

الفصل الأول الإدارة التعليمية

مفهومها وخصائصها والعوامل المؤثرة عليها

مفهوم الإدارة وتطوره :

مقدمة :

تحتاج كل منظمة أو هيئة إلى تنظيم مناشطها وتنسيق جهودها من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت أساسا من أجلها ، وهي لهذا تحتاج إلى تنظيم بنائها على أفضل صورة تمكنها من تحقيق هذه الأهداف . ونحن في الإدارة التعليمية نقوم بتنظيم الإمكانيات البشرية في الإدارات واللجان والمدارس والفصول والمجموعات المختلفة ، ونقوم بتنظيم الإمكانيات المادية في مبان وتجهيزات وأثاث ومعامل وورش ومكاتب ومتاحف ، ونقوم أيضا بتنظيم الأفكار والمبادئ العلمية التربوية في نظم تعليمية ومناهج دراسية ومواد تعليمية وأنشطة مختلفة . وتختلف الإدارة باختلاف ميادينها ، فهناك إدارة الصناعة وإدارة الحكومة وإدارة التعليم وإدارة الأعمال وإدارة المؤسسات وغيرها من الميادين . ولكل ميدان من ميادينها أسلوبه الخاص في معالجة وتناول مشاكله الخاصة به . ولكن على الرغم من هذا هناك عناصر مشتركة بين هذه الميادين جميعا . وسنتناول في هذا الكتاب المفاهيم الرئيسية والعناصر المشتركة الأساسية التي يمين تطبيقها في ميدان الإدارة التعليمية على الخصوص .

وقد أصبحت الإدارة عملية هلمة في المجتمعات الحديثة . بل إن أهميتها تزداد باستمرار بزيادة مجال النشاط البشرية واتساعه من ناحية ، واتجاهه نحو مزيد من التخصص والتنوع والتفرع من ناحية أخرى . وقد أحدثت التطورات التكنولوجية وما زالت تحدث تغييرات كثيرة في تشكيل الإدارة وأنماطها . وأصبح على القائمين بأعمال الإدارة أن يواجهوا باستمرار تحديات التنظيم البشري والعلاقات الإنسانية وتعقيداتها . بل إن أهم ما يميز الإدارة أو يوضع سماتها الأساسية هو استخدامها وتطبيقاتها لأساليب ميادين متعددة من المعرفة .

الإدارة والسياسة :

شغل العلماء لا سيما السياسيين بمناقشة الفرق بين السياسة والإدارة ، وكان من أهم الفروق التي أمكن تمييزها هو أن السياسة تعنى برسم اتجاهات الخطط والبرامج التي تقوم الإدارة بالعمل على تنفيذها ، وهذا يعني أن السياسة فوق الإدارة وأن الإدارة تعمل على تنفيذ ما تقوله السياسة وما ترسمه لها . وهذا يعني بالنسبة للإدارة التعليمية أن هناك أجهزة لها طابعها الإداري تقوم بتنفيذ هذه السياسة ووضعها موضع التنفيذ .

بيد أن هذا لا يعني انفصال الإدارة عن السياسة أو تبعية الإدارة للسياسة بضرورة مطلقة . فالواقع أن الإدارة تساعد السياسة على القيام بواجبها ومسئولياتها في رسم السياسة العامة وتحديد معالمها .

مفهوم الإدارة التعليمية :

تقتضي المعالجة العلمية لأي موضوع العناية بتحديد مسميات الألفاظ والمفاهيم المستخدمة . وتبرز دائما مشكلة التعريفات لتفرض نفسها بالبحاح : وإذا كان المنطقة قد اشترطوا لتعريفاتهم أن تكون مانعة جامعة وهم يعنون بذلك أن يكون التعريف محددًا ومتصفاً بالشمول فإنه قد أصبح من أهم معايير أي دراسة علمية مدى التزامها بالتعريفات الاجرائية ، أي تعريف المفهوم بطريقة إجرائية . ويعتبر "بردجمان" عالم الطبيعة المعروف رائد المفاهيم الاجرائية وقد حدد المقصود بها على النحو التالي (جريفث : ص ٥٥)

« إن ما نعنيه بأي مفهوم - بصفة عامة - لا يخرج عن كونه مجموعته من الإجراءات أو العمليات . والمفهوم مرادف لما يقابله من الإجراءات . ويعنى آخر الاجرائية هي طريقة التفكير التي تؤمن بأن :

١ - المفاهيم تحدد معانيها بوسائل الملاحظة والاستقصاء المستخدمة في الوصول إليها

٢ - المفاهيم لا معنى لها بعيدة عن إجراءاتها وعملياتها .

وإذا فهمنا الإدارة على أنها مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها لتحقيق غرضاً مشتركاً ، وإذا قصرنا هذا التعريف على ميدان التعليم

فإن الإدارة التعليمية تصبح مجموعة من العمليات المتشابهة التي تتكامل فيما بينها سواء في داخل المنظمات التعليمية أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية . والإدارة التعليمية بهذا المعنى شأنها شأن الإدارة في الميادين الأخرى وسيلة وليست غاية في ذاتها .

ويمكن أن تعرف الإدارة بصفة عامة بأنها القدرة على الإنجاز ... وهي بهذا تعني استخدام الإمكانيات المتاحة من أجل تحقيق إنجاز معين يخدم أهدافا معينة. وهذا تعريف مختصر ودقيق لها . ويمكن تعريفها أيضا من خلال الوظائف والفعاليات والأنشطة التي تقوم بها من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتمويل وتنفيذ ورقابة ومتابعة . ويمكن أيضا أن ننظر إلى الإدارة من خلال العمليات الإجرائية التي تسير فيها فنقول مثلا : إن الإدارة تعني تحديد الأهداف كخطوة أولى يترتب عليها تحديد الوظائف التي تحقق هذه الأهداف ، وعملية تحديد الوظائف واختيار الأفراد ينظمها إطار عام من العلاقات التنظيمية التي تحكمها وتوجهها وتنسق بينها .

ما الفرق بين كل من الإدارة التعليمية والإدارة التربوية والإدارة المدرسية ؟

الواقع أن هذه المفاهيم الثلاثة قد شاع استخدامها في الكتب والمؤلفات التي تتناول موضوع الإدارة في ميدان التعليم . وقد تستخدم أحيانا على أنها تعني أشياء واحدة . ويبدو أن الخلط في هذه التعريفات يرجع فيما يرجع إلى النقل عن المصطلح الأجنبي Education الذي يترجم إلى العربية بمعنى « التربية » أحيانا و« التعليم » أحيانا أخرى ، وقد ساعد ذلك بالطبع على ترجمة المصطلح Educa-tional Administration إلى الإدارة التربوية تارة والإدارة التعليمية تارة أخرى على أنهما يعنيان شيئا واحدا وهنا صحيح . بيد أن الذين يفضلون استخدام مصطلح « الإدارة التربوية » يريدون أن يتمشوا مع الاتجاهات التربوية الحديثة التي تفضل استخدام كلمة « تربية » على كلمة « تعليم » باعتبار التربية أشمل وأعم من التعليم ، وأن وظيفة المؤسسات التعليمية هي « التربية الكاملة » . وبهذا تصبح كلمة الإدارة التربوية مرادفة للإدارة التعليمية . ومع أن الإدارة التربوية تريد أن تركز على مفهوم التربية لا التعليم فإن الإدارة التعليمية تعتبر أكثر تحديدا ووضوحا من حيث المعالجة العلمية وإن كان الفيلسوف النهائي بينهما يرجع إلى جمهور المربين والعاملين في ميدان التربية وأيهما يشيع استخدامه

بينهم أو يتفوقون على استخدامه وبأي معنى يستقر استخدامهم له . أما بالنسبة للإدارة المدرسية فيبدو أن الأمر أكثر سهولة ، ذلك أن الإدارة المدرسية يتحدد مستواها الإجرائي بأنه على مستوى المدرسه فقط . وهي بهذا تصبح جزءا من الإدارة التعليمية ككل . أي أن صلة الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية هي صلة الخاص بالعام . ولكن يبدو أن هناك خلطا في المؤلفات العربية في استخدام مصطلح الإدارة المدرسية . وبعض الكتب العربية التي تحمل عنوان « الإدارة المدرسية » تتناول مستويات من الإدارة فوق مستوى المدرسة مما يخرج الموضوع عن المعالجة العلمية الدقيقة . وربما كان هذا الخلط راجعا إلى أن كثيرا من الكتب الأجنبية التي يعرفها المربون ودارسو التربية تحمل اسم « الإدارة المدرسية » بحكم أن المدرسة في تلك البيئات تمثل أهم وحدة في الإدارة التعليمية ككل . إذ تتمتع المدرسة بحريات كثيرة في التصرف ، وتقوم بالأدوار الرئيسية التي تكمنها من تحقيق شخصيتها الإدارية وعلى مستواها يتخذ كثير من القرارات . هذا بينما نجد المدرسة عندنا لا تحظى بهذه المكانة الكبيرة من الناحية الإدارية . ومن هنا كان للإدارة المدرسية في تلك البلاد وزن كبير على عكس الإدارة المدرسية في بلادنا العربية .

هدفها وسماتها :

تهدف الإدارة التعليمية إلى تحقيق الأغراض التربوية ، ومن ثم فهي تعني بالممارسة ، وبالطريقة التي توضع بها هذه الأغراض التربوية موضع التنفيذ . وتعني الإدارة التعليمية كما أشرنا بالعناصر البشرية والمادية . أما العناصر البشرية فتضم المعلمين وغيرهم من العاملين والتلاميذ والآباء ، وأما الجانب المادي فيشمل الأبنية والتجهيزات والأدوات والأموال .

وهناك عدة سمات أو صفات رئيسية عامة مميزة للإدارة التعليمية الناجحة من أهمها : أن تكون متمشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للبلاد ، وأن تتسم بالمرونة في الحركة والعمل والاتكون ذات قوالب جامدة وثابتة وإنما تكيف حسب مقتضيات الموقف وتغير الظروف ، وأن تكون عملية بمعنى أن تكيف الأصول والمبادئ النظرية حسب مقتضيات الموقف العلمي ، وأن تتميز بالكفاءة والفاعلية . ويتحقق ذلك بالاستخدام الأمثل لإمكاناتها البشرية والمادية ،

والنجاح في تحقيق الأغراض المنشودة من تربية النشء ومدى ما تحققه المدرسه في مجال التدريس والتعليم .

تطور النظرة إليها :

يعتبر ميدان الإدارة التعليمية من ميادين الدراسات العلمية الحديثة وليدة القرن العشرين ، وإن كانت الممارسة الفعلية لها قديمة قدم الحضارة البشرية نفسها . فقلما نجد كتابات في هذا الميدان ترجع إلى ما قبل بداية هذا القرن . بل إن ما كتب في تلك الفترة على قلته كان يتسم بطابع البساطة وعدم التخصص ، وإن كان قد ساعد على وضع أساس هذا الميدان فيما بعد . وقد تطور مفهوم الإدارة التعليمية تطوراً سريعاً معتمداً في ذلك على تطور مفاهيم إدارة الأعمال والصناعة من ناحية ، وتوافر كثير من الدراسات في ميدان الإدارة التعليمية من ناحية أخرى . كما تطورت النظرة إلى الإدارة التعليمية تطوراً كبيراً في السنوات الأخيرة وجاء هذا التطور نتيجة للعوامل الآتية :

- ١ - إضفاء الصبغة العلمية على الإدارة واعتبار رجل الإدارة صاحب مهنة
- ٢ - تركيز الدراسة على الإدارة باعتبارها ظاهرة سلوك وأداء وتفاعل اجتماعي وعلاقات إنسانية وما شاكل ذلك .
- ٣ - استخدام النظريات والنماذج في دراسة الإدارة
- ٤ - تحليل الإدارة إلى بعدين رئيسيين أحدهما يتعلق بالمحتوى والآخر بالطريقة
- ٥ - الاعتراف بالقوى الجديدة التي تشكل النظرة الجديدة للإدارة كالتكنولوجيا الحديثة والظواهر السكانية والعقائدية والإيديولوجية والتغير والصراع في نظام القيم والتفجر المعرفي وما شاكل ذلك .
- ٦ - اهتمام الباحثين بدرجة كبيرة بالدراسة العلمية للإدارة .

الحركة العلمية :

يعتبر مفهوم الإدارة العلمية من أول المفاهيم المبكرة التي ظهرت في ميدان الصناعة في أوائل القرن العشرين ، ويعتبر رائد هذا الاتجاه فريدريك تيلر

F . W . Taylor الذي يلقب أحيانا بأبي الإدارة العلمية . وكان اهتمامه منصبا على دراسة كفاءة الأداء ، وتوفير الجهد المبذول في العمل الجسمي . فقد لاحظ « تيلر » أن العمال كانوا يقومون بعمليات مختلفة . ونتيجة لخبراته ودراساته العملية الميدانية على تنظيمات العمل في المصانع والمفاهيم التي تحكمه استطاع أن يتوصل إلى مجموعة من المبادئ تتعلق بالزمن ، ومعدل العمل وفصل التخطيط عن التنفيذ والرقابة وطرق الأداء العملية ، والرقابة الإدارية ، والإدارة الوظيفية ، وهي المبادئ التي شكلت المفاهيم الأولى لوظائف الإدارة . وقد انعكس هذا الإنجاز العلمي في إدارة الصناعة والأعمال على مفهوم الإدارة التعليمية ، فاتخذت هذه لنفسها إطاراً نظرياً مشابهاً . فالمصنع هو المدرسة ، والعمال الذين يعملون فيه هم التلاميذ ، ونظام أو عملية الإنتاج هي العملية التربوية والتعليمية و المنتجات أو المخرجات هم خريجوها أي المدرسة .

وقد أصبحت الإدارة العلمية حركة عالمية ، لا سيما بعد عقد أو مؤتمر دولي للإدارة في براغ عام ١٩٢٤ . إلا أنها واجهت فيما بعد نقداً شديداً على اعتبار أنها أهملت الحاجات النفسية للأفراد والجوانب الاجتماعية في الإدارة .

أثر المفاهيم السيكلوجية والاكليينيكية :

في الثلاثينات تطور مفهوم الإدارة متأثراً بأعمال " ميونستربرج " Munserberg عن التعب الجسمي Fatigue ودراسات " فرويد " Freud عن اللاشعور ، وبحوث "كانون" Connon عن فسيولوجيا العواطف أو الانفعال ، و"جهود" برنس "Prince في انحلال وتكامل الشخصية ، وغيرهم من الرواد الذين حاولوا إكتشاف آفاق جديدة للمشكلات الإنسانية . وكان أهم مجالات الإدارة التي تأثرت بهذه الدراسات والبحوث هو ميدان « التنظيم » Organiztion واعتبر التنظيم نتيجة لذلك تعبير عن القوة الإنسانية والاجتماعية في استجابتها للإلحاحات اللاشعورية والدوافع النفسية الغامضة المعقدة بل والمتعارضة . ولذلك كان ينظر إلى مشكلات التنظيم على أنها مظاهر مرضية إنسانية واجتماعية . وأصبحت مجالات العلاقات الإنسانية تكون أو تشكل المعرفة الرئيسية للإدارة . وكان من الضروري إذن أن تهتم بفهم وتحسين العوامل الإنسانية والعلاقات التي تحكم التنظيم الإداري .

العلاقات الإنسانية في الإدارة :

في العقد الرابع بدأت قيم الرفاهية الاجتماعية والعلاقات الإنسانية تشكل نفاً آخر لتحديد وظائف الإدارة . ومع أن عامل الإنتاج والكفاءة ظل جزءاً من أهداف الإدارة فإن أبعاداً جديدة أضيفت ، منها ظهور مفهوم الإدارة الديمقراطية . ويعطي مفهوم العلاقات الإنسانية أهمية كبرى للجوانب الإنسانية في العملية الإدارية . ومن أهم الجهود المبكرة التي أسهمت في هذا السبيل جهود ماري باركر فوليت Mary P. Follet (١٨٦٨ م - ١٩٣٣ م) التي تعتبر أو من اهتم بدراسة العلاقات الإنسانية في الإدارة ، وأولت اهتماماً إلى الجانب السيكولوجي فيما يتعلق بالمبادئ الأساسية للتنظيم الإداري .

بيد أن حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة ترتبط أكثر ما ترتبط بالتون مايو Elton Mayo (١٨٨٠م - ١٩٤٩م) ، عالم الاجتماع بجامعة هارفارد الأمريكية ويزملائه من الخبراء الذين قاموا بعدة تجارب من عام ١٩٢٧م حتى ١٩٣٢م في إحدى الشركات وهو ما سيرد تفصيله فيما بعد . وقد أكد « مايو » أهمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية في التنظيم الإداري وأصدر كتابين في عام ١٩٣٣م أحدهما يتعلق بالمشكلات الإنسانية للحضارة الصناعية والثاني يتعلق بالمشكلات الاجتماعية للحضارة الصناعية .

وقد قام البرنامج التعاوني للإدارة التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية ببرنامج واسع لدراسة العلاقات الإنسانية في الإدارة . وقامت دراسات أخرى منها ما قام به جريفث وكرنل وجنكز ولاك مان وغيرهم مما سيرد تفصيله .

وقد أثبتت بعض البحوث الأخيرة أن العلاقات الإنسانية وإن كانت عاملاً في الإدارة التعليمية إلا أنها ليست كافية ، ومن ثم بدأ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يقل ، ويتركز الاهتمام حول جوانب أخرى من أهمها الوصول إلى ما يسمى بالنظرية في الإدارة . بل إن الحملة ضد العلاقات الإنسانية وصلت ذروتها على يد مالكولم ماكنير Malcolm Mcnair الأستاذ بمدرسة إدارة الأعمال في جامعة هارفارد الأمريكية عندما قام في الستينات بهجوم واسع الانتشار على العلاقات الإنسانية في مقال له بعنوان Too much human relations وعبر عن قلقه من الاهتمام الزائد بالجوانب الإنسانية على حساب أداء العمل وإتقانه ، مما سيأتي تفصيله في الكلام عن العلاقات الإنسانية .

وعلى كل حال فإن الاتجاهات الحديثة في الإدارة تميل إلى تقليل حدة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في وظائف الإدارة وظهور الاهتمام بالنظرة التحليلية والقيم العلمية ، أي نحو علم جديد للإدارة . وبدأت الكتب المرجعية عن الإدارة تعني بماذا ؟ ولماذا ؟ في الإدارة على نقيض الاتجاه الماضي أو السابق الذي كان يعني بالمبادئ والأحوال . وهذا الاتجاه يستهدف الوصول إلى معايير تقاس بها فعالية الإدارة بطريقة علمية موضوعية .

الإدارة بالأهداف :

شاع في السنوات الماضية استخدام شعار « الإدارة بالأهداف » على أنه اتجاه مستحدث في ميدان الإدارة . ويصرف النظر عن الدخول في مناقشة جانب الحداثة أو الجدية فيه فإنه مفيد في تركيزه على الأهداف . وليس معنى ذلك أن الإدارة في الماضي لم يكن لها أهداف أو لم تكن تهتم بالأهداف ، وإنما تركيز الاهتمام هنا ينصب مباشرة على الأهداف باعتبارها المحور الذي ينبغي أن تهتم به الإدارة في المؤسسات الحديثة . ذلك أن كثيرا من العاملين في هذه المؤسسات سواء كانت تربوية أم غير ذلك يعملون على مستوى تنفيذي لواضعي السياسة أو المخططين . وهؤلاء عند وضعهم لسياسة التعليم أو خطته يرمون إلى تحقيق أهداف واضحة في أذهانهم . لكن هذه الأهداف قد لا تكون واضحة للمستويات الأخرى في الإدارة التعليمية مما يترتب عليه وجود فجوة بين السياسة والخطة والتنفيذ . وقد تكون السياسة والخطة في جانب والتنفيذ والمنفذون في جانب آخر . ومن هنا يمكن أن نتصور ببساطة النتائج السلبية المترتبة على ذلك . يضاف إلى ذلك أنه مع تغير السياسة والخطة وهو ما يعكس التغير في الأهداف قد تظل الأساليب الإدارية للتنفيذ على حالها لم تتغير . أي أنه مع تغير الأهداف لم تتغير الوسائل . وبالطبع فإن تغير الأهداف يستلزم تغيير الوسائل . ومن هنا كان لمصطلح الإدارة بالأهداف أهميته ومغزاه في توجيه الإدارة التربوية نحو تكامل المنظمات التربوية على اختلاف مستوياتها في تحقيق أهداف التربية ، وبهنا هنا ونحن بصدد الكلام عن الأهداف في الإدارة أن نميز بين الواجب Task والهدف Purpose . فالتدريس على سبيل المثال يعتبر بالنسبة للمعلم واجبا وليس هدفا . ذلك لأنه من خلال قيامه بواجبه في التدريس يرمي إلى تحقيق أهداف

تربوية معينة . فالتدريس هنا وسيلة لغاية أو هدف . وكذلك الأمر بالنسبة للمدير فالإدارة بالنسبة له واجب أو عمل يرمي من خلاله إلى تحقيق أهداف معينة ينبغي أن تكون واضحة في ذهنه وفي ذهن كل العاملين في المنظمات التربوية . وهكذا فإن الإدارة بالأهداف كأسلوب حديث في الإدارة يركز على الإتجاه العقلي لدى الفرد وتهيئه الذهن أكثر من تركيزه على الوسائل الإدارية .

وهناك عدة أسس رئيسية يستند إليها مفهوم الإدارة بالأهداف من أهمها :

- أولا : من الضروري تحديد الأهداف بعيدة المدى للمنظمة أو المنظمات .
- ثانيا : أن يكون البناء التنظيمي لهذه المنظمات قادرا على تحقيق هذه الأهداف .
- ثالثا : أن تحدد أغراض وظيفية لفروع المنظمة ترمى إلى تحقيق الأهداف الكبرى مع التركيز على النتائج لا على الفعاليات والواجبات .
- رابعا : يجب توضيح أهداف المنظمة لكل العاملين فيها على اختلاف مستوياتهم مع حثهم على الالتزام بتحقيق هذه الأهداف .
- خامسا : يجب وضع برنامج عمل يرمي إلى تحقيق هذه الأهداف مع توضيح دور الأجهزة والأفراد فيه بوضوح .
- سادسا : يجب وضع نظام جيد للمتابعة والتقييم يمكن من خلاله معرفة مدى التقدم ، وتحسين مستوى الأداء من خلال الاستفادة من التجارب والممارسه أي من خلال « التغذية العكسية » .

نظام التخطيط والبرمجة والموازنة

Planning - Programming - Budgeting System

يعتبر نظام التخطيط والبرمجة والموازنة رد فعل للوسائل التقليدية في الإدارة والتمويل . ويرجع الفضل الكبير في تطوير هذا النظام إلى إحدى المنظمات الأمريكية للبحث والتطوير . American Research and Development Organisation† .
(R & D) :

وقد قامت هذه المنظمة في الخمسينيات ببحوث أدت إلى الكشف عن إمكانية استخدام هذا النظام ومن ثم توالت جهودها في العمل على تطويره

وتطوير إستخداماته العملية . وقد كان الهدف الأساسي من وراء تطوير هذا النظام هو استخدامه في إدارة الأعمال بصفة رئيسية . ومع الزمن انتقل استخدامه إلى ميدان التعليم رغم الصعوبات التي تكتنف استخدامه . فليس من السهل في ميدان التعليم تحديد الأغراض بدقة ووضوح كما في مجالات الإدارة الأخرى ، كما أنه من الصعب أيضا وضع معدلات للأداء ومقاييس لها ومعايير للتقويم . لكن علي الرغم من هذا فإن هذا النظام المستحدث في الإدارة يساعد على تحقيق نوع الإدارة الجيدة في التعليم أيضا .

الأسس العامة للنظام :

يقوم نظام التخطيط والبرمجة والموازنة على الفكرة الأساسية لتحليل النظم في ارتباط مدخلات النظام بمخرجاته . وتقوم الأسس العامة للنظام على ثلاث خطوات رئيسية هي :

- ١ - صياغة وتحليل الأهداف .
 - ٢ - تقدير المصادر والإمكانات .
 - ٣ - إعداد برامج مرحلية تهدف لتحقيق الأهداف بفعالية واقتصاد في الجهد والوقت والمال .
- وتبدو أهمية استخدام هذا النظام في التعليم في أنه يفي أو يسد متطلبات احتياجات ثلاثة بدونه قد تتعارض مع بعضها بعضا وهي :
- ١ - تمشي التعليم مع احتياجات التلاميذ والمجتمع بصفة عامة ، وذلك من خلال اهتمام النظام بتحديد الأهداف .
 - ٢ - ديمقراطية اتخاذ القرار باعتبارها عملية فنية تقوم على المشاركة .
 - ٣ - حسن استخدام وتصريف الأموال ، وذلك من خلال تحديد التكاليف في مقابل الأهداف .

الإدارة علم أم فن أم مهنة ؟

لعل من قبيل الجدل الممتع في دراسة الإدارة ما يتعلق بالتساؤل حول جانب

كل من العلم والفن والمهنة فيها . بمعنى أن رجل الإدارة في ممارسته لوظائفه وفي سلوكه الإداري هل يعتمد على أسس علمية أم يصدر عن مهارة شخصية تعتمد على قدرته وفهمه ؟ أم أن الإدارة هي مهنة كغيرها من المهن ؟ . والواقع أن التساؤل عما إذا كانت الإدارة فنا أو علما أو مهنة ليس مجرد سؤال أكاديمي بل هو تساؤل يتعلق أساسا بمستقبل تطور هذا الميدان .

الإدارة فن :

درجت النظرة التقليدية إلى الإدارة على اعتبارها فنا يعتمد النجاح في إجادته على الصفات الشخصية التي تصقلها الخبرة والتجربة . وعلى كل حال فإنه يمكن القول بأن ألوان النشاط التي تعتبر « فنا » يتركز الاهتمام فيها حول المهارة وحسن التصرف في تطبيق المعارف والمعلومات . ومن هذه الناحية نجد أن هناك جانب الفن في الإدارة . ولعل النظرة إلى الإدارة التعليمية كفن - كما يقول جوبا E. Guba ترجع في أساسها إلى ما كان يحدث من تركيز الاهتمام على الصفة « التعليمية » أكثر من الموصوف « الإدارة » ، ويتركز جانب الفن في الإدارة حول مفهوم « رجل الإدارة » بأنه من يولد قائدا أو من كانت لديه سمات شخصية قيادية يصقلها بالخبرة والتجربة ومن ثم يستطيع باستمرار أن يحسن ويجيد فن الإدارة بطريقة ناجحة .

وهذه النظرة تعتبر امتدادا لما كان ينظر به إلى الإدارة في الماضي على أنها أحد الفنون العملية القديمة ، ثم تبلورت كدراسة متخصصة في القرن العشرين ، وكان التركيز بالنسبة للإدارة التعليمية منصبا على المهارات العلمية المتصلة بالمادة الدراسية مثل التدريس والتمويل ، وتسيير العمل ، وبناء المدارس . وكان إعداد البرامج الإدارية يعكس هذا الاتجاه وكان موجهها نحو ما يسمى « بالمدخل العملي » الذي يهتم أساسا باكتساب المهارات والأساليب الفنية في إعداد الميزانية والجدول المدرسي وتنمية العلاقات العامة .. الخ .

وكان المعتقد أنه لكي تكون إداريا ناجحا يجب أولا أن تمتلك ما يشبه « الكيس الكبير الملىء بالحيل » . وليس المقصود من ذلك نقد هذا الأسلوب القديم بقصد تركه نهائيا وإنما القصد أن هذا المدخل التقليدي محدود وأن رجل الإدارة

الحديثة يجب ألا يتوقف عند هذا الحد . فالإدارة بشأنها شأن باقي العلوم يجب ألا تعتمد على التجربة والمشاهدة فقط وإنما يكون هناك إطار علمي ونظري يوجه الجانب العملي ويرشده .

الإدارة علم :

من الاتجاهات الحديثة نسبيًا في الإدارة محاولة إرساء قواعدها على أصول علمية يمكن أن يهتدي بها رجل الإدارة في ممارسته لعمله . ويعني جانب العلم في الإدارة بإرساء وتعميق المفاهيم والمبادئ العلمية وما يرتبط بها من البحث عن المعلومات الجديدة واستخدام الطرق العلمية في الممارسة وفي تناول البيانات وتصنيفها وقياسها ووضع الفروض لها واختبارها . ومن ثم نجد أن الإدارة خلال السنوات الأخيرة حاولت تطوير جوانب العلم بها . ومع أن جانب العلم في الإدارة لا يلغي جانب الفن فإن أهمية الجانب الأول تتزايد باستمرار وتستهدف وضع أسس علمية ثابتة للإدارة . ويرى كل من هالبين Halpin وكولادارسي Colodarci وجتزيلز W. Getzels أن الإدارة ماهي إلا ميدان من ميادين العلوم التطبيقية تطبق فيه الأساليب العلمية. ويوضح جريفيث Griffiths ذلك بقوله : إن الإداري أو من يمارس عملية الإدارة يقوم بتطبيق الأسس العلمية بنفس الطريقة التي يتبعها كل من المهندس أو الطبيب في عمله . صحيح أن هناك جانب الفن في الإدارة كما في الهندسة والطب . ولكن كلما زادت المعلومات العلمية عن الإدارة ساعد ذلك على تقليل جانب الفن . وإذا كان طبيب اليوم يفوق حكيم الأمس فمرجع هذا إلى توافر المعرفة العلمية بصورة تفوق كثيرا ما كانت لدى زميله الأسبق . ويهدف هذا الاتجاه العلمي في دراسة الإدارة إلى الوصول إلى معايير محددة تقاس على أساسها كفاءة وفعالية الإدارة بطريقة علمية موضوعية. وقد ساعد هذا الاتجاه على استقطاب الجهود نحو وضع نظرية للإدارة باعتبارها المدخل الرئيسي لعلم الإدارة .

الإدارة مهنة :

أما يتعلق بكون الإدارة مهنة فيقتضي أولا تحديد المقصود بالمهنة . ويمكن

تحديد أهم معالم المهنة وخصائصها فيما يلي :

- (أ) المهنة تقوم على مجموعة متكاملة من المعارف والأفكار التي تتطلب تدريباً عقلياً . وتقتصر معرفتها على فئة معينة من الناس دون غيرهم .
- (ب) تقتضي المهنة التركيز على الأنشطة العقلية أكثر منها على الأنشطة الجسمية أو اليدوية العملية بل إن هذه الأنشطة الأخيرة تكون موجهة بدرجة عقلية عالية .
- (ج) تتطلب المهنة مدة طويلة من الإعداد والتدريب المتخصص .
- (د) تتميز المهنة بمدى من الحرية في التصرف والحرية في إعطاء الحكم .
- (هـ) تتطلب المهنة اتجاهها اختبارياً تجريبياً نحو المعلومات . وعلى هذا تتطلب البحث عن أفكار جديدة .
- (و) تؤكد المهنة خدمة الآخرين وتركز على الخدمة المؤداة أكثر من تركيزها على جمع المال ، ولهذا يكون لها عادة دستور أخلاقي Code of ethics يتطلب أو ينص على ألا يكون العائد المادي وحده هو الدافع الوحيد للعمل .
- (ز) لكل مهنة نقابة أو رابطة مهنية ، والدخول إلى المهنة يحدده عادة مستويات تضعها هذه الروابط المهنية ، ويتطلب في قبول العضو موافقة مجموعة من الأفراد لها نفس الاتجاهات والتدريب . وبهذا تنظم عملية الدخول إلى المهنة بما يحقق تجانس أفرادها وتوفر نفس الشروط في كل منهم .
- ويمكننا من هذا التحليل السابق لجوانب المهنة أن نلمس بعض الخصائص المهنية في الإدارة . إلا أن هناك صعوبة مماثلة في اتساع ميدان الإدارة وتشعبه مما يحول دون تحقيق التجانس المهني حتى في داخل الميدان الواحد من ميادين الإدارة، ومن بينها بالطبع ميدان الإدارة التعليمية .

خصائص الإدارة التعليمية :

هناك عدة عناصر مشتركة بين ميدان الإدارة التعليمية وميادين الإدارة الأخرى مثل الإدارة العامة وإدارة الأعمال وإدارة الصناعة وغيرها . . فقد ثبت أن هناك عناصر ومفاهيم يمكن تطبيقها بصفة عامة على كل ميادين الإدارة .

ومع هذا فإن الإدارة التعليمية لها بعض خصائصها المتميزة التي تميز بها من حيث الأغراض والوظيفة.

ويتفق كثير من رواد الإدارة على تقسيم مستويات الإدارة إلى المستوى الفني والإداري والتأسيسي . وبينما نجد أن كثيراً من الاهتمام قد وجه نحو المستوى الإداري فإن المستويين الآخرين قد أهملوا نسبياً . وفي هذين المستويين المهمين يكمن الطابع المميز للإدارة التعليمية ، وقد اعترف كامبل R. Campbell وزملاؤه بهذه الحقيقة ، واقترحوا سبعة عناصر مميزة للإدارة التعليمية هي :

١. ضرورتها الملحة :

فالخدمات المتوقعة من المؤسسات التعليمية والخدمات المفروض أن تقدمها هذه المؤسسات وارتباط هذه الخدمات بالمنزل وآمال الآباء وتطلعاتهم بالنسبة لأبنائهم والحاجة إلى مواطن صالح تكون كلها ضرورات ملحة بالنسبة لرفاهية المجتمع وتقدمه . بل إن التربية والتعليم تعتبر من الاستراتيجيات القومية الكبرى لشعوب العالم المختلفة المتقدم منها والنامي على العواء .

٢. المنظور الجماهيري :

و نعني به الأهمية النسبية العامة للتربية بالنسبة للمبادين الأخرى . فبصفة عامة نجد أن ما يحدث في مصنع لإنتاج الصلب مثلاً يبعد كثيراً من حيث المنظور الجماهيري عما يحدث في المدرسة . فمما لا شك فيه أن اهتمام الجماهير بموضوع التربية يرجع لاتصاله بأعلى ما يملكه المجتمع وهو أبنائه . وهذا الوجود المتميز للمدرسة والتربية له آثاره المترتبة على الأجهزة الاجتماعية الأخرى ، وتطلب تفهمها وتعاونها لكي تقدم لها العون في القيام برسالتها .

٣. تداخل الوظائف والفعاليات :

تختلف المنظمات فيما بينها من حيث درجة الفنية والتشابك أو التداخل ، ومع عدم التقليل من وجود ذلك في أي مؤسسة أو منظمة إنتاجية فإن الواضح أن

عملية التدريس والتعليم تتضمن مستوى يفوق ما تتضمنه إدارة أو تشغيل آلة ميكانيكية أو يدوية مثلاً . وفي نفس الوقت قد تكون أقل مستوى بلا شك مما تتضمنه إدارة قسم للعلاج النفسي مثلاً . وإحدى سمات الإدارة التعليمية أنها تتضمن مستوى فنياً ، ودرجة من تعقد العمليات تفوق المتوسط أو المعدل . وهذا التعقد يؤدي إلى كثير من المشاكل التنظيمية والتنسيقية . وإلى جانب هذا فإن تعدد القيم الاجتماعية يجعل الإدارة التعليمية في موقف حرج . وكذلك تعدد الثقافات والأيدولوجيات .

جـ تآلف العلاقات الضرورية :

هنا أيضاً نجد أن المستوى الفني وارتباطه بالعمليات التعليمية وما يتضمنه ذلك من اتصالات واحتكاكات مباشرة بين الأفراد في داخل المدرسة تمثل جانبا آخر مميزاً للإدارة التعليمية . فهناك العلاقات بين التلاميذ والمعلمين ، وبين التلاميذ بعضهم بعضاً ، وبين المدرسين بعضهم بعضاً . وبين هؤلاء والآباء ، وبين أولئك والأبناء ، وبين المديرين والمدرسين ، وهكذا . وهي علاقات تتضمن تفاعلاً نشطاً يحدث يومياً . ويجب أن يسود الاحترام والتآلف جو هذه العلاقات ، ويجب أيضاً أن يكون هناك تمييز بين مجال المدرسة ومجال المنزل وبين المدرسة والمجتمع في نوع العلاقات التي تربط بينها .

د التأهيل الفني والمهني للعاملين :

تتساوى المنظمات التعليمية مع غيرها من المنظمات في الميادين الأخرى . من حيث ضرورة وجود هيئة من الموظفين المؤهلين تأهيلاً فنياً . فالمعلمون يشترط حصولهم على شهادات ومؤهلات معينة مع تدريب وإعداد مهني معين . ويترتب على ذلك أن الإدارة يجب أن تولي اهتماماً كبيراً بانتقاء وتوزيع هيئة العاملين بالتعليم أكثر من إدارة المصنع . فهناك أمور مثل المعايير والقيم المهنية والقدرة على اتخاذ القرار ومعرفة عملية الاتصال وغيرها تضيف أو تزيد من صعوبات الإدارة وتحتم عليها أن تتضمن درجة من الإعداد أو التأهيل المهني للعاملين .

٦- مشكلات القياس والتقييم :

من المفهوم أن مشكلات التقويم على المستوى الفني في المؤسسات التعليمية هي أكثر صعوبة وتعقيداً من معظم المواقف الإدارية الأخرى ، فكيف يمكن قياس التغيير في السلوك بطريقة مناسبة ؟ وكيف يمكن قياس التغيير في الأداء المعرفي أو المهارات أو الاتجاهات وغيرها ؟ وما هو الميزان أو المعيار النهائي لنجاح المؤسسة التربوية ؟ وبالطبع هناك إجابات جيدة وشاملة لمثل هذه الأسئلة لكنها على كل حال أكثر صعوبة في تنفيذها إذا ما قورنت بحساب عائد مصنع لإنتاج الصلب مثلاً . وهناك قوى معلمة في المجتمع لها تأثيرها على شخصية التلميذ . فهناك على سبيل المثال تأثير المنزل والمؤسسات الدينية ووسائل الإعلام والمجتمع ككل بمؤثراته الثقافية والحضارية مما يجعل عملية قياس أثر المدرسة وحدها عملية صعبة ، الأمر الذي يجعل للإدارة التعليمية أيضاً طابعاً مميزاً .

ويضيف بعض الباحثين في الإدارة إلى هذه العوامل الستة المميزة عاملاً سابعاً آخر هو :

٧- التحكم النوعي :

فإدارة معظم المؤسسات تعنى بالضوابط المختلفة للتحكم في النواحي النوعية أو الكيفية ، مثل نوعية المواد الخام ونوعية الانتاج ونوعية «التشطيب وغيرها . وهناك معدلات ثابتة ومعروفة للتحقق أو التأكد من نوعية هذه الأشياء بحيث يرفض ما لا يوافق منها المستوى المطلوب . وعلى نقيض ذلك نجد المدرسة قلماً تحظى بما تقوله في هذا الصدد . فالمدرسة الابتدائية مثلاً أصبحت عامة جماهيرية لجميع الأطفال ، وكذلك المدرسة الثانوية في كثير من الدول . وهناك فترة للإلزام يجب أن يقضيها كل تلميذ في المدرسة بصرف النظر عن مدى ما يمكن أن يستفيده تربوياً في هذه الفترة . لكن من ناحية أخرى تعنى الإدارة التعليمية بالفروق الفردية من حيث إنها تقدم لكل فرد التعليم الذي يناسب استعداداته وقدراته مثلها مثل شراء المواد الاستهلاكية المناسبة للفرد . وهذه الحقيقة أيضاً مما يميز الإدارة التعليمية .

مبادئ الإدارة التعليمية :

هناك عدة مجالات عمل إجرائية للإدارة التعليمية من أهمها :

١- علاقة المدرسة بالمجتمع :

لعلمن قبيل المسلمات تأكيد ارتباط المدرسة بالمجتمع . فالمدرسة مؤسسة اجتماعية قامت لخدمة المجتمع وتحقيق أغراضه في تربية النشء . ويعتمد نجاح المدرسة في تحقيق رسالتها على مدى ارتباطها العضوي بالمجتمع الذي تعيش فيه . ومن هنا يصبح أول واجب رئيسي للإدارة التعليمية هو القيام ببرنامج فعال لتحقيق العلاقات الناجحة بين المدرسة والمجتمع . ولا بد أن يضع هذا البرنامج في اعتباره خصائص المجتمع الذي تخدمه المدرسة ، وإمكانياته ومدى طموحه وتطلعاته ، وما يتوقعه من المدرسة ، وربط أبناء المجتمع بالمدرسة من خلال برنامج لخدمة البيئة وبرامج متنوعة لتعليم الكبار ، وتبصير أبناء المجتمع بالأنشطة والجهود التي تقوم بها ، وما تطلبه المدرسة عمله من الآباء ، وما تتوقعه منهم من عون ومساعدات ، والعمل باستمرار على زيادة مستوى الفهم المتبادل بين المدرسة والمجتمع . ذلك أن التربية مجهود كبير مشترك يتصل بجماهير عريضة . وعلى هذا فتحقيق التجانس في الفهم بين المدرسة والمواطنين مسألة على درجة كبيرة من الأهمية لاسيما في بلد كمصر تعاني من مشكلة الانغماس الشعبي في التعليم . والواجب الذي يواجه الإدارة التعليمية هنا هو أن يكون لها برنامج لتنمية العلاقات بين البيئة والمدرسة أساسه ربط المواطنين بالمدرسة وتوثيق علاقاتهم بها .

٢- تطوير المناهج الدراسية :

ويقصد به تطوير العملية التربوية من حيث الأداء والمحتوى ، وهذا يعني أن تعمل المدرسة باستمرار على تطوير أسلوب أدائها والطريقة التي تعلم بها التلاميذ ، وكذلك تطوير محتوى ما تعلمه لهؤلاء التلاميذ . وهذا يفرض على المدرسة ضرورة ملاحظتها للتطورات الجديدة باستمرار في ميدان التربية ، وما يستجد في الميدان من اتجاهات حديثة وطرائق وأساليب مبتكرة . ولا شك أن تطور المحتوى وطرق التدريس المستخدمة في العملية التربوية يحدث نتيجة النمو

المهني في مفاهيم ومهارات المدرسين وغيرهم من القائمين بشئون العملية التربوية. وهذا يتطلب برنامجاً واسعاً متعدد الجوانب منها القيام بمزيد من البحوث والدراسات الخاصة بالجوانب الثقافية والحضارية للمجتمع ومتطلباتها التربوية وما تفرضه على المدرسة ، وكذلك البحوث الخاصة بنمو الأطفال ومطالبهم التربوية . والدراسات والبحوث المتعلقة بتحسين أساليب تقوم المناهج الدراسية ، وكذلك التعرف على جهود الدول الأخرى وتشجيع الدراسات المقارنة ، وأخيراً تنمية ومساعدة المدرسين على النمو المهني عن طريق برامج التدريب أثناء الخدمة . وكل هذا بالطبع يحتاج إلى تضافر جهود كل العاملين في ميدان التعليم . إلا أنه على رجال الإدارة التعليمية مسئولية وضع البرامج الكبيرة اللازمة لذلك وتهيئة الظروف والإمكانات الضرورية لوضعها موضع التنفيذ .

٣. التلاميذ :

يتضمن ميدان النشاط الإجرائي للإدارة التعليمية فيما يتعلق بالتلاميذ تلك الخدمات التي تكمل التعليم المنظم داخل الفصل . وأهم هذه الخدمات هي الخدمات العملية والاجتماعية والتوجيه والإرشاد والعلاج ومختلف الخدمات السيكولوجية والصحية وتوفير الكتب الدراسية ووسائل النقل وغيرها . وكل هذا يتطلب من جانب الإدارة تنظيماً وتنسيقاً وإشرافاً فعالاً .

٤. هيئة العاملين :

يعتبر ميدان هيئة العاملين من الميادين الرئيسية للإدارة التعليمية ، ويتعلق هذا الميدان بتوفير القوى البشرية اللازمة لتنفيذ البرامج التعليمية . فالعمل في المدرسة الحديثة يحتاج إلى الكثير والعديد من أنواع العاملين . ومن بين الوظائف التي تقوم بها الإدارة التعليمية رسم سياسة للعاملين ومستوياتهم وأسس اختيارهم وتوجيههم وتوزيعهم والإشراف عليهم وتقييمهم ، وإعداد سجلات لهم وغير ذلك .

٥. المباني المدرسية والتجهيزات :

وهي تكون جزءاً هاماً من نشاط الإدارة التعليمية ، فالإنشاءات المدرسية الحديثة وتجهيزها أصبح عملية ضخمة إذ يجب توافر شروط أساسية فيها ، منها أن تكون وظيفية ومرنة واقتصادية ومأمونة ومريحة وحسنة الموقع وجيدة التجهيزات والصيانة وغيرها من الأمور الأساسية التي تلقى على الإدارة التعليمية أعباء ضخمة .

ومما هو جدير بالذكر في هذا الصدد أن نشير إلى أن منظمة اليونسكو تسهم بجهود كبيرة في هذا الميدان . وقد أنشأت في السودان مركزاً للأبنية المدرسية . وهو يقوم بالدراسات الاستطلاعية والبحوث الميدانية للتوصل إلى أحسن الظروف والمواصفات لتشييد المباني المدرسية بأقل تكلفة ، ويقدم المشورة والخبرة للدول الإفريقية والعربية . وعقدت جامعة الدول العربية اجتماعاً في بغداد (١٩٦٥) لدراسة هذه المشكلة ، وبالنسبة للدول العربية فإنها تجمع تقريباً على أن مساحة الفصل في التعليم الابتدائي مثلاً تكون ٤٧ متراً مربعاً ، وتكون طاقته الاستيعابية ٤٥ تلميذاً كحد أقصى .

٦. الشؤون المالية :

وهي جانب هام من جوانب الإدارة التعليمية ، يختص بالأمور التي تتناول إعداد الميزانية وتنظيم مرتبات المدرسين وعلواتهم وترقياتهم وشؤون المشتريات والناقصات والتوريدات وعمل الميزانية الختامية وماشكل ذلك .

٧. البناء التنظيمي :

يتعلق البناء التنظيمي بالعلاقات المتبادلة بين الأفراد وبين التنظيم من أجل تحقيق الأغراض والأهداف المنشودة . ويتضمن هذا الجانب عناصر رئيسية في مقدمتها المفاهيم المتعلقة بالمنظمة الرسمية وغير الرسمية والسلطة والرقابة وقنوات الاتصال والتمثيل ، وسنشير إلى تفصيلات ذلك فيما بعد .

وبهنا أن نشير هنا إلى أن مسألة كون البناء التنظيمي قائماً على أساس رأسي أو أفقي ، مركزي أو لا مركزي ، مسطحاً أو هرمياً ، إنما يتوقف على

مجموعة من العوامل . ومن مظاهر الضعف في البناء التنظيمي إنفاق جهد ووقت كبير من جانب الإدارة في المسائل الطارئة ، وتعارض الأوامر والقرارات والتأخير بدون سبب في تنفيذ الأمور والشكاوى ، أو التعللات الكثيرة من جانب الموظف بأنه لا يعرف أو أن أحداً لم يخبره ، وهبوط الروح المعنوية ، وفي هذه الحالة ينبغي على المنظمة أن تراجع بناءها التنظيمي وأن تعيد النظر فيه بروح جادة إذا كان عليها أن تجدد نشاطها ، وأن تعيد الحياة إلى أوصالها .

العوامل المؤثرة على الإدارة التعليمية :

يقول كاندل Kandel . إن طابع الإدارة التعليمية يتحدد بعاملين أساسيين : نظرية الدولة ، أي مفهوم الدولة السياسي ، والنظرية التربوية السائدة فيها . فمن حيث مفهوم الدولة السياسي نجد أن الدولة الجماعية Totalitarian تحتكر التعليم لتحقيق أهدافها ، ولذلك تقوم نظم الإدارة التعليمية بها على أساس المركزية حتى تتمكن الدولة من الإشراف بفعالية على التعليم والسيطرة عليه سيطرة كاملة . أما الدول الديمقراطية فتسمح الإدارة اللامركزية للتعليم بها باشتراك السلطات المحلية والجماعات والهيئات المهنية وغيرها .

ومن حيث النظرية التربوية نجد أن الدول التي تؤمن بالمنظية والتوحيد تستخدم نظام الإدارة المركزية لأنه أنسب النظم في تحقيق ما تنشده الدولة من إكساب الأفراد طابعاً ثقافياً وتربوياً موحداً . فإدارة التعليم في فرنسا على سبيل المثال - وهي النموذج التقليدي للإدارة المركزية - قامت على أسس المركزية من عهد نابليون ، أي ما يزيد على قرن ونصف قرن لتحقيق نوع من الوحدة القومية والتضامن الاجتماعي ضد الأخطار الداخلية والخارجية التي كانت تهدد الدولة . يضاف إلى ذلك أن التقاليد الفرنسية بما درجت عليه من الإيمان بالثقافة والحضارة الفرنسية على أنها أرقى الحضارات الأوروبية بل والبشرية على السواء ، نقول إن هذا الإيمان الشديد بالحضارة الفرنسية قد ساعد على تقبل مبدأ « المنظية » على أساس من الثقافة العامة Culture Generale . هذا النوع من الإدارة المركزية في فرنسا يختلف عن الإدارة المركزية في الاتحاد السوفيتي والكتلة الشرقية سابقا ، من حيث إن هذه الأخيرة تستهدف إحداث تغيير فكري وعقائدي واستخدام الجهاز التعليمي كوسيلة فعالة لتحقيق هذه الغاية . ويختلف أيضاً عن

الإدارة المركزية للتعليم في دول أخرى مثل أستراليا ونيوزيلندا ودول أمريكا اللاتينية وغيرها من الدول ، حيث نجد أن تشتت السكان على مساحات كبيرة مع عدم توافر وسائل الاتصال المناسبة وعدم وجود نظام للإدارة المحلية قد ترتب عليه عدم توفير الخدمات التعليمية والتربوية الضرورية . ولذلك كان من الضروري وجود إدارة مركزية تستطيع أن تسد هذا النقص وتحقق تكافؤ الفرص التعليمية في المناطق المحرومة أو البعيدة . ويمكن تفسير قيام نظم التعليم المركزية في البلاد العربية في ضوء بعض هذه العوامل ، إلى جانب أن النظم التعليمية في هذه البلاد كما في غيرها أيضاً نشأت بسيطة متواضعة على نطاق حكومي رسمي ضيق حتمً قيامها على أسس مركزية . والاتجاه العام في النظم التعليمية المركزية المعاصرة هو نحو منح مزيد من السلطات للهيئات المحلية في التعليم .

وهناك دول تؤمن بالتعدد أو التنوع Diversity وهي الدول التي تقوم فيها إدارة التعليم على أسس لامركزية ، والأساس الذي تعتمد عليه هذه الأنظمة من إدارة هو الإيمان بحرية الاختيار وبقيمة الفرد في ذاته وأن الأفراد يختلفون فيما بينهم في القدرات والاستعدادات وأن على نظام التعليم أن يواجه الاحتياجات المختلفة لهذه الفروق الفردية ، وأن يساعد التلميذ على تنمية قدراته واستعداداته إلى أقصى ما تسمح به . وإلى جانب ذلك هناك عوامل أخرى اجتماعية وطبيعية تحتم لامركزية الإدارة التعليمية وهو ما سنتناوله بالتفصيل في الكلام عن العوامل المؤثرة على الإدارة التعليمية ، إلا أنه ينبغي أن نلاحظ بصفة عامة أن هناك نزعة في الدول اللامركزية نحو زيادة تدخل الحكومات المركزية من أجل المساعدات المالية للسلطات المحلية .

وهناك عدة عوامل رئيسية تؤثر على شكل وطبيعة الإدارة التعليمية وسنحاول في هذه السطور أن نعرض لأهم هذه العوامل .

أولاً : العوامل الاجتماعية والسكانية :

تشمل هذه العوامل ما يتعلق بالتمدن أو العمران والظروف السكانية والقرى والضغط الاجتماعي ، وسنفضل الكلام عن كل نقطة من هذه النقاط .

(أ) التمدن أو العمران

يقصد به عملية التحول الحضاري للمجتمعات الريفية إلى ما يماثل حياة المدن حيث يتجمع ويتركز السكان . وهذا الاتجاه هو ظاهرة عامة في كل المجتمعات المعاصرة تقريباً ، ويمكن إرجاعه عادة إلى عدة عوامل أساسية منها النمو السكاني وتزايد فرص العمل نتيجة لحركة التصنيع والتوسع فيها . ورغبة أفراد المجتمع في توفير الخدمات ووسائل الراحة التي تصاحب حياة المدن عادة . ومن هنا يمكن أن نفهم بسهولة ما تفرضه عملية النمو العمراني على الإدارة التعليمية من التزامات ، وما تواجهه بها من مشكلات تعليمية مثل التوسع في الخدمات التعليمية وما يتطلبه ذلك من تخطيط البرامج التعليمية المناسبة والمشروعات الجديدة وتوفير المال اللازم لمواجهة كل هذه الاحتياجات .

(ب) السكان :

يفرض تزايد السكان العديد من المشكلات التي ينبغي على الإدارة مواجهتها والعمل على حلها . فهناك مشكلة التوسع في إنشاء المدارس اللازمة لاستيعاب الأعداد المتزايدة باستمرار من السكان وما يستلزمه ذلك من توفير المعلمين والمعدات والأثاث والبرامج التعليمية والكتب الدراسية وغير ذلك . وتزداد هذه المشكلات ضخامة عندما نتصور اهتمام كل الدول بالرعاية الصحية للسكان وما يترتب على ذلك من تحسين المستويات وانخفاض معدلات الوفاة من ناحية وزيادة معدلات الميلاد من ناحية أخرى . ويرتبط بذلك التحسن الملحوظ في مستويات المعيشة وما يترتب عليه من زيادة ضموح الآباء في تعليم أبنائهم . والنتيجة هي زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم من ناحية . وزيادة مدة بق ، التلاميذ في المدرسة من ناحية أخرى . ويصدق هذا على الوضع في مصر والبلاد العربية لاسيما فيما يتعلق باستيعاب التلاميذ الملزمين في التعليم الأساسي . وكذلك نجد أن التركيب السكاني ووضع المرأة في نطاقه ومدى تركيز السكان وانتشارهم يفرض العديد من الضغوط والمشكلات التعليمية .

وكذلك نجد أن عدم تجانس السكان ووجود أقليات أو مجموعات عنصرية أو عرقية Ethnic Groups أو مجموعات وطوائف دينية يفرض مشكلات خاصة

متنوعة على الإدارة التعليمية . فهناك الأقليات العرقية و العنصرية التي لها مشكلاتها اللغوية نظراً لأنها تتحدث لغة مخالفة لبقية السكان وما يرتبط بهذه اللغة من مشكلات ثقافية وتربوية . ويمثل ذلك دول كثيرة منها الاتحاد السوفيتي سابقاً والهند وكندا وسويسرا وبلجيكا وبوجوسلافيا والعراق والسودان وغيرها ، والمبدأ الذي يجب أن تتبعه النظم التعليمية في هذه الدول هو ثنائية اللغة - Bilin- gualism لتحقيق الوحدة الوطنية . فالى جانب تعلم لغة الأم هناك اللغة المشتركة التي تجمع كل الأفراد وتمكنهم من الاتصال والتفاهم الذي تفرضه ضرورة العيش والحياة معاً في مكان واحد وفي ظل دولة واحدة .

وهناك الأقليات العنصرية التي لها مشكلات تتعلق بانتمائها إلى سلالة مخالفة مثل الزواج في الولايات المتحدة الأمريكية ، وما يرتبط بهم من مشكلات قبولهم في مدارس البيض (*) من الأمريكيين أو تخصيص مدارس منفصلة لكل من السود والبيض وما يترتب على ذلك من مشكلات تعليمية وتربوية .

وهناك المجموعات الدينية وما يتصل بذلك من حق كل مجموعة في تعليم دينها لأبنائها . وتشير مشكلة التعليم الديني كثيراً من المشكلات التنظيمية الهامة . منها ما يتعلق بوضع منهج التربية الدينية في الجدول المدرسي وهل يكون هذا التعليم في صلب منهج الدراسة أو خارجها ؟ وهل يكون هذا التعليم مسئولية المدرسة أو المؤسسة الدينية أو الأسرة ؟ وكيف توفيق المدرسة في تعليم أكثر من مجموعة دينية في برنامج مدرسي موحد . . . وهكذا . . . وإلى جانب هذا هناك حق الطوائف الدينية المختلفة في إنشاء المدارس الخاصة بها وما يترتب على ذلك من أمور تتعلق بعلاقة السلطات الدينية بالسلطات التعليمية القائمة ، وعلاقة هذه المدارس الدينية من حيث الإشراف والمساعدات المالية التي يمكن أن تقدم لها ، وتختلف أساليب الدول في ذلك باستثناء الاتحاد السوفيتي سابقاً حيث لم يكن من المسموح به إنشاء مدارس دينية أو تعليم ديني . وقد تغير هذا الوضع حالياً بعد انهيار نظامه .

(*) قد يكون استخدام كلمة البيض هنا للدلالة على غير الزواج ليس دقيقاً إذ أن من الزواج من هو أبيض تماماً كالأمريكي العادي ومع ذلك يعامل على أنه زنجي لانتمائه في السلالة إلى الزواج أو لوجود دم زنجي في أسرته .

وفي كل من الولايات المتحدة وفرنسا مثلاً لا يدخل التعليم الديني ضمن المنهج الدراسي ، ولا يمارس في المدارس ، ولا تمنح المدارس الدينية الطائفية أية إعانات من الأموال أو الميزانية العامة . أما في إنجلترا فيتم التعليم الديني في المدارس على أساس المنهج الموحد أو المتفق عليه وهو منهج يؤكد القيم الخلقية والروحية العامة ، وتضعه لجنة رسمية مشتركة من رجال التعليم والطوائف الدينية . ويبدأ اليوم المدرسي بالصلاة في جميع مدارس إنجلترا . وهو ما يكون جزءاً أساسياً من البرنامج اليومي المدرسي في المدارس العامة . أما الدول التي تنص دساتيرها على الدين الرسمي للدولة كالدول الإسلامية والعربية فإن الإدارة التعليمية تلتزم بتعليم هذا الدين في التعليم العام دون إهمال بالطبع لتعليم الطوائف الدينية الأخرى . وقد يؤثر الدين أيضاً في تحديد محتويات المنهج وعدم تدريس مواد معينة وكذلك في اختيار المعلمين وتعيينهم .

(ج) القوى والضغوط الاجتماعية :

تخضع الإدارة التعليمية في أي مجتمع إلى العديد من القوى والضغوط الاجتماعية التي لا يمكن تجاهلها ، بل ينبغي مراعاتها أو التغلب عليها . فزيادة طموح الآباء وكبر آمالهم وتوقعاتهم في تعليم أبنائهم يواجه الإدارة التعليمية بمشكلات متنوعة مثل مد وإطالة فترة الالزم والالتحاق بالتعليم الثانوي والجامعي أو العالي . ويرتبط بذلك أيضاً تزايد الطلب الاجتماعي على نوع معين من التعليم ، ولعل أوضح مثال لذلك ما حدث في الخطة الخمسية الأولى للتعليم (١٩٦٠م - ١٩٦٥م) في مصر من تزايد الإقبال على التعليم الإعدادي العام والثانوي العام وما ترتب على ذلك من زيادة نسب القبول عما كان مقرراً في الخطة وكان ذلك على حساب التعليم الفني بأنواعه المختلفة وعلى حساب التعليم العام نفسه . بل إن كثيراً من مجالس الآباء في مدارسنا قامت نتيجة لضغوط من الآباء ببناء مزيد من الفصول داخل المدرسة لتتنوع للأعداد المتزايدة من الأبناء حتى يفرضوا على السلطات التعليمية رغباتهم .

ومن القوى الاجتماعية المؤثرة على الإدارة التعليمية أيضاً وضع المرأة الاجتماعي ودورها في المجتمع ومدى مساهمتها فيه ، وما يرتبط بذلك من تقاليد اجتماعية ومشكلات يثيرها تعليم المرأة وما يتصل بالأسئلة التي تثار

عادة حول أمور التعليم المختلط وبرامج الدراسة المناسبة للفتاة ، وسن تركها المدرسة والانتظام في الدراسة وحد الانتطاع عنها . ومن ناحية أخرى نجد أن دخول المرأة باستمرار إلى ميدان العمل يفرض على الإدارة التعليمية مشكلة توفير نظام جيد لمرحلة الحضانة أو رياض الأطفال ، وهو أمر أشد ما يحتاج إليه نظامنا التعليمي في الفترة الراهنة .

ثانياً : العوامل الطبيعية والجغرافية والاقتصادية :

تتأثر الإدارة التعليمية بالعوامل الطبيعية والجغرافية . فالتنظيم المدرسي والأبنية المدرسية وقيود السن المتعلقة بنظام الإلزام والحضور الإجباري وغيرها إنما تتحدد في الغالب بالعوامل الطبيعية والجغرافية للدولة ، وبالتالي تفرضها على الإدارة التعليمية . وفي الدول الاسكندنافية على سبيل المثال نجد أنه نظراً لقسوة المناخ وشدة البرد يتأخر سن الإلزام عاماً أو عامين عن بقية الدول ، ويبدأ الإلزام هناك من سن ٧-٨ . كما أنه لا تشيع أقسام للحضانة أو دور لرياض الأطفال دون السابعة بعكس دول البحر المتوسط والشرق حيث يسمح للطفل بالذهاب إلى المدرسة في سن الثالثة .

وقد سبق أن أشرنا إلى استراليا وقلنا إن أخذها بنظام المركزية في إدارتها التعليمية يرجع فيما يرجع إلى عوامل طبيعية وجغرافية ومناخية ، ونضيف هنا أيضاً أن هذه العوامل قد أدت إلى وجود نظامين للتعليم في استراليا : نظام عادي يشبه النظم التعليمية الأخرى المعروفة ، وهو خاص بالمناطق العمرانية والمدنية ، ونظام خاص بالمناطق النائية والريفية ، يقتصر في مدها ودراسته على بن معينة . وتقوم الدراسة فيه على أساس وحدات من المدارس الصغيرة تضم أعداداً صغيرة من التلاميذ تصل في العادة إلى ما يعادل سعة فصل واحد في المدرسة العادية ، ويتم التعليم في بعض الاحيان عن طريق المراسلة . وفي إنجلترا نجد أن مناخ البلاد بما يتميز به من كثرة الأمطار بصورة مستمرة مع شدة البرد قد أدى إلى ضرورة الاهتمام عند بناء المدرسة بتوفير ساحات وملاعب للرياضة مقفولة داخل بناء المدرسة ذاته ، والاهتمام بألوان النشاط التي تتم داخل الأبنية المقفولة بصفة عامة . وكذلك تتأثر الإدارة التعليمية بالأوضاع والعوامل الاقتصادية السائدة في المجتمع ، فاختلاف المجتمعات في درجة نموها الاقتصادي

وما يرتبط به من اختلاف في الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة يفرض على الإدارة التعليمية العديد من المشكلات . وعلى السلطات التعليمية تقع مسؤولية تخطيط النظم التعليمية في ضوء احتياجات البلاد القومية والاقتصادية . وعلى هذه السلطات أيضاً أن توفر ما يلزم المجتمع من طاقات بشرية . ثم إن التطور الصناعي للبلاد وما يترتب عليه من نشوء صناعات جديدة واستحداث مهن مختلفة ، وما يرتبط بذلك من الإعداد المهني المطلوب وبرامج التدريب المناسبة هي أمور تفرض نفسها بالحاج على الإدارة التعليمية .

وهناك أيضاً المشكلات المالية وهي عامل مشترك بين الإدارة التعليمية في مختلف بلاد العالم ، فكيف تواجه السلطات التعليمية الأعباء المالية المتزايدة للتنمية التعليمية ، وما يرتبط بها من زيادة في الإنفاق والتكاليف ؟ وكيف تواجه أيضاً الطلب المتزايد على تحسين العملية التربوية وما قد يستلزمه هذا التحسين من إعداد للمعلمين وتحسين أوضاعهم المادية والمهنية وتحسين البرامج التعليمية ، وتحسين معدلات النسب بين التلاميذ والمعلمين ، ونصاب كل معلم في الجدول المدرسي ، وكذلك تطوير الأبنية المدرسية وما تستلزمه من توافر شروط معينة ؟ . . إلى غير ذلك من المسائل الهامة التي تطرح نفسها باستمرار أمام السلطات التعليمية .

ثالثاً : العوامل السياسية :

سبق أن عرضنا في أول كلامنا لتأثير الإدارة التعليمية بمفهوم الدولة السياسي . وعرضنا للفرق بين الدول الجماعية والديمقراطية بالنسبة للإدارة التعليمية . وكذلك تتأثر الإدارة التعليمية في البلد الواحد بسلطة الدولة والحكومة من حيث ارتباط السياسة التعليمية بالسياسة العامة للدولة ، وتأثرها باتجاهاتها وتشريعاتها وأجهزة الدولة المختلفة ، ونظراً لتزايد أهمية التعليم واعتباره أمراً حيوياً للأمن القومي لا يقل عن حيوية الاستراتيجية العسكرية . فقد أخذت الحكومات في الدول المختلفة تفرض سلطاتها على إدارة التعليم أو تزيد من تدخلها في شؤونه وتوجيهه حتى في الدول التي جرت التقاليد بها على عدم تدخل الحكومة المركزية في شئون التعليم . ففي الولايات المتحدة الأمريكية لا يعطى دستوراً للحكومة الفيدرالية أية مسئوليات في شئون التعليم . ولكن بعد إطلاق الاتحاد السوفيتي سابقاً لأول قمر صناعي عام ١٩٥٧ نجد أن الحكومة

الأمريكية تحت ستار ما يتطلبه الأمن القومي للبلاد تسارع عام ١٩٥٨ فتصدر قانون التعليم للأمن القومي National Defence Ed. Act الذي يهدف إلى الاهتمام بتعليم العلوم والرياضيات واللغات الأجنبية ومنها اللغة الروسية ، وتقدم مساعدات مالية مشروطة لهذا الغرض للولايات التي تقبل الشروط التي يحددها الكونجرس .

وفي إنجلترا وهي التي جرت التقاليد بها على تمتع السلطات المحلية للتعليم بحرية كبيرة في شئونه ، نجد أن القانون الذي كان ينظم التعليم بها وهو قانون سنة ١٩٤٤ المعروف بقانون بتلر - الذي استهدف إصلاح وإعادة بناء النظام التعليمي الإنجليزي فيما بعد الحرب العالمية الثانية - قد أعطى وزير التربية في الحكومة البريطانية مسؤوليات كبيرة على السلطات المحلية ، وقد أكد هذه السلطات قانون الإصلاح التعليمي الذي صدر عام ١٩٨٨ .

واختلاف التيارات السياسية والحزبية وما يرتبط بها من اختلاف إيديولوجي يؤثر بصورة مباشرة على الإدارة التعليمية لاسيما مع تغير الحزب الحاكم . ولعل أوضح مثال على ذلك ما حدث في بريطانيا تحت حكم حزب العمال من الاهتمام بنشر وتعميم المدارس الشاملة Comprehensive schools تمثيلا مع السياسة التعليمية التي تستند إلى أسس اشتراكية وتلغي عملية الانتقال والتوزيع في التعليم الثانوي Non-Selective Educational Policy . وكانت وزارة التربية والتعليم في إنجلترا تمارس ضغطا كبيرا على السلطات التعليمية المحلية التي تعارض فكرة المدارس الشاملة وتضطرها إلى التوسع في إنشاء هذه المدارس . أما حزب المحافظين فمعروف بمعارضته لسياسة التعليم الشامل على أسس تربوية واجتماعية .

فالنزعة إلى المركزية إذن موجودة في النظم اللامركزية . أما في النظم المركزية فالالاتجاه عكسي أي إلى اللامركزية . ويرجع ذلك إلى تعدد وظائف الدولة في هذه النظم . ومع الانفجار السكاني من ناحية وزيادة توقعات وآمال الناس في الحياة من ناحية أخرى يزداد الطلب الاجتماعي على التعليم طولا وعرضا . أي إلى مزيد من الفرص التعليمية ومزيد من سنوات الدراسة . ومن ثم تضطر السلطة المركزية إزاء ضخامة هذا العمل إلى تفويض السلطة إلى المستويات المحلية في النظم المركزية أو تدخل السلطة المركزية في النظم اللامركزية .

الإدارة بين الجمود والتطور أو ما بين الاستاتيكية والدينامية :

يُميز أهل الاختصاص في ميدان الإدارة التعليمية بين نوعين منها : نوع يعرف بالإدارة الجامدة غير المرنة أو ما يسمونه بالإدارة الاستاتيكية Static . ونوع آخر يعرف بالإدارة الحية المتطورة النامية أو ما يسمونه بالإدارة الدينامية Dynamic .

وتتميز الإدارة الاستاتيكية للتعليم بأن أسلوبها روتيني ثابت على وتيرة واحدة ، وأنها تعمل على الاحتفاظ بالوضع الراهن . وهي قد تقوم بإحداث أو إدخال تغييرات مفيدة من خلال تحسين المدخلات التعليمية واغنائها ، لكنها في نفس الوقت تستخدم الأساليب التقليدية للتعليم . فقد تخفض مثلاً نسبة عدد التلاميذ لكل معلم لتحسين عملية التعليم ، أو قد ترفع مؤهلات مستوى المعلمين ، أو تدخل تعديلات في مواد الدراسة ، أو تعمل على تحسين تجهيزات المعامل وفرص التدريب العملي . وهي كلها أمور حسنة إلا أنها تمثل إصلاحات جزئية قد لا يترتب عليها بالضرورة الحصول على النتائج المرجوة لغياب عوامل أخرى تساندها .

أما الإدارة الدينامية فهي إدارة غير روتينية وتتكيف مع المواقف والظروف . وتتميز في أسلوب إدارتها للتعليم بالنظرة الكلية المستقبلية المتطورة باستمرار . فهناك التجديد المستمر في الوسائل والأساليب والأنشطة التي تقوم عليها المدرسة بما يجعلها وحدة تعليمية حية نشطة يتدفق منها الحيوية المتجددة التي تساهم في ركب الحياة النامي المتطور . وهي تختلف عن الإدارة الاستاتيكية في أنها عندما تريد إدخال تحسين جزئي على المدخلات التعليمية فإنها تقوم بعمل ذلك في إطار تخطيط كلي شامل لعملية التطوير والتحسين بحيث يكون هذا التحسين الجزئي خطوة على الطريق ترتبط بها خطوات أخرى مكاملة ومساندة . والإدارة الدينامية تحرص أيضاً على النمو المستمر لأعضاء هيئة التدريس وتجديد معلوماتهم وأساليبهم من خلال الأنشطة الكثيرة التي تنظمها عن طريق برامج التدريب أو الاجتماعات المدرسية أو التدريب الذاتي . كما تحرص أيضاً على رفع مستوى أداء التلاميذ وتحسينه ، وتحسين الخدمات المدرسية والأنشطة الثقافية والرياضية والترفيهية والفنية وغيرها من الأمور التي تجعل من المدرسة خلية نحل تموج بالحركة الذاتية والنشاط المستمر .

وهناك سمة أخرى للإدابة الدينامية هي أن مسئوليتها لا يقعون في أماكنهم على كراسيهم ليتسامروا أو يشربوا الشاي والقهوة معظم الوقت كما قد يكون الأمر في الإدارة الاستاتيكية . وإنما يتركون مكاتبهم في كثير من الأحيان للإشراف بأنفسهم على حسن سير العمل والتأكد من أن الأمور تسير في نصابها فهم لا يتكلمون كلية على المرؤسين في القيام بالنيابة عنهم بهذا الإشراف أو المتابعة . وينبغي أن نشير - حتى لا يحدث سوء فهم - إلى أن الإدارة الدينامية لا تستهدف ثورية التغيير كما يقال أحيانا لأن النظم التعليمية محافظة بحكم طبيعتها في كل النظم التعليمية ، وإنما المطلوب يتمثل في كلمتين رئيسيتين : الحركة الدائبة والعمل الواعي المستنير .

النماذج أو الأنماط الإدارية :

تشير المؤلفات المتعددة في علم الإدارة إلى نماذج وأنماط متنوعة من الأساليب الإدارية . هذه النماذج تساعدنا في فهم سلوك رجل الإدارة ونمط أسلوبه . وأشهرها النماذج التي تقوم على أساس أن المدير أو رجل الإدارة معنى بالدرجة الأولى بأمرين رئيسيين : أحدهما تحقيق النتائج والأهداف المنشودة وهو ما يعرف بالتوجه نحو العمل . وثانيهما العلاقات الإنسانية أو ما يعرف بالتوجه نحو العاملين أو المرؤسين . وبين هذين الأمرين تتوزع أنماط الشخصية الإدارية . وأهمها ما يأتي :

١ - المستبد : ومن أهم سماته أنه يرغب في أن يؤدي العمل بطريقته هو وحسب رغبته ، وأنه يقول أكثر مما يستمع ، وأنه لا يهتم كثيرا بأداء الناس ومشاعرهم ، وأنه عدواني في مواقف التحدي ، وأنه يراقب العاملين ويلاحظهم وعينه دائما عليهم .

٢ - المتسامح : وهو على الطرف النقيض من المستبد . فهو يهتم بالناس ، ويعمل على أن يكون محبوبا ويتفادى الصراعات العلنية ، وكل ما يعنيه سعادة الآخرين . ويمدح أي إنجاز إلى درجة المجاملة ، ويتغاضى عن الهفوات ونقاط الضعف في أداء العاملين ، ولا يتردد في مساعدتهم ، ويميل إلى الإدارة عن طريق اللجان .

٣ - المحفز وحلال المشاكل : ومن أهم سماته أنه يتفق على الأهداف ويتوقع النتائج ويتابع أداء المرؤسين في ضوء الأهداف الموضوعية ، ويساعد المرؤسين

على التغلب على تدني أدائهم ، ويشترك العاملين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بهم ، ويتخذ القرارات عند الحاجة وحسب متطلباتها ، ويواجه الصراعات بهدوء واتزان .

٤ - الروتيني أو الشكلي : ومن أهم سماته أنه يحرص على الروتين والشكليات والحفاظ على الوضع الراهن ، ويكن على وعي بمجرد الأور . لكنه ليس مجدداً أو مبتكراً .

أسلوبا التسلط والتراجع :

قد يستخدم رجلا الإدارة أسلوبين مختلفين تماما. يتراوحان بين التسلط والسيطرة ، وبين التراجع والتقهقر . وذلك عندما يقع تحت ضغط التوتر العصبي. فمدير المدرسة على سبيل المثال الذي درج على التصرف حسب رغبته وإرادته دون اعتبار لآراء الآخرين قد ينقلب في موقف المواجهة أو الاعتراض إلى التراجع باستخدام مختلف أساليب الاعتذار وعباراته مثل : لماذا لم تقل لي ذلك ؟ أنا لم أتصور أبداً أن هنا يضايقك ، كنت أظن أن هنا في صالحك ، أنا لم أقصد أن أضر أو أسيء إلى أحد ، لم أرد أن أحملك أي عبء ، بابي مفتوح دائما لكل من يريد ، لا تتردد في إبلاغي عما يعن لك من أمر . مثل هذا الأسلوب التراجعي أو التقهقري عادي ومعروف . وعندما تمر الأزمة ويهدأ الجو يعود المدير مرة أخرى إلى ممارسة أسلوبه التسلطي ، ويتكرر الموقف ثانية عندما يعود أحد الرؤسين إلى المواجهة أو الاعتراض مرة أخرى . وهكذا دواليك . ولكن ينبغي أن نشير إلى أن أسلوب التسلط قد يتخذ موقفا أكثر تشدداً عند المواجهة أو التحدي . وقد ينقلب المدير في هذا الموقف إلى أسد يملأ الجو بزئيره وضجيره لاسيما إذا أشدت عليه ضغط التحدي أو المواجهة .

الأسلوب المناسب للموقف :

من المهارات الهامة التي تلزم رجل الإدارة التعليمية حسن استخدامه للأسلوب المناسب في الموقف المناسب . وذلك في تعامله مع رؤسائه ومرؤسيه من معلمين وعاملين ومع زملائه والآباء والتلاميذ . وهذه المهارة تعطلب من المدير الحساسية بالموقف والمرونة في التصرف . فعلى سبيل المثال عندما يوجد حريق في المدرسة على مدير المدرسة أن يتصرف بحزم وسرعة لمواجهة الموقف دون انتظار لعقد لجان أو استشارة الرؤسين والعاملين ، فليس هناك وقت لذلك والموقف لا

يحتمل الانتظار أو التسويف . وعندما يرى مدير المدرسة مثلاً معلماً أو أحد العاملين في حالة توتر عصبي أو إرهاق ذهني أو جسيمي قد يستخدم معه الأسلوب المتسامح أو المتعاطف فيقول له لا ترهق نفسك أكثر من ذلك اليوم فأنت تحتاج إلى الراحة ، اذهب إلى منزلك لتستريح وتهدأ أعصابك وعد إلى عملك عندما تعود إلى طبيعتك وصحتك . فمثل هذا الأسلوب يكون له فعل السحر في نفس المرؤس وينمي لديه مستقبلاً الولاء والإخلاص للمدرسة والعمل . وعندما يتطلب الأمر المناقشة والدراسة والتشاور فيكون مجال ذلك الاجتماعات واللجان والمؤتمرات وهي أساليب فعالة عندما يكون الأمر هاماً وليس هناك ضرورة لاتخاذ قرار سريع . وهكذا الحال في كل موقف . ومن هنا تتنوع الأساليب التي يستخدمها رجل الإدارة حسب الموقف والظروف . وقد يتطلب هذا الموقف من المدير الرجوع عن قرار خطأ أو غير مناسب أتخذه ومحاولة تصحيح هذا الخطأ والعدول عنه . ذلك أن الرجوع عن الخطأ خير من التعمادي فيه كما يقول المثل . وعلينا أن نتذكر دائماً أن مدير المدرسة أو رجل الإدارة التعليمية يتعامل مع كثير من المواقف التي تختلف في طبيعتها وبالتالي تختلف في أسلوب تناولها ومعالجتها . كما أنه يتعامل مع أفراد كثيرين يختلفون في طبائعهم وعاداتهم وشخصياتهم وسلوكهم . وكل واحد منهم يتطلب أسلوباً خاصاً للتعامل معه . ومع أن هناك قواعد ونظماً إدارية عامة إلا أن كل موقف من مواقف الإدارة التعليمية غير الروتينية يعتبر فريداً في ذاته ويتطلب بالتالي حلاً فريداً مناسباً .

الخبرة والوظيفية :

يختلف المديرون في أسلوب تعاملهم مع الرؤساء والمرؤسين حسب خبرتهم التي اكتسبوها في عملهم أو وظيفتهم . ومع أن الأفراد يتفاوتون في مقدار ما يكتسبونه من خبرة خلال سنوات عملهم فإنه يمكن القول بصفة عامة بأنه كلما طالت سنوات العمل زادت الخبرة بالوظيفة . ومن الجوانب السلبية لذلك أن بعض المديرين نتيجة خبرتهم الطويلة يكونون قد اكتسبوا أنماطاً ثابتة من السلوك والأساليب الإدارية لا يحدون عنها . ومثل هؤلاء المديرين قد يصعب عليهم تكيف أساليبهم للمواقف الجديدة . وقد يتخوفون من استخدام الأساليب الجديدة حتى ولو كان صالح العمل يتطلبها . ويبدو ذلك بوضوح في مواقف التجديد والتطوير عندما يتطلب الأمر إدخال تحسينات أو تعديلات على النظام التعليمي

أو برامج الدراسة ومناهجها وما شابه ذلك . ولكن يمكن القول بصفة عامة بأن الخبرة المتحصلة لدى رجل الإدارة التعليمية على مر السنين في عمله تساعده على حسن استخدام الأساليب الإدارية وحسن اختيار الفعال منها . وتساعده على التعامل مع المواقف المختلفة بتبصر واقتدار وتمكنه من تحقيق الأهداف المنشودة والحصول على النتائج المرجوة بطريقة فعالة وبدرجة عالية من الكفاءة .

أخلاقيات رجل الإدارة :

من الأمور المسلم بها أن للعاملين في ميدان التعليم على اختلاف مجالاته ومستوياته تأثيرا كبيرا هاما على التلاميذ والطلاب . فللمعلمين وأعضاء هيئات التدريس دورهم الهام المباشر المؤثر في حياة الطلاب . وللمديرين والرؤساء تأثير كبير على نظام عمل المرؤسين من أعضاء هيئة التدريس وغيرهم ، ولنظام المدارس ومديرها دور كبير في تشكيل المناخ الأخلاقي العام في المدرسة ونظام القيم والسلوكيات التي تحكمها وتسيطر عليها . وذلك أنه يتوقف على ما يتخذونه من قرارات أو إجراءات ، مدى ارتياح العاملين معهم أو عدم ارتياحهم ومدى سعادتهم أو شقائهم . كما يتوقف عليه أيضا ترتيب أولويات العمل ومعايير متابعته وتقويمه والحكم عليه . وليس يخفي أن المديرين يتمتعون بسلطات رسمية مخولة لهم وغير رسمية بحكم شخصياتهم ومراكزهم . ولهذا يستطيعون أن يحيلوا حياة العاملين معهم إلى جحيم أو نعيم بمقدار ولائهم وإخلاصهم أو عدم ولائهم وعدم إخلاصهم .

وتكون الاجتماعات واللقاءات عادة مجالا هاما لممارسة الرؤساء لنفوذهم وسلطانهم وتأثيرهم . وقد تتلاشى الموضوعية والنزاهة والعدالة في ظل الخلافات والصراعات والانفعالات . وقد تستخدم عندئذ مختلف الحيل والألاعيب . وينبغي أن يتعد رجل الإدارة عن ذلك ما أمكنه إلى ذلك سبيلا وأن يكون موضوعيا متعاطفا محبا لمؤسسه ، مشجعا لهم ، متفهما دوافع سلوكهم وأعمالهم ، مقدرًا لهم جهودهم واجتهادهم .