التعليمية. من جانب مكاتب التعليم بالولايات المتحدة ومن جانب الجامعات الأمريكية المختلفة على حد سواء وبدأ أعداد البحوث والدراسات الخاصة بالإدارة تتزايد عام بعد عام. ومن الولايات المتحدة مرة ثانية. انتقلت ألادارة التربوية كعلم مستقل قائم بذاته إلى أوروبا ومنها إلى الاتحاد السوفيتي ثم إلى العالم . ومن هنا بدأت الإدارة التربوية تفرض نفسها على علوم التربية.

مدارس الإدارة :

إن تعقد المجتمعات البشرية ونموها أدى إلى نمو التنظيمات التى وجدت لخدمتها. وتطور سبل أدارة النظم التي أوجدتها هذه المجتمعات فتعدد المدارس التي ركزت على أهمية الإدارة من الناحية العلمية كان لها الأثر الواضح في ولادة الكثير من النظريات التي حاولت إن تفسر الكثير من الأمور وتقدم الكثير من الحلول العلمية والعملية أي إن النظرية تعني: "مجموعة من الفروض التي يمكن من خلالها التوصل إلى مبادئ تفسر طبيعة الإدارة وهي تفسر ما هو كائن. وليس التأمل فيما ينبغي أن يكون ويمكن أن ينظر إلى النظرية على أنها مبادئ عامة تقوم بتوجيه العمل بدقة ووضوح. وبهذا فالنظرية الجيدة هي التي يمكن أن تشق منها الفروض". إذ تبنت بعض الدراسات تصنيف مدارس الإدارة في ثلاث مدارس هي: المدرسة التقليدية ، والمدرسة السلوكية ، والمدرسة الحديثة :

Scanned by TapScanner

١. المدرسة الكلاسيكية (التقليدية): بدايةً لابد لنا أن نعرف معنى كلمة كلاسيكية (CLASSIQUE) إذ يخطئ الكثيرون باعتقادهم أن معنى الكلمة هو (الشيء التقليدي أو القديم). لكن في الواقع أن معنى كلاسيكي هو الطراز الأول أو المثالي أو النموذجي أو الممتاز وهي كلمة يونانية الأصل و

المدرسة الكلاسيكيه ظهرت في القرن الثامن عشر.إذ أثمرت مجهوداتهم وآلت إلى قيام مدرسة اقتصادية عريقة تعرف تحت اسم المدرسة الكلاسيكية في بريطانيا وعاشت حوالي مئة عام. إذ أعترف لها بالسبق في معالجة القضايا الاقتصادية التي ترتقي إلى درجة الكمال واليقين وتميزت المدرسة الكلاسيكية بالبعد عن الدوافع الشخصية والأخلاقية وبالاعتماد على أدوات التحليل المنطقي وباتجاهاتها الموضوعية في التحليل وبهذا أعطت الاقتصاد صفته العلمية الحديثة التي عرف بها منذ ذلك الحين وأساس هذه المدرسة مبني

على افتراض ان المهارات الإدارية محددة ومحصورة بالمستويات العليا من التنظيم الإداري، ومبني أيضاً على مفهوم الرجل الاقتصادي الذي من صفاته الرشد والعقلانية، والذي يعمل مدفوعاً بدوافع المصلحة الذاتية لتحقيق المنفعة في ظل السلطة الإدارية، متمثلة في الأوامر والتعليمات ومن أهم نظريات هذه المدرسة :

- نظرية الإدارة العلمية : هذه النظرية من أوائل النظريات وأشهرها لصاحبها المهندس الشهير فريدريك تايلور للملقب أبا الإدارة العلمية (١٨٥٦-١٩١٥) كان

Scanned by TapScanner

أول من درس سلوك العاملين من منظور علمي بحت محاولاً مع زملائه بذلك زيادة إنتاجية العمال من خلال ما يعرف بدراسة الحركة والزمن والتي تعتمد على تقليص الحركات غير الضرورية أثناء العمل، كما كان يعتقد أنه يمكن رفع أداء العاملين من خلال إيجاد نظام للأجور بحيث يرتبط أجر العامل بكمية إنتاجه التي يحققها، وبالإضافة إلى ذلك فإنه كان يرى ضرورة انتقاء العاملين وفق متطلبات العمل البدنية، ونادى أيضاً بضرورة التفاعل والتعاون الإيجابي بين المديرين والعاملين، اذ لم يكن يوجد هذا التعاون من قبل، هنا لم يكن يؤدي إلى زيادة ملحوظة فى وقت العمل وكفاءته.

علاقة النظرية بالميدان التربوي : انعكست أفكار ومبادئ نظرية الإدارة العلمية على مفهوم الإدارة التعليمية، فاتخذت الإدارة التعليمية إطاراً نظرياً مشابهاً لها، فالمصنع هو المدرسة، والعمال الذين يعملون فيه هم المعلمين ، ونظام أو عملية الإنتاج هي العملية التربوية والتعليمية، والمنتجات والمخرجات هم خريجو المدرسة.

Legal-rational
Bureaucracy Theory

- النظرية البيروقراطية: نشأت البيروقراطية في ألمانيا بفضل الجهود التي قام بها عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر (Max Weber) الذي عاش في الفترة ما بين عامي (١٨٦٤ – ١٩٢٠م)، وكلمة البيروقراطية مشتقة من كلمتين لاتينية وإغريقية، الأولى (Bureau) وتعني المكتب، والثانية (cracy) وتعني القوة أو السلطة أو الحكم. ومن ثم فالمقصود بالبيروقراطية هو حكم المكتب أو سلطة

The strong

Scanned by TapScanner

المكتب وقد عرفها قارستون (Garston) بأنها "بناء تنظيمي هرمي يتصف بالتحديد الدقيق لخطوط السلطة، والقواعد، والإجراءات التي تحكم العمل".

- نظرية الإدارة العامة: اقترنت بالمهندس الفرنسي هنري فايول (H. Fayol) الذي يرى أن السلوك الإداري يتمثل في التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والضبط والسيطرة. اذ يركز فايول في نظريته الإدارية على أهمية تقسيم العمل، ووحدة السلطة والانضباط، وخضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة. وهذه النظرية تعد مكملة لاتجاه "تايلور" في الإدارة العلمية لكنها اختلفت معها في بعض الأمور، فهي لا تؤمن بضعف مستويات تحمل المسؤولية، وافتقاد المقدرة على التوجيه أو التسيير الذاتي، بل ان تقسيم العملية الإدارية إلى مكونات أو وظائف يسهل كثيراً عملية الإنتاج على أساس واضح من وحدة السلطة وتنسيق خطوط ومراحل التنفيذ.

٢. المدرسة السلوكية: ظهرت هذه المدرسة في نهاية العشرينيات الميلادية من القرن العشرين كرد فعل للمدرسة التقليدية، خصوصاً بعد فشل الأخيرة في تحقيق التطلعات المنشودة التي تستهدف الرقي بمستوى الأداء والإنتاج. وكان ظهور المدرسة السلوكية بأمريكا سنة ١٩١٣ على يد "جون واطسون" الذي انطلق من دراسة السلوك الملاحظ باستخدام الطرق العلمية الموضوعية، اذ يرى أصحاب المدرسة السلوكية أن الإنسان كائن يستقي سلوكه بحتمية بيئته ولا يرى أن هناك ما يسمي عوامل داخلية أو صانعة

للسلوك الموضوعي للإنسان. ولقد اهتمت المدرسة السلوكية بدراسة التفاعل بين الفرد والمنظمة والبيئة وخاصة في تناولها لموضوع الدافعية من منظور شامل.. وان من أهم النظريات السلوكية :

- **حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة :** تمثل نظرية العلاقات الإنسانية الاتجاه الرئيس الثاني في الفكر الإداري. وهو جانب العلوم الإنسانية. وقد انبثق منهج العلاقات الإنسانية عن مجموعة من الدراسات عرفت بدراسة هاوثورن والتي أجريت في مصنع هاوثورن التابع لشركة وسترن ليكتريك فيما بين عام (١٩٢٤-١٩٣٢) والتي اشرف عليها " التون مايو (Elton Mayo) اذ بينت الدراسة هناك ترابطاً بين السلوك والعاطفة، وان للجماعة أثراً على سلوكيات الفرد وقد تبين من تجارب هاوثورن أن الفرد العامل ليس أداة بسيطة، ولكنه شخصية معقدة تتفاعل مع الجماعة في محيط العمل كما ظهرت الحاجة إلى انه يجب ألا تترك المشاكل الإنسانية لمحض الصدفة، وإنما يجب أن تعالج بالدراسة. مما جعل منها ميداناً جديداً للبحث. والعلاقات الإنسانية في الإدارة عبارة عن جرعات علاجية مسكنة لآلام العمل وإرهاقه وكثرته في بعض الأحيان. اذ" تأتي العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين. والمرؤوسين وبعضهم البعض لتخفف من الآلية المفرطة في العمل.

Scanned by TapScanner

جدول(١)

مقارنة بين المدرسة التقليدية وحركة العلاقات الانسانية

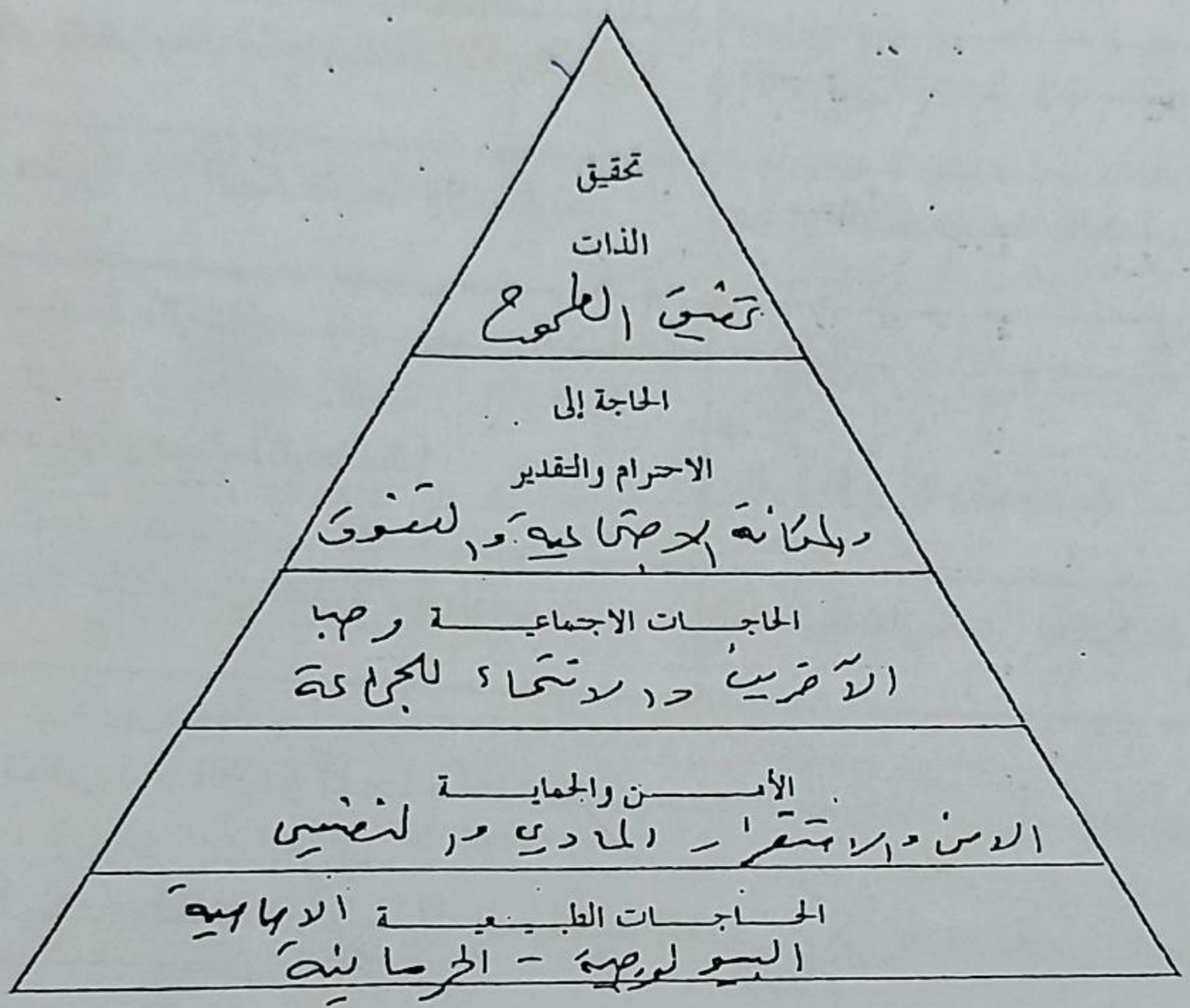
المدرسة التقليدية	العلاقات الإنسانية
الاهتمام بالحوافز المادية	الاهتمام بالحوافز المعنوية
الاهتمام بالتنظيم الرسمي	الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي
اتخاذ القرارات مسؤولية الإدارة فقط	توسيع قاعدة المشاركة
الفصل بين التخطيط والتنفيذ	دمج التخطيط بالتنفيذ
الكفاية الإنتاجية ترتبط بالطاقة الفسيولوجية (البدنية)	الكفاية الإنتاجية ترتبط بالطاقة الاجتماعية
النظرة للإنسان نظرة تشاؤمية	النظرة للإنسان نظرة تفاؤلية

- **نظرية ماسلو للحاجات** : تقوم هذه النظرية على أساس أن الحاجة هي المحرك الرئيس للإنسان، لذلك انطلقت النظرية من فرضية أن الإنسان لا ينتج ألا برضاه وانه أذا عمل بالإكراه فأنه لا ينتج، وقد يضر ويعطل الإنتاج، ويعبر ماسلو أن الوتر الحساس في الإنسان هو الحاجة، وقد قسم الحاجات الإنسانية الأولية إلى خمسة مستويات هي: الحاجات الأساسية (آكل- شرب – نوم ..الخ) الأمن والطمأنينة، الانتماء، المكانة والتقدير، تحقيق الذات. ويرى ماسلو أن الإنسان يسعى لإشباع حاجاته، فإذا ماتم ذلك، سعى لإشباع الحاجة التي تليها ، ثم التي تليها.

Scanned by TapScanner

شكل(١)

يوضح هرم ماسلو للحاجات



٣. المدرسة الحديثة : هذه المدرسة كان لها الأثر الكبير في الفكر الإداري من خلال أعطاء دور فاعل للعنصر البشري كونه هو المحرك الأساس في عملية الإنتاج ومن أهم نظرياتها : The systems Theory بيرلانفي

- نظرية النظم : يعد عالم الأحياء بيرتالانفي (Beralanffy) أول من وضع الخطوط العامة لنظرية النظم عام ١٩٥٠م. وتمثل نظرية النظم Theory System محاولة منهجية شاملة لدراسة و فهم أي ظاهرة في

Scanned by TapScanner

الحياة والطبيعة وذلك من خلال تفكيكها إلى عناصرها ومكوناتها الأساسية وفهم علاقات هذه العناصر والمكونات ضمن أطار عام ومنظور يتضمن كل أبعاد وأوجه الظاهرة موضوع الدراسة/ أن نظرية النظم العامة/هي منهج التفكير النظامي للظواهر والأشياء المحيطة بنا، منهج يتجاوز النظرة التقليدية التي تنظر إلى الأشياء والحقائق كمعطيات مستقلة منفصلة لا ترتبط بعلاقات تكوينية ومتفاعلة فيما بينها.

The situational Theory

- نظرية الاحتمالات أو النظرية الموقفية: ترتبط هذه النظرية بالعالم فيدلر (Fiedler) الذي يرى انه ليس هناك نظرية أدارية معينة يمكن تطبيقها باستمرار في كل المواقف والظروف. وتشير النظرية الموقفية إلى أن اختيار القائد يتم بناءاً على العوامل الخارجية وليس على أساس صفاته الشخصية وحدها وإنما ترتبط بتفاعل القائد مع موقف معين . أي أن فلسفة النظرية ترى أن المواقف هي التي تبرز القادة وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقة باختلاف المواقف التي تواجههم ولذلك فإن الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية هي القادرة على إيجاد القادة ونجاحهم/ فعلى سبيل المثال قد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب، ويفشل في قيادتها في وقت السلم. وعلى ذلك فإن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف الموقف. فالقائد الفعال يجب أن يدرس الموقف بجميع عناصره منها (الوقوف على قدرات وخبرات العاملين ، تحليل توقعات العاملين من الأعمال التي يؤدونها ، دراسة المناخ العام السائد في المنظمة) ، وهذا يعني أن الإدارة العامة هي الأصل الذي انبثقت عنه الإدارة التربوية ، الإدارة التعليمية ، الإدارة المدرسية وتتفق الإدارة التربوية مع الرئيسة في

Scanned by TapScanner

طبيعة الإدارة

كثر الجدل حول طبيعة الإدارة فهل هي فن أم علم أم مهنة؟

فرجل الإدارة في ممارسته لوظائفه وسلوكه الإداري هل يعتمد على أسس عامة؟ أم تصبر عن مهارة شخصية تعتمد خبرته وشخصيته؟ أم إن الإدارة مهنة حالها حال المهن الأخرى. ويمكن القول أن ألوان النشاط تعد فناً يتركز الاهتمام فيها حول المهارة وحسن التصرف في تطبيق المعارف والمعلومات. ومن هذه الناحية تجد أن هناك جانب الفن في الإدارة. ويرى بعض المفكرين إن الإدارة ما هي إلا ميدان من ميادين العلوم التطبيقية تطبق فيه الأساليب العلمية.

ويوضح ((جريفت)) ذلك بقوله: إن الإداري أو ممارس عملية الإدارة يطبق الأسس العلمية بالطريقة نفسها التي يتبعها كل من المهندس والطبيب في عمله. وقد ساعد هذا الاتجاه على استقطاب الجهود تدو وضع نظرية للإدارة، يعدها المدخل الرئيس لعلم الإدارة. ويمكن أن نلمس عدد من الخصائص المهنية في الإدارة فهي ممارسة يحتاج لمزاولتها تدريب متقدم، وهي ممارسات ونشاطات مهنية يقوم بها الفرد كما هو الحال بالنسبة لمهنة الهندسة، إذ أن المهندس يمارس العمليات التي هي محط اهتمامه الأول على نطاق ممارسته اليومية. إلا أن هناك صعوبة في اتساع ميدان الإدارة وتشعبه مما يحول دون تحقيق التجانس المهني حتى في داخل الميدان الواحد من ميادين الإدارة.

مما سبق يتضح لنا إن الإدارة (هي علم وفن ومهنة) معاً لأنها تستند إلى قواعد علمية وقابليات فردية وخبرات عملية فرجل الإدارة بحاجة إلى موهبة إدارية يصقلها بخبرته وممارسته التي تقوم على أسس علمية تحكم علاقته مع العاملين معه وتوجيه جهودهم نحو العمل المشترك.

Scanned by TapScanner

مفهوم الإدارة التربوية

بما أن الإدارة تعد القاعدة الأساسية للتطور الحضاري في كل ميادين الحياة، ولعلها العمود الفقري في ميدان التربية والتعليم، أذن الإدارة التربوية هي الأساس في تنمية وتطوير مخرجات ميدان التربية والتعليم من تلاميذ. مناهج، طرائق تدريس، إعداد معلمين، أبنية وتجهيزات، اتصال وتواصل مع المجتمع المحلي وبرامج تدريبية وتقويمية وإشرافية وما إلى ذلك، فالنجاح أو الفشل الذي يحققه ميدان التربية والتعليم يعود أولاً وأخيراً إلى مدى قدرة الإدارة التربوية على تحقيق الأهداف المنشودة وتحويلها إلى واقع، لذا فأن الإدارة الفاعلة في المؤسسات التعليمية هي تلك الإدارة التي يفترض أن تتسم بالفاعلية والقدرة على التعامل مع الآخرين بشفافية وإنسانية، وتشجيع العمل الجماعي.

Scanned by TapScanner

وتعرف بأنها: " تنظيم جهود العاملين التربويين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في أطار اجتماعي متصل به وبذويه وبيئته، ويتوقف نجاحها على مدى المشاركة في اتخاذ القرار".

وتعرف الإدارة التربوية بمفهومها الحديث بأنها وسيلة وليست غاية، وهي مجموعة عمليات متشابكة وشاملة لكل النظام التربوي في المجتمع في جهاز التربية والتعليم الرسمي (الوزارة). وما يضعه من سياسة تربوية وأنظمة، وما يحدده من مناهج وخدمات ومراحل تعليمية. وتعنى الإدارة التربوية بتنظيم العناصر البشرية (المعلمين والموظفين والطلبة وأولياء الأمور). وتنظيم العناصر المادية (الأبنية والتجهيزات والأثاث والأدوات والأنظمة والتشريعات). وتنظيم الأفكار والقيم والاتجاهات والمناهج والمقررات الدراسية والأنشطة. ويؤكد المفهوم الحديث لها على التعاون والعمل الجماعي. وعلى ترابط مقومات العملية التربوية مع بعضها البعض.

وعرفها العمايرة بقوله: "أنها مجموعة من الإجراءات التي يتبناها المجتمع لتنظيم العمليات التربوية والمؤسسات والأفراد المتصلين بها. بقصد تحقيق الأهداف التربوية التي تعكس فلسفة المجتمع وتطلعاته. بقصد التطوير النوعي والكمي في العمليات والمؤسسات والأفراد".

فالإدارة التربوية : هي المنهج العلمي الذي يسير على أساسه المجتمع وفق فلسفته الدينية والتربوية والاجتماعية من اجل الحفاظ على هوية المجتمع وتحقيق ما يسعى له بأفضل الأساليب.

Scanned by TapScanner