

الدراسة الرابعة

أسلوب الاحتمالات

فى

الإدارة المدرسية

**Contingency Approach
in**

School Administration

أسلوب الاحتمالات

فى

الإدارة المدرسية

تمهيد :

أولاً : مفهوم أسلوب الاحتمالات .

ثانياً : بعض الأساليب أو المداخل التى يمكن أن يتبعها القائد (المدير / الناظر)

فى مجال إدارة وتنظيم المدرسة .

• فى مجال إدارة المدرسة .

• فى مجال النواحي الإدارية والإشرافية .

• فى مجال تنظيم المدرسة .

• فى مجال اتخاذ القرار .

• فى مجال الفاعلية والكفاءة .

ثالثاً : دور القائد (المدير / الناظر) للتربوى فى أسلوب الاحتمالات .

رابعاً : تطبيق أسلوب الاحتمالات فى الإدارة المدرسية .

الدراسة الرابعة أسلوب الاحتمالات

فى

الإدارة المدرسية

Contingency Approach In School Administration

تمهيد :

يواجه القائد (المدير/الناظر) التربوى العديد من المشكلات اليومية سواء كانت داخل المدرسة أو خارجها ، ومن أجل مواجهة هذه المشكلات ينبغي أن يتسلح القائد التربوى بالعديد من الأساليب أو المداخل التى يعتقد أنها ضرورية لحل هذه المشكلات . ومن أهم هذه الأساليب ، أسلوب الاحتمالات الذى يعتبر من أحدث الأساليب العلمية فى مجال الإدارة التعليمية بصفة عامة ومجال الإدارة المدرسية بصفة خاصة .

أولاً : مفهوم أسلوب الاحتمالات :

من الملاحظ أن نظريات القيادة والأبحاث المتعلقة بها تؤكد على المفاهيم المتعلقة بالموقف وأهميته من أجل تكوين قائد تربوى له دور فعال فى مجال الإدارة .

ويعتمد هذا الأسلوب أو هذا المدخل على فهم العلاقات المتداخلة داخل المدرسة ، والبيئة المحيطة ، والمتغيرات المختلفة ، مما يؤدي إلى تحديد نوع

العلاقات ، ومعرفة دور المدرسة فى الإدارة والتنظيم تحت ظروف مختلفة ، ومواقف معينة عن طريق استخدام مناهج وفلسفات مناسبة للموقف الذى يواجهه القائد التربوى (المدير/ الناظر) .

هناك العديد من العلاقات والمتغيرات التى تحيط بالموقف التعليمى ، كذلك هناك العديد من التداخل بين البيئة الخارجية (المجتمع المحلى ، والبيئة المدرسية داخل المدرسة نفسها) كل هذه العلاقات تعتمد فى المقام الأول على ظروف معينة فى مواقف معينة . والسؤال الآن تحت أى ظروف يكون النموذج الأمثل لحل مشكلة معينة؟ . والإجابة هنا ، أنه لا توجد طريقة مثالية أو كاملة أو طريقة معينة أو حل أفضل من الآخر ، أو طريقة واحدة لحل المشكلة التى تواجه القائد التربوى . والسبب فى ذلك أنه لا توجد طريقة واحدة صحيحة أو استراتيجية واحدة أو تكتيك واحد أفضل من الآخر أو مدخل أو أسلوب يصلح أو يعمل لكل الناس ، وفى كل الأزمنة ولكل المواقف ، ولكل الأهداف ، ولكل القيم السائدة فى المجتمع وخاصة فى معالجة المشكلات التربوية التى تواجه القائد (المدير/ الناظر) فى يومه المدرسى .

ويرى فيدلر " Fiedler " أن أسلوب أو مدخل الاحتمالات يعتمد أساساً على الموقف Situational Approach ، كذلك على نظام الدافعية Motivational System الذى يتبعه القائد التربوى فى معاملته للعاملين معه فى المدرسة ، وفى الوقت نفسه يتوقف على مدى تقبل العاملين للقائد التربوى فى المشكلة التى تواجههم . وأيضاً على الدرجة التى تسمح للقائد أن يسيطر على العاملين معه بحيث تتلاءم المشكلة مع الدراسة لموقف معين .

ويرى رو " Roe " ودرارك " Drake " أن الموقف القيادى يشمل ثلاثة عناصر هى :

١- القائد " Leader " : العلاقات الإنسانية بين القائد والعاملين معه ،
الدرجة التي عندها تساعد المجموعة القائد ، الاحترام ، مدى استجابة
العاملين للقائد .

٢- البناء الأدائي " Task Structure " : وهي الدرجة التي عندها تقوم
الجماعة بأداء العمل بوضوح .

٣- مركز القوة " Position Power " : هي الدرجة التي عندها يستطيع
القائد أن يجعل العاملين معه قادرين على قبول قيادته .

من ذلك نرى أن القائد (المدير/الناظر) يجب أن يضع في الاعتبار ما يأتي :

١- أهداف المدرسة .

٢- الظروف المحيطة به .

٣- المتغيرات التي تتحكم في الموقف .

ومن الناحية الأخرى ، يجب أن نضع في اعتبارنا العوامل الآتية :

أ - القائد " Leader " : القيم السائدة في المجتمع - الإحساس بالأمن -
الفلسفة التي يتبناها .

ب - التابعين " Followers " : احتياجاتهم ، مدى تحمل المسؤولية في اتخاذ
القرار ومدى مشاركتهم فيه ، وما يتوقع منهم ، الخبرة .

ج- الموقف " Situation " : القيم ، الثقافة السائدة ، طبيعة المشكلة ، ضغط
الوقت .

وفي ضوء هذا المفهوم المتعلق بالموقف يستطيع القائد أن يختار أي نوع
من أنواع القيادة أنسب أو أفضل ، وبالتالي يمكنه ذلك من إدارة وتنظيم مدرسته

فى ضوء السمات الشخصية للعاملين معه ، ودوافعهم ، وحاجاتهم ، وأيضاً سماته الشخصية ، والبيئة المحيطة به ، والخصائص العامة للمدرسة .

وفى ضوء هذا المفهوم المتعلق بالموقف يستطيع القائد أن يختار أى نوع من أنواع القيادة أنسب أو أفضل ، وبالتالي يمكنه ذلك من إدارة وتنظيم مدرسته فى ضوء السمات الشخصية للعاملين معه ، ودوافعهم ، وحاجاتهم ، وأيضاً سماته الشخصية ، والبيئة المحيطة به ، والخصائص العامة للمدرسة .

والخلاصة ، أن أسلوب الاحتمالات فى الإدارة المدرسية يؤكد أنه لا توجد طريقة واحدة أفضل من الأخرى فى إدارة وتنظيم المدرسة ، وإنما تعتمد على الموقف .

There is no on best way to organize and manage. All of them depend on the situation.

ثانياً : بعض الأساليب أو المداخل التى يمكن أن يتبعها القائد (المدير/ الناظر) فى مجال إدارة وتنظيم المدرسة :

هناك بعض الفلسفات أو الأساليب التى يمكن أن يتبعها القائد التربوى فى إدارة وتنظيم مدرسته وخاصة فى مجال النظارة . وقد تختلف هذه الفلسفات والمناهج من قائد إلى آخر ، ومن أهم هذه المجالات :

مجال إدارة المدرسة ، مجال النواحي الإدارية والإشرافية ، مجال تنظيم المدرسة ، مجال اتخاذ القرار ، مجال الفاعلية والكفاءة .

أ - فى مجال إدارة المدرسة :

قد يتبع القائد (المدير/الناظر) أساليب متباينة فى إدارة المدرسة منها :

١- أسلوب مشاركة العاملين معه فى المدرسة .

- ٢- إصدار الأوامر دون الرجوع إلى العاملين .
- ٣- عدم المحاباة أو التفرقة بين العاملين .
- ٤- توزيع المسؤوليات والاختصاصات في ضوء تخصص وقدرات وإمكانات كل معلم .

٥- الحزم مع اللين .

٦- الحزم والجدية وعدم التهاون مع العاملين .

٧- الحزم مع المرونة .

٨- الربط بين بعض الأنواع السابقة .

ب - في مجال النواحي الإدارية والإشرافية :

١- التركيز على النواحي الإدارية في إدارة وتنظيم المدرسة .

٢- إعطاء وقت كاف وأهمية كبيرة للأعمال الكتابية ، والتوقيعات ومباشرة المبانى المدرسية .

٣- التركيز على النواحي الإشرافية في إدارة المدرسة .

٤- إعطاء وقت كاف وأهمية كبيرة للتلاميذ ، وأعضاء هيئة التدريس ، والمجتمع المحلي .

٥- تنسيق أو توازن بين النواحي الإدارية والإشرافية .

٦- الربط بين بعض الأنواع السابقة .

ج - في مجال تنظيم المدرسة :

المبادئ أو الأساليب التي أتبعها في تنظيم مدرستي هي :

- ١- المرونة بالدرجة الكافية لمعالجة المشكلات المتعلقة بالمدرسة .
- ٢- التركيز على المادة الدراسية للحصول على أكبر عائد أو نتيجة في آخر العام .
- ٣- التركيز على النشاطات والمجالات التي تقوم بها المدرسة .
- ٤- التعليم الذاتي داخل الفصل وخارجه .
- ٥- النمو الوظيفي للعاملين معى عن طريق (تشجيعهم فى الحصول على شهادات أعلى أو مكافآت تشجيعية - تقارير) .
- ٦- تشجيع روح عمل الفريق الواحد .
- ٧- الربط بين بعض الأنواع السابقة .

د - فى مجال اتخاذ القرار :

- ١- أفضل أن يكون القرار فردياً .
- ٢- أفضل مشاركة بعض الوكلاء فى اتخاذ قرار متعلق بشئون المدرسة .
- ٣- أعطى وزناً لمشاركة التلاميذ فى اتخاذ القرار عن طريق رائد / رائدة الفصل .
- ٤- لا أصدر أى قرار إلا بناء على حضور جميع الأطراف المتعلقة بالقرار أو المشكلة .
- ٥- مراجعة الإدارة التعليمية بعد اتخاذ القرار الخاص بالمدرسة .

هـ - فى مجال الفاعلية والكفاءة :

فى تصورى لكى أكون قائداً (مديراً/ناظراً) ذا كفاءة عالية ، وأداء مرتفع ،
يجب أن أراعى ما يلى :

- ١- العمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية للمدرسة .
- ٢- العمل على تحقيق وإشباع حاجات ورغبات العاملين بالمدرسة .
- ٣- مراعاة الظروف التى تحيط بالموقف المتعلق باتخاذ القرار .
- ٤- عمل توازن أو تكامل بين العلاقات الإنسانية ، وأداء العاملين ، وموقف الأداء .

٥- إلمامى بالمنهج الدراسى لكل المراحل .

٦- أن أفهم النواحي الإدارية والمالية والإشرافية المتعلقة بالمدرسة .

وفى هذا المجال ، هناك بعض الأمثلة لأسلوب الاحتمالات والتى يمكن

عرضها فى الصورة التالية :

١- هل يكون القائد مركزياً أو لا مركزياً؟

٢- درجة تقسيم العمل .

٣- حجم المدرسة التى يديرها القائد .

٤- طبيعة المكان لأعضاء هيئة التدريس .

٥- نظام المعلومات وإدارته .

٦- الخصائص العامة المتعلقة بالعاملين بالمدرسة .

٧- هل نظام المدرسة معلق أو نظام مفتوح على البيئة الخارجية .

٨- نوع السلطة الموجودة فى المدرسة .

٩- التفاوض عكس التفاوض .

١٠- هل هناك هدف واحد .

١١- روتين عكس التغيير (البقاء على نظام المدرسة) عكس (الابتكار ،

التحسين ، التطوير) .

١٢- درجة التكيف ومداهما مع الظروف المحيطة بالقائد (المدير/الناظر) .

فى ضوء الأمثلة السابقة نجد أن درجة التحكم فى إدارة وتنظيم المدرسة تختلف من قائد لآخر فى ضوء تباين هذه المداخل والأساليب ، وعليها تتوقف كفاءة وفعالية مديرها .

ثالثاً : القائد (المدير / الناظر) التربوى من أسلوب الاحتمالات :

من الملاحظ أن أداء القائد (المدير/الناظر) يتأثر بالقوى والعوامل التى تحيط به وفى الوقت نفسه ، نجد أن هذه القوى والعوامل متشابكة ومعقدة . إن إدارة وتنظيم المدرسة ليس بالأمر الهين ، وإنما توجد قوى وعوامل متداخلة وليست عوامل أو متغيرات بسيطة ، ولكى تكون هناك إدارة ناجحة وقيادة حكيمة يجب أن يضع القائد التربوى الاعتبارات الآتية :

أ - أهداف المدرسة .

ب - الموقف .

ج - التغيرات التى تحيط بالموقف (البيئة الخارجية) .

وبصفة عامة ، يعتبر أسلوب الاحتمالات Contingency Approach فى إدارة وتنظيم المدرسة من أفضل الطرق التى تساعد مدير/ناظر المدرسة فى إدارة

وتنظيم مدرسته ، لأنه لا يعتمد على طريقة واحدة في معالجة الموقف أو استخدام نوع معين من أنواع القيادة في حل مشكلة من المشكلات فحسب بل يعتمد فى المقام الأول على الموقف والظروف والمتغيرات التى تحيط به ، ومدى صلاحية هذا الأسلوب لمعالجة المشكلة الموجودة فى موقف معين . ومن ثم ، يجب على مدير / ناظر المدرسة أن يعمل بأقصى جهده لاختيار القرار ، أو المدخل المناسب فى الموقف المعين الذى يواجهه . وفى ضوء ذلك تظهر أهمية هذا الأسلوب فى الإدارة المدرسية بصفة عامة ، وللقائد (المدير / الناظر) بصفة خاصة .

والنقاط التالية توضح أهمية هذا الدور :

١- بمجرد أن يعرف القائد (المدير/الناظر) ماذا يجرى فى مدرسته What is? أو يحدث فيها What Happens? ، ومن ثم يبدأ السؤال التالى عما ينبغى أن يفعله؟ What Leader Ought to do? أو ما الذى يجب أن يبحث عنه؟ What Leader Ought to Seek? لكى يعالج الموقف أو المشكلة التى تحت يديه .

٢- من الملاحظ أن القائد الفعال فى موقف معين ، قد لا يكون فعالاً فى موقف آخر ، ولذلك يجب تحديد خصائص الموقف وظروفه والملابسات التى تحيط به والذى يجب أن يعالجه القائد . سواء بصورة جيدة أو سيئة .

من هنا فإن الموقف هو المحرك الأساسى للقائد ، وفى ضوء الموقف ومتطلباته والعوامل التى تؤثر فيه ، يستطيع أن يأخذ أى قرار مع إحصار جميع أطراف الموقف والأبعاد والمتغيرات التى تؤثر فيه بمعنى أن فاعلية القيادة التربوية تتمثل فى إدراك توقعات العاملين مع القائد والتابعين له ، وبذلك يتحقق

الفهم المشترك لكل الأطراف . مما يوضح أهمية المدخل الذي يعتمد على الموقف كضرورة ينبغى على القائد اتباعها .

٣- يجب على القائد (المدير / الناظر) الذي يقود المدرسة ، استخدام طريقة معينة أو تكتيك معين ، بحث تكون هذه الطريقة متمشية ومناسبة للأهداف التعليمية ، وطبيعة العمل ، والعاملين معه فى المدرسة ، بالإضافة إلى البيئة الخارجية .

٤- تفهم عميق لقدرات العاملين معه ، وطاقاتهم وإمكاناتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم ، واستخدام كل هذه العوامل فى حفزهم على العمل معاً كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد فى جو من التفاهم والتعاون والتعاطف والتجاوب .

٥- أن القائد قد يتصرف فى موقف معين تصرفاً أوتوقراطياً عندما يواجه أمراً بفعل شىء لازم ، وفى موقف آخر قد يتصرف ديمقراطياً عندما يستشير من معه ، وفى موقف ثالث قد يتصرف ليبرالياً عندما يوحى إلى أحد مرعوسيه بخطة للعمل يسلكها ، ومهارة القيادة تكمن إلى حد كبير فى معرفة واختيار الطريقة المناسبة للموقف المناسب .

٦- ضرورة أن يلم القائد (المدير/الناظر) إماماً كافياً بالعديد من الفلسفات والتصورات والأفكار ، والمداخل والأساليب المختلفة لمعالجة المواقف والمشكلات اليومية لإدارة وتنظيم مدرسته ، وذلك للحد من حدة الصراعات اليومية بين العاملين ، والتلاميذ ، والبيئة الخارجية الأمر الذى يسهل له أن ينمو بالمدرسة بطريقة فعالة وكفاءة عالية وبالتالي يرفع من مستواها العلمى والاجتماعى .

٧- من المسلم به أنه لا توجد طريقة واحدة أو مدخل معين أو أسلوب معين في إدارة وتنظيم المدرسة في

There is no one best way to Organize in all task situation.

كل المواقف ، لذلك يجب على القائد (المدير/الناظر) أن يحلل هذا الأداء أو العمل في ضوء ما يأتي :

- الوضوح في الموقف وطبيعته .
- الديناميات التي تحدث في الموقف ، وطبيعة العلاقات التي تحكم الموقف .
- العملية الروتينية في الموقف .
- نوعية العلاقات بين الموقف والجماعة المتعلقة به .
- الآراء والمقترحات الموجودة والتي تمثل التحدي في الموقف .

وبالتالي في ضوء تحليل هذه العوامل والقوى التي تؤثر في الموقف يستطيع القائد أن يكون لديه القدرة على التحكم والإدارة السليمة .

٨- السؤال الذي يمكن أن نطرحه ماذا يحدث لو واجه القائد (المدير/الناظر) موقفاً فريداً من نوعه؟ في هذه الحالة يمكن للقائد أن يعتمد على ما يأتي :

- خبرته .
- اتباع المنهج العلمي أو الخطوات العلمية في التفكير والمعقولية في اتخاذ القرار لحل هذه المشكلة والتي تعتمد أساساً على الموقف .

مثال لذلك في حالة الظروف أ يكون س أكثر الاحتمالات أفضل ومع ذلك لو كانت الظروف ب فإن ص هو أكثر الاحتمالات لحل هذه المشكلة والذي يمكن استخدامه .

If the condition is A, then action X is most likely to be effective. However. If the condition B, the action Y should be used.

٩- يجب على القائد (المدير/الناظر) التربوي أن يكون شخصاً A good

• Diagnostician

في تحديد أي أنواع الأساليب أو القيادة يمكن استخدامها ، مثال ذلك في حالة الشدة والاضطراب في المدرسة يمكن استخدام الأسلوب البيروقراطي أو الأوتوقراطي Autocratic style or Bureaucratic Approach أما الأسلوب الديمقراطي Democratic Approach يمكن استخدامه في حالة إعادة توزيع السلطات في المدرسة كل حسب قدراته وميوله واتجاهات العاملين . بالإضافة إلى ذلك يجب على القائد أن يكون :

أ - مرناً .

ب - تكيفه مع الموقف في ضوء ما يستجد على الموقف من متغيرات .

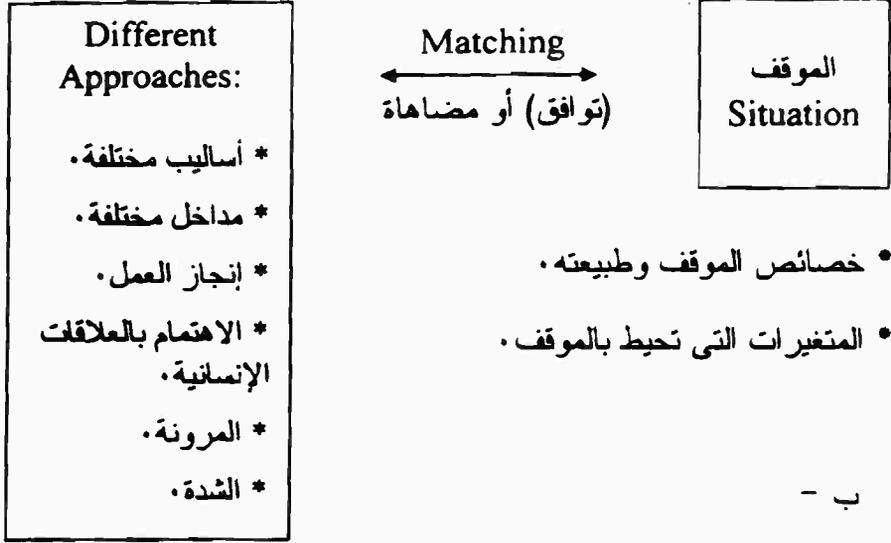
من ذلك نرى أنه يجب على القائد أن يكون مرناً بالدرجة الكافية في معالجة المواقف المختلفة التي تواجهه في يومه المدرسي بمعنى أن نجاح القيادة يتوقف على المرونة في استخدام الأساليب القيادية المختلفة لتناسب مع الظروف والمواقف المتغيرة .

وفي الوقت نفسه لتحقيق فاعلية القائد وكفاءته ، فإنه يعتمد في المقام الأول على الاختيار الصحيح والتوافق بين الأساليب المختلفة أو الفلسفات التي يمتلكها ، وبين خصائص الموقف تحت الاعتبار (أنظر الرسم الموضح) .

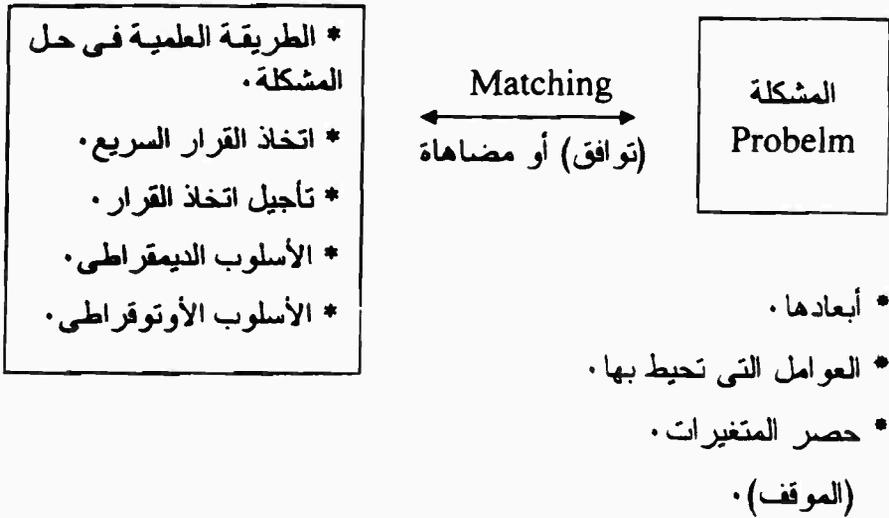
The dependence of leadership effectiveness upon the correct matching of style to the characteristic of the situation at hand.

أسلوب الاحتمالات في الإدارة المدرسية :

أ -



ب -



Different Approaches

أساليب أو مداخل مختلفة يمكن أن يستخدمها القائد لحل المشكلة.

رابعاً : تطبيق أسلوب الاحتمالات فى الإدارة المدرسية :

١- أثبتت الدراسات التى أجراها فينلر " Fiedler " أن نموذج الذى صممه ، Fiedler's Contingencz Model والذى يعتمد على الموقف أنه ذو كفاءة وفاعلية ، وذلك عندما طبق فى المدارس العامة .

٢- أن الإدارة الجيدة للمدرسة لا تعتمد على القيادة التربوية فحسب بل ينبغى للقيادة الناجحة أن تضع فى المقام الأول خصائص الموقف وظروفه لكى تتلاءم معه . بمعنى أن يستخدم أسلوب الاحتمالات فى تحديد الظروف التى تحيط بالموقف ومعرفة تحت أى متغيرات يمكن استخدام تكتيك معين لمعالجة مشكلة معينة .

٣- يمكن استخدام هذا الأسلوب فى بناء مرشد أو دليل أو بناء محاكات يمكن أن يستخدمها القائد (المدير/ الناظر) التربوى لمعرفة أى نوع من القرارات يمكن اتخاذه فى معالجة مشكلة معينة فى موقف معين .

وفى نفس الوقت يراعى فى هذه الأدلة أو المحكات أن تتمشى مع أهداف المدرسة ، وطبيعة العمل ، والعاملين فى الحقل التعليمى والبيئة الخارجية (المجتمع المحلى) .

٤- كمقوم أو مشرف أو قائد (مدير/ناظر) عندما يطلب منى الحكم على جودة التدريس وتقديم مقترحات لتطويره وتحسينه ، وفى حالة غياب فلسفة واضحة للمدارس فيما يجب أن تقدمه المدرسة للتلاميذ ، فى هذه الحالة يكون الاقتراح المقدم هو الاعتماد على الموقف لتحسين جودة التدريس .

٥- من الملاحظ أن معظم المديرين والنظار يؤكدون البقاء على النظام السائد في المدرسة بدون تغيير حتى تتحقق الكفاءة العالية من الإنتاجية وتحسين الأداء في ضوء اللوائح والقوانين ، ويعتقدون في الوقت نفسه أنهم يخلصون في عملهم ويؤدونه على أكمل وجه ، وفي الواقع نجد أن المديرين أو النظار يواجهون مشكلات ومواقف متباينة وليست هناك لوائح وقوانين تعالج هذه المواقف ، لذا ماذا يجب أن يفعلوا؟

لذلك نجد مواقف تحتاج إلى مداخل أو أساليب ابتكارية Creative Approaches وأخرى تحتاج إلى مداخل مبرمجة Programmed Approaches في مواقف أخرى وهي تعتمد على اللوائح والقوانين ، كذلك توجد مداخل تجمع بين الاثنين Transactional Approaches من هنا تظهر كفاءة وفاعلية القائد التربوي في تحديد أي نوع من هذه الأساليب يمكن اتباعه في ضوء طبيعة الموقف

- Situation