

- انتبه لكلماتك. الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكارك! كما عليك أيضا مراقبة نبرة صوتك. معظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات. ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر.

- لا تفترض أن الموظفين فهموا كل شيء. أعط الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف. دعم يأكدون فهمهم يجعلهم يكررون ما قلته.

- تأكد من حصولك على "التغذية الراجعة" بالطريقة الصحيحة. أعط الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي تفوض فيه المهام لهم. إن معرفة السيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد.

- لا تعطي الكثير من الأوامر. المعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطة للعاملين. اجعل تعليماتك مختصرة ومباشرة. انتظر حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن تطلب منهم البدء في عمل ثاني.

- أعطهم التفاصيل المهمة فقط. بالنسبة للمساعدين القداماء، لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة.

- انتبه للتعليمات المتضاربة. تأكد من أنك لا تقول لموظفك أمرا ما بينما المشرفين في الإدارات المجاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.

- لا تختار العامل المستعد للعمل فقط. تأكد من أنك لا تحمل الشخص المستعد أكثر من طاقته. وتأكد أيضا من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبتهم من العمل الصعب أيضا.

- حاول عدم تمييز أي شخص. من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريمة. حاول التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع.

- الأهم من جميع ذلك، لا تلعب "التسديدة الكبرى". المشرفين الجدد يخطئون أحيانا بالتباهي بسلطاتهم. أما المشرفين الأكثر نضجا فغالبا ما يكونون أكثر قربا من موظفيهم.

الوظيفة الخامسة: الرقابة

التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه يجب أن يتبعوا للحفاظ على كفاءتهم وفعاليتهم. لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها.

في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف. مقاييس الأداء هذه صممت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوعة في المنظمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

خطوات العملية الرقابية الأربعة:

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط . في الحقيقة، الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط. هذه العملية يمكن أن تحصر في أربعة خطوات أساسية تطبق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها.

هذه الخطوات الأساسية الأربعة هي:

١- إعداد معايير الأداء: المعيار أداة قياس، كميّة أو نوعيّة، صمّمت لمساعدة مراقب أداء الناس والسلع أو العمليات. المعايير تستخدم لتحديد التّقدّم، أو التأخر عن الأهداف. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. أيًا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعًا إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإداريّة أو المعايير التّقنيّة. فيما يلي وصف لكلّ نوع.

أ - المعايير الإداريّة: تتضمن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء. ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. تعبّر المقاييس الإداريّة عن من، متى، ولماذا العمل.

مثال: يطالب مدير المبيعات بتقرير شهريّ من كلّ الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر.

ب - المعايير التّقنيّة: يحدّد ماهية وكيفية العمل. وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليات، والموادّ، والآلات، ومعدّات السلامة، والموردين. يمكن أن تأتي المعايير التّقنيّة من مصادر داخلية وخارجية.

مثال: معايير السلامة أمليت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنّعين لمعدّاتهم.

٢- متابعة الأداء الفعليّ: هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائيّ.

٣- قياس الأداء: في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحدّدون إن كان يتناسب مع المعايير المحدّدة. إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة -خلال الحدود المفترضة- فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء. إما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

٤- تصحيح الانحرافات عن المعايير: تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقّة القياسات التي بيّنت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف. ضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرخية جدًا أو صارمة جدًا. القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها. وأخيرًا، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكامًا رديئة عند تحديد الإجراءات التّقويمية الواجب اتخاذاها.

انماط الادارة التربوية

من خلال الممارسات الفعلية المتعلقة بنوعية واتجاهات الشخصية الادارية وسلوكها يمكن تمييز الانماط الاتية :

١- الادارة الاستبدادية او التسلطية (الدكتاتورية) (Authoritarian Ad) :

تسمى ايضاً بالإدارة البيروقراطية او النمط الاوتوقراطي ، وهذا النمط من الادارة يهتم بالشكليات عن طريق التعميمات الادارية الصارمة كالطاعة العمياء ، وتنفيذ الاوامر دون النظر الى جوهر العملية التربوية نفسها ، والاداريون الذين يلجؤون الى هذا النمط يجدونه اسلوباً سهلاً ، فهو لا يحتاج الى اكثر من فرض السلطة على اعضاء النظام الاداري .

وهذا الاسلوب الاداري يستخدم في المؤسسات ذات الحجم والعدد الكبير وتتسم بضخامة مكوناتها وباعتمادها التقني وبتوازن دقيق في قواها ومكوناتها الداخلية والخارجية او تدار غالباً بأسلوب مهني ضمن بناء مخطط لتحقيق هدف موضوع مسبقاً ويتطلب تحقيقه نظم ضبط عالية وتعد نوعاً من الادارة الكرسية ، وهو شائع في المصانع والشركات فهي ادارة تقوم على الشرعية القانونية وحياناً على العقلانية ، وتتصف هذه الادارة بالروتين وكثرة الاعمال الورقية والرسمية والاوامر والنواهي والقواعد الثابتة او الضيقة الافق احياناً ، وهي تركز على هدف المؤسسة اكثر من تركيزها على هدف الفرد وتضع الجانب المادي للمؤسسة في اعتبارها قبل الجانب الانساني .

للإدارة الاستبدادية خصائص منها :

١. ان تقسيم العمل مبني على التخصص الوظيفي .
٢. يوجد تسلسل هرمي واضح في السلطة .
٣. توجد نظم وقوانين ولوائح تحدد حقوق وواجبات ومسؤوليات العاملين .
٤. وجود علاقات غير شخصية .
٥. الاستخدام السيء للقوانين احياناً في مواقف العمل .
٦. التوظيف والترقية مبنيان على القدرة او المهارة التقنية .

٢- الادارة الترسلية او السائبة (Laissez Faire, Ad) :

في هذا النمط من الادارة يتخلى القائد عن مسؤولياته لأعضاء النظام التربوي ، ويترك الحبل على الغارب لكل فرد يتصرف حسب ما تمليه عليه هواؤه وهكذا تختفي المسؤولية وتضطرب الامور ، وهذا النمط قد يكون قليلاً او نادراً ولكنه يظهر عندما يتولى القيادة من ليس اهلاً لها او من تكون لديه مشاغل اخرى تصرفه عن النهوض بمهامها .