

مادة الإدارة التربوية - قسم علوم الكيمياء - أستاذ المادة : الدكتور محمد طه جواد ياسين

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ديالى

كلية التربية للعلوم الصرفة

قسم علوم الكيمياء

المرحلة الثانية

**مادة الإدارة التربوية**

**أستاذ المادة**

**الدكتور محمد طه جواد ياسين**

### المحاضرة الأولى : مفهوم الإدارة :

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

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

وقد جددت الإدارة منذ أن وجد الإنسان على الأرض، فتنظيمه لحياته يعد نوعاً من أنواع الإدارة، وتنظيم المرأة لمنزلها وإشرافها على تربية أبنائها هو لون من ألوان الإدارة ، ولكنها تختلف اليوم عما كانت عليه في الماضي، إذ كانت بسيطة، ومحدودة ، بينما اليوم هي معقدة؛ لتعقد العمل في ظل الحضارة والتكنولوجيا الحديثة، وقد أصبحت الإدارة مهمة في المجتمعات الحديثة، بل إن أهميتها تزداد باستمرار مع زيادة مجال النشاطات البشرية واتساعها من ناحية ، واتجاهها نحو مزيد من التخصص والتنوع من ناحية أخرى .

### نشأة الإدارة التربوية :

إن علم الإدارة بوجه عام والإدارة التربوية بوجه خاص من العلوم الحديثة نسبياً، إذ ظهر أول مفهوم للإدارة بعام ١٩١١ م، ثم تطور هذا العلم تطوراً سريعاً بعد الحرب العالمية الثانية. ويعد ميدان الإدارة التربوية من ميادين الدراسات الحديثة وليدة القرن العشرين، وإن كانت الممارسة الفعلية لها قديمة قدم الحضارة البشرية نفسها كما أسلفنا سابقاً، إلا أن تطور الإدارة التربوية على أساس علمي بدأ في النصف الأول من القرن العشرين وحتى يومنا هذا ، وقد انتقل علم الإدارة التربوية إلى رجال التربية في أمريكا من المؤسسات الصناعية والتجارية ، فظهرت نتيجة لذلك نظريات تتصل مباشرة بالإدارة التربوية، وظهرت الإدارة

مادة الإدارة التربوية - قسم علوم الكيمياء - أستاذ المادة : الدكتور محمد طه جواد ياسين

التربوية كعلم مستقل عن الإدارة العامة مع بداية عام ١٩٤٦ م، إذ بدأت مؤسسة (كلوج الأمريكية) تهتم به ، وتتنظر له.

وقد تطور مفهوم الإدارة التربوية متأثراً بما طرأ من تطور على المفهوم العام للإدارة ، والذي أصبح ينص على - مفهوم الإدارة بشكل عام <sup>(١)</sup> تنظيم جهود العالمين وتنسيقها؛ لتنمية الفرد تنمية شاملة ، في إطار اجتماعي متصل بالفرد وبذويه وبيئته ، ويتوقف مدى نجاحها على المشاركة في اتخاذ القرار ، وهو عمل ضروري لنجاح أي نوع من أنواع الإدارة وتطوره <sup>(٢)</sup> ، وبما طرأ على مفهوم التربية نفسها وإدارتها ثانياً ، فبعد أن كان عمل المدير يقتصر على تنفيذ ما يعهد إليه من تعليمات، وينحصر داخل جدران المدرسة أصبح يتركز على الطالب ، وما يحيط بالعملية التربوية بمفهومها الشامل من ظروف وإمكانات تساعد الطالب على النمو الشامل المتكامل، صحياً، وعقلياً، وانفعالياً، واجتماعياً ، وامتد عمل المدير ليشمل المجتمع المحلي الذي يعيش فيه، ويرتبط به ، باعتبار أن من واجب المدرسة أن تتعرف على احتياجات هذا المجتمع وتحللها ، ومن ثم تعمل على تلبيتها .

إن مفردة الإدارة التربوية تعني : النظام التربوي على مستوى الدولة والمجتمع بما فيه من مدارس ومؤسسات وخدمات تعليمية وصحافة وإعلام ، وما يحكم ذلك كله من تشريعات وقوانين ، وإن وزارة التربية هي المسؤولة عن تنسيق السياسة التعليمية والتربوية بما يتفق والسياسة العامة للدولة على الصعيد القومي ، كما إنها المسؤولة عن الإشراف على تنفيذ هذه السياسة .

### تطور مفهوم الإدارة التربوية :

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

مادة الإدارة التربوية - قسم علوم الكيمياء - أستاذ المادة : الدكتور محمد طه جواد ياسين

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

#### تعريفات الإدارة التربوية :

- ليس من السهل الوقوف على تعريف واحد، إذ اختلف الكتاب والباحثون في تعريفها ؛ تبعا لتوجه كل منهم ، والفلسفة أو المدرسة الفلسفية التي ينتمي إليها، ومن هذه التعريفات .
١. الإدارة التربوية : هي مجموع عمليات تخطيط، وتوجيه، وتنظيم، وضبط، وتنفيذ، وتقويم الأعمال، والمسائل التي تتعلق بشؤون المؤسسات التعليمية المدرسية، باستخدام أحسن الطرائق، في استغلال القوى البشرية، والموارد المتيسرة، وبأقل ما يمكن من الجهد والوقت والمال.
  ٢. الإدارة التربوية : هي مجموعة من الاجراءات أو العمليات المتشابكة التي تتكامل مع بعضها لتحقيق غرض معين مشترك، وهو الهدف التربوي، كما أنها تلتزم بتنفيذ السياسة التربوية واخراجها إلى أرض الواقع .
  ٣. الإدارة التربوية : هي مجموعة من الفعاليات والأنشطة التي توجه جهود الآخرين؛ لتحقيق أهداف المنظمة، كالتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والقيادة للتحفيز والرقابة .

مادة الإدارة التربوية - قسم علوم الكيمياء - أستاذ المادة : الدكتور محمد طه جواد ياسين

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

٥. الإدارة التربوية : هي مجموعة عمليات التخطيط واتخاذ القرار والتنظيم والقيادة والتحقق والرقابة التي تمارس لحصول المنظمة على الموارد البشرية المادية والمالية والمعلوماتية ومزجها وتحويلها إلى سلوك وسياسات وإجراءات عمل ، بكفاءة لتحقيق أهدافها، والتكيف مع البيئة المحيطة .

ويمكن أن نحدد بعض خصائص تعريفات الإدارة التربوية ، وبالشكل الآتي :

- الأهداف : تقتضي أن تكون هناك أهداف محددة للأنشطة المختلفة المراد تحقيقها .
- التنظيم : يشمل الإعداد المسبق لتحديد الكفاءات المطلوبة من العناصر البشرية ورسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة وغيرها من النشاطات المتعلقة بعناصر العملية الإدارية في ضوء الإطار الفلسفي، والسياسي، والاجتماعي الذي يتم العمل ضمنه .
- الإنسانية : قوامها الكشف عن دوافع الأفراد وحاجاتهم ومراعات مشاعرهم وتحديد أساليب معاملتهم بشكل ديمقراطي .
- الإدارة : تقوم على أساليب تنفيذ الأعمال بوساطة الآخرين، وتحفيزهم على القيام بمثل هذه الأعمال .

- الاجتماعية : تتعلق بتحديد التعاون بين المجموعات العاملة، ودعم العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف المؤسسة والأفراد .
- الوسائل والإمكانات والمؤسسات اللازمة للعمل .

### المحاضرة الثانية : الاتجاهات المعاصرة في الإدارة التربوية:

يمكن توضيح الاتجاهات المعاصرة في الإدارة التربوية بما يأتي :

- ١- إنّ الإدارة التربوية أصبحت علماً له مفاهيمه وأصوله وقواعده وطرائقه وممارساته، ولم تعد تعتمد على الخبرة والاجتهادات الشخصية .

مادة الإدارة التربوية - قسم علوم الكيمياء - أستاذ المادة : الدكتور محمد طه جواد ياسين

٢- الإدارة التربوية هي أساس أي تطور في مجال التعليم في سبيل تحقيق أهدافه لتطوير المجتمع وتميمته الشاملة .

٣- الإدارة الحديثة تعتمد العمل الجماعي والعلاقات الإنسانية والمشاركة وليس التسلط والفردية .

٤- إن استخدام التقنية بكافة أنواعها أصبحت من الأساسيات في الإدارة التربوية.

٥- إن العناية بالعنصر البشري من حيث اختياره وتأهيله وتدريبه يأتي في ضمن أولويات التطوير الإداري المعاصر، لذلك تتجه معظم البحوث الإدارية نحو التركيز على الإداريين بمختلف مستوياتهم من المدرس أو المعلم، والمدير في المدرسة إلى صاحب القرار النهائي في الإدارة المركزية، وتحديد عدد من الصفات الشخصية، والمؤهلات المهنية التي تتطلبها المراكز الإدارية.

٦- إن الإدارة التربوية هي نظام من أنظمة الإدارة العامة، وإن الإدارة العامة تركز على عنصر اقتصادي واجتماعي وسياسي، ولا بد لكل تطوير في الإدارة التربوية أن يأخذ بالحسبان النظام الإداري العام والخاص للمجتمع بمختلف أبعاده .

#### الفرق بين الإدارة التعليمية والمدرسية والتربوية:

لا يوجد من الفوارق الواضحة بين تلك الإدارات، لأنها جميعها تقوم على إثراء العملية التربوية ، والفكرية ، إذ تشترك جميعها في المسؤوليات والواجبات ، ولكن الفرق الوحيد الذي يمكن أن نشخصه هو في خصائص كل إدارة من هذه الإدارات، إذ لكل منها خصائصها الخاصة بها .

مادة الإدارة التربوية

أستاذ المادة : د. محمد طه جواد

سؤال: ما هي خصائص الإدارة التربوية ؟

يمكن أن نحدد خصائص الإدارة التربوية بما يأتي :

١. أهميتها وضرورتها الملحة: إذ أنها ترتبط بحياة الأفراد والمجتمع، بحاضره ومستقبله، وأنها تسلك السبل لتحقيق الأهداف المرتبطة بها وتتنهاها، فتلعب دورا أساسيا في ضمان سير العملية التربوية على وفق المسار المؤدي إلى تحقيق الأهداف المتفق عليها.

## مادة الإدارة التربوية - قسم علوم الكيمياء - أستاذ المادة : الدكتور محمد طه جواد ياسين

٢. صلتها الوثيقة بالمجتمع : كل ما تقوم به الإدارة التربوية من أعمال يكون له صلة وثيقة بالمجتمع وآماله وتطلعاته ، وهذا ما تمتاز به كل الإدارات التربوية في الدول جميعها .
٣. تعدد وتشابك وظائفها : عرفنا أن الإدارة التربوية قامت على أساس تيسير وتنظيم العمل التربوي، وللإدارة في كل مجال، وبأي اتجاه مسؤوليات ووظائف ذات أهمية بالغة، تتشابه مع بعضها البعض، ويؤثر بعضها على بعض، فيتطلب مراعاتها بشكل كامل.
٤. ألفة العلاقات الضرورية : هناك علاقات بين المدرسين والمعلمين والطلاب بعضهم ببعض، والمدرسين بعضهم ببعض ، والاباء والابناء والمديرين والمدرسين ، وهكذا، وهذه العلاقات تتضمن تفاعلا بشكل يومي، ويجب أن يكون منتظما، حتى يخدم المسيرة التربوية، وهذا ما تقوم به الإدارة التربوية .
٥. حاجتها للتأهيل التربوي : إن العمل التربوي سواء أ كان إداريا أو تعليميا يتطلب الاعداد العميق الذي لا يقتصر على الجانب العلمي التربوي فقط ، وإنما ينبغي أن يشمل كذلك الاعداد المهني، الذي يزوده بالوسائل والطرائق والاساليب، التي تطوع في خدمة الجانب التربوي والعلمي، لتصل إلى الإنسان، الذي هو هدف العمل التربوي الإداري والفني ، لتكون العمليتان الإدارية والفنية قادرة على تحقيق ما وضع لهما من اهداف، وما ينتظره المجتمع من آمال وتطلعات.
٦. مشكلات القياس والتقويم : اذا ما تحكمت المدرسة أو المؤسسة التربوية في توعية مدخلاتها كتحديد قابليات وإمكانات معينة ، فإنها تكون بذلك قد ابتعدت عن وظيفتها الأساسية، بوصفها مدرسة للجميع من أبناء الشعب ، فهي إذن تتعامل من أجل السير مع تلك المدخلات على وفق ما يناسبها، وما يحقق طموحاتها وينمي ويوجه طاقاتها وقابليتها ، بحيث يتعذر في كثير من الأحوال الحكم على نجاح تلك المؤسسات أو فشلها من دون أن يثبت من تعلم فيها مدى نجاح تلك المؤسسات بما يمارسه من أعمال ، ويتمتع به من قيم وإمكانات واتجاهات.

مادة الإدارة التربوية - قسم علوم الكيمياء - أستاذ المادة : الدكتور محمد طه جواد ياسين

٧. التحكم النوعي : إنّ الإدارة التربوية في هذا المجال تعني بالفوارق الفردية من حيث أنها تعامل كل فرد بحسب استعداداته وقدرته، وهذا ما يميز تلك الإدارة، ويخصها بتلك الخاصة عن بقية الإدارات الأخرى.

**ما هي العوامل المؤثرة في الإدارة التربوية ...؟**

يقول كاندل : (( أن طابع الإدارة التربوية يتحدد بعاملين أساسيين هما : نظرية الدولة أي سياسة الدولة، والنظرية التربوية السائدة فيها، فنظرية الدولة (سياستها) تختلف من دولة إلى أخرى ومن نظام سياسي إلى آخر ومن فردية نظام الحكم إلى جماعيته، وبذلك فهي لا تسمح باشتراك السلطات المحلية والجهات والهيئات المهنية)) .

ومن ضمن هذه العوامل التي قد تؤثر على طبيعة الإدارة التربوية ما يلي:

١. العوامل الاجتماعية وتشمل:

أ. التمدن و العمران : إنّ تطور الحركة العمرانية، والتحول الحضاري للمجتمعات الريفية يفرض على الإدارة التربوية التزامات كثيرة، ويجعلها تعاني الكثير من المشاكل، كالتوسع في الخدمات التعليمية، وتوفير المال اللازم لمواجهة كل الاحتياجات المطلوبة.

ب. عدد السكان : يفرض التزايد السكاني أيضا على الإدارة التربوية العديد من المشكلات التي ينبغي عليها أن تسعى لحلها ، فيتطلب التزايد السكاني التوسع في إنشاء المدارس اللازمة لاستيعاب الاعداد المتزايدة باستمرار ، و يلزم توفير المعلمين والمدرسين والعاملين ، والبرامج التعليمية اللازمة وغير ذلك. ويفرض وكذلك عدم التجانس بين السكان، ووجود الاقليات، أو المجموعات العنصرية، أو الطوائف الدينية مشاكله الكبيرة على الإدارة التربوية ، مما يجب عليها مراعاة ذلك باستمرار .

ت. القوى والضغوط الاجتماعية : إنّ زيادة الطموح عند الآباء في حصول ابنائهم على تعليم جيد يترتب عليه مشكلات ادارية وتربوية، كمشكلات زيادة مدة الالزام أو الالتحاق بالتعليم الثانوي والجامعي ، كذلك فإن وضع المرأة ودورها الاجتماعي وبرامج الدراسة



مادة الإدارة التربوية - قسم علوم الكيمياء - أستاذ المادة : الدكتور محمد طه جواد ياسين

المناسبة للفتاه أو تركها المدرسة أو انفصالها ، و دخولها إلى سوق العمل يفرض مشكلات أخرى على الإدارة التربوية ولا بد من النظر فيها وحلها .

٢. العوامل الطبيعية والجغرافية والاقتصادية : فمثلا الابنية التعليمية والمدرسية والقيود المتعلقة بالسن ونظام الالزام والحضور الاجباري وغيرها إنما تتحدد في الأغلب بالعوامل الطبيعية والجغرافية للدولة وبالتالي تفرضها على الإدارة التربوية، وكذلك تتأثر الإدارة التربوية بالأوضاع الاقتصادية السائدة في المجتمع، وعلى السلطات التربوية تقع مسؤولية تخطيط نظم التعليم في ضوء احتياجات البلاد الاقتصادية والقومية. وكذلك فإن التطور الصناعي وما يترتب عليه من نشوء صناعات جديدة واستحداث مهن أخرى وما يتطلبه من إعداد مهني وبرامج تدريبية مناسبة يفرض على الإدارة التربوية مشاكل كثيرة تسعى لإيجاد حلول لها.

٣. العوامل السياسية : من المعروف أن الإدارة التربوية تتأثر بالمفهوم السياسي للدولة ، وترتبط بالسياسة العامة لها، وتتأثر باتجاهات الدولة وتشريعاتها وأجهزتها المختلفة، فتفرض الدولة سيطرتها على التعليم؛ لأنه من الامور المهمة في المجتمع .

### المحاضرة الثالثة : المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية:

إنَّ المركزية واللامركزية مفهومان اصطلاحيان يعبران عن مدى توافر السلطة إلى المستويات الإدارية الأدنى في الهرم الإداري .

#### نظام الإدارة المركزي:

يقصد به ذلك النظام الذي تنحصر فيه الصلاحيات بيد القيادة الإدارية العليا، والتي تمثل المستوى الإداري الأول، وينحصر دور المرؤوسين بتنفيذ ما تصدره هذه القيادة حصراً، ويخول المرؤوسين ممارسة البعد الآخر من الصلاحيات الممنوحة لهم من الجهات العليا . وتكون السلطات في النظام المركزي بيد الحكومة المركزية، مع وجود هيئات إدارية تربوية محلية، تؤدي عملها، وتنفذ تعليماتها، وهي بمثابة وكيل للحكومة المركزية فقط .

أما النظام اللامركزي في الإدارة :

مادة الإدارة التربوية - قسم علوم الكيمياء - أستاذ المادة : الدكتور محمد طه جواد ياسين

فهو ذلك النظام الذي يوجد فيه عدة أنظمة للحكومة (محلية ومركزية)، وكل مركز يمارس الوظائف المعهودة إليه، ويتمتع باستقلالته، وتكون الحكومات المحلية في ظل اللامركزية مستقلة إلى حدّ ما، إلا إنها تخضع للإشراف المركزي في مجال النشاط الذي تمارسه، وفقا للتشريعات البرلمانية، بإشراف الحكومة المركزية أو مراقبتها على الحكومة اللامركزية .

وعلى كل حال فإن كلا المفهومين ( المركزية واللامركزية) غير ثابتين ، إذ لا نستطيع القول أن هذه المنظمة مركزية أو لا مركزية بصورة تامة، والتقدير الصحيح هو أن تلك المنظمة مركزية نسبيا في بعض الوظائف والأعمال، ولا مركزية نسبيا في وظائف وأعمال أخرى، وبذلك يتحدد مفهوم المركزية أو اللامركزية في درجة تفويض السلطة، أو الصلاحية في اتخاذ القرار إلى المستويات التنظيمية الدنيا بداخل المؤسسة، وتتطلب طبيعة بعض النشاطات التنظيمية أن تكون أكثر مركزية من غيرها . فالوظائف القانونية والمالية- على سبيل المثال - نادراً ما تكون لا مركزية ؛ لأنها تتطلب رقابة شديدة وتنسيقا عاليا .

ويكون رضا العاملين بصورة عامة أكثر عندما تكون السلطة لامركزية ؛ لأنهم سيكونون قريبين من صانعي القرار، الذين يمكن التأثير فيهم، أو عندما يكونون قادرين على اتخاذ هذه القرارات بأنفسهم، وعند ذاك يمتلكهم الشعور العالي بأن هذه القرارات تحتاج لجهودٍ فردية، ومن المحتمل أن تكون اللامركزية أكثر فاعلية في المواقف التي تتطلب مرونة، وقرارات سريعة، ومدخلات أكثر من الناس القريبين من العمل .

وتكون المركزية أكثر فاعلية إذا كانت الرقابة حاسمة في نجاح العمل، أو أن القدرة على اتخاذ القرارات تتطلب نوعية عالية من الإداريين لا تتوفر إلا عند مستوى القيادة الإدارية.

**وهذا يعني أنّ الإدارة التربوية على نوعين هما :**

**أولاً: الإدارة التربوية المركزية :** هو النوع الذي تتسلسل في ظله الإدارات التربوية تسلسلا هرميا، تنقسم فيه إلى مستويات إدارية متعددة، ويتلقى كل مسؤول فيها من المستوى

مادة الإدارة التربوية - قسم علوم الكيمياء - أستاذ المادة : الدكتور محمد طه جواد ياسين

الأعلى ما يجب أن يسير عليه في السياسة التربوية، حتى تصل الوحدة التربوية الصغيرة أي الإدارة المدرسية في التزامٍ مطلق بكل ما يصدر من تعليمات وما يرسم من تنظيمات.

#### مزايا الإدارة التربوية المركزية :

أ- تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص ؛ وذلك بتوفير المساواة والتوزيع العادل للفرص التعليمية .

ب- تحقق كثيراً من الفاعلية والوحدة في النظام التعليمي.

ت- تعمل على التجانس بين نوعيات النظم التعليمية أو المدرسية أو المناهج وتخطيطها وتنفيذها.

ث- تحقق اقتصاداً في النفقات التعليمية.

ج- تكوّن تماسكاً عند العاملين من مدرسين وفنيين وإداريين.

ح- تعمل على إعداد المدرسين والقيادة التربوية والإشراف عليهم.

خ- تتيح للمدرس شيئاً من الاستقرار في مدرسته لمدةٍ طويلة.

#### عيوب الإدارة التربوية المركزية:

أ- لا تشجع على الاستقلال في العمل الإداري، وتعيق التجريب والجهود الابتكارية المحلية.

ب- تميل إلى وضع سياسات ونظم موحدة تسري على العاملين جميعاً في التربية ، متجاهلة الفوارق بين البيئات والأفراد .

ت- قد تغفل لبعض ما تحتاج إليه المدارس البعيدة.

ث- تسبب وجود بعض المشكلات والروتينية والمالية، مما يقلل من فرص النجاح في تحقيق غايات التربية.

#### ثانياً : الإدارة التربوية اللامركزية :

تعني نقل السلطة من مستوى أعلى إلى آخر أدنى، ويمكن أن يكون لهذا المستوى

الأدنى إدارة إقليمية أو مدرسية قد تصل إلى حد النقيض للسلطة المركزية، وفي ظل هذا

النمط تعمل الإدارة التربوية في كل مدينة بصورة مستقلة عن الإدارة الأم.

مادة الإدارة التربوية - قسم علوم الكيمياء - أستاذ المادة : الدكتور محمد طه جواد ياسين

### مزايا الإدارة التربوية اللامركزية:

- أ- تعمل على تحقيق الديمقراطية .
- ب- تعمل على التنوع في المجالات التربوية بما يتفق مع الاتجاهات الحديثة.
- ت- تمتاز بالمرونة والتعبير عن حريات العاملين في الحقل التربوي.
- ث- تساعد على التنافس بين المدارس، فتسبب انتعاشين فكريا وعلميا يرفع من مستوى التعليم ، ويزيده ثراء .
- ج- تساعد على نمو الشخصية، والقدرة على تحمل المسؤولية.

### عيوب الإدارة التربوية اللامركزية:

- أ- قد تكوّن مجالا لتكاسل العاملين في الحقل التربوي، وتراخيهم في القيام بمهامهم ، مما يؤدي إلى ضعف الأداء، وهبوط المستوى التعليمي.
- ب- قد تؤدي إلى تباين كبير وواضح في المستويات التربوية، نتيجة لاختلاف المناطق من حيث مواردها المالية، وبالتالي من حيث المباني والوسائل والتقنيات والمدرسين.
- ت- لا تساعد في تحقيق العدالة الاجتماعية وتوفير تكافؤ الفرص التعليمية بين أبناء الوطن الواحد.

### مادة الإدارة التربوية

أستاذ المادة : د. محمد طه جواد

ث- لا تستطيع التفاعل مع التطور التربوي الحديث.

### أنماط الإدارة التربوية :

- من خلال الممارسات الفعلية المتعلقة بنوعية واتجاهات الشخصية الإدارية وسلوكها يمكن تمييز أنماط الإدارة التربوية بما يأتي:
- أولاً : الإدارة الاستبدادية أو التسلطية :

تسمى أيضا بالإدارة البيروقراطية ، وهذا النمط من الإدارة يهتم بالشكليات عن طريق تعميم التعميمات الإدارية الصارمة، التي تتطلب الطاعة العمياء ، وتنفيذ الأوامر من دون نظر إلى جوهر العملية التربوية نفسها، وما يخدمها وينميها ، والإداريون الذين يلجؤون إلى

مادة الإدارة التربوية - قسم علوم الكيمياء - أستاذ المادة : الدكتور محمد طه جواد ياسين

هذا النمط يجدونه أسلوباً سهلاً ، فهو لا يحتاج إلى أكثر من فرض السلطة على أعضاء النظام الإداري .

وهذا الأسلوب الإداري يستعمل في المؤسسات ذات الحجم والعدد الكبير، وتتسم بضخامة مكوناتها، وبعتمادها التقني، ويتوازن دقيق في قواها ومكوناتها الداخلية والخارجية ، أو تدار غالباً بأسلوب يعتمد على بناء مخطط لتحقيق هدف موضوع مسبقاً، ويتطلب تحقيقه نظمَ ضبطٍ عالية، وهذا النمط شائع بشكلٍ كبيرٍ في المصانع والشركات الكبرى، فهي إدارة تقوم على الشرعية القانونية، وأحياناً على العقلانية ، وتتصف هذه الإدارة بالروتين وكثرة الأعمال الورقية، والرسمية، والأوامر والنواهي والقواعد الثابتة، أو الضيقة الأفق أحياناً ، وهي تركز على هدف المؤسسة أكثر من تركيزها على هدف الفرد، وتضع الجانب المادي للمؤسسة في اعتبارها قبل الجانب الإنساني .

#### للإدارة الاستبدادية خصائص منها :

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

#### المحاضرة الرابعة : ثانياً : الإدارة الفوضوية أو السائبة :

يتخلى القائد في هذا النمط من الإدارة عن مسؤولياته لأعضاء النظام التربوي ، فيصبح كل فرد يتصرف بحسب ما تمليه عليه أهواؤه، وهكذا تختفي المسؤولية وتضطرب الأمور ، وهذا النمط قد يكون قليلاً أو نادراً ولكنه يبرز عندما يتولى القيادة من ليس أهلها أو من تكون لديه مشاغل أخرى تصرفه عن النهوض بمهامها .

مادة الإدارة التربوية - قسم علوم الكيمياء - أستاذ المادة : الدكتور محمد طه جواد ياسين

من أهم صفات المدير الفوضوي ما يأتي :

١. يتخذ قراراته اعتباطا بلا تخطيط أو هدف .
٢. يمارس الآخرون صلاحياته من دون وعيه أو مشورته .
٣. لا ينطلق من فلسفة تربوية ، أو وعي فكري في قيادته للمؤسسة التربوية التي عهدت إليه أمانتها .
٤. يتصف بالمزاجية والفوضوية .
٥. لا يتصف بالمطالعة والبحث في مجال عمله لتنميته وتطويره .
٦. لا يؤمن بتوظيف المعرفة والعلم والتجربة في عمله .
٧. يؤمن بالوساطة والمحسوبية في حل مشكلاته .

ثالثاً : الإدارة الديمقراطية :

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

ويتوافر هذا النمط من الإدارة في المؤسسة عندما يكون على رأس الجهاز الإداري شخص كفؤ، يدرك مفهوم الإدارة، وحيثياتها، ومقوماتها، ويبذل الجهد في الإفادة من قدرات كل شخص يشارك في الجهاز الإداري .

رابعاً : الإدارة الدبلوماسية :

يكون المدير من هذا النوع ذو شخصية جذابة، يعتني بمظهره ويؤمن بالمبادئ الديمقراطية إلى حدٍّ ما ، وبميل إلى مناقشة مشكلات المؤسسة مع العاملين أو المدرسين من ذوي النفوذ، وذلك قبل عرضها على مجلس المعلمين ، وهو يدرك أن معارضة ذوي النفوذ من العاملين أو المدرسين قد تؤدي إلى رفض أي اقتراح لا يوافقون عليه، لذلك يسعى دائما للحصول على مساندتهم لآرائه واقتراحاته قبل الاجتماع ، ويراقب هذا المدير اجتماعات مجلس المدرسة ، ويخطط لها ويشرك معه في التخطيط لها لجنة من المدرسين حتى يبدو

مادة الإدارة التربوية - قسم علوم الكيمياء - أستاذ المادة : الدكتور محمد طه جواد ياسين

العمل منظماً تماماً ، وهذا المدير له قدرة على توجيه التفكير الجماعي؛ لأنه يعرف الذين يناصرونه والذين ينافسون أفكاره ، وكيف يتعامل معهم ، وهذه الإدارة تقوم بتوجيه العاملين أو المدرسين توجيهها لبقاً لطيفا لأداء الأعمال، وعلى الرغم من أن المدرسين لا يشاركون في وضع سياسة العمل في المدرسة، ولا يحددون طرائق ذلك العمل ، وعلى الرغم من أن مدير المدرسة لا يُلقى الأوامر بصراحة فإنهم يكونون راضين عن العمل، وعن مديرهم، ويرون في وجهة نظره وطريقة عمله قيمة عظمى .

### وظائف الإدارة التربوية:

نتيجة للبحوث والدراسات المتواصلة في العملية الإدارية وتحديد وظائفها ، فقد اتجهت معظم الدراسات إلى تحديد خمس وظائف للعملية الإدارية في المؤسسات التربوية وهي : التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والاتصال التربوي، والتقويم . و يمكن توضيحها على النحو الآتي :

**أولاً : التخطيط :** يُعرّف التخطيط بصورة عامة بأنه ( رسم للتصور المنطوي على الاستثمار العقلاني للإمكانات والمستلزمات المادية والمعنوية والطبيعية والبشرية وتكريسها في الوصول إلى تحقيق أهداف محددة ) .

ويقصد به أيضاً التفكير المنظم الذي يسبق عملية التنفيذ على أرض الواقع من خلال استقراء الماضي ، ودراسة الحاضر ، والتنبؤ بالمستقبل لإعداد القرارات المطلوبة، لتحقيق الهدف المراد بالوسائل الفعالة .

يعرّف التخطيط التربوي بأنه مجموعة من الاهداف تسعى المؤسسة التربوية لتحقيقها في خلال مدة زمنية قادمة، على وفق الامكانيات المتاحة. بمعنى آخر رسم طريق الوصول إلى الغاية المراد تحقيقها، والتخطيط سمة من سمات المجتمع المتمدن، ولم يعد بالإمكان أن يعيش الانسان حياة ايجابية في مجتمع متطور من غير أن يكون مخططاً للخطوات القادمة ، يتدبر بكفاية جيدة امور حياته باتخاذ القرارات الملائمة وحسن تنفيذها.

### ويشتمل التخطيط على:

مادة الإدارة التربوية - قسم علوم الكيمياء - أستاذ المادة : الدكتور محمد طه جواد ياسين

- أ. تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي، وبأقل التكاليف الممكنة .
- ب. رسم السياسات، أي مجموعة القواعد التي ترشد المرؤوسين في إتمامهم للأعمال .
- ت. التنبؤ بما ستكون الأحوال في المستقبل، وتقدير احتياجات العمل من القوتين المادية ، والبشرية، وتسجيل ذلك في كشوفات تسمى بالميزانيات التقديرية .
- ث. إقرار الإجراءات أي الخطوات التفصيلية التي تُتَّبَع في تنفيذ الأعمال المختلفة .
- ج. وضع برامج زمنية تبين الأعمال المطلوب القيام بها ترتيباً زمنياً .

### مزايا وفوائد التخطيط :

١. التخطيط عملية فكرية تتبّع العلم لاكتشاف المشكلات ودراستها .
٢. يساعد التخطيط في تحديد أهداف واضحة للعمل ومراحله، والخطوات التي يمكن اتباعها، والطريق الذي يسلكه العاملون، وهو بذلك يساعد في تحقيق الأهداف المرسومة .

٣. يهتم التخطيط بتوفر امكانات العمل، وكيفية الحصول عليها .

٤. يحقق الرقابة على التنفيذ، ويسهل متابعته أو علاجه .

٥. يحقق الأمن النفسي للأفراد والجماعات .

### أنواع التخطيط : التخطيط نوعان هما:

أ - **طويل الأجل:** يتم فيه الاعداد المسبق للأعمال الخاصة لأي مؤسسة تربوية لا تقل مدته عن سنة واحدة فأكثر، ويلزم قبل التعامل مع التخطيط طويل الأجل دراسة الظروف البيئية المحيطة بصورة دقيقة وصحيحة ؛ لأنه ربما يسبب طول المدة اللازمة للتنفيذ حدوث انحرافات بين الناتج الفعلي والخطة المرسومة.

وينماز هذا النوع من التخطيط بوصفه :

١. يساعد في وضع أهداف ثابتة، ورسم سياسات محددة، تسير بموجبها أعمال المشروع بصورة صحيحة .

٢. يؤدي إلى اختيار شكل التنظيم الإداري المناسب لأعمال المشروع التربوي.



مادة الإدارة التربوية - قسم علوم الكيمياء - أستاذ المادة : الدكتور محمد طه جواد ياسين

٣. يضمن توافر عناصر العمل لمدة زمنية طويلة .

٤. يساعد في تحقيق التناسق بين مختلف نشاطات المشروع التربوي، وفي أخذ الاستعدادات اللازمة لمواجهة المنافسة .

٥. يمكنه وضع مقاييس ثابتة لمدة طويلة تستخدم في مراجعة أعمال المنفذين .

٦. وكذلك يمكن منع حدوث الانحرافات .

### ب -قصر الأجل:

يقتصر هذا النوع من التخطيط على تحديد العمليات التي تجري خلال مدة لا تزيد على سنة واحدة . ويمتاز التخطيط قصير الأجل بوصفه جزءاً من الخطة طويلة الاجل، ويمتاز بالتجاوب مع الحوادث الطارئة والمؤقتة، كما يتميز بوصفه أكثر صحة ودقة من التخطيط طويل الأجل .

### مقومات الخطة الناجحة :

١. أن تكون أهدافها مطابقة لاستراتيجيتها بشرط أن تكون دقيقة وواضحة وقابلة للقياس ولها نظرة مستقبلية .

٢. الاعتماد في المراحل جميعها على خمسة عناصر أساسية هي : (الهدف - الوسيلة- الزمان - المكان - الشخص) .

٣. أن يقترن تنفيذها برقابة فعالة.

٤. أن يشترك المدير والمعاونون والمدرسون وممثل الطلبة في إعداد الخطة السنوية.

٥. تعتمد المرونة والواقعية.

٦. الافادة من الموارد المادية والبشرية المتاحة.

### المحاضرة الخامسة : ثانياً : التنظيم : التنظيم هو ترتيب منسق للأعمال اللازمة، لتحقيق

الهدف المراد، وتحديد السلطة المعهودة بها من قبل العاملين الذين يتولون تنفيذ الاعمال.

يمكن تعريف التنظيم كذلك بأنه : عملية حصر الواجبات اللازمة لتحقيق الهدف، وتقسيمها على اختصاصات الإدارات والأفراد ، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية ، وإنشاء العلاقات

مادة الإدارة التربوية - قسم علوم الكيمياء - أستاذ المادة : الدكتور محمد طه جواد ياسين

بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل معا في انسجام وتعاون، وبأكثر كفاية لتحقيق الهدف المشترك .

### خصائص التنظيم :

١. تقسيم العمل : إذ يعدُّ من الضروري تقسيم أعمال المؤسسة التربوية على مجموعات من النشاطات بين الإدارة والأفراد من مدرسين وموظفين، وبحسب الاختصاص، مما يعود على المؤسسة التربوية بالفائدة ويحقق (نسبة النجاح) بأقل وقت، وجهد، وكلفة.
٢. التنسيق بين نشاطات وعناصر العمل في المؤسسة التربوية (بحسب الاختصاص العلمي)، إذ من شأنه أن يمنع الازدواجية والتكرار والتأخير في انجاز المهام التربوية.
٣. تحقيق التعاون المشترك بين المدرسين والعاملين في المؤسسة التربوية، من خلال خلق روح الفريق بينهم .

٤. تحقيق مبدأ الرقابة التلقائية للعمل، والتخصص العلمي، بحيث يكون كل نشاط مشرفا على النشاط الذي يسبقه، وهكذا مما لا يسمح لأي انحراف في مسار العمل التربوي .

### مبادئ التنظيم التربوي :

هناك مبادئ أساسية في التنظيم التربوي هي :

١. مبدأ وحدة الهدف : لكل مؤسسة تربوية أهداف تسعى لتحقيقه، وتوضيحه للعاملين فيها وهو أمر ضروري لمعرفة خطة العمل اليومية .
٢. مبدأ التنسيق : وهو التعاون بين المدير والعاملين معه .
٣. مبدأ المسؤولية : تظهر المسؤولية بين المدير والعاملين معه في الاعمال اليومية ، إذ تكون للمدير سلطة على العاملين معه لغرض توزيع الاعمال بينهم بشكل منظم .

**ثالثاً : التوجيه :** هو عملية اتصال بين المعلم والطالب لغرض توجيههم وارشادهم وتحفيزهم ورفع الروح المعنوية عندهم، وترغيبهم في العمل لتحقيق الهدف . ويعني ايضا : إصدار التعليمات والتوجيهات من المعلمين الى الطلبة لبدء العمل وكيفية انجازه، إذ أن عملية التوجيه تتعلق بتفاعل المعلم مع الطلبة، وأن يتعرف على شخصية طلبته، ويعرف كيف

مادة الإدارة التربوية - قسم علوم الكيمياء - أستاذ المادة : الدكتور محمد طه جواد ياسين

يعاملهم بالطريقة المناسبة. ويعتمد التوجيه بشكل رئيس على مدى سلامة التخطيط والتنظيم ، فالتوجيه يتوقف على تحديد الاهداف وتوضيحها لجميع العاملين في المؤسسة التربوية، وعلى حسن توزيع المهمات والمسؤوليات بينهم، فالتوجيه يساعد المدير والمدرسين والطلبة في التغلب على الصعوبات التي تواجههم اثناء تأديتهم المهمات والواجبات الموكلة اليهم، فيما يتعلق بالمناهج الدراسية ، تنفيذها وطرائق تدريسها.

### الوظائف الاساسية للتوجيه:

١. إدارة العنصر البشري في المؤسسة التربوية.
٢. تحقيق التعاون بين العاملين في المؤسسة التربوية .
٣. الفهم العام لطبيعة السلوك الإنساني وتوجيهه لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية .

### رابعاً : الاتصال التربوي :

يمكن تعريفه بأنه: العملية التي يتم من خلالها نقل التوجيهات والمعلومات والأفكار من مصدر معين الى شخص أو أكثر، حتى تصبح مشتركة بينهما، مما يؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر، وبذلك يصبح لهذه العملية مجموعة من العناصر والمكونات، واتجاه معين تسير فيه ، وهدف تسعى إلى تحقيقه، ومجال تعمل فيه، ويؤثر فيها .

### و يجب أن يشتمل الاتصال :

١. عناصر أو مكونات عملية الاتصال كالشخص المرسل أو الموجه، والرسالة (التوجيهات والمعلومات والأفكار) ، والمستقبل (مستلم هذه المعلومات) .
٢. أهداف الاتصال، لأنه عملية هادفة دائماً .
٣. اتجاه أو خط أو مسار الاتصال الذي يسير عليه .
٤. مجتمع الاتصال، والمجالات التي يؤثر فيها، ويعمل من خلالها.

### عناصر الاتصال وهي :

١. المرسل أو المصدر .

٢. الرسالة .

٣. المستقبل .

٤. قناة الاتصال أو الوسيلة .

٥. التغذية الراجعة أو ردة الفعل .

٦. التشويش والمؤثرات الأخرى .

**أهمية الاتصال :** يمكن النظر إلى أهمية الاتصال من وجهة نظر المرسل ومن وجهة

نظر المستقبل . فمن وجهة نظر المرسل تتمثل أهمية الاتصال فيما يأتي :

١. الإعلام: أي نقل المعلومات والأفكار إلى المستقبل أو جمهور المستقبلين وإعلامهم عما يدور حولهم من أحداث .

٢. التعليم والتدريب: أي تطوير أفراد المؤسسة عن طريق تزويدهم بالمعلومات والمهارات التي تؤهلهم للقيام بوظيفة معينة، وتطوير إمكانياتهم الذاتية .

٣. الإقناع : أي إحداث تحولات في وجهات نظر الآخرين.

**أما المستقبل فإنه ينظر إلى أهمية الاتصال من الجوانب الآتية :**

١. فهم ما يحيط به من ظواهر وأحداث .

٢. تعلم مهارات وخبرات جديدة .

٣. الحصول على المعلومات الجديدة التي تساعده في اتخاذ القرار .

**خامساً : التقويم: مفهوم التقويم :**

هناك مصطلحان في اللغة وهما التقويم والتقويم، فالتقييم هو: تحديد القيمة والقدر، أما

التقويم : ففيها هذا المعنى بالإضافة إلى معاني التعديل والتحسين والتطوير .

وفي إطار هذا المفهوم للتقويم تصبح وظيفة المؤسسة التعليمية ليست قاصرة على

إصدار الحكم على المتعلم بالنجاح أو الفشل من خلال نظام الامتحانات التقليدي، بل أن

مهمة المعلم ودوره أقرب إلى مهمة الطبيب لا تقتصر على مجرد قراءة ميزان الحرارة أو

مقياس ضغط الدم وإنما يتجاوز ذلك التشخيص إلى العلاج. لذا يمكن القول بأن التقويم هو

مادة الإدارة التربوية - قسم علوم الكيمياء - أستاذ المادة : الدكتور محمد طه جواد ياسين

مجرد إصدار أحكام، أما التقويم فيتضمن إصدار الأحكام مقترنة بخطط تعديل المسار، وتصويب الاتجاه في ضوء ما تسفر عنه البيانات من معلومات.

ويمكننا تعريف التقويم بأنه عملية تخطيط للحصول على معلومات أو بيانات أو حقائق عن موضوع معين ( المتعلم مثلاً ) بطريقة علمية، لإصدار حكم عليه بغرض التوصل إلى تقديرات كمية و أدلة كيفية تسهم في اتخاذ، أو اختيار القرار الأفضل من أجل التحسين، والمعالجة .

### المبادئ العملية للتقويم :

١. أنها وسيلة وليست غاية في حد ذاتها.
٢. لا تقويم من دون معلومات أو بيانات أو حقائق.
٣. هي عملية مخططة، وليست عملية عشوائية.
٤. لا بد من تحديد قيمة للشيء في ضوء معايير معينة .
٥. أنها عملية سيتم من خلالها إصدار حكم على شيء ما.
٦. وسيلة للتطوير وتحسين الاداء.
٧. عملية مستمرة على طول العام الدراسي.
٨. تتوقف النتائج على جودة ودقة الأدوات المستخدمة.
٩. يتناول الأنشطة كافة التي يزاولها المتعلم في المدرسة.
١٠. الشمولية لجوانب النمو المختلفة للمتعلم .

### ويمكن تلخيص أسس التقويم فما يأتي :

١. أن يكون التقويم شاملاً ، فيشمل ( جوانب العملية التعليمية - المتعلم - من يقوم بعملية التقويم - الأدوات والوسائل كالاختبارات بأنواعها) .
٢. أن يكون التقويم مستمراً .
٣. أن يكون التقويم موضوعياً .
٤. أن يكون التقويم مرتبط بالأهداف متعددة .

### المحاضرة السادسة : مجالات التقويم :

١. تقويم العملية التربوية، والتنظيم الإداري، والتمويل .
٢. تقويم التنظيم المدرسي، وأثره في تحقيق رسالة المدرسة .
٣. تقويم برامج التدريب المقررة للمشتغلين في العملية التربوية كافة من إداريين، ومدرسين .
٤. تقويم العلاقة بين المدرسة المجتمع المحيط بها، وملاحظة مدى قيام المدرسة بتقديم خدمات تعليمية فعالة .
٥. تقويم الوسائل التعليمية وخاصة الكتاب المدرسي .
٦. تقويم أداء المدرسين ومدى إقبالهم على العمل في المدرسة .
٧. تقويم المنهج الدراسي من حيث أهدافه ومحتواه وتنظيمه .
٨. تقويم خطة المباني والتجهيزات والأدوات المدرسية .
٩. تقويم ما تعلمه الطالب وما اكتسبه من مهارات وقيم وأفكار ومادة علمية .

### أهداف التقويم:

- يهدف التقويم التربوي إلى تحقيق أهداف متعددة، و وظائف عامة في توجيه العملية التربوية ومدى نجاحها، يمكن إيجازها فيما يلي:
١. الهدف المنشود له هو مواجهة التحديات المستقبلية .
  ٢. مداه- نجاح المعلم في عمله وطرائق تدريسه المستعملة .
  ٣. تشخيص ما يواجه المعلم و المتعلم من صعوبات .
  ٤. توجيه الطلاب إلى نواحي التقدم التي أحرزوها .
  ٥. الحكم على طرائق التدريس المتبعة .
  ٦. تزويد الطلاب بدرجات عن مستويات تحصيلهم .
  ٧. معرفة فهم الطالب لما درسه من حقائق و معلومات ، و مدى قدرته على استخدام مصادر المعلومات المختلفة .
  ٨. معرفة مدى نمو قدرة الطالب على التفكير المستتير، المستقل في حدود عام دراسي .

مادة الإدارة التربوية  
أستاذ المادة : د. محمد طه جواد

مادة الإدارة التربوية - قسم علوم الكيمياء - أستاذ المادة : الدكتور محمد طه جواد ياسين

٩. المساعدة على الكشف عن حاجات الطلاب، وميولهم، وقدراتهم، واستعداداتهم التي يجب أن نراعيها في نشاطهم، وفي جوانب المنهج المدرسي المختلفة .

١٠. مساعدة المدرس في الوقوف على مدى نجاحه في تعليم صلابه، وتربيتهم، أو مدى نجاحه مع الطلاب في الوصول إلى الأهداف التربوية المنشودة .

١١. وأخيراً فإن الهدف الرئيس من التقويم هو : التحسين والتطوير .

### أنواع التقويم :

أولاً : التقويم التمهيدي (القبلي) : ويتم العمل به قبل البدء بعملية تنفيذ البرنامج التربوي؛ لاستطلاع الحالة ، وتشخيص خلفيات المتعلمين المتباينة، وخبراتهم المتصلة بالمواقف التعليمية الجديدة، ومدى استعداد الطلبة للسير في العملية التعليمية.

ثانياً : التقويم البنائي (التطويري) (التكويني) : ويطلق عليه أحياناً التقويم المستمر ، ويعرف بأنه العملية التقويمية التي يقوم بها المدرس أثناء عملية التعلم ، وهو يبدأ مع بداية التعلم، ويواكبه أثناء سير الحصة الدراسية . بمعنى أنه يحدث عدة مرات في اثناء تطبيق برنامج ما، أو تجربة ما بقصد تطوير هذا البرنامج أو تلك التجربة . ويفيد هذا النوع في اكتشاف الايجابيات وتدعيمها، وتحديد السلبيات ومعالجتها مما يجعل البرنامج التربوي المقوم في حالة تطوير مستمرة . ومن الأساليب التي يستخدمها المدرس فيه ما يلي :

أ. المناقشة الصفية .

ب. المقابلات .

ت. دراسة الحالة

ث. ملاحظة أداء الطالب .

ج. الواجبات البيتية ومتابعتها .

ح. النصائح والإرشادات .

خ. حصص التقوية .

أبرز الوظائف التي يحققها هذا النوع من التقويم هي :

- أ. توجيه تعلم الطلاب نحو الاتجاه المرغوب فيه .
- ب. تحديد جوانب القوة والضعف لدى الطلاب، لعلاج جوانب الضعف وتلافيها ، وتعزيز جوانب القوة .
- ت. تعريف المتعلم بنتائج تعلمه، وإعطاؤه فكرة واضحة عن أدائه .
- ث. إثارة دافعية المتعلم نحو التعلم والاستمرار فيه .
- ج. مراجعة المتعلم للمواد التي درسها بهدف ترسيخ المعلومات التي أفاد منها .
- ح. تجاوز حدود المعرفة إلى الفهم ، لتسهيل انتقال أثر التعلم .

**ثالثاً : التقويم التشخيصي :** يهدف التقويم التشخيصي إلى اكتشاف نواحي القوة والضعف في تحصيل المتعلم، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتقويم البنائي من ناحية، وبالتقويم الختامي من ناحية أخرى، إذ أن التقويم البنائي يفيدنا في تتبع النمو عن طريق الحصول على تغذية راجعة من نتائج التقويم، والقيام بعمليات تصحيحية وفقاً لها، وهو بذلك يُطلع المعلم والمتعلم على الدرجة التي تمكن بوساطتها من تحقيق مخرجات التعلم الخاصة بالوحدات المتتابعة للمقرر .

ومن ناحية أخرى يفيدنا التقويم الختامي في تقويم المحصلة النهائية للتعلم تمهيداً لإعطاء تقديرات نهائية للمتعلمين لنقلهم لصفوف أعلى . وكذلك يفيدنا في مراجعة طرائق التدريس بشكل عام . أما التقويم التشخيصي فمن أهم أهدافه تحديد أسباب صعوبات التعلم التي يواجهها المتعلم، حتى يمكن علاج هذه الصعوبات ، ومن هنا يأتي ارتباطه بالتقويم البنائي، ولكن هناك فارق مهم بين التقويم التشخيصي والتقويم البنائي يكمن في خواص الأدوات المستعملة في كل منهما. فالاختبارات التشخيصية تُصمم عادة لقياس مهارات وصفات أكثر عمومية مما تقيسه الأدوات البنائية. فهي تشبه اختبارات الاستعداد في كثير من النواحي خصوصاً في إعطائها درجات فرعية للمهارات والقدرات الهامة التي تتعلق



مادة الإدارة التربوية - قسم علوم الكيمياء - أستاذ المادة : الدكتور محمد طه جواد ياسين

بالأداء المراد تشخيصه. ويمكن النظر إلى الدرجات الكلية في كل مقياس فرعي مستقلة عن غيرها، إلا أنه لا يمكن النظر إلى درجات البنود الفردية داخل كل مقياس فرعي في ذاتها . وعلى العكس من ذلك تصمم الاختبارات البنائية خصيصاً لوحدة تدريسية بعينها ، يقصد منها تحديد المكان الذي يواجه فيه الطالب صعوبة تحديداً دقيقاً داخل الوحدة ، كما أن التقويم التشخيصي يعرفنا بمدى مناسبة وضع المتعلم في صف معين .

والغرض الأساسي إذاً من التقويم التشخيصي هو تحديد أفضل موقف تعليمي للمتعلمين في ضوء حالتهم التعليمية الحاضرة .

### تشخيص مشكلات التعلم :

وهناك عدة طرائق لتحديد المتعلمين الذين يعانون من مشكلات وصعوبات في التعلم ، وأهمها :

أ. إجراء اختبارات تحصيلية مسحية .

ب. الرجوع إلى التاريخ الدراسي؛ لأهميته في إلقاء الضوء على نواحي الضعف في تحصيل المتعلم حالياً .

ت. الرجوع إلى البطاقة التراكمية أو ملف المتعلم المدرسي .

رابعاً : التقويم الختامي أو النهائي : ويقصد به العملية التقويمية التي يجري القيام بها بنهاية البرنامج التعليمي، يكون المقصود بهذا التقويم قد أتم متطلباته في الوقت المحدد لإتمامها ، والتقويم النهائي هو الذي يحدد درجة تحقيق المتعلمين للمخرجات الرئيسة لتعلم مقرر ما .

ومن الأمثلة عليه في مدارسنا ومؤسساتنا التعليمية الامتحانات التي تتناول مختلف المواد الدراسية في نهاية كل فصل دراسي وامتحان الثانوية العامة والامتحان العام لكليات المجتمع .

والتقويم الختامي يتم في ضوء محددات معينة أبرزها تحديد موعد إجرائه ، وتعيين القائمين به والمشاركين في المراقبة ومراعاة سرية الأسئلة ، ووضع الإجابات النموذجية لها ومراعاة الدقة في التصحيح .

### المحاضرة السابعة : الإدارة المدرسية :

تعد الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التربوية، وتشتق أسسها ومبادئها من ميدان الإدارة العامة، وتحفظ بخصوصيتها في مجال التربية والتعليم ، ويتحدد مستواها الإجرائي على مستوى المدرسة ، وهذا المستوى هو الذي يعمل على تحقيق الأهداف التربوية ، وتنفيذ البرامج والمشروعات التي تم التخطيط لها من قبل المستويات العليا .

### الإدارة التربوية والإدارة المدرسية :

في ضوء العرض السابق للإدارة التربوية، نجد أن الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التربوية، وكليهما يتفقان في :

1. عدد من العمليات الأساسية مثل: التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمتابعة والتقييم.
2. الهدف الرئيس وهو تحقيق الأهداف التربوية .
3. إنهما وسيلتان لا غايتان .
4. كلاهما تابع للإدارة العامة للتعليم (الوزارة) .

### ولكن تختلف الإدارة التربوية عن الإدارة المدرسية في :

1. الإدارة التربوية تختص بالتخطيط ورسم السياسة التعليمية بينما تختص الإدارة المدرسية بتنفيذ هذه السياسة.
2. تختص الإدارة التربوية بالأعمال والمستويات العليا والإشراف والرقابة على الإدارة المدرسية.

**مفهوم الإدارة المدرسية :** مجموعة عمليات وظيفية مُنسقة يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة، تركز على (التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والاتصال، والتقييم)، وتتفاعل بإيجابية في ضمن مناخ مناسب، على وفق سياسة عامة تصنعها الدولة ، بما يتفق وأهداف المجتمع بغية تحقيق الأهداف التربوية بداخل المدرسة وخارجها، تحقيقاً فاعلاً.

### خصائص الإدارة المدرسية الناجحة.

1. أن تكون متماشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للبلاد.
2. أن تتسم بالمرونة ، وألا تكون ذات قوالب جامدة وثابتة .
3. أن تكون عملية، بمعنى أن تتكيف الأصول والمبادئ النظرية بحسب مقتضيات الموقف.

## مادة الإدارة التربوية - قسم علوم الكيمياء - أستاذ المادة : الدكتور محمد طه جواد ياسين

٤. أن تتميز بالكفاءة والفاعلية، ويتحقق ذلك بالاستخدام الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية.

### أهداف الإدارة المدرسية:

١. السعي للوصول إلى تحقيق أهداف التربية والتعليم.
٢. بناء شخصية الطالب بناء متكاملًا علميًا وعقليًا وجسميًا واجتماعيًا.
٣. تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة تنظيمًا يقصد منه تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة.
٤. تطبيق ومراعاة الأنظمة التي تصدر من الإدارات التعليمية المسؤولة عن التعليم.
٥. استخدام الطاقات المادية والبشرية استخدامًا علميًا وعقلانيًا بما يحقق زيادة الكفاءة العلمية .
٦. وضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل.
٧. إعادة النظر في مناهج المدرسة ومواردها وأنشطته ووسائلها التعليمية بشكل دوري.
٨. الإشراف التام على تنفيذ مشاريع المدرسة حاضرا ومستقبلا.
٩. العمل على إيجاد العلاقات الحسنة بين المدرسة والبيئة الخارجية .
١٠. توفير النشاطات المدرسية التي تساعد على نمو شخصية الطالب نموًا اجتماعيًا.
١١. التعاون مع البيئة في حل ما يستجد من مشكلات تعاونًا فعالًا وإيجابيًا.

### صفات الإدارة المدرسية الناجحة:

١. أن تكون صورة مصغرة للحياة الاجتماعية الراقية يتدرب فيها الطلبة على حب العلم والوطن والتعاون الاجتماعي لمصلحة المجتمع .
٢. أن يجد الطالب فيها الفرصة المواتية لتنمية مواهبه وميوله .
٣. أن تكون المدرسة بحق مجتمعاً إنسانياً مشبعاً بالتعاطف والتراحم والتعاون والتلاحم والتفاهم بين المدير والمرؤوسين في ظل العلاقات الإنسانية والاحترام المتبادل .
٤. أن يجد فيها الطالب المثل الأخلاقية الراقية، والمثل الجمالية العليا .
٥. أن تعمل المدرسة في جو يسوده التعاون بين الجميع .

### علاقات الإدارة المدرسية :

للإدارة المدرسية علاقات عديدة يمكن أن نبرز أهم تلك العلاقات وهي :

## مادة الإدارة التربوية - قسم علوم الكيمياء - أستاذ المادة : الدكتور محمد طه جواد ياسين

١. **علاقة المدير بالمعلمين** : تستمد هذه العلاقة أهميتها من أهمية الدور الذي يلعبه المعلمون بوصفهم الإدارة الرئيسية لتنفيذ أي برنامج تربوي، وعلى كفايتهم ومهاراتهم وحماسهم واحترامهم للعمل يتوقف نجاح العملية التربوية، لذا يصبح توطيد العلاقة الإنسانية بين المدير و المعلمين أمرا في غاية في الأهمية. وذلك يستوجب على المدير القيام بواجبات عديدة منها :

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

ب. إن يشارك المعلمون في المواقف والظروف المختلفة، وأن يوفر جوا من الألفة والتعاون والثقة بينهم؛ لأن مثل هذه العلاقات يؤدي إلى تعزيز الروح المعنوية بينهم، وبالتالي يؤدي إلى تحقيق العمل التعاوني المشترك لتحقيق المدرسة أهدافها المرسومة .

ت. أن يقدم الإرشاد والتوجيه للمعلمين، وخاصة لحديثي الخبرة بالتعليم من النواحي التربوية والفنية والعلمية عندما يجد أن الحاجة ماسة إلى ذلك .

ث. أن يراعي القابليات والكفاءات عند توزيع المسؤوليات والاختصاصات على المعلمين، بحيث يقوم كل معلم بما يلائم قدراته واختصاصه وقابلياته .

ج. أن يشارك المعلمين في التخطيط للعملية التربوية، وفي العمل المدرسي والإفادة من مقترحاتهم وملاحظاتهم التي تخص العمل المدرسي ومهامه، للنهوض بمدرستهم بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها المرسومة .

٢. **علاقة المدير بالطلاب** : يعد الطلاب وسيلة التربية وغايتها، وما المدرسة والمنهج والإدارة والنظام التربوي ككل إلا وسائل ومؤسسات وجدت لمساعدة الطلبة على النمو الشامل، جسميا، وعقليا، واجتماعيا بشكل متكامل، تحقيقا لبناء شخصيات متكاملة قادرة على الارتقاء بالواقع المستقبلي بالشكل السليم، واتخاذ القرارات المناسبة، والقدرة على حل المشكلات التي تجابههم في مجالات الحياة المختلفة . من هنا تبرز الحاجة إلى إقامة علاقات سليمة بين المدير وطلبه لضمان تحقيق المضامين الأساسية لأهداف المدرسة التربوية. **وبناء مثل هذه العلاقات السليمة يتطلب :**

١. إلمام المدير بأبعاد النمو المتكامل للطلبة، للتعرف على احتياجاتهم.

٢. الوقوف على مشاكل وصعوبات كل مرحلة من مراحل النمو وخصائص كل منها.

## مادة الإدارة التربوية - قسم علوم الكيمياء - أستاذ المادة : الدكتور محمد طه جواد ياسين

٣. أن يعمل على أن تكون علاقته بطلابه علاقة يسودها الاحترام والتقدير .

٤. أن يتيح الفرص للطلاب للتعبير عن آرائهم بحرية ومن دون تردد؛ لأن ذلك سيثير فيهم شعور الاعتزاز والثقة بالنفس.

٥. أن يهتم المدير بالمساواة والعدالة في تعامله مع بطلابه، بحيث لا يفرق في هذه المعاملة بين تلميذ وآخر، وأنه مستعد لمساعدة كل الطلاب من دون تمييز .

٣. **علاقة المدير بأولياء أمور الطلبة :** إنَّ التعاون الوثيق بين البيت والمدرسة يساعد في نجاح العملية التربوية بجوانبها المختلفة، والتي تهدف أساسا إلى بناء شخصيات متكاملة ومتوازنة للطلاب. من هنا تأتي أهمية، وضرورة إيلاء المدير لعلاقته بأولياء الأمور ما تستحقه من اهتمام، ويمكن أن يستعين المدير في تحقيق مهمات هذه العلاقة بما يأتي :  
أ. مجلس الآباء والمعلمين وما يقوم به من نشاطات توثق علاقة المدير بأولياء الأمور .  
ب. الرسائل والتقارير التي يرسلها المدير إلى أولياء أمور الطلبة بهدف اطلاعهم على مدى تقدم أبنائهم في النواحي العلمية والتربوية المختلفة .

ت. دعوة الآباء إلى المدرسة بصورة جماعية أو منفردة عندما تقتضي الضرورة لذلك، وبخاصة عند ظهور بعض الحالات السلوكية والمشكلات الدراسية لدى أبنائهم.

### **المحاضرة الثامنة : مهام ووظائف مدير المدرسة :**

إنَّ مدير المدرسة هو بمثابة الجهاز العصبي الذي تقوم عليه المدرسة، والمحور المحرك والموجه لطاقتها وامكانياتها المادية والبشرية. وهو القائد الإداري التربوي الذي يتولى المسؤوليات التي تسعى الإدارة التربوية للسير بموجبها، والعمل على تحقيق اهدافها. إذ يتولى القيام بالوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتنفيذ وتقييم على الوجه الاكمل، بغية تحقيق الاهداف المرجوة. ومن هذا المنطلق سنسلط الضوء على مهام ووظائف مدير المدرسة ويمكن تصنيفها كما يأتي :

#### **مهام ووظائف وواجبات مدير المدرسة :**

#### **أولاً : مهام ووظائف تتعلق بالمجال الإداري :**

١. إعداد الخطة السنوية للمدرسة .

٢. تنظيم السجلات والملفات الخاصة بالمدرسة .

مادة الإدارة التربوية  
أستاذ المادة : د. محمد طه جواد

٣. حفظ النظام والانضباط المدرسي .
٤. تشكيل اللجان وتحديد مهامها .
٥. تشكيل لجان الامتحانات وتنظيمها.
٦. تنظيم الأعمال الروتينية اليومية .
٧. التخطيط المستقبلي للمدرسة .

١. اعداد الخطة السنوية للمدرسة : يقوم مدير المدرسة عادة برسم وإعداد الخطة السنوية للمدرسة، وتحديد جزئياتها في ضمن التشريعات التربوية ، وتوزيع المسؤوليات والمهام على العاملين، ومتابعة تنفيذ الخطة، وتذليل الصعوبات التي تعترض عملية التنفيذ، والتفويض الشامل لهذه الخطة، وتوفير ما تحتاجه المدرسة من امكانات مادية وبشرية؛ وذلك وفقا للاحتياجات الواردة في الخطة السنوية .

٢. تنظيم السجلات والملفات الخاصة بالمدرسة : من الضروري لمدير المدرسة كقائد تربوي أن يحرص على حفظ المعلومات، وتخزينها وتنظيمها والرجوع اليها عند الحاجة، لذا ينبغي للمدير القيام بعملية ترتيب وتنظيم تلك الملفات والسجلات ترتيبا يسهل الرجوع إليها لاستخراج البيانات بسهولة من دون إضاعة للوقت. كما يتوجب عليه حفظ تلك الملفات في أماكن مناسبة وآمنة؛ لضمان عدم تلفها، أو تسرب المعلومات منها .

٣. حفظ النظام والانضباط المدرسي : لا بد أن يكون هناك التزام واحترام لجميع أنظمة المدرسة، من جميع أعضاء المجتمع المدرسي من مدرسين وإداريين وفنيين وطلبة ، وإمام كامل بالأنظمة والقوانين المدرسية، واحترامها وعدم الخروج عنها، ولحفظ النظام المدرسي يسعى مدير المدرسة الى تهيئة البيئة المدرسية الجيدة التي تسهم في توفير المناخ الصحي والنفسي والتربوي للطلبة .

٤. تشكيل اللجان وتحديد مهامها : تقوم العملية التعليمية على نشاطات عديدة ومتنوعة، فبالإضافة الى منهجية التدريس هناك أنشطة أخرى مساندة مثل الرحلات والحفلات والزيارات والنشاطات وإعداد التقارير، وأعداد الجدول الاسبوعي وتوزيع الدروس على المدرسين على وفق النصاب المخصص، وهذه الامور كلها تستدعي تشكيل لجان للقيام بتلك الأعمال، إذ يقوم مدير المدرسة بتشكيل تلك اللجان ومتابعة اعمالها وتقويمها.

٥. تشكيل لجان الامتحانات وتنظيمها: يقوم مدير المدرسة بتشكيل لجان سير الامتحانات،

## مادة الإدارة التربوية - قسم علوم الكيمياء - أستاذ المادة : الدكتور محمد طه جواد ياسين

وتنظيمها، ورصد الدرجات، ومتابعتها، ودراسة التقارير النهائية التي تتقدم بها تلك اللجان واعتمادها .

٦. **تنظيم الأعمال الروتينية اليومية** : هناك اعمال روتينية يومية يقوم بها المدير كالأمور المالية ومقابلة بعض أولياء الامور، أو بعض المسؤولين، والرد على المخاطبات الرسمية، وسماع شكاوى المرؤوسين، ومساعدتهم في حلها، وإعداد التقارير اللازمة عن سير العمل، ورفعها للإدارات العليا، وعقد الاجتماعات واتخاذ القرارات، وتنظيم برامج التدريب ورعاية شؤون العاملين ، والوقوف على سلامة ومواظبة العاملين والطلبة .

٧. **التخطيط المستقبلي للمدرسة** : لا يتوقف على المدير كقائد تربوي بضمن ما جاء في الخطة السنوية فحسب، بل يمتد الى التخطيط لمستقبل المدرسة البعيد، وتحديد احتياجاتها ووضع الخطط التوسعية للمبنى المدرسي، ووضع المقترحات لتطوير مناهج الدراسة وطرائق التدريس، ووضع خطط تدريب العاملين واحتياجاتهم، وتجديد البحوث التربوية اللازمة لتشخيص المشكلات، واقتراح الحلول اللازمة لها.

### ثانيا : المهام والوظائف المتعلقة بالمجال الفني :

١. تنمية المدرسين مهنيا .

٢. التعرف على قدرة المدرس في إدارة الصف .

٣. تطوير المناهج الدراسية .

٤. دراسة خطط المواد الدراسية وتحليلها.

٥. تطوير أساليب التقويم التي يتبعها المدرس مع طلبته من خلال عملية الإشراف .

٦. متابعة نمو الطلبة .

٧. تنمية الاتجاهات الايجابية للمدرسين .

٨. تقويم أعمال المدرسين في المدرسة .

١. **تنمية المدرسين مهنيا** : إنَّ من أهم المهام الفنية التي ينبغي لمدير المدرسة أن يسعى

لها هي تحسين كفاءات المدرسين التعليمية وتطويرهم مهنيا، ويجب على مدير المدرسة أن يكون ملما بالمناهج الدراسية من حيث اهدافها واساليبها وانشطتها، والاطلاع على طرائق التدريس والوسائل التعليمية الحديثة للإفادة منها، وأن يقدم المساعدة للمدرسين،

## مادة الإدارة التربوية - قسم علوم الكيمياء - أستاذ المادة : الدكتور محمد طه جواد ياسين

ويراعي احتياجاتهم، ويقف على نواحي الابداع والابتكار لدى المدرسين للإفادة منهم، ويمدهم بالمستحدثات التربوية التي تدعمهم مهنيا .

٢. **التعرف على قدرة المدرس في إدارة الصف** : عند زيارة مدير المدرسة للمدرس في صفة سيلاحظ بلا شك قدرته على إدارة الصف، ومدى توفيره للبيئة الصفية المناسبة، وقدرته على تحقيق الانضباط، والتفاعل اللفظي مع طلابه وتوزيع المسؤوليات عليهم، ومعاملتهم بشكل عادل، وقدرته على توزيع الأدوار والتأكد من خلو الصف من المشكلات السلوكية والتربوية الصادرة من بعض الطلبة .

٣. **تطوير المناهج الدراسية** : يقوم مدير المدرسة بدراسة واقع المنهج الدراسي بكل ما يحتويه من جزئيات ومقارنته بالمستجدات التربوية ، عن طريق تشكيل لجان من المتخصصين، وتحديد أهداف التطوير، والمشكلات التي يعاني منها المنهج الحالي وأوجه القصور فيه، ومن ثم جمع آراء وتوصيات اللجان، وتقديمها بتقرير مفصل إلى الجهات المختصة، ومتابعتها لإيجاد الحلول اللازمة .

٤. **دراسة خطط المواد الدراسية وتحليلها**: وذلك من خلال اطلاع مدير المدرسة على كراسات التحضير للدروس اليومية الخاصة بالمدرسين؛ للتأكد من سلامة الاهداف الاجرائية، والتنوع في طرائق التدريس والوسائل التعليمية المستعملة، واستخدام الأساليب التقويمية المختلفة، واختيار النشاطات الملائمة، والمواظبة على عمل الخطة اليومية .

٥. **تطوير أساليب التقويم التي يتبعها المدرس مع طلبته من خلال عملية الاشراف** : يقوم المدير بدراسة الأساليب التقويمية التي يقوم بها المدرسون، وتحليلها ومقارنتها بالأساليب المستحدثة، وتزويد المدرسين بنشرات تربوية تخدم الجانب التقويمي، وتمدهم بالأفكار والأساليب الحديثة والمتنوعة .

٦. **متابعة نمو الطلبة** : يقوم المدير بملاحظة الطلبة ونموهم المعرفي والنفسي والاجتماعي والعاطفي، واكتشاف الموهوبين منهم وتمييز بطيئي التعلم، ومن ثم توفير الرعاية الكافية للمحتاجين منهم، إضافة إلى معرفة المشكلات التي تواجه الطلبة، ومعرفة اسبابها والسعي إلى علاجها .

٧. **تنمية الاتجاهات الايجابية للمدرسين** : على المدير أن يعمل على رفع الروح المعنوية للمدرسين، ويقدم لهم الحوافز، ويقوي من علاقتهم الإنسانية مع بعضهم البعض، والعمل



على تنمية قدراتهم واتجاهاتهم واستغلالها لصالح العملية التربوية .

٨. **تقويم أعمال المدرسين والعاملين في المدرسة** : من مهام مدير المدرسة القيام بوضع

جدول خاص ببرنامج التقويم لغرض تقويم أداء المدرسين والعاملين ومتابعتهم .

### **المحاضرة التاسعة : المهارات الواجب توافرها في مدير المدرسة :**

يعد مدير المدرسة قمة الهرم الوظيفي فيها، وله الاثر البالغ في نجاحها، لذا فهناك مجموعة من المهارات التي يجب أن تتوفر بمدير المدرسة حتى تحقق المدرسة أهدافها بكفاءة وهي :  
**أولاً : المهارة الفنية** : وتتمثل في فهم المدير لنظم ولوائح التعليم وقوانينه، وإدراكه لحقوقه واختصاصاته ومسؤولياته حتى لا يصدر قراراً ليس من حقه، وحتى لا يتوانى عن إصدار قرارات تقع في نطاق اختصاصه ومسؤولياته، وهذه المهارة تكتسب عن طريق الخبرة الطويلة في ممارسة المهنة التربوية، والتدريب المهني المتخصص، بمختلف أشكاله وأنواعه .

**ثانياً : المهارة الإدراكية** : وتتمثل في اتساع منظور الرؤية عند المدير وقدرته على النظرة الشمولية للقضايا والمشكلات التي تُعرض عليه، من حيث اتصالها بالمنهج والأنشطة التربوية، وأهداف المدرسة ومصالحه أعضاء الأسرة المدرسية، وانفاقها مع السياسة التعليمية والأهداف العليا للمجتمع . وهذه القدرة على الفهم للأمور التربوية والقضايا المدرسية تعتمد على عاملين أساسيين هما : (الخبرة السابقة والذكاء) .

**ثالثاً : المهارة الاجتماعية** : وهي التي تتصل بالفهم الصادق للذات، وللآخرين، ومطالبهم وحاجاتهم النفسية، والاجتماعية، والقدرة على التعامل مع الآخرين بشكل يحببهم في عملهم، وفي المدرسة وفي الإدارة، ويتيح لهم فرصة التعبير الحر عن آرائهم، ومشكلاتهم، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار .

### **مواصفات مدير المدرسة : أهم الصفات التي يجب أن يتحلى بها مدير المدرسة:**

١. القدوة الحسنة في المظهر والتصرف والنضوج والتكامل .

٢. أن يكون إنسانياً وأن يحترم مواعيد المدرسة، ويشعر بالمسؤولية .

٣. أن يكون مخلصاً في أداء عمله .

٤. أن يكون عادلاً في إدارته لمدرسته .

٥. أن يجمع بين الحزم والعطف والمحبة .

٦. أن يكون حسن الاخلاق .
٧. أن يفهم البيئة المحيطة بالمدرسة ومشكلاتها.
٨. أن يتصف بالاحذر واليقظة .
٩. أن يكون ديموقراطياً في التفكير والتصرف .
١٠. أن يهتم بجوهر الأمور، ولا يستغرق في الأمور الروتينية .
١١. أن يكون سريع البت في الأمور وخاصة في المواقف الحرجة ومن دون تردد .
١٢. أن يكون قادراً على التعبير عن نفسه ، بكل دقة ووضوح ، بالكتابة والحديث .
١٣. أن يكون قوي الشخصية وله القدرة على التأثير في الآخرين .
١٤. أن يتصف بالمرونة وعدم الجمود في مواجهة المشكلات .
١٥. أن يتصف بالوعي الكامل لجوانب وأبعاد العمل .
١٦. أن يتصف بالإلمام بالمهارات الإدارية والمالية وما يتصل بعمله كقائد تربوي.

#### الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية :

١. كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة وتشعبها، مما يضعف دوره للقيام بمهامه.
٢. ضعف الاتصال مع الإدارة التعليمية التابع لها.
٣. بطئ تفاعل الإدارة العليا مع ما تعانيه الإدارة المدرسية من أحداث تستدعي السرعة في الانجاز والتجاوب السريع .
٤. عدم توفر مباني مدرسية حكومية مجهزة .
٥. عدم اكتمال الكادر التدريسي في المدرسة، مما يسبب الإرباك في الإدارة المدرسية .
٦. قلة الموارد المالية خاصة في المدارس التي يوجد بها كثافة بعدد الطلاب وتستغرق مبالغ مالية لتنفيذ الأنشطة .
٧. عدم تفهم الكثير من أولياء الأمور لأهمية التواصل مع إدارة المدرسة .
٨. كثرة غياب أفراد الكادر التدريسي مما يعرقل الخطة الدراسية للمنهج المدرسي ويربك العملية التعليمية.
٩. رفض بعض المدرسين تنفيذ الندب لسد العجز مما يؤدي إلى تعطيل المناهج .
١٠. عدم توفر التدريب الكافي للعاملين في المجال التربوي .
١١. ازدواجية القرارات من قبل الإدارة المركزية .

١٢. عدم توفر وسائل النقل المهمة في بعض القرى الكبيرة .

١٣. ازدحام الطلاب في المدرسة الواحدة مع صغر حجم المدرسة .

**وسائل الاتصال المدرسية (وتكون خاصة بالبيئة المدرسية وما ترتبط به):**

تعتمد الإدارة المدرسية الحديثة على نظام جيد للاتصال، فالإتصال يعد ضرورة لا غنى عنها لنجاح العمل في الإدارة المدرسية، وعملية اختيار وسيلة الإتصال هنا تتوقف على اعتبارات مختلفة ومهمة، كالسرعة المطلوبة في الإتصال، وعدد الأفراد المطلوب الإتصال بهم، ونوع الرسالة المطلوب إيصالها وأهميتها، ومن وسائل الإتصال المهمة في الإدارة المدرسية ما يأتي :

**أولاً : التقارير :** التقرير هو عبارة عن مجموعة من الحقائق والمعلومات المنظمة بشكل يعطي صورة حقيقية، أو واقعية عن شيء ما، أو وضع معين لشخص أو أشخاص يهمهم موضوع هذا التقرير. والتقارير وأنواعها تختلف باختلاف الهدف منها، أو الموضوع الذي تعالجه وهي جميعها تشترك في صفات معينة هي **(الصفات الواجب توافرها في التقرير المدرسي) :**

١. أن يكون للتقرير هدف واضح محدد يهتم به.

٢. أن يتسم التقرير بالوضوح والبساطة في التعبير، وبلغة واضحة سليمة .

٣. أن يضم المعلومات الضرورية التي يرغب بإيصالها إلى الشخص المقصود، أو إلى الآخرين الذين يهمهم الأمر.

٤. يجب أن تكون المعلومات التي تكتب في التقرير صحيحة ودقيقة.

٥. أن يكون التقرير إيجابياً تقويمياً لا سلبياً هداماً .

**ثانياً : الاجتماعات المدرسية :**

تهدف الاجتماعات المتنوعة التي تجرى في المدرسة إلى **بحث** المشكلات التي تواجهها كمؤسسة تضم طلاباً ومعلمين وإدارة وعاملين، والتي تعيق سير العملية التربوية، ومناقشة الاقتراحات التي تؤدي إلى ترقية المدرسة، والنهوض بها وهذه الاجتماعات تضم أعضاء الهيئة التدريسية. ومن الممكن أن تعقد اجتماعات أخرى تضم بعضاً من الهيئات الرسمية العليا. بحسب الغرض من الاجتماع والجهة صاحبة الاختصاص والصلة به. وتعقد مثل

مادة الإدارة التربوية - قسم علوم الكيمياء - أستاذ المادة : الدكتور محمد طه جواد ياسين

هذه الاجتماعات بشكل دوري أو بحسب الحاجة. ولكي يتحقق الهدف والغرض من هذه الاجتماعات لا بد أن تتوافر فيها الأمور الآتية :

١. يجب أن يكون لكل اجتماع جدول أعمال، مدروس بشكل مسبق، ومعد له الإعداد الكامل والكافي .

٢. أن يكون للاجتماع أهداف واضحة ومحددة .

٣. أن يتوافر في الاجتماع الجو المناسب الذي يمكّن كل مشترك أن يعبر عن ما يريده بصورة حرة، و من دون ضغط أو تأثير.

٤. أن تكون الموضوعات المطروحة للبحث من الأمور التي تهم المشتركين فيه والمدرسة .

٥. يجب تسجيل وقائع ومخرجات الاجتماع في سجل خاص، يكتب فيه ملخص ما دار في الاجتماع، النتائج التي توصل إليها؛ بهدف الرجوع إليها عند الحاجة .

**ثالثاً : المقابلات :**

ويقصد بها الاجتماع الذي يتم وجها لوجه وبشكل شخصي في معظم الأحيان، ويستعمله العاملون في المدرسة كوسيلة للاتصال أكثر من غيرها من الوسائل الاتصال الأخرى، خصوصا في معالجة مشكلة شخصية معينة، وهناك مبادئ ينبغي أن يراعيها المدير في مقابلاته منها احترام وتقدير الشخص الذي يقابله؛ حتى تكون المقابلة ناجحة .

**المحاضرة العاشرة : مساوئ بعض مديري المدارس :**

١. عدم إدراكهم للأعمال الإدارية التي يجب عليهم القيام بها؛ لعدم وجود الخبرة الكافية، مما يسبب الإرباك في العمل المدرسي .

٢. تقاعس بعضهم عن أداء واجبهم الموكلة إليهم مما يعود بمرود سلبي على المدرسة .

٣. ضعف العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة وتأثيرها على العمل داخل المدرسة بين المدير والمعلمين وأولياء الأمور .

٤. سوء خلق بعض المديرين واستخدامهم لألفاظ بذيئة أو مخالفات سلوكية .

٥. الجمود والتمسك بحرفية النظام والقوانين، وعدم المرونة في تطبيقها والروتينية في العمل مما يشل عمل المدرسة، ويُحدث فجوة بين الإدارة وكادر المدرسة.

**الحلول الممكنة لعلاج مساوئ مديري المدارس :**

## مادة الإدارة التربوية - قسم علوم الكيمياء - أستاذ المادة : الدكتور محمد طه جواد ياسين

١. حسن اختيار مديري المدارس، وأن يتم الاختيار على وفق أسس ومعايير صحيحة ومقننة بعيدا عن المحسوبية والعلاقات .
٢. اتباع نظام التدرج الوظيفي في اختيار المدير، (مدرس ثم معاون ثم مدير) .
٣. ينبغي اختيار مديري المدارس من أصحاب الخبرة الحقيقية، والكفاءة العالية .
٤. تقديم الدورات التدريبية والتأهيل العلمي لمديري المدارس بشكل مستمر ومتنوع .
٥. تزويد الإدارة المدرسية بالأنظمة والتعليمات الصادرة بشكل مستمر .
٦. المتابعة المستمرة لعمل المدير من قبل الجهات العليا .
٧. تطبيق مبدأ الاجتماعات الدورية لمديري المدارس؛ لتبادل الخبرات بينهم .
٨. الحث على اتباع المرونة في تطبيق النظام ومراعاة الظروف الطارئة .
٩. عدم التراخي بعزل المدير الذي لا يصلح للعمل الإداري؛ لأنَّ الرقي بالمدرسة والطالب هو الهدف الأساسي للعملية التربوية .

### توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع (الأسرة) :

كانت المدرسة قديما بمعزلٍ عن الوسط الذي تعيش فيه، وتتنمي إليه، لا يربطها بالبيئة التي من حولها أي اربط مادي أو اجتماعي، وتقنصر مهمتها على حدود الكتاب المدرسي ، ولا تعنى بما يجري في البيئة المحيطة بها من نشاطات مختلفة، ولا يهملها دراسة أسباب تصرفات طلابها وسلوكهم وظروف بيئاتهم، وما يواجهون من مشكلات يومية، وكان الآباء ينظرون إلى المدرسة بوصفها دائرة إدارية لا يجوز التدخل في شؤونها. وبمعنى آخر فإن التعاون بين البيت والمدرسة كان شبه معدوم.

ومع تطور الحياة والعلوم وأنظمة التعليم أصبح من الأهمية أن يتم التكامل والتواصل بين البيت والمدرسة، بوصفهما أهم مؤسستين تربويتين في المجتمع، فغدت المدرسة مركزا إشعاعا تربويا، وعلميا واجتماعيا في البيئة والمجتمع المتواجدة فيه، واصبح من واجبها الاهتمام برفع مستوى الحياة في المجتمع، وهذا يتطلب منها توثيق صلاتها بالبيت الذي تربي فيه طلابها، ومنه انطلقوا للحياة، واكتسبوا معارفهم وخبراتهم، وتطبعوا بثقافة واتجاهات أبويهم، وبالتالي فإن توثيق الصلة بالبيت يجعل من المدرسة أداة مؤثرة وفعّالة في توجيه الأبناء وتعليمهم.

## مادة الإدارة التربوية - قسم علوم الكيمياء - أستاذ المادة : الدكتور محمد طه جواد ياسين

وبذلك نرى أن توثيق الصلات بين البيت والمدرسة شرط أساسي لرفع مستوى فاعلية المدرسة، ونجاح العملية التربوية، وإن السرعة في التغيير والتطور يفرض على المدرسة الخروج من حيزها وتنشيط الاتصال بالبيت بقدر ما تسمح به الظروف والإمكانات، وكذلك فإن الآباء والأمهات عليهم أن يدركوا ضرورة أن يكون هناك اتصال دائم بين البيت والمدرسة؛ ليساعدوا بالتالي أبناءهم على الخروج بما هو أفضل لهم، ولمستقبلهم، ولتجنب كل ما هو معرقل لمسيرة حياتهم ودراستهم .

### وسائل تحقيق التعاون بين المدرسة والمجتمع (الأسرة) : تختلف هذه الوسائل وتتوسع

من مجتمع إلى آخر، وفي هذا الإطار هناك مجموعة من الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق التعاون المنشود، ويمكن تقسيم هذه الوسائل على الآتي :

١. طلب ولي أمر الطالب من قبل الإدارة المدرسية عند الحاجة .
٢. حث أولياء أمور الطلبة على زيارة المدرسة بشكل دوري للسؤال عن أبنائهم الطلبة .
٣. التقارير المرسلة من المدرسة إلى أولياء أمور الطلبة .
٤. زيارة المدرسين لأولياء الأمور لإعلامهم بكل ما يتعلق بأبنائهم .
٥. عقد مجالس الآباء والمدرسين بشكل متواصل .

### أهداف التي يجب أن يتبناها مجلس الآباء والمدرسين :

١. توثيق الصلات بين أولياء الأمور والهيئة التدريسية بما يحقق تعاونهم على تنشئة الطلاب تنشئة صالحة تخدم المجتمع .
٢. دراسة حاجات الطلاب ومشكلاتهم والمشاركة في تلبية هذه الحاجات، والعمل على حل تلك المشكلات.
٣. دراسة متطلبات المجتمع المدرسي والمساعدة في حل ما يعترضه من مشكلات تؤثر في الأداء، وإعداد الخطط المناسبة للنهوض به .
٤. تأكيد دور المدرسة كمركز إشعاع في المجتمع المحلي، وتنشيط ذلك الدور، ودعمه من قبل أولياء أمور الطلبة .
٥. مشاركة المدرسة في التصدي للظواهر الاجتماعية والأخلاقية التي تضر بالمجتمع، واتخاذ التدابير اللازمة للحد من آثارها.
٦. توعية الطلاب نحو مشاركة فاعلة في المسابقات والأنشطة المدرسية المختلفة.

٧. التوعية بأهمية التزام الطلبة وأولياء الأمور والأنظمة التي تعمل بموجبها المدرسة.
٨. فسح المجال لأولياء الأمور لعرض المشكلات التي تواجهه أبنائهم في المدرسة بحرية تامة، ومن دون تحفظ.

### أسباب ضعف العلاقة بين الإدارة والأسرة وتأثيرها على التحصيل العلمي للطالب:

إنَّ العلاقة بين المجتمع المحلي والمدرسة علاقة طردية في تأثيرها على الطالب من حيث التحصيل العلمي والسلوكي، وبما أن الأسرة هي جزء مهم من المجتمع المحلي فإنَّ العلاقة الطيبة والمنتينة والفاعلة بين الأسرة والمدرسة لها تأثير كبير على رفع مستوى التحصيل لدى الأبناء ، والعكس صحيح عندما تكون العلاقة ضعيفة ، وهنا نورد بعض أسباب ضعف العلاقة بين الأسرة والمدرسة :

- أ. انشغال الوالدين باستمرار مما يمنعهم من متابعة أبنائهم .
- ب. كثرة المشاكل الأسرية التي تمنع من التواصل مع المدرسة .
- ت. عدم اهتمام الأسرة بمصير أبنائهم العلمي وتفوقهم .
- ث. العادات والتقاليد التي تمنع من ذهاب الأم إلى المدرسة للسؤال عن ابنها .
- ج. الجهل بأهمية العلاقة بين المدرسة والأسرة في رفع المستوى العلمي للطالب .
- ح. سلبية استقبال الإدارة المدرسية لأولياء أمور الطلبة مما يسبب عزوفهم عن المجيء .
- خ. الاسلوب المحبط الذي يتبعه بعض المدرسين في الإجابة على سؤال ولي أمر الطالب، كأن يجيب مدرس ما على سؤال ولي أمر عن ابنه: (ابنك راسب، أو ابنك فاشل) فيحبط الأب ولا يعود للمدرسة مرة ثانية كي لا يسمع مثل هذه الكلمات.
- د. الأسلوب غير الجيد لبعض أولياء الأمور، فحينما يذهب للمدرسة حاملا في جعبته سهام الشتائم على المدرسة والمدرسين ، فهذا يؤدي إلى الجفاء بين المدرسة والأسرة.

### مقترحات لتوطيد العلاقة بين المدرسة والأسرة:

- أ. مشاركة الهيئة التدريسية والإدارة المدرسية لأولياء الأمور في أفراحهم وأحزانهم.
- ب. تكريم أولياء الأمور المتعاونين مع المدرسة مادياً أو معنوياً .
- ت. حث أولياء الأمور على المشاركة في تكريم أبنائهم المتفوقين في داخل المدرسة .
- ث. تفعيل مجالس الآباء والمدرسين بشكل مستمر .
- ج. مشاركتهم في تقويم المدرسة من خلال الاستبانات وغيرها من الأساليب .

## المحاضرة الحادية عشرة : الإدارة الصفية :

**مفهوم الإدارة الصفية :** تعد إدارة الصف وضبطه من الجوانب المهمة في عملية التعليم التي تتال اهتمام المعلمين، وربما كان هذا الجانب من أكثر الجوانب التي تتعرض للنقاش والجدل في التراث التربوي في لقاءات هيئات التعليم ويمكننا القول إن كفاءة المعلم وفاعليته تتوقف إلى حد كبير على حسن إدارته للصف، والمحافظة على النظام فيه . ويمكن القول أن إدارة الصف عبارة عن فنّ وعلم بوقت واحدٍ، فمن الناحية الفنية تعتمد هذه الإدارة على شخصية المدرس وأسلوبه في التعامل مع الطلاب في داخل الصف وخارجه وتعد إدارة الصف علماً من خلال الإحاطة بقوانينها وإجراءاتها، فهي مجموعة من الأنماط السلوكية التي يستخدمها المدرس لكي يوفر بيئة تعليمية مناسبة، ويحافظ على استمرارها بما يمكنه من تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة.

**تعرف الإدارة الصفية بأنها :** تنظيم البيئة الصفية لتوفير المناخ الملائم لقيادة العملية التعليمية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها من خلال تفاعل أطراف العملية التعليمية تفاعلاً يقوم على حسن توزيع الأدوار بين المعلم وطلابه .

كما يمكن تعريف الإدارة الصفية على أنها مجموعة من النشاطات التي يسعى المدرس من خلالها إلى تعزيز السلوك المرغوب فيها لدى الطلاب، ويعمل على إلغاء وحذف السلوك غير المرغوب فيه لديهم .

وهناك تعريف يرى أن الإدارة الصفية تمثل مجموعة من النشاطات التي يسعى المدرس من خلالها إلى خلق وتوفير جو صفّي تسوده العلاقات الاجتماعية الإيجابية بين المدرس وطلابه، وبين الطلاب أنفسهم بداخل غرفة الصف.

ومن تعريفات الإدارة الصفية السابقة ، يمكن أن نستخلص أن الإدارة الصفية : تتكون من عالمين مركبين : عالم الإدارة وعالم التربية والذي يجمع بينهما هو العنصر البشري (الإنسان). تتضمن تحديداً دقيقاً لدور كل من المعلم والمتعلم، وما يقوم به المعلم من تنظيم لإجراءات التعليمية التي تسهم في تعلم المتعلم إلى أقصى طاقاته الممكنة .

**أهمية الإدارة الصفية :** يمكن تحديد أهمية الإدارة الصفية بوصفها عملية تفاعل إيجابي بين المدرس وطلابه، ويتم هذا التفاعل من خلال نشاطات منظمة ومحددة، تتطلب ظروفاً وشروطاً مناسبة، تعمل الإدارة الصفية على تهيئتها، كما تؤثر البيئة التي يحدث فيها



التعلم على فعالية عملية التعلم نفسها، وعلى الصحة النفسية للطلاب، فإذا كانت البيئة التي يحدث فيها التعلم بيئة تتصف بتسلط المدرس، فإن هذا سيؤثر على شخصية طلابه من جهة، وعلى نوعية تفاعلهم مع الموقف التعليمي من جهة أخرى .

ويكتسب الطالب اتجاهات متعددة كالانضباط الذاتي، والمحافظة على النظام، وتحمل المسؤولية، والثقة بالنفس، وأساليب العمل التعاوني، وطرائق التعاون مع الآخرين ، واحترام الآراء والمشاعر للآخرين.

إنّ مثل هذه الاتجاهات يستطيع الطالب أن يكتسبها إذا ما عاش في أجوائها، وأسهم في ممارستها، فمن خلال الإدارة الصفية يكتسب الطالب مثل هذه الاتجاهات في حالة مراعاة المدرس لها في إدارته لصفه. وخلاصة القول أنه إذا ما اريد للتعليم الصفي أن يحقق أهدافه بكفاية وفاعلية فلا بد من إدارة صفية فعالة .

#### مادة الإدارة التربوية

أستاذ المادة : د. محمد طه جواد

#### أهداف الإدارة الصفية:

- ١ - توفير المناخ التعليمي الفعال.
- ٢ - توفير البيئة الآمنة والمطمئنة للطلاب.
- ٣ - الاهتمام برفع مستوى التحصيل العلمي والمعرفي لدى الطلبة.
- ٤ - مراعاة النمو المتكامل للطلاب.

#### العوامل المؤثرة في الإدارة الصفية:

إن الإدارة الصفية في طبيعتها وممارساتها تتأثر بعدد من العوامل التي تقرر إلى حد كبير نجاح الاجراءات الإدارية أو فشلها، وهذه العوامل يتمتع بها المدرس وتؤثر مباشرة في أسلوبه الإداري وبالتالي في سلوك الطلبة ، وهي :

١. رغبة المدرس في التدريس .
٢. المهارة الواجب توافرها عند المدرس في التعامل الاجتماعي .
٣. الذكاء المناسب .
٤. معرفة قوانين ومتطلبات مهنة التدريس .
٥. الصبر وهذوء الشخصية .
٦. الموضوعية والعدل في إصدار الأحكام .
٧. المظهر العام المناسب .

مادة الإدارة التربوية - قسم علوم الكيمياء - أستاذ المادة : الدكتور محمد طه جواد ياسين

٨. شخصية المدرس التي تساعد في ضبط الصف.

**مقومات أو عوامل نجاح المدرس في إدارة صفه:**

**أولاً: شخصية المدرس:** لهذه السمة أهمية كبيرة في نجاح المدرس في المدرسة بشكل عام

والصف بشكل خاص ، ولا بد للمدرس أن يتصف بما يأتي :

١. الحزم والمرونة .

٢. حسن التصرف في معالجة المشكلات الطارئة في أثناء الحصة الدراسية عن طريق التقدير

السليم للأمر .

٣. تقبل المدرس لطلابه وتحسنه لحاجياتهم .

٤. العدالة والمساواة في معاملة الجميع.

**ثانياً: الإعداد الجيد للدرس :** لا بد للمدرس عند إعداده لدرسه أن يراعي المجالات التالية :

١. أن يحاول الوصول إلى أهداف الدرس .

٢. أن يلمس الإفادة الجيدة للطلاب من الدرس .

٣. أن يؤدي درسه بكل يقظة وانتباه .

**ثالثاً: طريقة جذب المدرس للطلاب :** لكي تصبح هناك علاقة مبنية على التفاهم والانسجام

بين المدرس وطلابه في أثناء الدرس لا بد أن تتوافر بعض الشروط لذلك، وهي :

١. أن يكون المدرس متعاوناً مع طلابه .

٢. أن يشرح الدرس شرحاً جيداً بضمير حي .

٣. أن يستخدم الأمثلة التوضيحية في الشرح.

**رابعاً: حسن استخدام قاعة الدراسة :** لتحقيق التفاعل بينه وبين طلابه عليه أن يراعي:

١. تنظيم الطلاب في صفوف مستقيمة .

٢. التواصل بشكلٍ متساوي بين جميع الطلاب وعدم إهمال بعضهم .

**خامساً: معرفة الجوانب المتعلقة بالطلاب، ويساعد ذلك بما يأتي :**

١. محاولة الحصول على انتباه الطلاب للدرس .

٢. الوعي بشكل مستمر لما يدور في أرجاء الصف .

٣. ضبط سلوك الطلاب .

٤. عدم اهمال ردود أفعال الطلاب نحو سلوك المدرس أو طريقته في إدارة الصف.

### المحاضرة الثانية عشرة : الأدوار الأساسية للمدرس في داخل الصف:

يتحمل المدرس مسؤولية أدوار عديدة سواء بداخل الصف الدراسي أو خارجه، من أجل تحقيق الاهداف التربوية المنشودة التي تسعى إليها التربية الصفية ، فالمدرس لم يعد ناقلاً للمعرفة إلى عقول الطلبة فقط ، بل أمتد ليشمل مجالات أخرى كثير. ومن أبرز الأدوار التي يجب مراعاتها من قبل المدرس بداخل الصف الدراسي هي:

١. **إحداث التفاعل الصفّي** : يعد التفاعل الصفّي من أهم الموضوعات التي يجب أن يعيها كل من المرشد التربوي والمدرس، فقد احتل هذا الموضوع مركزاً مهماً في مجالات الدراسة والبحث التربوي ، وأشارت نتائج الكثير من الدراسات على ضرورة إتقان المعلم مهارات التواصل والتفاعل الصفّي . والمعلم الذي لا يتقن هذه المهارات يصعب عليه النجاح في مهماته التعليمية . وترجع أهمية التفاعل الصفّي للأسباب الآتية :

أ. يطور الطلبة بوساطة التفاعل الصفّي من أفكارهم وآراءهم، فضلاً عن ورفع مستواهم المعرفي والارتقاء بهذا المستوى .

ب. يزيد حيوية الطلبة في الموقف التعليمي، إذ يعمل على تحريرهم من حالة الصمت والسلبية إلى حالة البحث والمناقشة وتبادل وجهات النظر في القضايا التي تهمهم وتلبي حاجاتهم.

ت. يساعد الطلبة في تقبل آراء الطلبة الآخرين واحترامها ومشاركتها .

ث. يتيح التفاعل الصفّي الفرصة أمام الطلبة للتعبير عن آرائهم وعرض أفكار حول أي موضوع أو قضية صفية.

ج. يتيح للطلبة فرصة الانتقال تدريجياً من تمركز تفكيرهم حول ذواتهم نحو العمل التعاوني الجمعي.

٢. **طرح الاسئلة المتنوعة**: يتطلب من المدرس في أثناء إدارته للتفاعل الصفّي أن يطرح الاسئلة المتنوعة، إذ تتوقف عملية التعلم على عدد الاسئلة المستخدمة ونوعها ، فالهدف من طرح الأسئلة هو اختبار معلومات الطلبة، وربط الخبرات بالدرس الجديد، إثارة تفكير الطلبة، وزرع حب الاستطلاع لديهم، وتوجيه وجذب انتباههم لعناصر الدرس المهمة.

مادة الإدارة التربوية - قسم علوم الكيمياء - أستاذ المادة : الدكتور محمد طه جواد ياسين

٣. المعرفة الواسعة بالمادة العلمية التي يقوم بتدريسها مع التقديم الجيد لها : فعليه أن تكون مصدراً ثرياً للمعرفة المتجددة. وهذا يتطلب توافر القدرة والتجديد لدى المدرس بما يساعده على اكتساب ثقة طلبته واحترامهم له، وبالتالي التأثير فيهم.

٤. ان يكون مشاركاً للطلبة لا ناقلاً للمعرفة فقط ، وألا يسيطر على العملية التعليمية وإنما يكون موجهاً ومرشداً ، وهذا بدوره يؤدي إلى مزيد من الثقة لدى الطلبة بأنفسهم، ويرفع عندهم من مستوى المشاركة الصفية واللاصفية الفاعلة.

### مجالات أو مهمات الإدارة الصفية :

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

أولاً : المهمات الإدارية العادية في إدارة الصف وتتمثل في :

١. تفقد الحضور والغياب .

٢. تفقد كتب ودفاتر المادة عند الطلاب .

٣. تأمين الوسائل والمواد التعليمية .

٤. المحافظة على الترتيب المناسب للمقاعد .

٥. الإشراف على نظافة الصف، وتهويته، وإضاءته.

ثانياً : المهمات المتعلقة بتنظيم عملية التفاعل الصفية : إنَّ عملية التعليم عبارة عن تواصل وتفاعل دائم ومتبادل ومثمر بين المعلم وطلابه، وبين الطلاب أنفسهم، ويمكن القول بأن نشاطات المعلم في غرفة الصف هي نشاطات لفظية، ويصنف (بيلاك) الأنماط الكلامية التي تدور في غرفة الصف بأنها نشاطات لفظية، وكلام تعلُّمي، وكلام يتعلق بالمحتوى، وكلام ذو تأثير عاطفي . ويستخدم المعلم هذه الأنماط لإثارة اهتمام الطلاب للتعلم، ولتوجيه سلوكهم وتوصيل المعلومات لهم. وصنف ( فلاندرز ) السلوك اللفظي بداخل الصف إلى :

أولاً : كلام المعلم .

ثانياً : كلام الطالب .

ثالثاً : الكلام المشترك .

كما صنف كلام المعلم إلى:

مادة الإدارة التربوية  
أستاذ المادة : د. محمد طه جواد

١. كلام مباشر.

٢. كلام غير مباشر.

**فكلام المعلم المباشر** هو الكلام الذي يصدر عن المعلم ، من دون إتاحة الفرصة أمام الطالب للتعبير عن رأيه فيه ، أي أن المعلم هنا يحد من حرية الطالب، ويكبح جماحه ويمنعه من الاستجابة . ويأخذ كلام المعلم المباشر أنماطاً مختلفة تتمثل في الآتي:

أ. يحاضر ويشرح : يقدم المدرس محتويات الدرس الذي ينوي تقديمه، فهو يتكلم والطلاب يستمعون. وبالتالي فإن تفاعلهم يتوقف عند استقبال الحقائق والآراء والمعلومات.

ب. يعطي التوجيهات والتعليمات : يقوم المدرس بتوجيه الطلاب واعطائهم التعليمات التي يكون القصد منها تعديل سلوكهم، على نحو يتوقع معه من الطالب الامتثال لها، وبالتالي فإن المعلم يصدر التعليمات والتوجيهات والطلاب يستمعون .

ت. النقد واستخدام السلطة : أما إذا لم يلتزم الطلاب فإن المدرس يعمد إلى فرض سلطته بطرائق متعددة تجيزها له الجهات العليا .

**أما كلام المعلم غير المباشر** فيضم مجموعة أنماط تتيح الفرصة للطلاب للكلام بحرية في داخل غرفة الصف، وذلك حين يستخدم المعلم أنماطاً كلامية مثل ما رأيكم ؟ هل من أجابه أخرى...؟ ويأخذ كلام المعلم ذو الأثر غير المباشر الأنماط الكلامية التالية :

أ. يتقبل مشاعر الطلاب ويوضحها لهم من دون إحراج، سواء أكانت مشاعر إيجابية أم سلبية، ولا يهزأ بمشاعر الطلاب .

ب. المدح والتشجيع : يشجع المدرس سلوك الطالب أو عمله إيجابياً، وهذا التشجيع بدوره يزيد من مبادرات الطلاب ويزيل التوتر عنهم.

ت. تقبل أفكار الطلبة ويوضحها، ويضيف إليها، أو يعدلها بما يسهم في تطويرها .

ث. يطرح على الطلاب أسئلة الضيقة تتعلق بمحتوى الدرس، ويمكن التنبؤ بإجابة هذه الأسئلة ، فهي لا تتطلب استخدام مهارات التفكير العليا.

ج. يطرح أسئلة واسعة يتطلب الإجابة عنها استخدام مهارات تفكيرية مختلفة كالتحليل والتركيب والاستنتاج والتقويم، يعبر الطلاب فيها عن أفكارهم واتجاهاتهم ومشاعرهم الشخصية .

**وبالانتقال إلى كلام الطالب فيأخذ الشكلين الآتيين :**

مادة الإدارة التربوية - قسم علوم الكيمياء - أستاذ المادة : الدكتور محمد طه جواد ياسين

أ. استجابة الطالب : والاستجابة هنا لها علاقة بما يقوله المدرس، كأن يجيب عن سؤال وجهه إليه المدرس له علاقة بالدرس.

ب. مبادرة الطالب : يطرح الطالب هنا أفكاره أو يستفسر عن شيء قد يكون له علاقة بالدرس أو بعيداً عن محور الدرس .

**وبالانتقال للقسم الثالث :** وهو الكلام المشترك ويتألف من نمط واحد هو التشويش والفوضى، ويدل على انقطاع التواصل بين المدرس والطلاب كأن يتحدث الطلاب معاً بطريقة فوضوية، نتيجة لانشغال المدرس عنهم بأمر ما، أو هو من سمح لهم بذلك .

**المحاضرة الثالثة عشرة : الأنماط التي تساعد على التفاعل بين المعلم والطالب :**

ويمكن القول أن التفاعل الصفي يتوقف على قدرة المعلم في تنظيم عملية التفاعل وذلك باستخدامه أنماطاً كلامية مختلفة، وخاصة تلك الأنماط الكلامية غير المباشرة ، لأنها تؤدي إلى تحقيق تواصل فعال بين المدرس والطلاب. ومن أهم الأنماط التي تساعد على التفاعل الصفي بين المعلم والطالب ما يأتي

أ. أن ينادي المدرس طلابه بأسمائهم .

ب. أن يستخدم المدرس الألفاظ التي تشعر الطالب بالاحترام والتقدير مثل : من فضلك ، تفضل ، شكراً، أحسنت، وهكذا .

ت. أن يتقبل المدرس آراء وأفكار الطلاب، ويراعي مشاعرهم ، ولا يسخر منها، بغض النظر عن وصفها سلبية أو إيجابية.

ث. أن يستخدم المدرس أسئلة واسعة، وأن يقلل من الأسئلة الضيقة التي لا تحتمل إلا الإجابة المحددة مثل لا أو نعم أو كلمة واحدة محدودة وإنما عليه أن يكثر من الأسئلة التي تتطلب تفكيراً واسعاً واستثارة للعمليات العقلية العليا.

ج. أن يستخدم النقد البناء في توجيه الطلاب وتقويمهم، ومن دون تعميم على الجميع.

ح. أن يعطي الطلاب الوقت الكافي للفهم وأن يتحدث بسرعة مقبولة وبكلمات واضحة تتناسب مع مستويات طلابه.

خ. أن يشجع الطلاب على طرح الأسئلة والاستفسار، ويزل توترهم، ويعزز ثقتهم بأنفسهم.

د. ينبغي ألا يصدر أي حركة أو إشارة من شأنها أن تشعر الطالب بالاستهزاء أو السخرية أو الخوف، لأن هذا يؤدي إلى عدم تشجيعه على المشاركة في عملية التفاعل الصفي.

أنماط غير مرغوب فيها لأنها لا تشجع على حدوث التفاعل الصفي وتتمثل في :

- أ. استخدام عبارات التهديد والوعيد .
- ب. إهمال أسئلة الطلاب واستفساراتهم وعدم سماعها والإجابة عليها.
- ت. يفرض المعلم آراءه ومشاعره الخاصة على الطلاب.
- ث. الاستهزاء أو السخرية من أي رأي لا يتفق مع رأيه الشخصي .
- ج. التشجيع والإثابة في غير مواضعها ودونما استحقاق .
- ح. استخدام الأسئلة المغلقة.
- خ. احتكار الموقف التعليمي من قبل المعلم من دون إتاحة الفرصة للطلاب للكلام .
- د. النقد الجارح للطلاب سواء بالنسبة لسلوكهم أم لآرائهم.

### مهارة طرح الأسئلة في الصف :

إن الأسئلة التي تُطرح في أثناء التدريس تؤثر بشكل مباشر في تنمية مهارات التفكير لدى الطلاب ، فقد وجد أنّ هناك ارتباطا تاما بين مستويات التفكير التي ظهرت في إجابات الطالب على أسئلة المعلم، وبين أنواع الأسئلة التي يوجهها المعلم . كذلك يوجد تأثير قوي لأسئلة المعلم على الأساليب الأخرى لدى الطلاب. فإذا كان المعلمون يركزون في أسئلتهم على الأسئلة الضيقة بشكل مستمر فمن غير المتوقع أن يفكر الطلاب تفكيراً إبداعياً . والسؤال الجيد يتسم بالوضوح، كما أن السؤال الجيد يستثير التفكير الإبداعي عند الطلاب. فالأسئلة الجيدة تعد أسلوباً فعالاً لتنمية الاتجاهات المرغوبة عند الطالب ، ومدته بطرائق جديدة في التعامل مع المادة الدراسية .

### مهارات طرح الأسئلة في داخل الصف التي يجب مراعاتها :

١. مهارة الطلاقة في طرح الأسئلة .

٢. مهارة استخدام أسئلة التفكير الأعلى.

أولاً : مهارة الطلاقة في طرح الأسئلة : ويقصد بها القدرة على طرح عدد كبير من

الأسئلة الواضحة والمحددة في زمن قصير نسبياً وتكون هذه الأسئلة من النوع السهل، ولا تتطلب من الطالب سوى مهارة التذكر والتجميع للإجابة عنها، وعندما يمتلك المعلم هذه المهارة يصبح من السهل عليه امتلاك المهارات الثلاث الباقية الأكثر أهمية والأكثر تعقيداً

مادة الإدارة التربوية - قسم علوم الكيمياء - أستاذ المادة : الدكتور محمد طه جواد ياسين

. مثال : من قائل هذا النص ؟ إلى أي مدرسة من المدارس الأدبية ينتمي ؟ اذكر البيت الذي يدل على المعنى التالي .

ثانياً : مهارة استخدام أسئلة التفكير العليا : تعد من المهارات المهمة في التعليم الصفي؛ لأنها تسهم إلى حد كبير في تطوير قدرات الطلاب العقلية؛ لأنه لا يمكن الإجابة عن هذا النمط من الأسئلة بمجرد استخدام الذاكرة واسترجاع المعلومات، ويمكننا القول مثلاً إنه لا تتطلب من الطالب تعريف المصطلح المعين أو القانون وإنما اكتشافه، وهذه الأسئلة تشجعه على استخدام الأفكار أكثر من تذكرها. ويمكن استخدام هذه أسئلة في ست وظائف عقلية مهمة هي :

١. التقويم، ومثال ذلك ما رأيك في هذه التجربة أو العمل ؟
٢. الاستقراء والقياس ، ومثال ذلك : من خلال الأمثلة استخلص القاعدة .
٣. تطبيق المفاهيم و المبادئ ، ومثال ذلك : اذكر مثالا للفعل اللازم .
٤. المقارنة ، ومثال ذلك : قارن بين كذا وكذا .
٥. حل المشكلات ، ومثال ذلك : لماذا يقال كذا .
٦. الربط بين الأسباب والنتائج : علل ما يأتي. ولكن ليس من الضروري أن يستخدم المعلم جميع أصناف أسئلة التفكير العليا في كل موقف صفي ، بل يختار منها ما يسمح به ذلك الموقف.

#### مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند طرح الأسئلة :

١. لتكن أسئلتك واضحة؛ لكي تتجنب إعادة صياغتها .
٢. ا طرح السؤال على الجميع ثم اختر الطالب الذي تريد منه الإجابة عن السؤال .
٣. قلل من الأسئلة التي يكون الإجابة عنها بنعم أو لا ولتكن في حدود حاجتك إليها .
٤. ركز على الأسئلة التي تحتاج عمليات تفكير عليا .
٥. أعط لطلابك وقتاً كافياً للتفكير في جواب السؤال المطروح قبل أن تختار الطالب.
٦. شجع طلابك على إعطاء اجابات ثرية للسؤال الواحد .
٧. شجع على التفاعل الإيجابي بين الطلاب عن طريق إفساح المجال لي طرحوا أسئلة من بعضهم على بعض الآخر .
٨. ابتعد عن التسفيه أو التجريح أو أي تعليقات سلبية عندما تكون الإجابات خاطئة .



### المحاضرة الرابعة عشرة : مهارة الاستحواذ على انتباه الطلاب طوال الدرس :

إن من أهم القضايا التي يواجهها المعلم في أثناء الدرس، قضية استحواذه على انتباه الطلاب على طول الحصة الدراسية، وألا يتحول تركيزهم، أو أحد منهم إلى موضوع آخر ، يفقدهم القدرة على التعلم، وخاصة أن الانتباه الحقيقي يعد شرطاً أساسياً من شروط الإدراك. لذا فإن المعلم الذي يجيد اختيار المثيرات التي تحفز الطلاب على التركيز والانتباه، ويحسن انتقاء الأساليب الخاصة بتحريض التفاعل الصفّي بينهم أثناء سير الدرس، هو المعلم الأكثر نجاحاً في تحقيق الأهداف المخطط لها من هذا الدرس.

وعلى العكس من ذلك، فكثيراً ما يفشل المعلم في تحقيق مستويات أفضل من التحصيل العلمي لدى الطلاب؛ وذلك بسبب عدم قدرة المعلم على الاستحواذ على انتباههم، فيتملكهم الملل، ويتأصل في نفوسهم الشرود والانصراف عن الشرح، وتكون النتيجة هي الفشل في تحقيق الأهداف المرسومة .

ولأهمية الانتباه في عملية التعلم، ولما يحققه من الفهم والاستيعاب والتحصيل لدى الطلاب - على اختلاف مراحلهم التعليمية - فلا بد من تناول هذه المهارة بالدراسة والتحليل، حتى يتمكن المعلم من إتقانها والعمل بموجبها.

#### التعريف بمهارة الاستحواذ على انتباه الطالب:

هي مجموعة الإجراءات المتخذة من قبل المعلم في أثناء الموقف التعليمي، بغرض إثارة انتباه الطلاب لكافة خطوات سير الدرس التي يقوم المعلم بشرحها، حتى يتمكنوا من فهم محتوى الدرس، والتعبير عنه كتابةً أو لفظاً، بحسب الأهداف المرسومة له .

ويجب أن تتكامل هذا الإجراءات مع المهارات الأخرى، التي يُفترض أن يكون المعلم قد أتقنها، كقدرته على الشرح، وطرح الأسئلة، وإثارة دافعية التعلم لدى الطلاب، واستخدام الوسائل التعليمية، وغيرها من المهارات، حتى تكون هذه الإجراءات قادرة على إحداث تأثير فعّال في سلوك الطلاب في أثناء الدرس، يجعلهم قادرين على التركيز طيلة الحصة . وحتى يتقن المعلم مهارة الاستحواذ على انتباه الطلاب، لابد له من التعرف على الانتباه وأهميته في عملية التعليم.

مادة الإدارة التربوية

أستاذ المادة : د. محمد طه جواد

الانتباه وأهميته في عملية التعلم:

## مادة الإدارة التربوية - قسم علوم الكيمياء - أستاذ المادة : الدكتور محمد طه جواد ياسين

**تعريف الانتباه :** اتفق معظم علماء النفس على تعريف الانتباه بأنه : القوة النفسية، التي تقوم على تركيز الشعور، وتوجيهه نحو موضوع ما، بهدف التعرف عليه وإدراكه .

**شروط تحقيق الانتباه لدى الطالب: يتطلب تحقيق الانتباه لدى الطالب شرطين:**

أ. التلاؤم العضوي والجسمي : ويعني اتخاذ وضع جسمي عضوي حركي مناسب للتركيز، كالتحديق في المعلم، والجلوس باتزان، والتأمل في الأفكار، وعدم وضع العلكة في الفك، إذ أن حركة الفم السفلي تمنع التركيز الجيد. فمثلاً الطالب المنكئ برأسه على الجدار لا يمكنه التركيز، وكذلك الطالب الذي يرتمي ب صدره ورأسه على الطاولة أمامه .

ب. التلاؤم الذهني العقلي: الانتباه عملية نفسية عقلية تقوم على الحذف والاصطفاء \_ حذف كل ما ليس له علاقة بموضوع الانتباه من ساحة الشعور، وانتقاء المعلومات التي لها علاقة به \_ فعندما يبدأ مثلاً درس الفيزياء يجب أن تفرغ ساحة الشعور من كل المعلومات السابقة من تاريخ أو كيمياء أو أدب أو رياضيات، أو غير ذلك، ويستحضر إلى شعوره كل ما له علاقة بالدرس الجديد، كالقوانين التي درسها في الدرس السابق والمعلومات التي تخدم هذا الدرس .

ومن المهم أن نشير إلى أن مرحلة التمهيد والإثارة المبدئية، التي يجريها المعلم قبل بدء الدخول في شرح الدرس الجديد، تساعد إلى حدٍ كبيرٍ في حصوله على انتباه الطلاب.

**المظاهر المميزة للطالب غير المنتبه :**

أ. المظاهر الجسمية الحركية ومنها :

١. سرحان العيون، ويحدق ببرود .

٢. ظهور حالة من الإعياء على وجه الطالب، كاصفرار الوجه والتثاؤب المستمر.

٣. الجلوس بطريقة لا تحقق التكيف الجسمي والعضوي .

٤. النظر المستمر في الاتجاهات المختلفة .

٥. الضحك مع نفسه أو مع الزملاء ومحادثتهم بأشياء لا تتعلق بالدرس .

٦. العبث بالأدوات المدرسية واللعب بها .

٧. تناول شيء من الأطعمة أو العلكة أو غير ذلك .

ب. المظاهر النفسية والانفعالية ومنها : الانزعاج ، والخوف ، عدم الارتياح ... إلخ .

مادة الإدارة التربوية - قسم علوم الكيمياء - أستاذ المادة : الدكتور محمد طه جواد ياسين

ت. المظاهر النفسية العقلية ومنها : عدم المشاركة الفعالة في الدرس ، وعدم تذكره لما تم شرحه، وعدم الإجابة عن أسئلة التقييم المرحلي للحصة الدراسية .

**المحاضرة الخامسة عشرة : أسباب الشرود الذهني عند الطلاب:** تتعدد العوامل التي تكون سببا في شرود ذهن الطلاب ومنها:

١. أسباب تتعلق بالمعلم : فالمعلم قد يُوجد جسدا في الحصة الدراسية، إلا أنه غائب بفكره وروحه ووجدانه، فلا يسعى إلى تشويق الطلاب، ولا إلى تحفيزهم فيكون مبعثاً لملل واللامبالاة لديهم، وذلك بسبب مجموعة من الصفات السلبية التي يسلكها معهم ومنها:

أ. أن يكون صوته ضعيفاً .

ب. أن يسرد الدرس سرداً من الكتاب وهو جالس على كرسيه .

ت. أن يشرح وهو يحدق في الأرض تارة، وفي سقف الغرفة تارة أخرى .

ث. أن يكون جامداً لا يبتسم ولا يتحرك .

ج. يعقّد المعلومات بدلا من تبسيطها .

ح. لا يستخدم المثيرات والأساليب المتنوعة لاستثارة انتباه الطلاب .

خ. عدم تمكنه من المعلومة، وغالباً ما يكون لعدم تحضيره لخطة سير الدرس ذهنياً وكتابياً.

٢. أسباب تتعلق بالطالب ومنها :

أ. التعب والإجهاد والملل .

ب. عدم التوازن الانفعالي لسبب ما .

ت. مشكلات شخصية واجتماعية يعيشها الطالب .

ث. ضعف القدرة الاستيعابية للطالب .

ج. عدم المتابعة من بداية الحصة لانشغاله بأعمال كتابية وعندما ينتبه لم يتمكن من الفهم

لارتباط المعلومات ببعضها .

ح. أفكار خاطئة عن المادة وأهميتها في تحصيله .

خ. عدم قناعته بالمعلم الذي يقوم بتدريسه وارتباطه بمعلم خاص في المنزل .

٣. أسباب تتعلق بالبيئة المدرسية والصفية ومنها :

أ. ارتفاع درجة الحرارة .

ب. سوء ترتيب الفصل .

## مادة الإدارة التربوية - قسم علوم الكيمياء - أستاذ المادة : الدكتور محمد طه جواد ياسين

ت. تحطم الأثاث المدرسي، أو عدم توافره بشكل كامل .  
ث. عدم نظافة المدرسة .

ج. عدم توفر الخدمات اللازمة -كهرباء- أقلام - أوراق - وسائل - مياه شرب .

٤. أسباب إدارية ومنها :

١. كثافة الحصص الدراسية أو صعوبتها .

٢. تقييد حرية الطالب واتباع الأسلوب الحاد في التعامل معهم .

٣. عدم الاستماع لمشاكل الطلاب .

٤. الضعف في قرارات الإدارة المدرسية .

الإجراءات التي يتبعها المعلم ليكون قادراً على الاستحواذ على انتباه الطلاب :

١. الإخلاص في العمل، والنية الصادقة في العطاء.

٢. تحقيق التلاؤم الجسمي للطلاب، من خلال حسن جلوسهم بالطريقة الصحيحة .

٣. يهيئ البيئة الصفية الجيدة للطلاب، كترتيب المقاعد، ونظافة الفصل والسيورة، ومنع الأصوات الداخلة والخارجة.

٤. تحقيق التلاؤم العقلي للطلاب بمنحهم دقيقة للانتهاء من كل ما يشغلهم عن الدرس،

وتفريغ شعورهم من كل ما يتعلق بالدرس السابق " تاريخ - جغرافيا- رياضيات... " ثم

يبدأ معهم باسترجاع المعلومات المتعلقة بالمادة، والتي لها علاقة بالدرس الجديد .

٥. يرد على استفسارات الطلاب إن وجدت .

٦. يخبر الطلاب بنتائج الاختبارات أو الواجبات، أو أوراق العمل إن وجدت .

٧. يحل المشاكل والخلافات بينهم إن وجدت .

٨. يعطي تعليمات واضحة عما يجب أن يفعله أثناء سير الدرس .

٩. يعمل على أساس الفهم أولاً، لا على أساس الحفظ، لذا يجب الإكثار من الأمثلة

والشواهد، والتشبيهات، والوسائل المعينة، ثم ينتقل إلى مرحلة التحفيز والتثبيت .

١٠. يُظهر حماساً أثناء سير الدرس، وحيوية ونشاطاً، ورغبة في تعليم الطلاب .

١١. ينظر إلى الطلاب دوماً في أثناء التدريس، حتى يتم التلاقي البصري بينه وبينهم .

١٢. يُشعر الطلاب بأنه حريص على مستقبلهم، ويبني علاقة أبوية معهم .

١٣. ينوع من موقعه في حجرة الصف .

مادة الإدارة التربوية - قسم علوم الكيمياء - أستاذ المادة : الدكتور محمد طه جواد ياسين

١٤. ينوع من الإشارة والإيماء الجسدية (كحركات الذراعين- الرأس والعينين - وضع الأصابع على الفم- طي الذراعين- ضرب كف على كف- يتكئ على منضدة- يحك رأسه- يشبك بين أصابعه.... الخ) .

١٥. تنويع الأنشطة الصفية من كتابة وشرح وأعمال وتجارب .

١٦. عدم الاستطراد في مواضيع هامشية، أو خارجة عن الدرس، لأن ذلك من شأنه تشتيت الانتباه .

١٧. استخدام أسماء الطلاب أثناء سير الدرس .

١٨. توجيه الأسئلة باستمرار على الطلاب وأن يختار هو الطالب للإجابة عليها .

١٩. توجيه غير المنتبهين منهم للكف عما يشغلهم عن الدرس ويحذرهم من تكرار ذلك .

**المحاضرة السادسة عشرة : الانضباط المدرسي: مفهومه : هو التزام الطالب**

بتعليمات المدرسة والسير ذاتياً على وفق قوانينها وأنظمتها، بتوجيه رغباته، وتنظيم ميوله ودوافعه، للوصول إلى نمو في السلوك الاجتماعي المقبول، الذي يتفق وأهداف التربية والتعليم وغاياتها ، ويمكننا أن نميز بين نوعين من الانضباط المدرسي :

١. **الانضباط الذاتي** : وهو محافظة الطلبة أنفسهم على النظام والهدوء بداخل المدرسة، واتجاهاتهم نحو العمل وانغماسهم فيه وتقبلهم لزملائهم وللنظام المدرسي.

٢. **الانضباط الخارجي** : وهو المحافظة على النظام بداخل المدرسة باستخدام وسائل خارجية مثل الثواب والعقاب. ومن أجل تحقيق ذلك يُفضل استخدام الأساليب الوقائية والعلاجية في التعامل مع قضايا الطلبة ومشكلاتهم التي قد تحدث نتيجة ممارسات غير سليمة في بعض المواقف التعليمية أو أي مواقف أخرى.

**فوائد الانضباط المدرسي:**

١. تقوية القدرات العقلية لدى الطالب .

٢. زيادة ثقة الطالب بنفسه .

٣. اكتساب حب المعلمين والوالدين معاً .

٤. التقدير والحصول على الجوائز المادية والمعنوية .

٥. الوصول إلى الأهداف المرسومة بسرعة ونجاح أكثر .

٦. يعكس صورة حسنة عن المدرسة بشكل عام .

مادة الإدارة التربوية  
أستاذ المادة : د. محمد طه جواد

٧. يساهم في إكمال المنهج الدراسي المحدد .

#### أسباب عدم الانضباط المدرسي :

١. رغبة الطالب في اللعب وتمضية الوقت في التسلية والمرح.
٢. تمرد الطالب على القوانين المدرسية، إذ يسعى البعض منهم مثلاً لفرض السيطرة على الآخرين .
٣. التتمر وتعرض الطالب للمضايقات سواء من المعلم أو من زملائه بالصف.
٤. التعامل السيء لبعض المعلمين مع الطلاب وتعنيفهم والسخرية منهم.
٥. المشاكل الأسرية في حياة الطالب والتي تؤثر على عدم انضباطه المدرسي.
٦. تدخل إدارة المدرسة في خصوصية الطالب وعدم ترك مساحات شخصية لهم.
٧. عدم الرغبة في بذل مجهود في المدرسة.
٨. الخوف من الفشل، ومن العقاب، ومن جزاء عدم أداء الواجبات.

#### الأساليب التي تتبعها المدرسة وتعيق من الانضباط المدرسي عند الطالب :

هناك أساليب لا جدوى منها بل هي معوقة للانضباط المدرسي ما زالت تتبع في كثير من مدارسنا بهدف تحقيق نظام مدرسي سليم وهي :

١. تكليف التلاميذ المذنبين بواجبات أكثر من زملائهم مما يؤدي إلى زيادة كراهيتهم للمدرسة .
٢. التهديد والإذلال الشخصي، ويؤدي ذلك إلى ضعف شخصية التلميذ وعدم تكيفه مع الجماعة المدرسية ومحاولة تركها.
٣. العقاب البدني وإن كانت معظم النظم التعليمية في مدارسنا تمنع استخدامه. ويؤدي إلى عدم التكيف النفسي والاجتماعي ، وقد يحدث عاهات جسدية بالتلميذ تمنعه من مزاوله بعض أنشطة الحياة الاجتماعية.
٤. الحرمان من المدرسة لعدة أيام ، وقد يؤدي ذلك إلى انقطاع التلميذ كلياً عن المدرسة.
٥. الحرمان من بعض الحصص الدراسية ، ويؤدي ذلك الى عدم متابعة التلميذ للمادة الدراسية، وكرهه للمادة ولمدرستها وتسوء العلاقة بينهما ويصعب علاجها.
٦. الاستخدام المستمر من قبل المدرس لعملية الامتحانات مع صعوبتها على التلاميذ بصفة عامة، وقد يؤدي ذلك إلى كره المادة الدراسية ومدرستها.

مادة الإدارة التربوية - قسم علوم الكيمياء - أستاذ المادة : الدكتور محمد طه جواد ياسين

٧. الفصل من المدرسة ، مع وجود ما يبرره في بعض الحالات إلا أنه إجراء يجب ألا نلجأ إليه إلا في بعض الحالات القصوى والشديدة.

**أساليب تحقيق الانضباط المدرسي :** ويبرز هنا تساؤل عن الأساليب التي يجب أن تتبعها المدرسة حتى يتحقق للنظام المدرسي سلامته ونذكر منها:

**أولاً: الأساليب الوقائية :**

١. قيام المدرسة بتعريف الطلبة وأولياء أمورهم بتعليمات الانضباط المدرسي وبخاصة فيما يتعلق بالعقوبات والأسباب التي تؤدي إليها منذ بداية العام الدراسي.
٢. معرفة خصائص مراحل النمو وفهم طبيعة المشكلات المختلفة التي تواجه الطلبة.
٣. احترام شخصية الفرد واحترام معتقداته وأفكاره.
٤. عدم التحيز لطالب أو لفئة من الطلبة ومراعاة الفروق الفردية بينهم.
٥. ترسيخ روح التعاون بين الطلبة وتدريبهم على العمل الجماعي واحترام الآخرين .
٦. غرس روح الانتماء الوطني في جميع المواقف التعليمية التعلمية.
٧. الاهتمام بالأنشطة المدرسية، والرحلات الصيفية، والنشاطات الاجتماعية داخل المدرسة.

**ثانياً : الأساليب العلاجية:**

١. التعزيز الايجابي للسلوك المرغوب فيه عند الطالب .
٢. حث الطالب على تجاهل السلوك غير المرغوب فيه .
٣. تقديم الثواب للطلبة المنضبطين من أجل تحفيز غير المنضبطين للانضباط .
٤. مواجهة الطالب المخالف على انفراد، وبحث موضوع المخالفة وأسباب تحريمها وتوجيهه إلى عدم تكرارها .
٥. الاستعانة بمجالس أولياء الأمور في حل المشكلات الطلابية ذات الطابع الجماعي بمشاركة أولياء الأمور .
٦. إحالة الطلبة المخالفين للمرشد التربوي لإعداد البرامج التربوية والإرشادية لمساعدتهم على حل مشكلاتهم وتحسين تفكيرهم بشكل أفضل .
٧. فرض العقاب المناسب على السلوك غير المرغوب فيه من الناحية التربوية والاجتماعية، كمحاولة أخيرة لتحسين سلوك الطالب .

**المحاضرة السابعة عشرة : الإشراف التربوي :**

## مادة الإدارة التربوية - قسم علوم الكيمياء - أستاذ المادة : الدكتور محمد طه جواد ياسين

مفهوم الإشراف التربوي : هو عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم للعملية التربوية والكادر التعليمي، وتحدث بشكل مستمر، يقوم بها مجموعة من الأشخاص المتخصصين بهذا المجال، تهدف إلى تحسين المواقف التعليمية وتزويد الطلاب بخدمات أفضل . بمعنى آخر يهدف إلى تحسين عملية التعليم والتعلم .

### اسباب ظهور الإشراف التربوي

لم يكن للإشراف التربوي بصفته شكلا من أشكال القيادة التربوية لينمو ويتطور بمعزل عن حقول المعرفة الأخرى كالعلوم الطبيعية والإنسانية والاجتماعية، وقد ساعدت قوتان في النمو السريع للإشراف التربوي :

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

الثانية : نابعة من النظريات والبحوث التي ظهرت في هذا المجال، فالنظريات المطروحة والدراسات الميدانية في العلوم السلوكية فتحت آفاقا جديدة في التفكير بطبيعة أهداف الإشراف التربوي وممارساته، ودور المشرف التربوي، وسلطته، ومركزه .

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

### أنواع الإشراف التربوي :

تعددت صور الإشراف التربوي وأشكاله، ونتيجة للتطورات التي حدثت في ميدانه، فظهرت أنواع عديدة تهدف إلى خدمة العملية التربوية وتقديم العون والمساعدة في مجال التعليم. ومن أهم تلك الأنواع ما يأتي :

١. الإشراف الديمقراطي: يقوم هذا المفهوم على أساس التعاون والتفكير المشترك البناء في حل المشكلات التعليمية، وبذلك يقضي على مشكلات العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين وبين المشرف والمعلم. والعلاقة السائدة بين المشرف والمعلم تكون علاقة واعية طيبة



## مادة الإدارة التربوية - قسم علوم الكيمياء - أستاذ المادة : الدكتور محمد طه جواد ياسين

تتسم بالإنسانية الحسنة. يعتمد هذا النوع من الإشراف على القيادة الحكيمة التي تحاول أن تحسن العملية التعليمية، وتدعو إلى اشراك جميع المعنيين بأمر تحسين التعليم للمساهمة في هذا الأمر، كما يؤكد على احترام شخصية المعلم، ومنحه حرية التفكير بطريقته الخاصة، فضلا عن إتاحة الفرصة له للنمو والتطور الذاتي . يقوم الإشراف الديمقراطي على مبدأ التعاون فهو عملية تعاونية جماعية يشارك فيها المعلمون وغيرهم ممن يهمهم أمر العملية التربوية ويتأثرون بها .

٢. الإشراف العلمي : يعد المفهوم العلمي للإشراف امتدادا للحركة العلمية في التربية وينماز هذا النوع من الإشراف باستخدامه الطريقة العلمية وتطبيق طرائق القياس ووظائف المدرسة ونتائجها. ويعتمد الإشراف العلمي القياس الموضوعي للنشاطات والممارسات والفعاليات التي تؤدى في المدرسة بدلا من اعتماد الرأي الشخصي في الحكم وإصدار القرارات .

٣. الإشراف الإبداعي : يعتمد هذا النوع من الإشراف على الإيمان بإمكانات المعلمين والثقة بقدراتهم على تطوير أنفسهم، وإحداث نقله نوعية في مجال العمل التعليمي، من خلال تجريب طرائق جديدة، واستتباب وسائل تعليمية مميزة، واستحداث أساليب علاقة في الصفوف أو تنظيم مواقف التعليم أو إجراء الاختبارات وتصحيحها . ويقوم المشرف التربوي على تشجيع هذا النوع من المبادرات من جانب المعلمين، ويعمل على تعزيزها وتوجيهها .

٤. الإشراف القيادي : هو من المفاهيم الجديدة المعاصرة الذي حظي - في السنوات الأخيرة - بقبول كبير من جانب المختصين والمهتمين بمجال الإشراف التربوي . ويلقي هذا النوع من الإشراف على المشرف التربوي مسؤولية القيادة التربوية على نطاق المدرسة المكلف بالإشراف عليها، وتقاس فاعلية هذه القيادة من خلال ما يحدثه في المدرسة والمعلمين من تغيرات تساير التطورات في مجال التربية بشكل عام والعلمية التعليمية بصورة خاصة .

٥. الإشراف الاستبدادي : يقابل التفتيش الإداري التقليدي الذي اختفت صورته في كثير من الأنظمة التعليمية، ويهتم هذا النوع بالضبط والانصياع الحرفي لأوامر إدارات التعليم وتوجيهاتها، فجهاز التفتيش لا يتعدى أن يكون وسيلة رقابية للإدارات العليا على

## مادة الإدارة التربوية - قسم علوم الكيمياء - أستاذ المادة : الدكتور محمد طه جواد ياسين

المدارس والعاملين فيها، فينطلق أفراد هذا الجهاز إلى المدارس من دون سابق إنذار لها بقدمهم، ويفاجئون العاملين فيها، ويقومون بتفتيش كل شيء بكل تسلط وعنجهية واستعلاء ، فيخضعون الإداريين والمعلمين لعملية فحص كامل. ضالتهم الأولى والأخيرة هي كشف الأخطاء، وضبط المخالفات، وإملاء التعليمات، ويغادرون ويتركون خلفهم الفزع والقلق والتوتر نتيجة لهذا الزيادة المفاجئة .

٦. الإشراف الجماعي : يتخذ هذا النوع صورة اللجان الفاحصة، بمعنى أن المشرفين يشتركون في عمليات التقييم كفريق عمل يزور المدرسة، أو المعلم، ويشارك أفراد الفريق جميعهم في دراسة أوضاع المدرسة أو أحوال المعلم، ويقدمون تقريراً موحداً يعكس محصلة وجهات نظر الفريق. وهذا النوع من الإشراف أقل سوءاً من النوع الاستبدادي، ومثل هذا النوع من الإشراف غالباً ما يتم اللجوء إليه حين تظهر مشكلة في إحدى المدارس، فتشكل لجنة من جهاز الإشراف تذهب للمدرسة للتحقيق في أسباب المشكلة وترفع بتوصياتها بخصوص معالجة المشكلة إلى الإدارة العليا .

٧. الإشراف الوقائي : مهمة المشرف التربوي في هذا النوع هي أن يتنبأ بالصعوبات والعراقيل التي تواجه المدرسة والمعلم، وأن يعمل على تلافيتها، والتقليل من آثارها الحادة، وأن يأخذ بيد المدرس ويساعده على تقويم نفسه ومواجهة هذه الصعوبات.

٨. الإشراف البنائي : هناك ضرورة للارتقاء بالإشراف من مرحلة التصحيح إلى مرحلة البناء فلا تقتصر أهمية الإشراف على تحديد الأخطاء والتنبيه إليها، بل يتم الانتقال إلى البدائل التي يمكن إحلالها محل السلوك الخاطئ، فيحل الجيد محل القديم الخاطئ.

٩. الإشراف العلاجي : نظام يهدف إلى تدريب المعلمين الذين لديهم قصور في بعض الكفايات التعليمية على وفق برامج تعد لذلك الغرض

### المحاضرة الثامنة عشرة : مميزات عملية الإشراف التربوي :

يمكن توضيح أهم مميزات عملية الإشراف التربوي في النقاط الآتية :

١. عملية استشارية، تقوم على احترام رأي كل من المعلم والطالب، وتهدف إلى تهيئة فرص تعليمية متكاملة، وتشجع على الابتكار والإبداع من ناحية، والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات من ناحية أخرى.

٢. عملية منظمة تعتمد على التخطيط بشكلٍ أساسي .

مادة الإدارة التربوية - قسم علوم الكيمياء - أستاذ المادة : الدكتور محمد طه جواد ياسين

٣. عملية قيادية تتمثل في القدرة على التأثير بالمعلمين والطلاب وغيرهم ممن لهم علاقة بالعملية التعليمية، لتنسيق جهودهم من أجل تحسين تلك العملية وتحقيق أهدافها.

٤. عملية تعاونية، إذ يتعاون كل من المشرف ومدير المدرسة والمعلم لإنجاح العملية التربوية والتعليمية.

٥. عملية مستمرة ، بمعنى أنها تتم على مدى العام الدراسي .

٦. عملية إنسانية، فهي تهدف قبل كل شيء إلى الاعتراف بقيمة الفرد، بوصفه إنساناً، لكي يتمكن من بناء صرح الثقة المتبادلة بينه وبين المعلم .

٧. عملية شاملة، فهي تهتم بجميع العوامل المؤثرة في سير العملية التربوية.

٨. عملية الإشراف التربوي ليست هدفاً في حد ذاته، بل هي وسيلة لتوجيه المعلمين وإرشادهم وتزويدهم بكل جديد في مجال عملهم مما يكفل لهم تحسين مهاراتهم التعليمية وتطويرها بداخل حجرة الصف وخارجها

**أساليب عملية الإشراف : وتنقسم بشكل عام على قسمين :**

١. أساليب جماعية، كالاتحاد بالهيئة التعليمية، والدورات والندوات وورش العمل والدروس النموذجية .

٢. أساليب فردية، كالزيارات المدرسية والصفية واللقاءات الفردية بعد الزيارة .

وعند التأمل نرى أن استخدام الأساليب الجماعية مع ما يتطلبه من جهد إضافي إلا أنه يحقق نتائج إيجابية كثيرة، منها : **مميزات أساليب الإشراف الجماعي :**

١. توجيه النشاط الإشرافي إلى مجموعة، وعدم قصوره على معلم واحد، فتعم الفائدة على جميع المشاركين، ويوفر الوقت للمشرف.

٢. الاستفادة من قدرات بعض المعلمين المتميزين، مما يخفف العبء عن كاهل المشرف، ويوفر له الوقت لممارسة نشاطات إشرافية أخرى.

٣. إشراك المعلم في تطوير عملية التعليم، وجعله عضواً إيجابياً ناشطاً فيها بدلاً من وصفه مستقبلاً فقط.

٤. فتح المجال لإبداعات المعلمين، وما ينتج عن الحوار وتفاعل الأفكار من مبادرات أو حلول لمشاكل قد تعترض عملية التدريس.

**المراحل التي مر بها الإشراف التربوي في العراق :**

مادة الإدارة التربوية

أستاذ المادة : د. محمد طه جواد

## مادة الإدارة التربوية - قسم علوم الكيمياء - أستاذ المادة : الدكتور محمد طه جواد ياسين

١. مرحلة التفتيش : كان الإشراف يعتمد على أسلوب التفتيش وكان المفتشون يقومون بزيارات فجائية، والدخول على المعلم في الفصل للاستماع إلى شرحه، وفحص أعماله والاطلاع على دفاتر التحضير وسجلات درجات الطلاب، وكان المفتش يقوم بوضع تقرير عن التعليم من دون تقويم أو توجيه للمعلم . وقد اتسمت مرحلة التفتيش بعدد من المظاهر منها:

أ. جمود في عملية التعليم والتعلم .

ب. استخدام أسئلة نمطية لمعلومات الطالب وتجبر في الحفظ فقط .

ت. إلزام المعلمين بنمط واحد في التحضير الدرس وشرحه .

ث. مدة الزيارة قليلة لا تتجاوز الساعة .

٢. مرحلة التوجيه التربوي : زيارة الموجه للمدارس أربع مرات في العام لمتابعة سير الدراسة وتوجيه المعلمين وتقويمهم بالإضافة إلى تقديم تقارير إلى إدارة التعليم التابع لها ووضع حلول لبعض المشكلات التي تحدث في المدرسة . وقد اتسمت هذه المرحلة بما يأتي :

أ. قلة المدة الزمنية التي يقضيها الموجه في المدرسة .

ب. عدم وجود معايير محددة لاختيار الموجه التربوي الكفوء .

٣. مرحلة الإشراف التربوي توطينه: وبهذه المرحلة تحول الموجه إلى مشرف تربوي يزور المدرسة بشكل مستمر، لمتابعة سير عمل المدرسة، وتوجيه المعلمين وتقويمهم، لأنه أصبح قريباً من المدرسة، بعد توطينه بقربها، مع ربطه بمشرف تربوي معين يتولى الإشراف الجميع، ويطبق فيها برامج الإشراف المتنوع .

### خصائص الأشراف التربوي :

وهي : القيادية، والديمقراطية، والشمولية، والخدمية، والايجابية، فالمشرف التربوي قائد تربوي يؤثر تأثيراً ايجابياً في المنظومة التربوية، والإشراف التربوي وسيلة لتحقيق أهداف التربية.

### المحاضرة التاسعة عشرة : مبادئ الإشراف التربوي :

١. يعد الإشراف التربوي جزءاً لا يتجزأ من العملية التعليمية يعمل على معالجة الأمور بطريقة علمية وموضوعية ومنطقية .

٢. يعتمد الإشراف الجيد على الإبداع والابتكار وتحرير قدرات المعلمين وانطلاقها من دون

قيود عليها .

٣. مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد من حيث قدراتهم واستعداداتهم ومميزات شخصيتهم .
٤. مراعاة نمو الشخصية الإنسانية مراعاة تامة .
٥. تعدد عملية الإشراف عملية تعلم تفيد الطالب والمعلم بالوقت ذاته .

#### مهام المشرف التربوي :

- أ. تقديم يد العون والمساعدة لمن يتعامل معهم لتحسين عمليتي التعليم والتعلم .
- ب. مساعدة المعلم على فهم أهداف التعليم والمادة التي يقوم بتدريسها .
- ت. دراسة العوامل التي تعوق عملية التعلم لدى الطالب في المدرسة .
- ث. دراسة الطرائق التربوية الجيدة المتعلقة بالمنهج .
- ج. دعم التعاون الجماعي بين المعلمين لتحقيق الأهداف المنشودة .
- ح. توزيع المعلمين على المدارس بعدالة .
- خ. متابعة المعلمين وتقويمهم وإرشادهم إلى الطرائق الصحيحة .

#### الصعوبات والمشكلات التي تحد من فاعلية الإشراف التربوي :

- أ. كثرة الأعمال الموكلة للمشرف التربوي وتراكمها مما لا يوفر له الوقت للاطلاع عليها .
- ب. قصور التعاون بين المشرف التربوي ومدير المدرسة .
- ت. قلة وجود حوافز مادية للمشرفين .
- ث. ضعف العلاقة بين كل من المشرفين والمديرين والمعلمين .
- ج. ظهور بعض المشاكل الشخصية وتأثيرها على العمل أحيانا .
- ح. عدم إلمام المشرف بمهامه وبنوعية السجلات التي يفترض أن يتعامل معها .

#### معوقات جهاز الإشراف التربوي في العراق :

- أ. قلة الدورات التدريبية التطويرية للمشرفين .
- ب. قلة أعداد المشرفين بالنسبة لأعداد المدارس والمعلمين .
- ت. غياب معايير محددة لاختيار المعلمين الأكفاء .
- ث. تدريس المعلمين لمواد بعيدة عن تخصصاتهم .
- ج. عدم تخصيص مشرفين لكل مرحلة تعليمية .

مادة الإدارة التربوية

أستاذ المادة : د. محمد طه جواد

- ح. عدم تنفيذ بعض المعلمين لتوجيهات المشرف التربوي .
- خ. صعوبة المناهج بالقياس مع المرحلة العمرية للطالب .

**عملية التقويم للمشرف التربوي :** هو عملية منظمة يقوم بها المشرف التربوي، موجهة إلى أهداف محددة لبيان قيمة العملية التربوية، وكشف جوانب الضعف فيها، وتعديل مسارها، بما يحقق أهدافها المحددة . فهو بمثابة مرآة ينظر الفرد من خلالها لنفسه، ويكتشف نقاط قوته وضعفه حتى يتمكن من تعديل مساره وتحقيق ذاته .

#### **أسس التقويم عند المشرف التربوي :**

١. التقويم ليس هو القياس ، فالقياس جزء من التقويم .
٢. التقويم ليس عملية ختامية تأتي في آخر مراحل التنفيذ، ولكنه عملية مستمرة تصاحب العملية التعليمية تخطيطاً و تنفيذاً و متابعة، وتصحيحاً .
٣. التقويم ليس غاية ولكنه وسيلة ترمي إلى تحسين العملية التعليمية وتصويب خللها .

#### **خصائص التقويم عند المشرف التربوي :**

١. شمولية التقويم : فالتقويم يشمل جميع عناصر العملية التعليمية، فيبدأ بالتلميذ، ومروراً بالمنهج وعناصره، وانتهاء بالمعلم والقائمين على أمر الإدارة المدرسية، مع إعطاء صورة شاملة للجانب المراد تقويمه .
٢. استمرارية التقويم : فينبغي أن يصاحب التقويم العملية التعليمية في جميع مراحلها .
٣. موضوعية التقويم : أي أن يكون التقويم موضوعياً، ولا يخرج عن الجوانب التربوية والأهداف المحددة .
٤. ارتباط التقويم بأهداف محددة ، فينبغي تحديد الهدف المراد تقويمه بدقة، ومن ثم ربط التقويم بهذا الهدف، حتى تكون نتائج التقويم صادقه .
٥. تنوع أدوات التقويم وعدم الاقتصار على استخدام أداة واحدة في جميع عمليات التقويم، فليس هناك أداة واحدة، تصلح لمجالات التقويم كافة، أو حتى لمجال واحد بعينه، وكلما تنوعت الأدوات ، زادت معلوماتنا عن المجال المراد تقويمه.
٦. الإنسانية في التقويم : فيجب أن يترك التقويم أثراً طيباً في نفوس الأشخاص الموجه إليهم التقويم، وهذا يقتضي ألا يكون التقويم محبطاً، أو مثبطاً لهمتهم ودافعيتهم للتعلم .
٧. عملية التقويم : وتعني أن ينطلق التقويم من أسس ومبادئ ونظريات تربوية سليمة والا

يكون تقويماً عشوائياً أو ذاتياً أو عرضياً.

### المحاضرة العشرون : القيادة :

تمثل القيادة التربوية أهمية كبرى في نجاح الإدارة التعليمية، بيد أن القيادة صفة نسبية، فالفرد قد يكون قائداً في مؤسسة ما وتابعا لأخرى، ومن هنا يرتبط مفهوم القيادة بمفهوم الدور والمسؤولية ارتباطاً وثيقاً، وترتبط القيادة أيضاً **بنمط الشخصية**، فعليه يتوقف مدى قيام الفرد بدور القيادة، وإلى جانب نمط الشخصية هناك **مهارات إدارية** لازمة لرجل الإدارة التعليمية للنجاح في عمله ويرتبط بكل ذلك أيضاً **طريقة اختيار القادة** التربويين وتدريبهم .

**مفهوم القيادة : هي** (النشاط المتخصص الذي يمارسه القائد بفنّ وقدره للتأثير في المرؤوسين ودفعهم للقيام بأعمالهم بثقة وحماس، لتحقيق هدف مشترك يتفقون عليه مع القائد وينتفعون بأهميته، بأحسن الوسائل، وبأقل التكاليف، وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام للموارد والتسهيلات).

**القائد :** (هو الشخص الذي يستخدم أسلوبه وشخصيته وقوته ليؤثر على سلوك وتوجيهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة) .

وفي ضوء هذا التعريف يتضح أن القائد لا يمكن أن يعمل بمعزل عن الآخرين لذا فإن الشروط الأساسية لنجاحه في القيادة تفهم قرارات واستعدادات من يعملون معه، والتجاوب مع حاجاتهم وآمالهم وطموحاتهم لكي يستطيع أن يؤثر فيهم التأثير الفعال .

### أركان القيادة : وتتمثل بما يأتي :

١. وجود جماعة من الناس لها هدف مشترك تسعى لتحقيقه، وهم ( الأتباع ).
٢. وجود شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف وهو (القائد). سواءً أ كان هذا الشخص قد اختارته الجماعة من بين أعضائها، أم عينته سلطة خارجية على الجماعة، طالما كان هذا الشخص يستطيع أن يتفاعل مع الجماعة، ويتعاون معها لتحقيق أهدافها.
٣. ظروف وملابسات يتفاعل فيها الأفراد وتحتم وجود القائد ( الموقف ) .
٤. اتخاذ القرارات اللازمة للوصول للهدف بأقل جهد وتكاليف ممكنة (القرار) .
٥. مهام ومسؤوليات يقوم بها أفراد الجماعة من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة (المهام) .

### المهارات اللازمة للقائد التربوي:

الإداريون يختلفون عن بعضهم البعض تبعاً للمهارات القيادية التي يمتلكونها أو يكتسبونها ، وغالباً ما تصنف هذه المهارات على ثلاث أصناف هي:

١. المهارة التصويرية : بمعنى أن تمثل الخطة استشرافاً للمستقبل، فالخطة تقوم على دراسة الواقع والإمكانات المتوافرة فيه والاستبصار في جوانبه وفي اتجاهات تغيره، ويجب على القائد التربوي ألا يكون حالماً في خطته، ولا ينتظر منه أن يكون يائساً من إمكانات التطور، وأن يكون لديه الجرأة في القرار، وتنظيم أعمال التابعين له، وقادراً على الإحساس بالمشكلات قبل وقوعها والحلول لها، ويجب عند التخطيط لشيء ما أن يضع القائد بتفكيره الانسجام والتوافق لإرضاء معظم الأذواق.

٢. المهارة الفنية : هي مهارة تتعلق بالجانب التنفيذي ، وغالباً ما تعكس المعرفة والخبرة ، معرفة بالأصول والقواعد والطرائق، وخبرة عملية في استخدام هذه الطرائق ومتطلبات الانتفاع بها على أحسن وجه . وهي مهارة يكتسبها المسؤول بالممارسة الواعية الهادفة إلى تنمية القدرة الذاتية، أو بالمشاركة في ورشات العمل التي تعقدتها الإدارات للقادة لتدريبهم على تطوير أداء المهمات. ومثال ذلك مدير المدرسة الذي لديه المهارة يكون خبيراً في إعداد برامج المدرسة، ونصاب المعلمين وحفظ السجلات وكتابة التقارير والعمل كمشرف تربوي مقيم، وتنظيم الاجتماعات وإدارة الحوار.

٣. المهارة الإنسانية : هي مهارة اكتساب ثقة الناس وتعاونهم وتحفيزهم للعمل بنشاط، وفي الميدان التربوي تظهر أهمية توافر هذه المهارة بشكل كبير لأن أهداف العمل التربوي أساساً تتعلق بالإنسان نفسه مباشرة، وتعديل سلوكه، وضبط انفعالاته وتطوير طرائقه في التفكير والحوار والتكيف مع الآخرين ، لا تأتي مع أوامر يذعن لها وتعليمات يرغم على الالتزام بها . كما تأتي أهمية هذه المهارة في الميدان أيضاً لأن القائد التربوي يحتاج أن يتعامل مع فئات متعددة من الناس كالطلبة ، وأعضاء الهيئة التدريسية ، وأولياء الأمور ، والبيئة المحيطة بالمدرسة.

**وظائف القيادة والسلوك القيادي:** عندما يكون سلوك الإداري قيادياً فإن وظائف

القيادة لا تخرج عن الأطوار الآتية .

١. التخطيط لأهداف بعيدة المدى وللخطوات المرحلية في الطريق نحو الأهداف النهائية .



مادة الإدارة التربوية - قسم علوم الكيمياء - أستاذ المادة : الدكتور محمد طه جواد ياسين

٢. وضع سياسة تعليمية لمؤسسة تعكس السياسة العامة للتعليم كيفية لمطالب وظروف الجماعة.

٣. المسؤولية عن تنفيذ الأهداف التي تم التخطيط لها .

٤. توزيع الأدوار لكل عضو في الجماعة، وتحديد الصلاحيات وتنظيم العلاقات بينهم، لتجنب صراع الأدوار .

٥. إدارة عمليات التفاعل الاجتماعي المحققة للأهداف في إطار المناهج المقررة .

٦. المتابعة المستمرة لتنفيذ الأهداف وتقييمها، وتقويم الخلل فيها لتعديل المسارات، وتوفير الدوافع اللازمة للنشاط في العمل، ومعاينة حالات الشذوذ عن خط سير العمل.

٧. أن يساهم في عملية التفاعل الاجتماعي بين أعضاء الفريق، بشكل يزيد من تقبل الأعضاء لبعضهم البعض، واعترافهم بالسلطات الممنوحة لكل فرد منهم .

٨. أن يكون قدوة و نموذجاً للعاملين في الداخل وممثلاً لهم وللمؤسسة في الخارج .

٩. أن يكون القائد وسيطاً لحل التناقضات، وحسم الخلافات بين أعضاء مؤسسته. لذا يجب أن يتمتع القائد بحس التدبير، وسعة الأفق، وقوة الشخصية، والالتزان العاطفي،

والتوافق النفسي والاجتماعي والاتجاه الإيجابي نحو الناس.

١٠. أن يتخذ القائد ما يراه من تسهيلات تسمح للأفكار والممارسات الإبداعية أن تأخذ طريقها إلى حيز العمل لدى الجماعة .

١١. أن يكون على وعي بطبيعة التغيير والتجديد ويسعى إلى كسب تأييد الجماعة للتغيير المقترح .

### المحاضرة الحادية والعشرون : أنماط (أنواع) القيادة :

إنَّ أنماط القيادة تعتمد أولاً وأخيراً على مدى قدرة القائد وشخصيته وتعاون البيئة المحيطة معه، للوصول للأهداف المرجوة، وثقة الناس به وبما لديه. ويمكن تصنيف القادة على أربعة أنماط، وذلك بحسب علاقة القادة بمرؤوسيهم ، وهذه الأنماط هي :

١. نمط الإبلاغ : إذ يهتم القائد في هذا النمط بالعمل أكثر من عنايته بالعلاقات الإنسانية مع من يرأسهم، وهو هنا عال في التوجيه ومنخفض في المساندة وهو يناسب التوجيهات التي تملى على حديثي العهد وظيفياً.

## مادة الإدارة التربوية - قسم علوم الكيمياء - أستاذ المادة : الدكتور محمد طه جواد ياسين

٢. نمط الإقناع : إذ يهتم القائد في هذا النمط بالعمل والعلاقات الإنسانية التي تربطه بمن يرأسهم، وهو **عال في التوجيه والمساندة**، ويناسب هذا النمط الأشخاص الذين يتأرجح مستوى نضجهم الوظيفي دون مرتبة متوسط، والثقة هنا عالية ومتبادلة، وتُشجع على دعم العلاقات الإنسانية بين الطرفين.

٣. نمط المشاركة : إذ يهتم القائد في هذه المرحلة بالعلاقات الإنسانية بشكل يفوق اهتمامه بالعمل، فهو **عال في المساندة ومنخفض في التوجيه**، ويناسب هذا النمط الأشخاص الذين يتأرجح مستوى نضجهم الوظيفي فوق رتبة متوسط ، ويكون المرؤوسين لديهم القدرة والمهارة اللازمة لإنجاز العمل، فيرفع معنوياتهم ويزيد في قوة العلاقات الإنسانية التي تربط بينه وبينهم.

٤. نمط التفويض : يتناسب هذا النمط الأشخاص من ذوي الاستعداد الوظيفي المرتفع ، أي الأشخاص الذين يزاولون عملهم بوعي كامل، ودقة مدروسة، مما يؤهلهم لمشاطرة القائد في إدارة شؤون المؤسسة، التي يعملون فيها كجيل مؤهل للقيادة .

### خصائص القيادة التربوية :

١. إن العنصر الأساسي في القيادة التربوية هو الإنسان والسعي لتطويره في كل الميادين .
٢. إن قيادة التربية هي قيادة جماعية وليست مسؤولية الأفراد.
٣. إن القيادة التربوية هي مسؤولية أكثر مما هي سلطة، فلها غاية وهدف، ولا يجب فصلها عن قيم المجتمع .
٤. القيادة التربوية تحفيز على التعاون مع جميع من تتعامل معهم من طلاب ومعلمين وفنيين وأولياء الأمور ومجتمع وبيئة محيطة بالمؤسسة .

### الفرق بين المدير والقائد :

المدير	القائد
يتحدث بصيغة المفرد (أنا عوضاً عن نحن)	يتحدث بصيغة الجماعة، كدلالة منه على العمل بروح الفريق

وظيفته إعطاء الأوامر لتحريك الموظفين	وظيفته إلهام الموظفين ورفع الروح المعنوية لديهم ليتحركوا من ذاتهم حبا بالعمل
وضع الإنتاجية في المرتبة الأولى	أعضاء الفريق أولاً، ثم الإنتاجية ثانياً
لا يصنع سوى أتباع متقاعسين عن العمل	يصنع من أتباعه قادة عظاما
يستخدم التخويف والتوبيخ للحث على القيام بالمهام	يغرس روح الحماس وحب العمل في قلب أتباعه فيعملوا بجد من ذاتهم
يرفض أي مناقشات وأراء مخالفة بشكل قطعي	تقبل الآراء المخالفة بكل احترام
يضع الخطط ويجبر الموظفين على تحقيقها فقط	الأخذ بيد الأتباع لتحقيق الخطة الموضوعية
لا يتعامل إلا بالصلاحيات ويدخلها حيز التنفيذ من دون تنبيه	يتعامل بالإنسانية أولاً ويدخل الصلاحيات حيز التنفيذ بعد توجيه الفريق لذلك
يقتصر دوره على إلقاء الأوامر من دون أي مبادرة منه	يُعلم الفريق ويتعلم منهم، ويكسبهم من خبرته
الإجبار على الاتباع	يزرع الحب والمودة في قلب أتباعه

### المهارات الضرورية لكي يصبح الفرد قائداً جيداً هي:

١. الخبرة : تمكن الخبرة القادة من توقع الفرص والمشكلات، وربما قد تزود بصيرتهم في كيفية التعامل معها .
٢. الشخصية القوية الجذابة .
٣. تقبل النقد البناء برحابة صدر .
٤. الإنسانية في التعامل مع الآخرين .
٥. التدريب الرسمي الذي يساعد القائد على التغلب على نقاط الضعف والسلوكيات والمواقف التي تحد من فعالية القيادة .

مادة الإدارة التربوية  
أستاذ المادة : د. محمد طه جواد

٦. مهارات الاتصال مع الآخرين التي تساعد القادة في التعبير عن رؤيتهم ، وتلعب دوراً مهماً في إقناع الآخرين بإتباعهم والعمل تحت قيادتهم.

### سلوكيات قيادية خاطئة (سلبية) شائعة هي :

١. يجاهل القائد بعض الأخطاء في سبيل الوصول إلى درجة الكمال : والكمال مستوى مرغوب لكنه مكلف جداً أو مستحيل التحقيق، فلا يوجد شخص كامل، ولا يقدر أحد على النجاح من دون مساعدة .

٢. يجنب القائد الصراعات مع بعض الأشخاص لإرضاء الجميع، ومن المستحيل إرضاء كل الناس وفي جميع الأوقات، وذلك تؤدي محاولة إرضاء الجميع إلى سوء الفهم، وعدم القدرة على الوفاء بالوعد، فيفاقم الوضع سوءاً.

٣. الفشل في استخدام منظور أوسع : إذ يكون من الصعب على بعض القادة الانتقال من مواقع قيادي صغير إلى موقع قيادي كبير. فالخبراء الفنيين الذين يعملون بمجال ضيق مثلاً والذين تمت ترقيتهم لمناصب إدارية إشرافية لا يعني نجاحهم، لأنّ المهارات الفنية لا تكفي للقيام بالمهارات الإدارية القيادية، فلا بد من الأخذ بعين الاعتبار المهارات الإدارية عند اختيار القادة الجدد، مع التدريب الجيد لهم ، وكذلك لا بد أن يغير القائد الجديد سلوكه ليناسب المهمة والدور الجديد فلن يتمكن من أداء الدور القيادي من دون التخلي عن العادات القديمة، وإلا أدى ذلك إلى مشاكل، قد تكون عائقاً في طريق تنمية أداء الموظفين، فالتركيز على الجوانب الفنية مثلاً يؤدي إلى تجاهل العديد من المسؤوليات الأخرى كالتنسيق في الجهود، والعمل على سيادة روح التعاون بين الأفراد.

### بعض النصائح التي تخدم من يطمع بأن يصبح قائداً وتساعد في النجاح :

١. تعلم أن تكون قويا ولكن لا تكون وقحا.
٢. تعلم أن تكون لطيفاً ولكن لا تكون ضعيفاً .
٣. تعلم أن تكون جريئاً وليس شرساً .
٤. تعلم أن تكون متواضعا ولكن لا تكون خجولا .
٥. كن فخوراً ولا تكن متغترساً ومتكبراً .
٦. طور المرح من دون السخافة .
٧. تعامل مع الحقائق الموجودة على أرض الواقع .