

الإدارة والإشراف التربوي / الصف الرابع / قسم العلوم / كلية التربية الأساسية

أ.د. إبراهيم كاظم فرعون

مفهوم الإدارة:

تعرف الإدارة بأنها: تنظيم استثمار الإمكانيات المتاحة لتحقيق أهداف المنشأة وضمان تعاون الجميع. أو هي: تحريك الموارد البشرية والمادية بشكل منظم لتحقيق أهداف المنشأة وفق الظروف المتاحة.

وهل الإدارة فن أم علم؟ الحق أنها علم له أصوله المعتمدة ونظرياته، وفن حيث أنه مهارة تكتسب، كما أن للاستعدادات الفطرية تأثير كبير على الممارسات الإدارية للمديرين .

نظريات ونماذج الإدارة:

الأنماط الإدارية كثيرة ومتنوعة ، منها ما يركز على الإنتاج ، ومنها ما يركز على العلاقات الإنسانية والاجتماعية، ومنها ما يخلط بين هذا وذاك..ومنها ما ينحى المنحى العلمي، ومنها ما يركز على عملية اتخاذ القرار.. وما يزال هذا العلم في تطور ونمو.. مما يجعل من الصعب علينا تصنيف أو حصر هذه النظريات .

تقسم أنماط الإدارة ونظرياتها كما يراها البعض إلى ستة أنماط هي:

- ١ - النموذج البيروقراطي: ويتميز بدقة الأنظمة وانسيابية العمل ، ويعاب عليه الروتين والتقييد الحرفي بنصوص الأنظمة.
- ٢ - الإدارة العلمية: وتعنى بتحليل الأداء وتوصيف المهام والتنظيم الإداري.
- ٣ - نظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة: وتعنى بالعلاقات وإشراك العامل حتى في صنع القرار ، ولها نماذج كثيرة
- ٤ - نظرية الإدارة كعملية اجتماعية: وهي تفرق بين سلوك الفرد وسلوك الدور الذي يقوم به.
- ٥ - نظرية الإدارة كعملية اتخاذ قرار: باعتبار أن لب العملية الإدارية هو اتخاذ القرار.
- ٦ - نظرية الإدارة كوظائف ومكونات :وهذه النظرية منبثقة من أن طبيعة الإدارة مستمدة من طبيعة الوظائف والعمليات التي تقوم بها (سيأتي الحديث عن مكونات العملية الإدارية).

بينما يرى آخرون أن للإدارة أربعة اتجاهات رئيسة:

١ - الاتجاه التقليدي (الكلاسيكي) وله مدخلان:

أ- الإدارة العلمية: وهو يتعامل مع الإنسان كآلة فيدرس الحركة والزمن والإنتاج.

ب- العملية الإدارية: وهو ينطلق من المبادئ الإدارية.

وعموما فهذا الاتجاه يرى أن الحوافز المادية هي الوسيلة الوحيدة للتحفيز ، فيهمل العوامل النفسية والاجتماعية، ويركز على التنظيم والتخطيط والرقابة واستخدام السلطة لنجاح العمل.

٢ - الاتجاه السلوكي الإنساني: وهي يعطي بعداً للعلاقات الإنسانية.

٣ - الاتجاه الاجتماعي:

٤ - الاتجاه الكمي: ومن أشهر أساليبه مايسمى ببحوث العمليات، وهي أساليب علمية ورياضية تستخدم في تحليل المشكلات الإدارية وحلها.

٥ - اتجاه النظم في الإدارة: وفيه يوجد التكامل بين الاتجاهات السابقة .

عناصر الإدارة الرئيسية

تتضمن العملية الإدارية المكونات الآتية :

١ - التخطيط Planning :

ويشمل وضع الأهداف ورسم السياسات وإعداد الموازنات وبرامج العمل

٢ - التنظيم Organizing :

ويتضمن وضع الهياكل الإدارية وتحديد المسؤوليات والعلاقات

٣ - التوجيه Directing :

ويشمل قيادة العمل وانتقاء الموارد البشرية والاتصالات والتحفيز

٤ - التنسيق Coordinating :

وهو تنظيم العمليات الإدارية وإزالة التعارضات والتقاطعات في العمل.

٥ - الرقابة Controlling :

وضع معايير للعمل وقياس الأداء وتشخيص المشكلات.

ومن الإداريين من يدمج التوجيه مع التنسيق فتصبح عنده القسمة رابعة.

الإدارة والتفويض:

التفويض عملية أساسية في الإدارة، وتتضح الحاجة إليه كلما زاد حجم المؤسسة، وتضخم

هيكلها الإداري. والتفويض لايعني تكليف الآخرين بمهام محددة، وإنما هو تفويض جزء من

الصلاحيات للآخرين. لذا يتردد كثير من المديرين بأداء هذه العملية ربما لعدم ثقتهم بمن تحتهم

أو لعدم أهليتهم فعلا.

والمسؤولية قرينة التفويض! فلا يمكننا إعطاء موظف ما مسؤوليات محددة ما لم نمنحه صلاحيات تناسب قيامه بهذه المسؤوليات. ومما درج في كلام الإداريين أن المسؤولية لا تُفوض! بمعنى أن المدير عندما يفوض موظفاً تحته باتخاذ قرار ما فإن هذا لن يعفيه هو عن المسؤولية التي تترتب على هذا القرار .

الإدارة والحوافز:

يرى أحد المختصين في الادارة أن المدير يحتاج ليقود العاملين معه إلى أمرين: الأول الدوافع والحوافز والآخر ظروف العمل الجيدة. وعند الإدارة العلمية معادلة يمكننا أن نستأنس بها على أهمية الحوافز في العملية الإدارية : نظرية ماسلو في الحوافز تعتبر من أشهر النظريات التي يوظفها الإداريون في علم الإدارة وهي عبارة عن هرم أعلاه الحاجة إلى تحقيق الذات ، وأدناه الحاجات البيولوجية، ولا يخفى ما في هذه النظرية من ملاحظات تحتاج إلى إعادة نظر. هنالك نظرية في التحفيز تفرق فيها بين متغيرين الأول :صيانة المؤسسة وهو مادي ومعنوي، والآخر متغير الحافز حيث ترى أن الحوافز تتبع من داخل العمل نفسه. وهنالك نظرية اخرى في الحوافز حيث تنقسم إلى مادية ومعنوية وكل قسم يمكن التحفيز من خلاله بشكل سلبي أو إيجابي.

الإدارة والاتصال:

الاتصال هو وسيلة الإدارة الفاعلة بله الحياة الاجتماعية بأسرها.. ومكوناته أربعة: المرسل، والمستقبل، والرسالة، والوسيط. ولتتم العملية الإدارية بشكل جيد لابد أن يتحقق اتصال جيد داخل المؤسسة.

ومن وسائل الاتصال الممكنة المقابلة والمجالس والاجتماعات واللجان ، وقد يكون الاتصال شفويا أو خطيا أو رقمياً(بالحاسب الآلي وأجهزة الاتصال الحديثة) .

الهندرة:

تعني الهندرة: إعادة هندسة العمليات الإدارية.. وهي فلسفة تركز على العمليات بدلاً من تركيزها على المهام الوظيفية .ولاشك أن تطبيق الهندرة على المؤسسات البيروقراطية سيخلصها من روتينها وسيساعدنا على إنجاز مهامها بشكل أسرع . وتطبيقاتها متشعبة وتنزيلها على أرض الواقع يحتاج إلى خبرة إدارية أولاً ثم إلى خبرة بأهداف وسياسات المنشأة .

إدارة الجودة الشاملة:

- وهو فلسفة إدارية ومجموعة مبادئ إرشادية تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر وتهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المنظومة ككل من خلال الوفاء باحتياجات العاملين، ومبادئها هي :
- ١ - التركيز على المستهلك.
 - ٢ - التركيز على العمليات كما التركيز على النتائج.
 - ٣ - الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.
 - ٤ - شحن وتعبئة خبرات القوى العاملة .
 - ٥ - تفعيل دور فرق العمل.
 - ٦ - التحسين المستمر للوظائف التي تتم داخل المؤسسة.
- ولتحسين الجودة تتخذ أربع خطوات رئيسية هي:
- أ - التحديد : للأهداف والعمليات والموارد والمسؤوليات.
 - ب - التحليل : ويشمل القياس الكمي وتحليل المعوقات الرئيسية للمشكلات والتحقق منها.
 - ج - التطوير : ويعني البدء بالخطوات الفعلية للتحسين.
 - د - الاختبار والتطبيق :وهي عملية مستمرة مع استمرار تحسين الجودة.
- إن إدارة الجودة تنظر إلى المؤسسة من بعدين الأول :الإنتاج ، والآخر :القدرات .وهدفها تحسين الأمرين معاً.

الإدارة التربوية والإدارة المدرسية والفرق بينهما :

لم يرغب التربويون أن يتجاوزوا هذه النقطة قبل أن يغرقونا في سيل من التعريفات والتداخلات حول مفهوم الإدارة التربوية، والفرق بينها وبين الإدارة التعليمية ، والإدارة المدرسية..

وتعرف الإدارة التربوية الحديثة بأنها الإدارة التي تهدف إلى إدارة الموارد المالية والبشرية بطريقة فعالة وتوظيفها بنجاح في العمليات التي ترفع مستوى التعليم والتعلم.

بينما تعرف الإدارة المدرسية بأنها الجهود والأنشطة العلمية المقصودة التي توظف نتائج علم الإدارة في توجيه العمل بالمدرسة نحو تحقيق أهداف المجتمع من العملية التعليمية. والهدف الأساس للإدارة التربوية هو تحقيق أهداف المجتمع وتحقيق طموحه من عمليات التربية.

خصائص الإدارة التربوية:

- أن الإدارة التربوية تتميز عن غيرها بجملة من الخصائص منها:
- ١ - الشمولية: بمعنى اتساع نطاق المجتمع الذي تؤثر فيه وتتأثر به.

٢ - صعوبة التحكم في المدخلات: لأنها ملزمة بنتاج المجتمع من الطلاب.

٣ - تعقيد المهمات: وهو مترتب على ما قبله.

٤ - حاجتها إلى درجة عالية من التأهيل المهني فهي تتميز بأنها تتطلب في العامل (المعلم) تأهيلاً تربوياً يوازي تأهيله العلمي.

وتتأثر الإدارة التربوية بمجموعة من المعوقات التاريخية والجغرافية والاجتماعية والسياسية والدينية، فضلاً عن الإعلام والعولمة والذي يشكل تحدياً كبيراً للمجتمع عامة وللمدرسة خاصة.

واقع الإدارة التربوية في عالمنا العربي:

يشمل التنظيم على المستوى المدرسي أربعة أجزاء رئيسية: المجالس المدرسية، والجدول

المدرسية، والسجلات المدرسية، بالإضافة إلى سياسة العمل المدرسي.

والغالب في النمط الإداري على المستوى التعليمي هو النمط المركزي.

وتعاني منظومتنا التعليمية مجموعة من المشكلات الإدارية أهمها البيروقراطية والمركزية، ومنها

تقديم الخبرة على المهارات والمؤهلات، وعشوائية التدريب، والاهتمام بالإجراءات المكتتبية بدلاً

عن الإدارة الفعالة (إدارة الأوراق)، ومنها ضعف تركيزها على العملية التعليمية ذاتها. وبالتالي

ضعف الناتج التعليمي.

وينبغي أن تتوفر في الإدارة المدرسية التربوية مجموعة من المقومات من أهمها :

الاستقلالية المالية والإدارية ، ومنح المدير الصلاحيات الواسعة ، ولا مركزية الإدارة، وتطور

استخدام التقنية، ومبدأ الجودة الشاملة..

الادارة والإشراف التربوي

الصف الرابع / قسم العلوم / كلية التربية الاساسية

أ.د. ابراهيم كاظم فرعون

المحاضرة الثانية

نظريات القيادة الادارية

فسرت الكثير من النظريات ظاهرة القيادة الادارية ومفهومها ومهاراتها ومتطلباتها ، وفيما يلي عرض لأهم هذه النظريات :

١ - نظرية الرجل العظيم :

ترى هذه النظرية بان التغييرات الجوهرية التي طرأت في حياة المجتمعات انما تحققت عن طريق افراد ولدوا بمواهب ومؤهلات فذة غير عادية . وان هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في اناس كثيرين على مر التاريخ ونستكشف من ذلك ان هذه النظرية تفترض بان الصفات الفذة التي يمتاز بها الفرد ليصبح قائدا هي صفات موروثه وليست مكتسبة . ان النقد الذي يمكن ان يوجه لهذه النظرية ، هي كونها لم تحدد صفات الرجل العظيم وان حددتها فانها تختلف من مجتمع لآخر . كما نلاحظ في بعض الحالات ان الرجال الافذاذ الذين نجحوا في قيادة جماعاتهم في بعض الحالات لم ينجح هؤلاء القادة في قيادة جماعات اخرى غير جماعتهم الاصلية . ويمكن ان نستنتج من هذا ان القيادة ليست صفة مطلقة يتصف بها افراد دون الاخرين وان هنالك عوامل اخرى تؤثر في نجاح القائد او فشله .

٢ - نظرية السمات :

تنظر هذه النظرية الى القيادة على انها فن له علاقة وثيقة بسمات وقابليات شخصية خاصة يمتاز بها القائد عن غيره من الاخرين . وهذه السمات موروثه لا يمكن تعلمها او تعليمها

للأشخاص ليصبحوا قادة ، اي ان القادة يولدون ولا يصنعون ثم تطورت هذه النظرية فأصبحت ترى ان القائد يشبه الناس العاديين من حيث السمات الا انه ينبغي توافرها فيه اكثر منهم ؛ لذا يصبح متميزا بينهم وقد وضعت هذه النظرية قواعد عديدة لسمات القائد .

يتصف القائد كما يرى بعض الباحثين بالدافع القوي على تحمل المسؤولية وانجاز المهمة والنشاط والمثابرة في متابعة الاهداف والمخاطرة والإقدام في حل المشاكل والمبادأة في المواقف الاجتماعية والثقة بالنفس والإحساس بوحدة الافراد .

بينما يرى اخرون ان القائد يتصف بالذكاء والقدرة الاشرافية والمستوى الاجتماعي والاقتصادي .

ويمكن ان نحدد صفات القائد بالنقاط الاتية :

١ - يمتاز بالعوامل الفسيولوجية كالطول والوزن والقوة .

٢ - الذكاء الحاد .

٣ - الثقة بالنفس .

٤ - الشعبية .

٥ - المبادرة والطموح .

٦ - السيطرة واتواصل .

٧ - الاندفاع .

وقد وجه لهذه النظرية الكثير من الانتقادات من بينها عدم وجود اتفاق بين المنادين فسها على عدد من السمات التي ينبغي توفرها في الشخص ونوعها ليكون قائدا ، فضلا عن ان هناك الكثير من الافراد الذين يتمتعون بالصفات التي حددتها هذه النظرية او بعضها الا انهم ليسوا قياديين مؤثرين او اكفاء .

٣ - نظرية التابعين :

يدور اساس هذه النظرية حول العلاقة بين القائد وتابعيه وتنمية العلاقة هذه يتوقف على قدرة القائد على اشبع الحاجات الاساسية لتابعيه من خلال التعرف عليها والعمل على تحقيقها لان التابعين في حاجة لإشباع مطالبهم الاساسية ؛ لذا فانهم يتبعون القائد الذي يحقق لهم ذلك . وقد اهتمت هذه النظرية بالجوانب الانسانية لكنها اغفلت تحقيق اهداف المؤسسة التي يعملون بها .

٤ - النظرية الموقفية :

تفترض هذه النظرية ان اي قائد لا يمكن ان يظهر الا اذا تهيأت في البيئة المحيطة به ظروف مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته ، وبمعنى اخر ان ظهور القائد لا يتوقف على السمات الشخصية التي يمتلكها بل على عوامل وظروف تتعلق بالموقف الذي يكون فيه . ويمكن القول ان لكل موقف قيادي سمات معينة على ضوءها يتم اختيار القائد المناسب وان القائد الذي يصلح لان يشغل منصب قيادي في موقف معين قد لا يصلح لشغل منصب اخر في موقف مغاير . اي ان السمات المطلوبة في القائد هي سمات نسبية ترتبط بالموقف القيادي المعين وليست سمات مطلقة ؛ لذا فان الامر يستوجب تحليل الموقف والوظائف للكشف عن الصفات الواجب توافرها في القائد .

والنقد الموجه لهذه النظرية في كونها تنسب مولد القائد الى الظروف البيئية وحدها وتغفل الاستعدادات الفطرية اللازمة لنجاح القائد .

٥ - النظرية التفاعلية :

تدعو هذه النظرية الى فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادت بها النظريات التي سبقتها فهي ترى ان القيادة هي علاقة مركبة بين السمات الشخصية للقائد والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معا . فسمات القائد غير كافية ما لم تتفاعل مع عناصر الموقف ، والموقف لا يمكن مواجهته دون تفاعل عناصره مع صفات القائد . وترى هذه النظرية ضرورة ان يغلب الطابع الانساني على عملية التفاعل بين القائد والموقف وبما يحقق اهداف المنظمة ويشبع حاجات اعضائها .

ومن خلال استعراضنا لنظريات القيادة ، نرى ان النظرية التفاعلية اكثر قبولا لتفسير ظاهرة القيادة الادارية إذ انها تستفيد من مضامين النظريات الذاتية (نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات ونظرية التابعين) ، اما النظرية الموقفية فهي تدعو الى التفاعل بين صفات القائد وعناصر الموقف سواء كانت سياسية ام ثقافية ام اقتصادية ام طبيعية .

القيادة والإدارة:

الجدل حول هذين المصطلحين طويل، فحيث يرى كثير من الإداريين أن القيادة هي توجيه الآخرين لحل مشكلة، أما الإدارة فهي تنظيم المصادر المختلفة في سبيل حل مشكلة. إلا أننا نجد تقاطعات كثيرة في معرض الحديث عن كلٍّ منهما على حدة .. وربما ناسب أن نستعير عبارة الفقهاء في هذا المقام (بينهما عموم وخصوص من وجه) فعند الحديث التفصيلي نجد أن ثمة فرق بين الاثنين إلا أننا عندما نتحدث عن أحدهما فرميا احتجنا إلى استعارة نظريات ونماذج الآخر..

وفي الجملة يمكننا القول: إن القائد هو الذي يمشي فينبعه الناس بينما المدير هو الذي يحتاج إلى بذل جهود لتوجيه الناس وجهة معينة، وغالبا ما يكون في وسطهم أو في ساقاتهم .

الفرق بين المدير والقائد

المدير : يهتم بالجانب الإداري التنفيذي ويستمد سلطته ونفوذه من مركزه الوظيفي ويعني بالحاضر ويكتفي بأداء العمل وفق الإمكانيات المتاحة.

القائد : يهتم بالتخطيط والتوجيه والتحفيز والتنفيذ والمتابعة ويستمد سلطته ونفوذه من خلال قدرته على التأثير الايجابي ومكانه بين العاملين ويعني بالمستقبل ويطور الأساليب التي تحفز العاملين نحو الفعالية والإبداع ويقوم بالاستغلال الأمثل للإمكانيات المتوفرة

مدير المدرسة الناجح

أصبح من الضروري للتربية الحديثة أن تخصص لجميع أفراد المدرسة من يوجههم ويرشدهم وينظم أعمالهم ويتبناها ، وأصبح من الضروري على المسؤولين عن التربية الحديثة أن يخصصوا للمدرسة شخصا متفرغاً ينظم ويوزع الأعمال الفنية بين المدرسين ، كل منهم في مجال تخصصه ، وبين الإداريين كل منهم في عمله ، ويضع البرامج التربوية والثقافية للطلاب ،

ويراقب سير أعمال العاملين فيها بدقة ويعقب على ما يجب التعقيب عليه من أعمال لكي تسيير المدرسة في هدوء ويعد مدير المدرسة الوسيط بين البيئة المحيطة بالمدرسة والتي يمثلها أولياء أمور الطلاب ، وبين إدارة التعليم - والمراكز الثقافية والتربوية والاجتماعية والمدارس النموذجية ، وبين المدرسة من جهة أخرى بالإضافة إلى عمله الأساسي داخل المدرسة .

هذا بالإضافة إلى أهميته في حل المشكلات التي تحدث في المدرسة أحياناً بين الطلبة أنفسهم وأحياناً بين المدرسين والطلاب وأحياناً أخرى بين المدرسين أنفسهم وبين المدرسين والإداريين وخاصة عند بداية العام الدراسي الجديد من أجل وضع الجدول ومن أجل مراقبة الحضور والغياب والتأخير في الصباح ومن هنا يمكن القول بأن لمدير المدرسة أهمية كبرى في تحقيقاً لنظام داخل المدرسة وتنفيذ البرامج التربوية والتعليمية .

ويحتاج مدير المدرسة إلى خبرة تربوية وتدريب عملي في مجال التعليم وفنونه والدراسة التي يحتاجها دراسة متخصصة في التربية والتعليم والشهادة التي يجب أن يحصل عليها شهادة تربوية ، هذا بالإضافة إلى المتطلبات الرئيسية في شخصية المدير ، والاطلاع المستمر والواسع وتحملًا لمسؤولية وقوة الشخصية ومعرفة معالجة المشكلات بسرعة وحزم ، وأن يكون حازماً فيغير شدة لينا في غير ضعف قوى الذاكرة حاضر البديهة ، ومرناً واعياً مخططاً ، مدركاً يعد نظامه على أساس علمي مدروس يتماشى مع الأنظمة التربوية الحديثة ، متقبلاً البناء بصدور ربح متمتعاً بالأخلاق الفاضلة وسمعة حميدة في المدرسة والمجتمع ، مؤمناً بعمله الذي يؤديه . فالإدارة المدرسية إشراف وتوجيه . ومن لا يعرف شيئاً عن التدريس ولم يعمل في حياته كمعلم فإنه يصعب عليه أن يدير مدرسة بشكل فعال ومتكامل ، وإذا أدارها فإنه يكون أقرب إلى مدير المكتب منه إلى مدير المدرسة .

وسوف نعرض فيما يلي أهم صفات ووظائف ومسؤوليات مدير المدرسة والمهارات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها .

أهم صفات ومميزات مدير المدرسة الناجح وأهم وظائفه ومسؤولياته :

إن طبيعة عمل مدير المدرسة تفرض عليه أن يقوم بدور القيادة في مدرسته ومن الطبيعي أن يتوقع منه القيام بهذا الدور القيادي .

فالرؤساء في المراكز الإدارية العليا والمعلمون في المدرسة وكذلك العاملون والتلاميذ والآباء بل والمجتمع الكبير كلهم ينظرون إلى مدير المدرسة على أنه قائد وأن عليه أن يقوم بدوره القيادي . والمهم هنا تمثيل مدير المدرسة لدوره القيادي تمثيلاً صحيحاً نابعاً عن وعيه لجوانب عمله وأساليبه وتطويره وتنفيذه وقدرته على التعامل التربوي السليم مع العاملين ... الخ .

-بناءً عليه يطلب من مديراً لمدرسة ليكون قائداً تربوياً له دوره الفعال في العملية التربوية ما

يلي :

- أن يكون ديناميكياً حيويًا يقوم بأدوار العمل المختلفة وفقاً لمقتضيات الموقف .
- يعرف ارتباط الوسائل بالغايات .
- يقدر على رسم السياسات التربوية وتنفيذها .
- يقدر على تطوير العمل وتجديده .
- يتصف بشخصية ذات تأثير على القيادة الواعية لمؤسسته أو أنظمتها .

وفيما يلي أهم الصفات التي يجب أن يتحلى بها مدير المدرسة الناجح :

أ- صفات مدير المدرسة الناجح :

يعد مدير المدرسة قائداً تربوياً هاماً في المؤسسة التربوية (المدرسة) ولكي يقوم بواجبه على الوجه الأتم لابد من توافر صفات مميزة له . ومن أهم هذه الصفات .:

- القدوة الحسنة فبالمظهر والتصرف والنضوج والتكامل .
- أن يكون إنسانياً وأن يحترم مواعيد المدرسة ويشعر بالمسؤولية وأن يكون مخلصاً في أداء عمله وأن يكون عادلاً في إدارته لمدرسته .
- أن يجمع بين الحزم والعطف والمحبة وأن يكون حسن الأخلاق وأن يتصف بالاحذر واليقظة وأن يكون ديمقراطياً في التفكير والتصرف .
- أن يهتم بجوهر الأمور ولا يستغرق في الأمور الروتينية وأن يكون سريع البت في الأمور وخاصة بالمواقف الحرجة دون تردد أو إبطاء وأن يكون قادراً على التعبير عن نفسه ، بكل دقة ووضوح ، بالكتابة والحديث .

- وأن يكون قوى الشخصية معه القدرة على التأثير فبالآخرين لأن ذلك يؤدي إلى النجاح في العمل ، وأن يتصف بالمرونة وعدم الجمود فبمواجهة المشكلات والأمور ، وأن يتصف بالوعي الكامل لجوانب وأبعاد العمل .

وكذلك يمكن القول بأن من أهم مقومات الإدارة المدرسية أن تتمثل في مدير المدرسة الصفات القيادية التالية :

- ١ - القدوة الطيبة : ومن حيث التمسك بأسباب دينه وفي أيمانه واعتزازه به وفي مظهره وخلقه وسيرته وفي أبوته وأخوته لمدرسي المدرسة وموظفيها وطلابها وعمالها وأولياء الأمور بها .
- ٢ - الثقة المتبادلة : عن طريق الخبرة الشخصية في كافة المجالات والنشاطات فإن ثقة المدرسين والموظفين والعمال والطلاب بالمدير هي الدعامة الأولى لنجاح الإدارة المدرسية .
- ٣ - خلق المناخ الصالح على أساس من الاستقرار والطمأنينة وحسن التفاهم والبعد عن العنف والخلافات والتباغض والحرص على التعاطف والتعاون والمودة والألفة مع اليقظة التامة .

٤ - التعرف على العاملين : وذلك بالوقوف على قدراتهم ومواهبهم واستعداداتهم وإمكاناتهم وإسناد العمل المناسب لكل منهم مع توجيههم وإرشادهم بالحسنى بالإضافة إلى تركية المجدين وتشجيعهم والأخذ بيد المقصرين والارتقاء بهم .

٥ - توزيع الاختصاصات : تفويض ناظر المدرسة العاملين معه ببعض الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات والالتزامات مع منحهم في نفس الوقت كل السلطات وتعريف كل مدرس بملكيتة للمدرسة وبأنه جزء منها ومن الخير أن يتفرغ قائد المدرسة للسياسة العامة والأمر الجهورية بالمدرسة وإسناد ما دون ذلك إلى مرؤوسيه ومعاونيه .

٦ - أسلوب القيادة الرشيدة : يقوم على الأسلوب الديمقراطي والحكم الذاتي والقيادة الجماعية ومركزية التخطيط لا مركزية التنفيذ والبعد على النمط الأوتوقراطي أو الاتجاه البيروقراطي المكتبي .

مجموعة من المهارات التي يجب أن يجيدها حتى تحقق المدرسة أهدافها بكفاءة :

١ - المهارة الفنية Technical Skill : وتتمثل في فهم نظم ولوائح التعليم وقوانينه وإدراك المدير لحقوقه واختصاصاته ومسؤولياته حتى لا يصدر قراراً ليس من حقه ، وحتى لا يتوانى عن إصدار قرار يقع في نطاق اختصاصه ومسؤولياته وهذه المهارة تكتسب بالخبرة الطويلة في ممارسة المهنة التربوية ومن خلال برامج التدريب المهني أثناء العمل ومختلف أشكال وأنواع التدريب المهني المتخصص .

٢ - المهارة الإدراكية Perceptive Skill : وتتمثل في أتساع منظور الرؤية عند المدير وقدرته على النظرة الشمولية Wholistic للقضايا والموضوعات والمشكلات التي تعرض عليه ، من حيث اتصالها بالمنهج والأنشطة التربوية وأهداف المدرسة وصالح أعضاء أسرة المدرسة واتفاقها مع السياسة التعليمية والأهداف العليا للمجتمع الخ.

وهذه القدرة على الفهم للأمور التربوية والقضايا المدرسية تعتمد على عاملين أساسيين هما الخبرة السابقة والذكاء فالمدير الناجح هو لقادر على اتخاذ القرار الرشيد في الوقت المناسب وبالسرعة اللازمة والكفاءة الواجبة مع أخذ جميع المتغيرات في الاعتبار .

٣ - المهارة الاجتماعية Social Skill : وهي التي تتصل بالفهم الصادق للذات وللآخرين وللمطالبهم وحاجاتهم النفسية والاجتماعية والقدرة على التعامل مع الآخرين بشكل يحبب العاملين في عملهم وفي المدرسة وفي الإدارة ويتيح لهم فرصة التعبير الحر عن آرائهم ومشكلاتهم وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار .

الإدارة والإشراف التربوي /الصف الرابع/

قسم العلوم / كلية التربية الأساسية أ.د. ابراهيم كاظم فرعون

المحاضرة الثالثة :

وظائف القيادة الإدارية المدرسية

أهم وظائف ومسؤوليات مدير المدرسة :

تقع على عاتق مدير المدرسة وظائف تربوية كثيرة ، منها الإدارية والفنية وجميعها متشابكة مع بعضها البعض ، ولا بد لمدير المدرسة من ممارستها بفاعلية ومن أهم هذه الوظائف ما يلي :

١ - التخطيط :

يعرف التخطيط بأنه تلك العملية الواعية التي يتم بموجبها اختبار أفضل الطرق أو المسارات للتصرف بما يكفل تحقيق هدف معين .

ويمكن أن يضع مدير المدرسة برامج العمل الشاملة بمعاونة العاملين معه عن طريق :

- الإعداد للعام الدراسي الجديد وتشكيل اللجان المتخصصة .
- إعداد برنامج عمل لتنفيذه على مدار السنة .مدعماً بوسائل التنفيذ .
- إعداد خطة لعلاج المتخلفين دراسياً ورعاية المتفوقين .
- عمل خطة للخدمات الطلابية صحياً واجتماعياً وثقافياً وفنياً .
- ابتكار خطة للارتقاء بالمدرسة والنهوض بها من جميع نواحيها .
- إسهام البارزين من الأساتذة في وضع خطة للتجريب لتنفيذ بعض الاتجاهات الحديثة في السياسة التعليمية الجديدة .
- دعم صلات المدرسة بخريجيتها وبالمدارس الواقعة في محيطها والعمل على نجاح مشروع اليوم المفتوح .

-وضع خطة متكاملة لمشروعات النشاط المدرسي على مستوي الفصول ومستوى المدرسة فيما يتصل بخدمة المناهج ثم تنمية المواهب والخبرات والقدرات للطلاب .

-الوسائل العلمية لدعم الدراسة وانتظامها في الفترة الأخيرة من العام الدراسي مع الإعداد لامتحان آخر العام وفقاً لخطة مدروسة .

٢ - التنظيم :

يقع على مدير المدرسة مسؤولية تنظيم العمل ، وذلك بتوزيعه على العاملين وتفويضهم السلطات اللازمة لتنفيذ العمل ، وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأغراض والأهداف المرجوة من العمل .

ويمكن ممارسته على النحو التالي :

- تقدير حجم الأعمال اللازمة لتحقيق رسالة المدرسة في نواحي الدراسة والنشاط والإشراف والريادة والمجالس المدرسية والشؤون الإدارية والمالية وتقدير ما يلزمها من القوى البشرية .
- تحديد المسؤوليات المنوطة بكل جهاز من أجهزة المدرسة وإسناد الأعمال المناسبة إلى العاملين بالمدرسة في كافة المجالات وكل بحسب اختصاصه ومؤهلاته .
- إعداد الجدول المدرسي العام مع مراعاة الأسس والشروط المناسبة لكل من الطلاب والمدرس وتربط المواد ومواعيد حصص الدراسات والتربية الرياضية والدروس العملية ... الخ .
- تنظيم جماعات النشاط من حيث اختيار المشرفين عليها وأعضائها من الطلاب طبقاً لرغباتهم وميولهم واستعداداتهم مع تحديد المواعيد والأماكن وتجهيز الخامات والمواد اللازمة لممارسة النشاط .
- إعداد جداول زمنية بمواعيد اجتماع المدرسين و مجلس إدارة المدرسة ومجلس الآباء ومجالس الأنشطة المختلفة ... الخ .
- وضع خطة لتنظيم الملفات والسجلات والدفاتر المالية والبطاقات والامتحانات حتى يسهل متابعتها و مراجعتها بصورة ميسرة .

٣ - التوجيه :

يعتمد التوجيه بشكل رئيس على سلامة التخطيط والتنظيم ، فهو يتوقف على تحديد الاهداف ووضوحها لجميع العاملين في المدرسة وعلى حسن توزيع المهام والمسؤوليات عليهم . ويتجسد الهدف الاساس للتوجيه بمساعدة اعضاء الهيئة التعليمية والتلاميذ على التغلب على الصعوبات والمشكلات التي تواجههم اثناء تأدية الاعمال والمهام الموكلة اليهم سواء أكان ذلك فيما يتعلق بتنفيذ المناهج الدراسية وسير العملية التعليمية أو فيما يتعلق بالنشاطات اللاصفية وأعمال اللجان العلمية والفنية والرياضية والاجتماعية في المدرسة .

٤ - الإشراف :

يمارس مدير المدرسة دوره الاشرافي في المجالات الادارية كالإشراف عن الامور المالية والحسابية والإشراف على السجلات و الرد على الكتب والمخاطبات والمراسلات الرسمية فضلا عن المجالات الفنية الاخرى .

ومن المجالات الفنية التي يشرف عليها المدير هي :

- متابعة الخطط السنوية واليومية .
 - متابعة تنفيذ المناهج الدراسية المقررة .
 - الاشراف على سير الامتحانات .
 - تنظيم الجداول الاسبوعية وجدول توزيع الحصص .
 - الاشراف على المختبرات والوسائل التعليمية .
 - متابعة المستوى التعليمي للتلاميذ .
 - الاشراف على الفعاليات المدرسية والأنشطة اللاصفية المختلفة .
- ولكي يؤدي المدير عمله الاشرافي ينبغي ان يكون ملما بأساسيات التدريس الجيد وبالأساليب الاشرافية المناسبة مثل زيارة الصفوف وعقد الاجتماعات الدورية للهيئة التعليمية او عقد لقاءات منفردة مع المعلمين على ان يكون هدفها الاساسي هو دراسة الجوانب المختلفة للعملية التعليمية داخل المدرسة بروح ديمقراطية بناءة بهدف الوصول الى أفضل النتائج .

٥ - التقييم :

- يعرف التقييم بأنه عملية تقدير أو وزن أو حكم على قيم الاشياء ، ويعرف ايضا بأنه عملية الحصول على المعلومات وإصدار أحكام تقيد في اتخاذ القرارات . فالتقييم مبني على أساسين مهمين هما : جمع البيانات والمعلومات عن طريق القيم ثم اصدار احكام في ضوء تلك البيانات ويعد التقييم من العناصر الضرورية التي تقتضيها طبيعة اي عمل بصفة عامة والعمل التربوي بصفة خاصة . ويمكن توضيح أهميته بالآتي :
- انه وسيلة مهمة لمعرفة مدى التقدم الذي يحرزه الفرد او الجماعة نحو تحقيق الهدف .
 - يساعد على تحديد نواحي القوة والضعف في أي برنامج تربوي .
 - يساعد في الحصول على الادلة اللازمة التي يمكن ان نستمر عليها في الحكم على مدى فاعلية اسلوب وطريقة معينة .
 - يساعد على توفير البيانات والمعلومات اللازمة لتطوير العمل وتحسين نوعيته .
 - ولكي يحقق التقييم الاهداف المتوخاة منه ينبغي على مدير المدرسة أن يأخذ بنظر الاعتبار بعض الامور المهمة وهو يقوم بعملية التقييم في مدرسته منها :
 - الهدف الاساس للتقييم هو معرفة مدى النجاح في الوصول الى الاهداف المرسومة بما يؤدي الى تطوير العملية التعليمية وتحسين جوانبها المختلفة .
 - هنالك نوعان رئيسان من التقييم هما التقييم البنائي والذي يقوم به مدير المدرسة عادة أثناء السنة الدراسية اي من خلال تنفيذ خطط المدرسة ويستفاد منه في تحسين العمل ومعالجة

الاطء او الانحرافات التي تحدث اثناء التنفيذ . والتقويم النهائي الذي يهدف الى التعرف على النتائج النهائية للعمل ومقدار الانجاز المتحقق في ضوء الاهداف الموضوعية .

- من الضروري اشراك المعلمين والعاملين في المدرسة في عملية التقويم وبخاصة فيما يتعلق بمعايير وقواعد عملية التقويم .

- الوسائل والاساليب المستخدمة في عملية التقويم تختلف باختلاف الاهداف وطبيعة الاعمال المراد تقويمها ، ومن هذه الاسباب المتعددة في اجراء عملية التقويم هي الاختبارات والمقاييس واستمارات الملاحظات والزيارات وغيرها .

٦ - اتخاذ القرار :

تعد عملية اتخاذ القرار من اهم الوظائف الادارية للمدير وبالتالي فان اي تطور او اصلاح للادارة يرتبط اساسا بمدى امكان الوصول الى افضل القرارات . واتخاذ القرار هو لب العملية الادارية والمحور الذي تدور حوله كل الجوانب الاخرى ، ويتحدد تركيب التنظيم الاداري بالطريقة التي تعمل بها القرارات . والمدير الجيد هو الذي يتخذ القرار المناسب لمواجهة موقف معين في ضوء استعراض عدد من البدائل المتاحة يتم المفاضلة بينها .

ويعرف القرار بأنه : اختيار انسب بديل لحل مشكلة معينة ، او اتخاذ موقف تجاه مشكلة معينة ، او اختيار افضل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل واثرها في الاهداف المطلوبة .

وتجدر الاشارة الى ان هناك بعض المفاهيم الاساسية في اتخاذ القرار هي :

- اتخاذ القرار ليس فنا شخصيا بل علما يعتمد على مجموعة من القواعد والاجراءات والخطوات لو اكتسبها المدير لتحسنت مهاراته في اتخاذ القرارات .

- تشترط عملية اتخاذ القرار توفر عاملين اساسيين هما وجود اكثر من بديل لحل المشكلة ، فضلا عن الصلاحية اللازمة لذلك .

- تتم عملية اتخاذ القرار وفق خطوات متعددة ومنهجية محددة .

انواع القرارات :

وهناك عدة تصنيفات لأنواع القرارات فمنها القرارات التي تهتم بحل المشاكل او تحقيق اهداف ذات ابعاد او تأثيرات كبيرة على المدرسة وتسمى بالقرارات السوقية ، اما القرارات التي تهتم بحل مشكلة قائمة او تحقيق اهداف قصيرة المدى ام روتينية فتسمى بالقرارات التعبوية .

وهناك القرارات التي الفردية التي يتخذها المدير بمفرده او القرارات الجماعية التي تتخذها اللجان المتعددة . فالقرارات الجماعية هي القرارات التي يتخذها المدير بعد المشورة يقدمها افراد المدرسة بعد موافقة اغليتهم عليها .

مواصفات القرار الجيد :

ينبغي ان تتوفر بعض المواصفات في القرار لكي يكون جيدا سليما . ومن هذه المواصفات هي :

- ١ - ان يكون القرار صحيحا ليحقق الهدف المنشود .
- ٢ - ان يكون القرار واضحا ودقيقا لتلافي اللبس والغموض او تعدد اتفسيرات .
- ٣ - امكانية تطبيق القرار .
- ٤ - ان يكون القرار اقتصاديا .
- ٥ - ان يكون توقيت القرار ملائما .
- ٦ - توفر عاملي الجودة والقبول في القرار بنسبة معينة بحسب طبيعة المشكلة والموقف .

خطوات عملية اتخاذ القرار :

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة خطوات يمكن اجمالها بالآتي :

أ - تعريف المشكلة وتحديدها :

يقصد بتحديد المشكلة هو التعرف على الملامح الرئيسية التي تميز المشكلة المطلوب القرار بشأنها وحصر ابعادها والعوامل المؤثرة فيها ، ويعد التحديد السليم للمشكلة هو نصف القرار .

ب - جمع المعلومات وتحليلها :

وفي هذه الخطوة يتم جمع المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالمشكلة باستخدام المراجع والمصادر المتعددة ثم يتم تصنيف هذه المعلومات ما بينها من علاقات وتتجلى اهمية هذه الخطوة في تحديد بدائل الحل .

ج - ايجاد بدائل مقترحة لحل المشكلة :

بعد الحصول على المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة يتم اقتراح بدائل لحلها . والبديل هي حلول محتملة ولبست حلولا نهائية والتي ينبغي ان تكون ذات علاقة منطقية بالمشكلة .

د - تقييم بدائل الحل :

تتم في هذه الخطوة دراسة مزايا وعيوب كل بديل من بدائل الحل ، اي العائد والتكلفة لكل حل . هـ - اختيار انسب بديل :

يتم في هذه الخطوة اتخاذ الفعلي للقرار اي اننا اذا حددنا البديل المناسب فهذا يعني اننا اتخذنا القرار بشأن حل المشكلة موضوع البحث .

و - تنفيذ القرار ومتابعته :

ان اختيار انسب بديل ليس الخطوة النهائية في عملية اتخاذ القرار انما ينبغي ان يتبع ذلك تنفيذ البديل ومتابعة تطبيقه للتعرف على مدى صحته باعتباره حلا للمشكلة . وتبين اهمية هذه

الخطوة في ان مرحلة التطبيق والمتابعة تساعد متخذي القرارات الى مشاكل جديدة خاصة بالتطبيق .

٧ - الاتصال :

تعد عملية الاتصال من المكونات الرئيسة للعملية الادارية فهي العملية التي يتم من خلالها نقل التوجيهات والمعلومات والأفكار وما شابهها من شخص لآخر او من مجموعة لأخرى وإحداث التفاعل فيما بينهم . وتتجلى اهمية الاتصال في العملية الادارية كونها اداة فاعلة ومؤثرة في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم في اداء العمل .

ويؤدي الاتصال الفعال بين المدير والعاملين معه الى رفع الروح المعنوية للجميع وتنمية روح الفريق والشعور بالانتماء للمدرسة والاندماج فيها ، فضلا عن معرفة المدير بحاجات العاملين معه واهدافهم وتنمية روابط التعاون والانسجام والتفاعل بينهم الامر الذي يسهم في تحقيق اهداف المدرسة .

وتنقسم الاتصالات عادة الى اتصالات رسمية تتم من خلال القنوات الرسمية داخل المدرسة وتعليماتها ، او اتصالات غير رسمية . فالاتصالات الرسمية اما تكون اتصالات افقية اي بين اشخاص في نفس المستوى الوظيفي ، او اتصالات تصاعدية بين المدير والجهات العليا وتكون على شكل طلبات او معلومات ، او اتصالات تنازلية بين المدير والعاملين معه وتأخذ شكل اوامر وبيانات وتعليمات وغالبا ما تكون تحريرية .

اما عناصر الاتصال فهي المرسل والمستقبل (المرسل اليه) والرسالة ووسيلة الاتصال (القناة) ولكي نتمكن من تحقيق الاتصال الفعال ينبغي ان تراعي عملية الارسال تحديد الهدف واختيار الافكار المعبرة والقناة المناسبة والوقت الملائم وانتظار التغذية الراجعة . اما فيما يتعلق بالاستقبال فينبغي ان يكون المستقبل متفرغا لسماع الرسالة ومنصتا ومركزا على الافكار الاساسية ومتجنبنا لسرعة الاستنتاج وإطلاق الاحكام القطعية ويكون فعالا في ارجاع الأثر .

٨ - تنمية العلاقات الانسانية :

ان تنمية العلاقات الانسانية بين العاملين في المدرسة يعد وظيفة اساسية من وظائف المدير . ولكي يحقق المدير ما مطلوب منه في هذا المجال ينبغي عليه ان يتعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في السلوك الانساني والحاجات الانسانية وكما يلي :

اولا : العوامل المؤثرة في السلوك الانساني :

وتشمل كل مما يأتي :

- أ - العوامل الداخلية التي تشمل كل من الدوافع والإيمان والقيم والأفكار والاتجاهات والقدرات العقلية ومستوى الذكاء والخبرات السابقة والذكريات والعادات والتقاليد التي شب عليها الانسان .
- ب - العوامل الخارجية التي تتضمن واجبات ومسؤوليات الوظيفة وموقعها في البيئة التنظيمية للمدرسة وعلاقتها بالوظائف الاخرى وصلاحياتها المحددة والأساليب والمعدات والأدوات المستخدمة في العمل فضلا عن الاجور والحوافز والخدمات .

ثانيا : الحاجات الانسانية :

وهي التي صنفها عالم النفس الامريكي (ابراهيم ماسلو) الى خمسة مستويات ورتبها على شكل هرمي سمي بهرم ماسلو للحاجات ، وجاء تصنيفه لها بشكل يرتبط بالحوافز المختلفة التي تستخدمها الادارة للتاثير على العاملين بهدف رفع كفاءة ادائهم وزيادة رضاهم عن عملهم . وهذه الحاجات هي :

- ١ - الحاجات المادية (الفسيولوجية) : وتتضمن الحاجات الجسمية الاساسية للحياة كالطعام والشراب والماء والهواء والنوم الخ .
- ٢ - الحاجة الى الامن والأمان : اي حاجة الفرد لان يكون بمأمن من الاخطار المادية والنفسية والمعنوية .
- ٣ - الحاجات الاجتماعية : وتعني حاجة الفرد لحب الاخرين ومودتهم له وشعوره بأنه ينتمي الى جماعة وله اصدقاء يتصل بهم ويتفاعل معهم .
- ٤ - الحاجة الى المكانة والتقدير : وهي شعور الفرد بأنه محل تقدير الآخرين واعترافهم بمكانته بينهم .

٥ - الحاجة الى تحقيق الذات : وتعني حاجة الفرد لان ينطلق بقدراته ومواهبه وشعوره انه يمارس العمل والأنشطة بما يتفق والاستخدام الافضل لإمكاناته ومواهبه وطاقاته . والشكل ادناه يمثل هرم ماسلو للحاجات .



هرم ماسلو للحاجات

الادارة والإشراف التربوي / الصف الرابع / قسم العلوم

أ.د. ابراهيم كاظم فرعون

كلية التربية الاساسية

المحاضرة الرابعة

مواصفات مدير المدرسة الناجح

شهدت الادارة المدرسية تطورات عدة يأتي في مقدمتها التطور الحاصل في مهام هذه الادارة ووظائفها ، اذ لم تعد مهمة المدير تسيير شؤون مدرسته تسييرا رتيبيا يتمثل في المحافظة والتأكد من سير العمل وفق البرنامج المعد ، بل اصبح الهدف الاساس لعمل المدير توفير الظروف والإمكانات التي تساعد على بناء شخصيات متكاملة للتلاميذ . ان تحقيق ذلك يتطلب وجود مدير تتوفر فيه الخصائص والمواصفات ويمتلك المهارات والقدرات التي تجعله قادرا على اداء دوره القيادي التربوي بفاعلية وكفاءة .

ويمكن تحديد مواصفات المدير الناجح بالآتي :

- ١ - ان يكون واعيا بعظم المهمة الملقة على عاتقه ، باعتبار ان المدرسة احدى الوسائل المهمة في بناء الانسان العراقي الجديد .
- ٢ - ان يكون ميالا للتجديد وخاصة في مجال عمله ، بحيث يتجه نحو التطوير والإبداع والابتكار في قيادة العمل التربوي في المدرسة وتوجيهه .
- ٣ - ان تكون لديه قوة التأثير على العاملين معه ، وايجاد روح الانتماء للمدرسة والاندماج فيها
- ٤ - ان تكون لديه القدرة على العمل الجماعي التعاوني ليستطيع مع المعلمين والعاملين الاخرين معه من تأدية المهام التربوية للمدرسة على الوجه الاكمل .
- ٥ - ان يكون قادرا على حسم الامور وعدم التردد ونجاحه في الامور ذات التأثير الكبير على سير العمل في المدرسة .

- ٦ - ان يتبنى اسلوب التخطيط والبرمجة العلمية للعمل .
- ٧ - ان يكون متطلعا على مفاهيم الادارة الحديثة وأساليبها .
- ٨ - يؤمن ويمارس العلاقات الديمقراطية مع المعلمين والتلاميذ .
- ٩ - ان يكون متزنا انفعاليا فلا يغضب بسرعة ، وان يكون مرنا في مواجهة المشكلات والصعوبات التي تواجهه ليستطيع التوجيه السليم والوصول الى النتائج المرغوبة .
- ١٠ - ان يكون قادرا على المتابعة والتقويم ، حتى يتمكن من تنفيذ خطة المدرسة التي يرسمها بمشاركة المعلمين ، ويتغلب على ما يعرقل سير العمل ويعوق الوصول الى الاهداف المرسومة .
- ١٢ - ان يعتمد الصدق والوضوح والموضوعية في عرضة للامور ، ودون تمييز او محاباة حتى يحظى باحترام الجميع ويكسب ثقتهم .

وفيما يلي أهم الصفات التي يجب أن يتحلى بها مدير المدرسة الناجح :

صفات مدير المدرسة الناجح :

- يعد مدير المدرسة قائدا تربوياً هاماً في المؤسسة التربوية (المدرسة) ولكي يقوم بواجبه على الوجه الأتم لابد من توافر صفات مميزة له . ومن أهم هذه الصفات :
 - القدوة الحسنة فيالمظهر والتصرف والنضوج والتكامل .
 - أن يكون إنسانياً وأن يحترم مواعيد المدرسة ويشعر بالمسؤولية وأن يكون مخلصاً في أداء عمله وأن يكون عادلاً في إدارته لمدرسته .
 - أن يجمع بين الحزم والعطف والمحبة وأن يكون حسن الأخلاق وأن يتصف بالاحذر واليقظة وأن يكون ديمقراطياً في التفكير والتصرف .
 - أن يهتم بجوهر الأمور ولا يستغرق في الأمور الروتينية وأن يكون سريع البت في الأمور وخاصة بالمواقف الحرجة دون تردد أو إبطاء وأن يكون قادراً على التعبير عن نفسه ، بكل دقة ووضوح ، بالكتابة والحديث .
 - أن يكون قوى الشخصية معه القدرة على التأثير فبالآخرين لأن ذلك يؤدي إلى النجاح في

العمل ، وأن يتصف بالمرونة وعدم الجمود فبمواجهة المشكلات والأمور ، وأن يتصف بالوعي الكامل لجوانب وأبعاد العمل .

وكذلك يمكن القول بأن من أهم مقومات الإدارة المدرسية أن تتمثل في مدير المدرسة الصفات القيادية التالية :

- ١ - القدوة الطيبة : ومن حيث التمسك بأسباب دينه وفي أيما به واعتزازه به وفي مظهره وخلقه وسيرته وفي أبوته وأخوته لمدرسي المدرسة وموظفيها وطلابها وعمالها وأولياء الأمور بها .
- ٢ - الثقة المتبادلة : عن طريق الخبرة الشخصية في كافة المجالات والنشاطات فإن ثقة المدرسين والموظفين والعمال والطلاب بالمدير هي الدعامة الأولى لنجاح الإدارة المدرسية .
- ٣ - خلق المناخ الصالح على أساس من الاستقرار والطمأنينة وحسن التفاهم والبعد عن العنف والخلافات والتباغض والحرص على التعاطف والتعاون والمودة والألفة مع اليقظة التامة .
- ٤ - التعرف على العاملين : وذلك بالوقوف على قدراتهم ومواهبهم واستعداداتهم وإمكاناتهم وإسناد العمل المناسب لكل منهم مع توجيههم وإرشادهم بالحسنى بالإضافة إلى تزكية المجدين وتشجيعهم والأخذ بيد المقصرين والارتقاء بهم .
- ٥ - توزيع الاختصاصات : تفويض ناظر المدرسة العاملين معه ببعض الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات والالتزامات مع منحهم في نفس الوقت كل السلطات وتعريف كل مدرس بملكيته للمدرسة وبأنه جزء منها ومن الخير أن يتفرغ قائد المدرسة للسياسة العامة والأمور الجوهرية بالمدرسة وإسناد ما دون ذلك إلى مرؤوسيه ومعاونيه .
- ٦ - أسلوب القيادة الرشيدة : يقوم على الأسلوب الديمقراطي والحكم الذاتي والقيادة الجماعية ومركزية التخطيط لا مركزية التنفيذ والبعد على النمط الأوتوقراطي أو الاتجاه البيروقراطي المكتبي .

الإدارة والإشراف التربوي / الصف الرابع / قسم العلوم /

كلية التربية الأساسية أ.د. إبراهيم كاظم فرعون

المحاضرة الخامسة

انماط الإدارة المدرسية : ج ١

تختلف انماط الإدارة تبعاً لاختلاف شخصية مدير المدرسة وتبعاً لاختلاف المجتمع الذي ينتمون إليه ، ولا يسير مدير المدرسة وغيره من أعضاء هيئة المدرسة الذين يقومون بدور في الإدارة المدرسية على نمط واحد فيها وذلك لوجود انماط عدة يتميز كل منها بمميزات تفرقه عن الآخر .ويمكن توضيح تصنيفات الانماط التي تقوم عليها الإدارات وكما يلي :

اولاً : التصنيف الذي تقسم فيه الانماط الإدارية الى ثلاثة انواع هي :

نمط الإدارة الدكتاتوري :

يكون المدير الدكتاتوري مستبداً برأيه متعصباً له يتخذ القرارات بمفرده دون مشاركة الآخرين ، وهو يميل الى السيطرة على العاملين معه ويوقع منهم الطاعة التامة وتنفيذ الاوامر والتعليمات التي يصدرها ، وبشكل عام يمكن ان نلخص ملامح النمط الدكتاتوري بالنقاط الآتية :

١ - تتركز السلطة بيد مدير المدرسة فهو الذي يتخذ القرارات وهو الذي يتحمل المسؤولية .

٢ - يلجأ المدير الى استعمال وسائل التهديد والتخويف والإرهاب مما يضعف شخصية العاملين في المدرسة ويسبب لهم القلق والاضطراب .

٣ - لا يهتم المدير بتطوير وتدريب العاملين في المدرسة وتنمية مهاراتهم وإمكاناتهم المهنية .

٤ - يكون المدير منعزلاً عن العاملين في المدرسة وتلاميذها ، وتتعدم روح الود والتعاون بينه وبين ملاك المدرسة .

٥ - يقوم المدير بوضع سياسة العمل وتحديد خطواته دون استشارة العاملين معه .

- ٦ - يقوم المدير بتوزيع المسؤوليات على المعلمين والعاملين الآخرين دون استشارتهم .
- ٧ - يستغل المدير الدكتاتوري العاملين معه الا انه يجعل اتصالاتهم مباشرة ويضعف صلاتهم بعضهم ببعض .
- ٨ - يعتمد المدير عادة على قيادة المعلمين والتلاميذ على سلطته كما تحدد القوانين والانظمة بدلا من الاعتماد على التأثير والإقناع .
- ٩ - يدين المدير الدكتاتوري بالولاء الى رؤوسائه ولا يدين بمثل هذا الشعور الى العاملين معه في المدرسة .
- ١٠ - لا يهتم المدير بظروف المعلمين والعاملين معه ولا يقدر احوالهم .
- ١١ - يحاول المدير دائما توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لتكون كل الامور تحت تصرفه وسيطرته .
- ١٢ - ان المدارس التي تسير وفق هذا النمط يكون هدفها الاساس منصبا على الناحية المعرفية وعلى اتقان التلاميذ للمواد الدراسية وتهمل الجوانب الاخرى من شخصية التلاميذ وخاصة بما يتعلق بالجوانب المهارية والوجدانية والاجتماعية .
- ان اعتماد النمط الدكتاتوري في الادارة يؤدي عادة الى يؤدي الى انعدام العلاقات الانسانية وإشاعة روح الكراهية والقلق بين العاملين في المدرسة ويحاول بعض المعلمين والعاملين الآخرين الحصول على رضا المدير والاهتمام الخاص والتقرب اليه ،وسير العمل في المدرسة مرهون بوجود المدير فإذا غاب المدير اضمحل العمل وتعثر .

نمط الادارة الديمقراطي :

يتميز هذا النمط باعتماد العلاقات الانسانية باعتبار ان الانسان قيمة عليا ينبغي احترامها وتنميتها ويؤدي الاهتمام بالعاملين والاعتراف بدورهم ومساعدتهم بالعمل واشراكهم عند بحث المشكلات واتخاذ القرارات .

ومن خصائص هذا النمط في الادارة المدرسية الآتي :

- ١ - يكون المدير علاقات شخصية مع المعلمين والتلاميذ ويشعر الجميع بأنه واحدا منهم .
- ٢ - يتخذ المدير قراراته بعد استشارة المعلمين والعاملين معه ومشاركتهم له في ذلك .
- ٣ - يعمل المدير على تنمية مهارات المعلمين وقابلياتهم عن طريق التدريب والبحث والابتكار .
- ٤ - يؤمن مدير المدرسة بالعمل الجماعي التعاوني وهو الذي يجعل المعلمين يعملون كمجموعة متناسقة متعاونة .
- ٥ - يناقش المدير اسلوب العمل ككل مع العاملين معه .
- ٦ - يستشير المدير المعلمين عند توزيع المسؤوليات عليهم .
- ٧ - عندما ينتقد المدير احد افراد المجموعة يوضح اسباب ذلك .

ويؤدي استعمال النمط الديمقراطي في الادارة الى :

- ١ - تعاون وتفاعل العاملين فيما بينهم واحترام بعضهم البعض مما يؤدي الى اندماجهم في العمل .
- ٢ - تكثر الاقتراحات البناءة التي تسهم في تطوير العمل .
- ٣ - يؤدي العاملون عملهم بجو من الحرية والشعور بالأمن والطمأنينة والثقة بالنفس .
- ٤ - يقبل افراد المجموعة آراء زملائهم ومقترحاتهم ، ويقبل النقد والانتقاد بينهم ، مما يسهم بزيادة الروح المعنوية وإحساسهم بالمسؤولية .
- ٥ - يشارك المعلمون في عملية اتخاذ القرار مما يزيد من حماسهم لتنفيذه .

نمط الادارة المتساهل :

يترك في هذا النمط الاداري لكل فرد ان يفعل ما يشاء بحيث تبدو الادارة انها غير موجودة انتولى توجيه العاملين ، فيكون العمل غير منظم وكل فرد من افراد المجموعة يعمل بدون رقابة

وتوجيه وليس هناك هدف محدد او خطة واضحة .

ويتصف سلوك المدير في هذا النمط الاداري عادة بالآتي :

١ - يترك مدير المدرسة المتساهل الحرية للمعلمين والعاملين الآخرين لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الاجراءات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل .

٢ - لا يحاول المدير أن ينظم سير العمل في المدرسة .

٣ - يعتمد المدير المتساهل اعتمادا كليا على المعلمين والعاملين معه في انجاز الاعمال دون توجيه منه او اشتراك في وضع الحلول .

٤ - يميل المدير المتساهل الى تفويض السلطة للمعلمين على أوسع نطاق ويسند الواجبات اليهم بطريقة عامة وغير محددة .

٥ - يكون المدير المتساهل غير قادر على اتخاذ القرارات وإصدار الاحكام بحكمة وموضوعية .

ويؤدي النمط المتساهل في الادارة الى الآتي :

١ - كثرة المناقشات والتي لا تنتهي في الغالب الى رأي قاطع وواضح .

٢ - يفقد المدير السيطرة على العاملين معه .

٣ - شعور العاملين بعدم القدرة على التصرف والضياح بسبب غياب التوجيه والرقابة .

٤ - عدم توفر الحماسة الحقيقية للعمل مما يؤدي الى عدم الاكتراث بحسن سير العملية التربوية في المدرسة ، والتهور في تقديم المقترحات .

٥ - تهرب المعلمين والعاملين في المدرسة من تحمل أية مسؤولية ، والإخفاق في متابعة تنفيذ

القرارات

الادارة والإشراف التربوي / الصف الرابع / قسم العلوم /

كلية التربية الاساسية أ.د. ابراهيم كاظم فرعون

المحاضرة السادسة

انماط الادارة المدرسية : ج ٢

ثانيا : التصنيف الثاني الذي يقسم الادارة المدرسية بحسب اساليبها الى :

أ - الانماط ذات الاساليب الايجابية :

وهو النمط الاداري الذي يعمل على تشجيع الدافعية الى العمل لدى المعلمين والتلاميذ من خلال ارضاء حاجاتهم واشباع رغباتهم عن طريق مشاركتهم في تحقيق اهداف المدرسة . ويستند هذا النمط على الافتراضات الآتية :

١ - لا يكره الانسان العادي العمل الذي يكون مصدرا للإشباع والرضا فيقبل عليه طوعا واختيارا بينما العمل الذي يكون مصدرا للعقاب يتجنبه قدر الامكان .

٢ - ان العقاب ليس السبيل الوحيد لدفع الانسان للعمل فالإنسان يقوم بالعمل بنفسه بتوجيه جهوده والتحكم فيها لتحقيق الاهداف التي تؤدي الى شعوره بالانجاز ورضاه واشباع حاجاته الى تحقيق الذات .

٣ - يمكن ان يتعلم الانسان العادي في الظروف المناسبة ويتقبل المسؤولية ويسعى اليها ، وتجنب المسؤولية وانخفاض درجة الطموح تكتسب نتيجة الخبرة وليست خصائص مورثة .

ب - الانماط ذات الاساليب السلبية :

وهي التي يتم فيها ايجاد الدافع الى العمل لدى الافراد عن طريق الخوف وإثارة الشعور بعدم الامان والتهديد بفرض العقوبات ، ومن الافتراضات التي يقوم عليها هذا النمط الاداري هي :

- ١ - ان لدى الانسان كرها طبيعيا للعمل وانه سيتجنبه اذا امكن ذلك .
- ٢ - ان معظم الناس بسبب كرههم الطبيعي للعمل ينبغي ان يجبروا على العمل وان يهددوا بالعقاب حتى يمكن ان نحصل منهم على المجهود الكافي لتحقيق الاهداف التي نسعى اليها .
- ٣ - يهتم الشخص بنفسه بالفطرة ولا يبالي بحاجات الجماعة التي يعمل معها وعادة ما يقاوم عملية التغيير .
- ٤ - يفتقر الانسان بطبيعته الى الطموح ويتجنب تحمل المسؤولية ويفضل قيادته من قبل الآخرين ان الفرق بين النمط الايجابي والسلبي هو ان الاول يصل الى النتائج مع شعور العاملين من معلمين وموظفين وتلاميذ بالرضا والسعادة في عملهم ، بينما الثاني يحقق بعض النتائج وربما معظمها ولكن مع عدم شعور العاملين بالرضا او الاشباع في اعمالهم .

ثالثا : التصنيف الثالث الذي يقسم الانماط الادارية الى اربعة انواع هي :

- أ - النمط المتجه نحو العمل (النمط التكريسي) :
- ويتمثل باتجاه ضعيف لمدير المدرسة نحو العلاقات بالمعلمين وأفراد مجتمع المدرسة الآخرين . والمدير الذي يستعمل هذا النمط يتصف بما يأتي :
- ١ - يأتي العمل بالنسبة اليه بالمرتبة الاولى .
- ٢ - يصمم وينفذ العمل بنفسه .
- ٣ - يعد من مهامه الاساسية وضع تفاصيل العمل وتحديد مسؤوليات العاملين .
- ٤ - تتصف شخصيته بالطموح والاستقلالية والشدة .

ب - النمط المتجه نحو العلاقات :

يتمثل باتجاه المدير نحو العلاقات بالأفراد وضعف الاتجاه نحو العمل . والمدير يعتمد هذا النمط يتصف بالآتي :

- ١ - يركز على تطوير المعلمين والعاملين في المدرسة .
- ٢ - يكون غير رسمي في علاقاته مع العاملين معه .
- ٣ - يميل الى المحادثات الطويلة .
- ٤ - يأتي الاهتمام بالأفراد بالنسبة له بالمرتبة الاولى .
- ٥ - يعمل دائما على خلق جو من الامان في العمل .

ج - النمط المنعزل :

ويتمثل باتجاه ضعيف لمدير المدرسة نحو العمل والعلاقات . ويتصف المدير الذي يستعمل هذا النمط بالحذر والكتمان والهدوء ، ويفضل العمل من خلال اجراءات موضوعة مسبقا .

د - النمط التكالمي :

يتمثل باتجاه قوي نحو العلاقات والعمل ويستمد المدير سلطته من الاهداف الموضوعة والسياسات المعتمدة . ويتصف المدير الذي يستعمل هذا النمط بالآتي :

- ١ - يعمل على ان يكون هناك تكامل بين الفرد والجماعة .
- ٢ - يطمح بالمشاركة وتخفيف حدة الخلافات .
- ٣ - يفضل الاهداف التي يسهم العاملون بوضعها رغبة في تحفيزهم للقيام بالعمل .

والشكل ادناه يمثل هذه الانماط .



العوامل المؤثرة في اختيار مدير المدرسة للنمط الاداري :

هنالك ثلاثة عوامل اساسية يأخذها المدير في نظر الاعتبار عند اختياره النمط الاداري:

اولا : عوامل ذاتية خاصة بالمدير .

ثانيا : عوامل خاصة بمجتمع المدرسة (معلمين ، عاملين ، تلاميذ) .

ثالثا :عوامل خاصة بالموقف او البيئة .

اولا : العوامل الخاصة بالمدير :

يتأثر النمط الاداري بمجموعة من العوامل ذات العلاقة بشخصية المدير الذاتية وأهمها :

أ - نظام القيم الذي يؤمن بها المدير :

يؤثر نظام القيم الذي يؤمن بها المدير في اختيار النمط الاداري ، فمثلا الى أي مدى يشعر ان المعلمين ينبغي ان يكون لهم في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم ، او مدى اقتناعه بان الفرد الذي يتحمل مسؤولية عمل ما يجب لن يكون له دورا في عملية اتخاذ القرار . ان هذا الشعور والايمان سيحدد الى درجة كبيرة نوع النمط الذي سيختاره .

ب - مدى ثقته بالعاملين معه :

يختلف المدراء في درجة الثقة التي يولونها للعاملين معهم وباختلاف هذه الدرجة تتباين الانماط الادارية المستعملة من قبل المدراء انفسهم .

ج - ميول المدير الشخصية :

تلعب القيم التي يؤمن بها المدير من خلال تربيته ونشأته والتجارب التي اكتسبها في حياته دورا في النمط الاداري الذي يستعمله . فهناك من يشعر براحة اكثر عند تطبيقه الانماط المتسلطة او العكس فهناك من يشعر براحة عندما يستعمل النمط الديمقراطي في عمله .

ثانيا : العوامل الخاصة بالمرؤوسين :

هنالك عدة عوامل تتعلق بالمرؤوسين يمكن ان تؤثر في عملية اختيار المدير لأسلوبه الاداري منها :

١ - مدى فاعلية الجماعة في العمل المطلوب .

٢ - درجة تماسك المجموعة .

٣ - قرارات اعضاء المجموعة ودوافعهم وإنتاجيتهم .

٤ - نظرة الاعضاء لأنفسهم وثقتهم بها ومدى ايمانهم بمقدراتهم ، فكما هو معروف نلاحظ ان الافراد يختلفون وفي درجة التوجيه التي يرغبون من ادائهم لأعمالهم .

٥ - مدى ادراك المجموعة لأهداف المدرسة والانسجام معها .

٦ - توفر الاستعداد من جانب المرؤوسين لتحمل مسؤولية اتخاذ القرار .

ثالثا : العوامل الخاصة بالموقف او البيئة :

ترتبط مجموعة من العوامل بالبيئة التي يعمل في اطارها المدير والتي يكون لها تأثير في سلوكه ، ومن اهم هذه العوامل الآتي :

١ - نوعية القيم والعادات السائدة في المدرسة والبيئة المحيطة بها : فالمدارس تعد منظمات ادارية حالها حال الافراد لها مجموعة خاصة من القيم والتقاليد التي تؤثر بشكل فعال على سلوك الافراد الذين يعملون بها فسرعان ما يكتشف أي مدير جديد في المدرسة ان هناك انماط سلوكية مقبولة في البيئة الجديدة التي يعايشها كما ويتعلم ان أي انحراف عن تلك الانماط السلوكية المقبولة سوف يخلق له الكثير من المشاكل .

٢ - كفاءة المجموعة : تلعب كفاءة المعلمين والعاملين في المدرسة وحتى التلاميذ دورا كبيرا في تحديد النمط الاداري الذي يعتمد عليه المدير ، فقبل ان يفوض المدير بعض صلاحياته الى العاملين معه فانه عادة ما يأخذ في اعتباره مقدار كفاءة هؤلاء العاملين وقدرتهم على تحمل المسؤولية واداء المهام المطلوبة .

٣ - طبيعة المشكلة ذاتها : بطبيعة الحال ان المشكلة ذاتها تحدد الى درجة كبيرة مقدار المشاركة من قبل العاملين . ويلاحظ انه اذا كانت المشكلة خارجة عن نطاق امكانيات وقدرات المرؤوسين فان ذلك قد يسبب نوعا من الاحباط بالنسبة لهم وذلك اذا ما اوكلت اليهم وقد يؤدي الى نتائج عكسية لعملية المشاركة . وبازدياد وتعقد المنظمات الادارية الحديثة وتقدم التقنية المستعملة فان ذلك قد يدعونا الى القول ان المشاركة في اتخاذ القرار اصبحت في حكم الضرورة ، إذ يتطلب اشراك عدد كبير من الاختصاصيين في حل المشاكل المعقدة ، ولكن من جانب اخر نجد انه بالرغم من تعقد بعض المشاكل الا ان بعض القادة يفضلون الاعتماد على انفسهم في اتخاذ القرارات المناسبة خاصة لو توفرت لديهم المعلومات الكافية والاساس الكمي والتخصص الملائم لاتخاذ هذه القرارات .

٤ - الضغوط الزمنية : يمثل عامل الزمن اكثر الضغوط تأثيرا على المدير فكلما شعر المدير ان الحاجة مباشرة وسريعة لاتخاذ القرار كلما قل اعتماده على الاخرين في اتخاذ هذا القرار . كذلك نجد ان المدارس التي تعيش حالة مستمرة من الازمات والمشاكل الحادة تزداد درجة اعتماد المديرين فيها على السلطة والعكس صحيح ، فكلما زادت درجة استقرار المدرسة اتجه المدير الى اسلوب المشاركة .

الإدارة والإشراف التربوي / الصف الرابع / قسم العلوم

كلية التربية الأساسية / أ.د. إبراهيم كاظم فرعون

المحاضرة السابعة :

السلوك الوظيفي لمدير المدرسة

تتجلى أهمية موضوع أخلاقيات وظيفة مدير المدرسة في تعزيز الممارسة الأخلاقية التي ينبغي أن تنعكس بشكل أكثر إيجابية في العملية التعليمية وفي العلاقات التربوية بين مختلف مكونات الوسط المدرسي وتكوين اتجاهات إيجابية لدى المعلم نحو مهنة التدريس ، إذ تبصره بالتزاماته الأخلاقية ، وتوعيته بأبعاد الرسالة التعليمية التي يتحملها تجاه الفرد والمجتمع والأمة. كما تنظم علاقاته الإدارية الاجتماعية وتدريبه على أساليب التعامل اللائق مع مختلف مكونات المجتمع المحلي والوطني، هذا فضلاً عن معرفته بقواعد الانضباط الأخلاقية، والقُدوة الحسنة، والتحلي بالضمير المهني الحي والابتعاد عن الشبهات، من أجل تحقيق الوعي بأهمية البعد القيمي الأخلاقي في مجال التربية والتكوين وإشاعة ثقافة جديدة مبنية على أساس احترام موانيق حقوق الإنسان وحقوق الطفل والأسرة، ودعم الارتباط بالمؤسسة والحفاظ على سمعتها وتفعيل دورها الإشعاعي، هذا فضلاً عن تنمية روح التواصل والتعاون والاحترام المتبادل بين مختلف المكونات .

وينبغي ان يتحلى مدير المدرسة بمجموعة من القيم الأخلاقية وهي : الامانة والالتزام بالوعد والعدالة واحترام الآخرين والسعي إلى التميز والاستقامة "النزاهة" والإخلاص والاهتمام بالآخرين والمواطنة المسؤولة والمساءلة.

ويتصف سلوك مدير المدرسة الوظيفي والتزامه بأخلاقيات المهنة نحو المعلمين العاملين في المدرسة والتلاميذ ، فضلاً عن تعامله مع أولياء التلاميذ والمجتمع المحلي الذي تقع فيه المدرسة وكما يلي :

اولاً : فيما يتعلق بالتزام مدير المدرسة بأخلاقيات المهنة تجاه المعلمين :

- ١ - ينمي لدى المعلمين العادات الحميدة .
- ٢ - يتعامل بحزم مع المعلمين في الأمور التي تستوجب الحزم .
- ٣ - ينسب انجازات المعلمين عند رفعها للمسؤولين بأمانة .
- ٤ - يقيم المعلمين بناء على معايير واضحة ومعلومة لهم .
- ٥ - يشجع المعلمين على تطوير أنفسهم بالبحث والدراسة .
- ٦ - ينمي مبدأ المساءلة الذاتية لدى المعلمين .
- ٧ - يحرص على ان تطابق افعاله في تعامله مع المعلمين .
- ٨ - يعامل المعلمين بالعدل .
- ٩ - يقدم النصح والإرشاد للمعلمين بكل تواضع.
- ١٠ - ينمي روح العمل الجماعي لدى المعلمين.
- ١١ - يعالج مشكلات المعلمين بطرق موضوعية .
- ١٢ - يتقبل النقد البناء دون انفعال او تعصب .
- ١٣ - يشرك المعلمين في إعداد رسالة المدرسة ورؤيتها.

ثانيا : فيما يتعلق بالالتزام المدير بأخلاقيات المهنة تجاه التلاميذ :

- ١ - يحفز التلاميذ للدراسة والتحصيل الدراسي.
- ٢ - لا يميز بين التلاميذ في تعاملاته المختلفة.
- ٣ - يحافظ على الاسرار الخاصة بالتلاميذ.
- ٤ - ينمي روح التعاون والجماعة بين التلاميذ .
- ٥ - يفي بالعهود والالتزامات التي يعد التلاميذ بها.

- ٦ - يعمل على تكريس القيم الأخلاقية والدينية والاجتماعية لدى التلاميذ .
- ٧ - ينمي مبدأ المساءلة الذاتية لدى المعلمين .
- ٨ - يحد من السلوكيات السلبية الموجودة بين التلاميذ .
- ٩ - لا يتغاضى عن تجاوزات التلاميذ ومخالفاتهم.
- ١٠ - يراعي احتياجات التلاميذ والفروق الفردية بينهم.
- ١١ - يعقد لقاءات مع لجان التلاميذ المدرسية بين مدة وأخرى.

ثالثا : فيما يتعلق بالتزام المدير بأخلاقيات المهنة تجاه أولياء أمور التلاميذ والمجتمع المحلي :

- ١ - يقدر أهمية دور أولياء أمور الطلبة .
- ٢ - يحرص على أن تكون مدرسته قدوة في احترامها لتقاليد المجتمع المحلي .
- ٣ - يتشاور مع أولياء أمور التلاميذ في أمور تهتم ابناؤهم.
- ٤ - ينقل الصورة الحقيقية عن مدرسته في اللقاءات التي تتم بين المدرسة والمجتمع المحلي .
- ٥ - ينفذ ما يلتزم به أمام أولياء الأمور في الاجتماعات الرسمية .
- ٦ - يستفيد من خبرات افراد المجتمع المحلي ومواقفهم الاجتماعية والوظيفية في حل مشكلات التلاميذ .
- ٧ - يشارك المجتمع المحلي في انشطته ومناسباته.
- ٨ - يمسك عن محادثات أولياء الأمور .

الإدارة والإشراف التربوي / الصف الرابع / قسم العلوم

كلية التربية الأساسية أ.د. إبراهيم كاظم فرعون

المحاضرة الثامنة

مهام وواجبات مدير المدرسة :

إن مدير المدرسة يعد قائد تربوي في مدرسته . ويفرض هذا الدور قيام المدير بمهام إدارية ومهام فنية ومع التأكيد على أن العمل الإداري التربوي هو في خدمة العمل الفني وانطلاقاً من إن الإشراف التربوي هو أحد جوانب الإدارة التربوية الذي يعني بالجانب الفني فيها فإن مدير المدرسة هو قائد تربوي لمدرسته فهو ليس إداري محض ولكنه مشرف تربوي مقيم لهذا فإن مجالات عمل مدير المدرسة تتضمن ما يلي:

- ١ - تطوير المعلمين وتنميتهم مهنيًا.
- ٢ - تحسين تنفيذ المناهج المدرسية.
- ٣ - التلاميذ .
- ٤ - البناء المدرسي وملحقاته.
- ٥ - البيئة المحلية والمجتمع المحلي .

ويمكن تحقيق أغراض هذه الجوانب عن طريق قيام مدير المدرسة بأعمال تغلب عليها السمة الإدارية تتضمن المجالات التالية : التخطيط . التنفيذ . المتابعة . التقويم .

أولاً / التخطيط :

وهو العنصر الأساسي في تحقيق سلامة العمل الإداري حيث أن العمل الإداري يجب أن يكون مخططاً بدقة قبل بداية العام الدراسي لذلك ينبغي أن يضع مدير المدرسة خطة عمل تغطي كافة الأنشطة الإدارية التي يقوم بها في أثناء الدوام الدراسي من بدايته إلى نهايته.

ثانياً / التنفيذ :

وفي هذه المرحلة توضع الإجراءات الإدارية المقترحة موضع التنفيذ ويسير مدير المدرسة فيها

طبقاً للمراحل التالية :

أ) المهام الإدارية في بداية العام الدراسي:

وتشمل هذه الإجراءات الإعداد الجيد لبدء العام الدراسي ومراجعة سير العمل في الأيام الدراسية ومن هذه الإجراءات:

- ١ - التأكد من أن حاجة المدرسة من المعلمين كافة التخصصات قد تحقق.
- ٢ - يتأكد مدير المدرسة من أن الإداريين اللذين تكون المدرسة بحاجة إليهم متواجدين وأن عددهم يكفي لتيسير العمل المدرسي.
- ٣ - يتأكد أن الفنيين متوفرون كفني المختبر وفني الوسائل التعليمية أو غيرهم ممن يتطلب العمل التربوي تواجدهم .
- ٤ - التأكد من وصول المقررات المدرسية وأن أعداد الكتب تكفي التلاميذ المسجلين رسمياً مع وجود فائق مناسب والتأكد من أن الكتب الموجودة هي نفس الطبقات المقررة .
- ٥ - التأكد من وجود الأجهزة والوسائل التعليمية المناسبة لسير العملية التعليمية وصيانة ما يحتاج منها إلى صيانة.
- ٦ - التأكد من أن البناء المدرسي في وضع ملائم من حيث عدد القاعات وصلاحياتها للتلاميذ واكتمال أثاثها.
- ٧ - عمل الجدول المدرسي بحيث يغطي جميع المقررات التي على التلاميذ دراستها مع مراعاة الأوقات الملائمة لكل مادة منها وتوزيع حصص المادة على أيام الأسبوع.
- ٨ - الحرص على توفر مجموعة من السجلات المدرسية التي تسهم في تنظيم العمل الإداري المدرسي.

ب) المهام الإدارية أثناء العام الدراسي:

- ١ - الاجتماعات الإدارية مع المعلمين لمتابعة قضايا إدارية تهم المدرسة والنظام المدرسي .
- ٢ - مراقبة دوام المعلمين من حيث الالتزام بمواعيد الحصص المكلفين بها والالتزام بالجدول المدرسي.
- ٣ - مراقبة دوام التلاميذ .

- ٤ - مراقبة دوام الإداريين والعمال والفنيين .
- ٥ - تأمين الإمكانيات المالية اللازمة للمدرسة.
- ٦ - كتابة التقارير إلى الإدارة التعليمية بهدف عرض سير الدراسة أو المشكلات التي تعترض العمل التربوي أو بيان حاجات المدرسة من المعلمين أو التسهيلات المالية.
- ٧ - صيانة البناء المدرسي ومرافقة .
- ٨ - مواجهة المشكلات الطارئة.
- ٩ - تنظيم العمل التربوي المدرسي من خلال عمل اللجان المختلفة من المعلمين والتلاميذ لتيسير العمل التربوي .

ج) المهام الإدارية في نهاية العام الدراسي :

وتشمل هذه المهام الجوانب التالية:

- ١ - الإعداد للامتحانات وتنفيذها.
- ٢ - مراقبة سير الامتحانات ومتابعة سجلات الدرجات .
- ٣ - الإشراف بشكل مباشر على التصحيح ورصد الدرجات .
- ٤ - الإشراف على النتائج وكتابة الشهادات وكشوف الدرجات .طبقاً للأنظمة المرعية ومتابعة سجلات الدرجات .
- ٥ - استلام اللوازم والأجهزة من المعلمين .
- ٦ - جرد الكتب المدرسية.
- ٧ - استلام السجلات الرسمية من المعلمين والإداريين .
- ٨ - كتابة تقرير شامل عن العام الدراسي والمقترحات لتحسين سير العمل الإداري في العام الدراسي .

الإدارة والإشراف التربوي / قسم العلوم / كلية التربية الأساسية

أ.د. إبراهيم كاظم فرعون

المحاضرة التاسعة

الإدارة الصفية الفعالة

مقدمة

يمكن تمثيل المعلم كالقبطان لسفينة وعليه ان يحسن ادارتها والتصرف بعلم و اتقان

للوصل الى بر الأمان لذلك فان الادارة الصفية تحتاج الى علم و فن !

نشاط : ماذا تعني لك الادارة الصفية ؟ وهل تعني الضبط الصفي؟

نشاط : هل تحتاج الى مهارات محددة ومهام؟

مفهوم الإدارة الصفية

❖ هي مجموعة من الأنماط السلوكية التي يستخدمها المعلم لكي يوفر بيئة تعليمية مناسبة

ويحافظ على استمرارها بما يمكنه من تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة.

❖ هي مجموعة من الانشطة التي يسعى المعلم من خلالها إلى تعزيز السلوك المرغوب فيه

لدى الطلاب ويعمل على إلغاء وحذف السلوك غير المرغوب فيه لديهم.

اهداف الإدارة الصفية

هناك هدف اساسي للإدارة الصفية وهو تحقيق الاهداف التعليمية و التربوية ..

• تحقيق الأهداف التعليمية .

- استخدام عناصر الإدارة الصفية كالوقت وغرفة الدراسة والمعلم والتلاميذ والمواد والتجهيزات لإحداث التعليم .
- إيجاد روح التعاون وممارسة العمل الفردي والجماعي في الصف الدراسي .
- تنظيم الجهود المبذولة من قبل المعلم والتلاميذ بما يتفق والأهداف الموضوعية

نشاط : هل هناك اهداف اخرى يمكنك ذكرها؟

أهمية الإدارة الصفية

- نجاحها يؤكد تحقيق الاهداف التعليمية بصورة فعالة

- هي إحدى المهارات الضرورية للتعليم الفعال .

- المجال الرئيسي لتنمية أنماط سلوكية مرغوبة لدى التلاميذ .

يمكن تحديد أهمية الإدارة الصفية في العملية التعليمية من خلال كون عملية التعليم الصفية تشكل عملية تفاعل إيجابي بين المعلم وتلاميذه ، ويتم هذا التفاعل من خلال نشاطات منظمة ومحددة تتطلب ظروفاً وشروطاً مناسبة تعمل الإدارة الصفية على تهيئتها، كما تؤثر البيئة التي يحدث فيها التعلم على فعالية عملية التعلم نفسها، وعلى الصحة النفسية للتلاميذ ، فإذا كانت البيئة التي يحدث فيها التعلم بيئة تتصف بتسلط المعلم ، فإن هذا يؤثر على شخصية تلاميذه من جهة، وعلى نوعية تفاعلهم مع الموقف التعليمي من جهة أخرى. ومن الطبيعي أن يتعرض الطالب داخل غرفة الصف إلى مناهجين: أحدهما أكاديمي والآخر غير أكاديمي ، فهو يكتسب اتجاهات مثل: الانضباط الذاتي والمحافظة على النظام ، وتحمل المسؤولية ، والثقة بالنفس ، وأساليب العمل التعاوني ، وطرق التعاون مع الآخرين ، واحترام الآراء والمشاعر للآخرين .إن مثل هذه الاتجاهات يستطيع التلميذ أن يكتسبها إذا ما عاش في أجوائها وأسهم في ممارستها وهكذا فمن خلال الإدارة الصفية يكتسب التلميذ مثل هذه

الاتجاهات في حالة مراعاة المعلم لها في إدارته لصفه . و خلاصة القول أنه إذا ما أريد للتعليم الصفي أن يحقق أهدافه بكفاية وفاعلية فلا بد من إدارة صفية فعالة.

نشاط : فسر المعنى السابق؟

نشاط صفي: تعرفت من خلال ماسبق على مفهوم الادارة الصفية واهدافها و اهميتها، هل يمكنك اقتراح تعريف اجرائي للإدارة الصفية ؟

مهام الإدارة الصفية

١. التخطيط :

وهو أساس كل العمليات الإدارية ويعتمد عليه في نجاحها ، ويتضمن التخطيط تحضير الدروس اليومية ، وتحديد الأنشطة والحاجات ومهارات التلاميذ.

- المهمات الإدارية العادية في إدارة الصف.
- المهمات المتعلقة بتنظيم عملية التفاعل الصفي.
- المهمات المتعلقة بإثارة الدافعية للتعلم.
- المهمات المتعلقة بتوفير أجواء الانضباط الصفي.

٢ . التنظيم :

يشمل تنظيم التلاميذ للتعلم حيث يتم التوزيع على مجموعات مع مراعاة المبادئ التي تحكم ذلك وتنظيم الغرفة الدراسية بكل ما تحويه من أثاث ووسائل وتجهيزات .

٣ . التنسيق :

يتضمن وضع قواعد محددة لتنظيم السلوك والروتين الصفّي كترتيب أدوار التلاميذ وانتقالهم من مكان لآخر والتنوع في الأنشطة.....الخ.

٤ . التوجيه والانضباط :

تتضمن التحكم في تنفيذ الخطط والأحكام وإجراءات الخاصة بالتعليم . كما تتضمن أيضاً توجيه السلوك الصفّي الضعيف أو السلوك غير الإيجابي.

٥ . التسجيل والتدوين :

وهي المهمة الأخيرة للإدارة الصفّية ، وتضم في العادة بعض العمليات كتسجيل نتائج الاختبارات وتدوين الحضور والغياب وتتم باستخدام الكشوف.

عناصر الإدارة الصفّية

- الاهداف والمحتوى
- المعلم و كفاياته
- البيئة الصفّية
- الادارة المدرسية
- طرق التدريس
- خصائص النمو

نشاط : هل يمكن اختصار العناصر السابقة الى عناصر المنهج؟ و لماذا؟

اولاً: المعلم و كفاياته

- كفايات شخصية
- كفايات مهنية وفنية

• كفايات شخصية

- عقلية : أي أن يتمتع المعلم بمستوى مناسب من الذكاء لأنه يتعامل مع أناس لديهم فروق فردية . وحتى تكون قادرا على استخدام العمليات العقلية من تذكر ، وتخيل ، والعلاقات بين الأشياء ، وإثارة التفكير وغيرها مما يساعد المعلم على أداء مهمته .
 - نفسية : بحيث تكون حليم واسع الصدر قادر على ضبط النفس والتحكم في انفعالاتك عند التعرض للمواقف المثيرة مع الطلاب، والالتزام بالسلوك الاجتماعي السليم .
 - اجتماعية : بحيث يكون المعلم محبا لطلابه ومحبوبا لديهم قادرا على التفاهم معهم بحيث يتقون فيه ويطمئن الطلاب إليه .
 - جسمية : بحيث تكون خاليا من العيوب الخلقية أو ما يؤدي إلى استخفاف الطلاب به أو الشفقة عليه ، ولا تنسى المظهر اللائق بالمعلم .
- كفايات مهنية وفنية : تركز على النمو المهني والتربوي
- التمكن من المادة الدراسية وذلك عن طريق:

❖ الاعداد والتحضير الجيد للدرس

❖ استخدام طرق واستراتيجيات التدريس المتنوعة والمناسبة

❖ تنويع الوسائل التعليمية ومصادر التعلم

❖ مراعاة الفروق الفردية

أنماط الإدارة الصفية من قبل المعلمين

- الإدارة الديكتاتورية : المعلم المستبد الذي يفرض سيطرته على طلاب بالترهيب والإرغام وإصدار الأوامر ويرفض التعزيز

• الإدارة الديمقراطية : المعلم المتفهم الذي يتعامل مع طلابه بالترغيب والإقناع وتشجيع التعلم .

• الإدارة غير الموجهة : المعلم المهزوز فاقد السيطرة يمنح الحرية بغير حدود ويتميز بضعف الشخصية

ثانيا: البيئة الصفية

تنظيم البيئة الصفية:

هي تهيئة الظروف الفيزيائية والاستفادة من كل ركن من أركان غرفة الصف دون ازدحامها بأشياء لا ضرورة لها وتوزيع الأثاث والتجهيزات والمواد والوسائل التعليمية بما يتناسب وخبرات التعليمية .

مكونات البيئة الصفية :

الظروف النفسية والاجتماعية ، العوامل الفيزيائية وتشمل كل من :

أ - الاجهزة والمواد والوسائل التعليمية اللازمة لعملية التعلم .

ب - الظروف الفيزيائية_ : التهوية ، الحرارة ، الضوء ، الضوضاء ، الازدحام

قواعد تنظيم البيئة الصفية:

- اجعل أماكن المرور أو الحركة الرئيسة خالية من الازدحام.
- تأكد أنك تستطيع مشاهدة جميع التلاميذ بسهولة .
- ضع المواد التعليمية التي تستخدمها باستمرار ولوازم التلاميذ في أماكن يسهل الوصول إليها .

تأكد من أن التلاميذ يستطيعون مشاهدة التقديم والعروض بسهولة دون تحريك كراسيهم أو لف مقاعدهم أو رفع أعناقهم .

تنظيم بيئة التعلم غرفة الصف.

الجدران ولوحات العرض ، مكتب المعلم ، خزانة الملفات ، العارض الرأسي والأجهزة والمعدات الأخرى . مقاعد التلاميذ .. أماكن العمل وأركان التعلم (منظمة ، يراها المعلم) . النباتات ، أحواض الأسماك . الأشياء الخاصة . مكان التخزين واللوازم (الكتب ، المواد التعليمية ، القرطاسية) .

معايير تنظيم الطلاب في بيئة الصف:

حسب قدرتهم التحصيلية. حسب هدف التعليم . حسب نوع الإعاقة ان وجد. حسب الرغبة. حسب الخصائص النفسية.

نشاط : أي مما سبق يعتبر من معايير تنظيم الطلاب في البيئة الصفية؟ اقترح اساليب وبيّن الهدف من كل اسلوب؟

ثالثاً: الإدارة المدرسية

هي مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة و جهوداتهم وتقويمها، وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد لتحقيق أهداف المدرسة .

أهداف الإدارة المدرسية :

تتبنق أهداف الإدارة المدرسية من أهداف الإدارة التربوية والتي تتركز في تحقيق النمو الشامل للتلميذ في جميع الجوانب المختلفة .

فأهداف الإدارة المدرسية لم تعد قاصرة على حفظ النظام والتأكد من سير الدراسة وفق الجدول الموضوع ، بل أنه تعدى ذلك إلى تحقيق الأغراض التربوية والاجتماعية ، فأصبح محور العمل

يدور في هذه الإدارة حول التلميذ وتنميته في جميع الجوانب ، وبذل الجهود في تحسين العملية التربوية . كما تهدف إلى الاهتمام بالتلاميذ والمعلمين والمناهج والأنشطة التعليمية ، وتوثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع ، ونقل التراث الثقافي ، إضافة إلى مساهمتها في حل مشكلات المجتمع وتحقيق أهدافه .

ويتضح بأن أهداف الإدارة المدرسية لم عد قاصرةً على تطبيق الأنظمة والاهتمام بالجوانب الإدارية فقط بل إنها تشمل الاهتمام بالجوانب الفنية والتركيز عليها مع العمل على التقويم الصحيح والتطوير المستمر لجميع عناصر العملية التعليمية بما يحقق نمو الفرد نمواً صحيحاً ومتكاملاً ، وتنميته في إطار المجتمع الذي يعيش فيه .

واجبات مدير المدرسة والمعاونين تجاه الطالب المعلم (المطبق)

- ١- استقبال المتدربين وتقديمهم إلى أعضاء هيئة التدريس فيها، وعقد اجتماع معهم لتعريفهم بالمعلومات والمعلمين والكادر الإداري.
- ٢- تعرفهم بإمكانية المدرسة وتسهيلاتهما والمواقع المختلفة فيها (كالمكتبة، والمختبرات ...)
- ٣- تهيئة فرص اشتراك المتدرب في النشاط المدرسي.
- ٤- الإطلاع على دفاتر التحضير وسجلات الطلاب المتدربين أسبوعياً.
- ٥- عدم تكليف المتدرب بتدريس مواد في تخصص آخر..