

الفصل الرابع أنماط الإدارة

النمط التسلطي.

النمط الترسلي (الفوضوي).

النمط الديمقراطي.

الفصل الرابع أنماط الإدارة

للإدارة التربوية أنماط متعددة تختلف باختلاف شخصيات المديرين وتبعاً لاختلاف المديرين وتبعاً لاختلاف الجماعات التي يعملون بينها. وقد تمثلت بالأنماط الآتية:-



أولاً: النمط التسلسلي:-

وفيه ينفرد المدير بالرأي واتخاذ القرارات، والعلاقة بينه وبين مرؤوسيه أساسها الخوف والإرغام والترهيب ولا يسمح بحرية المناقشة، وإبداء الآراء، وينعدم فيه التفاهم والتشاور، كما يقوم هذا الأسلوب على توجيه عمل الآخرين بإصدار القرارات والتعليمات الفردية، والتدخل في تفاصيل عمل الآخرين.

إن المدير التسلسلي عديم الثقة في قدرات واستعدادات المدرسين على الإسهام في تدبير الشؤون العامة للمدرسة، وإنجاح العملية التعليمية، وعلى ذلك فهو يعمل على ما يريد لا ما يريد زملاؤه وتلاميذه ويعتقد أنه الصحيح دون اعتبار الغير، وينظر إلى الأفراد على أنهم آلات يحركها متى وكيفما يشاء دون أن يعرف هؤلاء الأهداف التي يضعها.

ونظراً لسلبية أفراد الجماعة فإن الأهداف غالباً ما تكون غير واضحة أو غير معروفة لديهم، ويسعى المدير التسلسلي إلى أن تبقى العلاقات بين أفراد الجماعة ضعيفة حتى لا يحدث أي تكتل ضده.

وتميل اجتماعات هيئة التدريس لتكون غير مخططة ولا منظمة بل تنعقد متى يرغب المدير في ذلك لتزويد المدرسين بالبيانات والتعليمات التي ينبغي عليهم تنفيذها عادة بدون نقاش.

ويتناول المدير الاستبدادي في هذه الاجتماعات كل ما يتعلق بالمدرسين والطلاب بالمناقشة الخاصة مع من يصطفيهم من أعضاء هيئة المدرسة، ويصدر قراراته في هذه الأمور الهامة نتيجة لهذه المناقشة أو بدونها.

لقد أثبتت الدراسات التي أجريت في مجال الإدارة إن المدير الاستبدادي يشغل نفسه بكل صغيرة وكبيرة في المنظمة، وإذا حدث واضطر إلى التغيب عن العمل، تدهور الإنتاج وتعطلت عجلة العمل، كما أنه يتسبب على مر الزمن على بلادة المرؤوسين واتكالهم التام عليه في كل شيء، وعادة ما يلجأ إلى اتخاذ وسائل الردع، والإرهاب فيؤدي إلى تولد الكراهية واللامبالاة بين العاملين.

يتبين بعد هذا العرض إن هذا النمط من الإدارة غير صالح، وأن رد الفعل المتوقع هو عدم شعور المرؤوسين بالرضا عن العمل وقلة التجاوب بين فئات المجتمع المدرسي، والسلبية، وانعدام روح التفكير والابتكار، أو التعاون لحل المشكلات.

ثانياً: النمط الترسلي (الفوضوي): -

والمدير هنا سلبي، لا أثر لوجوده، وللأفراد أن يفعلوا ما يريدون دون أي تدخل منه أو قيامه بتوجيههم وليست هناك سياسات محددة أو إجراءات، بل لا تكون هناك أهداف أمام الجماعة يعمل الأفراد للوصول إليها.

ومن شأن جماعة تقاد. بهذا الأسلوب ألا تحترم قائدها، إيماناً منها بان شخصية المدير من الضعف بحيث لا يمكن له ممارسة مهامه التخطيطية، والتنظيمية، والتوجيهية، والتقويمية.

يكون مدير المدرسة في هذا النمط ميالاً إلى تفويض كامل سلطته في الغالب إلى مرؤوسيه ولا يصدر قراراً مستقلاً إلا بناءً على رأيهم وعلى هذا لا يتدخل بقرار من القرارات أو سياسة من السياسات في ابتكار المدرسين أو إبداعهم.

كما أن هذه القرارات في العادة لا يكون لها أثر كبير في توجيه العمل بالمدرسة إذ أن كل فرد فيها له الحرية في إبداء عمله بالأسلوب الذي يميل إليه ويوافق.

إن الجماعة في هذا التنظيم تعيش في فوضى لا يتحقق فيها مفهوم الضبط الاجتماعي بالمدرسة لأنها تعمل دون هدف واضح، أو تنظيم محدد، وحين يدعو مثل هذا المدير أعضاء هيئة التدريس إلى عقد اجتماع فقد يطول أو يقصر حسب رغبة المجتمعين أنفسهم، ولكل فرد الحرية في أن يتكلم ما يشاء ومتى يشاء والمدير يستمع ويتحاشى التعليق أو التدخل كما أنه لا يتابع قرارات الاجتماعات لاعتقاده بأن إلزام مدرسيه بتنفيذ ما اتخذ من قرارات يؤثر على فاعليتهم.

وإذا رأى خطأ أو نقصاً في مجال العمل أو إذا تأخر أحد بالقيام بواجبه فلا يناقشه أو يوجهه لئلا يثير غضبه أو نفوره، وإذا كان هناك موقف يتطلب إنجازاً سريعاً فإنه يسنده إلى أي عضو يقابله، فإن اعتذر هذا العضو يكلف غيره، وإن اعتذر الآخر وضافت به السبل قام بأدائه بنفسه.

يتضح إن منح الأفراد الحرية المطلقة تعني إطلاق الحبل على الغارب، وتصير المدرسة في مثل هذا الجو مضيعة للجهد والوقت والمال، وأن هذا النوع من الإدارة أقل الأنواع من حيث إنتاج العمل، ولا يبعث على احترام أفراد المدرسة لشخصية المدير وكثير ما يشعرون بالضيق وعدم القدرة على التصرف والاعتماد على أنفسهم في مواقف تتطلب المعونة أو النصح والتوجيه مما تكون له آثاراً سلبية كثيرة على شخصية الأفراد وعلى علاقتهم بالإدارة وبالتالي على العمل نفسه الذي بدوره يعيق تحقيق الأهداف التعليمية وأهداف المدرسة.

ثالثاً: النمط الديمقراطي:-

كلمة ديمقراطية في أصلها اليوناني مركبة من جزأين أولهما ديموس (Demus) أي الشعب، وثانيهما كراتوس (Kratos) أي السلطة أو الحكومة، وإن الديمقراطية على هذا هي سلطة الشعب أو حكومة الشعب. غير أن فكرة الديمقراطية لم تقف عند هذا الحد بل نمت وتطورت وأخذت تنفذ إلى نواحي المجتمع المختلفة.

وفي ظل الإدارة الديمقراطية تقوم الجماعة باختيار القائد ويشارك الأفراد في وضع الأهداف والتخطيط وتنفيذ الأنشطة وتقويمها.

والمسؤوليات في ظل الإدارة الديمقراطية موزعة على الأفراد، ويفوض المدير بعضاً من سلطاته إلى مرؤوسيه.

فالإدارة الديمقراطية تقوم على المشاركة الجماعية في رسم السياسات ودراسة المشكلات واتخاذ القرارات وعلى هذا فإن المدير الديمقراطي يلجأ بصفة دائمة إلى مشاورة مرؤوسيه وإشراكهم معه في تحمل مسؤوليات الجهاز الذي يديرونه ويهدم جدران المركزية المطلقة، وبذلك يعين على حسن التصرف وسرعته وعلى حل المشكلات اليومية ويأخذ بيدهم في طريق النمو المهني والإداري مما يسهل تحقيق العملية التعليمية وبلوغ أهدافها.

إن مدير المدرسة الذي يؤمن بالديمقراطية كأسلوب عمل بمدرسته، يعرف مدرسوه رأيه في الإدارة التربوية ورأيه في برنامج المدرسة وقد أوضح تماماً في اجتماعات هيئة المدرسة.

إن المدرسة لا تكون إلا بالقدر الذي تساهم فيه في تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية، كما انه ملم أيضاً بكل معتقدات وآراء هيئة المدرسة، وذلك مما يدور بينهم من مناقشات في الاجتماعات، ويعقد مدير المدرسة من هذا النمط

اجتماعات عديدة لهيئة التدريس، وتخطيط لجنة من المدرسين لهذه الاجتماعات، وقد لا يرأسها، والمهم لديه هو الوصول إلى قرار جماعي مع عمله الدائم لتحديد المسؤولية، وهو يعتقد أن واجبه مساعدة كل أعضاء هيئة المدرسة على الاشتراك في اتخاذ قرار وفي الوصول إلى اتفاق نحو تنفيذ هذا القرار.

ويغادر مدير المدرسة هذه الاجتماعات عادة وهو مقتنع بأنه سيقوم بتنفيذ المسؤوليات التي تطلبها هيئة المدرسة منه ويتوقع بالتالي أن يقوم كل عضو من أعضاء المدرسة بمثل هذا العمل، وعلى هذا يمكن القول أن جميع أعضاء المدرسة في مثل هذا التنظيم مقتنعون بمسؤولياتهم المشتركة.

والقائد التربوي من هذا النمط يتأصل لديه الاتجاه الديمقراطي والاستعداد النفسي لممارسة الديمقراطية في كل أعماله ويؤمن في أعماقه بالمبادئ التي تقوم عليها الديمقراطية.

إن ما يتصف به المدير الديمقراطي يميزه عن غيره فهو يحترم زملاؤه ويثق في ذكائهم وقدراتهم ولديه الرغبة في التعامل معهم على قدر المساواة وعلى أساس الأخذ والعطاء مع مراعاة الفروق الفردية وقدرات كل منهم.

وتكون العلاقات بين أفراد الجماعة ودية طيبة فهناك قنوات اتصال بينهم والمدير يشجع الأفراد وهم يقدرونه لذلك يقل كثيراً العدوان بين أفراد الجماعة.

إن هذا النمط الإداري يتصف بالتحديد والإبداع والابتكار إذ أنه لا يكتفي بمجرد الحصول على مستوى مهني مرض في صفوف المدرسين بل يتجاوز ذلك إلى تحرير طاقاتهم وإطلاق العنان لإمكانياتهم في النمو والابتكار والتجديد، فلا يكتفي المدير الديمقراطي بتوجيه المدرسين إلى أفضل الطرق والوسائل للعمل والتدريس وإنما يتجاوز ذلك إلى تشجيعهم على ابتكار طرق ووسائل يطمنون إليها، ولا يقف عند حد ما تلقى ما ينقل إليه من أنباء عن تحسين أساليب العمل وتطويرها بل يتجاوز ذلك إلى إيجاد البيئة المدرسية لاستمالة المدرسين إلى

الابتكار في صيغ العمل فرادى أو جماعات، إنه يغرس في نفوس المدرسين الروح الديمقراطية والاتزان ورجاحة العقل والرغبة في التجريب وقبول النقد بروح عالية.

إن الجو الديمقراطي تسوده المحبة والمودة والثقة المتبادلة ويحقق هذا النمط للجماعة في المدرسة مبدأ تكافؤ الفرص دون مساواة مطلقة في الحقوق والواجبات إذ أن تقدير كل فرد مرهون بقدرته على العمل والإنتاج، إن هذه الجماعة حينما تعمل يكون نشاطها إيجابياً واشتراكها في العمل فعالاً نتيجة الإدارة الذاتية وحسن تقدير الأمور وتحقيق كفاية العاملين.

إن الإدارة التربوية الديمقراطية هي أفضل أنماط الإدارة حيث تسود العلاقات الإنسانية بين أفرادها حيث يقدر القائد أفراد الجماعة الذين يشاركونه في تخطيط العمل وتنظيمه، بل في تقويمه أيضاً إيماناً منهم بضرورة الوصول إلى الأهداف المنشودة.