

القيادة التربوية والنظريات الحديثة في الإدارة المدرسية

قدور عبد الله ثاني

Université d'Oran

1. تمهيد

إن المؤسسة التربوية للقرن الحادي والعشرين، تتطلب من رئيس المؤسسة جهداً إضافياً كي يتخذ لإدارته المدرسية مسارات ديمقراطية، من خلال تخطيط الأهداف ووضعها، أو تحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة، ويكون ذلك من خلال المشاركة والمناقشة واللقاءات المتنوعة والمختلفة داخل مؤسسته وخارجها كل هذا يهدف الوصول إلى أهداف المؤسسة التربوية التي يرأسها وكذلك تفويض الصلاحيات للعاملين، وليشاركوا معه في المسؤولية والقيام بأعباء المؤسسة التربوية والإشراف عليها كي يكون هناك التزام بتنفيذ هذه الأهداف¹.

إن رئيس المؤسسة كقائد تربوي يؤثر في كافة العاملين، ويلهب فيهم المشاركة الكفوة وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ويجني معهم النجاحات المأمولة القابلة للتحقيق. كان رئيس المؤسسة في وقت من الأوقات مديراً للمدرسة وقائداً لها ومشرفاً على هيئة التدريس والموظفين وقائداً تدريسياً، وكان الصانع الأول للقرار.. وضمن إطار هذه الأدوار المتعددة عمل رئيس المؤسسة جنباً إلى جنب مع هيئة التدريس لتحسين البرامج التعليمية للمؤسسة باستمرار وقد تم تحقيق ذلك بالمحافظة على أفضل الممارسات المنهجية ومشاطرتها مع المربين كما سعى رئيس المؤسسة أيضاً إلى التأكد من أن معلميه قد تلقوا تدريباً في تلك الممارسات وعمل على الاطلاع على آخر الممارسات الإشرافية والإدارية ووضعها في إطارها المناسب ضمن بيئته الخاصة².

2. مفهوم الإدارة المدرسية

ونستطيع أن نستخلص تعريف شامل للإدارة المدرسية من خلال التعريفات التالية بأنها: مجموعة عمليات وظيفية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، والرقابة) تتفاعل بإيجابية داخل المؤسسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة ترسمها الدولة بما يتفق وأهداف المجتمع وأبعادها. من خلال ضبط مقاييس سير مصالحها، وتحديد قوائم تنظيم مصالحها التعليمية وعملها، والسهر على تطبيقها. وتحديد قوائم استعمال التجهيزات وصيانتها. و تعرف الإدارة المدرسية بأنها: مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم

وبعث الرغبة في العمل النشط المنظم؛ فردياً كان أم جماعياً من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع⁽³⁾.

ويعرفها البعض الآخر بأنها: (كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً ويقوم بتنسيق، وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية، وفق نماذج مختارة، ومحددة من قبل هيئات عليا، أو هيئات داخل الإدارة المدرسية). وعرفها البعض على أنها: (حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الإمكانيات البشرية والمادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال، والإدارة تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد.⁽⁴⁾)

3. مهام مدير المؤسسة التعليمية

لقد كان دور مهام مدير⁽⁵⁾ المؤسسة التعليمية دائماً مركباً ومعقداً، ويرتكز على أربع مجالات أساسية، مجال النشاط البيداغوجي، ومجال النشاط التربوي، ومجال النشاط الإداري، ومجال النشاط المالي. وقد وضع سيرجيو فاني تسع مهام للمدير هي:

- تحقيق الأهداف: ربط الرؤى المشتركة معاً. ويسخر الوسائل البشرية والمالية والمادية الموضوعة تحت تصرف المؤسسة في خدمة المصلحة العليا لتلاميذ وهو بهذه الصفة يضطلع بدور البيداغوجي والتربوي والإداري والمالي.
- المحافظة على الانسجام: بناء فهم متبادل بين أفراد الجماعة التربوية. ويقوم المدير بتنشيط مختلف المصالح والدوايب القائمة والتنسيق بينها.
- تأصيل القيم: إنشاء مجموعة من الإجراءات والبنى لتحقيق رؤية المدرسة.
- التحفيز: تشجيع الموظفين وهيئة التدريس على الإنتاج والمردودية.
- الإدارة: التخطيط وحفظ السجلات ورسم الإجراءات والتنظيم... الخ.
- الإيضاح: إيضاح الأسباب للموظفين للقيام بمهام محددة.
- التمكين: إزالة العوائق التي تقف حجر عثرة أمام تحقيق هيئة التدريس والموظفين لأهدافهم وتوفير الموارد اللازمة لذلك. وذلك بإلزام المدير بالحضور الدائم فيها ويمكن هذا الإطار وأثناء ممارسة مهامه ووظائفه أن يستحضر في أي وقت من النهار والليل.
- النمذجة والقُدوة: تحمل مسؤولية أن تكون نموذجاً يحتذى فيما تهدف إليه المدرسة، ويسهر كل مدير في مؤسسته على التربية الخلقية ويمارس سلطته باستمرار على كل ما يتعلق بالدروس والنظام والأخلاق في المؤسسة.
- الإشراف: التأكد من تحقيق المدرسة لالتزاماتها، فإن لم تفعل فعليه البحث عن الأسباب وإزالتها⁽⁶⁾. ويكون المدير في مؤسسته مسئولاً عن حسن سيرها وعن

تأطير والتسيير التربوي والإداري فيها ويخضع لسلطته جميع الموظفين العاملين بها.

3. 1. المجال البيداغوجي

يتعين على مدير المؤسسة أن يسهر على المجالات البيداغوجية حتى تؤدي كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة أو تقام فيها المهمة التربوية المنوطة بها⁷: تسجيل التلاميذ الجدد وقبولهم في إطار التنظيم الجاري العمل به، وضبط خدمات المدرسين وتنظيمها، والتنظيم العام لأنشطة التلاميذ وجدول توقيت الأقسام، وتطبيق التعليمات الرسمية المتعلقة بالبرامج التعليمية في المؤسسة، ووضع الإجراءات الضرورية لتشكيل الأفواج التربوية قصد تحقيق التنسيق الأمثل والتكيف الأنسب لعمل الأساتذة، وتحضير مجالس التعليم ومجالس الأقسام وعقدها، وضع الإجراءات الضرورية لتحسين تكوين الأساتذة المدرسين. وينسق المدير نشاطات الأساتذة المسؤولين على المادة والأساتذة الرئيسيين والأساتذة رؤساء الأشغال والأساتذة المطبقين. وتندرج رئاسة اجتماعات مجالس الأقسام ومجالس التعليم في إطار الوظيفة البيداغوجية الموكلة لمدير المؤسسة الذي يتعين عليه اتخاذ جميع التدابير للقيام بها بصفة فعلية. ويتوجب على مدير مؤسسة التعليم أيضاً أن يتأكد عن طريق المراقبة المنتظمة لدفتر النصوص من: التدريج في تقديم الدروس وتسلسلها، وتطبيق البرامج، وتواتر فروض المنزلية ويجب على المدير أن يزور المدرسين في أقسامهم ويتخذ الإجراءات الكفيلة لمساعدة الأساتذة المبتدئين والمدرسين الذين تنقصهم التجربة ترشيداً لعملهم. تتوج الزيارة بملاحظات ونصائح وتوجيهات تقدم إلى الأساتذة ثم تدون في بطاقة زيارة ترتب في ملف المعنى. ويلزم المدير بالمشاركة في كل التفتيش يجري بالمؤسسة على موظفي التأطير والحراسة والتعليم ماعدا التفتيش التثبيتي الذي تقوم به لجان خاصة كما يشارك في المناقشة عقب التفتيش المذكور ويتولى متابعة النتائج والتعليمات المقدمة وتطبيقها. ويشارك مدير المؤسسة التعليمية في تنظيم الامتحانات والمسابقات وتصحيحها ولجانها، وفي عمليات التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعارف التي تنظمها وزارة الوصية.

3. 2. المجال التربوي

يهدف الدور التربوي الذي يضطلع به مدير المؤسسة التربوية على توفير جو عام من شأنه تكوين مجموعة متماسكة قادرة على تذليل الصعوبات والتحسين ضد الصراعات المحتملة وتفاديها، وينبغي أن تساعد علاقات المدير مع التلاميذ والموظفين وأولياء التلاميذ على تنمية الشعور بالمسؤولية وتقوية الثقة المتبادلة واحترام الشخصية والصدقة والتضامن، ويشجع المدير تطوير الأنشطة الاجتماعية

والتربوية، ويعمل على جعلها مدرسة حقيقية لاكتساب القدرة على ممارسة المسؤولية.

يجب أن تساعد التقارير اليومية التي تقدمها الهيئة المساعدة في تسيير المؤسسة التعليمية على التأكيد مما يلي: توافر الشروط المعنوية والأخلاقية والمادية لتسيير أنشطة التلاميذ، وتضافر الجهود لمنح تعليم ناجح وتربية مطابقة للأهداف المرسومة للعملية التعليمية، ويرأس مدير مجلس التأديب ويسهر على تحقيق الهدف منه وهو إقامة النظام مما يضمن حماية الوسط المدرسي ويساعد على ارتقاء التلاميذ وازدهار شخصيتهم فرديا وجماعيا، ويتخذ المدير القرارات المتعلقة بمجازاة التلاميذ وفقا للشروط المحددة في تنظيم الجاري به العمل.

3.3. المجال الإداري

يتولى مدير المؤسسة التسيير الإداري للموظفين العاملين بالمؤسسة، ويقوم بفتح الملف الشخصي بكل موظف وتصنيفه، ويمنح جميع الموظفين إخطاعين لسلطته، نقطة سنوية يقدرها طبقا لسلم التتقيط الجاري به العمل ويرفقاها بتتقيط مكتوب. ويسهر على احترام الآجال فيما يتعلق بإعداد التقارير والجداول لل دورية وإرسالها إلى السلطة السلمية. ويستقبل البريد الإداري الوارد على المؤسسة ويقوم بفتحه وفرزه وتسجيله في الأمانة ويحتفظ بالبريد السري الموجه إلى المؤسسة. ويقوم بتأشير وتوقيع المراسلة الإدارية الصادرة عن المؤسسة، ويراسل مصالح الإدارة المركزية عن طريق السلطة السلمية في الولاية ما عدا الحالات الخاصة المنصوص عليها في الرزنامة الإدارية أو الظروف الاستثنائية التي تستوجبها الضرورة⁽⁸⁾.

يتعين على مدير المؤسسة ضبط كافة الإجراءات الضرورية والتنظيمية من أجل ضمان أمن الأشخاص والتجهيزات داخل المؤسسة والسهر على إقامة التدابير اللازمة والتنظيمية في مجال حفظ الصحة والنظافة. ويمثل مدير المؤسسة التعليمية التي يشرف عليها في جميع أعمال الحياة المدنية ويتولى وفقا لتنظيم الجاري به العمل، وذلك بتنفيذ مداولات مجلسي التوجيه والتسيير حسب نوع المؤسسة التعليمية.

3.4. النشاطات المالية

إن مدير المؤسسة التعليمية أمر وحيد بالصرف في مؤسسته، وبهذه الصفة يتولى عمليات الالتزام بالنفقات وتصفياتها في حدود الإعتمادات المخصصة في ميزانية المؤسسة، ويقوم بمعاينة حقوق المؤسسة في ميدان الإيرادات وتصفياتها واسترجاعها. ويكون مسئول عن قانونية العمليات الخاصة بمعاينة الإيرادات والالتزام بالنفقات الحسابية أمام السلطة السلمية. ويساعد المدير عون المحاسب، الذي يكلف بالتسيير المالي والمادي للمؤسسة.

ويجب عليه بصفته الأمر بالصرف أن يتابع بانتظام وضعية الالتزامات ويراقب تواريخ الالتزامات المحددة وخصوصية الإعتمادات ومحدوديتها. ويراقب مسك المدونات الحسابية وتداول الأموال والمواد التابعة للمؤسسة ويقوم دورياً بمراقبة صندوق مال والعتاد. لا يقوم المدير بتداول الأموال التابعة للمؤسسة ولا يحتفظ بمفاتيح صندوق المال والمخزن إلا في الحالات الخاصة والاستثنائية التي يحددها القانون. ويقوم المدير بالتعاون مع الموظف المكلف بالتسيير المالي والمادي للمؤسسة بإعداد مشاريع الميزانية وطلبات المقررات المعدلة، ويقدم بالاشتراك معه، الحساب المالي إلى المجلس التوجيه والتسيير أو التربية والتسيير في المؤسسة التعليمية⁽⁹⁾.

4. مصادر بناء نظرية الإدارة التربوية

إذا كانت النظرية **Theory** هي: (تصور أو فرض أشبه بالمبدأ له قيمة التعريف على نحو ما، يتسم بالعمومية وينتظم علماً أو عدة علوم، ويقدم منهجاً للبحث والتفسير، ويربط النتائج بالمبادئ⁽¹⁰⁾). فإن المهمة الصعبة في التنظير في المنظومة التربوية، وذلك لأنها تستوجب مصادر متعددة، تركز عليها في بناء النظرية. وقد عبر تومسون **Thompson** عن أهمية النظرية في المجال التعليمي بقوله: (إن النظرية الملائمة تساعد المدراء على الاستمرار في النمو بتزويدهم بأفضل الطرق لتنظيم خبراتهم وبالتأكيد على ترابط الظواهر مثل هذه النظرية تبقينهم يقظين للنتائج غير المتوقعة لأعمالهم، إنها تجنبهم التفسيرات الصبغانية للأعمال الناجحة كما تنبهم إلى الظروف المتغيرة التي قد تستدعي تغييراً في أنماطهم السلوكية⁽¹¹⁾)، وهناك مجموعة من المصادر تركز عليها النظرية في مجال القيادة التربوية. منها تقارير ومحاضر تعليقات رجال الإدارة المدرسية من واقع خبرتهم العملية وهي تعتمد على الناحية الذاتية والانطباع الشخصي. وعمليات المسح التي يقوم بها الدارسون والباحثون ودراسات وبحوث الكتاب الكبار في ميدان الإدارة المدرسية. والاستدلال العقلي للتوصل عن طريق المنطق والعقل إلى استخلاص بعض النتائج المترتبة على بعض الأفكار أو المسائل العامة التي نسلم بها أو نعتقد بصحتها⁽¹²⁾). ومن أبرز هذه النظريات الحديثة في الإدارة التربوية ما يلي:

4.1. نظرية القيادة **Leadership Theory**

تعتبر القيادة **Leadership** والتسيير التربوي للمؤسسة التعليمية من الأمور الجوهرية بالنسبة للمجتمع عامة وبالنسبة لإدارة التعليمية والمدرسية بصفة خاصة، نظراً لعلاقتها المباشرة بأولياء التلاميذ والمربين والتلاميذ، والقيادة ليست ببساطة امتلاك مجموعة من صفات أو احتياجات مشتركة، ولكنها علاقة عمل بين أعضاء المدرسة أو المؤسسة التربوية، ويمكن القول إن هذه النظرية تقترب من أفكار

نظرية العلاقات الإنسانية في كونها تركز على بلوغ الهدف لطبيعي للإنسان¹³). والقيادة تركز على جوانب أربعة، أساسية في التسيير التربوي والبيداغوجي والإداري والمالي. وهي مجالات أنشطة القيادة التعليمية:

- مجال النشاط البيداغوجي
- مجال النشاط التربوي
- مجال النشاط الإداري
- مجال النشاط المالي

4. 2. نظرية اتخاذ القرار Decision Making Theory

تقوم نظرية اتخاذ القرار Decision Making Theory على أساس عملية التوجيه والسيطرة على النشاط في التنظيم الاجتماعي، لأن الإدارة نوع من السلوك يوجد به كافة التنظيمات الإنسانية أو البشرية ووظيفة الإدارة هي تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة وبدرجة كفاءة عالية، ويعمل مدير المدرسة مع الفريق التربوي من مدرسين وتلاميذ وأولياءهم والعاملين لإنجاح المؤسسة التربوية. وتعتبر عملية اتخاذ القرار هي حجر الزاوية في إدارة أي مؤسسة تعليمية، والمعياري الذي يمكن على أساسه تقييم المدرسة هي نوعية القرارات التي تتخذها الإدارة المدرسية والكفاية التي توضع بها تلك القرارات موضع التنفيذ، وتتأثر تلك القرارات بسلوك مدير المدرسة وشخصيته والنمط الذي يدير به مدرسته، ويمكن مراعاة الخطوات التالية عند اتخاذ القرار:

- التعرف على المشكلة وتحديدتها.
- تحليل وتقييم المشكلة.
- وضع معايير للحكم يمكن بها تقييم الحل المقبول والمتفق مع الحاجة.
- جمع المادة (البيانات والمعلومات).
- صياغة واختيار الحل أو الحلول المفضلة واختيارها مقدما أي البدائل الممكنة.
- وضع الحل المفضل موضع التنفيذ مع تهيئة الجو لتنفيذه وضمان مستوى أدائه ليتناسب مع خطة التنفيذ ثم تقويم صلاحية القرار الذي اتخذ وهل هو أنسب القرارات؟¹⁴

4. 3. نظرية العلاقات الإنسانية relationship Theory

تهتم هذه النظرية بأهمية العلاقات الإنسانية relationship Theory في العمل، وتؤمن بأن السلطة ليست موروثة في القائد التربوي، فالسلطة في القائد نظرية وهو يكتسبها من أتباعه من خلال إدراكهم للمؤهلات التي يمتلكها، ومن ضمن مسؤوليات مدير المدرسة ليتعرف ويفهم ويحلل حاجات المدرسين والتلاميذ

وأوليائهم وليقدر أهمية التوفيق بين حاجات المدرسين والتلاميذ وحاجات المدرسة¹⁵). ولا يقصد أصحاب هذه النظرية أن ينخرط الإداري في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين، بحيث لا تعود هناك مسافات اجتماعية تفصل بين الإداري والمرووسين، لأن جهود الإداري في هذه الحالة تنتشت بعيداً عن الهدف الإنتاجي للمؤسسة ولكن ما يتوخاه أصحاب النظرية هو مراعاة الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تجعل العاملين يؤدون دورهم بدون اللجوء للمراوغة ومقاومة السلطة، لأن العاملين يتطلعون دائماً إلى نوع من الفهم المشترك يجعل السلطة تشعرهم بأن مصلحتها أن تنظر في شأنهم بعناية مثلما تولي متطلبات العمل عنايتها، إن المرووس الذي لا يكون معوقاً بمشكلات يستطيع أن يركز على العمل، فتقل الأخطار التي يرتكبها وتزداد وجوه التكامل بين عمله وأعمال الفريق، ويحافظ على التعاون مع أفراد المؤسسة، دعماً لاستمرارية المؤسسة ونجاحها، وبهذا يضمن المحافظة على الأوضاع القائمة التي يرتاح لها¹⁶).

4.4. نظرية الإدارة كعملية اجتماعية Processing Theory Social

وتقوم هذه النظرية على فكرة أن دور مدير المدرسة أو دور المعلم لا يتحدد إلا من خلال علاقة كل منهما بالآخر، وهذا يتطلب تحليلاً دقيقاً علمياً واجتماعياً ونفسياً، انطلاقاً من طبيعة الشخصية التي تقوم بهذا الدور¹⁷). ويمكن توضيح النماذج التالية لهذه النظرية:

4.4.1. نموذج جيتزلز Getzels: ينظر جيتزلز إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرووسين في إطار نظام اجتماعي، وأن أي نظام اجتماعي يتكون من جانبين يمكن تصورهما في صورة مستقلة كل منهما عن الآخر وإن كانا في الواقع متداخلين. فالجانب الأول يتعلق بالمؤسسات وما تقوم به من أدوار ومهام مترابطة من أجل تحقيق الأهداف والغايات الكبرى للنظام الاجتماعي والجانب الثاني يتعلق بالأفراد وشخصياتهم واحتياجاتهم وطرق تمايز أداءاتهم، بمعنى هل هم متساهلون، أم متسامحون، أم هل هم معنيون بالإنجاز.. وما إلى ذلك من أمور يمتازون بها. والسلوك الاجتماعي هو وظيفة لهذين الجانبين الرئيسيين، المؤسسات والأدوار والتوقعات وهي تمثل البعد التنظيمي أو المعياري، والأفراد والشخصيات والحاجات. والفكرة الأساسية في هذا النموذج تقوم على أساس أن سلوك الفرد ضمن النظام الاجتماعي وفي إطاره كالمدرسة مثلاً هو محصلة ونتيجة لكل من التوقعات المطلوبة منه من قبل الآخرين وحاجاته الشخصية وما تشمله من نزعات وأمزجة¹⁸).

4.4.2. نموذج جوبا Guba للإدارة كعملية اجتماعية السلطة وقوة التأثير:

ينظر جوبا إلى رجل الإدارة على أنه يمارس قوة ديناميكية يخولها له مصدران: المركز الذي يشغله في ارتباطه بالدور الذي يمارسه والمكانة الشخصية التي يتمتع

بها، والسلطة التي تخول له هذا المركز من السلطات الأعلى، أما المصدر الثاني للقوة المتعلقة بالمكانة الشخصية وما يصحبها من قدرة على التأثير فإنه يمثل قوة غير رسمية، ورجل الإدارة الذي يتمتع بالسلطة فقط دون قوة التأثير يكون في الواقع قد فقد نصف قوته الإدارية، وينبغي على رجل الإدارة أن يتمتع بالسلطة وقوة التأثير معاً وهما المصدران الرئيسيان للقوة بالنسبة لرجل لإدارة التعليمية وغيره. ونظرية تالكوت بارسونز **T.Parsons**: يرى بارسونز أن جميع المنظمات الاجتماعية يجب أن تحقق أربعة أغراض رئيسية هي: (1) التأقلم أو التكيف: بمعنى تكيف النظام الاجتماعي للمطالب الحقيقة للبيئة الخارجية. (2) تحقيق الهدف: بمعنى تحديد الأهداف وتجنيد كل الوسائل من أجل الوصول إلى تحقيقها. (3) التكامل: بمعنى إرساء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين أعضاء التنظيم بحيث تكفل التنسيق بينهم وتوحيدهم في كل متكامل. (4) الكمون: بمعنى أن يحافظ التنظيم على استمرار حوافزه وإطاره الثقافي¹⁹.

4. 5. نظرية الدور Role Theory

تهتم نظرية الدور **Role Theory** بوصف وفهم جانب السلوك الإنساني المعقد في المؤسسات التعليمية. فيجب عليه أن يولي اهتماماً خاصاً للمهارات، المقدرات والحاجات الشخصية لكل مدرس ويتخذ من الإجراءات ما يعزز وسائل الاتصال بينهم وبينه وطبيعتهم اجتماعياً وتنمية معلوماتهم حتى يمكن أن يكون دور كل واحد منهم إيجابياً وفعالاً ومساعداً على تحقيق هدف المدرسة²⁰. إذا افترضنا أن مدير المدرسة يخطط لتكوين مسرحية لمدرسته - فمن يكلف بهذه المسؤولية - وإذا كلف أحد مدرسي النشاط الثقافي ذلك ولم يستطع أن ينجح في تكوين المسرحية المناسبة، ماذا يفعل مدير المدرسة؟ ما موقف بقية مدرسي النشاط الثقافي الآخرين؟ ليشاورهم كجماعة فربما يحدث تصادماً في الرأي، وعليه في مثل هذه الحالات يجب على مدير المدرسة أن يعرف الدور المتوقع من كل مدرس في المدرسة وكذلك توقعات الجماعة التي ينتمون إليها، مع مراعاة توقعات ومتطلبات المدرسة بشكل عام.

4. 6. نظرية النظم System Theory

لقد شاع استعمال نظرية النظم **System Theory** في العلوم البيولوجية والطبيعية، وكذلك شاع استخدامها في العلوم الاجتماعية الأخرى، والتي من بينها علم الإدارة التعليمية والمدرسية، وتفسر هذه النظرية النظم المختلفة بأنها تتكون من تركيبات منطقية بواسطة تحليلها تفسر الظواهر المعقدة في المنظمات أو المؤسسات في قالب كمي بالرغم من أن البحوث التطبيقية المتعلقة بالتغير في المواقف أو الدراسات الاجتماعية تكون أحياناً غير عملية أو غير دقيقة، تقوم هذه النظرية على

أساس أن أي تنظيم اجتماعياً أو بيولوجياً أو علمياً يجب أن ينظر إليه من خلال مدخلاته وعملياته ومخرجاته، فالأنظمة التربوية تتألف من عوامل وعناصر متداخلة متصلة مباشرة وغير مباشرة وتشمل: أفراد النظام، جماعته الرسمية وغير الرسمية، الاتجاهات السائدة فيه ودافع النظام والعاملين فيه، طريقة بنائه الرسمي، التفاعلات التي تحدث بين تركيباته ومراكزها، والسلطة التي يشتمل عليها.

ونشأ هذا الأسلوب في تحليل النظم إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية، عندما استخدمه الجيش الأمريكي فيما عرف باسم (بحوث العمليات)، ومن هنا انتقل إلى الميادين الأخرى، وظهر بصورة واضحة منذ العقد السادس من القرن العشرين وكان ذلك على يد عالم الاقتصاد بولدينج (Bolding) وبوكلي (Buckley) عالم الاجتماع، وقد جاء هذا الاهتمام نتيجة لتزايد الاهتمام بالتعليم ونظمه من ناحية، وتركز الاهتمام على اقتصاديات التعليم من ناحية أخرى. وأسلوب النظم في الإدارة يشير إلى عملية تطبيق التفكير العلمي في حل المشكلات الإدارية، ونظرية النظم تطرح أسلوباً في التعامل ينطلق عبر الوحدات والأقسام وكل النظم الفرعية المكونة للنظام الواحد، وكذلك عبر النظم المزامنة له، فالنظام أكبر من مجموعة الأجزاء. أما مسيرة النظام فإنها تعتمد على المعلومات الكمية والمعلومات التجريبية والاستنتاج المنطقي، والأبحاث الإبداعية الخلاقة، وتذوق للقيم الفردية والاجتماعية ومن ثم دمجها داخل إطار تعمل فيه بنسق يوصل المؤسسة إلى أهدافها المرسومة⁽²¹⁾.

4.7. نظرية المنظمات: Theory Organization

تعتبر نظرية المنظمات Theory Organization أو التنظيمات الرسمية وغير الرسمية نظاماً اجتماعياً كلياً في نظرية التنظيم، ومن خلال النظام تكون الإدارة أحياناً عاملاً يزيد أو ينقص من التعارض بين أعضاء المجموعات والمؤسسات أو المنظمة - المدرسة - فنظرية التنظيم هي محاولة لمساعدة الإداري ليحل مشاكل المنظمة وترشده في خطته وقراراته الإدارية كذلك تساعد على أن يكون أكثر حساسية لفهم المجموعات الرسمية وغير الرسمية التي لها علاقة بها، في التنظير للمنظمات التربوية⁽²²⁾.

4.8. نظرية الإدارة كوظائف ومكونات:

إن نظرية الإدارة كوظائف ومكونات، لا تخرج وظائف الإدارة التي أشار إليها سيرز، وذكرها المهندس الفرنسي (هنري فايول) عن: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، والرقابة. وعند تحليل هذه الوظائف يمكن الكشف عن طبيعة

العمل الإداري في الميادين المختلفة، حيث أن الوظائف نفسها هي ما يقوم به الإداري.

- عملية التخطيط، يحتاج الإداري إلى تدارس لظروف استعداداً لاتخاذ قرارات ناجحة وعملية، تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والإمكانات المتوفرة لتحقيقها، والعقبات التي تعترض التقدم نحو الأهداف وموقف العاملين منها.
- عملية التنظيم يحتاج إلى أن يضع القوانين والأنظمة والتعليمات لي صورة ترتيبات في الموارد البشرية والمادية، بما يسهل عمليات تنفيذ الأهداف المتوخاة على المنظمة أو التنظيم الذي ينشأ عن الترتيبات.
- عملية التوجيه ينشط الإداري إجراءات التنفيذ بالتوفيق بين السلطة التي يكون مؤهلاً لها من خلال صلاحيات مركزه والسلطة المستمدة من ذكائه ومعلوماته وخبراته المتمثلة في إدراكه الشامل لأهداف المنظمة، وطبيعة العمل المناط بها، وإمكاناتها المادية والبشرية، والقوى والظروف الاجتماعية المؤثرة عليها.
- عملية التنسيق، يحتاج الإداري إلى جعل كل عناصر التنظيم وعملياته تسير بشكل متكامل لا ازدواجية فيه ولا تناقض، بحيث توجه الجهود بشكل رشيد نحو الأهداف المرسومة في نطاق الإمكانات المتوفرة، وفي حدود ما تسمح به القوى الاجتماعية والاقتصادية ولسياسية والثقافية في بيئة التنظيم.
- عملية الرقابة: فهي متابعة مباشرة أو غير مباشرة لمؤسسة لتقييم نظام عملها، ومدى جدواه على ضوء الأهداف المنتظرة منها⁽²³⁾.

4. 9. نظريات أخرى في الإدارة المدرسية

4. 9. 1. نظرية النمطين في القيادة: يظهر تحليل سلوك القائد ودراسته على أن هناك نمطين من السلوك هما: السلوك الموجه نحو الوظيفة والسلوك الموجه نحو الناس. وهناك من القادة من يطغى على سلوكه البعد الأول وهناك من يطغى على سلوك البعد الثاني. وأكثرية القادة يكون سلوكهم متوازناً.

4. 9. 2. نظرية التبادل في تقرير القيادة لهومان Homan: يمكن استخدام هذه لتفسير متى يستطيع الفرد أن يتخذ القرار ويمارس القيادة وفي هذه يفكر الفرد بالمردود الذي سيناله إذا ما اتخذ موقفاً قيادياً في مشكلة ما ثم ينظر إلى ما سيكلفه ذلك من فقدان تقبل الجماعة له وبذل مزيد من الجهد... الخ، ثم يقارن المردود بالتكاليف لتبرير قيامه بالقيادة أم لا. ويتسم سلوك المرؤوس بنفس الأسلوب حيث يقوم بمقارنة المردود بالكلفة لتقرير فيما أنه سيبقى تابعاً بدلاً من أن يقود.

4. 9. 3. نظرية تصنيف الحاجات لماسلو Maslow: يعتبر ماسلو أن القوة الدافعة للناس للانضمام للمنظمات والمؤسسات الإدارية وبقائهم فيها وعملهم باتجاه أهدافها هي في الحقيقة سلسلة من الحاجات، وعندما تشبع الحاجات في أسفل السلسلة تظهر حاجات أعلى يريد الفرد إشباعها، وهكذا يستمر الاتجاه إلى أعلى، وتصنف الحاجات من وجهة نظر ماسلو إلى: حاجات فسيولوجية (جسمية) أساسية كالطعام والماء والسكن والهواء. والانتماء الاجتماعي (حب - انتماء - تقبل الآخرين). والأمان والضمان الفسيولوجي والمالي. والاحترام (احترام الذات وتقدير الزملاء): وينبغي أن ندرك بأن الحاجة المشبعة ليست محفزاً، ولكن تظهر حاجة أخرى محلها كمحفز، وحاجات الفرد متشابكة ومعقدة ويميل الفرد إلى السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق حاجاته المحفزة.

5. معايير تقويم الإدارة التربوية في ضوء النظريات الحديثة

هنالك عدة معايير رئيسية يمكن من خلالها تقويم الإدارة المدرسية الجيدة في ضوء النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية، ومن أهمها:

- وضوح الأهداف التي تسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيقها. من خلال تطوير دور مدير المدرسة في ضوء متطلبات القيادة التربوية المدرسية الحديثة، وتحقيق النمو المهني للمديرين من خلال تدريبهم وتقويم أدائهم باستمرار⁽²⁴⁾.
- التحديد الواضح للمسؤوليات، بمعنى أن يكون هناك تقسيم واضح للعمل وتحديد للاختصاصات. وتطوير دور المدرسة لتصبح مؤسسة لخدمة المجتمع وتحقيق أهدافه وتلبية احتياجاته.
- الأسلوب الديمقراطي القائم على فهم حقيقي لأهمية احترام الفرد في العلاقات الإنسانية.
- أن تكون كل طاقات المدرسة - من طاقات مادية وبشرية - مجندة لخدمة العملية التربوية فيها بما يحقق أداء العمل مع الاقتصاد في الوقت والجهد والمال⁽²⁵⁾. وذلك تطوير التنظيم المدرسي في جميع مجالاته، وتعزيز مفهوم اللامركزية الإدارية.
- تتميز الإدارة المدرسية الجيدة بوجود نظام جيد للاتصال سواء كان هذا الاتصال خاصاً بالعلاقات الداخلية للمدرسة، أو بينها وبين المجتمع المحلي، و بينها وبين السلطات التعليمية العليا⁽²⁶⁾.

قائمة المراجع

- ⁽¹⁾ (قدور عبد الله ثاني). الأسرة وإشكالية التأخر الدراسي عند التلاميذ. مجلة الحضارة الإسلامية. العدد 10. سنة 2004. ص 175.
- ⁽²⁾ محمد عوض الترتوري. مجلة المعلم. <http://www.almuallem.net/mawagea.html>
- ⁽³⁾ الزبيدي، سلمان عاشور. اتجاهات في تربية الطفل، دار أنس للنشر، عمان. 1988. ص 97.
- ⁽⁴⁾ العميرة، محمد حسن. مبادئ الإدارة المدرسية، ط 3، دار المسيرة، عمان. 2002. ص 18.
- ⁽⁵⁾ المرجع. القراران والوزاريان رقم 175 و 176 الصادران في 02 03 1991 المتضامنان حديد مهام مديري المدرسة الأساسية والمؤسسات التعليمية الثانوي
- ⁽⁶⁾ MacCabe, P. (1999): The Role of the School Pricipal. From Int. Site: www.Paperwriters.com/aftersale.htm
- ⁽⁷⁾ عبد الرحمن بن سالم. المرجع في التشريع المدرسي الجزائري. دار الهدى عين مليلة الجزائر. ط 3. 2000. ص 143.
- ⁽⁸⁾ (قدور عبد الله ثاني). الأسرة وإشكالية التأخر الدراسي عند التلاميذ. مجلة الحضارة الإسلامية. العدد 10. سنة 2004. ص 175.
- ⁽⁹⁾ عبد الرحمن بن سالم. المرجع في التشريع المدرسي الجزائري. دار الهدى عين مليلة الجزائر. ط 3. 2000. ص 143.
- ⁽¹⁰⁾ الحفنى، عبد المنعم. المعجم الشامل لمصطلحات الفاسفة، ط 3، مكتبة مدبولي، القاهرة. 2000. ص 88.
- ⁽¹¹⁾ صالح، هاني عبد الرحمن (د. ت) الإدارة التربوية، بحوث ودراسات، عمان.
- ⁽¹²⁾ الفريجات، غالب. الإدارة والتخطيط التربوي: تجارب عربية متنوعة، عمان. 2000. ص 48.
- ⁽¹³⁾ الخواجا، عبد الفتاح. تطوير الإدارة المدرسية، دار الثقافة، عمان. 2004. ص 42.
- ⁽¹⁴⁾ الخواجا، عبد الفتاح. تطوير الإدارة المدرسية، دار الثقافة، عمان. 2004. ص 42.
- ⁽¹⁵⁾ الخواجا، عبد الفتاح. تطوير الإدارة المدرسية، دار الثقافة، عمان. 2004. ص 41.
- ⁽¹⁶⁾ عريفج، سامي سلطي. الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان. 2001. ص 25.
- ⁽¹⁷⁾ Betty, J, (2001 : (Management of the Business Classroom, (editor), national Business Education Association.
- ⁽¹⁸⁾ عطوي، جودت. الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها، الدار العلمية الدولية، عمان. 2001. ص 86.
- ⁽¹⁹⁾ عطوي، جودت. الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها، الدار العلمية الدولية، عمان. 2001. ص 86.
- ⁽²⁰⁾ الخواجا، عبد الفتاح. المرجع السابق. ص 47.

- ²¹ العميرة، محمد حسن. مبادئ الإدارة المدرسية، ط 3، دار المسيرة، عمان. 2002. ص47.
- ²² الخواجا، عبد الفتاح. تطوير الإدارة المدرسية، دار الثقافة، عمان. 2004. ص42.
- ²³ عزيق، سامي سلطي. الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان. 2001. ص30.31.
- ²⁴ قدور عبد الله ثاني. الأسرة وإشكالية التأخر الدراسي عند التلاميذ. مجلة الحضارة الإسلامية. العدد 10. سنة 2004. ص175.
- ²⁵ سلامة، ياسر. الإدارة المدرسية الحديثة، دار عالم الثقافة، عمان. 2003. ص58.
- ²⁶ Kizlik, Robert: Classroom and Behavior Management, U.S.A: university of neworleans .1999