

الفصل الاول: الادارة التعليمية

«العناصر الأساسية التي تقوم عليها العملية الادارية»

- 1_ ان الإدارة وسيلة وليست غاية في حد ذاتها وهي وسيلة لتحقيق اهداف معينه لجماعه من الناس
 - 2_ ان الادارة لا تنشأ من فراغ بل هي كيان تنظيمي ينشأ داخل مجموعه منتظمة من الناس
 - 3_ ان الادارة تعنى الاستخدام الامثل للموارد البشرية والمادية المتاحة وهذا الاستخدام يتطلب من الادارة ان تقوم بعمليات التخطيط، التنظيم، الاشراف، المتابعة، التقويم.
 - 4_ ان عملية اتخاذ القرار السليم في الإدارة عملية اساسيه بل هي لب العمل الاداري وبدونه لا تقوم للإدارة قائمه
 - 5- ان الإدارة تعنى اشباع حاجات الافراد مثلما تعنى انجاز العمل
 - 6- ان الادارة داخل منظمة من الناس ترتبط بهم كما ترتبط بغيرها من المنظمات الاجتماعية الاخرى
- * (طبيعة الادارة علم وفن ومهنة)....**

(تعتبر الادارة علم)

فإن الادارة تعتبر واحدة من مجموعة العلوم الاجتماعية تعتمد في تحديد وظائفها على اسلوب البحث العلمي التطبيقي (اما اعتبار الادارة فن) فإنه يركز على رجل الإدارة باعتباره شخصية قيادية يتميز عن غيره من الناس بسمات شخصية يولد مزود بيها وانه يمزج بين السمات الشخصية الخاصة وخبرات وتجارب العمل فيصبح اقدر من غيره على تنظيم الافراد وقيادتها

(اما اعتبار الإدارة مهنة) يمكن القول انها تتحقق في من يشغلها مجموعة من الخصائص

- 1/ انها تعتمد في تأدية وظائفها على توافر مجموعة من جوانب المعرفة المتكاملة
- 2/ ان أصحاب المهنة في الادارة لا يستطيعون القيام بوظائفهم دون استخدام هذا الرصيد المعرفي ممتزجاً بخبرة الممارسة العملية

3/ ان مهنة الادارة على اختلاف مواقعها في التنظيمات الاجتماعية يوجد بينها مجموعة من المبادئ الأخلاقية المتفقة عليها بين شاغليها

*** مفهوم الادارة التعليمية**

هي تلك العمليات او الانشطة المنظمة داخل المنظمات التعليمية والتي يتم من خلالها اتخاذ الاجراءات ووضعها موضع التنفيذ بهدف تحقيق اغراض التربية عن طريق الاستخدام الامثل للموارد البشرية والمادية للإدارة

الادارة المدرسية: تعتبر جزء من الادارة التعليمية يقتصر على ميدان صغير هو المدرسة ويهتم بتسيير العملية التعليمية وادارة شؤونها داخل المدرسة كما ينظم العلاقات بين المدرسة والمنظمات الاجتماعية الاخرى

★ خصائص الادارة التعليمية

1- ضرورتها الملحة للمجتمع

ان الخدمات التعليمية تأتي في مقدمه الحاجات المطلوبة للمجتمع ولا نستطيع ان نتصور مجتمع يمكن ان يتعايش بين غيره من الامم دون مؤسسات تعليمية تمده بمقومات النمو ولا يخفي حاجه كل اسره داخل المجتمع الى المدرسة والجامعة في اعداد وتربية ابناءها حتى يتمكنوا من مواجهة الحياة والقيام بدورهم كمواطنين منتجين

2- الرؤية والحساسية الجماهيرية

تعتبر المؤسسات التعليمية اقرب المؤسسات الاجتماعية الى اهتمام الناس لان المدرسة لا تعتبر مؤسسه غريبه على معظم افراد الشعب ف الكبار قد الفو (عرفوا) هذه المدرسة في مراحل النمو الاولى من عمرهم عندما كانوا تلاميذ داخلها كما ان ارتباطهم بها لم ينفصل فقد اصبح من الواجب عليهم ان يرسلوا اولادهم ليأخذوا دورهم في العملية التعليمية

3- تعقد الوظائف

المؤسسات التعليمية تتطلب مستوى فنى ودرجة من تعقد العمليات تفوق غيرها من المنظمات الاخرى،
التعقد يأتي من عملية السيطرة الكاملة على عملية التدريس والتعليم يكتنفها (يتضمنها) الكثير من الصعوبات نتيجة عدم التأكد من استعداد الفرد للتعليم ونستنتج ان تشغيل اله ميكانيكية بسيطة تعتمد في ادائها على تطويع المادة الخام اسهل وايسر من ادارة مؤسسة تعليمية تتطلب تطويع الانسان الفرد باعتباره خامه الانتاج لهذه المؤسسة

4- ألفة العلاقات الضرورية

يتميز المجتمع المدرسي بكثرة العلاقات وتشابكها وتتضمن هذه العلاقات المتشابكة علاقات ضرورية بين المدرس والتلميذ ، والتلميذ. والتلميذ، والمعلم، والمعلم، والمعلم وولى الامر، وولى الامر والمدير وان هذه العلاقات المتداخلة هي تفاعل إنساني يومي يسوده الاحترام

5- هيئه عاملين مؤهله فنيه

تتطلب المؤسسات التعليمية توفير هيئه فنيه من رجال الإدارة والمعلمين يمثلوا ثلاث ارباع عدد العاملين في المدرسة او الكلية او الجامعة وبهذه النسبة تتفوق نسبه الفنيين المتخصصين الى نسبه عدد العمال داخل المصنع وعاده يتطلب تأهيل مهني فني للأدريين والمعلمين للحصول على مؤهلات دراسية مع تدريب واعداد مهني يتلاءم مع طبيعة العمل.

6-صعوبة التقييم

عند تقييم انتاجية مصنع يكون التقييم عادلا ودقيقا من حيث سهوله حساب معدلات الربح والخسارة اما في حاله المؤسسة التعليمية الامر يختلف فإن مهمة المدرسة بالدرجة الاولى هو احداث تغيير في سلوك التلاميذ واستجاباتهم نتيجة توافر معارف ومهارات واتجاهات معينه ويكمن صعوبة قياس اثر المدرسة وحدها في تعديل سلوك التلاميذ دون تدخل المؤثرات الخارجية وتقييم العمل المدرسي يمتد (يحتاج) لسنوات حتى يمكننا ان نقرر باليقين ان هذا التغير في السلوك تغيرا ثابتا وليس ظاهره طارئه

• ميادين الإدارة التعليمية

1-الخدمات الطلابية

تقوم الادارة التعليمية بتوفير خدمات تعليمية وصحية متنوعة بجانب اشرافها على تنظيم العمل المدرسي داخل الفصول الدراسية تقوم بالاهتمام بالتوجيه الفردي للتلاميذ الذين قد يعانون من مشكلات التحصيل كما تؤدي الادارة التعليمية خدمات اخرى في مجال حل مشكلات التي قد تواجههم مثل مشكلات الطلاب الاجتماعية التي قد تواجههم مثل مشكلات التكيف الاجتماعي داخل المدرسة وايضا تعمل الادارة التعليمية على توفير الخدمات العلاجية اللازمة للتلاميذ المرضى وتنظيم عملية الكشف الطبي الدوري

2 – شئون العاملين

يقصد بالعاملين في المؤسسة التعليمية هيئة التدريس من المعلمين والهيئات المعاونة مثل الاداريين والعاملين ويعتبر مجال شئون العاملين من اهم ميادين العمل للإدارة التعليمية حيث تقوم الادارة التعليمية بتوفير العاملين للمؤسسة التعليمية كذلك الاشراف على عملية النمو المهني اللازمة لهم وترقياتهم في السلم الوظيفي وكذلك تقوم الإدارة التعليمية بتوفير ما يلزم هؤلاء العاملين من خدمات مختلفة صحية واجتماعية مثل توفير المستشفيات الخاصة لعلاجهم

3-المناهج والبرامج الدراسية

يقع على عتب الادارة التعليمية العمل في مجال تصميم وتنفيذ البرامج الدراسية وتطوير المناهج وما يتبع ذلك من توفير الوسائل التعليمية اللازمة وفي مقدمتها الكتاب المدرسي والوسائل المعينة على التعلم

4-المباني المدرسية والتجهيزات

الاشراف وادارة عملية انشاء وصيانة المباني المدرسية وتوفير جميع التجهيزات اللازمة لها من اثاث مناسب وادوات تعليمية بسيطة او معقدة حسب ما يتطلبه المستوى التعليمي للمدرسة التعليمية فالإدارة التعليمية مطالبه بتوفير الشروط اللازمة من حيث اختيار موقع المدرسة بحيث يكون بعيدا عن مناطق الضوضاء او مصادر الخطر على ارواح التلاميذ ويكون مناسباً وقريباً من مجتمعاتهم السكنية لذلك تهتم الادارة التعليمية بتنفيذ عملية البناء بما يتناسب مع الشروط اللازمة للمبنى الصالح للعملية التعليمية

5-التمويل وادارة الاعمال

تختص الادارة التعليمية بمجال العمل في الميزانية لتوفير الاموال السائلة اللازمة لإدارة المؤسسات التعليمية ويتم تمويل التعليم في بعض الدول مثل مصر مركزية اي بتقرير الاموال اللازمة للأنفاق على مؤسسات التعليم من خلال السلطة المركزية للدولة ويأتي ذلك عادة لضمان العدالة والمساواة في تقديم خدمات تعليمية متساوية لكل ابناء الوطن الواحد

6-علاقه المدرسة بالمجتمع المحلي

تعمل الادارة التعليمية في ميدان تنظيم العلاقة بين المدرسة وغيرها من المؤسسات الاجتماعية داخل المجتمع المحلي ويطلق على هذه الوظيفة مسمى العلاقات العامة والمدرسة لا تستطيع ان تعيش بمعزل عما يدور حولها وان كثيرا من المشكلات التي تواجه العملية التعليمية داخل المدرسة تكون حلولها خارج اطار المدرسة مثل مشكلات التلاميذ وتغيبهم نابعة من مشكلات أسرية

★ وظائف الادارة التعليمية

اولا....(التخطيط)

يعتبر التخطيط من اهم الوظائف الادارية التي تقوم بها المدرسة ويعتبر مدير المدرسة المسئول عنها بالتعاون مع الافراد العاملين وتتمثل اهمية التخطيط في كونه امرا هاما وضروريا لمواجهة احتياجات ومتطلبات المدرسة المستقبلية ووضع الاستراتيجيات التي تمكنه من تحقيق الاهداف الموضوعية

ويعرف (التخطيط)

"بانه عملية جمع المعلومات وتحديد الاهداف والسياسات وقرار الاستراتيجيات التي يجب اتباعها ويشمل التخطيط تحديد ما يجب عمله وكيف يجب عمله ومتى يجب عمله ومن الذي يقوم بالعمل ويتوقف نجاح التخطيط على تحديد الاهداف ووضوحها وطرق جمع البيانات اللازمة لدراسة الخطة والتنفيذ والقدرة على التنبؤ بظروف المستقبل"

• يتميز التخطيط الجيد بما يلي

- 1- يفرض على مدير المدرسة دراسة المستقبل والتفكير فيه
- 2- يعتبر وسيلة للإدارة بالأهداف
- 3- يمكن مدير المدرسة من وضع معايير اداء للعمل لقياس مستوى الاداء
- 3- يساعد على دراسة الامكانيات والظروف والمتغيرات الفعلية والحالية
- 4- يساعد في حسن استخدام الموارد والامكانيات المتاحة
- 5- يساعد على التنسيق الكامل بين الانشطة والاعمال
- 7- يكفل للمدير حسن ادارة الوقت في تحقيق الاهداف التي يسعى اليها.

★ دور ادارة المدرسة لتحقيق فاعلية التخطيط

- 1/ اعتماد التخطيط كأسلوب من اساليب الحياة المعاصرة
- 2/ ضرورة الاخذ بأنماط التفكير الابتكاري عند التخطيط
- 3/ التركيز على العمليات وفهم بيئة العملية التي تتضمن أنشطة
- 4/ التخطيط للأنشطة المدرسية وكيفية ادارتها
- 5/ التخطيط للاستفادة من المجتمع المحلي.

ثانيا.....(التنظيم)

يعتبر التنظيم من اهم الوظائف الادارية لأنها العملية التي تؤدي الاشخاص عن طريقها وظائفهم ويعد وسيلة الادارة لتقسيم العمل وتنسيق جهود الافراد والوحدات التنظيمية، ويعد التنظيم احد العناصر الاساسية في العملية الادارية.

ويعرف (التنظيم) بانه "عملية استخدام منظم لموارد المدرسة داخل النظام الإداري بما يؤكد تحقيق اهداف هذا النظام" ويساعد التنظيم الجيد على تحقيق الاهداف العامة للإدارة التعليمية والحصول على احسن كفاية

في الاداء وضمان سير العملية الادارية في سهولة ويسر وذلك من خلال تحديد المسؤوليات والاختصاصات وتحديد شكل الاطار العام للاتصال المدرسي

سؤال: كيف يستطيع مدير المدرسة تنظيم العمل في المدرسة

1/ معرفة ما تتضمنه القوانين واللوائح الخاصة بالتعليم

2/ اعداد مستلزمات العمل واتخاذ الترتيبات اللازمة لتنفيذها سواء فيما يتعلق بالقوى البشرية او الاعتمادات المالية

3/ دراسة خطط المواد الدراسية لكل الصفوف الدراسية ثم معرفة الاعداد اللازمة من المعلمين وتوزيع الأنصبة في الحصص والأنشطة

4/تنظيم برامج خدمة البيئة وما تقدمه

المدرسة لها وما يمكن ان تقدمه المؤسسات المختلفة للبيئة المدرسية

5/ تنظيم سياسه القبول في المدرسة والتحويلات منها واليها

6/ اعداد جداول زمنية بمواعيد اجتماعات المعلمين ومجلس ادارة المدرسة و مجلس الاباء

7/ وضع خطه تنظيميه للملفات والسجلات والدفاتر المالية

ثالثا.....(التوجيه)

يعتبر التوجيه احد عناصر الادارة وعملياتها الرئيسية ويمثل مرحلة مهمه في العمليات الادارية تهدف الى الاخذ بيد الافراد من خلال القيادة الرشيدة **ويعرف التوجيه بانه "** ارشاد المرؤوسين وتشجيعهم لكي يؤدوا اعمالهم بثقه وحماس لكي يحققوا النتائج المرغوبة حيث يهيئ التوجيه الجو المناسب لعملية التنفيذ ويساعد على جعل الناس يعملون في تعاون ويكمن الهدف العام للتوجيه في تنمية المديرين مهنيا لتحسين عمليتي التعلم والتعليم

رابعا... (الرقابة)

وتعرف الرقابة " بانها النشاط الذي تقوم به الإدارة لمتابعة تنفيذ السياسات الموضوعه وتقييمها والعمل على ما قد يعثرها من ضعف حتى يمكن تحقيق الاهداف المنشودة وتشير الرقابة الى عملية تقييم الاداء باستخدام معايير محدده سابقه واتخاذ القرارات الصحيحة في ضوء عملية التقييم " **ويمكن تعريف الرقابة على انها "** التأكد من ان التنفيذ مطابق للخطة الموضوعه ام ان هناك انحرافات يجب العمل على تصحيحها في اقصر وقت ممكن فالهدف الرئيسي من عملية الرقابة ليس في اكتشاف المخالفات والعيوب ولكن المهم رسم الطريق للإصلاح والتوجيه"

خامسا..... (التقويم)

ترتبط الرقابة بتقويم الاداء ارتباطا وثيقا ف تقويم الاداء يعتبر جزا من نظام الرقابة ويساعد تقويم الاداء في تحقيق الاهداف الآتية بالنسبة للفرد

١/ تحسين ادراك الفرد وتطوير مفاهيمه المرتبطة بتقويم الاداء بالنسبة للمدير

٢/ تعريف المديرين بطرق تدعيم وتشجيع الافراد سلوكا واداء

الفصل الثاني: الادارة المدرسية

مفهوم الادارة المدرسية:-

(انها جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق العاملين بالمدرسة من مدرسين واداريين وفنيين لتحقيق الاهداف التربوية داخل المدرسة وخارجها بما يتماشى مع ما تهدف اليه الدولة من تربية ابناءها تربية صحيحة على اسس سليمة)

• وظيفة الادارة المدرسية

- 1/ تهيئة الظروف وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية وتعليم التلاميذ
- 2/ الكشف عن استعدادهم وصقل مواهبهم ودراسة مشكلاتهم وحلها وذلك بهدف تحقيق النمو المتكامل لهم لينفعوا انفسهم

• معايير الإدارة المدرسية الفعالة

- 1- ان تكون ادارة ايجابية تعمل على تهيئة الظروف المناسبة والمساعدة على قيام المدرسة بأداء واجباتها على الوجه الصحيح
- 2- ان تكون ادارة هادفة حيث لا تعتمد الادارة المدرسية على العشوائية او الصدفة بل تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم لتحقيق اهدافها وتحقيق الصالح العام والقدرة على قياده العمل المدرسي نحو تحقيق الاهداف التربوية
- 3- ان تكون ادارة اجتماعية بمعنى ان تكون بعيدة عن السلبيات والتسلط ومستجيبة للمشاركة الاجتماعية للصالح العام عن طريق عمل جاد مشبع بالتعاون والألفة
- 4- ان تكون ادارة انسانية ينبغي ان تتصف بالمرونة والتجديد وان تحرص على تحقيق اهدافها بدون قصور واضفاء جو من العلاقات الانسانية والعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين بالمدرسة وللإدارة دور كبير في ايجاد الظروف النفسية المريحة والحافزة على العمل لجميع العناصر المشتركة في العمل المدرسي ويعتبر المناخ المدرسي هي محصلة ناتجه عن عملية الادارة المدرسية
- 5- ان تكون رشيدة وعقلانية في صناعة واتخاذ القرار يعد اتخاذ القرارات الإدارية من المهمات الرئيسية لمدير المدرسة فإن عملية للإدارة المدرسية لا تخرج عن كونها عملية اتخاذ القرارات فإن القرارات المدرسية الفعالة هي تلك القرارات التي تستند على اسس موضوعية بعيدة عن الاندفاع
- 6- ان تكون مواكبة للتطور والقدرة على استخدام تكنولوجيات الادارة يقاس نجاح المؤسسات التعليمية بتقدمها الإداري وقدرتها على التجديد والتغيير المستمر والمدرسة بصفقتها من مؤسسات المجتمع تتأثر بما يدور حولها من تغيرات في جوانب الحياه المختلفة

7- ان تكون قادرة على القيام بعملية التقويم من المهارات الاساسية التي تحدد نجاح مدير المدرسة في اداء مهماته الإدارية مهارته في عملية التقويم

مدير المدرسة يحتاج الى عملية التقويم في معظم واجباته ويحتاجها ايضا في تقويم الافكار المقدمة من الجماعة قبل اتخاذ القرار والى ايضا مساعده اعضاء هيئة التدريس على تقويم ادائهم

• المسؤوليات الفنية للإدارة المدرسية

1- **المناهج المدرسية** هي الوسائل التي يمكن للمدرسة عن طريقها تزويد النشء بمختلف الخبرات والمهارات والمعلومات اللازمة لأعدادهم للحياة اعداداً متكاملًا يتلاءم مع متطلبات مجتمعاتهم

2- **الاشراف الفني** هي الوسيلة التي يتم بها تقييم وتقدير جهد المعلم في العملية التعليمية من خلال ما يقوم به من اعمال متنوعة ذات صلة بمادة تخصصه وتهيئه الظروف المناسبة لأداء عمله بنجاح

3- **تقويم العمل المدرسي** يعنى التعرف على نواحي القوة والضعف فيما قامت به المدرسة من اعمال وما قدمته لتلاميذها من خبرات عن طريق استخدامها لوسائل معينة لتحقيق الاهداف التربوية

*الوظائف القيادية بالمدرسة

اولا «مدير المدرسة» شيخ المعهد

يعد مدير المدرسة الإداري الاول الذي يتحمل المسؤولية الكاملة امام مدير التربية والتعليم عن حسن سير العملية التعليمية والتربوية للمدرسة ومسيرة الخطط والمناهج واللوائح والقوانين الصادرة عن وزارة التربية والتعليم ولمدير المدرسة السلطة التنفيذية في مدرسته في حدود اختصاصاته وله سلطه ادارية على جميع المدرسين والعاملين بالمدرسة وهو المسؤول عن كتابة تقارير عنهم وارسالها الى مدير التربية والتعليم

**المسؤوليات الإدارية الخاصة بمدير المدرسة

1/ الاشراف على اعمال المدرسين والعاملين بحيث يتم العمل المدرسي على النحو الذي يحقق الاهداف التربوية

2/ قبول التلاميذ المستجدين والمحولين واعاده القيد في حدود القواعد المقررة

3/ متابعه الاعمال المالية من مراجعه اعتماد السلف

4/ تنظيم الحياه المدرسية والمجتمع المدرسي بما يفيد النشء واعدادهم للحياة في المجتمع

5/ العمل على سلامة المباني المدرسية وادخال التعديلات اللازمة

6/ الاشراف على تكوين اللجان المدرسية ومتابعة اعمالها فيما يتعلق بالأنشطة والتجهيزات

7/ القيام بدور حلقة الوصل بين المدرسة والعاملين بها وبين ما يأتي اليها من مسؤولين

**المسؤوليات الفنية لمدير المدرسة

1- القيام بمتابعة المدرسين وتقييمهم وتوجيههم

2-الزيارات الميدانية المتكررة للملاعب والمعامل والفصول الدراسية

3-الاهتمام بدراسة مشكلات التلاميذ وحلها

4-المعاونة في تخطيط الاختبارات التي تعقدها المدرسة

5-تقديم التقارير عن احوال الدراسة بمدرسته الى السلطات الاعلى

6-العمل على النهوض بالعملية التربوية للمدرسة

ثانيا.. وكيل المدرسة

يشترك وكيل المدرسة مع المدير في رسم سياسة المدرسة ومناقشتها في مجلس المدرسة الاجتماعي ويعاون المدير في ما يسند اليه من اعمال ويتحمل وكيل المدرسة نصيبه الكامل من المسؤولية في ادارة المدرسة وتصريف شؤونها الفنية والإدارية تدريباً له لإعداده لتحمل هذه المسؤولية كاملة عندما يصبح مدير للمدرسة

• اهم مسؤوليات وكيل المدرسة

- 1/ القيام بأعمال مدير المدرسة في غيابه
- 2/ الاشتراك في مجلس ادارة المدرسة ورسم السياسة العامة لها
- 3/ الاشراف على تهيئه المدرسة في استقبال العام الدراسي الجديد
- 4/ الاشراف العام ووضع الضوابط التي تكفل للمدرسة النظام والاستقرار
- 5/ رئاسة لجان توزيع الطلاب على الصفوف الدراسية
- 6/ متابعة مواظبة الطلاب من حيث مرات الغياب والتأخر
- 7/ الاشراف في اعداد جميع الاحصائيات وبيانات العاملين
- 8/ الاشراف على جدول الحصص لليوم الدراسي
- 9/ اعتماد توزيع المدرسين الاوائل لحصص الغائبين من مدرسي المواد واثبات ذلك في دفتر الحصص الإضافية

10/ الاشراف على اعمال الموظفين الاداريين بالمدرسة

11/ الاشراف على اعداد لجان امتحانات النقل وتوزيع اعمال الملاحظة على للمدرسين

ثالثا..... المدرس الاول

هو حلقة اتصال بين الإدارة المدرسية والاشراف الفني ويعتبر اقرب الرؤساء الى المدرسين واعرف بنواحي قوتهم وضعفهم واقدر على التوجيه والمعالجة وبحث المشكلات وحلها

*المسؤوليات الفنية للمدرس الاول

(مسؤوليات في بداية العام الدراسي)

1-توزيع العمل يقوم المدرس الاول بتوزيع المادة الدراسية التي يقوم بتدريسها في الصفوف المختلفة بين المدرسين

2- توزيع المنهج يشرف المدرس الاول على توزيع موضوعات المنهج على شهور السنة توزيعا يجعل خطوات الدراسة متماثلة طوال العام الدراسي

3- الارشادات يعقد المدرس الاول قبل بدا الدراسة اجتماعا مع المدرسين ليوجه لهم توجيهات خاصة بالمنهج

4- دراسة الكتب المقررة على المدرسين وايضاح ما فيها من موضوعات التي تحتاج الى مزيد من الفهم والادراك

5-الرجوع الى نتائج امتحانات النقل والشهادات العامة والنشرات الفنية التي وصلت الى المدرسة لمناقشتها

6-الاشتراك في وضع الجدول الدراسي الاسبوعي للمادة وتوزيع العمل بين مدرسيها على حسب قدراتهم

(مسؤوليات اثناء العام الدراسي)

1/ مراجعة كراسات الدروس للتأكد من اعداد كل درس في ميعاده وملائمة المادة لقدرات التلاميذ ومناسبتها لزمان الحصة

2/ مراجعة دفاتر المكتب بما يضمن انتظام استخدامها وان الدرجات المعطاة للتلاميذ تسير طبقا للتوزيع المعتمد وتمثل الصورة الحقيقية لتحصيل التلاميذ

3/توزيع النشاط المدرسي الخاص بمادته واختيار المدرسين لكل نشاط ومراقبة تسجيل الاجتماعات

4/ تقديم تقارير لإدارة المدرسة عن حال الدراسة

(المسؤوليات اخر العام الدراسي)

1-وضع اسئلة امتحان مادته

2-تقويم مدرسي مادته في ضوء ملازمته ملازمه مستمرة من بداية العام الدراسي حتى نهايته

رابعا..... المدرس هو حجر الزاوية في العملية التعليمية والتربوية

**المسؤوليات الفنية للمدرس

1/ دراسة اهداف العملية التعليمية والغايات التي تسعى الدولة الى تحقيقها من تعليم ابناءها

2/ العمل على تحقيق الاغراض التي من اجلها وضع المناهج الدراسية

3/ اعداد الدروس وفقا لما جاء في المنهج وربط مادة تخصصه بالمواد الدراسية الاخرى

4/ الوقوف على طبيعة نمو التلاميذ والتعرف على ميولهم واستعداداتهم وما يوجد بينهم من فروق فرديه

5/ العمل على تدريب تلاميذه من خلال ما يقومون به من اعمال تحريره او شفويه

6/ القيام بتقويم تلاميذه باستخدام وسائل تقويم مناسبة لمستوياتهم الفكرية والتحصيلية

7/ المدرس هو رائد الفصل وقائده وعليه ان يهيئ الظروف المناسبة لنمو ميول واستعداداتهم نموا سليما والوقوف على العوائق النفسية والاجتماعية التي تعطل تقدم التلميذ في دراسته

• صعوبات العمل في الادارة المدرسة

اولا.. صعوبات ذات صلة مباشرة بالعملية التعليمية

- 1/ النقص في اعداد المعلمين وعدم كفاية الاعداد المطلوبة للمدارس
- 2/ انخفاض مستوى اداء بعض المعلمين لأسباب مهنية او نفسية
- 3/تنوع سلوكيات المعلمين ووجود اعمال عنف لدى بعض الطلاب
- 4/الدروس الخصوصية التي قد تنفشي بين طلاب المدرسة
- 5/ضعف استقرار الجدول المدرسي نتيجة لانتقالات المعلمين او وجود عجز في بعض التخصصات
- 6/تعارض المسؤوليات والاختصاصات بين السلطات المركزية والسلطات المحلية المسؤولة عن التعليم

ثانيا.... صعوبات التوفيق بين النواحي الادارية والاشراف الفني

- 1-صعوبة القيام بأعمال التوجيه او الاشراف الفني الى جانب القيام بالأعمال الادارية
- 2- اعطاء النواحي الادارية الاهمية القصوى من جانب مديري المدارس والنظر اليها على انها مهمة الادارة المدرسية

• صعوبات العمل في مدارس المدن

- 1/ الضغط الناتج عن حركة هجرة السكان المستمرة من الريف الى المدن سعيها الى ورا مزيد من التحضر والنفع الاقتصادي
- 2/ الضغط على انواع معينة من التعليم
- 3/الضغط لتجاوز نسبة القبول المتضمنة في تخطيط الدولة للتعليم
- 4/الضغط لتجاوز الكثافات المقررة للفصول في مراحل التعليم المختلفة لظروف مادية او تعليمية او اجتماعية
- 5/عدم اتباع نظام اليوم الكامل في الدراسة نتيجة لظروف متعددة

• صعوبات العمل في مدارس الريف

- 1-ارتفاع نسبة الغياب والتسرب بين مراحل التعليم
- 2-انخفاض نسبة تعليم البنات بالنسبة للبنين في مراحل التعليم المختلفة
- 3-حاجة المراحل التعليمية التالية للمرحلة الابتدائية الى مزيد من الاهتمام بإمكانياتها البشرية والمادية
- 4-ضعف المتابعة الفنية لبعض جوانب العملية التعليمية

• صعوبة العمل في مدارس المناطق النائية

- 1/ عدم توفير احتياجات هذه المناطق من الخدمات التعليمية
- 2/ احساس غالبية المعلمين بعدم الارتياح مما ينعكس على عملهم وترتيبهم التربوي

الفصل الثالث: الادارة الصفية

* مفهوم الادارة الصفية

ان الاداة الصفية عملية تهدف الى تحقيق تنظيم فعال من خلال توفير جميع الشروط والظروف الملائمة لحدوث التعليم لدى التلاميذ بشكل فعال.

مفهوم اخر..

هي مجموعة من الأنشطة التي يستخدمها المعلم لتنمية الانماط السلوكية المناسبة لدى التلاميذ والتخلص من الانماط الغير مناسبة وتنمية علاقات انسانية جيدة وتطبيق تنظيم اجتماعي فعال داخل الفصل.

تظهر (تتبلور) سلوكيات المعلم في الابعاد الآتية

1/ التخطيط حيث يقوم المعلم بإعداد وتحضير الأنشطة التدريسية لعرضها داخل الفصل الدراسي

2/ الادارة حيث يقوم المعلم بضبط سلوك التلاميذ

3/ التدريس حيث يقوم المعلم بتزويد التلميذ بالمعلومات العلمية التي تساعد على تعلمه

• اسس الادارة الصفية

اولا.. تنظيم بيئة التعلم تشمل بيئة التعلم على الجدران ولوحات العرض مكتب المعلم خزانة الملفات العرض الرئيسي مقاعد التلاميذ مكان التخزين للكتب والمواد التعليمية

• اهم المقترحات لترتيب غرفه الصف

1/ جعل مكان المرور خاليه من الاكتظاظ (الزحمة)

2/ التأكد من تمكن التلاميذ من المشاهدة بسهولة

3/ وضع المواد التعليمية التي يستخدمها باستمرار في اماكن يسهل الوصول اليها

4/ التأكد من ان التلاميذ يستطيعون مشاهدته العروض بسهولة دون تحريك الكراسي

ثانيا.. التخطيط الجيد للتعليم وتنفيذه

يسال المعلم نفسه هنا عدة أسئلة ما هي المهارات التي سيتعلمها التلاميذ

ما هي المهام والأنشطة التي يمكن ان تحقق تعلم افضل

ما الوسائط والمعينات الانسب لتحقيق عملية التعلم

كيف يمكن التأكد من تعلم التلاميذ

*العوامل التي تساعد علي وجود إدارة صفية ناجحة :

1-إعداد المدرس للدرس :لابد أن يخطط المعلم موضوع درسه ويراعي فيه المقومات الأعداد حتي يشعر التلميذ بأن ما يقدم له يحقق نوعا من اشباع لحاجة أساسية لديهم ويؤدي إلي شعورهم بالارتياح لما يحصلون عليه من خبرات .

2- المناخ المناسب للدرس يتمثل المناخ في العوامل الآتية:

*استثارة دوافع وانتباه التلاميذ من خلال ربط الدرس ببعض الظواهر المحيطة بالتلاميذ ومن خلال عرض مشكلات الدرس في صورة اسئلة .

*مشاركة التلاميذ في المواقف التعليمية التي يهيئها المعلم مع إتاحة الفرصة لطلابه للعمل بشكل مجموعات أو فردي للتفاعل الإيجابي إلي جانب تنمية روح التعاون والتنافس الإيجابي إلي جانب اكتساب مهارات التعلم الذاتي .

*بشاشة المعلم أثناء الحصة لكي يشيع مناخا من الدفء الوجداني بين المعلم والتلميذ

3- العلاقات الشخصية للمعلم :

تعد القدرة علي تكوين وتنمية العلاقات الشخصية بين المعلم وتلاميذه من أهم العوامل التي تساعد علي وجود إدارة صفية ناجحة

إن شخصية المعلم تمثل الاساس للتفاعل الإيجابي بين المعلم والتلاميذ مع مراعاة ان هذه الشخصية يجب أن تتصف بالحزم والمرونة معا لتحظى بالتقدير والاحترام .

4-أسلوب المعلم في الحصة:

يقصد به : قدرة المعلم علي مقابلة الاحتياجات الخاصة للتلاميذ وان يتفهم طبيعة استجاباتهم وانفعالاتهم حتي يوفر المشاركة الإيجابية الفعالة

*أهداف الإدارة الصفية الناجحة:

- 1-تحقيق أهداف التعليم والتعلم بين المعلم والتلميذ
- 2-استخدام عناصر الإدارة الصفية البشرية والمادية استخداما عمليا لإحداث التعليم والتعلم المرغوب فيه .
- 3-تنظيم وتنسيق الجهود المبذولة من قبل لمعلم والتلميذ
- 4-إيجاد روح التفاهم والتعامل والتعاون
- 5-توفير جو الفصل المناسب الذي تسوده العلاقات الإنسانية الإيجابية والعمل علي تعزيز السلوك الإيجابي المرغوب فيه لجي التلاميذ.
- 6-العمل علي اكساب التلاميذ اتجاهات إيجابية كالانضباط الذاتي والمحافظة علي النظام وتحمل المسؤولية
- 7-تهيئة الظروف للتفاعل الإيجابي بين المعلم والتلاميذ

أنماط الإدارة الصفية:

- 1-**النمط المتسلط:** يستمد هذا النمط من افتراض أن المعلم اكثر خبرة وحكمة من التلميذ ولذا وجب عليهم اتباع أوامره من خلال الطاعة المطلقة للتعليمات

-سمات النمط المتسلط للمعلم داخل الصف

- استخدام أساليب التخويف والإرهاب
- استبداد المعلم برأيه وعدم افساح المجال أمام التلاميذ يعبرون عن رأيهم
- الطاعة المطلقة من جانب التلاميذ
- استخدام المعلم للتقدير الشخصي في الحكم علي الامور
- مقاومة المعلم لأي محاولة للتجديد او التغير
- البعد عن العلاقات الإنسانية بين المعلم والتلميذ وضعف وسائل الاتصال داخل الصف

*ماهي الآثار السلبية لنمط التسلط :

- ندرك توافر الحوافز المناسبة التي تدفع التلاميذ إلي التفاعل
- تعود التلاميذ علي السلبية

-شعور كل من المعلم والتلميذ بعدم الرضا عن البيئة الصفية

2 النمط الديمقراطي :

يعمل علي إشراك التلاميذ مع المعلم في رسم الخطط

أبرز سمات النمط الديمقراطي :

- 1-يعمل علي بناء نظام اجتماعي داخل المدرسة
- 2-احترام قيمة التلاميذ وتقدير مشاعرهم
- 3-إتاحة فرصة متكافئة لمشاركة التلاميذ وتشجيعهم علي التعاون
- 4-توفير قاعدة للنظام داخل الفصل الدراسي تقوم علي مشاركة التلاميذ وقناعتهم بأهمية دورهم داخل الصف

***ماهي الآثار الايجابية والفعالة علي العملية التعليمية :**

- 1-حب التلاميذ للعمل والاستمتاع به
- 2-تحقيق المناخ الجيد والايجابي للعملية التعليمية
- 3-توفير فرص العمل التعاوني لإنجاز الأهداف
- 4-تفوق إنتاجية التلاميذ
- 5-اكتساب التلاميذ لعدد من الاتجاهات الإيجابية مثل ضبط النفس والاتزان الانفعالي
- 6-انخفاض معدلات الغياب
- 7-ارتفاع الروح المعنوية لدي التلاميذ والمعلم
- 8-الدافعية وحب التطوير والإبداع من جانب التلاميذ

3-النمط الفوضوي

تتميز البيئة التي يسود في هذا النمط بالنشاط الغير موجه والسلبية من جانب المعلم وعدم الاجتهاد في تقويم التلاميذ وضعف والإنتاجية داخل الصف

***أبرز سمات النمط الفوضوي :**

- 1-الحرب الكاملة للتلاميذ في الفصل
- 2-السلبية الشديدة من جانب المعلم و ضعف دورة في اتخاذ القرار
- 3-العشوائية والتخبط في أداء العمل داخل الصف
- 4-ضعف الاقتراحات من جانب التلاميذ

الآثار السلبية للنمط الفوضوي

- 1-يؤدي الي ضعف الانتاجية من جانب المعلم والتلميذ
- 2-ظهور عدد من القيادات الخفية داخل البيئة الصفية
- 3-شعور التلاميذ بالإحباط

4-شعور التلاميذ بعدم الرضا داخل هذه البيئة

* دور المعلم في تحقيق الانضباط الصفّي:

- يجب على المعلم أن يقوم بتوضيح قواعد النظام في الفصل للتلاميذ.
- ان يكون المعلم جادا وحازما من أول لقاء مع التلاميذ
- أن يشارك المعلم التلاميذ في مناقشة قواعد حفظ النظام داخل الصف.
- من أفضل الإجراءات التي يجب أن يتبعها المعلم لحفظ النظام في الفصل أن يشعر التلاميذ بالمسؤولية.
- أن يستخدم المعلم استراتيجيات العقاب للكف عن السلوك الغير مرغوب فيه يعني استخدام التشجيع بدل من التوبيخ.
- أن يكون عادلا في معاملته مع التلاميذ..
- يجب على المعلم أن يكون متسقا غير متناقضا في سلوكه وقراراته داخل الصف.
- ينبغي على المعلم إقامة علاقات جيدة مع التلاميذ.
- أن يحسن المعلم استخدام الأسئلة وتوجيهها لأن الاسئلة الجيدة وسيلة المعلم للتأكد من فهم التلاميذ للدرس.
- أن يكون المعلم قدوة لتلاميذ في الانضباط.
- مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ.
- على المعلم الا يقول شيئا لا يقدر على تنفيذه لأن ذلك يفقد المعلم هيئته ومكانته في نظر التلاميذ.
- يجب على المعلم عدم اللجوء إلي استخدام العقاب البدني لأنها عملية غير إنسانية تستفز مشاعر التلاميذ ويمكن اللجوء إلي أسلوب التوبيخ او حرمان التلاميذ من الحصة او استدعاء ولي الأمر.
- إذا وجه التلاميذ إلي المعلم سؤال وكان المعلم لا يعرف إجابته يجب عليه الا يظهر أي انفعال يدل على الضعف او التخاذل ولاكن أن يجب عليه أن يشكر التلاميذ علي السؤال ويقوم بتوجيه السؤال إلي الفصل مطالب التلاميذ على السؤال ويعطي فرصة للجواب عليه.

* دور إدارة المدرسة في تحقيق الضبط الصفّي:

- مشاركة إدارة المدرسة للمعلم في مواجهة التلاميذ المشاغبين وبالتالي لا يعاني المعلم ضغط عصبي.
- أن تكون القوانين والتعليمات التي تضعها إدارة المدرسة قليلة العدد وواقعية ومدرسة بدقه .
- الاهتمام بالنظام لدى رجال الإدارة المدرسية والالتزام والانضباط بالاعتبار قدوة حسنة.
- ضرورة قيام إدارة المدرسة بزياره صفية من خلال خطة يتم من خلالها زيارة جميع فصول المدرسة.
- عدم السماح بتواجد التلاميذ خارج الفصول أثناء الحصص.
- عدم السماح بتأخر دخول المعلمين داخل الحصص.
- ضرورة اهتمام إدارة المدرسة بتقليل الفصول حتا يستطيع المعلم السيطرة علي الفصل.

- يجب على إدارة المدرسة تنشيط وتفعيل دور الاخصائي الاجتماعي في تدريب التلاميذ خلال حياتهم المدرسية على اتباع آداب الحديث والاستماع.
- ضرورة اعطاء الأنشطة المدرسية والتربوية مزيدا من الاهتمام باعتبارها مجالا تربويا خصبا يمكن ان يسهم في العلاج العديد من مشكلات التلاميذ السلوكية والعمل على حلها.
- تنظيم دورات تدريبية للمعلمين لمعرفة الأسس التربوية الحديثة في الضبط الصفي ومهارة التعامل مع التلاميذ.
- عقاب التلميذ وفق اللوائح المدرسية وليس إهانته أمام زملائه وان يتناسب العقاب حسب الخطأ.

الفصل الرابع: الاتصال في المؤسسات التعليمية

• مفهوم الاتصال:

هو عملية تبادل الأفكار والآراء بين الأفراد بواسطة الوسائل الشفهية وغير الشفهية وذلك للتأثير على السلوك لتحقيق النتائج المطلوبة.

* أهمية عملية الاتصال في المدرسة :

- يلعب دورا أساسيا في تناول مشكلات المدرسة وطرق علاجها.
- الاتصال وسيلة فعالة في احداث التأثير المطلوب علي افراد الاجهزة التنفيذية من اجل انجاز الاهداف المطلوبة.
- كفاءة الاتصالات الادارية داخل المدرسة تزيد من قدرتها علي تحقيق اهدافها.
- الاتصال وسيلة هامة لإبلاغ القيادات العليا بما تم انجازه من اهداف.
- عملية الاتصال داخل المدرسة تحتوي علي جانب انفعالي ونفسي بما يكون له أكبر الاثر علي المناخ الاكاديمي والاداري في النظام المدرسي.

- الاتصال يمثل الوسيلة الفعالة للممارسة القيادية الإدارية للسلطة والقوة.

• أهداف عملية الإتصال :

1-أهداف الاتصال بالنسبة للعاملين:

- التنسيق بين جهود العاملين بشكل يمكنهم من القيام بعملهم بكفاءة عالية.
- تعريف العاملين بالمدرسة بما يدور حولهم من احداث من حيث يمكنهم من مراعاة الظروف الداخلية والخارجية.
- إحكام الاشراف على المرؤوسين ومتابعة نشاطهم والتأكد من ان كل تصرف قد تم أدائه ف الوقت المحدد له.
- رفع الروح المعنوية بين العاملين نتيجة لتوضيح الاهداف.

- تزويد العاملين بالأخبار ذات الطابع الاجتماعي.

2- أهداف الاتصال بالنسبة للقادة والإداريين:

- نقل الاوامر من القادة الي المرؤوسين.
- توصيل المعلومات والتقارير المطلوبة الي القادة كي يتمكنوا من اتخاذ القرارات الرشيدة.
- تحقيق التنسيق بين جهود المديرين .
- تعريف المدير بما يجري حوله في المؤسسة وخارجها.

3- أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور :والمجتمع الخارجي

- تعريف الجمهور بحقيقة الجهد المبذول لتحسين العملية التعليمية.
- توضيح المشاكل التي قد تواجهها اثناء أداء العمل.
- تحقيق التنسيق بين المؤسسة والمؤسسات الاخرى في المجتمع.
- الاستفادة من الخبرات والامكانيات المتاحة بالمجتمع.

* العناصر الاساسية في عملية الاتصال :

- 1- المرسل: هو الشخص الذي يريد ان يؤثر في الاخرين.
- 2-المستقبل : هو الذي يتلقى محاولات التأثير الصادرة من المرسل.
- 3-الرسالة : هي الفكرة التي يحاول المصدر نقلها الي المستقبل والتأثير عليها.
- 4-قناة الاتصال : هي الوسيلة التي يتم عن طريقها إيصال المرسل بالمستقبل حتى يتم الاتصال بينهم.
- 5-التغذية المرتدة : هي الاجابة التي يجيب بها المستقبل علي الرسالة التي يتلقاها من المصدر.

• أنواع الاتصالات :

1-الاتصال بحسب التنظيم : نوعان اتصالات رسمية وغير رسمية

الاتصالات الرسمية : هي التي تتم في اطار القواعد التي تتبعها المدرسة التي تحكم المؤسسة وتتبع قنوات يحددها البناء تنظيمي الرسمي.

الاتصالات الغير رسمية : نوعان :-

النوع الاول : يتفق اهدافه مع اهداف الاتصالات الرسمية.

النوع الثاني: له اهداف ليست اهداف الاتصالات الرسمية.

2-الاتصال حسب اتجاه مسار المعلومات :- ثلاثة انواع

- **الاتصال الرأسي :** ويعتبر هذا النوع اهم انواع الاتصال وتنقل عن طريقة البيانات من الافراد الذين يشغلون المناصب الإدارية العليا إلي المستويات الأقل.

- **الاتصال الصاعد :** أقل انتشارا خاصة في المنظمات التي تتبع المركزية في السلطة لدرجة كبيرة إذ أن المرؤوسين لا يقتصر دورهم على تلقي البيانات إنما تعطى لهم الفرصة لإرسال البيانات والمعلومات إلي رؤسائهم وقد تبين أهمية هذا النوع من الاتصال نتيجة للاقتراحات المفيدة التي تصل الى الادارة والتي ساهمت على رفع الكفاية الانتاجية وتشجيع المرؤوسين على التعبير عن شكواهم.

- **الاتصال الافقي :** ارسال واستقبال البيانات بين الإدارات والافراد الذين يشغلون مستويات متساوية في التنظيم الرسمي للمنظمة بهدف التنسيق بين جهودهم.

* وسائل الاتصال في مجال الإدارة التعليمية :

تعتبر **المجالس التعليمية** من وسائل الاتصال في الادارة التعليمية إما عن طريق التوثيق بين الاجهزة المختلفة او عن طريق المشاركة في عملية اتخاذ القرارات التعليمية وقد تكون هذه المجالس استشارية او تنفيذية .

1-المجالس الاستشارية مهمتها :

تقديم المشورة والنصح في الموضوعات المطروحة واهم ما يميز هذه المجالس انها تبدي رأيا فيما يعرض عليها الي ان هذا الرأي غير ملزم وان كانت لا تملك سلطة اتخاذ القرار ولكن تسهم مساهمة إيجابية في تحديد الشكل الذي سوف يكون عليه القرار .

اما المجالس التنفيذية :

تقوم بمهمة وضع القرار موضع التنفيذ ولهذا تتمتع بسلطة عملية تمكنها من البت في الامور في حدود السلطات الممنوحة لها . ويمثل هذه المجالس مثل تنظيم وزارة التربية والتعليم ومجلس وكلاء الوزارة ومجلس مدير التربية والتعليم ومجلس الالباء والمعلمين .

2-اللجان التربوية :

هي مجموعة من الافراد المتخصصين تكلف بعمل معين وتمارس نشاطها في صورة اجتماعات دولية وقد تكون اللجان التربوية استشارية او تنفيذية لمتابعة النظر في موضوع ما .

3-التقارير : مهمتها تقوم بنقل المعارف والافكار والمعلومات الي مستويات الادارية الأعلى وتختلف التقارير من حيث الهدف منها فبعض التقارير قد تتطلب تفصيلا دقيقا إذا كانت تستهدف جمع المعلومات والبيانات بغرض توضيح مشكلة معينة .

***الشروط الواجب توافرها في كتابة التقارير :**

- ان تقتصر عن المعلومات التي يستفيد منها الشخص .
- ان تتسم بالوضوح والبساطة في التعبير .
- ان تلتزم الدقة والموضوعية في استخدام الالفاظ .
- ان يكون التقرير مسلسلا بطريقة منظمة تبرز المشكلة بوضوح .
- ان يكون التقرير في نقده ايجابيا بناءا لا سلبيا هداما .

4-الاجتماعات المدرسية :

تتاح فيها فرصة التفكير التعاوني البناء وتبادل الأفكار والأراء وتتاح الفرصة لتعرف المدرسين على أحوال العمل في المدرسة .

5-المقابلات :

يستخدم العاملون في مجال الادارة التعليمية المقابلة في الاتصال فهم يعقدون مقابلات مع الرؤساء والتلاميذ ويناقشون مع المدرسين وباقي العاملين في المدرسة المشكلات والخطط الموجودة .

الفصل الخامس : القيادة في المؤسسات التعليمية

● **مفهوم القيادة :** هي النشاط الذي يمارسه القائد للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق أهداف معينة .

أو : هي فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وتشجيعهم لبلوغ غاية منشودة .

أو : هي المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق الاهداف المشتركة.

*** عناصر القيادة التعليمية :**

- 1- وجود مجموعة من الأفراد يعملون معا في تنظيم معين ولا يمكن أن يكون هناك قيادة بدون جماعة من الناس ولا يتصور وجود قائد بدون جماعة .
 - 2- قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم حيث أن القيادة هيا القدرة التي يتمتع بيها القائد في التأثير على جماعته وتوجيههم بطريقة يمكنه إكساب طاعتهم وخلق التعاون بينهم .
 - 3- هدف مشترك تسعى الجماعة الي تحقيقه .
- * س: ماهي القدرات والمهارات التي يتطلبها عمل القائد .**

- القدرات والمهارات الإنسانية .

تتمثل في قدرة القائد علي فهم نفسه وفهم الآخرين والقدرة علي التعامل معهم .

-القدرات والمهارات المتعلقة باستخدام المعلومات :

وهي التي تتعلق بتوقي المعلومات وتوظيفها لخدمة اهداف التنظيم لخدمة أهداف التنظيم.

-القدرات المهارات المرتبطة باتخاذ القرارات :

والتي تجعلها أكثر كفاءه واهمها القدرة علي اتخاذ قرارات فعالة والقدرة على إدارة الوقت .

-القدرات والمهارات الفنية :التي تساعد المدير علي فهم العمل.

-القدرات والمهارات الفكرية :

تتعلق بالقدرات التي تمكن القائد من رؤية الصورة الكلية للموضوع أهمها القدرة على فهم ما يجري في التنظيم الأحداث

* أنماط القيادة :

1- القيادة الديكتاتورية او الاوتوقراطية او المتسلطة :- تمتاز بالاتي :

- يمتاز القائد الديكتاتوري بمركزية السلطة

- يستعمل التهديد و الإجبار في التأثير على المرؤوسين في إنجاز العمل.

- لا يتيح المجال للمرؤوسين للمشاركة في عملية القيادة .

- يحتفظ بسلطة صنع القرار والمعلومات الأكثر أهمية لنفسه وذلك بحكم عدم ثقته في المرؤوسين .

- يرى ليس علي المرؤوسين سوى تنفيذ الأوامر الصادرة عن القائد ويعتبر هذا الأسلوب اقدم أساليب الإدارة والقيادة.

- شخصية القائد الديكتاتوري :

- تتمثل السمة الجوهرية للقادة الدكتاتوريين في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداء للضغط على المرؤوسين لإجبارهم علي إنجاز العمل.

* انماط القيادة الديكتاتورية :

- القيادة الديكتاتورية المتشددة : يكرس القائد التحكمي جهده في العمل على التركيز على السلطات التي في حوزته ويرغم مرؤوسيه على طاعته فهو يتبع أسلوب الاشراف المحكم في العمل ولا يؤمن بمبدأ تفويض السلطة ويمارس سلطاته باستخدام اساليب التهديد والوعيد وهو دائم الانتقاد لمرؤوسيه
- القيادة الديكتاتورية اللبقة : يتميز سلوك القائد الديكتاتوري باللباقة في التعامل مع المرؤوسين ويتيح لهم فرصة للمناقشة وتقديم الاقتراحات ولكنه في المقابل لا يشاركهم فعلا في اتخاذ القرار وان القائد الديكتاتوري يتبع اساليب تكتيكية لأقناع المرؤوسين.
- القيادة الديكتاتورية الخيرة : يمتاز القائد باستخدام طريقة الاقناع لتنفيذ قراراته بالرغم من درايته التامة أن لديه القدرة على إجبار موظفيه على إنجاز العمل ، فالقائد الديكتاتوري الخير يبدو ظاهريا انه عادل في ممارسة سلطاته إلي ان المرؤوسين يدركون حق اليقين بأن ذلك النوع من المناورة والتحايل من اجل حلهم علي التفاني في العمل

* النقد الموجه للقيادة الديكتاتورية :

- على أساس الاشراف المقيد الذي يضعف من معنويات العاملين ويفقدتهم الثقة في انفسهم ولا يتيح لهم فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات مما يفقدهم فرص التقدم والتنمية الذاتية
- يؤدي هذا النمط الي اضعاف روح التعاون والولاء للمنظمة وينعكس ذلك على زيادة سخط واستياء العاملين الذي يظهر في ارتفاع معدلات الغياب
- البطء في تنفيذ القرارات ويؤدي كل ذلك الي انخفاض الكفاءة الانتاجية للفراد والمنظمات

مزايا وعيوب القيادة الديكتاتورية

المزايا	العيوب
1-قد يكون ناجحاً خلال الازمات او الظروف الطارئة التي تتطلب الحزم والشدّة	1-انخفاض الروح المعنوية لدي المرؤوسين
2-قد يكون ناجحاً في التطبيق مع بعض المرؤوسين الذين لا يجدي معهم النمط الديمقراطي	2-يقتل روح المبادرة والابتكار لدى المرؤوسين
	3-يولد الكراهية لدي المرؤوسين نحو قائدهم والعمل
	4-يحدث فراغا وفوضى في العمل
	5-حب التحكم في جميع الامور الادارية

جدول يوضح الفرق بين القائد والمدير

القائد	المدير
يبتكر	يدير
يطور	يحافظ
يظهر اهتمام شديد بالأشخاص	يظهر اهتمام شديد بالمهام
يعتمد على سلطة الثقة	يعتمد على السيطرة
يحدد	يقلد
لديه زاوية بعيدة المدى	لديه زاوية قصيرة المدى
تخطيط طويل المدى	تخطيط قصير المدى
يتحدى الوضع الراهن	يتقبل الوضع الراهن
يفوض على صلاحيته	يركز على صلاحيته
يفعل الامور الصحيحة	يفعل الامور بشكل صحيح

❦ صفات القائد التربوي (صفات القيادة)

- 1-الالتزان الانفعالي:** يستجيب القائد المتزن انفعاليا للمثيرات المختلفة وتكون قراراته اكثر اعتدالا وموضوعيا وعلى القائد الذي تصدر قراراته دون دراسة كافية تمتاز بالسطحية
- 2-الذكاء:** الذكاء عامل ضروري في كافة المواقف القيادية لأنه يعين القادة على تجنيد اهدافهم ويساعدهم على حسن تقدير المواقف
- 3-السلامة النفسية:** المقصود بالسلامة النفسية هو ان يتوفر لدى القادة قدر كافي من الصحة النفسية والخلو من الاضطرابات الوجدانية حتي يساعدهم هذا في تنمية علاقات عمل متزنة وهادئة مع مرؤوسيهم وبالتالي تكون قراراتهم اكثر اتزانا
- 4-المهارات في التعامل مع الغير:** يمثل صفة اهم من الصفات التي يجب أن تتوفر في قادة المؤسسات التعليمية لأن هذه المؤسسات بحكم طبيعتها تتعامل مع عملاء من نوع خاص ولا ينبغي ان يقلل من اهمية الصفات غير الشخصية التي يجب ان يتحلى بها القائد مثل القدرة على التخطيط والاشراف واتخاذ القرارات وغيرها من المهارات النفسية والفكرية التي ينبغي ان تتوفر في القادة بوجه عام