

نظرية الإدارة، توضيح القيم ومسؤولية القيادة Administrative Theory, Values Clarification, and Leadership Responsibility

مدرسة فلم سنوبس الثانوية Flem Snopes High School

(فريق إداري جديد) *A New Administrative Team*

يريد فيفيان أرمستيد Vivian Armstid مشرف الإدارة التعليمية بمنطقة فلم سنوبس Flem Snopes تطوير فريق قيادي في المدرسة الثانوية يمكنه مساندة جهود التجديد المدرسي القادم. وبالتالي فإن الإدارة التعليمية بفلم سنوبس بصدد اختيار مدير مدرسة ثانوية ومديرين مساعدين، وذلك لتولي قيادة جهود الإصلاح الكبيرة التي ستطراً على مدار الثلاث إلى الخمس سنوات التالية في مدرسة Flem Snopes الثانوية. وأعرب المدير Vivian Armstid، في تأكيده على أهمية قرار الاختيار هذا، عن " أنه من الضروري أن نقوم بانتقاء المرشحين الذين نعتقد أنهم الأقدر على تولي الأدوار الصعبة للمدير وللمديرين المساعدين أثناء القيام بجهود التجديد المهمة في المدرسة الثانوية. ولقد قصرنا المجال على سبعة مرشحين، كل منهم مُعد إعداداً جيداً لتولي هذا التحدي الهام. قد توجد الاختلافات الكبيرة بين هؤلاء المرشحين في نظم القيم والمعتقدات والفلسفات والأساس المعرفي لكل منهم فيما يتعلق بالقيادة، والتي تحدد في النهاية الأسلوب الذي ستتم على ضوئه عملية التجديد في هذه المدرسة. ويبدو أن بعضاً من هذه الاختلافات ينفي الواحد منها الآخر، وتكمن مسؤوليتك في ترتيب هؤلاء المرشحين على أساس نظام الاعتقاد

والأسلوب ونموذج القيادة. ويرشح من يأتي في المرتبة الأولى في منصب المدير والتاليان له يرشحان لمنصبي المديرين المساعدين.

وكجزء من المقابلة الشخصية، طُلب من كل مرشح من المرشحين السبع للوظائف الإدارية أن يُعرف باختصار ببرنامج الإدارة المتعلق بوظيفة الإدارة المتسمة بقدر عظيم من التعقيد. وكانت أنظمة الاعتقاد محل المقارنة للمرشحين السبعة كالتالي:

■ ينص السيد Wayne على أنه "يجب أن يكون القائد هو القدوة للمدرسين، قوياً شجاعاً متمتعاً بإرادة اقتحام المخاطر وتجريب الأشياء الجديدة مع رغبة في التفوق. والجانبية الشخصية عامل مهم كذلك، فأنت ترى منصب الرئيس على أنه شخصية تضع نموذجاً لما تتوقعه من طاقم العمل. فيجب عليك أن تكون رجلاً ذا أفعال وتنخرط في أعمال عظيمة، وأن تزيل الطاقات السلبية عند كل منحني وأن تستحث همة موظفيك. وأن تبين لهم أنك ترغب في العمل الجاد كما تود منهم بذلك. فعلى القادة أن يكونوا أناساً ذوي أفعال ويكونوا مثالا للتفوق في كل فرصة سانحة.

■ وترى السيدة Taylor القيادة بشكل مختلف قليلا، حيث تُبين أن "عليك أن تضع المعايير بحرص، وأن تقسم العمل المطلوب أدائه، وأن تحدد هؤلاء الذين لديهم من الاطلاع الواسع ما يجعلهم منتجين وذوي كفاءة. ويعتمد النجاح على إنجاز العمليات اليومية الصغيرة التي يتم إدارتها بشكل جيد. إذا لم يكن بمقدورك دفع الفواتير وأن يصل العاملون في الميعاد المحدد وأن ترد على المكالمات الهاتفية وأن يكون لديك جداول مواعيد قابلة للتنفيذ، فلن تتقدم. فالإدارة الفعالة والقيادة الفعالة هما الشئ نفسه. فكلهما يتطلب أن يعرف الناس ما هو المنتظر منهم وأن يكون لديهم التنظيم والموارد اللازمة لإتمام المهمة".

■ قدّم السيد نيوتن Newton منظورا مختلفاً: "تتمثل القيادة في المقام الأول في اتخاذ قرارات فعالة. وإذا اتخذ القائد قرارات جيدة، سيكون كل شيء في موضعه الصحيح. وعلى القائد أن يضمن أن تنظيمه يقوم ما هو معروف بشكل موضوعي، وأن يتخذ قراراته على أساس من البحث والحقائق والعقلانية. ويجب أن تؤسس وشائج بين القرارات والأهداف المطلوب تحقيقها وأن تقوم هذه الشائج بعناية. كما ينبغي استخدام المعايير لتحديد التوقعات المتعلقة بمستوى الأداء المقبول. وعندما يعرف الأفراد أن القائد سيضمن أن القرارات منطقية وموضوعية ومبنية على أحدث المعرفة والبحث، سيساندونه، لأن هذه القرارات هي أفضل قرارات ممكنة في تلك الظروف. وعلى القادة أن يلموا بالمعارف الأساسية مثل التطوير والمناهج والتمويل وأن

يتعمقوا في دراستها. إن القيادة تستخدم المعلومات الصحيحة لاتخاذ القرارات. ومثل هؤلاء القادة يتمتعون بأساس معرفي قوي، وبالوعي بمستجدات البحث، ويركزون بشكل واضح على الأهداف. ويتميز القادة بالقدرة على التوجيه وإقناع الآخرين أن الأهداف تستحق الإنجاز. وبمجرد أن يحدث ذلك، سيتم إنجاز العمل بأسلوب فعال وكفاءة.

■ ولدى السيدة Maynard آراء مختلفة تتعلق بالقيادة: إنها البناء الرسمي وشبكات الاتصالات وعلاقات الأفراد، والمناخ التنظيمي، كل ذلك يكون من الأهمية بمكان في جهود القيادة. وأقوى دوافع للموظفين هي دوافع البقاء والمرتبة والقوة والتقدير، ويساعد القادة العاملين بالمنظمة لبلوغ هذه الدوافع. ويقيم القادة علاقات مثمرة داخل المنظمة وأحياناً خارجها. إن الأنماط وإجراءات تشغيل المنظمة هي ما يكيف العاملين بها. وعلى المديرين أن يحيطوا بالهياكل الداخلية وأن يتمكنوا من العمل خلالها لتحقيق النتائج. المهم هو من تتصل به، أن تتمتع برقبة الحاشية وأن تعزم أمرك وتتخذ قرارك. وبالتأكيد يساعد في ذلك التعاون والعلاقات الجيدة. إن لشخصيتك وسلطتك من الأهمية ما لا ينكر، إلا أن سلوكيات الأفراد تتشكل بالسياسات والإجراءات ونوع الوظيفة والتسلسل الهرمي للمنظمة والمكونات البنوية الأخرى. يجب أن يعتقدوا أن المهمة سيفيد منها كل أعضاء المجموعة وتكون متوافقة مع الرؤى التنظيمية الرسمية. وتعتمد القيادة على إدارة سفينة تنظيمية شديدة الإحكام.

ويعتقد السيد Browne أن القادة لا يتعاملون مع الأمور العلمية ولا حتى المرتبة، ولكن مع الأمور الفلسفية والأخلاقية. القيادة ينبغي أن تكون عادلة وأمينة وواعية بما هو صحيح وبما هو خاطئ. وهذا يعني أن قضايا مثل حقوق الإنسان والعدل والولاء والثقة والتضامن والاحترام والواجب والفضائل الأخرى من الأهمية بمكان. بنفس قدر أهمية مسؤولية الفرد الأخلاقية وواجبه. فوظيفة المدير رفع الوعي وضمان سلوك جميع العاملين المسلك الأخلاقي الجيد وإحساسهم بالمسؤولية الجماعية. تتطلب القيادة تأملاً نقدياً وتحليلاً للظروف البشرية وكل الأفعال البشرية، وذلك من أجل تقرير ما هو مهم وما هو صحيح وما هو مفيد. ويجب أن يتميز تفكير الموظفين بالمسؤولية وحب البحث والتحقق وأن يكون ذا طبيعة مدققة وتأملية ونقدية. ينبغي أن يتصف القادة بالعدالة والأمانة والأخلاق والثبات على المبدأ وبالتالي يحظوا بالاحترام. ويزيد القادة من الوعي بالقضايا الأخلاقية التي تنشئ وتطور الاستجابات الأخلاقية والقانونية.

وتذهب السيدة Gilligan إلى أن " القيادة هي العناية والإحساس باحتياجات الآخرين

وإدراك المسؤوليات والعلاقات". حيث يجب أن تعزز الأحاسيس والشفقة والكرم والمساعدة والرعاية والاهتمام بالآخرين. فنحن نتحمل مسؤولية الاكتمال الأخلاقي للآخرين. يجب عليك أن تبدي الرغبة في الاستماع للآخرين وتضع جدول أعمالك جانبا حيث أن ما هو مفيد لك لا يعني أنه مفيد للآخرين. وتكون القرارات جيدة عندما تعين الآخرين في حياتهم الشخصية والمهنية.

ويجب أن يمتلك القادة الحس الأخلاقي والإخلاص وتشجيع الآخرين. والهدف الرئيس للقيادة هو تعزيز أفضل ما لدى العاملين حتى يمكنهم إفادة النشء.

■ ويرى السيد Wheatly أن المنظمات أشبه بالحالة السائلة، ولا يوجد مصير نهائي ممكن وبالتالي لا توجد أية حقيقة، فلا يوجد إمكانية لحساب دقيق أو صحيح. وكنتيجة لهذا، تصبح القيادة إدارةً لخطابٍ يخضع لتفسيرات متعددة وآراء مختلفة ورؤى متباينة حتى فيما يتعلق بإجراء إصلاح مدرسي. وغالبا ما يُقَي عدم الاستقرار والاختلاف وعدم التوافق أو عدم الاستقرار بالمنظمات في الفوضى، إلا أنه في ظل الظروف المناسبة تكون هذه الفوضى عاملا محفزا للتجديد والتقدم. ويمكن أن تصدر القيادة من أي شخص، والنزاع والشقاق ليسا بالضرورة أمرا سيئاً. ويمكن أن تستخدم الفروق الفردية كأداة للتعليم. وعلى القائد أن يوفر هذه الظروف المناسبة والمستويات المريحة، للسماح لهذه المعرفة وعدم الاستقرار أن تؤدي عملها. فلا يأتي النظام من محاولة تفادي الاختلافات، حيث يجب أن يتمتع الأفراد بالحرية في التفاعل مع البيئة المتغيرة باضطراب، وذلك ليكون لديهم الاستجابة والقدرة على الابتكار. وهذا يعني رغبة في الاستماع إلى الناس وطرح جدول أعمالك الخاص جانبا، فالاستماع وقود للتأمل وإعادة صياغة المواقف. وتقوم القيادة بترشيد تعقيدات العمل وتوفير المعلومات وتبقي في حالة أشبه بالحالة السائلة وتشجع التجويد المطرد.

سيباشر هؤلاء المرشحون إدارة عملهم واتخاذ القرارات ووضع الصيغة المميزة للمدرسة على أساس برامجهم الإدارية. وبالتالي، فتحديد أي من هؤلاء الأفراد وأي من تلك البرامج الخاصة بهم يخدم بشكل أفضل المدرسة الثانوية لهو قرار مهم. وتساعد هذه المعلومة في تحديد (1) كيف سينشئ هؤلاء المرشحين بيئة منتجة وإيجابية للتجديد المدرسي. (2) كيف سيقومون بإدارة هذا التضارب. (3) كيف سيقومون بتحفيز الأفراد. وبعد التأمل في هذه البرامج، يُطلب منك أن تطور تفكيرك وتقويمك القائم على أساس مدى اعتقادك في أن هؤلاء المرشحين سيقودون التجديد بشكل جيد ومدى أدائهم للمهام وتفاعلهم مع الآخرين واتخاذهم للقرارات وتحفيزهم للأفراد، وفي النهاية، تحقيق النجاح.

فأنت تحتاج إلى أن تفكر في الخصائص التي تفضلها فيما يتعلق بهذه الأساليب، وذلك لتختار الأساليب التي تراها أكثر تناسباً. وقد تحتاج إلى التفكير في كيفية تكميل هذه الأساليب بعضها البعض وإفادة بعضها البعض، ومتى يكون هناك تضارب بين هذه الأساليب عندما يتم الجمع بين هؤلاء الأفراد أو عندما يعملون معاً. والأهم، عليك باختيار أفضل فريق إداري لتوفير القيادة لمدرسة Flem snopes الثانوية.

• لماذا يؤكد المشرف Armstid على أهمية القيم والمعتقدات والفلسفات والأسس المعرفية، في اختيار فريق إداري لمدرسة Flem Snopes الثانوية؟

القيادة التربوية Educational Leadership

تتيح الخمس عشرة سنة الأولى من القرن الواحد والعشرين واحدة من أعظم الفرص للحصول على وظائف إدارية تربوية. وطبقاً لوزارة العمل بالولايات المتحدة، فما يزيد على 50% من المديرين بالولايات المتحدة البالغ عددهم 93200 سيتقاعدون على مدار السنوات الثلاث عشرة التالية. ولقد أدى ذلك إلى عجز في طالبي الوظائف الأكفاء، والذي أكد ذلك خدمات البحث التربوي (2000، 1998). ونص بيان 1998 على أنه "يوجد عجز في المرشحين الأكفاء لوظائف المديرين الشاغرة في الولايات المتحدة. وذكرت نصف الإدارات التعليمية التي خضعت للمسح إنها تعاني من عجز في المرشحين الأكفاء لوظائف المديرين. وحدث هذا العجز في جميع أنواع المدارس (القروية والحضرية والواقعة في الضواحي) وفي كل مستويات الوظائف الشاغرة (الابتدائية، ومدارس الإعدادية والمتوسطة والثانوية). ومع ذلك لم يُشر هؤلاء الذين أجريت معهم هذه المقابلات إلى عدم رضاهم عن الأفراد الذين وظفهم، شعروا فقط بأن هناك عجزاً في المرشحين الأكفاء" (صفحة (9)).

يتناقص عدد المرشحين المؤهلين الراغبين في تولي وظائف قيادية في المدارس (Young, Petersen, & Short, 2002). وطبقاً للاتحاد القومي لمديري المدارس الثانوية خرجت تقارير تفيد أن نصف الإدارات التعليمية التي خضعت للمسح بما فيها 45% من التي تم صنفت على أنها تقع بالضواحي، تعاني من عجز المرشحين المؤهلين للإدارة على كل المستويات: الابتدائية (45%)، المتوسطة (55%) والثانوية (55%). وكنتيجة لذلك، تدرس الإدارات التعليمية في أنحاء القطر الأساليب التي تزيد عدد المرشحين للوظائف الإدارية على كل المستويات تقريبا، متضمنة وظيفة النظارة.

وتقوم الإدارات التعليمية بتحديد القادة المستقبليين الذين يمكنهم التفكير بشكل شامل

وسريع بشأن القضايا المعقدة والتعاون مع المجموعات المختلفة، وإظهار الرأي السديد ومسايرة أحدث تطويرات المدارس وتولي قيادة الإصلاحات المدرسية المطلوبة. وسيكون هؤلاء القادة ممن يقدرّون على المخاطرة وبناء الائتلافات بحيث يحصلون على تأييد عريض.

وفي كل الولايات، على القادة التربويين أن يفوا بمتطلبات الترخيص للإدارة التربوية. وتطلب الآن فيما يزيد على أربعين ولاية درجة ماجستير مع بعض الدورات التعليمية الإدارية، وذلك لإعطاء ترخيص إداري وإشرافي. وقد طُورت متطلبات الولايات هذه لضمان الإعداد الجيد لقيادة المدارس القاديين. والغرض من هذه المتطلبات حماية صحة وأمان ورفاهية العامة ولضمان المعرفة والمهارات اللازمة للممارسة الفعالة. بالإضافة إلى ذلك، تعرض كثير من الولايات والمقاطعات المحلية، الآن، أكاديميات للقيادة وذلك لتكملة التدريب الذي يتم تلقيه في الجامعات، ولتوفير تطوير أثناء الخدمة للمديرين الممارسين.

وقام عدد متزايد من الولايات، لاسيما الولايات الجنوبية بإنشاء تسجيلات على أشكال مختلفة من التقييمات كمتطلب أساسي للحصول على الترخيص. ويتم تصميم اختبار لتحديد عما إذا كان لدى الأفراد معرفة ومهارات ذات صلة بتلك الوظيفة في وقت التحاقهم بتلك لوظائف. ويأتي الاعتقاد في أن مديري المدارس مسؤولون عن نفس المعايير العالية مثل المدرسين. وتُرشد وتُشكّل المعايير المتداخلة بين الولايات لاتحاد ترخيص قادة المدارس تقييم خدمة الاختبار التربوي التي تستمر لـ 6 ساعات من أجل الحصول على رخصة القيادة المدرسية. وتسجيلات الاختبارات انظر المربع (1-1).

كما توفر الاتحادات المهنية ذات الاتجاه نحو الممارسة الطاقة للتحديد والتحضير ولممارسة القادة التربويين. حيث تقدم هذه الاتحادات الاجتماعات المحلية الخاصة بالولاية والاجتماعات القومية والأكاديميات والمؤتمرات، من أجل توفير التنمية المهنية أثناء صياغة مستجدات التفكير في القيادة التربوية عن طريق نشر الرسائل الإخبارية والصحف الدورية والكتب التي تساعد طلاب الإدارة والممارسين على مسايرة مجالاتهم. حيث تعهدت بتطوير التعليم ودافعت عن قضية الابتكار والتجريب.

ويحتاج هؤلاء الذين يتم إعدادهم ليكونوا مديرين، وأيضا المديرون الممارسون، إلى الاندماج في اتحاد مهني يفي باحتياجاتهم على أكمل وجه. وإليك بعضاً من أعرق وأشهر الاتحادات المهنية:

مثال لجمهور كبير من الممارسين	الاتحاد المهني
- نُظَّار الولاية	- مجلس المسؤولية رؤساء مدارس الولاية [سي سي إس إس أو]
- أعضاء مجلس المدارس.	- اتحاد مجلس المدارس القومي [إن إيه إس بي]
- النُّظَّار	- الاتحاد الأمريكي لمديري المدارس [إيه إيه إس إيه]
- موظفو المكتب المركزي والمشرفون.	- اتحاد الإشراف وتطوير المناهج [إيه إس سي دي]
- مديرو المدارس الثانوية.	- الاتحاد القومي لمديري المدارس الثانوية [إن آيه إس إس بي]
- مديرو المدارس المتوسطة.	- اتحاد مديري المدارس المتوسطة [إم إس بي إيه]
- مديرو المدارس الابتدائية.	- الاتحاد القومي لمديري المدارس الابتدائية [إن إيه إي إس بي]
- المدرسون.	- الاتحاد التربوي القومي [إن إي آيه]
- المدرسون.	- الاتحاد الأمريكي للمدرسين [إيه إف تي]

المربع (1-1) المعايير المتداخلة بين الولايات لاتحاد ترخيص قادة المدارس

ISLLC Standards

المعيار (1):

مدير المدرسة هو قائد تربوي يشجع نجاح الطلاب بتسهيل عملية التطوير والتوضيح والتطبيق وإدارة رؤية للتعليم يتبناها ويؤيدها المجتمع المدرسي.

المعيار (2):

مدير المدرسة قائد تربوي يشجع نجاح الطلاب عن طريق المساندة والرعاية والحفاظ على ثقافة مدرسيه وعلى برنامج تعليمي يفضي إلى تعلم الطلاب إلى نمو طاقم العمل المهني.

المعيار (3):

مدير المدرسة قائد تربوي يشجع نجاح الطلاب عن طريق ضمان إدارة المنظمة والعمليات والموارد للحصول على بيئة للتعليم آمنة وكافية وفعالة.

المعيار (4):

مدير المدرسة قائد تربوي يشجع نجاح الطلاب عن طريق التعاون مع أعضاء العائلات والمجتمع، ويستجيب لاهتمامات واحتياجات المجتمع المختلفة ويعبئ الموارد.

المعيار (5):

مدير المدرسة قائد تربوي يشجع نجاح الطلاب عن طريق تحليه بالاستقامة والعدالة والتزامه بالمعايير الأخلاقية.

المعيار (6):

مدير المدرسة قائد تربوي يشجع نجاح الطلاب عن طريق الاستيعاب والاستجابة، والتأثير في السياق السياسي والاجتماعي والاقتصادي والقانوني والثقافي. لقد تم تطوير المعايير المتداخلة بين الولايات لاتحاد ترخيص قادة المدارس من قبل المجلس الأعلى لمديري المدارس والولايات الأعضاء. ويمكن تحميل نسخ من موقع المجلس www.ccsso.org.

المجلس الأعلى لمديري المدارس (1996) - اتحاد قادة المدارس لمنح الترخيص (أي إس إل سي) - واشنطن - منطقة كولومبيا - المؤلف.

و كمثال للتأثير الكبير الذي قد يكون للاتحادات المهنية على إعداد مديري المدارس المستقبلين في عمل المجلس الأعلى لمديري المدارس. وقام المجلس الأعلى لمديري المدارس بالتعاون مع مجلس السياسة القومية للإدارة التربوية (إن بي بي إي إيه)، وهو مجلس مشترك يمثل عدداً من الاتحادات المهنية التربوية، بإنشاء الاتحاد المشترك بين الولايات لمنح الترخيص لقادة المدارس (أي إس إل سي) وذلك لتنمية معايير إعداد وتقييم قادة المدارس. ولقد تبنت هذه المعايير الستة أغلبية الولايات، ولقد أثرت هذه المعايير في متطلبات الترخيص الإداري في كل ولاية كما أثرت في التقييم الإداري لخدمة الاختبار التربوي (إي تي إس)، وفي تطوير برامج الإدارة التربوية في أنحاء الولايات المتحدة. (لمزيد من المعلومات انظر www.npbea.org)

وتشكل كل من المدارس وأقسام المدارس وإدارات الولاية التعليمية والمكتب الفيدرالي التعليمي والاتحادات المهنية والجامعات، شبكة غنية من المنظمات تركز على تطوير عملية التعليم بتحفيز فعالية المنظمة والفرد. ويستفيد المديرون من قاعدة معرفية ومن المهارات ومن المبادئ الأخلاقية وإدراك المواقف، كل ذلك يوفر الأساس العقلي المطلوب لقيادة فعالة. حيث أنهم يبنون على مركز من المعرفة والمهارات يتم التكامل فيه بين النظرية والتطبيق لتحسين الأداء.

ويتم إعداد المديرين ذوي الفعالية ليستجيبوا لوضع المدارس السياسي والاجتماعي والاقتصادي والقانوني والثقافي. ويُنتظر من المديرين أن يقوموا بتطبيق تشكيلة من القوانين واللوائح والإجراءات في أساليب مبتكرة. حيث يُنتظر منهم أن يحافظوا على مبانٍ ومعدات وأرضيات آمنة ونظيفة في الوقت نفسه الذي يركزون فيه الانتباه على التعليم.

عندما تتولي دور المدير التربوي، ستؤثر في توجيه المدرسة، حتى يتسنى لكل طالب مغادرة المدرسة ولديه الأهلية لحكم النفس بالنفس والتطور الذاتي وحرية الوصول إلى المنافع الاقتصادية التي يقدمها مجتمعنا.

يلاحظ Thomas Jefferson أن التعليم ضروري لإنعاش الديمقراطية. ويتوقع من المديرين أن يكونوا عاملاً محفزاً في هذه العملية التي يتم فيها صياغة أصوات متعددة وقيم متضاربة وتوقعات مختلفة، كل ذلك في رؤية واحدة للتعليم. ويجب أن تتوافق هذه الرؤية مع العدالة والإنصاف. وبالتالي فإن التعليم هو مؤسسة بشرية كبيرة ترعى الحرية والديمقراطية وتتيح الوصول إلى المنافع الاقتصادية.

كما أنه ذو طابع تكنولوجي يقوم بدمج أحدث المستجدات التكنولوجية في المناهج والعملية التعليمية.

إن التواصل والتيسير وبناء الفريق وإدارة الاختلاف، وإدخال الآخرين في صنع القرار والتصرف بوعي سياسي، يمثل كله قليلاً من المهارات الكثيرة التي تُطور في سياق التقدم التكنولوجي والتقويم والمساءلة والتنوع والمعرفة الجديدة والموارد المحدودة وكثير من العناصر الأخرى المتضمنة في السياق. وتتطلب الإدارة الفعالة التعاون فيما بين الإدارات والوكالات الحكومية وأعضاء طاقم العمل والمجموعات المهنية ومن يقومون بالعمل السياسي وأعضاء مجلس المدرسة والإعلام والجامعات والناشرين وآخرين كثر.

من السهل أن نضع تصوراً عما يحتاج المديرون التربويون إلى معرفته وعما بوسعهم أن يفعلوه. وعلى الرغم من عدم وجود إحساس بالاتفاق الكامل، إلا أنه من ناحية التصور يوجد اتفاق مقبول على نطاق واسع بشأن وجود بعض العوامل الأساسية ذات الطبيعة المركزية بالنسبة لممارسة الإدارة التربوية. وبالتأكيد فإن المهمة تتضمن تعهداً بالإدارة الفعالة والتطوير المستمر لمدارسنا، ولكن الأمر أجّل من ذلك. وتتأثر الأوجه المرغوب فيها من القيادة الفعالة بالمعتقدات المتعلقة بالاهتمام والتربية والإدارة الأخلاقية والتجديد والمساءلة والعاطفة والجاذبية والمدنية والمنفعة الاقتصادية والإصلاح والسمة الديمقراطية والقدرة ووفقاً ل (Leithwood & Duke (1999 فإن توضيح المعرفة الإدارية التربوية واضح في جهود تعميق فهم تلك الموارد لمنطقية القيادة وواضح أيضاً في نشر المعرفة بالممارسات المصاحبة لكل اتجاه مختلف للقيادة. ونتاج هذه العملية - على الرغم من عدم صياغته بشكل جيد إلى يومنا هذا- هو تصورات بشأن قيادة المدرسة متزايدة التعقيد (وهو شيء حسن)، متعددة الأبعاد وصالحة بيئياً، يمكن الدفاع عنها وصديقة للمستخدم (صفحة 65).

وما نحتاج إليه هو إعطاء تصور شامل للقيادة التربوية دون المبالغة في تبسيط طبيعتها المعقدة والديناميكية والتفاعلية.

رأس المال البشري والأساسي المعرفي المتراكم:

Human Capital and the Accumulated Knowledge Base

يوجد العديد من الزوايا المختلفة والرؤى البديلة (المتضاربة أحياناً) فيما يتعلق بفهم المرء للإدارة التربوية فهماً جيداً. وتزيد أهمية هذه الرؤى وتنقص وفقاً للأحداث الاجتماعية والسياسية. ومع ذلك اكتشف كل من (Willower & Forsyth,1999) أن هناك عدداً من العناصر المتحددة في الدراسة العلمية للإدارة التربوية توفر أطراً متنوعة للتعامل مع المشكلات التربوية. ويقولان إنه "بصرف النظر عن عدم استمرارية أو عدم تمام المعرفة والقيم التي يتم توظيفها في الوقت الحالى لتوجيه الممارسة، فمن الممكن فعلياً أن تستخدم داخلياً على نطاق واسع من قِبل الأفراد المفكرين وصبغها بالصبغة المؤسسية في المنظمات التربوية" (15). فالقرار المتعلق بالشيء الأفضل في خدمة الممارس، سيتم الاستفادة منه عندما يتم تطبيقه وجني منافع نتائجه.

وممارسة الإدارة التربوية بالتأكيد مزيج من المعرفة والممارسة والسياسة والأخلاق ومن الرؤى الجديدة. ولا يمكن لأي منظور أو طريقة للتناول أن توفر تفسيراً كاملاً وشاملاً للممارسين. ومع ذلك يمكن أن نجنى فوائد عظيمة عند فهم زوايا الرؤية المختلفة هذه. ثم يأتي التحدي في محاولة إيجاد أساليب لدمج زوايا الرؤية المختلفة والقيم وطرق التناول، من أجل تحسين مخرجات التربية ووظائف المنظمات التربوية (Donmoyer, 1999).

ويفترض بعض الخبراء (Coleman,1990 و Stober1990) أن رأس المال البشري داخل المنظمة هو تلك المعرفة المتراكمة مع المهارات التي تؤثر في القدرة على النجاح والإنتاج. ويركز رأس المال الاجتماعي على الموارد التي يمكن استغلالها لتطوير النشاط الإنتاجي والموارد مثل الأساس المعرفي والمهاري للفرد الذي يمكن تطويره من قِبل القادة التربويين ويُتقاسم مع الآخرين. وتشكل هذه المعرفة المشتركة ونظام الاعتقاد التفاعلات بين أعضاء المنظمة، وتساعد في الاستمرار في العلاقات الاجتماعية المنتجة.

ويربط الأساس المعرفي والمهاري المنظمة بالفهم الذي تم تطويره سابقاً. فالمدبرون هم حراس التقاليد الراسخة والحكمة المتراكمة عبر الزمن، وهذه الحكمة تتكون من المعرفة المهنية والمبادئ والقيم التي تتجاوز موقع العمل بل والأوقات التي يعمل خلالها الأفراد (Smylie & Hart, 1999)

العملية الإدارية والمعرفة: Administrative Process and Knowledge

عندما نفكر في الإدارة نضع تأكيداً أكبر بشكل اعتيادي على السياسات والإجراءات التنظيمية، بينما تركز القيادة على ديناميكيات التنظيم. إلا أن (Leithwood & Duke) يقترحان أن " التفرقة بين الإدارة والقيادة تسهم بالقليل أو بلا شيء في فهم القيادة على أنها مجموعة من العلاقات " (صفحة 67). وفي هذا الصدد، غالباً ما يُستخدم المصطلحان في الأدبيات المتصلة، وبالتالي، يكون من المهم إدراك كيفية استخدام المصطلحين.

تتعلق القيادة بتوجيه التطوير وغرس المعنى والهدف في المنظمة، بينما تتعلق الإدارة بكيفية تسيير العمل والمسئولية عن كل أنواع الموارد. كما تركز الإدارة على تطبيق الإجراءات الروتينية في المنظمة وضمان تطبيقها بشكل سلس كذلك. ويقول Joel Barker 1992 " أنت تدير داخل نسق، بينما تقود بين أنساق " (صفحة 164). ويبقى الخط بين الفكرتين غير واضح، وأحياناً يُستخدم المصطلحان بشكل ترادفي.

ولدراسة الإدارة أساس في العلم والفلسفة والنظريات والأخلاق. ووفقاً لـ (Barnett, 1991)، يعتقد كثير من المهتمين بالإدارة التربوية أنه من المهم للمديرين أن يفهموا ويطوروا أنظمة الاعتقاد والفلسفات المبطنة لممارساتهم، وبالتالي فإن نظرية المعرفة الخاصة بالشخص (الأسلوب الذي يفكر به الشخص ويحدد الحقيقة والأسلوب الذي يباشر به هذا الشخص لعمله) أمر جليل. واستنتج كل من Bolman & Deal 93 أن:

القيادة الرشيدة والفعالة أضحت أكثر أهمية من أي وقت فائت، إلا أنها تتطلب عدداً كبيراً من العدسات لتمييز الأفخاخ والطرق المسدودة من الفرص الواعدة. ويقلل التفكير المتعدد الأطر من ضغوط المديرين ويزيد من فعاليتهم (صفحة 31).

والأساس أن النظرية الجيدة توفر معرفة مفيدة توجه التطبيق الفعال. وتحسن مهارات وقدرات المديرين بكلا النظرية والتطبيق. وكما ذهب John Dewey منذ زمن، فإنه لا يوجد شيء يزيد في جدواه عن نظرية جيدة. حيث توفر النظريات الأدوات التصورية لتركيز عمل المدير بتوجيهها للفعل. فهذه النظريات توفر قاعدة معقولة للتكتيكات والاستراتيجيات التي قد تطور النجاح التربوي للمدير. يقول William Greenfield, 1995 إن " مزيداً من المعرفة الكاملة عن هذين العالمين (طبيعة ومركزية القيادة في المدارس وبيئة الطلب (السياق) الذي تستجيب له) سيوفر أساساً لمزيد من النظريات القوية عن إدارة المدرسة وإعداد للمناهج بشكل جيد وتوجيه ملموس بشكل أكبر فيما يتعلق بالنوايا المحددة والاستراتيجيات والسلوكيات والعملية المصاحبة للقيادة الفعالة في المدارس (صفحة 80).

• كيف يمكنك أن تبدأ في ترتيب التفكير المتباين بخصوص دور المدير؟

الأطر الفلسفية وتأثيرات نظرية المعرفة:

Philosophical Frames and Epistemological Influences

يمكن للأنساق أن توفر فكرة عامة عن تطور التصورات البارزة وتحولات الأفكار عن الإدارة. حيث تحدد الأنساق المكونات الرئيسية في أسلوب تجد فيه هذه المكونات كيف يعمل هذا الشيء.

يقدم الجدول (1-1) تصورات كل من Heck & Hallinger 1999 عن الأطر الفلسفية وتأثيرات نظرية المعرفة على البحث في الإدارة التربوية. حيث يقولان:

كانت حقول التربية والإدارة أثناء العقد الماضي قائمة وسط تغيرات الأنساق. وأدت هذه التغيرات إلى التفكير في التصورات النظرية وطرق البحث. (صفحة 142). يبين الجدول (1-1) فروع البحث التي تم التعرف عليها (طرق بديلة لمعرفة وفهم الإدارة التربوية). ويتم العرض للدراسات في الجدول وفقاً لزوايا المعرفة المتعددة والمباني الفلسفية واتجاه البحث وأنساق القيادة والأسلوب. وفي مراجعة Donmoyer, 1999 لعمل Heck & Hallinger يفترض الآتي:

أسس كل من Heck & Hallinger, 1999 إطار عملهم في ثلاثة تصورات للمعرفة، التصور الوضعي والتفسيري والنقدي- السياقي، وهي صورة معقولة لأنساق نظرية (Cuba & Lincoln 1999) الوضعية/ ما بعد الوضعية، والطبيعية/التركيبية، والنقدية (صفحة 621).

والأسلوب المستخدم لفهم وتصنيف التفكير الذي يؤثر في تطور النظرية والمعرفة في الإدارة التربوية، موضع جدل كبير. ويوجد كثير من الاضطراب فيما يتعلق بأنواع نظرية المعرفة واتجاه البحث وقواعد المعرفة عندما يتعلق الأمر بالإدارة التربوية. وهذا الاضطراب يصور "موضع الخلل والأوضاع الطبيعية القائمة في حقلنا اليوم" فقبل دراسة المجال، من المهم أن ندرك كثيراً من الزوايا التي تؤثر على الأساس المعرفي القائمة اليوم.

فعلى سبيل المثال، خبا نموذج العلم السائد في عصر ما بعد الحداثة. ويُقابل الادعاء بأن الإدارة هي نظام علمي مغلق بتحديات قوية، (Callahan, 1962; Greenfield, 1988; Willower, 1979). وينتقد Griffiths (1979) العلم و"تقديس الكفاءة"، وذلك لفشلها في توفير التوجيه الأخلاقي وفي وضع نظريات لقضايا النوع، ولعدم القدرة على تعضيد التحليل السياسي والقضاء بين تضارب المصالح. ويرى أن الإدارة التربوية بوصفها مجالاً

مستقلاً هي في حالة اضطراب فكري. وبرهنت الانتقادات النسوية لكل من (1982) Carol Gilligan و (1986) Charol Shakeshaft على إهمال قضايا النوع gender في النظرية والبحث العملي في مجال الإدارة. وأبدى (1993) James Banks قلقه من أن بحث الإدارة التربوية قد يكون منحازاً بشكل جذري.

ونشأ كثير من الانتقاد للإمبريقية المنطقية وللعلم بسبب الصعوبات الكامنة في الكفاية الإمبريقية كمعيار لاختيار النظرية (Evers& Lakomski, 1996, Greenfield, 1993, Hodgkinson, 1991).

وتعتمد كثير من الانماط المفيدة في تفسير التنظيم والإدارة التربوية على معايير تزيد على مجرد الكفاءة الإمبريقية مثل التوافق والبساطة والشمولية وفائدة التفسير والقابلية للتعلم والإنتاجية (Evers& Lakomski, 1996) صفحة 386.

جدول (1-1) أطر طرق دراسة القيادة المدرسية

تفسيرية		الوضعية		المعرفة
الصراع السياسي الإنشائي		وظيفة بنائية (عقلية)		الزوايا
تطوير الحاسة العقلية في المدارس		تأثيرات المدير	طبيعة العمل	اتجاه البحث
Varenne 1978.1983	Gronn (84)	Scott& teddie (1887)	Peterson (1978)	أمثلة للدراسات
Wolcott 1973	Ball (1987)	Eberts& stone (1988)	Kmetz& wil- lower (1981)	
Leithwood& stager (1989)	Greenfield (1991)	Hallinger et al (1989)	Martin & wil- lower (1982)	
Ogawa (1991)	Blase (1993)	Bamburg& An- drews (1990)	Chung& miskel (1989)	
Duke& Iwanicki (1992)		Synder& embei- er (1992)		
Hart (1994)		Brewer (1993)		
Murphy& Beck (1995)		Hannaway& tal- bert (1993)		
Anderson& Shir- ley (1995)		Bass& avolio (1989)		