

الندوة الجهوية حول إدارة
المؤسسة التربوية
الواقف والتطلعات

أساليب التسيير الإداري

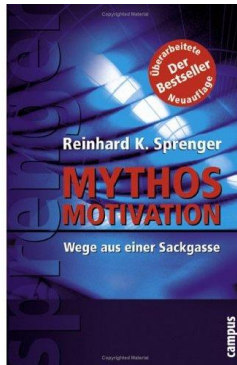
ومعايير النجاح





« نحن نعمل داخل هياكل **الأمس** بطرق **اليوم** لحلّ مشاكل **الغد** وبالاعتماد على أشخاص وضعوا هذه الهياكل بالرجوع إلى ثقافة **قبل الأمس** لكنهم لن يشاهدوا أبدا **مستقبل** أعمالنا »

Sprenger 1992)





المدخل اللساني



المدخل النفسي الاجتماعي



مدخل نظريات التواصل



الأسلوب مفهوم ذو معاني متناقضة



الأسلوب في لسان العرب وفي دائرة المعارف الكونية

❖ **الأسلوب هو سطر النخيل هو الطريق هو الوجه والمذهب**

❖ **الأسلوب مرادف للفن والفن هو التصرف والتوسع**

❖ **الأسلوب جملة من القواعد والخصائص العامة الموروثة والمتداولة**



الأسلوب ظاهرة متفردة ذات سمة خاصة

الأسلوب مطلق وعام ومشترك

الأسلوب هو الفرد والجماعة



1. الأسلوب هو النسق والنظام

2. الأسلوب هو الانسان *le style c'est l'homme*

الأسلوب التفريد *Le style c'est l'individualisation*

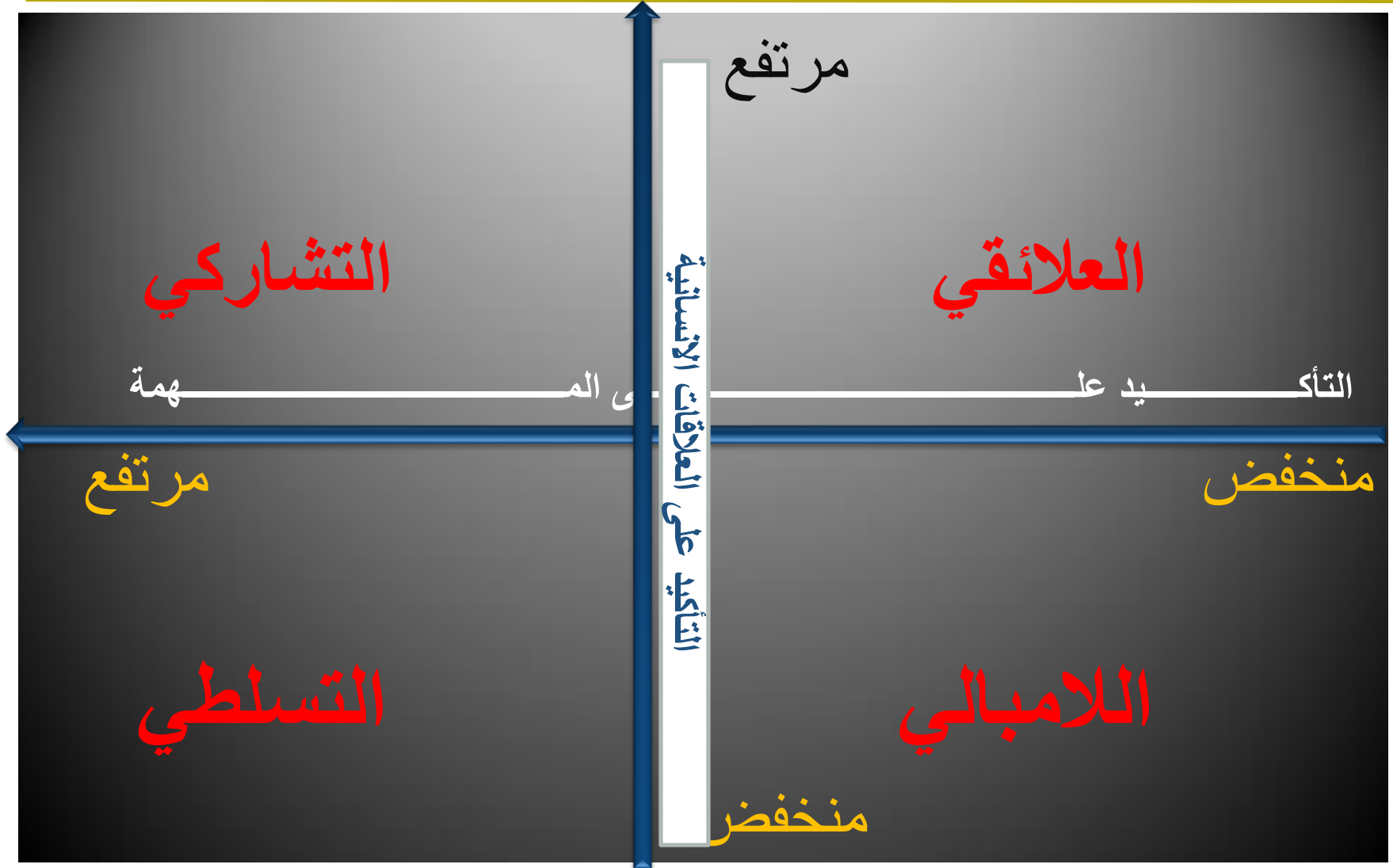
الأسلوب هو الإزاحة والعدول *le style c'est l'écart*



نسق ونظام
نماذج
ومناويل
جاهزة

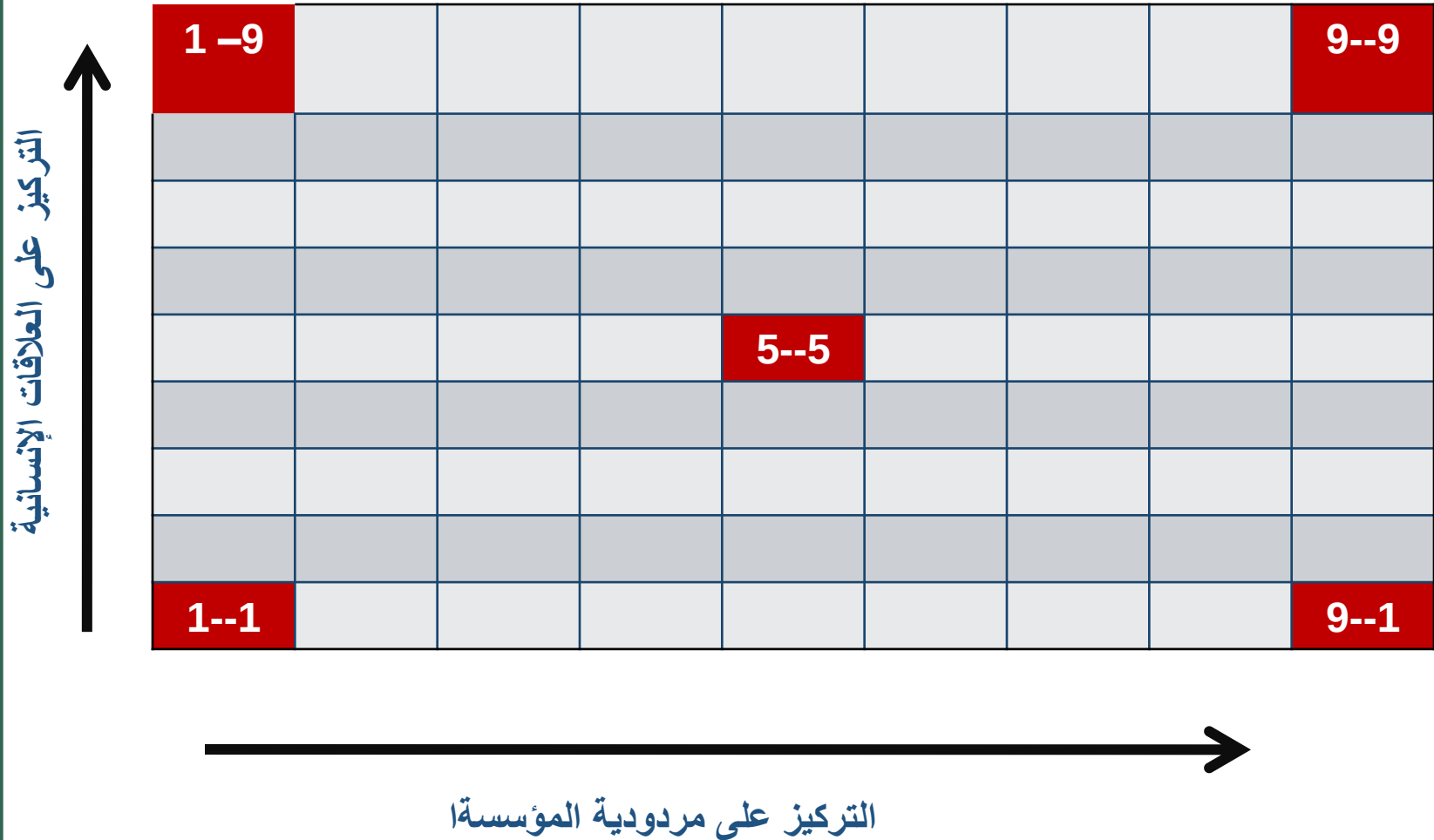


أساليب التسيير حسب Maïer & Browne





أنماط التسيير : شبكة *Blake et Mouton*





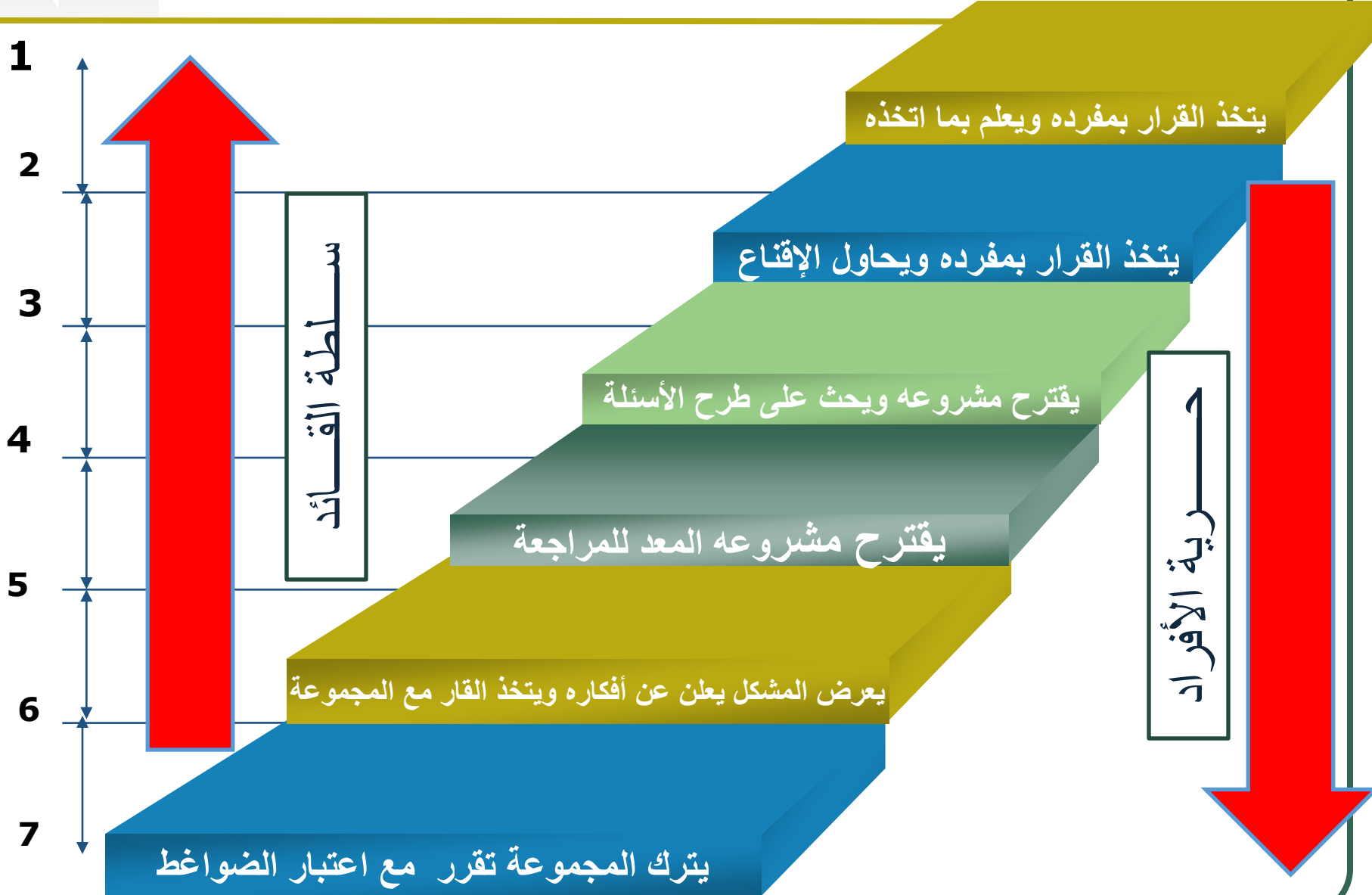
Wite & Lipitte

دراسة

أسلوب التسيير	خصائصه	استجابات المجموعة
 ديمقراطي	القائد يشجع ويساعد على اختيار طرق العمل يسير الحوار يصرح بالأهداف لا يتدخل في توزيع الدوار يقترح الحلول ويترك للمجموعة حرية المفاضلة بينها يتقبل المبادرة ويشجعها	الجهد المبذول في غياب القائد مساو للجهد المبذول في حضوره مستوى الإنتاج متوسط تجاوب وثقة متبادلة بين القائد والمجموعة توفر روح التعاون بين الأفراد العدوانية بينهم ضعيفة
 تسلطي	القائد يحدد بنفسه طرق العمل والأهداف والمراحل يحدد المهام بنفسه يصدر أحكاما غير قابلة للنقاش وإن تظاهر بالإنصات	المردود مرتفع في حضوره لكنه يصبح ضعيفا عند غيابه تراجع الأفراد بين الخضوع الشديد والسلوك العدواني التملق للقائد
 اللامبالي	الحرية الكاملة متروكة للمجموعة لتحديد الأهداف والطرق والمراحل لا يتدخل إلا متى طلب منه ذلك	المردود ضعيف بصفة عامة العدوانية مرتفعة التعاون بين الأفراد ضعيف



بين قطبين





الأسلوب تقريـد



الأسلوب

تصرف وتفرد
تفاعل بين
منظومة القيم
الفردية والقيم
التنظيمية



القيمة

: عملية ذهنية فردية ترتبط بالأفكار التي
تجعلنا نعتبر بعضا من أنواع السلوك
(الإخلاص – الانضباط ...) وبعضا من أنواع
الأهداف الغائية (الراحة الحرة ...) كمفاهيم
تستحق السعي لتحقيقها

Mumford



من مظاهر التفاعل

❖ التكامل والانسجام بين قيم الفرد وقيم
التنظيم فكلما ازداد التكامل ارتفع مستوى
الرضا وازدادت الدوافع والالتزام بتحقيق
أهداف المؤسسة

❖ الصراع بين المنظومتين - :الامتناع عن
بذل المجهود - التغيب - عدم الكفاية -
الإضراب



التشريع التونسي بيئة حاضنة لجملة من القيم المطلوبة



✓ الإصلاح الحقيقي للنظام التربوي إنما ينبثق من
قدرات المربين على **الخلق والابتكار** ويستلهم خبرتهم
وتجارِبهم ويعتمد آراءهم ومقترحاتهم منطلقا وأساسا
✓ ... بقدر ما يستلزم **ذكاء** إطاراتنا التربوية و**تحمسهم**
وإن ما يحدو كافة أعضاء الأسرة التربوية من
طموح وعزم على مزيد الارتقاء بالمدرسة وما
يتميزون به من **كفاءة واقتدار علميا وبيداغوجيا**
لكفيل بأن يضع الإصلاح التربوي في مساره
الصحيح...



معايير النجاح



*La professionnalisation s'accroît lorsque ,dans un métier quel qu'il soit, les directives méthodologiques et les règles font place à **une autonomie** guidée par des objectifs clairs, dont l'atteinte est évaluable, et **une éthique** interdisant les pratiques contraires aux usagers ou de la collectivité*

Philippe Perrounoud

الاحتراف يتدعم مهما كانت المهنة عندما تترك التوجيهات المنهجية والضوابط مكانها **لاستقلالية** توجهها أهداف واضحة يمكن بلوغها وقياسها و**لأخلاقيات** تمنع كل ممارسات تخل بمصالح الأطراف المعنية وبالمجموعة



معايير شارلوت و بواتيه

المعيار	مؤشرات
التمكن من المعارف	أساس مكين من المعارف البيداغوجية المعارف الأساسية في المواد المدرسة
ممارسة تأخذ في الاعتبار الوضعيات	ذكاء عملي سرعة بديهية التخلي عن فكرة الحل الواحد التصرف بأشكال متعددة أمام القضية الواحدة
القدرة على توظيف المعارف في الممارسات والأفعال	القدرة على ترجمة التجربة والتكوين إلى ممارسة تشد موقعها كموجه للسلوك المهني للمدير
استقلالية ومسؤولية ذاتية في الممارسة	القدرة على التحرر من سلطة الذات احترام أخلاقيات العمل فكرة واضحة عن مقتضيات عمله الدفاع عن فكرته والإنصات إلى الآخر المبادرة والمصادقية
تبني القيم التي تؤلف الهوية المهنية	الالتزام بأخلاقيات المهنة التعاون والمشاركة
القدرة على العمل ضمن فريق	القدرة على العمل مع الآخر التشجيع على التطوع



المعيار	بعض مؤشرات
قيادة ذات رؤية وبصيرة visionnaire	المعرفة بكيفية تفويض السلطة من أجل رفع المردودية تثمين الكفاءات التشجيع على المشاركة التطوعية
القدرة على التعاون مع الأطراف الأخرى	تحفيز التعاون بين المتدخلين التدريب على تمشي المشروع تسوية النزاعات
التفكير النسقي	إقامة روابط بين التوجهات العامة والمهام المنجزة بالمؤسسة التصرف في المتناقضات وحلها تحفيز تفاعل المؤسسة مع محيطها دمج ما هو بيداغوجي مع ما هو تربوي
التواصل التفاعلي	القدرة على الإصغاء النشط الإعلام المحين
تعبئة الموارد البشرية	تشجيع المبادرة والإبداع إبراز النجاحات
الإشراف على مسار العمل ومتابعته	بلورة خطاب بيداغوجي تعليمي يعتبر المستجد التربوي مرافقة الأعوان وتمكينهم من الدعم والمساعدة تجميع بيانات كافية حول الأعوان قبل المتابعة

