

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

أولاً: النمط التسلطي:

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

إن المدير التسلطي عديم الثقة بقدرات واستعدادات المدرسين على الإسهام في تدبير الشؤون العامة للمدرسة، وإنجاح العملية التعليمية، وعلى ذلك فهو يفعل ما يريد لا ما يريده زملاؤه وتلاميذه ويعتقد أنه الصحيح دون عمل حساب للآخرين، وينظر إلى الأفراد على أنهم آلات يحركها متى شاء 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 التسلطي إلى أن تبقى العلاقات بين أفراد الجماعة ضعيفة حتى لا يحدث أي تكتل ضده.

وتميل اجتماعات هيئة التدريس إلى أن تكون غير مخططة ولا منظمة بل تنعقد متى يرغب المدير بذلك لتزويد المدرسين بالبيانات والتعليمات التي ينبغي عليهم تنفيذها عادة دون نقاش.

ويناقش المدير الاستبدادي في هذه الاجتماعات كل ما يتعلق بالمدرسين والطلاب مع من يصطفيهم من أعضاء هيئة المدرسة، ويصدر قراراته في هذه الأمور الهامة التي تمخضت عن هذه المناقشة. 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 ببلادة الرؤوسين 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 أن هذا النمط من الإدارة غير صالح، وأن رد الفعل المتوقع هو عدم شعور الرؤوسين بالرضا عن العمل، وقلة التجاوب بين فئات المجتمع المدرسي، والسلبية، وانعدام روح التفكير والابتكار، أو التعاون لحل المشكلات. ثانياً: النمط الترسي (الفوضوي):-

والمدير هنا سلبي، لا أثر لوجوده، وللأفراد أن يفعلوا ما يريدون دون أي تدخل منه أو محاولته بتوجيههم. وليست هناك سياسات محددة أو إجراءات، بل لا تكون هناك أهداف أمام الجماعة يعمل الأفراد من أجل تحقيقها. ومن شأن جماعة تقاد بهذا الأسلوب ألا تحترم قائدها، إيماناً منها بان شخصية المدير تبدو من الضعف بحيث لا يمكن له ممارسة مهامه التخطيطية، والتنظيمية، والتوجيهية، والتقييمية.

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 سواء في ابتكار المدرسين لأساليب حديثة في التدريس مثلاً أو إبداعهم فيه.

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

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 في المناقشة 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 عن تأدية واجبه 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 وضقت به السبل أنجزه بنفسه.

يتضح من ذلك أن منح الأفراد الحرية المطلقة تعني إطلاق الحبل على الغارب، وتصير المدرسة في مثل هذا الجو مضيعة للجهد والوقت والمال، وإن هذا النوع من الإدارة أقل الأنواع من حيث إنتاج العمل، ولا يبعث على احترام أفراد المدرسة لشخصية المدير وكثير ما يشعرون بالضياع وعدم القدرة على التصرف والاعتماد على أنفسهم في مواقف تتطلب المعونة أو النصح والتوجيه، مما يكون له آثار 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 (De mus) أي الشعب، و ثانيهما كراتوس (Kratos) أي السلطة أو الحكومة، وإن

الديمقراطية بناءً 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 تختار الجماعة القائد، ويشارك الأفراد في وضع الأهداف والخطط وتنفيذ الأنشطة وتقييمها. والمسؤوليات في ظل الإدارة الديمقراطية موزعة على الأفراد، ويفوض المدير بعضاً من سلطاته إلى مرؤوسيه.

فالإدارة الديمقراطية تركز 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 يديره، ويهدم جدران المركزية المطلقة، وبذلك يعينهم على حسن التصرف وسرعته، وعلى حل المشكلات اليومية ويأخذ بيدهم إلى طريق النمو المهني والإداري مما يسهل تحقيق العملية التعليمية وبلوغ أهدافها.

إن مدير المدرسة الذي يؤمن بالديمقراطية كأسلوب عمل في مدرسته، يعرف مدرسه رأيه في الإدارة التربوية، ورأيه في برنامج المدرسة من خلال اجتماعات هيئة المدرسة .

إن مدير المدرسة لا يكون ديمقراطياً إلا بالقدر الذي يساهم 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، فالمهم لديه هو الوصول إلى قرار جماعي في 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.

## النمط الديمقراطي

ويغادر مدير المدرسة هذه الاجتماعات عادة وهو مقتنع بأنه سينفذ المسؤوليات التي تطلبها هيئة المدرسة منه، ويتوقع بالتالي أن يؤدي كل عضو من أعضاء المدرسة مثل هذا العمل، وعلى هذا يمكن القول : إن 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 زملائه 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 على ذلك وهم يقدرونه، لذلك يقل كثيراً العدوان بين أفراد الجماعة.

إن هذا النمط الإداري يتصف بالتحديد والإبداع والابتكار، إذ إنه لا يكتفي بمجرد الحصول على مستوى مهني مرض بين صفوف المدرسين، بل يتجاوز ذلك إلى تحرير طاقاتهم وإطلاق العنان لإمكانياتهم في تحقيق النمو والابتكار والتجديد، فلا يكتفي المدير الديمقراطي بتوجيه المدرسين إلى استخدام أفضل الطرق والوسائل في التدريس وإنما يتجاوز ذلك إلى تشجيعهم على ابتكار طرق ووسائل يطمنون إليها، ولا يقف عند حد ما تلقي ما ينقل إليه من أبناء عن تحسين أساليب العمل وتطويرها بل يتجاوز ذلك إلى إيجاد البيئة المدرسية المناسبة 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 إن 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 جميعاً بضرورة الوصول إلى الأهداف المنشودة.