث-الملاحظة الصفية وجمع المعلومات .

٨- المنحى التكاملي :-

يقصد بالمنحى التكاملي استعمال جملة من الأدوات والوسائل الإشرافية المختلفة بهدف تحقيق الاهداف الإشرافية مثل المحاضرات والاجتماعات والدروس التوضيحية وتحديد قراءات معينة ضمن مراجع تتصل بالموضوع ،أو قراءة التعيينات والنشرات التربوية والمشاريع والبحوث الإجرائية لزيادة فاعلية النقاش في الحلقات الدراسية ، وأن مثل هذا الأسلوب يوفر فرصاً جيدة لكل من المشرف التربوي والمعلم للتفاعل تفوق ما توفره الاساليب الإشرافية الأخرى .

• المهارات التي يكتسبها المعلم من خلال تنفيذ أسلوب المنحى

التكاملية :-

- أ- مهارة النقاش في الحلقات الدراسية .
- ب-توظيف الأساليب والوسائل الإشرافية حسب الموقف التعليمي .
- ت-مهارة التقويم التكويني والختامي .
- ث-مهارة استعمال التقنيات الحديثة في التعليم .
- ج- مهارة التخطيط اليومي والفصلي والسنوي .

وتأسيساً على ذلك نلاحظ إن تكامل الاساليب الإشرافية كفيلة بتحقيق الاهداف التربوية التي تتمثل فيها حاجات المعلمين المختلفة ومنها اسلوب التفاعل الصفي الذي يسهم في بناء الخطط العلاجية ، والحلقة الدراسية تساعد في فهم التعيينات الدراسية،

والدروس التوضيحية تساعد المعلمين على فهم المهارة وطريقة
توظيفها ، والزيارات الصفية تتيح مجالاً للتدريب التنموي .



الفصل الثامن

✿ التقويم في الإشراف التربوي.

✿ تقييم أداء المدير.

✿ تقييم أداء المعلم.

✿ تقييم أداء المشرف.

أولاً :- التقويم في الإشراف التربوي .

يمثل التقويم مجموع الإجراءات الكفيلة بتحليل ظاهرة ما لغرض إصدار حكم أو تقدير معلومات لخدمة متخذ القرار ، وعادةً ما يكون التحليل مبنياً في ضوء الأهداف التي تسعى الظاهرة التوصل إليها .



والتقويم في العملية التعليمية الإشرافية يمثل تقدير الجهود التربوية التي تبذل من الأفراد العاملين كافة لكي تتحقق الأهداف المرسومة لها بهدف التعرف على مواطن القوة والضعف لهذه الاهداف، ويتضمن ذلك وزن قيمة الأنشطة التي تخطط وتنفذ ، وإصلاح ما بها من قصور وتحسينها لزيادة فاعليتها ، ويتضح من كل ذلك مدى صلة التقويم بالأهداف والتخطيط والتنظيم والإشراف ونتائج العملية التعليمية كافة ، ويتجسد دور التقويم في الإشراف التربوي عن طريق الآتي :-

- 1- يبين اتجاه العملية التعليمية نحو تحقيق الأهداف المنشودة لها، ومدى ما تحقق منها وتقدير الأساليب والنشاطات المستعملة وما تحمل من مواطن قوة وضعف .

- ٢- يتيح الفرصة لمراجعة الأهداف المرسومة وإدخال تعديلات عليها لتصبح أكثر واقعية بغية الوصول إليها .
- ٣- يكشف عن قيمة الوسائل والطرائق والنشاطات التي نمارسها في العملية التعليمية .
- ٤- يشخص العقبات والأشكاليات ومعرفة أسبابها ومعالجتها .
- ٥- يساعد على توجيه الجهود نحو تحسين التعليم عن طريق معالجة مواطن الضعف ودعم مواطن القوة .
- ٦- يساعد على إحداث تغذية راجعة فاعلة .

• تقويم المدير

- إن تقويم أداء مدير المدرسة يتمثل في تقويمه في الجوانب الوظيفية والعلمية ويتجسد ذلك في الآتي :-
- ١- الوقوف على مدى فهم المدير لواجباته الإدارية من حيث وضع خطة العمل خلال العام الدراسي وتوظيف أنشطتها كافة .
 - ٢- متابعة توزيع الصلاحيات بين المدير والمعاونين والمعلمين وتشكيل اللجان المدرسية ، ومسك السجلات المطلوبة منذ بداية كل عام دراسي جديد .
 - ٣- اهتمام المدير بضبط التلاميذ والحرص على انتظام الدوام في المدرسة .
 - ٤- تكوين علاقات إنسانية مع أولياء أمور المتعلمين عن طريق المجالس الدورية التي تعقدها إدارة المدرسة .

ويتم تقويد المدير والمعلم والمتعلمين وفق استمارة تقييمية ترفع الى مديريات التربية التابعة لحدودها الإدارية، تتضمن عدد من الجوانب الخاصة بالمزايا الشخصية ، والكفايات الاجتماعية والإدارية والعلمية . (ينظر الملاحق) .

• تقويم المعلم

يتم تقويم المعلم عن طريق الوقوف على أدائه المهني وسلوكه التنظيمي وأساليب وطرائق تدريسيه ، ولتقويم اداء المعلم اغراض عدة منها تعريفه بمكانته ، وبيان نواحي تفوقه ليكون على اطلاع بمستواه المهني ، فضلاً عن الوصول الى اساس عادل يمكن الرجوع اليه عند النظر في ترقيته او نقله الى موقع يتناسب مع قدراته وامكاناته .

وهناك اعتبارات عديدة يجب وضعها في الاعتبار عند تقويم المعلم كمعايير موضوعية الحكم على أداء المعلم وشخصيته وطريقة تدريسه تتمثل في الآتي :-

- ١- قياس كفاية المعلم بالأثر الذي يحدثه في المتعلمين.
- ٢- تقدير كفاية المعلم في التدريس والصفات الخلقية من قبل المتعلمين، فالتزام المعلم بقوانين المدرسة والتزامه في التدريس والعمل يعدان بمثابة مؤشرات تعبران عن شخصيته وأدائه المهني.
- ٣- تقدير المشرف التربوي للمعلم مبني على وفق قياس كفايته باستعمال مقاييس مختلفة تتكون من معايير متدرجة لبعض

صفاته العقلية والوجدانية والاجتماعية الضرورية لنجاحه في مهنته

ومن امثلة هذه المعايير .

أ- أضرارته الشخصية .

ت-استمارة التقويم

ث-رأي إدارة المدرسة .

• تقويم (المتعلمين)

يشمل تقويم المتعلمين تقدير نموهم وتقدمهم في سبيل بلوغ الأهداف التربوية والقيمية للمنهج الدراسي ، ويهدف التقويم الى جمع البيانات التي تبين درجة تقدم المتعلمين نحو أهداف المنهج ، كما يهدف الى تمكين المعلمين والمشرفين من تقويم فاعلية خبراتهم في المنهج وطرائق التدريس وانواع النشاطات المختلفة .

أما وظيفة التقويم تكمن في الآتي :-

١- تهيئة الفرص لتوجيه النمو الفردي للمتعلمين وتشخيص مواطن

القوة والضعف فيهم

٢- تحديد المجالات التي تكون الاجراءات العلاجية فيها أمراً

ضرورياً .

٣- تعديل المنهج أو تغييره ، أو إدخال خبرات فيه تقابل حاجات

الفرد والجماعة من المتعلمين.

وبناءً على ذلك فإن عملية تقويم المتعلم تهدف الى التعرف على

اتجاهات نموه في مختلف المجالات والعوامل المؤثرة في هذا النمو لكي

يستطيع المعلم وضع خطة للخبرات التعليمية التي يقدمها الى المتعلمين، فضلاً عن توجيه نشاط وعلاج مواطن الضعف لديهم ودعم مواطن القوة ، ويشمل تقويم المتعلمين الآتي :-

١- تقويم القدرات العقلية باستعمال اختبارات الذكاء وتقويم اتجاهاتهم وميولهم .

٢- تقويم العمل المدرسي للمتعلم باستعمال ادوات متعددة منها الامتحان المدرسي الذي يعدُّ اداة هامة من أدوات القياس والتقويم، ومن هنا كانت ضرورة تنوع ادوات القياس والتقويم ليشمل الاختبارات التحصيلية الشفهية والتحريرية بنوعها الموضوعية والمقالية وملاحظات المعلمين والسجلات والتقارير والبطاقة المدرسية وغيرها . وفيما يلي عرض استمارات التقويم لكل من (مدير المدرسة ، معاون المدير ، المعلمين والمدرسين ، المشرفين التربويين والاختصاصيين).

التربية

الكلية التربوية المفتوحة

وزارة

الملاحق

(استمارة تقييم مديري المدارس)

وزارة التربية

المديرية العامة للتربية

استمارة تقييم اداء مديري المدارس من قبل المشرفين الاختصاصيين التربويين وفقاً لمعايير الجودة للعام الدراسي

...../.....

اسم المدير / اسم المدرسة/ الاختصاص /

القاطع / عدد سنوات الخدمة / التولد /

أولاً / المجال المعرفي				
ت	المعايير	الحد الأعلى للدرجة	درجة التقييم	الملاحظات
١	يعرف المدير ويفهم الفلسفة والسياسات والاهداف التربوية	(٥) درجات		
٢	يفهم طرائق التدريس الحديثة	(٥) درجات		
٣	يفهم المتطلبات القانونية ذات الصلة بعمل المدرسة	(٥) درجات		
٤	يفهم اساليب قيادة وإدارة المدرسة	(٥) درجات		
٥	يفهم الظروف الاجتماعية والبيئية التي يعيش فيها الطلبة	(٥) درجات		
٦	يفهم عملية التقييم الذاتي والخارجي للمدرسة والتخطيط لتطوير المدرسة والعمل مع المشرف الصديق الناقد	(٥) درجات		

ثانياً/ المجال المهاري				
ت	المعايير	الحد الأعلى للدرجة	درجة التقييم	الملاحظات
١	يستطيع المدير قيادة عمليتي التعليم والتعلم واستعمال طرائق التدريس الحديثة لضمان جودة التعليم	(٥) درجات		
٢	يستطيع بناء علاقات ايجابية مع الطلاب والمعلمين ويشجع العمل التعاوني	(٥) درجات		
٣	يستطيع توفير بيئة آمنة ومشجعة لإنجاح عمليتي التعليم والتعلم	(٥) درجات		
٤	يستطيع ان يخطط وينفذ ويتابع ويقوم الأعمال لتحسين أداء المدرسة	(٥) درجات		
٥	يشاور الملاك الإداري والتعليمي ويمنحهم الصلاحيات ويشركهم في تحمل المسؤوليات وصناعة القرارات	(٥) درجات		

الملاحق

		(٥) درجات	يستطيع إدارة كافة الموارد المدرسية بكفاية وفاعلية	٦
		(٥) درجات	يستطيع المحافظة على علاقات تواصل جيدة داخل وخارج المدرسة	٧
		(٥) درجات	يستطيع تحليل أداء المدرسة بدقة وتحديد نقاط القوة والمجالات التي تحتاج الى تحسين	٨
ثالثاً/ مجال القيم والاتجاهات				
		(٥) درجات	يلتزم المدير بضمان الجودة العالية لعمليتي التعليم والتعلم وأن جميع الطلبة يحرزون تقدماً وأن المدرسة تتقدم بشكل مستمر	١
		(٥) درجات	يلتزم بتحمل المسؤولية كقائد تربوي	٢
		(٥) درجات	يلتزم بالتعاون مع أولياء الامور والمجتمع المحلي واشراكهم في فعاليات المدرسة	٣
		(٥) درجات	يلتزم بالعدالة والموضوعية في إدارة المدرسة ومتابعة أداء المعلمين والموظفين الآخرين	٤
		(٥) درجات	يلتزم بالتقييم الذاتي لنفسه ويشجع على القيم الاجتماعية داخل المدرسة	٥
		(٥) درجات	يلتزم بمتابعة التقييم الذاتي والتطوير المهني المستمر للمعاونين والمعلمين والعاملين الاخرين	٦
المجموع النهائي لدرجة التقييم				
رابعاً/ التوصيات والمقترحات بهدف التطوير				

ملاحظة / الدرجة الدنيا لتحقيق المعيار (٧٠) من المجموع العام

اسم المشرف

اسم مدير الإشراف التربوي والاختصاصي

التوقيع التوقيع

الملاحق

(استمارة تقييم معاون مدير المدرسة)

وزارة التربية

المديرية العامة للتربية

استمارة تقييم اداء معاون مدير المدرسة من قبل المشرف الإداري بالتنسيق مع المشرف المختص للمادة للعام الدراسي

...../.....

اسم المعاون / اسم المدرسة/ الاختصاص /

القاطع / عدد سنوات الخدمة بالإدارة / عدد سنوات الخدمة بالتعليم / التولد/

أولاً / المجال المعرفي				
ت	المعايير	الحد الأعلى للدرجة	درجة التقييم	الملاحظات
١	يعرف المعاون ويفهم الفلسفة والسياسات والاهداف التربوية	(٥) درجات		
٢	يعرف طرائق التدريس الحديثة ومتطلبات المنهج الدراسي للموضوع الذي يدرسه	(٥) درجات		
٣	يعرف المتطلبات القانونية المتصلة بقانون المدرسة والانظمة والتعليمات والتشريعات التربوية	(٥) درجات		
٤	يعرف قيادة وإدارة المدرسة ويراعي الظروف البيئية والاجتماعية التي يعيش فيها الطلبة	(٥) درجات		
٥	يعرف ويفهم المواضيع التي يدرسها وكيفية عرضها	(٥) درجات		
٦	يعرف اساليب التقييم والاختبار والتقويم وكيف يتعلم ويتطور طلابه	(٥) درجات		

ثانياً/ المجال المهاري				
ت	المعايير	الحد الأعلى للدرجة	درجة التقييم	الملاحظات
١	يستطيع قيادة عمليتي التعليم والتعلم واستعمال طرائق التدريس الحديثة لضمان الجودة العالية وخلق بيئة آمنة ومشجعة	(٥) درجات		
٢	يستطيع خلق علاقات ايجابية مع الطلاب والمعلمين ويشجع العمل الجماعي	(٥) درجات		
٣	يستطيع ان يساهم في التخطيط والتنفيذ والمتابعة ويقوم بالأعمال لتحسين الأداء وإبداء المشورة والمشاركة في صنع القرارات	(٥) درجات		
٤	يستطيع ان يساهم في إدارة كافة الموارد المدرسية بكفاءة عالية	(٥) درجات		
٥	يستطيع المحافظة على علاقات تواصل جيدة داخل وخارج المدرسة بشكل فعال	(٥) درجات		

الملاحق

	درجات		
٦	يستطيع إدارة الصف بشكل فعال وأن يحفز الطلاب على التعليم وإن يضع خطة مناسبة لأنشطة تعليم الطلبة	(٥) درجات	
٧	يستخدم طرائق تدريس حديثة تمكن الطلاب من المشاركة وتطوير مهارات التعلم بشكل فعال وأن يشرح الموضوع بشكل واضح يراعي فيه الفروق الفردية ويجعله ممتعاً للطلاب	(٥) درجات	
٨	تقديم أداء الطلبة بكفاءة ودقة ويستعمل نتائج التقييم لتعزيز أداء الطلبة	(٥) درجات	
٩	يراعي الفروق الفردية الموجودة بين صفوف الطلبة	(٥) درجات	
ثالثاً/ مجال القيم والاتجاهات			
١	يلتزم بالعلاقات التربوية مع الطلبة وزملائه في العمل ولولياء الأمور والمجتمع وأشراكهم في فعاليات المدرسة	(٥) درجات	
٢	يلتزم بالتقييم الذاتي لنفسه ولموظفي المدرسة وتحسين أدائهم الوظيفي لغرض الوصول الى تنمية العاملين مع الحفاظ على قيمهم الايجابية	(٥) درجات	
٣	يلتزم بأداء مهنية التعليم ويعزز تعلم الطلبة وتمكينهم من تحقيق مستوى عالٍ من الأداء الجيد مع الالتزام بجودة عملية التعليم	(٥) درجات	
٤	يلتزم بتروسيخ وغرس القيم الوطنية والاخلاقية في نفوس الطلبة	(٥) درجات	
٥	يلتزم بالمشاركة بالأنشطة المدرسية	(٥) درجات	
المجموع النهائي لدرجة التقييم			
رابعاً/ التوصيات والمقترحات بهدف التطوير			

ملاحظة / الدرجة الدنيا لتحقيق المعيار (٧٠) من المجموع العام

اسم المشرف أسم مدير الإشراف التربوي والاختصاصي

التوقيع التوقيع

الملاحق

(استمارة تقييم أداء المعلمين والمدرسين)

وزارة التربية

المديرية العامة للتربية

استمارة تقييم أداء المعلمين والمدرسين من قبل المشرفين الاختصاصيين والتربويين وفقاً للمعايير الخاصة بهم للعام

الدراسي/...../.....

اسم المعلم / المدرس / اسم المدرسة/ الاختصاص /

القاطع / عدد سنوات الخدمة / التولد /

أولاً / المجال المعرفي				
ت	المعايير	الحد الأعلى للدرجة	درجة التقييم	الملاحظات
١	يعرف المواضيع التي يدرسها	(٥) درجات		
٢	يعرف ويفهم متطلبات المنهج الدراسي للموضوع	(٥) درجات		
٣	يعرف ويفهم كيفية عرض موضوع الدرس للطلاب	(٥) درجات		
٤	يعرف ويفهم كيف يتعلم ويتطور الطلبة	(٥) درجات		
٥	يعرف ويفهم علم طرائق التدريس الحديثة	(٥) درجات		
٦	يعرف ويفهم اساليب التقييم والاختبار والتقويم	(٥) درجات		
ثانياً/ المجال المهاري				
١	يستطيع ان يشرح الموضوع بشكل واضح ويجعله ممتعاً للطلبة	(٥) درجات		
٢	يستطيع ان يضع خطة مناسبة لأنشطة تعلم الطلبة	(٥) درجات		
٣	يستطيع أن يتواصل ويتفاعل بشكل فعال مع الطلبة	(٥) درجات		
٤	يستطيع ان يحفز الطلبة على التعلم	(٥) درجات		
٥	يستطيع إدارة الصف الدراسي بشكل فعال	(٥) درجات		
٦	يستطيع استعمال طرائق تدريس حديثة تمكن الطلبة من المشاركة وتطوير مهارات التعلم بشكل فاعل	(٥) درجات		
٧	يستطيع تقويم أداء الطلبة بكفاءة ودقة واستعمال نتائج التقويم لتعزيز أداء الطلبة	(٥) درجات		
٨	يستطيع أن يمكن الطلبة من التعلم بشكل فعال أخذاً بنظر الاعتبار الفروق الفردية بينهم	(٥) درجات		
ثالثاً/ مجال القيم والاتجاهات				
١	يلتزم بأداء مهنة التعليم ويعزز تعلم الطلبة لتمكينهم من تحقيق مستوى عالٍ من الأداء الجيد	(٥) درجات		

الملاحق

٢	يلتزم بترسيخ وغرس القيم الوطنية والاخلاقية في نفوس الطلبة	(٥) درجات
٣	يلتزم بعلاقات إيجابية مع الطلبة وزملائه في العمل والأسرة والمجتمع	(٥) درجات
٤	يلتزم بالمشاركة في الأنشطة المدرسية	(٥) درجات
٥	يلتزم بالتقييم الذاتي لأداءه وظيفته وتحسين أداءه من خلال التنمية المهنية	(٥) درجات
٦	يلتزم بضمان إمكانية تحقيق الطلبة الذين يعانون من صعوبات تعلم نفسية أو بدنية أفضل ما لديهم من قدرات	(٥) درجات
المجموع النهائي للدرجة التقييم		
رابعاً/ التوصيات والمقترحات بهدف التطوير		

اسم المشرف

التوقيع



الملاحق

(استمارة تقييم أداء المشرفين التربويين والاختصاصيين)

وزارة التربية

المديرية العامة للتربية

استمارة تقييم أداء المشرفين التربويين والاختصاصيين امن قبل مديري الإشراف وفقاً لمعايير الخاصة بالمشرفين للعام

الدراسي/...../.....

اسم المشرف / القاطع/ الاختصاص /

عدد المدارس التي يشرف عليها / عدد سنوات الخدمة بالإشراف/ التولد /

أولاً / المجال المعرفي				
ت	المعايير	الحد الأعلى للدرجة	درجة التقييم	الملاحظات
١	يعرف ويفهم واجباته ومسؤولياته ودوره	(٥) درجات		
٢	يعرف ويفهم الفلسفة الوطنية والاستراتيجية والأنظمة وبيئة العمل	(٥) درجات		
٣	يفهم معايير مديري المدارس والمعلمين وكيفية توظيفها في التقييم الذاتي	(٥) درجات		
٤	يفهم طرائق التعليم والتعلم الحديثة	(٥) درجات		
٥	يعرف ويفهم الطرائق الحديثة لقيادة المدرسة	(٥) درجات		
٦	يعرف ويفهم المناهج الخاصة باختصاصه ومتابعة المستجدات والمتغيرات التي تطرأ عليها	(٥) درجات		
٧	يعرف ويفهم طرائق التحليل والتحقيق المتعلقة بدوره	(٥) درجات		
٨	يعرف ويفهم كيف يعزز التقييم الذاتي والتخطيط لتحسين أداء المدرسة بوصفها مؤسسة تربوية	(٥) درجات		
ثانياً/ المجال المهاري				
١	يستطيع أن يخطط لعمله بصورة مرنة وينفذ خطته بنجاح ويعمل مع زملائه بروح الفريق الواحد	(٥) درجات		
٢	يستطيع أن يحلل ويقوم أداء المعلمين ومديري المدارس باستعمال المعايير الخاصة بهم	(٥) درجات		
٣	يستخدم المهارات بوصفه صديقاً ناقداً	(٥) درجات		

الملاحق

		(٥) درجات	يقدم الدعم الفعال لإدارات المدارس بوصفها مؤسسات تربية تعتمد تقييمها الذاتي	٤
		(٥) درجات	يؤسس علاقات ايجابية مع أولياء الأمور والمجتمع ومنظمات المجتمع المحلي	٥
		(٥) درجات	يستطيع ان يحل المشكلات ذات العلاقة بعمله ويتخذ القرارات الملائمة بشأنها	٦
ثالثاً/ القيم والاتجاهات				
		(٥) درجات	يدعم مديري المدارس لتحسين ادائهم بصفته صديقاً ناقداً	١
		(٥) درجات	يلتزم بتحسين اداء المدارس بوصفها مؤسسات تربية وضمن الجودة التربوية والنتائج التي تحققها	٢
		(٥) درجات	يلتزم بالقيم الوطنية والاخلاقية	٣
		(٥) درجات	يلتزم بالاستقلالية والموضوعية والنزاهة اثناء كتابة التقارير	٤
		(٥) درجات	يلتزم بالتقييم الذاتي الصادق لتحسين أداءه الشخصي	٥
		(٥) درجات	يلتزم بمتابعة التقييم الذاتي والتطوير المهني المستمر للمعاونين والمعلمين والعاملين الاخرين	٦
المجموع النهائي لدرجة التقييم رقماً () وكتابةً ()				
رابعاً/ التوصيات والمقترحات بهدف التطوير				

ملاحظة / الدرجة الدنيا لتحقيق المعيار (٧٠) من المجموع العام

اسم مدير الإشراف الكلية الابدائية المفتوحة التوقيع

المراجع

- ١- ابو الوفا، جمال (٢٠٠٠)، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية ، دار المعرفة الجامعية، مصر ، ص ١٠.
- ٢- ابو عابد، محمود محمد، ٢٠٠٦، اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة ، دار الامل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن .
- ٣- البديري ، طارق عبد الحميد، ٢٠٠١، تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي .
- ٤- البنا ، محمد ، ٢٠٠٣، الدور المهني للمشرف التربوي ومدى ممارسته له من وجهة نظر المعلمين في محافظة غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ، غزة .
- ٥- بوز، كهيلا ، ٢٠٠٤، الإدارة الصفية والمدرسية وتشريعاتها ، منشورات جامعة دمشق .
- ٦- الترتوري ، محمد عوض، ٢٠٠٦، النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية ، الخامس من حزيران يونيو www.diwanalarb.com
- ٧- ثابت ، زياد محمد ، ٢٠٠٦، تنظيم وتنفيذ وتقويم ورشة عمل لعشرين مديراً حول التخطيط الاستراتيجي ، وكالة الغوث الدولية دائرة التربية والتعليم مركز التطوير التربوي .
- ٨- الجبوسي ، محمد ، ٢٠٠٠، الإدارة علم وتطبيق ، دار المسيرة، عمان ، الأردن .
- ٩- حريم ، حسن ، ١٩٩٧، السلوك التنظيمي سلوك الفرد والمنظمات ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .
- ١٠- حمدي، فؤاد علي ، التنظيم والإدارة الحديثة مفاهيم ومبادئ ووظائف، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، لبنان .

- ١١- الخطيب ، ابراهيم ، الخطيب ، امل ، ٢٠٠٣ ، الإشراف التربوي فلسفته ، أساليبه ، تطبيقاته ، الطبعة الأولى ، دار قنديل للنشر والتوزيع ، عمان .
- ١٢- درة، عبد الباري وآخرون، ١٩٩٤، الإدارة الحديثة والمفاهيم والعمليات ، منهج علمي وتحليلي ، عمان ، المركز العبي للخدمات الطلابية .
- ١٣- دياب ، اسماعيل (٢٠٠١)، الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة مصر ، ص ٩٩ .
- ١٤- الطويل ، هاني عبد الرحمن(٢٠٠١)، الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، ص ٢٩ .
- ١٥- عابدين، محمد عبد القادر ، ٢٠٠٥، الإدارة المدرسية الحديثة، ط ١ ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان .
- ١٦- العجمي ، محمد حسنين، ٢٠٠٠، الإدارة المدرسية ، دار الفكر العربي، القاهرة .
- ١٧- عريفيج، سامي(٢٠٠١)، الإدارة التربوية المعاصرة ، دار الفكر، عمان، الأردن، ص ٢٠ .
- ١٨- عطوي ، جودت عزت، ٢٠١٠، الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية ، ط ٤، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان .
- ١٩- عطوي ، وآخرون ، ٢٠٠١، الإشراف التربوي نماذج النظرية وتطبيقاته العملية ، الطبعة الأولى ، مكتبة الفلاح ، الكويت .
- ٢٠- عطوي ، جودت ، ٢٠٠١، الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها وتطبيقاتها العلمية ، الدار العلمية ، عمان .
- ٢١- عقيلي، عمر وصفي (١٩٩١)، الوجيز في مبادئ وأصول الإدارة ، دار زهران للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن .

- ٢٢- علي ، عباس ،٢٠٠٩، أساسيات علم الإدارة ، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ٢٣- عليان ، ربحي ، وسلامة ، عبد الحافظ ،٢٠٠٢، إدارة مراكز مصادر التعلم ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان .
- ٢٤- العميرة ، محمد حسن،٢٠٠٢، مبادئ الإدارة المدرسية ، الطبعة الثالثة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- ٢٥- مرسي ، محمد منير ، ١٩٨٨، الإدارة التعليمية اصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب القاهرة .
- ٢٦- مرسي، محمد منير، ١٩٩٨، الإدارة المدرسية الكتب، القاهرة.
- ٢٧- مرسي، محمد منير، ١٩٨٩، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، القاهرة عالم الكتب .
- ٢٨- همشري ، عمر ،٢٠٠٠، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الرؤى العصرية، عمان .