المهارات الإدارية اللازمة لرجل الإدارة التربوية (التعليمية):

هناك عدة عوامل تساعد على النجاح في الإدارة التربوية أو التعليمية وفي مقدمة هذه العوامل ما يتعلق منها بالمهارات الإدارية ونجاح رجل الإدارة التعليمية يعتمد على ما يتمتع به من مهارات إدارية والمقصود بالمهارة : أداء العمل بسرعة ودقة وتنظيم .

ويتفق دارسوا الإدارة على تصنيفها إلى **ثلاثة أنواع** :

1- **المهارات التصويرية**
2- **المهارات الفنية**
3- **المهارات الإنسانية**

1-المهارات التصويرية conceptual skills : تتعلق هذه المهارات بمدى كفاءة رجل الإدارة التعليمية في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتفنن في الحلول والتوصل إلى الآراء . والمهارات التصويرية ضرورية لمساعدة رجل الإدارة التعليمية على النجاح في التخطيط للعمل وتوجيهه وترتيب الأولويات وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل . ويستخدم رجل الإدارة التعليمية هذه الممارسات في أعماله سواء ما يتعلق بالإدارة أو التنظيم .

2-المهارات الفنية Technical skills : تتعلق المهارات الفنية بالأساليب والطرائق التي يستخدمها رجل الإدارة في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها وتتطلب المهارات الفنية توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري . وهكذا ترتبط المهارات الفنية بالجانب العلمي في الإدارة وما تستند إليه من حقائق ومفاهيم وأصول علمية ، وعلى سبيل المثال نورد بعض الأعمال التي تتطلب مهارات فنية في الإدارة التعليمية أو التربوية ، مثل تخطيط العملية التعليمية ، ورسم السياسة العامة ، وإعداد الميزانية، وتقدير الكلفة ووضع نظام جيد للاتصال والعلاقات العامة وتنظيم الاجتماعات وكتابة التقارير وتوزيع العمل .

3-المهارات الإنسانية Human skills : تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ، ويجعلهم يتعاونون معه ويزيدون من قدرتهم على الإنتاج والعطاء . وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات. إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الأفراد الآخرين وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون إجبار هي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على شكل قوي وتحقق لهم الرضا النفسي وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل.

مثال : مقارنة بين مدير مصنع ومدير مدرسة .

علاقة مدير المصنع تقتصر في الغالب على مجموعتين من الناس **مرؤوسيه** الذين يخضعون لإشرافه **ورؤسائه** الذين يحاسبونه , وقد يتطلب الأمر في بعض الأحيان أن يتعامل مع بعض المدراء وبعض الزبائن .

أما في حالة مدير المدرسة فإنه يتعامل مع مجموعات متنوعة (**تدريسيون ، موظفون، عمال، طلاب، آباء الطلاب، الجمهور**) ولا بد لرجل الإدارة التعليمية أن يتمتع بمهارات إنسانية ، وأن ينمي هذه المهارات بزيادة معرفته عنها وبإطلاعه على نتائج البحوث .

أنماط الإدارة التربوية (المدرسية):

للإدارة المدرسية أنماط متعددة ، فالبعض منها يأخذ بالمفاهيم والأساليب الحديثة في الإدارة ، وما تقدمه من خدمات في تنظيم العمل وتوجيه للفعاليات التربوية ودراسة طبيعة الحاجات وتطورها والبعض الآخر يتصف بالنزعة التسلطية والتعالي والبيروقراطية وعدم وجود ثقة بين الرئيس والمرؤوس. وسنتعرض بشكل مختصر إلى البعض من هذه النظريات أو الأنماط وهي :

أولاً النمط الدكتاتوري التسلطي : يتميز هذا الأسلوب في الإدارة بأنه أسلوب جامد ينزع إلى السيطرة ، حيث ينفرد المدير بالسلطة المطلقة واتخاذ القرارات ومتابعتها وفرضها بالقوة على الجماعة التي تعمل معه دون اكتراث بمشاعرهم وبقدراتهم في المساهمة في رسم الخطط واتخاذ القرار وهو ينزع إلى السيطرة على الأعضاء العاملين معه ويتوقع منهم الطاعة وتنفيذ الأوامر والتعليمات التي يصدرها ز وبشكل عام يمكن أن نلخص **خصائص هذا النمط الإداري بما يلي :**

1. تتركز السلطة بيد المدير وهو الذي يتخذ القرارات ويتحمل المسؤولية .
2. يلجأ المدير إلى استخدام وسائل التهديد والتخويف .
3. - لا يهتم المدير بنمو التدريسي وتطوير إمكاناته المهنية .
4. يكون المدير منعزلاً عن التدريسيين والطلبة .
5. انعدام روح التعاون بين المدير وبين العاملين معه .
6. يقوم المدير بوضع سياسة العمل وتحديد خطواته دون استشارة العاملين معه في المؤسسة التربوية .
7. يقوم المدير بتوزيع المسؤوليات على التدريسيين دون استشارتهم .
8. يعتمد المدير في قيادة مؤسسته على سلطته كما تحددها القوانين واللوائح .
9. لا يعير المدير لمؤسسته التربوية اهتماماً أو تقديراً لظروف العاملين معه وأحوالهم .
10. إن هذا النمط لا يوفر مناخاً لاحترام شخصية الطلبة داخل المؤسسة التربوية .
11. إن إدارات المدارس التي تسير وفق هذا النظام يكون هدفها الأساسي منصباً على الناحية المعرفية وعلى إتقان الطلبة للمواد الدراسية وتهمل النواحي الأخرى .

إن هذا النوع من الإدارة يؤدي إلى انعدام العلاقات الإنسانية بين أفراد المجموعة وكذلك إلى إشاعة روح الكراهية بين أفراد مجتمع المدرسة وإن سير العمل يكون مرهوناً بوجود المدير .

ثانياً : النمط الديمقراطي : وهو النمط الأكفأ والأصعب . تقوم الإدارة الديمقراطية على أساس احترام شخصية الفرد وإنه غاية في ذاته . كما تقوم هذه الإدارة على حرية الإقناع والاقتناع والاختيار .وإن القرار النهائي يكون دائماً للأغلبية دون تسلط أو خوف أو إرهاب . إذن يتجه هذا

الأسلوب إلى الاعتماد على العلاقة الإنسانية ، باعتبار إن الإنسان أعلى قيمة يجب احترامها وتنميتها مما يؤدي إلى الاهتمام بالعاملين والاعتراف بدورهم ومساهمتهم وإشراكهم عند بحث المشكلات واتخاذ القرارات .

ومن خصائص هذا النمط هي :

1. يكون المدير علاقات إيجابية مع المدرسين والطلبة حتى يشعر الجميع بأنهم وحدة واحدة .
2. يتخذ المدير قراراته بعد استشارته زملاءه من المدرسين والعاملين معه .
3. يعمل المدير على تنمية مهارات التدريسيين وتطوير قابلياتهم وكفاءاتهم عن طريق التجريب والبحث والابتكار .
4. يؤمن مدير المدرسة بالعمل التعاوني في المدرسة .
5. يفوض المدير بعض سلطاته إلى الأكفاء من العاملين معه .
6. يناقش مدير المدرسة أسلوب العمل مع التدريسيين والعاملين معه .
7. يستشير المدير التدريسيين عند توزيع المسؤوليات عليهم .

يؤدي هذا النمط من الإدارة إلى :

1. تعاون العاملين فيما بينهم واحترام بعضهم البعض الآخر .
2. تكثر الاقتراحات البناءة التي تجد طريقها للمناقشة والتطبيق .
3. يتقبل أفراد المجموعة آراء زملائهم ومقترحاتهم .
4. يقبل النقد بين التدريسيين ويزداد التفاعل بينهم .
5. مشاركة التدريسيين في اتخاذ القرار يزيد من حماسهم لتنفيذ القرارات ويسهل عمل المدير.
6. ترتفع لروح المعنوية للمدرسين والإحساس بالمسؤولية مما يدفعهم إلى أداء مهماتهم على أحسن وجه .

ثالثاً : النمط المتساهل : الإدارة المتساهلة : يعتبر هذا الأسلوب أو النمط رداً على الأسلوب أو النمط الدكتاتوري وفي هذا النمط يترك لكل فرد من أفراد المجموعة أن يفعل ما يشاء ، حيث تبدو الإدارة وكأنها غير موجودة لتتولى توجيه المدرسين والعاملين والطلبة ، وهنا يكون العمل غير منظم ، وكل فرد من أفراد المجموعة يعمل من غير رقابة أو توجيه ، وليس هناك هدف واضح أو خطة واضحة . ويتصف سلوك المدير في هذا النمط من الإدارة بما يلي :

1. يترك المدير للمدرسين ممارسة نشاطهم وإصدار القرارات التي يرونها مناسبة للعمل .
2. يعتمد المدير المتساهل على المدرسين اعتماداً كلياً دون توجيه أو اشتراك في وضع الحلول لمواجهة المشاكل .
3. يميل المدير في هذا النمط إلى تفويض السلطة للمدرسين على أوسع نطاق ويسند الواجبات إليهم بطريقة غير محددة .
4. عدم قدرة هذا النمط من الإدارة على اتخاذ القرارات وإصدار الأحكام بموضوعية وحكمة.
5. لا يحاول المدير أن ينظم سير العمل في المدرسة .

يؤدي هذا النوع من الإدارة على ما يأتي :

1. كثرة المناقشات لا تنتهي في الغالب على آراء واضحة ومحددة .

2. شعور المدرسين بعدم القدرة على التصرف وعدم وجود محددات للعمل بسبب غياب التوجيه والرقابة .
3. لا يحاول المدير أن ينظم سير العمل في المدرسة .
4. عدم توفر الحماية الحقيقية للعمل يؤدي الى عدم الاكتراث بحسن سير العملية التربوية في المدرسة.
5. الإخفاق في متابعة تنفيذ القرارات .
6. التهرب من تحمل المسؤولية من قبل المدرسين والعاملين في المدرسة .

رابعاً-النمط الإداري الدبلوماسي: يعتمد هذا النمط الإداري على ممارسة أسلوب يتسم باللباقة والدبلوماسية، حيث يبذل المدير جهده في إظهار علاقات حسنة مع المعلمين والتلاميذ، والظهور بمظهر جذاب، واغتنام كل فرصة للتفاخر بحسن علاقاته مع الجميع على الرغم من عدم إشراكهم في وضع سياسة العمل في المدرسة أو تحديدها. ويسعى المدير الديبلوماسي جاهداً إلى استمالة من يخالفونه في الرأي خصوصاً ذوي النفوذ من المعلمين كسباً لموافقتهم، ويستخدم في ذلك وسائل الإغراء والوعود البراقية، وليس إلقاء الأوامر.

ويخطط المدير الدبلوماسي للاجتماعات، ويشترك معه بعض المدرسين والتلاميذ من ذوي النفوذ ليبدو كأنه ديمقراطي، بحيث يناقش معهم الموضوعات المطروحة للنقاش للوقوف على آرائهم، ومحاولة كسب تأييدهم لرأيه، ومساندتهم له، نظراً لإدراكه أن معارضتهم تؤدي إلى رفض آرائه ومقترحاته. ومن سلوك الإدارة الدبلوماسية أن المدير يقوم 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. وهو يوجه المدرسين والعاملين الآخرين بأسلوب مرن ويعتمد اللباقة والكياسة للتأثير فيهم والحصول على مساندتهم.

ويتميز هذا النمط بسعي المدير للظهور على مسرح الأحداث في جميع المواقف التي يتبين نجاح المدرسة فيها، بحيث يسند جميع أشكال النجاح فيها إليه، في حين يتوارى ويحتجب عن الظهور في حالة وقوع خلل أو فشل في العمل المدرسي وينسب ذلك إلى المعلمين والتلاميذ، بل إنه لا يكاد يتحفظ في وضع العراقيل والصعوبات أمام البرامج والأنشطة التي لا تحظى بموافقته، ليبرهن على صحة آرائه وتنبؤاته، وواقعية تحفظاته وخبراته التعليمية والإدارية.

العوامل التي يأخذها المدير في الاعتبار عند اختياره نمطاً إدارياً :

أولاً : عوامل خاصة بالمدير : يتأثر سلوك المدير بمجموعة من العوامل ذات العلاقة بشخصيته الذاتية وأهمها :

أ-نظام القيم الذي يؤمن به : مثلاً إلى أي مدى يشعر بأنه للمعلمين أو المدرسين الذين يعملون معه يجب أن يكون لهم دور في عملية اتخاذ القرار الذي يؤثر عليهم ، أو مدى اقتناع المدير بأن الفرد أو المدرس الذي يتحمل مسؤولية عمل ما يجب أن يكون له دور في عملية اتخاذ القرار . إن هذا الشعور سيتحدد إلى درجة كبيرة في نوع الأسلوب الذي يختاره .

ب-مدى ثقة العاملين معه : إذ يختلف المدراء في درجة الثقة التي تمنح للعاملين معهم ، وباختلاف الدرجة تتباين الأنماط الإدارية المستخدمة من قبل المدراء .

ت-ميول المدير الشخصية : إن للظروف التي ينشأ بها المدير والتجارب التي اكتسبها في حياته تلعب دوراً في اختياره لنمط إداري ، فهناك من يشعر براحة تامة عندما يستخدم أسلوباً ديمقراطياً في عمله أو بالعكس .

ثانياً : عوامل خاصة بالمرؤوسين : هناك عوامل تتعلق بالمرؤوسين يمكن أن تؤثر في عملية اختيار المدير لأسلوبه الإداري ومن بين أهم هذه العوامل هي :

أ- مدى فعالية الجماعة في العمل .

ب- درجة تماسك المجموعة .

ت- قرارات أعضاء المجموعة ودوافعهم وإنتاجياتهم .

ث- نظرة الأعضاء لأنفسهم وثقتهم بها ومدى إيمانهم بقدراتهم .

ج- مدى إدراك المجموعة لأهداف المدرسة والتوحد معها .

ثالثاً : العوامل الخاصة بالموقف أو البيئة :

أ- نوعية القيم والتقاليد السائدة في المدرسة والبيئة المحيطة بها :إن المدارس باعتبارها منظمات إدارية لها مجموعة من التقاليد التي تؤثر بشكل فعال على سلوك الأفراد الذين يعملون فيها ، وسرعان ما يعرف المدير الجديد إن هناك أنماط سلوكية خاصة ومقبولة في البيئة الجديدة . وإن أي انحراف سوف يخلق له الكثير من المشاكل .

ب- كفاءة المجوعة : إن كفاءة المعلمين أو المدرسين وغيرهم تلعب دوراً في تحديد النمط الإداري الذي يعتمده المدير ، فقبل أن يفوض المدير بعض صلاحياته إلى أحد العاملين معه من المدرسين ، فإنه يأخذ بنظر الاعتبار مقدار كفاءة هؤلاء العاملين وقدرتهم على تحمل المسؤولية وأداء المهمات المطلوبة .

ت- طبيعة المشكلة : إن طبيعة المشكلة تحدد إلى درجة مقدار المشاركة من قبل العاملين (التدريسيين) . فالمشاركة في اتخاذ القرار أحياناً يتطلب إشراك عدد كبير من الأخصائيين للمساهمة في حل المشاكل المعقدة . وإن بعض الإداريين رغم تعقد المشاكل يفضلون الاعتماد على أنفسهم في اتخاذ القرارات لو توفرت لديهم المعلومات الكافية والتخصص الملائم .

ث- الضغوط الزمنية : يحتل عامل الزمن أكثر الضغوط تأثيراً على المدير فكلما شعر المدير إن الحاجة مباشرة وسريعة لاتخاذ القرار كلما قل اعتماده على الآخرين ، كذلك نجد إن المدارس التي تعيش حالة مستمرة من الأزمات الحادة كلما تزداد درجة اعتماد المدراء على السلطة ، وكلما زادت درجة استقرار المدرسة اتجه المدير إلى أسلوب المشاركة .