

الإدارة المدرسية واستفادتها من الحركة الإدارية العلمية "قراءات عن الواقع الجزائري"

د/ رحالي حجيبة

أستاذة محاضرة

معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية

المركز الجامعي لتيبازة

الملخص:

في الحقيقة، كان للحركة العلمية منذ ظهورها في أواخر القرن التاسع عشر تأثير كبير امتد إلى ميادين كثيرة، منها الإدارة المدرسية، إذ نقلتها من إدارة تقليدية تقوم على الارتجال والخبرات الشخصية إلى إدارة علمية تهدف إلى معالجة المشكلات الإدارية بأسلوب علمي قوامه التفكير والاستقراء، وأدواته التحليل والقياس والموضوعية، وبهذا الاتجاه العلمي انتقلت مبادئ الإدارة من مجال الصناعة والأعمال في القطاع الخاص إلى إدارة المدرسة.

فالمدرسة تمثل الآلات في المصنع، ولهذه الآلات سعة أو حجم محدد هم التلاميذ، وهذه الآلات نظام أو عملية إنتاجية وهي العملية التربوية، ولها كمية إنتاج محددة تتمثل في الخريجين من المدرسة.

لكن الإدارة العلمية تتضمن عددا من نقاط القوة، ولا تخلو من نقاط الضعف، التي أثرت سلبا خلال فترة تطبيقها، ومنه نود في مقالنا توضيح مدى استفادة الإدارة المدرسية من فكر الإدارة العلمية وأهم المحاذير التي يجب اتخاذها أثناء تطبيقها.

Abstract:

Actually, since its emergence at the end of the nineteenth century, the scientific movement had a significant impact that had extended to many fields, including school management. This later has been changed from the traditional management based on improvisation and personal experiences to the scientific management which aims to deal with the management problems in scientific way of thinking and strength of induction, and using tools of analysis, measurement and objectivity.

Through this scientific direction, principles of management moved from business and industry in the private sector to the school area.

The school represents the machine in the factory, and the specific capacities of these ones are students. They have a production process, which worth the educational process and specific amount of production represents the graduates of the schools.

However, the scientific management includes a number of assets, not without weaknesses, which have negatively affected the course during the period of application. And our article, we would like to clarify the extent to which the school management has profited of scientific management and the most important caveat that must be taken during their application.

مقدمة:

إذا كانت الإدارة هي أساس أي نجاح أو تقدم أو تنمية مهما كان نوعها، لكونها علم وفن تسعى لتوظيف الإمكانيات المتاحة واستخدامها بأعلى كفاءة ممكنة لتحقيق الأهداف، فإن الإدارة المدرسية بحق، تمثل جوهر هذا الأساس، لأنها مرتبطة بإعداد وتأهيل أغلى وأهم موارد التنمية الشاملة، ألا وهم الناشئة، وصناع المستقبل، والعقول التي ستحسن إدارة مشروعات التنمية بمختلف أشكالها وأنواعها بكل جدارة واقتدار، إذا ما هيأتهم الإدارة المدرسية لذلك، ونقصد بها الإدارة التي تملك مفتاح أسرار النجاح...، الإدارة التي امتزج فيها العلم بالخبرة، والتجربة بالعمل، وأصبحت تتماشى مع التطور والتجديد بأسلوب يواكب معطيات العصر.

ومن المعروف أن تقدم الشعوب والأمم مرهون بنوع التربية التي تنشدها، ونظام التعليم الذي يبلورها، والإدارة المدرسية التي تترجمها، ومن ناحية الإجرائية، يمثل مدير المدرسة الجهة التي تقوم بتنفيذ الخطط والبرامج وفقاً للسياسات المرسومة باللوائح والتعميمات والتعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم عبر إدارة التعليم، بما يتمشى مع التوجهات العامة للدولة، وتمارس الإدارة المدرسية مهامها داخل البيئة المدرسية والمجتمع المدرسي من خلال المعلمين والتلاميذ والموظفين، وخارج المدرسة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، بإضافة إلى المؤسسات التعليمية ذات العلاقة.

وتعتبر الإدارة المدرسية من أهم الوحدات الإدارية في الهيكل التنظيمي، كيف لا وهي تضطلع بمهمة صعبة تتمثل في إدارة مصنع يعنى بتربية الأجيال ورجال المستقبل، وهي تختلف عن غيرها من الوحدات الإدارية في المرافق المدنية والعسكرية، حيث تتطلب من مدير المدرسة حصوله على المؤهل العلمي والخبرة العلمية في مجال التدريس وممارسة بعض الأعمال الإدارية في المدرسة، فضلا عن تمتعه بالاستقامة والخلق القويم.

ولقد تأثرت الإدارة المدرسية بفكر الإدارة العلمية، سواء في التنظيم الإداري أو في الأساليب العلمية التي تجري تطبيقها في المجالات الفنية كالأعداد المهني والتدريب والأنشطة التعليمية القائمة على تطبيق القواعد والمفاهيم العلمية⁽¹⁾.

لذلك فإنه من المفيد أن يتصدى المربون لدراسة ذلك التأثير وفهمه على حقيقته ليتمكن الاستفادة منه وتوجيهه لتحسين أداء الإدارة المدرسية.

أهداف الموضوع:

يهدف مقالنا إلى دراسة مبادئ الإدارة العلمية وأهدافها، وتحليل العناصر الفكرية التي يقوم عليها الأسلوب العلمي في الإدارة، واستعراض أهداف الإدارة المدرسية، ثم مناقشة الأمثلة التطبيقية لبعض أفكار الإدارة العلمية في البيئة المدرسية، وكذلك شرح بعض المحاذير التي يجب التنبيه إليها عند تطبيق المبادئ العلمية في المنهج المدرسي.

أهمية الموضوع:

ولهذا الموضوع أهمية لأسباب كثيرة منها:

- أن هناك التباسا في فهم الدور الذي يؤديه فكر الإدارة العلمية في الإدارة المدرسية، وتحاول هذه الدراسة البحثية أن تزيل أثر هذا الالتباس بتقديم تحليل مناسب لعناصر الإدارة العلمية وصلتها بالإدارة المدرسية.

- أن المتخصصين في الإدارة المدرسية في حاجة إلى مزيد من الدراسات ذات الطابع التحليلي، وهذه الدراسة محاولة لعرض الموضوع عرضا تحليليا مدعما بذكر أمثلة تطبيقية من فكر الإدارة العلمية في البيئة المدرسية.

- وأخيرا تأمل الباحثة أن يثير هذا البحث اهتمام الأكاديميين بحيث يؤدي ذلك إلى مزيد من التفاعل الفكري النافع.

إشكالية الموضوع:

وسوف يتناول البحث مناقشة أهم الأفكار التي تقوم عليها الإدارة العلمية محاولا استخلاص المعلومات المناسبة للإجابة عن أربعة سائلة أساسية:

- ما المبادئ والأهداف التي تقوم عليها الإدارة العلمية؟

- ما أهداف الإدارة المدرسية؟

- ما مدى استفادة الإدارة المدرسية من فكر الإدارة العلمية؟

- ما المحاذير التي يجب أن نتجنبها عند تطبيق الإدارة العلمية في البيئة المدرسية؟

لكن قبل البداية يجب الإشارة إلى مفهوم الإدارة المدرسية وأهدافها.

حول مفهوم الإدارة المدرسية:

فإدارة المدرسية هي كل نشاط منظم مقصود وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة، والإدارة المدرسية ليس غاية وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية⁽²⁾.

وفي هذا الإطار يمكننا النظر إلى الإدارة المدرسية على أنها قدرة القائد الإداري المحترف (مدير المدرسة) في تهيئة الظروف المناسبة، وتوفير واستخدام الموارد المتاحة (البشرية والمالية والمادية)، والارتقاء بالمجتمع المدرسي ومن له علاقة (تلاميذ، مدرسين، إداريين، أولياء أمور) من خلال تحفيزهم وإشراكهم في العملية التعليمية لتحقيق الهدف المنشود. أي أنها أداة فعالة في ترجمة الحاجات التربوية إلى عمل تنفيذي يتم تطبيقه خلال ساعات العمل اليومي.

أهداف الإدارة المدرسية:

لقد تغيرت النظرة الوظيفية للإدارة والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها من وظيفة المحافظة على تطبيق النظام بما فيه من لوائح وتعميمات وقرارات يضمن سير العملية التعليمية وفق الجداول المحددة، إلى مفهوم الحديث الذي يجعل من التلميذ محور العملية التعليمية، ومن ثم فإن المدرسة تسخر كل إمكانياتها وطاقاتها من أجل توفير المناخ الدراسي المناسب والبيئة الدراسية التي تساعد التلميذ على التزود بالعلم والثقافة واكتساب العادات والقيم التي تعكس طبيعة الذي يعيش فيه، فضلا عن فلسفته وخصوصيته حتى يصبح عضوا نافعا وفاعلا ومنتجا، ومن هذه الأهداف⁽³⁾.

- العمل على كشف ميول التلاميذ وقدراتهم واستعداداتهم الفطرية وتمييزها وتوجيهها بما يفيد التلاميذ وينفع المجتمع.

- مساعدة التلاميذ على تنمية مختلف جوانب شخصياتهم الروحية والعقلية والخلقية والنفسية والجسمية والاجتماعية بصورة متزنة، بحيث لا يطغى جانب على آخر، وذلك بهدف إعداد المواطن الواعي والمدرك لمصلحة نفسه وشعبه ووطنه وأمته.

- تربية وتشجيع التلاميذ على التفكير الإبداعي، وتقوية كل ميل إلى الابتكار والتجديد، وتنمية روح الجرأة والثقة بالنفس لديهم.

- تبصير التلاميذ بفلسفة المجتمع وقيمه، ومحاولة تأصيلها وتأكيداها بالممارسة العلمية قولاً وعملاً داخل المدرسة وخارجها، مع التركيز على احترام العمل اليدوي.

- إعداد التلاميذ لفهم الحياة الحاضرة والماضية والاستعداد لمواجهة المستقبل.

- الكشف عن التلاميذ الموهوبين ورعايتهم.

أي الإدارة المدرسية تسعى لتحقيق غايات وهي⁽⁴⁾:

- النمو المتكامل: أي رعاية الفرد الناشئ رعاية شمولية بتوفير المناخ النفسي والاجتماعي الذي يتيح له أن ينمو نمواً سوياً في بدنه وعقله وعاطفته بحيث يكون مكتمل النمو، ذا لياقة جسمية وداً عقل مفكر وداً خلق قويم.

- النمو المعرفي: وذلك بالاهتمام الخاص بتنمية قدرات الفرد العقلية وتهيئة البرامج التعليمية الغنية بالخبرات والمعارف العلمية التي تساعد تطوير قدراته في البحث والاستنباط وتوجيه ذلك لخدمته وخدمة المجتمع.

المبادئ والأهداف التي تقوم عليها الإدارة العلمية:

اهتمت المدرسة التقليدية بالطرق والأدوات العلمية لتحديد أساليب إدارة العمل ولذلك كان اهتمامها منصبا على تحديد المفاهيم، ووضع المبادئ الخاصة بدراسة الحركة، الزمن، وتخطيط المكان والرقابة على العمل مما جعل البعض يطلق عليها مدرسة الهندسة البشرية لأنها اهتمت أساساً بالعمل وأعطت العامل البشري مرتبة ثانوية من الاهتمام وتضمنت مدرسة الإدارة الكلاسيكية خاصة أفكار فردريك تايلور وهنري فايول⁽⁵⁾.

لقب تايلور بأبي الإدارة العلمية، فهو أول من نبه إلى دور الإدارة في إرشاد العاملين في المشروع وإحاطتهم علماً بما هو متوقع منهم أداءه وتحديد طرق الأداء، كما ركز على ظاهرة انخفاض مستوى الكفاءة في الأداء وأشار إلى وسائل علاجها وأهمها توفير الإدارة الصالحة القادرة على مسك زمام الأمور وتحقيق أهداف المشروع، كما اهتم تايلور بدراسة ظاهرة

الإسراف في جهود العاملين وتلكوهم المتعمد في الإنتاج ووضع الحلول اللازمة لتلافيها ووسائل رفع الكفاءة الإنتاجية وقد سجل تايلور آراؤه ونتائج تجاربه الطويلة في بحث أصدره عام 1911 بعنوان (مبادئ الإدارة العلمية) وقد أبرز تايلور أهمية الإدارة كعلم قائم على قوانين ومبادئ صالحة في المجالات البشرية من العمل الفردي إلى الأعمال المعقدة في المنظمات الكبيرة.

لقد غرس تايلور مفهوم البحث العلمي في الإدارة ليحل محل عشوائية التصرف القائم على الحساب التقريبي وأكد أن المدخل الإداري السليم يعتمد على عامل أساسي هو الدراسة والتجربة والبحث عن الجديد، كما أبرز أهمية المعايير في كافة مجالات الإدارة مدى الحاجة إلى وجود معايير للملائمة والموافقة كمقدمة لمعايير على مستوى عالي الجودة كذلك أظهر تايلور أهمية عنصر أساسي في الدارة اغفل سنوات طويلة وهو التخطيط العلمي السليم كضرورة لأي تحسين أو تقدم، وأعطى تايلور للإدارة المفهوم التضامني أو المشترك للرقابة كنظام أو تركيب حساس يحافظ على ما وضع من إجراءات أو معايير أو شروط أو غيرها مما يكون ضروريا لضمان التشغيل الفعال و كفاءة الأداء. كما أدخل مبدأ التعاون موضحا أن الفهم المتبادل والتعاون المشترك بين الإدارة والعاملين هو أساس تحقيق أهداف واحتياجات كل من الطرفين، وأكد تايلور أن هذه المفاهيم أو المبادئ الأساسية الخمسة (البحث العلمي والمعايير والتخطيط والرقابة والتعاون) تقوم الإدارة الفعالة⁽⁶⁾.

-أفكار هنري فايول (1841-1925):

يعتبر هنري فايول بحق من أعظم رواد الإدارة الأوروبيين، ففي الوقت الذي كان تايلور يجري أبحاثه الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية، كان فايول يساهم هو الآخر بأبحاثه في حركة الإدارة العلمية في فرنسا، وتعتبر الأبحاث الإدارية لهذين الرائدتين مكملة لبعضهما البعض، فكلاهما ركز على المدخل العلمي في حل المشكلات الإدارية، وقد كان الاختلاف بينهما من ناحية مجال الخبرة و التاريخ الوظيفي سببا في أن يركز تايلور ادنى المستويات الرادارية ثم تدرج إلى مستويات أعلى، بينما ركز فايول على مستويات الإدارة العليا ثم تدرج من القمة غالى أسفل، وبديهي أن هذين المدخلين المتباينين في دراسة الإدارة مكملان لبعضهما البعض.

وقد ذكر فايول أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة التي قال بصدها أنه اضطر لاستخدامها في حياته العملية، وسنقوم بتلخيص هذه المبادئ فيما يلي:

❖ مبدأ تقسيم العمل: وهو مبدأ التخصص وتقسيم أوجه النشاط سواء كان ذلك في مختلف العمليات أو في عملية واحدة.

- ❖ مبدأ السلطة والمسئولية: والسلطة كما يراها فايول تتكون من عنصرين، السلطة التي يستمدّها الفرد من وظيفته والسلطة الشخصية التي يستمدّها من قوة ذكائه وخبرته وخلقه.
- ❖ مبدأ النظام والتأديب: أي ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالأوامر.
- ❖ مبدأ وحدة السلطة الأمر: أي يجب على الموظف أن يحصل على أوامره من رئيس أو مشرف واحد.
- ❖ مبدأ وحدة التوجيه: رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة من النشاطات التي تتكاثف في الهدف.
- ❖ مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- ❖ مبدأ تعويض المستخدمين: أي تعويض الأفراد تعويضا عادلا سواء باستخدام المكافآت أو خططك المساهمة في الأرباح أو أية مزايا عينية أخرى.
- ❖ مبدأ المركزية: ويقتضي بتركيز السلطة في شخص معين ثم تفويضها حسبما تقتضي الظروف.
- ❖ مبدأ تدرج السلطة: أي تسلسل السلطة من أعلى الرتب إلى أدناها.
- ❖ مبدأ الترتيب والنظام: أي يكون هناك مكان معين لكل شيء وكل شخص كما يبحث أن يكون كل شيء في مكان خاص به.
- ❖ مبدأ المساواة: وهو خاص بحصول الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة و العدل.
- ❖ مبدأ ثبات المستخدمين: وهذا يؤدي غالى ارتفاع معدل دوران الموظفين بالاستقالات نتيجة سوء الإدارة.
- ❖ مبدأ المبادأة: أي ضرورة البدء في تفكير الخطط وتنفيذها وعلى الرؤساء إيجاد روح المبادأة بين المرؤوسين.
- ❖ مبدأ روح التعاون: واعتبرها فايول وظائف الإدارة، ويرى في ذلك أنها تتضمن خمسة عناصر (التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة)، وترجع أهمية هذه الأفكار أنها تتفق مع أفكار الوقت الحاضر⁽⁷⁾.

مدى استفادة الإدارة المدرسية من فكر الإدارة العلمية:

الإدارة المدرسية كسائر أنواع الإدارة الأخرى، تعتمد من حيث الهيكل التنظيمي على الوظائف الإدارية الأساسية التي جاء بها فكر الإدارة العلمية، أي التخطيط والتنظيم

والتسيق والتوجيه والرقابة، كما أن الإدارة المدرسية متأثرة أيضا بالأساليب العلمية في أمور كثيرة كتحطيط المناهج والتقويم والاختبارات واختيار الموظفين وبرامج التدريب وغير ذلك...

ومما يميز الإدارة العلمية أنها تؤكد المتابعة وقياس النتائج، وكثيرا ما تحاول الإدارة المدرسية أن تكون أقرب شبيها بفكر الإدارة العلمية من حيث المحاكاة في الاهتمام بالتخصص في تولي الوظائف والاهتمام بالتنظيم الإداري المركزي وكذلك الإشراف والمراقبة.

أما الأمثلة التطبيقية لأفكار تاييلور وأتباعه العلميين في البيئة المدرسية فإنها أكثر من أن تحصى وفيما يلي تفصيل ذلك.

لفكر الإدارة العلمية أهمية بالغة بالنسبة إلى الإدارة المدرسية في نواح شتى منها ما يلي:

-الأهداف:

من التطبيقات النافعة التي تقدمها النظرية العلمية والتي يجب أن تفيد منها الإدارة المدرسية أن كل من يعمل في المدرسة يجب أن يعرف الأهداف التي يريد الوصول إليها عند القيام بأي عمل من الأعمال، هذا المبدأ يجب أن يكون أساسا لسلوك كل من يعمل في الحقل التعليمي ويشمل ذلك الإداريين والمعلمين والتلاميذ وعمال الخدمة أيضا.

فعند تطبيق هذه القاعدة العلمية يتعاون الجميع على تسيق الجهود لتحقيق هذه الأهداف، وعلى نطاق واسع، إذا تصورنا أن كل موظف في الوزارة وفي إدارة التعليم، وكل مدرس، وكل عامل في المؤسسة التعليمية يؤدي عمله وواجباته اليومية ضمن أهداف واضحة ومحددة، فهذا يعني أن الفرص جيدة ومواتية لتجنب ضياع في الجهد والوقت والمال وأن احتمال بلوغ الأهداف يكون أضمن، كما أن وضوح الهدف وارتباطه بالعمل اليومي الذي يؤديه كل مسئول وكل موظف من شأنه أن يجعل مبدءاً لتحديد المسؤولية والمحاسبة عليها سهل التطبيق⁽⁸⁾.

-التخطيط:

التخطيط من أسس الإدارة العلمية، وفي المدرسة يباشر المدير العمل التخطيطي، وترجمته إلى واقع وذلك بصياغة السياسة المدرسية ووضعها في هيئة إجراءات عملية وخطوات مفصلة ومرتبطة بالأهداف، وأعمال محددة يقوم بها أشخاص معينون، ونتيجة هذا العمل التخطيطي يكون هنالك خطط لأنشطة تدريسية مفصلة ووسائل معدة لتنفيذ هذه الخطط بكاملها في شكل برنامج دراسي متكامل ضمن إطار زمني ومكاني، ومن التطبيقات المرتبطة بالتخطيط مسؤولية الإدارة في إعداد الخطة، أي إعداد جدول الدروس اليومي في وقت سابق،

والمدير في هذا الصدد يقرر المواد المراد تدريسها ويقرر إسنادها لمن يدرسها من المعلمين، وما يترتب على ذلك من توفير المواد اللازمة، وظروف العمل المناسب، كما يقرر المدير نصاب كل معلم من الحصص الأسبوعية، والطول الزمني للحصة، والحصص الاحتياطية لكل معلم، ويستلزم التخطيط السليم أن يضع المدير كل تفاصيل الخطة في حالة جيدة، خالية من التضارب أهدا في الاعتبار عدد المدرسين وتخصصاتهم وخبراتهم وقدراتهم المختلفة، وحتى امزجهم الخاصة، وما يحتاجه كل منهم من ساعات فراغ في كل يوم، ويقتضي التخطيط الجيد الحيطة التامة للتأكد أن الجدول الدراسي ليس مجرد إعداد الحصص والواجبات وإيكالها إلى من يقوم بها، بل لابد أن يكون في حالة من التنسيق والتخطيط والتنظيم بحيث يضمن سير بشكل تلقائي وفعال⁽⁹⁾.

-التنظيم والتنسيق:

يدخل التنظيم والتنسيق في كل الأعمال والنشاطات التي تتم داخل المدرسة، فالإدارة تقوم بتحديد الأعمال وتعيين من ينفذها، وتحدد الإدارة زمن لتنفيذها، ومن الأمثلة الشائعة التي يمارس من خلالها التنظيم والتنسيق في المدرسة، حينما توكل إدارة المدرسة إلى مدرس التربية الرياضية مسؤولية تنظيم مهرجان رياضي.

في مثل هذا الموقف يقوم المدرس بالتعاون مع الإدارة والمدرسين بمسؤولية التنظيم والتنسيق معا بحيث يشرع في الخطوات التالية⁽¹⁰⁾:

- ❖ يفكر في وضع إطار زمني للنشاط.
- ❖ يفكر في حصر الأنشطة الرياضية المطلوبة وترتيبها.
- ❖ يعد المكان المناسب الذي يتم فيه العرض الرياضي.
- ❖ يتصل بالجمهور الذي سيشاهد العرض الرياضي.
- ❖ يعد المقاعد لاستقبال الضيوف.
- ❖ يعد ما يلزم للنشاط المنبري للخطب وتوزيع الجوائز.
- ❖ يسعى لتأمين اللوازم الأخرى التي يحتاجها هذا التجمع من الناس.

وأثناء العمل التنظيمي هذا يمارس المنظمون أيضا أعمالا تنسيقية أخرى في نفس الوقت، فيتحدثون مع أشخاص وينسقون مع مسؤولين داخل المدرسة وخارجها لتجنب التعارض في الأعمال أو تدخل المسؤوليات سعيا لإنجاح التنظيم⁽¹¹⁾.

-اختيار الموظفين وتدريبهم:

وفي مجال اختيار العاملين وتدريبهم فإن تطبيق المواصفات والإجراءات العلمية تطبيقاً سليماً يؤدي إلى فائدة تربوية محققة للمدرسة ولإدارة معاً، ويعني ذلك أن مهمة التعليم يمكن أن تسند إلى معلمين تتوفر لديهم التأهيلات والخبرات الضرورية، وأن الأعمال في الوزارة وفروعها تسند أيضاً إلى هيئة من الموظفين أحسن اختيارهم، أما برامج التدريب فتستمر في تقديم خدمات جيدة للعاملين وللنظام التعليمي بشكل عام(12).

-توفير المواد والآلات اللازمة لكل عامل:

أما رأي تايور بضرورة توفير المواد والآلات اللازمة لكل عامل فله ما يبرره في التعليم، فالمعلمون والتلاميذ وكل العاملين حتى في جهاز الوزارة وفي إدارات التعليم في حاجة ماسة لأن تكون بين أيديهم الأدوات والأجهزة المناسبة ليتمكنوا من أداء واجباتهم، تجنباً لتعطيل طاقاتهم بسبب النقص في التجهيزات، وهذه من الشكاوي المنتشرة في المؤسسات التعليمية عامة، ومن الأمثلة البسيطة على ما تعاني منه كل المدارس النقص الدائم والمتكرر في أشياء أساسية منها ما يلي:

❖ المباني الصالحة والغرف الكافية.

❖ المقررات الدراسية.

❖ الوسائل السمعية البصرية.

❖ الأجهزة العلمية الضرورية.

❖ المختبرات.

❖ المكتبات.

❖ الموظفون الفنيون، كأمين المكتبة، وفني المختبر وغير ذلك...⁽¹³⁾.

-الإشراف والرقابة:

يعد الإشراف نوعاً من أنواع التوجيه المرتبط بالأعمال اليومية التي يؤديها العاملون، ومن أمثلة الإشراف المباشر في المدرسة ما يقوم به المعلم حينما يواجه تلاميذه ويجبرهم كل يوم بما يراد أن يعملوه، أو ما يقوم به المدرس الأول حينما يطلع المدرسين على ما لديه من أفكار وما يريد أن ينفذوه.

وكذلك الحال على مستوى الإدارة، حينما يريد مدير المدرسة الثانوية مثلا أن يحقق طلاب الشهادة الثانوية نتائج ممتازة، فإنه يميل إلى تطبيق مبدأ الرقابة والإشراف الدقيق باتخاذ تدابير إشرافية فعالة للتأكد أن المعلمين والتلاميذ يبدلون كل ما في استطاعتهم لفهم وإتقان الموارد الدراسية استعدادا للامتحان، ويؤدي المدير سلوكا إداريا يتصف بالميل الشديد إلى تطبيق معايير إشرافية دقيقة، ويتجلى ذلك في الاهتمام بالمادة والاختبارات المكثفة خلال الفصل الدراسي، وفي زيارة الصفوف للاطلاع على دفاتر التحضير وغير ذلك من الإجراءات المتشددة⁽¹⁴⁾.

- التوجيه والانضباط:

أما فكر فايول فإنه أحد المصادر الأساسية التي يقوم عليها التنظيم الإداري في المدرسة، فالمدير في مدارسنا يضطلع إلى حد كبير بمعظم المهام التي أشار إليها فايول بأنها من اختصاص المدير أو الرئيس التنفيذي.

فمدير المدرسة هو المصدر المباشر الذي يتلقى منه المعلمون التعليمات الرسمية المتعلقة بخطط المنهج وتوجيهات الإدارة التعليمية، ومن المدير يتسلم المعلمون التفويضات الرسمية، كالعطل والإجازات كما يمارس المدير مسؤولية تثبيت النظام في المدرسة وما يترتب على ذلك من جزاءات أو عقوبات قانونية أو مكافآت، ويشمل ذلك التلاميذ والمدرسين وسائر العاملين⁽¹⁵⁾.

- تقسيم العمل وتفويض السلطة:

وفي المدارس يظهر شكل من أشكال تقسيم العمل الذي أشار إليه فايول، مثل التخصصات في المواد وما يتبعه من تنظيمات إدارية كما في المدارس الثانوية الكبيرة، حيث يوجد قسم الرياضيات، وقسم اللغة العربية، وقسم الفيزياء، وقسم الكيمياء، وقسم الأحياء، وقسم اللغات الأجنبية، وهكذا. هذا التقسيم يعطي بدوره مجالاً للمسؤول الإداري لأن يحدد الواجبات والأعمال تبعا للتخصصات الدقيقة، وهذا أيضا يتيح الفرصة لتطبيق مبدأ الكفاية الإنتاجية بدرجة أكثر دقة، وحينما يتم تجميع المتخصصين في أقسام فإن ذلك يسهل عملية التطوير والتحديث في أساليب التدريس، حيث يكون باستطاعة المدرسين الموجودين غالبا بأعداد كافية، أن يجربوا طرائق تدريسية جديدة، كما ينتج عن ذلك شعور بالمسؤولية والاستعداد لتقبل المحاسبة عليها، لأن الكثرة من المعلمين تترك مجالاً مناسباً للتنافس البناء والبروز في التجديد والأداء الفني⁽¹⁶⁾.

ومن فوائد تطبيق مبدأ الإنتاجية كما جاء في فكر فايول أن يدرك المدير أهمية تنسيق الأنشطة، وإعداد المواد اللازمة، وتهيئة القوى البشرية المدربة بحيث يسهل استغلال ذلك لتحقيق الأهداف، ومن خلال تفكير المدير في هذا الاتجاه يتعلم تلقائياً أن ذلك يحتاج إلى

تفويض قدر كاف من المسؤولية لأفراد الفريق في المدرسة، كما يتعلم المدير أيضا أن قدرا مناسباً من التحكم والسيطرة لا غنى عنه وعندئذ يزن تلك الحاجة بحسب ما يتطلبه الموقف، وأثناء ذلك يتعلم المدير أيضا رسم خطط اتصال ناجحة غالباً⁽¹⁷⁾.

المحاذير الواجب تجنبها عند تطبيق فكر الإدارة العلمية في البيئة المدرسية:

ورغم ما في فكر الإدارة العلمية من تطبيقات مفيدة في مجال الإدارة المدرسية، إلا أن على المربين أن يحذروا الميل المتطرف لدى البعض لنقل هذه الأفكار داخل المدرسة دون تكييف، خشية أن يؤدي ذلك إلى نتائج عكسية منافية لأهداف المدرسة التربوية وفيما يلي بعض تلك المحاذير:

-إيمان تاييلور بالنتائج المحسوسة للأسلوب العلمي والتقليل من أهمية الاعتبارات النفسية

للعاملين:

عرفنا أن الأسلوب العلمي البحث يتصف بالصرامة وهذا لا يتفق والمبادئ التربوية، إلا أن باستطاعة المدرسة تجاوز هذا القصور الذي يخلقه مناخ العمل المتشدد في الإدارة العلمية، وذلك بتطبيق روح الفكر العلمي دون الإخلال بالجانب التربوي الذي ترعاه المدرسة.

كيف يتم ذلك؟

تركز أفكار تاييلور على الجانب العضوي، أي الفسلجي في إعداد العامل لتأدية عمله بمرونة وكفاية عالية، ويقابل هذا التركيز الضيق إهمال واضح للعوامل النفسية والاجتماعية، فمن آراء تاييلور المشهورة اعتقاده أن كثيرا من الأعمال يمكن إنجازها بإتقان، حتى لو لم يصاحب ذلك اهتمام بالأمر النفسية والاجتماعية.

من الطبيعي أن هذا الأسلوب كما جاء في فكر تاييلور لا يمكن تطبيقه حرفيا في المدارس لسبب واضح وهو أن المدرسة ليست كالمصنع، فالعامل البشري هنا هو الذي يفرض أن يتصرف المعلم تصرفا يكون دور العلاقات الإنسانية فيه بارزا، ومع ذلك فإنه يمكن الاستفادة من جوهر الفكر العلمي داخل الفصل الدراسي، حسبما تدعو الحاجة، وبالقدر الذي يحقق الغاية.

فمثلا حينما يكون هدفنا التحصيل العلمي للتلاميذ، عندئذ باستطاعتنا تطبيق أساليب المنهجية العلمية المناسبة داخل الفصل، فنجعل قاعات الدراسة والمختبرات إلى نشاط علمي وبدرجة من الجدية بحيث نكون علميين في تفكيرنا وحماسنا، ولا بأس بذلك إذا كان لفترة محددة، لأن قدرا معيننا من الضغط النفسي ربما كان نافعا أحيانا، ولكن سرعان ما نعود إلى واقعنا التربوي بمجرد أن تنتهي تلك المهمة العلمية، هذا يعني أن الذي يهمنا هو فحوى

الفكر العلمي وهو الذي ينبغي أن تسعى المدرسة لتطبيقه والاستفادة منه، لا أن تطبق الأفكار كيفما تكون ولكن تطبق بعد تحويلها والأخذ منها حسبما يتطلبه الموقف.

- المغالاة في التأكيد على مبدأ الإنتاجية:

تأكيد تاييلور على الإنتاجية وجعلها المعيار الحقيقي للعمل ليس بالضرورة متفقا مع المفهوم التربوي الذي يرى أن التحصيل الدراسي، ويقابله الإنتاج في فكر تاييلور، ليس هو الغاية النهائية لتثنية الفرد، فمن وجهة نظر تربوية لا يجوز مثلا أن يكون المعيار الوحيد هو ما يحصل عليه التلاميذ من علامات في الاختبارات النهائية في مقابل عدد ساعات الحصص والمحاضرات التي تلقاها التلاميذ على مدى الفصل الدراسي، بل لابد أن ينظر إلى التحصيل بشيء من الواقعية والتوازن، وفي ضوء نجاح المدرسة أيضا في مساعدة التلاميذ على استيعاب المبادئ والقيم الدينية والاجتماعية الأخرى التي لا تقل أهمية عن التحصيل العلمي، وفوق كل ذلك يجب أن نفهم أن التربية تهتم بعقل الإنسان ونفسه وخلقه ومزاجه، وان هنالك كثيرا من الفوائد التي تحققها التربية للإنسان لا يسهل قياسها بمقاييس كمية، و لهذا فليس لكل مجهود تربوي أو تعليمي تقوم به المدرسة نتائج آنية أو مقاسة طبقا للقاعدة العلمية البحتة⁽¹⁸⁾.

ويجب أن نتذكر أن تاييلور مهندس وربما غلب عليه هدف انجاز العمل بغض النظر عما يجري للعامل، أما التعليم فانه عمل يهتم أساسا بالمتعلم، وهؤلاء المتعلمون بشر ولكل فرد منهم ما يجعله مختلفا عن الآخر، وقد عهد بهم إلى معلم ليقوم برعايتهم ويعلمهم أخذا في الحسبان ما بينهم من فروق فردية، وهم يحتاجون إلى الراحة وليسوا كالألات، ولما كان للمعلم دور هام في تشكيل نمو التلاميذ الفكري والعاطفي والجسمي فإنه لا يمكن أن يتجرد المعلم من صفاته الإنسانية تلك كما تريد له النظرية العلمية التي تلج على أن يكون اهتمامه موجها بشكل مباشر إلى انجاز العمل، بصرف النظر عن الاعتبارات الأخرى⁽¹⁹⁾.

- في مجال التحفيز:

يتفق المربون ورأي تاييلور بأثر العامل الاقتصادي في تحفيز العاملين إلا أنهم يرون ذلك يجب ألا يكون على حساب حاجات المرؤوس النفسية ولا يجوز أن يكون ذلك مطلقا كما يتصوره تاييلور وأتباعه.

فالمشاهد أن العاملين يحتاجون أيضا إلى مسؤول الذي يتصف بأنه لطيف، متعاطف، أمين، محيد، مقدر، ومتسامح، هذه الصفات ربما كانت أهم من المكافآت المالية أحيانا عند كثير من الناس، حينما يريد المدير أن يوجه للمعلم كلمة ثناء فيقول له مثلا "شكرا

على أدائك هذا العمل الرائع" هذا الإطراء الذي شعر المعلم أنه جاء من قلب هذا المدير المخلص يدفع المعلم بلا شك إلى مزيد من التفاني في تحسين العمل وإتقانه⁽²⁰⁾.

- تقنين العمل وإتباع خطوات محددة في تأدية الواجبات:

أما تقنين عمل المعلمين فإنه غير واقعي ولا يلائم البيئة التربوية، فالمعلمون ليسوا كالألات، بل هم أفراد بينهم فروق فردية أيضا، تلك الفروق تملّي على كل فرد منهم أن ينهج الطريقة التي تناسبه في أداء واجباته التعليمية، لذلك لا يمكن للمعلمين على اختلافهم أن يستخدموا طريقة واحدة، حتى لو قبل من كل واحد مستوى من الأداء فيه اختلاف عن الآخر، فالمواد المختلفة تحتاج إلى طرق مختلفة لتدريس التلاميذ، وبنفس المنطق لا يناسب الوزارات وإدارات التعليم أن تتبع أعمالا تتصف بالتقنين، لأنها ببساطة مؤسسات كبيرة الحجم وكثيرة التعقيد.

ومن أثار الطريقة العلمية في المدارس مثلا أن على المدرس أن يحول عمله اليومي إلى عمل نمطي يغلب عليه صفة الآلية، وفي هذا تعطيل للعقل الابتكاري الذي تدعو إليه أساليب التربية الحديثة، وإذا أخذنا الطريقة العلمية الضيقة في الاعتبار فإن المدرس مثلا يجب ألا يحيد عن الخطة المدونة في دفتر التحضير، خشية ضياع الوقت أو اضطراب ترتيب الخطوات المعدة لتأدية الدرس المحاضر سابقا، وهكذا يؤدي الالتزام الحرفي بخطة الدروس أحيانا إلى التضحية بكثير من الفرص التعليمية المفيدة للتلاميذ، خاصة حينما تمر عرضا قضايا فكرية تعليمية غاية في الأهمية ولكن تنظيم الدروس وفق الطريقة العلمية الثابتة لا يسمح بمناقشتها⁽²¹⁾.

- المبالغة في تطبيق مبدأ السيطرة:

ينبغي التنبه إلى مبدأ السيطرة في فكر تايلور به صرامة لا تتفق والبيئة التربوية، لان المنهج المدرسي من ضمن ما يهتم به إتاحة الفرصة لنمو الطلاب وحرية التفكير في جو يتصف بشيء من الطلاقة وإفساح المجال لأن يجرب الطالب والمدرس أساليب جديدة، ومن حسن الحظ أن فايول قد تنبه إلى أهمية إعطاء التفكير الحر مجالا مناسباً في الإدارة العلمية، حينما أشار إلى عنصر الأخذ بالمبادرة، وهذا الأسلوب ضروري للتفكير الإنساني السليم ويجب رعايته في مراحل التعليم المبكرة، وفكرة الأخذ بالمبادرة تتلخص في عدم تقييد المدرس والتلاميذ بالقواعد والأفكار المحددة والمقننة تقييدا حرفيا، خاصة إذا لاحت فرصة تعليمية مناسبة، والمشاهد أن كثيرا من الأفكار والآراء النافعة تأتي أحيانا عفوية نتيجة الاسترسال في التفكير الذي يجري في هيئة مناقشات داخل الصفوف في الموضوعات التعليمية التي أحسن

إعدادها وتتصف غالباً بالمتعة والخصوبة الفكرية، لذلك يجب التخفيف من القيود التي تفرضها السيطرة إذا كان في الأمر مصلحة تربوية محققة.

أما في مجال الإدارة فإن تطبيق فكرة الضبط والسيطرة بطريقة مشددة تجعل النظام الإداري بيروقراطياً شديداً التكلفة، ينحى به إلى التفكير الجماعي المنمط والذي يتعارض مع أسلوب المرونة، فالفكرة إذاً هي أن يكون هنالك آلية فعالة لتطبيق السيطرة ولكن بمرونة، وليس بالضرورة كما هي في إجراءات تايلور الصارمة مثلاً تلك إذاً هي النواحي التي يجب أن يعيها المربون في الفكر العلمي فإذ توفر الوعي التام بطبيعة ما تتطوي عليه المنهجية العلمية من معوقات تمس العملية التربوية أحياناً في الصميم، عندئذ يسهل على المربين في ضوء هذا الفهم الحقيقي إدخال التغييرات الفنية اللازمة التي تضمن استخلاص الفائدة العلمية مع تجنب ما قد يحمله فكر الإدارة العلمية من إضرار جانبية تكون غالباً مضرّة من وجهة نظر تربوية.

خاتمة:

لقد تطورت وظيفة الإدارة المدرسية من مجرد عمل روتيني رتيب يقتصر على المحافظة على تطبيق اللوائح والأنظمة المدرسية، والتأكد من حضور التلاميذ وانصرافهم في الوقت المحدد، وصيانة المرافق المدرسية، إلى وظيفة تتمشى مع متغيرات العصر ومتطلبات العمل حيث تركز على الجانب الإنساني في وضع الموظف المناسب (من حيث القدرة والمؤهل والخبرة) في المكان المناسب، كما عمدت على رفع مستوى المعلمين مهنيًا، وتطوير كافة محاور العملية التعليمية من مكتبات، ورعاية التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة (الموهوبين، المعاقين، والمتخلفين دراسياً)، والاهتمام ببرامج التوجيه والإرشاد الطلابي والخدمات الصحية، ودعم الموارد المالية للمدرسة وتعزيز علاقة المدرسة بأولياء الأمور والمجتمع المحلي...

وعلى الرغم من اقتصار الإدارة المدرسية على الجوانب الإدارية في كثير من البلاد العربية ومنها الجزائر، فإن الإدارة المدرسية الحديثة ترى أن الوظيفة الفنية لا تقل أهمية عن الوظيفة الإدارية حيث تكمل كل منهما الأخرى.

ويعنى آخر، امتدت وظيفة الإدارة المدرسية لتشمل الجانب الإداري بإضافة إلى الجانب الفني، حيث أصبح مدير المدرسة مسؤولاً عن جميع الأعمال الإدارية والنواحي الفنية في المدرسة، من مناهج، وكتب مدرسية، وطرق تدريس، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي والمدارس، كما يعمل على تأمين الموارد المالية وتطوير العمل الإداري والفني في مدرسته، ومتابعة جميع الأنشطة المدرسية الثقافية والاجتماعية الرياضية، كما يقوم بإجراء التخطيط اللازم للبرامج المدرسية والإشراف على تنفيذها وفقاً للخطة المرسومة، وبما يتمشى مع

السياسة العامة للدولة بإضافة إلى تقييم جميع الأعمال على مستوى الإداريين والمعلمين والتلاميذ بهدف تنمية وتطوير المجتمع المدرسي.

ونظر الأهمية دور المدير، فعليه مراعاة ما يلي في عمله:⁽²²⁾

- حسن اختيار اتخاذ القرارات توفيراً للجهد والمال والوقت (أي تحقيق مبدأ الكفاية الإنتاجية الصحيحة).

- تطبيق نظام الحوافز (المادية و المعنوية) وذلك لدفع العاملين لمزيد من العطاء مع التنسيق فيما بينهم.

- تطبيق مبدأ الرقابة المستمرة التي تؤدي إلى متابعة سير العمل، واكتشاف الانحرافات وتصحيحها، وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب لضمان حفظ حقوق العاملين وحثهم على تحقيق الأهداف بكل كفاءة مع النية الصادقة والصادفة من قبل المدير.

المراجع:

1- الياس طه الحاج، الإدارة التربوية، مطابع الفرزدق، الرياض، بدون سنة النشر، الطبعة الثانية.

2- مصطفى صلاح عبد الحميد، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ للنشر، الرياض، 1994، ص20.

3- الطويل هاني عبد الرحمان صالح، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1998، ص113.111.

4- محمد منير مرسي، الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة، 1975، الطبعة الأولى، ص57.

5- للمزيد عد إلى:

❖ حنفي محمود سليمان، وظائف الإدارة، مكتبة ومطابع الإشعاع الفنية، بدون مكان النشر، 1998، ص17.

❖ رعد حسن الصرن، دليل تطور الفكر الإداري، دار علاء للنشر، سوريا، 2002.

❖ جودت عزت عطوي، الإدارة التعليمية والأشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، دار الثقافة، الأردن 2004، ص14.

- 6- أفكار فردريك تايلور 1856-1915: علي سلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار الفكر، الكويت، 2000، الطبعة الثانية، ص20.
- 7- علي شريف وآخرون، الإدارة المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2007، ص35.
- 8- النمر سعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة - الأسس والوظائف - مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 2000، ص28.
- 9- مرار فيصل فخري، الإدارة - الأسس والنظريات والوظائف - دار مجدلاوي، عمان، 2000، ص123.
- 10- الحقييل سليمان عبد الرحمن، سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية - أسسها، أهدافها ووسائل تحقيقها، اتجاهاتها، نماذج من منجزاتها -، دار اللواء، الرياض، 2004، ص85.
- 11- عبود عبد الغني، إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006، ص35.
- 12- عبد الدائم عبد الله، التخطيط التربوي - أصوله وأساليبه الفنية وتطبيقاته في البلاد العربية - دار العلم، بيروت، 2006، الطبعة السادسة، ص99.
- 13- مطاوع عصمت إبراهيم، الأصول الإدارية للتربية، دار الشروط، جدة، 1005، ص66.
- 14- كنعان نواف، القيادة الإدارية، مطابع الفرزدق، الرياض، 2006، ص212.
- 15- سليمان حنفي محمود، الإدارة - منهج شامل - دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 2005، ص77.
- 16- شهلا جورج، الوعي التربوي ومستقبل البلاد العربية، دار العلم، بيروت، 2005، ص30.
- 17- المغربي كامل محمد، الإدارة - مبادئ، مفاهيم، وظائف -، مطابع لنا، الرياض، 2000، ص99.
- 18- عبد السلام أبو قحف، محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2000، ص72.
- 19- عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص39.

- 20- عبد الصمد الاغبري، الإدارة المدرسية - البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية، بيروت، 2000 الطبعة الأولى، ص47.
- 21- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد - مدخل كمي - دار مجدلاوي، عمان، 2000، الطبعة الرابعة، ص73.
- 22- درة عبد الباري وآخرون، الإدارة الحديثة - المفاهيم، والعمليات، منهج علمي تحليلي، المركز العربي للخدمات الطلابية، 1994، ص40.