الفصل الثالث

الرخاوة البنائية في المدارس

هذا الفصل مترجم عن الفصل الثاني من كتاب :

Hoyle , EricThe Politics of School Management London ; Hodder and Stoughton .1986

ترجمة

أ.د/ عصام الدين هلال

أستاذ أصول التربية

كلية التربية- جامعة كفر الشيخ

بداية الحكمة الإدارية هي اليقظة والوعي

بأنه ليس هناك نمط واحد متفائل من نسق

الإدارة .

" بيرنز وستوكر؛ إدارة التجديد

obeikan.com

obeikan.com

المدارس ليست معسكرات حربية ، كما أنها ليست نمطا من الكوميونات ، فالمعسكرات الحربية مترابطة بشدة والمهام الخاصة بالأفراد واضحة بشكل نوعي ، القواعد مفصلة ومعززة عبر إجراءات واضحة ومعززة ، والأوامر تصدر عبر سلسلة واضحة المطالب ، كما أن الوقت جميعه يستغرق في عملية الترابط والتآزر بين عناصر هذه الوحدات العسكرية ، أما الكوميونات فالترابط الاجتماعي فيها رخو وضعيف ؛ فالمهام غير مجمعة / ومتفرقة ، والقواعد متدينة ، وثمت تأكيد كبير للقيم المشتركة كأساس للتكامل . باستخدام متصل بين الرخاوة في طرف والشدة القابضة في طرف ثان ،نجد أن المدارس تقع بين هذين الطرفين ، ويتراوح مكان وأنماط المدرسة قربا أو بعدا من أي طرف ، فنجد أن بعضها يقترب من أحد الطرفين أو يبتعد عنه وفقا لنوع الترابط في كل نمط .

والمدارس تتسم بنوع من الرخاوة البنائية (Bedwell ,1965) وتسقط في فئة من التنظيمات التي تتكون من بنى داخلية ترتبط ببيئتها فيما يطلق عليه القبضة الرخوة أو الارتباط الرخو Loosely Coupled (Weick ;1976) .

هذه المفاهيم تؤكد حقيقة مفادها أنه على الرغم من أن المدارس لها قواعدها وإجراءاتها التي تتجه نحو الترابط بين أنشطتها الداخلية فإنها أيضا ذات إشارة إلى درجة عالية من الاستقلالية بشكل يستمتع به المدرسون ، والغرض من هذا الفصل الكشف عن بعض مظاهر الرخاوة البنائية وخصوصا العلاقات بين أنماط التنظيم التي تميل نحو إما لهذا الطرف أو ذاك (انظر Willower و 1982 لمناقشة طبيعة النظامين وعلاقة المدارس بهما) .

ثمة تمييز سيعزز الهدف من هذا الفصل هو التمييز بين التناسق Coordination من ناحية والتكامل Integration من ناحية أخرى ،وسوف يستخدم مصطلح التناسق في الإشارة إلى مجموع العلاقات المتداخلة بين الوحدات الموجودة بالتنظيم وبين الوظائف المنوط به إنجازها، والتي تعتبر المنتج للأفعال الحرة في الجانب الخاص بالرئيس في الإدارة . أما التكامل فسيستخدم للإشارة إلى معنى أوسع يشمل التناسق مضافا إليه أية مصادر للعلاقات المتداخلة التي تتضمن الأنماط الداخلية وغير المخططة ،وأيضا على مستوى أعمق العلاقات الخفية في المنهج والأنشطة التربوية داخل المدرسة .وثمة تمييز آخر له أهميته وهو التمييز بين المهام الأولية والمهام الفائقة للمدارس ، ونعني بالأولى كل ما يهم تربية الأطفال ويتضمن التدريس .أما المهام الفائقة فهي المهام التي لها طابعها الإداري والتي من شأنها تسهيل عمليتي التدريس والتعلم .

هناك سبب دائم للتوتر بين المهام الدائمة والمهام المضافة (المدعمة) ، وعند هذا المستوى من التمييز يمكن أن نقرر أن المفهوم الثاني يخضع للمفهوم الأول لعدة أسباب منها :

1) توقع أن تعلن المدرسة عن نظام ما تخضع له .
2) تسلط القادة والرؤساء .
3) عناد بعض المعلمين .
4) المشكلة المزمنة لضبط الطلاب .
5) توافر إمكانات العمل اليومي .

إنهم ينفذون لدرجة يصل بها هذا التمييز إلى المستوى الذي يمكن معه الحفاظ عليه على المستوى الأكثر اتساعا للمفاهيم وعلى مستوى المفاهيم فقط .برغم ذلك فإن هذا التمييز ذو أهمية كبيرة عندما بدأت نظريات التنظيم في بناء توازن ملائم والذي يفرض اتساقا فاعلا يمنع التقليل من قدر المفاهيم الأولية لمهام المدرسة .

أنماط التناسق:

يعتبر مفهوم البيروقراطية نقطة بداية لامناص منها عند أي تعرض لأنماط التناسق . فالمدارس ليست أنماطا من البيروقراطية على الرغم مما قد يكون فيها من عناصر البيروقراطية وعليه يجب أن يكون هذا المفهوم نقطة التمايز لأسباب أربعة :

1) إنها يمكن أن تكون نموذجا قويا وفعالا للتنظيم .

2) إنها – أي البيروقراطية – تمثل ذلك النموذج الذي يقوم أصحاب النظريات السوسيولوجية الأخرى من تحديد موقفها منها ، معها أو ضدها .

3) يمكن للبيروقراطية أن تكون النموذج الذي يتكرر من الناحية العملية في بحوث التنظيم .

4) البيروقراطية مجرد مصطلح دائم وثابت ،يستخدم عبر خطاب الحياة اليومية

نجد مفهوم البيروقراطية عند " ماكس فيبر" (1947) . حيث قرر أن وظائف المجتمعات الصناعية الحديثة سوف تتشبع بالتدريج عبر التنظيمات المركبة والمعقدة كما افترض نمطا مثاليا لتكبيل الأشكال المفتاحية لأنماط التناسق في مختلف التنظيمات .النمط المثالي الذي تم تعيينه،ليس مثاليا من زاوية

obeikan.com

أخلاقية، إنها مثالية من منظور أفلاطوني يقيم صيغة مجردة في مواجهة الجوانب العملية والفعلية التي يمكن المقارنة فيما بينها .لذلك فإن البيروقراطية سوف توجد بشكل نادر في صيغتها ولكن كل التنظيمات تقترب من هذا النموذج بدرجة ما . إنها مشروع تأويلي أكثر من كونه وصفا للحقيقة .

ناقش " فيبر " البيروقراطية من عدة نواح وكذلك " باف " وآخرون (1976) فأوضحوا أنه ثمة ستة وعشرين بعدا تظهر في كتابات " فيبر " ، **وفيما يلي بعض تلك العناصر التي تكررت كثيرا في مشروعه:**

1) البنية الهرمية .
2) التخصص .
3) المركزية .
4) قواعد خاصة بالإجراءات .
5) اللاشخصانية .
6) السلطة الكاملة للمكتب .

في تنظيم بيروقراطي مثالي تتحدد الأهداف على يد أولئك الذين كلفوا بذلك بطريقة تشريعية ،هذا ويجب تخصيص وتشفير وسائل تحقيق هذه الأهداف وهي تمر في التنظيم عبر موظفين من ذوي الكفاءة العالية تقنيا ،الذين سوف يؤكدون التطبيق اللاشخصي للقواعد المختلفة .ولذلك يمكننا القول بأن البيروقراطية ، عبر النظرية ، ضد الخداع Fool-proof فإذا ما سلك فرد ما ، كما تقول التعليمات المكتوبة تماما ، لن يكون هناك أي خطأ .سوف تقول ، كيفما كان الأمر، إن " فيبر " لم يجد بشكل شخصي البيروقراطية مشروعا سارا ومحببا .ولكنه

obeikan.com

طبق بشأنها البطاقة Sine ira et studio (ليس فيها كره أو حب ، من ناحية ، وليس فيها بلادة أو حماس من ناحية أخرى) (فيبر 1947) .

بطبيعة الحال ،فما كاد حبر " فيبر " أن يجف حتى توالت أشكال النقد للنموذج المثالي الذي بناه فهناك وابل من التساؤلات المباشرة : ما مدى الثقة في البيروقراطية لبناء أهداف التنظيمات في المجتمع الديموقراطي .، لماذا لم يفقد الأعضاء الملتزمون بقواعد التنظيم هويتهم ؟ أين كان امتداد مشهد الإبداع ؟ ألن تكون اللا شخصانية عدوة لكل من الدافعية والالتزام ؟ (هل ستفشل تنظيما مفردا في وضع أطروحات المحترفين في حساباتها ؟) ، هذه الاعتراضات وأكثر منها أيضا ،وضعت في مستوى مفهوم البيروقراطية . في ورقة مشهورة جدا ل"ميرتون " عام 1958 ، وضع مواصفات لنمط الشخصية البيروقراطية .

يستشيط رجل الشارع العادي غضبا أمام هذا المفهوم (البيروقراطية)لأنه يتصورها نظاما مهمته الأساسية منعه من بلوغ أهدافه عن طريق خلق العقبات الإجرائية التي قد تتضمن أوراقا تتعلق بالعمل أو الإجراء .المصطلح الفرنسي المتطابق حول هذا المفهوم هو La paparassie والمكافيء البريطاني هو Red tape الشريط الأحمر ،فشريط بيت المال يلتف حول أوراق خدمة مدنية .

من أفضل التقديرات الخاصة بمفهوم البيروقراطية ما قدمه " برجر ، برجر وكيلنر Berger & Berger , Kellner 1976 . لقد حددوا ثلاثة مقومات للبيروقراطية هي: الكفاية Competence (كل الصلاحية وكل الوكالة خلالها تعتبر كافية فقط لخلق المناخ المعين للحياة ومن المفترض للحصول على الخبرة المعرفية الملائمة لهذا المناخ) ،والمقوم الثاني هو الإجراء النظيف أو الخالص

Proper Procedure (فالبيروقراطية من المفترض أن تعمل عبر قواعد قومية وتداعياتها) مع الإمكانية الملازمة للإجراءات المخلة وغير الملائمة وطرق الاستدراك والتصحيح ، والمقوم الثالث هو اللاإسمية (الكفايات البيروقراطية ، الإجراءات ، الحقوق والواجبات ،غير مرتبطة بأشخاص بعينهم ولكنها ترتبط بالقائمين بالعمل والعملاء) ، كما عرفوا المكونات التالية للنمط المعرفي للبيروقراطية :

1) الاستقرار والتناسق .Orderliness نسق من المقولات يمكن من خلاله لأي شيء أن يكون ملائما على ضوء تكليف ما أو صلاحية ما .
2) القابلية العامة للتحول إلى تنظيم مستقل ومتميز.
3) القابلية للتوقع والتنبؤ.(لأن الإجراءات معروفة وقابلة للتوقع والتنبؤ).
4) توقع عام بالعدل (أي أن كل فرد في أي موقع يخضع لنفس المعاملة) .
5) لا شخصانية و لا اسمية مغلفة بالأخلاق (حيث يميل النسق لفرض تكليفات أخلاقية على زبائنه وهم الأعضاء الغفل (مجهولو الاسم).بعبارة أخرى يوجد منهاج خفي ينتظم البنية البيروقراطية .

ليس من السهل لنظام من الإجراءات أن يسعى نحو تحقيق غايات معينة ولكن الإجراءات نفسها مغروسة بالذهن مع نغمة أخلاقية .وتظهر المستخلصات ،سابقة الذكر المتعلقة بالعناصر المفتاحية للبيروقراطية ،لتكون أكثر اكتسابا لخصائص البيروقراطية على مستوى نظامي أكثر من كونها على مستوى تنظيمي ، حقيقة أن المؤلفين ضربوا الوكالة الحكومية مثالا لذلك ،بل زادوا من النوعية والتحديد بتعرضهم لإجراءات استخراج بطاقات الهوية للسفر الدولي .

فالبيروقراطية تأخذ صيغة مختلفة تماما على المستوى التنظيمي . كيفما كان الحال حينما تكون مبادئ البيروقراطية التي قررت من قبل فإنها تستدعي الكثير من الازدراء تلك هي الحالات التي تحتاج إلى العون العام .على ذلك فإن للبيروقراطية فضائل هي النظام والأمان والعدل والقابلية للتنبؤ.

فالبيروقراطية ليست ، على عكس ما يعتقده الاستخدام العام ، أمرا حقيرا . حيث أنه من الزاوية السوسيولوجية ثمة مفاهيم تصبح قريبة جدا من المحادثات التي تجري بين الناس في حياتهم اليومية ،وهو يتضمن مفهوما Connotation معينا مزدرى في الوقت الذي يحتفظ بمفهوم سوسيولوجي متحررا من القيمة . في التحليل المنظوماتي يستخدم المفهوم كنقطة انطلاق لصياغات نظرية ،ولكن في نفس الوقت يتم تعميله (تحويله إلى عملية Operationalised) كأساس لدراسة إمبيريقية لمجموعة من التنظيمات .يوجد أساسا مدخلين لتعميل Operationalisation المفهوم ، الأول يعنى بقياس صفات التنظيم مثل مستوى الترتيب الهرمي ،مدى التخصيص ، درجة المركزية.والثاني هو القيام بتطبيق أحد الاستبانات ، وأفضل ما تم في هذا الشأن ما قام به Hall عام 1963 حيث صمم استبانه لتحديد مدركات الأعضاء الخاصة بمدى الالتزام بالبيروقراطية في التنظيمات التي ينتسبون إليها.لقد أجمعت استجابات المستبرين في بنية البيروقراطية الملاحظة في تنظيم بعينه ،الذي يستخدم عندئذ بشكل من المقارنة في بناء الأحداث المشاهدة للبيروقراطية في أنماط التنظيمات المتشابهة أو المتباينة وقياس أوجه الارتباط بين المتغيرات مثل الحجم أو أنماط التجديد ،والأبعاد الأخلاقية إلى جانب الفاعلية .

تمثـل البيروقراطيـة النمـوذج الشـائع للقبضـة الصـارمة عـبر الـتراث السوسيولوجي، إنها النموذج التي يمكن للباحثين في مجال البيروقراطية أن يرتبطوا بهـا بسـهولة ، ويمكـن القـول ، دون إفـراط كـبير ، إن كـل النظريـات السوسـيولوجية في التنظيمات تحمل بصمة "ماكس فيبر" .هذا وثمة العديد من النظريات الخاصة بطبيعة الضبط داخل التنظيمات والتي جرت موازية لوجود نظريات الإدارة .تلك النظريات لها أصولها لدي رائد السوسيولوجيا ف.م. تايلور.هذا النموذج التقليدي تطور بشكل كبير مع علاقته بنمو التنظيمات الصناعية التي تتمتع بوضوح تام في أهدافها حيث توجهت البيروقراطية بعد ذلك إلى تنظيمات الخدمات العامة ويمثل عمل " مايو " عام 1933 وأعمال كل من Roethlisberger و Dicksonعام 1939 أبانت أنه بقدر تقليدية النماذج الإدارية فهي تقوم على مفهوم " الإنسان الاقتصادي "الذي سيقبل أية شروط للعمل والتي تعظم من مكتسباته ، لقد ساء ما وجهوا إليه من خلال المفهوم الآخر للإنسان باعتباره كائنا اجتماعيا وهو لأولئك الذين تنتظم مراتب السياق الاجتماعي والصياغة الجديدة في هذا الشأن " الإنسان الذي يحقق ذاته " Self-actualising man " الذي يتطلع لإشباع حاجاته الظاهرة خلال عمله .انبثق من هذه الدراسات تقليد جديد ركز على أسئلة الدافعية والتكامل وحاجاته الفردية والتنظيمية .ذلك يقود إلى صياغة نماذج التنظيم بما يتخطى البيروقراطية .وهنا تصاعد نموذج بديل يقر بعدم ضرورة قبضة الضبط .انبثق هذا النموذج بشكل كبير من أعمال منظري الإدارة . العلامة البارزة في هذا الشأن هي العلاقات الإنسانية ولكن ثمة مجموعة أخرى من التوصيفات مثل المـــذهب التكـــويني أو العضـــوي (Burns&Stalker,1961) النظريـــةY

(McGregor,1960)، المشارك(Likert,1961)المتوائم العضوي (Bennis,1966).
هذه المصطلحات المتباينة تضخمت بسبب وجود التباعد بين النموذج فيما يتعلق بالتأكيدات على عناصر معينة دون غيرها .وكيفما كان الحال برغم هذه الفروق الدقيقة بين هؤلاء المنظرين يظل التناقض الرئيس بين تلك العناصر قائما برغم ذلك فإن النماذج تتضمن عناصر عامة مشتركة.ربما يكون العنصر الأكثر وضوحا هو التأكيد على التكامل أكثر من التأكيد على التناسق .وثمة مكون آخر جوهري هو الافتراض الإنساني الشديد بأن الأفراد لديهم الحرية الكافية من أشكال الضغوط الخارجية لزيادة قدراتهم لمستوى أعلى . فالنموذج يكشف عن الوصول بالقواعد والبنية الهرمية والتوصيفات التفصيلية وحدود الأقسام إلى نهايتها الصغرى ، كما تسبب نوعا من تعظيم التضامن ، والابتكارية، مواءمة الأبنية للمشكلات لحلها ، والمشاركة في بناء القرار.

الفروق بين النماذج لن تتضح بشكل تفصيلي هنا ، ويمكن للقارئ للاطلاع على شروح أكثر بالرجوع إلى أحد الأعمال البارزة في هذا الشأن حول نظرية التنظيمات (Perrow ,1972 a). ومهما كان الأمر فمن الملاحظ أن نموذج من وجهة نظر أبطاله يمثل نظرية في الإدارة تتضمن العلاقة بين الإنسانية من ناحية والكفاءة من ناحية أخرى. والسمة الغالبة هنا في الأساس هي التنظيمات الصناعية التي تتضمن عددا من التناقضات عند تطبيقها على المدارس .وربما يكون الأمر الحرج والحاسم هنا الملاءمة الكامنة بين التكامل من ناحية والاستقلالية من ناحية أخرى .

المدارس كتنظيمات بيروقراطية

مثل كل المفاهيم التلخيصية يظهر بوضوح مفهوم البيروقراطية ، وبدأ العلماء السوسيولوجيون في استخدامه حتى أصبح المفهوم كونيا بسبب نجاحه في اقتناص الخبرة في التعامل مع التنظيمات ومع التركيز على جانب الخدمة باعتبارها النموذج السائد للتناسق التنظيمي يخدم في اتجاه خاطئ . ثمة ثلاثة نقاط يجب مراعاتها عند تطبيق مفهوم البيروقراطية في مجال المدارس :

1) في مجال البحوث الإمبيريقية نجد للمفهوم استخداماته ، بعبارة أخرى إذا طبق البعض مقاييس للبيروقراطية في المدارس يمكن ملاحظة أن المدارس تختلف في درجة تطبيقها للبيروقراطية بشكل ذي مغزى كبير.عادة ما تقاس البيروقراطية من خلال إكمال المعلمين للنقاط الناقصة في استبيانات لتوضيح رؤيتهم للمدارس كمؤسسات بيروقراطية .تكمن المشكلة هنا في أن الاستبانات التي يضعها السوسيولوجيون مصممة وفق نظام البنية الثنائية ، لذلك فالمدرسون مجبرون على الاستجابة داخل الإطار المرجعي لهذه الاستبانة ،بينما نجد أن الاستبانات ذات نظام البنية الأحادية يسمح للمدرسين أن يعتادوا على صنع المعنى للعالم الذي يعيشون فيه . فلغتهم اليومية قد لا تتضمن مفهوم البيروقراطية ، وأكثر من ذلك نجد أننا عندما نركز على البيروقراطية ،فذلك يعني أن الفاحص لا يمكنه التركيز على الطرق البديلة في بنية مفهوم أو معنى المدرسة.أكد " كاتز Catz 1964" على الرخاوة البنائية للمدارس بقوله أن صورة مختلفة سوف تتعاظم إذا أخذ الاستقلال باعتباره المفهوم المفتاحي في هذا الشأن . لا مناص من أن السوسيولوجيين سوف يجدون فقط ما تتجه

نحوه مفاهيمهم ومناهجهم ، دراسات أخرى قد تجد نفس المدرسة كما شخصتها سواء بالحديث عن البيروقراطية أم الاستقلال .على جانب الممارسة نجد أن المدارس خليط من النمطين.مهما كان الأمر فإن استخدام البيروقراطية كمفهوم ولدت عديدا من الدراسات المثيرة داخل هذا الإطار. من الدراسات الهامة في هذا الشأن الدراسة التي قام بها " أندرسون Anderson " عام 1968 ، وقام فيها بالوصول إلى مفهوم البيروقراطية لدي المعلمين في ضاحية كبيرة (متروبوليتان) بالولايات المتحدة والتي أوضحت الفروق بين المدارس وأيضا الوصول إلى معاملات ارتباط إيجابية بين البيروقراطية من ناحية وعدد من المتغيرات مثل حجم المدرسة والطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها الطلاب والجنس بين أعضاء هيئة التدريس بالمدارس المختلفة .

2) النقطة الثانية تتعلق بأن البيروقراطية ليست مفهوما وحدويا أو مركزيا ،فبينما نجد اتفاقا عاما حول المكونات الرئيسة للبيروقراطية كنمط مثالي ، فإن هذه المكونات قد لا تتجمع في شكل عنقودي داخل أي من التنظيمات المعينة أو الخاصة أو حتى أشباه هذه التنظيمات .لذلك فإن البيروقراطية أمر نسبي بمعنيين ؛ أولهما ؛ أن درجة البيروقراطية يمكن أن تختلف وتتغير بين كافة المكونات التي اعتبرت مجمعة بين المكونات البشرية (الأفراد) . في دراسة ممتازة ومثيرة للاهتمام قام بها " بانش Punch " عام 1969 في ثمانية مدارس أولية في " أونتاريو " . وقام " هول " Hall عام 1963 باستخدام نص معين ، ويتكون المقياس من ستة أبعاد مركزية للبنية البيروقراطية :

أ) البنية الهرمية للسلطة ، ب) التخصص ،

obeikan.com

ج) القواعد المحتومة ، د) التخصيصات الإجرائية ،

هـ) اللاشخصانية ، و) الكفاءة التقنية .

لقد وجد أن أربعة من هذه الأبعاد ، وهم الأبعاد رقم أ،ج،د ،هـ ، ترتبط على درجة عالية بعامل البيروقراطية . أما البعدان الآخران ؛ ب ،و ، فيرتبطان بدرجة عالية كل بالآخر وليس مع الأبعاد الأربعة الأخرى ، لذلك فإن تكوين العامل الثاني الذي نظر إليه " بانش " باعتباره العامل المؤثر بشكل حرفي .وهذا يمثل منتجا أو طرحا مثيرا ومتميزا ولكن قد يكون من الأهمية بمكان التمييز بين ما يمكن تسميته بالتخصص الروتيني من ناحية والتخصص غير الروتيني من ناحية أخرى. الأول يشير إلى التخصص باعتباره نظاما للتجميع أو منهجا ،عنده يقوم كل عامل بأداء مهمة تخصصية مفردة .والآخر سوف يشير إلى تخصص حرفي عنده ،فعلى الرغم من كونه المدى المتضمن في المهمة إلا أن الخبرة المتضمنة تشير إلى درجة ما من الاستقلالية .فالمدرسون في المدرسة الثانوية سوف يكتسبون الخبرة من هذا التدريس المتخصص باعتباره نوعا من زيادة حريتهم لصنع أحكام حرفية في الوقت الذي لا يملك الآخرون خبرة ضبط عمل المدرس .ويرى تعقد العلاقات بين العناصر المختلفة للنموذج البيروقراطي كما هو محدد في دراسات " أستون Aston" الخاصة بالإدارة في المباني الصناعية (Pugh and Hinings 1976) . وعلى وجه الخصوص فإن العلاقات بين المركزية من ناحية والتخصص من ناحية أخرى هي علاقات إشكالية Problematic. وأكثر من ذلك بعض العلاقات بين البيروقراطية والمتغيرات الأخرى التي قد يفترض المرء أمر غير مدعم خلال البحوث الخاصة بالمدرسة .

على سبيل المثال فإن " مولر وتشارترز Moeller and Charters " عام 1966 في دراستهم حول العلاقات بين البيروقراطية وفهم المدرسين للقوة داخل المدارس في الضواحي (ليست هناك مدارس يمكن ذكرها بشكل فردي) في الولايات المتحدة وجد أنه كلما وجدت درجة عالية من البيروقراطية كلما تعاظم مفهوم المعلمين عن القوة . كما أن " هيوارد Heward " عام 1975في دراسة جرت في عينة من المدارس الثانوية في الميد لاند مستخدما مقياس " آستون " وتدريجه وجد أن البنية البيروقراطية والتجديد مرتبطان ارتباطا عاليا .أما " باكوود Packwood " عام 1977 وجد وقرر أن البنية الهرمية تظل نمطا ذا قيمة فعلية من التناسق في المدارس التي تستطيع أن تتعرف على وترعى وتستجيب لحاجات الفرد

3) أما النقطة الثالثة فهي خاصة بأن المرء يمكنه أن يضع تمييزا بين البيروقراطية كبنية والبيروقراطية باعتبارها أسلوبا . تختفي بعض هذه العناصر في البنية التنظيمية أو على أقل تقدير حملت في التنظيمات بقوى خارجية . البنية الهرمية ،على سبيل المثال ، لا مناص من أن المدارس مذ كانت محددة ببنية تدريج " برنهام Burnham " .ولكن فثمة عناصر أخرى من البيروقراطية تختلف وفقا لأسلوب الإدارة .إن التناسق في كل التنظيمات يعتمد على ملاحظة القواعد .لذلك فكل التنظيمات تتسم بدرجة ما من البيروقراطية وفقا لهذا المعنى. ولكن عدد وتفاصيل القواعد تكون موضوعة من الرئيس سوف تحدد الدرجة التي يمكن أن تصل إليها بحيث نقرر رؤية المدارس من منظور بيروقراطي، وأكثر من ذلك فهناك بعض أساليب فعل الأشياء يكون أكثر

بيروقراطية من الآخرين ، من ذا الذي يشك ،على سبيل المثال ، في أن المدرسين في مدارس البنين الثانوية الحديثة إلى من ستحدد الملاحظات التالية يمكن أن يبرر نغمتها البيروقراطية .

بعض الملاحظات العامة

1) التسجيل :

أ- الضبط . كل ولد يجب أن يجلس وسط صمت مطبق .

ب- الحاضر. خط أحمر نمط عظام الرنجة .

ت- الغائب أسود O لملء الفراغ .

ث- المجاميع حساب عدد الأولاد قبل الدخول كلية .

ج- الوصول متأخرا ، يرسل مع الكابتن إلى السكرتارية .

ح- الأخطاء لا تغير المسجلين بأي شكل من الأشكال ، أرسل ملاحظاتك مع الكابتن إلى السكرتارية .

2) مسجلو المقصف ؛ كل المداخل يجب أن تكون في الحبر in ink

أ- مدفوعات يوم الاثنين بالحبر الأحمر والمجموع أسفل هذه المدفوعات .

ب- الحاضر والغائب كما هو عند مسجل الفصل .

ت- الإجماليات اليومية –الإجمالي – المدفوع – المجاني (لا تعلن عن الوجبات المجانية) احسب مشهد Show الأيدي .

ث- المدفوعات المتأخرة بالحبر الأسود وفق يوم الدفع .

ج- الاعتمادات – اسمح بالاعتمادات حسب المبين .

ح- الطلب على الوجبات المجانية – اكشف كل الطلبات للسكرتارية .

obeikan.com

خ- إجادة – العلامة اليومية – سطر أحمر أو أسود مثل ؛(أ)،(د)،(س).

3) مراقبة الكتب

أ- ادخل الأسماء .

ب- أعط درجات لكل طالب بسرعة .

4) تسجيل العمل الذي تم وانتهى .

أ- أحفظ كما هو شائع وبعناية .

ب- أحفظ التسجيلات بالمدرسة .

5) الثواب والعقاب

أ- الإثابة :

- درجات المنزل .
- العمل المسجل بشكل علني .
- عمل الأولاد المسجل للرئيس بواسطة صاحب الأمر .

ب- العقاب :

- احتجاز رسمي ، فقط في مواجهة التأخير والمخالفات الأخرى الخاصة بالنظام المدرسي وليس النظام الخاص بالفصل الدراسي .
- الاحتفاظ بالطلاب فيما بعد وقت الدراسة . السؤال حول عما إذا كان لازما للاحتجاز الرسمي .إذا كان الأمر كذلك أرسل ملاحظاتك بالاسم والصيغة إلى من يلاحظ عملية الاحتجاز ، وآخر توقيت لذلك هو الرابعة والنصف مساءً .

obeikan.com

- الإلزام ؛أعط فقط كقدوة طيبة من أجل عملك مع الإلحاح على الكتابة الصحيحة بالحبر ، للوقت ،عدد الأسطر الصحيحة ،الحركة ،السير كما يجب ،....إلخ .
- الوقوف بثبات : المخطئ داخل الفصل الدراسي يجب أن يوقف في آخر الفصل مواجها للحائط ، ليس مواجها للطلاب في للفصل وليس خارج الفصل .
- الإرسال للمدير ؛ يتم ذلك فقط في حالات الضرورة مع الملاحظات اللازمة مع المصاحب .يجب أن يعود المرافق بالأخبار الوصول والاستقبال .ويجب أن يعطي الرئيس تقريرا بمجرد توافر الوقت لذلك.

6) الطلاب خارج الفصل الدراسي :

أ- دورة المياه : لا يشجع الطلاب للذهاب إليها خلال وقت الدراسة في الفصول وليس قبل أو بعد أي فاصل دراسي .

ت-استبعاد الاستثناء ،يجب أن ينتج ضد أي غياب عن الفصول .

ث-توعك الطلاب :يجب أن يجلس في آخر الفصل أو إذا ما كان أمرا جديا يذهب الطالب مع وجود مرافق مع تقديم المذكرة للرئيس ، لا تبعث الطالب إلى البيت .

7) بعث الرسائل : يجب ألا تبعث شفويا ، لكن دائما ما تبعث كتابة .

8) التدخين : لا يتم إلا في غرفة أعضاء هيئة التدريس .

obeikan.com

تحتاج الرعاية العالية للخضوع إلى الاختبار على ضوء خصائص البيروقراطية داخل المدارس . فالمدرسة الابتدائية تتحلى بالقليل من الخصائص البيروقراطية ولكن هذا لا يعني أنها يمكن أن تدار وفق النموذج البيروقراطي بشكل نسبي .أما المدارس الثانوية Grammar schools فهي بالمثل تمتلك القليل من الخصائص البيروقراطية .فالتناسق يتم وفق نمط تقليدي من السلطة (Weber 1947) وإجماع قيمي . والطابع المميز لهذه المدارس هو أنها ذات بنية رخوة . عندما تمثل العملية التربوية نمطا من الاستقلال النسبي في عملية التدريس فإن الحاجة إلى التناسق تكون منخفضة نسبيا ، وتصبح البيروقراطية في مستوى النهاية الصغرى . وكلما كبرت المدارس فإنها تصبح أكثر بيروقراطية وفق معنى أن لديها الكثير من أنشطة التناسق في المهام ،ولكن يكون هناك عمل مضاد عندما يكون العمل في حجم يسمح بالكثير من التحرر للوحدات الفرعية

من الضبط المركزي .وجد " هيريوت وفاير ستون Herriot & Firestone " عام 1984 أن المدارس الابتدائية تكون أكثر بيروقراطية من المدارس الثانوية ذات القبضة الرخوة .

obeikan.com

أنماط التنظيمات غير البيروقراطية في المدارس

البعد	نموذج أ	نموذج ب
الدور	نوعية عالية الواجبات تكون مخصصة بعناية . التوقعات صلبة وجامدة. مساحة قليلة للعب الحر الخاص بالشخصية . (المدرسة) دور المدرسين تتسلط عليه الخصوصية ،وحدة الفصل الدراسي والمكان تقع في البنية الهرمية للمدرسة.	نوعية منخفضة مرونة في التقدير حول كيف يمارس الدور حيز التلقائية والإبداع (المدرسة) لدي المدرسين المساحة التي تمكنهم من اللعب في نظام التغيرات على ما يمارسونه من أدوار وجها لوجه أمام التلاميذ والزملاء . يمكنهم أن يخرجوا عن خصوصيتهم إذا ما كان ذلك ضروريا .
القواعد	مفصل الأفعال تضبط عن طريق الكتب (المدرسة) يجب أن يتبع المدرسون الإجراءات النوعية في التدريس ، وفي الإدارة العامة داخل المدرسة	بديل أو معمم القواعد تضبط حتى تكون في نهاية صغرى وعامة أكثر من كونها مفصلة .تعطى الفرد المساحة الأكبر لتبريرهم على ضوء الظروف. (المدرسة) يجب أن يتبنى المدرسون أهدافهم التربوية ويقرنون هذه الأهداف بالمستوى الأدنى من السلوكيات الخاضعة للقواعد .تبرر هذه القواعد العامة على ضوء الأهداف التربوية ويميلون إذا كان ذلك ضروريا .
البنية	صلبة حدود فاصلة بين المكونات (المدرسة) جدول يومي صلب وجامد وكذلك مجموعات التلاميذ ، وتقسيمات المناهج. هرمية	مرنة حدود قابلة للاختراق بين المكونات (المدرسة) جدول يومي مرن ، وكذلك تجمعات التلاميذ وتقسيمات المناهج .
السلطة	تخضع السلطة للمكاتب والأوامر وتمر أسفل البنية الهرمية وتدعم بالعقوبات الشرعية . المدرسة درجة عالية من السلطة تقع تحت يد المدير أو الناظر ، ويتم تداولها عبر الرؤساء الأدنى في الأقسام	جامعية Collegial تخضع السلطة في يد المجموعات الخاصة بالمحترفين المتساوين Equals الذين يديرون شؤونهم بإجراءات ديموقراطية.وتستخدم التأثير أكثر من العقوبات ، بالخبراء وبالخبرة أكثر من القوة . المدرسة تتقرر سياسة المدرسة على يد مجلس أكاديمي ويشترك في هذا المجلس المعلمون وفق قواعد ديموقراطية .

يميـز الجـدول السـابق بـين بعـض خصـائص البيروقراطيـة وبدائلـها (Hoyle , 1976b)

كثير من المدارس خلال فترة الستينيات كانت تخضع للنموذج "ب" ليس من الضروري أن يمثل طرفا نقيضا للنموذج " أ ".ولكن من نموذج وسط الذي فيه تختلط السلطة مع استقلالية المدرسين . والضغط نحو نموذج " ب " تنجم عن مصادر متنوعة .ومما لاشك فيه أن المدارس تتأثر بتوجهات اجتماع/سياسية التي بها يمكن الاعتقاد في أن هؤلاء الذين سوف يتأثرون بالقرارات سوف تكون لديهم الفرصة الكبيرة للمشاركة في عملية صناعة القرار ذاتها . وكما امتدت المقررات في الإدارة التربوية خلال نفس الفترة،فإن رؤساء المدرسين يخضعون لنظريات العلاقات الإنسانية الخاصة بالإدارة التي سوف تبنى وفقا لها بنى صناعة القرار المشاركة لتسهيل قيامها على مدى أوسع ، والمسؤولية الكبرى عبر أولئك الذين يشاركون وإلا سيكونون في قاع البنية الهرمية ، وتحقيق الذات والدافعية ومن ثم الالتزام ،وكيفما كان الأمر ، هناك اتجاه غير مألوف Peculiar في مجال التربية يقود إلى حركة مجموعة من المدارس نحو النموذج " ب " نوع من التنظيم مع تنمية خلال المنهج الذي استلزم حدوث تغيرات مصاحبة في بنية المدرسة،وفي العلاقات بين المدرسين والسلطة المهنية . ويمكننا التركيز في النظرة على الاتجاه الأخير الذي استخدمه " برنشتين Bernstein " باعتباره مصدرا للعمل.

يميل المدخل الذي استخدمه " برنشتين " إلى اتجاه " دوركايم " أكثر من ميله نحو اتجاه " ماكس فيبر " . لقد اهتم بالنماذج الأصولية للتكامل الاجتماعي ، ويعتبر عمله مذهبا بنائيا أساسيا (جوهريا) من حيث كونه يركز على العلاقات بين

مكونات النص المناظر مثل ؛ وحدة من السلوك، تنظيم ، منهج ، أو أي ترابط متميز ،وداخليا أي وحدة متكاملة (انظر؛ Gibson ,1984 &Taylor,1979) . في مقاله الداخلي حول هذا الموضوع والذي كتب جزئيا كاستجابة نقدية للمدخل الذي تتبناه نظرية التنظيم ، أكد " برنشتين " عام 1967 بأن التغيرات فيما يتعلق بأسس التكامل الاجتماعي في المجتمع بشكل عام سوف تكون (مفتوحة) مثل الحدود التي تكون بناهم فيها متآكلة فتصبح مجتاحة . لذلك فالمدرسة – إلى درجة كبيرة – سوف تبنى اجتماعيا ويعاد بناها عبر المباحثات بين الأعضاء . وتبعا لذلك تركز الأوراق على المنهج قبل التركيز على التنظيم المدرسي ، ولكن فالمفاهيم المستخدمة سوف يعتنى بها مع " البنية العميقة " الخاصة بالمدرسة التي تشكل معها .والمفاهيم هنا مصنفة مثل ؛ العلاقات المحكومة بالمبدأ بين مكونات المنهج الذي قد يكون قويا أو ضعيفا، الإطار مثل ؛ المبدأ الحاكم للعلاقات التربوية ، التي يمكن أيضا أن تكون قوية أو ضعيفة(برنشتين 1971) لقد كان متنبها للتأكيد على أنه عنى بالمبادئ التي تحكم العلاقات Relationship بين العناصر أكثر من اعتنائه بالمحتويات .بشكل جانبي ؛ من الصعب أن نضع برنشتين في علاقات تبارى مع الفينومينولوجيا ، من ناحية والمنظورات النسقية ، من ناحية أخرى.

أشار برنشتين عام 1975 أن هذا المدخل يتضمن الاثنين ؛ التصنيف يمثل البنى المحددة ، والتأطير *Framing* يمثل الإمكانات الكامنة في الفعل .مهما كان الأمر فإن ذلك سوف يحتاج إلى توضيح أكثر فيما بعد .

في نهاية فترة الستينيات قرأ الكاتب مقالا لبرنشتين صدر عام 1967 الذي تطلع فيه إلى تعريف اتجاهات التغير التي تظهر حتى تحدث عبر العقد من عشرة أبعاد (هويل Hoyle 1974) وهي موضحة في جدول 3 .

يمكن للنموذج أن يتسع ليتضمن أبعادا أكثر ولكن ذلك سوف يزيد من التفاصيل فيما لا نحتاجه الآن . جانوفيتز Janowitz رسم عام 1969 تمييزا بين نموذجي التخصيص *Specialization* والتجميع *Aggregation* التي تحظى ببعض التشابه مع

جدول (3)

البعد	من	إلى
محتويات المنهج	نظام أحادي	متداخل علائقيا
المهام التربوية	التدريس القائم على التعليمات	التعلم الاستكشافي
تنظيم التدريس / التعلم	تنظيم صارم للوقت	تنظيم مرن للوقت
جماعات التلاميذ	متجانسة	غير متجانسة
اختيارات التلاميذ	محدودة	متسعة
التقويم	على وتيرة واحدة	متعدد الوتائر
قواعد ضبط التلاميذ	وضعية	شخصية
أدوار المعلمين	مستقلة	اعتماد متبادل
الروابط في المجتمع المدرسي	منخفضة	عالية
المعمار	خطة خلوية	خطة مفتوحة

واحد مثل "المشكلة " التي واجهت التربية ومعرفة بواسطة (برلاك ،برلاك Berlack & Berlack 1981) .

القضية هنا ؛ إما أن تكون التغيرات غير مترابطة وعرضية طارئة أو أن الإعلان عن التغير الجوهري في البنية العميقة للتمدرس .هكذا تكون قضايا البنيويين لامناص مجردة ، ولكن إذا كان هناك فارق جوهري في المبدأ المنظم فإن المفهوم المفتاحي ربما يكون هو الحد. الفرق بين النموذج المغلق والنموذج المفتوح هو أن الأول له حدود قوية بين مكوناته والأخير يحظى بحدود ضعيفة، كما اقترح "برنشتين " .بالمقارنة بين النموذج المفتوح والنموذج المغلق نجد أن هناك تآكلا أو زيادة في نفاذية Permeability في الحدود بين : مكونات المنهج ، المدرسين والتدريس، فئات التلاميذ ، مهام المعلمين ،مجموعات التدريس ، تقسيم اليوم المدرسي ، الأبعاد الفيزيقية في مباني المدرسة ، المدرسة والمجتمع المحلي .

من الصعب بمكان تقدير كيف تتحرك المدارس نحو النموذج "ب" هناك شك بسيط في أن المدارس أحدثت بعض التغير على مدى التغير إلى بعض الأبعاد .كيفما كان الأمر ، من المتوقع أن نجد الكثير مما كتب وقيل حول التجديد أكثر من الإنجاز. و " بيتر ولبي Peter Wilby " ، وهو صحفي حاذق وعارف كتب عن الثورة التي لم تكن. تطلع لاختبار نموذج " برنشتين " عبر إعادة تحليل المعطيات الموجودة وتجميع معطيات جديدة واكتشف القليل من التبديل أو التغيير في الأساليب التعليمية . مهما كان الأمر فإن المبادئ التي عني بها " برنشتين " هي مبادئ صعبة عند استخدامها بشكل خاص .في عام 1983 قدم " تايلور Tayler " بحثا منهجيا في الملائمة المفاهيمية لشفرات " برنشتين " .لكن إذا كان " King " قد قام باختبار مدى الالتحام بين الملامح السطحية للشفرات ،فإن " تايلور " تناولهم من خلال تصورهم كأبعاد بنائية عميقة ، وصاغ نظيرا إحصائيا ، وفي غياب المادة العلمية

الضرورية عن المدارس استخدم المادة العلمية من دراسات " أستون " عن البنى التنظيمية لقيام صدق النظير ،ولذلك ومباشرة بني الدعم لشفرات " برنشتين " ، كان يجب أن يقول ؛ إن التحليل قد أظهر أن الشفرات حالة معقدة إلى مدى بعيد ، وأكثر تشابكا وتداخلا من النموذج البسيط ثنائي القطبية .الذي يمثل جوهر المناقشة السابقة .

الخصائص المغلقة لانفتاح التنظيمات:

إن الطبيعة الرخوية للمدارس تشير إلى مصطلح " لورتي Lortie 1969 " التوازن بين الاستقلالية والضبط . فالرئيس يلعب دورا مفتاحيا في تحديد التوجه الذي تتخذه المدرسة وبناء الإجراءات المناسبة . ومن ناحية أخرى يمتلك المدرسون درجة عالية من الاستقلال داخل الفصل الدراسي في علاقته بما يدرس ، لكن على وجه الخصوص في السؤال كيف درست ؟. في المدارس الثانوية نجد أن الأقسام التي تحظى بالاستقلالية بشكل نسبي تقف في وضع وسط بين الإدارة المركزية ومدرس الفصل . من المفترض – ممن يرون القبضة الرخوة باعتبارها أمرا وظيفيا – أن المهمة الرئيسة والأولى للمدارس جرت من قبل المدرسين ولكن إن المهام المدعمة التي تسهل عملية التدريس دون أن تحمل أية درجة من التنسيق المركزي . إن اختلال الوظيفة في البيروقراطية يحدث عندما تعتدي المهام المدعمة على المهمة الأولى وتشوهها . إن المدرسة المفتوحة تدعم بوضوح نموذج العلاقات الإنسانية كما ذكر سابقا .في مصطلحات عملية التمدرس من المتوقع أن تستند هذه العملية إلى فرضية أساسية للتربية التقدمية مفادها ؛ أن الأطفال سيكونون على درجة عالية من الدافعية عندما تكون لديهم درجة عالية من الضبط لتعلمهم . إنها تلتزم بأن

المدرسين أيضا سوف يبتعثون باعتبارهم البداجوجيين الذين كلما كانوا أحرارا عند خلق أدوارهم ،ويخلقون بناءهم الخاص بالتعاون مع الكليات .

المدارس المفتوحة تقدم بديلا للبيروقراطية ، ولكنها ستواجه خطرين .أولهما خطر(مزلق) الفوضى ،وخطر ضبط التعامل بشكل منغلق مع الأقران. كلاهما يشارك في تقويض القبضة الرخوة بالمدارس .

" الفوضى " تمثل تهمة متكررة تنتج عن أنماط النقد الخارجة عن إطار التفكير نحو المدارس الإبداعية المجددة ،لكن رغم أن ذلك بيان فوق مستوى رد الفعل إلا أن مشكلة التناسق قائمة ولا يمكن استبعادها . تزود المدارس ذات القبضة الرخوة ببنية فيها تداخل بين الفراغات أو المساحات التي يمكن أن تنجز بها المهمة الأولى . المدرسة المفتوحة تتضمن عمل الحدود التي تقيم الشبكة ، والخطر يكمن في أن المدرسة يمكن أن تتوافق معها المعاني التي استخدمها Richard peters في تحقيق اتصالات مختلفة ، تتحرك من Mesh (شبكة ، خيوط شبكة ، يتناغم) إلى Mush أي إلى شيء بلا شكل . أشار " برنشتين " عام 1975 إلى أن في المدارس المفتوحة قد تكون هناك مشكلات مثل " مشكلة الحدود ، والاستمرارية ، والنظام والتناقضAmbivalence"والازدواجية وهي مشكلات من المتوقع بروزها .

أوضحت دراسات الحالة التي أجريت في المدارس المفتوحة صعوبة دراسة هذه القضية (الفوضى).فأي بناء يتكون أساسا من قواعد خارجية . والنظام في المدارس المفتوحة يعتمد على قواعد من الخارج تحل محلها معايير مستدخلة وعملية خارجية تستبدل بالمعايير المستدخلة وتكون عملية دائمة من الحوار

والمحادثات . كلاهما يعتمد على قبول الجماعة لرؤية معينة للتمدرس من قبل المدرسين والتلاميذ .وبالتالي فإن قوة التنشئة الاجتماعية للمدرسة تكون فوق أي تقدير.

يعتمد استدخال المعايير باعتبارها بديلا لالتزامات خارجية للقواعد على درجة عالية من الإجماع بين أعضاء هيئة تدريس المدرسة وفي نفس الوقت تقدم المعارضة موضوعات على درجة عالية من الجدة . يتطلب الإجماع الخلاق والمبدع قدرا كبيرا من الزمن ويمكن أن يحول المجهود بعيدا عن المهمة الأولى للتدريس .أشارت مجموعة من دراسات الحالة على بعض المدارس إلى أن هيئة التدريس تصبح منشغلة في مناقشات متداخلة في محاولة لبناء رسالة متفق عليها من أجل المدرسة .مشكلة أخرى تتمثل في التعاونية التي تتخلل نموذج المدرسة المفتوحة يمكن أن تتحقق فقط على حساب استقلالية المدرس .والتعاون على مستوى كل من صنع القرار والتخطيط والممارسة التعليمية تخرج المعلم من الدور المنفصل المستقل الذي يمارسه داخل الفصل في عزلة تقليدية . في دراسة حول التدريس الجماعي لاحظت Lortie عام 1964 أن التعاون في الفريق يجعل المدرس أكثر إقبالا على ضبط الطلاب الأقران.على الرغم من أن البيروقراطية تقيم درجة عالية من الضبط لأنماط التناسق إلا أن هناك حدودا للاختراق والنفاذ عبرها ، ويستطيع المدرس عندئذ تحقيق درجة عالية من الخصوصية والانفراد والاختيار، وتفتقد هذه الخصوصية عندما يصبح ضبط الأقران نمطا سائدا . إذا كانت الاستقلالية عاملا حاسما في تحقيق مهنة التدريس لذات المعلم " Jackson ,1968 " فإن نمط المدرسة المفتوحة يمكن أن يمثل تحديا لهذه الاستقلالية لذلك يوجد نوع من التهكم

والسخرية حول حقيقة أن التجديد في بنية المدرسة والضبط يستثار في جانب من خلال الرغبة في إعطاء البديل لضبط القبضة الصارمة على المدرسين والتلاميذ كما هو واضح في بعض النماذج القائمة ، نتجت في فقدان - على أقل تقدير - استقلالية الفرد التي كانت متاحة للمدرس خلال شبكة التداخل الخاص بنظام القبضة الرخوة .

نظرا لعدم وجود نموذج واحد من العلاقات الإنسانية يمكن أن يستخدم لوصف المواقع التي تتكامل فيها التنظيمات من خلال الغلق ،وعلاقات الاعتماد المتبادل وآخرين أينما توجد درجة عالية من تكامل العلاقات الإنسانية بين المكونات : الأقسام ، الفرق ..إلخ . ولكن هذه المكونات تكون مستقلة بشكل نسبي كل عن الآخر. إن نموذج " بيرنز ، ستوكرز Burns & Stalker 1961 " العضوي Organismic ، ونموذج النسق المتوافق ل " بينز Bennis 1966 " هو من نماذج النوع الأخير.هكذا إنهما يرتاحان على الأكثر لنموذج النسق ذي القبضة الرخوة الذي نعرفه الآن .

المدارس كأنساق القبضة الرخوة:

من قبيل الملاحظة وكتابة التقارير؛ ليست المدارس من التنظيمات ذات التناسق عبر البيروقراطية كما أنها ليست من التنظيمات ذات التكامل عالي الدرجة عبر مدخل المدارس ذات العلاقات الاجتماعية الواسعة . إنهم يلتزمون بنموذج الأنساق ذات القبضة الرخوة ، تحدد ذلك في واحد من وجهات النظر المبكرة والأكثر اختراقا حول المدرسة باعتبارها تنظيما " بدويل Bidwell 1965 " والتي لاحظت الرخاوة البنيوية للمدرسة ومناقشة " لورتي Lortie 1069 " حول

التـوازن بـين الاسـتقلالية والضـبط توضـح نفـس الفكـرة . ومهمـا كـان الأمـر ، فـإن مصطلح نسق القبضة الرخوة يصبح معترفا به على نطاق واسع منذ أن سكه "فيك Weick 1976 " في مقال له ، لقد كتب يقول ؛ " بالقبضة الرخوة قصد المؤلف أن يحـول الصـورة الـتي تترابـط فيهـا الوقـائع لتكـون مسـؤولة ولكـن كـل واقعـة تحـتفظ بهويتها الخاصة كما يميز بعض البرهنة على تميزهم الفيزيقي والمنطقي " لقد لاحظ بأنه سوف يستخدم المصطلح " نسق القبضة الرخوة " عندما يرغب في تأكيد أنه مـن المتوقـع أن الأنظمـة المكونـة للعناصـر تستمر عبر الـزمن ،لأنهـم علـى الـرغم مـن رخاوتهم يمثلون نسقا كما هو الحال في خصائصهم .

لاحظ " فيك " أن المدارس ينطبق عليها مصطلح نسق القبضة الرخوة وأكثـر مـن ذلـك رغـم أنـه لاحـظ قـوة وضـعف القبضـة الرخـوة ، وجـدول (4) يلخـص المناقشات التي دارت حول مميزات وعيوب هذه القبضة .

نشر " ليتـواك Litwak 1961 " ورقـة بحثيـة حـول نمـاذج البيروقراطيـة الـتي تسمح بالصراع الذي واجه نموذج البيروقراطية ونماذج العلاقات الإنسانية واقترح نموذجـا ثالثـا ، هـو النمـوذج الحـرفي الـذي ركـب عناصـر كـل مـن النمـاذج المـذكورة. وفي أطروحتـه يقـول بـأن البيروقراطيـة قابلـت بشكل جيـد الحاجـة إلى التنظيمـات لمواجهـة المهمـات الروتينيـة أمـا مـدخل العلاقـات الإنسـانية فقـد قابـل الحاجـة إلى التنظيمـات لمواجهـة المهمـات غير القابلـة للتنبـؤ بهـا والمهمـات غير الروتينيـة . فيمـا يتعلـق بالتنظيمـات الـتي تواجـه كـلا مـن المهمـات الروتينيـة وغـير الروتينيـة أقـيم النمـوذج الحـرفي Professional model ليكـون مناسـبا . يمـد هـذا النمـوذج البنـاء الذي يملك فيها الحرفي الحرية الكافية لأداء الوظيفة بشكل فعال .ناقش " ليتـواك

وماير Litwak & Meyer في عامي 1974،1965 " البني الإدارية للمدارس تنجم عن عملهم روابط في المجتمع المحلي الذي تقع فيه المدن الكبيرة لمشروع ديترويت . لقد قدما ما ، في الحقيقة ، كان نموذج النسق ذو القبضة الرخوة هو ما وصفوا وفرضوا ببساطة النسق الحرفي أو كما هو الحال في علم المصطلحات أخيرا " نسق الجزيئات المستقلة Compartmentalized System " للمدارس .

وللنموذج السابق مجموعة من المكونات هي:

1) بني السلطة الهرمية ونسق الكليات .

2) التعميم والتخصيص بين أعضاء هيئات التدريس .

3) العلاقات الاجتماعية ؛ الشخصية واللاشخصانية .

4) كلتاهما تحكمه قواعد وأهداف مستدخلة .

5) في كل منهما تكامل بين السياسة والإدارة (تعرف الإدارة هنا باعتبارها تطبيقا للسياسة) في سياقات معينة ولهم خصوصيتهم المنفصلة في آخرين

6) وجود آليات داخلية للانفصال الذي لا يوجد في البيروقراطية ولا في نموذج العلاقات الإنسانية .

7) مبايعة على الأهلية (العنصر الوحيد الشائع في النماذج الثلاثة).

بإسهاب حول هذا النموذج فإنهما – المؤلفان سابقا الذكر- يقولون :"تمثل الزيادة في المطابقة والقبول الأكثر ، الافتراض بأن المهمات التربوية والمهارات الخاصة بالتنشئة الاجتماعية للمدارس العامة موحدة وغير موحدة في كليهما .ليس فقط مظهر حراسة البيوت بالمدرسة من المتوقع أن يكون مطيعا ومذعنا للنظام ولكن نجد بعض المظاهر التربوية أيضا .

obeikan.com

لذلك فإن تصنيف وتوزيع الوقت لموضوعات مختلفة أمر شائع في بعض مستويات التقويم العام ،وحتى بعض تقنيات التدريس قد يتصورها البعض في سياق المهمات الموحدة .حقيقة ،تضخمت النماذج القياسية وبعض الإجراءات الجديدة والتقنيات قد تحول المهمات غير الموحدة إلى مهمات موحدة.

ومن ناحية أخرى ،يجب أن تهتم المدارس بمشكلات الدافعية والتنشئة الاجتماعية اللذين ليسا موحدين .

إن فن التدريس والإدارة بالمدرسة،الذي يهدف إلى تيسير المطلب التربوي أكثر

من العلم والتكنولوجي،يمكن اليوم أن يصنع ما هو قابل للتنبؤ وقياسي ذلك هو الشرط الذي من أجله يؤكد تحليلنا جدارة نمط التجزيء الإداري ، إنه يسمح بإدارة عقلانية لمكونات الروتين في عمل المدرسين وأشخاص آخرين في التنظيم بينما يمد نمط العلاقات الإنسانية للعمل مع تقدير المكونات غير الموحدة . وبمعنى ما ، ذلك هو المعنى الخاص بتأكيد أن النموذج الإداري سوف يسمح للمدرس في المدرسة للأداء كمحترف " .

جدول (4) مميزات وعيوب القبضة الرخوة في المدارس

التسلسل	المميزات	العيوب
1	تقوية قوة الحفظ في التنظيم للمساعدة في مواجهة التغيرات البيئية .	تقديس وتخليد تقاليد قديمة عفا عليها الزمن
2	الحساسية الشديدة للتغيرات البيئية	التعرض لردود الأفعال والتأويلات .
3	الإمكانية للتواؤم المحلي .	خسران أو فقدان المميزات الخاصة بالتوحيد القياسي .
4	القابلية لتوليد حلول جديدة في الأجزاء المنفصلة	رغم وجود حلول جديدة قد تتولد ولكن النقص في الرابطة يمنع انتشارها .
5	أي انهيار في جزء من النسق يمنع وصولها إلى باقي الأجزاء	عدم قدرة فقير على إصلاح الأجزاء المعيبة لأنهم يظلون منفصلين . يسبب الاستقلال الاستجابة المنفصلة لمشكلة ما عند تأسيس الإجراءات أو الاستجابة الجماعية ما يحدث التوافق معه .
6	القابلية للاستقلال في مستوى عال للفاعلين مثل المدرسين .	تخصيص غير صائب للميزانيات اللاتي لذلك غير قابلة للتخصيص وغير قابلة للتعديل وغير قابلة لكونها تستخدم كوسائل للتغيير.
7	عدم التكلفة الكبير ينبع من التناسق الضعيف المكلف .	

ناقش كل من ليتواك وماير ببعض من التفصيل حول مكونات نموذجهما فيما عدا ، وبغرابة ، ما يتعلق بآليات الفصل Segregation الداخلية ،التي ربما ترتبط بمفهوم القبضة الرخوة . لقد وضعت الورقة البحثية التي كتبها ليتواك عام 1961 بعض آليات التمييز والفصل ، مثل الفصل الفيزيقي للأقسام التي تؤدي

obeikan.com

وظيفة أكثر فاعلية إذا ما فصلت عن بعضهما البعض ، ولكن هذه الأمثلة تنتمي إلى التنظيم الصناعي أكثر من التنظيمات التربوية . كيفما كان الأمر فقد ناقش ليتواك وماير عام 1974 في أنماط من التفصيل جديرة بالاعتبار خاصة بالقبضة الرخوة بين المدرسة والمجتمع المحلي ولذلك تعطي توضيحا جيدا حول المفهوم في هذا النطاق .

يشير مفهوم القبضة الرخوة إلى نقطة هي في الحقيقة أنه توجد أمثلة قليلة عن الصيغة النقية لمدارس كل من النموذجين " أ " ، " ب " ، على الرغم من عدم وجود سبب منطقي وراء عدم قدرة المدارس على أن تبنى وفقا لمبادئ النموذج " أ " أو تتكامل وفقا للنموذج " ب " لذلك فمعظم المدارس في الحقيقة وفي مصطلحات عامة تميل إلى نموذج متوسط بين النموذجين " أ "، " ب ".يمكن أن نطلق على هذا النموذج الثالث؛ نموذج " ج " . لكن يجب أن نشدد على أن مكونات هذا النموذج ليست متلاصقة داخليا .إن تكوين عناصر النموذجين " أ " ، " ب " سوف تختلف من مدرسة لأخرى وعبر الزمن بالمدرسة الواحدة .هناك دراسات ليست كافية لتوضح وتشير إذا وجدت تكوينات معينة تميل نحو الحدوث .ربما يقول المرء إن التكوينات في المدارس الأولية والثانوية من المتوقع أن تكون مختلفة نسقيا . يمكن لتوصيف " تايلور " والخاص بالمدارس ، باعتبارها نمطا من التحالف بين فصول دراسية مستقلة تحت سيطرة ناظر المدرسة ، أن يكون أكثر قابلية للتطبيق في المدرسة الأولية عن المدارس الثانوية ، على الرغم مما يحدث في المدارس الأولية لن يكون ذلك صادقا الآن عما حدده " تايلور " لهذه النقطة حيث عدد من العوامل التي تتراكب لتعديل نموذج " التدريس داخل الفصل الدراسي المستقل " .

تتنوع القبضة الرخوة في المدرسة الثانوية بسبب وجود وحدات أكثر من المدرسة الابتدائية: فصول دراسية ، مجموعات المدرسين ، الأقسام الأكاديمية ، تقسيمات المدارس ، الوحدات الريفية .. إلخ التي يمكن أن تدمج أمورا مختلفة ، حتى القيم المتصارعة ؛ القبضة الرخوة بين الجوانب الأكاديمية ،والجوانب المساعدة في المدارس التي غالبا ما تلاحظ في الأدبيات .

جربت الصيغ النظرية للمبادئ التي أطلقنا عليها النموذج " ج " في وحدة الجامعة المفتوحة في المدرسة الحضرية (راينور ، وآخرون Raynor et al 1974) .

بني النموذج الحرفي (مثل النموذج "ج") **حتى يشارك في الاستراتيجيات التالية :**

1) التجميع المرن .
2) خليط من التدريس والتعلم التعاونيين .
3) التأكيد على خلق المواهب .
4) التأكيد على تقنيات العمل المكثف : الحرفيين ، الأمور المضافة ، المتطوعين .
5) الفرد وتحصيل الجماعة وفق مصدر من الدافعية .
6) ضبط السلوك المنحرف عبر الاستشارات ، والرعاية الريفية والأخصائيين الاجتماعيين المعدين للعمل بالمدارس .

ويربط النموذج أيضا بين عدد من الترتيبات النظامية المرتبطة والمشاركة مع صيغة الحرفي *Professional* . إذا كان سياق هذا النموذج يمثل وحدة من التربية الحضرية إنها بذلك لا تثير التعجب من أن هؤلاء يرتبطون بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي . إنهم :

1) التربية من أجل تحسين المجتمع المحلي .

obeikan.com

2) المنهج المتوافق القائم على العملية الاجتماعية وحاجات المجتمع المحلي .

3) تشديد غالب على الخبرة الاجتماعية بدءا بالمجتمع المحلي .

4) زرع المجتمع المحلي المنتشر والمتصل بهيئة التدريس الكاملة المشغولة .

5) التدريب والخبرة في تنمية المجتمع المحلي والإنجاز الاجتماعي .

يجب التشديد على أن هذا التكوين ربما يمثل نظاما واحدا فقط من إمكانات ذات نطاق واسع .مما سوف ننتبه إليه أنه على الرغم من أن هذا التكوين المحدد يتضمن عناصر من النموذجين " أ " ، " ب " وهي تزداد كثيرا في النموذج الأخير عنه في النموذج الأول وتؤكد على نوعية القبضة التي تكون أكثر إحكاما من التكامل الرخو.لقد تقرر هنا ، كأحد الأمثلة للمحاولات التي تعمل خارج تكوين النموذج (ج) .

من الواضح أن مفهوم الأنساق ذات القبضة الرخوة لا يستخدم فقط بشكل وصفي ولكن لبعض أنواع التنظيمات التي سوف تتضمن حتما المدارس. لذلك فإن نظرية التنظيم تؤسس نظرية الإمكانية (الاحتمال) في الإدارة الجارية والفعالة . في دراستهما المبدعة أفاد الباحثان " برنز ، ستوكر عام 1961 Burns & Stalker" أن بداية الحكمة الإدارية هو الوعي بأنه لا يوجد نمط واحد متفائل من الأنساق الإدارية . هذه النظرة تعرفنا بشكل كبير نظرية الإدارة كالبيئات التي فيها يجب توظيف التنظيمات أصبحوا عاصفين للغاية . الصيغة التي وضعها " هانسون & براون 1977 Hanson & Brown " الخاصة بفرض نظرية الاحتمال Contingency يمكن تلخيصها فيما يلي ؛ إن التنظيمات هي أنساق مفتوحة تتأثر ببيئاتها ولها أهدافها المتداخلة .حينما كان للتنظيمات مشكلاتها الشاملة

فإنهم يواجهون أيضا مشكلات متفردة .إذن فالإنجاز الفعال يتضمن توافق بين المتطلبات الخارجية والضغوط الداخلية . يمكن أن يتحقق ذلك في السياق الذي يقوم فيه مدير المدرسة بشكل نادر بتناول المشكلات من بدايتها ولا يعلم كل ما يدور من حوله ،لذلك فنمط القيادة يحتاج إلى أن يختلف مع المشكلة .تحتاج البنى أن تكون متميزة ومختلفة بشكل مرن فالمشكلات المختلفة تحتاج إلى بنى مختلفة لإدارتها .

نوقشت نظرية الاحتمال على نطاق واسع وارتبطت بتقارير البحوث في علاقة بالتنظيمات الصناعية . هناك اثنان من المتخصصين في المجال هما "لورانس ولورش عام 1967 Lawrence & Lorsch " استخدما المفاهيم المفتاحية مثل التمايز Differentiation والتكامل Integration ، التمايز يمثل قسما فرعيا في أجزاء والتكامل يشير إلى العلاقات المتداخلة بين الأجزاء .ما قدماه هو نموذج الأنساق المفتوحة كما ركزا الضوء على العلاقة الوظيفية بين البنية الداخلية ومتطلبات البيئة المحيطة.فالتوازن بين التمايز والتكامل يمكن أن يحدث كما ينبغي إذا ما كان التنظيم فعالا في البيئات الثابتة ، ويجب أن نتذكر أن النظرية تطورت في علاقتها بالتنظيمات الصناعية ولذلك الجانب المفتاحي في البيئة هو السوق ، يمكن ألا تتمايز التنظيمات نسبيا ولكنها تكون على درجة عالية من التكامل . يحدث التمايز في البيئات الدينامية يحدث التمايز ،الذي يعنى بشكل أساس قدرة الأجزاء المختلفة على الاستجابة نحو التغيير السريع للبيئة ، يمكن أن تكون مصحوبة بدرجة كافية من التكامل بين أجزائه .نشأت نظرية الاحتمالات كمركب ديالكتيكي للتناقض بين نموذجي ؛ البيروقراطية و العلاقات الإنسانية

.ولكن من الملاحظ أيضا أن ذلك لا يتضمن التنظيمات الفعالة التي توجد دائما حتى يكون لها طريق عقلي خليط من المدخلين .ومن وقت لآخر تكون هناك فرصة لقيام بنية بيروقراطية فعالة ، وفي أوقات أخرى يكون مدخل العلاقات الإنسانية نمطا أكثر فاعلية . والنموذج الخليط وظيفي أينما تواجه التنظيمات مشكلات روتينية وغير روتينية .

توجد اليوم أدبيات جديرة بالاعتبار في الجوانب المختلفة من نظرية الاحتمال في علاقتها بالتنظيمات الصناعية (انظر بيوريل و مورجان Burrell &Morgan 1979) كيفما كان الأمر هناك أدبيات أقل بعض الشيء عن نظرية الاحتمالات في الإدارة ،يميز ذلك عن التنظيم ذي القبضة الرخوة . ويعتبر البحث الذي قام به " تايلور" عام 1973 محاولة مبكرة لاكتشاف التطبيقات الممكنة . معظم البحوث الإمبيريقية تجري في الولايات المتحدة ." دير ، جابارو 1972 " ،" هانسون 1979، هانسون وبراون 1977 " اكتشفوا ملاءمة نظرية الاحتمالات للمدارس الأمريكية أو ضواحي المدرسة وحديث واسع النطاق يؤكد أن التنظيمات الأكثر فاعلية هي التنظيمات القادرة على الحفاظ على مدخل الاحتمالات .

التجارب في المدارس المفتوحة:

من الضروري أن نستخدم مصطلحات مبسطة للوصول إلى المواقع الاجتماعية المعقدة ، والتعقد يعني أن المصطلح الجاري استخدامه يجب أن يحمل الموافقة من مستخدميه في خطاب حرفي ، ولكن مختلف المستخدمين سوف يربطونه بمعان مختلفة .هذا بالضبط هو حالة استخدام المصطلح "مفتوحة Open"

حتى يومنا هذا في هذا الفصل من الكتاب ليشير إلى إقصاء حدود النوع الذي سبقت مناقشتها في مكان آخر ولذلك تمت معادلتها ومساواتها بعض الشيء بمدخل العلاقات الإنسانية للتنظيم والإدارة.والمعاني المتباينة لمصطلح " مفتوحة " سوف تستقصى هنا في هذا الفصل من الكتاب ، وسوف يجري التمييز بين مصطلحين هما " المدرسة المفتوحة " والفصل الدراسي المفتوح " .حدث في الخمسينات والستينيات تغيرات في المدرسة الأولية التي كان يطلق عليها المدرسة التقدمية Progressive School وتحولت بعد ذلك متأخرا إلى الانفتاح Openness. وفيما يخص المدرسة الأولية فإن المدرسة المنفتحة تعمل على مستوى الفصل الدراسي باعتبارها نتيجة للمرونة الكبيرة في مصطلحي المنهج والبداجوجيا . في هذا الفصل من الكتاب سوف نعنى بالمدرسة المفتوحة .ربما تعتبر محاولة " سمرهيل Summerhill " هي الشهيرة عند الحديث عن المدرسة المفتوحة في القطاع الحر." أ.س.نيل A..S Neill " كان مؤثرا تأثيرا كبيرا في بعض المدرسين في القطاع العام ، خاصة أولئك المدرسين الذين انتظموا في المدارس الحرة التي نمت خلال الستينيات ليرفضوا واختفوا تقريبا مع السبعينات . في القطاع العام تحركت مجموعة من المدارس نحو الانفتاحية أكثر بعض الشيء عن مدارس أخرى .أولئك الذين سافروا بعيدا في الاتجاه الذين يميل نحو قيام القطاع العام ، خاصة عندما لقوا الكثير من الصعوبات.

تفيد قصة المدارس المبدعة والمستحدثة في القطاع العام في كل من بريطانيا والولايات المتحدة كانوا مختلطين بعض الشيء . كانت هناك مدارس كلية Countesthorpe Leicestershire مجددة في التصميم، في مدخلها للمنهج والأعمال

البداجوجية وفي البنية الخاصة ببناء القرارات تواجه المدرسة درجة من الخصومة الأبوية والسياسية ومرت بالعديد من الصعوبات من أجل الحفاظ على رسالتها الأصلية .

الحالة في مدارس William Tyndale Junior School في Islington مختلفة تماما . حيث عهد للمدير وأعضاء هيئة التدريس استخدام مدخل راديكالي في التعامل وفق المنهج الذي كان مطبقا على المعرفة اليومية للأطفال القادمين من طبقة العمال من منطقة منابع النهر . هذا الأمر مرتبط بأعمال بداجوجية يقوم فيها الطلاب باختيار فيه سمة القوة . عارضت هذه الجماعة بكلمة رجل واحد "نمط آخر الستينيات القائم على القمع المعرفي التقدمي " بكل ما تعنيه هذه المفاهيم ، يستطيع المرء أن يتحمل ، التجديدات في التعلم التي كانت قاصرة على الفصول الدراسية والتي ظلت تحت سيطرة المدرسين بشكل كامل . " الإطار القوي" لبرنشتين (انظر أيضا شارب وجرين Charp & Green 1975) . هذا المدخل الراديكالي تمت معارضته بواسطة البعض الآخر من هيئة التدريس ، وواحد من هؤلاء أصبح من النقاد الذائعين . ولدت المدرسة درجة عالية من الجهر والعلانية والمعارضة من الآباء والمديرين وآخرين وال ILEA أعد دراسة تحت إشراف " Robin Auld " الذي كان من الناقدين الكبار لمجموعة من أعضاء هيئة التدريس الراديكاليين والنقديين الذين تمت تصفيتهم بالفعل (انظر Auld 1976 ثمة تفاصيل كثيرة حول الدراسة مثل Jackson & Gretton 1976 ذات أهمية واسعة للشئون ، و Ellis وآخرون 1976 حيث تضمن آراء المدرسين المستبعدين) .

قام Smith & Keith عام 1971 بدراسة خلال العام الأول من العملية التي جرت في Kensington وهي مدرسة أولية أمريكية . وبعض معطيات التقرير الخاص Kensington الذي حرره Smith & Keith يظهر فيما يلي : " استهدف البرنامج طاقما من المعلمين بكل إمكاناتهم التنظيمية المتباينةمثل ؛ عدم التدرج ، ديمقراطية صناعة القرار الذي يشارك فيه المعلمين والتلاميذ ،غياب موجهي المناهج ،وبيئة متمركزة حول الطالب.الفكرة التي يمكن أن تسود كانت بشكل أولي؛ التحرر من المعاني التربوية الرزينة التي، بالتالي ، أطلقت عنان كل من الكلية والطلاب من الصعوبات الخاصة بالتقليدية وتتحرك نحو برنامج يتم فيه تفريد التعلم ".

يكشف تحليل سميث وكيتس ما أسمياه " التغير الاجتماعي غير المنضبط " أو " التغير الاجتماعي خارج نطاق الضبط " ، وتتجلى عظمة إستراتيجية التغير المتولدة في أنها ولدت عدم التحدد بين المعلمين ، باعتباره مخرجا غير مقصود ، وهو صراع بين الخطة النظامية المحددة بشكل مسبق والعملية الديمقراطية الخاصة ببناء القرار. كان هناك عدم تشبع للمجتمع المحلي المحيط بالمدرسة و كان Shilby المدير الأول للمدرسة ،الذي استقال في الفصل الدراسي الأول من العام الثاني . وقد لخص سميث وكيتس ما عني به : " التنظيم الجديد يقوم على أسس من التعليمات التي تلقي على عاتق الأعضاء كما هي ولها مشكلاتها الخاصة لتدبير البداية، أي أن الوصول إلى المصطلحات الخاصة بالبيئات المتعددة ، بانية لبنية اجتماعية،ومواجهه حدود المصدر.لقد أحدث تنظيم يستهدف برنامج للتجديد تعقيدا في هذه العملية.بالإضافة إلى القادة التربويين مدرسة... ينسنجتون

Kensington لـديها كـلا مـن الإسـتراتيجية وسلسـلة مـن التكتيكـات الخاصـة بالعمليـات Operational " المجـددات تيسـر المجـددات " ، لتطبـيق البرنـامج في تنظيم جديد .ما جرى تأكيده كان الفعل الاجتماعي المخطط الأغراض . في ضوء توصيفاتنا وتأويلاتنا اقترحت كينسنجتون ظاهرة "التغير الاجتماعي خارج نطاق الضبط "و عادت قدرة نظرية الأنساق الموجهة وظيفيا عادت للظهور."

على الرغم من وجود بعض الاختلافات بين مدرسة كينسنجتون ومدارس مجددة أخرى ،إلا أنه يوجد هنا جوهر النموذج العام في سياق الأحداث الذي اقترح أنـه " إذا تم تجريـب الأنمـاط المفتوحـة مـن عمليـة التمـدرس فسـوف تظهـر بعـض الصعوبات العامة التي يجب أن تواجه .بطبيعة الحال من الهام التأكيد على أنه ربما يوجد العديد من التطبيقات الخاصة بالتحديث والتجديد الموصوفة التي لم تكن بؤرة البحث أو العمومية . كيفما كان الأمر، من الواضح أن المدخل المفتوح (أو العلاقات الإنسانية) تداعى ، وهناك أقوال وأحاديث مختلفة حول ؛ لماذا يحدث هذا .

الكلام أو الحساب السياسي يرى الفشل للاحتفاظ بالمدارس المفتوحة باعتبارها نتيجة الضغوط الخارجية المحافظة .إنها حقيقة أنه في الكثير من الحالات التي صدر بمقتضاها تقارير فإن هناك مقاومة خارجية شديدة للتغيرات الداخلية .الصيغة" الليبرالية " تؤكد أن نسق الامتحانات التي تربط التحصيل المدرسي بالفرص التربوية هي المصدر الخاص بالمقاومة . أما الصيغة " الراديكالية " فتقتسم هذه النظرة لكن وضعه في السياق Contextualise الخاص بالإطار السياسي الواسع النطاق .وجهة نظر اليسار الجديد كانت سائدة في الستينيات

ترى أن المدارس المفتوحة كمظهر يختص" الخطو الطويل خلال التنظيمات " ، تحقيق التغير الاجتماعي خلال عملية تسييس Politicisation التنظيمات والأنظمة .وترى الضغوط الخارجية ذلك باعتباره هيمنة وتسلطا رأسماليين تعيد به تأكيد نفسها. هذه النظرة ترى أن المدرسين كمحافظين أساسا في بعض الأوقات مثلما عند " وليم تايندال يقاوم التغيرات بشكل مباشر داخل المدرسة ، أو الليبراليون الذين ، رغم التفتيش عن التغيرات في " الأرضية التربوية " الذين كانوا يهتمون بلبرلة Liberalising (تحويله إلى ليبرالي) النسق أكثر من تغييره راديكاليا ولذلك عدم الرغبة في لتصدي للمقاومة .المجهودات الأصيلة التي صنعت بالمدرسين الراديكاليين ينظر إليها من خلال نفي المذهب النقدي وييسر (تحويلها إلى ضحية Victimisation) الكلام السياسي للتغير، وفي صيغة راديكالية على وجه الخصوص .تمثل إعادة للتعرف على الحدود من منظور فينومينولوجي ، برغم أن المدارس تعتبر تشييدا اجتماعيا ويكونون لذلك مطيعين لإعادة بناء هذا المذهب الإمكانياتي (Possibilitarianism) كما يشيع تعريفها وذكرها ، تكون محدودة بقوة النسق السياسي (Whitty ,1974) .

الكلام الإداري يعبر عن أن الفشل في المدارس المفتوحة المحولة إلى نظام Institutionalised ويرجع ذلك إلى النقص الخاص بإستراتيجية مناسبة للتغير. هذا أساسا هو وجهة نظر " جروس وزملاؤه Gross , et al 1971 " في دراستهم الخاصة بمدرسة كامباير Cambire وهي مدرسة أولية أمريكية التي بذلت فيها جهود للإبقاء على التجديدات في المنهج والأعمال البداجوجية التي يمارسها المدرسون " نقص الوضوح في التجديدات ، فنقصهم من القدرات التي يحتاجونها

.النقص في مواد التدريس المناسب ، الاتفاق بين التجديد من ناحية وبنية المدرسة من ناحية أخرى والمستوى المنخفض لالتزام المدرسين به . وأدبيات التجديد تقترح أنه من غير المتوقع أن تكون ناجحا عندما تتوجه توجها يقوم على فكرة " حل المشكلة " الذي فيه تتأسس المدرسة عبر التنمية التنظيمية ، التي يكون فيه المدرسون قادرين على التوسع في حرفيتهم من خلال تنمية المهنة المتمركزة حول المدرسة ، حيث يتوفر الدعم الخارجي الضروري .فالأدبيات تميل ليس لعنونة نفسها بشكل مباشر للتساؤل أو قضية التدريج في مقابل التغير الكلي ولكن ولكن تفترض أن المدرسين في المدرسة سوف يقررون أي الاستراتيجيات ستكون أفضل لسد احتياجات بطريقة أفضل وكذلك لإشباع كفاياتهم .(انظر " شماك " و " مايلز " ، Schmuck & Miles 1971؛ " هافلوك ، Havelock 1973 " ، و " هويل Hoyle 1970، 1973 " ؛ " فيولان Fulan1972 ؛ " شماك Schmack et al 1977 ، و" دالين Dalin 1973 "؛ " هوايت ساید ، 1978"، " بولام ,Bolam 1974،1982) .

كلام الوظيفيين يرتكز على الفرض الذي مفاده أن البنية الفعالة بقوة سوف تعتمد على أهداف المدرسة . ربما يكون هناك متغيران لهذه الظاهرة ؛ واحد منهما هو أن التمدرس فشل ليصبح أكثر تنظيما لأنه يفتقد الانسجام مع الأهداف التي أقامها المجتمع لمدارسه . وجهة النظر هذه بطبيعة الحال متناغمة مع الاتجاهات المحافظة وعناصر راديكالية في الخطاب السياسي ،الأول قبول الأهداف والأخير لا يتفق معها ويعارضها .ووفقا لوجهة النظر ، فالتمدرس المفتوح سوف يكون ممكنا إذا تغيرت الأهداف التربوية . أما المتغير الثاني لكلام أو لتقدير الوظيفيين هو أنها تؤكد على إمكانها ، الحاجة إلى المدرسة من أجل تتأرجح بين البني

المفتوحة والمغلقة باعتبارها تغيرات في البيئة الخارجية – سياسي ، اقتصادي ، اجتماعي وتقني – تقود إلى التغيرات في الأهداف ووسائل تحقيقها . ووفقا لهذه الوجهة فإن درجة انفتاح تكون وظيفية في العلاقة الأكثر اتساعا للسياق التربوي الخاص بالستينيات . ولكن وجهة نظر الانفتاح الراديكالي فشلت لأنها كانت ما فوق التوافق أو التكيف . أما المتغير الثالث هو أنه برغم صورية التجديدات يمكن ضبطها بنجاح فإن المدارس الفعالة يجب أن تقابل إلزامات تعليمية معينة ، مثل؛ الطبقة باعتبارها وحدات أساس تعلم المدرس بشكل مباشر ، القواعد التي تحكم سلوك الطلاب .

المكان لا يسمح بالتحليل الكامل للمدارس في مصطلح نموذجي القبضة الرخوة ، والاحتمالية . كيفما يكون الحال يمكن للمرء أن يفترض أنه ثمة مشكلتين معينتين يمكن أن تكون مشتبكة مع مدارس النموذج " ب " . في بعض الحالات تكون المدارس متكاملة تكاملا داخليا وفقا للإجماع القيمي ، ولكن أينما تكون هذه القيم غريبة الأطوار مع أولئك الخاصين بالبيئة هناك نقص في الأنساق المفصلة نسبيا التي تستطيع التعامل مع مثل هذه المشكلات .وفي ظروف أخرى على الرغم من وجود غياب ملحوظ في الإجماع داخل المدرسة، كانت القرارات تصل إلى حد أن لا يوجد من يتطابق مع البيئة المعادية . تلك تؤكد على النقطة التي ترى أن القبضة الرخوة إذا أرادت أن تكون فعالة ومؤثرة يحتاج على الأقل نهاية دنيا من التكامل النسقي بين الأجزاء ،إذن فمقاومة " فيك Weick" استخدام مفهوم " نسق القبضة الرخوة "

لا يحتاج الأمر لتأكيد أن التخمين يعزز المذهب النقدي الراديكالي الخاص بنظرية النسق يكون محافظا أساسا . الوصفة التحتانية تكون من أجل تكيف المدرسة لبيئتها المحيطة .النظرية المضادة لنظرية التنظيم على الأقل في بعض صيغها سوف تؤيد أن رسالة النموذج "ب" يجب أن تكون في مواجهة كل أنماط الضغط الخارجي حتى يكون هذا هو طريق التحول في النسق التربوي ، بل النسق الاجتماعي ككل .

النتيجة:

يرينا تاريخ نظرية التنظيم ونظرية الإدارة حركة من الاعتقاد فعالية النموذج " أ "(البيروقراطية ونظرية الإدارة الكلاسيكية) إلى نموذج "ب" (العضوية ونظرية إدارة العلاقات الإنسانية) . أثير الكثير من المناقشات حول المدارس باعتبارها تنظيمات في مصطلحات هذه القسمة الثنائية مع تفضيل معياري للنموذج "ب" مع إدخال أفكار التربويين التقدميين .هناك تاريخ طويل لمحاولات إقامة مدارس النموذج "ب" وفي الستينيات خاصة في الولايات المتحدة وبريطانيا مجموعة من المتغيرات الخاصة بهذا النموذج قد برزت .فيما يتعلق بالمتغيرات الأكثر راديكالية – على الأقل أولئك الذين تدور حولهم الكتب والمقالات التي كتبت – مواجهة لعدد من المشكلات ليس على الأقل التوافق مع – لتمهيد المناخ السياسي الخاص بالستينيات .

فيما يتعلق بمدارس النموذج " ب " لقد كانوا يتدعموا وفي الحقيقة أسست ، فالأدبيات تحتوى وصف للمدارس باعتبارها " مبنية بناء رخوا " يقود إلى نظرية التنظيم المعياري للمدارس باعتبارها أنساق القبضة الرخوة ،يتعامل ، خليط من

نماذج البيروقراطية والعلاقات الإنسانية مع مكونات مختلفة ،مع حوادث الروتين، وأحداث غير الروتين التي تواجهها المدارس ، مثل ؛نمط شبه البيروقراطي للتطابق مع الحاجة إلى قبضة التناسق مع بنى ما بين الأماكن ما سمح به من أجل التجديدية Innovativeness والإبداعية التي تكون متماثلة مع المشروع التربوي .

كان هذا المدخل منسجما مع صعود نموذج نظرية الاحتمال في الإدارة التي تتخذ مختلف البيئات تثير الحاجة إلى مختلف الأبنية . لذلك فلا نموذج البيروقراطية ولا نموذج العلاقات الإنسانية " أفضل " أو " أسوأ " من أي نماذج أخرى؛ أي كان وظيفيا في سياقات معينة وخليط منهما في سياق آخر. تلك أسباب قوية لقبول احتمال أو إمكانية القبضة الرخوة على مستوى النظريات . هناك على التو بحثان إمبريقيان صغيران لتخصيص أي النماذج من الخليط يكون فعالا من أجل المدارس التي تخضع لأي الأحوال. مشكلة نظرية الاحتمال هي أنه من الصعب تحديد خليط مثالي لأن تغير البيئات بل ، حتى الآن ، الثبات النسبي لبيئة المدرسة ، وعلى التنظيمات أن تتكيف لهذه التغيرات . ذلك يقدم مشكلة القيادة التي تخلق رسالة للمدرسة من ناحية ، ولكن من ناحية أخرى يجب أن يكون لديها الوسائل الخاصة على ضوء الظروف المتغيرة .

وفي الختام يمكن للمرء أن يكرر النقطة الخاصة بالقبضة الرخوة ونظريات الاحتمال أو الإمكانية وهذا العمل يكون بشكل أساسي نظريات محافظة للتكيف أكثر من النظريات الراديكالية للتغير الاجتماعي.هذا ويمكن أن يثار أن الرسالة ينبغي أن يحافظ عليها في كل القيم من أجل تغيير البيئة نفسها ، وإذا ما فشلت فقد تترك السباق الخاص بنظام جديد في المجتمع .