



معوقات صناعة القرار المدرسي وسبل التغلب عليها

إعداد

مهدي جواد عبد الله البلوشي

تحت إشراف

أ.د/ جمال محمد أبو الوفا

أستاذ التربية المقارنة والإدارة
التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

أ.د/ أحمد إبراهيم أحمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة
التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

معوقات صناعة القرار المدرسي وسبل التغلب عليها

المستخلص باللغة العربية

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على كيفية الأسس النظرية لصناعة القرار المدرسي في الفكر التربوي المعاصر وذلك من خلال الوقوف على الأسس النظرية لصناعة القرار في الفكر التربوي المعاصر، والكشف عن أهم ملامح المدرسة العصرية، وتحديد أهم الإجراءات اللازمة لمواجهة معوقات صناعة القرار المدرسي، واقتضت طبيعة البحث استخدام المنهج الوصفي على اعتباره أنه يتناول ملامح المدرسة العصرية ومعوقات صنع القرار بها وكيفية مواجهاتها مع مراعاة ظروف المجتمع وإمكاناته المتاحة ناهيك عن التحديات الحالية والمستقبلية، وكان من أبرز نتائجه:

- تجاهل بعض مديري المدارس الثانوية بمختلف المناطق التعليمية الأساليب الحديثة عند مواجهة معوقات صناعة القرار المدرسي.
 - يسود غالبية المدارس الثانوية بمختلف المناطق التعليمية بدولة الكويت النمط المنطقي عند صناعة القرارات واتخاذها حيث الالتزام بتعليمات الإدارة العليا.
 - قلة المعلومات المتاحة لمدير المدرسة الثانوية عند صناعة القرار المدرسي وخاصة في المجالات الحيوية مثل شئون الطلاب أو خدمة المجتمع.
- الكلمات المفتاحية: المعوقات - صنع القرار - القرار المدرسي.

Abstract in Arabic

The current research aims to identify how the theoretical foundations of school decision-making in contemporary educational thought, by examining the theoretical foundations of decision-making in contemporary educational thought, and revealing the most important features of the modern school, and identifying the most important measures needed to confront the obstacles of school decision-making, and the nature of the research required Use the descriptive approach as it deals with the features of the modern school and the obstacles of decision-making and how to face it, taking into account the conditions of society and its available capabilities, not to mention current and future challenges, and its most prominent results were:

- Some high school principals in different educational regions ignore modern methods when facing the obstacles of school decision-making.
- The majority of secondary schools in the various educational regions in the State of Kuwait prevail in the logical pattern when making and taking decisions, where they adhere to the instructions of senior management.
- The lack of information available to the principal of the high school when making school decisions, especially in vital areas such as student affairs or community service.

Key Words: Constraints - Decision Making - School Decision.

أولاً: الإطار العام للبحث

مقدمة البحث:

تشمل عملية صنع القرار تنظيمياً تتداخل فيه مجموعة من العوامل وتتحكم فيه أيضاً منها ما هو نفسي، ومنها ما هو اقتصادي، ومنها ما هو اجتماعي، ومنها ما هو سياسي، معنى ذلك أن هذه العملية تتضمن مجموعة من العناصر التي تتعلق بالقيمة والحقيقة والظروف التي يحتمل توقعها في ذهن صانع القرار بالإضافة إلى الاعتبارات التي يتم على ضوءها طرح البدائل لمواجهة المشكلة المطلوب إيجاد حل علمي لها^(١).

والقرار هو النقطة النهائية في سلسلة من العمليات الذهنية التي يقوم بها المدير في تقييم موقف معين حتى يصل بشأنه إلى نتيجة أو اختيار أو تقدير ما، ذلك الاختيار هو القرار، بمعنى أن المدير يدرس الموقف ويحدد المشكلة فيه ويحلها، ويقل احتمالات حلها ويقيمها، ثم يختار المسلك الذي سيسلكه بشأنها ويضع الخطة الكفيلة بتحويل اختياره إلى تصرفات عملية وأنشطة فعلية، ومن ذلك نتبين العلاقة العضوية بين اتخاذ القرارات التخطيطية، فالقرارات تتجسد في خطط للتصرف حيال أمر معين أو للوصول إلى هدف معين، فاتخاذ القرارات هو الاختيار الفعلي من بين البدائل الممكنة للتصرف، وهو بهذا الشكل جوهر التخطيط، إن القرار هو النقطة المركزية التي عندها تتم ترجمة الخطط والسياسات والأهداف إلى أعمال وتصرفات فعلية.

تصنع القرارات عادة بالمشاركة بين أكثر من مدير فالقرارات غالباً ما تتم مشاركة مديرو الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة، وفي بعض الأحيان بمشاركة أفراد من خارج المؤسسة، وبالتالي فإن هذه القرارات تخرج عن نطاق سيطرة المدير^(٢)، ويعتبر مدخل علم الإدارة في صنع القرارات مشابهاً لمدخل الرشد في صنع القرارات الفردية، ويأتي هذا المدخل في إطار استخدام الأساليب الرياضية الحديثة والنماذج الكمية في اتخاذ القرارات الحربية، التي تتطلب سرعة ودقة إجراء العمليات العسكرية تفوق تلك المتاحة لصانعي القرارات الفردية، معنى ذلك أن دور علم الإدارة هو دعم القرار وتوفير مؤشرات كمية يتم مناقشتها في ضوء الآراء والأحكام الشخصية لصانعي القرار^(٣).

مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

- كيف يمكن التغلب على معوقات صناعة القرار المدرسي؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما الأسس النظرية لصناعة القرار في الفكر التربوي المعاصر؟

- ما أهم ملامح المدرسة العصرية؟

- ما الإجراءات المقترحة لمواجهة معوقات صناعة القرار المدرسي؟

أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على كيفية الأسس النظرية لصناعة القرار المدرسي

في الفكر التربوي المعاصر وذلك من خلال ما يلي:

- الوقوف على الأسس النظرية لصناعة القرار في الفكر التربوي المعاصر.

- الكشف عن أهم ملامح المدرسة العصرية.

- تحديد أهم الإجراءات اللازمة لمواجهة معوقات صناعة القرار المدرسي.

منهج البحث:

تقتضي طبيعة البحث استخدام المنهج الوصفي على اعتباره أنه يتناول ملامح

المدرسة العصرية ومعوقات صنع القرار بها وكيفية مواجهاتها مع مراعاة ظروف المجتمع

وإمكاناته المتاحة ناهيك عن التحديات الحالية والمستقبلية.

مصطلحات البحث:

ارتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية:

١- المعوقات Obstacles:

ونعني به مجموعة الصعوبات التي تواجه عملية صناعة القرار بالمدرسة العصرية

وتحول بينها وبين تحقيق أهدافها المنشودة^(٤).

٢- صناعة القرار Decision Making:

ونعني بها طرح مجموعة من البدائل يتم من خلالها اختيار بديل أفضل لمواجهة

المشكلة المعنية بالحل^(٥).

٣- المدرسة العصرية Modern School:

ونعني بها تلك المؤسسة المجتمعية التي تتولى تربية الناشئة وفق مقتضيات العصر ومستجداته^(٦).

ثانياً: الأسس النظرية لصناعة القرار المدرسي وفقاً للأدبيات المعاصرة:

ويندرج تحتها ما يلي:

أ- ماهية صنع القرار وأطوارها:

يأتي صنع القرار في الفكر الإداري المعاصر على أنه عملية يتم من خلالها طرح مجموعة من البدائل لمواجهة مشكلة معينة أو مواجهة موقف معين ومثل هذه العملية تغطي كافة الوظائف الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق وغيرها، ويعد صنع القرار بمثابة نشاط تقوم به إدارة المؤسسة ومن ثم فهو يحتاج إلى سلوك عقلائي يتحرك وفق التتابع المنطقي لخطوات صناعته والتي تشمل النشاط الاستخباري أو البحثي والذي يركز على استكشاف صانع القرار للمحيط الذي حول من أجل الحصول على مسوغات صنع القرار، وبعد ذلك يأتي نشاط التصميم ومن خلاله يقوم صانع القرار بوضع الأدوار الممكنة للخطوة التي يجب أن تتخذ ثم يأتي الاختيار حيث يختار صانع القرار دورة محددة من النشاط من بين الأنشطة المتوفرة أمامه^(٧).

وعلى هذا فإن عملية صنع القرار لم تأت من فراغ وإنما تأتي استجابة لمواجهة مشكلة معينة تتصدى لها المؤسسة عبر إدارتها ومساعدة الأطراف المعنية مع توظيف مستجدات التقدم العلمي والتكنولوجي واستثمار القوى البشرية العاملة وباقي الموارد الأخرى مع مراعاة تأثير البيئة الداخلية والخارجية^(٨).

معنى ذلك أن عملية صنع القرار تمثل الاختيار الأفضل بين البدائل وذلك بعد تقييم شامل لهذه البدائل حيث ينتج بناءً على ذلك القرار الذي يأتي على ضوء مجموعة من القواعد والأدوات المستخدمة من قبل إدارة المؤسسة.

وهناك من يرى أن عملية صنع القرار تعني تلك الكيفية التي يمكن من خلالها التوصل إلى صيغة عمل معقولة من بين عدة بدائل، مع الأخذ في الاعتبار أن القرار يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة ويتعد عن حدوث نتائج غير مرغوب فيها^(٩).

وتتمثل أطوار صناعة القرار فيما يلي:

- طور التشخيص: وفيه يركز صانع القرار على تشخيص المشكلة واستغلال كافة الفرص المتاحة لإتقان عملية التشخيص والتي من خلالها يتم تحديد المشكلة.

- طور التطوير: وفيه يركز صانع القرار على إجراءات أو حلول موجودة بالفعل ولكنها تحتاج إلى تصميم جديد يترك عليه لمسأته الإبداعية حتى يصل إلى الحل المثالي للمشكلة.
- طور الاختيار: وفيها يختار صانع القرار الحل المناسب ويكون ذلك وفقاً لتقدير صانع القرار بنفسه أو يتم ذلك وفقاً للتحليل المنطقي والمنظم للبدائل أو أن يأتي الحل المناسب عبر رؤية يتفق عليها صانع القرار والأطراف المعنية (١٠).

ب- مبادئ عملية صنع القرار ومقوماته:

- تعتمد عملية صنع القرار على مجموعة من المبادئ يمكن عرضها على النحو التالي:
- مبدأ التغلغل: ويعني أن عملية صناعة القرار عملية مستمرة ومتغلغلة في جميع مناشط المؤسسة.
- مبدأ التفكير المركب: ويعني أن عملية صناعة القرار تعتمد على أعلى مستوى في المؤسسة مع مشاركة المستويات الأخرى من أجل الوصول إلى أفضل القرارات التي تخدم مصالح المؤسسة (١١).
- مبدأ التفكير المنطقي: ويعني أن عملية صناعة القرار تبتعد عن التناقض أو العواطف ولكنها تعتمد على الفكر المنطقي والواضح والذي ينشد تحقيق أهداف المؤسسة.
- مبدأ الانطلاق الفكري: ويعني أن عملية صناعة القرار تعتمد على استخدام حلقات الانطلاق الفكري من قبل العاملين بالمؤسسة من أجل الوصول على أكبر عدد من الأفكار التي تصاحبها مجموعة من البدائل والتي يختار منها البديل المناسب لمواجهة المشكلة (١٢).
- مبدأ الحقائق: ويعني أن عملية صناعة القرار تعتمد على الحقائق كمادة أساسية تتعامل معها على اعتبار أن غياب الحقائق يكون القرار خاطئاً (١٣).
- أما عن مقومات صناعة القرار فتتمثل في الأمور التالية:
- الهادفية Purposefulness: وتعني أن يحقق القرار هدفاً محدداً واضحاً يخدم سياسة المؤسسة.
- الفاعلية Effectiveness: وتعني أن يتم طرح مجموعة من البدائل يأتي الاختيار من بينها حتى نضمن صلاحية الاختيار وفاعلية القرار (١٤).

- الجماعية Collective: وتعني أن صناعة القرار تحتم مشاركة أكبر عدد من العاملين بمختلف وحدات المؤسسة حتى تتمشى البدائل المطروحة مع مصلحة الأغلبية وبالتالي يأتي القرار الذي جاء بناءً على اختيار البديل الأفضل متمشياً مع مصالح الأغلبية.
- الميدانية Field: وتعني الاهتمام بتنفيذ القرار بعد مراحل صناعته والاتفاق على البديل الأفضل يتحتم على الأطراف المعنية أن يتم تنفيذه على أرض الواقع (١٥).
- ومن خلال السياقات العلمية لمقومات ومبادئ صناعة القرار توجد مجموعة من الاعتبارات التي تفرض نفسها على صانع القرار وكافة المشاركين معه بالمؤسسة ومنها ما يلي:
- تعد عملية صنع القرار حلقة من الأحداث تتضمن تحديد وتشخيص الصعوبات أو المعوقات التي تواجه المؤسسة.
- تركز عملية صناعة القرار على أداء العاملين داخل السياق التنظيمي للمؤسسة (١٦).
- تحتاج عملية صناعة القرار إلى العقلانية الكاملة حتى ترتبط بمصالح المؤسسة.
- تنطلق عملية صناعة القرار من سلوكيات العاملين (البيئة الداخلية للمؤسسة) ومتوجهة إلى سلوكيات المستفيدين من خدماتها (البيئة الخارجية للمؤسسة) ويكون التفاعل بينهما لصالح تحقيق أهداف المؤسسة (١٧).

ج- خطوات صنع القرار ومضامينه العلمية:

- توجد مجموعة من الخطوات التي تمر بها عملية صنع القرار وتتمثل في:
- تحديد المشكلة: حيث أن تحديد المشكلة يساعد على سهولة عملية صنع القرار، ولكي يتم تحديد المشكلة بوضوح فلا بد من قياس النتائج، ومقارنة النتائج بالأهداف الموضوعية مع تحديد أهمية التباين وتقليل الاختلافات بينهما (١٨)، ولا شك أن تحديد المشكلة يحتاج إلى تشخيص المشكلة واكتشافها وتحديد أعراضها وأسبابها ثم تحديد المشكلة ذاتها بالإضافة إلى تحليل المشكلة من خلال تصنيفها وتحديد المعلومات والبيانات الأولية والثانوية مع توضيح الحقائق والأسباب ثم إيجاد بدائل لحل المشكلة مع الأخذ في الاعتبار أن اختيار الحل الملائم للمشكلة والذي يعني اتخاذ القرار يحتاج إلى مراعاة مجموعة من المعايير منها المخاطرة والاقتصاد في الجهد على اعتبار أن المخاطرة تعني تقدير مخاطر كل بديل مع المكاسب المتوقعة والمخاطر المحتملة أما

- الاقتصاد في الجهد فيعني مقارنة النتائج المتوقعة بالجهد اللازم لتحقيقها من أجل اختيار أفضل البدائل والذي يعطي أحسن النتائج مع أقل جهد ممكن (١٩).
- إيجاد البدائل: وتعني وضع البدائل على أن تشمل جميع البدائل الممكنة وتتنوع المساحة أمام متخذ القرار ليختار أفضلها على ضوء معايير منطقية وعلمية محددة.
 - تقويم البدائل: ويتعلق بها معرفة جميع النتائج الممكنة من كل بديل سواء كان إيجابياً أو سلبياً مع تقدير قيمة كل ناتج سواء كان إيجابياً أو سلبياً، على اعتبار أن مثل هذا التقويم يهيئ لصانع القرار مقارنة البدائل التي يحصل عليها في ظل ظروف التأكيد أو ظروف المخاطرة أو ظروف عدم التأكيد (٢٠).
- أما عن المضامين العلمية لعملية صنع القرار فيمكن عرضها على النحو التالي:
- تعد صناعة القرار عبارة عن تحليل وتقييم لكافة المتغيرات المشتركة والتي تخضع للتدقيق والتمحيص.
 - طرح أكبر عدد ممكن من البدائل لإتاحة الفرصة لمتخذ القرار حتى يختار الأفضل من بينها (٢١).
 - وجود متغيرات متجانسة ومتباينة تؤثر في عملية صنع القرار حيث أن التجانس يقلل من عملية تعقيد صنع القرار ويسهل الوصول إلى نتيجة إيجابية في حين أن تباين المتغيرات يؤدي إلى زيادة التعقيد عند الوصول إلى النتائج أو الحل.
 - تمثل المتغيرات مدخلات عملية صنع القرار.
 - تمثل البدائل المطروحة للحل مخرجات عملية صنع القرار.
 - تتمثل عمليات صنع القرار في تقييم البدائل المطروحة على ضوء معايير محددة.
 - يتم صناعة القرار على ضوء أهداف المؤسسة وغاياتها.
 - تتطلب عملية صناعة القرار تحليل التكلفة والفائدة مع مراعاة تخفيض التكاليف وتقليل الجهود المبذولة واستثمار الوقت (٢٢).
 - وضع المشكلة في صورة أرقام أو بيانات إحصائية تسهل عملية صناعة القرار.
 - يتحتم استخدام المنهج العلمي عند اتخاذ القرار على اعتبار أنه الخطوة الأخيرة من عملية صنع القرار.

- يتحتم عند اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة لحل المشكلة اتفاهه مع أهداف المؤسسة ونظمها (٢٣).
- وجود استعداد لدى الأطراف المعنية بالمشكلة في المشاركة في طرح البدائل الملائمة للوصول إلى الحل الأفضل.
- ضمان توفير الموارد المتاحة واللازمة لتطبيق البديل الذي تم اختياره على أرض الواقع مع استعداد العاملين لذلك (٢٤).
- تعتبر خبرة مدير المؤسسة وتجاربه الناجحة مرشداً هاماً في مجال طرح البدائل لمواجهة المشكلة التي تعترض المؤسسة التي يترأسها.
- يتحتم على صانع القرار الاهتمام بالتغذية الراجعة لأنها تساعد على متابعة تنفيذ القرار ومشاركة كافة المستويات فيها حتى يتم التأكد من سلامة القرار.
- تفرض عملية صنع القرار على صانع القرار الاهتمام بالمتابعة والرقابة على البدائل المطروحة حتى تتمشى مع فلسفة المؤسسة وأهدافها المنشودة (٢٥).

ثالثاً: ملامح المدرسة العصرية: ويندرج تحتها:

أ- ماهية المدرسة وأهميتها:

تأتي المدرسة العصرية كصيحة عالمية تتولى أمور تربية وتعليم الأجيال وفق مستجدات العصر وتوظيف ثوراته المتلاحقة من أجل إعداد جيل يستطيع التكيف مع الحاضر ومواجهة تحديات المستقبل.

أما عن أهمية المدرسة العصرية فيمكن بلورتها على النحو التالي:

- تعليم الطالب المواد المختلفة، بالإضافة إلى تعليمه المهارات الجديدة بما فيها المهارات الاجتماعية التي تؤهله للتعامل مع الناس والبيئة المحيطة به.
- مساعدة الطالب على التكيف مع ذاته ومجتمعه وأصدقائه وذلك من خلال المعرفة التي يكتسبها من المدرسة.
- مساعدة الطالب على إقامة علاقات اجتماعية فاعلة في المجتمع الذي ينتمي إليه وذلك من خلال تعليمه المهارات اللازمة لذلك (٢٦).
- تعليم الطالب ديمقراطية الحوار من خلال إتاحة الفرصة للتعبير عن الرأي مع احترام الرأي الآخر.

- غرس ثقافة المجتمع في نفس الطالب بما تحمله من قيم وعادات وتقاليد واتجاهات ولغة وديانة.
- مساعدة الطالب على التأهيل للانخراط في الحياة العملية والالتحاق بوظيفة معينة وذلك من خلال مجموعة من المعلومات والمهارات التي يتلقاها أثناء دراسته في المدرسة العصرية (٢٧).

ب- أهداف المدرسة العصرية وعناصرها:

- لقد طرح الفكر التربوي المعاصر أهداف المدرسة العصرية على النحو التالي:
- تهيئة شخصية الطالب على مواجهة واقع الحياة العملية.
 - تشجيع الطالب على الابتكار والتجديد من خلال تنمية المهارات الفكرية لديه (٢٨).
 - التعرف على قدرات الطالب ومهاراته وتطويرها على ضوء الإمكانيات المتاحة.
 - تحضير الطالب لمواصلة التعليم العالي من خلال تنمية الطموح لديه.
 - العناية بالطالب المتفوق على اعتبار أنه الثروة الحقيقية للمجتمع في المستقبل.
 - حث الطالب على تنمية قدراته وتوظيف مهاراته باستمرار (٢٩).
 - تشجيع الطالب على دخول دائرة المنافسة مع زملائه المتفوقين.
 - تعليم الطالب بعض المفاهيم العملية وطرق تطبيقها على أرض الواقع.
 - تنمية شعور الطالب بالمسؤولية تجاه نفسه، ودراسته، ومجتمعه.
 - غرس قيم المواطنة في الطالب من خلال تعريفه بحقوقه وواجباته.
 - مساعدة الطالب على الاتصال بواقع الحياة عبر معرفة حاجات المجتمع من جهة، وإعداده للمشاركة في عجلة تنمية هذا المجتمع من جهة أخرى (٣٠).
- أما عن عناصر المدرسة العصرية فتتمثل فيما يلي:
- الطالب: حيث يجب التركيز بشكل كبير على الطالب، ودعم احتياجاته التي تجعله أكثر فعالية، وتجعل عملية الدراسة غنية ومثيرة له (٣١).
 - القيمة والجودة: يجب أن تضمن المدرسة العصرية للطلاب بأن يحصلوا على خدمات ذات قيمة وجودة عالية؛ لجعلهم يضعون أهدافاً في حياتهم من خلال التعلم، ويسعون للوصول إليها، ويزداد طموحهم نحو مواصلة التعليم في المراحل العليا.

- الأسرة والمجتمع: تسعى المدرسة العصرية الناجحة للعمل بشكل فعال في إطار مشاركة الأسرة والعائلات والمجتمعات لدعم طلابها حتى يحققوا النجاح المنشود سواء بالانخراط في سوق العمل مع وجود المهارات الفائقة لديهم أو تشجيعهم لمواصلة التعليم في المرحلة الجامعية (٣٢).
- القيادة الناجحة: حيث أن القيادة الناجحة التي تقود المدرسة العصرية في الوقت الحاضر عليها أن تقوم بتوزيع المهام المختلفة في المدرسة على كافة العاملين بها وفي مقدمتهم المدير، والمعلمين، والعاملين، بالإضافة مشاركة الطلاب في صنع القرارات التي تخصهم، والاستعانة بالخبراء وأعضاء المجتمع المحلي وغيرهم وذلك ليتخذوا القرارات المناسبة والتي تصب في مصلحة الطلاب.
- البيئة المحيطة: حيث تعمل البيئة الحافزة على تنمية ثقافة التعاون والعمل الفريقي لدى كافة العناصر البشرية التي تتواجد بالمدرسة العصرية ومن ثم ينصهر الجميع في بوتقة الفريق الإنساني الواحد الذي يتحرك بتناغم وانسجام تحت قيادة ديمقراطية من أجل تحقيق النجاح المنشود (٣٣).
- المعلم: يتميز المعلم في المدرسة العصرية بأنه يمتلك قدر من العلم والثقافة يستطيع من خلاله أن يتفاعل مع الطالب ويحظى باحترامه حتى يؤدي رسالته بنجاح.
- العلاقات الاجتماعية: حيث تعتبر المدرسة العصرية بمثابة بوتقة مجتمعية يتعرف من خلالها الطالب على أصدقائه الطلاب سواء من ذات الصف أو من صفوف أخرى في ذات المدرسة أو في مدارس أخرى مناظرة، ويكون الطالب صداقات مع زملائه.
- العلاقات الإنسانية: حيث تعتبر المدرسة العصرية بمثابة نسيج إنساني متماسك على اعتبار أن رسالتها إنسانية بالدرجة الأولى فالمعلم يدرس للطلاب والإداري يخدم الطالب والمدير يتزأس كافة العناصر البشرية داخل المدرسة من أجل إنجاز مهامها وتأدية رسالتها بنجاح (٣٤).
- الروح الوطنية: حيث تعمل المدرسة العصرية على تنمية روح الولاء عند الطالب تجاه مجتمعه وتنمية الانتماء لديه تجاه وطنه مع تنمية شعوره بالفخر تجاه مدرسته.

- الروح التنافسية: حيث تعمل المدرسة العصرية على تنمية قدرات الطالب وتهيئته لممارسة مختلف الأنشطة الرياضية أو الثقافية وغيرها من أجل الدخول في منافسات متنوعة على مستوى المدرسة أو على مستوى المدارس المناظرة (٣٥).
- المباني: حيث تحتوي المدرسة العصرية عدد من المباني يتناسب مع عدد الطلاب الذين يلتحقون بها، وهذه المباني عبارة عن فصول للعملية التعليمية الأساسية، وغرف للموسيقى والرسم والمكتبات، وكذلك غرف خاصة بالمعلمين وإدارة المدرسة والإداريين (٣٦).
- الفناء: يمثل فناء المدرسة العصرية المكان الواسع الذي يتم من خلاله وقوف الطلاب في الطابور الصباحي، كما يقوم الطلاب من خلاله بممارسة الأنشطة الرياضية المختلفة، التي تعمل على تنمية قدراتهم البدنية.
- الإداري: حيث يمثل الموظف الإداري عنصراً هاماً في المدرسة العصرية فهو الذي يقوم بإنجاز الأعمال الإدارية التي تسهم بدورها في تحقيق المدرسة لرسالتها والنجاح في تحقيق أهدافها (٣٧).
- المناهج الدراسية: حيث تمثل المناهج الدراسية التي تدرس في المدرسة العصرية مجموعة المقررات التي تم اعتمادها من قبل وزارة التربية، ويقوم المعلمين بتدريسها للطلاب.
- الجانب المالي: ويمثل هذا الجانب ميزانية المدرسة والتي تخضع لتصرف مجلس إدارتها من أجل إنجاز أعمالها وممارسة أنشطتها المختلفة مع وجود رقابة من الإدارة العليا على التصرف في هذا الجانب (٣٨).

ج- وظائف المدرسة العصرية:

- لقد طرح الفكر التربوي المعاصر وظائف المدرسة العصرية في مختلف المجتمعات البشرية على أن هناك مجموعة من القواسم المشتركة في وظائف هذه المدرسة رغم اختلاف البيئات والثقافات وتتمثل هذه الوظائف وفقاً لفلسفة القواسم المشتركة فيما يلي:
- نقل تراث المجتمع الثقافي بأسلوب سهل وبسيط.
- تقليل الفروق الطبقية والمجتمعية بين طلاب المدرسة الواحدة وتحقيق نوع من التكامل الاجتماعي بينهم.
- رعاية الطلاب رعاية متكاملة وذلك من أجل الحفاظ على تنمية الشخصية المتكاملة والمتوازنة لديهم (٣٩).

- تدريب الطالب على السلوكيات الإيجابية داخل المدرسة وخارجها حتى يتكيف مع المجتمع الذي ينتمي إليه.
- تنمية قدرات الطالب سواء الفنية أو الرياضية لكي يحقق أهدافه المشروعة وينمي طموحه الواعد.
- تدريب الطالب على ممارسة حقوقه الديمقراطية وسماع الرأي واحترام الرأي الآخر داخل المدرسة وخارجها^(٤٠).

رابعاً: معوقات صناعة القرار بالمدرسة العصرية:

تواجه عملية صناعة القرار بالمدرسة العصرية - التي تهتم بتوظيف مستجدات العصر لسرعة إنجاز العمل وضمان تحقيق جودته في مختلف وحداتها سواء على المستوى الإداري أو الفني أو الإشرافي أو التعليمي أو التربوي أو المجتمعي - ويمكن عرض هذه المعوقات على النحو التالي:

أ- معوقات تتعلق بشخصية متخذ القرار: وتتمثل في^(٤١):

- فهم مدير المدرسة للقرار وكيفية تحقيق رشده.
 - قدرة مدير المدرسة على التوقع والإبداع وتحمل المسؤولية.
 - المؤهلات الشخصية والثقافية لمدير المدرسة.
 - خبرة مدير المدرسة وأخلاقياته.
 - قدرة مدير المدرسة على التصرف في المواقف الصعبة والمرجحة.
 - العلاقات الاجتماعية لمدير المدرسة مع المدارس المناظرة ومؤسسات المجتمع المحلي.
 - استشارة مدير المدرسة لمساعديه أو مستشاريه.
 - تدني روح المبادرة والابتكار لدى مدير المدرسة.
 - التزام مديرة المدرسة حرفياً باللوائح والقوانين.
 - زيادة الثقة بالنفس.
 - الاعتماد على المفاهيم الشائعة والخاطئة.
 - نقص الخبرة الفنية لدى مدير المدرسة.
- ب- معوقات تتعلق بالبيئة المدرسية التي يتم اتخاذ القرار في إطارها: تتمثل في^(٤٢):
- طبيعة النظام الاقتصادي والسياسي القائم.
 - طبيعة التقاليد المجتمعية والقيم الدينية السائدة في المجتمع.
 - تهيئة المناخ المجتمعي لصناعة القرار.
 - مركزية القرار وعدم تفويض السلطة.

- تعدد مستويات المدرسة وضيق نطاق تمكن العاملين.
- تشتت وحدات المدرسة.
- تدني جودة الخدمات المدرسية.
- وجود ازدواجية في اختصاصات بعض العاملين.
- سوق العلاقات بين العاملين بمختلف وحدات المدرسة.
- جمود اللوائح والقوانين الحاكمة للعمل المدرسي.
- الاعتماد على بعض العاملين غير المتخصصين في صناعة القرار واتخاذ.
- ضعف الثقة بين قيادات المدرسة والعاملين بها.
- ضعف قنوات الاتصال بين وحدات المدرسة.

ج- معوقات تتعلق نظم المعلومات المدرسية: وتتمثل في^(٤٣):

- هشاشة المعلومات المتوفرة لمدير المدرسة.
- غياب قاعدة المعلومات الشاملة بالمدرسة.
- قلة توظيف الأساليب الحديثة لمواجهة المشكلات المدرسية.
- غياب الرؤية المدرسية لدى غالبية العاملين بالمدرسة.
- صعوبة التنبؤ بمستقبل المدرسة.
- كثرة التعديلات في الأهداف المدرسية.
- الاعتماد على مصدر واحد في جمع المعلومات المدرسية (مدير المدرسة).
- تجاهل قنوات الاتصال غير الرسمية بين العاملين بمختلف وحدات المدرسة.
- التسرع في جمع المعلومات المدرسية.
- وجود الفكر المتحيز عند طرح البدائل لمواجهة المشكلة.
- صعوبة توفير البيانات والإحصاءات اللازمة لصانع القرار المدرسي.
- اختلاف العاملين عند تفسير البيانات.

د- معوقات تتعلق بالبيئة المجتمعية المحيطة بالمدرسة: وتتمثل في^(٤٤):

- تفاوت المستويات الاقتصادية السائدة في المجتمع حيث تؤثر على نظم التعيين والترقية.
- صعوبة تفهم صانع القرار لأهداف جماهير المجتمع.
- سلبية بعض العادات والتقاليد السائدة في المجتمع.

- انتشار الوساطات وأشكال المحاباة والتي تتم بدوافع مختلفة.
- وجود تناقض بين المصالح العامة للمجتمع والمصالح الخاصة لبعض الأشخاص في المدرسة.

هـ- معوقات تتعلق بالعناصر البشرية العاملة بالمدرسة: وتتمثل في^(٤٥):

- غياب المعايير العلمية عند اختيار قيادات المدرسة.
 - تدني مهارات بعض العاملين بالمدرسة.
 - خوف بعض العاملين بتحمل المسؤولية.
 - تردد بعض العاملين عند اتخاذ القرار.
 - إجهام بعض العاملين عن المبادرة في مواجهة المشكلة.
 - حداثة مدير المدرسة في العمل.
 - تدني مهارات مدير المدرسة.
 - تجاهل مدير المدرسة للأسلوب العلمي عند مواجهة المشكلات.
- وقد قامت الباحثة بدراسة ميدانية على عينة بلغ عددها (٣٠٦) فرداً من العناصر البشرية التي تعمل بالمدارس الثانوية بمختلف المناطق التعليمية بدولة الكويت وتمثل أفراد العينة في (مدير/مديرة - مساعد مدير/مساعدة مديرة - بعض المعلمين/المعلمات - بعض أفراد الجهاز الإداري الذين يعملون بذات المدارس)، وكان من أبرز نتائجها ما يلي:
- يلجأ بعض مديري المدارس الثانوية إلى استخدام فلسفة التجنب أي تأجيل القرار خوفاً من ردود الفعل المصاحبة لصناعته أو تنفيذه.
 - اكتفاء بعض مديري المدارس الثانوية بمختلف المناطق التعليمية على عدد محدود من البدائل عند صناعة القرار المدرسي.
 - وجود تعارض في بعض القرارات التي تصدر عن مدير المدرسة الثانوية والقرارات التي تصدر من المنطقة التعليمية.
 - كثرة الأعباء الملقاه على كاهل مدير المدرسة الثانوية (أعباء إدارية - أعباء فنية - أعباء مجتمعية ...).
 - تحقيق إدارة المدرسة الثانوية بدولة الكويت للجودة المنشودة يحتم عليها توظيف أسلوب الذكاء التنافسي برباعيته التي تشمل ذكاء الإدارة وذكاء المعلمين وذكاء العاملين وذكاء الطالب من أجل تحسين الأداء المؤسسي ومن ثم يتسنى لها تحقيق الأهداف المنشودة وفق الرؤية الإستراتيجية المطروحة والتي تواجهها نحو الريادة.

خامساً: الإجراءات المقترحة لمواجهة معوقات صناعة القرار المدرسي:

بناءً على نتائج البحث يمكن تحديد مجموعة من الإجراءات التي تساعد مدير المدرسة العصرية على مواجهة معوقات صناعة القرار المدرسي ومن هذه الإجراءات ما يلي:

- نشر ثقافة التعلم الذاتي بين كافة العناصر البشرية بالمدرسة وخاصة في مجال الأساليب الحديثة لصناعة القرار المدرسي.
- الاستعانة ببعض العاملين أو المعلمين ذوي الخبرة في لجان صناعة القرار المدرسي.
- نشر ثقافة المشاركة الجماعية من قبل المعلمين والعاملين بالمدرسة عند صناعة القرار وتنفيذه.
- تنمية وعي كافة العناصر البشرية بالمدرسة بأهمية الأساليب الحديثة وكيفية توظيفها عند مواجهة معوقات صناعة القرار المدرسي وذلك عن طريق عقد الندوات واللقاءات المفتوحة.
- تقديم برامج لتنمية مهارة صناعة القرار لدى معلمي المدرسة ومديرها.
- وضع منهج علمي واضح لصناعة القرار يمكن استخدامه لكافة العاملين بالمدرسة.
- العمل على إيجاد خطط وبرامج للتغلب على المعوقات التقنية لتطبيق الأساليب العلمية الحديثة في صناعة القرار المدرسي.
- العمل على مواجهة المعوقات التنظيمية والإدارية التي تواجه صناعة القرار المدرسي من خلال إعادة تكوين اللوائح والأنظمة المتعلقة بصناعة القرار المدرسي.
- تهيئة البيئة التنظيمية بالمدرسة العصرية حتى تصبح مناسبة لتوظيف الأساليب الإدارية الحديثة في مجال صناعة القرار المدرسي.
- التغلب على بعض المعوقات الشخصية والاجتماعية من خلال تدريب مديري المدارس العصرية على مهارة الضبط الذاتي عند اتخاذ القرار المدرسي.
- تحفيز المجتمع المحلي في مشاركته لتنفيذ القرارات المدرسية مع تعزيز قنوات الاتصال النظامية بين مدير المدرس والسلطات العليا والمجتمع المحلي عند صناعة القرار المدرسي.

- توجيه المديرين بالأضرار التي تترتب على استخدام الأساليب التقليدية عند صناعة القرار المدرسي.
- تدريب المديرين على المهارات العصرية والأساليب العلمية الحديثة التي يمكن توظيفها عند صناعة القرار.
- التغلب على المعوقات المتعلقة بالتنظيم الإداري للمدرسة وخاصة عند تطبيق الأساليب العلمية الحديثة في مجال صناعة القرار المدرسي وكيفية اتخاذه وذلك عن طريق تقليل الأعباء الإدارية الملقاة على مدير المدرسة.
- دعم المنطقة التعليمية لمدير المدرسة في كافة قراراته مع إعطائه الفرصة الكاملة لتنمية مهاراته.
- التغلب على تعارض القرارات الصادرة من الإدارات المشرفة على المدرسة من خلال التخطيط الجيد لتحسين تطبيق الأساليب العلمية الحديثة في مجال صناعة القرار المدرسي وكيفية اتخاذه.
- توفير البيانات اللازمة لصناعة القرار المدرسي من خلال التعاون بين المدرسة والمنطقة والأطراف ذات العلاقة.

مراجع البحث وهوامشه

- (١) عدنان الإبراهيم، محمد القضاة: درجة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظة عجلون، مجلة كلية التربية، مج ٢، ع ٦٢، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠١٢، ص ص ٣٨-٣٩.
- (٢) محمد علي بلال: الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠١٠، ص ١٧٢.
- (٣) ليلى شحاته: أصول الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ص ٢٢٥-٢٢٦.
- (٤) عبد الإله عبد الله الجبيري: المعوقات التنظيمية وعلاقتها بدرجة مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة عمان العربية، ٢٠١٣، ص ص ١٢-١٣.
- (٥) جمال أبو الوفاء، سلامه عبد العظيم: اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠، ص ص ١٢٧-١٢٨.
- (٦) سعيد محمد بامشموش: مقدمة في الإدارة المدرسية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، جدة، ٢٠١٦، ص ص ٢١-٢٢.
- (٧) طارق عبد الحميد البدرى: الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ص ١٦٥-١٦٦.
- (٨) عائشة سعيد محمود البلوشي: مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار التعليمي في مدارس المرحلة الثانوية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، ٢٠١٣، ص ص ٤٠-٤١.
- (٩) عدنان عواد الشوابكة: دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ص ١٤٠-١٤٢.
- (١٠) جواهر أحمد قناديلي: اتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العام، منشورات جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٦، ص ص ٥٥-٥٦.
- (١١) مجدي سعيد المصري: معوقات اتخاذ القرارات التربوية والمشاركة فيها بالمدارس الابتدائية في منطقة المدينة المنورة التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها، مجلة التربية، مج ١٣٧، ع ٢، كلية التربية، جامعة الأزهر، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ص ٤٥٠-٤٥١.

- (١٢) مراد كمال عوض: الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية - بحوث العمليات، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ص ١١٥-١١٦.
- (١٣) ربيع عامر، طارق عبد الروؤف: الإدارة المدرسية واتخاذ القرار، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، القاهرة، ٢٠١٦، ص ص ٩٨-٩٩.
- (١٤) مراد كمال عوض: الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ص ١١٠-١١١.
- (١٥) سليمان على الخوالدة: مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الإداري المبني على الأسلوب العلمي لدى مديرات المدارس الأساسية في مديرية تربية عمان الأولى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، ٢٠١٢، ص ص ٥٦-٥٧.
- (16) C. Fred: The Decision Making Process, National Forum of Educational Journal, Vol. 27, No.2, New York, 2010, PP. 86-87.
- (17) K. Hoy & G. Miskel: Decision Making in Schools, M.C. Graw Hill, New York, 2011, PP. 191-192.
- (١٨) طارق عبد الحميد البديري: الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص ١٣٥-١٣٦.
- (١٩) عائشة سعيد محمود البلوشي: مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار التعليمي في مدارس المرحلة الثانوية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان، ٢٠١٤، ص ص ٣٥-٣٦.
- (٢٠) عبد العزيز محمد حميضي: عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي - دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، ٢٠١٥، ص ص ٤٧-٤٨.
- (٢١) عبد العزيز صالح حبتور: أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ص ١٥٥-١٥٦.

- (٢٢) مجدي عبد الكريم حبيب: دراسات حديثة في تنمية مهارات صنع القرار - المداخل والبرامج، مجلة علم النفس، مج ٦٠، ع ١٥٤، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ٢٠١٤، ص ص ٢٠-٢١.
- (٢٣) أشرف رياض حرز الله: مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٧، ص ص ٤٥-٤٦.
- (٢٤) محمد حسن حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٨، ص ص ٢٣٠-٢٣١.
- (25) Bin Mohamed Haniffa & Musa Ahmed Elsadig: Gender Differences in Decision – Making Styles of Malaysian Mangers,. European Journal of Scientific Research, Vol.19, No.3, Issue, New York, 2014, PP. 108-109.
- (٢٦) سليمان عبدالرحمن الحقييل: الإدارة المدرسية، دار الشبل للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠١٥، ص ص ٦٧-٦٨.
- (٢٧) رداح الخطيب وآخرون: الإدارة والإشراف التربوي - اتجاهات حديثة، دار الأمل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص ١٣٥-١٣٦.
- (٢٨) مصطفى نجيب شاويش: الإدارة الحديثة - مفاهيم ووظائف وتطبيقات، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٤، ص ص ١٧٠-١٧١.
- (٢٩) محمد عبد القادر عابدين: الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص ١٤٥-١٤٦.
- (٣٠) سامي سلطي عريفج: الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ص ١٠٨-١٠٩.
- (٣١) محمد منير مرسي: الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ص ٨٥-٨٦.

- (٣٢) صلاح عبد الحميد مصطفى: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريح للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠١٥، ص ص ١٣٦-١٣٧.
- (٣٣) صلاح عبد الحميد مصطفى: الإدارة والتخطيط التربوي - المفاهيم - الأسس - التطبيقات، دار القلم للنشر والتوزيع، دولة الإمارات العربية، ٢٠١٤، ص ص ٢٢٠-٢٢١.
- (٣٤) محمد صالح المنيف: الإدارة المدرسية في ضوء مهام مدير المدرسة السلوكية والتربوية، مكتبة العبيكان، الرياض، ٢٠١٣، ص ص ١١٧-١١٨.
- (٣٥) يوسف إبراهيم نبراي: الإدارة المدرسية الحديثة، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٣، ص ص ١٣٥-١٣٦.
- (٣٦) يعقوب نشوان وآخرون: السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ص ١٥٥-١٥٦.
- (٣٧) وليد هوانه، تقى على: مدخل إلى الإدارة التربوية - الوظائف والمهارات، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، ٢٠١٧، ص ص ١٢٥-١٢٦.
- (38) James Eric Hammond: Principal Behavior in Effective and Efficient and Ineffective Low - Socioeconomic Status Secondary Schools, New York, 2013, PP. 411-412.
- (٣٩) راتب السعود: الإشراف التربوي، دار طارق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ص ٢٠٧-٢٠٨.
- (٤٠) عبد السلام الشناق: الإدارة المدرسية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٢، ص ص ٢٤٥-٢٤٦.
- (٤١) رافدة الحريري: مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ص ١٠٨-١٠٩.
- (٤٢) منى عطية خزام: الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠١٤، ص ص ٢٠٥-٢٠٦.

- (٤٣) أحمد الخطيب، عادل معاينة: الإدارة الحديثة - نظريات وإستراتيجيات ونماذج، عالم الكتب الحديثة، عمان، ٢٠١٦، ص ص ١٨٦-١٨٧.
- (٤٤) عبد الفتاح محمد الخواجا: تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص ٢٠٢-٢٠٣.
- (٤٥) على السلمي: المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١١، ص ص ٩٦-٩٨.