

الإدارة والإشراف التربوي

م . م / مالك لفتة المعالي

وصف مادة الإدارة والإشراف مع اهم مفردات المادة

الاسم	م . م مالك لفتة المعالي
رمز الصف الكلاس روم	ewlyypu
اسم المادة	الإدارة والإشراف التربوي - المرحلة الرابعة كلية التربية الاساسية جامعة المثنى
أهداف المادة	بناء شخصية الطالب بناء متكامل علميا وعقليا واجتماعيا ليتمكن من عملية اتخاذ قرارات من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة وتعرف على كيفية تطبيقها ومراعاة الأنظمة التي تصدر من الإدارات التعليمية المسنولة عن التعليم والتعرف على أهمية الإدارة المدرسية ودورها في تنظيم الأعمال الفنية .
التفاصيل الأساسية للمادة	الإدارة التربوية مفهوم الإدارة وتطورها - تعاريف الإدارة - الإدارة المدرسية - وظيفة الإدارة المدرسية - صفات الإدارة المدرسية الناجحة - الإدارة الصفية الناجحة - أهمية الإدارة الصفية - عناصر الإدارة - البرمجة واتخاذ القرارات - الاتصال - القيادة - التقويم - مجالات الإدارة الصفية الفاعلة - الدافعية - نظريات الاتصال والتواصل - نظريات الإدارة - مفهوم الإشراف التربوي - أنواع الإشراف التربوي - أساليب الإشراف التربوي - تقويم الإشراف - المدير المشرف الدائم - انماط التقويم في الإشراف
المصادر الخارجية	الإدارة تربوية مدرسية ، صفية عدنان بدري - الإدارة والإشراف التربوي ، حسن خطاب ، وآخرون

الفصل الأول الإدارة التربوية

الإدارة التربوية

مفهوم الإدارة وتطورها

تعد الإدارة جزءا أساسيا من عمل أية مؤسسة وهي ضرورة لتأمين أشكال متطورة من الفاعلية بالنسبة للخدمات التي تقدمها المؤسسات أو التنظيمات الإدارية كالمدارس والجامعات والمؤسسات الحكومية وغيرها .

وان بقاء هذه التنظيمات الإدارية واستمرارها وتطورها يعتمد إلى حد كبير على نوعية إدارتها وبذلك تؤثر مباشرة في نتائج عمل هذه المؤسسات والتنظيمات ، وفي توجيهها وجهات معينة ، وفي تقرير أولوياتها وأهدافها ، ويستخدم رجل الإدارة مجموعة من المعارف والأساليب يستند إليها في اتخاذ قرارات مناسبة في مواقف معينة ، كما يستهدف في عمله مجموعة من المبادئ العامة تحركه نحو تطبيق النظرية على الواقع في مجال عمله .

وجدت الإدارة منذ وجد الإنسان على الأرض فتنظيمه لحياته نوع من أنواع الإدارة وتنظيم المرأة لمنزلها وإشرافها على تربية أبنائها لون من ألوان الإدارة ، ولكنها تختلف اليوم عما كانت عليه في الماضي إذ كانت بسيطة ومحدودة ، بينما اليوم هي معقدة لتعقد العمل في ظل الحضارة والتكنولوجيا الحديثة وقد أصبحت الإدارة عملية مهمة في المجتمعات الحديثة، بل إن أهميتها تزداد باستمرار مع زيادة مجال المناشط البشرية واتساعه من ناحية ، واتجاهه نحو مزيد من التخصص والتنوع من ناحية أخرى . لقد تطور مفهوم الإدارة التربوية متأثرا بما طرأ من تطور على المفهوم العام للإدارة والذي ينص على ((الإدارة التربوية هي : تنظيم جهود العالمين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي متصل بالفرد وبذويه وبيئته ويتوقف مدى نجاحها على المشاركة في اتخاذ القرار ، وهو عمل ضروري لنجاح أي نوع من أنواع الإدارة)) وبما طرأ على مفهوم التربية نفسها وإدارتها ثانيا ، فبعد أن كان عمل المدير يقتصر على تنفيذ ما يعهد إليه من تعليمات وينحصر داخل جدران المدرسة أصبح يتركز على التلميذ ، وما يحيط بالعملية التربوية بمفهومها الشامل من ظروف وإمكانات تساعد الطالب على النمو الشامل المتكامل صحيا وعقليا وانفعاليا واجتماعيا ، وامتد عمل المدير ليشمل المجتمع المحلي الذي يعيش فيه باعتبار أن من واجب المدرسة أن تتعرف على احتياجات هذا المجتمع وتحللها ، ومن ثم تعمل على تلبيتها . إن مفردة الإدارة التربوية تعني : النظام التربوي على مستوى الدولة والمجتمع بما فيه من مدارس ومؤسسات وخدمات تعليمية وصحافة وإعلام ، وما يحكم ذلك كله من تشريعات وقوانين وإن وزارة التربية هي المسؤولة عن تنسيق السياسة التعليمية والتربوية بما يتفق والسياسة العامة للدولة على الصعيد القومي ، كما إنها المسؤولة عن الإشراف على تنفيذ هذه السياسة .

تطور مفهوم الإدارة

يمكن القول إن فكرة الإدارة التربوية كمهنة نشأت وتطورت في نهاية القرن التاسع عشر بسبب التوسع الحاصل في متطلبات العمل المدرسي وزيادة المسؤوليات فيه فهي إذن بدأت ونمت من بين صفوف المعلمين ، وقد مرت الإدارة التربوية بمراحل مختلفة حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن . فالمرحلة هي :

- ١- المرحلة الأولى : وهي التي كانت فيها المسؤولية على عاتق المعلم الوحيد في المدرسة والذي كان يقوم أساسا بعملية التعليم .
- ٢- المرحلة الثانية : هي التي فيها أكثر من معلم واحد في المدرسة سمي احدهم بالمعلم الأول وكان واجبه الاساسي التعليم أيضا .
- ٣- المرحلة الثالثة : هي التي ظهر فيها مركز المدير المعلم كان مسؤولا عن تدريس بعض الدروس فضلا عن إدارة شؤون المدرسة.
- ٤- المرحلة الرابعة : هي تلك التي ظهرت فيها وظيفة مدير البناية الذي كان مسؤولا في الإشراف على المدرسة فقط .
- ٥- المرحلة الخامسة : هي المرحلة الحالية التي يشرف فيها المدير على الإدارة التربوية والقائد الموجه للجماعة والممثل لها .

تعريف الإدارة التربوية :

ليس من السهل تعريف الإدارة إذ اختلف الكتاب والباحثون في التعريف ، وذلك تبعا لتوجه كل منهم والفلسفة أو المدرسة الفلسفية التي يخرج منها ومن هذه التعاريف .

- ١- الإدارة التربوية أو التعليمية : هي مجموع عمليات تخطيط وتوجيه وتنظيم وضبط وتنفيذ وتقييم الأعمال والمسائل التي تتعلق بشؤون المؤسسات التعليمية المدرسية، باستخدام أحسن الطرائق في استغلال القوى البشرية والموارد المتيسرة وبأقل ما يمكن من الجهد والوقت والمال.
- ٢- الإدارة : هي مجموعة من الفعاليات والأنشطة التي توجه جهود الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة كالتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والقيادة للتحفيز والرقابة .
- ٣- الإدارة : هي عملية تكامل الجهود الإنسانية من اجل الوصول إلى هدف مشترك .
- ٤- الإدارة : هي تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة .

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

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

ولو استمررنا بالسرد للتعاريف المختلفة للإدارة لوصلنا بالعدد إلى عشرات التعاريف ، لذا نرجو من القارئ الكريم أن يفهم أن مفهوم الإدارة واسع سعة المشتركين بالمؤسسة التعليمية . لكن يمكن أن نوجز بعض الخصائص الخاصة بالتعاريف بالشكل الآتي :

- الأهداف : تقتضي أن يكون هناك أهداف محددة للأنشطة المختلفة المنوي تحقيقها .
- التنظيم : يشمل الإعداد المسبق لتحديد الكفاءات المطلوبة من العناصر البشرية ورسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة وغيرها من النشاطات المتعلقة بعناصر العملية الإدارية في ضوء الإطار الفلسفي والسياسي والاجتماعي الذي يتم العمل ضمنه .
- الإنسانية : قوامها الكشف عن دوافع الأفراد وحاجاتهم وتحسس مشاعرهم وتحديد أساليب معاملتهم بشكل ديمقراطي .
- الإدارة : تقوم على أساليب تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين وتحفيزهم على القيام بمثل هذه الأعمال .
- الاجتماعية : تتعلق بتحديد التعاون بين المجموعات العاملة ودعم العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف المؤسسة والأفراد .
- الوسائل والإمكانات والمؤسسات اللازمة للعمل .

الإدارة المدرسية :

يوجد خلط شائع بين مفهومي الإدارة التعليمية ، والإدارة المدرسية عند بعض المشتغلين والباحثين إذ يطلقون اسم الإدارة المدرسية على الإدارة التعليمية ، أو الإدارة التعليمية على

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

فالإدارة المدرسية هي جزء من الإدارة التعليمية وصورة مصغرة لتنظيماتها ، ويعرفها البعض بأنها : الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إداريين وفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقا يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة ، وهذا يعني أن الإدارة المدرسية هي عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من اجل تطور التعليم فيها وتقديمه . بينما يعرفها البعض الآخر ب:العملية أو مجموعة العمليات التي يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية وتوجيهها كافيا وسليما لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية .

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

يمكن أن نستنتج من التعريفات السابقة ما يأتي :

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

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



٣- تحقق الإدارة الاستعمال الأمثل للقوى المادية والبشرية.

وظيفة الإدارة المدرسية

تغيرت وظيفة المدرسة واتسع مجالها في الوقت الحاضر فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير المدرسة سيراً روتينياً وفق قواعد وتعليمات معينة كالمحافظة على نظام المدرسة وحصر غياب التلاميذ وحضورهم وحفظهم للمقررات الدراسية ، وصيانة الأبنية وتجهيزاتها ، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي وإعداده لتولي مسؤوليات في حياته الحاضرة والمستقبلية ، فضلا عن الارتفاع بمستوى أداء المعلمين لتنفيذ المناهج الموضوعية من أجل تحسين العملية التربوية وتحقيق الأهداف الموضوعية ، كما أصبحت الإدارة تهتم بتحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع ، وقد ظهر في السنوات القليلة الماضية مفهوم جديد لوظيفة المدرسة ، وهو ضرورة عنايتها بدراسة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته بين المدرسة والمجتمع، فقامت المدرسة بدراسة مشكلات المجتمع ومحاولة تحسين الحياة فيه بجانب عنايتها بنقل التراث الثقافي وتوفير كل الظروف التي تساعد على إبراز فردية تلاميذها ، كما قام المجتمع بتقديم الإمكانيات والمساعدات التي يمكن أن تسهم في تحقيق العملية التربوية ، ورفع مستواها ، وجدت الإدارة المدرسية نفسها أمام مفهوم جديد للمدرسة والمجتمع فكيفت أساليبها وعدلت من طرائق العمل بها لتحقيق للمدرسة هذا التقارب وتلك المشاركة .

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

١. تحسين المنهج والعملية التعليمية .
٢. تنظيم وإدارة وتنسيق العمل المدرسي .
٣. الإشراف على برامج النشاط المدرسي وتحسينها .
٤. القيادة المهنية للمدرسين والنجاح في العمل .

٥. توجيه التلاميذ ومساعدتهم على التكيف .
٦. العمل الكتابي والمراسلات .
٧. العلاقات العامة والعمل مع البيئة .
٨. وضع السياسة واتخاذ القرارات وتنفيذها .
٩. تفويض السلطة والمسؤوليات .
١٠. تقييم العملية التعليمية .

ونتيجة للبحوث والدراسات المتواصلة في العملية الإدارية وتحديد وظائفها ، فقد اتجهت معظم البحوث والدراسات إلى تحديد أربع وظائف للعملية الإدارية وهي :

التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والرقابة . التي يمكن توضيحها على النحو الآتي :

أ- **التخطيط** : يقصد به رسم طريق الوصول إلى الغاية المراد تحقيقها وتشمل :

١- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي وبأقل التكاليف الممكنة .

٢- رسم السياسات أي مجموعة القواعد التي ترشد المرؤوسين في إتمامهم للأعمال .

٣- التنبؤ بما ستكون الأحوال في المستقبل وتقدير احتياجات العمل من القوى المادية والبشرية وتسجيل ذلك في كشوف تسمى الميزانيات التقديرية .

٤- إقرار الإجراءات أي الخطوات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ الأعمال المختلفة .

٥- وضع برامج زمنية تبين الأعمال المطلوب القيام بها ترتيباً زمنياً .

ب- **التنظيم** :

يمكن تعريف التنظيم بأنه : عملية حصر الواجبات اللازمة لتحقيق الهدف وتقسيمها إلى اختصاصات للإدارات والأفراد ، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية ، وإنشاء العلاقات بغرض

تمكين مجموعة من الأفراد ومن العمل معا في انسجام وتعاون بأكثر كفاية لتحقيق هدف مشترك ويشمل التنظيم ما يأتي :

١- تقسيم العمل : أي تقسيم وجوه النشاط إلى مجموعة من الواجبات المتجانسة المتشابهة التي يستطيع شخص واحد القيام بمجموعة منها بغرض تحديد المسؤولية عن كل مجموعة من الواجبات .

٢- تحديد السلطات : أي إعطاء السلطة الملائمة للقيام بهذه الواجبات وربط المستويات الإدارية بعضها مع بعض من الناحيتين الأفقية والرأسية بقصد تنسيق المجهود الجماعي .

٣- تنمية الهيئة الإدارية أي وضع الإداريين المسؤولين عن الوحدات الإدارية كل في منصبه الملائم ، وما يتطلبه ذلك من تعيين وتدريب وترقية ونقل وفصل .

ج- التوجيه :

المقصود بالتوجيه إصدار التوجيهات والتعليمات للمرؤوسين لإخبارهم بالأعمال التي يجب القيام بها وموعدها . والتوجيه عنصر مهم من عناصر الإدارة ، فهو حلقة الاتصال بين الخطة الموضوعية لتحقيق الهدف من جهة والتنفيذ من جهة أخرى ولذلك يجب أن تعطى ما يستحق من اهتمام، والتوجيه يتضمن كل ما من شأنه أن يؤدي إلى انجاز الأعمال المطلوبة عن طريق رفع الروح المعنوية والنشاط لدى الأفراد ودفعهم لحسن الأداء ، والتوجيه يجب أن يكون واضحا لا غموض فيه بالنسبة للفرد الذي يصدر إليه التوجيه، ولتنفيذ ذلك يجب أن تكون اللغة المستخدمة في إعطاء التعليمات للمرؤوسين واضحة ولا تحتمل أكثر من معنى . ويشمل التوجيه

١- الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم إلى كيفية إتمام الأعمال بواسطة إصدار التعليمات والشرح والوصف وضرب الأمثلة . وقد يتم الاتصال بطريقة مكتوبة أو شفوية ، يشمل الاتصال على أوامر عامة لا تحتوي تفصيلا لكل الأعمال المطلوب انجازها وإنما يترك للمرؤوسين فرصة التكيف من اجل انجاز العمل ، وقد تكون الأوامر محددة وتشمل على التفاصيل المطلوبة كافة .

٢- رفع الحالة المعنوية للمرؤوسين والالتزام بمفاهيم القيادة بقصد الحصول على تعاونهم الاختياري في تنفيذ الأعمال .

د - الرقابة :

المقصود بالرقابة التأكد من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة الموضوعية ، وأنه يؤدي إلى تحقيق الهدف في البداية والعمل على كشف مواطن الضعف لعلاجها وتقويمها .

إن نظام الرقابة الأمثل هو الذي يتدارك وقوع الخطأ ويقضي على أسبابه ، والرقابة قد تكون داخلية نابعة من التنظيم الإداري الداخلي أو قد تكون خارجية تتبع من النظام والقانون العام للدولة ويمكن القول إن الرقابة أصبحت من العمليات الإدارية الضرورية بسبب تضخم حجم التنظيمات وتعدد نشاطها وعدد الأفراد العاملين بها ، وشعور الأفراد بوجود رقابة فعالة ومستمرة يؤدي إلى التزام بالأنظمة والقوانين المعتمدة ، ويمكن التذليل على الرقابة في المؤسسات التعليمية عند قيام المدير بمراقبة أعمال المعلمين والإشراف على توزيع الدروس ومراقبة انتظام الدوام المدرسي والتقييد بالتعليمات .

م . م مالك لفته المعالي

المحاضرة الثانية ادارة واشراف

صفات الإدارة المدرسية الناجحة:

أن تكون صورة مصغرة للحياة الاجتماعية الراقية يدرّب فيها الطلبة على تحقيق العبودية لله وحده والإيمان بالله رباً وبالإسلام ديناً وبمحمد - ﷺ - نبياً ورسولاً. كما يدرّب الطلبة على حب الوطن والتعاون الاجتماعي لمصلحة الوطن. وأن يلقي الطالب فيها الفرصة المواتية لتنمية مواهبه وميوله وأن تكون المدرسة بحق مجتمعاً إسلامياً مشبعاً بالتعاطف والتراحم والتعاون والتلاحم والتفاهم بين الرئيس والمرؤوسين في ظل العلاقات الإنسانية والاحترام المتبادل، وأن يجد فيها الطالب المثل الأخلاقية الراقية والمثل الجمالية العليا .

وأن تعمل المدرسة في جو يسوده التعاون الأسري وتزداد فيه توقعات

المدرسين من طلبتهم معتقدين أن في مقدورهم أن يتعلموا فيوفروا لهم كل ما يحفزهم على التعلم .

وتتأثر فاعلية الإدارة المدرسية بعوامل ومتغيرات من أهمها:

١- الصفات أو السمات لمدير المدرسة.

٢- مخرجات المدرسة والناحية النوعية والعديدية للعاملين فيها.

٣- مدى رضا العاملين.

٤- الموقف المدرسي.

مسؤوليات الإدارة المدرسية :

- الإشراف على رسم الخطة العامة للنشاط داخل المدرسة.
- تهيئة وتوفير متطلبات النشاط.
- اختيار مشرفي جمعيات النشاط التربوي حسب خبرتهم ورغبتهم قدر الإمكان من الهيئة التدريسية.
- رئاسة لجان ومجالس النشاط التربوي داخل المدرسة.
- حل المشكلات التي تقابل تنفيذ البرامج وتذليل جميع الصعوبات.
- متابعة تنفيذ البرامج وتوجيهها.
- وضع البرنامج الزمني للتنفيذ والتنسيق بين مختلف أوجه النشاط وإبراز برامج النشاطات الجماعية والمهرجانات وإبراز أوجه النشاط داخل المدرسة وتحديد المسؤوليات حيالها.
- ربط النشاطات التربوية المدرسية بالمجتمع المدرسي والمجتمع ككل.
- طرح الأفكار التربوية البناءة، والعمل على التجديد والابتكارات في

مجال نشاط المدرسة أو النشاط التربوي العام.

- استقبال التقارير الدورية عن تنفيذ برامج النشاط ومتابعة التوثيق لنشاطات الجماعات وإبداء الملاحظات والتوجيهات اللازمة.
- وضع خطة إدارية للضبط العام أثناء مدة ممارسة النشاط بما يحقق تفاعل جميع الطلاب والمدرسين ويضمن تحقيق الأهداف التربوية.
- وضع الحوافز المعنوية والمادية للمدرسين والطلاب المتميزين.

• علاقات الإدارة المدرسية :

للإدارة علاقات عدة يمكن لنا أن نبرز أهم تلك العلاقات وهي:

١- علاقة المدير بالمعلمين :

تستمد هذه العلاقة أهميتها من أهمية الدور الذي يلعبه المعلمون بوصفهم الإدارة الرئيسية لتنفيذ أي برنامج تربوي وعلى كفايتهم ومهاراتهم وحماسهم واحترامهم في العمل يتوقف إلى حد كبير نجاح العملية التربوية ، لذا يصبح توطيد العلاقة الإنسانية بين المدير في المدرسة وهؤلاء المعلمين أمرا غاية في الأهمية . وذلك يستوجب على المدير القيام بواجبات عدة منها :

١- عقد اجتماعات دورية مع المعلمين لدراسة ما يقف في طريق تحقيق المدرسة لرسالتها وأهدافها والقيام ببرامجها وفعاليتها وأنشطتها .

٢- إن تعاون المعلمين بالتغلب على مشكلاتهم المهنية التي تصادفهم في العمل إذ سيوفر ذلك جوا من الطمأنينة والاستقرار للمعلم ولتلاميذه أيضا .

٣- إن يشارك المعلمون في المواقف والظروف المختلفة وان يوفر جوا من الألفة والتعاون والثقة بينهم لان مثل هذه العلاقات يؤدي إلى تعزيز الروح المعنوية بينهم وبالتالي يؤدي إلى تحقيق العمل التعاوني المشترك لتحقيق المدرسة أهدافها المرسومة .

- ٤- أن يقدم الإرشاد والتوجيه للمعلمين وخاصة حديثي الخبرة بالتعليم من النواحي التربوية والفنية والعلمية عندما يجد الحاجة ماسة إلى ذلك .
- ٥- أن يراعي القابليات والكفاءات عند توزيع المسؤوليات والاختصاصات على المعلمين بحيث يقوم كل معلم بما يلائم قدراته وقابلياته .
- ٦- التعاون مع المعلمين بأشترآكهم في التخطيط للعملية التعليمية وفي العمل المدرسي والاستفادة من مقترحاتهم وملاحظاتهم التي تخص العمل المدرسي ومهامه والنهوض بمدرستهم بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها المرسومة .
- ٧- يتفقد سير الدروس في المدرسة وذلك بزيادة المعلمين في صفوفهم للاطلاع على قدراتهم العلمية الفنية ، وكذلك لمعرفة طرائق التدريس المستخدمة من قبلهم في التدريس .
- ٢- علاقة المدير بالتلاميذ :

يعد التلامذة وسيلة التربية وغايتها وما المدرسة والمنهج والإدارة والنظام التربوي ككل إلا وسائل ومؤسسات وجدت لمساعدة الطلبة على النمو الشامل جسميا وعقليا واجتماعيا بشكل متكامل تحقيقا لبناء شخصيات متكاملة قادرة على التعرف بالشكل السليم واتخاذ القرارات المناسبة والقدرة على حل المشكلات التي تجابههم في مجالات الحياة المختلفة .

من هنا تبرز الحاجة إلى إقامة علاقات سليمة بين المدير وطلبته بضمان تحقيق المضامين الأساسية لأهداف المدرسة التربوية ، إن بناء مثل هذه العلاقات يتطلب إلمام المدير بأبعاد النمو المتكامل للطلبة للتعرف على احتياجات التلاميذ والوقوف على مشاكل وصعوبات كل مرحلة من مراحل النمو وخصائص كل منها ، وبشكل محدد يمكن أن نجمل مهمات المدير بهذا الجانب بما يأتي :-

- ١- الاهتمام بالمشاكل والصعوبات التي تواجه التلاميذ داخل المدرسة وخارجها والعمل مع المعلمين وأولياء أمور الطلبة على دراسة هذه المشاكل والصعوبات وإيجاد الحلول الملائمة لها .

٢- العمل على تنمية الاتجاهات السليمة في نفوس تلاميذ مدرسته وذلك بتهيئة الجو الملائم والمناسب للطلبة لكي يمارسوا بعض الأنشطة والفعاليات التي تؤدي إلى غرس وتنمية الاتجاهات الايجابية .

٣- تحقيق المساواة والعدالة في تعامله مع تلاميذه بحيث لا يفرق في هذه المعاملة بين تلميذ وآخر ، وانه مستعد لمعاونة كل التلاميذ دون تمييز .

٤- أن يعمل على أن تكون علاقته بتلاميذه علاقة يسودها الاحترام والتقدير وان يتيح الفرص للتلاميذ للتعبير عن آرائهم بحرية ودون تردد لان ذلك سيثير فيهم شعور الاعتزاز والثقة بالنفس .

٥- توثيق العلاقة بين التلاميذ ومعلميهم ، لأن ذلك يضمن حب المعلمين لتلاميذهم وإخلاصهم وتفاهمهم في العمل على تقديم أقصى ما يستطيعون من أجل نمو التلاميذ النمو السليم وصولا للأهداف التربوية التي تسعى إليها المدرسة . كما أن توثيق هذه العلاقة يضمن الاحترام والطاعة من التلاميذ لمعلمهم .

٣- علاقة المدير بأولياء أمور التلاميذ :

إن التعاون الوثيق بين البيت والمدرسة من جهة نظر غالبية المربين والمعنيين بشؤون الأسرة لنجاح العملية التربوية في جوانبها المختلفة ، والتي تهدف أساسا إلى بناء شخصيات متكاملة ومتوازنة للتلاميذ.

من هنا تأتي أهمية وضرورة إيلاء المدير لعلاقته بأولياء الأمور ما تستحقه من اهتمام ، ويمكن أن يستعين المدير في تحقيق مهماته هذه بما يأتي :

١- مجلس الآباء والمعلمين ، وما يقوم به من نشاطات توثيق علاقة المدير بأولياء أمور التلاميذ.

٢- الرسائل والتقارير التي يرسلها المدير إلى أولياء أمور التلاميذ بهدف اطلاعهم على مدى تقدم أبنائهم في النواحي العلمية والتربوية المختلفة .

٣- دعوة الآباء إلى المدرسة بصورة جماعية أو منفردة عندما تقتضي الضرورة ذلك وبخاصة عند ظهور بعض الحالات السلوكية والمشكلات التربوية والدراسية لدى أبنائهم.

٤- دعوة أولياء أمور التلاميذ للمساهمة في بعض نشاطات المدرسة أو الاطلاع على النشاطات اللاصفية لأبنائهم .

الإدارة الصفية

تعد إدارة الصف وضبطه من الجوانب المهمة في عملية التعليم التي تتال اهتمام المعلمين وربما كان هذا الجانب من أكثر الجوانب التي تتعرض للنقاش والجدل في التراث التربوي في لقاءات هيئات التعليم ويمكننا القول إن كفاءة المعلم وفاعليته تتوقف إلى حد كبير على حسن إدارته للصف والمحافظة على النظام فيه

تعرف الإدارة الصفية بأنها : الطريقة التي ينظم بها المعلم عمله داخل الصف ، ويسير بمقتضاها بغية الوصول إلى الأهداف التربوية التي يبتغيها من الدرس . أو هي : تنظم البيئة الصفية لتوفير المناخ الملائم لقيادة العملية التعليمية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها من خلال تفاعل أطراف العملية تفاعلا يقوم على حسن توزيع الأدوار بين المعلم وتلاميذه .

عوامل الإدارة الصفية الناجحة

توجد عوامل تساعد على وجود إدارة صفية ناجحة من شأنها أن تعمل على بلوغ المعلم أهدافه التربوية ومنها الآتي:

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

٢- حسن التصرف في معالجة المشكلات الطارئة أثناء الحصة ، والذي يقوم على تقدير سليم للأمور ، مع الأخذ بعين الاعتبار تقبل المعلم لطلبته ، وتحسسه لحاجاتهم ، وأن تسود علاقته معهم العامل الإنساني الذي يراعي شعورهم من دون التفريط بالمصلحة العامة ، أو بالنظام المدرسي مع الشعور بالعدالة والمساواة في معاملة الجميع .

٣- إعداد المعلم لدرسه إعدادا جيدا يستطيع معه أن يصل إلى أهدافه ويلمس التلاميذ الاستفادة منه ، فإذا أحسوا بذلك أقبلوا على الدرس بكل يقظة وانتباه ، لأن

وقتهم لم يضع سدى ، وسيجدون في حصة كهذه قدرا من المتعة التي تجذبهم إلى معلمهم .

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

الإدارة الصفية الفاعلة

مفهوم الإدارة الصفية الفاعلة :

يعد مفهوم الإدارة الصفية مفهوم مركب يجمع بين عالمين هما عالم الإدارة المتمسم بالشمولية والعمومية وخصوصية الاتصال بحقل الإدارة العامة وإدارة الأعمال ، وعالم التربية والتعليم المتمسم بخصوصية تختلف إلى حد ما عن عالم الإدارة . والذي يجمع العالمين هو العنصر البشري (الإنسان)

وتعرّف إدارة الصف بأنها مجمل عمليات التوجيه والقيادة ، والجهود التي يبذلها المعلم والمتعلمون في غرفة الصف ، وما ينشأ عن هذه الجهود من أنماط سلوكية . والأصل في هذه الجهود أن تعمل على توفير المناخ أو الجو الملائم لبلوغ الأهداف المخططة . ولتحقيق هذه الجهود لا بد من تحديد أدوار المعلم والمتعلمين وتنظيم البيئة الصفية بما فيها من مقاعد وأدوات وأجهزة .. لجعل عملية التعليم أمراً ممتعاً وهادفاً.

ومن تعريف الإدارة الصفية السابق ، يمكن استخلاص أمور هامة من أبرزها أن الإدارة الصفية :

تتكون من عالمين مركبين : عالم الإدارة وعالم التربية والذي يجمع بينهما هو العنصر البشري (الإنسان)

تتضمن تحديداً دقيقاً لدور كل من المعلم والمتعلم وما يقوم به المعلم من تنظيم للإجراءات التعليمية التي تسهم في تعلم المتعلم إلى أقصى طاقاته الممكنة .

هي عملية التوجيه والتفاعل التي تتم بين قطبي العملية التعليمية التعليمية وأنماط السلوك المتعلقة بها .

عملية تهدف إلى تنظيم فعال لجعل التعليم والتعلم في غرفة الصف أمراً ممكناً وهادفاً ومشوقاً.

عملية تهدف إلى توفير المناخ الصفّي أو الجو الملائم لبلوغ الأهداف المخططة. تتضمن تنظيمًا للخبرات والمواد والأدوات لتيسير التعلم .

م . م مالك لفتة المعالي

المحاضرة الثالثة ادارة واشراف

أهمية الإدارة الصفية الفاعلة:

تكمن أهمية الإدارة الصفية الفعالة من خلال عملية التعليم الصفّي والتي تشكل عملية تفاعل إيجابي بين المعلم وتلاميذه ، ويتم هذا التفاعل من خلال نشاطات منظمة ومحددة تتطلب ظروفًا وشروطًا مناسبة تعمل الإدارة الصفية على تهيئتها . كما تؤثر البيئة التي يحدث فيها التعلم على فعالية عملية التعلم نفسها ، وعلى الصحة النفسية للتلاميذ ، فإذا ما 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.

ويتعرض الطالب عادة لاكتساب اتجاهات مثل الانضباط الذاتي والمحافظة على النظام ، وتحمل المسؤولية ، والثقة بالنفس وأساليب العمل التعاوني ، وطرق التعامل مع الآخرين ، واحترام الآراء والمشاعر للآخرين ، ويستطيع التلميذ أن يكتسب مثل هذه الاتجاهات 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 ، وخلاصة القول أنه ما أريد للتعليم الصفّي أن يحقق أهدافه بكفاية وفاعلية ، فلا بد من إدارة صفية فعالة.

ويمكن القول أن أهمية إدارة الصف تتبع من تشعب مدخلاتها وتنوعها وازدياد تعقدها ، وفي ضوء الدور المتغير للمعلم أضحي مسؤولاً عن متغيرات مادية كثيرة بالإضافة إلى أنه منظم وميسر لعملية التعلم ومرشد وموجه ، ويمكن تلخيص أهمية الإدارة الصفية الفاعلة بما يلي: ينتج الصف ذو الإدارة الصفية الفاعلة معدلاً عالياً من الانهماك في العمل الصفّي ومعدلاً منخفضاً من الانحراف والشذوذ عن الموقف التعليمي التعليمي.

توفير قدر من تنظيم المواد والأدوات التعليمية واستعمالاتها ، والانتقال من نشاط إلى آخر ، وتوفير الوقت والمكان والإجراءات المناسبة لتنفيذ المنهاج.

تساعد غالباً بضبط الصف وحفظ النظام فيه ، ووضع الأنظمة والقوانين وتطبيقها .
تسهم في تقليل اعتماد الطلبة على المعلم باتخاذ إجراءات مناسبة لاستخدام المواد التعليمية
واستعمال الوقت والمكان المتاحين .
تؤدي إلى ترتيبات واضحة في غرفة الصف وإلى سهولة فهم الإجراءات والتوجيه والإرشاد من
المعلم
تترود المعلم بمهارات نقل المعرفة وغرس القيم والمهارات لدى الطلبة .
تعزز من أنماط التفاعل والتواصل الإيجابي بين المعلم وطلابه من جهة وبين الطلاب أنفسهم
من جهة أخرى .
تتيح للمعلم سيطرة أكبر وأفضل على البيئة التي يعمل فيها .

عناصر الإدارة الصفية الفاعلة:

حتى تحقق الإدارة الصفية الفاعلة أهدافها وغاياتها بفاعلية هناك سبع عناصر لا بد من مراعاتها
عند إدارة الصف وهذه العناصر هي:

التخطيط (البرمجة واتخاذ القرارات

يمثل التخطيط الرؤية الواعية الشاملة لعناصر العملية الإدارية ، وفيه يتخذ المعلم قرارات عدة
منها قرارات منهجية متعلقة بتعليم الطلاب وقرارات تعليمية متعلقة بالخبرات التعليمية المتوفرة في
غرف الصف ،

وتعتبر برمجة الأنشطة التعليمية من المهام الأساسية للتخطيط ، ومن المعتاد أن يتم التخطيط
في غياب الطلاب ، وفي حالة مشاركتهم يبقى التخطيط المسبق جزءاً ضرورياً للمعلم ، وتجدر
الإشارة إلى أن التخطيط لا يحذف كل الأحداث غير المتوقعة ، بينما بدون التخطيط تكون كل
الأحداث غير متوقعة .

التنظيم:

إن مهمة التنظيم الأولية تكوين مجموعات صغيرة من الطلاب وتعرفهم بالتعليمات والقوانين ،
واتخاذ الترتيبات لتنفيذ الخطط ، وكون التخطيط بين ما الذي سيحدث في غرفة الصف ليس إلا
شيئاً واحداً ، فهو الاستعداد لكل شيء يمكن أن يحدث بصورة أو بأخرى . والمنطق جانب مهم
من جوانب الإعداد فهو يشمل توفير وصيانة وتوزيع الأدوات والأجهزة ، وفي كثير من الأمثلة
تطوير المواد التعليمية بشكل فعلي .

التسيق:

لا يقتصر التسيق في غرفة الصف على ترتيب حركة الأفراد والمجموعات ، بل يتعلق بأمر
أخرى مثل حركة المشاركين والمصادر والمكان والاستخدام الأمثل للموارد المادية المتاحة ،

والانتقال السهل من نشاط إلى آخر ، فعندما يهدف التنسيق اتخاذ ترتيبات جيدة وإنجاز الخطط بفاعلية فهو يعمل على تنظيم مشاركة الأفراد وتنسيق أدوارهم واستبعاد كل ما من شأنه توليد التناقضات والمنافسات غير الإيجابية فيما بينهم وأخذ الاحتياطات اللازمة للأمور الطارئة ومعالجتها في حالة حدوثها

. التوجيه والضبط:

يشبه هذا العنصر التنسيق من حيث توجيه الأفراد لتطبيق القوانين والتعليمات بما يعود بالنفع عليهم ويزيد من فاعليتهم ، كما أنه يشبه التنسيق من حيث إنجاز مهمة التخطيط والسيطرة على الأمور التي تحدث في غرفة الصف . وفي التربية ، يعتبر إعطاء الإرشادات والتعليمات أكثر قبولاً من التوجيه والإرشاد على شكل أوامر ، ويعتبر ضبط الصف وسلوك الطلاب من مهام التوجيه ، لكن يميل البعض إلى اعتبار الضبط مهمة مختلفة من الناحية الإدارية عن التوجيه . إن الضبط يساعد في تنفيذ الخطط والسياسات والقوانين بشكل جيد في غرفة الصف . وهكذا فالمعلم يوجه أنشطة الطلاب ويتأكد من تعلمهم وبأنهم يقومون بمهامهم بشكل جيد لتحقيق الأهداف المنشودة.

الاتصال:

الاتصال يتقاطع مع كل عناصر العملية الإدارية ، وهو يشمل الاتصال اللفظي وغير اللفظي والكتابي التي تعمل على تحقيق أهداف إدارة الصف . ويتم الاتصال بين الطلاب والمعلمين لتخطيط وتنسيق جهودهم ، كما يتم الاتصال مع الوالدين عن طريق كتابة التقارير الاجتماعية والشخصية، وفي مستويات أعلى لبناء التنظيم لمختلف التقارير الرسمية.

القيادة:

القيادة هي النشاط التخصصي الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه ، فالمعلم القائد هو المؤثر الذي يقود طلابه إلى بر الأمان ويجعلهم يتعاونون معه وفيما بينهم لتحقيق الأهداف المنشودة بثقة وود واحترام دون قسر أو إرهاب . فالمعلم القائد هو الذي يؤثر على آراء طلابه ويجعلهم يسلكون سلوكاً يتفق وتصوراتهم وذلك لقوة شخصيته ولثقة الطلاب فيه.

التقويم:

التقويم هو الوسيلة التي يمكن بواسطتها تحديد مدى إسهام العملية الإدارية الصفية في تحقيق الأهداف المرسومة ، وتشخيص مصدرها وتصحيح مسارها . والواقع أن عملية تطوير المعلم لعملية إدارة الصف لا تكتمل إلا بتقويم مبني على أسس سليمة ، والمعلم يجري التقويم التكويني المستمر والتقويم النهائي الختامي ، ويستفيد من التغذية الراجعة في إعادة النظر في أي عنصر

من العناصر السابقة ، كما يعمل المعلم على تقويم مدى كفاية الموارد والإمكانات ويحرص على تشجيع وتعزيز الطالب الجيد ومحاسبة الطالب المسيء .

وهكذا فعناصر إدارة الصف السبعة السابقة هي التي تطبق في غرفة الصف ، وحتى يستطيع المعلم توفير ظروف ملائمة لحدوث التعلم في ضوء الأهداف المحددة سلفاً لإحداث تغييرات مرغوبة في سلوك المتعلمين ، فإن المعلم يرتبط بعنصرين آخرين يمكن أن نشير إليهما بتنظيم البيئة المادية للتعليم والتعلم ، والمناخ النفسي والاجتماعي وهما كما يلي:

-1تنظيم البيئة المادية للتعليم والتعلم:

ونعني بذلك غرفة الصف وما تشتمل عليه من أدوات ومعدات وقطع أثاث ووسائل تعليمية ومستلزمات التدريس المختلفة . ويقدر إيلاء المعلم هذه البيئة جل اهتمامه ورعايته لجعلها بيئة ممتعة له ومريحة لطلابه ومحفزاً للتعلم والتعليم بقدر ما ينجح في إبعاد السأم والملل ، ويدخل في تحسين البيئة المادية لتنظيم الصف والمقاعد حسب ما تتطلبه المهمات التعليمية ، والاهتمام بالإضاءة ، والتهوية ، وطلاء الجدران ، والترتيب، والنظافة ، ووفرة مستلزمات التدريس فيها وسعتها . فالاهتمام بالبيئة المادية لغرفة الصف يجعل جوها العام مبعث راحة وطمأنينة ومبعث تعلم ذاتي ومبادرة ، ولذلك يجب أن تعد البيئة المادية للصف عنصراً ثامناً من عناصر العملية الإدارية الصفية.

-2المناخ النفسي والاجتماعي:

تعتبر الممارسات التي تتم في غرفة الصف بين المعلم والمتعلم من أفضل الممارسات التي تمر من خلال الجانب النفسي والاجتماعي وهذا يبين أهمية المناخ النفسي والاجتماعي على تماسك أفراد الصف وتعاونهم وإقبالهم على النشاط والتعلم برغبة وممارسة . أما كيفية توفير المناخ النفسي والاجتماعي في غرفة الصف ، فيمكن ذلك عن طريق قيام المعلم بإشباع حاجات الطلاب النفسية والاجتماعية وتلبيتها ، وتنمية الحس الاجتماعي عندهم ، وتقبلهم واحترام مشاعرهم وتقديرهم ومعاملتهم بنزاهة وعدالة ، ومراعاة التفاعل الصفي الديمقراطي القائم على الثقة والمودة وأن يوفر مناخاً إيجابياً ودياً دافئاً في غرفة الصف ، والعمل على غياب مظاهر العنف والإرهاب مع الحرص على تعزيزهم وتشجيعهم في جو من الأمان والأمان والطمأنينة . ولذلك يعد المناخ النفسي والاجتماعي عنصراً تاسعاً من عناصر العملية الإدارية الصفية.

مجالات الإدارة الصفية الفاعلة:

إن المعلم الجيد هو المعلم الذي يهتم بإدارة شؤون صفه ، من خلال ممارسته للمهام التي تشتمل عليها هذه العملية بأسلوب ديمقراطي يعتمد على مبادئ العمل التعاوني والجماعي بينه وبين تلاميذه في أداء المهام التي يمكن أن تكون أبرز مجالاتها على النحو الآتي:

أولاً : المهام الإدارية العادية في إدارة الصف:

هناك مجموعة من المهام العادية التي ينبغي على المعلم ممارستها والإشراف على إنجازها ، وفق تنظيم يتفق عليه مع تلاميذه ، ومن بين هذه المهام : تفقد الحضور والغياب ، توزيع الكتب والدفاتر ، وتأمين الوسائل والمواد التعليمية والمحافظة على ترتيب مناسب للمقاعد والإشراف على نظافة الصف وتهويته وإضاءته ... مثل هذه المهام ، وإن بدت مهمات سهلة وبسيطة مهمة وأساسية ، وأن إنجازها يضمن سير العملية التعليمية بسهولة ويسر ، ويوفر على المعلم والتلاميذ الكثير من المشكلات ، بالإضافة إلى توفير في الجهد والوقت في حالة اعتماد المعلم لتنظيم واضح ومحدد ومتفق عليه بينه وبين تلاميذه ، لإنجازها على أساس اعتماد مبدأ تفويض المسؤولية.

ثانياً : المهام المتعلقة بتنظيم عملية التفاعل الصفّي:

تمثل عملية التعليم عملية تواصل وتفاعل دائم ومتبادل ومثمر بين المعلم وتلاميذه وبين التلاميذ أنفسهم، ونظراً لأهمية التفاعل الصفّي في عملية التعلم ، فقد احتل هذا الموضوع مركزاً هاماً في مجالات الدراسة والبحث التربوي ، وأشارت نتائج الكثير من الدراسات على ضرورة إتقان المعلم مهارات التواصل والتفاعل الصفّي . والمعلم الذي لا يتقن هذه المهارات يصعب عليه النجاح في مهامه التعليمية . ويمكن القول بأن نشاطات المعلم في غرفة الصف هي نشاطات لفظية ، ويصنف (بيلاك) (الأنماط الكلامية التي تدور في غرفة الصف بأنها نشاطات لفظية وكلام تعليمي وكلام يتعلق بالمحتوى وكلام ذي تأثير عاطفي . ويستخدم المعلم هذه الأنماط لإثارة اهتمام التلاميذ للتعلم ولتوجيه سلوكهم وتوصيل المعلومات لهم . ولعله من المفيد أن يدرك الطالب المعلم نظام (فلاندرز (في التفاعل الصفّي ، حيث صنف السلوك اللفظي داخل الصف إلى:

كلام المعلم.

كلام التلميذ.

كما صنف كلام المعلم إلى كلام مباشر وكلام غير مباشر ، فالكلام المباشر هو الكلام الذي يصدر عن المعلم ، دون إتاحة الفرصة أمام التلميذ للتعبير عن رأيه فيه ، أي أن المعلم هنا يحد من حرية التلميذ ، ويكبح جماحه ، ويمنعه من الاستجابة ، وهكذا فإن المعلم يمارس دوراً إيجابياً

ويكون دور التلميذ سلباً . ومن أنماط هذا الكلام التعليمات التي تصدر عن المعلم للتلاميذ، أما كلام المعلم غير المباشر فيضم تلك الأنماط التي تتيح الفرصة أمام التلميذ للاستجابة والكلام بحرية داخل غرفة الصف ، وذلك حين يستخدم المعلم أنماطاً كلامية مثل : ما رأيكم ؟ هل من إجابة أخرى.. ؟

وقد قسم فلاندرز كلام التلاميذ إلى قسمين : فقد يكون كلامهم استجابة لسؤال يطرحه عليهم المعلم ، وقد يكون الكلام صادراً عن التلميذ . وهناك حالة أخرى يطلق عليها (فلاندرز) حالة التشويش والفوضى حيث ينقطع الاتصال بين الأطراف المتعددة داخل غرفة الصف . وفيما يلي أصناف التفاعل اللفظي الصفي كما هي في نظام فلاندرز:

أ-كلام المعلم غير المباشر:

يأخذ كلام المعلم ذو الأثر غير المباشر الأنماط الكلامية التالية:

1- يتقبل المشاعر : وذلك حين يتقبل المعلم مشاعر التلاميذ ويوضحها لهم ، دون إحراج ، سواء أكانت مشاعر التلاميذ إيجابية أم سلبية ، فلا يهزأ المعلم بمشاعر التلاميذ ، وإنما يتقبلها ويقوم بتوجيهها .

2- يتقبل أفكار التلاميذ ويشجعها : يستخدم أنماط كلامية ، من شأنها أن تؤدي إلى توضيح أفكار التلاميذ ، وتسهم في تطويرها .

3- يطرح أسئلة على التلاميذ : وغالباً ما تكون هذه الأسئلة من نمط الأسئلة التي يمكن التنبؤ بإجاباتها ، وبالتالي يطلق عليها الأسئلة الضيقة (محدودة الإجابة).

4- يطرح أسئلة عريضة : وهي الأسئلة التي تتطلب تفكيراً من التلاميذ مثل أسئلة التفكير المتميز أو الأسئلة السابرة، تلك الأسئلة التي تتطلب من التلاميذ أن يعبروا عن أفكارهم واتجاهاتهم ومشاعرهم الشخصية . ومن أمثلة هذه الأسئلة : ما رأيك في هذا القول . اقترح عنواناً جديداً للدرس ، كيف تتصور الحياة في الأردن لو ظهر فيها الذهب والألماس بشكل كبير ؟

ب-كلام المعلم المباشر:

ويأخذ كلام المعلم المباشر أنماطاً مختلفة فهو:

1- يحاضر ويشرح:

ويتضمن هذا النمط الكلامي قيام المعلم بشرح المعلومات أو إعطائها ، فالمعلم هنا يتكلم والتلاميذ يستمعون ، وبالتالي فإن تفاعلهم يتوقف عند استقبال الحقائق والآراء والمعلومات .

2- يينقذ أو يعطي توجيهات:

ويتضمن هذا النمط قيام المعلم بإصدار الانتقادات أو التوجيهات التي يكون القصد منها تعديل سلوك المتعلمين ، وبالتالي فإن المعلم يصدر التعليمات والتوجيهات والتلاميذ يستمعون ، ويتضح

أن تفاعل التلاميذ في النمطين السابقين هو تفاعل محدود جداً . أما بالنسبة لكلام التلاميذ
فيأخذ الأشكال التالية:

- أ - استجابات التلاميذ المباشرة : ويقصد بها تلك الأنماط الكلامية التي تظهر على شكل استجابة لأسئلة المعلم الضيقة أو استجاباتهم السلبية أو استجاباتهم الجماعية.
- ب - استجابات التلاميذ غير المباشرة : ويقصد بها تلك الأنماط الكلامية التي تأخذ أشكال التعبير عن آرائهم وأفكارهم وأحكامهم ومشاعرهم واتجاهاتهم.
- ج - مشاركة التلاميذ التلقائية : حيث يكون كلام التلاميذ في هذا الشكل صادراً عنهم ، ويبدو ذلك في الأسئلة أو الاستفسارات التي تصدر عن التلاميذ لمعلمهم ، أي أنهم يأخذون زمام المبادرة في الكلام.

ولقد أضاف (فلاندرز) الشكل الأخير في تصنيفه لأنماط التفاعل اللفظي داخل غرفة الصف ، وهو فترات الصمت أو التشويش واختلاط الكلام حيث ينقطع التواصل والتفاعل ، ويأخذ هذا الشكل الأنماط التالية:

- أ - الكلام الإداري : مثل قراءة الإعلان ، أو إعلان نتائج التلاميذ في امتحان أو قراءة أسمائهم.
- ب - الصمت : وهي فترات الصمت والسكوت القصيرة حيث ينقطع التفاعل.
- ج - التشويش : وهي فترات اختلاط الكلام حيث تدب الفوضى في الصف ويصعب فهم الحديث أو متابعته أو تمييز الكلام الذي يدور.

ويمكن القول أن التفاعل الصفّي يتوقف على قدرة المعلم على تنظيم عملية التفاعل وذلك باستخدامه أنماط كلامية ، وخاصة تلك الأنماط الكلامية غير المباشرة ، لأنها تؤدي إلى تحقيق تواصل فعال بين المعلم والتلاميذ في الموقف التعليمي التعلمّي ، ومن أهم هذه الأنماط الكلامية ما يلي:

أن ينادي المعلم تلاميذه بأسمائهم .

أن يستخدم المعلم الألفاظ التي تشعر التلميذ بالاحترام والتقدير مثل من فضلك ، تفضل ، شكراً ، أحسنت ، كلام علمي .

أن يتقبل المعلم آراء وأفكار ومشاعر التلاميذ ، بغض النظر عن كونها سلبية أو إيجابية .

أن يكثر المعلم من استخدام أساليب التعزيز الإيجابي الذي يشجع المشاركة الإيجابية للتلاميذ .

أن يستخدم المعلم أسئلة واسعة وعريضة ، وأن يقلل من الأسئلة الضيقة التي لا تحمل إلا إجابة محددة مثل : لا أو نعم ، أو كلمة محددة مثل ما عاصمة الأردن ؟ وإنما عليه أن يكثر من الأسئلة التي تتطلب تفكيراً واستثارة للعمليات العقلية العليا .

أن يستخدم النقد البناء في توجيه التلاميذ ، وينبغي أن يوجه المعلم النقد لتلميذ محدد وعليه أن

لا يعمم.

أن يعطي التلاميذ الوقت الكافي للفهم ، وأن يتحدث بسرعة مقبولة وبكلمات واضحة تتناسب مع مستويات التلاميذ ، وأن يشجع التلاميذ على طرح الأسئلة والاستفسار . ولا بد أخيراً من الإشارة إلى أمر هام لا يجوز إغفاله عند الحديث عن الأساليب الفعالة ، لتشجيع التلاميذ على التفاعل في الموقف التعليمي ، وهذا الأمر يتعلق بوسائل الاتصال غير الكلامية مثل حركات المعلم وإشارته وتعابير وجهه ، فينبغي على المعلم أن لا يصدر أي حركة أو إشارة من شأنها أن تشعر التلميذ بالاستهزاء أو السخرية أو الخوف ، لأن هذا يؤدي إلى عدم تشجيعه على المشاركة في عملية التفاعل الصفي.

وهناك أنماط غير مرغوب فيها لأنها لا تشجع على حدوث التفاعل الصفي مثل استخدام عبارات التهديد والوعيد ، إهمال أسئلة التلاميذ واستفساراتهم وعدم سماعها ، وفرض المعلم آراءه ومشاعره الخاصة على التلاميذ والاستهزاء أو السخرية من أي رأي لا يتفق مع رأيه الشخصي ، والتشجيع والإثابة في غير مواضعها ودونما استحقاق واستخدام الأسئلة الضيقة ، إهمال أسئلة التلاميذ دون الإجابة عليها ، احتكار الموقف التعليمي من قبل المعلم دون إتاحة الفرصة للتلاميذ بالكلام ، النقد الجارح للتلاميذ سواء بالنسبة لسلوكهم أم لآرائهم ، التسلط بفرض الآراء أو استخدام أساليب الإرهاب الفكري.

ثالثاً: المهمات المتعلقة بإثارة الدافعية للتعلم :

تؤكد معظم نتائج الدراسات والبحوث التربوية والنفسية أهمية إثارة الدافعية للتعليم لدى التلاميذ ، باعتبارها تمثل الميل إلى بذل الجهد لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة في الموقف التعليمي . ومن أجل زيادة دافعية التلاميذ للتعلم ، ينبغي على المعلمين القيام باستثارة انتباه تلاميذهم ، والمحافظة على استمرار هذا الانتباه ، وأن يقنعوهم بالالتزام لتحقيق الأهداف التعليمية ، وأن يعملوا على استثارة الدافعية الداخلية للتعلم ، بالإضافة إلى استخدام أساليب الحفز الخارجي للتلاميذ الذين لا يحفزون للتعلم داخلياً ، ويرى علماء النفس التربوي وجود مصادر متعددة للدافعية الداخلية منها:

أ- الإنجاز باعتباره دافعاً :

يعتقد أصحاب هذا الرأي أن إنجاز الفرد وإتقانه لعمله يشكل دافعاً داخلياً يدفعه للاستمرار في النشاط التعليمي ، فعلى سبيل المثال فإن التلميذ الذي يتفوق أو ينجح في أداء مهمة تعليمية يؤدي به ذلك ويدفعه إلى متابعة التفوق والنجاح في مهمات أخرى ، وهذا يتطلب من المعلم العمل على إشعار التلميذ بالنجاح ، وحمايته من الشعور بالخوف من الفشل .

ب- القدرة باعتبارها دافعاً :

يعتقد أصحاب هذا الرأي أن أحد أهم الحوافز الداخلية يكمن في سعي الفرد إلى زيادة قدرته ، حيث يستطيع القيام بأعمال ، في مجتمعه وبيئته تكسبه فرص النمو والتقدم والازدهار . ويتطلب هذا الدافع من الفرد تفاعلاً مستمراً مع بيئته لتحقيق أهدافه . فعندما يشعر التلميذ أن سلوكه الذي يمارسه في تفاعله مع بيئته يؤدي إلى شعوره بالنجاح ، تزداد ثقته بقدراته وذاته وأن هذه الثقة الذاتية تدفعه وتحفزه لممارسة نشاطات جديدة . فالرضا الذاتي الناتج عن النجاح في الأداء والإنجاز يدعم الثقة بالقدرة الذاتية للتلميذ ، ويدفعه إلى بذل جهود جديدة لتحقيق تعلم جديد وهكذا ... وهذا يتطلب من المعلم العمل على تحديد مواطن القوة والضعف لدى تلاميذه ، ومساعدتهم على اختيار أهدافهم الذاتية في ضوء قدراتهم الحقيقية وتحديد النشاطات والأعمال الفعلية التي ينبغي عليهم ممارستها لتحقيق أهدافهم ومساعدتهم على اكتساب مهارات التقويم الذاتي.

ج- الحاجة إلى تحقيق الذات كدافع للتعلم :

لقد وضع ماسلو الحاجة إلى تحقيق الذات في سلم الحاجات الإنسانية ، فهو يرى أن الإنسان يولد ولديه ميل إلى تحقيق ذاته . ويعتبرها قوة دافعية إيجابية داخلية توجه سلوك الفرد لتحقيق النجاح الذي يؤدي إلى شعور الفرد بتحقيق وتوكيد ذاته . ويستطيع المعلم استثمار هذه الحاجة في إثارة دافعية التلميذ للتعلم عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لتحقيق ذاته من خلال النشاطات التي يمارسها في الموقف التعليمي ، وخاصة تلك النشاطات التي تبعث في نفسه الشعور بالثقة والاحترام والاعتبار والتقدير والاعتراف . أما أساليب الحفز الخارجي لإثارة الدافعية لدى التلاميذ ، فإنها تأخذ أشكالاً مختلفة منها : التشجيع ، استخدام الثواب المادي أو الثواب الاجتماعي أو النفسي ، أو تغيير البيئة التعليمية ، أو استخدام الأساليب والطرق التعليمية المختلفة مثل الانتقال من أسلوب المحاضرة إلى النقاش والحوار فالمحاضرة مرة أخرى ، أو عن طريق تنويع وسائل التواصل مع التلاميذ سواء كانت لفظية أم غير لفظية أم باستخدام مواد ووسائل تعليمية متنوعة ، أم عن طريق تنويع أنماط الأسئلة الحافزة للتفكير والانتباه . بالإضافة إلى أن توفير البيئة النفسية والاجتماعية والمادية المناسبة في الموقف التعليمي تمثل عوامل هامة في إثارة الدافعية . وفيما يلي اقتراحات يسترشد بها في عملية استخدام الثواب أو العقاب لأهميتها في عملية استئارة الدافعية للتعلم :

١- إن الثواب له قيمته الإيجابية في إثارة دافعية وانتباه التلاميذ في الموقف التعليمي ، ويسهم في تعزيز المشاركة الإيجابية في عملية التعلم وهذا يتطلب من المعلم أن يكون قادراً على استخدام أساليب الثواب بصورة فعالة ، وأن يحرص على استخدامه في الوقت المناسب وأن لا يشعر التلاميذ بأنه أمر روتيني ، فعلى سبيل المثال هناك معلمون يرددون عبارات مثل : حسناً ، ممتاز دون مناسبة وبالتالي فإن هذه الكلمات تفقد معناها وأثرها .

٢- أهمية توضيح المعلم سبب الإثابة ، وأن يربطها بالاستجابة أو السلوك الذي جاءت الإثابة بسببه.

٣- أهمية تنويع المعلم أساليب الثواب ، وربط الثواب بنوعية التعلم .

٤- أهمية عدم إسراف المعلم في استخدام أساليب الثواب ، وأن يحرص على أن تتناسب الإثابة مع نوعية السلوك ، فلا يجوز أن يعطي المعلم سلوكاً عادياً إثابة ممتازة ، وان يعطي في الوقت ذاته الإثابة نفسها لسلوك متميز .

٥- أهمية حرص المعلم على استخدام أساليب الحفز الداخلي.

ولكن أهمية استخدام أساليب الثواب لا تعني عدم لجوء المعلم إلى استخدام أساليب العقاب ، فالعقوبة تعد لازمة في بعض المواقف ، وتعد أمراً لا مفر منه ، لكن ينبغي على المعلم مراعاة

المبادئ التالية في حالة اضطراره لاستخدامها :

أ-تعد العقوبة أحد أساليب التعزيز السلبي الذي يستخدم من أجل تعديل سلوك التلاميذ ، عن طريق محو أو إزالة أو تثبيط تكرار سلوك غير مستحب عند التلاميذ ، وبعبارة أخرى يستخدم العقاب لتحقيق انطفاء استجابة غير مرغوب فيها .

ب- يأخذ العقاب أشكالاً متنوعة ، منها العقاب البدني واللفظي واللوم والتأنيب وهناك عقوبات اجتماعية ومعنوية ، وبالتالي فإن العقوبات تتدرج في شدتها.

ج- يشكل إهمال المعلم لسلوك غير مستحب في بعض الأحيان ، تعزيزاً سلبياً لهذا السلوك عند التلميذ ، ويمثل هذا نمطاً من أنماط العقوبة .

د- يمثل تعزيز المعلم للسلوك الإيجابي لدى تلميذ عقوبة للتلميذ الذي يقوم بسلوك سلبي.

هـ- ينبغي أن يقترن العقاب مع السلوك غير المستحب.

و- ينبغي ألا تأخذ العقوبة شكل التجريح والإهانة ، بل يجب أن يكون الهدف منها تعليمياً وتهذيبياً.

ز- يجب أن لا يتصف العقاب بالقسوة ، وأن لا يؤدي إلى الإيذاء الجسدي أو النفسي وأن لا يأخذ صفة التشهير بالتلميذ.

ح- يجب الابتعاد عن العقوبات الجماعية ، وينبغي أن لا تؤثر عملية العقوبة على الموقف التعليمي.

ط- يجب التذكر دائماً أن الأساليب الوقائية التي تؤدي إلى وقاية التلاميذ من الوقوع في الخطأ أو المشكلات أجدى و أنفع من الأساليب العلاجية.

رابعاً : المهمات المتعلقة بتوفير أجواء الانضباط الصفي:

عند الحديث عن الانضباط الصفي يجب التذكر أن الانضباط لا يعني جمود التلاميذ وانعدام الفاعلية والنشاط داخل غرفة الصف ، ذلك لأن البعض من المعلمين يفهمون الانضباط على أنه

التزام التلاميذ بالصمت والهدوء وعدم الحركة ، والاستجابة إلى تعليمات المعلم ، كما أن البعض من المعلمين ما زالوا يخلطون بين مفهومين هما مفهوم النظام ومفهوم الانضباط ، فالنظام يعني توفير الظروف الملائمة لتسهيل حدوث التعلم واستمراره في غرفة الصف . ويمكن الاستدلال من هذا المفهوم أن النظام غالباً ما يكون مصدره خارجياً وليس نابعاً من ذات التلميذ ، بينما يشير مفهوم الانضباط إلى تلك العملية التي ينظم التلميذ سلوكه ذاتياً من خلالها لتحقيق أهدافه وأغراضه ، وبالتالي فإن هناك اتفاقاً بين مفهوم النظام والانضباط، باعتبارهما وسيلة وشرطاً لازمين لحدوث عملية التعلم واستمرارها في أجواء منظمة ، وخالية من المشتتات أو العوامل المنفرة أو المعيقة للتعلم ، لكن الفرق يكمن في مصدر الدافع لتحقيق النظام أو الانضباط ، فالنظام مصدره خارجي أما الانضباط فمصدره داخلي من ذات الفرد ، ولاشك أن الانضباط الذاتي في غرفة الصف على الرغم من أهميته وضرورته للمحافظة على استمرارية دافعية التلميذ للتعلم يعد هدفاً يسعى المربون إلى مساعدة التلميذ على اكتسابه ، ليصبح قادراً على ضبط نفسه بنفسه . ولعل من أبرز الممارسات التي يتوقع من المعلم القيام بها لتحقيق الانضباط الصفي الفعال بغية إتاحة فرصة التعلم الجيد للتلاميذ ما يلي :

أن يعمل المعلم على توضيح أهداف الموقف التعليمي للتلاميذ .

أن يحدد الأدوار التي يتحملها التلاميذ في سبيل بلوغ الأهداف التعليمية المرغوب فيها .

أن يوزع مسؤوليات إدارة الصف على التلاميذ جميعاً ، حيث يحرص على مشاركة التلميذ في تحمل المسؤوليات كل على ضوء قدراته وإمكاناته .

أن يتعرف على حاجات التلاميذ ومشكلاتهم ، ويسعى إلى مساعدتهم على مواجهتها .

أن ينظم العلاقات الاجتماعية بين التلاميذ ، وأن ينمي بينهم العلاقات التي تقوم على الثقة والاحترام المتبادل ، ويزيل من بينهم العوامل التي تؤدي إلى سوء التفاهم .

أن يوضح للتلاميذ النتائج المباشرة والبعيدة من وراء تحقيق الأهداف التعليمية للموقف التعليمي .

أن يعمل على إثارة دهشة التلاميذ واستطلاعهم ، وذلك من خلال طرح أسئلة مثل : ماذا يحدث لو أن الشمس لم تظهر طوال العام ؟ ماذا يحدث لو أن الكرة الأرضية توقفت عن الدوران ؟ مثل هذا النمط من الأسئلة يخلق عند التلاميذ الدهشة وحب الاستطلاع، ويدفعهم إلى الانتباه والهدوء .

أن يستخدم ما يمكن تسميته بأسلوب الاستثارة الصادمة ويقصد بهذا الأسلوب وضع التلميذ في موقف الحائر المتسائل ، وذلك بأن يطرح المعلم سؤالاً على تلاميذه مثل : لماذا لا تطير الدجاجة مثل العصفور ؟ علماً بأن للدجاجة جناحين أكبر من جناح العصفور . وقد يتبادر للذهن أن هذا الأسلوب يتشابه مع أسلوب إثارة الدهشة لكن خلق الصدمة يعطي استجابة أقوى من الأسلوب الأول .

أن يستخدم أساليب التعزيز الإيجابي بأشكالها المختلفة .
أن يلجأ إلى تقسيم التلاميذ إلى مجموعات وفرق صغيرة وفق متطلبات الموقف التعليمي .
أن يستخدم استراتيجيات تعليمية متنوعة ، فيغير وينوع في أساليبه التعليمية ولا يعتمد أسلوباً أو نمطاً تعليمياً محدداً يأخذ صفة الرتابة .
أن يستخدم أساليب التفاعل الصفي التي تشجع مشاركة التلاميذ ، وأن يغير وينوع في وسائل الاتصال والتفاعل ، سواء في الوسائل اللغوية أم غير اللغوية ، وعليه أن يغير نغمات صوته تبعاً لطبيعة الموقف التعليمي .
أن يعتمد في تعامله مع تلاميذه أساليب الإدارة الديمقراطية مثل العدل والتسامح والتشاور ، وتشجيع أساليب النقد البناء واحترام الآراء .
أن ينوع في الوسائط الحسية للإدراك فيما يختص بالسمع واللمس والبصر .
أن يجنب التلاميذ العوامل التي تؤدي إلى السلوك الفوضوي .
أن يعالج حالات الفوضى وانعدام النظام بسرعة وبحزم ، شريطة أن يحافظ المعلم على اتزانه الانفعالي .
أن يخلق أجواء صفية تسودها الجدية والحماس واتجاهات العمل المنتج .
أن يعمل على مساعدة التلاميذ على اكتساب اتجاهات أخلاقية مناسبة مثل احترام المواعيد واحترام آراء الآخرين ، عدم مقاطعة كلام الآخرين ، المواظبة ، الاجتهاد ، الثقة بالنفس ، الضبط الذاتي .
أن يفسح المجال أمام التلاميذ لتقييم سلوكهم وتصرفاتهم على نحو ذاتي .
أن يوضح القواعد الأخلاقية للسلوك المرغوب فيه ، ومواصفات هذا السلوك ومعاييرها ، وأن يناقش تلاميذه بأهمية وضرورة السلوك المرغوب فيه ونتائج إهماله .
وتجدر الإشارة هنا إلى الحديث عن التغذية الراجعة وأهميتها في التعليم الصفي إذ أن من بين المهمات التعليمية التي يقوم بها المعلم مهمة إجراء التغذية الراجعة ، ويرتبط مفهوم التغذية الراجعة بالمفهوم الشامل لعملية التقييم ، باعتبارها إحدى الوسائل التي تستخدم من أجل ضمان أقصى ما يمكن من الغايات والأهداف التي تسعى العملية التعليمية إلى بلوغها .
والتغذية الراجعة تمثل جزءاً متكاملًا من عملية التقييم ، فهي تهدف إلى تزويد المعلم بمعلومات تدور حول نتائج عملية التقييم ، بغية تطوير وتعزيز العملية التعليمية . وفي ضوء أهداف التغذية الراجعة يمكن التوصل إلى مفهوم لها ، فهي تمثل أي نوع من المعلومات التي ترد من أي مصدر يتعلق بالعملية التربوية . ويمكن أن تغذي المعلم بمعلومات يستفيد منها في تحسين وتطوير عملية التعليم ، فأراء الآباء في سلوك أبنائهم أو آراء المعلمين الآخرين أو نتائج الامتحانات ، أو ملاحظة سلوك التلاميذ في المدرسة أو آراء وملاحظات أهل المجتمع المحلي

أو أصحاب العمل أو آراء وأقوال التلاميذ أنفسهم ، كل هذه وأمثالها تشكل مصادر للتغذية الراجعة ينبغي على المعلم الاستفادة منها في عمليات التحسين والتطوير التي يجب إحداثها في العملية التعليمية التعلمية ، وهناك شروط ينبغي مراعاتها لتحقيق الأهداف المرجوة من التغذية الراجعة وهذه الشروط هي :

يجب أن تتصف عملية التغذية الراجعة بالاستمرارية.

يجب أن تتم عملية التغذية الراجعة بشكل مستمر.

يتطلب تفسير نتائج عمليات التغذية الراجعة فهماً عميقاً وتحليلاً علمياً دقيقاً .

يجب أن تتصف عملية التغذية الراجعة بالشمول ، وتشمل جميع عناصر العملية التعليمية التعليمية.

ينبغي أن يستخدم في عمليات التغذية الراجعة أدوات معدة ومختارة بصورة دقيقة ، يمكن اعتماد نتائجها بصورة دقيقة وصادقة.

م . م مالك لفتة المعالي

المحاضرة الرابعة ادارة وارشاف

تطوير الإدارة الصفية

الاتصال الصفّي الفعّال وإدارة الصف :

يحتاج المعلم إلى امتلاك عدد كبير من المهارات والكفايات ، ويمكن القول أن أكثر المهارات التي يحتاجها هي مهارة الاتصال التي تعد من المهارات الصعبة التي تواجه المعلم سواء كان معلماً جديداً أو معلماً لديه خبرة ، حيث يحدث في كثير من الأحيان عدم فهم التلاميذ لمعلمهم أو العكس .وتعد غرفة الصف المسرح الذي تحدث فيه التغيرات في الأبنية المعرفية التي يمكن أن تشاهد على شكل تغيرات سلوكية ، ولذا يمكن النظر إلى أن عمليات الاتصال تعد متطلباً أساسياً لزيادة مقدرة المعلم على إحداث التعلم المنشود ، فأنماط أو أي سلوك اتصال قد تعمل على إعاقة العملية التعليمية أو تدفعها في الاتجاه المرغوب.

وقد احتلت مهارة الاتصال مركزاً مهماً في مجال البحوث والدراسات التي تستهدف تحسين الممارسات التعليمية التي أظهرت أن نسبة كبيرة من المعلمين وخصوصاً في المراحل العليا من التعليم يستأثرون بوقت الدرس ، فالمعلم يتحدث والتلاميذ يستمعون وموقعه في منتصف غرفة الصف . وغالباً يبقى في هذا الموقع كي يستطيع أن يرسل رسالته إلى جميع التلاميذ الذين يجلسون غالباً على شكل صفوف متوازية ، وقد يعود السبب في ذلك إلى اعتقاد بعض المعلمين أن مشاركة التلاميذ تقلل من إمكانية قطع المطلوب من المنهاج ، حيث يرى هؤلاء المعلمين أن

الفرص التي تعطى للتلاميذ في المشاركة في النشاطات الصفية تعيق الأهداف . وقد يعود السبب في استنثار المعلمين لجزء كبير من وقت الحصة إلى قلة امتلاكهم مهارة تنظيم عملية الاتصال .

مفهوم الاتصال والتفاعل الصفّي: يعد مفهوم الاتصال ومفهوم التفاعل الصفّي مفهومين جديدين نسبياً في الإطار التربوي والتعليمي فقد بدأ الاهتمام بهما يزداد ما بين عام-1960 1970، ويمكن تعريف الاتصال بأنه عملية نقل معلومات من مُرسل إلى مستقبل تتضمن أكثر من طريق واحد لانتقال المعلومات ، وهي عملية معقدة قد يحدث فيها تغيير للرسائل ومعانيها.

أما التفاعل فإنه يتضمن بالإضافة إلى الاتصال الفكري ، الاتصال الانفعالي والذي غالباً ما يهمل ، هذا وتتضمن عملية الاتصال والتفاعل الصفّي معاني مختلفة هي:

المعنى الاجتماعي:

يشير إلى العملية التي يتم بمقتضاها تكوين علاقات بين المعلم وتلاميذه وتتم بها عمليات تبادل للخبرات والمعلومات والأفكار والآراء فيما بينهم ، حيث تتم عملية التبادل للخبرات في جو تسوده علاقات إيجابية بين المعلم وتلاميذه من جهة وبين التلاميذ فيما بينهم من جهة أخرى ، مما يؤدي إلى تفعيل عملية الاتصال.

المعنى السيكولوجي:

قد تكون عملية الاتصال عملية ذاتية داخلية بحيث يتم الاتصال بين الفرد وذاته في نطاق أحاسيسه ومشاعره وتجاربه وسمات شخصيته ، حيث يقوم الفرد بمراجعة أفكاره وآرائه الخاصة ويضعها موضع التحليل والنقد وقد يجري بناء على ذلك تغييرات فيها.

المعنى التربوي:

حيث يشير الاتصال بمفهومه التربوي والتعليمي إلى تلك العملية التي تحدث في الموقف التعليمي التعليمي بين عناصره المتعددة التي تشكل الأداة الرئيسية في تنظيم عملية التعلم . إذ أن عمليات الاتصال والتفاعل الصفّي تجري عبر قنوات مختلفة ومتنوعة سواء كانت لفظية أم غير لفظية أم كتابية ، تتراوح بين اللغة المسموعة والمقروءة وما يرافقها من حركات وإيماءات وبين الانتباه والاستماع أو استخدام للأجهزة والأدوات والبرامج والمواد التعليمية والاتصال على هذا النحو عملية تفاعل بين المتعلم والوسط الذي يحيط به وهي عملية تستهدف إحداث تغييرات في الأبنية المعرفية للمتعلم يمكن الاستدلال عليها من خلال ملاحظة التغييرات السلوكية التي تحدث لدى جميع الأطراف المشاركة في هذا التفاعل.

المعنى السلوكي:

يفترض المدخل السلوكي في دراسة التفاعل الإنساني في أن الناس حينما يتفاعلون فيما بينهم

فإنهم يفعلون ذلك بطرق كلية ، وهذا يعني أن سلوك التفاعل لا يمكن فصله عن محددات السلوك الأخرى للفرد أو الجماعة كالإدراك والتعلم والدوافع والحاجات والانفعالات والاتجاهات والقيم . فالتفاعل أو الاتصال الإنساني ليس عملية أحادية ولكنه مركب من عمليات تتفاعل فيما بينها بشكل دينامي .

مهارات الاتصال:

الاتصال مهارة مركبة ومعقدة وتتشكل من خلال مجموعة من المهارات ، فأول خطوة في عملية الاتصال تتمثل في أن يكون الفرد على وعي بالصعوبات التي تواجه عملية الاتصال الفاعلة ، ومن أجل تحسين مهارات الاتصال وتطويرها ينبغي لنا أن نهتم بالأمور الآتية:

- ١- تطوير القدرة اللفظية للمعلم والمتعلم .
- ٢- تدريب كل من المعلمين والتلاميذ على مهارات الاتصال .
- ٣- تطوير مهارات الاستماع ، توضيح الأفكار ، وقبول آراء الجماعة تشخيص وتحديد الصعوبات .
- ٤- تطوير القدرة على إقناع الآخرين .
- ٥- تدريب المشاركين على توظيف المنحى الديمقراطي في الاتصال الأمر الذي قد يؤدي عدم فهمه إلى إعاقة عملية التفاعل .
- ٦- تطوير أساليب التعزيز وتوظيفها .
- ٧- استثارة الدافعية لدى المتعلمين .
- ٨- تطوير مهارة طرح الأسئلة .
- ٩- تطوير مهارات العمل التعاوني المتبادل بين التلاميذ أنفسهم .
- ١٠- التغذية الراجعة وتوقيت تزويدها للمتعلم .
- ١١- توفير المناخ المادي والنفسي الذي يؤمن الاتصال المفتوح بين التلاميذ ومعلميهم .

تطوير نظريات الاتصال:

لاقى مفهوم الاتصال اهتماماً كبيراً عبر العصور المتعددة ، منذ أقدم العصور إلى عصرنا الحالي والإنسان يسعى إلى تسهيل عملية الاتصال ، وقد كان أول الطريق هو اختراع اللغة التي تعد أهم وسيلة للاتصال . وقد ظهرت ثلاث نظريات في الاتصال وجميعها تتفق على أن عملية الاتصال تتضمن أربعة عناصر هي:

المرسل (مصدر المعلومات).

الرسالة نفسها.

وسائط الانتقال.

المستقبل.

وفيما يأتي أبرز نظريات الاتصال :

١- النظرية الكلاسيكية في الاتصال:

تهتم هذه النظرية بعملية توصيل الأوامر أو المعلومات عبر قنوات رأسية ورسمية أي من المعلم إلى التلاميذ . لذا فإن عملية الاتصال يجب أن تكون هرمية ومخطط لها وهدفها أن يتم إنجاز العمل وزيادة الإنتاجية والفاعلية . وبالتالي يكون الاتصال في اتجاه واحد ورأسي من الأعلى إلى الأسفل أي من المعلم إلى تلاميذه حيث يكون موضوع الاتصال محدد بدقة ، وتكون التغذية الراجعة عبر تقارير تحدد مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف ، ويمكن النظر إلى أن عملية الاتصال هي عملية نقل معلومات تتم من شخص إلى آخر ويسير في اتجاه واحد ، وقد أدى هذا إلى الاهتمام الكبير في عملية إعداد الرسالة بشكل متقن .ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الصحف والإعلانات والإذاعة والتلفزيون والكتب.

٢- منحى العلاقات الإنسانية في الاتصال:

تأثرت مناحي الاتصال الحديثة بظهور الحركة الإنسانية التي نالت اهتماماً بالدراسة منذ عام 1930، فقد بذلت الجهود من أجل فهم أسباب التشويش والفجوات بين الرسائل المرسلة والرسائل المستقبلية ، والدراسات التي أجريت ليس فقط لمعرفة أثر خصائص المرسلين والمستقبلين كالدافعية وأنماط الشخصية والقدرات ، بل أيضاً لمعرفة تأثير هذه الخصائص في سلوك المستقبل والمرسل.

والاتصال لا يعني فقط الفعل ورد الفعل ، وإنما هو عملية تبادل للأفكار والمشاعر بين شخصين أو أكثر ، ويتطلب هذا النوع من التبادل معرفة البنية الاجتماعية والنفسية لكل من المرسل والمستقبل ، فالمستقبل أيضاً كالمرسل له العديد من الآمال والطموحات والتوقعات والقيم والأحاسيس والاهتمامات التي يجب أن يهتم بها المرسل.

٣- النظام المفتوح في الاتصال:

إن عملية التحول نحو نظرية النظم قد أخذت تظهر منذ عام 1960 ، حيث تهتم هذه النظرية بالعلاقات الداخلية بين الأنظمة الجزئية ووظائف هذه الأنظمة.

أما نظرية النظام المفتوح في الاتصال فإنها تمتد لتزيد اهتمامها لتشمل الإجراءات والطرق المتشابهة لتبادل المعلومات بين عناصر المؤسسة سواء كانت تربوية أو غير ذلك . ويمكن تعريف الاتصال وفق هذه النظرية كما يلي:

هي عملية تبادل المعلومات والمعاني بين المؤسسة والبيئة كما هي بين عناصر المؤسسة

المستقلة أي أن الاتصال هو الرابطة التي تربط عناصر وأجزاء المؤسسة بعضها مع بعض وتؤدي إلى التناسق والانسجام بين أجزائها . والاتصال لا يعني عملية نقل الرسائل من المرسل إلى المستقبل ، بل هو عملية تفاعل بين عناصر المؤسسة والبيئة الاجتماعية التي تتضمنها . فإذا كان الأفراد ينتمون إلى بيئات اجتماعية متباينة فإن هذا قد يؤدي إلى إعاقة عملية الاتصال بينهم ، أو قد يؤدي إلى حدوث اتصالات عشوائية.

وفي المجال التربوي فإن عملية الاتصال تعني عملية تبادل المعلومات بين عناصر المدرسة المختلفة من إدارة مدرسية ومعلمين وتلاميذ ولا يكون الاتصال رأسياً من أعلى إلى أسفل بل تبادل بين جميع العناصر .

٤ - شبكات الاتصال:

أشارت دراسات الباحثين إلى أن المعلم التقليدي هو معلم يكون اهتمامه مركزاً على كيفية نقل الرسالة منه إلى التلاميذ . حيث يكون هو المرسل في حين يكون التلاميذ مستقبلين . وغالباً ما يتم ترتيب الطلبة في صفوف ، ويكون المعلم أمام التلاميذ . ووجد أيضاً أن ترتيب المقاعد في صفوف أو دوائر لا يؤثر كثيراً في عملية الاتصال . ولكن الشيء الهام هو أن يشارك جميع التلاميذ في نشاطات الدرس وألا يكون المعلم منشغلاً في مناقشة مجموعة من التلاميذ ويترك البقية يقومون بنشاطات غير منتمة لموضوع الدرس . وأشارت الدراسات إلى أن أفضل طرق الاتصال التي يمكن أن يوظفها المعلم هي تلك التي تتضمن طرقاتاً تظهر مشاركة . جميع الأفراد وتشعرهم بالحرية في المساهمة في طرح الأفكار والأسئلة والنقد والتوصل إلى استنتاجات .

وقد أدت التطورات والتغيرات التي حدثت على نظريات الاتصال إلى ظهور أنماط مختلفة من شبكات الاتصال الصفي . ويمكننا تلخيص هذه الأنماط كما يأتي:

النمط الأول:

يوضح النمط الذي يمثل عملية الاتصال بين المعلم وتلاميذه ، وهو اتصال رأسي فقط أي من المعلم إلى التلاميذ ، حيث يكون دور المعلم مرسلاً ودور الطالب مستقبلاً . ويعد هذا النمط أقل أنماط الاتصال فاعلية حيث يكون موقف الطالب سلبياً ، وهو يشير إلى النمط التقليدي في عملية التدريس الذي يجعل المعلم المصدر الوحيد للمعرفة ، وحصيلة التعلم في هذا النمط تنحصر غالباً في الحقائق والمعارف التي يقدمها المعلم لتلاميذه.

النمط الثاني:

ويعد هذا أكثر تطوراً وفاعلية من النمط السابق ، إذ يكون الاتصال من المعلم إلى الطالب وبالعكس .

وفي هذا النمط يبقى المعلم هو مصدر المعرفة الأساسي ، ويتيح هذا النمط للمعلم فرصة الحصول على تغذية راجعة عن مدى تحقق الأهداف التي يسعى لتحقيقها ، ولكن هذا النمط لا يهتم بعملية التفاعل فيما بين التلاميذ أنفسهم.

النمط الثالث:

وهو أكثر تطوراً وفاعلية من النمطين السابقين:

في هذا النمط من الاتصال يلاحظ أنه يعطى فرصة للتلاميذ أن يتفاعلوا بعضهم مع بعض ، ولا يكون فيه المعلم المصدر الوحيد للتعلم بل يتيح هذا النمط فرصة للتلاميذ أن يتعلموا بعضهم من بعض ، وأن يتبادلوا الخبرات التي قد يكونوا قد حصلوا عليها من مصادر متعددة للمعرفة كالتلفزيون أو الرحلات أو البيت ... ونلاحظ أن هذا النمط لا يهتم فقط بتزويد التلاميذ بالمعرفة بل يسمح لهم بالتعبير عن آرائهم والتدرب على طرح الأسئلة والأفكار الجديدة ومناقشتها فيما بينهم ومع معلمهم ، مما يؤدي إلى نمو شخصيات متكاملة قادرة على التكيف مع الحياة بصورة أفضل ، كما نلاحظ أن قنوات الاتصال بين التلاميذ محدودة.

النمط الرابع:

يعد من أكثر أنماط الاتصال انفتاحاً

يلاحظ أن قنوات الاتصال مفتوحة بين جميع التلاميذ وبين معلمهم . فكل تلميذ في الصف قادر على الاتصال بمعلمه وبأي تلميذ آخر في صفه ، ويلاحظ أن هذا النمط يعطي فرصة لجميع التلاميذ للمشاركة في عملية التعليم والتعلم وهو بذلك يمكن التلميذ من نقل أفكاره إلى جميع التلاميذ في صفه ، ومن الانتقادات التي وجهت لهذا النمط هي صعوبة تطبيقه ، حيث يتطلب ذلك مهارة ودراية كبيرة من المعلم ، وفهم جيد من قبله لأهداف المنهاج حتى لا تبقى مركزة على الكتاب المدرسي وما يحتويه من تدريبات ومسائل وموضوعات ، ونستطيع القول بأن هذا النمط يمكن استخدامه في الصفوف المفتوحة بصورة أكثر فاعلية.

العوامل المؤثرة في عملية الاتصال:

لكي تحقق عملية الاتصال الأهداف المنشودة فإنه لا بد أن تتوافر مجموعة من الظروف والشروط المناسبة لحدوث اتصال فاعل ومن هذه الشروط:

وحدة اللغة: ونعني بوحدة اللغة وجود لغة مشتركة بين أطراف عملية الاتصال ، واللغة لا يقصد بها فقط اللغة المحكية أو المسموعة ، بل قد تكون مكتوبة أو حركات أو إيماءات . فإذا كانت اللغة واضحة فإن ذلك يسهل فهم مضمون الرسالة من قبل المستقبلين لها بحيث يفهم بالمعنى نفسه الذي قصده المرسل.

- ١- وضوح الهدف لكل من المرسل والمستقبل.
- ٢- تبادل الأدوار بين المرسل والمستقبل بحيث لا يبقى أحدهما مرسلًا والآخر مستقبلًا.
- ٣- وجود قنوات اتصال متعددة يمكن أن تمر عبرها الرسالة كأن ٤- تكون لغة محكية أو نقل الرسالة من خلال جهاز أو أدوات ومواد تعليمية متنوعة.
- ٥- توافر الجو النفسي والاجتماعي الذي يشجع عملية الاتصال.
- ٦- توافر الدافعية التي تعمل على استمرار عملية الاتصال إلى أن تتحقق الأهداف.
- ٧- توافر المقدرة لدى المعلمين على تنظيم عملية الاتصال.
- ٨- قدرة المعلم على استخدام أساليب التعزيز المتنوعة.

أشكال عملية الاتصال الصفي:

إن تنظيم عملية التواصل الصفي من الأمور الهامة التي تدخل في تنظيم المعلم لصفه وإدارته ، ويعد إتقان المعلم لكفايات التواصل الصفي من أهم الكفايات اللازمة للنجاح ، فالمعلم الذي لا يتقن فنون التواصل لا يستطيع النجاح في أدائه لمهامه التعليمية لأن المفاهيم والمبادئ التي يكتسبها المعلمون من خلال تعليمهم الصفي هي نتاج لتكامل بين المضامين التعليمية والتواصل الذي يجري في غرفة الصف والتي يديرها المعلم عادة.

وقد يختار المعلم في إدارته للتواصل الصفي وتفعله أحد أسلوبين أو كلاهما معاً وهما التواصل اللفظي والتواصل غير اللفظي.

التواصل اللفظي:

يعد التواصل اللفظي أكثر أشكال التواصل شيوعاً وانتشاراً وأكثرها فاعلية في غرفة الصف . ونوعية هذا التواصل تعتمد إلى حد كبير على مدى ما يمتلكه المعلم من مهارات لغوية التي تعتبر مهارة التحدث إحداهما . وحتى تحقق عملية التواصل اللفظي أهدافها ، لا بد أن يسود غرفة الصف المودة والفهم لجميع ما يجري من تفاعلات في أثناء العملية التعليمية التعلمية ، وأن تتم استثارة اهتمام الطلاب وتشجيعهم على طرح الأفكار والأسئلة وإبداء الآراء بحرية ، إضافة إلى انسجام ما يطرحه المعلم من معرفة وأفكار مع مستويات الطلبة . وفي التواصل اللفظي يتم نقل الأفكار والآراء والمعاني بصورة متبادلة ، أي يحول المرسل إلى المستقبل وبالعكس . وقد احتل التواصل اللفظي مركزاً هاماً في مجال البحوث والدراسات التربوية التي تستهدف تحسين الممارسات التعليمية التعلمية والمنتصلة بها ، وقد قام فلاندرز بتطبيق السلوك الذي يدور في غرفة الصف من حيث مصدره إلى ثلاثة أصناف : سلوك المعلم وينقسم إلى سلوك مباشر وسلوك غير مباشر ، وسلوك الطالب ، والسلوك المشترك.

التواصل غير اللفظي:

بالرغم من شيوع التواصل اللفظي في غرفة الصف ، إلا أن التفاعل الصفي ليس مقصوراً عليه ،

فهناك وسائل تواصل أخرى تضم ما هو غير لفظي ويشكل مثير للاستجابات السلوكية مثل :
تعبير الوجه ، والألوان ، والابتسامة وحركات الرأس ، واليدين ، وغيره تسهم في عملية التفاعل
الصفي إلى حد كبير .

والسؤال الآن : ما المقصود بالتواصل غير اللفظي؟

إن التواصل غير اللفظي هو كافة الرسائل أو المعاني التي يتم نقلها وتبادلها دون استخدام
الألفاظ.

ويلعب التواصل غير اللفظي دوراً مهماً في العلاقات الشخصية ، ويقدر حوالي 65% من
المعاني المتعلقة بالجوانب الاجتماعية التي يتم تبادلها في أثناء التواصل المباشر تحدث عن
طريق التواصل غير اللفظي .

ومن النقاط التي تبين أهمية التواصل غير اللفظي أنه في عملية التواصل يقوم المرسل بنقل
رسالتين في آن واحد أحدهما لفظية يستخدم فيها الكلمات ، والأخرى غير لفظية . وعندما
تتعارض معاني الرسالتين غالباً ما تكون الرسالة غير اللفظية أكثر تعبيراً وصدقاً ، أي تقوم
الرسالة غير اللفظية بما تعجز الكلمة عن القيام به . ولذا يجب على المعلم أن لا يقصر عملية
التفاعل على التواصل اللفظي بل عليه أن يستخدم ما يستطيع من أشكال التواصل غير اللفظية
ليغدو تعلمه أكثر فاعلية .

لغات التواصل:

يرتبط بالتواصل غير اللفظي مجموعة من لغات الجسم تدرج تحت اللغات الاتية:

لغة الأيدي .

لغة العيون .

لغة التقارب المكاني .

لغة الشفاه .

لغة الأرجل .

لغة الألوان .

لغة الأيدي:

تعد لغو الأيدي من أكثر اللغات غير المحكية شيوعاً واستخداماً ومن أكثرها فاعلية في غرفة
الصف . وهي من اللغات المحكية التي غالباً ما تصاحب اللغة المحكية . ومن الملاحظ أن لغة
الأيدي تستخدم كلغة إشارة لصم والبكم ، وإشارات المرور ، وفي المطارات وفي المجمعات
الكثفنية وغيره . وهي لغة تعبيرية تهدف إيصال أفكار معنية يعبر عنها المرسل بحركات

مدروسة لليدين للحصول على استجابات مفيدة وصحيحة . وفيما يلي بعض حركات اليدين التي يمكن استخدامها في غرفة الصف:

- أ-الربت على الكتف للتعبير عن الرضا والحنان وتشجيع الطالب وتعزيزه.
 - ب-تحريك اليد على شكل دائري لتشجيع الطالب على الاستمرار .
 - ج -رفع إصبع الإبهام إلى أعلى تعبيراً على الموافقة.
 - د -رفع اليدين إلى أعلى تعبيراً عن الاستحسان.
 - هـ -رفع كف اليد مفتوحاً أماماً باتجاه الطالب ، تعبيراً للطلب من الآخرين أن يكفوا عن الكلام أو الكف عن أداء عمل معين.
 - و -الإشارة بإصبع السبابة باتجاه شخص محدد بقصد تحديد شخص معين .
 - ز -وضع إصبع السبابة على الفم للطلب من شخص معين للكف عن الكلام.
- ٢- لغة العيون:

تعد لغة العيون من أكثر اللغات غير المحكية تأثيراً في عملية التواصل بين الأفراد ، لأن أي تواصل في العادة يبدأ بعد فترة قصيرة من التقاء العيون ، ليعلم الطرفان استعدادهما للتواصل . وعندما ننظر مباشرة في عيون الآخرين فإننا نطلب منهم التواصل والتفاعل معنا . وهكذا يمكن القول أن حركة العيون وسيلة بليغة للتواصل غير اللفظي ، وكما تلعب دوراً كبيراً في استمرارية العملية التواصلية أو إيقافها.

وهناك أربع وظائف للغة العيون في التواصل هي:

- أ -تنظيم تدفق المعلومات : أي بدء وانتهاء المحادثة.
- ب-التحديق يسهل ويراقب عملية التغذية الراجعة لأنها تعكس الانتباه والاهتمام.
- ج -تحمل العواطف والمشاعر : وغالباً يتجنب الأفراد النظر إلى بعضهم بعضاً حين مناقشة أنباء غير سارة أو تقديم تغذية سلبية.
- د -التحديق يرتبط بنوع العلاقة بين طرفي التواصل كالإعجاب ، والحب ، والاهتمام بحديث بعضهم ، والتفاعل بالمشاعر .

وفي غرفة الصف تنقل رسائل مختلفة من خلال العيون من أهمها ما يأتي:

- أ-تواصل العينين مع الطالب بشكل منظم مع هزة خفيفة بالرأس تشعر الطالب بالاهتمام والموافقة والقبول على ما يطرحه من أفكار وآراء.

ب-تجنب اتصال العينين مع الطالب تشعره بعدم الاهتمام أو عدم الانتباه.

ج-العبوس والتقطيب والنظر بحدة نحو الطالب تشعره بغضب المعلم وعدم الرضا.

د-النظر نحو الطالب باستهزاء للتعبير عن السخرية والنقد.

٣- لغة التقارب المكاني:

وهي الاتجاه المكاني للمرسل ، أي مكان وقوفه أو جلوسه ، أو مدى قربه من الأفراد حين التواصل معهم . ويجب الحفاظ على حزام أو نطاق مسافة التواصل بين الأفراد يتوافق مع توقعاتهم وطبيعة التواصل ، وإن أي اختراق لحزام المسافة هذا يؤدي إلى عدم الارتياح الذي يمكن أن يعيق التواصل الفعال بين الأطراف المتواصلة ومن الرسائل التي يمكن نقلها من خلال التقارب المكاني الآتي:

أ-الاقتراب من طالب غير منتبه وغير مشارك في التفاعل الصفي لحثه على الانتباه والمشاركة ، وأحياناً لتعديل بعض أنواع السلوك.

ب-الاقتراب من الطالب المنتبه والمشارك في التفاعل الصفي ، لحثه على الاستمرار وتعزيز العمل الذي يقوم به.

ج-الاقتراب من الطالب أثناء الامتحان لإشعاره بالمؤازرة.

د-الابتعاد عن الطالب أثناء حديثه أو إجابته مع القيام بحركة تشير إلى اللامبالاة لإشعاره بالتوقف وعدم الموافقة.

٤- لغة الشفاه:

إن لغة الشفاه تحمل معاني كثيرة ، ومنها ما يشير إلى الدفء والسعادة والصدقة ومنها ما يشير إلى الغضب وعدم الرضا ، كما أن حركات الشفاه لها دلالاتها . ومن الرسائل التي يمكن نقلها عن طريق الشفاه ما يلي:

أ-الابتسامه تشير إلى السعادة والصدقة والقبول.

ب-العبوس وتقطيب الشفتين يشير إلى الغضب وعدم الموافقة.

ج-إصدار همهمات وقد تكون هذه الهمهمات تشجيعية وقد تكون تحذيرية.

د-العض على الشفتين تعبيراً عن القلق والسأم والغضب.

هـ-ضم الشفتين تعبيراً عن التعجب والاستغراب.

٥- لغة الأرجل:

وهي عبارة عن حركات أرجل ، كاستعراض الجيش ، أو الرقص الإيقاعي أو الدبكات الشعبية ، بهدف إيصال فكرة معينة يعبر عنها بحركات الأرجل .ونود أن ننوه هنا إلى أن الأرجل قليلاً ما تستخدم في غرفة الصف ، ومن الرسائل التي يمكن نقلها باستخدام تلك اللغة ما يأتي:

أ -الضرب على الأرض بالقدم للطلب من الطلاب التوقف عن الحركة والكلام والانتباه.

ب -المشي بين الطلاب تعبيراً عن المودة وإشعارهم بقرب المعلم منهم.

ج -الركل بالأرجل تعبيراً عن الغضب الشديد والعدوانية.

٦- لغة الألوان:

تستخدم لغة الألوان لإعطاء بعض الدلالات داخل غرفة الصف أو خارجها ، ومن استخداماتها في غرفة الصف ما يأتي:

أ -استخدام الألوان في دروس الرياضيات ، بحيث يدل كل لون على شكل معين أو رقم معين.

ب -استخدام الألوان عند عرض مجسم كالكرة الأرضية ، فكل لون يدل على شيء معين.

ج -استخدام الألوان في دروس العلوم ، فيستخدم المعلم أوراق عباد الشمس الأزرق والأحمر للكشف عن طبيعة المادة أهي حامض أم قاعدة ، كما تستخدم الألوان في تلوين مجسم الإنسان للتعبير عن كل جزء ، فاللون الأحمر يدل على الشرايين والأزرق على الأوردة.

ومن استخدامات لغة الألوان خارج غرفة الصف ما يأتي:

أ -في الملاعب الرياضية : الأصفر يدل على تنبيه اللاعب ، الأحمر يدل على طرد اللاعب.

ب -إشارات المرور : اللون الأخضر يشير إلى السماح بالاجتياز والأصفر يشير إلى التوقف والأحمر التوقف وعدم اجتياز الإشارة.

مقترحات لتفعيل التواصل غير اللفظي:

من أجل تحسين وتفعيل التواصل غير اللفظي ينبغي لنا أن نهتم بالأمر الآتية:

١- توظيف أشكال التواصل غير اللفظي بما يخدم الموقف التعليمي، مع الحذر بأن يؤدي أي من تلك الأشكال من غير قصد إلى انقطاع التواصل بين المعلم وطلابه.

٢- الانتباه إلى أن بعض الحركات والإشارات والعبارات غير اللفظية قد تعني أشياء ومعاني ودلالات مختلفة من بلد لآخر . وحتى ضمن البلد الواحد نجد بعض الاختلافات من منطقة لأخرى.

ملاحظة: أن بعض الإشارات والإيماءات قد تشكل عائقاً من عوائق التواصل ، كالحركات الزائدة

لأحد الأطراف ، كاليد أو الرجل التي قد تعمل على تشتيت انتباه المتعلم.

٣- إتقان مهارة التواصل غير اللفظي ، لأن إتقان المعلم لتلك المهارة يؤدي إلى تفعيل التواصل اللفظي.

٤- استخدام أشكال التواصل غير اللفظي المفهومة من الأطراف المشاركة في الموقف والمتفق عليها من الجميع ، لأن من أكبر عوائق هذا النوع من التواصل عدم فهمه من الطرف المستقبل.

٥- استخدام الرسائل غير اللفظية مع الرسائل اللفظية لأن الرسائل غير اللفظية تعد من العوامل التي تساعد في تركيز انتباه الطلاب وقد تعمل على زيادة وضوح الرسالة التي تأتي للطلاب عبر رسالة لفظية.

٦- تدريب الطلاب على استخدام وتفسير أشكال التواصل غير اللفظي في غرفة الصف.

ومن الضروري أن نذكر بأن المعلم هو المسؤول الأول والأخير عن سير مجريات الدرس ، وما يتضمنه من تفاعل يتسم بالإيجابية بينه وبين الطلاب والطلاب أنفسهم . وأن فاعلية التواصل تزداد وتتحسن كلما تنوعت فيه أنماط التواصل وأشكاله ، ووظفت بالشكل الذي يخدم العملية التعليمية ويحقق أهدافها المنشودة.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة التعرف على الأنماط المشجعة والأنماط المثبطة للاتصال للاستفادة منها في العلاقات مع التلاميذ والناس الآخرين.

م . م مالك لفته المعالي

المحاضرة الخامسة ادارة واشراف

الموقف من السلوك غير السوي للتلميذ وطرق المعالجات :

تختلف أنواع السلوكيات غير المرغوب فيها ، وعدم التكيف لفرد دون الآخر ، وذلك حسب العوامل التي ساعدت على نشوء السلوك غير السليم لديه . من هنا يتعدى وضع قائمة مقترحات يعمل بها في مثل هذا الموقف بالنسبة للأفراد جميعا ، غير أن هناك اعتبارات تفيد عند معالجة هذه الحالات أهمها :

١- لا تؤخذ المخالفات البسيطة على أنها خطيرة . (يراعى البيئة ، والعوامل التي أدت إلى وجودها

- ٢ . الهدف من العقاب هو تحقيق تكيف التلميذ . (شريطة ألا يكون الهدف من العقاب هو الإرهاب ، لأنه ممنوع أخلاقيا ، وسلوكيا) .
- ٣ . ينبغي تحري أسباب السلوك السيئ قبل توقيع العقاب .
- ٤ . إذا كانت المخالفة السلوكية ناجمة عن عجز في إتباع النظام المفروض من المدرسة ، يراعى تعديل النظام بحيث يساعد على تحقيق السلوك السوي .
- ٥ . يختار العلاج طويل المدى الذي يمنع تكرار السلوك غير السليم .
- ٦ . إذا كان الاتجاه النفسي العام للجماعة لا يرضي المدرس فلا يعاقب أحد التلاميذ عليه .
- ٧ . يراعى حاجات التلميذ المخطئ ، ومدى جسامة خطئه عند تقرير العقاب .
- ٨ . يوقع العقاب مباشرة عند ارتكاب الخطأ للربط بينهما .
- ٩ . من الخطأ أن يتعقب المدرس تلميذا ، لأن ذلك يضر بصحته النفسية .
- ١٠ . عدم إظهار الغضب عند معاقبة التلميذ .
- ١١ . توحيد أساليب الانضباط في الصف الواحد ، بل وفي جميع الصفوف الدراسية .
- ١٢ . التلميذ المذنب هو الذي يعاقب فقط ، لا الصف كله .
- ١٣ . طريقة العقاب وشكله ينبغي أن يمكنا التلميذ من استعادة احترامه لذاته .

المعالجة الفورية للسلوك غير المقبول :

تعد المعالجة الفورية للسلوك غير المقبول من الأمور المهمة ، بغرض تجنب استمراره وانتشاره .

أما السلوكيات التي ينبغي أن نهتم بها فهي :

- ١ . عدم المشاركة في الأنشطة التعليمية .
- ٢ . عدم الانتباه لفترات طويلة ، أو تجنب العمل
- ٣ . المخالفة الواضحة للقوانين والإجراءات الصفية .

طرق معالجة السلوك غير المقبول :

- ١ . إعادة انتباه الطالب إلى المهمة التي انشغل عنها بعمل آخر .
- ٢ . أن يتواصل المعلم بالنظر مع الطالب ، أو الاقتراب منه مع استخدام الإشارة .
- ٣ . تذكير الطالب المخالف بالإجراء الصحيح .
- ٤ . حث الطلاب بالتوقف عن الأسلوب غير المناسب ، ثم مطالبتهم بالعودة إلى البدء في النشاط البناء .

أحيانا يكون استخدام الإجراءات مباشرة غير مناسب ، أو أنه يعطل نشاطا ، وفي مثل هذه الحالة يسجل المعلم المخالفة في ذهنه ، ويستمر في الدرس حتى يأتي وقت أكثر ملاءمة ، ويخبر الطالب بأنه شاهد ما حدث ، ثم يناقش معه السلوك المناسب الذي يجب إتباعه .

استراتيجيات الإدارة الصفية

من المفيد استخدام استراتيجيات معينة لإدارة الصف ، ولكن من الصعب شمولية تلك الاستراتيجيات ، واحتوائها لكل المخالفات السلوكية التي يمكن أن تصدر عن طالب ، أو مجموعة من الطلاب ، وذلك لتباين تلك المخالفات وتنوعها ، واختلاف العوامل المسببة في صدورها من طالب لآخر . من هنا سنركز على أهم هذه الاستراتيجيات مع الأخذ بعين الاعتبار بعض التوصيات الأخرى المساندة لها .

أولا . التدخلات البسيطة :

- ١ . التلميحات ، أو الإشارات غير اللفظية . (رفع السبابة) .
- ٢ . التلميح اللفظي . (التنبيه على الالتزام بالقوانين الصفية) .
- ٣ . مواصلة النشاط التالي بسرعة . (عدم ترك فراغ بين نشاط وآخر) .
- ٤ . القرب الجسمي . (على المعلم أن يكون أكثر قربا من الطلاب مع استخدام الإشارات غير اللفظية) .
- ٥ . لفت انتباه الطلاب جميعا . (طرح أشكال أوسع من المشاركة) .
- ٦ . إعادة توجيه السلوك . (التنكير بالسلوك المناسب ، كالجوس على المقاعد بهدوء) .
- ٧ . تقديم النشاط التعليمي اللازم . (كأن يتفقد المعلم عمل الطالب ، أو يطرح أسئلة قصيرة ، أو يقدم المساعدة اللازمة) .

إذا تبين أن غالبية الطلاب لا يستطيعون تنفيذ النشاط ، يجب إيقافه ، وتقديم شرح جديد للصف كله .

- ٨ . إصدار أمر بإيقاف السلوك . (على المعلم أن يخبر الطالب ، أو المجموعة بالكف عن السلوك غير المناسب) .

- ٩ . إتاحة الفرصة للطلاب للاختيار . (يراعى إبلاغ الطالب بأن لديه الفرصة للاختيار : إما أن يتصرف بشكل مناسب ، أو أن يستمر في مخالفته ، وينتظر العقاب المقرر ، كإخباره القيام بعمله بهدوء ، أو يجلس وحده حتى يؤدي النشاط الذي كلف به) .

ثانيا - التدخل المعتدل :

الاستراتيجيات الواردة في هذه المجموعة عبارة عن عقوبات معتدلة ، تعمل مباشرة على إيقاف المشكلة السلوكية . وهي تنطوي على إمكانية أكبر لحدوث مقاومة ، وأهم هذه الاستراتيجيات الآتي :

- ١- التوقف عن منح الطالب امتيازاً ، أو نشاطاً مرغوباً . (كعدم منح الطالب المسيء حرية الحركة في غرفة الصف بدون إذن) .
- ٢ . إبعاد ، أو نقل الطالب ، أو المجموعة المخالفة من أماكنهم .
- ٣ . استخدام الغرامة ، أو الجزاء . (مطالبة الطالب بتكرار عمل ما كجزاء) .
- ٤ . أن يوقع المعلم جزاء الحجز . (عدم السماح للطالب المخالف ، أو المجموعة المخالفة بالنزول ، أو الخروج إلى أماكن التفسح أثناء الفسحة) .

ثالثاً - التدخل الأوسع

في حالة عدم استجابة الطلاب للتدخل البسيط ، أو المعتدل ، وعندما يستمر سلوكهم في تعطيل الأنشطة الصفية ، وفي التأثير سلباً على تعلمهم ، وتعلم الآخرين ، يراعى استخدام واحدة ، أو أكثر من الاستراتيجيات التي سنذكرها ، لأن استخدامها يساعد المعلم في التقليل من السلوكيات غير المرغوب فيها . وأهم هذه الاستراتيجيات :

- ١ . العقد الفردي مع الطالب المخالف .
- ٢ . الاجتماع مع ولي أمره .
- ٣ . استخدام نظام إشارة (X) .
- ٤ . إتباع أسلوب حل المشكل وهو كالآتي : :
 - أ . تحديد المشكلة .
 - ب . مناقشة الحلول البديلة .
 - ج . الحصول على التزام بتجربة أحد تلك الحلول ، وحسب الظروف .
 - ٥ . استخدام الإجراء الداخلي التالي :
 - أ . الإشارة غير اللفظية ، أو اللفظية إذا لم يتوقف الطالب عن المخالفة .
 - ب . أن يطلب المعلم من الطالب المخالف إتباع القانون المطلوب .
 - ج . إذا استمر السلوك يخير الطالب بين التوقف ، أو وضع خطة لمعالجته .
 - د . إذا واصل الطالب المخالف سلوكه غير المرغوب فيه يطلب منه الانتقال إلى مكان معين من الصف لكتابة خطة علاجية .
 - هـ . إذا رفض الانتقال يرسل إلى مكتب المدير لوضع الخطة .

نظريات الإدارة

حاول الكثير من دراسي الإدارة التعليمية في السنين الأخيرة تحليل العملية الإدارية ومحاولة وضع نظريات لها . وتختلف هذه النظريات باختلاف نظرتها إلى الإدارة فبعضها نظر

إلى الإدارة على أنها عملية اجتماعية وبعضها نظر إليها على أنها عملية اتخاذ قرار وبعضها نظر إليها على أنها وظائف ومكونات . وسنعرض فيما يأتي أهم هذه النظريات :

١- نظرية الإدارة كعملية اجتماعية :

أو ما تسمى نظرية الأنظمة الاجتماعية
(social systems theory)

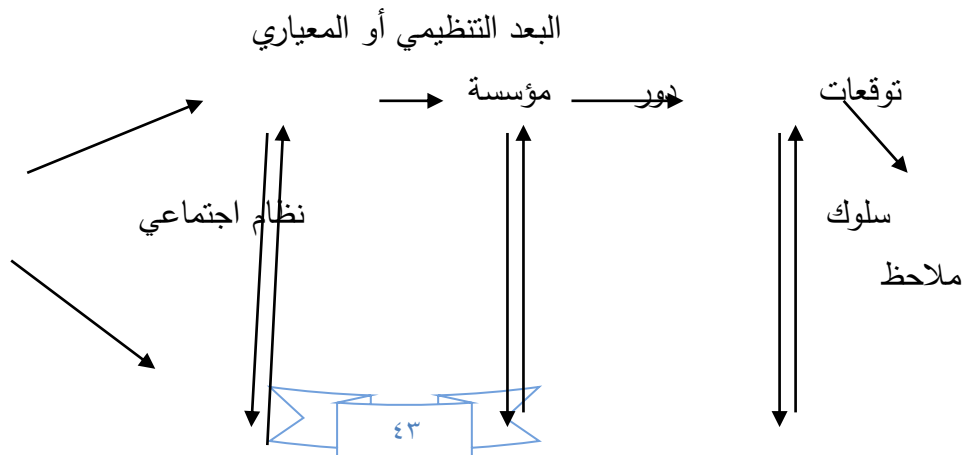
إذ لا يمكن تحديد دور مدير المدرسة أو دور المعلم إلا من خلال علاقة كل منها بالآخر ، وبالإضافة إلى الدور المتوقع من المدير أو المعلم يجب معرفة طبيعة الشخصية التي تقوم بهذا الدور وهذا يتطلب تحليلاً دقيقاً علمياً واجتماعياً ونفسياً .

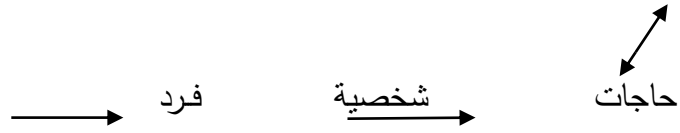
تنسب هذه النظرية إلى يعقوب جيتزلز (j.wGetzels) حيث ينظر إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين (المدرسين) وفي هذه النظرية ينظر إلى النظام الاجتماعي على أنه له بعدين :

أولهما : البعد التنظيمي أو المعياري ويتكون من توقعات المؤسسة لدورها .

وثانيهما : وهو البعد الشخصي ويتكون من توقعات الأفراد أو المدرسين العاملين في المدرسة وشخصياتهم وحاجاتهم .

وكما مبين في الشكل الآتي:





البعد التنظيمي أو المعياري

نموذج جيتزلز للبعد التنظيمي المعياري والبعد الشخصي للسلوك الاجتماعي

ويوضح جيتزلز ذلك بالمعادلة الآتية :

$$س = ل (د \times ش)$$

حيث إن السلوك الملاحظ (س) ، وتدل (ل) على الدور و (د) كما تحدد التوقعات المرتبطة به والشخصية (ش) كما تحدد حاجاتها .
وبالطبع فإن الوزن النسبي لكل من (د) الدور، و(ش) الشخصية سيختلف باختلاف الظروف نظرا لوجود تفاعل بينهما.

١- الإدارة كعملية اتخاذ قرار :

نظرية اتخاذ القرارات (Decision-Making Theory)

التي ترى إن التغيير المستمر في البيئة الاجتماعية والثقافية التي تعمل الإدارة في إطارها قد يخلق تضاربا وصراعا أيديولوجيا ، ولهذا لا بد أن تكون عملية اتخاذ القرار جماعية وتحقق القيم العليا للمجتمع تحت شعار الحد الأدنى من الاتفاق على المصالح، والعملية الإدارية هنا لا تعدو كونها عملية اتخاذ قرارات لا غير .

وتقوم هذه النظرية على أساس أن الإدارة نوع من السلوك يوجد به التنظيمات الإنسانية والبشرية كافة ، وهي عملية التوجيه والسيطرة على النشاط في التنظيم الاجتماعي ، ووظيفة الإدارة هي تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة وبدرجة وكفاءة عالية ، ومدير المدرسة يعمل مع مجموعات من المدرسين والتلاميذ وأولياء أمورهم والعاملين ، أو مع أفراد لهم ارتباطات اجتماعية وليس مع أفراد بذاتهم .

وتعد عملية اتخاذ القرار هي حجر الزاوية في إدارة أية مؤسسة تعليمية والمعيار الذي يمكن على أساسه تقييم المدرسة هي نوعية القرارات التي تتخذها الإدارة المدرسية والكفاية التي توضع بها تلك القرارات موضع التنفيذ ، وتتأثر تلك القرارات بسلوك مدير المدرسة وشخصيته والنمط الذي يدير به مدرسته ويمكن مراعاة الخطوات الآتية عند اتخاذ القرار :

١- التعرف على المشكلة وتحديدها .

٢- تحليل وتقييم المشكلة .

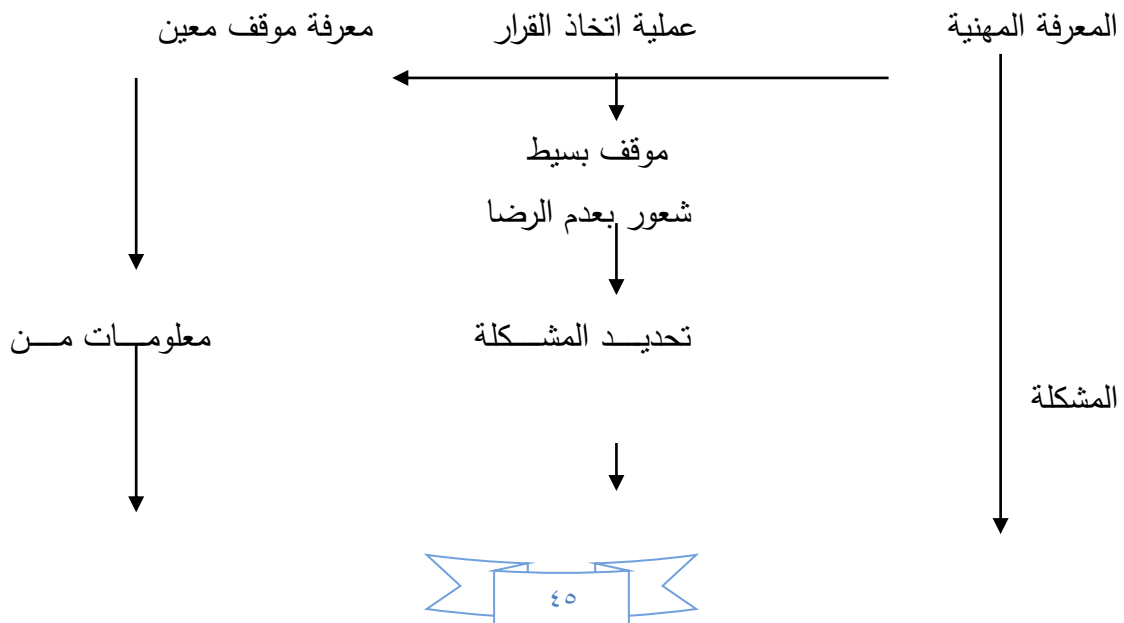
٣- وضع معايير للحكم يمكن بها تقييم الحل المقبول المتفق مع الحاجة .

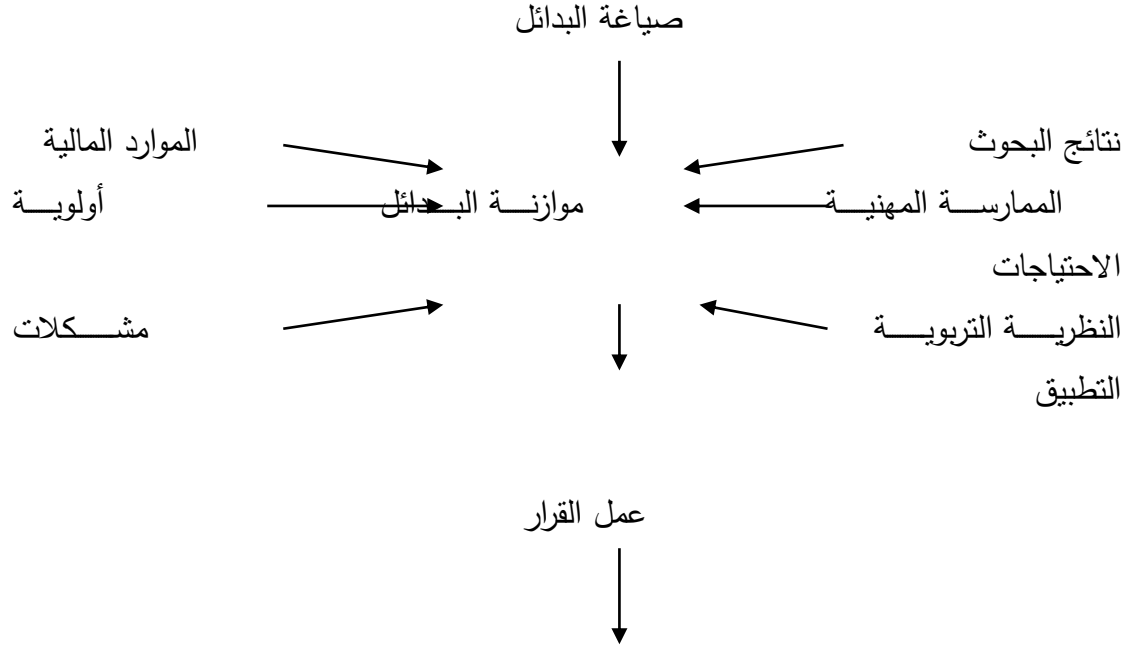
٤- جمع المادة (البيانات والمعلومات) .

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

٦- وضع الحل المفضل موضع التنفيذ مع تهيئة الجو لتنفيذه وضمان مستوى أدائه ليتناسب مع خطة التنفيذ ثم تقويم صلاحية القرار الذي اتخذ ، وهل هو انسب القرارات ، ومدى نجاحه في تحقيق الهدف المرغوب ، واتخاذ ما يلزم من تعديلات أو تغييرات لضمان نجاح تنفيذ القرار الإداري .

وقد طور جريفت النموذج الذي يصور الإدارة كعملية اتخاذ قرارات ، مع إن كتابا سابقين في مجال الإدارة العامة اقترحوا مفهوما متشابها لهذا مثل بارنارد وسيمون ، إلا أن جريفت طبق وعدل هذا المفهوم في مجال الإدارة التعليمية .
وفيما يأتي نموذج تخطيطي لعملية اتخاذ القرار





التنفيذ وما يتصل به من خطوات في العملية الإدارية

((نموذج تخطيطي لعملية اتخاذ القرار))

١- الإدارة كوظائف ومكونات :

يمكن أن نفصل القول عن هذه النظرية من خلال عرض موجز لنظرية : سيرز Sears وهو من أوائل الذين درسوا الإدارة التعليمية دراسة واسعة ، ونشر كتابا حل فيه العملية الإدارية إلى عدة عناصر رئيسية هي :

التخطيط - التنظيم - التوجيه - التنسيق - الرقابة

م . م مالك لفتة المعالي

المحاضرة السادسة : - إدارة وإشراف

نظرية :- الإدارة كوظائف ومكونات :

يمكن أن نفصل القول عن هذه النظرية من خلال عرض موجز لنظرية : سيرز Sears وهو من أوائل الذين درسوا الإدارة التعليمية دراسة واسعة ، ونشر كتابا حل فيه العملية الإدارية إلى عدة عناصر رئيسية هي :

التخطيط - التنظيم - التوجيه - التنسيق - الرقابة

١- التخطيط :

يقصد به (سيرز) غير المعنى الاقتصادي المعروف، وإنما يعني به التهيؤ أو الاستعداد لاتخاذ القرار ، فالإنسان قبل أن يتخذ قرارا في مشكلة ما يفكر عادة في الأمر وإلا كان قرارا عشوائيا . وهذا الاستعداد أو التهيؤ السابق يختلف في صعوبته وأهميته حسب تعقد الموقف أو المشكلة

٢- التنظيم :

يقصد به العملية التي يتم بها وضع القوانين موضع التنفيذ بإنشاء مدرسة مثلا يتم أولا باستصدار قانون وتنفيذ مثل هذا القانون يسمى تنظيما وعند الانتهاء من تنفيذه نشير إلى النتيجة على إنها منظمة . فالمنظمة هي جهاز لأداء العمل . وقد تكون أساسا من أفراد وأشياء وأفكار ومفاهيم وقواعد ومبادئ أو من مزيج من كل ذلك ، وكل هذه الأمور تحتاج إلى تنظيم .

٣- التوجيه :

يعد ابرز عناصر الإدارة ، لأننا نرى في عملية التوجيه السلطة وهي تعمل ، ونرى أعمالا وإجراءات تتخذ ، وعملية التوجيه في الإدارة ليست سهلة لأنها تتضمن توجيهها مزدوجا للسلطة . والمعرفة معا ، واستخدام السلطة في توجيه العملية التربوية يقتضي معرفة بأهداف وطبيعة هذه العملية والقوى الاجتماعية المؤثرة عليها .

٤- التنسيق :

تتناول الإدارة التعليمية أغراضا وعمليات متعددة تتعلق بالمباني والإنشاءات والتجهيزات والكتب والمناهج والبرامج والتلاميذ وغير ذلك وكل عنصر من هذه العناصر يتشابك مع غيره ، ولذلك كان من الضروري أن تعمل جميعا في تجانس ووحدة في الجهد ، وهذه هي الوظيفة الأساسية للتنسيق في العملية الإدارية .

٥- الرقابة :

هي ضرورة واضحة في العملية التربوية الإدارية فالمرء لا يستطيع أن يوجه العمل بدون أن يكون متحكما في القوى المنشطة لها والعوامل الأخرى المرتبطة به ، فالميزانية مثلا تفقد معناها الحقيقي إذا لم تكن هناك رقابة على الإنفاق ، وقد

تكون الرقابة مباشرة إذا كانت من خلال إشراف شخص مباشر مستمر أو غير مباشرة إذا اعتمدت على نظام إشراف غير مباشر وقد تكون الرقابة بواسطة القوة الجسمية أو قوة القانون، والتعليمات أو القوى الاجتماعية مثل العادات والتقاليد وأخلاقيات المهنة .

واضح أن الأساس الذي تقوم عليه نظرية (سيرز) هو أن طبيعة الإدارة مستمدة من طبيعة الوظائف والفعاليات التي تقوم بها ، ويشير (سيرز) إلى أنه تأثر في تفكيره بدرجة كبيرة بمن سبقوه من العاملين في إدارة الحكومة وإدارة الأعمال بما فيها (تيلر) و (فايول) و (جولييك) و (أوريك) بل إنه في نظريته السابقة استخدم تصنيف فايول نفسه وتقسيمه وظائف الإدارة لنفس العناصر الخمسة بمسمياتها عدا (التوجيه) الذي يسميه (فايول) الأمر .

أنماط الإدارة التربوية

من خلال الممارسات الفعلية المتعلقة بنوعية واتجاهات الشخصية الإدارية وسلوكها يمكن تمييز الأنماط الآتية :

١ - الإدارة الاستبدادية أو التسلطية (Authoritarian Ad.)

تسمى أيضا بالإدارة البيروقراطية أو النمط الأوتقراطي ، وهذا النمط من الإدارة يهتم بالشكليات عن طريق التعميمات الإدارية الصارمة كالطاعة العمياء ، وتنفيذ الأوامر دون نظر إلى جوهر العملية التربوية نفسها ، والإداريون الذين يلجؤون إلى هذا النمط يجدونه أسلوا سهلا ، فهو لا يحتاج إلى أكثر من فرض السلطة على أعضاء النظام الإداري .

وهذا الأسلوب الإداري يستعمل في المؤسسات ذات الحجم والعدد الكبير وتتسم بضخامة مكوناتها وبعتمادها التقني ويتوازن دقيق في قواها ومكوناتها الداخلية والخارجية أو تدار غالبا بأسلوب مهني ضمن بناء مخطط لتحقيق هدف موضوع مسبقا ويتطلب تحقيقه نظم ضبط عالية وتعد نوعا من الإدارة الكرسية ، وهو شائع في المصانع والشركات فهي إدارة تقوم على الشرعية القانونية وأحيانا على العقلانية ، وتتصف هذه الإدارة بالروتين وكثرة الأعمال الورقية والرسمية والأوامر

والنواهي والقواعد الثابتة أو الضيقة الأفق أحيانا ، وهي تركز على هدف المؤسسة أكثر من تركيزها على هدف الفرد وتضع الجانب المادي للمؤسسة في اعتبارها قبل الجانب الإنساني .

للإدارة الاستبدادية خصائص منها :

- ١- إن تقسيم العمل مبني على التخصص الوظيفي .
- ٢- يوجد تسلسل هرمي واضح في السلطة .
- ٣- توجد نظم وقوانين ولوائح تحدد حقوق وواجبات ومسؤوليات العاملين .
- ٤- وجود علاقات غير شخصية .
- ٥- الاستخدام السيئ للقوانين أحيانا في مواقف العمل .
- ٦- التوظيف والترقية مبنيان على القدرة أو المهارة التقنية.

٢- الإدارة الفوضوية أو الترسلية أو السائبة (Laissez Faire ;Ad)

في هذا النمط من الإدارة يتخلى القائد عن مسؤولياته لأعضاء النظام التربوي ، ويترك الحبل على الغارب لكل فرد يتصرف حسب ما تمليه عليه أهواؤه وهكذا ، تختفي المسؤولية وتضطرب الأمور ، وهذا النمط قد يكون قليلا أو نادرا ولكنه يبرز عندما يتولى القيادة من ليس أهلا لها أو من تكون لديه مشاغل أخرى تصرفه عن النهوض بمهامها .

٣- الإدارة الديمقراطية (Democratic Ad) :

هذا النمط من الإدارة يستمد سلطته من أعضاء التنظيم الإداري لأنه يؤمن بالعلاقات الإنسانية وجماعية القيادة ، ويحترم الأفراد ويقدر مواهبهم ويشاركهم في المسؤولية وفي صنع القرار .

يتوفر هذا النمط من الإدارة حينما يكون على رأس الجهاز الإداري شخص كفاء يدرك مفهوم الإدارة ومقوماتها ويبذل الجهد في الإفادة من قدرات كل شخص يشارك في الجهاز الإداري .

٤ - الإدارة الدبلوماسية :

يكون المدير من هذا النوع ذو شخصية جذابة يعتني بمظهره ويؤمن بالمبادئ الديمقراطية ويميل إلى مناقشة مشكلات مدرسته مع المدرسين ذوي النفوذ وذلك قبل عرضها على مجلس المعلمين ، وهو يدرك أن معارضة ذوي النفوذ من المدرسين تؤدي إلى رفض أي اقتراح لا يوافقون عليه لذلك يسعى دائما للحصول على مساندتهم لأدائه واقتراحاته قبل الاجتماع ويراقب هذا المدير اجتماعات مجلس المدرسة ، ويخطط لها ويشرك معه في التخطيط لها لجنة من المدرسين حتى يبدو العمل منظما تماما ، وهذا المدير له قدرة على توجيه التفكير الجماعي لأنه يعرف الذين يناصرونه والذين ينافسون أفكاره ، وكيف يسلك معهم ، وهذه الإدارة تقوم بتوجيه المدرسين توجيهها لبقا لطيفا لأداء الأعمال وبالرغم من أن المدرسين لا يشاركون في وضع سياسة العمل في المدرسة ولا يحددون طرق ذلك العمل ، وبالرغم من أن مدير المدرسة لا يلقي أوامر فإنهم يكونون راضين عن العمل وعن مديرهم ويرون في وجهة نظره وطريقة عمله قيمة عظمى .

٥ - الإدارة الفوضوية :

هي أسلوب إداري يصف المدرسة أو مديرها بان المدرسة أو قائدها أو المشرف عليها يكون في العادة غير مكترث بواجباته الإدارية أو القيادية أو الإشرافية ، مهملا في القيام بها ولا يؤدي إلا دورا شكليا في المدرسة، وعليه تكون المدرسة في حالة من الفوضى وعدم النظام .

صفات المدير الفوضوي

من أهم صفات المدير الفوضوي ما يأتي :

- ١ - يتخذ قراراته اعتباطا بلا تخطيط أو هدف أو بيئة .
- ٢ - يمارس الآخرون صلاحياته دون وعي أو مشورة منه .
- ٣ - لا ينطلق من فلسفة تربوية ، أو وعي فكري في قيادته للمؤسسة التربوية التي عهدت إليه أمانتها .

٤ - يتصف بالمزاجية والفوضوية .

- ٥- كان آخر كتاب علمي قد اطلع عليه عندما كان في الجامعة أو الكلية ، أي انه لا يتصف بالمطالعة والبحث في مجال عمله .
- ٦- لا يؤمن بتوظيف المعرفة والعلم والتجربة في عمله .
- ٧- يؤمن بالوساطة والمحسوبية والشللية وإعداد اللوائم في حل مشكلاته وتأكيد دوره .

نماذج سببئة من أنماط الإدارة المدرسية

اختلف اليوم مفهوم الادارة المدرسية وتطور تطوراً كبيراً وأصبح النظر الى المدرسة والحكم عليها بالنجاح أو الفشل يعود الى حسن الادارة او سوءها .

بل نستطيع القول إن وراء كل مدرسة ناجحة مدير ناجح ووراء كل مدرسة فاشلة ادارة سيئة، ومن أنواع الادارة السيئة الادارة المتسلطة، وقد يتبادر الى الذهن ان الادارة المتسلطة هي: الوجه العبوس، والقرارات التعسفية والظلم وهذا صحيح ولكن ليس ذلك الا جزءاً من الادارة المتسلطة ولها صور عديدة نستعرض بعضها:

١- الإدارة الحزبية:

هناك من يقود المدرسة بنوع من الحزبية والشللية فتجد أصحاب المدير وشلته هي التي تخطط وترسم سير المدرسة وتقرح وتنفذ فمنهم أمين المكتبة ومنهم رائد النشاط ومنهم من يعطى الحاسب الآلي ويخفف نصابه بحجة مرئيات الادارة وليس لأنهم الأفضل أو الأكفأ أما الباقون من المخلصين الجادين ولأنهم ليسوا من شلة المدير فهم كم مهمل لا قيمة له في نظر ذلك المتسلط حتى ولو كان فيهم من هو أكثر منه خبرة أو أعلى شهادة.

٢- إدارة سکن تسلّم:

هذا النموذج يقتل في المعلمين روح الابداع وحب التجديد والتطوير وكل همه أن يدخل المعلمون فصولهم وتهذاً المدرسة من الازعاج وبقية الأمور لا داعي لها، وأصحاب هذا النوع من الادارة يعيشون في جهل مركب فهو لا يعلم ولا يعلم انه لا يعلم فاذا جئت تناقشه في تطور حدث في مجال الادارة أو تقنيات التعليم تظاهر

بمعرفتها المعرفة التامة وانه لا جدوى منها وأنها مضيعة للوقت ولو تعمقت معه قليلا لوجدته جاهلا بها جهلا تاما ولخوفه أن يعرف الناس درجة هذا الجهل يحارب التطور بأنواعه ويرى انه لا داعي له وهو لا يدري أن هذه الثورة المعرفية لا يحيط بها الا العليم سبحانه.

٣- الإدارة بالاستبداد :

هذا النوع من الادارة يقود المدرسة بنوع من الاستبداد وهو الذي يرى انه يفهم في كل الأمور وحده فقط وتراه معظما لآرائه مزهوا بذاته, فلا يرى لأحد أهمية يعامل المعلمين على أنهم جهال فلا يشركهم في رأي ولا يقبل لهم فكرة, بل يرى كل تعميم من الادارة التعليمية أو مركز الاشراف فيه نظر وانه المخاطب وحده فقط ولا داعي ان يراه أولئك المعلمون فلربما يحتاجونه بشيء فيه, وتراه يعامل أولياء الأمور على أنهم بحاجة الى نكائه وتوجيهاته أما المشرفون فيرى انهم بحاجة ماسة الى خبرته ودريته وتجاريه .

٤- الإدارة بالعمل الشاق:

فصاحب هذا النوع من الادارة يرى ان المعلمين يجب ألا يستخدموا شيئا يخفف العبء عليهم فهو يرى ان المعلمين ان لم تثقلهم بالحمل أثقلوك بالاستئذان فهو يرى انه لا داعي للحاسب الآلي مثلا ولا داعي للنشاط لأنه يراه ضربا من الهزلية والاستهتار ويجب أن يكون العمل يدويا حتى يكون صحيحا ويرى أن خروج المعلم للتدريب أو لأي دورة انما هو تهرب من العمل فلا داعي لذلك، وأكثر ما يؤلمه ان يرى أحد المعلمين مرتاحا في حصة فراغه .

٥- الإدارة بالتجسس :

هذا النوع من الادارة المدرسية يرى معتقوه ان التجسس على المعلمين يعطي نوعا من السيطرة ومعرفة ماذا يفعلون داخل الفصول وماذا يقولون في غرفة المعلمين, ولكن هذا النوع من الادارة يثير القلاقل في المدرسة وتسود روح عدم الثقة وينعدم العمل بروح الفريق كما يؤثر هذا النوع من الادارة على العلاقات الانسانية داخل المدرسة فيسود الملل والفتور وينطفئ الحماس وينقسم المعلمون الى مجموعات متصارعة وبالتالي الى فشل عام في المدرسة.

٦- الإدارة بالمجهر المدير المجهر :

هذا النموذج من المديرين مجهر يرى الأخطاء الدقيقة، يسير بين جنبات المدرسة محني الظهر كل همه تصيد الأخطاء فهو يبحث عن أدق الأخطاء وأحقرها ثم يبدأ في تكبير صورة الخطأ واعطائه الحجم الضخم حتى يستطيع الحديث عنه بشكل مناسب، وهو لا يهدف الى اصلاحه بقدر ما يهدف الى قدرته على تصيد الأخطاء وانه لا تفوته شاردة ولا واردة، قد يقول قائل من الذي يهمله تصيد الاخطاء ؟ أقول : ذاك الذي يرى هذه الطريقة احدى طرائق السيطرة وهو ذاك الذي يرى الأمور من زاوية ان الجميع مخطئون وغير مخلصين .

هذا النوع ينظر الى الأخطاء بأدق المجاهر الالكترونية بينما يغيب عن فكره ان هناك مسيئين ومحسنين وان الكمال لا يطلب في البشر متناسيا ان كل ابن آدم خطأ ومتناسيا ان الذي لا يعمل هو الذي لا يخطيء وناسيا ان المدير أصلا معلم وهو أيضا مدرب، ان هذا الصنف من المديرين لا يكتفي بذلك من تضخيم الخطأ وتكبيره بل تراه يتشدد به في كل مجلس في المدرسة وربما خارجها، وكأنه مبرأ من الخطأ فالخطأ لأولئك المعلمين وحدهم .

تعال وانظر الى فريق العمل مع هذا الصنف من المديرين كيف يكون حالهم؟ كيف يعملون في ظل ذلك المجهر الضخم الذي يسد عليهم منافذ الطرق الى الابداع؟ وأي نفسية ستجد الراحة مع ذلك المدير المجهر .

في مثل هذا الجو لا يتطلب منك سوى ان تتفد ما يطلب منك بدقة متناهية فقط و فقط لأن أي خروج عن المرسوم قد يحدث الخطأ والخطأ قد يكبر واذا كبر قد يكون حديث المدرسة، وربما حديث المجتمع .

وهذه النماذج الادارية سيئة للغاية لأنها طريقة تتعلق بحلقة مهمة في العملية التربوية، هذه الحلقة حلقة وصل مهمة بين الطلاب وأولياء الأمور وأفراد المجتمع والمشرفين التربويين والادارة التعليمية، وإذا كانت هذه الحلقة تعاني من الاضطراب فان هذا سيؤثر بالتالي على سير العملية التعليمية في المدرسة وسيكون له أثره الواضح على أداء المعلمين ومستويات التلاميذ الذين هم الهدف من العملية التربوية.

القيادة : (Leader ship)

تمثل القيادة التربوية أهمية كبرى في نجاح الإدارة التعليمية ، بيد أن القيادة نفسها نسبية ذلك أن الفرد قد يكون قائدا في موقف وتابعا في موقف آخر ومن هنا يرتبط مفهوم القيادة بمفهوم الدور والمسؤولية ارتباطها وثيقا وترتبط القيادة أيضا بنمط الشخصية ، فعليه يتوقف مدى قيام الفرد بدور القيادة وإلى جانب نمط الشخصية هناك مهارات إدارية لازمة لرجل الإدارة التعليمية للنجاح في عمله ويرتبط بكل ذلك أيضا طريقة اختيار القادة التربويين وتدريبهم .

مفهوم القيادة

تعددت تعريفات القيادة إذ يرى احد الباحثين بأنها (النشاط المتخصص الذي يمارسه للتأثير في الآخرين لكي يتعارفوا على تحقيق هدف يرغبون في تحقيقه) . وبهذا المعنى يرى باحث آخر أن القيادة هي (المقدرة على التأثير في الآخرين) ويعرفها آخر بأنها (فن دفع المرؤوسين للقيام بأعمالهم بثقة وحماس) .

وعرف آخرون القيادة بأنها (انجاز المهمات التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها المرغوبة وهذه المهمات يمكن أن تصطلح عليها بوظائف المجموعة) والقيادة بالنسبة لآخرين هي (عملية التأثير في أشخاص آخرين لتحقيق أهداف معينة)

ويعرفها آخر بأنها (تأثير المدير في سلوك التابعين له في موقف معين) وفي ضوء التعاريف السابقة يتضح أن القائد لا يمكن أن يعمل بمعزل عن الآخرين لذا فان الشروط الأساسية لنجاحه في القيادة تفهم قرارات واستعدادات من يعملون معه والتجارب مع حاجاتهم وآمالهم وطموحاتهم لكي يستطيع أن يؤثر فيهم التأثير الفعال .

أركان القيادة :

يجب أن تتوافر القيادة لكل جماعة من الجماعات وإلا أصبحت هذه الجماعة مجموعة من الأفراد لا يربط بين أفرادها رابط . ولا يقتصر دور القيادة في كل جماعة أو مؤسسة أو منظمة على مجرد التأكد من قيامها بواجباتها في الحدود المرسومة لها قانونا بل أن يتعدى ذلك إلى إمداد القائمين عليها بالدوافع والحوافز التي تبعث النشاط في نفوسهم وتغرس فيهم روح التعاون وحب العمل المشترك . وتعتمد عملية القيادة على ثلاثة أركان هي :

- ١ . جماعة من الناس لها هدف مشترك تسعى لتحقيقه وهم (الأتباع) .
 - ٢ . شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف وهو (القائد). سواءً أكان هذا الشخص قد اختارته الجماعة من بين أعضائها ، أم عينته سلطة خارجية عن الجماعة طالما كان هذا الشخص يستطيع أن يتفاعل مع الجماعة ، ويتعاون معها لتحقيق أهدافها.
 - ٣ . ظروف وملابسات يتفاعل فيها الأفراد وتحتم وجود القائد (موقف) .
- إذن فعملية القيادة تعتمد على أركان ثلاثة هي (الأتباع - القائد - الموقف الاجتماعي) . وهذه الأركان الثلاثة تشكل بتفاعلها عملية القيادة .

نظريات القيادة

لقد شغلت ظاهرة القيادة الجنس البشري منذ فترة طويلة من الزمن وكان طبيعياً أن يصدر بصدها آراء كثيرة ، وأن تقدم حولها بحوث عديدة للوقوف على طبيعتها وأبعادها ومقوماتها وقد أسفرت هذه البحوث عن نتائج مفيدة وحقائق عن القيادة والقادة .

وسنعرض فيما يأتي النظريات الأساسية المهمة التي اهتمت بالقيادة وأوضح أهم معالمها .

١ . نظرية الرجل العظيم :

تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بأن التغيرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية ، إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات غير عادية تشبع في مفعولها قوة السحر ، وإن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ . وهذه النظرية على الرغم من وجاهتها إلا أنها تصطدم ببعض الحالات التي تقلل صدقها ، ففي بعض الحالات نجد أمثال هؤلاء الرجال الأفذاذ الذين نجحوا في دفع جماعاتهم إلى الأمام عجزوا في بعض الظروف عن تحقيق أي تقدم مع الجماعات نفسها ، وفي بعض الحالات الأخرى عجز هؤلاء الرجال الأفذاذ عن قيادة جماعات أخرى غير جماعاتهم الأصلية .

من هذا نستطيع أن نخلص بأن القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها أفرادها دون الآخرين ، وإنما هناك من العوامل الأخرى التي تتدخل في الأمر . منها الظروف المحيطة بالجماعة وكذلك نوعية الجماعة ذاتها .

٣. نظرية السمات :

تنظر هذه النظرية إلى القيادة على أنه فن له علاقة وثيقة بسمات وقابليات شخصية خاصة يمتاز بها القائد عن غيره من الأفراد . وهذه السمات مورثة لا يمكن تعلمها أو تعليمها للأشخاص ليصبحوا قادة ، أي إن القادة يولدون ولا يصنعون ثم تطورت هذه النظرية فأصبح مفهومها (إن القائد يشبه الناس العاديين من حيث السمات إلا أن نسبة توافرهم فيه أكثر منهم لذا يصبح متميزا بينهم) .

وقد وضعت قوائم عديدة لسمات القائد . إذ يرى بعض الباحثين أن القائد يتصف بالدافع القوي لتحمل المسؤولية وإنجاز المهمة والنشاط والمثابرة في متابعة الأهداف والمخاطرة والإقدام في حل المشاكل والمبادرة في المواقف الاجتماعية والثقة بالنفس والإحساس بوحدة الأفراد الخ وفي حين يشير آخرون إلى الصفات الآتية :

١- الذكاء .

٢- المبادرة (المبادرة) .

٣- القدرة الإشرافية .

٤- الثقة بالنفس .

٥- المستوى الاجتماعي والاقتصادي .

وقد وضع باحث آخر الصفات الآتية :

١-العوامل الفيزيولوجية (الطول ، الوزن ، القوة) .

٢- الذكاء .

٣-الثقة بالنفس .

٤- الشعبية .

٥-المبادرة - الطموح .

٦-الاندفاع .

وقد وجه لهذه النظرية العديد من الانتقادات من بينها عدم وجود اتفاق بين المنادين بها على السمات الواجب توافرها في الشخص ونوعها ليكون قائدا فضلا عن أن هناك الكثير من الأفراد الذين يتمتعون بالصفات التي حددتها هذه النظرية أو بعضها إلا أنهم ليسوا قياديين مؤثرين أو أكفاء .

٣- النظرية الموقفية :

تقوم هذه النظرية على افتراض أساسي مؤداه أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة ظروف القائد مؤاتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته او بمعنى اخر ظهور القائد لا يتوقف على الصفات الذاتية التي يتمتع بها ، وانما يعتمد في المقام الاول على قوى خارجية بالنسبة لذاته لايمكك سوى سيطرة قليلة عليها أو قد لا يملك سيطرة عليها بالمرّة .

وبمرور الوقت وانتشار المبادئ الديمقراطية اتجه الباحثون اتجاها آخر. فاكتشف عدد منهم خطأ نظرية السمات حيث وجدوا أن اغلب الصفات التي اعتبرت من مقومات القيادة لم تكن في الواقع مشتركة بين القواد التقليديين ومن أمثلة هذه الصفات (الذكاء ، المباداة ، المثابرة ، الطموح ، السيطرة) .

وهنا ظهرت نظرية المواقف والتي تقوم على أن القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة وليست نتيجة لصفات معينة في شخص ما ، وذلك لان الظروف المحيطة بأي قائد تجبره على التعرف بطريقة معينة وتمتاز هذه النظرية بديمقراطيتها الشديدة فهي لا تقتصر - القيادة - على عدد محدد من الناس وإنما تجعلها مشاعة بين الناس . وطبقا لهذه النظرية يقرر (سيسيل :) Cecil أن القيادة لا ترتبط كلية بالفرد القائد بل أنها ترتبط أيضا بالعلاقات الوظيفية **Functional Relationship** بينه وبين أعضاء الجماعة .

ويرد على أنصار هذه النظرية بان القيادة يصعب أن تكون وفقا تماما على المواقف والظروف ، وإن الفروق الفردية تؤثر بوضوح في إدراك الأفراد اجتماعيا للآخرين ، ومن ثم تلعب دورها المهم في تحديد ما هو مناسب من المواقف لظروفهم كقادة . وهذه النظرية تعطينا مفهوما وظيفيا ديناميا للقيادة وإذا حاولنا المواءمة بين نظرية السمات ونظرية المواقف لوجدنا :

- أ- أن هناك فعلا مقومات أساسية للقيادة ؛ بعضها سمات يجب أن تتوفر في القائد
- ب- هناك مهارات مكتسبة تمكن الفرد من أن يصبح قائدا في بعض المواقف .

٤- النظرية الوظيفية :

تربط هذه النظرية القيادة بالأعمال والجهود التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها ، وهي تشمل ما يمكن أن يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم في تحديد وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين نوعية التفاعل بين أعضائها وحفظ التماسك بينهم ، ولما كانت هذه الأعمال والأنشطة بطبيعتها يمكن أن يقوم بها غالبية أعضاء الجماعة فإن - في مفهوم النظرية الوظيفية - يمكن أن يقوم بها أكثر من عضو من أعضاء الجماعة ، بذلك فإن القيادة في ضوء النظرية الوظيفية تحدد في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقا لحجم ما يقوم

به كل منهم من هذه الوظائف . وطبقا لذلك فإن هذه النظرية تصلح أساسا لاختيار القادة والمديرين في مجال إدارة المؤسسات نظرا للصعوبات التطبيقية التي تصادفها

٥- النظرية التفاعلية :

تقوم هذه النظرية على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادت بها النظريات الأخرى التي سبقتها فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معا ، وتعطي هذه النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له ، وإدراك القائد للآخرين . فالقيادة إذن في مفهوم النظرية الوظيفية تتوقف على الشخصية والمواقف وعلى الوظائف وعلى التفاعل بينها جميعا .

فالحياة العسكرية مثلا تتطلب سمات معينة في القادة وهذه السمات تختلف من سلاح لآخر ، وتختلف كذلك باختلاف المواقف التي يمر بها كل سلاح على حدة . ومن هذا نستطيع أن نلمس أنه من العسير تحديد السمات الخاصة بالقائد الإداري والقائد الفني والقائد العسكري .. وذلك إذا تم تحديد الشروط والوظائف التي يتضمنها كل مجال من هذه المجالات .

م . م مالك لفنة المعالي

المحاضرة الثامنة - المرحلة الرابعة

الإشراف التربوي

مفهوم الإشراف التربوي

لم يكن للإشراف التربوي بصفته شكلا من أشكال القيادة التربوية لينمو ويتطور بمعزل عن حقول المعرفة الأخرى كالعلوم الطبيعية والإنسانية والاجتماعية وقد أبرزت مارثا كينج قوتين أساسيتين أثرتا في النمو السريع للإشراف التربوي :

الأولى : كانت حصيلة عوامل اجتماعية ثقافية ، كالنمو السكاني ، وتغير المجتمع المحيط بالمدرسة ، والاهتمام بتعليم أجود .

الثانية : نابعة من النظريات والبحوث التي ظهرت في هذا المجال ، فالنظريات المطروحة والدراسات الميدانية في العلوم السلوكية فتحت آفاقا جديدة في التفكير بطبيعة أهداف الإشراف التربوي وممارساته ، ودور المشرف التربوي ، وسلطته ، ومركزه وفهمها ، ومن هذه النظريات التي كان لها بالغ الأثر في تطور الصورة الحالية للإشراف التربوي نظريات التعزيز والشخصية والتعليم والاتصال والقيادة الوظيفية والدوافع.

والمتتبع لتاريخ الإشراف التربوي يجد أنه ابتداء أول الأمر على مستوى " التفتيش " الذي يعني تلك العملية التي كان يقوم بها شخص واحد (المفتش) بزيارة المعلمين للاطلاع على جوانب القصور ونقاط الضعف لديهم ، ومن ثم محاسبتهم على الأخطاء والنواقص والهفوات التي يجدها خلال زيارته . لقد تطور مفهوم الإشراف تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة بل إن تسميته الحالية (الإشراف) بدلا من التفتيش هي دليل واضح يعكس هذا التطور الكبير في المفهوم .

تعريفات الإشراف التربوي

سنعرض بعضا من أهم تعريفات الإشراف التربوي وهي كالآتي :

الإشراف التربوي : هو عملية اجتماعية تستوحي أهدافها من حاجات المجتمع وتعمل على بلوغ هذه الأهداف بواسطة طرق سليمة تتفق ونظم المجتمع ويشترك فيها الأفراد والجماعات في رسم خطواتها وتحديد معالمها .

الإشراف التربوي عملية تهدف إلى تحسين المواقف التعليمية عن طريق تخطيط المناهج والطرائق وأفضلها بحيث تتفق وحاجاتهم وبهذا يصبح المشرف قائدا تربويا .

الإشراف التربوي : هو تنسيق وإثارة وتوجيه نمو المعلمين لغرض إثارة وتوجيه نمو كل طفل للمشاركة في المجتمع والعالم الذي يعيش فيه .

الإشراف التربوي : هو المجهود المستمر المنظم لتشجيع وتوجيه النمو الذاتي للمعلمين ليكونوا أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف التربوية .

الإشراف التربوي : عملية توجيه وتقويم العملية التعليمية بقصد تزويد التلاميذ بخدمات أفضل .

الإشراف التربوي : خدمة فنية تقوم على أساس من التخطيط السليم الذي يهدف إلى تحسين عملية التعليم والتعلم .

هناك تعاريف عديدة وكثيرة جدا وما أوردناه من تعاريف ما هو إلا جزء يسير منها .

أنواع الإشراف التربوي

نظرا لعدم وضوح مفهوم الإشراف التربوي ، فقد تعددت صورته وأشكاله ، ونتيجة للتطورات التي حدثت في ميدان الإشراف التربوي ظهرت أنواع عديدة تهدف جميعا إلى خدمة العملية التربوية وتقديم العون والمساعدة في مجال التعليم . ومن أهم تلك الأنواع ما يأتي :-

1- الإشراف الديمقراطي :

ظهر المفهوم الديمقراطي للإشراف كمفهوم جديد - نتيجة للاعتراضات والانتقادات التي وجهت إلى الإشراف التفتيشي .

يقوم هذا المفهوم على أساس التعاون والتفكير المشترك البناء في حل المشكلات التعليمية ، وبذلك يقضي على مشكلات العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين وبين المفتش والمعلم . والعلاقة السائدة بين المشرف والمعلم تكون علاقة واعية وطيبة وتتسم بالعلاقات الإنسانية الحسنة . يعتمد هذا النوع من الإشراف على القيادة الحكيمة التي تدرس ويحسن العملية التعليمية ، وتدعو إلى اشراك جميع المعنيين بأمر تحسين التعليم للمساهمة في هذا الأمر كما يؤكد على احترام شخصية المعلم ، ومنحه حرية التفكير بطريقته الخاصة ، فضلا عن إتاحة الفرصة له للنمو والتطور الذاتي .

يقوم الإشراف الديمقراطي على مبدأ التعاون فهو عملية تعاونية جماعية يشارك فيها المعلمون وغيرهم ممن يهمهم أمر العملية التربوية ويتأثرون بها .

٣- الإشراف العلمي :

يعد المفهوم العلمي للإشراف امتدادا للحركة العلمية في التربية ويمتاز هذا النوع من الإشراف باستخدامه الطريقة العلمية وتطبيق طرائق القياس ووظائف المدرسة ونتائجها .

انه يتميز بإحلال البيانات الدقيقة المحققة بدلا من الأداء الخاص بالنشاط التربوي ، وبذلك يعتمد الإشراف العلمي القياس الموضوعي للنشاطات والممارسات والفعاليات التي تؤدي في المدرسة بدلا من اعتماد الرأي الشخصي في الحكم وإصدار القرارات .

يؤدي هذا النوع من الإشراف إلى استشارة المعلمين وتحفيزهم عن طريق قيامهم بالبحوث والدراسات والتجارب في مجال الدراسات المهنية لتحديد مدى فاعلية الطرائق التدريسية والوسائل التعليمية المستخدمة في التدريس . وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين أساليب التدريس وطرائقه بما يضمن الارتقاء بمستواه وتحسينه .

٣- الإشراف الإبداعي :

يعتمد هذا النوع من الإشراف على الإيمان بإمكانات المعلمين والثقة بقدراتهم على تطوير أنفسهم وإحداث نقله نوعية في مجال العمل التعليمي من خلال تجريب طرائق جديدة واستنباط وسائل تعليمية مميزة واستحداث أساليب علاقة في الصفوف أو تنظيم مواقف التعليم أو إجراء الاختبارات وتصحيحها .

وهكذا يعمل المشرف التربوي على تشجيع هذا النوع من المبادرات من جانب المعلمين ويعمل على تعزيزها وتوجيهها بمكافآت تقدم عنيا لكل انجاز متميز ، كما يقدم المؤازرة للتجديد النافع بالتنويه والتشجيع للمعلمين الآخرين للأخذ به .

٤- الإشراف القيادي

يعد مفهوم الإشراف القيادي من المفاهيم الجديدة المعاصرة الذي حظي - في السنوات الأخيرة - بقبول كبير من جانب المختصين والمهتمين بمجال الإشراف التربوي .

إن هذا النوع من الإشراف يشجع على الاستقلال الفكري ويعنى بالنشاط التعاوني في تطوير البرامج وتحديد السياسات وحل المشكلات بحيث يأخذ كل شخص دوره لتحقيق ما فيه خدمة للمصلحة العامة فضلا عن تشجيعه التعاون بين المشرفين والمعلمين وبين المعلمين أنفسهم وبين المشرفين ومديري المدارس كما يشجع بذل الجهود لتطوير الإمكانيات والقدرات للعاملين على مستوى المدرسة .

إن هذا المفهوم يلقي على المشرف التربوي مسؤولية القيادة التربوية على نطاق المدرسة المكلف بالإشراف عليها ، وتقاس فاعلية هذه القيادة من خلال ما يحدثه في المعلمين من تغيرات تسير التطورات في مجال التربية بشكل عام والعلمية والتعليمية بصورة خاصة .

٥- الإشراف الاستبدادي :

يقابل التفتيش الإداري التقليدي الذي اختفت صورته في كثير من الأنظمة التعليمية ، ويهتم هذا النوع بالضبط والربط والانصياع الحرفي لأوامر إدارات التعليم وتوجيهاتها ، فجهاز التفتيش لا يتعدى أن يكون وسيلة رقابية للإدارات العليا على المدارس والعاملين فيها فينطلق أفراد هذا الجهاز إلى المدارس دون سابق إنذار لها بقدمهم ، ويفاجئون العاملين فيها ، ويقومون بما يشبه عمليات جرد المخازن بكل تسلط وعنجهية واستعلاء ، فيخضعون الإداريين والمعلمين لعملية فحص كامل . ضالتهم الأولى والأخيرة هي كشف الأخطاء وضبط المخالفات وإملاء التعليمات ويغادرون من دون أن يتركوا خلفهم غير الفزع والقلق والتوتر من نتائج هذا الزيادة المفاجئة .

٦- الإشراف الجماعي :

يتخذ هذا النوع صورة اللجان الفاحصة ، بمعنى أن المشرفين يشتركون في عمليات التقويم كفريق عمل يزور المدرسة أو المعلم ويشارك أفراد الفريق جميعهم في دراسة أوضاع المدرسة أو أحوال المعلم ويقدمون تقريراً موحداً يعكس محصلة وجهات نظر الفريق .

إن هذا النوع من الإشراف على الرغم من عدم جدواه من ناحية خدمة العملية التعليمية ، لأنه غير موجه إلى تنمية المعلم في عمله ولكنه أقل سوءاً من النوع الاستبدادي الذي تتأثر نتائجه بنوازع المفتشين الشخصية ومزاجهم الفردي ، ومثل هذا النوع من الإشراف غالباً ما يتم اللجوء إليه حين تظهر مشكلة في إحدى المدارس ، فتشكل لجنة من جهاز الإشراف تذهب للمدارس للتحقيق في أسباب المشكلة وترفع بتوصياتها بخصوص معالجة المشكلة إلى الإدارة العليا .

٧- الإشراف الوقائي :

مهمة المشرف التربوي هي أن يتنبأ بالصعوبات والعراقيل التي تواجه المعلم وأن يعمل على تلافيتها والتقليل من آثارها الحادة وأن يأخذ بيد المدرس ويساعده على تقويم نفسه ومواجهة هذه الصعوبات .

وتماشياً مع هذا المنطلق نجد الإشراف الوقائي يتخذ من التدابير ما يكفل تحقيق أغراضه كالاتحاد بالمدرسين في بداية العام الدراسي لمناقشة المناهج والكتاب المدرسي ودليل المعلم ، وتقديم الدروس التطبيقية ، وتوزيع النشرات التوضيحية والمداومات الفردية مع بعض المعلمين الذين يحتاجون مساعدة خاصة .

٨- الإشراف التصحيحي :

يلاحظ المشرف التربوي لدى زيارته الميدانية للمعلمين في مدارسهم الأخطاء في إعداد الخطط اليومية والفصيلة و بعض العيوب في الطرائق التي ينتهجها بعض المعلمين ، أو ضعف في إدارة الصف أو في الوسائل التعليمية المستعملة ، ويجد أن بإمكانه أن تكون أكثر مناسبة للمادة الدراسية أو المرحلة التعليمية فقد لا ينتبه المعلم إلى أن الطريقة التي يستعملها ولو كانت مناسبة للمراحل الدراسية العليا . فإنها قد لا تتناسب مع الصفوف الأولية ، أو قد يغيب عن بال المعلم الأهمية النسبية لأهداف تعليمية كالتحليل والتطبيق والتقويم والتمييز بدل التركيز

على المعرفة والفهم وحدهما ، أو قد لا ينتبه المعلم لأهمية مشاركة الطلبة أنفسهم في التعليم بدل الاعتماد الكلي على دور المعلم نفسه ، فيكون للنقاش الذي يدور بين المشرف وبين المعلم بهذا الخصوص دور ايجابي في تغيير مواقف المعلم من هذه الجوانب .

٩- الإشراف البنائي :

هناك ضرورة لارتفاع بالإشراف من مرحلة التصحيح إلى مرحلة البناء فلا تقتصر أهمية الإشراف على تحيد الأخطاء والتنبيه إليها بل يتم الانتقال إلى البدائل التي يمكن إحلالها محل السلوك الخاطئ . وهذا يعتمد على رؤية المشرف التربوي للأهداف بوضوح ومعرفة بوسائل تحقيقها ، وقدرته على التواصل الفعال بالمعلم، مما يثير لدى المعلم الدوافع للسعي نحو تطوير ممارساته وتجديد أساليبه وطرائقه .

١٠- الإشراف الإكلينيكي :

وهو نمط إشرافي تم تطويره في السبعينات من القرن العشرين بنشاط من (موريس كوجان) بجامعة هارفارد ، وكان (كوجان) يركز على تحليل عمليات التعلم والتعليم والتفاعل بين المعلم والمتعلم في داخل غرفة الصف إذ اعتقد أن وظيفة المشرف الأساسية ليست في إعداد المعلم قبل الالتحاق بالمهنة فهذه المهمة تُترك لكليات التربية ومعاهدها أمام دور المشرف فينحصر في فحص العملية التعليمية داخل غرفة الصف تماما كما يفحص الطبيب مريضه داخل العيادة ، بمعنى أن يكون منهج المشرف علميا تحليليا يساعد على اكتشاف العلاقات السببية أو الارتباطات من أي نوع كانت بين أساليب المعلمين واستراتيجياتهم ونتائج عملية التعليم كما تظهر صورة تغيرات في سلوك الطلبة .

م.م مالك لفتة المعالي

أساليب الإشراف التربوي

١- الأساليب الفردية :

تقسم هذه الأساليب إلى :

أ- زيارة المدرسة .

ب- زيارة الصف .

ج- المقابلة الفردية بعد زيارة الصف .

٢- الأساليب الجماعية :

تقسم هذه الأساليب إلى :

أ- الزيارات المتبادلة بين المعلمين .

ب- الدروس التدريبية .

ج- الاجتماع بالهيئة التعليمية .

د- اللجان .

هـ- المؤتمرات والندوات والمحاضرات التربوية .

سنتناول عرضا موجزا لأساليب الإشراف التربوي وكالاتي :

١- الأساليب الفردية :

تقسيم الأساليب الفردية إلى نوعين هما الأساليب الفردية المباشرة

والأساليب الفردية غير المباشرة . وتضم الأنواع الآتية تحت

الأساليب المباشرة :

١- زيارة الصف .

٢- المداولات الإشرافية .

٣- تبادل الزيارات بين المعلمين .

٤- الدروس التوضيحية .

٥- تقويم فاعلية المعلم .

وتضمن الأساليب غير المباشرة الأنواع الآتية:

١- القرارات الموجهة .

٢- الكتابات المهنية .

٣- التجريب .

٤- توزيع المعلمين على الصفوف والمواد .

أما الأساليب الجماعية فتقسم إلى ما يأتي :

١- تبادل الزيارات بين المعلمين .

٢- الاجتماع بالهيئة التعليمية .

٣- الدروس التدريبية .

٤- اللجان .

٥- الاجتماع بمعلمي مادة معينة وصف معين .

وتقسم الأساليب الجماعية إلى مباشرة وغير مباشرة وهذه الأنواع

الآتية ضمن الأساليب المباشرة

١- الاجتماعات العامة للمعلمين .

٢- اجتماعات المعلمين .

٣- الورشة التربوية .

٤- الدراسات التجديدية والتكميلية .

أما الأساليب غير المباشرة فقد تضمنت الأنواع الآتية :

١- البحوث التربوية .

٢- المنشورات الإشرافية .

٣- المعارض .

٤- المكتبات المهنية .

لأساليب الإشراف التربوي الفردية والجماعية أهمية خاصة لكل منها ، وانه من الصعب الفصل بين هذه الأساليب ، إذ قد يحدث مع الأساليب أو تنتج عنها أساليب فردية ، وان هناك بعض الأساليب التي يمكن استخدامها بصورة فردية أو جماعية . تأتي أهمية الأساليب الفردية من كونها تتيح للمعلم فرصة للوقوف على الصعوبات التي يواجهها ، وبخاصة الصعوبات الشخصية والمهنية التي لا يستطيع التعرف عليها عند مشاركته في الأساليب الجماعية .

١- زيارة المدرسة :

تعد زيارة المشرف التربوي للمدرسة وتقويم العمل فيها من أهم الوظائف المكلف بها وتأتي أهميتها من كونها إحدى الوسائل أو الطرائق المتبعة للارتقاء بمستوى التعليم في معظم الأقطار ،

ولكي يؤدي التربوي هذه المهمة ينبغي عليه التخطيط لهذه الزيارة ، وان تتسم خطته بالمرونة وان تتضمن خطوطا عريضة لأهداف الزيارة آخذا بنظر الاعتبار "ظروف المدرسة من حيث سعتها ومشاكلها وفعاليتها والاتفاق مع إدارة المدرسة على موعد الزيارة وأحيانا دون اتفاق وفق ما يراه مفيدا أو محققا لهدفه"

٣- زيارة الصف :

تعد زيارة المشرف التربوي للصف - أثناء قيام المعلم بالتدريس - من أقدم أساليب الإشراف التربوي وأشهرها ، وإنها ما تزال تستخدم بصورة واسعة من المشرفين التربويين الذين يعدونها من أهم الأساليب الإشرافية مادام هدفها يتركز حول جمع المعلومات والبيانات لدراسة الموقف التعليمي بأسلوب تعاوني. هذه الزيارة قد تكون ذات نفع كبير في تحسين العملية التعليمية كما أن أثرها قد يكون بالغا ، وذلك يترتب على الأسلوب الذي يتبعه المشرف أثناء الزيارة بل وفي التمهيدي لها . هناك من يرى بأننا لا يمكننا الاستغناء عن أسلوب الزيارة الصفية وسيستمر استخدامها في المستقبل بوصفها جزءا أساسيا لا ينفصل عن طبيعة الإشراف التربوي .

٣- المقابلة الفردية بعد زيارة الصف :

إن للمقابلة الفردية أو (المداولة الإشرافية) أهمية كبيرة في إحداث النمو المهني لكل من المشرف التربوي والمعلم ، وغالبا ما تتضمن مناقشات بين الطرفين حول بعض القضايا التربوية الخاصة والعامة ، وتهدف إلى توجيه المعلمين وإرشادهم لتحقيق النمو الذاتي والارتقاء بمستوى التلاميذ وزيادة نشاطهم بغية تحسين مستوى التعليم فضلا عن تحقيقها لأهداف ثانوية أخرى .

٣- الأساليب الجماعية :

إن استخدام الأساليب الجماعية في الإشراف التربوي يحقق فوائد ونتائج ايجابية كثيرة سواء في المجال التربوي العام أو في مجال النمو المهني لكل من المشرف والمعلم ، فهي توفر للمعلم الشعور بالانتماء وترفع من درجة المعنوية وتجعله أكثر حماسا للأهداف التي يشارك في تحديدها ، وتوفر له خبرات غنية تساعده في التقدم في العمل وتحسين علاقاته الإنسانية ، كما تكون عوناً لمعالجة العديد من المشكلات التربوية التي قد لا تتمكن الأساليب الإشرافية الأخرى من معالجتها .

١- الزيارات المتبادلة بين المعلمين :

يؤدي هذا الأسلوب الإشرافي إلى زيادة النمو المهني للمعلمين ويعمل على تشجيع الأكفاء منهم ويحفزهم على بذل جهود متميزة ، ويتيح الفرصة أمامهم لملاحظة ما يقوم به معلم آخر بتوجيه العمل وإدارة الصف .

وقد ثبت أن المعلمين يتعلمون من بعضهم البعض الكثير من المعارف والخبرات لأن العلاقات التي تسود بين المعلمين غالباً ما تشجعهم على تبادل الرأي ووجهات النظر بحرية إزاء المشكلات التي يواجهونها ، كما أن طرحهم للأفكار يتسم بالجرأة والصراحة .

٣- الدروس التدريبية :

وتسمى أيضاً بالدروس النموذجية وهي فعالية تربوية يراد بها عرض أسلوب معين أو طريقة تدريبية معينة وتثير رغبة المعلمين واهتمامهم بأساليب مبتكرة سواء في طرائق التدريس أم في وسائل الإيضاح المستعملة ويعد هذا الأسلوب عاملاً أساسياً في تشجيع المعلمين المشاهدين أو القائمين بالدرس النموذجي على الابتكار والإبداع والتقدم .

٣- الاجتماع بالهيئة التعليمية :

انتشر استخدام أسلوب الاجتماع بالهيئة التعليمية لكونه أكثر فائدة ويوفر الكثير من الوقت والجهد مقارنة بالاجتماع الفردي .

٤- اللجان :

اللجنة هي مجموعة صغيرة من الأفراد تعين أو تنتخب لبحث وإصدار قرارات أو توصيات أو توجيهات في موضوعات معينة تحال إلى البحث . وتأتي اللجان في مقدمة الأعمال الجماعية التي يستعملها المشرفون بوصفها تساعد على نمو المعلمين .

٥- المؤتمرات والندوات والمحاضرات التربوية :

في المؤتمرات التربوية يجتمع المهتمون بالعملية التربوية من مشرفين ومديرين ومعلمين لتبادل الخبرات ومناقشة القضايا التي يطرحها المؤتمر بغية التوصل إلى حلول تربوية ناجحة لما يعانيه المعلمون والعاملون الآخرون من مشكلات تربوية في حياتهم العملية اليومية .

م.م. مالك لفتة المعالي

جامعة المثني كلية التربية الأساسية قسم التاريخ

المحاضرة الحادية عشر - المرحلة الرابعة

مدير المدرسة مشرف دائم:

يضطلع مدير المدرسة بمهام جسيمة وعديدة يأتي في ذروتها الإشراف على العملية التعليمية في مدرسته، والعناية بالقائمين عليها وتوجيههم وتهيئة المناخ الذي يكفل سبل تطويرها وتحسينها، وهو أجدر من سواه بهذه المسؤولية وأقدر لأنه يلتحم بها التحاماً عضوياً ووظيفياً وفنياً .

فمدير المدرسة بحكم منصبه يتوقع منه تقديم خدمة عالية تعليمية وتربوية وتحقيق معدلات من الترابط والتنسيق بين العاملين معه لرفع وتحسين العملية التعليمية وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف التربوية المرسومة وذلك بتكلفة محددة في وقت معين .

إذ أن من مقومات نجاح مدير المدرسة هو قدرته على متابعة سير العمل بالمدرسة فهو منوط به أن يحاسب نفسه في المقام الأول عن أعماله التي يقوم بها من منطلق مسؤولياته، وهو يمثل بذلك قدوة حسنة لمؤسسيه من المدرسين والعاملين والطلاب بغرض تقويم سلوكهم وتوجيههم إلى ما يحقق أهداف المدرسة ، حيث يحتل مدير المدرسة مكاناً هاماً في برنامج المدرسة بصفة عامة فهو قائد المدرسة وكثير من نجاح الأمور يتوقف على قيادته بل أن الجميع يتجه إليه في طلب التوجيه سواء كانوا مدرسين أو تلاميذ أو أبناء .

ولكي يكون المدير مشرفاً ناجحاً في مدرسته لا بد أن يتبع بعض الطرق التي تحقق له النجاح ليكون عضواً فعالاً بمدرسته ومن هذه الطرق:-

- ١- أن يرى من معه على أنهم أخوة يعملون معه بحيث يبادلهم الاحترام في كل وقت.
 - ٢- العدل فلا يقدم شخص على آخر بل الكل يعاملهم معاملة واحدة لا فرق بينهم.
 - ٣- الوقوف مع المدرس واحترام رأيه أمام زملائه.
 - ٤- المرونة مع الزملاء والبعد عن الروتين ومحاولة تحسيسهم بأهميتهم.
 - ٥- الاستماع لأراء المدرسين وأخذها بعين الاعتبار وتطبيقها بما يخدم مصلحة المدرسة والعملية التربوية فيها .
- مهارات مدير المدرسة كمشرف تربوي
- هناك مجموعة من المهارات التي تعتبر ضرورية لنجاح المدير في مدرسته مشرفاً تربوياً وهي:-

١-المهارات الفكرية:

وتتعلق بمدى كفاءة المدير في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتقنن بالحلول والتوصل إلى الآراء. وهذه ضرورية لمساعدة مدير المدرسة في النجاح في تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل .

٢-المهارات الإنسانية:

إن لمدير المدرسة بحكم قيادته التربوية دور بارز في تحديد شكل العلاقات الموجودة في المدرسة كما أنه يستطيع أن يصنع من المدرسين فريقاً واحداً يقود المدرسة إلى الأمام وبإمكان هذا الفريق أن يوفر للمدرسة التقنيات الحديثة ويطبق أساليب حديثة ويهتم بالنشاطات ويجعل المدرسة وسيلة جذب للطلبة .

٣-المهارات الفنية:

تتعلق المهارات الفنية بالأساليب والطرائق التي يستعملها مدير المدرسة في

ممارسة عمل ومعالجته للمواقف التي يصادفها وتتطلب المهارات الفنية توفر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري .

مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة كونه مشرفاً تربوياً

يرى عدد من الباحثين أن مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة تنقسم إلى ثلاث

مجالات رئيسة هي:-

١- تنظيم وإدارة المدرسة. ٢- التوجيه التربوي للمعلمين. ٣- علاقة المدرسة بالمجتمع .

كما حددت مسؤوليات مدير المدرسة كما يأتي

١- الإحاطة الكاملة بأهداف المرحلة وتفهمها والتعرف على خصائص طلابها.

٢- تهيئة البيئة التربوية الصالحة لبناء شخصية الطالب ونموه من جميع الجوانب وإكسابه الخصال الحميدة.

٣- متابعة الإشراف على مرافق المدرسة وتجهيزاتها وتنظيمها وتهيئتها للاستخدام.

٤- اتخاذ الترتيبات اللازمة لبدء الدراسة في الموعد المحدد وإعداد خطط العمل في المدرسة.

٥- الإشراف على المدرسين وزياراتهم في الفصول والإطلاع على أعمالهم.

٦- تقويم الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة.

٧- الإسهام في النمو المهني للمعلم من خلال تلمس احتياجاته التدريبية وتقويم أثارها على أدائه.

٨- التعاون مع المشرفين التربويين وغيرهم ممن تقتضي طبيعة عملهم زيارة المدرسة وتسهيل مهماتهم.

٩- تعزيز دور المدرسة الاجتماعي وفتح آفاق التعاون والتكامل بين المدرسة وأولياء أمور الطلبة.

١٠- تفعيل المجالس المدرسية وتنظيم الاجتماعات مع هيئة المدرسة . مجالات عمل

مدير المدرسة كونه مشرفاً تربوياً

ويمكن تصنيف مجالات عمل مدير المدرسة والتي تتطلب إشرافاً تربوياً منه في

مدرسته وهي:

أولاً: تطوير المدرسين وتنميتهم مهنيًا:

- ١- يساعد المدرسين على المشاركة في الجمعيات والنقابات الخاصة بهم.
- ٢- يمنح المدرسين الفرص في العمل في الأوجه التي تناسب ميولهم.
- ٣- يترك القرار الأخير في الأمور المتعلقة بالمدرسة لاجتماع المدرسين.
- ٤- يخصص بعض الوقت لاجتماعات اللجان خلال اليوم الدراسي.
- ٥- يبني قواعد مدرسية بزيادة مسؤوليات اللجان المختلفة في المدرسة.
- ٦- الإطلاع على أحدث المعلومات والأساليب التربوية.
- ٧- توصيل هذه المعلومات إلى المعلمين بأساليب الإشراف المختلفة.
- ٨- تشجيع الدروس التوضيحية لتبادل الخبرات بين المعلمين.
- ٩- مساعدة المدرسين الجدد ومن هو بحاجة إلى مساعدة.

ثانياً: المناهج:

- ١- يعرف بالمصادر التي تساعد على تطوير المناهج.
- ٢- يكيف المنهج مع البيئة وحاجات التلاميذ.
- ٣- يوظف البيئة كمصدر لتنفيذ المنهج.
- ٤- يتبنى مقارنة تجريبية للتدريس والمنهج بين المدرسين.
- ٥- يتدارس المناهج مع المدرسين.

ثالثاً: الطلبة

- ١- يكون مسؤولاً مسؤولة تامة عن رعاية شؤون الطلبة.
- ٢- يشرف على تسجيل الطلبة وقيدهم.

٣- يضطلع بمسؤوليات إعداد الطلبة لامتحانات.

٤- يرفع لأولياء الأمور تقارير وافية عن مدى تقدم أبنائهم.

٥- يرأس الاجتماعات الخاصة بمناقشة المشكلات النفسية للطلبة.

الأنشطة والأساليب الإشرافية التي يستعملها مدير المدرسة:

الأنشطة والأساليب التي يستطيع مدير المدرسة أن يستعملها لغرض تحسين

نوعية التربية في المدرسة:

أولاً: اللقاءات والاجتماعات وهي:

١- **الحلقة الدراسية:** ويقصد بها اجتماع مدير المدرسة مع المدرسين لمناقشة موضوع

محدد سلفاً، ووزعت مادته على المشتركين للإطلاع عليها والاستعداد للنقاش.

٢- **هيئة الثقة:** هيئة من المختصين تقوم بالرد على أسئلة المشتركين ارتجالياً.

٣- **النقاش الزمري:** يقسم المشتركون إلى مجموعات أو زمر تناقش على شكل مجموعة أو زمرة

موضوعاً محدداً معيناً، ثم يعدون تقريراً وتوصيات تقرأ على الجميع حيث يقومون بالمناقشة.

٤- **الندوة:** اختيار عدد من المشتركين لا يزيدون عن أربعة أشخاص ويطلب من كل

واحد منهم إعداد خطاب لا يزيد عن عشر دقائق للنقاش.

٥- **الندوة المفتوحة:** يقوم عدد من المشتركين وبتكليف من قائد الاجتماع أو الحلقة يتم

مناقشة موضوع فيما بينهم وأمام زملائهم. وقد يسهم بقية المشتركين بالتعبير عن

آرائهم في هذه الندوة .

٦- **المنتدى المفتوح:** هو النقاش المفتوح الحر بين قائد الاجتماع وبقية المشتركين

حول قضية ما وهنا تظهر قدرة القائد في إدارة دفة النقاش.

٧- **العرض التوضيحي:** هو عمل شيء بحضور المشتركين، فقد يعمد قائد الاجتماع

إلى التدريب على مهارة كرسم الخرائط.

٨- **المناظرة:** تطرح مجموعة من الحجج تمثل وجهتي نظر مختلفتين في قضية ما مثل

وجود امتحانات عامة أو عدم وجود امتحانات عامة ويتبع ذلك نقاش .

٩- **الحديث المدرسي:** يقوم بذلك عدد من المتخصصين بالتحدث عن موضوع معين

ثم يلي ذلك نقاش وأسئلة وأجوبة يشترك فيها المختصون.

١٠- **جلسة النقاش التمهيدية:** مداولة غير نظامية لفترة قصيرة حول سؤال محدد تقوم

به زمرة صغيرة لتجميع الآراء حوله ثم تقديم تقرير شفهي سريع.

١١- **الاجتماع الشخصي الفردي:** ويكون قبل الزيارة الصفية أو بعدها أو دونها ومن

الأفضل أن يكون مخططاً له أو بناء على طلب المدرس أو طلب المدير لتبادل

الرأي حول مسألة ما.

١٢- **الورشات أو المشاغل التربوية:** وتتميز بأنها تعالج مشكلة ما أو تعمل على

تدريب المشتركين بوسائل متنوعة كما ويشترك فيها المختصون.

١٣- **المؤتمرات:** وتتميز بأنها تتناول بحث مشكلة للتوصل إلى التوصيات .

ثانياً: الدروس التوضيحية:

١- يقوم مدير المدرسة نفسه بإعطائها أو مدرس ما يختاره المدير .

٢- أو يقوم مدرسان أو ثلاثة مدرسين بالتعاون في إعطاء درس إيضاحي بحيث يقوم كل منهم

بإيضاح قسم معين من الدروس .

٣- أو يطلب من مدرسين اثنين أن يعد كل منهما خطة درسه مستقلاً عن الآخر وأن يشرحاً

الدرس لمجموعتين من الطلاب (يعلم كل منهما نصف الشعبة إذا اقتضى الأمر) .

٤- وأخيراً التعليم المصغر حيث يركز المدرس اهتمامه على ناحية جزئية محددة من التعلم

ويكون التعلم محدود الوقت ويستغرق من (٥-٢٠) دقيقة ويمكن بعد المناقشة أن يقوم المدرس

نفسه أو غيره بإعادة الدرس على مجموعة أخرى .

ومن شروط الدروس التوضيحية أن يكون مخططاً لها وأن يكون الجو في الحصة طبيعياً ولها

أهداف معينة وأن لا ينظر لها كنماذج تقلد وأن يكون النقاش الذي يتلوها بناءً .

ثالثاً: الزيارات إلى المؤسسات والأماكن المثيرة لاهتمام المدرسين والطلاب مثل:

١- زيارة مدارس فيها طرق جيدة للتدريس .

٢- زيارة مدارس فيها مشروعات تحسينية جيدة.

٣- زيارة المصانع والمناجم وكتابة التقارير .

رابعا : متابعة تقارير وأنشطة المشرفين ويتم ذلك:

بحضور مدير المدرسة للاجتماعات والزيارات التي يقوم بها المشرف وذلك حتى يستطيع أن يتابع ما أتفق عليه

خامساً: المجالس المدرسية ومنها:

١- **مجالس إدارة المدرسة:** الذي يقوم برسم السياسة العامة فيما يتعلق بإدارة المدرسة وتنظيمها والإشراف عليها وتوجيهها وتوزيع العمل والأنشطة المختلفة، وتوفير المناخ السليم ومناقشة المشكلات العامة واختبار أحسن الحلول لها.

٢- **مجالس مدرسي المواد المدرسية:** ومن مهامه مناقشة ما يتعلق بتدريس المادة وما يرتبط بها من أنشطة ومناقشة الوسائل التعليمية والأساليب والمشكلات المتعلقة بالمادة واقتراح البحوث والأنشطة التي تساعد على النهوض بمستوى المادة.

٣- **مجالس أو لجان الأنشطة التربوية:** تقوم إدارة المدرسة الحديثة بالاستعانة في إدارة الأنشطة التربوية المختلفة من خلال مجالس أو لجان متنوعة تضم الطلاب والمدرسين مثل لجنة النظام، الوسائل، المكتبة، الرحلات، الرياضة، الفن، الحفلات .

٤- **المجالس المدرسية:** من المبادئ الديمقراطية المسلم بها في الإدارة المدرسية الحديثة هو إشراك الطلاب في إدارة المدرسة وفي حكم أنفسهم بأنفسهم ويعتبر ذلك من الوسائل الإيجابية الهامة في تحقيق النظام المدرسي وإرساء قواعده على أسس سليمة، حيث أن نجاح أي نظام مدرسي يعتمد بالدرجة الأولى على مساندة الطلاب أنفسهم .

٥- مجالس الآباء والمدرسين وتهدف إلى:-

أ- توثيق الصلات بين الآباء والمدرسين والمجتمع المحلي.

ب- دراسة مشكلات الطلاب واحتياجاتهم.

ج-دراسة شؤون المجتمع المدرسي.

د- العمل على تأكيد المفاهيم وبث القيم الخلقية والدينية.

هـ-العمل على دعم دور المدرسة باستكمال الأدوات والأشياء التي تنقصها

سابعاً: الأنشطة اللاصفية بكافة أنواعها:

إن التخطيط شرط أساس ومهم لإنجاح استعمال كل هذه الأنشطة والأساليب ويشترط في

التخطيط إشراك من تعينه الخطة في عملية التخطيط وأن تكون الخطة فعالة وواضحة، وشاملة، وواقية، وتعاونية، ومحورها المتعلم، واعتمدت على إجراء المسموح للإمكانات المادية والبشرية اللازمة وللمشكلات المتوقعة مع اقتراح الحلول البديلة، وهادفة، ومنسقة وفيها دافعية ومتابعة ومقومة باستمرار، ومرنة وقابلة للتنفيذ، ومراعية للفروق الفردية، وقليلة التكاليف والجهد ومركزية التخطيط والمتابعة ولا مركزية في التنفيذ والمهام فيها محددة وأخيراً ملبية للحاجات ولكن حسب الأولويات

م . م مالك لفته المعالي

جامعة المثنى كلية التربية الاساسية قسم التاريخ

المحاضرة الثانية عشر - المرحلة الرابعة

المهام الفنية والإشرافية لمدير المدرسة

وتحدد "وزارة التربية" المهام الفنية والإشرافية لمدير المدرسة

أولاً: المحافظة على الدوام:

المدير قدوة في مراعاة الدوام والالتزام به وعليه الحضور قبل الوقت المعين بمدة مناسبة ولا يترك المدرسة إلا بعد انتهاء مسؤولياته فيها لذلك اليوم وعليه مراقبة دوام الطلاب والمدرسين والموظفين والمستخدمين ودراسة أسباب تغيب الطلاب وإخبار مديرية التربية في المحافظة فور انقطاع أحد المدرسين أو الموظفين أو المستخدمين أو العمال عن الدوام .

ثانياً: العناية ببنية المدرسة ونظافتها:

على مدير المدرسة أن يعتني ببنية المدرسة وجميع مرافقها ولوازمها وأثاثها وأن يتخذ الإجراءات الفورية للإخبار عما تحتاج إليه من تصليح وترميم وأن يحتفظ بسجل خاص لبنية المدرسة يتضمن معلومات وافية عنها كتاريخ إنشائها وكلفتها وعدد

غرفها وما استحدث فيها من إضافات وتوسعات وترميمات وما صرف عليها وأن يقدم تقريراً شاملاً عنها في نهاية كل سنة .

ثالثاً: الإشراف على أعمال الهيئة التدريسية وعلى سير التدريسات في المدرسة ويقوم في سبيل ذلك بما يأتي:

- ١- دعم جهود المدرسين في العملية التربوية.
- ٢- توزيع الدروس والصفوف على المدرسين بحسب قابلياتهم وكفاياتهم وتخصصاتهم مراعيًا بذلك مصلحة المدرسة والطلاب وحسن توزيع الحصص على أن يتم ذلك في الأسبوع الثاني من شهر أيلول في كل سنة.
- ٣- إعداد جدول الدروس الأسبوعي وجدول توزيع الحصص على المدرسين وإرسال نسخة منه إلى مديرية التربية في المحافظة كما ينظم أي جدول آخر تحتاج إليه المدرسة أو تنص عليه تعليمات وزارة التربية.
- ٤- إعداد جدول بأسماء الطلاب لكل صف من الصفوف.
- ٥- إعداد جدول الدروس الأسبوعي لكل صف وإعلانه على الطلاب والمدرسين.
- ٦- متابعة تطبيق المناهج المقررة وزيارة الصفوف للإشراف على سير التدريسات والإطلاع على خطط التدريس ودفاتر إحصار الدروس ومقابلتها مع الخطة السنوية.
- ٧- التعاون مع المشرفين التربويين الاختصاصيين في تيسير مهماتهم وبخاصة من حيث توفير البيانات عن المدرسة وأعضاء هيئتها التدريسية وبيان تقويمه لجهودهم تحريراً من حيث السعي لمتابعة التوصيات الإشرافية .

رابعاً: الإشراف على الامتحانات:

يتولى مدير المدرسة:

١- رئاسة لجنة الامتحانات والإشراف على سير الامتحانات المدرسية للتأكيد من حسن تطبيقها ودقة تنفيذ التعليمات المتعلقة بها.

٢- متابعة قيام المدرسين بتقويم طلابهم واكتشاف قابلياتهم وميولهم وتوجيهها، وتمكينهم من التغلب على مشكلاتهم باستخدام البطاقة المدرسية وغيرها من أساليب التقويم.

٣- إعلان مواعيد امتحانات نصف السنة والامتحانات النهائية بدورها وإبلاغ المدرسين والطلاب بهذه المواعيد قبل أسبوع على الأقل.

٤- إبلاغ الطلاب وأولياء أمورهم بمعدلات السعي السنوي ونتائج امتحانات نصف السنة والامتحانات النهائية وامتحانات الإكمال بصورة تحريرية وبالسرعة الممكنة مع مراعاة ما جاء في المادة الرابعة والخمسين من هذا النظام .

خامساً: أسلوب المتابعة:

يعد المدير في نهاية كل عام التقارير الآتية تبعاً لنماذج تعدها وزارة التربية ويبعث بها إلى مديرية التربية في المحافظة.

١- تقرير شامل عن المدرسة يتضمن عرضاً لأنواع نشاطها بصورة عامة وتطورها وتقويماً لإنجازاتها ونتائج طلابها وإماماً بالأحوال الاجتماعية والاقتصادية والثقافية لمجتمعها وتحديد احتياجاتها للسنة المقبلة إلى المدرسين والوسائل التعليمية والكتب المدرسية والثقافية وإلى الأثاث واللوازم الأخرى.

٢- تقرير عن كل مدرس يتضمن نشاطه وكفايته العلمية والتربوية ومدى استفادة الطلاب منه ومدى مساهمته في العملية التربوية من جميع الوجوه وتعاونه مع الهيئة التدريسية في سبيل تطوير المدرسة وتوثيق صلتها بمجتمعها.

٣- تقرير عن بناية المدرسة كما جاء في الفقرة ثانياً من هذه المادة .

سادساً: المراسلات

يتولى المدير الإشراف على تنظيم الوثائق والمستندات والمراسلات وتسجيلها وإبلاغها للمعنيين بها ولتنفيذها واتخاذ الإجراءات بشأنها وحفظها في ملفات خاصة بها .

سابعاً: السجلات المدرسية:

١- يتولى مدير المدرسة الإشراف على السجلات المدرسية ويكون مسؤولاً عن تنظيمها ودقة المعلومات فيها وحفظها وهذه السجلات هي: -

أ- سجل تقويم النشاط التربوي للمدرسين.

ب- سجل زيارات المشرفين التربويين الاختصاصيين وزائري المدرسة من المسؤولين.

ج- سجل الصادرة والواردة السري

د- السجل الخاص بالمدرسة.

هـ- سجلات قيد الطلبة العام.

و- سجلات حسابات الكتب المدرسية.

ز- سجلات درجات الامتحانات.

ح- سجلات جماعة المدرسين تثبت فيه المعلومات الوافية عن كل مدرس ويستخلص جدول بالملاك لكل سنة دراسية يحفظ في إضبارة خاصة.

ط- سجلات الدوام اليومي للطلاب.

ي- سجل محاضر الجلسات لمجلس الأباء والمدرسين.

ك- سجل قرارات مجلس المدرسين.

ل- سجلات قرارات لجنة التوجيه والانضباط.

م- سجلات حسابات الحانوت المدرسي وكرة المنضدة.

ن- سجل كتب المكتبة المدرسية وسجل الإعارة.

س- سجلات الصادرة والواردة.

ع- سجل الأثاث المدرسي.

ف- سجلات المختبرات المدرسية.

ص- سجل اللوازم الرياضية والكشفية.

ق- سجل لوازم التربية الرياضية.

ر- سجل الإحصاءات التربوية للمدرسة.

ش- السجلات الأخرى التي يطلب منه مسكها أو الإشراف عليها من قبل وزارة التربية.

٢- يقوم مدير المدرسة نفسه بمسك السجلات من (أ-د) الواردة في أعلاه وله أن يخول أحد معاونيه بالإشراف على تنظيم السجلات من (ه-م) ويوزع مهمات تنظيم

السجلات الأخرى على معاونيه وموظفيه بموجب أوامر مدرسية تصدر في بداية السنة الدراسية.

٣- تنظيم السجلات أعلاه بتعليمات تصدرها وزارة التربية.

٤- يتم تنظيم أعمال دور التسليم والتسلم بين المدير السلف والمدير الخلف بموجب تعليمات تصدرها وزارة التربية.

٥- يكون المدير مسؤولاً عن حفظ الأختام المدرسية.

٦- يتولى مدير المدرسة تنظيم إضبارة لكل طالب تشمل على المعلومات والوثائق والمراسلات المتعلقة به كما تشمل على البطاقة المدرسية .