

العنوان:	أنماط الإدارة
المصدر:	رسالة المعلم -الاردن
المؤلف الرئيسي:	معالي، خولة
المجلد/العدد:	مج 48, ع 3
محكمة:	لا
التاريخ الميلادي:	2010
الشهر:	كانون الثاني
الصفحات:	62 - 66
رقم MD:	99470
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EduSearch
مواضيع:	الأنماط القيادية ، الإدارة المدرسية ، مديرو المدارس ، السمات الشخصية ، النظم التعليمية ، فلسفة الإدارة ، العلاقات الإنسانية ، الديمقراطية ، الأوتقراطية ، التفويض الاداري، الأهداف الإدارية
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/99470



أنماط الإدارة

إعداد : خولة معالي

مدرسة مؤتة الثانوية الشاملة/ المزار الجنوبي

يكره العمل غريزيا ويتجنبه، ولذا يجب أن يكره على القيام به فيعامل بشدة ويدفع إلى بذل الجهد المطلوب لتحقيق الأهداف. ويفترض هذا المفهوم أن يكون الإنسان قليل الطموح ويفضل الأمان والطمأنينة ويتجنب تحمل المسؤولية وعواقبها.

❖ تقوم الإدارة الأوتوقراطية على مجموعة من الأسس هي :

١- التدرج في السلطة من الأعلى إلى الأسفل فالمدير يتبع مسؤولاً أعلى منه في مديرية التربية والتعليم ويأتمر بأوامره وتوجيهاته ثم إنه يوجه تعليماته وأوامره إلى المعلمين

٢- الفصل التام بين التخطيط والتنفيذ فيقوم المخططون بوضع الخطط بعيدا عن المدارس ويقوم المدرسون بتنفيذ هذه الخطط دون أن يكون لهم رأي فيها.

٣- سيادة مظاهر الولاء الشخصي للرئيس إذ يدين المرؤوسون للرئيس فواجب المدرس أن يدافع عن مدير المدرسة.

وبالتالي تظهر مظاهر نفاق المرؤوسين مقابل شعور متدن جدا من الولاء للمرؤوسين أو الحرص على إرضائهم

٤- غياب الموضوعية والدقة في التوجيه والتقييم إذ يوجه المدير تعليماته إلى مرؤوسه من المعلمين وغيرهم الملتمزين باتباعها والخضوع لها ويتم تقييمهم وفقا لمدى اتباعها والخضوع لها.

٥- غياب دور المدرسين عن المشاركة في الإدارة المدرسية إذ يقوم المدير بالتخطيط لتنفيذ

تختلف ممارسات العاملين في إدارات المدارس وتصرفاتهم من مدرسة لأخرى وفقا لعوامل متنوعة :

منها ما يتعلق بالمدير ذاته وشخصيته وإدراكاته وفلسفته وإعداده ومنها ما يتعلق بالعاملين ومنها ما يتعلق بالنظام التعليمي ومنها ما يتعلق بالإمكانات المادية والبيئة المتوافرة وغير ذلك.

فقد تتصف الممارسات الإدارية لمديري المدارس بالسلطة والسيطرة المطلقة أو تميل إلى التعاون والمشاركة في الرأي والعمل، أو قد يغلب عليها الإحجام عن التصدي للمشكلات وعن التوجيه والمتابعة وتأتى بنفسها عن الأخذ بزمام الأمر و المبادرة المبدعة وهذا التنوع يضي على كل إدارة نمطا معينا يمكن وصفها به.

يتحدث المشتغلون في الإدارة المدرسية عن ثلاثة أنماط رئيسة وبعضها يتحدث عن أربعة أنماط أساسية.

هي :

١- النمط السلطوي أو التسلطي (الأوتوقراطي) والفردية المتحكمة.

٢- النمط الانتهازي (الدبلوماسي).

٣- النمط الترسلّي أو السائب.

٤- التشاركي (الديموقراطي).

وهذا التنوع لا يعني وجود حدود فاصلة بين هذه الأنماط فقد تتداخل أو قد يجمع القائد بين أكثر من نمط ولكن يغلب عليه نمط معين يصنف على أساسه.

وهذه الأنماط هي :

١ - نمط الإدارة الأوتوقراطية

ينطلق أنصار الأوتوقراطية من افتراض كون الإنسان

- ❖ تدني مستوى الرضى الوظيفي للمرؤوسين.
- ❖ يسعى أفراد الجماعة للتقرب من القائد والتمسك به أكثر مما يسعون للتقارب مع بعضهم.
- ❖ يحجم عن تفويض اتخاذ سلطة القرار لمرؤوسيه ويفرض عليهم الأعمال ويتدخل في أعمالهم.
- ❖ يركز السلطات كافة في يده بحيث تنتهي عنده العمليات الإدارية كافة.

إيجابياته:

- ❖ إحكام السلطة.
- ❖ انتظام العمل وزيادة الإنتاجية لكن إذا غاب القائد انفرط عقد المجموعه واضطرب العمل وضعفت الإنتاجية.
- ❖ الواقع أن هذا النمط غير صالح لإدارة المنظمات على المدى الطويل أما في الحالات الخاصة التي تهدد المؤسسه بالفشل، فإن هذا النمط يمكن الاعتماد عليه مدة قصيرة من الوقت حتى تعود الأمور إلى طبيعتها وبعد ذلك يستبدل وفقاً للظروف.
- ❖ وقد أطلق (ماكجر يجور) على هذا النموذج القيادي نظرية س ويرى أن هذا الأسلوب القيادي يتركز على كون الفرد العادي ليس ناضجاً.



السياسات الصادرة عن الإدارة التعليمية وتحديد طريقة ذلك في اتخاذ القرارات ويلتزم المدرسون بالرجوع إلى المدير في كل عمل يقومون به وبالتالي يؤدي إلى طمس شخصية المدرسين وعدم احترام فرديتهم وخصوصيتهم وبالتالي تنامي القلق والاضطراب والضغط وقلة الانتماء للمهنة لديهم.

٦- غياب احترام شخصيات التلاميذ وفرديتهم نتيجة التزامهم باتباع طرق محددة في التعليم والسلوك وتحريم الخروج عليها وانعدام الفرصة أمامهم لمناقشة الآراء والقرارات وتقويمها.

٧- التركيز على الجانب المعرفي التحصيلي للتلاميذ وإهمال الجوانب الأخرى الروحية والعاطفية والنفسية والاجتماعية وإهمال الاهتمام بميول التلاميذ واتجاهاتهم واستعداداتهم ومراعاة الفروق الفردية بينهم.

٨- الفاعلية هي المعيار لتقويم العمل المدرسي لذا فقد ترفض اقتراحات بعض المدرسين في المدرسة لأنها قد تؤدي إلى عدم فاعلية النظام وسيره سيراً روتينياً وفق القواعد والتعليمات التي خطتها.

❖ سمات المدير الأوتوقراطي

- ١- غامض في تعليماته وأوامره ويتعصب لرأيه.
- ٢- يلجأ إلى الهيمنة والانفراد بالرأي في جميع العمليات الإدارية.
- ٣- لا يهتم بكسب ولاء العاملين أو بناء علاقات إنسانية معهم.
- ٤- يركز السلطة في يديه ولا يفوضها للعاملين ظناً منه أنها انتقاص لهيبته وكفاءة العمل.

❖ المناخ السائد في المدرسة رسمي وجاف يقود إلى عزلة إدارة المدرسة عن بقية أعضاء مجتمعه وانعدام أو انخفاض مستوى الثقة المتبادلة.

❖ سلبيات هذا النمط من القيادة.

❖ تولد رغبة لدى المرؤوسين بعدم تحمل المسؤولية.



٢- النمط الانتهازي (الدبلوماسي)

١- مدير المدرسة ذو شخصية جذابة يعتني بمظهرة يؤمن بالمبادئ الديمقراطية يقرر دائماً أن المدرسة تسير على أسس وفلسفة ديموقراطية ويميل إلى مناقشة مشكلات المدرسة مع المدرسين ذوي النفوذ في المدرسة قبل عرضها على مجلس المدرسة ويرفض المقترحات التي يتقدم بها الآخرون. ويسعى المدير إلى استمالة من يخالفونه في الرأي خصوصاً ذوي النفوذ من المعلمين كسبا لمواقفهم ويستخدم لذلك وسائل الأغراء والوعود البراقة وليس إلقاء الأوامر.

٢- يتسم هذا المدير باللباقة والدبلوماسية يبذل جهده في إظهار علاقات حسنة مع المعلمين والجمهور بمظهر جذاب واغتنام كل فرصة للتظاهر بحسن علاقته مع الجميع على الرغم من عدم إشراكهم في وضع سياسة العمل في المدرسة أو تحديدها.

مثل هذا المدير يضع في ذهنه صور معينة لمدرسته فيضع الخطط لسياسات ما ويحقق هذه الصورة ولا يحيد عنها فيعرف المدرسون من المدير مواقفهم فهو يظهر الود والصدقة والترحيب لمن يتفق سلوكه مع هذه الصورة ويظهر عدم الرضا لكل من يخالف هذا الرأي.

٣- اجتماعات هيئة هذه المدرسة قصيرة يعطى فيها مدير المدرسة ما يريد إعطاءه من بيانات وتعليمات للمدرسين بسرعة وإيجاز ثم ينصرفون بعدها لأعمالهم.

٤- ويخطط المدير الدبلوماسي للاجتماعات ويشترك معه بعض المدرسين والتلاميذ ذوي النفوذ ليبدو ديموقراطياً ويصدر قراراته المهمة نتيجة لهذه المناقشة أو دونها وأحياناً يقوم المدير بتأجيل المناقشة أو إحالة الموضوع إلى لجنة لدراسته وتقديم التوصية بشأنه في حالة شعوره بوجود معارضة من قبل المعلمين أو الطلاب للآراء المعتمدة من إدارة المدرسة.

مثل هذا المدير له قدرة حقيقية على توجيه التفكير الجماعي فهو يعرف الأشخاص الذين يناصرون

أفكاره ومقترحاته ويعرف الذين يناهضونه ويعرف كيف يتعامل معهم.

٥- يتميز هذا النمط بسعي المدير للظهور على مسرح الأحداث في جميع المواقف التي يتبين نجاح المدرسة فيها، وفي حالة الفشل ينسبه للمعلمين ويحتج عن الظهور في حالة وقوع خلل ويضع العراقيل أمام البرامج التي لا تحظى بموافقة ليرهن صحة آرائه وتبؤاته وواقعية تحفظاته وخبراته التعليمية والإدارية

٦- لا يحاول مدير المدرسة أن يضبط حضور المدرسين وانصرافهم مردداً دائماً أن المدرسة تسير نفسها بنفسها وأن البلبلة جزء ضروري من الحرية، وأن المسؤولية والتوجيه الذاتي لا يمكن أن ينمو إلا إذا توافرت الحرية للمدرسين.

٧- العمل بهذه المدرسة غير منتظم يقوم به بعض الموظفين بملاحظة الغياب وكتابة التقارير والقيام بتسيير شؤون المدرسة، بينما يصرف المدير معظم وقته في بحث المشكلات المهمة التي يستدعيها العمل، وغالباً ما نجده غير راض عن تقدم مدرسته وهو يخشى دائماً أن يكون المدرسون غير راضين عن عملهم.



٣- نمط الإدارة الترسلية (غير الموجهه) أو المطلقة أو التسيبية

القيادة التسيبية هي تلك التي لا تتدخل في مجريات الأمور ولا تلعب دوراً يذكر في تسيير شؤون المجموعه أو



التهرب من المسؤولية.

❖ نادر الوجود في الإدارة التطبيقية.

❖ في ظل هذا الأسلوب تضعف الإنتاجية وتسوء حالة العمل.

إقرار أساليبها وتحديد أهدافها، وهي قيادة تتخلى عن دورها الريادي البناء وتسير وفق ما تمليه عليها الظروف والأحوال، ولا تلعب دوراً يذكر في استثمار طاقات الأفراد والإفادة الكاملة من الإمكانيات.

هذا النمط يفوض كل سلطاته للمرؤوسين ويتنازل عن حقه في صنع القرار واتخاذ ويصبح القائد هنا في حكم المستشار للجماعة ويعتقد في ظل هذا الأسلوب أن مرؤوسيه يقدرونه وهذا اعتقاد خاطئ فمجرد ما تتعرض الجماعة لمشكلة في مجال العمل فإنها غالباً ما تنقلب على القائد ويتولد العداء فيما بينهم، ويسود القلق والتوتر جو العمل بدرجة كبيرة.

يتميز القائد بالمغالاة في إعطاء الحرية للمعلمين والتلاميذ نظراً لتميز المدير بالشخصية المرحية ويعاملهم جميعاً على قدم المساواة فيتيح لكل فرد إبداء الرأي والدفاع عنه.

يعدُّ هذا النمط الأسوأ من حيث ناتج العمل فتحقيق أهداف المدرسة مسألة متروكة للحظ فقط فيجد المعلمون أنفسهم عاجزين عن التصرف والاعتماد على أنفسهم في المواقف التي تتطلب النصح والمعونة والإرشاد من الإدارة مما ينعكس سلباً على شخصياتهم.

- سلبيات هذا النمط:

❖ أسلوب غير عملي في القيادة لكونه يشجع على

٤ - نمط الإدارة الديمقراطية

تسمى بالقيادة الشورية وهي نمط القيادة في الإسلام قال تعالى ((وشاورهم في الأمر)) ليجعل من الشورى أسلوباً عند اتخاذ القرارات ووضع السياسات ورسم الخطط.

تقوم الإدارة الديمقراطية على مجموعة من الأسس:-

١- يخضعون في هذا النوع لوسائل عامه يرونها محققة لهذه الأهداف، وبذلك يشجع هذا التنظيم نموهم ويسمح لهم بالتحمس وبالتجريب والابتكار وهي الأمور الأساسية لأي برنامج تعليمي يهدف للنمو والتطور.

٢- التحديد الواضح والكامل لوظيفة كل عضو في المدرسة ومهامه وسلطاته بشكل يضمن عدم التدخل أو





المدير أن يتعرف إلى هذه القدرات والاستعدادات التي يتميز بها المدرسون وأن يعهد إليهم بالأعمال التي تساعد على إبرازها وإظهارها.

٨- الحرص على إقامة علاقات إنسانية في المدرسة، وبين المدرسة والمجتمع المحلي قوامها احترام شخصية الفرد وآرائه وأفكاره وتوجيهه توجيهاً بناءً، وتعزيز انتمائه لمجموعته وثقته بنفسه وبالآخرين.

٩- مراعاة التوازن عند وضع البرنامج المدرسي وتنفيذه وعند اتخاذ القرارات بحيث لا تطفئ ناحية على أخرى، ويوفر الاحترام الكافي لآراء من يختلفون معه، مما يساعد على تحقيق أهداف العملية التربوية.

١٠- إنشاء برنامج للعلاقات العامة يتم من خلاله توثيق العلاقة بين المدرسة من ناحية والمجتمع المحلي والسلطات التعليمية من ناحية أخرى وذلك بتعريفهم سياسات المدرسة وأنشطتها وبرامجها والقيام بأنشطة جماعية وثقافية، وتعزيز مشاركة المجتمع المحلي في تربية النشء.

❖ من خلال ما اطلعنا عليه من أسس الإدارة الديمقراطية، فإننا نجد أن العمل يسير بصورة منتظمة في تواجد القيادة أو عدم تواجدها.

وقد أطلق (ماكجر يجور) على هذا النمط نظرية (ص) وهو يلقي على الإدارة مسؤولية توفير الظروف الصحية والملائمة لنمو الفرد وتصرفه تصرفاً ناجحاً.

ملخص نهائي

هذه أربعة أنماط من الإدارة المدرسية قد نجد نمطاً أخذ من الآخر، وقد تجمع إدارة ما بين الديمقراطية ونمط الأوتوقراطية، وقد تجمع أخرى بين الأوتوقراطية والدبلوماسية، وقد نجد كثيراً أن الإدارة الدبلوماسية قد اختلطت بالإدارة الأوتوقراطية أو الإدارة الديمقراطية.

ولكن النمطين الشائعين في الإدارة المدرسية هما الإدارة الديمقراطية والإدارة الأوتوقراطية.



التضارب في الاختصاصات والمسؤوليات ولا يؤدي إلى التناقض أو المشاحنات بين العاملين ويعني فهم كل شخص لواجباته ومسؤولياته مما يساعد على تحقيق الهدف العام للمدرسة.

٣- تنسيق جهود العاملين في المدرسة وتشجيع التعاون بينهم بما يدعم تحقيق الأهداف بطريقة متناسقة ومتكاملة بعيداً عن الذاتية والأنانية وتؤدي هذه الحالة إلى شعور كل مدرس بمليكيته للمدرسة وبأنه جزء منها لا خارج عنها فيفكر مثلاً في مناهج المدرسه كلها بدلاً من أن يفكر في منهج مادة منها ويفكر في نجاح الحياة الاجتماعية بالمدرسة كلها.

٤- إشراك المعلمين والتلاميذ في إدارة المدرسة من خلال المشاركة في تحديد السياسات والبرامج واتخاذ القرارات وتقويم النتائج إضافه إلى مشاركتهم في التنفيذ، فبذلك يكون المعلمون أكثر استعداداً وأهلية لتنفيذها عملياً، وكذلك إشراك التلاميذ في الإدارة المدرسية الديمقراطية أمر له أهميته أيضاً، فمثل هذه المشاركة تهيئ لهم الفرص للقيادة والابتكار وتهيئ لهم الفرصة لتحسين النظام في المدرسة ورفع الروح المعنوية العامة فيها.

٥- تكافؤ السلطة والمسؤولية ففي مثل هذا التنظيم يفوض مدير المدرسة أعضاءها العاملين معه للقيام ببعض الواجبات والمسؤوليات مع منحهم في الوقت نفسه كل السلطات التي تتكافأ معها وتسهل عملهم حتى يضمن نجاح الأعمال.

٦- اعتماد معيار القدرة على القيام بالعمل والرغبة بذلك عند إسناد العمل للمرؤوسين بحيث يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مع مراعاة العدالة في توزيع المهام وإسنادها للمرؤوسين ومعاملة التلاميذ دون تحيز.

٧- كل مدرس في المدرسة له عملان أحدهما يختص بالتدريس والثاني يختص بأداء بعض الأعمال الإدارية والإشراف على أنواع النشاطات المختلفة ومن واجبات

المراجع

- ١- عابدين، محمد (٢٠٠١) الإدارة المدرسية الحديثة. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢- عبد الحميد، صلاح، وعبد الله نجاة. (١٩٨٦) الإدارة التربوية مفهومها نظرياتها وسائلها. الإمارات العربية. دار القلم للنشر والتوزيع.
- ٣- طه، الياس (١٩٨٤) الإدارة التربوية والقيادة مفاهيمها. وظائفها. نظرياتها، نشر وتوزيع مكتبة الأقصى، عمان.
- ٤- سمعان، وهيب، ومحمد منير مرسي. ١٩٧٩. الإدارة المدرسية الحديثة الناشر عالم الكتب. القاهرة.
- ٥- الدويك، تيسير وآخرون. (١٩٨٤) أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي دار الفكر للنشر والتوزيع.