



جامعة المنصورة  
كلية التربية



# منظومة القيم الحاكمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام لاتخاذ القرارات التربوية وانعكاساتها على التفكير الاستراتيجي في حل المشكلات المدرسية

إعداد

محمود محمود أبو الفتوح مرسى

إشراف

أ.د/عبد الودود محمود مكروم

أستاذ أصول التربية المتفرغ  
ومدير مركز دراسات القيم والانتماء الوطني  
كلية التربية - جامعة المنصورة

أ.د/تودرى مرقص حنا

أستاذ أصول التربية المتفرغ  
ووكيل الكلية للدراسات العليا سابقا  
كلية التربية - جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١٢٦ - إبريل ٢٠٢٤

## منظومة القيم الحاكمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام لاتخاذ القرارات التربوية وانعكاساتها على التفكير الاستراتيجي في حل المشكلات المدرسية

محمود محمود أبو الفتوح مرسى

### ❖ مقدمة :

تمثل القيم أحد المجالات الأساسية في التعاملات البشرية علي اختلاف انواعها، ولا سيما في مجال التعليم، حيث إنها المؤشر الحاكم للتفاعلات الإنسانية داخل إطار المدرسة. لذلك فإن الوعي بأهمية القيم ومضامينها التربوية ذو ضرورة ملحة في تسيير الأداء وإنجاز العمل بأعلى كفاءة وأقل جهد، ومن ثم تحرص المجتمعات علي اختلاف درجة تقدمها لتبني منظومة قيمية في مؤسساتها التعليمية هدفها بناء الإنسان القادر علي الحفاظ علي عادات وتقاليد، وأمن واستقرار الوطن من اجل حل المشكلات التي تواجهه في العمل الإداري بكفاءة وفاعلية.

ولذلك يجب أن يمتلك مدير المدرسة كفايات تسمح له بالسلوك والعمل من خلال مهارات وقدرات واتجاهات مترابطة، يكتسبها من خلال معارف وممارسات وخبرات تعليمية وتطبيقها وتوظيفها في الإدارة، تمكنه من أداء مهنته بكفاءة ومهارة ( الجفيرات، ٢٠٢٠ : ٢٠).

وفي هذا الصدد تشير النتائج التي قام بها كل من (Nieker & Botha) إلى أن ٦٧% من المشاركين في الدراسة من المديرين شعروا بشدة بأهمية غرس قيم المدرسة حيث أكدوا أنهم استغلوا فرصاً مختلفة عن قصد لتذكير موظفيهم بأهمية القيم وإنه من المهم للقادة مثل المديرين عرض القيم من خلال أفعالهم خاصة إذا كانوا يمثلون مجموعة أو مجتمع اجتماعي معين . (Nieker & Botha 2017 : 139).

ولذلك يُعد المديرين في قمة جميع الأنشطة في الحياة اليومية للمدارس الثانوية وهذا ما ذكرته دراسة (Adelibiyi) في أن وظيفة المديرين تتجاوز مجرد ضمان التدريس والتعليم، فضلاً عن حسن سير المدارس الثانوية، فهم مكلفون بمسؤولية ضمان بيئة مركبة من الأمن والسلامة لكل من المتعلمين والمعلمين بل بالقيام بأدوارهم التي تتمثل في إدارة رؤية المدرسة ورسالتها، ضمان التطوير المهني للمعلمين وتعزيز العلاقات المعيارية عبر مجتمع المدرسة بأكمله، والتعامل مع التأثيرات الداخلية والخارجية وإدارة موارد المدرسة (Adelibiyi, et al., 2019).

ولكي يقوم المدير بدوره المطلوب منه يجب ان يفكر بطريقة استراتيجية لحل المشكلات التي تواجهه، فالتفكير الاستراتيجي لمدير المدرسة يُعد أسلوباً مهماً يتمكن من خلاله مديري المدارس من الانتقال من مجرد العمليات اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق المسؤوليات العملية والتربوية والاجتماعية والأخلاقية الخاصة بالعملية التعليمية، ومن خلال ذلك تتحقق المسؤوليات الوظيفية للمدير في قيادته للمدرسة (مرسى، ٢٠١٧ : ١٧٨). وعلى ضوء ذلك تعد الكفاءة في التفكير الاستراتيجي ضرورة في مجال أنشطة الأعمال وركيزة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية، لقد أصبحت الكفاءة في التفكير الاستراتيجي – في مطلع هذا القرن – هي الميزة التنافسية الرئيسية، وذلك لأننا قد دخلنا فعلاً في مرحلة الثورة الاستراتيجية الفكرية. (توفيق، ٢٠٠٣ ب-٩ : ٩)

وإذا ما فكر المدير بطريقة استراتيجية ، استطاع اتخاذ القرارات التربوية الصائبة؛ حيث إن عملية اتخاذ القرارات من العمليات الأساسية في إدارة أي تنظيم، بل هي قلب وجوهر الإدارة نظراً للمكانة التي تحتلها في إدارة المؤسسات، كما وأن فهم السلوك الإداري لأي تنظيم يتم من خلال دراسة كيف تتخذ القرارات في ذلك النظام، وهي تعد المحرك لجهود ونشاطات القوى العاملة كونها تتغلغل في جميع وظائف الإدارة وعناصرها، سواء تحديد الأهداف، أو رسم الخطط اللازمة لتحقيقها، أو تحديد نظم العمل وقواعده واجراءاته، واختيار العاملين ورقابتهم وغيرها من المهمة الإدارية المعروفة كما أنها تشمل جميع العاملين على اختلاق مستوياتهم الادارية (أبو قديري، ٢٠٠٣).

ولذلك فإن العمليات الإدارية الأساسية في مهنة التعليم بمثابة النشاط الذي تمارسه الإدارة ويقوم على عدد من العمليات المتناسقة من حيث طبيعتها وترتيبها الزمني عند القيام بها ، ومن هذه العمليات التخطيط ، والتنظيم، واتخاذ القرار، والتوجيه، والرقابة ، والتقييم ( منسى ٢٠١٤ : ٧٧ ) ولاشك أن التناسق بين العمليات الإدارية لمهنة التعليم من تخطيط وتنظيم واتخاذ القرار والتوجيه والرقابة والتقييم من شأنها ارتفاع مستوى الأداء لمدير المدرسة مما ينعكس على الجودة التعليمية من خلال قدرة المدير على حل المشكلات المدرسية بفاعلية وكفاءة.

#### ❖ مشكلة الدراسة :

يجب علي المدير أن يكون علي وعي بمجموعة القيم التي يحتكم اليها كي ينجح في مهامه الإدارية "حيث أن الممارسات الإدارية لمدير المدرسة تعتبر من أهم المتطلبات الأساسية التي تنشدها المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها ، وشرط أساسي لنجاح العملية الإدارية في المدرسة بما يتخذ من قرارات تربوية ، فالإهتمام بمدير المدرسة ورفع مستوى أدائه وممارساته والارتقاء بها ، أمراً بالغ الأهمية لنجاحه في عمله وتحقيق ما هو مطلوب منه" ( الحربي ، ٢٠١١ : ٣ ) .

فالمؤسسات التعليمية تسعى الى التميز في عملية اتخاذ القرار التربوي، وهذا يتطلب المزيد من الجهود للارتقاء بالعملية التعليمية التربوية برمتها، وبعملية اختيار القرار التربوي المناسب بأقل جهد وكلفة واعلى جودة، وتشكل عملية اتخاذ القرار التربوي محور الأنشطة الادارية في المؤسسة، فهي من أهم ما يمارسه الإداريون والقادة، كما تعد من أكثر الأنشطة استهلاكاً لوقتهم وجهدهم لتعدد وتكرارها، وهي في الوقت ذاته من أخطر جوانب العملية الادارية بالنسبة للدارسين والقادة لأنهم مسؤولون مباشرة عن نتائج هذه القرارات(حسن، ٢٠٢٠: ٤)

ومن خلال عمل الباحث في مجال التربية والتعليم بإحدى المدارس الحكومية ، لاحظ تأثير القيم لدي المدير بشكل كبير على سير العمل بالمدرسة أثناء الاتصال مع العاملين من رفع الروح المعنوية لهم وتنظيم الأعمال المدرسية، واتخاذ القرارات المناسبة في حل المشكلات التي تواجهه من اجل تحقيق غايات قيمة الهدف منها :

- ١- إعلاء مكانة القيم ( ثقافة ، ممارسة) في عمليات الإدارة المدرسية .
  - ٢- توجيه الفعاليات التعليمية لتحقيق غايات قيمة ، وضبط العلاقات بين أعضاء المجتمع المدرسي علي نموذج قيمي " المناخ التربوي " ، وتعزيز أداء المدرسين ( الفعاليات التعليمية) علي معايير الدستور الاخلاقي لمهنة التدريس . وبذلك يستطيع المدير أن يؤثر في العاملين ويستطيع حل المشكلات المدرسية بسهولة طالما يتعاون معه كل العاملين بالمدرسة .
- وفى ضوء ذلك تسعى الدراسة الحالية إلى محاولة التعرف على منظومة القيم الحاكمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام وانعكاساتها على التفكير الاستراتيجي في حل المشكلات المدرسية ومن ثم يمكن تحديد مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي :

إلى أي مدى تنعكس منظومة القيم الحاكمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام على تفكيرهم الاستراتيجي في حل المشكلات المدرسية ؟  
وعن هذا التساؤل تتفرع التساؤلات التالية:

- ١- ما الإطار المفاهيمي لمنظومة القيم الحاكمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام ؟
- ٢- ما طبيعة العلاقة بين القيم وعمليات الإدارة المدرسية وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي ؟
- ٣- ما واقع التزام مديري مدارس التعليم الثانوي العام بالقيم ؟ وما انعكاسات ذلك على تفكيرهم الاستراتيجي في حل المشكلات المدرسية ؟
- ٤- ما نوع وطبيعة المشكلات التي تعوق مديري مدارس التعليم الثانوي العام من الالتزام بممارسات القيم عند تفكيرهم الاستراتيجي لحل المشكلات المدرسية ؟
- ٥- ما متطلبات تفعيل منظومة القيم لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام عند تفكيرهم الاستراتيجي لحل المشكلات المدرسية ؟

#### ❖ أهداف الدراسة :

نظراً لأن هناك مشكلات عديدة تؤثر تأثيراً مباشراً على أداء المدرسة ، ونظراً لأهمية دور المدير للتغلب على هذه المشكلات ، فإن هدف هذه الدراسة أن ترصد واقع منظومة القيم لمدير المدرسة وعلاقتها بتفكيره الاستراتيجي في حل المشكلات المدرسية.  
ولذلك تهدف الدراسة الحالية إلى :

- ١- الكشف عن القيم الحاكمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام وعلاقتها بتفكيرهم الاستراتيجي في حل المشكلات المدرسية.
- ٢- التعرف على المشكلات التي تعوق مديري مدارس التعليم الثانوي العام من الالتزام بممارسات القيم عند تفكيرهم الاستراتيجي في حل المشكلات المدرسية.
- ٣- تحديد بعض المتطلبات التربوية لتفعيل منظومة القيم لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في عمليات الإدارة مما يساعد على وضع تصور مقترح لمنظومة القيم الحاكمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام عند استخدام التفكير الاستراتيجي في حل المشكلات المدرسية.

#### ❖ أهمية الدراسة :

تتناول الدراسة الحالية موضوعاً هاماً مؤثراً على العملية التعليمية حيث أن التفكير الاستراتيجي الذي يقوم به مديري المدرسة وثيق الصلة - كما يعتقد الباحث - بالقيم الحاكمة لعمل المدير وما يتمتع به من صفات إدارية وفنية ، وأدوار ومهارات تشكل رؤية المدير حول إدارته للمدرسة ، ولذلك تتضح أهميته الدراسة الحالية في :

**الأهمية النظرية:** تتضح الأهمية النظرية للدراسة من خلال القيمة العلمية المضافة والتي تتمثل في:

- أ- محاولة لقاء الضوء علي " أحد عناصر المدخل القيمي في رفع الكفاءة التربوية في المدرسة.
- ب- لقاء الضوء علي دور القيم في عمليات الإدارة التعليمية ، من خلال المحاور التالية:  
- القيم والإدارة في أدبيات الفكر التربوي.  
- المضامين القيمية في التفكير الاستراتيجي لدي مديري مدارس التعليم قبل الجامعي (المدرسة الثانوية نموذجاً).

ت- توعية المديرين بأهمية القيم الإدارية وأساليب تنميتها والاهتمام بالبعد القيمي في الإدارة التعليمية .

#### **الأهمية التطبيقية:**

تتضح الأهمية التطبيقية للدراسة من خلال توضيح قطاعات المستفيدين من نتائجها.

## ومن قطاعات المستفيدين من نتائج الدراسة:

- أ- **القائمين على السياسة التعليمية** ومن لهم دور في وضع الخطط التربوية والأهداف المنشودة وبالتالي وضع أهداف ممكن تحقيقها من قبل المديرين المدرسين للقيم الوطنية
  - ب- **العاملين بالمؤسسات التعليمية** ، فإذا كان هناك مديراً مدركاً للقيم في ممارساته الإدارية ، فمن شأن العاملين أن يشعروا بالراحة النفسية والقناعة الذاتية بالعمل مع مديراً يدرك أهمية القيم في بناء شخصية إنسان الوطن .
  - ت- **المجتمع** ، حيث يُعد المدير حلقة الوصل بين المدرسة والمجتمع الكلي وهو بذلك يدرك المبادئ والقيم والتقاليد والعادات المجتمعية، ومن ثم يزداد وعي المدير بمسئوليته الوطنية تجاه المجتمع .
- ❖ **منهج الدراسة:**

تتطلب الدراسة الحالية استخدام **المنهج الوصفي** نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية، وللحصول على النتائج المطلوبة من خلال جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً تم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى النتائج والتوصيات

❖ **عينة الدراسة وأدواتها:**

تم تطبيق الدراسة علي عينة ممثلة للمجتمع الأصلي من مديري ووكلاء التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية عددهم (٢١١) مديراً ووكيلاً. وتتمثل أدوات الدراسة في استبيان موجّه الي مديري مدارس التعليم الثانوي العام، والوكلاء للتعرف علي منظومة القيم الحاكمة للتفكير الاستراتيجي لهم لحل المشكلات التي تحول دون الالتزام بها في اتخاذ قراراتهم ، ومقترحات حلها.

❖ **مصطلحات الدراسة:**

## ١- منظومة القيم الحاكمة The System of The Controlling Values

تمثل منظومة القيم الحاكمة النماذج الموجهة لسلوك المديرين ، كما أنها تمثل معياراً للحكم علي تصرفاتهم ، وممارستهم لأدوارهم ، وبالتالي طريقة اتخاذهم للقرارات الوظيفية التي تؤثر بشكل كبير في المعلمين والطلبة ، وتتناثر المنظومة القيمية لدى المديرين بكثير من العوامل أهمها ثقافة النظام الإداري التي تستمد من المجتمع، وينعكس ذلك علي اختيار المديرين لأنماط الإدارة، كما تؤثر ثقافة المجتمع وأوضاعه الاقتصادية والاجتماعية في القيم التي تنتشر بين أفرادها ، وكما كانت هذه القيم موحدة زاد الترابط بين أفراد المجتمع." (رضوان ؛ يوسف، ٢٠١٣: ٣٧)

هذا ويعرف الباحث منظومة القيم الحاكمة بأنها " مجموعة من المبادئ التي تتكون لدى مدير المدرسة والموجهة لسلوكه في تفاعله مع المواقف المختلفة والتي ترتبط بكفاءة النظام الإداري من أجل تنشيط القدرات المعنوية للعاملين في محيط المدرسة."

**تحليل التعريف:**

- أثناء الاتصال الإداري تحكم القيم سلوك المدير والعاملين معه بالمدرسة في المواقف المختلفة مما يساعد في ضبط العلاقات الإنسانية فيهم بينهم.
- تعمل القيم الحاكمة للممارسات الإدارية علي توجيه سلوك المدير لإتخاذ القرارات المناسبة وبالتالي تمنح المدير جودة في أداء دوره بفاعلية .

## ٢- التفكير الاستراتيجي The Strategic Thinking:

تعد عملية التفكير الاستراتيجي قدرة عقلية تستلزم استقراء واستشراف المستقبل بما يحتويه من تغيرات وتحديات، وعليه يمكن تعريف التفكير الاستراتيجي بأنه:

"ذلك الأسلوب الذي يتمكن من خلاله المسؤولون من توجيه المنظمة بداية من الانتقال من

العمليات الإدارية والأنشطة الإجرائية ومواجهة الأزمات إلى تكوين رؤية مختلفة للعوامل الداخلية المتغيرة والعوامل الخارجية القادرة على حذف التغيير المطلوب في البيئة المحيطة بما يتضمن في النهاية أفضل استخدام ممكن لإمكانات التنظيم بصورة أساسية مركزة على المستقبل دون إهمال للماضي" (الشهري، ٢٠١٠: ٣٢).

**ويعرف الباحث التفكير الاستراتيجي إجرائياً بأنه:** التفكير بعيد المدى والرؤية التي يتبناها مدير المدرسة حول القيم النهائية للعملية التربوية في مستوى المرحلة التعليمية التي يعمل بها، مراعيًا في ذلك الآليات التربوية لتعزيزها.

**ويمكن تحليل التعريف فيما يلي:**

- ١- أن التفكير الاستراتيجي هو التفكير بعيد المدى، والذي يجسد الرؤية التي يتبناها مدير المدرسة حول القيم النهائية للعملية التربوية.
- ٢- أن هناك ارتباطاً كبيراً بين التفكير الاستراتيجي لدى مدير المدرسة " الرؤية "، والثقافة السائدة في محيط المدرسة (المناخ المدرسي).
- ٣- أن هناك اعتبارات حاكمة لدور مديري المدرسة في عمليات الإدارة (الأهداف التربوية، اللوائح والقوانين، العلاقات الإنسانية)، ومن ثم فإن الرؤية التي يتبناها مدير المدرسة هي التي تحوي هذه الاعتبارات في مزيج كلي من "الفكر و القيم والممارسات الإدارية" بما يدفع إلى تهيئة مناخ تربوي تسمو فعالياته إلى مستويات الجودة المأمولة.

#### ❖ أدبيات الدراسة

تُمثل القيمة مجالاً هاماً في حياة كل الأفراد والمجتمعات ، ومن ثم فهي محوراً أساسياً تتناوله كثير من الدراسات والأبحاث لما لها من تأثير فعال في تماسك المؤسسات الاجتماعية ولا سيما التعليمية منها، حيث تعمل المؤسسات التعليمية علي تربية الإنسان المتشرب لثقافة وطنة القادر علي الدفاع عنه من خلال غرس قيم أصيلة والتمسك بها وتنمية الولاء والانتماء عنده ، ومن ثم فإن من المهم للمؤسسات التعليمية أن تراجع المنظومة القيمية التي تحكم سلوك العاملين بها مما ينعكس ايجابياً علي جودة المنتج التعليمي، فالقيم تلعب دوراً حيوياً في تشكيل هوية المدرسة وتوجيه تصرفات العاملين والطلاب بها، ومن ثم فإن القيم جزءاً لا يتجزأ من الهوية المدرسية لأنها تُسهم في بناء بيئة تعليمية تعكس الاخلاقيات والمبادئ القائمة علي التفاهم والتقدير المتبادل.

ولاشك أن القيم في حال تطبيقها وتمثلها من قبل المديرين ، فإنها تعزز الدافعية نحو الإنجاز ، وتحقيق الرضا ، والانتماء ، والولاء لدى العاملين ( سكر ، ٢٠٠٨ : ٥٢٨ – ٥٢٩). ومن هنا جاء الاهتمام بالقيم كمدخل في عمليات الإدارة لحل المشكلات التربوية لتحسين جودة التعليم من خلال مدير ذو تفكير استراتيجي لديه رؤية بعيدة المدى ، حيث أنه يعمل على نشر ثقافة القيم – في المرحلة الثانوية على الأخص لما تتميز به هذه المرحلة من النمو الفكري للطلاب- ويتضح ذلك في الممارسات الإدارية لأدواره المتعددة التي تحكمها قيم الولاء والتنظيم والانتماء والأمن والسلامة ، وبما أن المدير في الوضع الإجرائي التنفيذي للقوانين والقواعد المكلف بها بالمدرسة إلا أنه مطالب ببناء إنسان الوطن ، الرجل الصالح القادر على الحفاظ على وطنه ولا يأتي ذلك إلا من خلال منظومة قيم حاكمة للممارسات الإدارية للأدوار المتعددة لمدير المدرسة .

**المحور الأول : القيم و الإدارة في أدبيات الفكر التربوي ( المؤشرات والدلالات )**

**أولاً : القيم**

**The values in the idiom : القيم في الاصطلاح :**

تعددت وتنوعت تعريفات القيم، ويعود ذلك إلى اختلاف وجهات نظر المختصين الذين تناولوها، ففي الوقت الذي نجد علم الاجتماع والسياسة، يستخدمون مفاهيم، كالمبادئ والمستويات،

والأخلاق، والحقوق، نرى المختصين بعلم الإنسان يستخدمون مفاهيم، كالأنماط. وأساليب الحياة، والأنساق الثقافية. أما علماء الاقتصاد فقد استخدموا اصطلاح القيمة بمعنى "نافع" ويستخدم المختصون بالعلوم النفسية مفاهيم كالحاجات، الميول والاتجاهات. وتعكس القيم أهدافنا واهتماماتنا والنظام الاجتماعي والثقافة التي تنشأ فيها بما تتضمنه من نواح دينية، اقتصادية وعلمية، لذلك تعدد العلماء في تعريفها لكن الجوهر واحد.

ويقصد بكلمة قيمة القدر المساوي للشيء الذي يراعى عند تقديره (Oxford Dictionary, 2011: p1707)، والقيمة عبارة عن بيان أو مجموعة من القواعد التي تحدد شكل التفاعلات الشخصية التي تفضلها الثقافة (مثل مجموعة السلوكيات المسماة "الأخلاق الحميدة"). وتعمل القيم كقواعد أساسية للعلاقات الشخصية للأفراد داخل المنظمات، وقد تشير بيانات القيمة إلى تجريدات عامة أو ممارسات محددة (McSween, 2003: 26). والقيم تمثل جانباً رئيسياً من ثقافة أي مجتمع، فهي تمثل لب الثقافة وجوهرها، وأن القيم يمكن أن تحدد وتنظم النشاط الاجتماعي لكافة أفراد المجتمع (قمحية، ٢٠٠٣: ٢٨).

ويعرف مرسى القيم بأنها "مجموعة المهارات التي تشكل رؤية مدير المدرسة بما يمكنه من إدارة العملية التعليمية لتحقيق الأهداف التربوية بنص القانون وبما يتفق مع آمال المجتمع وطموحاته (مرسى، ٢٠١٧: ٥٥).

#### تحليل التعريف:

١- القيم هي مجموعة من المبادئ المترابطة فيما بينها والتي تشكل لدى الإنسان رؤية لمعنى الحياة، إدراكاً للذات، ووفاءً للمسئوليات.

٢- مجموعة من المبادئ التي تشكل لدى مدير المدرسة رؤية كيف يدير العملية التعليمية بالمدرسة بما يحقق الأهداف التربوية وبما يدعم شخصية المجتمع في المستقبل.

#### ثانياً: الإدارة

تمثل الإدارة اليوم معياراً مهماً في التفريق بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة، والعالم اليوم يواجه مشاكل مختلفة في شتى مجالات الحياة منها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وكلها تحتاج إلى استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل من أجل تحقيق الرفاهية للفرد والمجتمع وتنمية الموارد البشرية وتحقيق الكفاية الإنتاجية وهذا ما تقوم به الإدارة وتتميز بأنها تدخل في جميع الأنشطة الإنسانية فهي تطبق في المؤسسات الخاصة والعامة، الربحية وغير الربحية فهي تتميز بالشمولية من هذا الجانب (العواد، ٢٠١٥: ٤٣٠).

#### ■ تعريف الإدارة:

وهناك أربعة آراء لتعريفات الإدارة:

الرأي الأول: يفترض أن الإدارة عبارة عن نشاط.

الرأي الثاني: يفترض أن الإدارة هي مجموعة العناصر البشرية.

الرأي الثالث: يفترض أن الإدارة هي مجموعة العناصر المادية والعناصر البشرية.

الرأي الرابع: يفترض أن الإدارة هي التنظيم.

ولذلك فإن كل تعريف يتصف بالقصور كما أنه يفتقر إلى التكامل. فهي عملية تفاعل مستمرة تتم من خلال مجموعة من الوظائف في ضوء بعض الوجهات الفكرية العلمية، مع الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة في ظل الظروف البيئية المحيطة لتحقيق مجموعة من الأهداف بأعلى كفاءة وفاعلية، وبالتالي فإن الإدارة: (عبد الله، ٢٠٠٠: ٣٤).

١- عملية نشاط ناتج عن التفاعل المستمر بين القائمين بعملية الإدارة من رؤساء ومرؤوسين.

- ٢- تتضمن الإدارة مجموعة من العمليات أو الوظائف المتكاملة مثل التخطيط ، التنظيم ، التنسيق ، التوجيه ، الاتصال ، الرقابة .
- ٣- تعتمد على كوادر بشرية ومادية يجب استثمارها أفضل استثمار ممكن وتنميتها.
- ٤- عملية تنسيق جهود العاملين ، واعتماد الموارد المتاحة بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها ، من خلال مجموعة من العمليات الإدارية ( العواد ، ٢٠١٥ : ١٥ ) .
- ٥- الإدارة هي فعل ما ينبغي كما ينبغي في الوقت الذي ينبغي ( العجمي ، ٢٠٠٨ : ١٠٣ ) .

#### ■ ماهية الإدارة المدرسية :

إن الإدارة المدرسية علم وفن والتزام بأخلاقيات المهنة ، فهي علم لأن ممارستها تتطلب معارف ومعلومات علمية ومهنية وثيقة ، كما تطلب مهارات إدارية و تربوية متطورة ، كي يكون المدير بالمدرسة قائداً على إدارة المدرسة والعاملين فيها ، وقادراً على اتخاذ القرارات الرشيدة التي تؤثر في أداء المؤسسة والعاملين فيها بشكل يوجه جهود الجميع وإمكاناتهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية ، والإدارة المدرسية فن لأنها تتطلب من مدير المدرسة حساً مرهفاً وحكمة بالغة ووعياً لحاجات الآخرين ، ومشاعرهم ( خليفات ، ٢٠١٤ : ٢٦ - ٢٧ ) .

ويعد الاهتمام بالإدارة ، وعلى الأخص الإدارة المدرسية ، من أهم الأولويات سواء في الدول المتقدمة أم النامية ، فهو من أسس نجاح النظام التعليمي ولا يزال مدير المدرسة يمثل أبرز العوامل التي لها أكبر الأثر على العملية التعليمية ، ولذلك فقد كان وما يزال يحتل مكان الصدارة في كل الأنظمة التربوية ، فعلى عاتق المدير تقوم عملية إنجاح وتحقيق أهداف أي نظام تربوي ، فجودة التعليم تعتمد في الأساس على جودة وكفاءة إدارته للمدرسة ، وعمليات التطوير لن تكون مجدية ما لم يكن تطوير الإدارة شاملاً لجميع المجالات العلمية والتربوية من خلال مصادر متنوعة تثرى عملية بنائه ( السليمي ، ٢٠٢٢ : ٣١١ ) .

#### ■ مفهوم الإدارة المدرسية : School Management

لقد تعددت تعريفات الإدارة المدرسية حسب الباحثين والمهتمين بالإدارة ووفقاً لطرق ووظائف الإدارة ، فمنهم من عرف الإدارة المدرسية حسب الأهداف التي تسعى لها الإدارة المدرسية وحسب القوانين واللوائح المتبعة ، فيعرفها رضوان بأنها جميع الجهود المنظمة والمتكاملة التي يقوم بها مجموعة من الفاعلين في المؤسسة التعليمية يرأسها مدير ، تهدف إلى تحقيق الأهداف العامة التعليمية التي تسعى الدولة إليها ، كل هذا وفق أسس وأطر سليمة ومتماشية مع المجتمع ( رضوان ، ٢٠١٥ : ٢٢ ) . ويعرفها زريقات بأنها الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية ويقوم على رأسها ناظر أو مدير مسئوليته الرئيسية هي توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر عن الوزارة ( زريقات ، ٢٠٢٢ : ٩ ) . ويرى زين بأنها مهمة توجيه نشاط مجموعة المدرسين ، والفنيين ، والعاملين ، والطلبة ، وأولياء الأمور ، وأعضاء المجتمع المحلي نحو تحقيق الأهداف المرسومة للمدرسة ( زين ، ٢٠١٨ : ٨ ) . كما أن الإدارة المدرسية ليست غاية في حد ذاتها ، وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية ، فقد عرفها ( جود ) بأنها " عملية توظيف للإمكانات المادية والبشرية المتوافرة في المدرسة بأقل جهد ووقت ممكنين ، وبأقل التكاليف من أجل تحقيق الأهداف المنشودة " ( خليفات ، ٢٠١٤ : ٢٧ )

وهناك من عرف الإدارة المدرسية حسب العمليات الأساسية لها فقد عرفها قيقب بأنها " منظومة متكاملة تقوم بمجموعة من العمليات ، يقوم بها فريق من العاملين - المدير والإداريين - من أجل تحقيق أهداف التعليم " ( قيقب ، ٢٠١٨ : ٩ ) . ويحددها العجمي بأنها مجموعة عمليات ( تخطيط ، تنسيق ، توجيه ) وظيفية تتفاعل ببيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة تصنعها الدولة بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة ( العجمي ، ٢٠٠٨ : ٤٣ ) .



وهناك من يعرفها وفقاً للأنشطة التي تميز الإدارة المدرسية عن غيرها فيوجه الشايع والشيخ النظر الي اعتبار أن الإدارة المدرسية هي الجهة التي تُشرف على تسيير أمور المدرسة ، وتتبنى مجموعة من الاستراتيجيات والأنشطة القائمة على المشاركة بين قادة المدرسة ، ووكيالاتها ، وجهازها الإداري ، والهيئة التدريسية للارتقاء بالنمو المهني والإداري للمدرسة ( الشايع ، الشيخ ، ٢٠٢٢ : ٩٠ ) .

ومجمل القول أن الإدارة كعلم هو ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذي يصف ويفسر ويحلل ويتنبئ بالطواهر الإدارية ، والسلوك الإنساني ، الذي يجري في التنظيمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة ، أما الإدارة كممارسة فهي الاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية والمادية والمالية والوقت والمعلومات والتكنولوجيا من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وفرص تحقيق الأهداف ( بادي ، ٢٠٢٠ : ٣٧ ) .

ومن خلال التعريفات السابقة للإدارة المدرسية يرى الباحث أن :

١- الهدف من الإدارة المدرسية الحصول على مُخرج جيد يتكيف مع الحياة الاجتماعية ، وبالتالي تهيئته لمواجهة تحديات العصر ومن ثم كان تجويد المنتج النهائي وهو إعداد طلاب من جميع النواحي العلمية والأخلاقية والوجدانية والاجتماعية هو ما تسعى إليه الإدارة المدرسية الثانوية .

٢- أن الإدارة المدرسية تقوم على جهد منظم لجميع العاملين بالمؤسسة من خلال مجموعة من العمليات الإدارية كالتخطيط ، التنظيم ، الرقابة والتنسيق والتقييم لأدائهم

٣- الإدارة المدرسية تعمل ضمن فلسفة الدولة وما يتماشى مع أهدافها في إعداد النشئ إعداداً تربوياً سليماً ( العواد ، ٢٠١٥ : ٦٩ ) .

#### ■ وظائف الإدارة المدرسية وأهميتها:

يحدد مصطفى ( ٢٠٠٢ ) أن للإدارة المدرسية وظائف ذات جانبين إداري وفني ، يخدم كل منهما الآخر بما يحقق أهداف المدرسة ، ومن هذه الأهداف تسيير شئون المدرسة وفقاً للتعليمات الصادرة من الإدارة التعليمية ، وتسهيل وتطوير العمل داخل المدرسة ، والحرص على توفير الإمكانيات المادية والبشرية ، ودفع المعلمين للنمو المهني ، ومتابعة برامج التوجيه والإشراف داخل المدرسة ، والإشراف على النواحي المالية ، وتوثيق العلاقة بين المدرسة ومجتمعها ( زين ، ٢٠١٨ : ١٩ ) . وقد أشار زين إلى أن وظائف الإدارة المدرسية تتلخص في أربعة وظائف أساسية وهي :

( زين ، ٢٠١٨ : ١٩ )

- دراسة المجتمع ومشكلاته وأهدافه وأمانيه والعمل على حل مشكلاته وتحقيق أهدافه .
- تزويد المتعلم بخبرات متنوعة ومتجددة يستطيع من خلالها مواجهة ما يعترضه من مشكلات
- تقديم الخبرات التي تساعد على تربية الطلاب وتعليمهم وتحقيق النمو المتكامل لشخصياتهم
- رفع مستوى المعلمين المهني من خلال اطلاعهم على كل جديد في التربية لتحقيق الأهداف التربوية .

إن الإدارة المدرسية يمكن أن يكون لها دورا بارزا في تشجيع أفرادها، وتحفيزهم للاستعداد للمستقبل ، وقد يكون البدء في المدارس الثانوية أكثر فاعلية منه في المدارس الأساسية ، فالمدرسة الثانوية حاضنة الحاضر وصانعة المستقبل لهذا الجيل ، والإدارة المدرسية بقيادتها والعاملين فيها تستطيع توجيه منهج تفكيرهم وتزويدهم بالاستعدادات الكافية لينطلقوا لمستقبلهم بقدرات وكفايات متفحة دون عقبات ولهذا كان الاهتمام بتطوير مديري المدارس الثانوية الذين لهم الريادة في قيادة المدرسة الثانوية لمواكبة متغيرات العصر الحديث ومتطلباته ( العواد ، ٢٠١٥ : ٦٩ - ٧٠ ) .

## ■ معوقات الإدارة المدرسية الثانوية :

- إن تحقيق المدرسة لأهدافها أمر مرهون بتعرفها على العقبات التي تحول بينها وبين تحقيق هذه الأهداف ومحاولة التغلب عليها ، وأخذها بعين الاعتبار عند التخطيط مستقبلا سواء على مستوى المديرية أو مستوى المدرسة نفسها وقد لا يتمكن مدير المدرسة من تحديد هذه العقبات بدقة ولكن من أهمها : ( العواد ، ٢٠١٥ : ٧١ )
- ١- التغيرات السريعة والمستمرة التي تشهدها المجتمعات البشرية في مجالات التنمية الاجتماعية والاقتصادية مما يتطلب دور إدارة التعليم في إعداد التوعية الممتازة من الأطر العلمية من المديرين المؤهلين .
  - ٢- زيادة أعداد الطلاب والمعلمين مع ضعف الإمكانيات المادية والمالية من ميزانية وأجهزة وأدوات ومبان وغيرها .
  - ٣- كثرة مطالب جميع العاملين في المدرسة والإدارات التعليمية الأعلى والمجتمع المحلى والأسرة ... الخ .
  - ٤- كثرة القوانين والقرارات واللوائح والتغيير والتعديل فيها .
  - ٥- تصدير كثير من مشكلات المجتمع والأسرة إلى المدرسة وانعكاساتها على طبيعة عملها .
  - ٦- التطور الهائل والمتنامي في كم وكيف المعرفة والتقدم التكنولوجي الدقيق والمتسارع الذي يواجه مدير المدرسة في كيفية التعامل معه .
  - ٧- ضرورة توافر كم هائل من البيانات والمعلومات عن جميع عناصر العملية التعليمية في المدرسة .

## ثالثا : القيم في عمليات الإدارة : بين النظرية والتطبيق.

تتمثل العمليات الإدارية في الوظائف الأساسية التي يمارسها مسئولو المنظمات بشكل عام لتحقيق أهداف المنظمة بصورة فاعلة ، ويقصد بها عمليات : التخطيط ، والتنسيق ، والتنظيم ، والتدريب ( الكثيري ، ٢٠١٣ : ٩ ) . وهي الأجهزة أو القوى التي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال توجيه مسارات تفاعلها تسمى أجهزة التحويل أو ما اصطلح على تسميته بالعمليات ، وبصفة عامة فالعمليات الرئيسية لتحويل المدخلات إلى نواتج في منظومة الإدارة التعليمية هي سبع عمليات: ( عبد الله ، ٢٠٠٠ : ١٣٤ ) .

## ١ - التخطيط : *Planning process*

إن التخطيط هو أساس العمل الإداري ويعتمد على جميع وظائف الإدارة لاسيما وظيفتي التعليم والمتابعة ، وهو العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تحديد الأهداف وأخذ الخطوات الضرورية لضمان إنجاز هذه الأهداف بأفضل شكل ، والتخطيط عادة عملية تتجه نحو المستقبل ، وتحاول التنبؤ بما سيحدث أو ما يراد تحقيقه في المستقبل وفي ضوء ذلك ترسم السياسات اللازمة لمواجهة ذلك المستقبل وما ينطوى عليه من أمور ، ويعد التخطيط عملية تحليلية تتضمن تقويما للمستقبل ، وتحديد الأهداف المرغوبة في إطار المستقبل ، ووضع البدائل لتحقيق هذه الأهداف ، واختيار البديل أو البدائل المناسبة لتحقيقها ( العواد ، ٢٠١٥ : ٨٣ ) .

ويرى الباحث أن التخطيط الجيد يساعد مدير المدرسة والإداريين المعاونين في اتخاذ القرارات المناسبة في وقتها ويساعد المدير على الأخص في تنمية قيم ممارساته الإدارية والخاصة بـ :

- ١- استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة بأنسب الطرق .
- ٢- بث روح الطمأنينة بين نفوس العاملين بسبب معرفتهم لأهداف المدرسة وبالتالي يحدث الرضا والتعاون من جميع العاملين .

٣- وضع خطة استراتيجية لما سوف تكون عليه مدرسته في المستقبل ( نظرة الهليكوپتر ) ، حيث استشراف المستقبل والتنبؤ بالمشكلات ووضع الحلول لها بقدر الإمكان .  
ومن ثم يُعد التخطيط إحدى عمليات الإدارة التي تعنى بتحديد الأهداف ، وتقدير الموارد ، ووضع الخطط ومتابعة تنفيذ برامجها وأنشطتها ، وتقويم كل ذلك باستمرار ، لأجل تحقيق رؤية المنظمة في المستقبل ، حيث غالبا ما تتضمن عملية التخطيط عدة تساؤلات أهمها : ما الموارد المتاحة ؟ ، ما الأهداف المرغوبة ؟ ، وكيف يمكن الوصول إليها ؟ ، وهو بذلك يعنى مجموعة من الخطوات التي تعمل على تحقيق التوافق بين تلك الموارد والأهداف بشكل يضمن تحقيق المراد بأفضل صورة ممكنة ( السامرائي ، ٢٠١٨ : ٢٧ ) .

#### ■ أهمية التخطيط :

إن المنظمات الناجحة هي التي تؤمن بالتخطيط وتمارس أسسه العلمية وخطواته بصورة صحيحة ما يحقق لها أهدافها ، كما قامت لأجلها ، ومن فوائد التخطيط : ( السامرائي ، ٢٠١٨ : ٢٩ )

- ١- يوضح أهداف المنظمة وسير العمل بها .
- ٢- يساعد على التنبؤ بالمشكلات أو العقبات المتوقع حدوثها وتأثيرها على المنظمة .
- ٣- يوفر الأمن النفسى لأفراد المنظمة في أساليب الممارسة ، نتيجة قيامها على أسس علمية مدروسة بعيدا عن العشوائية .
- ٤- يوفر وسائل الرقابة الداخلية والخارجية على العمل والخطط حيث لا يمكن تحديد الخطأ إلا من خلال وجود أرقام وبيانات وهذا ما توفره عملية التخطيط في الإدارة .
- ٥- التخطيط يهتم بالتنبؤ بما يتوقع حدوثه من مشكلات وهو بذلك يساعد على تجنب وقوعها ومواجهتها بما يضعه من حلول .
- ٦- التخطيط يساعد على استغلال الموارد المادية والبشرية الاستغلال الأمثل ، وذلك أن التخطيط ينفادى الإسراف الناجم عن الارتجال ، وما يصاحبه من محاولات وأخطاء ، والحد من النفقات ، وتنمية الموارد ورفع كفاءتها .

#### ٢ - التنظيم : *Organizing Process*

يمثل التنظيم الوظيفة الإدارية الثانية ، وهو يتضمن تحديد المراحل التي يمر بها التنفيذ وتحديد متطلبات كل مرحلة من هذه المراحل من الإشراف والرقابة وتعبئة الموارد واختيار الأنشطة المناسبة ، فالتنظيم يمكن اعتباره إطارا تتحدد فيه الأهداف وتوزع من خلاله المسؤوليات والسلطات والاختصاصات ، ولذلك يمكن القول أن جوهر عملية التنظيم هو تقسيم العمل ، وتحديد المسؤوليات ، والسلطات ، ويتطلب ذلك تنسيق جهود العاملين من أجل تحقيق الأهداف المنشودة . ( شحادة ، ٢٠٠٨ : ١٣ ) .

ويعد التنظيم عملية لحصر الواجبات اللازمة لتحقيق الهدف وتقسيمها إلى اختصاصات للإدارات والأفراد ، وتحديد وتوزيع السلطات والمسئولية ، وإنشاء العلاقات بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل معا في انسجام وتعاون بأكثر كفاية لتحقيق هدف مشترك ويشتمل التنظيم ما يلي : ( عطوى ، ٢٠١٤ : ٢١ )

- ١- **تقسيم العمل** : أي تقسيم وجوه النشاط إلى مجموعة من الواجبات المتجانسة المتشابهة التي يستطيع شخص واحد القيام بمجموعة منها بغرض تحديد المسئولية عن كل مجموعة من الواجبات .
- ٢- **تحديد السلطات** : أي إعطاء السلطة الملائمة للقيام بهذه الواجبات وربط المستويات الإدارية بعضها مع بعض من الناحيتين الأفقية والرأسية بقصد تنسيق الجهود الجماعية .

- ٣- تنمية الهيئة الإدارية : أي وضع الإداريين المسؤولين عن الوحدات الإدارية كل في منصبه الملائم ، وما يتطلبه ذلك من تعيين وتدريب وترقية ونقل وفصل . ويرى الباحث أن التنظيم يساعد مدير المدرسة في :
- ١- تفويض السلطات خاصة في نمط القيادة الديمقراطية مما يسمح بسهولة الاتصال بين العاملين في المدرسة .
  - ٢- نمو الحس الوطني لدى العاملين حيث يشعرون بالأمن والسلام مادام هناك تنظيم للعمل الإداري واحترام العاملين للقوانين واللوائح المنظمة للعمل .
  - ٣- تقوية العلاقات الإنسانية داخل العمل الإداري بين العاملين مما يسهم في تعزيز قيم العمل واحترام الآخرين وتوثيق روابط العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة .
  - ٤- تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية وذلك لأن توزيع الأدوار والمسؤوليات يعمل على توجيه جهود العاملين لتحقيق تلك الأهداف .
  - ٥- تنسيق الجهود المبذولة داخل المدرسة وتنظيم العلاقات بين المدير والمدرسين والأفراد الآخرين داخل المدرسة واستثمار كل الطاقات الموجودة لتحقيق الأهداف ، فهي بذلك العمود القوى للإدارة ويتوقف عليها تحقيق الأهداف ( باري ، ٢٠٢٠ : ٦٢ ) .

### ٣ - التوجيه :

تعد عملية توجيه الأفراد وإثارة دافعيتهم للعمل وتحفيزهم للأداء الجيد من الأمور الأساسية في العمل المدرسي ، ويقع على عاتق المدرسة تلك المسؤولية لإرشاد وتوجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف التعليمية بأعلى كفاءة وفاعلية على أن تكون عملية التوجيه واضحة لا غموض فيها مما يسهم في تنفيذ التعليمات والقواعد ببسر وسهولة .

ولذلك يرى شحادة أن التوجيه عملية تستهدف العنصر البشري ، وتعتمد إلى استثارة دافعيتهم نحو بذل المزيد من الطاقات من أجل الحصول على درجة عالية من الإنتاجية ، وفق الأهداف المحددة ، وتتضمن هذه العملية تقديم التعليمات اللازمة للتنفيذ الصحيح للمهام والأعمال ، وإرشادهم إلى أفضل الطرق لممارسة العمل ، وتذليل العقبات ، كما أن التوجيه السليم يتم وفق بعد إنساني يبرز المحاسن ويعالج الضعف بحكمة ورفق ( شحادة ، ٢٠٠٨ : ١٦ ) .

#### ■ أهمية التوجيه:

من خلال التطرق لأهمية التوجيه يتبين لنا أن التوجيه عبارة عن أداة لتنفيذ عمليات التخطيط والتنظيم، ورفع من كفاءة أداء العمل من خلال المتابعة المباشرة من قبل مدير المؤسسة أو رؤساء الوحدات فيها، وتوظيف كفاءتهم وخبراتهم التي يتمتعون بها، في رفع مستوى الأداء والمهارات والقدرات الوظيفية للموظفين من خلال تقويم أداء العمل. ( الخروصي وآخرون ، ٣٢ : ٢٠٢٢ )

ويعد التوجيه من العمليات الإدارية التي لها دورا مهما لتحقيق الفوائد التالية : ( شحادة ، ٢٠٠٨ : ١٦ )

- ١- يسهل مهمة المرؤوسين في استثمار وتوظيف أفضل ما لديهم من إمكانيات شخصية وفنية .
- ٢- يوفر اتصالا مباشرا بوظائف المرؤوسين ، ويساعد على تلبية احتياجاتهم بالشعور بالرضا عن أعمالهم عندما يحققون المستوى المطلوب للجودة ( الدماس ، ناصيف ، ٢٠٢٢ : ١٤٣ ) .
- ٣- يتيح الفرصة للمرؤوسين للتغلب على نقاط ضعفهم في الأداء وما يواجههم من مشكلات في العمل .
- ٤- إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضمانا لعدم الانحراف عن تحقيق أهداف المنظمة .

#### ٤ - عملية التنسيق : *Coordinating process*

إن جوهر عملية التنسيق هو تنظيم جهود العاملين في المدرسة من إداريين ومدرسين وأيضا تحديد أعمالهم بحيث لا تتداخل بينهم، وتكليفهم بما يقومون به من أعمال ، كما يقصد به العملية الإدارية التي يتم من خلالها تحقيق الملائمة بين العناصر والجماعات والعمليات المختلفة بالمدرسة بحيث تكون جميعها وحدة متكاملة من العمل أو النشاط الهادف .

والتنسيق يعنى أيضا أن جميع الوظائف الإدارية القائمة بالعمل ليست في صراع أو في تناقض ، وأن كل مدير يجب أن يتدرب على هذا التنسيق أي أن المدير عندما يقوم بمهامه الإدارية يلزمه التنسيق بين أوجه النشاط المختلفة التي تدخل في نطاق سلطاته ، حيث يعمل المدير على التعرف على استعدادات ورغبات وميول جميع العاملين معه حتى يستطيع التنسيق فيما بين العاملين بالمدرسة لتحقيق أهداف العملية التعليمية ( العجمي ، ٢٠٠٨ : ٦٨ ) .

وكغيرها من العمليات الإدارية وكونها تعتبر جزءا من العلم فإن عملية التنسيق تستوجب اتباع مجموعة من القواعد الأساسية والالتزام بها كأساس لتحقيق أهداف التنسيق ، ولقد اقترح عدد من العلماء بعضا من تلك المبادئ : ( السامارني ، ٢٠١٨ : ٤٥ - ٤٦ )

- ١- مبدأ تحقيق التنسيق في وضع الخطط والسياسات : فأهمية التنسيق تأتي وتحقق فاعليتها منذ المراحل الأولى للمنظمة ، حيث يمهّد ذلك لإحداث التوازن للمراحل الأخرى .
- ٢- مبدأ تفاعل جميع العوامل : ويقصد به أن جميع الأنشطة والأعمال والتي تتم ضمن المنظمة يجب أن تحظى باهتمام متكامل وأن تشكل جميعها وحدة لتحقيق أهداف المنظمة ، كما يجب على التنسيق أن يراعى عمليات التفاعل والعلاقات بين أفراد المنظمة .
- ٣- مبدأ الاتصال المباشر : يتحقق التنسيق هذا عن طريق الاتصالات الأفقية والتي تتم بين الأفراد داخل المنظمة خلال العمل المهني اليومي ، ويقوم هذا المبدأ بالتخفيف من حدة الصراع أو التناقض الشديد بين الأقسام .

#### ٥ - الاتصال : *Connection*

إن الشخص الذي لديه قنوات اتصال عديدة يمكنه اتخاذ قرارات جيدة وفقا لما لديه من معلومات ومعطيات تساعده على أداء عمله بكفاءة وفاعلية .

وتتكون عملية الاتصال من أربعة عناصر أساسية مترابطة فيما بينها ، كل عنصر منها له تأثيره على العناصر الأخرى : ( بادى ، ٢٠٢٠ : ٦٣ - ٦٤ )

- ١- المرسل : وهو النقطة التي يبدأ منها عملية الاتصال وفي الإدارة المدرسية فإن المصدر هو مدير المدرسة ، حيث أن المدير عندما يكون لديه معلومات أو تعليمات أو قرارات ويريد أن يوصلها للعاملين معه أو لأولياء أمور الطلبة فيقوم بتحويلها إلى رسالة ، ولا بد أن يكون مؤمنا بمضمون الرسالة ، وأن يملك معلومات كافية عن محتوى الرسالة .
- ٢- المستقبل : هو الشخص أو الجهة التي يتم توجيه الرسالة إليها ، ولكي تكون عملية استقبال الرسالة ناجحة فلا بد من وجود الرغبة والانتباه والاهتمام والتركيز في مضمون الرسالة .
- ٣- الرسالة : وهي عبارة عن موضوع أو فكرة أو قرار أو تعليمات يريد المرسل إرسالها وإيصالها إلى المستقبل ، ويجب أن تكون الرسالة واضحة ومفهومة وتلبى حاجات المستقبلين ، وتناسب المستوى العقلي للمستقبل واختيار الوقت والمكان المناسب لإيصالها .
- ٤- وسيلة الاتصال : في مجال الإدارة المدرسية توجد وسائل اتصال كثيرة كالمقابلات الشخصية والاجتماعات والمكالمات الهاتفية والبريد الإلكتروني أو الإذاعة المدرسية .
- ٥- الرجوع أو نتيجة الاتصال : وهو الإجابة التي يجيب بها المستقبل إلى ما جاء في رسالة المرسل .

## ٥ - الرقابة : Control

الرقابة هي العملية التي يتم من خلالها متابعة أنشطة المدرسة ونتائجها ومقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب ، ويعتمد المديرون في جميع المستويات على المعلومات المتاحة من عملية المتابعة والرقابة في إنجاز الإجراءات الصحيحة اللازمة .

والرقابة هي جهد منظم ، لوضع معايير الإنجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتحديد أي انحرافات أو أخطاء وذلك لاتخاذ الفعل الإداري المعكوس ، للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بصورة جيدة ، وبطريقة فعالة ، لإنجاز الأهداف المشتركة ( ياسين ، ٢٠٠٢ : ١٩٧ )  
والرقابة قد تكون داخلية أو خارجية ؛ الداخلية تكون ضمن نطاق المدرسة ، من خلال رقابة مدير المدرسة للتحقق بنفسه من مدى تحقيق الأهداف وتنفيذ النشاطات وفقا لما هو مخطط له مسبقا ، أما الرقابة الخارجية فتأتي من مستوى أعلى من إدارة المدرسة المتمثلة بالإدارة التعليمية من خلال المشرفين الإداريين والاختصاصيين لمراقبة الأداء داخل المدرسة من جميع النواحي من أجل التأكد أن الأداء داخل المدرسة يتم بأفضل الطرق والبحث عن أسباب الانحرافات إن وجدت وتصحيح المسار والانحراف بما يحقق الأهداف المخطط لها ( بادى ، ٢٠٢٠ : ٦٥ ) .

## ٦ - المتابعة : Following up

إن نجاح واستمرار الكثير من الأعمال يعود على مهمة المتابعة التي يقوم بها القائد مباشرة أو بواسطة المهام والخطط ، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير ، واكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الخاملة ، لتحفيز الخاص وترقية الكفاء المتحمس إلى غير ذلك من فوائد جمة ، فمهمة المتابعة المتواضعة من المدير تعد من أكثر المهام تأثيرا على الإنجاز وتحقيقا للنجاحات ( سلامة ، ٢٠٢٠ : ٧٣ ) .

ويقصد بها الإشراف على تنفيذ ما تم التخطيط والتنظيم له ، ويشمل ذلك كل ما يتعلق بالدراسة والأنشطة أو الأعمال الإدارية ، ولكي تحقق المتابعة أهدافها ينبغي اتخاذ ما يلي : ( العجمي ، ٢٠٠٨ : ٧٠ )

- ١- اليقظة التامة لإدارة المدرسة .
- ٢- مداومة الاتصال بمجالات العمل والتأكد من أن الأعمال تسير كما خطط لها ومعرفة نواحي النقص أو القصور ومحاولة تداركها ومدارسة المشكلات ومحاولة التعليق عليها وتذليل ما قد يوجد من صعوبات .
- ٣- تهيئة الجو المناسب للعمل المستمر بما يشجع فيه من تعاون وتآلف والإفادة من الخبرات المختلفة .
- ٤- جعل الاجتماعات مجالا واسعا للمشورة وتبادل الآراء واتخاذ القرارات بالإضافة إلى مناقشة ما يعنى للمدرسة من أمور تعود بالفائدة مع المدرسة .

## ٧ - التقويم : Evaluation

يقصد بالتقويم المراقبة أو الإشراف على سير العمل من بداية الخطة ( أو البرنامج ) حتى نهايته ، فالتقويم عملية مستمرة للعملية التعليمية وللخطط والبرامج وجميع العاملين في المدرسة ( العجمي ، ٢٠٠٨ : ٧٠ ) .

إنه عملية منظمة تتضمن جمع معلومات لاتخاذ قرارات حول الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المتوخاة . ويعتبر التقويم وسيلة لمعرفة نواحي القوة من أجل دعمها والاستفادة منها والوقوف على نواحي الضعف لتعديلها وعلاجها أو إضفاء البدائل الملائمة لها .

إن الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية وقواعد السلوك الوظيفي من قبل المدير سوف يؤدي ذلك إلى تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم على الأداء ، كما يعتبر عامل أساسي في تحسين كفاءة أداء

العاملين في المدرسة ، كما يعزز من الأداء من خلال العمل كفريق واحد ( حاجي ، الصواف ، ٢٠٠٩ : ٩ ) .

#### المحور الثاني: التفكير الاستراتيجي في إدارة المؤسسات التعليمية

لقد ظهر مفهوم التفكير الاستراتيجي ومنطلقاته الفلسفية كرد فعل أحدثته الأوساط البحثية التي بحثت في استخدامات الإدارة الاستراتيجية لأسلوب التخطيط الاستراتيجي ومدى فاعليته في بلوغ الغايات المنطقية، والتفكير الاستراتيجي أساسه التوجه صوب المستقبل مستفيداً من وقائع الماضي ومعطيات الحاضر، وهو العملية التي تُستخدم لتطوير تصور عمليات تطوير الاستراتيجية وصياغتها. (قاسم، ٢٠١١: ٢٠)

يُعرف التفكير الاستراتيجي بأنه مجموعة من مهارات متكاملة تساعد الفرد على الرؤية الكلية للعناصر والأحداث والعلاقات المتبادلة والتداخلات بينهم ، والتأمل العقلي في هذه العلاقات ، كما تساعده على المرونة في تحويل انتباهه بين المناظير العقلية المختلفة للأشياء والموضوعات بهدف تمكين الفرد من إيجاد مبادئ حديدية لتوجيه الإجراءات والأحداث في المستقبل وإيجاد آليات جديدة وأكثر فاعلية للأداء ( الفيل ، ٢٠١٩ : ١٣١ ) .

كما أنه تفكير مستقبلي يعتمد على الحقائق والخبرة العلمية والعملية والحدس والابتكار والإبداع ، ويعتمد على عملياً تفكير منطقية ، ومقدرات تعمل على تعزيز الإبداع واستثماره لتحديد النظرة المستقبلية . ( أبو جنيب ، ٢٠٢٠ : ١٢ ) . إنه نشاط عقلي ينتج عنه رؤية شاملة للعناصر والأحداث والعلاقات بينها ، ويتضمن مجموعة من العمليات العقلية تهدف إلى توظيف الحدس والإبداع بهدف حل مشكلات الواقع ورسم رؤى وأهداف المستقبل ، بالاعتماد على خبرات الماضي، ويشتمل على أربعة أنماط : ( حسن ، إبراهيم ، ٢٠٢١ : ١٩٢ - ١٩٣ )

#### ■ أنماط التفكير الاستراتيجي

هي العمليات العقلية والمعرفية للتفكير الاستراتيجي التي يستخدمها المدير أثناء ممارسته للعمل الإداري ( زقار ، ٢٠٢٠ : ٢١١ )

أ - النمط الشمولي : يهتم القائد الاستراتيجي في هذا النمط من التفكير بتحديد الإطار العام للمشكلة ، ويعتمد في ذلك على خبراته المتراكمة في تحديد أولويات العوامل المؤثرة في ظهور المشكلة .

ب - التفكير التجريدي : يهتم القائد الاستراتيجي في هذا النمط من التفكير بحصر العوامل المحيطة بالمشكلة ، ويكون القرار صادر عن تفكيره مجرد للقائد يتحدد في ضوء حدسه وخياله في هذا الصدد .

ج - التفكير التشخيصي : يتم القائد الاستراتيجي في هذا النمط من التفكير بإجراء تحليل دقيق للموقف المراد اتخاذ قرار بشأنه ، ومن ثم إيجاد البديل الاستراتيجي غير المرن وصولاً إلى حلول حتمية .

د - التفكير التخطيطي : يهتم القائد الاستراتيجي في هذا النمط من التفكير بتحديد النتائج الممكنة تحقيقها كمرحلة أولى في التفكير ، ثم تهيئته مستلزمات الوصول إلى تلك النتائج .

#### ■ معوقات التفكير الاستراتيجي

قد أضاف الكبيسي النقاط التالية كمعوقات للتفكير الاستراتيجي (العلي، ٢٠١٤ : ٢٥):

- ١- غياب المنافسة بين المدارس الحكومية وغيرها من القطاعات يجعلها في مأمن عن التفكير بجدية لتحديد مستقبلها طالما أنها غير مسؤولة عنه.
- ٢- عدم توافر الوقت اللازم لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي.

- ٣- الميزانيات السنوية التي تضعها إدارة التعليم لا تسمح لأي مدير مدرسة أن يفكر ببرامج وأنشطة لسنوات قادمة، وذلك لا يضمن توفر الموارد لها.
- ٤- مقاومة التغيير والتطوير من قبل مدراء المدارس بما يتلاءم مع مصالحهم وسعيهم في إبقاء الحال على ما هو عليه.
- ٥- الخلط بين التخطيط البعيد المدى والتخطيط الاستراتيجي الذي يصاحب التفكير الاستراتيجي. ويحدد (الشهري، ٢٠١٠: ٦٥ - ٦٦) بعض هذه المعوقات:
- الخوف من جانب المديرين وكبار المسؤولين الذي يجعلهم يعتقدون أن اشتراكهم في برنامج يهدف إلى زيادة كفاءتهم في التفكير الاستراتيجي يجعل الآخرين يفقدون ثقتهم فيهم كقادة، لذلك نجدهم يسعون إلى الحجج والأعذار لتجنب الاشتراك في تنمية مهاراتهم.
  - عدم شعور الكثيرين من المديرين وكبار المسؤولين بتوافر الثقة والكفاءة لديهم لتحقيق ما هو منتظر منهم خاصة أن خلفيتهم المهنية وعدم تهيئتهم لشغل وظائف عليا يجعلهم غير مستعدين للتفكير استراتيجيات بالشكل المطلوب منهم.
  - قلة خبرة بعض من مديري المدارس في إعداد الخطط الاستراتيجية، لحدثة تطبيقها في المدارس، مما يؤدي إلى أن بعض خطط مديري المدارس لا تعتمد على أسس استراتيجية.

#### ❖ المحور الثالث: الإدارة وأنماط القيادة المدرسية

ليس بالأمر السهل توحيد وجمع صفوف العاملين بالمدرسة واستغلال ما عندهم من مهارات وقدرات في تنظيم العمل المدرسي، إن الأمر يتطلب شخصيات قيادية تتطلب فيها أنماط قيادية مختلفة قادرة على إدارة العمل المدرسي بكفاءة وجودة عالية، هذا وقد تعددت الأنماط القيادية بالمدرسة وفقا للعمل المدرسي ووفقا لشخصية المدير ومهاراته وقدراته ووفقا للمواقف التعليمية المختلفة.

من ثم فإن أساليب القيادة وأنماطها تحددها العوامل الموقفية المتصلة بفلسفة القائد، وشخصيته وخبرته، وبطبيعة الجماعة التي يقودها، وبطبيعة بيئة العمل، ويختار القائد أسلوبا قياديا له بعد أخذه في الاعتبار جميع القوى عند المرؤوسين، والمواقف، وضغط الوقت (الخبثشية، الكيومية، ٢٠٢١: ٧٦٨).

ويعد الأسلوب الإداري المتبع في أي مؤسسة عاملا رئيسيا في نجاح تلك المؤسسة وفي تحقيق أهدافها، وإلى حد كبير يعود نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها إلى إدارتها والأسلوب الإداري المتبع فيها (الفهد، ٢٠٢٠: ١٩٦). فأنماط القيادة سلوكيات تظهر إما التعاون، أو العمل الجماعي أو الرؤية المشتركة (Benson, 2017: 12)

#### ١- النمط الديمقراطي Democratic Style :

تعتمد الإدارة في هذا النمط على مبدأ المشاركة الجماعية في صنع القرار واتخاذ، ويتفق هذا النمط الإداري مع ما أثره الدين الإسلامي الحنيف في قوله تعالى: (وأمرهم شورى بينهم) (سورة الشورى: الآية ٣٨) وتعد المشاركة في عملية اتخاذ القرار من الممارسات الديمقراطية، فالفرد الذي تتاح له فرصة المشاركة يهتم أكثر عن غيره بتنفيذ القرار، كما أن هذه المشاركة تزيد من التعاون بين العاملين وترفع من معنوياتهم وتساعد على تحقيق الأهداف العامة.

وبموجب هذا النمط الإداري فإن المدير يفوض جزءا من صلاحياته وسلطاته إلى بعض من مرؤوسين، وقد يطور السبب لذلك إلى كبر حجم المؤسسات وزيادة العاملين فيها، ومع ذلك فإن القائد لا يستطيع أن يفوض مسؤولية صنع القرار الإداري والتفرد به، فقدرته القائد على معالجة أخطاء موظفيه وتصويبها تشير إلى أنه يتسم بال موضوعية والعدالة في انتقاده لأخطاء موظفيه، وأن



إشباع القائد للحاجات الأساسية لمروسيه يعد بمثابة حافز إيجابي ، ولكن على أن تكون متناسبة مع طبيعة العمل ومقدار الجهد المبذول والنتائج التي أمكن الحصول عليها (الرشيدى ، ٢٠١٢ : ١٧) . ورغم أهمية النمط الديمقراطي في العمل الإدارى إلا أنه له بعض الجوانب السلبية والتي تتمثل في بطء اتخاذ القرارات نتيجة الحاجة لأخذ آراء العديد من الأشخاص ، كذلك عدم القدرة على إشراكه كافة الأعضاء في القرارات الهامة وخاصة في المؤسسات الكبيرة .

## ٢- النمط الدكتاتورى : Dictatorship style

وفيهما يتعمد القائد على إعطاء الأوامر والإجبار على فعلها ، فلا يهتم بتوضيح الخطط والطرق المتبعة للعمل الإدارى ، بل يتخذ القرارات بشكل فردى دون استشارة الآخرين حيث يعتبر نفسه الأكثر خبرة وأن رأيه هو الأفضل – من وجهة نظره – ويعتقد الباحث أنه من الممكن أن يكون هذا النمط مفيداً في مواقف محددة ، وذلك حيث تلعب الخبرة دور رئيسى في اتخاذ القرارات ومن ثم إنجاز المهام على أكمل وجه حسب المواقف المختلفة ولاسيما في مجالات الطوارئ فعندما يكون العاملون حديثي التخرج وليس لديهم باع في العمل التربوى ، فيلجأ المدير إلى النمط الدكتاتورى لحسم الموقف واتخاذ القرار واتخاذ القرار المناسب ولكن في هذه الحالة على المدير أن يتحمل نتائج هذه القرارات ، لأن المشورة والاستماع للآخرين لها دور فعال في الإدارة كما حدث عليها الدين الإسلامى الحنيف ، قَالَ اللَّهُ جَلَّ فِي عُلَاهُ: (فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ) آل عمران (١٥٩).

ويركز القائد الأوتوقراطى الدكتاتورى وخاصة التسلى على الانفراد باتخاذ القرارات ولا يفوض السلطة لمروسيه ، وإصداره للتعليمات المفصلة لهم ، وإصراره على تنفيذها ، فنقل الروح المعنوية لديهم بوقل المبادأة والابتكار ، ويتبع القائد المتسلط نمط الاتصالات في اتجاه واحد وهى الاتصالات الهابطة من القائد إلى مروسيه فتتوقف التغذية العكسية ، ويضعف الفهم المتبادل بينهم ، وزيادة الشك وعدم الثقة ، ويستخدم القائد الحوافز السلبية كالتهديد وتوقيع الجزاءات ( الخبشية ، الكيومية ، ٢٠٢١ : ٧٦٨ )

تتمثل أهم الآثار السلبية لاستخدام هذا النمط فيما يلى : (مناع ، ٢٠١٩ : ٣٣ )

- ١- قتل روح المبادرة والإبداع لدى المرؤوسين ، فأصدار التعليمات والأوامر بشكل مفصل والمطالبة بتنفيذها بحذافيرها لا يتيح للمرؤوسين فرصة ممارسة مهاراتهم في الإبداع والابتكار
- ٢- فقدان سبل التفاهم بين القائد والمرؤوسين .
- ٣- خلق حالة من الإحباط والاحتراق النفسى لدى المرؤوسين ، الأمر الذى ينطوى على مخاطر جسيمة تهدد الفرد والتنظيم معها .

## ٣- النمط الفوضى أو الترسلى : Messy / Transmission style

يتسم هذا النمط بالفوضى والتسيب وعدم الالتزام والعشوائية في اتخاذ القرار وضعف الإنجاز ، إنه أسلوب غير محدد المعالم ، والأهداف ، تتخذ القرارات فيه بطريقة موقفية ، ويمكن تسميته بالفوضى الإدارية ( جبر ، ١٩٩٢ : ١٩٩ ) . لذلك فإن هذا النمط يطلق عليه القيادة الحرة ، المتساهلة حيث يعطى القائد الحرية الكاملة ليفعل ما يشاء ويتنازل القائد لمروسيه ولا يؤثر فيهم . وتتمثل الآثار السلبية لهذا النمط في تفكك مجموعة العمل ، وفقدان التعاون والافتقار إلى الضبط والتنظيم وزيادة الروح الفردية لأن كل فرد يري الشيء الصحيح من وجهة نظره فقط.

#### ٤ - النمط الإنساني: Humanistic style

قد يعتقد البعض أنه لا فرق بين النمطين الإنساني والديمقراطي بينما تختلف أساليب التطبيق بين الاثنين من حيث الكم والكيف ، فمدى التفاعل بين الإدارة والعاملين في النمط الإنساني أكثر وأوسع منه في النمط الديمقراطي بجماعية القرار في النمطين ولكن الأسلوب يختلف ، فالسياسات والأهداف والقرارات في النمط الإنساني يحدد من خلال حوار دورى مفتوح مع جميع العاملين واستطلاع رأى القائمين بالتنفيذ لتعرض معهم الصعوبات التي تواجههم وسبل التغلب عليها ، فالنمط الإنساني يمثل الديمقراطية المباشرة بينما النمط الديمقراطي يمثل الديمقراطية غير المباشرة أو النيابية ، فالعامل يفعل ما يجيده ويفضله ، لذلك يطبق هذا النظام مبدا الرجل المناسب في المكان المناسب ، كما يتسم هذا النمط بالعلاقات الإنسانية ، فالمجتمع العُمالي فيه أسرة واحدة كبيرها مسئول عنها وصغارها يكونون له كل الاحترام والتقدير ، لذلك ترتفع دافعية الإنجاز عندهم وتظهر معان كالتقاني وإنكار الذات والتضحية ( جبر ، ١٩٩٢ : ١٩٧ ) .

#### ٥ - النمط الانتهازي Pushy style :

جاءت هذه التسمية من انتهاز القائد الفرص المتاحة له للاستفادة منها لصالحه الشخصي بشتى الطرق والوسائل ، حيث يظهر العلاقات الحسنة مع المعلمين والطلبة ، ويكون المدير في ظل هذا النوع الانتهازي ضعيف الشخصية وغير قادر على مواجهة المواقف المختلفة نظرا لأنه يعتمد على الآخرين ، ويتصف سلوك المدير الانتهازي بأنه يهتم بنفسه ومصالحته بالدرجة الأولى ، ويهتم بالمصلحة الشخصية مع المعلمين والطلبة والرؤساء ، ويحرص أن يكون له عيون بين المعلمين والطلبة بالإضافة أنه يكثر الشكوى من المعلمين ، وينسب النجاح الذى تحققه المدرسة إلى نفسه ( الذهلي ، وآخرون ، ٢٠٢٢ : ٣٣٦ ) .

#### نتائج الدراسة النظرية

من خلال العرض الفكري في محاور الدراسة النظرية ، يمكن استخلاص ما يلي :

#### أولاً: حيث التعريف بمنظومة القيم الحاكمة والإدارة وطبيعة العلاقة بينهما:

أ- القيم الحاكمة هي مجموعة من المبادئ التي تتكون لدى مدير المدرسة والموجهة لسلوكه في تفاعله مع المواقف المختلفة والتي ترتبط بكفاءة النظام الإداري من أجل تنشيط القدرات المعنوية للعاملين في محيط المدرسة.

ب- أن القيم هي مجموعة المعايير التي تتكون لدى الأفراد من خلال تفاعلهم مع المواقف والخبرات الفردية والاجتماعية.

ج- القيم في حال تطبيقها وتمثلها من قبل المديرين ، فإنها تعزز الدافعية نحو الإنجاز ، وتحقيق الرضا ، والانتماء ، والولاء لدى العاملين.

د- القيم هي مجموعة من المبادئ المترابطة فيما بينها والتي تشكل لدى الإنسان رؤية لمعنى الحياة ، إدراكاً للذات ، ووفاءً للمسئوليات .

هـ- القيم الحاكمة هي مجموعة الأسس التي تحكم منطلقات السلوك التنظيمي للمؤسسة.

و- الإدارة تتكون من عدة عمليات مترابطة كالتخطيط والتنسيق ، والتنظيم ... وغيرها من العمليات الأساسية للإدارة .

ز- تساعد الإدارة بالقيم على تحمل المخاطر ، وتشجيع الأفراد على الصراحة والصدق ، وممارسة السلوك الطبيعي.

ح- تمثل الإدارة بالقيم فلسفة ومنهج إداري جديد يعتمد القيم كأسلوب للإدارة من خلال العمل على التوافق بين قيم الأفراد الشخصية والقيم التنظيمية للمؤسسة ، فتوجه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف والنتائج المطلوبة

ط- وتتمثل العمليات الإدارية في الوظائف الأساسية التي يمارسها مسئولو المنظمات بشكل عام لتحقيق أهداف المنظمة بصورة فاعلة ، ويقصد بها عمليات : التخطيط ، والتنسيق ، والتنظيم ، والتدريب.

**ثانياً: حيث التعريف بالتفكير الاستراتيجي والأنماط الإدارية:**

أ- النمط الإداري هو طريقة المدير في التعامل مع الموظفين ، ويعبر عن سلوكه في التأثير عليهم بأفعاله وتصرفاته والمهام التي يقوم بها لتحقيق أهداف المؤسسة.  
ب- ينطلق النمط الديمقراطي من مبادئ إنسانية واجتماعية تمكن الأفراد من تحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة عالية ومن ثم حل المشكلات المدرسية بسهولة.  
ج- من معوقات التفكير الاستراتيجي أن الميزانيات السنوية التي تضعها إدارة التعليم لا تسمح لأي مدير مدرسة أن يفكر ببرامج وأنشطة لسنوات قادمة.  
نتائج الدراسة الميدانية: من خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية فقد تبين:

**أ- فيما يتعلق (بمفهوم منظومة القيم الحاكمة والتفكير الاستراتيجي):**

١- منظومة القيم الحاكمة هي مجموعة من المبادئ التي تتكون لدى مدير المدرسة والموجهة لسلوكه في تفاعله مع المواقف المختلفة والتي ترتبط بكفاءة النظام الإداري من أجل تنشيط القدرات المعنوية للعاملين في محيط المدرسة  
٢- التفكير الاستراتيجي هو تبني مدير المدرسة رؤية حول القيم النهائية للعملية التربوية في مستوى المرحلة التعليمية التي يعمل بها مراعيًا في ذلك الآليات التربوية لتعزيزها  
ب- فيما يتعلق (واقع كفايات المدير وممارساته الإدارية في تعزيز منظومة القيم) :  
٣- يستطيع مدير المدرسة تشكيل قيم العاملين بالمدرسة حيث يلتزم بالقواعد والأعراف والقيم والعادات التي تشكل ثقافة المدرسة.  
٤- أهم المؤشرات التي تدل على واقع تدنى وعى بعض مديري مدارس الثانوي العام بالقيم الحاكمة للممارسات الإدارية التحيز وقلة العدالة بين العاملين استناداً إلى علاقات قائمة أو خدمات معينة يقدمها الموظفين لهم.  
٥- واقع كفايات المدير الإنسانية والإدراكية والفنية وانعكاسها على قدرته لحل المشكلات المدرسية :

- تتمثل الكفايات الإنسانية للمدير في أنه يشجع العاملين للانتماء لمهنتهم.  
- كفايات المدير الإدراكية تتمثل في انه يتوفر لديه رؤية متكاملة عن المدرسة للوقوف على المشكلات الراهنة والمتوقعة وإيجاد الحلول المناسبة  
- كفايات المدير الفنية تتمثل في انه يتخذ القرارات في الوقت المناسب مع مزيد من المتابعة والتخطيط والإشراف والتنظيم للعمل المدرسي.  
٦- حرصت مديرية التربية والتعليم بالدقهلية بتنفيذ حقيبة تدريبية بعنوان ( القيم واحترام الآخر ) للعام الدراسي ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤ بهدف غرس القيم وروح الانتماء لدى العاملين والطلاب بمختلف المراحل التعليمية .و يعد الصدق وأثره في تماسك العاملين بالمدرسة من أهم القيم في العمل الإداري.

**ج- فيما يتعلق المشكلات التي تعوق المديرين من تفعيل القيم في الإدارة لحل المشكلات المدرسية:**

٧- المشكلات الإدارية: كان من أهمها قلة توافر البرامج المتخصصة في تعزيز القيم ثم قلة المخصصات المالية بالإدارات التعليمية لتنظيم الندوات وورش البحث بما يسهم في تعزيز القيم .

- ٨- المشكلات المتعلقة بالمعلمين والعاملين في المدرسة كان أهمها كثرة الأعباء المنوطة بهم أثناء اليوم الدراسي ثم كثرة غياب وتأخر المعلمين عن المدرسة
- ٩- المشكلات الخاصة بالطلاب قلة اهتمام الطلاب بالحضور للمدرسة والاهتمام بشرح المعلمين لهم
- ١٠- المشكلات الخاصة بالمدير نفسه كان أهمها ضعف المهارات الإدارية وقصور النظرة المستقبلية لما سوف تكون عليه المدرسة.
- ١١- بالنسبة للمشكلات الخاصة بالمجتمع المحلي كان أهمها السلوكيات السلبية المنتشرة في المجتمع والتي تؤثر بطريقة مباشرة على تعلم الطلاب مثل ( طرق حلق الشعر المنفرة - ارتداء الملابس الضيقة - ارتداء السلاسل التي تجلب الحظ.....)
- د- فيما يتعلق بمتطلبات مواجهة المشكلات التي تعوق المديرين من تفعيل القيم في الإدارة لحل**

#### المشكلات المدرسية

- ١٢- مراعاة الجوانب الإنسانية للمرووسين كأولوية في العمل.
- ١٣- تشكيل لجنة من علماء كلية التربية والعاملين بالتعليم لتحديد أدوار المديرين في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين.
- ١٤- توزيع الأعمال على كل العاملين بالقدر الذي يتناسب مع الأفراد العاملين ومع إمكانياتهم وقدراتهم بحيث تضمن جودة الأداء في العمل .
- ١٥- العمل على تنوع الأنشطة الطلابية المختلفة والإشراف المباشر على اشتراك الطلاب بها وإثارة دافعيتهم نحو العمل والذاكرة.
- ١٦- التدريب على برامج " تقدير الموقف " من خلال حل المشكلات بطريقة علمية واتخاذ القرارات المناسبة لمواجهتها.
- ١٧- تعزيز التعاون والمشاركة بين الطلاب وبين فئات المجتمع المختلفة .
- ١٨- إعطاء الفرصة لأولياء الأمور للاطلاع علي لائحة الانضباط المدرسي مع التفعيل التام لضبط سلوكيات الطلاب غير المرغوبة .
- ١٩- تبنى القدوة الحسنة من المجتمع والتي يقتدى بها الطلاب في تعاملاتهم مع بعضهم البعض .

#### قائمة المراجع

- ١- أبو جنيب ، جمانة طابيل عبد ( ٢٠٢٠ ) : التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، رسالة ماجستير ( غير منشورة ) ، كلية العلوم التربوية ، قسم الإدارة والمناهج ، جامعة الشرق الأوسط .
- ٢- ابو قديري، زعل محمد (٢٠٠٣): مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في الأجهزة الحكومية في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة عمان الاردن.
- ٣- بادي ، كاملة إبراهيم أحمد ( ٢٠٢٠١ )، لوعي الإداري لدى مدراء المدارس مدخل لتطوير التعليم الإعدادي بإقليم كردستان العراق ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة المنصورة
- ٤- توفيق، عبد الرحمن(٢٠٠٣ م ب-): التفكير الاستراتيجي -المهارات والممارسات ، ( القاهرة :مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك-).
- ٥- جبر ، محمد جبر ( ١٩٩٢ ) : أنماط القيادة الإدارية ، مجلة بحوث كلية الآداب ، جامعة المنوفية ، مجلد ٣ ، عدد ١١ ، ديسمبر ، ص ص ١٨٣ - ٢١٨ .

- ٦- جرفون ، وفاء محمد عبد الرحمن ( ٢٠١٩ ) : التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة فلسطين الجنوبية وعلاقته بالبراعة التنظيمية لديهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الازهر ، غزة ، فلسطين .
- ٧- الجفيرات ، بثينة يعقوب ( ٢٠٢٠ ) : درجة ممارسة الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالكفايات الفنية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن .
- ٨- حاجي ، أنمار أمين و الصواف ، محفوظ حمدون ( ٢٠٠٩ ) : أخلاقيات الوظيفة العامة وأثرها على أداء منظمات الأعمال ، المؤتمر العلمي الثالث تحت عنوان إدارة منظمات الأعمال : التحديات العالمية والمعاصرة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، الأردن .
- ٩- الحربي ، نايف نافع ( ٢٠١١ ) : مستوى الممارسات الإدارية للقادة التربويين من وجهة نظر المعلمين في إدارة السراج المنير في دولة الكويت من منظور القيادة التحويلية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط .
- ١٠- حسن ، حنين محمود منجد (٢٠٢٠): فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الازمات من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط ، كلية العلوم التربوية.
- ١١- حسن ، منال موسى سعيد و إبراهيم ، هبة زيدان سيد ( ٢٠٢١ ) : مستوى التفكير الاستراتيجي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، مجلة كلية التربية ، مج ٣٧ ، ٨ع ، أغسطس ، ص ص ١٨٣ - ٢٤٣ .
- ١٢- خليفات ، نجاح عودة ( ٢٠١٤ ) : مدير المدرسة القائد ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، ط١ ، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية .
- ١٣- الدماس ، حسن صالح و ناصيف ، ابتسام ( ٢٠٢٢ ) : الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء متطلبات تطوير الأداء الإداري " دراسة ميدانية في مدارس مدينة دمشق " ، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية ، مجلد ٣٨ ، عدد (٣) ، ص ص ١٢٢ - ١٧٥ .
- ١٤- الذهلي ، هلال بن شامس ، العمرى ، أيمن أحمد إبراهيم ، إسماعيل ، عمر هاشم ( ٢٠٢٢ ) : درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية قيم المواطنة لدى الطلبة في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين ، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية ، المجلد الحادي عشر ، العدد الثاني ، نيسان ، ص ص ٣٣٢ - ٣٥٣ .
- ١٥- الرشيدى ، عيد هنى ( ٢٠١٢ ) : الأنماط الإدارية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية في دولة الكويت ، وعلاقتها بمستوى العنف الطلابي من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط .
- ١٦- رضوان ، بواب ( ٢٠١٥ ) : محاضرات في مقياس الإدارة التربوية والمدرسية ، السنة الثالثة علم اجتماع التربية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل - الجزائر .

- ١٧- زريقات ، سحر ( ٢٠٢٢ ) : مشكلات الإدارة المدرسية كما يحددها مدراء المدارس والمشرفون التربويون في محافظة جرش ، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، عدد (١١) ، جزء (٢) ، شباط .
- ١٨- ٨٠- زقار ، سوزان زهير ( ٢٠٢٠ ) : درجة توافر معايير التفكير الاستراتيجي وأنماطه لدى مديري المدارس الخاصة في مدينة طرابلس - لبنان ، أوراق ثقافية : مجلة أدب والعلوم الإنسانية ، ع ١٠ ، خريف ، مجلة نصف فصلية محكمة ، ص ص ٢٦٦ - ٢٨٤ .
- ١٩- زين ، حسن أحمد زين محمد ( ٢٠١٨ ) : واقع الإدارة المدرسية القانونية بمحافظة الحديدة في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الجديدة ، قسم العلوم التربوية ، جامعة الحديدة ، الجمهورية اليمنية .
- ٢٠- السامرائي ، عفراء عبدالوهاب (٢٠١٨): إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة ال البيت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعه ال البيت ، كلية العلوم .
- ٢١- سكر ، ناجى رجب ( ٢٠١٨ ) : الإدارة بالقيم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من خلال الاتجاه نحو القيم ، الممارسة كمتغير وسيط ( دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية بمنطقة شرق غزة التعليمية ) ، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية ، مجلد ٢٦ ، عدد ٧ ، ص ص ٥٢٣ - ٥٤٦ .
- ٢٢- سلامة ، وجيه سلامة عوض ( ٢٠٢٠ ) : تطوير معايير اختيار القيادات التعليمية بالتعليم قبل الجامعي ( دراسة مقارنة ) ، رسالة دكتوراه ، جامعة المنصورة ، كلية التربية .
- ٢٣- السليمي ، حمود بن سعيد مسلم ( ٢٠٢٢ ) : واقع ممارسة مديري المدارس في محافظة المهرة بالجمهورية اليمنية للإدارة الاستراتيجية ، مجلة العلوم التربوية ، مج ٨ ، ع ١٤ ، فبراير ، ص ص ٣٠٥ - ٣٤٠ .
- ٢٤- الشايح ، على صالح و الشيخ ، أمل عبد العزيز ( ٢٠٢٢ ) : درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية للبنات بالأحساء حسب نموذج أبعاد المنظمة المتعلمة " DLOA " مجلة الدراسات والبحوث التربوية ، المجلد ٩ ، العدد ٥ ، مايو .
- ٢٥- شحادة ، رائف نايف ( ٢٠٠٨ ) : العلاقة بين أنماط السلوك الإداري وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين .
- ٢٦- الشهري، محمد بن علي بن فائر (٢٠١٠ م): واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدارس التعليم العام الحكومية والأهلية بمدينة الطائف ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- ٢٧- العجمي ، محمد حسنين العجمي ( ٢٠٠٨ ) : الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن .
- ٢٨- عطوى ، جودت عزت ( ٢٠١٤ ) : الإدارة المدرسية مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية ، ط ٨ ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ٢٩- العلي، عبد الرازق بشير سالم (٢٠١٤) : "درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت وعلاقتها بإعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا - الأردن.

- ٣٠- العواد ، ياسين أحمد ( ٢٠١٥ ) : تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوى العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإدارى المعاصر ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة دمشق .
- ٣١- الفهد ، زهوة بنت فوزان فهد ( ٢٠٢٠ ) : واقع ممارسة الإدارة بالتحول لدى العمداء في جامعة المجمعة من وجهة نظر الوكلاء ورؤساء الأقسام ، جامعة الأزهر ، كلية التربية بالقاهرة ، مجلة التربية ، العدد (١٨٨) ، الجزء الخامس ، أكتوبر .
- ٣٢- الفيل ، حلمى محمد ( ٢٠١٩ ) : متغيرات تربوية حديثة على البيئة العربية ، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية .
- ٣٣- قميحة ، جهاد نعيم عبد الرحمن ( ٢٠٠٣ ) : البناء القيمي لدى طلبة الجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، كلية الدراسات العليا .
- ٣٤- قيقب ، فاطمة محمد مقبول ( ٢٠١٨ ) : واقع تعامل الإدارة المدرسية والمعلمين مع مشكلات التلاميذ الأيتام في التعليم الأساسى بمدينة الحديدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، قسم العلوم التربوية ، جامعة الحديدة ، اليمن .
- ٣٥- مرسى ، محمود محمود أبو الفتوح ( ٢٠١٧ ) : المضامين القيمية الحاكمة للتفكير الاستراتيجي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى وانعكاساتها على المناخ المدرسى ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة المنصورة .
- ٣٦- مناع ، خالد ( ٢٠١٩ ) : أنماط القيادة وعلاقتها بالكفاءة المهنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قسدى مرباح ورقلة ، الجزائر ، كلية العلوم الإنسانية ، قسم علم النفس .
- ٣٧- منسي، ريمان نجيب ؛ الشرممان، منيرة محمود؛ مصطفى، انتصار غازي (٢٠١٤): أدوار مدير المدرسة التقييمية والتخطيطية والإنسانية من وجهة نظر مدراء وكالة الغوث الدولية في الاردن ، المشكلات والحلول المقترحة لذلك، **المجلة الدولية المتخصصة** ، الاردن ، المجلد ٣، العدد ٤، نيسان.
- ٣٨- ياسين ، سعد غالب ( ٢٠٠٢ ) : الإدارة الاستراتيجية ، ط ١ ، عمان ، الأردن ، دار البارودى العلمية للنشر والتوزيع
- 39- Adelibiyi, David Olaoluwa ; Adelibiyi, Temilayo ; Doramola Adebowale Olusegun ; Seyi – Oderinde , Domilola Ruth ( 2019 ) : The Behaviours and roles of school principals in tackling security challenges in Nigeria : A context – responsive leadership perspective . **Journal of education research and rural community Development** , vol .1 , No .2 , PP . 74 – 88 .
- 40- Benson , Patricia ( 2017 ) : Leadership styles of chief Financial Officers in Higher Education Mid – Atlantic Region , Unpublished Doctorate thesis , Wilmington University . Proquest Dissertations publishing 10264602 . Drived from : <http://archievs.univ-biskra.dz/handle/123456789/10466>.
- 41- Macmillan Education (2007 ) : MacMillan English Dictionary for advanced learners, Second Edition MacMillan publishers limited

- 
- 42- Mc Sween, Mohan ( 2003 ) : Importance of human values in the society , In International Journal of English language , **Literature and Humanities**, volume II Issue 1 , April 2004
- 43- Niekerk Van, Molly ; Botha , Johan ( 2017 ) : Value – Based leadership . Approach : A way for principals to revive the value of values in schools – **Educational Research and Reviews** , vol .12 , No. 3 , PP . 133- 142
- 44- Oxford Advanced Learner’s Dictionary of current English ,2011: Oxford University Press, 8th edition.