

الفصل الرابع المواقف الإدارية المدرسية

اختيار مدير المدرسة :

إن طالب الولاية لا يولى، لذلك فإن من بين المخاطر المحدقة في الإدارات أن يرشح البعض نفسه ويفرضها مديراً على مدرسته ولكن الواجب:

1. أن يكون من المشهود لهم بالنزاهة والخبرة والشخصية الإدارية، والقاعدة تقول اعطني مديراً جيداً أعطيك مدرسة جيدة والرجل المناسب في المكان المناسب .
2. أن يكون حاصلًا على مؤهل تربوي وله خدمة ثمان سنوات إن توفر وعمل معاونًا لمدة ثلاث سنوات .
3. يفضل أن يكون من حملة الشهادات العليا في الإدارة .
4. مشارك في دورة خاصة .
5. أن تكون التقارير المرفوعة عنه من قبل الاختصاصي التربوي مشجعة على ترشيحه .
6. البقاء تحت التجربة قبل تثبيته لمدة عام أو عامين .
7. يتميز بالأخلاق الحميدة والقُدوة الحسنة ويتقي الله .

من واجبات مدير المدرسة

- الاهتمام بالجانب الإداري والمظهري وتنظيم السجلات المختلفة .

البيانات، ويتمسبب عن ذلك استجاباتهم بالسلوك أو الطريقة التي يرغبها)) (1).

ويتضح من ذلك أن الاتصال ينبغي أن يكون هادفاً أي يرمي إلى غرض معين، ويكون الغرض منه إرسال البيانات وفهمها من فرد إلى آخر أو إلى مجموعة من الأفراد لتحقيق التعاون والعمل.

وتحقيق الاستجابة من جانب الموظفين ينبغي أن يتضمن ثلاث نواح هامة:

1. **إرسال البيانات:** بذل الجهد من جميع الأطراف لجعل الرسالة التي يراد استقبال الأفراد الآخرين لها مناسبة لهم ولظروفهم، وتمكنهم من فهم المعنى المقصود منها وإذا لم يتحقق ذلك - وكثيراً ما يحدث - فيكون من غير المنطقي أن نتوقع فهم الأفراد لرسالة الاتصال وقبولها والاستجابة لها بالطريقة المطلوبة.

2. **فهم المعنى المقصود:** يتوقف مقدار فهم الاتصال على درجة الدقة، وينبغي أن يتحقق المرسل من مدى فهم المستقبل للرسالة، لذلك يرغب البعض بالاتصالات الشفوية. وأي تعليمات تصل إلى إدارة المدرسة من التربية بإمكان المدير الاستفهام عن أي معلومة إذا لم تتضح له الرسالة؟

3. **قبول البيانات والافتناع بها:** يتوقف نجاح الاتصال في تحقيق هدفه أي إيجاد الدافع لدى الطرف الآخر إلى الاستجابة بالطريقة

(1) الاتصالات في مجال الإدارة: 8.

يتحضر أو المتحمدي لهذه الأوثويات وأن عقود من المستبحر في تلك حيا
 الظروف شجع المواقف الاستسلامية للقمع وقتل روح المبادرة والإبداع
 الأسلوب الفعّية المعهنة هي اتخاذ القرارات

والاستراتيجية الأبرز هي:

1. طريقة العصف الذهنية: وتتلخص بالهجوم السريع على مشكلة معينة ويطلق المشاركون في العصف الأفكار بسرعة... حتى التوصل إلى فكرة تصيب الهدف وتحل المشكلة.

2. طريقة أسلوب دلفي: أو في الاجتماع عن بعد وهو نسبة إلى عهد دلفي اليوناني وتقوم هذه الطريقة على تحديد البسائل ومناقشتها غيابياً وتجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي.

3. أسلوب الجماعة الصورية: من خلال التصور من دون اللقاء وهذا أسلوب خليط ما بين العصف الذهنية ودلفي⁽²⁾.

الاتصالات

تعريف الاتصال:

(أي سلوك يبذره الفرد الذي يقوم بإرسال البيانات ينتج عنه نقل المعنى الذي يرغب فيه للأفراد الآخرين الذين يستقبلون هذه

(1) نحو رؤية مشتركة للزبية في العراق: 8 .

(2) أملاكيات مهنة التعليم: 96-97 .

4. عدم اختيار الوقت المناسب عند اتخاذ القرار .
5. الجوانب المتعلقة بشخصية متخذ القرار ونفسيته .
6. ضعف المشاركة في اتخاذ القرار .
7. تفويض الصلاحيات بسبب المركزية المفرطة .
8. ضعف قنوات الاتصال وانعدام فاعليتها .
9. التعقيد في الاجراءات (1)

مواجهة المشكلة

ولقد غمر الشباب سيل جارف من المعلومات والثقافات الغربية والألعاب المثيرة التي تنهال عليهم من كل حدب وصوب . ويات الشباب في موقف يستدعي اتخاذ القرارات المناسبة، وإجراء الاختبارات بين البدائل المتعددة، والدفاع عن ثوابته الثقافية ولكن أنى له أن يتخذ الموقف إذا لم يتمكن من مهارات التفكير الناقد ومن المعايير الفكرية واتخاذ القرار المناسب (2) .

ومع أن عملية اتخاذ القرار كانت تتم بشكل مركزي فإن الموظفين في القطاعات أو على المستوى المحلي كانوا أقرب إلى المدارس من أولئك العاملين في الدوائر المركزية . وكان هؤلاء الموظفون يعملون قبل غيرهم بالحاجات الماسة والأولويات دون أن يكون لهم دور

(1) درجة ممارسة اتخاذ القرار لقادة المدارس الثانوية في محافظة الخرج من وجهة نظر

معلميها في ضوء مفهوم الوسطية في الإسلام - 2017م: 20 .

(2) تدريب المعلمين على تعليم مهارات التفكير: 1 .

المرجوة، أي دفعه إلى العمل والسلوك المطلوب إذا لم يقبل الطرف الآخر البيانات التي يستقبلها، وعندما يفهم المدير الرسالة فإنه من الواجب التنفيذ ولا يخضع الأمر إلى قناعته الشخصية وفي حالة عدم فهم أي معلومة يمكن الاستفسار عنها .

فمناصر الاتصال هي:

1. المرسل .
2. المستقبل .
3. الرسالة .
4. وسيلة الاتصال .

فالمفهوم الأول هو عملية مستمرة تنتهي بإصدار القرار والمفهوم الثاني يشير إلى نهاية عملية صنع القرار . وعملية استعراض البدائل وما نشعر به من خوف أو توجس أو تردد، كل ذلك يكون عملية صنع القرار .

أما اتخاذ القرار فهو وضع الحد الفاصل أو المرحلة النهائية لعملية صنع القرار . وصنع القرار يشارك فيه أكثر من شخص أما اتخاذ القرار لشخص واحد⁽¹⁾ .

أنواع القرارات المدرسية مثل :

1. قرار إدارة المدرسة بتطبيق طريقة تدريس جديدة لمرحلة الصف الأول .
2. قرار المدير بتوجيه استفسار لمدرس متأخر عن الدوام .
3. قرار المدير بإصلاح الزجاج المهشم في المدرسة .
4. قرار المدير بعقد مجلس الآباء والمدرسين .

مواصفات القرار الجيد:

1. أن يكون صحيحاً ليحقق الهدف .
2. واضحاً ودقيقاً .
3. إمكانية تطبيقية .
4. اقتصادياً .

(1) م . ن : 8 .

5. توقيتته ملائماً .
6. ويتخذ بالسرعة المناسبة وبحسب متطلبات الموقف .
7. توافر عاملي الجودة والقبول في القرار⁽¹⁾ .

خطوات اتخاذ القرار:

- تحديد المشكلة .
- جمع المعلومات .
- تحليل المعلومات .
- وضع البدائل .
- تقسيم البدائل .
- اختيار البديل الأفضل (بر) .
- تطبيق القرار .
- متابعة تنفيذ القرار .
- مراعاة الوقت الملائم لإعلانه .
- تقوية النتائج المترتبة على القرار .

معوقات اتخاذ القرار

1. قصور عملية حفظ البيانات والمعلومات .
2. الحسم بالتردد عند اتخاذ القرار .
3. غياب أو ضعف الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين .

(1) اتخاذ القرارات: 11 .

(2) رزمة تدريبية لدورات اختبار مديري المدارس: 199 .

- غيابات الطلبة المستمرة والمتقطعة .
 - التدخين واضطراب سلوك الطلبة الأخلاقي .
 - ضعف متابعة الأهل لأولادهم .
 - مشكلات الهواتف النقالة .
 - التحرشات الأخلاقية بين بعض الطلبة .
 - السرقات للنقود واللوازم المدرسية .
 - تأجير الحوانيت المدرسية ودخول عناصر غير مرغوب فيها .
 - الإهمال في جانب التربية الرياضية والتربية الفنية والنشاطات الثقافية .
 - ضعف تدريب الإدارات وضعف القدرة في المجال التكنولوجي، وغالباً ما يكون أساس الاختيار للإدارات على أساس المحسوبية والحزبية والجهات الحاكمة .
 - التمسك بالإجراءات الروتينية والممارسات الإدارية البالية، وللأسف يعدون ذلك من الخبرة .
 - المجاملة في التقويم والمتابعة السنوية من قبل التربية والإشراف الاختصاصي .
 - انتشار الفساد الإداري والمتراكم مع تقادم الزمن .
 - ازدحام الصفوف بالطلبة وأحياناً يكون الدوام ازدواجياً أو ثلاثياً .
- وجود المشكلات دليل معافاة ولا أحد يتصور أن تكون التربية بلا مشكلات ولكن الإدارة تواجه هذه المشكلات ومحاولة علاجها قدر المستطاع، والتكيف معها .

- يحرص على توفير السيولة المالية للمدرسين .
- وتوزيع المدرسين على صفوفهم بحسب الجدول .
- تنظيم جمالية المدرسة والصفوف، والنظافة، وكتابة الملاحظات
- الإجابة على الكتب الرسمية الواردة من التربية وغيرها .
- العمل على تشجيع المدرسين للبحث والمطالعة وإصدار النشرات
- متابعة تصرفات الطلبة وإرشادهم .
- بناء العلاقات الإنسانية الطيبة مع المدرسين والطلبة وأولياء
- الأمور ومنظمات المجتمع .
- العمل وفق مبدأ الثواب والعقاب في أعماله الإدارية واليومية .
- عقد اجتماع المدرسين واتخاذ القرارات .
- عقد اجتماعات مجالس الآباء والمدرسين .
- يكون القدوة الحسنة للملاك .
- يعمل على تبادل الثقة مع مدرسيه .
- يدرس نفسيات المدرسين ويعمل على تصفية الأجواء من الأخطار
- والانفعالات .

الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية

- صعوبة التوفيق بين الناحية الإدارية الروتينية ومهام الإدارة
- ورفع المستوى العلمي .
- النقص في الكادر التدريسي المتخصص مع الكفاءة .
- انخفاض في مستوى الأخلاقيات المطلوبة للأسف الشديد مع تدهور
- الأوضاع والأمن من العقاب .

اتخاذ القرارات

ينظر الكثيرون إلى الإدارة على أنها تفكير ابتكاري يتعلق باتخاذ القرار الأنسب لمواجهة موقف معين في ضوء استعراض عدد من البدائل المتاحة ويتم المفاضلة بينها .

مفهوم القرار:

((اختيار أفضل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الاهداف المطلوبة)).

أو ((اتخاذ موقف اتجاه مشكلة معينة، وقد تكون هذه المشكلة بسيطة أو معقدة)).

أو ((اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة))⁽¹⁾.

مثال:

- هل ترغب أن يبدأ دوام المدرسة الساعة الثامنة أو الساعة الثامنة والنصف؟ هذا مثال على عملية اختيار من خيارات موجودة .
- ماذا ستفعل في العطلة الربيعية ؟

فالفرض من أي قرار هو مواجهته موقف معين أو حل مشكلة قائمة .. وإن قيمة أي قرار تتوقف على مقدار النجاح أو الأثر الذي تترتب عليه⁽²⁾.

اتخاذ القرارات : 5 .

م . ن : 6 .

المواقف الإدارية

المدرسية

- اختيار مدير المدرسة .
- واجبات مدير المدرسة .
- الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية .
- اتخاذ القرارات .
- مفهوم القرار .
- صنع القرار واتخاذ القرار .
- أنواع القرارات المدرسية .
- مواصفات القرار الجيد .
- خطوات اتخاذ القرار .
- معوقات اتخاذ القرار .
- مواجهة المشكلة .
- الأساليب الفنية الحديثة في اتخاذ القرارات .
- الاتصالات:
- تعريف الاتصال .
- إرسال البيانات .
- مفهوم المعنى المقصود .
- قبول البيانات والافتناع بها .
- عناصر الاتصال .