جامعة تكريت
كلية العلوم الانسانية
قسم التربية الفنية
المرحلة الثانية

الأسس الإدارية والتربوية في المؤسسات التعليمية المعاصر

اعداد
د. امال هاشم خـميس الدليمي

١٤٤٧هـ ٢٠٢٦م

الفصل الأول

الأسس الإدارية والتربوية في المؤسسات التعليمية المعاصر

توسعة محور الإدارة في الإسلام :

ومن الجدير بالذكر أن الإدارة الإسلامية لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات فقط، وإنما تعتمد على بناء العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد والعاملين، وتؤكد على احترام كرامة الإنسان وإشعاره بأهميته داخل المؤسسة. كما تشجع على تحمل المسؤولية والالتزام بالواجبات الوظيفية، فضلاً عن ترسيخ قيم الصدق والأمانة والإخلاص في العمل.

وتؤمن الإدارة الإسلامية بأن النجاح الإداري لا يتحقق بالسلطة وحدها، بل يتحقق من خلال التعاون والتفاهم وتبادل الآراء بين جميع العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى خلق بيئة عمل إيجابية تسهم في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء المؤسسي .

توسعة أهمية التخطيط :

ولا تقتصر أهمية التخطيط على تحديد الأهداف المستقبلية فحسب، بل تمتد لتشمل تحديد الأولويات ورسم السياسات العامة ووضع البدائل المناسبة لمواجهة الظروف الطارئة والتحديات المحتملة كما يساعد التخطيط الإدارة على استثمار الوقت بصورة أفضل وتقليل الهدر في الجهد والمال والموارد المتاحة.

وفي المؤسسات التربوية يساهم التخطيط في تطوير المناهج الدراسية وتحسين أساليب التدريس ورفع مستوى التحصيل الدراسي للطلبة، فضلاً عن توفير بيئة تعليمية قادرة على مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة. ولهذا يعد التخطيط أساساً لنجاح الإدارة المدرسية وتحقيق أهدافها التربوية والتعليمية.

كما أن التخطيط يساعد المدير على التنبؤ بالمشكلات المستقبلية ووضع الحلول المناسبة لها قبل وقوعها، مما يقلل من حجم المخاطر ويزيد من فرص النجاح وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

توسعة الحوافز :

تُعد الحوافز من أهم الوسائل الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لرفع مستوى أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم. فكلما شعر العامل بالتقدير والاهتمام من قبل الإدارة ازداد حماسه للعمل وارتفعت درجة انتمائه للمؤسسة التي يعمل فيها.

وتؤدي الحوافز دوراً مهماً في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والمادية للعاملين، كما تساعد على خلق روح المنافسة الإيجابية بينهم وتشجعهم على الإبداع والابتكار وتحمل المسؤولية. لذلك تحرص المؤسسات الناجحة على بناء نظام حوافز عادل وواضح يحقق المساواة بين العاملين ويضمن مكافأة المجتهدين والمتميزين.

كذلك تسهم الحوافز في الحد من ظاهرة الغياب والتقصير الوظيفي، وتساعد على تحسين العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، مما ينعكس بصورة إيجابية على مستوى الأداء العام وجودة الخدمات المقدمة.

توسعة الإشراف التربوي :

يُعد الإشراف التربوي من الركائز الأساسية للعملية التعليمية، إذ يهدف إلى تحسين أداء العاملين وتطوير مهاراتهم المهنية بما ينسجم مع الأهداف التربوية للمؤسسة التعليمية. ولم يعد الإشراف التربوي يقتصر على متابعة أداء العاملين أو مراقبتهم، بل أصبح عملية فنية وإنسانية تهدف إلى تقديم المساعدة والتوجيه والتدريب المستمر.

كما يسهم الإشراف التربوي في اكتشاف نقاط القوة لدى العاملين والعمل على تعزيزها، فضلاً عن تحديد نقاط الضعف ووضع الخطط المناسبة لمعالجتها. ويساعد الإشراف أيضاً على تطوير المناهج التعليمية وتحسين أساليب التدريس وتقويم الأداء بصورة مستمرة.

ومن خلال الإشراف الفعال يمكن تحقيق التعاون والتنسيق بين جميع العاملين في المؤسسة التعليمية، الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى الأداء وتحقيق جودة التعليم وتحسين مخرجات العملية التربوية.

مقدمة موسعة :

تُعد الإدارة من أهم الأنشطة الإنسانية التي ارتبطت بحياة الإنسان منذ القدم، إذ لا يمكن لأي مؤسسة أو منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود إدارة فعالة تعمل على تنظيم الجهود البشرية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة. ومع التطور الكبير الذي شهده العالم في المجالات العلمية والتقنية والاقتصادية، ازدادت الحاجة إلى تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة التي تضمن حسن استثمار الموارد والإمكانات المتاحة.

وقد اهتم الإسلام بالإدارة اهتماماً كبيراً، إذ وضع مجموعة من المبادئ والقواعد التي تنظم شؤون الحياة المختلفة، سواء كانت سياسية أم اقتصادية أم اجتماعية أم تربوية. وتستمد الإدارة الإسلامية أسسها من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة وما جاء به الفقه الإسلامي من أحكام وقيم أخلاقية تهدف إلى تحقيق العدل والمساواة والتعاون بين أفراد المجتمع كما تتميز الإدارة في الإسلام بأنها تجمع بين الكفاءة المهنية والالتزام الأخلاقي، مما يجعلها نظاماً متكاملاً يسعى إلى تحقيق المصلحة العامة وخدمة المجتمع.

وتبرز أهمية الإدارة في المؤسسات التربوية بصورة خاصة، لأن نجاح العملية التعليمية يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة الإدارة وقدرتها على التخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف، فضلاً عن توفير الحوافز المناسبة للعاملين وتحقيق بيئة تعليمية تسهم في تطوير أداء الملاكات التدريسية والإدارية. لذلك تسعى هذه المحاضرة إلى تسليط الضوء على مفهوم الإدارة في الإسلام وأهم المبادئ التي تقوم عليها، بالإضافة إلى بيان أهمية التخطيط التربوي وأنواع الحوافز وأسس الإشراف التربوي ودورها في تحقيق الأهداف التعليمية.

مجالات الإشراف التربوي :

يشمل الإشراف التربوي العديد من المجالات والأنشطة التي تهدف إلى تحسين العملية التعليمية وتطوير أداء العاملين في المؤسسة التربوية، ومن أبرز هذه المجالات:

١. متابعة الخطط السنوية واليومية :

يقوم المشرف التربوي بمتابعة الخطط الدراسية التي يعدها المدرسون والتأكد من انسجامها مع الأهداف التربوية والمناهج الدراسية المقررة، كما يعمل على تقديم التوجيهات اللازمة لتحسينها وتطويرها.

٢. متابعة تنفيذ المناهج الدراسية :

يهتم الإشراف التربوي بمتابعة مدى التزام المدرسين بتنفيذ المناهج الدراسية وفق الخطة المقررة، والتأكد من تحقيق الأهداف التعليمية المرسومة لكل مادة دراسية.

٣. لإشراف على سير الامتحانات :

يتابع المشرف التربوي إجراءات الامتحانات المختلفة ويعمل على ضمان توفير الأجواء المناسبة لإجرائها وفق التعليمات والضوابط التربوية المعتمدة، بما يحقق العدالة بين الطلبة.

٤. تنظيم الجداول الدراسية

يساهم الإشراف التربوي في إعداد وتنظيم الجداول الدراسية بطريقة تضمن حسن توزيع الحصص الدراسية واستثمار الوقت بشكل فعال.

٥. الإشراف على المختبرات والوسائل التعليمية

يهتم المشرف التربوي بمتابعة المختبرات المدرسية والوسائل التعليمية والتأكد من جاهزيتها واستثمارها بالشكل الذي يسهم في تحسين عملية التعلم والتعليم.

٦. متابعة المستوى العلمي للطلبة

يقوم المشرف التربوي بدراسة نتائج الطلبة وتحليلها من أجل تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على وضع الحلول المناسبة لتحسين مستوى التحصيل الدراسي ، ومن خلال هذه المجالات يسهم الإشراف التربوي في تطوير العملية التعليمية وتحقيق جودة التعليم ورفع كفاءة المؤسسات التربوية.

التقويم :

يُعد التقويم من الوظائف الأساسية في الإدارة التربوية، إذ يهدف إلى قياس مدى نجاح الأنشطة والبرامج المختلفة في تحقيق الأهداف المرسومة. كما يُعد وسيلة مهمة للكشف عن جوانب القوة والضعف والعمل على تطوير الأداء وتحسين النتائج.

مفهوم التقويم :

التقويم هو عملية جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالأداء الفعلي ومقارنتها بالمعايير والأهداف المحددة مسبقاً، من أجل إصدار الأحكام المناسبة واتخاذ القرارات اللازمة لتحسين العمل وتطويره.

ولا يقتصر التقويم على الحكم على النتائج فقط، بل يشمل جميع مراحل العمل من التخطيط والتنفيذ وحتى تحقيق الأهداف النهائية.

أهمية التقويم :

تكمن أهمية التقويم في مجموعة من الجوانب المهمة، منها:

١. معرفة مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف :

يساعد التقويم على معرفة مدى نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المحددة.

٢. تحديد نقاط القوة والضعف :

يسهم في الكشف عن الجوانب الإيجابية التي ينبغي تعزيزها والجوانب السلبية التي تحتاج إلى معالجة.

٣. توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات :

يُعد التقويم مصدراً مهماً للمعلومات التي تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة.

٤. تحسين العمل وتطويره :

يساعد على رفع مستوى الأداء من خلال الاستفادة من نتائج التقويم وإجراء التعديلات اللازمة.

٥. رفع جودة العملية التعليمية :

يسهم التقويم في تحسين جودة التعليم من خلال متابعة أداء الطلبة والمدرسين بشكل مستمر.

أنواع التقويم :

أولاً / التقويم البنائي :

- يُجرى أثناء تنفيذ العمل أو العملية التعليمية بهدف متابعة التقدم وتشخيص المشكلات أولاً بأول والعمل على معالجتها قبل تفاقمها.

❖ ومن أمثلة ذلك الاختبارات اليومية والواجبات الصفية والمناقشات المستمرة داخل الصف.

ثانياً / التقويم النهائي :

❖ يُجرى في نهاية العمل أو البرنامج لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المحددة وقياس النتائج النهائية.

❖ ومن أمثلته الامتحانات النهائية والتقارير الختامية الخاصة بالبرامج التعليمية.

أسس التقويم :

يعتمد التقويم التربوي الناجح على مجموعة من الأسس المهمة وهي:

١. الالتزام بالأهداف المحددة.
٢. الشمول لجميع جوانب العملية التعليمية.
٣. الاستمرارية وعدم الاكتفاء بالتقويم النهائي فقط.
٤. التعاون بين جميع الأطراف المعنية.
٥. الديمقراطية والموضوعية في إصدار الأحكام.
٦. استخدام وسائل وأدوات متعددة للتقويم.
٧. الاستفادة من النتائج في تطوير العمل مستقبلاً.
٨. وتسهم هذه الأسس في جعل عملية التقويم أكثر دقة وفاعلية وتحقيقاً للأهداف المرجوة.

القيادة (Leadership) :

تُعد القيادة من أهم عناصر النجاح الإداري، إذ ترتبط بقدرة القائد على التأثير في سلوك الأفراد وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. وتتميز القيادة الفعالة بقدرتها على تحفيز العاملين وبناء العلاقات الإيجابية بينهم وتحقيق التعاون داخل المؤسسة.

مفهوم القيادة :

- ❖ القيادة هي قدرة الفرد على التأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم وتحفيزهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.
- ❖ وتُعد القيادة من المهارات الأساسية التي يحتاجها المدير أو المسؤول في جميع المؤسسات، ولاسيما المؤسسات التربوية.

أنواع القيادة

١. القيادة الإدارية : تركز على تنظيم العمل وتوزيع المهام ومتابعة تنفيذ الخطط وتحقيق أهداف المؤسسة وفق الأنظمة والتعليمات المعتمدة.
٢. القيادة التربوية : تركز على تطوير العملية التعليمية وتحسين أداء العاملين والاهتمام بالجوانب الإنسانية والتربوية داخل المؤسسة التعليمية.

نظريات القيادة :

١. نظرية الرجل العظيم : ترى أن القيادة تعتمد على صفات فطرية يولد بها القائد وتميزه عن غيره من الأفراد .
٢. نظرية السمات : تركز على مجموعة الصفات الشخصية التي يمتلكها القائد مثل الذكاء والثقة بالنفس والقدرة على اتخاذ القرار .
٣. النظرية الموقفية : ترى أن نجاح القائد يعتمد على طبيعة الموقف والظروف المحيطة أكثر من اعتماده على صفات ثابتة .
٤. النظرية التفاعلية : تؤكد أهمية التفاعل بين القائد والعاملين والظروف المحيطة لتحقيق النجاح.
٥. القيادة التحويلية: تركز على إحداث التغيير الإيجابي داخل المؤسسة وتحفيز العاملين لتحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز.

أنماط القيادة :

أولاً / القيادة الديمقراطية :

يقوم القائد بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم، مما يعزز روح التعاون والانتماء للمؤسسة.

ثانياً / القيادة الاستبدادية :

يتخذ القائد القرارات بصورة منفردة دون إشراك العاملين، ويعتمد على السلطة المباشرة في إدارة العمل .

ثالثاً / القيادة الحرة (المتساهلة)

- ❖ يمنح القائد العاملين حرية كبيرة في أداء أعمالهم مع وجود قدر محدود من التوجيه والرقابة.

اختيار النمط القيادي المناسب :

لا يوجد نمط قيادي واحد يصلح لجميع المواقف والظروف، وإنما يعتمد اختيار النمط القيادي على عدة عوامل منها :

١. شخصية القائد .
٢. طبيعة العاملين وخبراتهم .
٣. طبيعة العمل والمهام المطلوبة .
٤. الظروف المحيطة بالمؤسسة .
٥. الأهداف المراد تحقيقها .

لذلك يجب على القائد الناجح أن يكون مرناً وقادراً على اختيار الأسلوب القيادي المناسب لكل موقف بما يحقق أفضل النتائج الممكنة

وفي ختام هذه المحاضرة يمكن القول إن الإدارة في الإسلام تمثل نموذجاً متكاملاً يجمع بين القيم الأخلاقية والمبادئ العلمية الحديثة، إذ تقوم على العدل والشورى وتحمل المسؤولية واختيار الكفاءات القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة. كما أن التخطيط يُعد حجر الأساس الذي تعتمد عليه الإدارة في رسم مستقبل المؤسسة وتحديد أهدافها ووسائل تحقيقها، في حين تمثل الحوافز وسيلة فعالة لرفع معنويات العاملين وزيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم.

أما الإشراف التربوي فيؤدي دوراً محورياً في تطوير العملية التعليمية وتحسين مستوى العاملين من خلال التوجيه والمتابعة والتقويم المستمر. ومن هنا تبرز أهمية

التكامل بين الإدارة والتخطيط والحوافز والإشراف بوصفها عناصر أساسية لتحقيق النجاح المؤسسي والارتقاء بمستوى الأداء التربوي والتعليمي.

وتزداد الحاجة في الوقت الحاضر إلى تطبيق هذه المبادئ بصورة علمية ومنظمة لمواجهة التحديات المعاصرة ومواكبة التطورات المتسارعة في مختلف المجالات، وبما يحقق أهداف المؤسسات التعليمية ويسهم في بناء مجتمع متعلم وقادر على النهوض والتقدم