



جامعة ذي قار

كلية التربية للعلوم

الصرفة

مادة: الإدارة والتعليم الثانوي

المرحلة الثانية

اعداد الدكتور

نعيم عجمي لهمود البدري

الإدارة التربوية - مفهومها :

الإدارة التربوية هي نظام فرعي من الإدارة العامة للدولة والمجتمع وهي العملية التي بدار بها نظام التعليم في مجتمع ما وفقاً لأيديولوجيته وظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية لتحقيق أهداف المجتمع من التعليم وهي تربية الصغار والكبار وإعدادهم للحياة في المجتمع وتوفير القوى البشرية اللازمة لدفع حركة الحياة فيه، وتحقيق أهداف هذا المجتمع القريبة والبعيدة وذلك في إطار مناخ تتوافر فيه علاقات إنسانية سليمة وكذلك الأدوات والأساليب العصرية في مجال الفكر التربوي والإداري للحصول على أفضل النتائج لأقل جهد وبأدنى كلفة وفي أقصر وقت ممكن. فالإدارة التربوية مجموعة الممارسات الإدارية التي تحدث في المؤسسات التربوية التي تشرف على التربية والتعليم بمستوياتها المختلفة سعياً إلى تحقيق أهدافها، فهي مجموع العمليات والإجراءات والوسائل المصممة على وفق تنظيم معين، للاتجاه بالطاقات والإمكانات البشرية والمادية نحو أهداف موضوعة، تعمل على تحقيقها في إطار النظام التربوي الشامل وعلاقاته بالمجتمع. وتعرف الإدارة التربوية بأنها "علم وفن تسيير العناصر البشرية في المؤسسات التعليمية ذات الأنظمة واللوائح بهدف تحقيق أهداف معينة بوجود تسهيلات وإمكانات مادية في زمان ومكان محددين". وأن الإدارة التربوية تعدّ وسيلة وليس غاية، وهي مجموعة عمليات متشابهة وشاملة لكل النظام التربوي في المجتمع المتمثل في جهاز التربية والتعليم الرسمي (الوزارة) وما يضعه من سياسة تربوية وأنظمة، وما يحدده من مناهج وخدمات ومراحل تعليمية. إن الاتجاه الحديث في الإدارة التربوية يؤكد على الاهتمام بالنظرة التحليلية، والمبادئ العلمية، ولا يهمل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ولم تعد الإدارة فناً يعتمد على الخبرة والذكاء والملاحظة فحسب، بل يحاول الاتجاه الحديث إرساء قواعد الإدارة على أصول علمية يمكن أن يهتدي الإداري بها وهو يمارس عمله واستخدام

الطرق العلمية في الممارسة وفي البحث عن المعلومات الجديدة وتصنيفها ومعالجتها وتداول ووضع الفروض واختبارها وتظهر أهمية الإدارة التربوية برفدها لجميع الأنشطة الإنسانية بالعنصر البشري في التعليم وهي نشاط تنظم وتنسيق جهود العاملين ضمن الإطار الاجتماعي العام لتقديم أهداف عامة وخاصة من أجل تنمية العاملين من كل الجوانب.

ويعد ميدان الإدارة التربوية من أبرز ميادين الإدارة العامة حيث يعتبر من الميادين الحديثة التي اعتمدت في تطورها على التطورات في الميادين الأخرى وخاصة الصناعة وإدارة الأعمال إلا أن لهذا الميدان طبيعته الخاصة به فبدايته مع الأفراد ونهايته معهم أيضاً.

وبما أن الإدارة هي مجموعة من العمليات المتكاملة فيما بينها لتحقيق أهداف معينة، قران الإدارة التربوية تصبح مجموعة من العمليات المتنوعة التي تتكامل فيها بينها في المستويات الثلاثة للإدارة أي على المستوى القومي (وزارة التربية والمستوى المحلي (الإدارات التعليمية) والمستوى التنفيذي (الإدارة المدرسية) لتحقيق الأهداف المنشودة من التربية.

وبذلك يمكن القول أن الإدارة التربوية هي مجموعة السياسات والقرارات والإجراءات التي يتبناها البلد لتنظيم العملية التربوية، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات في المؤسسات التربوية والعاملين فيها بقصد تحقيق الأهداف التربوية التي تشتق من فلسفة المجتمع وطموحاته في التنمية والتقدم، وإحداث التطوير النوعي والكمي في هذه المؤسسات، وفي العملية التعليمية والتربوية.

وتعد الإدارة التربوية الجهة العليا (وزارة التربية التي تضع السياسة التربوية المستمدة من الدولة وطموحاتها، وتقوم بتحديد الأهداف التعليمية والتربوية التي تترجم تلك السياسة.

ووضع الخطط الشاملة لجميع عناصر العملية التعليمية والتربوية، ويشارك في تنفيذها مستويات إدارية أدنى مثل الإدارة التعليمية، والإدارة المدرسية).

أهمية الإدارة التربوية:

تكمن أهمية الإدارة التربوية فيما يلي:

- 1 - تعد واحدة من الأدوات الرئيسية في نجاح وتقدم أي نظام تربوي.
- 2- ضرورة الإدارة التربوية باعتبارها مؤثر بجودة الإدارات الأخرى للقيام بمهامها.
- 3 - الطلب الاجتماعي المتزايد على التربية والتعليم، الأمر الذي يؤكد الحاجة لضرورة إدارة التربية والتعليم.
- 4- التطور الحاصل في المجتمع من تقانات واتصالات وتفجر المعارف والمعلومات الأمر الذي يبرر ذلك.
- 5- الدور المهم للإدارة في ترجمة الأهداف والفلسفة التربوية إلى واقع عملي.
- 6- باعتبار أنها أداة فاعلة ومؤثرة في التربية والتعليم.
- 7 - حاجة المؤسسات المعنية بأمور التربية والتعليم لمثل هذه الإدارات كونها المعنية بتسيير الموارد المادية والبشرية.

خصائص الإدارة التربوية المعاصرة:

تتركز أبرز هذه الخصائص فيما يلي:

- 1 - أصبحت الإدارة التربوية علماً له فلسفته وأصوله وقواعده وأساليبه وطرائقه ومنهجيته.
- 2- تعد الإدارة التربوية نظام فرعي من الإدارة العامة للدولة والمجتمع.
- 3 - تعد الإدارة التربوية العصرية هي أساس أي تطوير أو تجديد للتعليم في سبيل تحقيق أهدافه وفي سبيل تطور المجتمع وتنميته الشاملة.
- 4- إن الإدارة التربوية الحديثة تعتمد على الديمقراطية وعلى العلاقات الإنسانية والمشاركة.

5- إن العناية بالعنصر البشري في اختياره وتأهيله وتدريبه تأتي من أولويات الإدارة التربوية في تطوير وتأهيل الإداري التربوي.

العوامل المؤثرة على الإدارة التربوية (واحدة فقط)

هناك عدة عوامل رئيسية تؤثر على شكل وطبيعة الإدارة التربوية منها:

أولاً: العوامل الاجتماعية والسكانية: وتشمل هذه العوامل ما يتعلق بالتمدن أو العمران والظروف السكانية والقوى الاجتماعية المختلفة والثقافة الاجتماعية السائدة كأنماط التفكير والسلوك والاتجاهات لدى الأفراد والقيم العامة والعادات والتقاليد كلها تعتبر من العوامل الهامة المكونة للبيئة الاجتماعية التي تعمل الإدارة التربوية في إطارها والتي تخضع لها وتعمل في إطارها. فالنمو السكان والتحضر والتجديد ووسائل الاتصال الجيدة بين الناس وظهور التكنولوجيا الحديثة والطباعة الجيدة للكتب مما يفرض على الإدارة التعليمية من التزامات وما تواجهه من مشاكل تعليمية مثل التوسع في الخدمات التعليمية وما يتطلبه ذلك من تخطيط للبرامج التعليمية المناسبة والمشروعات الجديدة وتوفير المال اللازم لمواجهة كل هذه الاحتياجات التي ينبغي على الإدارة مواجهتها والعمل على حلها (إنشاء مدارس توفير معلمين، وأثاث ومعدات وغيرها).

ثانياً: العوامل الطبيعية والجغرافية والاقتصادية تفرض الظروف الطبيعية والجغرافية

مشكلات جديدة على الإدارة التربوية لتكييف نظامها التعليمي وفقاً لهذه

الظروف، فمثلاً شدة البرد وقساوة المناخ وكثرة الأمطار بصورة مستمرة قد أدى إلى الاهتمام

بتوفير ملاعب وساحات مغلقة عند بناء المدارس كما هو في بريطانيا، وتأخير سن الإلزام

سنة أو سنتين كما هو في البلدان الاسكندنافية الباردة. والظروف الاقتصادية قد تختلف من

دولة إلى أخرى وتمارس تأثيراً واضحاً على كفاءة الإدارة مما يفرض على الإدارة التعليمية

العديد من المشاكل ومواجهتها ولا سيما تلك التي تتطلب الإعداد المهني وبرامج التدريب وهي أمور تفرض نفسها على الإدارة التعليمية.

ثالثاً: العوامل السياسية: تتأثر الإدارة التربوية (التعليمية) بسلطة الدولة والحكومة من حيث ارتباط السياسة التعليمية بالسياسة العامة للدولة، وتأثرها باتجاهاتها وتشريعاتها وأجهزة الدولة المختلفة، فقد أخذت الحكومات في الدول تعرض سيطرتها على إدارة التعليم أو تريد من تدخلها في شؤونه وتوجيهه، حتى في الدول التي لم تتدخل الحكومة المركزية في شؤون التعليم.

الاتجاهات السائدة في الإدارة التربوية:

من أبرز الأنظمة الإدارية المتبعة في المؤسسات التربوية هما المركزية واللامركزية كمفهومين يعبران عن مدى تفويض السلطة إلى المستويات الإدارية الأدنى في الهرم الإداري. واعتمدت بعض الدول النظام المركزي في تسير مؤسساتها، في حين أن دول أخرى اعتمدت النظام اللامركزي. وتوجد أسباب ومبررات لاعتماد أي من النظامين في مقدمتها الفلسفة التي تعتمدها الدولة وسياساتها العامة، ويتضح ذلك في طبيعة الأنظمة السياسية والاقتصادية والاجتماعية للدولة.

والنظام الإداري المركزي هو نظام تنحصر فيه الصلاحيات بالقيادة الإدارية العليا التي تمثل المستوى الإداري الأعلى، ودور المرؤوسين في تنفيذ ما تصدره القيادة العليا من قرارات. أما النظام الإداري اللامركزي فتكون فيه بعض الصلاحيات بيد القيادة الإدارية الأعلى حصراً، وتخول المرؤوسين ممارسة البعض الآخر من الصلاحيات وتحملهم مسؤولية هذه الممارسة.

العوامل التي يتوقف عليها استخدام أي من الأسلوبين:

1 - درجة الانتشار الجغرافي للمؤسسات والإدارات التعليمية، فكلما اتسع انتشارها ازداد

الميل نحو اللامركزية.

2 نوعية الرؤساء واستعدادهم لتحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات.

3 - درجة التوسع في الأعمال الإدارية والأنشطة التربوية، فكلما اتسعت يزداد التوجه نحو

اللامركزية.

4- الأنظمة والقوانين التي تعمل بموجبها المؤسسات التربوية.

5- قدرة الإدارات التعليمية المحلية وكفاءتها وخبرتها في تسيير شؤون نظام التعليم بشكل

جيد.

6- وجود وضع مؤسسي في البلد يحكمه النظام والقانون الذي يطبق على الجميع دون

استثناء، والالتزام بالنظام، وإلا فإن التحول إلى اللامركزية يؤدي إلى الفوضى والاضطراب.

مفهوم المركزية واللامركزية

المركزية هي حصر الصلاحيات والمسؤوليات بيد الإدارة العليا (الإدارة المركزية) وعدم

تفويض أي من السلطات إلى الجهات الأدنى، أو بيد الإدارة الأعلى حين نتحدث على مستوى

المنظمة أو المؤسسة الواحدة، وهي التي تضع السياسات وتتخذ القرارات. أما اللامركزية فهي

إعطاء المرؤوسين صلاحيات مختلفة يستطيعون من خلالها ممارسة أدوارهم في المنظمة.

فاللامركزية تعني تفويض السلطات وتوزيع الوظائف الإدارية بين الإدارات العليا

و بين ادارات وسلطات في المستوى الإداري الأدنى، وتمارس هذه الادارات وظائفها تحت

إشراف ورقابة الإدارة المركزية

واللامركزية تعبر عن مدى تنوع نقل السلطة من الإدارة المركزية إلى الإدارات الأدنى في صورة تفويض وتوزيع السلطة عبر عدة مستويات الحكومة المركزية، الإقليم، المحافظة، القطاع التعليمي، المدرسة) وتمتعها بمساحة أوسع من حرية التصرف واتخاذ القرارات وتطوير أساليب العمل المدرسي.

وعليه فإن المفاهيم شائعة الاستخدام - مفهوم المركزية واللامركزية - . وعندما يأتي ذكر أي منها، نجد أن ذلك غالباً ما يكون مصحوباً بنظرة قيمية، لأن البعض يظن بأن اللامركزية كلها مزايا وأن المركزية كلها عيوب، بينما حقيقة الأمر غير ذلك تماماً حيث أننا نجد هناك دواعي لاستخدام المركزية أو اللامركزية. وقبل أن نبدأ في عرض الأسباب التي تؤدي إلى استخدام المركزية أو اللامركزية بجدد بنا أن نعرف وبطريقة علمية ما هي المركزية واللامركزية، وإذا أردنا أن نعرف كلاهما بطريقة واضحة وموجزة، فإنه يمكن القول بأننا إذا تصورنا البناء التنظيمي لأي مؤسسة، والذي يفترض تجمع كل السلطة (خاصة سلطة البت في الأمور) في قمة البناء التنظيمي فإن ذلك أوضح مثال للمركزية، بينما نجد أن في بعض الأحيان، نتيجة الحاجة إلى تحقيق الأهداف في أسرع وقت ممكن، ولكبر حجم المنظمات يدفع الرئيس الأعلى في المنظمة بعض من سلطاته (خاصة سلطة البت في الأمور إلى المستويات الأدنى في التنظيم، وكلما زادت السلطات الممنوحة للمستويات الأدنى في التنظيم كان ذلك أصدق تعبير عن اللامركزية. ولذلك فإنه لا يمكن المفاضلة بين المركزية واللامركزية ولكن يتأتى التفصيل، من حيث تناسبه لظروف المؤسسة وطبيعة أعمالها.

الأسباب التي تدعو إلى استخدام المركزية:

1- الحاجة إلى توحيد القرارات أو الإجراءات تجاه المواقف المتشابهة (التأمينات والمعاشات

- الجزاءات - الحوافز).

2 -صغر حجم المشروع أو المنظمة بدرجة يجعل من السهل على الرئيس الأعلى - أن يكون على علم بكل صغيرة وكبيرة فيه - ويسهل عليه أيضاً اتخاذ القرارات بأسرع وقت ممكن.

3 - إذا كانت الأعمال التي يقوم بها المرؤوسين نمطية متكررة فإنه يسهل صياغة القرارات لهم مسبقاً، وعليهم أن يقوموا بتنفيذها دون الحاجة إلى تفويضهم السلطة للتصرف من وحي خبراتهم.

4- إذا كان ملاك العاملين بالمؤسسة ذوي خبرة محددة لدرجة لا يطمئن معها الرئيس الأعلى لتفويضهم السلطة للبت في الأمور.

5- تجمع نشاط المؤسسة في مقر واحد مع سهولة الاتصال بين العاملين.

6- مع بداية نشأة المؤسسة، أو التوسع في نشاطها نجد لزماً على الرئيس الأعلى أن يتابع كل صغيرة وكبيرة بنفسه بوصفه مسؤولاً عن فهم فلسفة المؤسسة وأهدافها وعدم استيعاب العاملين لها بنفس الدرجة.

7- هناك بعض الأعمال التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام فنجد أن الرئيس الأعلى يجعلها تابعة مباشرة له، أو أن تكون لها إدارة تتبعها تقوم بإصدار القرارات دون تفويض كالوحدات الحسابية أو الشؤون القانونية أو إدارة الميزانية.

الأسباب التي تدعو إلى استخدام اللامركزية:

1- عندما لا يكون هناك حاجة لمراجعة القرارات، حيث أنها لا تؤثر كثيراً في درجة الحقيق المنظمة لأهدافها.

2 - كلما اتسع نطاق عمل المنظمة، وكبر حجمه من حيث تزايد عدد العاملين فيها، وتعدد التخصصات فيها، كان ذلك أدعى إلى استخدام اللامركزية.

3- إذا كانت الأعمال الموكلة إلى المرؤوسين فنية متجددة، فلن نجد أفضل من اللامركزية

أسلوباً للعمل يسمح للمؤسسة تحقيق أهدافها.

- 4- إذا توفر للمؤسسة ملاك من العاملين ذوي الخبرة والمهارة لدرجة يطمئن معها الرئيس الأعلى إلى عدم الحاجة إلى الرجوع إليه في اتخاذ القرارات، يتم التوجه نحو اللامركزية.
- 5- إذا ندرت وسائل الاتصال ذات الكفاءة بين أقسام المؤسسة أو تعددت الأبنية التي تضم نشاطها، وفي سبيل إنجاز الأعمال بسرعة يمكن أن تستخدم اللامركزية.

- 6- إن استقرار العمل في المنظمة، لدرجة تسمح بتميطه من حيث خطوات ومتطلبات كل مرحلة، ووضوح الأهداف لدى العاملين بالمنظمة يؤدي إلى تفضيل استخدام اللامركزية.
- 7 - مراعاة العوامل الإنسانية والديمقراطية في الإدارة - كثيراً ما نلجأ إلى نظام المشاركة من قبل العاملين في الإدارة وخاصة في اتخاذ القرارات وهذا أصدق تعبير عن اللامركزية ومن مبررات التوجه نحو اللامركزية في إدارة التعليم هو جعل التعليم والتربية أكثر قدرة على تلبية احتياجات المجتمع المحلي، ومحاولة إيجاد مصادر بديلة لتمويل التعليم وعدم الاعتماد على التمويل من الحكومة المركزية بالاستفادة من إمكانات المجتمع المحلي، هذا فضلاً عن التطبيقات الديمقراطية وتكافؤ الفرص التعليمية، والارتقاء بجودة التعليم.
- الأهداف المتوخاة من تطبيق لامركزية الإدارة في التعليم فهي عديدة ومنها:**

- 1 - تحقيق نوعية أفضل من التعليم.
- 2 - تلبية الحاجات المحلية الفعلية من التعليم.
- 3 - تحسين عمليات النظام التربوي.
- 4- تنمية اهتمام المجتمع المحلي بالتعليم.
- 5 - تقوية علاقة المدرسة بالمجتمع.
- 6- تخفيف العبء عن الإدارة التربوية المركزية.

7- زيادة مدخلات التعليم وتحسين نوعيتها.

8 - عدالة توزيع الخدمات التعليمية.

9- تخفيض الفساد الإداري على المستوى المركزي

فوائد المركزية وإيجابياتها

1 - تساعد المركزية في بناء سلطة تنفيذية قوية تتمكن من تحقيق الالتزام بالسياسات

العامة والقرارات، وبتنفيذ برامج ومشروعات التنمية.

2- تساعد المركزية على توحيد وتجانس النظم الإدارية المتبعة وتحقيق التنسيق بين الأنشطة

الإدارية وتقليص النفقات.

3 - تمكن المركزية من تنظيم استخدام الموارد والإمكانيات المتاحة وتحول دون استنزافها

أو تبديدها.

4- تعمل المركزية على تسهيل جهود الدولة في تحقيق التكامل والتنسيق والموازنة في برامج

ومشروعات التنمية التربوية وشموليتها لجميع الأقاليم أو المحافظات والمناطق المحلية ولجميع

المواطنين.

5- تسهل المركزية إيجاد وضع مؤسسي يحكمه النظام والقانون وليس رغبات أو دوافع

ووجهات نظر أفراد أو جهات معينة.

6 - تحد المركزية من سيطرة الاعتبارات اللاموضوعية، وتشجع على تحقيق العدالة دون

تمييز أو مزايا لفئة دون أخرى.

7 - تسهل المركزية تطبيق السياسات العامة المتعلقة بالتوزيع العادل للسلع والخدمات

العامة على مستوى الدولة.

8 - المحافظة على وحدة المنافع والخدمات التربوية المقدمة للمواطنين وتجانسها.

9 - وحدة الأسس والمعايير التي تقوم عليها الأنشطة والفعاليات التعليمية والتربوية في الأقاليم والمحافظات.

عيوب المركزية وسلبياتها :

1 - ان القرارات المهمة والقرارات الروتينية تصدر من السلطات المركزية بدون مشاركة أو حتى دون إطلاع الجهات المحلية المعنية بها.

2 - المبالغة في التطبيقات المركزية غير المطلوبة لتأدية الأعمال والمهام في المستوى الأعلى للهرم الإداري.

3 - تركيز السلطات والصلاحيات في المركز يتسبب في تأخير اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات نتيجة الإجراءات الإدارية الروتينية.

4- زيادة مسؤولية الدولة (الحكومة المركزية وتعقد وظائفها وكثرة أعباء العمل والضغط.

5 - المركزية أحياناً تحول دون تنمية القدرات والمهارات القيادية في الأقاليم والمحافظات.

6 - تحول المركزية دون توسيع قاعدة المشاركة الشعبية في اتخاذ القرارات.

7- ضعف مرونة النظام المركزي بسبب تركيز السلطة والقوة والموارد في الحكومة المركزية.

8- ضعف عمليات المتابعة والتقويم والرقابة لأداء مؤسسات الدولة وأجهزتها الإدارية.

9- تأخير العمل بسبب اتكال العاملين على الأجهزة المركزية وانتظار القرارات والتعليمات المركزية لمعالجة ظروف معوّقة وحالات استثنائية.

فوائد اللامركزية وإيجابياتها

1 - مرونة وسرعة اتخاذ القرارات وإيجاد حلول للمشكلات في نطاق العمل والحيلولة دون تفاقمها.

- 2- تشجيع المواطنين على مزيد من التعاون والمشاركة في المهمات الرسمية.
- 3- تساعد في تنمية القدرات والمهارات القيادية وتحمل المسؤولية على المستوى المحلي.
- 4- سهولة عملية الاتصال بحيث تتم بصورة مباشرة دون أية تعقيدات روتينية.
- 5 - تخفف عن السلطة المركزية أعباء العمل والضغط.
- 6 - تترك سبل التنفيذ للمستويات الإدارية الدنيا وبذلك تخلص الإدارة العليا من القلق بشأن الطرائق والأساليب والوسائل التنفيذية.
- 7 - تحمي المؤسسات العامة من تدخلات السياسيين وغيرهم في مجالات التطبيق الإداري.

عيوب اللامركزية وسلبياتها

- 1 - إن اللامركزية ليست دائماً هي الحل الناجح لمشكلات التعليم ومشكلات الإدارة، إلا إذا توفرت الظروف المناسبة والقيادات الكفؤة والمخلصة.
- 2 - الحاجة إلى توافر القوى العاملة المدربة والفنية للقطاعات التنفيذية، وهذه لا يمكن توفيرها بسهولة مما يعرقل مسيرة اللامركزية.
- 3 - تحتاج اللامركزية إلى توافر الخبراء والمختصين والمخططين الذين تفتقر الأقاليم والمحافظات إليهم ، مما يقود إلى هدر الأموال والجهود والموارد.
- 4- ان التطبيقات اللامركزية تتطلب مستويات عالية من الحرص والأخلاص في العمل، ومن الوعي الجماهيري وإدراك المصلحة العامة والتمسك بها، وإلا تحولت هذه التطبيقات إلى فوضى واضطراب.
- 5- زيادة الأعباء المالية والضغط بسبب تكرار الخدمات الاستشارية، والإدارات للشؤون القانونية والإدارية على مستوى المحافظات والمناطق، لأن النظام اللامركزية يجعل كل وحدة في المؤسسة التعليمية مستقلة.

6- تتطلب اللامركزية التعاون والعمل الجماعي والإشراف والرقابة الفعالة، والمسؤولية والمسائلة، والنزاهة والشفافية في ظل سيادة القانون. وفي حالة غياب ذلك فإن التطبيقات اللامركزية تكون عبثية ونتائجها سلبية وضارة.

7 - إمكانية ظهور المصالح الفردية والفئوية ونموها على حساب المصلحة العامة. تحول اللامركزية دون وحدة الأسس والمبادئ والمعايير التي تقوم عليها الأنشطة والفعاليات التعليمية والتربوية في الأقاليم والمحافظات والمناطق.

المهارات الإدارية اللازمة لرجل الإدارة التربوية (التعليمية):

هناك عدة عوامل تساعد على النجاح في الإدارة التربوية أو التعليمية وفي مقدمة هذه العوامل ما يتعلق منها بالمهارات الإدارية ونجاح رجل الإدارة التعليمية يعتمد على ما يتمتع به من مهارات إدارية والمقصود بالمهارة: أداء العمل بسرعة ودقة و تنظيم. ويتفق دارسو الإدارة على تصنيفها إلى ثلاثة أنواع:

1- المهارات التصويرية.

2 المهارات الفنية

3- المهارات الإنسانية.

1 - المهارات التصويرية **conceptual skills** : تتعلق هذه المهارات بمدى كفاءة رجل

الإدارة التعليمية في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتقنن في الحلول والتوصل إلى

الآراء والمهارات التصويرية ضرورية لمساعدة رجل الإدارة التعليمية على النجاح في

التخطيط للعمل وتوجيهه وترتيب الأولويات وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل.

أي أن تكون للإداري التربوي رؤية تصورية مستقبلية كما سيحصل وما هو عليه في أداء

للأعمال داخل المؤسسة التعليمية، بمعنى ان يمتلك مهارة البناء التصوري للأشياء لأنها مهارة

باتت ضرورة ملحة في عالمنا اليوم ولا بد ان يستخدم الإداري المتمثل برجل الإدارة التعليمية هذه الممارسات في أعماله سواء ما يتعلق بالإدارة أو التنظيم.

2 - المهارات الفنية Technical skills: تتعلق المهارات الفنية بالأساليب والطرائق التي يستخدمها رجل الإدارة في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها وتتطلب المهارات الفنية توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري. وهكذا ترتبط المهارات الفنية بالجانب العلمي في الإدارة وما تستند إليه من حقائق ومفاهيم وأصول علمية، وعلى سبيل المثال نورد بعض الأعمال التي تتطلب مهارات فنية في الإدارة التعليمية أو التربوية، مثل تخطيط العملية التعليمية، ورسم السياسة العامة، وإعداد الميزانية، وتقدير الكلفة ووضع نظام جيد للاتصال والعلاقات العامة وتنظيم الاجتماعات وكتابة التقارير وتوزيع العمل.

3 - المهارات الإنسانية Human skills تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين، ويجعلهم يتعاونون معه ويزيدون من قدرتهم على الإنتاج والعطاء وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد

ومجموعات. إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الأفراد الآخرين وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون إجبار هي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على شكل قوي وتحقق لهم الرضا النفسي وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل.

علاقة مدير المصنع تقتصر في الغالب على مجموعتين من الناس مرؤوسيه الذين يخضعون لإشرافه ورؤسائه الذين يحاسبونه. وقد يتطلب الأمر في بعض الأحيان أن يتعامل مع بعض المدراء وبعض الزبائن. أما في حالة مدير المدرسة فإنه يتعامل مع مجموعات متنوعة

(تدريسيون، موظفون، عمال، طلاب، آباء الطلاب الجمهور ولا بد لرجل الإدارة التعليمية..
أن يتمتع بمهارات إنسانية، وأن ينمي هذه المهارات بزيادة معرفته عنها وبإطلاعها على
نتائج البحوث.

متطلبات إعداد رجل الإدارة التربوية

يعتمد الإعداد المهني قبل الدخول في مهنة الإدارة التربوية على ما تقدمه الجامعات والمعاهد
العلمية من برامج دراسية تؤهل صاحبها للعمل في الإدارة التعليمية، وتختلف برامج الإعداد
الدراسية من دولة لأخرى ومن جامعة لأخرى ففي بعض الجامعات الغربية يتكون البرنامج
الدراسي من مجموعة من الوحدات وهي:

- وحدة دراسية عن تحليل مشاكل الإدارة التعليمية مع دراسات نظرية وتطبيقية.
- وحدة دراسية عن علم الاجتماع والعلاقات الاجتماعية المرتبطة بالإدارة التربوية.
- سلسلة متصلة من دراسات الحالات في الإدارة التربوية وما يرتبط بها من مفاهيم في شتى
مياادين المعرفة.

- مشروع بحث ميداني اجتماعي يقوم به.

- القيام بدراسات عن نظم التعليم والسياسة التعليمية.

أما في العراق فلا يوجد إعداد مهني قبل الدخول في مهنة الإدارة وإنما تعتمد عملية الإعداد
على ما يتزود به الفرد من معارف ومعلومات أكاديمية من الجامعات والمعاهد العلمية، إضافةً
على ما يتزود به من المعارف والمعلومات والطرق التي تتعلق بالعمل الإداري التربوي في
معاهد التدريب المتخصصة في هذا المجال التي تؤهله إلى العمل في الإدارات التربوية، كما
إن للخدمة في التعليم كمدرس أو معلم لها دور كبير في تنمية مهارة الشخص الذي سوف
يتبوأ العمل الإداري. ومن بين أهم المعارف والمعلومات التي يتزود بها رجل الإدارة

التربوية قبل الخدمة في العراق هي مجموعة من المحاضرات والدروس الأكاديمية في التربية وعلم النفس والإدارة والإشراف التربوي، وطرق البحث العلمي والتربوي، ونظام التعليم في العراق، والتعليم الابتدائي والثانوي، والأهداف التربوية وطرق التدريس والوسائل التعليمية، إضافةً إلى ما يأخذه من دورات مركزة تتعلق بالعمل الإداري وتنظيمه وتقويمه، والجوانب القانونية والمالية ومشكلاتها. إن كل هذه الأمور التي استعرضناها رغم الاختلاف الحاصل والإمكانات المتاحة تؤكد على أهمية إعداد رجل الإدارة قبل الخدمة وتدريبهم أثناء الخدمة لما لها من أهمية في رفع مستوى المهارة الإدارية والتربوية.

كيفية اختيار مدراء المدارس (سؤال استنتاجي)

في ضوء التغيير والتطوير المستمر في نظم التعليم وما يصاحبها من مشكلات إدارية وفنية، كتزايد الطلب على التعليم وزيادة عدد التلاميذ والطلبة الملتحقين في المدارس. عاماً بعد عام، وتنوع الواجبات والأعمال الإدارية والفنية والتغيرات المستمرة في المناهج التعليمية حتى تتمكن من أن تلحق بالتقدم العلمي والمعرفي في عالمنا المعاصر، وطرق تدريس هذه المناهج والمستحدثات في وسائل وتكنولوجيا التعليم والخدمات التوجيهية والإرشادية، وأهمية العلاقة بين المدرسة والبيئة، فقد تطلبت هذه الأمور وغيرها أن يكون مدراء المدارس على درجة عالية من الكفاءة الإدارية والعلمية، إضافة إلى السمات الشخصية التي تمت الإشارة إليها سابقاً. وفيما يتعلق باختيار مدراء المدارس توجد عدة طرق وإجراءات يتم الأخذ بها ومن بين أهم هذه الطرق هي الاختبارات التي تستخدم كمعيار للاختيار. فالاختبارات تعد من الناحية الفنية أمراً عملياً مناسباً أمام الأعداد الكبيرة للأشخاص الذين يتقدمون للعمل كمدرّاء للمدارس وهذا المعيار هو المستخدم في معظم الدول المتقدمة هو المؤهل الإداري. ذلك المؤهل الذي يمكن الحصول عليه بعد تدريب في مجال الإدارة والإدارة التربوية. حيث يزود

المتدرب بمهارات علمية ومعرفية وفنية في معاهد وكليات متخصصة ولاسيما كليات التربية فقد دلت البحوث على أن درجة الإعداد التربوي لرجل الإدارة التربوية عامل مهم ومساعد في إنجاز الأعمال بشكل متميز، ذلك أن عدد سنوات الخبرة لا يمكن أن تكون مؤشراً حقيقياً لفعالية المدير مالم يتم تدريبه أثناء الخدمة والتي تعتبر من أهم العوامل التي يمكن التحكم بها في تطوير التعليم وتحديثه ورفع مستواه. فالمدير يحتل مكان الصدارة بين جميع العوامل التي يتوقف عليها نجاح العملية التربوية في بلوغ أهدافها.

ولقد أوردت العديد من الندوات والمؤتمرات الإدارية التعليمية التي عقدت في العالم العربي العديد من التوصيات منها إيلاء الموضوع الأهمية القصوى من الاهتمام في إعداد الإداريين التربويين، وأن تعنى الدول العربية بوضع مخططات رئيسية للتنمية الإدارية التربوية يجري بموجبها إعداد العاملين وتدريبهم في ميدان الإدارة التعليمية.

إن كل هذه الأمور التي عرضناها تؤكد على أهمية اختيار مدراء المدارس وإعدادهم أثناء الخدمة لما لأهمية الاختيار والإعداد في رفع مستوى المهارة قبل الخدمة وتدريبهم الإدارية وزيادة معلوماتهم وكفاءتهم في مجالات العلاقات الإنسانية، والإدارة المدرسية، والمناهج، وعلم النفس التربوي وغيرها. لذا أصبح من الضروري عند اختيار وتعيين مدراء المدارس أن يمر بالمراحل التالية:

مراحل تعيين واختيار مدراء المدارس

1. استقبال طالبي التعيين.
2. المقابلة الأولية.
3. ملء استمارة التعيين.
4. الاختبار (الاداء، الذكاء القدرات الشخصية).

5. المقابلة : (الفردية, الجماعية, الموجهة, غير الموجهة)

6. الاختيار الأولي.

7. القرار النهائي.

8. الكشف الطبي.

9. التعيين.

من 2 و 8 قابلة للرفض

أنماط الإدارة التربوية (المدرسية):

للإدارة المدرسية أنماط متعددة، فالبعض يأخذ بالمفاهيم والأساليب الحديثة في الإدارة، وما تقدمه من خدمات في تنظيم العمل وتوجيه للفعاليات التربوية ودراسة طبيعة الحاجات وتطورها والبعض الآخر يتصف بالنزعة التسلطية والتعالي والبيروقراطية وعدم وجود ثقة بين الرئيس والمروؤوس، وسنتعرض بشكل مختصر إلى البعض من هذه الأنواع أو الأنماط على الرغم من تعددها وهي:

أولاً: النمط الدكتاتوري التسلطي يتميز هذا الأسلوب في الإدارة بأنه أسلوب جامد ينزع إلى السيطرة، حيث ينفرد المدير بالسلطة المطلقة واتخاذ القرارات ومتابعتها وفرضها بالقوة على الجماعة التي تعمل معه دون اكتراث بمشاعرهم وبقدراتهم في المساهمة في رسم الخطط واتخاذ القرار وهو ينزع إلى السيطرة على الأعضاء العاملين معه ويتوقع منهم الطاعة وتنفيذ الأوامر والتعليمات التي يصدرها وبشكل عام يمكن أن تلخص خصائص هذا النمط الإداري بما يلي: - تتركز السلطة بيد المدير وهو الذي يتخذ القرارات ويتحمل المسؤولية.

- يلجأ المدير إلى استخدام وسائل التهديد والتخريف.

- لا يهتم المدير بالنمو التدريسي وتطوير إمكاناته المهنية.

- يكون المدير منعزلاً عن التدريسيين والطلبة.
- انعدام روح التعاون بين المدير وبين العاملين معه
- يقوم المدير بوضع سياسة العمل وتحديد خطواته دون استشارة العاملين معه في المؤسسة التربوية.
- يقوم المدير بتوزيع المسؤوليات على التدريسيين دون استشارتهم.
- يعتمد المدير في قيادة مؤسسته على سلطته كما تحددها القوانين واللوائح.
- لا يعير المدير لمؤسسته التربوية اهتماماً أو تقديراً لظروف العاملين معه وأحوالهم.
- إن هذا النمط لا يوفر مناخاً لاحترام شخصية الطلبة داخل المؤسسة التربوية.
- إن إدارات المدارس التي تسير وفق هذا النظام يكون هدفها الأساسي منصباً على الناحية المعرفية وعلى إتقان الطلبة للمواد الدراسية وتهمل النواحي الأخرى.
- إن هذا النوع من الإدارة يؤدي إلى انعدام العلاقات الإنسانية بين أفراد المجموعة وكذلك إلى إشاعة روح الكراهية بين أفراد مجتمع المدرسة وإن سير العمل يكون مرهوناً بوجود المدير.

ثانياً: النمط الديمقراطي: وهو النمط الأكفأ والأصعب. تقوم الإدارة الديمقراطية على أساس احترام شخصية الفرد وإنه غاية في ذاته. كما تقوم هذه الإدارة على حرية الإقناع والاقتناع والاختيار وإن القرار النهائي يكون دائماً للأغلبية دون تسلط أو خوف أو إرهاب. إذن يتجه هذا الأسلوب إلى الاعتماد على العلاقة الإنسانية، باعتبار إن الإنسان أعلى قيمة يجب احترامها وتنميتها مما يؤدي إلى الاهتمام بالعاملين والاعتراف بدورهم ومساهماتهم وإشراكهم عند بحث المشكلات واتخاذ القرارات. ومن خصائص هذا النمط هي:

- يكون المدير علاقات إيجابية مع المدرسين والطلبة حتى يشعر الجميع بأنهم وحدة واحدة.

- يتخذ المدير قراراته بعد استشارته زملاءه من المدرسين والعاملين معه.

- يعمل المدير على تنمية مهارات التدريسيين وتطوير قابلياتهم وكفاءاتهم عن طريق التجريب والبحث والابتكار.

- يؤمن مدير المدرسة بالعمل التعاوني في المدرسة.

- يناقش مدير المدرسة أسلوب العمل مع التدريسيين والعاملين معه.

- يفوض المدير بعض سلطاته إلى الأكفاء من العاملين معه.

- يستشير المدير التدريسيين عند توزيع المسؤوليات عليهم.

يؤدي هذا النمط من الإدارة إلى:

أ- تعاون العاملين فيما بينهم واحترام بعضهم البعض الآخر.

ب- تكثر الاقتراحات البناءة التي تجد طريقها للمناقشة والتطبيق.

ت- يتقبل أفراد المجموعة آراء زملائهم ومقترحاتهم.

ث- يقل النقد بين التدريسيين ويزداد التفاعل بينهم.

ج- مشاركة التدريسيين في اتخاذ القرار يزيد من حماسهم لتنفيذ القرارات ويسهل عمل

المدير.

ح- ترتفع الروح المعنوية للمدرسين والإحساس بالمسؤولية مما يدفعهم إلى أداء مهماتهم على

أحسن وجه.

ثالثاً: النمط المتساهل : الإدارة المتساهلة: يعتبر هذا الأسلوب أو النمط رداً على الأسلوب أو

النمط الدكتاتوري وفي هذا النمط يترك لكل فرد من أفراد المجموعة أن يفعل ما يشاء، حيث

تبدو الإدارة وكأنها غير موجودة لتتولى توجيه المدرسين والعاملين والطلبة، وهنا يكون العمل

غير منظم، وكل فرد من أفراد المجموعة يعمل من غير رقابة أو توجيه، وليس هناك هدف

واضح أو خطة واضحة. ويتصف سلوك المدير في هذا النمط من الإدارة بما يلي:

أ- يترك المدير للمدرسين ممارسة نشاطهم وإصدار القرارات التي يرونها مناسبة للعمل.

ب- يعتمد المدير المتساهل على المدرسين اعتماداً كلياً دون توجيه أو اشتراك في وضع

الحلول لمواجهة المشاكل.

ت- يميل المدير في هذا النمط إلى تفويض السلطة للمدرسين على أوسع نطاق ويسند

الواجبات إليهم بطريقة غير محددة.

ث- عدم قدرة المدير في هذا النمط من الإدارة على اتخاذ القرارات وإصدار الأحكام

بموضوعية وحكمة.

ج- لا يستطيع المدير أن ينظم سير العمل في المدرسة وفقاً لهذا النمط.

يؤدي هذا النوع من الإدارة على ما يأتي:

أ- كثرة المناقشات لا تنتهي في الغالب على آراء واضحة ومحددة.

ب- شعور المدرسين بعدم القدرة على التصرف وعدم وجود محددات للعمل بسبب

غياب التوجيه والرقابة.

ت- عدم قدرة المدير على إدارة دفة الأمور بالمدرسة.

ث- عدم توفر الحماية الحقيقية للعمل يؤدي إلى عدم الاكتراث بحسن سير العملية

التربوية في المدرسة.

ج- الإخفاق في متابعة تنفيذ القرارات.

ح- التهرب من تحمل المسؤولية من قبل المدرسين والعاملين في المدرسة.

رابعاً - النمط الإداري الدبلوماسي: يعتمد هذا النمط الإداري على ممارسة أسلوب يتسم باللباقة والدبلوماسية، حيث يبذل المدير جهده في إظهار علاقات حسنة مع المعلمين والتلاميذ، والظهور بمظهر جذاب واغتنام كل فرصة للتفاخر بحسن علاقاته مع الجميع على الرغم من عدم إشراكهم في وضع سياسة العمل في المدرسة أو تحديدها. ويسعى المدير الدبلوماسي جاهداً إلى استمالة من يخالفونه في الرأي خصوصاً ذوي النفوذ من المعلمين كسباً لموافقتهم، ويستخدم في ذلك وسائل الإغراء والوعود البراقة، وليس إلقاء الأوامر عليهم. ويخطط المدير الدبلوماسي للاجتماعات، ويشارك مع بعض المدرسين والتلاميذ من ذوي النفوذ ليجعلوا كأنه ديمقراطي، بحيث يناقش معهم الموضوعات المطروحة للنقاش للوقوف على آرائهم، ومحاولة كسب تأييدهم لرأيه، ومساندتهم له، نظراً لإدراكه أن معارضتهم تؤدي إلى رفض آرائه ومقترحاته. ومن سلوك الإدارة الدبلوماسية أن المدير يقوم بتأجيل المناقشة أو إحالة الموضوع إلى لجنة لدراسته وتقديم التوصية بشأنه في حالة شعوره بوجود معارضة من قبل المعلمين أو الطلاب للآراء المعتمدة من إدارة المدرسة. وهو يوجه المدرسين والعاملين الآخرين بأسلوب مرن ويعتمد اللباقة والكياسة للتأثير فيهم والحصول على مساندتهم. ويتميز هذا النمط بسعي المدير للظهور على مسرح الأحداث في جميع المواقف التي يتبين نجاح المدرسة فيها، بحيث يسند جميع أشكال النجاح فيها إليه، في حين يتوارى ويحتجب عن الظهور في حالة وقوع خلل أو فشل في العمل المدرسي وينسب ذلك إلى المعلمين والتلاميذ، بل إنه لا يكاد يتحفظ في وضع العراقيل والصعوبات أمام البرامج والأنشطة التي لا تحظى بموافقة، ليبهرن على صحة آرائه وتنبؤاته، وواقعية تحفظاته وخبراته التعليمية والإدارية.

العوامل التي يأخذها المدير في الاعتبار عند اختياره نمطا إداريا:

أولاً: عوامل خاصة بالمدير: يتأثر سلوك المدير بمجموعة من العوامل ذات العلاقة

بشخصيته الذاتية وأهمها:

أ- نظام القيم الذي يؤمن به مثلاً إلى أي مدى يشعر بأنه للمعلمين أو المدرسين الذين يعملون معه يجب أن يكون لهم دور في عملية اتخاذ القرار الذي يؤثر عليهم، أو مدى اقتناع المدير بأن الفرد أو المدرس الذي يتحمل مسؤولية عمل ما يجب أن يكون له دور في عملية اتخاذ القرار. إن هذا الشعور سيتحدد إلى درجة كبيرة في نوع الأسلوب الذي يختاره.

ب- مدى ثقة العاملين معه إذ يختلف المدراء في درجة الثقة التي تمنح للعاملين معهم، وباختلاف الدرجة تتباين الأنماط الإدارية المستخدمة من قبل المدراء.

ت -ميل المدير الشخصية : إن للظروف التي ينشأ بها المدير والتجارب التي اكتسبها في حياته تلعب دوراً في اختياره لنمط إداري، فهناك من يشعر براحة تامة عندما يستخدم أسلوباً ديمقراطياً في عمله أو بالعكس.

ثانياً: عوامل خاصة بالمرؤوسين: هناك عوامل تتعلق بالمرؤوسين يمكن أن تؤثر في عملية

اختيار المدير لأسلوبه الإداري ومن بين أهم هذه العوامل هي:

أ -مدى فعالية الجماعة في العمل.

ب درجة تماسك المجموعة.

ت قرارات أعضاء المجموعة ودوافعهم وإنتاجياتهم.

ث - نظرة الأعضاء لأنفسهم وثقتهم بها ومدى إيمانهم بقدراتهم.

ح -مدى إدراك المجموعة لأهداف المدرسة والتوحد معها.

ثالثاً: العوامل الخاصة بالموقف أو البيئة:

أ -توعية القيم والتقاليد السائدة في المدرسة والبيئة المحيطة بها: إن المدارس باعتبارها منظمات إدارية لها مجموعة من التقاليد التي تؤثر بشكل فعال على سلوك الأفراد الذين يعملون فيها، وسرعان ما يعرف المدير الجديد أن هناك أنماط سلوكية خاصة ومقبولة في البيئة الجديدة. وأن أي انحراف سوف يخلق له الكثير من المشاكل.

ب-كفاءة المجموعة: إن كفاءة المعلمين أو المدرسين وغيرهم تلعب دوراً في تحديد النمط الإداري الذي يعتمد عليه المدير، فقبل أن يفوض المدير بعض صلاحياته إلى أحد العاملين معه من المدرسين فإنه يأخذ بنظر الاعتبار مقدار كفاءة هؤلاء العاملين وقدرتهم على تحمل المسؤولية وأداء المهمات المطلوبة.

ج - طبيعة المشكلة إن طبيعة المشكلة تحدد إلى درجة مقدار المشاركة من قبل العاملين (التدريسين). فالمشاركة في اتخاذ القرار أحياناً يتطلب إشراك عدد كبير من

إدارة الصف و تنظيمه

مفهوم الإدارة الصفية : هو العملية التي تهدف إلى توفير تنظيم فعال داخل غرفة الصف من خلال الأعمال التي يقوم بها المعلم لتوفير الظروف اللازمة لحدوث التعلم . وهي مجموعة من الإجراءات التنظيمية المصححة وضمن قواعد تضمن تحقيق بيئة تعليمية فعالة من خلال الأنشطة التي يقوم بها المعلم في الصف و أهمها :

- حفظ النظام و العلاقات الإنسانية .
- تهيئة جو ديمقراطي يشجع على التفاعل و التعلم .
- توفير خبرات تعليمية مناسبة .
- تنظيم بيئة الصف تنظيماً يؤدي إلى تسهيل عملية التعلم .

- ملاحظة الطلبة و تقديم تغذية راجعة لهم .
- متابعة سلوك المتعلمين عن طريق سجلاتهم .

أنماط الإدارة الصفية :

أ-النمط التقليدي : وهو النمط الذي يقاوم أي تغيير في الوضع التعليمي - الصفّي ؛ لأن ذلك يزيد الأعباء عليه و يفقده امتيازات نفسية و مادية .

ب- النمط التسلطي : وهو نمط يعتمد على أساليب الفوضى و القهر والإرهاب للطلاب ، و يكون المعلم بعيداً عن طلابه لأنه لا يسمح لهم بالتعبير عن آرائهم أو النقاش .

ج-النمط السائب : بمعنى أن يترك المعلم (الحبل على الغارب) ، فالمعلم لا يشجع ولا يحفز ولا يوجه بل يترك الطلاب يفعلون ما يشاءون ويكون دور المعلم سلبياً ويترك للطلاب الحرية الكاملة .

د-النمط الديمقراطي : وهذا النمط يعتمد على المعلم بحيث يأخذ دور القائد والموجه لتشجيعه التلاميذ وإدارة الحوار والاستماع وتنظيم التواصل الفعال وتقديم الاقتراحات والمبادرات وخلق جو من الثقة بينه وبين تلاميذه ، ويفتح قنوات الاتصال والتواصل الفعال بينه وبين الطلاب.

أهمية الإدارة الصفية :

- تعين المعلم على تعرفُ المسؤوليات و الواجبات داخل غرفة الصف.
- تزود المعلم بمهارات نقل المعرفة وغرس المهارات والقيم في النشء .
- هي التجسيد العملي لكل أوامر المدرسة التربوية .
- نجاحها أساس لنجاح كل طرائق التدريس وإذا اختلت إدارة الصف لا تتحقق أهداف

الدرس .

- هي إحدى المهارات الضرورية للتعليم الفعال .

- المجال الرئيس لتنمية أنماط سلوكية مرغوبة لدى التلاميذ , مثل الانضباط الذاتي

والمحافظة على النظام وتحمل المسؤولية والثقة بالنفس وأساليب العمل التعاوني وطرق

التعاون مع الآخرين و احترام الآراء والمشاعر.

عناصر العملية الإدارية الصفية :

- التخطيط : ويقصد به تخطيط المعلم و تحضيره لدرسه أو دروسه (محتوى ومراقبة

ووسائل وأنشطة ومواقف).

- التنظيم و التنسيق : ينظم المعلم الموارد المادية المتاحة في المدرسة و الموارد البشرية

المتمثلة في الطلاب أنفسهم .

- القيادة : فالمعلم الناجح هو الذي يحسن قيادة طلابه في المؤسسة الصفية , كي يقبلوا على

التعلم و النشاط التعليمي برغبة .

- التوجيه والضبط و المراقبة : المعلم يوجه طلابه ويشرف على تعلمهم ويتابع مختلف

أعمالهم ويحرص على أن يؤدي كل منهم المهمة الموكلة إليه .

- التقويم : فالمعلم يجري التقويم المتدرج المستمر والتقويم الختامي ويستفيد من التغذية

الراجعة في إعادة النظر في تخطيطه و قيادته و توجيهه أو في تقويمه ذاته كما يعمل المعلم

على تقويم مدى كفاية الموارد والإمكانيات ويحرص على حفز الطلاب ومحاسبة المسيء منهم

وتشجيع المحسن وتعزيز الإدارة.

العوامل التي تؤثر في إدارة الصف :

- سياسة التعليم في الدولة .

- الأهداف العامة لكل منهج وطبيعة المادة .

- موضوع الدرس .
- المرحلة التعليمية (مرحلة نمو الطالب) .
- البيئة المادية للصف .
- المعلم وإعداداته المهني و التربوي .
- طريقة التدريس .
- إدارة المدرسة وقناعاتها .

الأسس النفسية والاجتماعية لإدارة الصف :

أسس نفسية : معرفة طبيعة المتعلم وخصائصه النمائية , ومعرفة طبيعة المتعلم وحاجاته .

أسس اجتماعية : المعلم بحاجة إلى توضيح القيم الاجتماعية المرغوبة , و التمييز بين السلوك الصحيح والسلوك الخاطئ, وامتلاك التلاميذ مهارات التواصل , و الانتماء للجماعة وللوطن .

المجالات المهمة للإدارة الصفية:

إن المعلم الجيد هو من يهتم بإدارة شؤون صفه من خلال ممارسته للمهام التي تشتمل عليها هذه العملية بأسلوب ديمقراطي , و يعتمد على مبادئ العمل التعاوني والجماعي بينه وبين تلاميذه لإنجاز المهمات الإدارية العادية في إدارة الصف , ومنها:

- تقفد الحضور والغياب.
- توزيع الكتب والدفاتر.
- تأمين الوسائل والمواد التعليمية.
- المحافظة على ترتيب مناسب للمقاعد.
- الإشراف على نظافة الصف وتهويته وإضاءته.

المهام المتعلقة بتنظيم عملية التفاعل الصفّي:

قد أكدت نتائج الكثير من الدراسات على ضرورة إتقان المعلم مهارات التواصل والتفاعل الصفّي، والمعلم الذي لا يتقن هذه المهارات يصعب عليه النجاح في مهماته التعليمية ويمكن القول بأن نشاطات المعلم في غرفة الصف هي نشاطات لفظية ، ويصنف بعض التربويين الأنماط الكلامية التي تدور في غرفة الصف إلى كلام تعليمي، وكلام يتعلق بالمحتوى، وكلام ذي تأثير عاطفي، ويستخدم المعلم هذه الأنماط لإثارة اهتمام التلميذ للتعلم ولتوجيه سلوكهم وتوصيل المعلومات لهم.

وصنّف بعضهم الآخر السلوك الصفّي داخل الصف إلى:

أ- كلام المعلم. ب- كلام التلميذ.

كما صنف كلام المعلم إلى:

كلام المعلم المباشر :

فالكلام المباشر هو الكلام الذي يصدر عن المعلم، دون إتاحة الفرصة أمام التلميذ للتعبير عن رأيه فيه، أي أن المعلم هنا يحد من الحرية التلميذ، ويكبح جماحه ويمنعه من الاستجابة وإن المعلم يمارس دوراً إيجابياً ويكون دور التلميذ سلبياً.

من أنماط هذا الكلام:

- يحاضر ويشرح : ويتضمن هذا النمط الكلامي قيام المعلم بشرح المعلومات أو إعطائها ،

فالمعلم هنا يتكلم والتلاميذ يستمعون ، وبالتالي فإن تفاعلهم يتوقف عند استقبال الحقائق و

الآراء والمعلومات .

- ينتقد 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 واستجاباتهم السلبية أو استجاباتهم الجماعية .

ب- استجابات التلاميذ غير المباشرة : ويقصد بها تلك الأنماط الكلامية التي تأخذ شكل التعبير عن آرائهم و أفكارهم 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 .

وقد أضاف بعض التربويين في تصنيفهم لأنماط التفاعل اللفظي داخل غرفة الصف . وهو فترات الصمت والتشويش واختلاط الكلام حيث ينقطع التواصل والتفاعل , ويأخذ هذا الشكل الأنماط التالية:

أ- الكلام الإداري : مثل قراءة إعلان 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 .

ب- كلام المعلم غير المباشر :

يأخذ كلام المعلم ذو الأثر غير المباشر الأنماط الكلامية التالية :

- يتقبل المشاعر

- يتقبل أفكار التلاميذ ويشجعها

- يطرح أسئلة على التلاميذ.

- يطرح أسئلة عريضة .

ومن أهم الأنماط الكلامية التي تؤدي إلى تواصل فعال بين المعلم والتلاميذ في الموقف التعليمي ما يلي :

1. أن ينادي المعلم تلاميذه بأسمائهم .

2. أن يستخدم المعلم الألفاظ التي تشعر التلميذ بالاحترام والتقدير مثل : من فضلك , تفضل , شكرا , أحسنت .

3. أن يتقبل المعلم آراء و أفكار التلاميذ ومشاعرهم , بغض النظر عن كونها سلبية أو إيجابية .

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

5. أن يستخدم النقد البناء في توجيه التلاميذ , وينبغي أن يوجه المعلم النقد لتلميذ محدد وعليه ألا يعمم .

6. أن يستخدم المعلم أسئلة واسعة وعريضة و أن يقلل من الأسئلة الضيقة التي لا تحتمل إلا الإجابة المحددة مثل لا أو نعم أو كلمة واحدة محدودة و إنما عليه أن يكثر من الأسئلة التي تتطلب تفكيراً واسعاً واستثارة للعمليات العقلية العليا .

7. أن يعطي التلاميذ الوقت الكافي للفهم وأن يتحدث بسرعة مقبولة وبكلمات واضحة تتناسب مع مستويات تلاميذه.

8. أن يشجع التلاميذ على طرح الأسئلة و الاستفسار .

أنماط غير مرغوب فيها لأنها لا تشجع حدوث التفاعل الصفي :

- استخدام عبارات التهديد والوعيد .

- إهمال أسئلة التلاميذ واستفساراتهم وعدم سماعها .
- فرض المعلم آراءه ومشاعره الخاصة على التلاميذ .
- الاستهزاء أو السخرية من أي رأي لا يتفق مع رأيه الشخصي .
- التشجيع أو الإثابة في غير مواضعها ودونما استحقاق .
- استخدام الأسئلة الضيقة .
- إهمال أسئلة التلاميذ دون الإجابة عليها .
- احتكار الموقف التعليمي من قبل المعلم دون إتاحة الفرصة للتلاميذ للكلام .
- النقد الجارح للتلاميذ سواء بالنسبة لسلوكهم أم لآرائهم .
- التسلط بفرض الآراء أو استخدام أساليب الإرهاب الفكري .

ممارسات الانضباط الصفي

أبرز الممارسات التي يتوقع من المعلم القيام بها لتحقيق الانضباط الصفي الفعال بغية إتاحة فرص 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 التلاميذ في تحمل المسؤوليات كل في ضوء قدراته وإمكاناته .
- أن يتعرف على حاجات التلاميذ ومشكلاتهم , ويسعى إلى مساعدتهم على مواجهتها .
- أن ينظم العلاقات الاجتماعية بين التلاميذ , و أن ينمي بينهم العلاقات التي تقوم على الثقة و الاحترام 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 أسئلة تخلق عند التلاميذ الدهشة وحب الاستطلاع , وتدفعهم إلى الانتباه والهدوء مثل: ماذا يحدث لو أن الشمس لم تظهر طوال العام ؟
- أن يستخدم ما يمكن تسميته (بأسلوب الاستثارة الصادقة) 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 يتبادل 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 .
- 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 و التسامح و التشاور , ويشجع أساليب النقد البناء واحترام الآراء .
- أن ينوع في الوسائل الحسية للإدراك فيما يختص بالسمع و اللمس و البصر .

- أن يجنب التلاميذ العوامل التي تؤدي إلى السلوك الفوضوي .
- أن يعالج حالات الفوضى وانعدام النظام بسرعة وحزم , شريطة أن يحافظ على اتزانه الانفعالي .
- أن يخلق أجواء صفية تسودها الجدية والحماس واتجاهات العمل المنتج .
- أن يساعد التلاميذ على اكتساب اتجاهات أخلاقية مناسبة مثل : احترام المواعيد واحترام آراء الآخرين , المواظبة , الاجتهاد , الثقة بالنفس و الضبط الذاتي .
- أن يفسح المجال أمام التلاميذ لتقييم سلوكهم وتصرفاتهم على نحو ذاتي .
- أن يوضح القاعدة الأخلاقية للسلوك المرغوب فيه مواصفات هذا السلوك ومعاييرها , وأن يناقش تلاميذه بأهمية وضرورة السلوك المرغوب فيه ونتائج إهماله .
- على أية حال وعلى الرغم من أهمية كل هذه الأمور السابقة وضرورتها فلا بد من وجود المعلم القادر على فهم التلاميذ والتعامل معهم ورعاية شؤونهم الصحية والنفسية والاجتماعية والتربوية , وفهم البيئات الاجتماعية التي تحيط بهم , ومساعدتهم على التكيف الاجتماعي .

الإدارة الصفية ومهام المدرس:

يجب أن ننظر إلى دور المدرس من خلال المسؤوليات " الأدوار " الثلاثة التالية:

- دور المدرس في إدارة وتنظيم البيئة المادية الصفية.
- دور المدرس في إدارة وتنظيم البيئة الصفية النفسية والاجتماعية.
- دور المعلم في إدارة التفاعل الصفّي وتنظيمه.
- دور المدرس في إدارة وتنظيم البيئة الصفية المادية:
- يتوقع من المدرس أن يقوم بما يلي:
- الرقابة على مكونات الغرفة الصفية من الأثاث والعمل على ديمومة صلاحيتها.

- التوجيه والمبادرة بتنظيم المكونات المادية وترتيبها بشكل فعال لا يعيق الحركة داخل الصف, ولا صعوبة استخدامها.
- تنظيم أماكن وضع المعدات والأدوات التعليمية بحيث يمكن استخدامها بسهولة, حيثما دعت الحاجة, وبحيث لا تكون معوقة للحركة داخل الغرفة الصفية.
- الاهتمام بأنافة ونظافة الغرفة الصفية وجعل ذلك جزءاً من مسؤوليات الطلاب.
- إعداد سجلات تنظيمية لمستلزمات التدريس كالخرائط والصور والقرطاسية وغيرها.
- التعديل والتجديد في تنظيم الغرفة الصفية لتجنب الملل والرتابة في طبيعتها.
- تنظيم جلوس الطلاب بما يتناسب وحاجاتهم وعلى وجه الخصوص ذوي الحاجات الخاصة.
- اعتماد نماذج جلوس الطلاب المختلفة بحيث تخدم التعليم والتعلم, فعلى سبيل المثال, الجلوس على شكل دائرة أو على شكل أضلاع أو بقية الأشكال الهندسية, التي تفيد غرضاً تعليمياً معيناً, مع الأخذ بعين الاعتبار إتاحة الاتصال البصري المستمر بين المعلم والطلاب وبين الطلاب أنفسهم.
- تنظيم الغرفة الصفية بحيث يتاح للمعلم/للمعلمة تنظيم الطلاب في مجموعات تعليمية حيثما اقتضت الضرورة.
- إشراك الطلاب في إغناء الغرفة الصفية وزيادة مكوناتها.
- إشراك الطلاب في مسؤولية الحفاظ على مقتنيات ومكونات الغرفة الصفية.
- دور المدرس في إدارة وتنظيم البيئة الصفية النفسية والاجتماعية:**
- التفاعل الصفّي الديمقراطي القائم على الثقة والمودة.
- قبول واحترام مشاعر الطلاب.
- قبول الأفكار والآراء التي تطرح وتوظيفها كمصدر للمعلومات.

- استخدام الإطاراء والتشجيع.
- وضوح دور المعلم في مجال تقديم الدرس " المحاضرة " وإصدار التوجيهات وضبط الصف.
- وضوح مظاهر الضبط الذاتي عند الطلاب.
- العدالة والمساواة في توزيع الأدوار والتفاعل الصفّي بين الجميع.
- غياب مظاهر العنف والإرهاب في العلاقة بين المعلم والطلاب.
- إدراك المعلم المستمر لخصائص الطلاب وتعرف مشكلاتهم عن قرب.

دور المدرس في إدارة التفاعل الصفّي وتنظيمه:

يمكن أن نتطرق إلى التفاعل الصفّي ودور المعلم في إدارته وتنظيمه من خلال تحليل التفاعل

الصفّي. حيث يصنف ممارسات وأقوال المعلم داخل الصف إلى:

1. سلوك المعلم غير المباشر. وهذا يتبعه الممارسات التالية:

- قبول المشاعر.
- الإطاراء والاستحسان والتشجيع.
- طرح الأفكار.
- طرح الأسئلة.
- 2. سلوك المعلم المباشر ويظهر في الممارسات التالية:
- إلقاء الدرس.
- إصدار التعليمات والتوجيهات.
- الانتقادات وتبرير السلطة.
- استجابة الطلاب.
- مبادرة الطلاب.

- صمت وارتباك.

مشكلات تواجه المدرس في إدارة الصف :

عندما نريد أن نطرق باب المشكلات التي تواجه المدرس في إدارة الصف , فمن الضروري أن نأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المتغيرات التي لكل منها مشكلات خاصة بها , من هذه المتغيرات :

- 1- المرحلة التعليمية التي ينتمي لها الفصل الدراسي (أساسي , ثانوي) .
- 2- البيئة الجغرافية التي توجد فيها المدرسة (مدينة, ريف, بادية, مخيمات) .
- 3- التكوين البشري في الغرفة الصفية (أحادي الجنس , مختلط).
- 4- مستويات الازدحام في الغرفة الصفية .
- 5- مستويات الدافعية والاستعداد عند طلاب الغرفة الصفية .
- 6- تصورات الطلاب نحو المدرس والتعليم والتعلم .
- 7- تصورات المدرس نحو الطلاب .
- 8- مفهوم النظام الصفّي عند المدرس ودوره داخل الغرفة الصفية وخارجها .
- 9- مفهوم الثواب والعقاب عند المدرس .
- 10- خصائص النمو لمختلف جوانب شخصية المتعلم (الطالب) وحاجاته .
- 11- ملامح الفروق الفردية السائدة داخل الغرفة الصفية .

المشكلات التي تواجه المدرس/المدرسة داخل الصف:

لنبدأ أولاً بالتذكير بأن الكثير من المسوحات التربوية والدراسات ذات العلاقة قد وجدت إن "الانضباط" في الغرفة الصفية يمثل المشكلة الرئيسة التي تواجه المدرس ويفترض بالتالي أن تنبثق عن هذه المشكلة مشكلات أخرى سببها "خلل الانضباط".

ولكن ثمة مشكلات متعددة أخرى تواجه المدرس/المدرسة داخل الغرفة الصفية, بعضها أكثر بروزاً وتكراراً من غيرها منها:

1. الانتباه مقابل التشتت وعدم الانتباه.
2. درجة الدافعية أو غيابها عند الطلاب/الطالبات.
3. مظاهر السلوك العدواني بين الطلاب/الطالبات, وإعاقة الدرس وتشويش المناخ الصفّي.
4. عدم احترام الآخرين بمؤشر عدم إتاحة الفرصة أمام زملاء لطرح آرائهم بحرية.
5. الشغب والإزعاج الصفّي.
6. المشكلات ذات الطبيعة النفسية كالانطواء والانعزال والتردد ومظاهر عدم الثقة بالنفس.
7. مظاهر الرفض والإحجام تجاه المشاركة الصفية التي تبرز عند بعضهم.
8. الضرر والتخريب والاعتداء على حاجات الغير وممتلكات الغرفة الصفية.

الانتباه يعالج عن طريق التشويق

فالانتباه يعني: " تكيف أعضاء الحس في الفرد لتسهيل الاستجابة لمؤثرات أو مواقف مقصودة ومنع الاستجابة لمؤثرات أو مواقف عرضية. وهو اختياراً حسياً يظهره الفرد أو يوفره نتيجة إثارة حسية كافية لها شكل معين.

والتشويق يعني:

- عملية إثارة واستمرار نشاط الفرد التعليمي.
- تنظيم مثيرات السلوك.
- الفن العملي في تطبيق المغريات وإثارة الرغبة لدفع الطالب/الطالبة على العمل بطريقة مرغوب فيها.
- عملية اختبار مواد تدريسية وتقديمها بطريقة مثيرة تدفع نحو العمل والإنجاز بحماسة.

- استخدام أدوات مثل الثواب " الجوائز". وحاجة الفرد الطبيعية للتحصيل بغرض إثارة الفرد للتعلم.

الدافعية نحو التعلم

أما عن الدافعية نحو التعليم, فنبدأ بالتعرض لها من خلال التطرق إلى انعدام أو ضعف التشويق داخل الغرفة الصفية والذي قد يعود على عدة عوامل منها:

1- عدم استغلال ميول الطلاب وحاجاتهم العقلية والاجتماعية والنفسية والعاطفية و بروز ذلك بتفرد المعلم في وضع أهداف الدرس دون مشاركتهم في مظاهر سيطرتها على التعليم والتعلم الصفي.

2- عدم توافر مناخ صفي إيجابي يدفع إلى الإقبال على التعلم.

3- عدم قبولهم كمشاركين في الغرفة الصفية أو أطراف فيها.

وللحفاظ على النظام الصفي فالمعلم معني بتطوير نوعين من الانضباط هما:

1- الانضباط الخارجي: ويعني الحفاظ على النظام الصفي باستخدام أساليب مختلفة من الخيارات كالثواب والعقاب مثلاً.

2- الانضباط الداخلي: الذي يبرز من خلال محافظة الطلاب أنفسهم على النظام والهدوء

داخل الغرفة الصفية ودونما إشراف المعلم. وهذا الانضباط الداخلي مبعثه اتجاههم نحو العمل وانشغالهم فيه عن رغبة. كما يشير إلى قبولهم للسلطة المتمثلة في المعلم وما يحدده من معايير للنظام " داخل الصف .

وتجدر الإشارة هنا على أن عوامل متعددة تؤثر في الانضباط الصفي منها:

1- الخصائص القيادية للمعلم.

2- نوع التفاعل القائم بين المعلم والطلاب.

3- كيفية تنظيم وتوجيه الأنشطة التعليمية داخل الغرفة الصفية.

4- خصائص الطلاب الاجتماعية والاقتصادية والنفسية والشخصية.

5- الإدارة المدرسية الكلية للبيئة التعليمية المدرسية وانعكاساتها على إدارة الصفوف.

الإشراف التربوي ونظرية النظم في الإدارة

يعد الإشراف التربوي من أهم مدخلات النظام التعليمي باعتباره نظاماً من العلاقات يهدف إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم، فهو يمثل سلسلة من التفاعلات والأحداث بين المعلم والمشرف التربوي من جهة، والمنهج والطلبة من جهة أخرى، والمشرف والإدارة المدرسية من جهة ثالثة، وبذلك يمكن اعتباره مصدر العلاقات الإنسانية في العملية التربوية.

يعد الإشراف التربوي عملية تفاعل إنسانية اجتماعية تهدف إلى رفع مستوى المعلم المعني إلى درجة ممكنة من أجل رفع كفاياته التعليمية . والتطلع إليه كعملية ديمقراطية تعاونية ، طرفاها المشرف التربوي والمعلم ، تهدف إلى اكتشاف وتفهم أهداف التعليم ومساعدة المعلم ليتقبل هذه الأهداف ويعمل على تحقيقها

ولما تطور مفهوم الإشراف التربوي في العقود الأخيرة تطوراً كبيراً، فبعد أن كان تفتيشاً أصبح اليوم يقوم على استخدام الأسلوب العلمي والنسق الاجتماعي بشكل عام، ويقوم على احترام شخصية المعلم والثقة بإمكاناته، من خلال عمليات إدارية وفنية يتم فيها تقويم وتطوير الأداء، ومتابعة كل ما يتعلق بالعلاقات المدرسية، سواء كانت تدريبية أو إدارية أو تتعلق بأي نوع من أنواع النشاط التربوي في المدرسة أو خارجها، فإن الإشراف اليوم أصبح من الضروري أن يكون داعماً ومحفزاً، قبل أن يكون تقويمياً.

لذا، يقوم الإشراف التربوي في ضوء الفكر الإداري الحديث على تحديد جوانب القوة والضعف في الممارسات التربوية، ووضع المخططات لتلافي أوجه القصور، وتطوير

الممارسات بالاتجاه المرغوب، وأن يأخذ في الاعتبار متطلبات المستقبل، ويواكب المستجدات في مجال المهنة، وإدخال التطوير على مناهج التعليم ومحتوى وأساليب التدريس، ويساعد الفئة المستهدفة على التدريب والتعلم الذاتي والتعاوني، وإكساب مهارات البحث والتجريب والتقويم الذاتي، والنمو المهني المستمر للمعلمين من خلال تدريبهم ونقل الأفكار الحديثة إليهم، وكسر عزلتهم، وضمان احترام أفكارهم وشخصياتهم، وتشجيعهم على أخذ المبادرات كلما كان ذلك ممكناً.

الإشراف التربوي الحديث على أنه قيادة وإدارة، تتحو بالعملية التربوية إلى أن تكون:

- عملية قيادية إدارية منظمة تأخذ بالأسلوب العلمي في توجيه المدرسين والعمل على تنمية قدراتهم واستعداداتهم ومواهبهم.
 - عملية تعاونية ديمقراطية: فالمشرف والمدرس زميلان في المهنة يتعاونان في العمل لتحقيق أهداف المدرسة في جو من الاحترام المتبادل.
 - عملية اجتماعية: فالمشرف لا يوجه عنايته نحو الدرس وطريقة تدريسه فحسب، بل يكلف أيضاً بدراسة العوامل التي تيسر عملية التعلم سواء أكانت عوامل خارج المدرسة أم داخلها والعمل على حلها.
 - نظام متكامل يشتمل على مدخلات وعمليات ومخرجات ترتبط بعضها ببعض كما أنها ترتبط بالنظام التعليمي ككل.
 - يقوم على التقويم المستمر لعمل المعلمين وأنشطتهم التربوية وذلك من أجل تطوير أدائهم إلى المستوى المطلوب.
- حيث إن الإشراف التربوي أحد العمليات الإدارية التي تتكامل وترتبط بالعمليات الإدارية الأخرى، كي تتمكن المؤسسة التعليمية من تحقيق أهدافها،

العلاقة بين الإشراف التربوي وبعض عمليات الإدارة

يعد الإشراف التربوي أحد العمليات الإدارية التي تتكامل وترتبط بالعمليات الإدارية الأخرى حتى تتمكن المؤسسة التعليمية من تحقيق أهدافها، وانطلاقاً من أن الدراسة الحالية تركز على الإشراف التربوي بشكل مستقل، فقد حرصت الدراسة على توضيح العلاقة بين الإشراف التربوي وبعض عمليات الإدارة فيما يلي:

1- العلاقة بين الإشراف التربوي والرقابة والمتابعة

تعرف الرقابة بمفهوم الإشراف الدائم: أي الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير العمل والتأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم وفقاً للخطة الموضوعة، في حين يقصد بالمتابعة: عملية هدفها التأكد من أن النتائج التي تحققت أو التي في سبيلها إلى التحقيق مطابقة للأهداف المقررة أو غير مطابقة.

ويختلف مفهوم المتابعة عن مفهوم الرقابة التقليدية على العمل، فالمتابعة تعني ملاحظة التنفيذ وذلك بعد الاطمئنان على صحة هندسة الخطة وتنظيمها، ثم يأتي الانتقال إلى تطبيق هذه الخطة على أرض الواقع بالممارسة العملية، من هنا يأتي دور الإشراف والتوجيه حيث يهدف إلى الاطلاع على أعمال الآخرين ومتابعتهم، وتحديد درجة النجاح والفشل خطوة بخطوة، والتنبؤ باحتمالات الانحراف عن الخطة المحددة، ومن ثم العمل على تلافيها قبل حدوثها، في حين تركز الرقابة على تحليل النتائج النهائية للعمل، وتقدير مدى اتفاقها مع الأهداف المقررة، فالاختلاف بين المتابعة والرقابة اختلاف في التوقيت، كما أنه اختلاف في الهدف، فالمتابعة ترمي إلى الكشف عن الأخطاء قبل حدوثها والعمل على منعها، بينما تهدف الرقابة إلى تحديد ما تم فعلاً من إنجاز وما قد يكون به من أخطاء واتخاذ إجراءات لتصحيحها.

كما تهدف الرقابة أيضاً إلى مراجعة الأعمال التي نفذت والتأكد من موافقتها للتخطيط والأهداف والسياسات والإجراءات وبين التنفيذ الفعلي، فهي بالتالي تعتمد على الخطة بالدرجة الأولى التي هي بمثابة المحك الذي على أساسه تتم عملية الرقابة، كما ينظر إلى المتابعة على أنها إشراف دوري ومستمر على ما تم تحديده من أهداف في إطار التخطيط الموضوع سواء كان متعلقاً بالبرامج الدراسية أو الأنشطة المدرسية أو المهام الإدارية.

ومما سبق يمكن القول بأن المتابعة ما هي إلا جزء من الإشراف التربوي، لأن الإشراف التربوي من أهم أدواره متابعة قبلية قبل بدء العمل، ومتابعة أثناء العمل، ومتابعة بعد الانتهاء من العمل في إطار المدرسة، ومن ثم فالمتابعة هي جزء من عملية الإشراف فهناك تداخل وتكامل فيما بينهما، كما أن مفهوم الرقابة أعم وأشمل من مفهوم المتابعة، حيث تركز المتابعة على الجوانب الإدارية بشكل أساسي، أما الرقابة فلا تفرق بين العمل الإداري والعمل الفني داخل المدرسة فكلاهما يؤثر في الآخر، أما الإشراف التربوي فهو مفهوم أعم وأشمل لأنه يتناول الرقابة والمتابعة في عمله.

2- العلاقة بين الإشراف التربوي والتوجيه

تشتمل كلمة التوجيه على القيادة والريادة وحسن الإرشاد والأخذ بيد من يتولى توجيههم على تغيير أحوالهم من حسن إلى أحسن، والوصول إلى معرفة الخبرات والتجارب من أيسر السبل وترشيد الإمكانات لتحقيق أفضل النتائج.

وتشير إحدى الدراسات إلى أن عملية التوجيه كانت تقوم على المتابعة والتوجيه والإرشاد بغرض الإصلاح، واقتصر دور الموجه فيها على التقويم للمعلمين وتوجيههم، حتى أصبح المعلم بمثابة التلميذ للموجه، واستخدم الموجه أسلوب الملاحظة والزيارة الصفية والاجتماع

بالمعلم معتمداً على القوانين والأنظمة والتعليمات مصدراً للسلطة، الأمر الذي جعل من عملية التوجيه عملية فردية تقويمية لا تطويرية.

كما أن التوجيه التربوي وفعاليته في استخدام العلاقات الإنسانية جعل الأهداف الشخصية بين الموجه والمعلم فوق الأهداف العامة للمدرسة، وأصبح الموجه يجمال المعلم بدرجة كبيرة على حساب العمل وأهدافه، الأمر الذي نتج عنه تكاسل المعلم في أداء عمله، فانخفض عطاؤه وإنتاجيته، كما تتمثل أهم جوانب القصور التي صاحبت عملية التوجيه فيما يلي:

ضعف القدرة على تمكين المعلم من النمو المهني إلى أقصى درجة ممكنة.

ضعف التمكن من تفجير طاقات المعلمين واهتماماتهم إلى الحد المطلوب.

انصب الاهتمام على تلبية الاحتياجات الإنسانية فقط.

أعطيت الأولوية لحاجات المدرسين الاجتماعية، وتهيئة المناخ لتفاعلهم فيما بينهم.

ضعف الاهتمام بقضايا تربوية مهمة مثل تحدي القدرات، الحصيلة العلمية، المسؤولية، التغذية

الراجعة. أن عملية التوجيه التربوي صاحبها عدة جوانب قصور تمثلت بعضها في: تركيز

عملية التوجيه على المعلم فقط دون اهتمام بالأطراف الأخرى المشاركة في العملية التعليمية.

واعتماد التوجيه التربوي على المبادرة الفردية، والعلاقات الإنسانية لم تحدث تحسناً في التعليم

وإنما ينبغي التخطيط والتنظيم الرسمي لتحقيق الفعالية في البرامج التعليمية.

أن التوجيه التربوي أدى في نهاية الأمر إلى التسبب وإهمال التعليم.

بينما يقوم الإشراف التربوي الحديث على مد يد العون والمساعدة للمدرس والطالب من أجل

تطوير وتسهيل عملية التعليم والتعلم بجميع أبعادها، وتحقيق نمو التلاميذ الفكري والمعرفي

والنفسى والعاطفي من خلال مجالات العلاقات الإنسانية، القيادة، حاجات الطلاب وتقويمهم،

المنهج، تطور النمو المهني للمدرس المتدرب، العملية التعليمية، علاقة المدرسة بالمجتمع،

التقويم، الاتصال التربوي والتدريب، وجميع هذه المجالات تهدف في مجملها إلى إيجاد بيئة مدرسية ينعكس أثرها على المظاهر التالية:

التقدم التحصيلي للطلاب.

علاقات حميمة بين أعضاء المجتمع المدرسي.

علاقات مميزة مع المجتمع الخارجي.

تحقيق غايات المجتمع الكبير.

ومما سبق يمكن القول بأن عملية الإشراف التربوي ما هي إلا امتداد تطوري لعملية التوجيه،

مع الاختلاف في الفلسفة والأسلوب المستخدم، ويجب الإشارة هنا إلى أنه ليست العبرة

بالأسماء أو المسميات، وإنما بالأساليب والممارسات المستخدمة، بمعنى أن هناك بعض

الأنظمة التعليمية المتقدمة تستخدم في الإشراف على نظامها التعليمي كلمة (تفتيش) كما هو

الحال في إنجلترا وفرنسا، ولكن بأسلوب يتفق مع ما توصلت إليه النظريات السلوكية والفكر

الإداري المعاصر.

الإشراف التربوي ونظرية النظم في الإدارة

يرجع الأساس النظري لمفهوم النظم إلى العلوم الطبيعية في الربع الأول من القرن العشرين،

إلا أن تطبيق هذا المفهوم في ميدان الإدارة يعتبر حديثاً، حيث ينظر إلى النظام على أنه كل

متكامل منظم ومركب يربط بين عناصره وأجزائه نظم فرعية ذات خصائص معينة تتداخل

مع بعضها في علاقات تبادلية مستمرة، وبالصورة التي لا يمكن بها عزل أحد هذه العناصر

أو الأجزاء عن بعضها البعض، مكونة في مجموعها ذلك النظام الذي يوجه بدوره ضمن

مجموعة من العلاقات التبادلية مع مجموعة أخرى من النظم المتصلة به.

وانعكست تلك التطورات على مفهوم الإشراف التربوي في ظل نظرية النظم في الإدارة وتطور من اهتمامه بالفرد وهو المعلم إلى اهتمامه بالموقف التعليمي التعليمي، وبدلاً من أن يحدث التغيير في سلوك المعلم فقط، أصبح يهدف إلى إحداث التغيير في الموقف التعليمي بأكمله عن طريق التخطيط والتنفيذ والتقييم التعاوني نحو مجالات المتعلم وتعلمه، ووضع المناهج، والكتاب المدرسي، وتحسين أداء المعلم، وتهيئة البيئة المدرسية وحسن الاستفادة منها وذلك كله من أجل صالح (الفرد المتعلم).

ويتميز الإشراف التربوي في ظل نظرية النظم بمجموعة من المميزات والخصائص أهمها:

- الإشراف التربوي عملية ديمقراطية تعاونية منظمة تقوم على أسس التخطيط العلمي والاستقصاء والتحليل الجمعي.

- الاهتمام بجميع عناصر العملية التربوية، والعمل على تحسينها وتطويرها وتغييرها في الاتجاه الإيجابي.

- يستخدم الإشراف التربوي وسائل وأساليب ونشاطات متعددة ومتنوعة كالزيارات الصفية والمدرسية، وتبادل الزيارات والخبرات، والدروس التطبيقية وغيرها.

- يحترم الإشراف التربوي جميع العاملين في الميدان التربوي، ويراعي الفروق الفردية بينهم فضلاً عن تشجيعه لآرائهم ومبادراتهم مع التأكيد على العمل الجماعي بينهم.

- سلطة المشرف التربوي تُستمد من قوة أفكاره وموضوعيته، ومن مهاراته وخبراته المحددة.

- عملية التقييم في الإشراف التربوي وسيلة لتحسين العملية التعليمية وليست هدفاً في حد ذاتها.

ومما سبق يمكن القول بأن نظرية النظم في الإدارة جاءت لنشر مبادئ الديمقراطية، واحترام الذات الإنسانية، والاهتمام بجميع عناصر العملية التعليمية من مدخلات وعمليات ومخرجات، وأصبح الغرض من الإشراف تحليل وتشخيص العملية التعليمية من خلال التعاون والتفاعل بين أعضاء المجتمع المدرسي بهدف التطوير، واتسع دور المشرف التربوي ليصبح ديمقراطياً تعاونياً، مخططاً ومنسقاً، يسعى لرفع كفاءة المعلم ونموه المهني، وذلك باستخدامه للأنماط الإشرافية التالية:

أ- الإشراف التشاركي (الجماعي - التكاملي)

يعد هذا النوع من الإشراف أكثر الأنماط الإشرافية تطوراً لاعتماده على مشاركة جميع الأطراف المعنية بتحقيق أهدافه من مشرفين ومدرسين وطلاب واعتبار الطالب محور العملية التعليمية برمتها، بل يعد الإشراف التربوي نظاماً فرعياً من أنظمة العملية الإدارية فيتأثر بها ويؤثر فيها، ويتضمن هذا النظام السلوك الإشرافي والذي يتضمن السلوك التعليمي للمدرسين كنظام فرعي، وسلوك التلميذ كسلوك فرعي آخر، وهذه الأنظمة مفتوحة وليست مغلقة وهي سمة هامة في الإشراف التربوي.

ويقوم الإشراف التشاركي الجماعي على مجموعة منظمة من الاجتماعات بين المشرف والمدرسين بغرض التعرف على متطلبات العملية التعليمية، كما أنه يتمتع بمجموعة من المميزات أهمها:

الإشراف التشاركي يسهل تطبيقه ويعمل على كسر الفجوة التي تحدث في الإشراف على المدرسين وذلك من خلال التغذية الراجعة والدعم المساند.

المساندة الجماعية وذلك عندما يبدأ أعضاء المجموعة استثمار كلا منهما الآخر، واستثمار أفراد المجموعة ككل، مما يؤدي إلى زيادة الثقة التي تؤدي إلى الكشف عن الأخطاء ونقاط الضعف.

يقدم الإشراف التشاركي تعليمًا متنوعًا لكل عضو يمكن أن يتعلم ويستفيد من عملية العرض التي يقوم بها الآخرون، أي أنه إشراف علاجي تشخيصي، كما أنه يسمح بعرض عدة طرق وأساليب بديلة لجميع المشاركين.

يزود الإشراف التشاركي المشرف بمعلومات عن المدرسين من حيث الفروق الفردية بينهم، والمهارات المختلفة لديهم.

كما يؤكد الإشراف التشاركي على العلاقات الإنسانية، والعمل من خلال روح الفريق، وتقويم جميع عناصر الموقف التعليمي، وإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للمدرسين، ومراعاة الفروق الفردية بينهم، واحترام قدراتهم، وإتاحة الفرصة لحرية التعبير عن آرائهم. أن عملية الإشراف التشاركي تحتاج من المشرف أن يتسم بالديمقراطية، وأن يقوم بأدوار إدارية وفنية، ومساعدة المدرسين على امتلاك الكفايات التي تمكنهم من تحديد أهدافهم التعليمية، كما يعمل أيضاً على التنمية المهنية للمعلم من خلال تصميم برامج تدريبية، والحرص على إحداث التوازن بين سلطاته ومسئوليته عن طريق إشراك الجميع، وتقديم التغذية الراجعة سواء للمدرس أو للطالب.

ب- الإشراف التربوي الشامل

ارتبط مفهوم الشمولية بنظرية النظم الأمر الذي أدى إلى ظهور نمط الإشراف التربوي الشامل كنظام يتضمن مجموعة من النظم الفرعية من مدخلات وعمليات بينهما علاقات متشابكة بغية الوصول إلى المخرجات المستهدفة من العملية التعليمية، وذلك من خلال

تشخيص المشرف لعناصر عمليتي التعليم والتعلم متعاوناً مع المدرس ومشاركاً له، فهو يزور الصفوف ويدون الملاحظات حول سلوك المعلم وسلوك التلاميذ داخل الصف مدفوعاً بأهداف واضحة للزيارة الصفية منسجمة مع الأهداف التربوية الموضوعية للعملية التعليمية، والتعرف على نواحي الضعف، وتقديم التغذية الراجعة اللازمة، علاوة على السماح للمعلم بحرية التعبير عن نفسه من خلال مناخ مفتوح يشجع على التواصل والتعاون لتحقيق الأهداف المرجوة.

ويركز الإشراف التربوي الشامل على ضرورة التفاعل بين المشرف التربوي والمدرس بهدف تشخيص الموقف التعليمي وتحليله وتقويمه في إطار نظره اجتماعية نفسية علمية تشجع على التواصل المفتوح، وبالتالي تؤدي إلى التطوير، ولكي ينجز المشرف التربوي تلك العمليات يجب أن يأخذ بعين الاعتبار المبادئ التالية:

- أن يكون هدفه البحث عن الحقيقة من خلال الحوار المتبادل أكثر من العمل على إقناع الآخرين بآرائه.
- أن يقيم مشاركته الفعالة من خلال التغذية الراجعة من الآخرين أكثر من اعتماده على تقييمه الشخصي.
- أن يعمل على فهم نقاط اتفاقه مع المعلم مثل فهمه لنقاط الاختلاف بينهما.
- أن يكون موضوعياً في نقاشه.
- أن يستخدم الألفاظ ذات المدلول الواضح.

أن الإشراف التربوي الشامل يهتم بجميع عناصر العملية التعليمية بما تمثله من مدخلات وعمليات ومخرجات، والتأكيد على العلاقات الإنسانية، وتوافر مناخ مفتوح يسمح للمدرسين بالمشاركة في العملية الإشرافية، الأمر الذي يتطلب من المشرف التربوي تحليل الموقف

التعليمي وتشخيص عناصره الفرعية من تلاميذ ومعلم ومنهج وأوجه التفاعل والارتباط بينهما. أن هناك العديد من الجوانب التي تركز عليها الأنماط الإشرافية واتجاهاته المختلفة منها الاهتمام بالجانب الإنساني للمعلم وأنها عملية تعاونية يشارك فيها المعلم بصورة إيجابية فعالة، والبعض الآخر يركز على الإجراءات المحددة التي يقوم بها المعلم بمفرده اعتماداً على ذاته وتطوير طاقاته وإمكاناته وإبداعاته، بينما ركز البعض الآخر على التأكيد على المهارات التعليمية وطرق وأساليب التدريس بهدف تحسين التعليم من خلال الملاحظة الصفية الفعالة والمباشرة من قبل المشرف التربوي، في حين اتجه الإشراف الشامل إلى النظرة الشمولية والتكاملية لنظام الإشراف باعتباره نظاماً متكاملًا يتناول جميع عناصر الموقف التعليمي، بالإضافة إلى اهتمامه بالمعلم، والمنهج وعناصره، والتلميذ ومعالجة مشكلاته، فهو ينظر إلى جميع عناصر الموقف في آن واحد.

أبرز الاتجاهات العالمية المعاصرة في الإشراف التربوي

يمثل الإشراف التربوي حلقة الاتصال بين المدارس والأجهزة المسؤولة عن تطوير العملية التربوية إدارياً وفنياً . وهو يشكل عنصراً مهماً في العملية التربوية ومركزاً أساسياً من مراكز التوجيه والتطوير التربوي ، وقد تعرض الإشراف التربوي في مجالاته المتعددة إلى تطورات كثيرة ومتنوعة على مر الزمن وخاصة في العقود والسنوات الأخيرة سواء من حيث مفاهيمه أو أهدافه أو أنواعه أو أساليب مهامه ووظائفه أو أدوات التقويم التي يتبعها لذلك وجهت الكثير من المؤتمرات والندوات والدراسات اهتماماً كبيراً لرصد التطورات والاتجاهات الحديثة البارزة في مجالات الإشراف التربوي وأبرز الاتجاهات العالمية المعاصرة في ميدان الإشراف التربوي وحسب المجالات التالية :

أولاً : أهداف الإشراف التربوي

ثانيا : انواع الاشراف التربوي

ثالثا : مهام ووظائف الاشراف التربوي

. رابعا : اساليب الاشراف التربوي

أولاً : أهداف الإشراف التربوي

حددت للإشراف التربوي أهداف عامة وخاصة وان الهدف العام والشامل للإشراف التربوي

هو تحسين عملية التعليم والتعلم من خلال تنمية الطلبة ومن ثم تطوير المجتمع

اهداف الاشراف التربوي هي :

أ - مساعدة المدرسين على ادراك مشكلات الطلبة وحاجاتهم وبذل الجهود لحل تلك

المشكلات واشباع حاجات الطلبة.

ب - تنمية الجانب الاخلاقي لدى المدرسين وتوحيدهم في جماعة متعاونة .

ج - تعزيز رغبة المدرس الجديد في مهنته ومدرسته

د - مساعدة المدرسين على تشخيص الصعوبات التي تواجههم في عملية التعليم وسبل

تجاوزها

هـ - المساعدة في توضيح برامج المدرسة الخاصة بالبيئة واسهام المواطنين في تلك البرامج

وتعزيز دورهم في حل المشكلات التي تواجهها المدرسة .

و - مساعدة المدرسين على استثمار جهودهم وتنظيم اوقاتهم ورفع مكانة مهنتهم في المجتمع

ز - تنمية وتطوير الادارة المدرسية و العاملين فيها .

كما تضمنت ادبيات الاشراف التربوي بلورة العديد من اهدافه واهمها ما يأتي :

تنظيم الموقف التعليمي

- تطوير المنهج الدراسي من خلال تحليله وتقييمه بقصد التعديل والتطوير .

حسن توجيه الامكانيات البشرية والمادية وحسن استثمارها تطوير طرائق التدريس التي يستخدمها المعلمون واطلاعهم على كل جديد في ميادين تخصصهم تنمية العلاقات الانسانية بين اعضاء الهيئات التعليمية في إطار رفع روحهم المعنوية تنسيق البرامج التعليمية لتحسين العملية التربوية توفير فرص النمو المهني والعلمي لأعضاء الهيئات التعليمية بما يكفل مواكبتهم لمستجدات العملية التربوية

ثانيا : انواع الاشراف التربوي

أكدت الاتجاهات المعاصرة ان الاشراف التربوي يتخذ انواعا وانماطا ومن ابرزها ماياتي :

1- الاشراف التربوي الشامل :

يؤكد الاشراف التربوي الشامل على اطراف العملية التربوية كافة و ينظر الى المحرك والموجه للعملية التعليمية في المسار المطلوب وفي اطار الاهداف التي ينشدها مخطوط المناهج ويعد الطالب محور العملية التربوية الذي وجد المدرس والمنهج من اجله ويتركز في التناول الكلي للعملية التربوية بكل مكوناتها واطرافها وقد برز هذا الاتجاه عندما أدرك المربون ان التناول الجزئي لبعض او احد جوانب هذه العملية يترتب على العديد من الاخطاء في الممارسات المهنية

ويعرف الاشراف الشامل بانه (اسلوب يتناول المظاهرة او المشكلة من منظور كلي حتى يكون هناك ضمان لدراسة وتحليل كافة العوامل والمتغيرات المؤثرة في العملية التعليمية لكي تقل احتمالات الخطأ) .

2 - الاشراف الديمقراطي :

وهو الأشراف الذي يستمد أساليبه من الفلسفة الديمقراطية ومبادئها باعتبار الديمقراطية تنظيم اجتماعي يهدف الى التسامي وتحقيق التعاون بين المشرف التربوي وبين اعضاء الهيئات

الادارية والتعليمية في المدرسة مؤكدا الشورى في الرأي ومساعدتهم على القيام بواجباتهم في أكمل صورة .

ويعرف الاشراف الديمقراطي بأنه بيان أوجه النشاط التي تختص أولا ومباشرة بدراسة وتحسين الظروف التي تحيط بالمعلمين وبتعليم التلامذة وتذليل ما يعترضهم من عقبات ويقوم الإشراف الديمقراطي على الأسس والمبادئ التالية :

- أ- احترام شخصية المدرس وتنمية قدراته الخاصة
- ب- التعاون والإسهام والعمل الجماعي بين المدرسين والمديرين بالمناقشة وإشراك جميع المدرسين والمديرين في تبادل وجهات النظر
- ت- تشجيع الخلق والابداع والتجريب
- ث- المرونة وتنمية القابلية على التكيف للمواقف المتغيرة .
- ج- تنمية الأسلوب العلمي في التفكير والبحث .
- ح- تنسيق البرامج التعليمية لتحسين العملية التربوية

3 - الإشراف التشاركي :

ويؤكد الاشراف الديمقراطي على أن الهدف من ملاحظة ما يدور في الصف والمدرسة ليس مجرد تقدير المعلم وتقويمه بل ودراسة سبل رفع مستواه العلمي والتربوي وتشجيعه على المبادرة والابتكار والاعتماد على النفس وذلك في إطار أتباع الاسلوب العلمي في دراسة العملية التعليمية وتحليل أبعادها .

وهو يمثل نظاما يشترك فيه كل من المدرس والمشرف لتقويم الموقف التعليمي شراكة بين الاطراف الثلاثة ويعرف الإشراف التشاركي بان اسلوب عمل مشترك بين المدرس والمشرف

من أجل تحديد المشكلات وتشخيص اسبابها وبناء البرنامج العلاجي المناسب لدعم جهود المعلم لتطوير انماط التعليم عند الطالب .

ويمثل الاشراف التشاركي الانفتاح والتعاون المستمر بين المشرف والمدرس وقدرة المشرف التربوي على التنسيق بين المدرسين ودعم مكانتهم وتنمية مشاعرهم وتوفير الثقة والتقدير المتبادل معهم

4 الاشراف الكلينيكي ويسمى احيانا بالإشراف الصفي: وهو أسلوب حديث استخدم منذ الخمسينات من القرن الماضي في الولايات المتحدة الامريكية عندما طبقت جامعة هارفورد لأول مرة ثم تم تطويره من خلال التجريب - تطبيق من قبل عدد من المشرفين التربويين في تلك الجامعة وعلى مدى سنوات عديدة حيث طبق ضمن برنامجين اساسيين احدهما لتدريب طلبة الجامعة على التدريس والآخر لتدريب المدرسين اثناء الخدمة المساند ، وقد عرف الاسلوب الكلينيكي في الاشراف التربوي بانه (نمط اشرافي يركز على الملاحظة الصفية من خلال تحليل الاحداث التي تتم في غرفة الصف والتركيز على السلوك الصفي للمدرسين والطلبة بقصد تحسين الاداء الصفي للمدرس . وقد اختلفت آراء الباحثين حول مراحل الاشراف الكلينيكي و حيث ان بعضهم يفضل المراحل وتجزئها. بينما يؤكد آخرون على دمجها بعضها في البعض . وتم تحديد ثلاث مراحل لهذا النوع من الاشراف هي التخطيط الملاحظة - التقييم والتحليل .

5- الاشراف بالأهداف :

يتركز هذا النوع من الاشراف بأشراك جميع العاملين من القمة الى القاعدة في وضع القرارات وتحديد الاهداف والنتائج المتوقعة والعمل سويا

بالتضامن نحو تحقيق تلك الأهداف. أن الاشراف بالأهداف يقوم على أساس تحديد وتعريف الاهداف للأفراد والجماعات والمنظمات وذلك من خلال قيام الرؤساء والمرؤوسين بتحديد النتائج التي يسعون لتحقيقها والموافقة عليها وتشخيص المعايير التي تستخدم لقياس تلك النتائج المتوقعة وتتم بصورة دورية مراجعة واعادة نظر يقوم بها الرؤساء والمرؤوسين لتقويم التقدم والنتائج اتجاه الاهداف الموضوعية

وهناك انواع اخرى من الاشراف التربوي وهي :

أ – الاشراف البنائي : ويركز على مرحلة البناء وتجاوز مرحلة التصحيح في إطار رؤية واضحة لعناصر العملية التربوية

ب – الاشراف التصحيحي ويعني تجاوز الاخطاء التي تعترض العملية التربوية بأسلوب لبق وذكي

ت – الاشراف الوقائي : ويعني التنبؤ بالصعوبات التي تواجه المعلم سواء كان جديدا او متمرسا للعمل على تلافي تلك الصعوبات

ث – الاشراف الابداعي او الخلاق وذلك من خلال شحذ الهم وتحريك القدرات الخلاقة واطلاق الطاقات الكامنة عند المعلمين ومديري المدارس لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لأقصى حد ممكن

ثالثاً مهام ووظائف الاشراف التربوي : يضطلع الاشراف التربوي بمسؤوليات توجيه العملية التربوية وتقويمها وتطويرها من خلال تحسين الموقف التربوي بجميع جوانبه ، حيث لا تنحصر مهماته في مساعدة المعلم على تطوير عمله وتحسين أساليبه ، بل أصبح امامه مهام ووظائف عديدة يتطلب قيام الاشراف التربوي – افراد ا وجهازاً – بمهام وواجبات عديدة وهي :

1- التخطيط : يقوم الاشراف التربوي على اساس التخطيط السليم لتحسين العملية التربوية وسد الاحتياجات البشرية والمادية حاضرا ومستقبلا وذلك من خلال تخطيط التعليم وتحديد اهدافه وتشخيص احتياجاته وامكانياته وتنفيذ خطته ومتابعتها

2 التوجيه والتنسيق : ويشمل توجيه العملية التربوية بجوانبها المتعددة ورفع مستواها من خلال توجيه النشاط التربوي والمناهج والكتب الدراسية واساليب التقويم والامتحانات وتنمية العلاقات الانسانية ، حتى ان البعض اصبح يطلق لقب (منسق) على المشرف التربوي

3- القيادة الادارية : وتتركز في توجيه النشاط الاجتماعي والتربوي وتوفير القدرة القيادية لدى المدرسين واستثمارها لصالح العملية التربوية . ويتحقق ذلك عن طريق تعريفهم بالمشكلات التربوية واتخاذ الاجراءات الفاعلة للحد منها

4 تطوير المناهج الدراسية : وتتركز هذه المهمة في تطوير المناهج من حيث المحتوى والطريقة واساليب التقويم رغم ان هذه العملية لا ينفرد بها المشرف التربوي وحده بل هي عملية تعاونية يمارس فيها المشرف دوره كقائد تربوي وبمساهمة المدرسين والمتخصصين .

5 تنمية العلاقات الانسانية : وذلك بتنسيق قدرات العاملين وخلق جو من العلاقات الانسانية والاخاء وتنمية الشعور بالانتماء للجماعة والاحساس بالرضا في العمل . ويتحقق ذلك عن طريق تنظيم الاجتماعات المدرسية وتبادل وجهات النظر وتنمية الروح المعنوية واتخاذ مواقف موضوعية حسبما تتطلبه العملية التربوية ومتغيراتها العديدة.

6- تدريب المدرسين :

وهذه من أبرز مهمات الاشراف التربوي وتمثل في تنمية كفايات العاملين من معلمين ومديرين وتحديد الاحتياجات التدريبية لهم ورسم برامج

التدريب ومتابعة المتدربين وتقويمهم . وهذا يقتضي جعل التدريب نظاما مستقرا ملازما لتطوير التعليم في اطار التربية المستدامة . ويمكن ان يتم التدريب ميدانيا في المدرسة أو عن طريق الدورات التدريبية والمشغل من مهام الاشراف التربوي تشجيع أوجه النشاط الثقافي والعلمي والاجتماعي والمساعدة في الاعمال والمشروعات التي تسهم في تحقيق وظائف المدرسة وربطها بالبيئة والمجتمع وخاصة من خلال مجالس الآباء والمدرسين التربوية او بالمراسلة وأساليب التعليم المفتوح

7 -توثيق علاقة المدرسة بالبيئة والمجتمع :

8 - تقويم العملية التربوية : يشكل التقويم عنصرا مهما في برنامج الاشراف التربوي من خلال تحديد مدى فعالية البرنامج التربوي ومدى خدمات المدرسين والمديرين وتمكينهم من مواجهة حاجات الطلبة ومتطلبات المجتمع ، مع متابعة ودراسة ما يستجد من متغيرات في العملية التربوية

رابعا : أساليب الاشراف التربوي :

لقد تطورت أساليب الاشراف التربوي تطورا ملموسا مع التطور الذي طرأ على مفاهيمه ووظائفه . فقد تغير مفهوم الاشراف وأهدافه وأصبح يؤكد على إصلاح العملية التربوية وتطويرها مما أدى الى تغير الاساليب التي يتبعها والتي لم تعد مقتصرة على زيارة المعلم في الصف ، فظهرت المشاغل التربوية والحلقات الدراسية والمؤتمرات والاجتماع بالهيئات التعليمية والتدريب الميداني ... الخ .

وبهذا توفرت أساليب ووسائل عديدة في ميدان الاشراف التربوي ويتوقف اختيار أحدها أو الجمع بين أكثر من أسلوب على مجموعة عوامل من أبرزها مستوى المدرسين وطبيعة عملهم واتجاهاتهم وطبيعة الظروف والمواقف التربوية .

ويلاحظ اتصاف معظم أساليب الاشراف التربوي بالطابع الجماعي فيما تتوافر اساليب فردية مثل أساليب المراسلة والقراءة وكتابة البحوث ومن جهة ثانية ، هناك أساليب إشرافية تتصف بالطابع النظري كالمحاضرات وأخرى بالطابع العلمي كما هي بالنسبة للمشغل (الورش) والحلقات ودراسة الحالة . ومن جهة ثالثة هناك اساليب مباشرة وأخرى غير مباشرة . وتشمل الاساليب المباشرة الحلقات الدراسية والزيارات الصفية والدورات والندوات والدروس التدريبية والبحوث التطبيقية والاجتماعات التي تفسح المجال للمعلمين للاتصال المباشر بالمشرفين التربويين أما الأساليب غير المباشر فتشمل الدراسة الذاتية والتعليم بالمراسلة وتضم التعيينات الدراسية وأوراق العمل واستخدام المراجع والبرامج الاذاعية والتلفزيونية والمعدات والوسائل السمعية والبصرية الاخرى .

يمكن تقسيم اساليب الاشراف التربوي كما يأتي :

أ – الاساليب الاشرافية الفردية وتشمل :

1- زيارة المدرسة

2 زيارة المعلم في الصف

3 الزيارات المتبادلة بين المعلمين والمديرين

4 الدروس التدريبية والتوضيحية

5 مقابلة المشرف مع المعلم أو المدير

6- المطالعة التوجيهية

ب الاساليب الاشرافية الجماعية وتتضمن ما يأتي :

1 الاجتماعات مع الهيئات التعليمية

2 المشاغل (الورش) التربوية .

3 الندوات

4- اللجان والمناقشات .

5 البحوث والدراسات 6 المحاضرات

7- المطبوعات

8 - الزيارات بين المدرسين

و الرحلات الميدانية

10 المؤتمرات

11 الحلقات الدراسية (حلقات المناقشة)

12- دراسة الحالة .

13 - تمثيل الأدوار

14 النشرات الاشرافية

ومن الجدير بالذكر أن الاتجاهات المعاصرة في الاشراف التربوي تؤكد في الحاضر ضرورة

الاستبانة بالاساليب الذاتية والاشراف على البعد التي تعتمد على دور المدرسين وتقوم على

أساس استثمار معطيات التقدم العلمي والتكنولوجي وفي مقدمة ذلك استخدام الحاسوب

والانترنت والتعليم المفتوح والتعليم بالمراسلة وعن طريق التلفزيون واشرطة التسجيل

المسموع والمرئي والتعليم المبرمج فالإشراف التربوي نشاط موجه يعتمد على دراسة الوضع

التربوي الراهن ويهدف إلى خدمة جميع العاملين في مجال التربية والتعليم لإطلاق

وتنمية قدراتهم ورفع مستواهم المهني والعلمي بما يحقق رفع مستوى العملية التربوية وتحقيق

أهدافها وانه يعمل على النهوض بعملية التعليم والتعلم.

ومن هذا المنطلق أولت وزارة التربية المعارف سابقا (ومنذ بداية تشكيلها عام 1921 اهتماما ملموسا للإشراف التربوي والذي كان يسمى بالتفتيش فتم وضع الأسس والقواعد التي يسير بموجبها ، وحددت شروط اختيار المشرفين التربويين ، وشكلت الأجهزة اللازمة لتخطيط الاشراف التربوي وتطويره وتنسيق نشاطاته ومتابعتها وتقويمها ، ورسم السبل الكفيلة بتحقيق اهدافه ومهامه وارساءه على اسس سليمة تضمن تحسين العملية التربوية وزيادة مردودها من خلال رفع المستوى المهني والعلمي للمعلمين وحل المشكلات التي تجابه النظام التربوي والمساهمة الفعالة بتنظيم ملاكات المدارس وعلى الرغم من الاهتمام بالإشراف التربوي والاختصاصي وما شهدته من تطور نوعي في اهدافه وتنظيمه واساليبه ، الا انه اتصف بتذبذب. اذ استبدل اسم المفتشية العامة للتربية الى المديرية العامة للإشراف التربوي عام 1972 ، والتي الغيت عام 1981 بناء على توصيات ندوة ورقة عمل قطاع التربية والتعليم العالي ثم شكلت المديرية العامة للتفتيش والاشراف التربوي عام 1998 ومن حيث الارتباط الاداري تعددت الجهات التي ارتبط بها جهاز الاشراف التربوي فتارة المديرية العامة للإشراف التربوي ، ثم استحدثت عام 1982 مديرتان الأولى مديرية الاشراف التربوي والثانية مديرية الاشراف الاختصاصي ، وفي عام 1988 استحدثت مديرية الاشراف التربوي ضمن المديرية العامة للتعليم العام والتي كانت تشرف على شؤون الاشراف التربوي بالمديريات العامة للتربية ، وشكلت في حينها لجنة دائمة للإشراف التربوي وفي عام (2004) استحدثت المديرية العامة لإعداد المعلمين والاشراف التربوي وتضم اربعة اقسام هي الاشراف التربوي - الاشراف الاختصاصي - اعداد المعلمين . والتدريب و قامت وزارة التربية تشكيل مديرية عامة للإشراف التربوي بجانب المديرية - العامة للإعداد والتدريب .

وتبذل وزارة التربية حالياً قصارى جهدها لتطوير الاشراف التربوي والاختصاصيين

التربويين والاهتمام بحسن اختيارهم وتأهيلهم وتدريبهم

مما تقدم يمكن القول ان الاشراف التربوي والاختصاصي بحاجة ماسة الى دراسة ومراجعة في ضوء المستجدات التربوية والاتجاهات العالمية المعاصرة لتحديد ابعاد المسيرة الحالية والمستقبلية واقتراح سبل تطويره لإحداث نقلات نوعية في طبيعة عمل جهاز الإشراف التربوي والاختصاصي ضمانا لحسن التوجيه والتقويم والمتابعة لمسارات العملية التربوية كل ذلك في اطار منهج تحليل النظم الذي ينظر للنظام التربوي باعتباره احد الأنظمة الفرعية في المجتمع ، وان قطاع التعليم كنظام ينقسم بدوره الى أنظمة فرعية مثل المناهج وإعداد المعلمين والإدارة والأشراف التربوي والامتحانات والأنشطة المدرسية، كما يتفرع الى أنظمة فرعية أخرى حسب المراحل الدراسية (رياض الأطفال - الابتدائي - المتوسط - الإعدادي المهني وان البحث الحالي يشكل محاولة متواضعة لدراسة وتحليل الأشراف التربوي والاختصاصي في العراق من حيث تنظيمه وأساليبه وعلاقته بعناصر النظام التربوي وتحديد معالم نظريته المستقبلية