

## المحاضرة الثالثة: وظائف الإدارة التربوية

تمهيد

1. التخطيط

2. التنظيم

3. التوجيه

4. الرقابة

5. التقويم

خلاصة

تمهيد:

تقوم الإدارة التربوية على مجموعة من الوظائف والعمليات المتشبكة والمتداخلة مع بعضها البعض وتتمثل هذه الوظائف فيك

1. التخطيط :

هو التطلع نحو المستقبل وتحديد الاتجاه الذي تسلكه المؤسسة في إدارة شئونها. والتخطيط عبارة عن طريقة عقلانية منظمة لاتخاذ قرارات اليوم التي تؤثر على غد المؤسسة, وهو

نوع من توقع أو إدراك طبيعة الأحداث قبل أو بعد الحدوث ويقتضي التخطيط ضمناً التنبؤ بالمستقبل وكذلك محاولة السيطرة على الأحداث. والتنبؤ بتأثيرات الأحداث البعيدة مستقبلاً.

و"التخطيط هو العملية التي تتضمن وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل أي التقرير سلفاً بما يجب عمله لتحقيق هدف معين، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة، والإمكانيات الواجب توافرها لتحقيق هذه الأهداف، كيفية استخدام هذه الإمكانيات بالكفاءة والفعالية المطلوبة، إضافة إلى رسم السياسات والإجراءات وإعداد الموازنات وكتابة الجدول الزمني." (المومني، 2008، ص180،

ويتأثر التخطيط ببعض العوامل مثل نقص الموارد وارتفاع نسبة الأمية ونقص الوعي التخطيطي.

### 1.1.1 مراحل التخطيط التربوي:

يَعتمد تطبيقُ التخطيط التربويِّ في المُؤسَّسات التعليميَّة على مروره بعدة مراحل منها: دراسة الواقع التعليميَّ تخطيطياً، وتعدُّ هذه المرحلة عبارة عن تقييم للنظام التعليميِّ المُطبق في السابق، وكافة العوامل التي تُؤثر فيه سلبياً أو إيجابياً، وتُشكِّل هذه المرحلة الأمور الآتية:

#### أ-تقييم الوضع التربوي السابق:

ويشمل الخُطة التربويَّة السابقة مهما كانت طبيعتها، سواءً أكانت طويلة أو قصيرة الأجل؛ والهدف من ذلك هو بيان مناطق الضعف والقوة في هذه المرحلة. تحليل الوضع التربويِّ الحاليِّ؛ وهو تشخيص الحالة التعليميَّة في الوقت الراهن، وبيان مدى قدرتها على تحقيق الأهداف الخاصة بالتعليم، وتحديد طبيعة مُدخلات ومُخرجات التعليم؛ عن طريق إجراء دراسةٍ تهتمُّ بمتابعة المُدخلات التي تشمل المناهج، والمعلمين، والطلاب، ووسائل التدريس، وغيرها من المُدخلات الأخرى. - دراسة البيئة الخاصة بالنظام التربويِّ؛ وهي الاهتمام ببيئة التخطيط التي تتميزُّ بدورها في نجاح أو فشل الخُطة التعليميَّة، وتشمل مجموعةً من العوامل الاقتصاديَّة، والثقافيَّة، والسياسيَّة.

#### ب- وضع الأهداف:

هي الغايات والطموح التربويَّة المرتبطة مع الطموح والغايات الاقتصاديَّة، والاجتماعيَّة، والسياسيَّة الخاصة بالمجتمع.

- إعداد استراتيجيات تحقيق الأهداف؛ وهي اهتمام المسؤول عن التخطيط التربوي بوضع أسئلة مُتعلّقة في السكّان المُتأثرين بالنشاطات، والأهداف الخاصّة بالتخطيط.

- إعداد برامج بديلة تساهم بتحقيق الأهداف؛ وهي الخيارات التي يجب أن تُطبّق عليها الدراسة والتقييم؛ لأنّها تُعدّ الوسائل التي يُحدّدها المُخطّط التربوي لتحقيق الأهداف.
  - تقييم أوضاع النظام التربوي وحصر المشكلات التي يُعاني منها.
  - صياغة الحاجات المطلوبة في ظلّ الإمكانيات المتوفرة.
  - التنسيق بين المشروعات التربويّة، ووضع المواصفات المُناسبة لبرامجها التنفيذية.
  - تحديد التكاليف والوقت اللازم ومصادر التمويل المُناسبة.
- تطبيق الموازنة التخطيطية:**

هي الاعتمادُ على وجود برنامج تمويليّ عن طريق تحديد مصادر التمويل، والموارد المُتنوّعة والمُفيدة للتخطيط التربوي. تنفيذ ومتابعة الخُطة؛ هي المُباشرة بتنفيذ الخُطة التربويّة بعد الموافقة عليها من السلطة المُشرفة على التعليم، ومن خلال الاعتماد على البرنامج التمويليّ، والموازنات التخطيطية المُعدّة في المراحل السابقة. ([www.Mawdooe.com](http://www.Mawdooe.com))

## 2. التنظيم :

عرفه عطوي عموماً بأنه "عملية حصر الواجبات اللازمة لتحقيق الأهداف وتقسيمها إلى اختصاصات للإدارات والأفراد ، وتحديد وتوزيع السلطة والمسئولية ، وإنشاء العلاقات بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل معا في انسجام وتعاون بأكثر كفاية لتحقيق دف مشترك." (عطوي، 2014، ص. 25)

ويقصد به كذلك توزيع المهام على العاملين وفق أسس سليمة تكفل تحقيق الأهداف ويتضمن تحديد المسؤوليات وتقسيم مراحل التنفيذ وتحديد طرق الاتصال والتعاون بينهم

هناك فرق بين التنظيم والمنظمة فالتنظيم عملية إما المنظمة فهي جهاز يسعى من خلال تنظيم الإمكانيات والأدوار والعلاقات والمهام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة

## 3. التوجيه:

يعتبر التوجيه من العمليات الرئيسية لعناصر الإدارة التي يمكن من خلالها ان نتحقق من أن جهود الأفراد والعاملين بالمدرسة مثلاً , تسير في الطريق المرسوم نحو تحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

والتوجيه ليس تنفيذاً للأعمال وإنما يعني توجيه الآخرين في تنفيذ أعمالهم في ضوء مستلزمات الأداء الناجح. يعتبر التوجيه مرحلة مهمة في العمليات الإدارية .

والتوجيه هو العمل المستمر لإيجاد التعاون الجماعي بين الفئات المختلفة في المدرسة ومساعدتهم على حل المشكلات ،التي يواجهونها ورصد ملاحظة كل فعاليات العمل المخطط له ،بهدف معالجة السلبيات وتطوير الإيجابيات وهناك عدة أشكال للمتابعة والإشراف التي يقوم بها مدير المدرسة ,(صرصيري،2003،ص.59)

تلك العملية التي يتم بها الاتصال بالمرؤوسين لإرشادهم وترغيبهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم لتحقيق الأهداف المرغوبة. كما يعرف البعض الآخر على انه الإرشاد والتعلم وخلق الحوافز والإشراف على معاونين وممارسة هذه الوظيفة تعني إصدار أوامر وتعليمات لتمكين الموظفين من انجاز أعمالهم.

والتوجيه يقوم على ثلاث نواح أساسية وهي إرشاد المرؤوسين ،والإتصال بهم ،وإصدار الأوامر إليهم.

ويتمثل الهدف الرئيس من عملية التوجيه في الحقل التعليمي تحقيق أهداف المدرسة ومساعدة العاملين ليصبحوا ذوي مهارة وكفاية عالية، ولا بد من ترجمة هذا المفهوم الى واقع اجرائي ملموس من خلال مجموعة من الممارسات التي يمارسها مدير المدرسة مثل:

زيارة الفصول المدرسية – مناقشة توجيهات المشرفين -مساعدة المدرسين على طريقة التدريس الجيدة-توجيه المدرسين الجدد – مناقشة نقاط القوة والضعف مع المدرسين عقب كل زيارة يقوم بها -دراسة مشكلات التلاميذ واقتراح وسائل علاجها.

#### **4. المتابعة والتقييم:**

إن المتابعة في الإدارة التعليمية هي " العملية التي يتم من خلالها الإشراف على تنفيذ ما تم التخطيط والتنظيم له، والتأكد من تنفيذ الأهداف حسب الخطة المرسومة"(المومني،2008،ص.191) ."

أما التقييم في مجال الإدارة التعليمية هو " تلك الإجراءات التي تقاس بكفاءة العاملين في تحقيق الأهداف المرسومة.(معوض ورزق،2003،ص.132) "، ويعرف كذلك بأنه " عملية منظمة تتضمن جمع وتمحيص معلومات لاتخاذ القرارات تتمخض عن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المتوخاة". وترمي عملية المتابعة والتقييم في الإدارة التعليمية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن أن نذكر منها مايلي:

1) تقدير نتائج إنجاز العاملين للعمل، وهي نتائج تتعلق بالمعلومات التي اكتسبوها والمهارات

والاتجاهات التي نحوها.

2) الوقوف على صلاحية برنامج العمل ومدى تحقيقه للأهداف التي وضعت.

3) الوقوف على الجوانب التنظيمية والإدارية والإجرائية المنظمة للعمل.

4) معرفة إمكانية الأفراد القائمين بالعمل، ومعرفة نواحي القوة والضعف في أدائهم وقد تستخدم

المعلومات التي يحصل عليها متخذو القرارات في ترقية بعضهم إلى مراكز قيادية. (معوض ورزق، 2003، ص.132)

5) ملاحظة تأثير ديناميات الجماعة على أداء الأفراد .

ومن أهم مجالات التقويم في الإدارة التعليمية نجد:

- تقويم الخطة التربوية والتنظيم الإداري والتمويل □ .
  - تقويم التنظيم المدرسي وأثره على تحقيق الرسالة □ .
  - تقويم خطة المباني المدرسية والتجهيزات والأدوات المدرسية □ .
  - تقويم برامج التدريب لكافة المعلمين ومدى إقبالهم على مهنة التدريس، ومن ثمة تقويم أدائهم .
  - تقويم العلاقة بين المدرسة والمجتمع ومدى قيام المدرسة بخدمات تعليمية فعالة □ .
  - تقويم المنهاج المدرسي من حيث أهدافه ومحتواه وتنظيمه وتنفيذه .
- (المومني،، 2008، ص.192)

وعليه عند تقويم أي برنامج تعليمي أو خطة تربوية لا بد من إتباع خطوات رئيسية في العملية التقويمية مثل تحديد الهدف من التقويم، واختيار الوقت المناسب، تحديد المجال إضافة إلى تحديد الأسلوب والطريقة المستخدمة في التقويم.

## خلاصة:

الإدارة التربوية مجموعة من العمليات والوظائف المتشبكة والمتداخلة وهي كلها ذات أهمية ولا يمكن للإدارة التربوية أن تكون ناجحة إلا إذا قامت بكل هذه الوظائف على أكمل وجه وبأحسن الطرق وأكبر فاعلية .

تطبيق: ما هي أهم النظريات المفسرة للإدارة التربوية؟