



الفصل الرابع

الإدارة الديمقراطية ودورها في تفعيل المدرسة

الديمقراطية المدرسية

محتويات الفصل

أولاً: مدخل

ثانياً: المدرسة والإدارة المدرسية

ثالثاً: أهداف الإدارة المدرسية

رابعاً: أنماط الإدارة المدرسية

خامساً: الأسس التي تقوم عليها الإدارة الاتوقراطية

سادساً: الأسس التي تقوم عليها الإدارة الديمقراطية

سابعاً: أسباب اتباع النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية

ثامناً: صفات مدير المدرسة الديمقراطي

الديمقراطية المدرسية

أولاً:مدخل

تهدف التربية إلى مساعدة الفرد على تعلم الأنماط السلوكية الاجتماعية المختلفة التي تساعده على التكيف مع بيئته الطبيعية والاجتماعية، ونظرا لتعدد المراكز والأدوار التي يتوقع من الفرد ممارستها في حياته، فهذا يعني تنوع الأنماط السلوكية التي يتوقع من الفرد ممارستها. فالتربية تبدأ منذ لحظة ولادة الفرد وتفاعله مع محيطه وتستمر حتى وفاته.

ولقد كانت التربية في المجتمعات البدائية تتم من خلال مدرسة المجتمع. ممثلة بالأسرة والعشيرة والقبيلة والجماعة كلها. ومع توسع نشاطات الحياة الاجتماعية وتعقدتها ظهرت مؤسسات تربوية أخرى للإسهام في عملية التربية مثل دور العبادة و المؤسسات الإعلامية والترويحية. ومع ازدياد عدد السكان كان لا بد من تنظيم عملية التربية من قبل الدولة، فالتربية النظامية هي التي تتم من خلال المدرسة سواء كانت روضة أم مدرسة ابتدائية أم ثانوية أم كلية جامعية، حيث تتصف هذه التربية بالضبط والتوجيه المستمرين من خلال الإدارة المدرسية المتخصصة في هذا المجال. وسوف نطرح في هذا البحث المتواضع تغير الاتجاه نحو الإدارة المدرسية نتيجة لتغير وظيفة المدرسة في المجتمع، ونتيجة لتغير النظرة نحو العملية التربوية ؛ لأن العملية التربوية عملية نمو لشخصية التلميذ في جميع نواحيها وأكدت الفلسفات التربوية التقدمية أن التلميذ كائن حي نشيط كما أظهرت دور المدرس والمدرسة في توجيهه ومساعدته في اختيار الخبرات لنمو شخصيته ونفع مجتمعه وكانت نتيجة هذه الآراء التقدمية تحول الإدارة المدرسية من الاهتمام المطلق بالأعمال الإدارية الروتينية إلى الاهتمام بالتلميذ. وتغير الاتجاه نحو الإدارة نتيجة لتغير وظيفة المدرسة في المجتمع، وهذه الإدارة أصبحت ذات أنماط مختلفة من العملية التربوية،

وجميعها تهدف إلى تنمية وتطوير العملية التربوية ضمن أساليب مختلفة تدور حولها أنماط الإدارة المدرسية.

ثانياً: المدرسة و الإدارة المدرسية

يمثل ميدان الإدارة المدرسية اهتماماً مشتركاً لكل العاملين في ميدان التربية والتعليم، والمدرسة هي الميدان العملي الفعلي لتظافر جهود كل هؤلاء جميعاً.

فالمدرسة لم تعد مكاناً يتلقى فيه المتعلم كميات من المعرفة عن طريق الحفظ والتلقين وإنما أصبحت مكاناً يهدف إلى مساعدة المتعلم على اكتساب أساليب ومهارات التكيف الإيجابي مع نفسه وبيئته ومجتمعه وحياته المتغيرة.

كما أن مسؤوليات المدرسة في الوقت الحاضر اتسعت لتشمل مسؤوليتها نحو المجتمع لتساهم في حل المشكلات الاجتماعية والمهنية و الصحية والثقافية. فهي مركز إشعاع فكري وثقافي لمجتمعها. ولنجاحها في أداء رسالتها على الوجه المنشود لا يكون إلا من خلال الإدارة المدرسية.

فالإدارة المدرسية: كل نشاط منظم مقصود وهادف تحقق من وراءه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة والإدارة. والإدارة هي الوسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية ؛ لأن الهدف من التربية هو النمو المتكامل لشخصية الفرد من جميع الجوانب (الجسمية والعقلية و النفسية و الاجتماعية) والمدرسية هي وسيلة التربية في تحقيق ذلك تحت إشراف الإدارة.

ثالثاً: أهداف الإدارة المدرسية

شهدت الإدارة المدرسية الحديثة اتجاهاً جديداً فلم تعد الإدارة المدرسية تسيير لشئون المدرسة روتينياً ولم يعد هدف المدير مجرد المحافظة على النظام

في مدرسته والتأكد من حضور التلاميذ وغيابهم، بل أصبح العمل يدور حول التلميذ؛ لأن التلميذ هو محور العملية التربوية.

١. تحقيق الأغراض التربوية والاجتماعية الحجر الأساس في الإدارة مثل الاهتمام بالنواحي الإدارية وجعل كل خدمات الإدارة لتحقيق الأغراض السابقة بعد أن كانت قديما مقدمه عليها.

٢. اهتمام الإدارة المدرسية بالتلميذ لمساعدته للتمتع بحياته وحل مشكلاته اليومية وإعداده لمسئوليته في حياته الحاضرة والمقبلة في المجتمع، فالتربية هي عملية نمو لشخصية التلميذ من جميع النواحي وعلى المدرسة والمدرسين إرشاده ومساعدته في بناء شخصية التي تنفع المجتمع.

٣. وظيفة الإدارة المدرسية هو ضرورة دراسة مشكلات المجتمع ومحاولة تحسين الحياة بجانب عنايتها بنقل التراث الثقافي وتوفير كل الظروف التي تساعد على إبراز فردية تلاميذها. والمجتمع قام بتقديم الإمكانيات والمساعدات التي يمكن أن ترفع وتساهم في تحقيق هدف العملية التربوية ورفع مستواها فالإدارة وجدت نفسها أمام الجديد سواء المجتمع أم المدرسة فعدلت أساليبها ؛ لتحقيق التقارب الفعلي مع الواقع لهذه المدرسة ومشاركتها الحياة العملية.

رابعاً: أنماط الإدارة المدرسية

أولاً: مدير أتوقراطي: يتصف بما يلي: -

- مدير يضع في ذهنه صورة معينة لمدرسة وضمناها يضع الخطط والسياسات ولا يحيد عنها فيظهر الرضى والحب لمن يسير معه والجفوة

وعدم الرضا لمن يخالفه بالرأي والسياسة، مدير يهتم بفاعلية في الإدارة ويضع من الطرق والوسائل ما يحقق سير المدرسة.

- الاجتماعات مع هيئة التدريس قصيرة يعطي المدير بيانات وتعليمات للمدرسين بسرعة وإيجاز، وتكون هذه الاجتماعات من وحي الساعة لا تخطيط فيها عادة. يتناول هذا المدير مع من يصطفهم من أعضاء هيئة التدريس المناقشة ثم يصدر قراراته.
- هذا المدير منظما دقيقا في عمله.
- الإدارة في نظره إصدار للقرارات والتعليمات والتفتيش للتأكد من تنفيذ القرارات.

ثانيا: المدير الدبلوماسي: يتصف بـ:-

- هذا المدير ذو شخصية جذابة يعتني بمظهره.
- ديمقراطي: يؤمن أن مدرسته تسير على أسس وفلسفة ديمقراطية يسعى لمناقشة مشكلات المدرسة مع المدرسين ذوي النفوذ في المدرسة قبل عرضها على مجلس المدرسة؛ لأنهم عنصر مؤثر فالاقتراحات يوافق عليها أو لا يوافق عليها بتأثير منهم. وإذا ما تقدم أحد أعضاء مجلس المدرسة باقتراح لم يسبق لمدير المدرسة بحثه والتفاهم حوله مع الأعضاء من ذوي النفوذ في المجلس، فإنه يحيل هذا الاقتراح إلى لجنة لدراسته، وهذا يعني أنه يرغب في بحث كل أمر قبل اتخاذ القرار النهائي.
- المدير يتراأس الاجتماعات ويخطط لها ويشرك معه لجنة من المدرسين حتى يبدوا العمل منظما.
- هذا المدير له القدرة على توجيه الفكر الجماعي يعرف من يناصر أفكاره ومقترحاته أو من يناهضها.

- هذا المدير يوجه الأعضاء بطريقة لبقة لا يلقي أوامر، نجد الجميع راضين عنه ويجدون أعماله قيمة وعظيمة فهو دبلوماسي.

ثالثا: الإدارة الترسلية: يتميز فيها المدير ب:-

- يتميز بشخصية مرحة وباطلاعه الواسع الغزير في النواحي المتعلقة بمهنته وهو يظهر اعتقاده التام في الديمقراطية، وفي ضرورة ملائمة برنامج المدرسة لحاجات التلاميذ وميولهم.
- يترك للآخرين الحبل على الغارب دون تدخل في شئونهم، فيقوم عادة بتوصيل المعلومات إلى العاملين ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف دون أي تدخل.
- مدير لا يعرف موقف المدرسين منه ولا هم يعرفون موقفهم منه يستمع لكل مدرس بصبر وأناة وبإتسامة دائمة.
- الاجتماعات عنده طويلة، الجميع يتحدثون ويبدون آراءهم، جميعهم مستشارين للمدير، لا يميز أحد على آخر. فهو يعتبر أن المسؤولية والتوجيه الذاتي لا يمكن أن ينموا إلا إذا توافرت الحرية.
- هذا النوع أقل الأنواع من حيث ناتج العمل ولا يبعث على احترام المجموعة لشخصية القائد وكثيرا ما يشعر العاملين لديه بالضياع وعدم القدرة على التصرف والاعتماد على أنفسهم في مواقف تتطلب المعونة أو النصح أو التوجيه من المدير مما يكون له الآثار السلبية على علاقات العمل وعلى العمل بالطبع نفسه.

رابعا: المدير الديمقراطي: يتميز ب:-

- يتميز بهدوئه، وليست له خصائص بارزة مما لا يجعل الكثيرون يهتمون به من أول وهلة.

▪ يعرف المدرسون موقفهم من مثل هذا المدير، وهو يعرف موقفه من كل منهم كما يعرفون جميعا ومعهم تلاميذ المدرسة الفلسفة التي تسيّر عليها مدرسته.

▪ يكون هذا المدير ملم بكل آراء وأفكار المدرسين من خلال مناقشات الاجتماعات، فهو يعقد اجتماعات يومية، ويخطط لذلك لجنة من المدرسين، وقد يرأس المدير الاجتماعات أو أي من هيئة التدريس؛ وهو يصل دائما لقرار جماعي يحدد فيه المسؤولية وهو مقتنع أن هذه المسؤوليات ستنفذ، والجميع مقتنعون بالتنفيذ سواء المعلمين أو الطلبة.

▪ هذا المدير يعتقد أن واجبه مساعدة الآخرين على تحديد ما سيقومون بعمله، وعلى التفكير معهم في وسائل أداء هذا العمل كما يساعدهم على تنفيذ خططهم وتقويمها؛ لذلك نجد هذا المدير ينفق كثيرا من وقته في تخطيط العمل وتقويمه مع كل الجماعات أو الأفراد.

من خلال عرض أنماط أربعة من الإدارة المدرسية قد نجدها على النحو الذي أشرنا إليه، وقد نجد كل واحدة منها أخذت من الآخر بقدر، فقد تجمع إدارة بين الأتوقراطية و الديمقراطية وهكذا، ولكن قلما نجد الإدارة الترسلية. أما الأنماط الشائعة في الإدارة بشكل عام هما: الإدارة الأتوقراطية والإدارة الديمقراطية؛ لذلك سوف نقوم بتوضيح الأسس التي تقوم عليها كل منهما.

خامساً: الأسس التي تقوم عليها الإدارة الأتوقراطية

١- السلطة متدرجة من أعلى إلى أسفل، سلطة مدير المنطقة إلى مدير المدرسة إلى المعلم إلى التلميذ.

٢- يوجد فصل تام بين التخطيط والتنفيذ، فيقوم المختصون بوضع الخطط بعيدا عن المدارس، ويقوم المدرسون بتنفيذ هذه الخطط دون أن

يكون لهم رأي فيها. ويحرم المدرسون والتلاميذ في مثل هذه الإدارة من تقويم نتائج التخطيط مع أنهم أقدر الناس على تقويمها لوجودهم في وسط الموقف.

٣- الولاء المطلق للرؤساء والدفاع عنهم وليس على الرؤساء أن يحملوا نفس الاتجاه للمدرسين.

٤- التوجيه الفني يتخذ صفة الدكتاتورية، الموجه يضع التعليمات والتوجيهات والمدرسين يتبعون ذلك سواء كان ملائم أم غير ملائم، ويقوم المعلم على أساس ما يظهره التلميذ من نجاح أو فشل أمام الموجه، وهذا يؤدي إلى إهمال نمو المدرس وتطوره المهني.

٥- يتعارض التوجيه الفني الأتوقراطي مع الأسس والمبادئ العلمية، فلا يسأل الموجه عن الرأي الصائب بل عن الشخص الذي يعد رأيه صوابا وغالبا الرئيس هو الصواب والمعلم يجبر على طرق من قبل الموجه مع أن المعلم من خلال التجربة يجد الطريقة لا تلائم الموقف التعليمي.

٦- يمثل المدرس في هذه الإدارة الدور الثانوي، إذ يلعب مدير المدرسة الدور الرئيسي فيه، أما المدرس منفذ لتوجيهات المدير، فلا يحترم المدير شخصية المدرس، فما على المدرس إلا اتباع طرق وسائل معينة للحصول على نتائج معينة.

٧- لا تحترم شخصية المدرس في هذه الإدارة إذ يكلف باتباع طرق ووسائل معينة حتى يمكن الحصول على نتائج معينة أيضا، فالمدرس هنا يستخدم كوسيلة لبلوغ غاية. ولا شك أن هذه الإدارة تضعف من شخصية المدرس وتسبب له القلق والاضطراب.

٨- إدارة تعتدي على شخصية التلميذ ؛ لأن من واجب التلميذ العمل وفق الأسس الموضوعة ويعد خارجا عليها إذا لم يعمل ضمنها.

٩- لا يسمح للتلميذ في ظل هذه الإدارة الوصول إلى الحقيقة أو البحث في الآراء المتضاربة للوصول لآراء حرة. إنما يتبعون تعليمات السلطة العليا التي تصل إليهم عن طريق المدرس الذي يعد أداة من أدوات الأتوقراطية في ظل هذه الإدارة.

١٠- تهتم المدارس في ظل هذه الإدارة بإتقان التلاميذ للمواد الدراسية فقط، وتهمل إلى حد كبير ما يساعدهم على النمو في كافة النواحي البدنية والروحية، والعقلية، كما تهمل اختلاف التلاميذ في الميول والاتجاهات والاستعدادات.

سادساً: الأسس التي تقوم عليها الإدارة الديموقراطية

١- تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وأنه غاية في ذاته. فتعمل على تشجيع فردية التلاميذ وأعضاء الهيئة التدريسية فالمدير لا يخضع لتعليمات إنما يخضع لأهداف عامة ووسائل تحقق هذه الأهداف. فليس من أغراض المدرسة أن تربي تلاميذها على طريقة الإنتاج بالجملة، بل يجب أن ترى فردياتهم بطرق مرغوبة من خلال معرفة القدرات والميول والحاجات والاستعدادات.

٢- تنسيق الجهود بين العاملين في المدرسة: تنظم المدرسة على أساس سماحها لكل أعضاء هيئة التدريس بالعمل كمجموعة متناسقة متعاونة بدلا من عملهم كأفراد.

٣- في هذه الإدارة يتعرف المدير على الاستعدادات الخاصة لأعضاء هيئة المدرسة ويعرف حدود قدراتهم وميولهم. فلكل مدرس في المدرسة عملان: أحدهما يختص بالتدريس والثاني يختص بأداء بعض الأعمال الإدارية والإشراف على نشاط معين.

٤- المشاركة الفعالة الواسعة في تحديد السياسات والبرامج: فالإدارة

المدرسية الديمقراطية تتطلب اشتراك كل من التلاميذ وأعضاء هيئة المدرسة في تحديد السياسات والبرامج، فيشارك مدير المدرسة مع أعضاء هيئة المدرسة في واجبات ومسؤوليات إدارة المدرسة بدل الانفراد بهذا العمل. فالجميع متعاون للتنفيذ؛ لأنهم هم واضعو القرار والسياسة.

٥- تكافؤ السلطة مع المسؤولية: فالمدير يفوض الأعضاء العاملين معه

القيام ببعض الواجبات والمسؤوليات مع منحهم كل في نفس الوقت السلطة التي تتكافأ مع المسؤولية من أجل تسهيل القيام بالواجب الموكل إليهم فهذا يسهل العمل ويضمن نجاحه.

٦- هذه الإدارة تحدد وتنظم الأعمال كي لا تتضارب ولا تتداخل، عمل

تعاوني محدد التعليمات واضح، لأن الأعمال غير محددة والواضحة تؤدي إلى القلق والفوضى والاضطراب، ولذلك كل فرد في هذه الإدارة يعرف مسؤولياته وواجباته ضمن إطار تعاوني مع الآخرين من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية.

٧- حل النزاع داخل الجماعة: يحدث النزاع عادة داخل الجماعة لأسباب

تعود إلى اختلاف أو تباينات أو تفاوتات كثيرة. يستطيع المدير الناجح في ظل الديمقراطية أن يحول دون النزاع بين أفراد الجماعة (المعلمين)، بل يستطيع أن يجعل من اختلافاتهم مصدراً لعمل خلاق ومبدع وهنا يحتاج المدير حتى يحول دون النزاع أن تكون معرفته بنفسه وبالآخرين معرفة تامة، عميقة؛ فلا يخطئ في تفسير مشاعرهم بل يحاول أن يتعرف على أوضاعهم ووجهات نظرهم حتى لو اقتضاه الأمر أن يستعين بمصادر داخلية أو خارجية لتوفير هذه المعرفة، وبهذا يستطيع

التوازن و التوفيق بين هذه الجماعات المختلفة وطرقهم في التربية بحيث لا تغطي ناحية على أخرى، فيعملوا معا للوصول إلى الأهداف المنشودة.

٨- **إنشاء برنامج للعلاقات العامة:** هذا البرنامج يهدف لتعريف السلطات التعليمية والمجتمع المحلي بسياسة المدرسة وبرنامجها، وما تقوم به من نشاط بطريقة عملية لا إعلامية، ويوضح الصعوبات التي تواجه سبيل تحقيق وتنفيذ مهام المدرسة وما تقدمه من وسائل للتغلب عليها.

سابعاً: أسباب اتباع النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية

- ١- النمط الديمقراطي هو الذي يوفر إطلاق قدرات أفراد هيئة المدرسة، ويظهر مواهبهم واستعداداتهم.
- ٢- انتشار الفلسفة التربوية الديمقراطية و تطبيقها على العمل في المدارس.
- ٣- نتائج دراسات البحوث في مجال علم النفس وعلم الاجتماع أن الناس الذين يعملون سوياً بطريقة أفضل وبفاعلية، خاصة إذا اشتركوا في وضع الأهداف وطرق العمل.
- ٤- أظهرت الدراسات ديناميات الجماعة إن القيادة التي تفرض على الجماعة من الخارج تساعد على وجود وتكوين قيادات مضادة في هذه الجماعة، أما إذا كانت القيادة تعاونية تنبع من الجماعة يكون الناس أكثر سعادة وإنتاجاً وأقل تعدياً.
- ٥- التربية ترتبط بالديمقراطية ارتباطاً وثيقاً، ولما كانت العلاقات بين الإدارة والمدرس وبين التلميذ والمدرس وبين المدرسة والمجتمع تتكيف بالأسلوب الذي يسود هذه العلاقات فإن الحاجة واضحة إلى ضرورة

توافر الأسلوب الديمقراطي في الإدارة المدرسية الذي يحتاج إلى خلق بيئة صالحة وطريقة ناجحة لتحقيق هذا الأسلوب من خلال الأفراد الأذكياء الذين يشعرون بالمسئولية ويقدرونها.

٦- الديمقراطية تسمح للعملية التربوية بالنمو ؛ لأن البيئة التي تسمح بالتجريب والبحث تهيئ للأفراد حرية التعبير عن آرائهم وأفكارهم وتعاون الآخرين والاشتراك معهم من أجل المنفعة ويتحقق ذلك في المدرسة.

٧- وجود العلاقة القوية بين الديمقراطية والتربية، فالديمقراطية لا تقوم ولا تكون إلا بالأمن والاستقرار.

ثامناً: صفات مدير المدرسة الديمقراطي

إن الإدارة الديمقراطية هي التي تمثل الإدارة الحديثة الجيدة لما فيها من صفات إيجابية يجب أن يتمتع بها المدير خاصة ومنها:

١. المدير يمتلك وسيلة الاتصال للعلاقات الإنسانية بأسلوب الديمقراطية فهو بإدارته متفهم للدوافع البشرية والحاجات الإنسانية ويتوخى العدالة وإنصاف الآخرين مع إظهار روح المودة والاحترام لا التشديد ولا التهديد.

٢. نظام الاتصال للعلاقات الإنسانية يجعل المدير داخل إدارته سريع يعبر عن جهود ونشاط جميع العاملين سواء داخل المدرسة طلاب ومعلمين أم خارجها سلطات عليا ومجتمع محلي.

٣. المدير الديمقراطي يتحمس لآراء وتجارب المعلمين التدريسية من خلال توجيهاته وإشرافه الديمقراطي.

٤. المدير يدرب طلابه على حكم أنفسهم بأنفسهم عن طريق الإقناع والاقتناع، ويعتمد كثيرا على النوايا الحسنة للتلاميذ فالمعلم والمدير معا موجهان صدوقان للتلاميذ.
٥. المدير الديمقراطي يضع برنامج فعال لتحقيق العلاقات الناجحة بين مدرسته والمجتمع، من خلال برامج تعليم الكبار وبرامج لتعريف أبناء المجتمع بأنشطة طلابهم.
٦. المدير الديمقراطي في المدرسة هو الموجه الأول وهو قائد المدرسة وكثير من نجاح المدرسة يتوقف على قيادته الديمقراطية.
٧. المدير الديمقراطي هو الذي يواكب التطور المستمر في المجتمع من خلال دراسته للبحوث والدراسات الخاصة بالجوانب الثقافية والحضارية، وكل ذلك يحسن مستوى مدرسيه وطلابه ويجعله يشارك في وضع المناهج المدرسة المتطورة.