

منظومة مقترحة لتقويم أداء الإدارة الصفية في كليات التربية

في ضوء معايير الإدارة الصفية الفعالة

أ.د. منى يونس بحري

د. عاطف بن طريف

الملخص

- تستهدف الدراسة وضع منظومة مقترحة لتقويم أداء الإدارة الصفية في كليات التربية العربية في ضوء معايير الإدارة الصفية الفعالة، حيث بينت بعض الدراسات وجود ما يؤثر سلبياً على أداء الإدارة الصفية لأدوارها بالمستوى المطلوب من الكفاءة مما يقلل من إسهامها في تحقيق أهداف العملية التعليمية التعليمية. بما يحافظ على مكانه الأقسام العلمية، وزيادة الطلب على مخرجاتها من المعلمين. وقد يرجع ذلك إلى عدم توفر مؤشرات فيها لتقويم جودة الأداء الشاملة لها.
- وتسعى الدراسة إلى الإجابة عن تساؤلات هي:
 - 1- ما المقصود بالإدارة الصفية الفعالة؟
 - 2- ومم تتكون منظومتها في كليات التربية؟
 - 3- وما المقصود بالإداء الإداري الصفي؟ وما هي خطوات تقويمه ومؤشرات قياسه؟
 - 4- وما هي معايير جودة أداء الإدارة الصفية في كليات التربية؟
 - 5- ومما تتكون منظومة تقويم أداء هذه الإدارة؟
 - 6- وما هي مؤشرات تقويم أدائها؟

أ.د. منى يونس بحري / د. عاطف بن طريف
منظومة مقترحة لتقويم أداء الإدارة الصفية في كليات التربية في ضوء معايير الإدارة الصفية الفعالة

- وقد استخدمت في الدراسة المنهجية التالية:
 - وصف وتحليل منظومة الإدارة الصفية الفعالة في كليات التربية.
 - تحليل الأداء الإداري الموسمي لعلاقته بالأداء الإداري الصفّي.
 - تحليل معايير جودة أداء الإدارة الصفية في ضوء منظومة الإدارة الصفية في كليات التربية.

وتمثلت النتائج في:

- الخروج بمؤشرات مقترحة لتقويم أداء الإدارة الصفية وأبرز هذه المؤشرات:
 - ١- تقويم البيئة الخارجية
 - ٢- تقويم البيئة الداخلية - التخطيط الاستراتيجي.
 - ٣- تقويم أسلوب التفكير الإستراتيجي للمعلم
 - ٤- تقويم البيئة الصفية المادية
 - ٥- تقويم المناخ التنظمي الصفّي وتقويم أداء المعلم للدرس.
 - ٦- تقويم ضبط سلوك الطالب.
 - ٧- تقويم أداء الطالب.
 - ٨- تقويم النواتج والمخرجات.
- تقويم الإدارة الصفية الإبداعية
- المتطلبات

الفصل الأول

مقدمة الدراسة :

إن مؤسسات التعليم العالي العربية اليوم كالجوامع وكليات التربية تواجه تحديات بالغة الأهمية أدت إلى حدوث تغييرات في أدوارها ومهامها مع أن معظمها في الأقطار العربية غير قادر نسبياً على مواجهة تلك التحديات المهمة والكبيرة كالأنفجار المعرفي والتقدم التكنولوجي على الوجه المأمول ، يضاف إلى ذلك ما تعانيه تلك المؤسسات من صعوبات في شتى مجالات عملها كالتدريس والبحث العلمي والإدارة، ولعل أبرزها في المجال الإداري:

- غلبة الشكل التقليدي على هيكلها الإدارية ونظمها الدراسية حتى بالنسبة لأكثرها قدماً ربط عملية التغيير .
- مركزية تنظيماتها الإدارية من حيث السلطة وآلية وضع القرار واتخاذها.
- محدودية مصادر تمويلها مما يحد من قدرتها على الأخذ بالمستجدات التي تفعل إدارتها.
- ضعف نظرتها الاستراتيجية المتعلقة بدورها الاستثماري والتنموي.
- الضعف النسبي في المستوى المعرفي والمهاري الإداري للإداريين فيها.
- ضعف مصادر المعلومات والتقنيات اللازمة للإدارة الفعالة.
- زيادة أعداد الطلبة الملتحقين بها مع وجود ضعف في الامكانيات.
- وببطء تطور نظم تقويم الإداء الإداري على اختلاف مستوياته.
- أن مثل هذه الصعوبات تقلل من كفاءة هذه المؤسسات والكليات في أداء مهامها الإدارية على اختلاف مستويات هذه الإدارة وينسحب هذا القول أيضاً

على الإدارة الصفية فيها ما يحول دون تحقيق أهدافها كما ينبغي (المبارك
١٥:٢٠٠٠)

أهمية الدراسة :

إن الإدارة الصفية في كليات التربية معنية مباشرة بالطالب المعلم الذي هو الغاية من وجودها. ولها أهمية بالغة لكونها مهمة تربوية ونفسية تتعلق بتعلم الأجيال في زمن تتسع فيه مفهوم التعليم والتربية مما أدى إلى إزدياد مهام من يقوم بالتعليم في هذه الكليات. فبعد أن كان ناقل للمعلومات إلى طلبته ودوره يقتصر على تعليمهم أصبح إضافة إلى ذلك: مخطط، منظم، وموجه له وتحكم فيه في إطار مناخ إجتماعي نفسي آمن وشبكة علاقات واتصال فعالة لتحقيق أهداف العملية التعليمية.

إن عضو هيئة التدريس الكفاء في كليات التربية يحرص على اتقان ما يتطلبه عمله من كفايات كالمترتبة بإدارة الصف والتي ستؤثر خصائص قدرته على إدارة التعليم، وصولاً إلى النتائج التعلمية المنشودة في سلوك المتعلم بتطوير إمكاناته في مختلف جوانب شخصيته المتكاملة في ضوء الاتجاهات الحديثة في الإدارة الصفية والتي من أبرزها:

• الاتجاه المعرفي Cognitive

• اتجاه التعليم الاجتماعي Social learning

• الاتجاه الانساني Humanistic

• الاتجاه السلوكي Behavioral

أ.د. منى يونس بحري / د. عاطف بن طريف

منظومة مقترحة لتقويم أداء الإدارة الصفية في كليات التربية في ضوء معايير الإدارة الصفية الفعالة

وعادة ينمي عضو هيئة التدريس معلوماته الإدارية بعدة وسائل من أهمها الدراسات والبحوث العلمية التي تساعده على تقويم أدائه الصفي الإداري لتطويره وتحديثه (قطامي: ٢٠٠٢: ١٣)

فقد بينت دراسة الشيباني حول مشكلات الإدارة الصفية في كليات إعداد المعلمين في بعض الأقطار العربية، إن ٣٣% من أعضاء هيئة التدريس لا يلتزمون بتطبيق تخطيط فعال في إدارة الصفوف. وإن ٢٦% منهم ليست لديهم معرفة كافية معايير تقويم الأداء الإداري الصفي، وإن ١٧% منهم يعانون من مشكلات ضبط نظام الصف، وأن ١٥% لا يحسنون إدارة الوقت (الشيباني ١٩٩٨: ٢٣)

وبينت دراسة (الدباغ) وجود شحة في الدراسات التي تناولت تطوير الأداء الإداري الصفي وجودته في منظور منظومي (الدباغ: ٢٠٠١: ١٢).

وأكدت توصيات المؤتمر الدولي الثاني لكلية التربية في جامعة البحرين على ضرورة تطوير أساليب تقويم الإدارة الصفية في كليات التربية العربية، وعلى ضرورة توفير مؤشرات لقياس جودة الأداء الإداري الصفي (وزارة التعليم العالي : ١٩٩٩ : ١٦)

إن مثل هذا الواقع للإدارة الصفية في كليات التربية يمكن أن يؤثر سلباً على أداء الإدارة الصفية لأدوارها بالمستوى المطلوب من الكفاءة مما يقلل من إسهامها في تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية بما يحافظ على مكانة القسم العلمي وهيبة الكلية وسمعة الجامعة وزيادة الطلب على مخرجاتها من المعلمين. وقد يعود ذلك بوجه عام إلى زهد الإدارات الصفية في تقويم أدائه أو عدم قدرتها على تقويم أدائها وجودته لعدم توفير معايير ومؤشرات جوده الأداء الشاملة.

مشكلة الدراسة :

أ.د. منى يونس بحري / د. عاطف بن طريف
منظومة مقترحة لتقويم أداء الإدارة الصفية في كليات التربية في ضوء معايير الإدارة الصفية الفعالة

يمكن تمثيلها بالتساؤلات التالية :

- ١- ما المقصود بالإدارة الصفية الفعالة؟ ومم تتكون منظومة الإدارة الصفية الفعالة في كليات التربية؟
- ٢- ما المقصود بالإداء الإداري الصفي وما هي خطوات تقويمه ومؤشرات قياسه؟
- ٣- ما هي معايير جودة أداء الإدارة الصفية في كليات التربية.
- ٤- مم تتكون منظومة تقويم أداء الإدارة الصفية؟ وما هي مؤشرات تقويم أدائها؟

منهجية الدراسة:

تستخدم الدراسة أسلوب تحليل النظم system Analysis approach في تناول موضوعها وبموجب الخطوات التالية:

- وصف وتحليل منظومة الإدارة الصفية الفعالة في كليات التربية لتوضيح مكوناتها المترابطة وانعكاساتها على تقويم الأداء.
- وصف وتحليل الأداء المؤسسي الإداري وعلاقته بالإدارة الصفية الفعالة في كليات التربية.
- وضع مؤشرات مقترحة لتقويم أداء الإدارة الصفية في كليات التربية.

الفصل الثاني

الإدارة الفعالة لصفوف كليات التربية

هناك عدة مداخل لتحقيق أهداف كليات التربية بإقسامها العلمية وصفوفها ولزيادة فعاليتها وكفاءتها في التعامل مع المؤثرات والعوامل البيئية الداخلية والخارجية الحاصلة والمتوقعة ومنها مدخل الجودة الشاملة Total Quality Approach والإدارة الفعالة Effective Administration الذي يساعد على تحسين الواقع الإداري لصفوفها، وينمي القدرات التنافسية البناءة والإبتكارية فيها وتحقيق التميز لها. فأالإدارة الفعالة هي التي تمكن الكليات وصفوفها من تحقيق رسالتها التربوية (السامرائي ١٩٩٧ : ١٢)

وهنا تطرح الأسئلة التالية نفسها:

• ما هي الإدارة الصفية الفعالة في كليات التربية؟ وما هي خصائصها ؟ وما هي منظومتها؟

إن الإدارة الصفية مطلب رئيسي للتعليم الفعال ومهمة ذات أولوية لعضو هيئة التدريس. وقد تبين للباحثين من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بالموضوع أن هناك العديد من التعاريف لهذه الإدارة حيث:

- بين (براون) : أنها منظومة مدخلات وعمليات ومخرجات ترتبط بمؤثرات وتستهدف تسيي عملية التدريس الفعال لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية. (Brown 1994.P29).

- وبين (هولدن) بأنها القيادة الصفية المتميزة بالاعتماد على التخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف في إطار مناخ أمن لتسيير دفة العملية التعليمية (Holden 1999,P115)

- وبين (سوانسون) بأنها الإدارة المتميزة بالامكانات المعرفية والبشرية والمادية المتاحة على الوجه الأمثل لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية . (Suanson,200.P210)

- وتبين (أدامز): "بأنها الوحدة التنظيمية القادرة على تحقيق أهداف التدريس على أفضل وجه ممكن بموجب خططها المسبقة والتي تتابع نتائج قيادتها الصفية باستمرار لتحسينه (Adams1998, P. 40)
- ويرى (فشر) بأنها العملية القيادية القادرة على التحكم في العملية التعليمية التعليمية في الجامعة لتحقيق أجود المردودات والنتائج بسرعة واتقان وبأقل تكلفة (Fisher 1997.P.17).
- ويرى (روبرت) : أنها الإدارة المتقنة التي تعمل على توفير بيئة صفية متميزة بالتنظيم وحسن التوجيه للدرس بما ينمي خبرات الطالب باستمرار ويحقق أهداف التدريس ورضا الأطراف المعنية به (Robert1999,P.5).

إن تحليل التعاريف السابقة يمكن من استخلاص التعريف التالية للإدارة الصفية:

أنها عملية توجيه العملية الصفية بما يحقق الأهداف التعليمية التعليمية الصفية المرتبطة.

أن أهداف القسم العلمي من خلال توظيف الإمكانيات البشرية والمعرفية والمادية المتوفرة توظيفاً أمثلاً ووقاية وتحسين هذه الإمكانيات باستمرار للتوصل إلى أداء منظومي صفي متميز بمردواته النوعية المتصرفة برضا الأطراف المستفيد منه كالتلميذ والمدرس والقسم و الكلية، والمتصف بتشجيع التجديد والإبداع في هذه الوحدة التنظيمية بصورة منتظمة لتجويد أساليبها والإرتقاء بنوعية مخرجاتها الملبيه لاحتياجات المجتمع.

- أما فيما يتعلق بخائص هذه الإدارة فأهميتها : (الخشاب ١٩٩٧ : ٧)

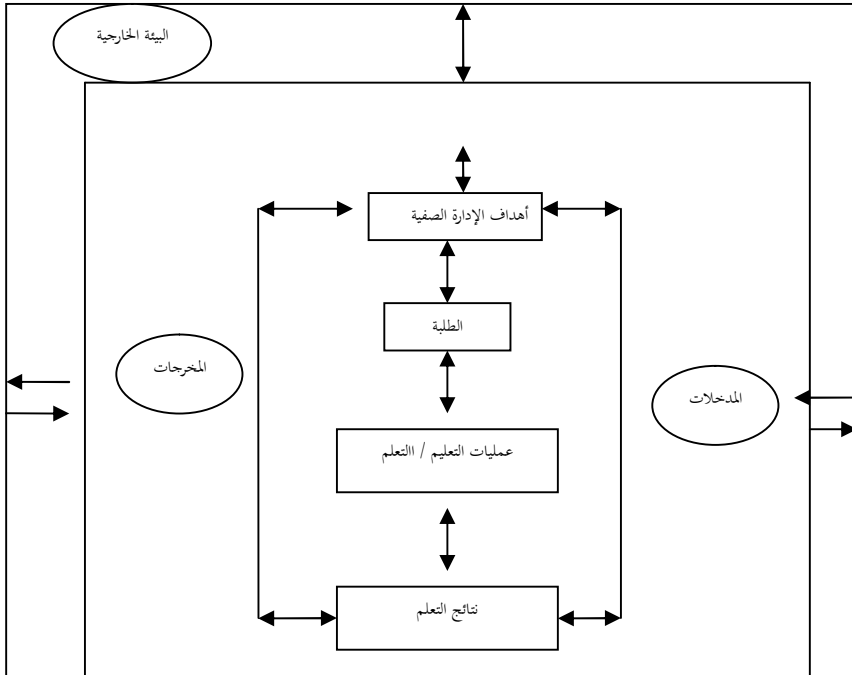
- التخطيط لما قبل التدريس.

أ.د. منى يونس بحري / د. عاطف بن طريف

منظومة مقترحة لتقويم أداء الإدارة الصفية في كليات التربية في ضوء معايير الإدارة الصفية الفعالة

- رسم أهداف تدريسية طموحة.
- المرونة والقدرة على التجاوب مع ما يستجد من متغيرات وحسن إدارة التغيير.
- التفاعل الإيجابي مع البيئة الصفية الداخلية والخارجية.
- الاستيعاب للتكنولوجيا الحديثة المتيسرة.
- الضبط والحسم وحسن التوجيه.
- حسن إدارة وقت الصف.
- تكييف غرفة الصف وتحسينها والحرص على سلامة تنظيمها باستمرار.
- تأمين شبكة علاقات بناءة داخل الصف وخارجه.
- الإلتزام بالتعليمات الإدارية.
- تشجيع العمل الجماعي والتعاوني.
- اتباع الأسلوب الشمولي لتطوير منظومتها.
- تحسين مخرجاتها من خلال تفعيل عملياتها وتعاملها مع المدخلات.

تبين مما سبق ذكره أن الإدارة الصفية الفعالة هي التي يمكنها مواجهه التغيير السريع الحاصل لمرونتها وقدرتها على تطوير واقعها باستمرار لتحقيق الأهداف المنشودة وانطلاقاً من ماهية الإدارة الصفية الفعالة وخصائصها بأن المنظومة لهذه الإدارة تتمثل في الشكل (1):



أ.د. منى يونس بحري / د. عاطف بن طريف
منظومة مقترحة لتقويم أداء الإدارة الصفية في كليات التربية في ضوء معايير الإدارة الصفية الفعالة

شكل رقم (١) مكونات منظومة الإدارة الفعالة لصفوف كليات التربية

أ.د. منى يونس بحري / د. عاطف بن طريف

منظومة مقترحة لتقويم أداء الإدارة الصفية في كليات التربية في ضوء معايير الإدارة الصفية الفعالة

يبين الشكل رقم (١) أن مكونات المنظومة تتمثل في :

- البيئة الخارجية : المجتمع، الأسرة، الجامعة
- البيئة (غير المباشرة) الداخلية : الكلية ، القسم العلمي.
- المدخلات : غرفة الصف ، الطالب، المعلم ، المحتوى
- العمليات : إدارة العمليات التعليمية التعليمية.
- المخرجات : نواتج العمليات التعليمية التعليمية

وفي أدناه تفاصيل أبرز هذه المكونات:

خصائص المعلم	العمليات الإدارية	خصائص الطالب
<ul style="list-style-type: none">• الجسمانية• الصحية• الشخصية• المزاج• الخبرات• اللغة• القدرات• أسلوب التعليم• أسلوب حل المشكلات• النمو• الخطط المستقبلية	<ul style="list-style-type: none">• التخطيط• التنظيم• التوجيه• اتخاذ القرار• المناخ التنظيمي	<ul style="list-style-type: none">• الحالة الجسمانية• الصحة• القدرات• الحالة النفسية• المزاج• اللغة• الخبرات• أسلوب التعلم• الاستراتيجيات المصرفية• التوقعات المستقبلية
نص المحتوى المقرر		نص الصف
<ul style="list-style-type: none">• طبيعته وأهدافه• تنظيمه المنطقي• تنظيمه السايكولوجي• مستوى صعوبته• الأنشطة المصاحبة• التقويم والتغذية الراجعة		<ul style="list-style-type: none">• شكلة• حجمه• الإضاءة• التهوية• تنظيم المكان• المواد والأدوات• التوقعات الأدلرية لخبرات التعلم• التوقعات المجتمعية لخبرات التعلم

كل هذه الخصائص تؤثر في تنظيم المتعلمين والمجموعات وفي الخطة والعرض والأنشطة وأنماط التفاعل والتقويم والضبط والتوجيه والتغذية الراجعة.

• إن أبرز مكونات عنصر المدحلات في منظومة الإدارة الصفية هي أهدافها التي ترتبط بأهداف القسم العلمي والكلية والجامعة والمجتمع. وهذه الأهداف يعمل المعلم على تحقيقها من خلال أدائه الإداري الصفّي وقيادته للتدريس الفعال.

• وهذه الأهداف كعنصر أساسي في منظومة الإدارة الصفية تعتمد على أسلوب تفكير المعلم وتتمثل في التخطيط والتعميم والتنفيذ وفي كيفية تنظيم التدريس وممارسة الأنشطة والتقييم (محمد ٢٠٠٠: ٩)

ويؤكد الشبلي (١٩٩٩: ٢٨) إن تحديد أهداف الإدارة الصفية وتسير التدريس من أهم عناصر منظومة الإدارة الصفية، وإن الأهداف التي يفترض في المعلم أن يعمل على تحقيقها كمدير للصف:

- توفير بيئة صفية مناسبة
- الأرتفاع بمستوى التنظيم الصفّي
- تحسين الإجراءات الإدارية الصفية المساعدة على التعلم الفعلي.
- زيادة رضا الأطراف المستفيدة من العملية التعليمية التعليمية.
- التميز في الإداء الإداري الصفّي وتقويمه بموجب مقاييس متطورة.
- المراقبة والمحاسبة العادلة والذاتية فيها.
- تحسين المستوى العلمي للمتعلم ليصل إلى التفوق.

أ.د. منى يونس بحري / د. عاطف بن طريف

منظومة مقترحة لتقويم أداء الإدارة الصفية في كليات التربية في ضوء معايير الإدارة الصفية الفعالة

إن تحليل هذه الأهداف يبين كونها تدور حول فكرة بلوغ الأداء الأمثل لإدارة الصف والناجح والمتصف بالجودة والتطور والتقليل من الهدر، وذلك بموجب حسن التخطيط والتعميم والتنفيذ والضببط والمحاسبة وقياس هذا كله بموجب مقاييس أو معايير جديدة. إن هناك أساليب تطويرية لمنظومة الإدارة الصفية تتفق في تقديم هذا الأداء بموجب مؤشرات منها :

(السقاف ٢٠٠١ : ١١)

- التحسين في هذه الإدارة عبر فترة زمنية محددة.
 - قدرة هذه الإدارة على التجديد.
 - مرونتها.
 - قدرتها على الاتصال والتفاعل البناء.
 - قدرتها على اتخاذ القرار الصائب.
 - قدرتها على توفير مناخ صفي واجتماعي بناء.
 - قدرتها على تبني التخطيط الاستراتيجي في إدارة الصف.
- وبالنسبة للنواتج والمخرجات كعنصر من عناصر منظومة الإدارة الصفية فتتمثل في :

- ١- المنهج المقرر من حيث تحقيقه لأهداف المرسومة في ضوء معايير الجودة.
- ٢- الطلبة المعلمون من حيث الأعداد والتخصص والمستوى والنوعية ومدى توقع ملامتهم للتدريس.
- ٣- البحوث التي يعدها المدرس كماً ونوعاً، وبما يخدم قيادته للصف وتدرسه فيه والمجتمع.

أ.د. منى يونس بحري / د. عاطف بن طريف

منظومة مقترحة لتقويم أداء الإدارة الصفية في كليات التربية في ضوء معايير الإدارة الصفية الفعالة

إن تحليل ما سبق ذكره بخصوص عناصر منظومة الإدارة الصفية يشير إلى أن نجاحها يعتمد على مدى اتصافها بالفعالية والقدرة على التعامل البناء مع مختلف هذه العناصر وبما يحقق الأهداف المرسومة فيها، والقدرة على التقويم لتجويد أدائها وبما يواكب المتغيرات الراهنة والمستقبلية.

مبادئه النظرية :

- ١- أن كل مستوى من مستويات الأداء (فردة . صف . قسم . كلية) هو جزء من مستوى أداء المؤسسة الكلية.
- ٢- إن قياس الأداء القائم على الأهتمام بالجزء يتطلب إدراك ارتباطه بالأجزاء الأولى.
- ٣- إن التطور الذي يحصل للجزء يفترض أن يمتد ليشمل جميع الأجزاء.
- ٤- إن النظرة الشمولية في الأداء تساعد على التكامل في الأفكار والخطط والنظم .
- ٥- إن تقويم الأداء للوحدة التنظيمية الصفية منطلق أساسي نحو تحقيق أهداف الكلية وجودتها. (Basheer 1995:40)

الأهداف الرئيسية لتقويم الأداء الإداري الصفي (الراوي ٢٠٠٣:٢٢)

- الكشف عن جوانب القوة في الأداء لتعزيزه وعن جوانب الضعف فيه لعلاجها ومن ثم تطويره.
- تشخيص مشكلات الإدارة الصفية التي تحد من كفاءة الأداء وسبل علاجها.
- استخلاص مؤشرات للحكم على كفاءة الأداء الإداري الصفي.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلم من أجل تنميته.

- إن هذه الأهداف مجتمعة تساعد على تحسين نتائج العملية التعليمية التعلمية المتمثلة في إداء أفضل لكل من الطالب والمعلم وانعكاسات وذلك على القسم العلمي والكلية.

(Daivid 2001:91)

خطوات تقويم الأداء :

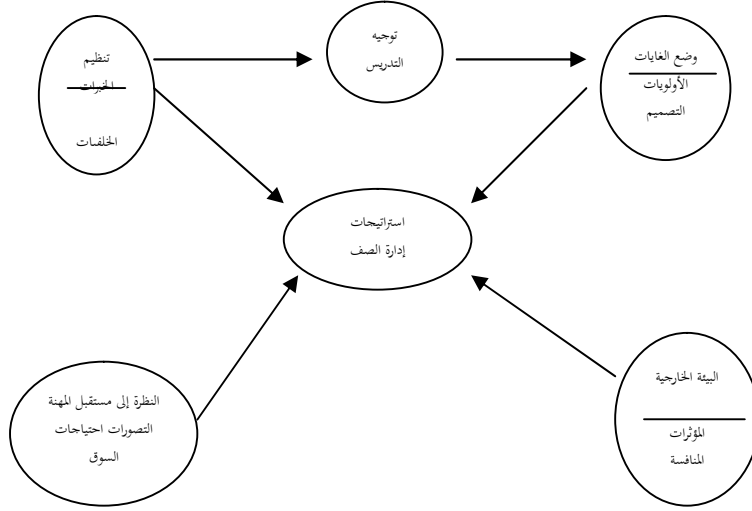
- ١- تحديد الأهداف الأساسية للإدارة الصفية.
- ٢- التخطيط بدقة لهذه الأهداف من خلال استراتيجيته لكل منها أهداف فرعية حتى قبل التدريس (شكل ٢) . ويقسم المحتوى التعليمي بين هذه الأهداف بمتعلقاته (الأنشطة وطرق التقويم والتغذية الراجعة).
- ٣- تحديد المسؤوليات لكل من المعلم والطالب من أجل تنفيذ الخطة وتحقيق الأهداف : التنظيم - التوجيه- الضبط- إصدار التعليمات -تخاذ القرارات- التنفيذ-التقويم -المتابعة).
- ٤- اختيار مؤشرات لقياس الأداء ومن أبرزها:

* الفاعلية EFFECTIVENESS

* الكفاءة EFFICIENCY

* الانتاجية PRODUCTIVITY

* نموذج الجودة الشاملة TOTAL QUALITY MODEL



الشكل (٢) أسلوب التخطيط الاستراتيجي لإدارة الصف في إطارها البيئي

وهذا الأنموذج موجه إلى العملاء لزيادة رضاهم وأبرز خصائصه:

- قياس الأداء بموجب عوامل ترتبط بالفرد والمؤسسة.
- مواجهة مشكلات الأداء من خلال تعاون المديرين والخبراء.
- وضع مقياس للأداء بالتعاون مع العملاء الذين يطبقونه.
- الاعتماد على مصادر متعددة لتقويم الأداء.
- الاستفادة من التقويم في عملية التغذية الراجعة للأداء وبخاصة الأداء الذاتي الذي يقوم به المدراء بشأن صفاتهم الشخصية كالمهارة والابتكار وبشأن أنشطة العمل وأساليب الأحصاء المتبعة فيه لمراقبة جودته وتجنب تدني مستواه.

أ.د. منى يونس بحري / د. عاطف بن طريف
منظومة مقترحة لتقويم أداء الإدارة الصفية في كليات التربية في ضوء معايير الإدارة الصفية الفعالة

إن النماذج عموماً تؤكد على العمل والأنشطة وهي تفيد الباحثين لكونها تزودهم
بمعايير
لتقويم الأداء الفعال.

الفصل الرابع

معايير جودة أداء الإدارة الصفية

أن توفر هذه المعايير يمكن من الحكم على جودة مكونات منظومة لأداء الفعلي ككل وكذلك لكل مكون على انفراد وأهم هذه المعايير : (الحلفي ٢٠٠١:٢٨)

المعيار الأول : التخطيط الاستراتيجي:

إن هذا التخطيط متطلب أساسي لإدارة العملية التعليمية التعلمية، وهو يمكن المعلم من التوصل إلى ما يحتاج أن يفعله لتحقيق بعض المؤشرات مثل:

- ١- تحقيق أهداف التدريس
- ٢- تحقيق توقعات الطلبة والقسم العلمي والكلية.
- ٣- تقويم التدريس لتطوير التخطيط
- ٤- وضع قرارات مستقبلية لتطوير عملية إدارة الصف.

إن هذا التخطيط مسؤول عن أداءات الإدارة الصفية ونتائج التعليم /التعلم الصفية وخطواته هي:

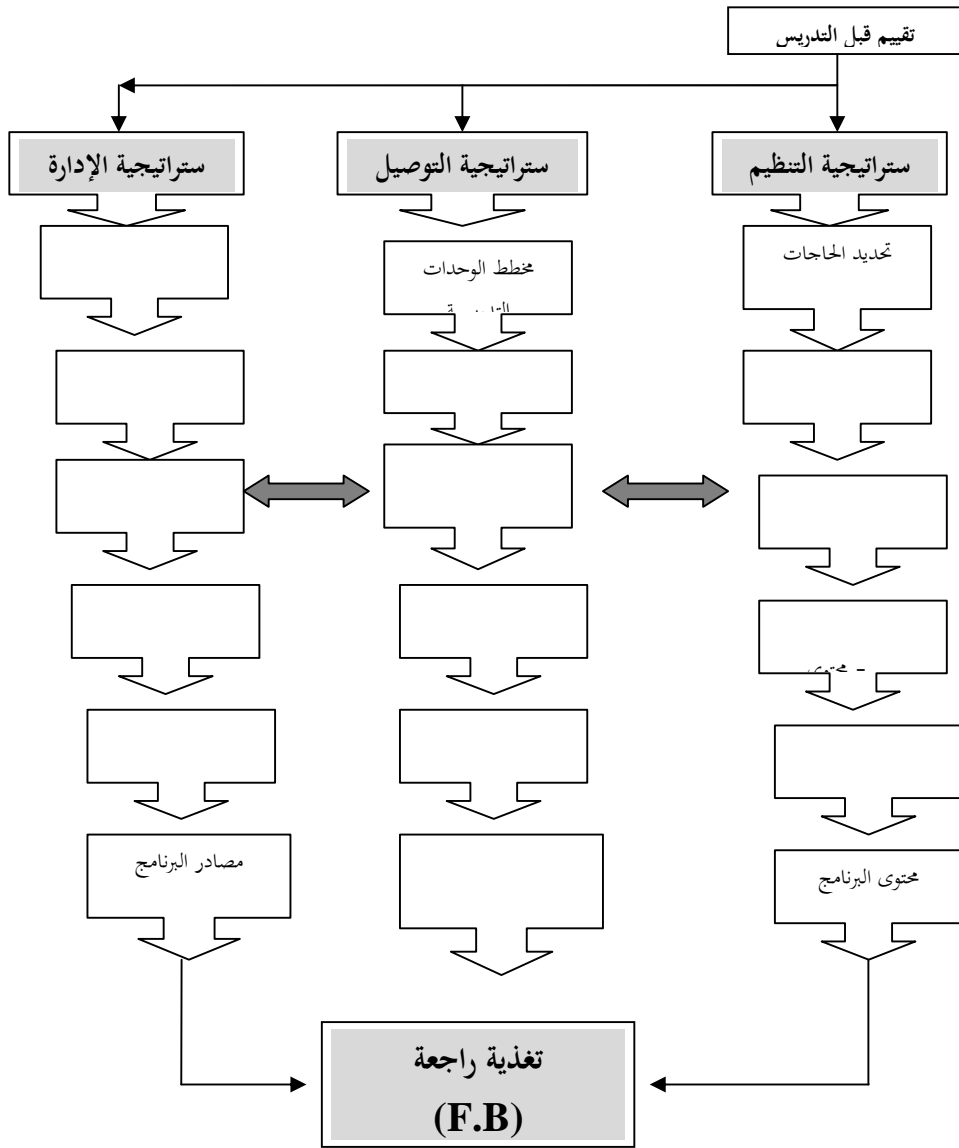
- جمع المعلومات حول مكونات منظومة الإدارة الصفية وتحليلها.
- تحديد أهداف الإدارة الصفية وعملياتها.
- تصميم الخطط الاستراتيجية واختيار الأكثر ملائمة منها.
- متابعة تقويم الأداء الإداري الصفية للمنظومة باستمرار.

وفيما يلي نماذج للتخطيط الاستراتيجي قبل التدريس:

شكل (٣) انموذج استراتيجيات تقييم قبل التدريس.

شكل (٥) انموذج اسلوب التخطيط الاستراتيجي لإدارة الصف.

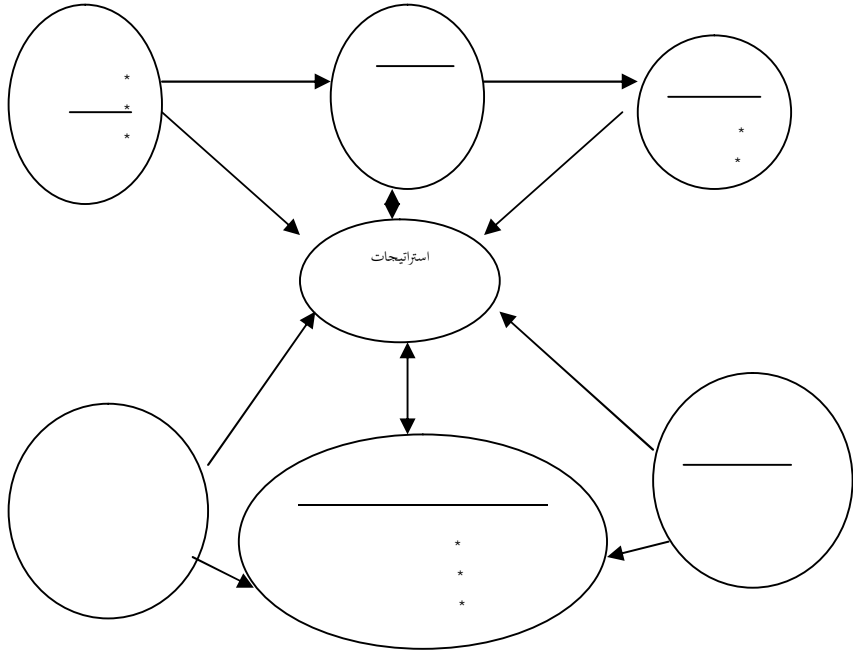
شكل (٥) انموذج تخطيط المتغيرات المتبادلة التأثير لمكونات منظومة الإدارة الصفية.



شكل (٣) مخطط استراتيجيات ميرل (MIRRELL)

الشكل (٤) أسلوب التخطيط الاستراتيجي لإدارة الصف

المعيار الثاني : التطوير المستمر لعملية إدارة التعلم:



تبين نتائج بعض الدراسات وجود تدني في مستويات التحصيل المعرفي العليا للطلبة المعلمين في بعض كليات التربية العربية كالتحليل والتقويم. (الراوي ٢٠٠٣:٧) وكذلك في مستوى التحصيل الدراسي للطلبة المعلمين في بعض التخصصات كاللغة الإنجليزية والكيمياء والفيزياء.

هذا بالإضافة إلى ضعف قدراتهم الإبداعية (وأهم العوامل المسؤولة) عن ذلك هي ظروف المجتمع الاقتصادية وإتاحة الفرص لجميع خريجي الإعدادية للإلتحاق بكليات المعلمين بغض النظر عن معدلاتهم العامة مما يؤثر سلبياً على الجودة التعليمية في صفوف هذه الكليات ويشكل تحد يتطلب من الإدارة الصفية، أن تواجهه من أجل تحقيق نتائج ذات نوعية جيدة تتمثل في المشاركة والقدرة على المبادرة والقيادة واتخاذ القرار والتفكير النافذ وحل المشكلات والابتكار والتفوق وتحقيق الذات والقدرة على خدمة الكلية والمجتمع. ومثل هذه النتائج يمكن الحكم عليها من خلال المعايير التالية:

أ- إن مؤثرات هذه الفعالية تعكس صلتها الوثيقة بنتائج التعلم وهي تعتمد على نوعية أعضاء هيئة التدريس الذين يديرون العملية التعليمية التعليمية:
(عبد اللطيف ٢٠٠١:٣٥)

أ.د. منى يونس بحري / د. عاطف بن طريف

منظومة مقترحة لتقويم أداء الإدارة الصفية في كليات التربية في ضوء معايير الإدارة الصفية الفعالة

- طرق اختيارهم وتأهيلهم وتدريبهم بحيث ينعكس تأثير ذلك على مستوى تدريسهم وإدارتهم الصفية

البدائل			
متغير قوي	متغير معتدل	متغير ضعيف	
المكونات المادية			
			* مكان العمل والحركة * ترتيب المقاعد * توزيع المواد * مستويات العرض
المكونات الاجتماعية			
			* حجم الطلبة وتركيبهم * العمل فردي أم جماعي * سلوك المعلم مع الطلبة كأفراد أو مجموعة * سلوك الطلبة فيما بينهم
المكونات التربوية			
			* نوع المهمة * شرح المعلم وتدريبه * تعليمات مكتوبة أو أمثلة * أنواع الأنشطة * التقويم والتغذية الراجعة
مكونات البيئة الداخلية			
مكونات البيئة الخارجية			

شكل (٥) تخطيط تقويم المتغيرات المتبادلة التأثير لمكونات منظومة الإدارة الصفية

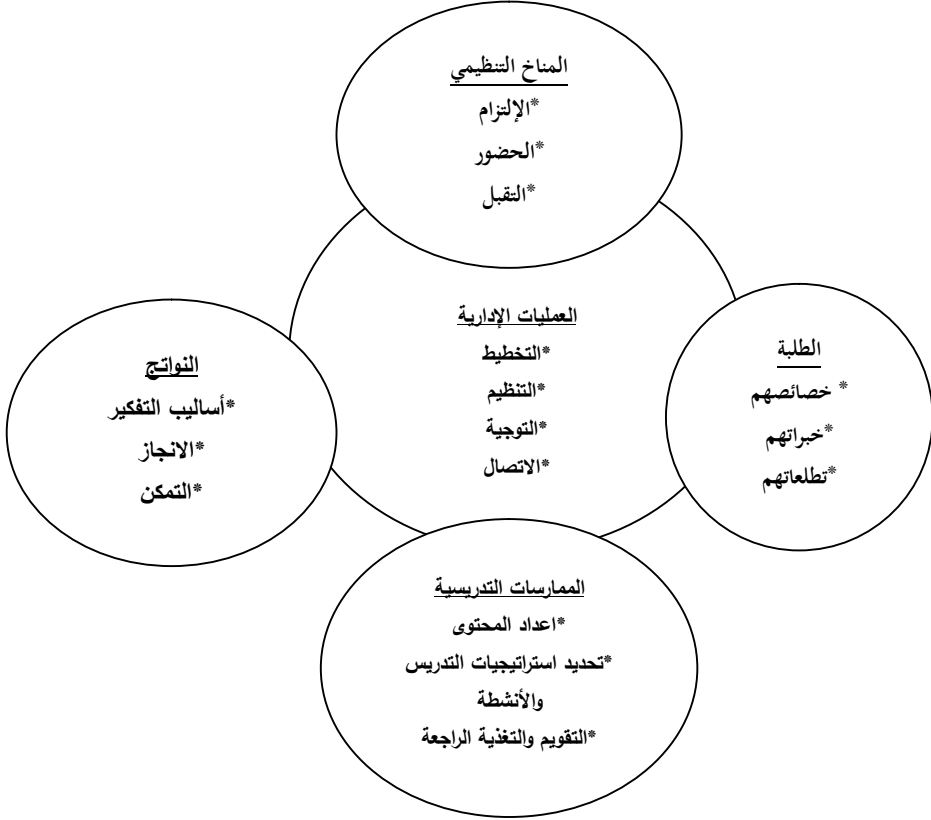
أسلوب تفكيرهم في التخطيط الاستراتيجي والتدريس ووضع الخطط بموجبه

- تنظيم الطلبة في قاعة الصف فرادي أو مجموعات
- مهارتهم في الإعداد المسبق لاستخدام وسائل التدريس ومصادر التعلم.
- مهارتهم في تنظيم محتوى المادة وأنشطتها.
- استخدامهم لطرق التدريس الحديثة المتنوعة.
- مهارتهم في توجيه الأسئلة والتعليمات
- إصدارهم للأوامر والقرارات.
- استخدامهم للتقويم بمختلف أنواعه مع تغذية راجعة.
- مهارتهم في استخدام النقد والبناء.
- تشجيعهم المبادأة من قبل الطالب.
- حسن إدارتهم للوقت.
- توفيرهم لمناخ اجتماعي صحي وتفاعل شبكي لفظي وغير لفظي سليمين
- لتحقيق حسن إنجاز الطالب وتميزه.
- حرصهم على النماء المعرفي التوليدي المستمر.

إن مكونات إدارة التدريس الفعال تنظم في شبكة تأثيرات متبادلة (بحري ٢٠٠:١٢) وبين الشكل (٦) هذه الشبكة.

أ.د. منى يونس بحري / د. عاطف بن طريف

منظومة مقترحة لتقويم أداء الإدارة الصفية في كليات التربية في ضوء معايير الإدارة الصفية الفعالة



الشكل (٦) شبكة التأثيرات المتبادلة بين مكونات إدارة التدريس الفعال

أ.د. منى يونس بحري / د. عاطف بن طريف
منظومة مقترحة لتقويم أداء الإدارة الصفية في كليات التربية في ضوء معايير الإدارة الصفية الفعالة

إنجاز الطلبة :

يرتبط الإنجاز العلمي للطالب بمستوى إدارة العملية التعليمية التعلمية وهو يساعد على استخلاص مؤشرات للحكم على نوعية التدريس والإدارة الصفية ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف المتوفاة.

ج- المستوى الأكاديمي للمخرجات:

ترتبط جودة المستوى الأكاديمي لطلبة الصفوف المنتهية عند التخرج بمستوى إدارة العملية التعليمية أيضاً . فنوعية المخرجات تعتمد على نوعية تلك الإدارة.

هـ- القدرة على تطوير عمليات تقويم الأداء الإداري : تعتمد هذه القدرة على مواكبة عضو هيئة التدريس للجديد في الإدارة الصفية من خلال إطلاعه على نتائج البحوث المتعلقة بذلك وحضوره الندوات التي تتناوله وإجراء الدراسات حول تطوير تقويم الأداء الإداري الصفي بشكل مستمر.

الفصل الخامس

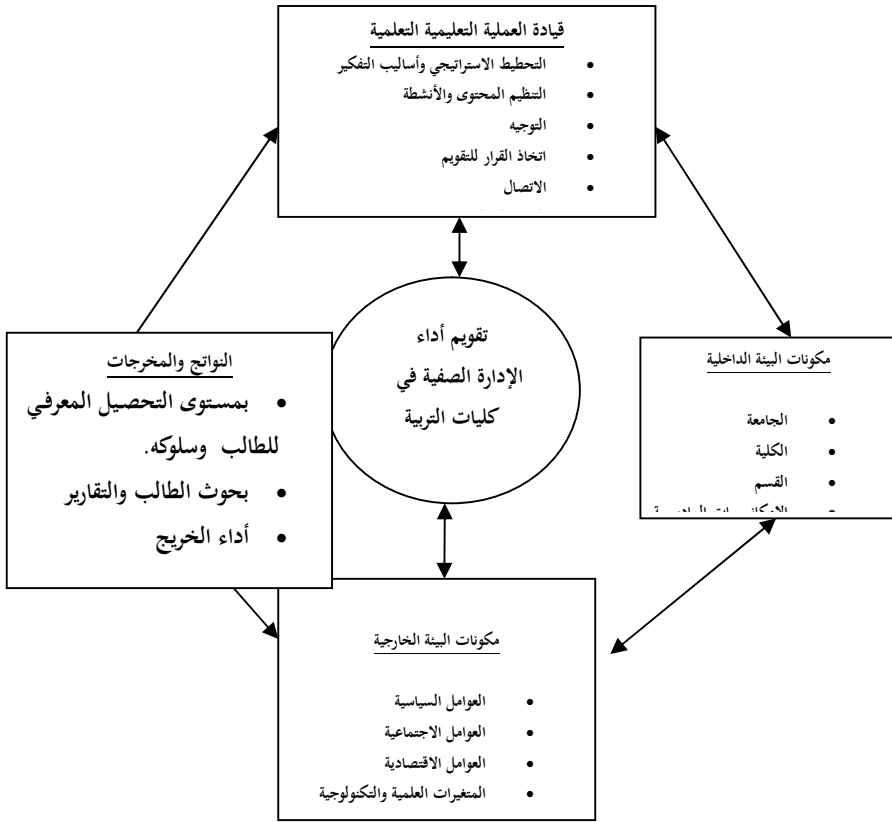
المنظومة المقترحة لتقويم أداء الإدارة الصفية

يتناول هذا الفصل عرض المنظومة المقترحة لتقويم أداء الإدارة الصفية في كليات التربية مع مؤشرات التقويم ومتطلبات التطبيق لها. ويبين الشكل (٧) هذه المنظومة في منظور تكاملي وشمولي لمكوناتها بما تتضمنه من عوامل ومتغيرات مباشرة وغير مباشرة لا يمكن أن يطالها التطوير فتؤثر على أداء هذه الإدارة ككل، فتضعف إمكانية قدرته على المنافسة والإجادة والتميز

الشكل (٧) منظومة تقويم أداء الإدارة الصفية في كليات التربية

أ.د. منى يونس بحري / د. عاطف بن طريف

منظومة مقترحة لتقويم أداء الإدارة الصفية في كليات التربية في ضوء معايير الإدارة الصفية الفعالة



مؤشرات تقويم أداء الأدارة الصفية في كليات التربية

تم تحديدها على وفق مكونات منظومة تقويم الأداء المقترحة وإبرز هذه المؤشرات:

- مؤشرات تقديم البيئة الخارجية:
- مدى انسجام فلسفة الإدارة الصفية مع فلسفة المجتمع.

- مدى انسجام أهداف الإدارة الصفية مع أهداف المجتمع.
- مدى انسجام أهداف الإدارة الصفية مع أهداف التعليم العالي.
- مدى انسجام أهداف الإدارة الصفية مع أهداف الجامعة والكلية والقسم العلمي.
- مدى تفهم الإدارة الصفية للتحديات والمؤشرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية.
- مدى مراعاة الإدارة الصفية للقيم الاجتماعية.
- مدى تفهم الإدارة للإحتياجات النوعية التخصصية لسوق العمل.
- مدى تفهم الإدارة الصفية للمواصفات التي يتطلبها سوق العمل في معلم المستقبل.
- مدى المواكبة للتغيرات العلمية والتكنولوجية ذات العلاقة.
- مدى تفهم الإدارة الصفية لطبيعة وتنوع التنافس مع الكليات المناظرة.
- مدى قدرة الإدارة الصفية على تحليل شبكة العلاقات بينها وبين البيئتين الداخلية والخارجية.

مؤشرات تقويم البيئة الداخلية للكلية في مجال التخطيط الاستراتيجي:

- مدى ما يتوفر في الكلية من نوعية متميزة من أعضاء هيئة التدريس القادرين على قيادة العملية التعليمية التعلمية الصفية الفعالة وعلى تطويرها.
- نوعية الثقافة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس وأساليب تفكيرهم فيما إذا كانت من النمط الاستراتيجي التكاملية الشامل التحليلي البناء الذي يوثقها ويدرسها ويحسن الاستفادة منها في أداءه وفي قيادة التدريس الفعال.
- مدى الاهتمام بتوفير مناخ تنظيمي إداري فعال يصب إيجابياً في الإدارة الصفية.
- مدى توفر أنماط اتصال مؤثرة فيها.
- مدى متابعة القسم العلمي لتخطيط التدريس.

- مدى مراعاة الكلية لإحتياجات الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع في خططها الاستراتيجية.
- مدى اهتمام الكلية بوضع معايير لتقويم الأداء الإداري الصفي لأعضاء هيئة التدريس في خططها الاستراتيجية.

مؤشرات تقويم أسلوب التفكير الاستراتيجي للمعلم

- مدى الاتصاف بثقافة تنظيمية استراتيجية.
- مدى توفر النظرة التنظيمية للمعلم مع النظرة التنظيمية للقسم والعمادة.
- مدى القدرة على التخطيط الاستراتيجي الفصل للمساق.
- مدى القدرة على التخطيط الاستراتيجي للتدريس الفعال.
- مدى اتصاف التخطيط الأسبوعي للتدريس بالمرونة.
- مدى القدرة على تنوع استراتيجيات التدريس.
- مدى تنوع القيم الموجهة للسلوك التنظيمي.
- مدى استخدام لإجراءات فعالة في تنفيذ الخطط.
- مدى القدرة على الأخذ بالأراء السديدة للطلبة في التخطيط.
- مدى الحرص على المشاركة في دورات التطوير الإداري.
- مدى الأهتمام بمتابعة أبحاث التخطيط والتطوير الإداري الصفي.
- مدى القدرة على اتخاذ قرارات لدعم الأداء التنافسي للطلبة.

أ.د. منى يونس بحري / د. عاطف بن طريف
منظومة مقترحة لتقويم أداء الإدارة الصفية في كليات التربية في ضوء معايير الإدارة الصفية الفعالة

مؤشرات تقويم البيئة الصفية المادية :

- مدى المهارة في استخدام الإعلام الإداري لتوعية الطلبة بأهمية نظافة الصف.
- مدى القدرة على توجيهها لطالب المراقب بمتابعة شؤون التهوية والإضاءة الصفية مع القسم.
- مدى القدرة على متابعة التزام الطالب المراقب بتهيئة المواد والوسائل اللازمة للتدريس مسبقاً.
- مدى القدرة على متابعة تنظيم المقاعد بطريقة تتيح الاتصال والحركة والمراقبة.

مؤشرات تقويم المناخ التنظيمي الصفى :

- مدى القدرة على استخدام اتصال لفظي ديمقراطي.
- مدى القدرة على استخدام اتصال غير لفظي معزز للفظي.
- مدى القدرة على توفير أجواء صفية تتسم بالهدوء المنتج.
- مدى القدرة على التحكم في انتباه الطالب.
- مدى القدرة على استخدام المناقشة لحل مشكلات الصفية.
- مدى القدرة على اتخاذ القرار المناسب بشأن اهتمامات الطلبة.
- مدى القدرة على توليد رضا الطالب عن الأداء الصفى.

مؤشرات تقويم الأداء الدراسي للمعلم:

- مدى القدرة على إجراء تحديد مسبق لاحتياجات الطلبة.
- مدى القدرة على تخطيط وتنفيذ الأنشطة الإستهلاكية للدرس.
- مدى توفر القدرة على إجراء تحديد للأهداف السلوكية.
- مدى القدرة على تنظيم المادة والأسئلة المناسبة لها.
- مدى توفر القدرة على ضبط تنفيذ التدريبات الصفية.
- مدى توفر القدرة على اتخاذ القرارات بشأن الأنشطة والمواد اللازمة.
- مدى توفر القدرة على اتخاذ القرارات التقويمية أثناء التدريس وبعده لتطوير التعلم.
- مدى القدرة على التوجيه للخبرات اللاحقة عند إغلاق الدرس.
- مدى توفر القدرة على حسن إدارة وقت الحصة بموجب مصفوفة التفاعل اللفظي.

مؤشرات تقويم ضبط سلوك الطالب:

- مدى الإلتزام بتعريف الطلبة بالسلوك المرغوب فيه وغير المرغوب.
- مدى الإلتزام بتعريف الطلبة بما عليه من واجبات وماله من حقوق.
- مدى الدقة في مراقبة ومتابعة السلوك غير المرغوب المعيق للتعلم.
- مدى توجيه الطلبة نحو إستخدام دليل الطالب لمعرفة التعليمات الجامعية السلوكية.
- مدى الحرص على أخذ الغيابات اليومية.
- مدى الإلتزام بتنفيذ العقوبات العادلة بحق الطالب المقصر.
- مدى القدرة على التحكم في تجنب السخرية والعنف مع الطالب المقصر.

مؤشرات تقويم أداء الطلبة:

- مدى القدرة على توفير التعليمات والأساليب والإجراءات الواضحة بشأن تقويم تحصيلهم.
- مدى القدرة على ضبط نسبة تحقيق أهداف التدريس الصفية.
- مدى القدرة على إجراء أساليب اختبارات موضوعية وعادلة للتحصيل المعرفي.
- مدى القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة بشأن تقويم المشاركة الصفية.
- مدى القدرة على إعادة هندسة العملية الإدارية بما يطور أداء الطالب في ضوء معايير الجودة الشاملة.

مؤشرات تقويم المخرجات والنواتج:

- مدى القدرة على تحقيق معدلات نجاح طيبة من خلال قيادة تدريس فعال.
- مدى القدرة على تحقيق معدلات حضور طيبة من خلال قيادة صفية فعالة.
- مدى القدرة على تحقيق معدلات إنجاز جيدة للتقارير النوعية والمشاريع والبحوث الصغيرة المتقنة بإشراف قيادة فعالة.
- مدى القدرة على النجاح في بناء شخصية قيادية قادرة على التنافس والتميز.

مؤشرات لتقويم القيادة الصفية الإبداعية:

- مدى اتصاف شخصية المعلم بحضور إبداعي.
- مدى المهارة في تخطيط مطونات منظومة مقرر الدرس بما ينمي الإبتكار.
- مدى المهارة في تنظيم البيئة المادية الصفية بأسلوب متجدد.
- مدى المهارة في توجيه الطلبة لإعداد تقارير وبحوث ومشاريع صغيرة مبتكرة.

- مدى المهارة في إصدار واستخدام قرارات الحوافز مع الطلبة المتميزين.
- مدى المهارة في إصدار واستخدام قرارات الحوافز مع الطلبة المتميزين.
- مدى المهارة في تجريب تنفيذ أنشطة جديدة.
- مدى المهارة في توجيه أسئلة تنمي التفكير التباعدي إضافة إلى التقارب؟
- مدى المهارة في اتخاذ القرار حول الإفادة من أفكار الطلبة المبتكرة الصالحة.
- مدى المهارة في قيادة التدريس بما ينمي التدوق الفكري الإبداعي.
- مدى المهارة في قيادة التدريس بما ينمي الإصغاء الإبداعي.
- مدى المهارة في استخدام توفيه التقويم بما يشخص الطلبة المبدعين والعاديين.
- مدى القدرة على تنظيم أنشطة لاصفية لعرض النتائج الإبداعية للطلبة:
(معرض فني، مهرجان ثقافي أو رياضي ، نشرة حول خدمة المجتمع..).
- مدى المهارة في تنظيم مناخ اجتماعي صفي يساعد على تنمية الابتكار.

المتطلبات :

- من أجل أن تصبح مؤشرات تقويم مجالات أداء الإدارة الصفية في كليات التربية وأيضاً من أجل تطوير منظومة تقويم أدائها بما يحقق جودتها وتميزها من المهم توفر متطلبات أهمها:
- إعداد أدوات قياس لمؤشرات تقويم مجالات الأداء الصفية.
 - تطبيق وتطوير هذه الأدوات بشكل مستمر.
 - زيادة قدرة أعضاء هيئة التدريس في التعامل مع التغيرات العصر والبيئة الخارجية لتحقيق أهداف الإدارة الفعالة وأهداف كليات التربية والمستجدات.
 - توفير مناخ تنظيمي صفي إبداعي وتجريب المستجدات الإدارية.
 - زيادة قدرة أعضاء هيئة التدريس في تطبيق مداخل إدارية صفية حديثة: كإدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة.

أ.د. منى يونس بحري / د. عاطف بن طريف

منظومة مقترحة لتقويم أداء الإدارة الصفية في كليات التربية في ضوء معايير الإدارة الصفية الفعالة

- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على التنمية الذاتية في مجال إدارة الصف.
- زيادة قدرة أعضاء هيئة التدريس على التقويم الذاتي لإدارتهم الصفية.

المراجع

المراجع العربية :

- ١- بحري . منى يونس. ٢٠٠٢. التدريس الجامعي الفعال : تصور مستقبلي - المؤتمر العلمي الثاني - تطوير التعليم العالي والتنمية . نقابة المعلمين . بغداد ص ١٢-١٥.
- ٢- الراوي ز صباح حسن . ٢٠٠٣. تقويم إداء الإدارة الصفية في المدارس الثانوية ، الندوة العلمية الأولى. كلية إعداد المعلمين. بغداد.
- ٣- الدباغ. أسما تيسير. بناء معايير لتطوير أدارات الدراسات العليا في جامعة الموصل في صوئ إدارة الجودة الشاملة. مجلة كلية التربية ص ١٢- عدد ٢١ ز
- ٤- الحلفي. محمد عادل ، ٢٠٠١، الجودة الشاملة مدخل لتطوير الوحدات التنظيمية الإدارية الجامعية - مجلة دراسات تربوية - جامعة الأنبار العدد ١٩. ص: ٢٨.
- ٥- عبد اللطيف، أحمد لطفي. تقويم أداء الإدارة الجامعية في منظور الجودة. تصور مقترح - مجلة دراسات تربوية العدد ٥١. صنعاء ص ٢٧.
- ٦- الخشاب. موقف أحمد ١٩٩٦. تقويم أداء مدرء المدارس المهنية. هيئة المعاهد الفنية . وزارة التعليم العالي . بغداد ص ١٩.
- ٧- قطامي يوسف . نايفة قطامي ٢٠٠٢ إدارة الصفوف. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع عمان . ص ١٣ . ص ٣٤.
- ٨- السقاف . صالح عثمان. تقويم أداء كلية التربية في جامعة عدن في ضوء تحليل النظم رسالة دكتوراه كلية التربية- الجامعة المستنصرية.
- ٩- السامرائي. شهلاء عبد القادر ١٩٩٧. بناء انموذج لتقويم نظام المدرسة الثانوية -مجلة الاستاذ العدد ٥٣ ص. ١١
- ١٠- الشبلي ، ابراهيم مهدي ٢٠٠٠ الأهداف التربوية . وزارة التربية . بغداد ص ١٤ .
- ١١- الشيباني. عبد الله صادق ١٩٩٨، الإدارة الصفية في كليات التربية العربية : الواقع وآفاق المستقبلية، المؤتمر العلمي الأول . كلية التربية عمران . اليمن ص ٢٣ .

أ.د. منى يونس بحري / د. عاطف بن طريف

منظومة مقترحة لتقويم أداء الإدارة الصفية في كليات التربية في ضوء معايير الإدارة الصفية الفعالة

١٢- الشيخلي. عبد القادر ١٩٩٩، البحث المؤسسي. دار الإعلام . عمان.

١٣- عزيز . محمود لطفي ٢٠٠١، إطار ومقترح لتقويم أداء كليات المعلمين في منظور الجودة الشاملة خلاصات . المؤتمر العربي الثاني . كلية الأجاب. جامعة قاريونس. بنغازي.

١٤- المبارك . بديع قاسم ٢٠٠٠ الإدارة الجامعية العربية: رؤية آنية ومستقبلية . خلاصات المؤتمر العلمي العربي الثاني . جامعة حلب.

١٥- محمد.نادية حسين ٢٠٠٢ تقويم أداء إدارات الأقسام العملية في كليات التربية اليمينة في ضوء تحليل النظم. رسالة الدكتوراه كلية التربية أبن الهيثم. جامعة بغداد ص. ٣٣.

١٦-وزارة التعليم العالي . جامعة البحرين . كلية التربية ١٩٩٩، المؤتمر العلمي الأول . إعداد المعلم في مجتمع متغير . التوصيات.

المراجع الإنجليزية :

- 17- Adams, Johans A: 1998, Effective Management Longman, New yourk, P40.
- 18- Adole, Andy L. 2001, Total Quality Management, Prentice Hail, New york . P.15
- 19- Basheer, Sulayman 1995 A model for Evaluating Secondary School system Journal of Education Administrational vol.2 No.11. P. 41.
- 20- Brown, Friemyer s. 1994 System Analysis Approach in Class room Management; Approach, Applications Mc grow. Newyork,P29.
- 21- David, Watson and Jodeth A. 2001 Effective Performance of Social Sciences Teachers,
Educational Research. Vol. , No.7 P. 42.
- 22- Fisher, Sindym M. 1997 Classroom Managemet, University press. Manhatin, p.17.
- 23- Holden, James c. 1999, Quality in University Classes. Administration Digest Vol III No. 10. P. 115.
- 24- Mamdoh, Abdullah Salih 1993, The Efficieny of the College of Education at Ahfad
University. Oklahoma state University College of Education. Dissertation Abstract intr.
Vol. 6 p. 105.

25- Merrill A.M. 1991, Strategies of Classroom Management
CharlisMerril co. cols. P. 195.

26- Robert Martha J, 1996, Indicating Creative Administration,
Cambridge press, P.5.

27- Swanson Jacob m. 2004 Higher Education Classroom
Management University press. Oxford p.21.

A suggested system for evaluating The colleges of Education Performance of Class Room Management

Dr. Muna Y. Bahri

Dr. Atif Bin Tarif

The study aims at establishing a suggested system for evaluating the performance of university classroom system at the Arab colleges of education.

The previous Research indicated the existence of negative influences on that performance which reduce its contribution in achieving the objectives of teaching – learning process.

The study tries to answer the following questions:

- 1- What is meant by effective classroom management?
- 2- What are its system components?
- 3- What are the steps of evaluating the performance of classroom management?
- 4- What are the qualitative criteria of that management?
- 5- What are the components of classroom management evaluation system?
- 6- What are the indicators of such evaluation?

The study used system analysis approach in answering the questions and in reaching to its objective and the indicators of the suggested system.