المحاضرة الثالثة: نظريات الإدارة التربوية

الهدف من المحاضرة

يتعرف الطالب على أهم نظريات الإدارة التربوية، وأهم تطبيقاتها في الممارسة الإدارية.

العناصر مستهدفة

تمهيد

1. نظرية الإدارة التربوية كعملية اجتماعية
2. نظرية الإدارة التربوية كعملية اتخاذ للقرار
3. نظرية الإدارة التربوية كوظائف ومكونات
4. نظرية الأبعاد الثلاثة

تمهيد

يتخوف كثير من المهنيين من كلمة "نظرية" لا سيما المديرون الذين يتصورون أنهم ممارسين عمليين، والواقع أن كثيرا من الناس يتصورون أن النظرية لا تخرج عن كونها مبادئ نظرية مجردة قليلة الجدوى أو عديمتها في المواقف العملية، غير أنه ما يجب أن نفهمه أن النظرية في الإدارة موجهة للعمل ومرشدة له، فالممارسة العملية الموجهة بالنظرية تقوم على أسس علمية موضوعية أفضل بكثير من أسلوب المحاولة والخطأ أو الاجتهاد الشخصي، إن النظرية الإدارية تساعدنا على فهم الموقف وتقدم لنا أفضل بدائل التصرف أو الإجراء الذي يمكن أن يتخذ، والمدير الناجح هو الذي يستطيع أن يزاوج بين النظرية أو النماذج وبين ظروف الموقف، ويحاول من خلال ذلك أن يفهم أبعاد الموقف ثم يناقش ذلك مع المعنيين الآخرين، وبعد ذلك يتوصل إلى اتخاذ القرار أو الإجراء، والواقع أن كل رجال الإدارة بلا استثناء لهم نظرياتهم غير المعلنة التي توجه سلوكهم الإداري.

وقد حاول العديد من دارسي الإدارة التربوية تحليل العملية الإدارية ومحاولة وضع نظريات لها، ولقد كان لهذه المحاولات أثر في تحقيق نوع من التقدم في هذا المجال، فقد حاول كل من **بول مورت P.mort** ومساعده **دونالد .روس Donald H.Ross** لوضع أسس لنظرية الإدارة ورد في كتابهما " مبادئ الإدارة المدرسية " كما حاول **جيس ب. سيرز Jess.Serars** البحث في وظيفة الإدارة في دراسة عام **1950** تحت عنوان طبيعة العملية الإدارية، كما أعد البرنامج التعاوني للإدارة التعليمية في أمريكا عدة برامج للتعرف على أساليب نظرية للإدارة التعليمية، ومنها كتاب عام **1955** بعنوان "أساليب أفضل للإدارة المدرسية"، واستحدث **سيمون** في كتابه "مفهوم الرجل الإداري" عام **1945** طبيعة وأهمية اتخاذ القرار في العملية الإدارية، وفي عام **1968** وضع " **يعقوب جيتزلز J.W.Getzels** "نظرية علمية في الإدارة المدرسية، حيث نظر للإدارة باعتبارها عملية اجتماعية، بينما نظر سيرز إلى الإدارة التعليمية من حيث وظائفها ومكوناتها وحلل العملية الإدارية إلى عدة عناصر رئيسية، ويمكن القول بأن جميع الجهود التي بذلت كلها جهود متأثرة بأفكار رجال الإدارة العامة والصناعية أمثال **(تايلور) (وهنري فايول) (ولوثر جيوليك)**، وغيرهم من رجال الإدارة العامة.

ويمكن حصر أهم النظريات التي كان لها تأثير واضح في الإدارة التربوية فيما يلي:

1. نظرية الإدارة التربوية كعملية اجتماعية Educational Administration as a Social Process

تعتبر هذه النظرية من أشهر النظريات المعاصرة في مجال الإدارة التربوية، وتعود بدايات هذه النظرية إلى الدراسات التي أجراها كل من **جوبا Guba وبارسونز Parsons**، إلا أن هذه النظرية تُنسب إلى رائدها **يعقوب جيتزلز J.Getzels** والتي سادت عام 1968، ويرى **جيتزلز** أن الإدارة هي عبارة عن تسلسل هرمي بين الرؤساء والمرؤوسين، ويتم توزيع المهام الموكلة لكل فرد داخل المؤسسة التربوية في إطار اجتماعي، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف لتي تسعى لتحقيقها.

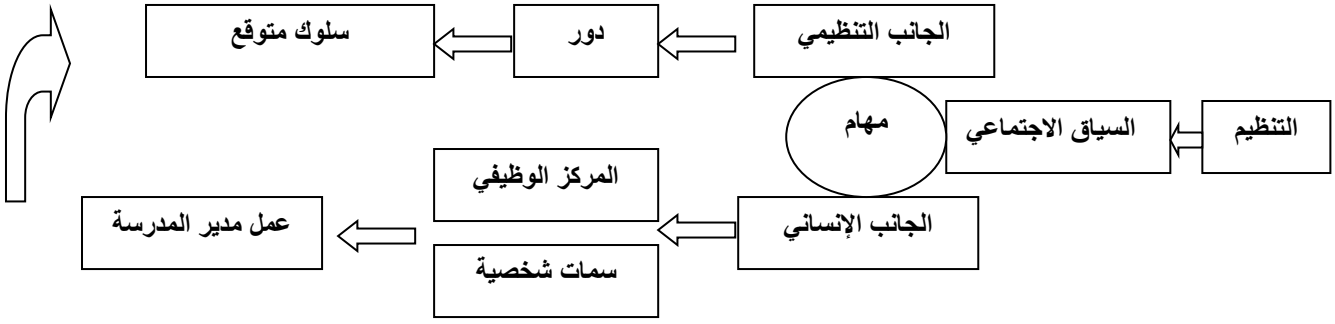
ويرى **جيتزلز** أن النظام الاجتماعي للمؤسسة التعليمية يتكون من جانبين هما:

أ- الجانب التنظيمي: يوضح دور العاملين فيه والصفات التي ينبغي توافرها لكل عضو فيها، ومن ثم يمكن التعرف على مدى قيام الشخص بأداء عمله من خلال ما يسمى **توقعات الدور Role Expectation** أي الالتزام بتنفيذ الواجبات المحددة على أكمل وجه. فالدور يمثل المهام والأهداف المطلوب تحقيقها، ولكل دور توقعات تتم بأداء معين، يمكن التحقق منها عبر معايير محددة.

ب- الجانب الإنساني: هو الجانب الذي يتمتع به الشخص الذي ستسند إليه وظيفة معينة (مثل مدير المدرسة والجانب الشخصي للمدير) حيث يتطلب الأمر إجراء تحليل علمي ونفسي للشخصية باعتبار أن علم الإدارة هو علم إدارة السلوك البشري كما يعبر عنها **جوبا**، حيث أشار إلى أن عمل رجل الإدارة يتم من خلال محورين:

- الدور أو المركز الوظيفي (السلطة الرسمية) وذلك كما توضحه طبيعة المؤسسة.
- الشخصية والسمات التي يتصف بها (السلطة غير الرسمية)، فعمل مدير المدرسة لا يمكن أن يتم إلا من خلال توفر هذين الجانبين معا حيث يكمل كل منهما الآخر.

ويمكن التعبير عن ذلك من خلال الآتي:



شكل (6): التفاعل بين الجانب التنظيمي والجانب الإنساني ضمن السياق الاجتماعي.

فمدير المدرسة الذي يمارس النمط البيروقراطي يتقيد بدوره الذي حددته اللوائح والقوانين، ويصبح تأثير شخصيته شبه مفقود، ولهذا فإن نجاح العمل الإداري في أي مؤسسة تربوية لا سيما المدرسة، يتوقف على قدرة رجل الإدارة (مدير المدرسة) في التوفيق بين فهم واستيعاب الجانب التنظيمي المتمثل في السلطة الرسمية الممنوحة له في المدرسة (الدور)، والجانب الإنساني المتمثل في السلطة غير الرسمية (الشخصية)، من خلال تحقيق التوازن الذي ينسجم مع أهداف المدرسة وتطلعات مرؤوسيه.

2. نظرية الإدارة التربوية كعملية اتخاذ للقرار

Educational Administration as Decision Making Process

يعتبر كل من **جريفثز Griffiths** و **سيمون Simon** من أهم رواد هذه النظرية والتي تدور حول تأثير العوامل السلوكية في عملية اتخاذ القرارات، وطريقة اتخاذها وأساليب حركتها وتنقلها عبر مختلف المستويات الإدارية، ويرى **سيمون** وهو أحد تلاميذ **ماكس فيبر** أ اتخاذ القرارات يعتبر جوهر العملية الإدارية، وأن مفاهيم نظرية الإدارة ينبغي أن تبع من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني.

إن التركيز على عملية اتخاذ القرارات بالنسبة **لسيمون** ربما تعود على كتابه الخاص بالسلوك الإداري Administrative Befavior الذي صدر عام 1947، حيث أفرد له عنوانا فرعيا أسماه دراسة **عملية اتخاذ القرار في التنظيم الإداري**، حيث أشاد من خلاله بمدى أهمية اتخاذ القرارات في الإدارة، لأنها تمثل مظهرا للسلوك الإنساني، أو بعبارة أخرى كونها تمثل الترجمة الحقيقية للأفكار والآراء والطموحات.

ويرى **سيمون** أن القرار الإداري يتكون من عنصرين أساسيين؛

- **تكلفة القرار** وتعني حجم وقيمة عملية اتخاذ القرار من بداية مرحلة الإعداد وتجميع المعلومات وتصنيفها واختيار البدائل وتقويمها، وما يصاحب ذلك من وقت وجهد ومال.
- **نتائج القرار** تعني الأهداف النهائية التي تحققت سواء كانت أرباحا أو خدمات عامة، بالإضافة إلى مدى انسجام هذا القرار ومواؤمته للخطوط العريضة أو السياسة العامة للمنظمة.

تعقيب: يرى بعض المستغلين بالإدارة أن اتخاذ القرار هو أهم العمليات الإدارية، بل إن بعضهم يجعله لب العملية الإدارية وجوهرها، وكل العمليات الأخرى من تخطيط وتنظيم ورقابة وتقييم وتوجيه تدور حوله، ولأن عملية اتخاذ القرار في جوهرها هي اختيار بين بدائل مطروحة فإن هذه النظرية تنظر إلى اتخاذ القرار على أنه عملية سيكولوجية ذات بعد ذهني بالغة التعقيد.

3. نظرية الإدارة التربوية كوظائف ومكونات

يعتبر **سيرز Sears وهالبن Halpin** من رواد هذه النظرية التي أسهمت في إعطاء صورة واضحة عن طبيعة العمل الإداري، والعناصر الرئيسة التي يتكون منها بغض النظر عن نوع المؤسسة؛ تجارية، صناعية، تربوية، عسكرية، سياسية...فقد أوضح **سيرز** في كتابه **طبيعة العملية الإدارية** الذي أصدره عام 1950 أن أهم وظائف العمل الإداري تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة، وتكشف هذه الوظائف بجلاء مدى تأثر **سيرز** بأفكار وأعمال الكثير من رجال الفكر الإداري مثل **تايلور** و **فايول** وغيرهما، حيث حاول استيعاب كل ما تعلمه من مبادئ في مجالات الإدارة المختلفة وتطويعها لميدان التربية التي يعمل بها ولا سيما في الإدارة التعليمية، والتي أصبحت تدريجيا توازي في أهميتها تلك الإدارات التي انبثقت منها كإدارة الأعمال والإدارة العامة.

وكانت أفكار **هالبن** تدور حول مكونات الإدارة الأساسية، سواء أكانت في مجال التربية، أم في الصناعة (إدارة الأعمال)، أم في الحكومة (الإدارة العامة)، ويرى **هالبن** أن للإدارة أربع مكونات أساسية هي:

- **المهمة The Task** وهو أساس وجود وبقاء أي منظمة إدارية حيث ينتهي بانتهائها.
- **المنظمات الرسمية Formal Organization** تتسم بهذه المنظمة المجتمعات الحديثة، والتي تشمل توصيف الوظائف، وتفويض السلطات، وتحديد المسؤوليات وبناء هياكل تنظيمية يوضح فيها التسلسل الهرمي للمستويات الإدارية ونطاق الإشراف.
- **جماعة العمل Work Group** وهم الأفراد المنوط بهم إنجاز العمل في المنظمة.
- **القائد The Leader** هو الشخص الذي يتولى توجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال حسن استغلال الموارد البشرية، وفي حدود الإمكانيات المتاحة.

4. نظرية الأبعاد الثلاثة The Tri-Dimentional Theory

تمثل امتدادا حقيقيا لما جاء به كل من **سيرز** و **هالبن** حيث كانت هذه النظرية إحدى ثمار البرنامج التعاوني الذي برز في منتصف القرن العشرين بما هو معروف ب Co-Operative Program in Educational Administration حيث عقد هذا البرنامج بكلية **جورج بيبودي** بأمريكا، وتمخض عنه صدور كتاب بعنوان **أفضل الأساليب للإدارة المدرسية** عام 1955.

والإدارة في مفهوم هذه النظرية هي مجموعة من العناصر والمكونات ، فهي ليست مركزا وظيفيا أو مديرا مسؤولا عن عمل ما، ولكنها مجموعة من المهارات التي يضطلع بها الإداري، ويحاول من خلالها التكيف والتأقلم مع الوسط الاجتماعي بما من شأنه إنجاح العمل الإداري، وتحتوي نظرية الأبعاد الثلاثة على ثلاث محاور أساسية هي:

- **العمل The Job** ويتناول الحديث عن طبيعة العمل، والإمكانيات المتاحة للقيام به والمشكلات التي تعترضه وصلته بالمجتمع.
- **رجل الإدارة The Administrator** من حيث طاقته الجسمية وقدرته العقلية والعاطفية.

- **البيئـة الاجتماعيـة The Social Setting** أي العوامل والضـغوط الاجتماعيـة التي تؤثر على قرار رجل الإدارة.

المراجع

1. عبد الصمد الأغبري: الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، ط1، دار النهضة العربية ، بيروت لبنان، 2000.
2. محمد عوض الترتوري (النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية)، موقع المنشاوي للدراسات.
3. محمد منير مرسي: الإدارة المدرسية الحديثة، طبعة معدلة، عالم الكتب، القاهرة، 1999.