

**توافر بعض المهارات الادارية التربوية لدى بعض مديري المدارس
الحكومية**

م . م . بكر كريم حسن

موظف في وزارة التربية اقليم كردستان

**Availability of some educational administrative skills
among some government school principals**

researcher

Bakr Karim Hassan

Bestbakr @ gmail .com

لقد أصبحت العملية التربوية وسيلة لنقل الخبرات للأجيال في المجتمعات، ومن ثم فإن تقدم التربية أو تخلفها في أي مجتمع ما هو إلا تعبير عن تقدم أو تخلف المجتمع ذاته، لذلك كان لابد الأهتمام بصفات ومهارات مدراء المدارس لخدمة العملية التربوية ولنجاحتها. وتعتبر ادارة المعرفة له درجة عالية من الاهمية فلا بد ان تلتزم الإدارة باستراتيجيات واضحة ومعتمدة لادارة المعرفة وتعزيز عملياتها كونها تعد مرتكزا أساسيا من مرتكزات التطور والتقدم. **كلمات مفتاحية:** المدارس ، المدير، ادارة المعرفة، التعليم ، القرار الاستراتيجي

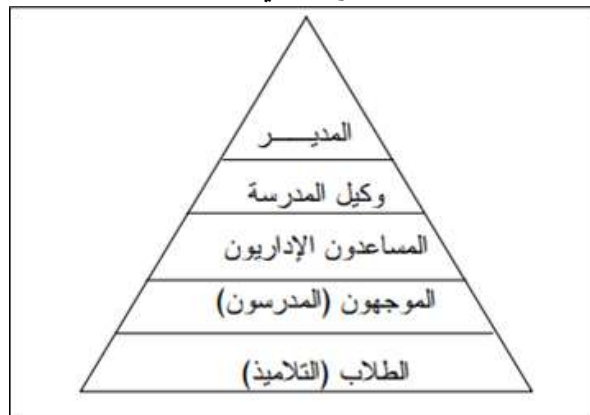
Abstract

The educational process has become a means of transferring experiences to generations in societies, and therefore the progress or backwardness of education in any society is nothing but an expression of the progress or backwardness of the society itself, so it was necessary to pay attention to the qualities and skills of school principals to serve the educational process and its success. Knowledge management is considered to have a high degree of importance. The administration must adhere to clear and approved strategies for managing knowledge and enhancing its operations, as it is considered a fundamental pillar of development and progress. **Key words:** schools, principal, knowledge management, education, strategic decision

المقدمة

أن التعليم يمثل دعامة المجتمع وهو الأمل الوحيد لبناء مجتمع متقدم نامي متطور ويلحق العصر رغم التغيرات والأفكار الجديدة والتكنولوجيا الحديثة كما ستظل قضايا مثل نوعية التعليم ومخرجاته تحتل مكان الصدارة وتحتاج إلى قدرات عالية على اتخاذ القرارات وطرح آراء جديدة وأفكار إبداعية وقدرة على تحليل الواقع وإدارة الأزمات واستخدام التكنولوجيا الجديدة ذات الإيقاع السريع في التطور وإدخال الإدارة الحديثة خاصة بعد أن أصبحت عملية إدارة القوى البشرية وتنظيم الموارد البشرية سلاحاً تخطيطياً ذا أهمية بالغة وتعتبر المدرسة هي المؤسسة المعتمد عليها للقيام بعملية التطوير والإصلاح تحقيق الإدارة الإشرافية الفعالة. المدير يعمل كقائد أو مدير للمؤسسة التعليمية والمفروض ان يناقش الزملاء العاملين في القرار قبل اتخاذه وكذلك المشاركة أثناء التنفيذ وتقييم النتائج المترتبة علي اتخاذ القرار يتسم هذا الأسلوب بالتوازن بين الديمقراطية والحزم والمتابعة في اتخاذ وتنفيذ القرارات والمسئوليات. أحياناً تطرأ ظروف متغيرة قد تحتاج أن يتم إتباع أسلوب المركزية في الإدارة أو الأسلوب القيادي حتى يمكن السيطرة علي الأمور طبقاً للموقف الذي يتم مواجهته. كما أن المشكلات التي قد تعترض سير العمل تحتاج إلى أساليب مختلفة تتناسب مع نوعية المشكلة والمدى الزمني المتاح كالأسلوب العلمي في تحليل وحل المشكلات واتخاذ القرار المناسب.

المدير: أن المدير كقائد تربوي في مؤسسته يؤثر في كافة العاملين، ويلهب فيهم المشاركة الكفؤة وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ويجني معهم النجاحات المأمولة القابلة لتحقيق. ويتربع مدير المدرسة على قمة بناء الدور في المدرسة باعتباره رئيساً للمدرسة وتتضمن واجباته مايلي(شتا، الجولاني، ١٩٩٧، ١٨٧): الادارة العامة لمؤسسة. الاشراف على برامجها التعليمية. يعتني بأمور الطلبة والمدرسين. يتولى مهام تنسيق علاقات المدرسة الرسمية مع الأدارة والمديريات التعليمية في المجتمع. يقيم جسور من علاقات التعاون غير الرسمية مع أولياء امور الطبة في مدرسته(الفرا، ٢٠٠٧، ١٦٥). وهكذا يكون المدير على قمة الهرم الذي يشكل البنية الهيكلية للمدرسة، ومن مهامه الأساسية ادارة المدرسة وبرامجها الدراسية، ويساعده في ذلك الهيئة الادارية المساعدة، وعمله متكامل مع المدرسين والمعلمين والطلبة في داخل المدرسة ومع اعضاء المجتمع المحلي خارج المدرسة والجمعيات ومنظمات المجتمع المدني والجهات الأمنية والمؤسسات الاجتماعية وغيرهم.



صورة رقم (١) الهرم المدرسي (السيد، ١٩٩٩ ، ١٧٧)

ويترتب على المدير انجاح المدرسة أو فشلها في تحقيق الأهداف المرسومة لها كمؤسسة تعليمية ، وعليه فلا بد من اعداه وتدريبه تقنياً وأكاديمياً ، لما يؤهله القيام بواجباته ومسؤولياته على أحسن وجه ، وقد أظهرت داسة ساران بوكوك ، في كتابه المقدمة في علم الاجتماع التربوي "بأن هناك علاقة بين تصرفات مدير المدرسة ومعنويات المعلمين فيها وأنه كلما كانت العلاقة جيدة واضحة ساعد ذلك في رفع معنويات المعلمين وزيادة حماسهم وهذا بدوره يؤثر بطريقة مباشرة على مستوى اداء التلاميذ وانتاجهم العلمي".

بعض المهارات الواجب توفرها في مدارس المدارس

باعتبار المدرسة كمؤسسة عامة فانه غالباً ما يواجه المدرء مواقف طارئة تستوجب سرعة التصرف والبيديهية والقدرة على اتخاذ القرار المناسب من اجل خدمة العملية التربوية او حماية الطلاب وكادر المدرسة من اي موقف طارى قد يكون اعتداء او غيره لاسامح الله وعلى ذلك يرى الباحث ان هذه المهارات الآتية لابد من توفرها في مدير المدرسة ومنها:

أولاً: توفر الذكاء المعرفي عند المدرء

الذكاء المعرفي (IQ) : هو امكانية خلقية غالباً ما ترتبط بنجاح أو فشل البشر في التعلم وبعبارة أخرى يعتبر الذكاء العامل الذي يحدد نجاح أو فشل الفرد تعليمياً (Syaiful Bahri . Djamarah & Psikologi Belajar, 2011:135) فالذكاء المعرفي هو القدرة على تعلم أشياء جديدة، واستدعاء المعلومات، كال تفكير بعقلانية، وتطبيق المعرفة وحل المشكلات (Kaplan & Sadock, 1991: 175). ان الذكاء يعتمد هنا على الأدوات المادية المتاحة والخبرة التي تعطيها الحياة (فرد يخفي المعرفة، والأداء والحصول على المعلومات (ومن ثم فانه لا يكفي الأنتقائية للقياس ، بالمقارنة أو بالتصميم. للذكاء المعرفي تأثير كبير عندما يحتاج النشاط مستويات عالية من الألتزام الشخصي، والثقة بالنفس، والثقة بين الأفراد، حرية الأتصال، والسلوك الاستباقي. وهي انواع لا حصر لها من المشاعر والسلوكيات، مثل الشخصية، الغضب، القلق، الخوف، تضارب القيم ، المنافسة، وما الى ذلك ، وكثيراً ما تنشأ في مشروع جماعي . اذ تعتمد فعالية اداء في هذه المنظمات، لا سيما منظمات الخدمات، الى حد كبير على القدرة العاطفية والمعرفية من الأشخاص المعنيين بأدائها . فهو يسهل نوعية عمل الأشخاص ودوافع ذكاء المجموعة (علاء فرحان طالب وآخرون، ٢٠١٧ : ٢).

ثانياً: القدرة على ادارة الأزمات نعيش اليوم في عصر تكثر فيه الأزمات نتيجة المتغيرات والانفتاح على العالم والتركيز على نظام الجودة ومواجهة الظروف الطارئة المختلفة، وبذلك لم يعد أمام موظفي ومديري المؤسسات في البيئة المعاصرة الا أن يفكروا ويتصرفوا استراتيجياً ولم يعد في مقدور هؤلاء جميعاً أن يتخذوا قراراتهم من خلال سياسات تقليدية أو الاعتماد على منهج بسيط للأحداث والمواقف التي تواجههم، حيث يجب أن يتوفر لديهم الرؤية لاستطلاع الأحداث المستقبلية عند التحديد للأهداف ووضع السياسات وصياغة الاستراتيجيات. يرى الخضير أن الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية تمر بدورة حياة مثلها في هذا مثل اي كائن حي، وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والاحاطة بها من جانب متخذ القرار الاداري ، فكلما كان متخذ القرار سريع التنبه في الاحاطة ببداية ظهور الأزمة، أو بتكون عواملها كلما كان اقدر على علاجها والتعامل معها (الخضير، ١٩٩٠). ادارة الأزمات هي أحد الفروع الحديثة نسبياً في مجال الإدارة، وتتضمن العديد من الأنشطة يأتي على رأسها التنبؤ بالأزمات المحتملة ، والتخطيط للتعامل معها والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة (حزير ، ٢٠٠٧). هناك قدر كبير من الأبحاث حول القيادة التي أجريت على مر السنين. يستمر الناس في التساؤل عما يصنع القائد الجيد ولماذا يرتكب القادة أخطاء. تسعى المنظمات لمن لديهم قدرات قيادية لتحسين النتيجة النهائية. لكن ما الذي يجعل القائد فعالاً؟ تساءل (Rosete and Ciarrochi, 2005) عن سبب عدم نجاح القادة ذوي الذكاء والخبرة المعرفية دائماً في المتطلبات البيئية وعوامل أخرى في الحياة.

الأزمة : الأزمة هي نمط معين من المشكلات أو المواقف التي يتعرض لها فرد أو أسرة أو جماعة. ويعرف "رابوبورت" Rapoprt الأزمة : موقف مشكل يتطلب رد فعل من الكائن الحي لاستعادة مكانته الثابتة وبالتالي تتم استعادة التوازن. كما يعرفها كمنج Cumming: تأثير موقف أو حدث يتحدى قوى الفرد ويضطره إلى تغيير وجهة نظره وإعادة التكيف مع نفسه أو مع العالم الخارجي أو مع كليهما. (Seeger, M.)

W.etal., 1998 : 231-275

إدارة الأزمة : عبارة عن محاولة لتطبيق مجموعة من الإجراءات والقواعد والأسس المبتكرة التي تتجاوز الأشكال التنظيمية المألوفة ، وأساليب الإدارة الروتينية المتعارف عليها ، وذلك بهدف السيطرة على الأزمة والتحكم فيها ، وتوجيهها وفقاً لمصلحة المنظمة والدولة (عادل صادق محمد ، ٢٠٠٧ : ٨٤) . أهمية القائد لا تحددها خطورة أو حجم المهمة التي ينفذها، فالقادة العظماء يقومون بأعمال عادية أيضاً، لكن التعامل غير العادي مع الأمور العادية هو الذي يصنف القائد في عداد العظماء، فالقائد الحق له نظرته الخاصة للأمور العادية والتحديات

الكبيرة على حد سواء. يتعامل القائد الحق مع المشكلة فيتعلم منها، أما القائد المزيف فهو يتأثر بها فقط، ومما يعني العجز والتصلب أن يجمد الناس حياتهم انتظاراً لانفراج المشكلة، وعليه، فيجب ألا نسمح للمشكلات أن تعوقنا أو تعرقلنا.. ويقول د. نورمان فينست بيل . في هذا المعنى . : "إن الإنسان يكون على قدر من المشكلات التي تستوقفه

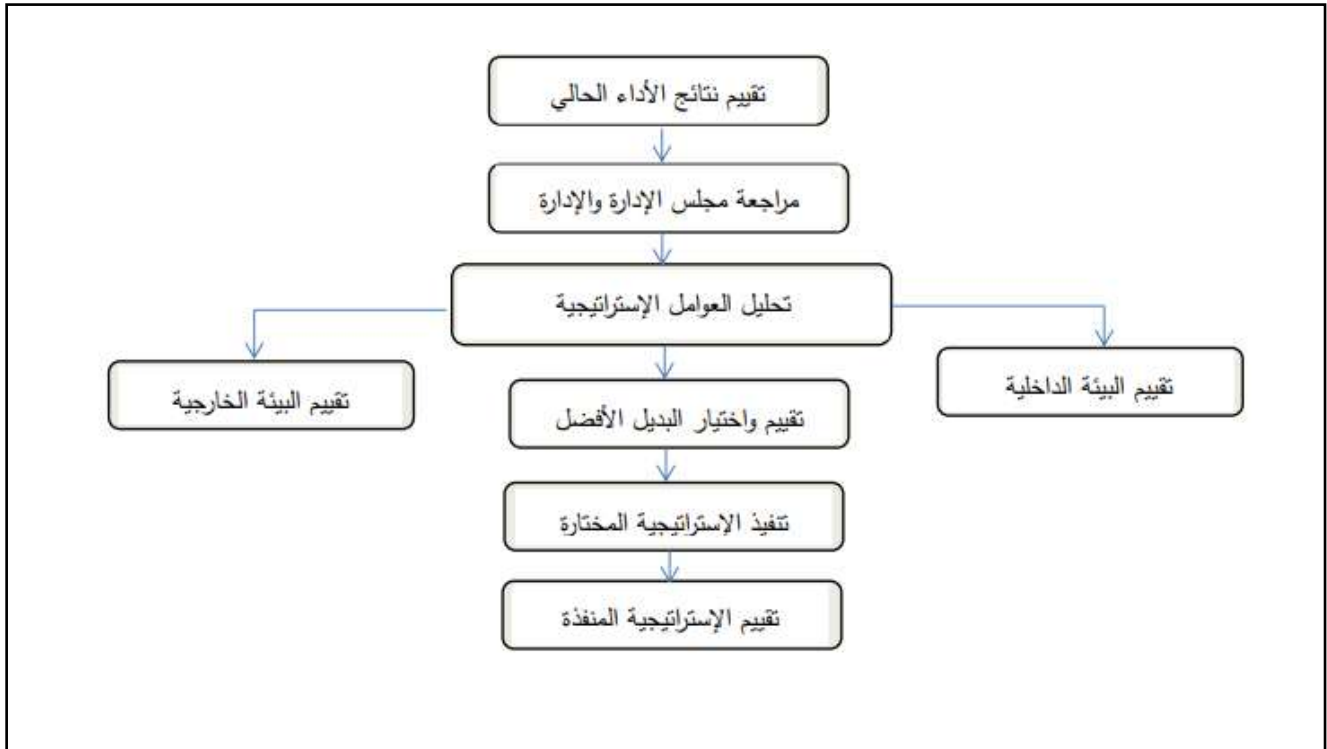
القدرة على اتخاذ القرار الاستراتيجي لابد من ان يكون المدير المدرسة متمكن من قدرة اتخاذ القرار الاستراتيجي، وقبل الحديث عنه هذه القدرة لابد من التعرف على ماهية القرار الاستراتيجي. أن اختيار أفضل بديل استراتيجي، فهي قرارات رئيسة تتعلق بأداء رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها، وهي قرارات ذات تأثير مهم، وتتخذ هذه القرارات في أعلى مستويات التنظيم (مدحت ابو النصر، ٢٠١٢: ٧٧). قرارات التي تؤثر بعمق في قدرة المنظمة ومستقبلها من خلال التأكد بكون هذه القرارات تتجاوب مع متطلبات البيئة (مساعدة، ٢٠١١: ٩٦) **القرار الاستراتيجي:**

يعد القرار الاستراتيجي أحد الحلقات المهمة في عملية صياغة الاستراتيجية، ويستند الى نتائج عملية التحليل الاستراتيجي التي تقوم بها المنظمة، اذ يتم تكوين مجموعة بدائل متاحة، ويكون القرار الاستراتيجي أفضلها من وجهة نظر الإدارة ، ويتم انتقائه والعمل بموجبه للفترة المستقبلية لتحقيق ماتصوب اليه من أهداف ، بوصفه سيؤدي الى انتقال المنظمة نحو وضع أفضل مما هي عليه الآن. حظي مفهوم القرار الاستراتيجي باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين من أدباء الفكر الإداري، وقد تباينت المفاهيم الخاصة به بسبب اختلاف مداخل دراسته من قبل كتاب الادارة وباحثيهم (السعيد مبروك ابراهيم، ٢٠١٢: ٢٤٨). تعرف بأنها القرارات التي تحدد مسار المنظمة الأساسية واتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة والتي قد تحدث في البيئة المحلية وتشكل في النهاية الأهداف الحقيقية للمنظمة، وتساعد في رسم الخطوط العريضة التي من خلالها تمارس المنظمة عملها وتوجه توزيع المصادر وتحديد فاعلية المنظمة (مساعدة، ٢٠١١: ٩٦). أن القرارات الاستراتيجية هي القرارات طويلة الأجل التي تشكل مسار المنظمة والتي غالباً تتم من قبل مجموعات من صناعات القرار رفيعي المستوى (Wainfan, 2010: 3) ويرى الباحث أنها قرارات استثنائية تتميز بالشمول والرشد والاتفاق وطول المدى و تتضمن سلسلة من المراحل التي تشكل المرتكز الأساسي لنجاح العملية التعليمية والمدرسة بهيئتها المنظمة بحيث أي خطأ يحدث بها تعرض المنظمة لمخاطر كبيرة ولذلك تلجأ المنظمات إلى الأبتعاد عن التأثير على تلك القرارات من جهات خارجية أو ذات سلطات معينة عند اتخاذها، مع ضرورة مراعاة اللامركزية عند صنع تلك القرارات ومن خلال اطلاع الباحث على التعاريف السابقة والمفاهيم الخاصة بالقرار الاستراتيجي توصل الى أن هناك عناصر رئيسة للقرار لكي يكون قراراً استراتيجياً وليس قراراً عادياً:

١. القرارات الاستراتيجية وظيفية من وظائف الإدارة .
٢. القرارات الاستراتيجية تمر بنفس المراحل التي تمر بها القرارات غير الاستراتيجية، ولكن الاختلاف في طبيعة المعلومات والأفراد والموارد والمدة الزمنية اللازمة للصياغة والتحديد والتحليل والاختيار.
٣. القرارات الاستراتيجية تحتاج أفراداً من الإدارة المدرسية بمواصفات وخصائص معينة.
٤. القرارات الاستراتيجية قرارات يرتبط بها نجاح المدرسة والعملية التعليمية برمتها أو فشلها.
٥. القرارات الاستراتيجية تتعلق بالجوانب الحيوية والرئيسة والجوهرية للعملية التعليمية والتي تؤثر على بقائها واستمرارها.
٦. القرارات الاستراتيجية تتطلب تحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمدرس او طبيعة التهديدات التي ممكن ان تأتي من المحيط المحلي خارج اسوار المدرسة للتعرف على الفرص والتهديدات كما يحدث في حالة تعديت اولياء الأمور غير المنضبطين او التهديدات الأمنية كما حصل في بعض مناطق عراقنا الحبيب أيام الأختلالات الأمنية .

مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي:

إن عملية صناعة القرار تتمثل بمجمل آليات لجمع البيانات والمعلومات وفحصها وتحليلها، ويدخل في إطارها المشاركة والاستشارة والتنبيه المستقبلي بالحالة المرغوبة، وغيرها من الأساليب المؤدية في النهاية إلى تطوير بدائل ثم تقييم هذه البدائل واتخاذ البديل الأفضل ، فلا بد من الإشارة إلى أن عملية صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية تتضمن سلسلة من المراحل وهي الأكثر انسجاماً مع الصيغة التخطيطية والتي يمكن بيانها وفق الشكل الآتي (تهاني فيصل أبو معمر، ٢٠١٧: ٥٦):



المصدر: تهاني فيصل أبو معمر، ٢٠١٧:٥٦

مداخل صناعة القرار الاستراتيجي: ان الضرورة تقتضي ملاحظة ما يلي قبل الدخول في عرض مداخل صناعة القرار .

(أ) أن كل قرار استراتيجي يعد حاله فريدة ومتميزة عما سواه من القرارات الاخرى حتى لو بدا ان القرار يعاد في فترات مختلفة (أن كون الظروف المحيطة بالقرار ودوافع تبنيه مختلفة) (طاهرالغالبي، ٢٠١٢:٨٤).

(ب) أن تفضيل المدير لمنهج او مدخل معين لصناعة القرار لا يفترض ان يكون حالة دائمة وعليه يجب على المدير ان يكون عملياً ومنطقياً في اعتماد المدخل المناسب وعد انطلاق الشرارة الاولى والمبادرة المتقدمة لسيورة القرار مختلفة حسب الاحوال والمواقف.

(ج) ان اعتماد مدخل او منهج معين لا يعني عدم استعمال المداخل الاخرى، ففي اطار قرار استراتيجي واحد تعتمل العديد من التوجهات وبالتالي الركون الى مدخل تكاملي

(د) تتأثر مراحل وإجراءات صناعة القرار بالمدخل المعتمد، بمعنى حتى لو بدت تلك المراحل والإجراءات متماثلة في المسميات لكنها مختلفة في المحتوى والنضج بسبب المدخل بعد ملاحظة هذه الجوانب المهمة يمكن القول ان الادب الاداري بشكل عام وأدب الادارة الاستراتيجية بشكل خاص عرض فيه الباحثون مجموعة من مداخل صناعة القرارات و كالاتي (طاهرالغالبي، ٢٠١٢:٨٤) :-

١- المدخل الشمولي :

٢- المدخل السياسي/ السلوكي

٣- المدخل التدريجي (التزايدي)

٤-العاطفي / الحدسي المدخل:

٥-مدخل أصحاب الرؤى

٦-مدخل الحشد العشوائي

٧- مدخل الاختيار الطبيعي

ويرى الباحث ان هناك عوامل مختلفة تشكل القرار الاستراتيجي وعوامل اخرى تؤثر على تشكيل وتتداخل في صناعة القرار الاستراتيجي وهي مجموعة مؤشرات وخيارات وبدائل تتغير حسب شخصية المدير وانفتاحه على العاملين في المدرسة مثل تقديره للشورى او انفراده بالقرار او البيروقراطية وغيرها.

التمكن من الرقابة الادارية

يمكن تعريف الرقابة بأنها هي الإشراف على وظيفة أو عمل ما، وتعتمد على دور الإدارة في التأكد من تطابق أنشطة بيئة العمل مع القوانين، وتُعرف الرقابة بأنها: تنفيذ السلطة المعتمدة على الإشراف على سلوك ما، أو تنظيم تطبيق العملية ذات الطبيعة الميكانيكية، ومن التعريفات الأخرى للرقابة التحقق من نجاح شيء ما؛ وذلك عن طريق تنفيذ مقارنة بين مجموعة من المعايير.

أهمية الرقابة: تُعدّ الرقابة من الوظائف الإدارية المهمة؛ وذلك لأنها تُساهم في التأكد من فاعلية وظائف الإدارة السابقة، ومن الممكن تلخيص أهمية الرقابة بناءً على النقاط الآتية: ترتبط الرقابة بشكل موثوق مع وظائف العملية الإدارية، فتؤثر وتتأثر بها؛ وذلك نتيجة للتفاعل المشترك بين هذه الوظائف؛ من أجل تحقيق أهداف المنشأة. تُمثل الرقابة النتيجة النهائية للمهام، والوظائف الخاصة بالمنشأة؛ حيث تُستخدم لقياس كفاءة الخطط المطبقة، وطرق تنفيذها. تتطلب الرقابة استخدام هيكل تنظيمي يتناسب مع مسؤوليات المديرين. تساعد الرقابة المديرين على التحكم بالأخطاء، والكشف عنها عند وقوعها؛ وذلك من أجل إيجاد حلول لها. تعتبر الرقابة من الوسائل المناسبة لتعزيز تأقلم وتجاوب المنشآت مع التغيرات البيئية (عبد العزيز المخلافي، ٢٠٠: ١٢).

أساليب الرقابة: يعتمد تطبيق الرقابة على أساليب متعددة ومتنوعة من حيث شمولها، ودقتها، وفيما يأتي معلومات عن أهم أساليب الرقابة: **الرقابة بالاستثناء:** هي عبارة عن أسلوب رقابي يعتمد على مراجعة الأخطاء المهمة، وتجاوز الأخطاء البسيطة؛ وذلك من أجل المساهمة بسهولة تطبيق الرقابة، وتبسيط تفاصيل تقارير الرقابة الإدارية. الملاحظات الشخصية: هي متابعة المديرين للعمل بشكل شخصي، والتأكد من نوعيته، وطريقة تحقيقه، وتُعدّ الملاحظات الشخصية من أساليب الرقابة التي تنقل فكرة حقيقية عن الأداء (عبد العزيز المخلافي، ٢٠٠: ١٥).

التقارير: وهي أسلوب رقابة مهم جداً، حيث تُطبق بطريقتين الأولى مكتوبة، مثل التقارير الرقمية، وتقارير الأشكال البيانية، أما الطريقة الثانية فهي شفوية، تعتمد على نقل التقرير باستخدام الكلام المحكي.

الموازنات التقديرية: هي من الأدوات المستخدمة في وظيفة التخطيط، كما تُشكل إحدى وسائل الرقابة المهمة، وتستخدم للمقارنة بين المخططات الفعلية، والإجراءات المطبقة واقعياً كمتابعة مدى تطابق الخطة السنوية والشهرية لاساتذة مادع سير العملية التدريسية بالضبط هل هناك تقدم أو تخلف عن المواعيد المحددة مثلاً. نُظم المعلومات: هي الوسيلة التي توفر البيانات المناسبة للإدارة ضمن أي نشاط أو مجال تريد اختباره والتأكد من مدى صحته (شهباز زبير عبدالله، ٦٥: ٢٠١٨).

القدرة على التنبؤ

تعكس مقدر التنبؤ (الاستشراف) قابلية الفرد على التفكير بالأستناد الى قوى غير مرئية وغير مدركة الا أنها تساهم في صنع القرار (النعمي، ١٧٣: ٢٠٠٨) وقد أشار القرآن الكريم الى مفهوم الاستشراف او التنبؤ في (سورة الحشر، آية ١٨) في قوله تعالى: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴾ وفي مجال العمل : الاستشراف هو امكانية اسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل، بأبصار تطوره مستقبلاً، وتمييز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه (صالح وآخرون، ١٧٨: ٢٠١٠) ويعبر عن التنبؤ او الاستشراف أيضاً بأنه القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر اجراء مسح للعوامل الديناميكية في الماضي والحاضر (Maccoby et al., 2004:3) وأشار (Maccoby) الى أن الأفتقار الى عنصر الاستشراف قاد عدداً من المنظمات الى الفشل أو فشل العملية التربوية فمثلاً هناك ظاهرة المدارس ذات السمعة الفاشلة. وتبرز أهمية التنبؤ كأحد عناصر جودة القرار الاستراتيجي لمدراء المدارس من خلال:

- ١- مساعدة المدراء في التنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بالمدرسة والتي تؤثر على عملها (Maccoby et al., 2004:2)، .
- الوقائع المعاشية، التسرب المدرسي، المشاكل الأسرية، المشاكل القبلية والمشاكل الأمنية وكثير غيرها من الأمور التي تعرقل مسير العملية التربوية ونجاحها.

- ٢- تنسيق القدرات العقلية للمدراء، ومنحهم رؤية وابداعاً وتبصراً بالقضايا التربوية والظروف العامة المؤثرة ، وهو ما يعد أمراً مهماً في صناعتهم للقرارات بصدد تلك القضايا، وتوسيع آفاق تحليلهم لها، وتبادلهم الآراء مع بعضهم البعض كخبراء أكثر من كونهم مدراء لكل مدرسة على حدة، ويعقد التنبؤ واعداد السيناريوهات المتعددة (صالح وآخرون، ١٧٩: ٢٠١٠)، "يعني لا بأس ان تكون هناك رابطة مناطقية للمدراء لتداول ومناقشة مشاكل مناطقهم التعليمية ومحاولة التشاور في ايجاد الحلول .

- ٣- توفير معلومات استراتيجية للمدراء يصعب الحصول عليها، وتتعلق بالمستقبل، لاتخاذ القرارات المناسبة ، ويزيد هذا العنصر من وعي المدراء لاقتناص الفرص والتقليل من المخاطر، ومعرفة التحديات التي تواجه العملية التعليمية (clar et al., 2008:31-32)

٤- دراسة الماضي وفهم الحاضر، ليتمكن المديرون من معرفة المستقبل ، وهو يعتمد بدرجة كبيرة على خبرتهم في مجال العمل واتخاذ القرار (Okkonen *etal*,2001:12) ، دراسة واقع المدرسة، تاريخ المدرسين الوظيفي ، تقييمهم السابق، مشاكلهم من عقوبات وغيرها ، واقع المدرسة المحلي.

ادارة الصراع في البيئة المدرسية

الصراع:يعتبر الصراع أحد الظواهر الطبيعية التي تلازم الأفراد والجماعات في المجتمعات البشرية، وهو أحد الإفرازات الناتجة عن التغييرات الدائمة التي تشهدها المنظمات في العصر الحالي على جميع الصعد الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وغيرها. ويمثل الصراع في المنظمات أحد أهم قوى التغيير، والذي إذا ما تم إدارته بكفاءة وفاعلية فإنه يؤدي إلى إحداث تغييرات جذرية في المنظمة قوامها التميز والتطور والإبداع (ميسون الفقاوي، ٢٠١٧: ١٣). تعتمد جودة القرار الاستراتيجي على الجانب الأيجابي من الصراع الوظيفي وليس السلبي حيث ان التنافس والصراع الوظيفي يؤدي الى دافعية عالية من قبل الموظفين والعاملين بما يجعلهم يقدمون افضل مآلديهم من مقترحات او أفكار للنهوض بالعمل في المنظمة. الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي المشاركة الفاعلة بين كافة الأفراد المنتمين للعمل الوظيفي أو التنظيمي. يعطي فرصاً جيدة لدى الجميع للتفوق والإبداع والابتكار، لأن كل طرف يحاول أن يثبت صحة موقفه وتميزه في العطاء. يشجع على اختيار البديل الأفضل على مستوى الفرد والجماعة. الفرز الدائم للسلبيات بهدف علاجها، والإيجابيات بهدف تعزيزها(ميسون الفقاوي، ٢٠١٧: ١٩). لا بأس في ان يخلق المدير نوع من الصراع الأيجابي في المدرسة باضفاء روح المنافسة بين الكوادر العاملة وبين الطلبة انفسهم وبين المراحل الدراسية عبر المسابقات والتحديات وخلق روح من المنافسة الراقية لتطوير واقع المدرسة وابعاد شبح الملل والركود وخلق روح التجدد وتدفق الطاقة بين كل افراد المدرسة.

الاستنتاجات

- يختص هذا المبحث باستعراض عدداً من الاستنتاجات التي تم التوصل اليها أستناداً الى نتائج دراسة وتحليل الدراسات وكالاتي:
- ١- ان ادارة المعرفة له درجة عالية من الاهمية فلا بد ان تلتزم الإدارة باستراتيجيات واضحة ومعتمدة لادارة المعرفة وتعزيز عملياتها كونها تعد مرتكزا أساسيا من مرتكزات التطور والتقدم.
 - ٢- أن ادارة المعرفة ذات تأثير مباشر وخطير على جودة القرارات الاستراتيجية بمعنى انه عندما يكون ادراة المعرفة مساوياً للصفر فان جودة القرارات الاستراتيجية لن يقل عن هذه القيمة.
 - ٣- لا بد ان يكون المدير قادراً على ادارة الأزمات بحزم وبتقنة و باسرع وقت و اقل كلفة ، وصامداً تحت ظغوط العمل.
 - ٤- أما بالنسبة لتحديد المشكلة تحديداً واضحاً) له الأهمية الاعلى لأن معرفة المشكلة والوقوف على نقاط الضعف فيه يسهل عمليه حل المشكلة او اعطاء تصور واضح على النيات الحل وتعتبر الخطوة الاولى من خطوات اتخاذ القرار.
 - ٥- ان عملية اتخاذ القرار واختيار القرار الامثل تجري بحكمة من خلال اختيار البديل الذي يناسب و المرحلة الحالية والذي يتمثل بأعلى ترتيب بالنسبة لتحقيق الاهداف المرسومة اذ تأخذ بنظر الاعتبار ان هنالك في بعض الاحيان محددات لاتخاذ القرار الامثل وهي محددات ادارية واخرى مالية واخرى قانونية والتي تعد اهمها واكثرها خطورة المهم قدرة على اتخاذ القرار الافضل بما ينسجم و الواقع الحالي الذي يتم فرضه.
 - ٦- القدرة على اتخاذ القرار الاستراتيجي و تنفيذ ه ومناقشة تنفيذ القرار المراد اتخاذه بصورة جماعية مع كادر ادارة المدرسة من معاونين ومعلمين لتعزيز الارتباط الوثيق لهم مع استراتيجيات مصلحة المدرسة .
 - ٧- أن مراقبة (متابعة) الكوادر التعليمية من قبل المدير يدل على ان الإدارة تقوم بمحاسبة المعلمين والعاملين في المدرسة عند حدوث خطأ في العملية التعليمية اذ ان الادارة لا تتهاون مطلقا مع المقصرين في تأدية الاعمال او كما لائق في تقدير وتكريم المتميزين.

المصادر

- انطوان نعمة وآخرون ، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، مراجعة ، مأمون الحموي وآخرون، دار المشرق، بيروت ، لبنان، ٢٠٠٠، ص٥٨٤
مجمع اللغة العربية ، المعجم الوسيط ، ج١، ص٢٨١
سورة آل عمران: الآية ٧٩

ابن منظور ، لسان العرب المحيط، قدم له الشيخ العلابي أعاد بنائه على الحرفة الأولى من الكلمة ،يوسف الخياط ، دار الخيل، ودار السان، المجلد ٢، بيروت، ١٩٨٨، ص ٦٠٧.

خليل الجر، المعجم العربي الحديث لاروس، باريس، ص ١٠٨٧ .

إبراهيم ناصر، مقدمة في التربية، دار الجيل ، بيروت (لبنان) ، ١٩٩٦ ، ص ١٥٢

علي شتا، فادية عمر الجولاني، علم الأتجام التربوي، مطبعة الاشعاع الفنية، الإسكندرية، ١٩٩٧، ص ١٨٧
اسماعيل صالح الفرا، علم الاجتماع التربوي، المجلة الفلسطينية لتربية المفتوحة عن بعد، جامعة القدس المفتوحة، العدد الأول، المجلد الأول، فلسطين، كانون الثاني، ٢٠٠٧، ص ١٦٥.

طارق السيد، أساسيات في علم الأتجام المدرسي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية(مصر) ، ص ١٧٧

مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات - دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام - دار الكتاب الحديث، عمان -الأردن - ٢٠٠٢ ، ص ١٨٤

مدحت ابو النصر، ٢٠١٢ مقومات التخطيط والتفكير الأستراتيجي المتميز، كتاب، : ٧٧

مساعدة، ماجد عبد المهدي و الزيدي، خالد عبد الوهاب، تطبيق متطلبات إدارة

المعرفة في التدريس الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، مجلة الثقافة والتنمية، جامعة الزرقاء، العدد ٥٣، ص ٨٩- ٢٠١١ : ٩٦

اسراء ابو كلل ، جودة القرارات الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق الاستدامة التنظيمية من خلال السلوك الذهبي للقيادة، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء. (٢٠١٨)

مؤيد الساعدي، وسلمان عبود زبار، ٢٠١٣، جودة المعلومات وتأثيرها في القرارات الأستراتيجية، دراسة ميدانية في عينة من المصارف العراقية

أبو صبحة، ٢٠١٦ ، بعنوان: علاقة إدارة المعرفة باتخاذ القرار الأستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة.

سلامة، محمد، ٢٠١٢ ، أثر الصراع التنظيمي على فعالية صنع القرار الأستراتيجي، لمؤسسات الصناعات الغذائية الصغيرة والمتوسطة بولاية بجاية

تهاني فيصل أبو معمر ، ٢٠١٧، دور ممارسة ادارة المعرفة في اتخاذ القرارات الأستراتيجية "دراسة تطبيقية على مدرء وكالة الغوث في قطاع غزة".

هناء فوزي محمد عامر، ٢٠١٦، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية محافظات الشمال.

بشار يوسف رمضان أبو جزر، ٢٠١٨) دور تكنوستراتيجية إدارة المعلومات في تحسين جودة اتخاذ القرار بشركة توزيع الكهرباء - محافظات غزة

سيد عبد الفتاح، ٢٠١٠ بعنوان: "تقييم فعالية التكامل بين الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة وتقييم الأداء في ترشيد قرارات الإدارة الأستراتيجية لمنظمات الأعمال - دراسة