

الإدارة التربوية: مفاهيم ووظائف، وأنماط

أولاً: مقدمة:

إنّ كل علم له أصوله وخلفياته ومصطلحاته، ولعلّ الخطوة الأولى على طريق فهم أي علم من العلوم هو التعرف على مصطلحات هذا العلم، ومن المعروف أنّ الإدارة التربوية هي أحد فروع علم التربية، وقبل الخوض في ماهية الإدارة التربوية لابدّ من الإجابة عن السؤال العام الذي يطرح عادة وهو: هل التربية علم؟ إنّ الإجابة على هذا السؤال من وجهة نظرنا بسيطة وهي أنّ كل ما يبحث بطريقة علمية منهجية هو علم مع الأخذ بعين الاعتبار أنّ بعض الأمور كالمادة مثلاً نستطيع أن نبحثها بطريقة علمية منهجية تامة، ولكن الأمور المتصلة بالإنسان لا نستطيع أن نبحثها بنفس المستوى من العلمية والمنهجية، ومن هنا جاء تفريق العلماء بين العلوم فصنّفوها إلى علوم طبيعية (Natural Sciences)، وعلوم اجتماعية (Social Sciences)، وعلوم إنسانية (Human Sciences)، وعلوم تطبيقية (Applied Sciences)، ومن الواضح أن التربية بشكل عام هي من العلوم الإنسانية التي تعنى بتنمية شخصية الإنسان بكل جوانبها: الجسمية، والعقلية، والانفعالية وبكل متكامل، وأما علم الإدارة التربوية بالذات فإنه يصنف على أنه أحد العلوم التطبيقية بالإضافة إلى أنه أحد العلوم الإنسانية بالطبع، والسبب ببساطة هو أننا نتعلم هذا العلم لكي نطبقه وليس لغاية معرفية فقط، أي أنّ حامل مؤهل (علم) الإدارة التربوية يفترض أن يقود العمل التربوي، ويطوره، ويرتقي به إلى ما هو أفضل، وبعبارات أخرى فإننا نتعلم هذا العلم لا لكي نحفظ قواعده، وأصوله، وأساسه فقط، ولكن لكي نوظفها في عالم الواقع التربوي فنطوره، ورتقي به.

ثانياً: مفاهيم الإدارة ووظائفها:

عرّف العلماء والمختصون الإدارة تعريفات كثيرة فقد عرّفها تيلور (Taylor) أبو الإدارة العلمية (Scientific management) على أنها «المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به العاملون ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأقل التكاليف»، وعرّفها فايول (Fayol) صاحب الأربعة عشر مبدأ المشهورة في الإدارة على أنها «أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب»، وبالتدقيق في التعريفين السابقين وغيرهما يمكننا أن نقول بأن الإدارة بشكل عام هي «عملية منظمة تسعى إلى تحقيق أهداف موضوعة بأكثر السبل فعالية»، ومن الجلي أن هذا التعريف يشير في مضمونه إلى أن الإدارة عملية (Process) أي أنها ليست عملاً بسيطاً بل مركباً، وأنها منظمة (organized) وليست عشوائية، وأنها هادفة (Oriented) وأخيراً أنها فعالة (Effective) أي تحاول تحقيق الأهداف بأقل قدر من المال والجهد الإنساني والوقت.

وقد أشار العالم جوليك وأرويك (Gulick & Urwick) إلى وظائف الإدارة مختصرين إياها في الكلمة الإنجليزية "Posd Corb" والتي تقابل ما يلي بالعربية:

P	Planning	1- التخطيط
O	Organizing	2- التنظيم
S	Staffing	3- التوظيف
D	Directing	4- التوجيه (القيادة)
Co	Coordinating	5- التنسيق
R	Reporting	6- كتابة التقارير
B	Budgeting	7- وضع الموازنة

وإذن فإن وظائف الإداري هي أن يضع الخطط، وأن يوزع الأعمال والمسؤوليات بناءً على هيكل تنظيمي، وأن يعين «الكادر» الذي ينجز العمل، وأن يوجه

ويقود، وأن ينسق بين الوحدات والأقسام والأفراد، وأن يكتب التقارير عن أداء المهام إلى رؤسائه، وأخيراً أن يضع الموازنة للمؤسسة (المنظمة) التي يديرها.

ثالثاً: مفاهيم الإدارة التربوية وخصائصها:

لا تختلف الإدارة التربوية في مفهومها عن الإدارة بشكل عام إلا في أنها تطبق في سياق تربوي، فالإدارة هي الإدارة في أي ميدان تكون فيه، ولا تختلف عن بعضها إلا في مضمون عمل المؤسسة التي تديرها، فهناك جملة مبادئ، وأسس، وقواعد يحتكم إليها رجل الإدارة سواء أكان يدير مصنعاً أو مستشفى، أو شركة، أو مدرسة، والفارق كما أشرنا هو في مضمون عمل المؤسسة المدارة، فمدير المصنع مثلاً معني بالآلات، والعمال، ومنتجات المصنع، ومدير المستشفى معني بالأطباء، والممرضين، والمراجعين، ومدير الشركة معني برأسمال الشركة، وفنيها، ووضعها التنافسي، أما مدير المدرسة فمعني بالمعلمين والطلبة والمناهج، وأولياء الأمور.

وبناءً على ما سبق فإننا يمكن أن نقول بأن الإدارة التربوية هي المسؤولة عن العمل التربوي في المجتمع، أي عن تربية الأفراد وتنمية شخصياتهم من جميع النواحي وبصورة متكاملة سواء أكان ذلك من خلال مؤسسة تربوية رسمية كالمدرسة مثلاً، أو من خلال مؤسسات تربوية موازية كالمسجد، أو النادي، أو مكان العمل.

أما الإدارة التعليمية فتختلف عن الإدارة التربوية بمدى اختلاف التربية عن التعليم، فالتربية والتعليم صنوان لا يفترقان في الأصل وكل من منهما يؤدي إلى الآخر فالمعلم يربي وهو يعلم والتربية هي ثمرة تعليمة في النهاية، وبالتالي فإن أي فصل بينهما هو فصل تعسفي، ومن هنا جاء اسم « وزارة التربية والتعليم »

في معظم الدول للإشارة إلى أن التربية والتعليم أمران متلازمان، ولكن للتوضيح فقط لا بد من الإشارة إلى أن الإدارة التعليمية ومع أنها إدارة تربوية بالطبع إلا أنها محدودة أكثر وهي تعمل من خلال النظام التربوي الرسمي فقط، وبمعنى آخر فإن الإدارة التعليمية هي الإدارة المسؤولة عن تربية الأفراد وتنمية شخصياتهم من خلال النظام التعليمي الرسمي أي المدارس العامة والخاصة، ولا تشمل الإدارة التعليمية في هذه الحالة الجهود التربوية التعليمية التي تقوم بها المساجد، والجمعيات والنوادي وغيرها.

وقياساً على ما سبق فإن الإدارة المدرسية هي المسؤولة عن تربية الأفراد وتنمية شخصياتهم داخل المدرسة فقط.

أما خصائص الإدارة التربوية فيمكن إجمالها على النحو الآتي:

1. ضرورتها الملحة Crucial importance

إذ من المعروف أن عماد نهضة الشعوب وتقدمها هو التعليم، فالتعليم هو الذي يعمق الوعي، وهو الذي يزود بالمعرفة والقدرات والمهارات، وحيث إن الإدارة التربوية هي المسؤولة عن إدارة وتوجيه النظام التربوي فإنها والحالة هذه تكتسب أهمية حاسمة لا يمكن الاستغناء عنها.

2. المنظور الجماهيري Public visibility

والمقصود هنا هو أن ما تقوم به الإدارة التربوية هو محط اهتمام جميع الناس وموضع متابعتهم إذ ليس هناك ما هو أهم لكل إنسان من أبنائه فتربية الأبناء وتأهيلهم وتزويدهم بالمهارات والقدرات التي تمكنهم من صناعة مستقبلهم هو الأهم الأول لكل فرد في المجتمع، ومن هنا لا عجب إذا رأينا أن قطاعاً ما من المجتمع يهتم بما يجري في مصنع ما أو مستشفى ما أو شركة ما، ولكن جميع أبناء المجتمع مهتمون بما يجري بشأن تربية أبنائهم ولا ننسى أيضاً أن التربية

كما هو معروف معنية بنقل التراث الاجتماعي من جيل إلى جيل ومعنية أيضاً بتطويره، وحيث أن الإدارة التربوية هي القيمة على هذا العمل الخطير فلا عرو أن تحظى بهذه الأهمية الفائقة من قبل جميع أبناء المجتمع.

3. تعقد الوظائف Complexity of functions

إن العمل التربوي الذي تديره وتشرف عليه الإدارة التربوية هو عمل معقد ومتشابك بطبيعته فتعليم التلميذ مثلاً عمل تتداخل فيه عوامل كثيرة مثل المعلم والمنهاج، والبيئة المدرسية، فضلاً عن دافعية التلميذ نفسه، فأداء المعلم مثلاً عمل تتداخل فيه متغيرات كثيرة مثل أسلوب مدير المدرسة، ومستوى التلاميذ، وسوية المنهاج المعتمد، ومدى انسجام جماعة المعلمين وغيرها، وتصميم المنهاج مثلاً تتشابك على التأثير فيه عوامل متعددة مثل قيم المجتمع، وتأهيل واضعي المنهاج، ومتطلبات سوق العمل، والأبعاد السيكولوجية والبيداغوجية اللازم مراعاتها عند وضع المنهاج، إن تعقد وظائف الإدارة التربوية ونشاطاتها المختلفة يضفي أهمية خاصة على الإدارة التربوية، ويلقى عليها في نفس الوقت مسؤولية ثقيلة لا تملك إلا أن تقوم بها.

4. ضرورة العلاقات الإنسانية Necessity of human relations

إن الإدارة التربوية تعمل في جو من العلاقات الإنسانية بحكم أنها تدير «مؤسسة بشرية» وترمي «إلى تربية إنسان» ولا يتم هذا بالضرورة إلا في جو إنساني يسوده الاحترام والتقدير والتفهم والانفتاح، وليس معنى هذا بالطبع أن المؤسسة التربوية تخلو من «علاقات العمل»، ولكن المقصود بالضبط هو أنه حتى في إطار علاقات العمل لا بد أن يكون هناك حرص على وجود وتنمية علاقات إنسانية صحية وإيجابية تسهم في بناء شخصية إنسان صالح، وبناء، وفاعل، ومنتج.

5. التنمية المهنية Professional development

إن العاملين في الميدان التربوي وبالذات المعلمون يجب أن يكونوا مؤهلين مهنيًا (مسلكيًا)، فضلاً عن تأهيلهم المعرفي العام، والتخصصي الدقيق لما للعمل التربوي من خصوصية وأهمية، وحيث إن الإدارة التربوية هي المسؤولة عن هذه التنمية المهنية وإدامتها لجميع العاملين في الميدان التربوي فإنها تضطلع بمسؤولية كبيرة تتطلب منهم أن يكونوا مواكبين لما يجد في عالم العلم والمعرفة والتأهيل من جهة، ومستشعرين لاحتياجات العاملين معهم وصولاً إلى برامج تنمية مهنية حقيقية مستجيبة لمتطلبات العمل التربوي فعلاً.

6. صعوبات القياس والتقييم Measurement and evaluation difficulties

إن من المعروف أن قياس وتقييم نتائج العمل التربوي غاية في الصعوبة، فهل من السهولة بمكان مثلاً أن نقيس مدى إكتساب التلميذ لقيمة المواطنة مثلاً؟ وهل من السهولة بمكان أن نقيم مدى استفادة المعلم من دخول برنامج تدريبي ما؟ وهل من السهولة بمكان أن إنهاء الطالب للمرحلة الأساسية (10 سنوات) يؤهله ولو بالحد الأدنى لدخول سوق العمل؟ إن الإجابات على الأسئلة السابقة هي بالسلب قطعاً ولو أن ذلك لا يعني بالطبع أن تعفي الإدارة التربوية نفسها من اعتماد الأساليب العلمية المعتمدة في القياس والتقييم لقياس وتقييم كافة نتائج العمل التربوي ولو بصورة معقولة وصولاً إلى التصويب بل والارتقاء بمستوى الأداء.

7. ضبط النوعية Quality Control

إن الإدارة التربوية ليست مسؤولة عن تخريج أعداد من التلاميذ فقط، ولكنها مسؤولة أمام المجتمع عن تخريج «مستوى» أو «نوعية» من التلاميذ الواعين، المؤهلين، المنتجين القادرين على المساهمة الفاعلة الإيجابية في بناء

أوطانهم ومجتمعاتهم، ولكن هل هذا سهل فعلاً في ضوء حقيقة أن الإداريين التربويين لا يسيطرون في الواقع على مدخلات العملية التربوية بما يمكنهم من الوصول إلى النوعية التي يريدون، وحتى لو ضربنا صفحاً عن المدخلات فهل يسيطر الإداريون على العوامل التي تفعل الأنشطة والعمليات بالدرجة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف. إن التساؤلات السابقة تشير في الواقع إلى الإشكالية والتحدي اللتين تواجههما الإدارة التربوية في موضوع «النوعية»، ولو أن هذا طبعاً لا يعفيها من المحاولة وبذل الجهد في سبيل الوصول إلى أفضل منجزات ممكنة.

رابعاً: مهارات الإدارة التربوية

إن الإدارة في أي مجال من مجالات الحياة بحاجة إلى مهارات لكي تنجح في تحقيق الأهداف، وإذا كانت هذه الإدارة في مجال «الإنسان» تربية، وتنشئة، وصقلاً، وتأهيلاً فإنها تصبح بحاجة ملحة إلى توفر مهارات بعينها تمكن من تحقيق الأهداف بصورة فعالة، وقد رصد كاتز (Katz، 1955) أهم المهارات الضرورية للإداري التربوي على النحو الآتي:

1. المهارات الفكرية أو التصورية Conceptual Skills

والمقصود هنا أن تتوفر لدى الإداري التربوي الإمكانية الفكرية لتصور المستقبل، ووضع الخطط، والتحوط للأزمات، والتفنن في حل المشكلات، ومن الواضح أن هذه المهارة الفكرية موروثية ومتصلة بذكاء الفرد أكثر مما هي مكتسبة وإن كان هذا لا ينفي أنها تتحسن بعمليات التأهيل والتدريب، كما لا بد من الإشارة إلى أن هذه المهارة هي الأكثر صلة من بين المهارات جميعاً بالابتكار، والإبداع، والتجديد.

2. المهارات الفنية Technical Skills

وتعني تلك المهارات المتصلة «بفنيات» العمل وكيفية إنجازه باتقان، فمدير المدرسة الذي يضع برنامجاً دراسياً لمدرسته يتمتع بالمهارة الفنية، والمشرف التربوي الذي يجري «مداولة إشرافية» مع المعلم الذي يزوره يتمتع بالمهارة الفنية، ومدير التربية والتعليم الذي يستغل وقته المتاح لإنجاز أعماله بفعالية يتمتع بالمهارة الفنية، ومن الواضح أن هذه المهارات مكتسبة من خلال التأهيل والتدريب، وهي متعددة ومتجددة بتغير طبيعة العمل وتطوره، وفي حين أن المهارات الفكرية لازمة للإدارة العليا المعنية بالتخطيط، ووضع السياسات، فإن المهارات الفنية مطلوبة أكثر للإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية حيث إن الطابع التنفيذي يغلب على طبيعة عملهما، وبالذات الإدارة التنفيذية.

3. المهارات الإنسانية Human Skills

وتعني القدرة على التواصل والإقناع ونقل وجهة النظر بما يحجب بها ويسهل تقبلها، ومن الواضح أن هذه المهارة متصلة بطبيعة الشخص وقدرته اللغوية وتمرسه بالحوار مع الآخرين وتبادل الأفكار معهم، وهذا لا يعني بالطبع انه لا يمكن اكتسابها فمن المؤكد أن برامج تدريبية معينة مصممة لهذه الغاية تكسب الشخص هذه المهارة أو تعززها لديه بدرجة مهمة، والواقع أن هذه المهارة هي أكثر المهارات قرباً مما يسمى بـ «كاريزما» القائد فهي نابعة من شخصية الإنسان، وعلى أهميتها الفائقة فإنها ليست مهمة للإدارة العليا بقدر أهميتها للإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية.

خامساً: أنماط الإدارة التربوية:

إجتهد التربويون في تصنيف الإدارات التربوية وعدادوا لها أنماطاً كثيرة، فمنهم من تكلم عن النمط التقليدي، والنمط العقلاني، والنمط الجذاب والنمط الفوضوي وغيرها ولكن التصنيف الأكثر شهرة في الأدبيات التربوية والأكثر مقبولية في الأوساط التربوية هو الآتي:

1. **النمط الأوتوقراطي (Autocratic administration)** وله مرادفات كثيرة منها الاستبدادي، والدكتاتوري، والسلطوي، وأهم خصائص هذا النمط ما يلي:
 - الاهتمام بالإنتاج أكثر من الاهتمام بالعاملين.
 - الاستحواذ على السلطة وعدم تفويضها.
 - الإيمان بمركزية العمل.
 - المحافظة على الانضباط إلى درجة التشدد.
 - عدم إشراك العاملين في عملية صنع القرار.
 - الالتزام بحرفية التعليمات.

ومن الطبيعي أن مثل هذا النمط الإداري يفرز مناخاً تنظيمياً سلبياً يتسم بتدني الروح المعنوية، وعدم رضا العاملين، والاحساس بعدم الأهمية نتيجة عدم المشاركة، فضلاً عن انفلات النظام في حالة غياب المدير وقد يسأل سائل: إذا كان هذا النمط يتسم بكل هذه السلبيات فلماذا استخدمه إذن؟

إن تبني الأسلوب الأوتوقراطي من قبل إداري ما عادة ما يكون إفرازاً لجملة عوامل قد يكون منها فلسفة الإداري نفسه، وقد يكون منها أن جماعة المرءوسين ليست ملتزمة بالأنظمة والتعليمات وتحتاج إلى إدارة صارمة ولو لفترة ما، وقد يكون منها أن سياسة البلاد العامة استبدادية وتطبع بطابعها جميع الإدارات العاملة في ضوء توجهاتها.