الإدارة المدرسية

الأستاذ جمعة صالح يحيى بركة
طالب دكتوراه – كلية علوم التربية – جامعة محمد الخامس – المغرب.
saleh.Guma@yahoo.fr

المقدمة

بدأت الإدارة المدرسية تفرض نفسها على علوم التربية، وتتخذ لنفسها صفوف واضحة بينها، شأنها في ذلك شأن علوم التربية الأخرى، وتعتبر ميداناً من ميادين الدراسات الحديثة وليدة القرن العشرين لذلك هي وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية التلميذ تنمية شاملة متكاملة ومتوازنة وفقاً لقدراته واستعداداته وظروف البيئة التي يعيش فيها، كما يحتاجها المعلم لتيسير أموره وأمور أسرته، كما تحتاجها المدرسة لتيسير أمورها التعليمية، وقد أصبح حسن الإدارة وكفاءتها من الخصائص المهمة التي تمتاز بها المدرسة الحديثة عن المدرسة التقليدية (صلاح عبد الحميد مصطفى، 1999 : 19)

تعريف الإدارة المدرسية

توجد العديد من التعريفات للإدارة المدرسية ، نذكر منها :

1 – تعرف حسن عبد الله محضر : بأنها هي تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف المرسومة (حسن عبد الله محضر،1983 :84)

2 – و يعرفها صلاح عبد الحميد : بأنها حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الإمكانيات البشرية والمادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال ، والإدارة تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد (صلاح عبد الحميد، 1991 : 18)

3 – كما يعرفها عمر التومي الشيباني الذي عرفها بأنها : مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط من خلال تذليل الصعوبات وتكييف المشكلات الموجودة وتحقيق الأهداف التربوي المحددة للمجتمع والمؤسسات التعليمية (عمر التومي الشيباني، 1992 : 21) .

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن الإدارة المدرسية ترتبط بالنظام التعليمي ككل، بما يضمه من متعلمين أو هيئة تعليمية ، أو هيئة إدارية ، وبرنامج دراسي ، وأهداف تربوية وطرق تدريس وأشراف على

الأنشطة، والفعاليات المدرسية، وتمويل، وإدارة هذه النشاطات وتوطيد العلاقات بين المدرسة والبيئة المحلية، وبينها وبين أوليا أمور المتعلمين وغيرها من العمليات التي تقع داخل المدرسة وخارجها.

أهمية الإدارة المدرسية

تأتي أهمية الإدارة المدرسية من أن كل عملية تربوية صغرى لا تصل إلى غايتها إلا عن طريق الإدارة المدرسية .

فتحقيق هذه الغايات لا يتم ألا من خلال إدارة جيدة، وإن سوء الإدارة كفيل بأن يفسد على المنهج الجيد أهدافه، وكفيل بأن يضيع الفائدة من المدرس الجيد وهكذا ، ومدير المدرسة يستطيع بحسن إدارته إن يمكن المدرس الجيد من إن يعطي تعليماً جيداً ، وان يحجبه عن ذلك بسوء إدارته ، فيستطيع إن يشجعه ، أو أن يثبط همته ، وان يوفر له الكتب بأيدي التلاميذ أو يؤخر ذلك كثيراً، وان يقلل من غياب التلاميذ، إن لم يمنعه كلياً ، أو يكثر منه ، وان يوفر لهذا المدرس المراجع والاطلاع، أو يحرمه من ذلك ، وان يهيئ له من البرامج التنشيطية والتجديدية ما يمكنه من إبداع كل جديد في مهنته ، وآلا يهيئ له شيئا من ذلك .

ومثل هذا يمكن قوله في موقف المدير من العمليات التربوية الأخرى كالمنهج الدراسي وتنفيذه والامتحانات وإعداد الدروس ،ويمكنه من خلال نوعية الإدارة التي يسلكها إن يهيئ أسباب النجاح أو الفشل لكل ذلك ، ومن هنا كما قلنا تنبثق أهمية الإدارة المدرسية .

وهذا القول يثير نقطة في غاية الأهمية بالنسبة لمدير المدرسة نفسه ، إذ يجب أن يكون تربويا، أي أن يكون مشتغلاً في الأصل بعملية التربية ومتمرساً بها قبل أن يعمل مديراً .

أن المدير التربوي لابد أن يفهم ما معنى فلسفة التربية وما علاقتها بفلسفة المجتمع ؟ وكيف توضع هذه الفلسفة ؟ وعلى أي نحو تكون ؟ ولابد أن يعرف معنى المنهج ، وما الذي ينبغي مراعاته في وضعه ؟ وما أهدافه ؟..... لابد له إن يعرف معنى الجوانب التربوية المختلة ليديرها بحذق ومهارة وكفاءة (عبد الله أبو القاسم، 1993 : 10).

أهداف الإدارة المدرسية

تهدف الإدارة المدرسية إلى تنظيم المدرسة وإرساء حركة العمل على أسس تمكنها من تحقيق رسالتها في تربية النشء، وتقوم الإدارة المدرسية الحديثة على أصول علمية تهدي العمل في المدرسة وتوجهه، وينبغي على مدير المدرسة أن يكون على وعي بهذه الأصول حتى يستطيع أن يحقق الدور القيادي الذي يلعبه في مدرسته بدرجة عالية من الكفاءة وهناك عدة معايير رئيسية يمكن من خلالها تقويم الإدارة المدرسية الجيدة وفي مقدمة هذه المعايير وضوح الأهداف المنشودة التي تعمل الإدارة المدرسية على تحقيقها، فالهدف من التربية هو النمو المتكامل

لشخصية الفرد من جميع جوانبها الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية، والمدرسة هي وسيلة التربية في تحقيق ذلك وهذا يعني إن رسالة المدرسة لاقتصر على الناحية المعرفية لدى الفرد فحسب وإنما تشمل أيضا العمل على تنمية جسمه وروحه وعقله ووجدانه وضميره وقيم سلوكه الشخصي والاجتماعي، وهذا يفرض على إدارة المدرسة أن تهيئ لتلاميذها دور القدوة الصالحة المتمثلة في مدير المدرسة ومعلميها وان يكون المناخ العام للمدرسة عاملاً هاماً في نضج شخصية التلاميذ بصورة متكاملة (وليد أحمد أسعد، 2005 : 39)

خصائص الإدارة المدرسية

لكل نوع من الإدارة خصائصه التي تنطلق من مجاله ، فالإدارة كالثقافة لها عموميات يشترك فيها جميع الناس، وخصوصيات تخص كل فئة بحالها مختلفة عن الفيئان والطبقات الأخرى، أما عن الخصائص والصفات التي تتمتع أو التي تتصف بها الإدارة المدرسية، فيمكن الإشارة إليها فيما يلي :

1 - الإدارة مسئولية جماعية :

بما أن الإدارة المدرسية تختص بالتعليم الذي يتم عن طريق البشر ، الذين يمكن اعتبارهم المحور الرئيسي الذي تدور حوله العملية التعليمية والإدارية، إلى جانب ما يحتاجه هؤلاء البشر من مستلزمات وأدوات وأجهزة ومعدات تمثل محورا آخر في التعليم وفي إدارته ولكن إلى جانب هذين المحورين الرئيسيين ، المعنوي المتمثل في البشر ، والمادي المتمثل في الأجهزة والمعدات ، هناك جانب ومحور ثالث يتمثل في الفلسفة التربوية التي يأخذها المجتمع ، أو تؤمن بها الدولة، فالتشريعات والقوانين والقرارات واللوائح المنظمة لمسار التعليم وأوضاعه، ومتابعة تنفيذه وتقويمه، كل هذه تعتبر تنظيمات على المستوى التربوي ، بل أنها مؤشرات تدل على عمق المسئولية التي تحملها الإدارة المدرسية، بل إلى جانب هذا تشترك في المسئولية عوامل المجتمع والقوى التفافية فيه .

وإذا كانت الغاية من التعليم النهوض بالمجتمع ، فان العملية لا تتم إلا إذا تضافرت الجهود، وتم تنظيمها و تنسيقها، وإدراك العاملون إن ما يقومون به إنما هو في واقعه مسئولية قومية يتحملونها ويشتركون في أدائها إذ أنها ليست بالجهد الفردي ولكنها جهد جماعي، بل هي مسئولية قومية .

2 - الإدارة المدرسية مهمة اجتماعية :

من طبيعة الإدارة ومجال عملها أن تتم بين مجموعة من الإفراد والجماعات ، فهي ليست عملية فردية . وإنما هي عملية جماعية ، بل ومهمة اجتماعية يشترك فيها أغلب أفراد المجتمع الذي تؤثر فيه وتتأثر به، لأنها وليدة حاجات اجتماعية ، بل تسعى لفائدة الجماعة ، وهي تتم

بل تنحصر في تنظيم اجتماعي يتم التعامل فيه راسياً وأفقياً، وحيث أنه لا يوجد جانب للحياة غير مرتبط بالتنظيم الاجتماعي، ألا أن الإدارة هي جزء مكمل للحياة البشرية نفسها .

فبالنسبة لإدارة التعليم فهي على كافة مستوياتها القومي والإقليمي والمحلي، تتم في وسط اجتماعي يهدف إلى خدمة التلاميذ الذين يمثلون اللبنات الأولى في نهضة المجتمع، بالتالي فهي ليست عملية إشرافية فحسب ، بل أنها تشمل إلى جانب ذلك التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة لنسبة كبيرة من فئات المجتمع، فالكوادر الوظيفية بما تؤديه من خدمات للعاملين والمدرسين والتلاميذ ، هي أيضا في خدمة المجتمع ، وبذلك فإنها تعتبر مهمة اجتماعية تستوجب جماعية العمل وتستهدف فائدة الجماعة . 3 - **الإدارة المدرسية عملية تكنولوجية** :

التكنولوجيا في اللغة اليونانية القديمة تعني المعالجة المنظمة ، وهي مجموعة المهارات والأساليب العلمية المنظمة التي تستخدم لحل مشكلات عملية، وبذلك فأن التكنولوجية الإدارية، هي مجموعة المعارف العلمية والأساليب المنظمة التي تطبق في مواجهة المشكلات العلمية بغية حلها في ميدان الإدارة دون أن يعني ذلك بالضرورة استخدام الآلات في التطبيق .

وبالتالي فإن التكنولوجيا الإدارية ، هي الوجه العملي والتصور الجديد والمسلك الحديث الذي تسلكه الإدارة ، وهي أيضا تكمن في أداء الإنسان وأسلوبه وتفاعله مع التكنولوجية المعاصرة ، علماً وعملاً على التجديد والتطوير ، ومعالجة جوانب القصور ورسم السياسة التعليمية المستقبلية تمشيا مع مقتضيات العصر ومتطلبات المستقبل .

4 - **الإدارة المدرسية عملية إنسانية** :

مجال عمل الإدارة بل جوهر عملها يرتكز على جانبين ، جانب مادي، وجانب معنوي ، وهو الأهم بالنسبة للإدارة المدرسية على وجه الخصوص، فالجوانب الإنسانية هي أهم ما يميز الإدارة المدرسية، لأنها تتعامل مع كافة قطاعات المجتمع ، بل أن عملها خصوصاً في المراحل الأولى من التعليم هو عمل أنساني صرف ، وقد دلت الأبحاث على إن فشل الكثير من الإداريين في عملهم، وفي تحقيق أهداف هذا العمل مرجعه إلى نقص في المهارة الإنسانية عندهم، أكثر من قصورهم في مهارة العمل، بل أن كثيراً من المشكلات المتعلقة بالإدارة والعمل أساسها عامل أنساني (أحمد محمد الطبيب ، 1999 : 38).

مجالات عمل الإدارة

لاشك أن الاتجاهات الجديدة في الإدارة المدرسية قد وسعت من مجالات العمل فيها فلم يعد كافيا لتحسين العملية التربوية للتلاميذ مجرد اهتمام الإدارة بطرق التدريس بل أصبح الأمر يتطلب العناية بكل

المجالات التي لها اتصال مباشر أو غير مباشر بهذه العملية، ومن أهم مجالات عمل الإدارة المدرسية ما يلي :

أولا: تطوير المناهج الدراسية :

قديما كانت الإدارة المدرسية مطالبة بتنفيذ المناهج داخل الفصول الدراسية كما تم إعدادها من قبل الإدارة التعليمية، ولكنها أصبحت في الوقت الحاضر مطالبة بتطوير المناهج وتحسينها من حيت تحديد الأهداف وطرق التدريس و الوسائل التعليمية وطرق تقويم التحصيل لدى التلاميذ حتى وأن كان المنهج محدداً من قبل الإدارة التعليمية، فهي أصبحت مطالبة بتشجيع المعلمين على تطوير المناهج وطرق التدريس من خلال مشاركتهم في إجراء الدراسات والبحوث التربوية الهادفة إلى جعل العملية التربوية تستجيب بصورة أفضل لحاجات التلاميذ وكذلك لحاجات ومتطلبات التنمية الشاملة في المجتمع (عمر بشير الطويبي ، 1986 : 314).

ثانياً : التلاميذ :

بفضل التطور الذي حدث في هذا المجال التربوي أصبح التلميذ محوراً للعملية التربوية بعد أن كان محورها المواد الدراسية ومن تم فلقد أصبح عمل الإدارة المدرسية يدور حول التلميذ وحول توفير أفضل الأنشطة التعليمية والاجتماعية والصحية والنفسية الملائمة لقدرات هذا التلميذ وميوله واستعداداته وكذلك حول التقليل والتذليل لكافة الصعوبات والتي تعوق نمو شخصيته المتكاملة .

ثالثاً: العاملون بالمدرسة :

تعد الموارد البشرية من العناصر الأساسية التي لا غنى عنها في مجال الإدارة وتتوقف كفاءة هذا العنصر في مجال الإدارة المدرسية على مدى توفير الفرص المتعددة والمتنوعة التي تساعد هؤلاء العاملين على النمو المهني والعلمي والثقافي وعلى مدى توافر الحوافز المادية والمعنوية التي تدفعهم للعمل المنتج المتقدم والتطور باستمرار وجعلهم يشعرون بالانتماء للمدرسة ، ومن ثم فإن الإدارة المدرسية مطالبة بتحقيق ذلك كله وذلك للنهوض بدورها في تحقيق أهداف المدرسة (عبد الغني عبود ، 2003 : 105).

رابعاً : الشئون الإدارية والمالية :

وهي من مجالات عمل الإدارة المدرسية وتختص بالأمور التي تتناول إعداد الميزانية وعلاوات المعلمين وترقياتهم والمشتريات والتوريدات وعمل الميزانية الختامية، وكذلك تتضمن أداء الواجبات الإدارية كالمساهمة في حفظ النظام والقيام ببعض المهام التنظيمية وتحرير المراسلات الرسمية ومسك السجلات المدرسية والمشاركة في إعداد التقارير والإحصائيات الرسمية والمشاركة في عضوية وإعمال

اللجان والجمعيات التي يتم تشكيلها بالمدرسة والرد على استفسارات أوليا أمور التلاميذ وغير ذلك من أعمال الإدارية اليومية (عيسى صالح العجيلي ، 1982 : 105).

خامساً : المباني المدرسية والتجهيزات :

تمثل المباني المدرسية والتجهيزات جزءاً هاماً وكبيراً من اهتمامات الإدارة المدرسية لإنجاح عملها في تطوير العملية التربوية لتحقيق أهدافها بكفاءة عالية يتوقف على مشاركتها في الدراسات والبحوث التي تهدف إلى توفير المباني المدرسية المناسبة لطبيعة العملية التربوية، حيث أن تجهيزات المدارس الحديث أصبحت عملية ضخمة لأنها تتطلب شروطاً ومواصفات معينة، منها : كونها وظيفية مرنة، واقتصادية، ومأمونة، ومريحة، وحسنة الموقع، وجيدة التجهيزات، ودائمة الصيانة .

سادسا : علاقة المدرسة بالمجتمع :

يجمع علما التربية وعلم النفس على أهمية الدور الاجتماعي للمدرسة في وقتنا الحاضر باعتبارها مؤسسة اجتماعية قامت لخدمة المجتمع وتحقيق أغراضه في تربية النشء ويعتمد نجاح المدرسة في تحقيق رسالتها على مدى ارتباط العضو بالمجتمع الذي يعيش فيه، ومن هنا يصبح أول واجب رئيسي للإدارة المدرسية هو القيام ببرنامج فعال لتحقيق العلاقات الناجحة بين المدرسة و المجتمع، ولابد إن يضع هذا البرنامج في اعتباره خصائص المجتمع الذي تخدمه المدرسة وإمكانياته ومدى طموحه وتطلعاته وما يتوقعه من المدرسة وأن توثق المدرسة علاقتها مع أوليا أمور التلاميذ والتعاون معها في تربية أبنائهم وتبصيرهم بالأنشطة والجهود التي تقوم بها ودعوتهم للمشاركة في برامجها وأنشطتها ومد العون ومساعدتها على أداء رسالتها (هناء علي أبو عيسى ،2009: 31).

أنماط الإدارة المدرسية :

يتحدد النمط المتبع في الإدارة المدرسية حسب طبيعة المجتمع والظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية ، وغيرها من العوامل والقوى التي تحيط بالنظام التعليمي ، كما أن الأنماط تختلف من مؤسسة تعليمية إلى أخرى ، وحسب طبيعة عمل الإدارة المدرسية في كل مدرسة وشخصية المدير فيها ، وكذلك باختلاف شخصية من يقومون بإدارة تلك المؤسسات وإيمانهم بنمط معين دون الأخر وكذلك على طبيعة الظروف المحيطة بالإدارة المدرسية، إن مثل هذا الاختلاف بين المديرين في إدارتهم لمؤسساتهم أدى إلى وجود أنماط عديدة للإدارة لكل منها بعض المزايا والعيوب .

وفيما يلي توضيح أهم هذه الأنماط المتبعة :

- النمط الديكتاتوري أو(الاستبدادي التسلطي) .

- النمط الفوضوي أو (الديمقراطية المطلقة) .
- النمط الإداري الديمقراطي أو(ألتشاوري) أو (الإنساني) .

1- النمط الديكتاتوري أو (الاستبدادي التسلطي) :

يعتبر هدا النمط غير مقبول لإدارة العنصر البشري ، ويتميز مدير المدرسة في هذا النمط بتحكمه في كل شي داخل المدرسة، وذلك بتركيز السلطة كلها في يده فهو الذي يخطط ويرسم أهداف المدرسة ، ويوزع الأعمال و المسئوليات على العاملين بها ، ويرسم طريقة العمل وكيفيته فهو المسيطر على الأمور كلها .

فهذا النمط يركز على العمل تركيزاً عالياً وتركيزاً منخفضاً على الجانب الإنساني ، فالمدير الذي يعتمد هذا النمط الإداري في عمله يعطي لنفسه حق اتخاذ القرارات دون إشراك المرؤوسين معه، وثقته بهم ضعيفة ويدفعهم للعمل معه من خلال العقاب والتهديد، وهو الذي يضع معايير الأداء وطرق التنفيذ، فهو لا يقيم وزناً للنواحي الإنسانية في العمل ، ويعتبر المرؤوسين وسيلة للوصول إلى هدف أو نتيجة محددة ويستمد المدير الذي يمارس هذا النمط سلطته من مركزه للضغط على العاملين لإجبارهم للقيام بواجباتهم وذلك عن طريق التهديد بالخصم أو عدم الحصول على الترقيات في وظيفته .

ويؤمن المدير الذي يمارس هذا النمط بالنظرية التقليدية التي تفسر السلوك الإنساني من خلال :

1 - إن الإنسان بطبيعته كسول ولا يحب العمل .
2 - الإنسان خامل ولا يحب تحمل المسؤولية .
3 - الإنسان يفضل دائما إن يجد شخصاً أخر يقوده ويرشده .
4 - الإنسان يدفع إلى العمل بالعقاب والتهديد .

وعلى هذا الأساس فإن المدير في هذا النمط لا يؤمن بالعلاقات الإنسانية ولا يحاول استعمال مرؤوسيه وغالبا ما ينفرد بالقرارات ولا يفسح المجال للمدرسين والطلاب لإبداء أرائهم ويظهر عدم الرضا لمن يعارض قراراته، والاجتماعات التي يعقدها المدير تكون في أضيق الحدود وغير دورية وبدون جدول إعمال مسبق وتكون قصيرة وغير كافية حيث يملي فيها الأوامر والتعليمات دون مناقشة، ويحرص على النظام والدقة والحماس لتحقيق سير الدراسة، ويقوم بالتفتيش على العمل حسب الطريقة التي رسمه لها، وأن الإدارة المدرسية عنده إصدار القرارات والتفتيش على تنفيذها .

2 - النمط الإداري الفوضوي :

ويقوم هذا النمط على افتراضات غير حقيقية، ويكفي انه يطلق عليه النمط الفوضوي ويقوم مدير المدرسة متبع هذا النمط بعدم الاهتمام بواجباته القيادية والإشرافية فهو يؤدي دوره بصورة شكلية، فتتصف مدرسته بالفوضى وعدم النظام.

فالمدير الذي يتبع هذا النمط يركز على تحقيق أهداف المجموعة وكسب رضاهم على حساب تحقيق أهداف العمل والواجبات المطلوبة، فهو نمط يعتبر الديمقراطية هي إعطاء الحرية للآخرين بدون ضوابط ودون توجيه تدخل في شؤونهم ، وينعدم فيها التخطيط والتنظيم للعمل والتنسيق بين العاملين في العمل ، بالإضافة إلى انعدام الرقابة على مجوداتهم .

ويستند المدير المتبع لهذا النمط في نظرته إلى الإنسان من خلال النظرية التقليدية التي تستند على أن :

1- الإنسان بطبيعته لا يحتاج إلى توجيه أو إرشاد للقيام بالعمل .
2- الإنسان حر في تأدية إعماله وواجباته
3- الإنسان بطبعه حيوي ويتحمل المسؤولية
4- الإنسان لا يحتاج إلى من يحدد مسؤولياته

ويتبين من النقاط السابقة إن المدير يهمل توجيه الجماعة فهو يعتقد إن دوره خلق بيئة دراسية تسمح للمدرسين باختيار الأسلوب الذي يرونه مناسبا في تدريسهم ، ويتجنب إصدار الإحكام في الأمور المعروضة عليه تاركاً الأمر كله للمدرسين ليتخذوا القرار المناسب، ويعطيهم الحرية في تسيير برامج المدرسة دون فرض أو تدخل منه وهو يعتقد إن الديمقراطية هي إعطاء الحرية للمدرسين ، وذلك لخلق العمل الابتكاري وتسميته لديهم .

وهذا النمط يفهم الديمقراطية على أنها عملية مطلقة دون ضوابط وحدود لا تتم فيها السيطرة والرقابة على العاملين في المدرسة ، فهذا النمط يؤيد إن تسود الفردية وعدم التعاون بسبب تصرف كل عضو في المدرسة حسب الطريقة التي يختارها ، ومن ثم تكثر التصرفات الارتجالية المنبثقة من أهواء وأمزجة مختلفة تؤدي إلى الاضطرابات والتسيب في العمل المدرسي، ومن سيمات هذا النمط المغالاة في إتاحة الحريات وعدم تحديد المسئولية وهو ما يؤثر على تحقيق الأهداف كما انه يؤدي إلى ضياع الوقت وتبديد الجهد ، ويؤدي إلى عدم المبالاة ويفكك وحدة العاملين باعتبارهم فريقا متكاملا في إطار عمل تربوي واحد ، كما انه يشيع التسيب والفوضى، ويؤدي إلى ترعرع مثل هذه القيم لدى الناشئين، وهم بناة الغد وقادة المستقبل .

مما سبق يمكن القول إن النمط الفوضوي يترك الحبل على الغارب ويعطي الحرية الزائدة للمعلمين بالتصرف كما يشاءون إيمانا منه بأن المدرسة تسيير نفسها، وعادة تكون الاجتماعات التي يعقدها هذا المدير

مطولة باعتبار انه يعطي الحرية لكل معلم بإبداء رأيه دون الخروج بقرارات صائبة مما يضيع الوقت ويبدد الجهد، فالمدير المتبع لهدا النمط لا يأخذ بعناصر الإدارة العملية و المعاصرة وقواعدها ، وبالتالي فإن هذا النمط يسبب الاضطرابات والفوضى والخلل الإداري في المدرسة ويعوقها عن تحقيق الأهداف المرجوة منها والسبب في ذلك يرجع إلى انه ليست هناك سياسات محددة أو إجراءات أو أهداف يعمل الإفراد للوصول إليها ، وبذلك يفقد المدير كل مقومات القيادة الفعالة نظرا لتخليه عن المسؤولية في اتخاذ القرارات .

3 - النمط الإداري الديمقراطي :

يعد النمط الإداري الديمقراطي من الأساليب الإدارية الحديثة حيت يسعى إلى تحقيق أهداف العمل من خلال تركيزه على العمل والعاملين معا ومحاولة تحقيق أهدافهم من خلال استخدام وسائل الثواب والمكافئة المادية والمعنوية في تحفيز العاملين على أداء العمل وتحسين نوعيته ويستند هذا النمط الإداري في نظرته لتفسير السلوك الإنساني للعاملين على ما يلي :

1 - الإنسان يرغب في العمل ويفضله على الفراغ .
2 - الإنسان يرغب في العمل بطبعه والسعي لتحمل المسؤولية .
3 - الإنسان يفضل أن يكون قائدا أو يمتلك القدرة على حرية العمل والتحرر.
4 - الإنسان يسعى إلى إشباع الحاجات المادية والمعنوية .

وعلى هذا الأساس فالمدير يعتبر نفسه عضواً في أسرة المدرسة وان بقية مجتمع المدرسة يعملون معه ولا يعملون عنده ، وان سلطته مستمدة منهم، وان العامل محب للعمل وسيوجه نفسه ذاتيا أذا تم تحفيزه بشكل ملائم، وبذلك يشعر العاملون بمسؤولياتهم المشتركة في تحقيق أهداف المدرسة لأنهم يعملون معاً كمجموعة واحدة متناسقة بدلاً من عملهم كأفراد، ويفكر كل منهم في عملية تحقيق المدرسة لأهدافها بدلا من التفكير في تحقيق هدف عمله فقط ، فالمدير المتبع لهذا النمط يعقد اجتماعات دورية ويعلم المرؤوسين بمدة كافية بما سيناقش في الاجتماعات حتى تتاح لكل فرد الفرصة لأبدا رأيه الناضج مما يبدي للجميع حرية إبداء الرأي والمناقشة الصريحة ويقوم هو بتنسيق هذه الآراء للوصول إلى الرأي الأرجح .

لذلك نجد إن هذا المدير يناقش المشكلات مع المدرسين وغالبا ما يرأس هذه الاجتماعات ويخطط لها ، ويشرك المدرسين في الإعداد لها ليظهر العمل منظم دقيقا وبذلك تكون القرارات المتخذة في الاجتماعات ملزمة للجميع بما فيهم إدارة المدرسة .

ولكي تكون الإدارة المدرسية ديمقراطية يجب إن ترتكز على العلاقات الإنسانية ، وتكون الروح السائدة التي تعمل إدارة المدرسة على خلقها

قائمة على فهم حقيقي لأهمية احترام الفرد ، وان يراعى في كل خطط الإدارة المدرسية المرونة في العمل والحرية في الحركة، ويجب على المدير الذي يتبع هذا النمط إن يؤمن بأن الإنسان له قيمة وميول واتجاهات واستعدادات خاصة لأيتم تحقيقها إلا بالأسلوب الديمقراطي(إبراهيم محمد سعود حتمون ، 2006 : 38 - 43)

المهارات اللازمة لرجل الإدارة المدرسية

هناك مجموعة من المهارات التي تعتبر ضرورية لنجاح رجل الإدارة المدرسية في عمله حيث اتفق دارسو الإدارة على تصنيفها إلى ثلاثة أنواع :

أولاً : المهارات التصورية :

تتعلق المهارات التصورية لدى رجل الإدارة المدرسية بمدى كفاءته في ابتكار الأفكار ، والإحساس بالمشكلات والتفتيش في الحلول والتوصل إلى الآراء، والمهارات التصورية ضرورية لمساعدته على النجاح في تخطيط العمل وتوجيه الأولويات وترتيبها وتوقع الأمور التي يمكن إن تحدث في المستقبل أي ترتيب الأحداث وما يترتب على ذلك من تقليل الخطر أو تحقيق الفائدة المرجوة، ويستخدم مدير المدرسة هذه المهارات في ممارسته لأعماله اليومية وفي بعض المنظمات المتقدمة توجد برامج خاصة لتنمية المهارات التصورية لدى رجل الإدارة ، كما تنظم أيضا المؤتمرات والندوات والحلقات الخاصة بذلك ، وتعتبر المهارات التصورية أهم المهارات الضرورية اللازمة للأشخاص المشتغلين بالإدارة لكنها في نفس الوقت تعتبر أصعب المهارات بالنسبة لهم في تعلمها واكتسابها ،وتعني المهارات التصورية لمدير المدرسة مهارته في التصور والنظرة إلى التربية في الإطار العام الذي يرتبط به النظام التعليمي كله بالمجتمع وليس مجرد نظرة جزئية إلى التعليم في نطاق مرحلة تعليمية أو مادة دراسية أو ما شابه ذلك .

ثانياً : المهارات الفنية :

تتعلق المهارات الفنية بالطرق التي يستخدمها مدير المدرسة في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها وتتطلب المهارات الفنية توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية الفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري .

وهكذا ترتبط المهارات الفنية بالجانب العلمي في الإدارة وما تستند إليه من حقائق وتفاهم وأصول علمية ، ويمكننا إن نورد على سبيل المثال بعض الإعمال التي تتطلب المهارات الفنية في إدارة مدير المدرسة مثل كتابة التقارير واختيار المعلمين وتوزيع العمل بينهم وتحديد الاختصاصات وتطوير العملية التربوية في مجالاتها المختلفة وكلها مهارات تطلب من جانب مدير المدرسة وتنمية هذه المهارات هي

مسؤولية مشتركة وقطاع التعليم يجب أن يعمل باستمرار على تنمية المهارات الفنية لديه بتعميق الجانب العلمي للعملية الإدارية وزيادة مهارته المعرفية الإدارية ، وهو ما يسمى بالتدريب الذاتي أو النمو المهني الذاتي .

ثالثاً : المهارات الإنسانية

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة المدرسية التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاملون معه ويخلصون في العمل وزيدون من قدراتهم على الإنتاج والعطاء ، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة مدير المدرسة في التعرف على متطلبات العمل مع الإفراد والمجموعات .

إن المهارات الإنسانية الجيدة التي تحترم شخصية الآخرين وتدفعهم على العمل بحماس وقوة دون قهر وإجبار ، هي التي تستطيع إن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوي وتحقق لهم الرضا النفسي وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل وتوحد بينهم جميعا أسرة واحدة متسامحة متعاطفة .

والمهارات الإنسانية مهمة وضرورية للعمل في كل المنظمات وعلى كل المستويات إلا أنها تبرز بصورة ملحة بالنسبة للإدارة نظرا للتنوع الكبير في الإفراد الذين يتعامل معهم مدير المدرسة وما يرتبط بذلك من طبيعة العلاقات التي تجمع بينهم ، حيث نجده يتعامل مع مجموعات متنوعة يصل عددها إلى ست على الأقل ، وهذه العلاقات التي تربط مدير المدرسة بهذه المجموعات المتنوعة من الناس تتميز في بعض جوانبها بالتقارب والتداخل الكبير إذا قورنت بالنسبة لأي رجل إدارة في الميادين الأخرى ، وهذا يعني إن المهارات الإنسانية ألزم ما تكون لمدير المدرسة ويجب إن يكون حظه منها كبير(عبد الله أبو القاسم العرفي ، 1993 : 96) .

المراجع

1 – إبراهيم محمد مسعود حمتون ، المشكلات الإدارية التي تواجه مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي ووسائل التغلب عليها ، جامعة طرابلس ، رسالة ماجستير، (غير منشورة) ، 2006 .

2 – أحمد محمد الطبيب، الإدارة التعليمية – أصولها وتطبيقاتها ، الطبعة الأولى، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999.

3 – حسن عبد الله محضر ، الجديد في الإدارة المدرسية، الطبعة الثانية ، جدة : دار الشروق ، 1983 .

4 – صلاح عبد الحميد ، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، الرياض : دار المريخ ،1991 .
5 – عبد الغني عبود وآخرون ، إدارة المدرسة الابتدائية ، القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، 2003 .
6 – عبد الله أبو القاسم العرفي ، الإدارة المدرسية ، أصولها وتطبيقاتها ، الطبعة الأولى : بنغازي ، ليبيا ، منشورات جامعة قاريونس، 1993 .
7 – عمر التومي الشيباني ، دراسات في الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي ، الطبعة الأولى، بنغازي: دار الكتب الوطنية ، 1992 .
8 – عمر بشير الطويبي ، الإدارة المدرسية ضرورتها ووظائفها ومؤهلاتها ، القاهرة : 1986.
9 – عيسى صالح العجيلي ، مشاركة المدرسين في الإدارة المدرسية، طرابلس : المنشاة العامة للنشر والتوزيع والإعلام ، 1982.
10 – محمد منير مرسي ، الإدارة التعليمية ، وتطبيقاتها ، القاهرة : عالم الكتب ،1989 .
11 – هناء علي البوعيشي ، دراسة لمعرفة دور الإدارة المدرسية في توفير متطلبات إنجاح العملية التقويمية بمرحلة التعليم الأساسي ، جامعة الفاتح ، طرابلس ، رسالة ماجستير، (غير منشورة) ،2009