

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البصرة

كلية التربية للبنات

"مادة الادارة والتعليم الثانوي"

المحاضر

استاذة المادة

م.م. سارة جبار سلمان

المفردات

- تعريف الادارة وعناصر العمل
- مميزات الادارة.....
- وظائف الادارة.....
- مفهوم الادارة التربوية.....
- الادارة علم وفن ومهنة.....
- مقومات الادارة التربوية.....
- خصائص الادارة التربوية.....
- الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية.....
- انواع الادارة التربوية
- انماط الادارة التربوية.....
- العوامل المؤثرة في الإدارة التربوية.....
- وظائف الادارة التربوية.....
- الاتصال الإداري التربوي
- مكونات او عناصر الاتصال.....
- تعريف الاتصال.....
- اهداف الاتصال التربوي.....
- المبادئ الأساسية للاتصال.....
- الاشراف التربوي (المفهوم).....

--اهداف الاشراف التربوي
--مبادئ الاشراف التربوي
--كفايات المشرف التربوي
--النظام الاشرافي كنظام مفتوح
--التعليم الثانوي
--اهداف التعليم الثانوي
--قدرات طالب التعليم الثانوي

تعريف الإدارة وعناصر العمل الإداري

تعريف الإدارة:

تعني الإدارة تحقيق غرض معين أو الوفاء بهدف محدد، ولقد اشتقت كلمة الإدارة من اللاتينية (أدمستري) التي تتكون من جزاءن (أد) تعني خدمة، و(منستري) تعني الآخرين، ومنه فالإدارة تعني خدمة الآخرين، وتعني كذلك تقديم العون لهم.

اما المعنى الاصطلاحي لها: نشاط جماعي موجه؛ لتنفيذ سياسات معينة، بغية تحقيق أهداف مرسومة.

أو عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل، وذلك عن طريق التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والرقابة والقيادة، والاتصال؛ لتحقيق أهداف أساسية محددة للمنظمة.

أو هي عملية علمية مستمرة وشاملة لتطوير المنظمات الإدارية من خلال تفاعلات إيجابية، واستخدام عمليات وأدوات وأساليب ملائمة واستثمار الإمكانيات المتاحة؛ لتحقيق الأهداف والسياسات بكفاءة وفعالية، بأقل جهد ووقت وتكلفة).

وعلى الرغم من عدم اتفاق الباحثين والمهتمين بعلم الإدارة على مفهوم واحد، إلا أنهم يتفقون جميعاً على أن الإنسان هو المحور الرئيس والعنصر الأساس في العملية الإدارية"

عناصر العمل الإداري

١- الأهداف وهي النتائج أو الأغراض التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها، وتمثل عنصراً هاماً في عمل الإدارة؛ حيث تخدم اتجاهين:

الأول: أنها أساس لرسم السياسات والتخطيط.

الثاني: أنها معيار للمتابعة وتقييم الأداء.

٢- الموارد وتمثل الأدوات الحيوية التي تعتمد عليها الإدارة للوصول إلى أهدافها، والموارد الأساسية التي تتعامل معها الإدارة الأفراد والمال بأشكاله ومظاهره المختلفة، والمعلومات وحصيلة الخبرة والعلم الإنساني. ٣- السياسات وهي مجموعة القواعد التي تحدد الإدارة العليا لتكون مرشداً وضابطاً للأعمال التنفيذية، ويرجع إليه القائمون بالأعمال التنفيذية للاسترشاد حين تواجههم مشكلات تحتاج إلى اتخاذ قرار، ولا بد من وجود سياسات واضحة معلنة في كل محال من محالات عمل المنظمات.

٤- القيود وهي عوامل تؤثر في كفاءة الإدارة في حين لا تملك عليها سلطاناً حيوياً، ولها أنواع مختلفة فمنها القانونية والسياسية، ومنها الاقتصادية، ومنها الاجتماعية، ومنها الفنية والتكنولوجية.

٥- البيئة أو المناخ وهي الظروف التي تعمل في ظلها الإدارة، ويعبر عن مجموعة النظام المؤثر على مجموعة من الأفراد بالمناخ والذي يشير إلى العلاقات بين الأفراد في أي موقف، ومدى تأثير الأفراد فيها.

مميزات الإدارة

١ - الإدارة عملية مستمرة: فلا تتوقف عند انتهاء أو نجاح إحدى داخلها؛ لأنها أنشطة حركية مستمرة، تتكون من مجموعة من الممارسات المرتبطة ببعضها البعض في حلقات متواصلة من الأنشطة المتداخلة، تتميز بالتأثر والتأثير.

٢- الإدارة عملية اجتماعية: أي أن هناك مجموعة من الأفراد يشتركون في العملية الإدارية، وتحقيق هدف واحدة على اختلاف مؤهلاتهم ودوافعهم وخلفياتهم وقدراتهم العلمية، واجتماعيتها أيضاً بممارستها لنشاطها في محيط اجتماعي معين يتميز بمجموعة من العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية المؤثرة على الجوانب الإدارية إيجاباً أو سلباً.

٣- الإدارة عملية فاعلة: أي أنها تعمل على الاستخدام الفعال للموارد المتاحة، والموارد اللازمة للإدارة كي تمارس أنشطتها تشمل ثلاثة عناصر رئيسية، تحقق من خلالها أهدافها المطلوبة، وهي:

أ- العنصر البشري: والمتمثل في المدراء، والمدرسون والفنيون، وهو أهم العناصر المتاحة للإدارة، لأنه الغاية والوسيلة في نفس الوقت، فهو الذي يخطط وينفذ ويراقب ويحقق الهدف، وهو المستفيد مما يتم الحصول عليه من نتائج.

ب- العنصر المعنوي: والمتمثل في الأفكار والأساليب والطرق، والمعلومات، والمفاهيم الإدارية والتنظيمية، والسلوكية.

ج - العنصر المادي: والمتمثل في الأموال والأجهزة، والتجهيزات، والمباني.

وهذه العناصر تعمل جميعها لخدمة الجهاز الإداري، ولا يمكن الاستغناء عن أي واحد منها.

٤- الإدارة عملية هادفة: أي تسعى إلى تحقيق أهدافها وأهداف المنظمة باستثمار واستغلال كامل لكل الموارد البشرية والمادية والمعنوية المتاحة بدرجة مثلى؛ لتصل إلى النتائج المطلوبة بأقل جهد وتكلفة وكفاءة وفعالية عالية.

٥- الإدارة عملية توجيهية: أي أنها عملية توجيه الجهود والطاقات البشرية، والسيطرة على أمور الحياة في المنظمة.

٦- الإدارة عملية شاملة: أي تشمل جميع الجوانب والعمليات

٧- الإدارة نشاط عام نجده في مختلف المنظمات.

٨- الإدارة نظامها ديناميكي متحرك، فالمنظمة تعمل في ظل العديد من المتغيرات البيئية.

وظائف الإدارة

عرفت وظائف الإدارة: بأنها عبارة عن نشاط إنساني يهدف إلى تحقيق نتائج محددة، باستغلال موارد متاحة، والعمل على تنمية موارد جديدة، أو هي النشاط الإداري الذي يتم على عدة مراحل تتكون منها العملية الإدارية.

وهناك شبه اتفاق بين الباحثين والمهتمين بعلم الإدارة على أن العملية الإدارية تتكون من أربع وظائف رئيسة هي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وهذه الوظائف متداخلة مع بعضها البعض في واقع الممارسة العملية، ويصعب الفصل بين هذه العناصر، إلا أنه يمكن القول بأن العملية الإدارية تبدأ بالتخطيط، فالتنظيم، فالتوجيه، ثم الرقابة، وهي عمليات تتأثر وتؤثر في بعضها البعض، وعلى أي حال فإن هذه الوظائف الأربع تمثل الأبعاد الرئيسية للعملية الإدارية في المنظمات التي تدير على نهج إداري سوي حسب اتفاق معظم رواد الإدارة .

وسوف نتناول هذه الوظائف بالتفصيل لاحقاً.

الإدارة علم وفن ومهنة

إن الإدارة مزيج بين العلم والفن والمهنة في آن واحد، يمارسها المدير والإداري مهما كان عمله ومركزه، فهي تركز على أصول وقواعد ومبادئ محددة، وتتطلب ممارستها محورة ومهارة وموهبة معينة، لذا فالإدارة الناجحة ما توفر فيها كل هذه العناصر، فهي علم له أصوله وقواعده وأهدافه، وأساليبه العلمية، مما يجعل الحاجة في الإداري إلى أن يكون مؤهلاً تأهيلاً علمياً، وهي في الوقت نفسه من يعتمد كثيراً على مدى التطبيق العملي للمهارات والقدرات والموهب والخبرات الشخصية بأكبر قدر من الفعالية، ومهنة تتطلب في ممارستها خلفية نظرية تصقلها وتزيد من فاعليتها والقدرة على ممارستها .

مفهوم الإدارة التربوية

عرفت الإدارة التربوية بأنها: مجموعة متشابكة من العمليات التي تسعى إلى تحقيق أهداف التربية، وهي نظام له أنظمتها الفرعية التي تتفاعل مع بعضها؛ من أجل تحقيق الأهداف التي وضعتها الإدارة التربوية. وعرفت بأنها تنظيم جهود العاملين في المجال التربوي وتنسيقها؛ لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي متصل بالفرد وبدويه وبيئته.

وعرفت بأنها: كل ما يسهم في عملية التربية والتعليم في المستويات والمحاور المختلفة (تخطيطاً، وتشريعاً، وتنفيذاً)، شاملاً كل من يستطيع الإسهام فيها، عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة؛ لتحقيق أهداف التربية بالأسلوب الملائم للمجتمع وتطلعاته وقيمه.

ويتوقف مدى نجاحها على مدى المشاركة في اتخاذ القرارات، لتكون بذلك عملية شاملة لجوانب متعددة أبرزها: التعليم والتعلم وتوجيه نشاطاتها وما ترتبط بها من مناهج وفعاليات وعلاقات نحو تحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية، لتكون بذلك نظاماً تربوياً على مستوى الدولة والمجتمع بما فيه من مدارس ومؤسسات تربوية وخدمات تعليمية وصحافة وإعلام، وما يحكم ذلك كله من تشريعات وقوانين، ومن ناحية أخرى فإن الإدارة التربوية تتضمن العلاقات البشرية الفعالة، وتنظيمات لاختيار الموظفين وتعيينهم أو فصلهم بالإضافة إلى الخطط والوسائل لتعليم الطلاب والاستجابة لحاجاتهم ورغباتهم، وإيجاد جو ودي مع المجتمع، والقيام بالقيادة التربوية لذلك المجتمع، وعنايتها بنمو وسعادة القائمين بأي دور فيها .

مقومات الإدارة التربوية

فيمكن تلخيصها فيما يلي:

١- الإنسان أو العامل الإداري

٢ - الإطار التنظيمي والفلسفي والسياسي والاجتماعي الذي تم العمل وفقه.

٣- الناس الذين يتم التعامل معهم ضمن المؤسسات وخارجها.

٤- الوسائل والإمكانات والمؤسسات اللازمة للعمل.

٥- الأساليب والأطر الفكرية والعملية والعلمية التي تتبع

الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية

تعتبر الإدارة التعليمية والإدارة التربوية ترجمة للمصطلح (Educational Administration) وبه يعنيان نفس الشيء، إلا أن الذين يفضلون استخدام مصطلح الإدارة التربوية يتماشون مع الاتجاهات الحديثة باعتبار أن التربية أشمل وأعم من التعليم الذي هو جزء من النظام التربوي، وأن وظيفة المؤسسات التعليمية هي التربية الشاملة، بينما يفضل آخرون مصطلح الإدارة التعليمية على أنها أكثر تحديداً ووضوحاً من حيث المعالجة والإحصائية، ويبقى الفيصل بين الاستخدامين راجع إلى جمهور المربين والعاملين في مجال التربية من حيث الوظيفة والاستخدام.

والإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية، والصلة بينهما صلة الجزء بالكل، وتبقى وظيفة الإدارة المدرسية هي التنفيذ الفعلي للخطط والبرامج التفصيلية التي نضعها الإدارة التربوية؛ لتحقيق الأهداف.

خصائص الإدارة التربوية

يوحد للإدارة التربوية مجموعة من الخصائص التي تميزها عن محالات الإدارة الأخرى على الرغم من

تشابه المسميات كالمدخلات والمخرجات والعمليات والوسائل والأهداف، ويمكن إيجازها فيما يلي:

١- أهميتها الحيوية (ضرورتها الملحة): ذلك أن التعليم أكثر إلحاحاً وضرورة من النشاطات الأخرى؛ لأنه وسيلة نمو وتقدم المجتمع، وهو الذي يعد الطاقة البشرية اللازمة ويديربها؛ لتتمكن من زيادة الإنتاج، وتحقيق أهداف وخطط التنمية، وتبرز أهميتها أيضاً فيما تتخذه الإدارة

التربوي من وسائل بما يضمن تحقيق أهدافها، وما تتخذه من إجراءات وتوفره من طاقات بشرية يكون لها دورها في وضع السياسات التربوية موضع التنفيذ، وابتكار الطرق والوسائل التي تحقق تلك الأهداف في شتى الميادين الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتعليمية.

٢- صلتها الوثيقة بالمجتمع من خلال ما يجري داخل المؤسسات التعليمية من توجيه وتعليم وتنقيف يتأثر ويؤثر في المجتمع، مما يزيد في أهميتها وتأثيرها في الحياة الاجتماعية الخاصة والعامّة.

٣- تعقد الوظائف والفعاليات: لأنها تتضمن مستوى فنيا ودرجة من تعقد العمليات أكثر مما تتضمنه إدارة أو تشغيل آلة ميكانيكية أو يدوية؛ لارتباطها بقيم المجتمع والسلوك الإنساني المعقد، وهذا يتطلب مستوى فنياً من الإدارة التربوية؛ لتتمكن من توجيه عملية التربية والتعليم في ظل هذه الظروف المعقدة.

٤- تعدد وترايب وظائفها وتأثير كل واحدة منها بالأخرى: بحيث يؤدي الخلل في أي جزء من الأجزاء إلى ظهور نتائج سلبية، إذا تتداخل العلاقات في الإدارة التربوية بشكل معقد، كالعلاقات بين الإدارة والمعلمين وبين المعلمين أنفسهم وبين المعلمين والطلاب والإدارة وأولياء الأمور، وهناك إدارة المناهج، والامتحانات والمختبرات والإشراف وإعداد المعلمين، كلها تقوم بواجبات متميزة عن بعضها البعض بالرغم من ترابطها، مما يفرض عليها عملاً متجانساً ومتكافئاً، وهذه العلاقات تعتبر أساساً في عملية التعليم والتعلم، ومن هنا كانت الإدارة التربوية معنية بتنظيم هذه العلاقات، ووضع أسس سليمة لها، مما يتطلب إدارة تربوية ناجحة تطبق الأساليب العملية في إدارتها، وتحقق الأهداف المرسومة.

٥- التأهيل التربوي والمهني للعاملين: إذ يتطلب الإعداد التربوي والمهني إعداد الملتحقين به إعداداً شاملاً في كافة الميادين العلمية والمهنية التي تزيد من معلوماتهم التخصصية، وتؤهلهم تربوياً وإدارياً وفنياً؛ بتزويدهم بالوسائل والمناهج والطرق اللازمة لتحقيق هذا الهدف؛ لأن التعليم ومؤسساته تعامله مع البشر مما يتطلب معرفة تامة وتأهيلاً كافياً، ولما للمؤسسات

التربوية من دور هام في المجتمع، حيث يفترض أن تنسق بين جميع المؤسسات الاجتماعية والثقافية في البيئة.

٦- صعوبة التحكم في مدخلات ومخرجات مؤسساتها: لأن المؤسسات التعليمية تستقبل كافة أبناء المجتمع - إذ التعليم ليس حكرًا على أحد على اختلاف مستوياتهم الذهنية ومداركهم العقلية، مما يحتم وجود وسائل وإمكانات تلائم جميع مستوياتهم وقدراتهم، وبما يحقق الطموحات والآمال، لذا كان قياس نجاح المؤسسات التربوية يتسم بالصعوبة البالغة؛ لأنه قياس المستويات البشر الذي لا يعتمد على معايير ثابتة، ومن هنا كان من الصعوبة بمكان التحكم بمخرجات المؤسسات التربوية في أغلب الأحيان، وقياس نجاحها أو فشلها، ما لم يثبت الخريج نفسه كفاءته وقدرته، لذا كانت الإدارة التربوية تختلف عن إدارة الآلات والمنشآت الأخرى؛ لاختلاف النتائج والموقع والأسلوب.

أنواع الإدارة التربوية

أولاً: الإدارة المركزية

وتعني الإشراف والسيطرة الكاملة على العملية التربوية، وتوجيهها كما تريد السلطة المركزية كما نريد، دون تدخل أي سلطة أخرى، ولها مميزات وعيوب.

مميزاتها

أ- تحقيق الوحدة والفاعلية في النظم التعليمية، وعدم حدوث ازدواجية في الوظائف، أو تكرار للأعمال.

ب - توزيع الخدمات التعليمية بطريقة تحقق العدالة بين المؤسسات التعليمية.

ج تحقيق الاستقرار النفسي والمهني للمعلمين؛ لوجود نظام واحد للترقيات والمكافآت.

د- تحقيق الوفرة في النفقات التعليمية؛ لوجود الإشراف ووحدة التخطيط.

هـ - تحقيق تكافؤ الفرص التعليمية في المناطق البعيدة.

عيوبها

أ- ضياع الكثير من الوقت والجهد في الأقاليم والفروع العديدة؛ للحصول على موافقه الإدارة المركزية؛ من أجل الحصول على المواد المادية، وتنفيذ بعض الأمور الفنية.

ب تعطيل الأعمال؛ بسبب الوقت والجهد الذي تستغرقه مرحلة تنفيذ قطط بين المستويات الإدارية التنفيذية.

ج- حدوث تناقضات وخط بين مسؤوليات الإداريين الفنية والإدارية.

د - المركزية لا تشجع الابتكار في المناطق التعليمية التابعة، وتحرم الكوادر في الأقاليم من الحرية وعلى تحسين النظام.

ثانيا: الإدارة اللامركزية

وتعني إدارة العملية التربوية من قبل المناطق المحلية دون تدخل السلطة المركزية، ولها عدة مميزات:

أ- تمثل إرادة الشعب في مختلف الجهات المحلية.

ب- تمتاز بمساهمة الشعب في تمويل التعليم، بما يخفف من ميزانية الدولة.

ج- تؤكد على قيمة الفرد، والإيمان بحرية الاختيار.

د- تحتم بالفروق الفردية، وتوفر الاحتياجات اللازمة لكل فرد في كل منظمة تعليمية.

عيوبها

أ- كثرة النفقات.

ب- عدم تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين الولايات والجهات المحلية، لذا وجد لها من يعارضها في أوروبا وأمريكا على الرغم من النجاح الكبير الذي حققه هذا النظام، بالإضافة إلى مناسبتها أكثر للمستوى الفكري المرتفع لدى الجماهير، وحاجتها لارتفاع الدخل القومي،

وجود الخبرة الكافية لدى الأفراد في الأقاليم المحلية لإدارة شؤون أقاليمهم من هنا كان على الأنظمة التربوية الأخذ بما هو الأنسب لواقعها وإمكاناتها، ويساعد في تحقيق الأهداف التربوية .

انماط الاداره التربويه

هناك ثلاث انماط رئيسيه للاداره التربويه وهي:

١- النمط الديكتاتوري (الاستبدادي، التسلطي)

المقومات الاداريه للنمط الديكتاتوري

في ظل هذا النمط يعمل المدير على:

- ١- يتصف القائد بالتسلط والاكراه في تسيير الامور
- ٢- الانفراد بالرأي واتخاذ القرارات ٣- التحكم في اتباعه كيفما يشاء ٤- التدخل في كل صغيره وكبيره في العمل
- ٥- يفرض عليهم ما يكفون به من اعمال فكلتمه هي القانون يامر ويقاعد دون مناقشه.

الاثار المترتبة والمصاحبه لهيمنه النمط الديكتاتوري

- ١- محاوله اغلبيه اعضاء الجماعه السيطره على زملائهم وعدم صبرهم على بعضهم البعض
- ٢- محاوله بعض افراد الجماعه الحصول على اهتمام خاص من القائد والتقرب اليه بطريقه ماکره والتسلسل على اکتاف الاخرين
- ٣- كثره الدس والوشايه والتكتلات والمشاحنات
- ٤- اشاعه الكراهيه بين افراد الجماعه والنقد اللاذع للزملاء
- ٥- قتل الاقتراحات البناءة.

السمات الشخصية للمدير الديكتاتوري

- ١- قوه الشخصية
- ٢- حب التحكم والسيطره في جميع الامور الاداريه
- ٣- عدم تقبل النقد ولو كان بناء
- ٤- حب المظهرية في جميع المواقف ٥- عدم التراجع عن قراراته حتى لو ادرك انها غير سليمة.

٢- النمط الفوضوي الترسلّي

المقومات الاداريه للنمط الفوضوي

- ١- هذا النمط نموذج مفرد للقياده الديمقراطيّه
- ٢- يمنح القائد اكبر قدر من الحريه والتحرر للاعضاء في اتخاذ القرارات.
- ٣- يترك القائد لمعاونيه كل سلطاته وان يفعلوا ما يشاءوا في جميع شؤون المؤسسه التي يعملون فيها.
- ٤- يقوم القائد بتوصيل المعلومات الى افراد مجموعته ويترك لهم حريه الاختيار
- ٥- يعتقد القائد ان المرؤوسين يقودون انفسهم وهذا اعتقاد خاطئ فعندما تتعرض الجماعه لمشكله في مجال العمل ولا تجد التوجيه الحقيقي الفعال يقرب المرؤوس على القائد ويتولد العداء بينهما ويسود القلق والتوتر جو العمل.

الاثار المترتبه والمصاحبه لهيمنه النمط الفوضوي

- ١- تفكك اعضاء الجماعه
- ٢- ازدواجه الجهود واضاعة الكثير من الوقت واهداره
- ٣- اهمال بعض الجوانب الهامه في اوجه النشاط
- ٤- عدم وجود حماسه حقيقيه للعمل

السمات الشخصية للمدير الفوضوي

من بين مجموعه الصفات المميزه للمدير الفوضوي:

- ١- ضعف الشخصية
- ٢-التذبذب الدائم في اتخاذ القرارات ٣-عدم الاهتمام بالمواظبه في الحضور للعمل
- ٤-عدم قدره على اتخاذ القرار وتطبيق اللوائح والقوانين
- ٥-قله التوجيه للعاملين.

٣-النمط الديمقراطي

المقومات الاداريه للنمط الديمقراطي

- ١-تقوم قياده على اساس احترام شخصيه الفرد وانه غايه في حد ذاته.
- ٢-القائد هنا يعطي اهميه كبرى للتابعين له فهو يهتم باشباع وسد حاجات الجماعه مع حاجاته
- ٣- يستخدم القائد الشورى اسلوبا عند اتخاذ القرارات
- ٤-القياده الديمقراطييه موزعه على الافراد وتتسم بالاحترام المتبادل والتعاون بين القائد والاتباع
- ٥-يعتمد القائد في قيادته على حريه الاختيار والاقناع.

الاثار المترتبه والمصاحبه لهيمنه النمط الديمقراطي

- ١- يتعاون افراد الجماعه ويقبل بعضهم بعضها
- ٢- لا يحاول احد افراد الجماعه التقرب الى القائد او التسلق على اكتاف الغير بل يشيع الحب بين جميع الافراد
- ٣- يقل النقد بين افراد الجماعه

٤- تكثر الاقتراحات البناءه

٥- يناقش افراد الجماعه راي القائد في جو من الحريه والشعور بالامن والطمانينه والثقه بالنفس.

السمات الشخصية للمدير الديمقراطي

١- قوه الشخصيه مع التواضع وعدم التكبر

٢- تقبل النقد البناء

٣- الاعتراف بالفروق الفرديه ومراعتها عند توزيع المسؤوليات والواجبات.

٤- احترام المعلمين والاهتمام بالمشكلاتهم الشخصيه ومساعدتهم على ايجاد الحلول المناسبه لها.

٥- الاهتمام بالوقت واحترام المواعيد مع الاخرين.

اهم ما يستفيد منه المشتغلون بحقل التربيه والتعليم من انماط القياده

١- ان القياده الديمقراطيه في المجال التعليمي هي اقدر القيادات التي تحقق اهداف المؤسسه لقربها من نفوس العاملين في هذه المؤسسه وارتباطهم بها

٢- ان القائد الديمقراطي المؤهل والمدرّب هو اكفأ من غيره في توجيه الجماعه التي يقودها

٣- لا تعني عمليه القياده بتوجيه مجموعه بل تعني قيام القادة او احد افراد المجموعه بالاشتراك في هذا التوجيه

٤- القياده سلوك مكتسب عن طريق التعلم والممارسه الملائمة

٥- تتطلب القياده من القائد ان يكون متزنا معتدا بنفسه مهتما بمظهره متحليا بالقيم الفاضله والاخلاق الكريمه لينا غير معنف.

العوامل المؤثرة في الإدارة التربوية

يتم التعامل التربوي مع الناس وبواسطتهم ومن أجلهم، فحيث تعمل المؤسسات التربوية في المجتمع ومؤسساته وتنظيماته الأخرى الرسمية وغير الرسمية نجد بأن التأثير والتأثر متبادل بين المجتمع ومؤسساته وتنظيماته المختلفة، ومنها المؤسسات التربوية، ومن أبرز العوامل المؤثرة في الإدارة التربوية ما يلي:

١-العوامل السياسية: إذ يؤثر ويتأثر النظام السياسي السائد في المجتمع بالنظام الإداري السائد في ذلك المجتمع، وللإدارة التربوية وسيلة السلطة لتنفيذ الخطط والقرارات الاستراتيجية التي تتخذها الدولة والمتعلقة بالتربية والتعليم، ولهذا فإن الدولة التي تؤمن بالسيطرة على جميع أوجه النشاط في المجتمع نجد أن الإدارة تعمل وفق تلك المفاهيم، أما الدولة التي تؤمن بأهمية التنوع والتعدد في أساليب العمل والتفكير فإنها تتبع سياسه اللامركزية بتوزيع الصلاحيات والاختصاصات، مما يعطي للمؤسسات التربوية القدرة على تنفيذ مشاريعها وخططها الهادفة بصورة ميسرة وعليه فإن نوع نظام الحكم وأيدلوجيته وفلسفته تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في العمل التربوي، سواء كان ذلك العمل فنياً أو تعليمياً أو إدارياً.

٢- العوامل الاجتماعية: فقيم المجتمع وعاداته وتقاليده وإمكاناته وحاجاته وتطلعاته والاتجاهات السائدة فيه لها دور كبير في تسيير نوع التعليم ومجالاته وأهدافه.

٣-العوامل الاقتصادية: فعدم توفر الموارد المالية لأي جهاز إداري يعتبر عاملاً أساسياً يحد من نموه وتقدمه، لهذا فإن أجهزة الإدارة التربوية لا بد أن يتوفر لها موارد اقتصادية ثابتة؛ للمحافظة على استمرارها نحو تلك الأجهزة المحتاجة إلى نفقات كبيرة لتطور هيكلها التنظيمية ووسائلها الإدارية، وإذا كانت سياسة الدولة غالباً ما تتأثر بالأوضاع والظروف الاقتصادية السائدة، وبالتالي فإن العملية التربوية لا بد أن تتأثر بالأوضاع والظروف الاقتصادية؛ لأن الحالة الاقتصادية الجيدة توفر العديد من الخدمات والإمكانات التربوية والإدارية والعكس يحدث في حالة شحتها.

وظائف الإدارة التربوية

إن وظائف الإدارة التربوية: هي تلك المسؤوليات والمهام والعمليات الإدارية التي ينبغي على القيادات الإدارية القيام بها، وفق الصلاحيات والاختصاصات الممنوحة لهم، وهي عبارة عن العديد من الأنشطة اللازمة لتوجيه الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المؤسسات التربوية.

وظائف الإدارة التربوية هي نفسها وظائف الإدارة في المؤسسات أو المنظمات الأخرى، ولكنها تختلف من حيث المحتوى تبعاً لأوجه الأنشطة المختلفة التي تمارسها المؤسسات التربوية.

وقد اختلف أهل الإدارة حول تقسيم الوظائف الإدارية، فمنهم من قسمها إلى أربع وظائف، ومنهم من قسمها إلى خمس، ووظائف، وآخرون إلى ست، ووظائف وآخرون إلى ثمان وظائف، وآخرون إلى عشر وظائف، وهناك شبه اتفاق بين الباحثين والمهتمين بعلم الإدارة على أن العملية الإدارية تتكون من أربع وظائف رئيسية هي (التخطيط والتنظيم، والتوجيه والرقابة) وهذه الوظائف متداخلة مع بعضها البعض في واقع الممارسة العملية، ويصعب الفصل بين هذه العناصر، إلا أنه يمكن القول بأن العملية الإدارية تبدأ بالتخطيط، فالتنظيم، فالتوجيه، ثم الرقابة، وهي عمليات تتأثر وتؤثر في بعضها البعض. وعلى أي حال فإن هذه الوظائف الأربع تمثل الأبعاد الرئيسية للعملية الإدارية في المنظمات التي تسير على نهج إداري سوي حسب ! اتفاق معظم رواد الإدارة

ويعتبر الاتصال الإداري التربوي حلقة الوصل بين كافة الوظائف الإدارية الأخرى، لنقل وتوصيل الأوامر والتعليمات والبيانات ووجهات النظر المختلفة؛ بهدف التنسيق بين الأعمال والوظائف للوصول. الأهداف المنشودة، ومن هنا تتضح أهمية الاتصال وربطه بالوظائف الإدارية، بالإضافة إلى القيادة التي تسير العملية الإدارية وتوجهها وتضبطها. ومهما يكن فإن الوظائف الإدارية التربوية لا تخرج عن التخطيط والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه والإرشاد، والتقارير والتنفيذ، والتوظيف والتمويل، والمتابعة، والرقابة والتقويم، والإشراف، والاتصال واتخاذ القرار، والتغذية الراجعة .

وهذه الوظائف هي:

١- تعريف التخطيط:

التخطيط: هو عملية علمية منهجية، تستخدم أسلوباً منظماً؛ لاستثمار الموارد والإمكانات المادية والبشرية، والطاقات المتوفرة؛ من أجل تحقيق الأهداف، والتطوير نحو الأفضل، ضمن خطة مرسومة، مع الأخذ بعين الاعتبار التوقعات المستقبلية، وظروف المجتمع والبيئة.

والتخطيط التربوي: معالجة عقلية وعلمية للمشكلات التربوية، تقوم على المطابقة بين الأهداف والموارد المتاحة، وتحري مضامين الفعاليات البديلة، والاختيار الواعي بينها، ثم تحديد الأهداف النوعية التي يجب الوصول إليها في فترات محددة، وتطوير أفضل للوسائل؛ لتحقيق الأهداف المختارة تحقيقاً نموذجياً".

الفرق بين التخطيط والخطة

التخطيط: الذي هو عملية مستمرة، ويعني المراحل الفكرية والذهنية الخاصة بالنشاط الذي يبدأ بالتفكير بالهدف وكيفية تحقيقه، ويقوم بها أفراد مختصون ويتضمن التنبؤ بالظروف والمتغيرات المستقبلية التي تحدث في الفترة المقبلة، وبين الخطة التي تنتهي إليها عملية التخطيط، والتي تعني وضع التخطيط في صورة برامج مرتبطة بمراحل وخطوات محددة زمنياً ومكانياً.

الخطة: أنها تحديد الأعمال والأنشطة التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف الموضوعية، فهذه الأعمال يحدد لها برامج عمل تفصيلية، وكل برنامج من هذه البرامج مرتبط بزمن معين لتنفيذه يلتزم به المدير.

عناصر التخطيط

- ١- الأعراض أو الاهداف وهي الغايات أو النهايات أو المقاصد التي يراد الوصول إليها.
- ٢- التنبؤ بالأحداث المستقبلية (التوقع): وهو محاولة التعرف على التغيرات أو الاحتياجات الحادثة والطارئة مستقبلاً في البيئة المحيطة من جميع النواحي والمجالات المختلفة، ومنها

التغيرات التربوية، والتعليمية والإشرافية؛ وذلك من أجل إمكانية التعديل، أو التطوير في الخطة نفسها.

٣- الإجراءات وهي بمثابة الخطوات المكتبية والمراحل التفصيلية التي تحدد وتوضح الطريقة التي ينبغي أن يتبعها الموظف لتحقيق وإتمام الأعمال، وآلية تنفيذها، والمسؤولية عن هذا التنفيذ، والفترة الزمنية اللازمة لإتمام هذه الأعمال، وهذا يتطلب تحديد المهام والمسؤوليات لكل فرد، بالإضافة إلى تفويض السلطات للأفراد ضمن قواعد محددة.

٤- السياسات هي مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل، والمحددة سلقاً بمعرفة الإدارة والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف، وهناك فرق بين السياسة والهدف، فالهدف هو ما نريد تحقيقه، أما السياسية فهي المرشد الاختيار الطريق الذي يوصل للهدف.

٥- تدبير الوسائل والإمكانات فالأهداف الموضوعية، والسياسات والإجراءات المحددة لتنفيذ هذه الأهداف لا يمكن أن تعمل دون وجود مجموعة من الوسائل والإمكانات الضرورية لترجمة هذه الأهداف إلى شيء ملموس.

٦- المتابعة المستمرة: وذلك من خلال عمليات التقييم المستمرة تقويم مرحلي أو ختامي؛ من أجل التعديل، أو التغيير في بعض الإجراءات أو العمليات، وهذا يحتاج مرحلياً إلى عملية تغذية راجعة للخطة، واتخاذ القرارات المناسبة.

٧- الموازنة التخطيطية أو الميزانية التقديرية: وهي ترجمه الأهداف المنشأة وسياساتها وخططها في شكل أعداد رقمية تكون أساساً لسير العمل، وهي أداة من أدوات تحديد السلطة والمسؤولية ومراكزها، وأداة المتابعة نشاط المنظمة؛ لمعرفة مدى تقدم العمل ومطابقته للخطة الموضوعية، فالميزانية تعتبر قائمة تقديرية للنتائج المتوقعة على شكل أرقام توضح المصادر المالية المقدمة للمنظمة، وأماكن صرفها وتوزيعها في فترة محددة، وهي أداة رقابة لمقارنتها بالنتائج النهائية للمؤسسات التربوية حيث تظهر المخالفات فتعالج بحزم.

انواع التخطيط التربوي

ينقسم التخطيط إلى عدة أقسام بعدة اعتبارات؛ ذلك لأن مفهوم التخطيط يختلف بحسب اختلاف نوع وحجم المنظمة، ونوع وهدفها ومجالاتها، والتفصيل التالي يبين ذلك:

أولاً: تقسيم التخطيط من حيث البعد الزمني

وينقسم إلى ثلاثة أقسام:

١- تخطيط طويل الأجل: ويستخدم لتحقيق الأهداف طويلة المدى تتراوح ما بين -١٥ سنة فأكثر

٢- تخطيط متوسط الأجل: ويستخدم لتحقيق الأهداف متوسطة المدى، كالتالي تتراوح ما بين ثلاث إلى عشر سنوات، وتتوقف مدة هذه الخطة على الأهداف الموضوعية ونوعها، وعلى التمويل المتوفر.

٣- تخطيط قصير الأجل: ويستخدم لتحقيق الأهداف قصيرة المدى، كالتالي تتراوح ما بين سنة وستين، أو أقل من سنة، ويهدف إلى معالجة المشكلات الطارئة ذات المدى القصير، وكلما قلت المدة الزمنية للخطة كلما كان بإمكان إدارة المؤسسات التربوية التحكم فيها، وتنفيذها بكفاءة؛ لسهولة وضع التصورات اللازمة للمستقبل القريب المخصص لتنفيذ الخطة والتنبؤ به.

ثانياً: تقسيم التخطيط من حيث الهدف

وينقسم إلى قسمين:

١- التخطيط الهيكلي والبنائي: يتناول الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى، والتي : تغييراً جوهرياً وأساسياً في البناء الهيكلي وهو بحاجة إلى قرارات على مستوى عال من الأهمية، فهو إذن لا يقتصر على الإصلاح والتطوير، وإنما يتعدى ذلك إلى إحداث تغيير في البناء الاجتماعي.

٢- التخطيط الوظيفي: يتناول التغيير في الهيكل الوظيفي ونوعية الوظائف داخل المنظمات التعليمية نحو الأحسن، ومن هنا فإنه يقوم على التطوير البطيء والمتدرج، دون البحث عن تغييرات جذرية.

ثالثاً: تقسيم التخطيط من حيث الشمولية

وينقسم إلى قسمين:

١- تخطيط كلي استراتيجي شامل: وهو الذي يتم على مستوى النظام التربوي ككل، أو تخطيط يتضمن كل مكونات النظام التربوي، فيضع المحاور الكبرى للنظام التربوي، ويحدد العلاقات بينها، ووسائل تنفيذ الخطة، إلى غير ذلك من متطلبات التخطيط الشامل.

٢- تخطيط جزئي تكتيكي: وهو يتناول جزءاً أو مجالاً أو قطاعاً واحداً، دون أن يتعداه لغيره، مثال ذلك تخطيط المناهج الدراسية، هيكله التعليم، تكوين المعلمين.

رابعاً: تقسيم التخطيط من حيث مصدر القرار

وينقسم إلى قسمين:

١- تخطيط مركزي يتم من طرف الإدارة المركزية: ويتطلب هذا النوع من التخطيط تنفيذ نفس المخطط في كافة المناطق، ولا يسمح بالمبادرة إلا في حدود ما ينسجم مع الخطة المركزية.

٢- تخطيط غير مركزي: ينسجم مع الخطوط العريضة لمتطلبات التنمية، ولكنه لا يأخذ شكلاً ولا مضموناً واحداً في كل المناطق، بل كل منطقة لها مجال من الحرية لوضع المخططات التربوية التي تناسب وضعيتها الخاصة.

خامساً: تقسيم التخطيط من حيث المكان الذي يحدث به التغيير سواء كان محلياً، أو دولياً، أو عالمياً.

- أهمية التخطيط التربوي

التخطيط التربوي ذو أهمية بالغة في تحقيق أهداف المؤسسات التربوية، وبدونه يصبح العمل عشوائياً وارتجالياً، وتصبح القرارات دون معنى ما يسبب ضياع جهود الأفراد العاملين وأوقاتهم، ويمثل التخطيط المنهج العلمي لسير العمل في ضوء خطوات متتابعة ومستمرة نحو الهدف وتبرز أهمية التخطيط التربوي فيما يلي:

- ١- التعرف على إمكانات المجتمع المعنوية والمادية والبشرية وتشخيص الواقع بمجالاته المختلفة، الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- ٢- تحديد الأهداف التربوية والتعليمية، وترتيبها حسب الأولوية التي تمثلها في حاجات المجتمع.
- ٣-- ترجمة الأهداف إلى خطط ومشروعات وبرامج تربوية وتعليمية في آجال زمنية محددة.
- ٤-الاختيار بين البدائل المتوفرة في البرامج والوسائل والإجراءات ما هو أنسب لتحقيق متطلبات تنمية المجتمع، وما يناسب الإمكانيات والموارد المتاحة.
- ٥-تمكين النظام التربوي من مسايرة التطورات والاتجاهات التربوية المعاصرة، واستدراك مكامن الخلل التي وقعت في الماضي.
- ٦- زيادة الإنتاج والدخل القومي ومعدل النمو، لما يشكله من إبراز الدور الاستثماري للنظام التربوي.
- ٧-اقتصاد الجهد والوقت والمال.

التنظيم الإداري التربوي

مفهوم التنظيم الإداري

يمثل التنظيم جزءاً من العملية الإدارية والتي تعني وظائف المدير التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والرقابية، ولهذا لا بد أن يكون المدير ملماً بتفاصيل عمله، والنشاطات التي يشرف عليها، وأين موقعه من السلم التنظيمي، ويعرف العاملين الذين هم تحت إشرافه، إلى جانب توفر الاتصالات التي تكفل سير العمليات والإجراءات بسلاسة وكفاءة، وهناك ثلاثة اتجاهات رئيسية عن مفهوم التنظيم الإداري كما يلي:

١- التنظيم على أنه منظمة: وهذا المفهوم يركز على السلوك التنظيمي للأفراد، وعلى دوافعهم وأهدافهم، وردود أفعالهم وصراعاتهم داخل المنظمة، والعمل على تحقيق التعاون بين تلك الجماعات؛ كي تحصل المنظمة على أهدافها بأكبر كفاءة وأقل كلفة، ورواده يعتقدون أن العبرة بالفرد ودوافعه ونظام الحوافز المقدم له، والكفاءة المطلوبة لا تتحقق من خلال التقسيم الموضوعي للعمل، بل من خلال دراسة الفرد والمجموعة، وفي هذا الاتجاه تجد آخرون يرون أن التنظيم وسيلة تربط بين أعداد كبيرة من البشر؛ كي يتمكن أفرادها من المواجهة المباشرة، فينهضون بأعمال معقدة، ويتعاونون لتحقيق أغراض متفق عليها.

٢- التنظيم على أنه عملية أو مرحلة تصميم البناء الهيكل التنظيمي وفيه يتم تقسيم العمل، وتحديد السلطات والمسئوليات والاختصاصات والعلاقات المختلفة بين أجزاء النظام؛ لتحقيق الأهداف المطلوبة بأقصى كفاءة ممكنة، ولهذا عرف التنظيم بأنه: العمليات التي من شأنها أن تؤدي إلى توزيع السلطات، وتنسيق العلاقات بين مجموعة متعاونة من الأفراد والذين يسعون إلى تحقيق هدف مشترك.

٣- التنظيم على أنه نظام أو نظرية النظم: يتم من خلال هذا المفهوم التعاون بين مجموعة من الأفراد؛ لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى إليه المنظمة، ولذا يعرف التنظيم وفق هذا الاتجاه على أنه: وضع نظام للعلاقات منسق إدارياً؛ لتحقيق هدف مشترك، وبذلك فهو عبارة عن نظام يتكون من مجموعة أجزاء متسقة مع بعضها، وتكمل بعضها البعض، وأي خلل في أي منها يحدث خللاً في النتيجة الكلية، وعرف أيضاً بأنه: النظام الذي يتم بمقتضاه جمع شتات وحدات مستقلة؛ لتكوين جهاز إداري

أهمية التنظيم الإداري

تستند الحاجة إلى التنظيم الإداري من خلال ما يلي:

١- تجنب الفوضى والارتباك؛ نتيجة تصنيف العمل، وتحديد أهميته، وتوزيعه بين الأفراد العاملين، والقضاء على الازدواجية في العمل، وتحديد العلاقة بين الأفراد العاملين، وتحديد السلطة الممنوحة للأفراد.

٢- تحسين كفاءة ونوع العمل الذي يؤديه كل فرد في المجموعة، عن طريق توزيع الأعمال وضمان التنسيق بينها، وحسن استغلال الإمكانيات المادية المخصصة لها، ووضع معايير يمكن بما فيس العمل.

٣-- توزيع الاحتياجات على الوحدات الإدارية بشكل يتناسب مع حاجة هذه الوحدات، حيث إنه في غياب التنظيم تبالغ كل وحدة إدارية في المنظمة في الدور الذي تلعبه.

٤- العدالة في توزيع القوى العاملة للمنظمة، بحيث لا توضع الكفاءات العليا في أعمال أقل مما تتطلبه هذه الأعمال من كفاءات.

٥ - تحسين الاتصال بين أفراد المؤسسة داخل التنظيم.

مبادئ التنظيم الإداري التربوي

يمكن حصر أهم هذه المبادئ فيما يلي:

١- مبدأ وجود الهدف ووحدته: أي أن للتنظيم الإداري أهداف، وهذه الأهداف محددة، وأن تحقيق أهداف كل وحدة إدارية يؤدي إلى تحقيق الأهداف العليا.

٢- مبدأ وحدة الإشراف أو الرئاسة: بأن لا يكون الشخص مرئوساً لأكثر من شخص، وهذا يعني أن لا يتلقى المرئوس الأمر إلا من رئيس أو مشرف واحد؛ حتى لا تتعارض أو تتضارب أو تتناقض التعليمات الصادرة من أكثر من شخص.

٣- مبدأ التخصص وتقسيم العمل: تحديد الوظائف وأوجه النشاط، وتجميعها وتقسيمها، وإستاد كل واحدة منها أو أكثر من واحدة إلى وحدة من وحدات التنظيم تخصص فيها، وتمارس كافة السلطات لإنجازها؛ لمنع أي ازدواج في العمل، أو تداخل في الاختصاص الموزع على كل قسم، فتحدد المهام، ويمنع التكرار والتداخل في الاختصاصات، لتحصل الكفاية الإدارية وجودة الإنتاج.

٤- مبدأ تفويض السلطة: بأن يقوم أحد العاملين ممن يتحملون أعباء ومسؤوليات كبيرة بنقل جانب من أعبائه ومسؤولياته إلى بعض معاونيه ليباشرها تحت إشرافه ومتابعته باعتباره الناقل للسلطة صاحب المسؤولية، وأن يكون التفويض إلى المدى الكافي، وبالأسلوب الواضح؛ لضمان تحقيق النتائج المتوقعة.

٥- مبدأ تدرج السلطة: أي التقل السلطة بالتدرج من أعلى إلى أسفل، وهو يعتبر من أهم المقومات الأساسية للنجاح وفعالية التنظيم، إذ يتحقق من خلال التسلسل الرئاسي الاتصالات والتعليمات تمر على درجات السلم بالترتيب المستند إلى تدرج السلطة، والسيطرة الفاعلة في المجاز مسؤوليات وواجبات الوظائف، وهذا التدرج يؤدي إلى وضوح الرؤية، ومعرفة كل فرد من أفراد الإدارة اللواجبات المسئول عنها، وما يقابلها من حقوق وواجبات، ومن هنا فإنه ينبغي أن تكون مستويات تدرج السلطة متفقه الوظائف الموضحة بالهيكل التنظيمي للجهاز الإداري التربوي، ومتماشية مع اللوائح والأنظمة الإدارية، بما يحقق أهداف النظام التربوي.

٦- مبدأ التوازن بين السلطة والمسئولية ذلك أن السلطة هي الحق القانوني في التصرف واتخاذ القرار، أما المسئولية فهي التزام الشخص بالقيام بالأعباء المسندة إليه، ومن هنا فالالتزام هو جوهر المسئولية التي مقتضاها يحاسب الشخص على النهوض بالأعباء المكلف بها، ويعتمد التنظيم على توزيع ! والمسئوليات، ولا بد أن يكون هناك توازن بينهما، بمعنى أننا لا نحاسب الشخص إلا على العمل المطلوب منه، وفي إطار السلطة الممنوحة له؛ لأن تكليفه بالمسئوليات دون منحه السلطة التي تعينه على تحقيقها قد تجعله يتهرب من تلك المسؤوليات، ويعمل العمل خوفاً من عدم الوفاء بالتزاماته، فيقل بذلك السلطات عطاؤه وإنتاجيته. العاملين وهدف التنظيم.

٧- مبدأ التنسيق والتعاون: وذلك للإقلال من الاحتكاك والتعارض بتجميع منطقي للعمليات ويعمل اللجان المناسبة، مما يحقق الربط بين أجزاء التنظيم، فتتكون بذلك رابطة وثيقة بين هدف الأفراد

٨- مبدأ نطاق الإشراف الإداري: لكل رئيس قدرات محددة في الإشراف تتفاوت من شخص لآخر، ولكل وحدة إدارية حد معين لعدد الأفراد الذين يمكن للرئيس الإشراف عليهم.

أنواع التنظيم الإداري التربوي

التنظيم الرسمي: يوضح السلطات والمسؤوليات والعلاقات للوظائف الإدارية في المنظمة، ويهتم بسلوك الموظف بناء على قواعد قانونية، وضمن قنوات اتصال محددة، وفقاً للتسلسل الهرمي للسلطة، الأداء نشاط ماء في فترة زمنية معينة، لتحقيق هدف محدد.

التنظيم غير الرسمي: ممارسة نشاط ما دون حاجة للالتزام الكامل بالقانون، أو بالتدرج الرئاسي، أو خطوط الاتصال، أو عامل الزمن، أو حتى بالهدف، وينشأ داخل التنظيم نتيجة للتعامل المستمر بين الأفراد مباشرة .

والفرق بين الرسمي وغير الرسمي يظهر من خلال الجدول التالي :

التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
ينشأ بطريقة مقصودة ومحددة	ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة
تحدد العلاقات عن طريق اللوائح المكتوبة	العلاقات الشخصية هي الأساس
العلاقات الشخصية منفصلة عن العمل	العلاقات الشخصية لها قوة تأثير على العاملين

معوقات التنظيم الإداري التربوي

هناك عدد من المعوقات تعيق التنظيم عن تحقيق أهدافه، مما يتحتم على القادة والمشرفين ثلاثي تلك السلبيات والعمل على القضاء عليها، وهي كما يلي:

١- انخفاض الروح المعنوية للأفراد العاملين داخل الجهاز الإداري مما يسبب ارتفاع معدل الشكاوى والاستقالة، أو طلبات النقل من مؤسسة لغيرها أو من قسم لآخر، وارتفاع ظاهرة الغياب والتأخر عن العمل.

٢- تداخل الاختصاصات.

٣- ظهور صراعات في العمل واختناقات تعطل الأعمال اليومية العادية

٤- الإسراف في استخدام الموارد المادية من أدوات ومعدات.

٥- تضارب الآراء والقرارات وتكرارها.

٦- نقشي ظاهرة السلبية واللامبالاة والتهرب من المسؤوليات بتحويل الموضوعات إلى جهات وأقسام أخرى، بحيث يستوجب الحال المواجهة الصريحة والتصدي لتلك الموضوعات.

التوجيه والتنسيق الإداري

يمثل التوجيه إحدى الوظائف الإدارية، ويأتي ثالثاً بعد التخطيط والتنظيم، فبمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة، وبناء هيكلها التنظيمي، وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ يقوم المدير بتحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم والتوجيه عنصر مهم من عناصر الإدارة، فهو حلقة الاتصال بين الخطة الموضوعة لتحقيق الأهداف من جهة وعملية التنفيذ من جهة أخرى، وليكون التوجيه على أحسن صورة ممكنة كان لا بد من تقديم الحوافز وتسهيل عملية الاتصال، مما يتطلب فهم الإدارة الخصائص أفرادها، من حيث طبيعة احتياجاتهم الإنسانية، ومعرفة الفروق الفردية، والتفهم لإشباع تلك الحاجات بطريقة تحقق التوازن بين

أهداف الأفراد، وأهداف المؤسسة التي يعملون بها. ويتميز التوجيه بأن له وظيفة مركبة، بها كل الأنشطة المعنوية والذهنية والإنسانية، مما يؤدي إلى تشجيع الموظفين على العمل بكفاءة عالية، وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم، وتنمية التعاون الاختياري بينهم لتحقيق الأهداف المنشودة لأي مؤسسة تربوية ...

تعريف التوجيه

عرف التوجيه : بأنه العملية التي يتم بها الاتصال بالمرؤسين؛ لإرشاهم وترغيبهم، والتنسيق بين جهودهم، وقيادتهم إلى تحقيق الهدف.

و عرف بأنه الجهود الإدارية والغنية التي يبذلها المسؤول في المنظمة مديراً أو رئيساً لشعبة - نحو الموظفين العاملين تحت إشرافه ليقوموا بأعمالهم بالشكل المطلوب، وذلك تحقيقاً لأهداف المنشأة التي يعملون بها.

وعرف بأنه قدرة المدير على إدارة العنصر البشري داخل المنظمة، والكيفية التي يمكنه من خلالها توجيه الأفراد وحفزهم لبلوغ الأهداف التي يعملون من أجل تحقيقها.

وتتضمن هذه العملية إصدار الأوامر والقرارات والتعليمات من الرؤساء في مختلف المستويات الإدارية إلى المرؤوسين، وتنفيذها في الوقت المحدد، وبالطريقة المناسبة، كما تتضمن إيجاد التعاون بين المرؤوسين، ورفع الروح المعنوية لهم؛ بإتباع أساليب الحفز الإنساني، والاتصال، والقيادة الفعالة).

أنواع التوجيه في المجال التربوي

١- توجيه فني : تقوم به الأجهزة التعليمية والفنية المتخصصة من كبار الأساتذة والاستشاريين والخبراء والفنيين، كل في المجال المتخصص به، كما أن الجهاز الإداري الأكاديمي يشرف على عملية التوجيه، ويصدرون القرارات اللازمة حيالها، وهذا النوع من التوجيه يتعلق بالجوانب الأكاديمية العلمية منها والنظرية، الخاصة بالتدريس والبحث العلمي بأساليبه وطرقه، وما يتعلق بحما من وسائل معينة علمية وفنية وتكنولوجية.

٢-توجيه إداري : يقوم به كل مدير بالنسبة لمؤوسيه في جميع مستويات الإدارة التربوية، سوى كان على مستوى الإدارة العليا أو الوسطى أو التنفيذية، حيث يقوم المدير بدفع مؤوسيه للعمل بأقصى طاقاتهم وإمكاناتهم، وفق خطط موضوعة في جو ملائم يشبع رغباتهم، ويحقق أهدافهم .

مبادئ التوجيه الإداري:

نظراً لأن المبادئ التوجيه الإداري أهداف خاصة تسعى إلى تحقيق الأهداف العامة للتربية، وعمليات يتم عن طريقها تحقيق تلك الأهداف الخاصة بالتوجيه الإداري، فقد صنفت المبادئ إلى نوعين:

اولاً: مبادئ خاصة بأهداف التوجيه الإداري التربوي

أن الهدف النهائي للتوجيه الإداري هو تحقيق التعاون بين الرؤساء والمؤوسين؛ للوصول إلى الأهداف العامة التي تنتشدها المؤسسات التربوية وتسعى إلى تحقيقها، وذلك عن طريق المبادئ التالي:

أ- مبدأ اشتراك الفرد في صياغة الهدف العام من أجل إيجاد الصلة الوثيقة بين الرئيس ومؤوسيه وتوفير الاحتياجات اللازمة للأداء الوظيفي، وعلى القائد أن يوجه مؤوسيه ويؤدي لهم ملاحظاته، ويحفزهم لأداء وظائفهم عن طريق توظيف المساهمات الممكنة والفعالة لتحقيق أهداف المؤسسات التربوية.

ب مبدأ تجانس الأهداف فعلى القائد أن يرشد مؤوسيه ويبيدي لهم ملاحظاته، وأن يجعل بلوغ أهدافهم متكاملًا ومتجانسًا مع بلوغ أهداف المنظمة التربوية، ويمكن ذلك من خلال منح الحوافز والتشجيعات والمتطلبات الإنسانية للأفراد العاملين بغرض إشباعهم، ومن أجل دفعهم إلى تحقيق أهداف الأجهزة التربوية

ج- مبدأ كفاية التوجيه وذلك بتوفر وسائل وأدوات الاتصال والأنشطة المختلفة، كي تحقق الأجهزة التربوية الجماعة، بأقل التكاليف، وأفضل النتائج، وبأعلى درجات الرضا.

ثانياً: مبادئ عملية لتحقيق أهداف التوجيه الإداري التربوي

أ- مبدأ وحدة الأمر: الرئاسة أو القيادة وينص على أن التوجيه كي يكون فعالاً إلى أقصى حد فإنه ينبغي ألا يكون الفرد مرئوساً لأكثر من رئيس واحد، وهذا لمنع الاختلاف في إصدار الأوامر، وتجنّب المنظمات التربوية تعدد الولاءات والمفاضلة بين الأشخاص، وهو مبدأ مشترك بين التنظيم والتوجيه الإداريين، وعليه كلما كان مصدر التوجيه والقيادة واحداً كلما انخفضت مشاكل الازدواجية في الأوامر والقرارات، وكلما تعمق شعور المرؤوسين بالمسؤولية عن النتائج المطلوبة منهم.

ب- مبدأ الإشراف المباشر: التوجيه الإداري الفعال يتطلب أن تكون علاقة القائد بأفراده علاقة مباشرة وموضوعية؛ لتوفير الرقابة السليمة على أداء الأفراد؛ لتحقيق أفضل النتائج.

ج- مبدأ ملاءمة وسيلة التوجيه الإداري الفعال: يتطلب أن تكون الوسيلة المستخدمة من قبل القائد فعالة ومؤثرة، وأن تكون محترمة من قبل المرؤوسين، وهي على شكل استشارة، وقد تتطلب أحياناً الانفراد بالتوجيه والرأي.

د- مبدأ الاتصال الإداري: يعتبر القائد الوسيلة الأساسية للتوجيه والاتصال في التنظيم الإداري، وتعتبر المناصب الإدارية مركزاً للاتصال في ذلك التنظيم.

هـ - مبدأ الفهم: التوجيه الإداري الفعال يتطلب أن يفهم المرؤوسون ما هي الغاية من عملية التوجيه؛ ليفهموا المعلومات المراد إيصالها لهم. و مبدأ الإعلام تعتبر الزيادة في استخدام الوسائل الإعلامية المباشرة والحديثة أمراً فعالاً إلى درجة كبيرة بالنسبة للاتصال مما ينعكس أثره إيجابياً على عملية التوجيه ليفهموا المعلومات المراد إيصالها لهم.

و- مبدأ الإعلام: تعتبر الزيادة في استخدام الوسائل الإعلامية المباشرة والحديثة أمراً فعالاً إلى درجة كبيرة بالنسبة للاتصال مما ينعكس أثره إيجابياً على عملية التوجيه.

ز- مبدأ الاستخدام الاستراتيجي للتنظيم غير الرسمي: إذ على القائد استخدام التنظيم غير الرسمي بطريقة فعالة، وذلك من خلال إقامة الصلات الشخصية، والصلات الوظيفية مع

العاملين لتسيير الأعمال والمهام الموكولة إليهم، مع المحافظة على مراكز النفوذ وسلطة اتخاذ القرار.

ح- مبدأ القيادة: إذ تعتبر القيادة بما لديها من قدرة وفعالية أمراً ضرورياً للتوجيه الإداري الفعال، ولهذا ينبغي على القائد أن يكون مؤثراً ومتأثراً في المجموعة التي يقودها؛ لتحقيق الهدف المنشود.

العلاقة بين التخطيط والتنظيم والتوجيه في الإدارة التربوية

التوجيه تربطه علاقه وثيقة بكل من التخطيط والتنظيم، فنجاحه يتوقف على وضوح الأهداف والسياسات، وسلامة الخطط، وتحديد السلطات والمسؤوليات والعلاقات بين الأفراد، ولهذا فإنه ينبغي أن تكون وظيفة كل من التخطيط والتنظيم في الجهاز الإداري التربوي ذا كفاية وفعالية عالية، فالأهداف والسياسات واضحة ومفهومة لكافة أفراد ذلك الجهاز والإجراءات التفصيلية الخاصة بتنفيذ العمليات الأساسية لا بد أن تكون مناسبة، والبرامج الزمنية وخطط العمل متوفرة، ويفضل أن تكون المسؤوليات والعلاقات التي تربط بين أفراد الجهاز محدودة وواضحة من خلال الوصف الوظيفي الدقيق للاختصاصات والمناصب الإدارية التي تصدرها القوانين واللوائح في المنظمات التربوية وأن يكون شاغلوا تلك المناصب والوظائف الإدارية في مستوى المسؤولية الملقاة عليهم، وأن تتوفر لديهم الخبرة الكافية لإنجاح العمل الإداري، وبدون هذه الأسس والمقومات تكون عملية التوجيه صعبة ومعقدة وغير محتملة النجاح.

الرقابة الإدارية

هي الوظيفة الرابعة للإدارة وهي نوع من متابعة سير الأعمال داخل أي منظمة في اتجاه الأهداف المحددة لها، ومتابعة سلوك العاملين بما يتوافق مع ممارستهم الوظيفية، والتأكد من أن جميع الخطوات والأهداف المرسومة قد حقت ونفذت على الوجه المطلوب، وذلك عن طريق وضع معايير دقيقة يستطيع بواسطتها المسؤولون تقييم الأداء الوظيفي، وقياس النتائج،

ومقارنتها بالمستويات المتوقعة والمخطط لها مسبقاً، وهي لا تقف عند حد كشف الأخطاء والانحرافات، وإنما تمتد إلى جوانب أخرى أوسع وأجمل، كالكشف عن نواحي التفوق والنجاح في أداء الأعمال والوظائف الإدارية وفق الشروط الموضوعية لها، فالجهاز الإداري التربوي يوجد به العديد من الإدارات المختلفة، وكل مدير فيها مسؤول عن رقابة أداء الأعمال والوظائف في إدارته، بينما السلطة العليا تكون المشرفة والمهيمنة والمسؤولة عن رقابة السلطات التنفيذية، وأن الأمور المطروحة تسير وفق الخطط المعتمدة والموضوعية، وكلما كانت المعايير والأهداف واضحة وحلية ودقيقة كلما كانت الرقابة الإدارية أيسر وأسهل وأكثر كفاءة وفعالية".

تعريف الرقابة

عرفت الرقابة بأنها: عملية قياس الأداء الفعلي للجهاز الإداري التربوي، ومقارنة النتائج بأهداف الخطة كماً ونوعاً، والتي حددتها المنظمة بالخطة المعمول بها.

وعرفت بأنها: التأكد من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة الموضوعية وأنه يؤدي إلى تحقيق الهدف المحدد في البداية، والعمل على الكشف عن مواطن الضعف؛ لعلاجها وتقويمها.

وعرفت بأنها عملية متابعة دائمة، هدفها التأكد أن الأعمال الإدارية تسير في اتجاه الأهداف المخطط لها بصورة مرضية، كما تهدف إلى الكشف عن الأخطاء والانحرافات، ثم تصحيحها بعد تحديد المسؤول عنها ومحاسبته.

والرقابة هي إحدى الوظائف التسييرية التي تقوم بمسايرة الأعمال ومتابعتها وتقييمها، لذا نجدها مرتبطة بكل مراحل التسيير داخل المنظمة، وبكل وظائف الإدارة، فالرقابة هي قياس الأداء وتصحيحه.

أهمية الرقابة

الرقابة من أهم الوظائف للقائد الإداري؛ إذ بواسطتها يستطيع التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة، وتبرز أهميتها في صلتها الوثيقة بباقي مكونات العملية الإدارية، إذ لها صلة وثيقة بالتخطيط؛ لأنها التي تسمح بالكشف عن المشاكل والعوائق التي تقف إزاء تنفيذ الخطة، وتشعر في الوقت المناسب بضرورة تعديلها، أو العدول عنها كلية أو الأخذ بإحدى الخطط البديلة، والرقابة لها صلة بالتنظيم الإداري فهي التي تكشف للمدير عن أي خلل يسود بناء الهيكل التنظيمي لوحدته الإدارية، وفي مجال التفويض لا يستطيع المدير أن يفوض واجباته إلا إذا توفرت لديه وسائل رقابية فعالة المراجعة النتائج؛ لأن المفوض يظل مسئولاً عن الجاز المفوض إليه للواجبات التي فوضها، والرقابة لها صلة أيضاً بعملية التوجيه وعملية التنسيق إذا يستطيع المدير عن طريقها التعرف على مدى تنفيذ قراراته، ومدى فعاليتها، ومدى قبولها من جانب أعضاء التنظيم وهي التي تمكن المدير في النهاية من معرفة أوجه القصور في التنسيق في منظمته الإدارية، فيعمل على تلافيتها أو تذليلها".

أهداف الرقابة

الهدف الرئيسي للرقابة هو التأكد من أن جميع الموارد البشرية والمادية والمعنوية تستثمر بشكل جيد، وتعمل على خدمة المنظمة وتحقيق أهدافها، وأن العملية الإدارية تسير بأمانة وفق ما رسم لها، وتكافؤ السلطة مع المسؤولية في جميع المستويات الإدارية، بالإضافة إلى ما يلي:

- ١- التأكد من سلامة الأداء وخلوه من الأخطاء.
- ٢- تفادي الأخطاء قبل وقوعها، ومنع تفاقمها إذا حدثت.
- ٣- كشف الأخطاء في التخطيط، أو التنظيم، أو التوجيه، والتي تظهر أثناء التنفيذ.
- ٤- اكتشاف العقبات والعراقيل التي تعيق التقدم في العمل، وتقصي الأسباب، ووضع التصورات المناسبة للعلاج.

٥- الوقوف على مدى فعالية الترتيبات التنسيقية بين الوحدات الخاصة في المؤسسة.

٦- تذليل الصعوبات، وحل المشكلات التي تعترض التنفيذ.

الاتصال الإداري التربوي

تعد الاتصالات النظم الاجتماعية، وعمادة العلاقات الإنسانية، ويتوقف النجاح في الإدارة إلى حد كبير على قدرة المدير أو المشرف والعاملين على التفاعل الإيجابي، والتواصل الجيد؛ من أجل الأفكار، وإدراك ما يجول في خواتمهم، وهذا يعتمد على قدرة المدير في الاتصال سواء كان ذلك داخل المنظمة أو خارجها مع منظمات أخرى، ويساعد الاتصال الجيد على أداء الأعمال بطريقة أفضل، ويؤدي إلى إحداث تغييرات مرغوبة في الأداء، فهو وسيلة تساعد على إنجاز التخطيط الإداري، وتنفيذ الأعمال، وتطبيق الرقابة الإدارية بفعالية، وهو ملازم لجميع العمليات الإدارية، وهنا تقع عملية الاتصالات وتبادل المعلومات في منزلة هامة للغاية بالنسبة لعمليات الإدارة التربوية، فالاتصالات الفعالة حيوية لاستمرار وجود أية مؤسسة أو تنظيم إنساني، وواضح أنه ما من أحد يستطيع إدارة منظمة ما دون أن يكون على دراية علمية بمبادئ وأساليب الاتصالات والمعلومات، حتى أن بعض الباحثين في الإدارة يضيفي على المهارات الإنسانية في الاتصالات أهمية تغطي على أهمية الوظائف والعمليات الأساسية الأخرى التي تقوم بها الإدارة التربوية ..

تعريف الاتصال

عرف الاتصال بأنه: (وسيلة لنقل المعلومات والقيم والاتجاهات ووجهات النظر)، أو: تدفق المعلومات من أحد أطراف العلاقة إلى الأطراف الأخرى.

والاتصال الإداري: هو (وسيلة أو أكثر من وسائل نقل أو تبادل المعلومات أو العمليات أو التوجيهات أو الأفكار، بأسلوب كتابي أو لفظي أو غيرهما، بين فرد وآخر، أو مجموعة أفراد داخل البناء التنظيمي أو المنظمات على اختلاف أنواعها ومستوياتها؛ بغرض تحقيق أهداف

مشتركة، وفي ضوء فلسفة معينة، سواء على المستوى القيادي والإشراقي، أو على المستوى الإجرائي التنفيذي).

مكونات أو عناصر الاتصال:

- المرسل: وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال.
- المستقبل أو المرسل إليه: الشخص أو المجموعة المستهدفة من عملية الاتصال، والذي يريد المرسل أن يشاركه في أفكاره ومشاعره
- الرسالة (موضوع الاتصال أو المحتوى): وهي الفكرة أو المعاني أو الأفكار أو الأحاسيس أو المعتقدات التي يريد المرسل أن ينقلها إلى المستقبل، والتأثير عليه طبقاً لها.
- الوسيلة: الطريقة أو القناة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل أو المستقبلين، وهناك عدة قنوات للاتصال القناة اللفظية (كالاجتماعات والمقابلات الشخصية، والقناة الكتابية كالنشرات والتقارير، والقناة التقنية كالتلفزيون، والراديو، والقناة التصويرية: كالمصقات والاعلانات، وقناة الانترنت وهي أحدث وأسرع قناة للاتصال.
- التغذية الراجعة (نتيجة الاتصال): وهي عملية تبين جدوى التعليمات، ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف، وتختلف طرقها باختلاف قناة الاتصال، وتشمل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ويتم البحث عن الجوانب السلبية، وتصويبها، وتعزيز الجوانب الايجابية".

اهداف الاتصال التربوي

- ١- نقل الأوامر والتعليمات والقرارات والتوجيهات من القمة إلى القاعدة.
- ٢-نقل المعلومات والبيانات والتقارير المطلوبة إلى الإدارة؛ ليتمكنوا من اتخاذ قرارات رشيدة على ضوءها .
- ٣-نقل آراء وأفكار ووجهات نظر المرؤوسين وردود أفعالهم اتجاه التعليمات الصادرة إلى الإدارة العليا كي تتصرف على ضوءها.

- ٤- إيجاد حالة مشتركة من المعرفة، ونقل المعلومات والمعاني من طرف لآخر .
- ٥- التنسيق بين جهود العاملين في التنظيم بشكل يمكنهم من القيام بأعمالهم ووظائفهم بكفاية عالية.

المبادئ الأساسية للتواصل الإنساني الجيد في نطاق الإدارة والإشراف التربوي:

- ١- المشاركة في الهدفية.
- ٢ - وحدة اللغة والفهم
- ٣- الإشراف المباشر ووضوح الرسالة.
- ٤- ملاءمة وسيلة التواصل المستخدمة
- ٥- استثارة السلوك التواصلي.
- ٦-التواصل المركزي.
- ٧-تحقيق الذات واستثارة دوافع الإنجاز.
- ٨-الإعلام ومواكبة المستجدات.
- ٩- الحرية والأمن في التواصل والاتصال
- ١٠- معرفة أساليب التواصل وأدواته.

الإشراف التربوي

تعريف الإشراف التربوي

عرف الإشراف التربوي بأنه: عملية فنية شورية قيادية إنسانية شاملة غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها)، أو هو: (عملية فنية هادفة لتطوير بيئات التعلم، وتقوعها، وإدارتها مما يكفل تجويد عمليات التعليم والتعلم، وتحسين مخرجاتها النوعية).

أو هو عملية قيادية شورية تعاونية منظمة، لعنى بالموقف التعليمي جميع عناصره من مناهج، ووسائل، وأساليب، وبيئة، ومعلم، وطالب وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف داخلية وخارجية وظروف وتقييمه، للعمل على تحسينها وتنظيمها، من أجل تحقيق أفضل الأهداف التعلم والتعليم".

فالمشرف التربوي والتلميذ والمعلم والمناهج بما تحويه من مادة علمية وأساليب تربوية وطرق تقويم جميعها تشكل أنظمة فرعية تتفاعل مع بعضها البعض من خلال نظام مفتوح، وفي جو من التعاون والشورية والعلاقات الإنسانية التي تراعي حاجات الفرد والجماعة في المجال التربوي، والتي تعمل على تحسين أداء وسلوك كل من المعلم والمشرف التربوي، والحصول على مخرجات تعليمية مناسبة للإمكانات والموارد المتوفرة في النظام التربوي ، ليتبين بذلك أن الإشراف نظام له مدخلاته وعملياته ومخرجاته:

اما مدخلات الاشراف : فتشمل اهداف الاشراف ومفاهيم ومبادئ الاشراف وادوات الاشراف ومدير، ومعلم ومشرف، ومتغيرات الإشراف والإمكانات المادية والمتعلم، وأما العمليات فتشتمل على سلسلة من عمليات الاتصال والتفاعل بأساليب وأشكال متنوعة، وفق نظام معين من السلطة، والضبط واتخاذ القرار، ونموذج تخطيطي لعملية الإشراف وأساليب إشرافية، وموجهات العمل، وتقويم الإشراف، وأما المخرجات فتشتمل على فرص تعليمية مناسبة، ونمو مهني وشخصي للمعلم، وتمو مهني وشخصي للمشرف ومستويات وقيم عمل متطورة، ونظرة مهنية للتعليم، والالتزام بالمهنة وعلاقات متطورة مع البيئة، واتجاهات مهنية سليمة).

أهداف الإشراف التربوي

الهدف العام للإشراف التربوي هو تطوير عمليات التعليم والتعلم في البيئات التعليمية، وتقويم مخرجاتها بما يحقق جودة الأداء التربوي والتعليمي وتحسين نوعيتها، وفي ظل المفهوم الحديث للإشراف التربوي، وبناء على السمات السابقة للإشراف التربوي والمرتبطة بالتطوير والنمو في العلوم الإدارية وأساليبها، تتحدد عدة أهداف للإشراف التربوي فيما يلي:

١- تحسين العملية التربوية من خلال القيادة المهنية لكل من مدراء المدارس والمعلمين والمشرفين.

٢- تقويم عمل المؤسسات التربوية، وتقديم المقترحات البناءة لتحسينها.

٣- تطوير النمو المهني للمعلمين، وتحسين مستوى أدائهم وطرق ومهارات تدريسيهم، وأساليب تعاملهم مع الطلاب والإدارة والمعلمين وإيجاد الوعي لدورهم في المجتمع، وجعلهم مخلصين لربهم وعملهم.

٤- العمل على حسن توجيه الإمكانيات البشرية والمادية، وحسن استخدامها.

٥- إحداث التغيير والتطوير لسلوك المشرفين التربويين.

مبادئ الإشراف التربوي

١- المتعلم هو محور العملية التعليمية، لكن المعلم كمنظم لهذه العملية هو العنصر الرئيسي ويلعب الدور الاساسي فيها، فإذا لم يكن مؤهلاً لقيادة هذه العملية فإن باقي عناصر العملية التعليمية . كالمناهج والوسائل، والأساليب والبيئة، والأدوات والأبنية والأجهزة وغيرها ستظل محدودة الفعالية.

٢- الإشراف التربوي بمعناه الحديث لا يمكن أن يتم إلا من خلال جهاز يتكون من أشخاص مؤهلين تأهيلاً كاملاً لهذا العمل، ولديهم خبرة واسعة في التعليم.

٣- الإشراف التربوي ليس عملاً صفيماً فحسب، بل هو تطور للموقف التربوي ككل.

٤- تغيير اتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي ضرورة لتطوير أي برنامج إشرافي.

٥- الإشراف التربوي الناجح يؤدي إلى رفع قدرة المعلم لممارسة الإعراف الذاتي.

كفايات المشرف التربوي وأعماله وسلطاته

ليتمكن المشرف من تحقيق أهداف الإشراف التربوي ينبغي أن تتوفر فيه الكفايات والمهارات التالية:

١- كفايات شخصية (ذاتية) وهي سمات تساعده على تنفيذ أهدافه بسهولة، وتشمل: النشاط، والحيوية، والقدرة على التحمل، والاتزان النفسي والعاطفي، والانضباط وتحمل المسؤولية، والقذوة الحسنة أمام المعلمين في المواقف، والقدرات العقلية العالية، والتمتع بروح المرح والدعابة، وسرعة البديهة، وتقبل الأفكار الجديدة الغير معارضة للأهداف، والقدرة على المبادأة والابتكار والتي تساعد على اتخاذ القرارات السلمية من دون تردد والقدرة على التنفيذ وسرعة التصرف في الموقف.

٢- كفايات فنية وتعني المعرفة المتخصصة في فروع العلم، والكفاية في استخدام هذه المعرفة بشكل يحقق الأهداف بفعالية، وهذه المهارة تكتسب بالخبرة والتدريب، ومنها: القدرة على التخطيط والتحليل وإنجاز الأعمال، واتخاذ القرارات، واستخدام الأساليب والطرق والقدرة على تشخيص الخلل وطريقة علاجه، والقدرة على تقويم المعلمين بطريقة موضوعية، وتنفيذ المهام بطريقة صحيحة بناء على اختيار أفضل البدائل، وهناك أيضاً مهارات أو كفايات عديدة تساعد على زيادة النمو المهني للمعلمين وبالتالي تحسين ممارساتهم في المواقف التعليمية الصفية واللاصفية.

٣- كفايات إنسانية وهي قدرة المشرف التربوي على التعامل مع أطراف العملية التربوية بصورة إنسانية، فيكون قادراً على التعامل مع المعلمين وتنسيق جهودهم، وإيجاد روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ومعرفة آرائهم وميولاتهم

واتجاهاتهم، وهذا يتطلب منه التمتع بالكفايات التالية: القدرة على إقامة علاقات طيبة واحترام المعلمين، وإعطاء الفرصة للمعلمين للابتكار وإيجاد الطمأنينة لديهم، وإتاحة الفرصة لهم لتحقيق حاجاتهم ورغباتهم، وتوفير الحرية والأمان لهم الإبداء آرائهم ومقترحاتهم، وهذه العلاقة الطيبة مع المعلمين تساعد على إيجاد التعاون والثقة بين المشرفين والمعلمين، وتوفر للمعلمين روح العمل والانتماء وأداء الواجب بأمانة وروح عالية.

٤-كفايات إدراكية: وهي قدرة المشرف التربوي على رؤية عناصر العملية التعليمية وفهمها، وإيجاد الترابط بين أجزائها، وأثر التغييرات التي تحدث في أي جزء منها على باقي الأجزاء، وقدرته على تصور وفهم العلاقات بين المعلمين أنفسهم من جهة، وبين المعلمين والبيئة من جهة أخرى، بحيث يرى أنظمة الإدارة التربوية كأنها كلاً متكاملًا ومتفاعلاً يسعى إلى تحقيق أهداف النظام التربوي، وهذه الكفايات تحتاج إلى مستويات عليا من التفكير والتي تتميز بالإبداع وتوجد من المعلمين مجموعة متعاونة ومتفاعلة.

وبناء على هذه الكفايات يجب على المشرف التربوي أن يقوم بالعديد من العمليات والخطوات التي تساعده على القيام بعمله على أكمل وجه، وهي:

أ- ألا يقف عند نقاط الضعف بالنسبة للمعلم، وألا يحاول تصيد أخطائه

ب- استعمال الملاحظة غير المباشرة، واتباع أسلوب المشاركة الجماعية.

ج استعمال الكلمات الإيجابية والمدح للمعلم أثناء نقاشه معه في اللقاءات الفردية.

د- إتاحة الفرصة للتلاميذ للمشاركة في تدريس المادة العلمية على أساس أنهم محور العملية التعليمية.

النظام الإشرافي كنظام مفتوح

تعتمد نظرية مدخل النظم الإدارية على أن النظام المفتوح مهما كان نوعه أو حجمه يتكون مجموعة من الأنظمة الفرعية المرتبطة والمتصلة، والتي بمجموعها تحقق الأهداف العامة للمنظمة الأكبر، وهذه الأنظمة مفتوحة مع بعضها البعض ومع البيئة بكافة أنواعها وتتأثر بها، ويتكون النظام المفتوح من:

أولاً: المدخلات: وتتكون من جميع الأجزاء والعناصر ذات العلاقة والتي لها تأثير واضح في النظام، مثل الأفراد، والإمكانات المادية والموارد الخامة ونظم المعلومات والاتصال المتوفرة، وهنا يظهر مفهوم الكفاية والفعالية في الاستخدام الأمثل لهذه الموارد والإمكانات لإنجاز الأهداف، وذلك باستخدام العمليات الإدارية المناسبة؛ للوصول إلى مخرجات مناسبة تراعي المدخلات المتوفرة.

ومدخلات النظام الإشرافي هي: **مشرفون تربويون ومديرون** تتوفر فيهم مهارات عالية في القيادة والاتصال وطرق التقويم والتخطيط والتنظيم والعمليات الإدارية المرافقة للعمل، ويجيدون طريقة التعامل مع المدرسين والمناهج الدراسية والمجتمع والبيئة، ومدرسون مدربون فنياً وعلمياً ومهنياً في العمل والتحليل للمناهج وطرق التعامل مع التلاميذ بأساليب تربوية تراعي الفروق الفردية وإمكانات المدارس، **وتلاميذ** تتوفر فيهم السلامة العقلية والجسمية والانفعالية، **وموارد البيئة المتوفرة** والتي تخدم وتساعد في تحقيق أهداف النظام الإشرافي، **بالإضافة إلى إمكانات المدرس المادية** من كتب ومناهج وأثاث ووسائل تعليمية وأثاث.

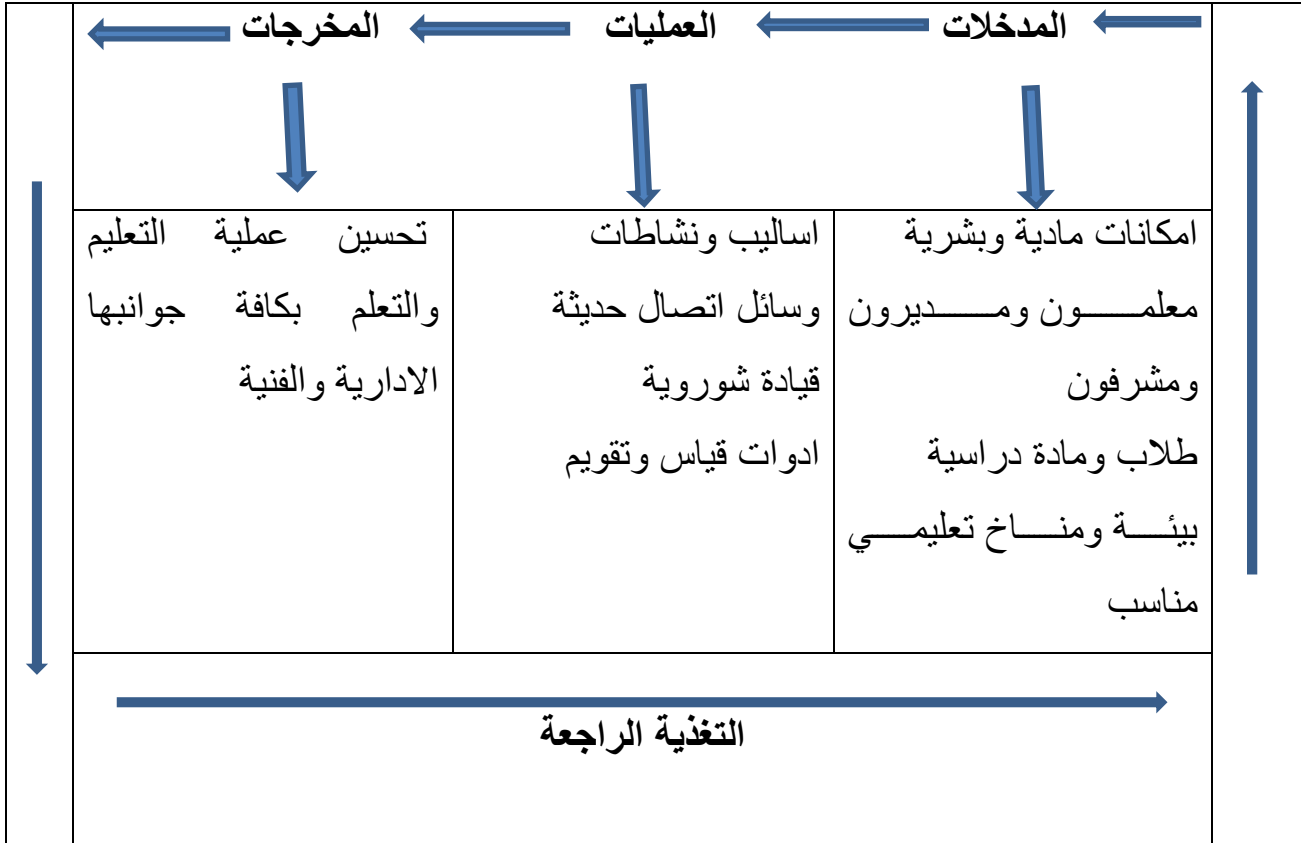
ثانياً: العمليات: ويقصد بما استخدم الوسائل والطرق المناسبة لتحويل المدخلات المتوفرة إلى مخرجات مناسبة، وهذا يعني توفر مهارات القيادة والاتصال والتقويم والتخطيط والتنظيم وغيرها من العمليات لدى الأفراد والتي تساهم في اتخاذ قرارات ملائمة، مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف والعوامل البيئية المتوفرة، وهنا تظهر أهمية استخدام العمليات المناسبة التي تراعي التطور والاتجاهات العالمية في مجال العمليات الإدارية والتي لا تتعارض مع الشريعة الإسلامية، والقدرة على اتخاذ القرارات الملائمة، واستخدام التكنولوجيا الإدارية في مجال

القيادة والاتصال والتقنيات التربوية وكذلك استخدام أدوات القياس والتقويم العلمية الحديثة التي تحقق نتائج أفضل بعيداً عن المزاجية وتوفير جو من العلاقات الإنسانية التي لها نتائج إيجابية بشرط ألا يكون ذلك على حساب الإنتاج.

ثالثاً: المخرجات: هي النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والمتوقعة نتيجة استخدام المدخلات للعمليات المناسبة والتي تراعي ظروف وأحوال المنظمة.

ومخرجات النظام الإشرافي هي: تحقيق الأهداف الإشرافية والتعليمية والإدارية المتفق عليها سابقاً والتي تتمثل في: طلاب ذو تحصيل علمي مرتفع وأصحاء جسدياً وانفعالياً، ومديرين ذو خبرة وكفاءة في التحليل والتقويم ودافعية عالية في العمل وروح معنوية مرتفعة وبيئة مدرسية خالية من العقبات والمشاكل التي ستعكس بالإيجاب على عملية التعلم مع استخدام أفضل الأساليب الإشرافية التي تناسب إمكانات وظروف كل مدرسة، ومشرفين تربويين ومديرين متعاونين يجيدون طرق التعاون والتنسيق والتنظيم والتعامل مع المدرسين ومشاركتهم في العمليات ومعلم تتوفر لديه مهارات فنية وإدارية وإنسانية وإدراكية تساعده على أداء عمله بسهولة وزيادة النمو المهني للمشرفين التربويين والمعلمين بدرجة تؤهلهم لتحسين سلوكهم وأدائهم ودورهم الإشرافي، وتولد اتجاهات إيجابية لدى المعلمين نحو الإشراف التربوي وقيام علاقات إنسانية إيجابية بين المشرفين والمعلمين تعود بالفائدة على العملية التعليمية والأهم من ذلك كله هو تحسين عملية التعليم والتعلم الذي هو الهدف الرئيسي لعملية الإشراف التربوي.

رابعاً: التغذية الراجعة: والتي تدل على مدى التوافق والتنسيق بين الأنظمة الفرعية، وبينها وبين البيئة؛ للحصول على نتائج تتفق والمعايير والمواصفات المطلوبة، وفي نظام الإشراف التربوي يظهر دور التغذية الراجعة في عملية تقويم المخرجات التربوية الإشرافية ومدى تحقيقها للأهداف التعليمية العامة للنظام التربوي وهي تحسين عملية التعليم والتعلم، وفي ضوءها تتم عملية التطوير التربوي والتعليمي للنظام، أو تحسين في العمليات والأساليب، والأنشطة أو مراجعة للمدخلات المتوفرة، ومن هنا تظهر أكثر العمليات الإدارية أهمية وهي عملية اتخاذ القرارات والتي في ضوءها تحدث عمليات التحسين والتطوير".



ويظهر من مفهوم تحليل النظم أنه قدم العون والمساعدة في تطوير علم الإدارة من حيث توحيدِه وعمولة للعلوم المختلفة في إطار واحد مترابط ومتكامل وشامل، فأصبح المجتمع كأنه نظام واحد يتكون من العديد من النظم الفرعية الأصغر، والتي يوجد بينها ترابط وعلاقات تعاون، وهناك تأثير متبادل بينها؛ من أجل المساعدة في تحقيق الأهداف الفرعية، وبالتالي تحقيق الهدف الأكبر للمجتمع.

ويقدم هذا الاتجاه الإداري التربوي العديد من الحقائق، ومنها:

١- أن الظاهرة التي تتخذ شكل النظام ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمناخ الذي توجد فيه، ومثل هذا الارتباط يفسر لنا كثيراً من سلوك تلك الظاهرة.

٢- المخرجات ماهي إلا نتيجة حتمية لنوعية وكفاءة المدخلات والأنشطة.

٣- كفاءة الأنشطة ومستوى العمليات التي يمارسها النظام تتأثر إلى حد بعيد بجودة ووفرة المدخلات

٤- المدخلات يمكن أن ينتج عنها مخرجات متباينة في المستوى والجودة تبعاً لكفاءة وفعالية الأنشطة.

٥- ما يتحقق عن النظام من مخرجات يعود ليؤثر في قدرته على استقطاب مدخلات جديدة، كما يؤثر في أنواع الأنشطة التي يقوم بها ومستواها".

والهدف الرئيسي لتحليل النظم هو تحليل العلاقات المتبادلة بين المدخلات والمخرجات بهدف معرفة كفاءة هذه الأنظمة وإنتاجيتها، ويزيد القدرة على فهم مكونات النظام للحصول على أفضل أداء له بأقل تكلفة وجهد، ويقال من الفاقد أو الإهدار الناتج عن الفوضى والاهتمام بالشكليات والنشاطات

التعليم الثانوي

التعليم: هو آخر مرحلة من التعليم الإلزامي الذي يتلقاه جميع الطلبة، وذلك بعد اجتيازهم مرحلة التعليم الأساسي المتمثلة بالصفوف الابتدائية، والإعدادية أو المتوسطة، وهي المرحلة التي تُقرر طبيعة التخصص الجامعي الذي سيلتحق به الطالب بعد تخرجه من الثانوية، أو طبيعة المهنة التي سيتعلمها لاحقاً، وهذا ما يُطلق عليه اسم التعليم العالي، وتُسمى مدارس التعليم الثانوي بالمدارس الثانوية، وغالباً ما يبدأ التعليم الثانوي خلال سنوات المراهقة.

أهداف التعليم الثانوي

- ١- تهيئة شخصية الطالب على مواجهة واقع الحياة العملية.
- ٢- دفع الطالب نحو الابتكار والتجديد، من خلال تمتعه بالعديد من المهارات الفكرية.
- ٣- التعرف على قدرات الطلبة ومهاراتهم وتطويرها.
- ٤- تحضير الطالب لمواصلة التعليم العالي، من باب تحقيق أعلى نقطة في عملية التعليم، وهي تكامل جميع مراحلها، للوصول إلى نتيجة عملية مُستحقة.
- ٥- الاعتناء على نحو خاص بالطلبة المتفوقين، أو الذين يمتلكون مهارات نوعية، وفي ذات الإطار حث الطلبة الأقل قدرةً أو مهارة، لدخول دائرة المنافسة مع زملائهم المتفوقين.
- ٦- تعليم الطلبة بعض المفاهيم العملية، وطرق تطبيقها على أرض الواقع؛ لإفادة المجتمع بها.
- ٧- تنمية شعور الطالب بالمسؤولية، تجاه نفسه، ودراسته، ومجتمعه والوطن أيضاً.
- ٨- تعريف الطلبة بحقوقهم وواجباتهم.
- ٩- الاتصال بواقع الحياة؛ لمعرفة حاجات المجتمع من جهة، وإعداد جيل من الطلبة الذين يُشاركون في تطوير المجتمع من جهة أخرى.

قدرات طالب التعليم الثانوي

التعبير الشفوي والكتابي.

١- المعرفة الجيدة بمجالات الأدب واللغة.

٢- التمكن من الأساسيات في مادة الرياضيات، والقدرة على تطبيقها وتوظيفها في مجالات الحياة المتعددة.

٣- فهم علوم الطبيعة من جهة، والاطلاع على علاقتها بالبيئة المحيطة من جهة أخرى.

٤- تحقيق مهارات التواصل مع الآخرين. التمكن من اللغة الأجنبية، مما يساعد الطالب على تطوير مهارات التواصل مع الآخر الأجنبي، والتعرف على علومه وثقافته.

٥- التمكن من استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في التعليم، كالحاسوب وغير ذلك من أساليب تكنولوجيا المعلومات.

٦- مهارة التعامل مع المشكلات والتحديات وأبرزها؛ تحديد طبيعة المشكلة، والبحث عن حلول إبداعية وفعالة.

مجالات وفروع التعليم الثانوي

لا يقتصر التعليم الثانوي كما التعليم الابتدائي والإعدادي على مجال واحد من التعليم والتخصصات الموحدة، بل يطرح عدة خيارات أمام الطالب لتحديد طبيعة المساقات التي يريد تلقيها وفقاً لتحصيله العملي وميوله، ويصطلح البعض على تسميتها بالشعب ونذكرها فيما يأتي:

اولاً: شعبة الآداب أي الفرع الأدبي: تندرج تحتها المواد الأساسية الآتية: اللغة العربية. التربية الإسلامية. التاريخ. الجغرافيا. علم النفس. العلوم العامة.

ثانيا: شعبة العلوم الاقتصادية أو التجارية: التي تشمل موادها الأساسية على ما يأتي: العلوم الاقتصادية والمالية. التسويق والدعاية. الرياضيات.

ثالثا: شعبة المواد العلمية أي الفرع العلمي: يتم التركيز فيها على المواد الآتية: الرياضيات. الفيزياء. الكيمياء. الأحياء.

رابعا: شعبة الفرع الصناعي.

خامسا: شعبة الفرع الزراعي.

تم بحمد الله