القيم والتفكير الاستراتيجي في مهام الإدارة المدرسية وانعكاساتها على المناخ المدرسي

يونس بن حمدان بن عبدالله الكلباني

المقدمة:

لقد مرَّ التعليم في سلطنة عمان بمراحل مختلفة واكبت مستجدات التطوير ومتطلباته، واستندت كل مرحلة منها إلى منطلقات اشتقت من احتياجاتها؛ فقد كان الاهتمام بنشر التعليم هو الهاجس الأول في بداية النهضة(١٩٧٥-١٩٩٥م) لذا كان التركيز على التوسع الكمي للتعليم لضمان وصول الخدمة التعليمية إلى أبناء السلطنة ،وبعد أن تحقق هذا الإنجاز، عملت السلطنة على تحسين الكفاءة الداخلية للنظام التعليمي، وجودة الإدارة المدرسية، وتطوير برامج التعليم ومناهجه بما يواكب المستجدات التربوية الحديثة(وزارة التربية والتعليم ،٢٠١٤م ، ص ١١).

فاهتمت سلطنة عمان بتنمية الشخصية العمانية من خلال حرصها على الدعوة إلى القيم والمبادئ التي يجب على المتعلم العماني أن يتحلى بها، وذلك من خلال مضامين المناهج التعليمية التي تنادي إلى احترام الغير، وتبني قيم الحداثة والتطور، والتحلي بقيم الإنسانية والعدالة، والواجب تجاه الأخر.(وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٦م ، ص ١١) .

وتذهب مختلف الدراسات مثل دراسة (بوكرمة،٢٠١٢) ودراسة(شميعة، ٢٠١٢) إلى أن التربية تمثل مجموع العمليات التي يستطيع بها المجتمع أن ينقل معارفه وأهدافه المكتسبة ليحافظ على بقائه؛ فهي تساعد الإنسان منذ صغره على التكامل التدريجي في جميع نواحي شخصيته تكاملا حرا وموجها؛ حتى يستطيع التلاميذ التفكير في أمور حياتهم والتعامل معها، ويمكنهم بالتالي مواجهة الظروف التي تصادفهم ليتمكنوا من التكيف معها والمحافظة على بقائها؛ وتكون محصلة هذه العمليات نموا في القيمة، قوامه اكتسابهم لعادات ملائمة لغايات مرجوة من قبل. فلا يمكن أن توجد تربية بدون وجود أحكام القيم. وعليه يمكن القول إن الهدف من العملية التربوية، هو تغيير الفرد لينمو ويتغير سلوكه ويتطور؛ حتى يستطيع أن يساهم في رقي وتطوير مجتمعه؛ بحيث تتخذ أنماط سلوكه في المجتمع مسارا بحسب مجموعة من القيم وفق الإطار المرجعي العام الذي يمثل نوعا من الثقافة السائدة فيه .

لذا يرى الباحث أن المدرسة تعد بيئة مناسبة لترسيخ القيم والمبادئ الأخلاقية لدى التلاميذ، هذا إلى جانب القيم الداعمة للتنمية والسلامة الوطنية،ولكن هذا يتطلب ثقافة عامة في المناخ المدرسي مبنية في تنظيمها وأهدافها ووسائلها على قيم سليمة فعملية ترسيخ القيم لدى التلاميذ لن تؤدي إلى نتائج ملموسة، ما لم تكن المدرسة كنظام اجتماعي يترابط فيه المديرين والمعلمين والإداريين وتتشابك مصالحهم، من خلال العلاقات القيمية المنشودة.

ويشير(اللواتي ، ٢٠٠٤م ، ص٨٣) إلى أن نجاح الإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها يعتمد على عدة عناصر من أهمها الموارد البشرية في المدرسة ، وفي مقدمة هذه الموارد يأتي المديرون الذين هم معنيون، فقد فرض تطوير التعليم أهمية كبيرة لوظيفة مدير المدرسة ، وعليه فقد أصبح لزاما على كل من يشغل هذه الوظيفة القيام بأدوار مختلفة يتطلب كل منها عدد من المهام والوظائف الفنية والإدارية التي قد يصعب حصرها. والأمر في ذلك يتجاوز الالتزام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل إلى ضرورة النظر إلى المدرسة على أنها مصنع للرجال وما يتطلبه هذا المعنى من إدارة الأفكار والقيم كقاعدة أساسية لضمان الوصول إلى نواتج تعليمية فعالة ، كما تتمثل في نموذج إنسان الدولة .

ولكثرة مهام مدير المدرسة فقد أشارت بعض الدراسات(القرعان والحراحشة،٢٠٠٤) إلى أن مدير المدرسة يعد مشرفاً مقيماً بالمدرسة ، فهو القائد التربوي الذي يعمل على تقديم المقترحات والخطط والابتكارات،وتقديم كل ما هو جديد للعاملين والمعلمين بحيث تكون عملية التجديد والإبداع من الجوانب الأساسية في إدارته للمدرسة،ويتأثر مدير المدرسة في ممارساته للمهام الإدارية المنوطة إليه بعدة عوامل منها:عوامل داخلية تتعلق بالمدير نفسه من حيث قدراته واتجاهاته وميوله، والقيم التي يؤمن بها، ومعرفته بالإدارة المدرسية، وعوامل خارجية تتعلق بالبيئة المحيطة به مثل المجتمع المحلي والأبنية المدرسية والمعلمين، وتوفير التجهيزات والتسهيلات الممنوحة له .

وفي ظل السعي للتطوير وتحسين الأداء، اتجهت المؤسسات الإدارية والتعليمية على حد سواء إلى تبني مداخل إدارية حديثة مثل: الإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة، والإدارة بالقيم ، والإدارة الذاتية وإدارة التغيير وغيرها من المداخل.،وتعد القيم ن أهمالعوامل التي تؤثر في سلوك مدير المدرسة وفي اتخاذه لقراراته التربوية،ويذكر (Seipert , Baghurst,2014)أن قيم المديرين من

القضايا الأساسية التي استحوذت على اهتمام الباحثين والدارسين في حقل الإدارة التربوية؛ نظرا لأنها تشكل أحد أهم محددات السلوك التنظيمي لمديري المدارس مما ينعكس إيجابيا أو سلبيا على مخرجات العملية التعليمية بشكل عام وعلى المعلمين والطلبة بشكل خاص.

كما أن قيمة الانتماء للعمل والمجتمع تشعر مدير المدرسة بالروابط المشتركة بينه وبين المجتمع والمؤسسة التربوية ، ومن ثم تقوي شعوره بقيمة الانتماء وتوجيهه توجيها يجعله يفتخر بالانتماء ويتفاني في عمله وحب وطنه ويضحى من أجله ، ويشتمل الانتماء على قيم تتمثل في محبة الفرد لمجتمعه ومدرسته والحرص على التفاعل مع العاملين بالمدرسة .(رضوان :٢٠١٣، ٢١٥٣) .

ويرى الباحث كما أن قيمة الانتماء وروح المواطنة لدى الشخصية العمانية والسلام النفسي الذي يعيشه المواطن العماني في بلادنا الحبيبة وكذلك الاستقرار النفسي والأمني والمتمثل في حب أبناء السلطنة لبلادهم والسلام العماني لجميع شعوب وبلاد العالم وسمو القيم الإنسانية لديهم ، كل هذا يجعل من الشخصية العمانية نموذجا يحتذى به في القيم والمواطنة لدى القيادات الإدارية ، فعن طريق ذلك كله تترسخ لديهم قيم متميزة تسودها حب الوطن والانتماء لترابه .

وبذلك نجد أن تأثير القيم له دور كبير في تحديد أنماط حياة الأفراد وسلوكهم اليومي بمختلف أشكاله ومظاهره المختلفة السلبية منهاوالإيجابية، فتأثير القيم في السلوك يظهرعلى مستوى الفرد والجماعة وفي كل مجتمع تنظمه مجموعة من القيم يشترك فيهاالناس،وتنظم سلوكهم الاجتماعي،ويطلق على هذا النظام نظام القيم أو منظومة القيمفي الجماعةأوالمجتمع.(الصرايره،٢٠٠٥: ٢)

والقيم مستمدة من المخزون الثقافي للمدير ومدى وعيه بالمسؤوليات التربوية وهي التي تحكمه سلوكه كما سبق وأشرنا ، وإن أي تناقض في قيمه الشخصية أو الدينية أو الاجتماعية مع قيم العاملين قد تسبب تنافراً شديدا بين الطرفين وتخلق هوة بينهم وهذا مدعاة إلى سوء التفاهم ، وبالتالي فإن مدير المدرسة مطالب بالتعرف على قيم المعلمين والعاملين معه ، وأن يدرك أن القيم لا تتسم بالثبات المطلق بل تتأثر بالتراث الفكري والحضاري الذي يعيشه ويتعايش معه المجتمع . (العجمي ، ٢٠١٣: ٣٣٧) .

وبينما تعتمد علاقة المدير مع مرؤوسيه على العلاقة المتمركزة حول القيم نجد أنه ليس من الضروري أن يكون مثاليا، فأخلاقيات الإدارة تنغرس في الأهداف التي

يتعقبونها وطبيعة علاقاتهم مع العاملين، كما أن القيادة المتمركزة حول القيم قيادة تحويلية ، يمكنها إحداث تغيير اجتماعي يرضي احتياجات العاملين، فالقائد قادر على جعل رؤية العاملين تتبنى رؤيته من خلال بث روح العمل فيهم وخلق قيم ورؤية مشتركة في جو من الود والاحترام.(الأبيدي، ٢٠١١، ٦)

وللقيم الإدارية أهمية كبيرة في فعالية وتطوير المؤسسات التعليمية والارتقاء بأداء العاملين من معلمين وإداريين ، حيث تقوم الإدارة المعتمدة على القيم بتوجيه أهداف العمل وفق نظام قيمي يتفق عليه جميع العاملين في المدرسة ، وبخاصة إذا كانت هذه المنظمة مهمتها إعداد الأجيال لقيادة المجتمع والنهوض بالإنسانية، ويحتكم إليها المدراء في كل قرار يتخذونه لضمان رفع القدرة على الإداء والانجاز المتميز ، وتبرز أهمية القيم من حيث كونها الأساس لأي ثقافة تنظيمية، فهي جوهر المنظمة وفلسفتهالتحقيق أهدافها، وتمثل العامل المشترك بين جميع العاملين، وبالتالي فإنها تزيد من قوة وحدات المنظمة وترابط أقسامها وتزيدها تماسكاً (سلمان ، ٢٠١٢، ١٧٩).

ونظرًا لأهمية المركز الذي يشغله مدير المدرسة، وأهمية الدور الذي يؤديه، وانطلاقا من تلك القاعدة التي تشير إلى أن حياة الإنسان هي حياة ذات مضمون قيمي ، فإن قيم المديرين تعد الجوهر الأساسي لثقافة أي مؤسسة، ومدير المدرسة هو أحد القادة التربويين الذين يسهمون في تشكيل ثقافة المؤسسة التربوية، من خلال القيم التي يؤمن بها وخاصة فيمجال العمل(شمس الدين،٢٠٠٦: ٩).

لذا ينظر إلى مديري المدارس بوصفهم قادة تربويين يؤمنون بقيم مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات وزيادة الدافعية للتغير والابتكار على أهمية دورهم فهو ذو تأثير دور مباشر وفاعل في تحقيق جودة العملية التعليمية ، من خلال ما يناط بهم من مهام لها أثر في تحقيق أهدافالمؤسسة التربوية، وعليه فإن تطوير المؤسسة التربوية وتحقيق الجودة الشاملة يتطلب النظر بعين الاعتبار إلى القيم الحاكمة لدى مديري المدارس التي توجه أدائهم وسلوكياتهم (الشمايلة ، ٢٠١٥، ٣) .

كما أن الإدارة بالقيم تقدم رؤية واضحة توجه العاملين نحو الأهداف العامة ولاسيما في أوقات التغيير والأزمات التي تمر بها المدرسة، هذا بالإضافة إلى أنها ترسم صورة للسلوك المقبول متضمنا ما يتوقع تأديته من العاملين، وكيفية تعاملهم معا، وعندما يتفهم العاملون القيم المشتركة واحتوائها شعوريا وذهنيا يمكن للمؤسسة من

إحداث قفزة في الاداء والاستقرار (سلمان، ٢٠١٢، ١٨٠).

مشكلة البحث :

إن القيم لها دور مهم في تطبيق مبادئ إدارة الجودة وتحقيق الفاعلية ؛ حيث تمدنا الإدارة بالقيم بمعيار دقيق يمكن به بناء المؤسسة بأكملها حيث تركز على كيفية استخدام المؤسسات لأهدافها في صنع قرارات العمل اليومية ومن ثم تحقيق طموحات المؤسسة(رمضان وأبو عاصي ، ٢٠١٦، ١٧٥). لذا وفي ظل التحديات التي تفرضها معطيات هذا العصر ظهرت الحاجة إلى التفكير بطرق مغايرة في معايير جودة الأداء الإداري ، إذ ينبغي أن تؤسس على قاعدة قيمية تعكس خصوصيات الهوية ، والرغبة في التنمية البشرية ، فالمتعلم هو المنتج النهائي للعملية التعليمية والجوهر الحقيقي لقياس جودتها، ومن ثم لابد وأن يعكس هذا القياس مجموعة القيم والمبادئ التي تبنى عليها مهام الفرد وتشكل الإطار العام لسلوكه في الاتجاه نحو تمايز وجودة الأداء مع التأكيد على الوفاء بحق الوطن ، وأن يعكس في سلوكه خصائص حضارته والقيم المحورية في شخصيته (مكرم، ٢٠٠٩، ٣) .

وهذا لا يتم إلا باتباع أسلوب إداري جديد كالإدارة بالقيم حيث يتمكن القائد من ملاحظة وتفسير القيم الموجودة في ثقافة المنظمة بدلا من تنفيذ قيم الإدارة العليا ثم بعد ذلك يأتي دور الإدارة في خلق مصادر تسمح بالتأثير الفعال ، وبهذا يمكن للإدارة ايجاد ظروف تسمح بتغيير الثقافة التنظيمية ، فالإدارة بالقيم تحفز الأفراد أن يكونوا على دراية بالافتراضات الأخلاقية الموجودة في المؤسسة ، فالوعي يتزايد بين قادة المدارس وصانعي السياسات التربوية بأن القيم تؤثر على فعالية المدارس كمجتمعات تعلم ، ذلك أن القيم جزء من الثقافة العامة للمدارس والتي من خلالها يمكن أن يتهيأ المناخ المحفز لعمليتي التعليم والتعلم (Crick,2002,1) .

وفي محاولة لتعزيز كفاءة العملية التربوية في بناء انسان السلطنة قادر على التنمية والحفاظ على الأمن القومي ، كانت أهمية التركيز على المدخل القيمي في عمليات الإدارة ، كما تتمثل في الممارسات الإدارية من جانب مديري التعليم الأساسي – حيث إن وعي مديري المدارس بالقيم العليا في شخصية الوطن سلطنة عمان وهي المواطنة والانتماء ، والعمل والإنتاج ، والأمن والسلامة الوطنية ، والسلام العالمي لها انعكاسات على اتخاذ القرارات التربوية وإدارته العملية التعليمية في محيط المدرسة ، إنه المعنى الذي يشير إلى حضور المضامين القيمية في التفكير الاستراتيجي لدى مديري

المدرسة ، ولتعزيز هذه الممارسات فإن الأمر يتطلب نشر ثقافة القيم في المحيط المدرسي وبخاصة في مرحلة التعليم الأساسي . وقد تم تحديد موضوع الدراسة في مرحلة التعليم الأساسي للاعتبارات التي تؤكد أنها المرحلة التي تتضح فيها بدايات إفتاح الإنسان على عالمه الاجتماعي في محيطه(الشارع ، المجتمع ، المؤسسات ، الدولة) وهذه المرحلة في تطور الإنسان ـ علم نفس النمو –تتسم برغبة الفرد إلى التعلق بالجماعة والوطن ، ونموذج التربية في هذه المرحلة يتضح من خلال الوعي الاجتماعي بالدور والمستويات وما يتطلبه ذلك من المعرفة والقيم. والقيم الحاكمة لممارسات الإدارة في هذه المرحلة لا بد وأن تأتي غاياتها النهائية إلى تشكيل وعي التلاميذ وتنمية قيمهم على الوفاء بحق الوطن وإبراز الشخصية ، زمن ثم مهما كانت الممارسات الإدارية في العملية التعليمية وتقديرات الجودة في نواتجها ، فإن هذا كله يرتبط بمدى حضور شخصية الوطن في عقل وضمير مدير المدرسة .فإلى جانب انه القائم على مهام الإدارة، فإن له دورا كبيرا في تحديد شخصية المدرسة .

وعلى ضوء ذلك كانت أهمية الدراسة الحالية في محاولة التعرف على منظومة القيم الحاكمة للممارسات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان على مؤشرات الجودة التعليمية

ومن ثم يمكن تحديد مشكلة الدراسة في محاولة الاجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

إلى أي مدى تنعكس منظومة القيم الحاكمة للممارسات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان على مؤشرات الجودة التعليمية ؟

وعن هذا التساؤل تتفرع التساؤلات التالية:

- ما الإطار المفاهيمي لطبيعة العلاقة بين القيم والإدارة في علاقاتها باتخاذ القرار والجودة التعليمية؟
- ما واقع التزام مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان بالقيم الحاكمة للممارسات الإدارية ؟ وما انعكاسات ذلك على الجودة التعليمية ؟
- ما نوع وطبيعة المشكلات التي تعوق مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان دون الالتزام بممارسات القيم في الإدارة لتحقيق الجودة التعليمية ؟
- ما متطلبات تفعيل منظومة القيم الحاكمة للممارسات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان لتحقيق الجودة التعليمية ؟

أهداف الدراسة:

- محاولة التعرف على القيم الحاكمة للممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي .
- محاولة التعرف على كيفية التزام مديري مدارس التعليم الأساسي بالقيم في ممارساتهم الإدارية واختياراتهم في المواقف المختلفة .
- محاولة الكشف عن أثر القيم الحاكمة للممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي على جودة العملية التعليمية بسلطنة عمان .
- محاولة تحديد بعض المتطلبات التربوية لتفعيل دور مديري مدارس التعليم الأساسي في تطبيق الإدارة بالقيم في ضوء جودة العملية التعليمية مما يساعد على وضع تصور مقترح لتطبيق مدخل الإدارة بالقيم في مدارس التعليم الأساسي يساعد على تحقيق الجودة التعليمية .

أهمية الدراسة :

تتضح أهمية هذه الدراسة انطلاقا من أن مدير المدرسة يعد من أهم المدخلات التي يركز عليها النظام التربوي في تحقيق أهدافه لما يقوم به من مسؤوليات وما يؤديه من واجبات وما يتمتع به من صفات قيادية إدارية وفنية، تشكل في مجموعها واجباته وممارساته الإدارية ، ومن خلال العرض السابق تتبثق أهميه هذه الدراسة في :

١- أن هذه الدراسة تعد لإضافة إلى المكتبة التربوية في سلطنة عمان، نظرا لأنها تتناول مبادئ القيم وأهميتها في الإدارة التربوية ، فهذا مجال حديث في ادبيات الفكر التربوي .

٢- توعية القائمين على العملية التربوية بصفة عامة والمديرين بصفة خاصة بأهمية القيم الإدارية وأساليب تنميتها مع توجيه الاهتمام إلى أهمية قياس البعد القيمي داخل المدرسة وتقويمه ، ومن جهة أخرى توجيه اهتمامات صانعي القرار التربوي إلى أهمية الإدارة بالقيم عند وضع خطة تنفيذ الأهداف التربوية .

٣- تتضح أهمية الدراسة من الفائدة التي تعود على المعلمين والطلاب حيث أن جودة الممارسات الإدارية تسهم في تهيئة مناخ مدرسي ملائم لأداء المعلمين لعملهم المنوطين به ، ومن ثم تهيئة المناخ الجيد لتحسين المنتج النهائي – الطلاب .

٤- وتتضح أهمية الدراسة كذلك من خلال توضيح قطاعات المستفيدين من نتائجها

أـ المجتمع (سلطنة عمان)،من حيث التوافق على القيم الحاكمة للممارسات الإدارية في المدرسة لضمان الوصول إلى نموذج" انسان عمان"الذي يعكس من داخله شخصية الدولة من حيث القيم والمبادئ، والآمال المرجوة،بما يحافظ على هوية سلطنة عمان إلى جانب وعيه بمسؤولياته الوطنية تجاه الأمن والسلامة القيمية .

ب ـ مديري المدارس، حيث تتمثل في نواتج الدراسة ما يشير إلى قائمة بمنظومة القيم الحاكمة للممارسات الإدارية في المدرسة ، وذلك بما يضمن التوافق حول شخصية المدرسة " مصنع للرجال " مع الإيمان بقيمة النواتج التعليمية " انسان عمان ".

ج ـ القائمين على السياسة التعليمية وتخطيط البرامج التدريبية ، وذلك بما يؤكد الإنعكاسات الحقيقية لشخصية دولة عمان " السلطنة " في كافة برامج السياسات التعليمية ، وأن نكون" روح الوطن عمان" من بين القيم العليا في تخطيط السياسات ووضع البرامج التدريبية .

منهج البحث :

استخدمت الدراسة منهج البحث الوصفي ، الذي اعتمد على البحث المكتبي واستقصاء الأدبيات الحديثة العربية والأجنبية ذات الصلة بالموضوع في محاولة للوصول إلى ماهية الإدارة بالقيم وتطبيقها في المجال التربوي في ظل الجودة التعليمية، بالإضافة إلى دراسة ميدانية للتعرف على منظومة القيم الحاكمة للممارسات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وانعكاساتها على الجودة التعليمية .

أدوات الدراسة :

١- استبانة موجهه إلى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان للتعرف على منظومة القيم الحاكمة للممارسات الإدارية والمشكلات التي تواجههم دون الالتزام بها في اتخاذ قراراتهم ، ومقترحات حلولها .

٢- اختبارمواقف موجه لمديري مدارس التعليم الأساسي للكشف عن واقع الممارسات الإدارية وكيفية تمثلهم للقيم في ممارساتهم الإدارية ، وانعكاساتها على الجودة التعليمية.

حدود الدراسة

١- الحدود المكانية : مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان .

٢- الحدود البشرية : طبقت الأدوات فقط على مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان .

مصطلحات الدراسة :

وهي المصطلحات المستخدمة في الدراسة الحالية ، وفيما يلي تحديدا لأهم هذه المصطلحات .

القيم :

يعرفها العلياني(٢٠٠٨،٢٢) بأنها" مجموعة من المبادئ والقواعد الأخلاقية التي تحكم تصرفات المديرين المادية والمعنوية " .

ويعرفها عبد الله (٢٠١٥، ٣٢)بأنها " مجموعة الصفات السلوكية المثالية التي تمنح المديرين قوة وجودة في الأداء والحكم على إعمال الآخرين في الحقل التربوي " .

ومن ثم يعرف الباحث القيم إجرائيا بأنها " مجموعة قيم(الانضباط ، المسئولية، مراعاة قواعد النظام، احترام الوطن، تقدير حق الطالب) التي ترتبط بتنظيمات العمل وإدارة المدرسة وتوجه سلوك المديرين نحو أهداف يختارونها لإيمانهم بها لتحديدها النهج الذي ينتهجونه في أداء أعمالهم " .

الإدارة بالقيم :

يعرف ماكتاجرت وجيليز (Mactaggar t& Gillis, 1998) الإدارة بالقيم على أنها "مجموعة من المعتقدات والمبادئ التي تعد المؤسسة للنجاح في المنافسة من الخارج وفي الأوامر المؤسسية من الداخل".

ويرى العتيبي (٢٠٠٥، ١٢٥) أن الإدارة بالقيم هي" الإدارة التي تتبني القيم الإنسانية أثناء ممارسة العمليات الإدارية على كافة مستوياتها التنظيمية، بحيث تصبح هذه القيم المرجع الأساسي في المنظمة الإدارية وثقافتها".

ومن ثم يعرف الباحث الإدارة بالقيم إجرائيا بأنها " هي الإدارة التي تتبنى مجموعة من القيم الأساسية المتفق عليها بين أفرادها والتي تحقق رؤية المدرسة ورسالتها، وتعمل على توجيه أهدافها ، وممارساتها، والعلاقات البينية ، ويحتكم إليها في كل قرار، ويدين لها الجميع بالولاء، وتدفعهم للعمل معا من أجل الوصول إلى أهداف مشتركة وبما يحقق مواصفات الجودة التعليمية".

التفكير الاستراتيجي :

عرف الملا(٢٠٠١، ٣٨) التفكير الاستراتيجي بأنه :" قناة فكرية تبث وتستقبل صورا وأفكارا مع الهدف المنشود، ولا تلتقط الصور والأفكار المرسلة من قبل أقنية فكرية أخرى ترهق الذهن وتشوشه وتقلل سرعته وفاعليته الا ما كان منها متعلقا بالموضوع .

بينما عرفه السلطان (٢٠٠٦، ٥) بأنه: عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والابداع في رسم التوجهات الاستراتيجية للمنظمة ، للاستفادة من معطيات

الحاضر في رسم صورة للمستقبل من اجل الوضع التنافسي للمنظمة .

ويعرفه الباحث بأن التفكير الاستراتيجي عبارة عن عمليات عقلية ومعرفية وفكرية التي يستخدمها الافراد عند لحظة النظر الى المشكلات التي تستوجب اتخاذ القرارات .

المناخ المدرسي :

لقد حظي مفهوم المناخ المدرسي باهتمام معظم الباحثين في المجالات التربوية والنفسية في الآونة الأخيرة ، وذلك لاعتبارات عدة ، أهمها ما ذكره الدسوقي (١٩٩٠ ، ٣):

- إن المناخ المدرسي هو نتاج لعملية التفاعل بين كل الافراد العاملين في المدرسة ، ومن ثم يعد عنصرا أساسيا يستحق الدراسة .
- إن فهم المناخ السائد في المدارس يساعد على معرفة سلوك التلاميذ فيها من ناحية ، وعلى توقع السلوك المنتظر منهم من ناحية أخرى .

وأوضح قبيص (٢٠٠٠، ٤٣) بأنه مجموعة من السمات التي تصف مدرسة ما ، وتميزها عن غيرها وتؤثر على سلوك المعلمين وسلوك الطلبة فيها ، وانه مجموعة الاحاسيس والمشاعر التي يشعر بها الطلبة والمعلمون تجاه المدرسة .

الإدارة المدرسية :

تعتبر الإدارة المدرسية عنصر مهم من عناصر العملية التربوية حيث تعمل على حفز عناصر العملية التربوية والبشرية والمادية ، وتنشيطها فهي تتغلغل في جميع أوجه النشاط التربوي ، ومن هنا تتأتي أهميتها ، وهي عنصر غير ملموس ولكن يستدل على عدم وجودها بالنتائج السيئة لغيابها ، والإدارة المدرسية ليست غاية في حد ذاتها وانما هي وسيلة لتحقيق اهداف العملية التربوية

فلقد عرفها مصطفى(٢٠٠٢ ، ٣٨) بأنها مجموعة عمليات وظيفية تمارس، بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة اخرين،عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها ، وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الافراد ، وتحقيق أهداف المدرسة .

الإطار المفاهيمي للدراسة :

إن مناقشة البحث المطروح " القيم والتفكير الاستراتيجي في مهام الإدارة المدرسية وانعكاساتها على المناخ المدرسي " يتطلب القاء الضوء على المحاور التالية :

- المحور الأول : منظومة القيم الإدارة المدرسية وفعاليات المدير .
- المحور الثاني : القيم والانمط الإدارية (مدير المدرسة نموذجا)
- المحور الثالث : القيم التنظيمية لمدير المدارس
- المحور الرابع: القيم والتفكير الاستراتيجي.
- المحور الخامس: :معوقات الإدارة بالقيم.
- المحور السادس : مراحل تطبيق الإدارة بالقيم في المدرسة ز
- المحور السابع : القيم الحاكمة للممارسات الإدارية لدى مديري المدارس .

ويمكن استعراض ذلك على النحو التالي :

المحور الأول : منظومة القيم الإدارة المدرسية وفعاليات المدير :

المدرسة كمؤسسة تربوية تسعى إلى بناء القيم في كل جوانب العمل التربوي، بل إن القيم تعد مسؤولية العمل التربوي بالرغم من أن ذلك ليس من اختصاص المواد الدراسية ، فالقيم هي التي توجه العمل التربوي ، وفي ذات الوقت نجد أن القيم بحاجة إلى أساليب ومعلمين ، لذلك فالعلاقة بين العملية التربوية والقيم علاقة تبادلية لا تستقيم إحداهما دون الأخرى، فبدون التربية يصعب غرس القيم ، وبدون القيم تصبح التربية عقيمة خالية من المعنى والفائدة . (شبيب ، ٢٠١٣، ٣٤٩) .

وتعد القيم القائد الأول في المؤسسة التربوية والتي تشكل وتطور ثقافة المؤسسة فالسلوك الإداري السائد في المؤسسة ما هو إلا نتيجة لمجموعة من القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع والتي تولد الأنماط السلوكية السائدة فيها، فالفرد يضع لنفسه أخلاقيات معينة بناء على قيم ما يؤمن بها وتنعكس في التعامل مع الآخرين (حمود ، ٢٠٠٢، ٥٢) .

وبما أن العمل التربوي ملئ بالقرارات القيمية ، لذا نجد الإداريون التربويون يعيشون عملية ممارسة القيم بصورة دائمة خلال ممارستهم لأعمالهم ، لذا يجب عليهم وبخاصة المديرين أن تتوافر لديهم معرفة متعمقة في دراسة القيم أكثر من غيرهم ، ذلك أن قيم مديري المدارس كقادة إداريون تعد جوهر لثقافة المجتمع فهم يساهمون في تشكيل قيم المجتمع من خلال القيم التي يؤمنون بها ، فالقيم التي يتبناها المديرين تعد عوامل هامة محددة لسلوكه فعند أدائه سلوكا معيناً فإنه يفعل ذلك اعتقاداً أن هذا السلوك يساعده على تحقيق بعض القيم التي يؤمن بها الأفراد داخل المدرسة والمجتمع ، وأن التوفيق بين الأهداف العامة للمدرسة والحاجات الشخصية

للأفراد يساعد على رفع مستوى إنجاز العاملين إلى الحد الأقصى ويخلق منهم جماعة متماسكة . (الطعاني ، ٢٠١٠، ٥٠٢) .

كما أن السلطة التي يمارسها مدير المدرسة على المرؤوسين الذين يعملون معه قد تكون مستمدة من القوانين والأنظمة والتعليمات ، أو تعتمد على معرفته بالحقائق والخبرات، وكلما كانت الإدارة مبنية على أساس سلطة المعرفة كانت أقرب إلى الموضوعية والفاعلية في تحقيق الأهداف وهناك سلطة العرف والتقاليد، ويقصد بها القوة القاهرية للقيم الاجتماعية السائدة في المجتمع وما يسيطر عليه من عادات وتقاليد لا يستطيع الفرد الخروج دون أن يقابل بمقاومة أفراد المجتمع .

والممارسات الإدارية لمديري المدارس تتطلب تحليل لدوره أولا وهذا يرتبط بفلسفة مديري المدارس في الحياة العامة ، وهذه الفلسفة عبارة عن مجموعة من القيم ، ومن ثم فالأفراد يعملون ضمن منظومة قيمية مختلفة مما يتطلب إحداث تغييرات في نظامه القيمي بحيث يكون لديه أخلاقيات للمهنة والتي تتمثل في الأمانة والإخلاص والعدل والانتماء لدى أفراد المجتمع بصورة عامة (الطعاني ، ٢٠١٠، ٥٠٢) .

والتفاعل بين القيم الشخصية للعاملين في أي منظمة والقيم التنظيمية قد يؤدي إلى إما الانسجام أو التناقض بينها أو الحياد ، وحالة الانسجام والحياد القيمي تساعد على تحقيق الأهداف والتوازن التنظيمي ، أما الحالة التناقض فتؤدي إلى خلل داخل المنظمة .

وقيم المديرين تمثل النماذج الموجهة لسلوكهم ، كما أنها تمثل معياراً للحكم على تصرفاتهم ، وممارستهم لأدوارهم ، وبالتالي طريقة اتخاذهم القرارات الوظيفية التي تؤثر بشكل كبير في المعلمين والطلبة ، وتتأثر المنظومة القيمية لدى المديرين بكثر من العوامل أهمها ثقافة النظام الإداري التي تستمد من المجتمع ، وينعكس أثر ذلك على اختيار المديرين لأنماط الإدارة ، كما تؤثر ثقافة المجتمع وأوضاعه الاقتصادية والاجتماعية في القيم التي تنتشر بين أفراده ، وكلما كانت هذه القيمة موحدة زاد الترابط بين أفراد المجتمع . (أبو راضي ، ٢٠١٣، ٣٧) .

ويعد اختلاف القيم نابعاً من اختلاف طبقات المجتمع ، وهذا الاختلاف إما يرجع إلى التفاوت الاقتصادي أو الثقافي ، مما يجعل الاهتمام ببعض القيم مختلفا ، ذلك أن القيم لا تقف على درجة واحدة من حيث التزام أفراد المجتمع بها ، وإنما ترتب داخل

نسق قيمي تحتل فيه القيم الأكثر أهمية قمة الهرم القيمي، ومديري المدارس كغيرهم من أفراد المجتمع يختلفون في منظومة القيم التي يؤمنون بها لاختلاف ثقافتهم وتنشئتهم الاجتماعية ، ومديري المدارس أثناء ممارساتهم للمهام المنوطة إليهم فهم يمارسون عملا مفعم بالقرارات القيمية، لذا فهم مطالبون بتنمية القيم الايجابية التي تتوافق مع قيم العمل في المؤسسة التربوية التي يعملون فيها . (عبد العزيز ، ٢٠٠٦: ٥٩).

لذلك فإن هناك اتجاه قوي بين القيم والممارسات الإدارية ويتضح هذا بصورة كبيرة عند الحديث عن الإدارة التربوية التي يشكل فيها الإنسان متغيراً رئيساً سواء أكان طالباً أو معلماً أو مديراً ، وتتوقف فعالية المؤسسة التربوية على القيم التي يتبناها أعضاؤها خاصة أولئك الذين يتواجدون في قمة الهرم التنظيمي ، إذ من المتوقع أن يتعدى تأثير القيم التي يحملها المديرون ليؤثر في قيم المرؤوسين وسلوكهم ، كما أن قيم المديرين لها أثراً في رسم الخطوط العريضة التي يتوجب عليهم اتباعها عند ممارستهم للعمل الإداري واتخاذهم للقرارات، ووضع الأهداف والسياسات ووسائل تحقيقها، واختيار وسائل الرقابة .

ونسق القيم التي يتبناها مدير المدرسة تحدد حجم المشاركة التي يسمح بها للمعلمين والعاملين معه في اتخاذ القرارات الخاصة بهم أو بالعمل ، فالمشاركة تمنح المعلمين حرية التعبير عن آرائهم، وشعورهم بأهميتهم واعتراف الآخرين بهم ، إضافة إلى خلق المناخ المناسب الذي يشجع على التغيير والثقة المتبادلة بين مدير المدرسة والمعلمين والمجتمع المحلي ، فقد أظهرت دراسة اليزابيث (Elzabith) والمشار إليه في التويجر(٢٠٠٣، ٢٧)أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين القيم واتخاذ القرارات ، من خلال تأثير القيم على إدراك العاملين في المنظمة ، وأن القيم تؤثر على جميع مراحل اتخاذ القرارات خصوصا عند تحديد الأهداف وتطوير البدائل واختيار المناسب منها وتنفيذه باعتبارها معتقدات وأفكار محددة توجه مدير المدرسة كمتخذ قرار في كل مرحلة من هذه المراحل.

فمدير المدرسة الذي لديه اتجاه لإشراك مرؤوسيه في صنع القرارات ، نتيجة ما يؤمن به من قيم نحو التوجه الجماعي ، سيترجم ذلك في سلوكه على شكل منهج عمل يلتزم به ، وبذلك يجمع بين الفكر والممارسة ويحقق نوعاً من التوافق الذي يبعده عن الصراع النفسي الداخلي ، الأمر الذي يؤمل منه أن يكون عاملاً مساعداً في تحقيق المدير لأهداف العملية التعليمية

وعليه يرى الباحث أن القيم تلعب دوراً أساسياً في سلوك مديري المدارس وفي اتخاذهم لقراراتهم، وكيفية تعاملهم مع العاملين معهم، وكذلك مع أفراد المجتمع المحلي، كما أن غرس القيم الحميدة في نفوس المديرين كالعدل والإخلاص والتشاور في اتخاذ القرارات الإدارية كلها تعمل على نجاحهم في عملهم الإداري مما ينعكس على الجودة التعليمية .

ونظرا لطبيعة العلاقة بين القيم والسلوك القيادي فإن القيم لدى القادة الإداريين تنقسم إلى قسمين هما: القيم الشخصية وهي" القيم التي تتعلق بشخصية الفرد من جوانبها النفسية والعقلية حيث يتبناها الفرد ويدمجها لتشكل المعرفي الذي يوجه تصرفاته وسلوكه " (القرالة ، ٢٠٠٨، ٩)، أما القيم التنظيمية Organizational Values، فهي القيم التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة التي تعبر عن فلسفة المنظمة، وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك " (هريو ، ٢٠١٦، ٢٠)، وقد يتفاعل النسقين ، وينتج عنهما إما تشابه أو صراع قيمي.

وتُعد القيم من العناصر الأساسية في تكوين الثقافة الشخصية ، فهي تؤّثر في الحياة الخاصة والعملية للأفراد من حيث سلوكهم واتجاهاتهم ، وتوفر إطاراً لتوجيه وتنظيم سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات وخارجها ، إذ تقوم بدور المراقب الداخلي الذي يراقب أفعال الفرد وتصرفاته، بحيث يكون سلوكه متوافقا مع ما يؤمن به من قيم .

والقيم الشخصية لدى مدير المدرسة ذات أثرخاص، إذ ترتبط بسلوكه القيادي، وتعطي مؤشراً للنمط الإداري القيادي الذي يتبعه مدير المدرسة ، ولقد أشار نجم والسواط ،١٩٩٩، ٩٥)إلى أن أهمية دراسة القيم الشخصية تنبع من الاعتبارات التالية:

١- تؤثر القيم الشخصية في رؤية وعلاقة مدير المدرسة بالعاملين داخل المدرسة
٢- تؤثر قيم مدير المدرسة في إدراكه للمشكلات التي يواجهها.
٣- تؤثر قيم مدير المدرسة في القرارات التي يتخذها والحلول والبدائل التي يطرحها،فيبني اختياره للحلول والقرارات والبدائل على نسقه القيمي .
٤- تحدد القيم الشخصية أخلاقيات العمل من خلال قيم مدير المدرسة وتحدد ما هو مقبول وما هو مرفوض
٥- تحدد القيم الشخصية لمدير المدرسة الأنماط السلوكية المقبولة والمرفوضة الصادرة عن المدرسة أو غيرها .

٦- قيم الانتماء والولاء لجماعة العمل أو للمدرسة تبني القيم الشخصية للفرد داخل المدرسة.

٧- كما أن القيم الشخصية للمدير هي التي تحدد مدى قبوله ومعارضته للضغوط والأهداف التنظيمية حيث أنها تضع حدود للسلوك الأخلاقي الذي يتصرف في إطاره أو في حدوده.(السيسي ، ٢٠٠٠، ١٥٧) .

ويرى(مندل وجوردن ،١٩٨١، ٤١) أن القيم الشخصية تؤثر في أداء عمل الفرد، فعند التزام الفرد بقيم شخصية معينة تظهر هذه القيم متسقة في الأداء، كما أن التشابه والتوافق بين قيم الفرد الشخصية وبين مجموعة العمل تدفعه إلى التفاعل الإيجابي وتحقيق الغايات والأهداف ، وعند اختلاف هذه القيم الشخصية للفرد مع قيم المجموعة المحيطة قد يحدث خلاف وربما يتطور الأمر إلى صراع ومن ثم ينخفض مستوى الأداء داخل المنظمة.

وقد أشار(الطويل، ١٩٩٢) في دراسته حول أثر القيم على السلوك الإداري التربوي، إلى أن هذا الأثر يمكن لمسه في السياسات التربوية وما يتطلبه ذلك من مراعاة وارتباط بالأطر الاجتماعية والايدلوجية السياسية والأبعاد المعرفية ، فالنمط الإداري الذي يمارسه مدير المدرسة يؤثر على العاملين من خلال ممارساته الوظيفية السلوكية .

<u>المحور الثاني: القيم والأنمط الإدارية (مدير المدرسة نموذجًا):</u>

يعد النمط الإداري هو العامل الرئيس في نجاح المنظمات التربوية ، لما للقائد الإداري المتمثل في مدير المدرسة من دور مهم في التأثير في سلوك المعلمين ، وفي ايجاد الجو العلمي الفعال، لذلك فقد اهتم القائمين على تطوير التعليم والمهتمين بتحقيق ما يسمى بالاعتماد والجودة بالإدارة أولا ، لتحقيق أهداف المجتمع وتوجيه جوانب العملية التربوية والتي تؤثر في النظام التعليمي حيث أنها تمثل حجر الزاوية في العملية التعليمية ، وهدفها الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق الجودة التعليمية، لذا فقد اهتم الباحثون بدراسة الأنماط الإدارية في نجاح العملية التعليمية وتطورها ، لما له من تأقير في السلوك حيث ينقاد العاملون للقائد التربوي عن قناعة ، لما يتمتع به من القدرة على التصرف والتوجيه وحسن الإدارة والإرشاد (عبد الفتاح، ٢٠٠١، ٤٢، ٤٣)،(الرويشد ، ٢٠٠٣، ٩٣).

وتختلف الممارسات التي يسلكها المدير فقد تتصف هذه الممارسات بالسلطة والسيطرة المطلقة وقد تميل إلى المشاركة في الرأي والتعاون ، ولا يسير مديرو المدارس على

نمط واحد للإدارة ، حيث لا يوجد نمط يمكن أن يكون سائدا في جميع المواقف الإدارية ، وعادة ما تتنوع الأنماط الإدارية بما يتلاءم مع المواقف المختلفة ، كما أن نوعية السلوك الإداري لمدير المدرسة يتأثر بقيمه الشخصية وسمات العاملين بالمدرسة ، وعلى ذلك يوجد أنماط عدة إدارية يمارسها مدير المدرسة مع العاملين لتحقيق أهداف العملية التعليمية (القرالة ، ٢٠٠٨، ٢٤، ٢٥) .

المحور الثالث: القيم التنظيمية لمديري المدارس :

تشكل القيم التنظيمية جانباً مهماً من معتقدات ورغبات العاملين في المنظمات ، حيث تتحكم في الطريقة التي تعمل بها المنظمة فهي بمثابة المعايير التي يمكن للعامل من خلالها الحكم على صحة سلوك الفرد ، وهي أيضا مجموعة من الأحكام والمعايير التي تنبثق عن المنظمة ، وتكون الموجه الأول للحكم على الأعمال والممارسات المعنوية والمادية ، وتتمتع بالقوة في التأثير على المنظمة بما لها من صفة الإلزام ، وأي خروج أو انحراف عنها يعد خروجا عن أهداف المنظمة .(كديميس ، ٢٠٠٩، ١٨٣).

وترتبط القيم التنظيمية في تكوينها بالمنظمة وأهدافها وثقافتها ، حتى إذا اتصلت بالأفراد العاملين في المنظمة حددت اتجاهاتهم وسلوكهم التنظيمي حيث يتم ترجمة بعض جوانب القيم التنظيمية في شكل قوانين وأنظمة تحدد الأشياء المرغوب القيام بها، كما ترتبط القيم التنظيمية بأنظمة المكافآت والعقوبات التي تعمل على الحفاظ على القيم التنظيمية وتشجيع الأفرادعلى احترامها(الحنيطة ، ٢٠٠٣، ٤٠) .

والاتجاه العام لتفسير أثر القيم يربط بين القيم التنظيمية وبين احتياجات النظام ونوعه ، ولا يتجاوز دور الفرد باعتباره جزءاً من النظام ، كما أن القيم التنظيمية ترتبط بالإدارة والقيادة أكثر من ارتباطها بعموم العاملين في المنظمة ، وهي أن تأتي في تعريفاتها بمعنى سلوك الفرد داخل النظام إلا أن الأبحاث تؤكد على أن القيم التنظيمية للقادة هي التي تسهم في تشكيل ثقافة النظام، وقيم القادة هي التي تحدد فعالية البناء التنظيمي ، كما أن النظام يعتمد في فعاليته على التزام القادة بقيمه وتبنيهم لفلسفته التنظيمية،(هيجان ، ١٩٩٢، ٢٦) .

وفي دراسة(الغامدي،٢٠٠٥) التي هدفت إلى تحديد القيم التنظيمية لدى القيادات الإدارية التربوية، توجهت الدراسة إلى تحليل التفاعل البيني في نسق القيم التنظيمية، فالقيم التنظيمية بحسب تصنيف فرانسيس وودكوك لدى القيادات التربوية تختلف في موقعها على أهميتها ، ويؤكد الغامدي في التوصيات على

ضرورة تعزيز القيم التنظيمية لأثرها في سلوك المديرين واتخاذهم القرارات وعلاقاتهم بمرؤوسيهم وزملائهم والمتعاملين معهم إضافة إلى ما يمكن أن تؤدي إليه من إضفاء صفة التكامل والتماسك على أعضاء المنظمة وتوجيههم لبذل الجهود لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

لذا فإن القيم التنظيمية ترتبط بأهداف المدرسة وتميل إلى جانبها أكثر من ارتباطها بالفرد ، فهي بالنسبة للفرد لا تتعدى لوائح وأهداف واتجاه المنظمة التربوية التي ينتمي إليها ، وقد يوافق هذا الاتجاه اتجاه الأفراد وقد يختلف ، كما أن القيم التنظيمية في الهيكل التنظيمي العضوي تتخذ شكل النظام حيث تمتاز بمرونتها وقابليتها للتوجيه وتحقيق الولاء لها ، على عكس القيم التنظيمية في الهيكل التنظيمي الآلي البيروقراطي فهي في زاويةالنظام واللوائح والأوامر غير قابلة للتعدي إلا فهي مسار رأسي فقط، ولعل هذا الارتباط دليل على أن القيم التنظيمية كنسق عام تتخذ الجانب التنظيمي مصدراً وهدفا، ومسار تطبيقها هو الإنسان داخل النظام ، ورغم أن العنصر البشري هو الممثل لها والقائم بإنفاذها إلا أنها قد تحيد عن رغباته ، وتتجاوز ميوله وأهدافه.(العتيبي ، ٢٠٠٩، ١٣) .

فتحديد القيم التنظيمية وصياغتها من المهام الأساسية للإدارة أو القيادة في المنظمة، ذلك أن المهمة الحقيقية للقيادة هي إيجاد هيكل اجتماعي يتضمن قيما مختارة ، وبعد إيجاد هذه القيم فإن المنظمة لابد أن تعمل على صيانتها والحفاظ عليها في سياق البيئة المتغيرة (الخزاعلة ، ٢٠٠٧، ٣٠)

وللقيم التنظيمية أهمية كبرى للمديرين بصورة خاصة، ذلك أن فاعلية المنظمة وتطورها يتوقف إلى حد كبير على القيم التي يحملها أعضاؤها خاصة أولئك الذين يتواجدون في قمة الهرم التنظيمي، إذ من المتوقع أن يتعدى تأثير القيم التي يحملها المديرون ليؤثر في قيم المرؤوسين وسلوكهم، كما أن لقيم المديرين أثرًا في رسم المعالم الأساسية لسلوكهم، حيث تضع أمامهم الخطوط العريضة التي يتوجب عليهم إتباعها عند ممارستهم للعمل الإداري واتخاذهم للقرارات، ووضع الأهداف ووسائل تحقيقها، واختيار وسائل الرقابة، وفي الحقيقة فإن القيم التنظيمية للمديرين تؤثر تقريبا في كل شيء يقومون به فهي بمثابة معايير يعتمدون عليها في تحديد النجاح والفشل وفي تحديد ما هو صحيح وخاطئ من الأعمال(الخزاعلة ، ٢٠٠٧، ٣٠)

وفي ضوء ما سبق يمكننا القول بأن دراسة القيم التنظيمية لمدير المدرسة تعد ضرورة تربوية، إذ ينبغي على المؤسسات

التربوية، الوقوف على هذه القيم ودراستها بدقة ومناقشتها ومحاولة تدعيمها لدى الأفراد والجماعات، باعتبار أن التربية في تحليلها النهائي مجهود قيمي مخطط، يستهدف تحليل القيم الاجتماعية والتربوية ومن ثم غرسها لدى أفراد المجتمع .

وبعد استعراض القيم الشخصية والتنظيمية لمديري المدارس يتضح أهمية القيم في توجيه السلوك وتحسين وجودة الأداء التربوي، فتشير دراسة واندا ليونكس (Wanda Lenox,1999,49) ، إلى أهمية الاتفاق على قيم مشتركة في المدرسة حيث أن القيم المشتركة توفر هيكلا تبنى عليه عملية اتخاذ القرارات، ومن خلالها يتم تطوير التفاعل والاتصال، وعندما تكون القيم مشتركة ومدعمة داخل تنظيم المدرسة تكون النتيجة تحصيل أكاديمي وجودة تعليمية وفعالية مدرسية عالية .

في ضوء ما سبق يتبين أن القيم الشخصية للمدير لها أثر في عمليات الإدارة التربوية ، حيث يظهر البعد القيمي في كافة الممارسات الإدارية لمدير المدرسة، ومن ثم النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة ، ومن المؤكد أن الخيار الأفضل لتحقيق هذه الأهداف هو استحضار القيم الإيجابية وتعزيز مكانتها بين العاملين في الممارسات الإدارية فمنظومة القيم تستطع أن تعمل شراكة واضحة بين القادة والمرؤوسين إذا تم استثمار دورها بالصورة المطلوبة، لذا يجب على مدير المدرسة أن يبذل الجهد لتفعيل القيم في ممارساته الإدارية ومن أهم هذه الأمور قدرة الإدارة على رفع الروح المعنوية للمعلمين والعاملين ، وتقديم الدعم لهم وشعورهم بأنهم في تقدم واضح وملحوظ ، وتقديم المساعدة اللازمة لهم . (الحلو ، ٢٠٠٨، ٢٠).

هذاإلى جانب تقديم الحوافز المادية والمعنوية وعبارات الشكر وتكريم المعلمين والعاملين المتميزين ، فهذه الحوافز ترفع من روحهم المعنوية ، وتجعلهم يتغلبون على صعوبات العمل ومشكلاته ، وتقوي العلاقات الإنسانية بين المدير والعاملين ، كما أنها تعد اعتراف صريح بكفاءتهم وتحقيقاً لقيمة العدالة الإدارية وتطبيقاَ لمبدأ تكافؤ الفرص.(شمس الدين والفقي ، ٢٠٠٧، ٣٢٤) .

كما أن الإدارة المدرسية مسئولة عن تحقيق السعادة للعاملين ، ويظهر ذلك من خلال قيمة المسؤولية الاجتماعية حيث يحرص المدير على مشاركة العاملين في مناسبتهم المختلفة،والمساهمة في حل مشكلاتهم، ومراعاة ظروفهم الاجتماعية وتقوية العلاقات مع المجتمع المحلي. (العلاق، ٢٠٠٨، ٥٤).

وعليه يرى الباحث أن البعد القيمي للمدير يشكل محورا أساسيا يجب العناية به عند تعيين المديرين، ومن الضروري أن يتم التأكد من تمتعهم بالمفاهيم القيمية والأخلاقية الصحيحة التي تنمي فيهم روح الالتزام بالسلوك القيمي والأخلاق، وهذا لا يتحقق بمجرد اطلاعهم على مجموعة من القواعد الأخلاقية، بل يتم ذلك من خلال برامج تربوية سليمة، تزرع فيهم منذ الصغر، وتنمي عندهم المفاهيم والقيم الإيجابية نحو الالتزام بالسلوك الأخلاقي الوظيفي.

المحـــور الرابـــع : القـــيم والتفكيـــر الاستراتيجي:

شهد الفكر الإداري المعاصر استخداما مكثفا لمصطلح التفكير الاستراتيجي ، حيث استخدم بشكل واسع في نهاية القرن العشرين وهو عبارة عن أسلوب يتم من خلاله تحليل المواقف التي تواجه المنظمة والتي تتميز بالتحدي والتغير ، ومن ثم التعامل معها من خلال التصور لضمان بقاء المنظمة وارتقائها بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية حاضرا ومستقبلا .(الخفاقي ، ٢٠٠٤، ٥٢).

***أهمية التفكير الاستراتيجي :**

وتتضح أهمية التفكير الاستراتيجي من خلال النقاط التالية :ـــ

١ـــ ترتيب الأولويات وتحديدها واشـــاعتها بين العاملين .

٢ـــ التطوير والتحسين المستمرين مما يلزم تحسين الأداء .

٣ـــحسن التعامل مع الاحداث والوقائع من خلال استغلال عنصر الوقت .

٤ـــ وضوح الرؤية والقدرة علـــى تطـــوير المستقبل .

٥ـــ القدرة على اتخاذ القرار وانقاص نسبة الخطأ في التعامل .

***سمات وخصائص التفكير الاستراتيجي :**

يتصف التفكير الاستراتيجي بالعديد من الخصائص التي تميزه عن غيره من أنواع التفكير ومن هذه الخصائص كالتالي :

- تبي مبدأ المشاركة والتوجه الديموقراطي ، وربط الفكر بالعمل والتطبيق لإحـــداث التغيير، والتحول من مجرد الكـــلام عـــن التغيير إلى تحقيق التغيير وتطبيقـــه فـــي المنظمة (عابدين ،٢٠٠٢، ١٣).
- الاعتماد على الإلهام المبدع المبني علـــى الوعي والادراك والحاجة الـــى الابـــداع والنظرة الشمولية والنظر للأمام أو التوجه المستقبلي والحاجة الى الابداع والتطـــوير والتحسين بصورة مناسبة تتفق مع خواص المنظمة .

***متطلبات التفكير الاستراتيجي :**

ذكـــر الكبيـــسي(٢٠٠٦، ٩)أهـــم متطلبات التفكير الاستراتيجي في الاتي :

١ــ قدرات فوق العادية للتخيل والتصور وادراك معاني الأشـــياء والمفـــاهيم وعلاقتها .

٢توظيف المعرفة المتاحة وتوفير الأجواء المشجعة على المشاركة في صـــناعة المستقبل .

إن موضوع القيم من المجالات الأساسية في التربية ، حيث يتزايد الوعي بين مديري المدارس وصانعي السياسات التربوية بأن القيم تؤثر على فعالية المدارس كمجتمعات تعلم ، ذلك أن القيم جزء من الثقافة العامة للمدارس والتي من خلالها يتهيأ المناخ المحفز لعمليتي التعليم والتعلم . (Crick,2002,1)

وبالإضافة إلى ذلك يتطلب مفهوم التدريس أن تتناسب مناشط التدريس مع الظروف الأخلاقية ، ويكون هدف التدريس الوصول بالمتعلم إلى القواعد والمحددات والضوابط الأخلاقية التي تم الاتفاق عليها، وهذا يضع عبئا على المدير والمعلم ، حيث إن عليهما عبئا تعليميا وإداريا يرتبط بإدارة الأمور في المدرسة وتحقيق الأهداف وتعليم الطلبة المعرفة الموكل إليهم تعليمها للتلاميذ، فضلا عن العبئ الأخلاقي المتمثل في بث القيم الأخلاقية السائدة في المجتمع، والتي تتماشي مع ثقافته ومعتقداته وأهدافه.(زيتون، ٢٠٠٣، ٤١) .

وتبرزأهمية تطبيق الإدارة بالقيم في المؤسسات التربوية في أن التطبيق يستلزم الآتي (صادق، ٢٠٠٤، ٩٤):مبادرة المديرين والقادة التربويين بتغيير سلوكهم الشخصي كي يكون قدوة للآخرين ، فالتعليم بالقدوة الحسنة من أفضل الأساليب المستخدمة. والاحتفال بقصص النجاح ، فأكثر ما يبث الفرح والسرور في نفوس الطلبة من خلال مكافأتهم على انجازاتهم المتميزة، وهذا يعد من أساليب اكتساب التعليم وتعزيز السلوك. ومشاركة كافة العاملين بالمدرسين في تحديد وصياغة قيمها، فالمشاركة تجعلهم أكثر تحمسا والتزاما بتنفيذ القيم ، كما أن هذا الأسلوب يعد من المداخل الجيدة لاكتساب القيم. والتغيير في سلوك العاملين بالمدرسة لا يقتصر على مجال العمل فقط بل يمتد إلى البيئة الخارجية مثل المجتمع والرفاق، ووسائل الإعلام والأسرة وغيرها ، وهذا من شأنه أن يقلل من التناقض بين قيم المدرسة وقيم المجتمع ، وكلما كان الاتفاق بين النمط القيمي للأسرة والنمط القيمي المدرسي كلما اتسم دور القيم بالإيجابية ، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة . وتعلم القيم عن طريق

الممارسة والالتزام الجماعي من شأنه أن يسهل تكوين الضمير الأخلاقي ،

مما يزيد من وعي الطلبة وإدراكهم لأهمية هذه القيم وفوائد الالتزام بها على مستوى الفرد والجماعة. وللمدير والمعلم والإداريين دور إيجابي في عملية نقل القيم وغرسها داخل المؤسسات التربوية، فهما يؤثران في قيم الطلبة في كل موقف من مواقف التعليم أثناء التفاعل المدرسي اليومي ، كون المدير والمعلم القدوة بالنسبة للتلاميذ (الحيلة ، ٢٠٠٣، ٣٧٩) .

ولكل ما سبق يتضح أهمية تدريب مديري المدارس والمعلمين على أسلوب الإدارة بالقيم حيث أنه يكسبهم عدة صفات على النحو التالي(صادق ، ٢٠٠٤، ٩٥): اتفاق أقوال المدير والمعلمين مع أفعالهم ، مما يسهل عليهم غرس القيم المستهدفة لدى الطلبة والعاملين وتحقيق الأهداف المنشودة. وإتقانهم لاستراتيجيات الإدارة المدرسية. وتوصلهم لأساليب مبتكرة لحل المشكلات.وموضوعية القرارات التي يتخذونها في وجود النموذج القيمي الذي يوجد في هذه القرارات. وتمكينهم من تعديل سلوكهم وسلوك الطلبة بما يتناسب مع النموذج القيمي المشترك ، وذلك من خلال التقويم الجماعي المستمر الذي تقوم به كافة إدارات المدرسة .

المحور الخامس : معوقات الإدارة بالقيم :

على الرغم من أن الإدارة بالقيم لها العديد من المزايا التي لو أحسن المديرين استخدامها في الممارسات الإدارية لأصبحت وسيلة فعالة لبلوغ المؤسسة لأهدافها المنشودة، ومع ذلك فإن الإدارة بالقيم قد تواجه بعض الصعوبات منها (براق ونعموني٢٠٠٧، ١٥٩) :

- مدخل الإدارة بالقيم ليس مجرد برنامج للإدارة، وإنما موقف من الحياة.
- لا تنجح الإدارة بالقيم إلا إذا عاش الجميع القيم المتفق عليها ممارسة وفعلا
- يتوجب على الأفراد في ظل الإدارة بالقيم تغيير عاداتهم ونماذج سلوكهم ، وهذا ليس بالأمر السهل .
- ليست الإدارة هي التي تحول الإدارة بالقيم إلى واقع فعلي ملموس معاش ، وإنما هم الأفراد أنفسهم .
- الإدارة بالقيم لا تتفق مع الوقت السريع ، بل تحتاج إلى وقت طويل لتعطي ثمارها.

ومن معوقات الإدارة بالقيم أيضا :

١- معوقات تتعلق بالرؤية وعدم وضوح المفاهيم ودلالتها .

٢- معوقات تتعلق بواقع الممارسة ، وضغوط العمل الميداني .

٣-معوقات تتعلق بالموقف من ثقافة البيئة المحيطة والقوى الاجتماعية الفاعلة في بيئة النظام التعليمي .

٤- معوقات تتعلق بعدم الاعداد والتهيئة لممارسات الإدارة بالقيم في مؤسساتنا التعليمية .

المحور السادس : مراحل تطبيق الإدارة بالقيم في المدرسة :

تتميز المؤسسات الناجحة بنظام قيم يختلف عن المنظمات الفاشلة، كما أن القيم تعكس الخصائص الداخلية للمنظمات ، فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتشير إلى الخطوط العريضة لتوجيه السلوك ،وهي أساسية في تحديد الخيارات والبدائل وتحفيز السلوك وصنع القرارات كما سبق وأشرنا ، لذا يتأثر الأداء في المؤسسات التربوية بقيم واتجاهات المديرين ، فالقيم تدفع المدير إلى الالتزام بسلوكيات وعوائد معينة على غيرها، كما تؤثر في أسلوب بحثه عن البيانات والحقائق وتفسيرها، وكذلك تؤثر بشكل كبير على طريقة تعامله وإدراكه للمعلومات وتحليلها وفهمها، مما يسهم بشكل كبير في ثقافة المؤسسة التربوية ، ومن ثم فمن الأهمية بمكان الأخذ بنظام الإدارة بالقيم وتطبيقه في المؤسسات التربوية(الغامدي ، ٢٠٠٩، ٢٢).

وبناء على ما سبق يمكن تحديد مراحل تطبيق أسلوب الإدارة بالقيم في المؤسسات التربوية على النحو التالي :

أ- نشر ثقافة الإدارة بالقيم والتفكير الاستراتيجي، وذلك من حيث(المفهوم، الدلالة والاهمية التربوية ، الغايات النهائية للفعاليات التربوية)

ب- اعداد وتهيئة المدرسة لممارسات الإدارة بالقيم ، التفكير الاستراتيجي وذلك من خلال:

أ- تدريب المديرين

ب- توصيف طبيعة المناخ المدرسي الداعم لممارسات الإدارة بالقيم والتفكير الاستراتيجي.

ج- تدريب المعلمين على مهام ، ومن هذه المهام ما يلي :

- العمل التعاوني لإنجاز العمل وتحقيق الجودة .
- الوظيفة القيمية للتربية .
- تدريب الهيئة الإدارية على نموذج القيم والسلوك (القدوة)
- الوصول الى بنود ومعايير الميثاق الأخلاقي للوفاء بالمسؤوليات التربوية ـــ

دـــ التعاون مع أولياء الأمور والمجتمع الخارجي في نشر ثقافة القيم

واهميتها على المستوى الفـــردي والمجتمعي ، وذلك بما يعبر عن هوية وشخصية الدولة .

هـــ ـــ وضـــع قائمـــة بالمـــستويات المعيارية لتقييم ممارسات العملية التعليميـــة فـــي ضـــوء(الإدارة بـــالقيم،والتفكير الاســـتراتيجي) وذلك من خلال :

- بنود تقييم الممارسات التربوية في محيط المدرسة والقيم الحاكمة لها .
- بنود تقييم النواتج التعليمية "القيم" في سلوكيات التلاميذ.

المحور السابع: القيم الحاكمة للممارسات الإدارية لدى مديري المدارس (نماذج وتطبيقات) :

المهمة الأساسية للتعليم هـــي بنـــاء الإنسان لصناعة الحضارة والآمن القـــومي من خلال تدريب وإعداد وتأهيل الناشـــئين والشباب من أبناء الأمة لكتابة (كلمة، سطر، أو جملة) في سجل الشرف الوطني ، وهذا يعني التدريب على آليات صـــناعة القيمـــة المضافة في تاريخ الأمة ، وتمكين الناشئين من العمل وبذل الجهد من أجل" رفعة شرف الوطن " .

وعلى ضوء ذلك فإن لنا في قضية الإدارة والقيادة التربوية بضع كلمات :

أـــ الضوابط الحاكمة للقيادة التربوية : الأهداف التربوية،واللوائح والقوانين المنظمة للعمل،والروح المعنوية والعلاقات الإنسانية .

ب ـــ مديري المدارس والقطاعات التعليمية : اللوائح والقوانين ، القدرات المعنوية ، التطوير والإبداع

ج ـــ المهارات المطلوبة : التخطيط الاستراتيجي ، استخدام الأدوات المتاحة بكفاءة ، القدرة على توظيف الامكانيات والتحكم في عناصر القوة .

د ـــ مبادرة التطوير والقيادة: ٨٠% انجاز مهام العمل " وفق جدول المواصفات: اللوائح والقوانين، ٢٠% مبادرات التطوير "تطوير الأداء" ، الانفتاح على المسئوليات (بصورة متجددة) ، في اختبارات القيادة : في ضوء قاعدة بيانات معينة من ملف مدرسة مثلا) المطلوب ، دراسة الملف " التعريف بشخصية المدرسة" ، تحديد استراتيجية التطوير والجودة، رسم مسارات جديدة للإبداع والامتياز في الأداء .

ه ـــ القوات المسلحة: قيم محركة: نداء الوطن " & الممارسات : دماء تسيل " النصر أو الشهادة" ، قيم باقية مثل الكرامة الوطنية .

وقد جاء التشبيه والمقارنة بين القوات المساحة والتعليم لأهمية كل منهما في بناء شخصية الامة وحماية مقدراتها ، ففي حين يتركز اهتمام القوات المسلحة بأمن الحدود وحماية الشرعية الدستورية ، فإن مجال اهتمام التعليم هو أمن الفكر وامن القيم في بناء الانسان.

وـ التعليم: قيم محركة: بناء إنسان سلطنة عمان"& الممارسات: ضبط الأداء والجهود المبذولة على معيار الجودة والامتياز، وقيم باقية : بناء شخصية ومستقبل وطن.

زـ أخطاء لا تجوز& والاعتذار غير مقبول:

أ- الأخطاء في حروب الميدان "مواجهات الحروب وتداعياتها": تهديد الكرامة الوطنية(اغتيال الكبرياء الوطني،وكسرالإرادة الوطنية).

ب- الأخطاء في ميدان التعليم "ممارسات العملية التربوية" : اغتيال المستقبل (تهديد الوجود المجتمعي ، وتراجع المكانة الحضارية) .

ولا شك أن الثقافة المجتمعية تعد بمثابة ظهير التربويين في الوفاء بمسؤولياتهم، ويمكن أن ندلل على ذلك بمثال :ـ

*مثال في عام ١٩٨٨م اندلعت مظاهرة لطلاب المرحلة الثانوية في كل من مصر وبريطانيا والأسباب مختلفة: ففي مصر كانت صعوبة الامتحان مما يعني خسارة في الدرجات . أما في بريطانيا سهولة الامتحان مما يعني خيانة لمستقبل بريطانيا .

نتائج الدراسة الميدانية :

وفي ضوء تحليل نتائج الدراسة الميدانية فقد تبين ما يلي :

١-تحليل نتائج اختبار المواقف :

- فيما يتعلق بالمحاور الأربعة لاختبار المواقف يتبين أن الإدارة بالقيم جاءت في الترتيب الأول مما يدل على أهمية القيم الإدارية في العملية التعليمية ولكن يجب على وزارة التربية والتعليم أن تقدم المزيد من البرامج والدورات التدريبية المقدمة لمديري مدارس التعليم الأساسي والتي تعزز من دور القيم في العملية الإدارية حيث يهتم المدراء من وجهة نظر عينة الدراسة بنمط القيادة الديمقراطي في ممارساتهم الإدارية ، مما يتطلب توعية جميع أفراد العمل المدرسي بمفهوم الإدارة بالقيم وأهدافها وأهميتها ومبادئها من خلال عقد الندوات والاجتماعات ، وضرورة توفير مناخ صحي لتنمية العلاقات الجيدة بين أفراد المجتمع المدرسي والمعلمين من خلال

تطوير اللوائح والقوانين المنظمة للعمل المدرسي بما يعزز ثقافة نشر الإدارة بالقيم وتبادلها بين أوساط مدارس التعليم الأساسي .

- تشير استجابات أفراد العينة حول اختبارات المواقف تشير إلى أن الأساليب الإدارية ايجابية في مجملها مشجعة على تطبيق مبادئ الجودة و تدعم مسيرة الجودة إلا أنه يجب العمل على تعديل بعض الأساليب الإدارية لصالح منظومة قيم أكثر ايجابية وأكثر دعما لتحقيق جودة العملية التعليمية
- هناك علاقة بين الإدارة بالقيم ومبادئ الجودة في العملية التعليمية ، حيث أنه كلما كانت قيم العمل سلبية كلما زادت احتمالات فشل تطبيق الجودة التعليمية والعكس صحيح فكلما كانت قيم العمل ايجابية كلما زادت احتمالات تحقيق جودة العملية التعليمية .

٢- تحليل نتائج الاستبانة :

فيما يتعلق بالتعرف على **الإطار المفاهيمي للقيم في العمل التربوي** ، فقد تبين من نتائج الدراسة الميدانية أنها هي :

- مجموعة قناعات توجه السلوك لما هو حسن وما هو سيء.
- غرس الولاء والانتماء وحب العمل وزيادة الدافعية.
- تفضيلات شخصية واسعة تتعلق بماهية التصرفات أو النتائج المناسبة .
- مبادى تقود الفرد وتوجهه للقيام بعمله بأكمل وجه.
- درجة الأهمية التي يعطيها الفرد لشيء معين له علاقة بالإدارة .

وفيما يتعلق بمحاولة التعرف على **القيم الحاكمة للممارسات الإدارية لدى مدير المدرسة** فقد تمثلت في :

- مجموعة المعايير والمبادئ التي تحكم الفرد بقيمه وتشكل قناعاته بأهميته في علاقته بالعاملين
- مجموعة الآداب وحسن الأخلاق التي تحكم سلوك المدير مع الأفراد العاملين معه.
- رؤية واضحة للعمل الإداري وفق منظومة قيم تحكم الجميع.
- القيم الإنسانية في أثناء ممارسة العمليات الإدارية على كافة مستوياتها التنظيمية.
- الواجبات والإعمال التي يقوم بها المدير لإدارة شؤون المدرسة.

وفيما يتعلق بالتعرف على **أهمية الإدارة بالقيم في العمل التربوي** ، فقد تمثل في :

- التعامل مع عناصر المدرسة باحترام وتقدير وشفافية.

- المرونة في التعامل مع المجتمع المدرسي.
- تحديد القيم المهمة للعاملين مع دمجها في ثقافة المدرسة.
- تطبيق القوانين واللوائح بشكل عادل بين الجميع.
- تعديل القيم التي تمثل عائقا أمام كفاءة المدرسة.

وفيما يتعلق **بتوصيف المؤشرات السلوكية الدالة على واقع القيم في عمل الإدارة المدرسية** فقد تمثلت في:

- يحرص مدير المدرسة في أداء مهامه على التحلي بالقيم الإدارية .
- يسهم مدير المدرسة في تجويد عمليتي التعليم والتعلم لجميع الطلاب.
- يبني مدير المدرسة ثقافة مدرسية تربوية تعتمد على القيم وغرس روح التعاون بين الجميع
- يقوم مدير المدرسة بدعوة مجلس الآباء والأمهات لمناقشة قضايا ومشكلات أبنائهم.
- يشارك مدير المدرسة المعلمين في إعداد المعلمين ليكونوا رجالا صالحين لبناء الوطن .
- يتعاون مدير المدرسة مع أعضاء المجتمع المحلي لبناء رؤية علمية مستقبلية.
- في حالة وجود مشكلات للطلاب في المدرسة يدعو المدير لعقد اجتماع في وجود المعلمين.
- يحقق مدير المدرسة الهدوء والرضا للعاملين للنهوض بعمليتي التعليم والتعلم
- يهتم مدير المدرسة بالمشكلات التي تعترض قيم عمليتي التعليم والتعلم أكثر من اهتمامه بالمشكلات اليومية الروتينية.

وفيما يتعلق بالقوى والعوامل التي تؤثر على مستوى الطلاب فقد تمثلت في :

الأسرة ، المدرسة ، الأصدقاء ، دور العبادة ، المجتمع الخارجي .

وفيما يتعلق بالمشكلات التي تعوق تطبيق الإدارة بالقيم بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان فقد تبين من نتائج الدراسة الميدانية أن هناك بعض المشكلات التي تحول دون تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان وتتمثل في :

() : **المشكلات التي تعوق التزام مدراء المدارس في ممارساتهم الإدارية:**

- ندرة التواصل مع الأخرين لتحقيق العمل بصورة جيدة. وضعف الوعي بالقيم. وعدم القدرة على التكيف في الحالات الطارئة. ونقص ثقافة العاملين بالمدرسة. وانتظار المقابل من أحد في

أثناء تأدية العمل. وقلة الاعتماد على الذات في إنجاز العمل.

() **مشكلات تعوق المؤسسات التعليمية عن تفعيل الإدارة بالقيم لدى القادة الإداريين:**

- قلة توافر الكوادر التربوية المؤهلة في ميدان إدارة الجودة التعليمية. والضغوط اليومية التي تحد من إمكانية استخدام مداخل إدارية جديدة. والمناخ المدرسي لا يشجع على تنمية المبادئ الإيجابية التي تخدم الفرد والمجتمع. والمركزية في اتخاذ القرارات وغياب روح الفريق المحفزة للعمل وكبت الطاقات الإبداعية الجديدة.

أما فيما يتعلق **بمتطلبات تفعيل الإدارة بالقيم في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان** ، فقد تبين من نتائج الدراسة الميدانية أن متطلبات تفعيل الإدارة بالقيم في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان تتمثل فيما يلي :

() **الأمور التي يجب مراعاتها لضمان عدم حدوث مشكلات تخل بجودة الأداء الإداري :**

- تطبيق القرارات واللوائح على كافة العاملين بالمدرسة بعدالة. والمرونة في التعامل مع العاملين بغض النظر عن انتماءاتهم العقائدية. وتعديل القيم الإدارية التي تحول دون رفع مستوى الأداء المدرسي. وكتابة التقارير عن أداء العاملين بعدالة وفقا للقيم التربوية السائدة في المدرسة. والسماح للعاملين بطرح أفكارهم ومقترحاتهم لتشجيع الابتكار والمساهمة في تحقيق أهداف المدرسة. وتحلي جميع مديري المدارس بالقيم الإدارية والانتماء الوطني وذلك من أجل أن تكون المدرسة مصنعا للرجال.
- لتحقيق التوافق بين القيم الشخصية لدى مديري المدارس والقيم التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية يجب أن يتم بناء قيم مشتركة تقوم على الإجماع ودعم جميع العاملين بالمدرسة . وتدريب المديرين والمعلمين على الإدارة بالقيم وذلك لمواجهة مشكلات الإدارة المدرسية.

() **المؤشرات السلوكية التي تدل على توجه مديري المدارس لتعزيز الإدارة بالقيم:**

- تطبيق قواعد المساواة في التعامل. وتحقيق مناخ من المحبة والتألف بين العاملين بالمدرسة. واحترام وقت العمل والالتزام بالمواعيد. والاهتمام بالعلاقات الإنسانية لتحقيق حاجات ورغبات

العاملين. والتغاضي عن الخطأ أو الفساد.

(ج) أهم البرامج التدريبية لمديري المدارس لعلاج المشكلات التي تحول دون تحقيق القيم الإدارية في المؤسسات التعليمية تتمثل في :

القيم والجودة التعليمية والمشكلات التربوية في القيم الإدارية والقيم والممارسات الإدارية والإدارة بالقيم.

(د): المؤشرات السلوكية الدالة على حضور الروح العمانية، والانتماء للوطن العماني في ضمير الإداريين تتمثل في

الشعور بالرضاء مع الزملاء والطلبة. والإخلاص في العمل والبعدعن ذاتية الاختيار والمشاعر الفردية.

والاندماج في الجماعة والشعور بمعاناتها والعمل على النهوض بالمجتمع. والحفاظ على الممتلكات العامة.

توصيات الدراسة :

فيما يتعلق بمتطلبات تطبيق الإدارة بالقيم لتفعيل جودة العملية التعليمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان :

- إعداد القيادات المدرسية القادرة على الاستفادة من التوجهات المعاصرة والتطورات الحديثة في إدارة مدارس التعليم الأساسي للاستفادة منها وتطبيق ما يتفق ومجتمعنا وقيمنا وتؤهل للوصول إلى مستوى عال من الفاعلية .
- توعية أفراد المجتمع المدرسي بمفهوم الإدارة بالقيم وأهميتها وأهدافها ومبادئها من خلال عقد الاجتماعات والندوات .
- توفير المناخ الصحي لتنمية العلاقات الجيدة بين أفراد المجتمع المدرسي من خلال تطوير اللوائح والقوانين المنظمة للعمل المدرسي لتعزيز ونشر ثقافة الإدارة بالقيم في أوساط مدارس التعليم الأساسي .
- عقد اللقاءات الدورية المفتوحة بين مديري مدارس التعليم الأساسي والعاملين للتعريف على الإدارة بالقيم وتقييم ومناقشة ما تم انجازه ، ومناقشة القيم الشخصية والتنظيمية وكيفية تحقيق التوافق بينهما بما يسهم في جودة العملية التعليمية .
- تخصيص المكافآت التشجيعية لأفراد المجتمع المدرسي لتشجيعهم على ممارسة الإدارة بالقيم ، واتقان العمل وقيم الجدية والنشاط .
- التأكيد على مبادئ الشفافية والمساءلة على قدر التقصير ومبدأ الشراكة بين القيم الشخصية والتنظيمية لدى العاملين في مدارس التعليم الأساسي .

- التأكيد على قيم المشاركة في إدارة شئون المدرسة لترسيخ قيم تسهم في تدعيم الولاء والانضباط والثقة المتبادلة بين المديرين والعاملين من المدرسين والإداريين وقيم الاعتراف والتقدير للعامل مما يسهم في زيادة الشعور بالانتماء والولاء للمدرسة .
- وضع ميثاق قيمي للمؤسسات التربوية متضمنا كل القيم التي تتعلق بقواعد العمل مع وضع آلية لمتابعة التنفيذ والالتزام بما جاء في الميثاق .
- اهتمام الأنشطة الإدارية في المؤسسات التربوية بتفعيل نظرية الإدارة بالقيم من خلال :

- تحويل القيم المعلنة إلى واقع فعلي حيث أن ممارسات المسئولين تعد أفضل دافع للأفراد لتنفيذ ما هو مطلوب منهم .
- إنشاء مركز للإدارة بالقيم في المؤسسات التربوية يكون هدفه تقديم المساعدة في تطبيق أسلوب الإدارة بالقيم .

- فتح المجال أمام الباحثين لتناول الإدارة بالقيم وعلاقتها بموضوعات أخرى لها مثل اتخاذ القرارات ، والتطوير التنظيمي

المراجع :

١- إبراهيم،محمد عبد الرزاق(٢٠٠٢): **منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة**،عمان،الأردن، دارالفكر،الطبعة الثانية .

٢- أبوراضي، رويدة جميل خليل(٢٠١٣):المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، **رسالة ماجستير منشورة** ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن .

٣- الأبيدي ، محمد إبرهيم حسنين (٢٠١١):الإدارة بالقيم وانعكاساتها على الجودة التعليمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، كلية التربية ، جامعة المنصورة .

٤- الحارثي،سعود بن عبدالجبار هويدي (٢٠١٢):قيم السلوك الإداري المستنبطة من سورة الحجرات وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية ، **مجلة عالم التربية**، أكتوبر، العدد (٤٠) ، ص ٢٣١-٢٨٨.

٥- الحنيطة،خالد(٢٠٠٣): القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء ، **رسالة ماجستيرغير منشورة**، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض.

٦- الحيلة ، محمد محمود (٢٠٠٣) : **طرائق التدريس واستراتيجياته** ، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة .

٧- الجودة في التعليم (٢٠٠٥): بالتعاون مع اليونسكو وزارة التربية والتعليم تنظم حلقة عمل ، **رسالة التربية** ، سلطنة عمان،العدد (٩)،سبتمبر، ص ١٤٧-١٤٨.

٨- الخزاعلة، عبدالله عقله مجلي (٢٠٠٧) : الصراع بين القيم الاجتماعية و القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن و علاقته بأدائهم الوظيفي، **رسالة دكتوراه منشورة** ، كلية الدراسات العليا ، جامعة عمان العربية .

٩- الخفاقي،عباس(٢٠٠٤)،الإدارة الاستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات،عمان: دار الثقافة .

١٠-السلطان، خالد (٢٠٠٦)، التفكير والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي،**ورقة عمل مقدمة للقاء الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة**،الخبر،الفترةمن٢/٢١_ ٤/٣/١٤٢٧هـ.

١١-الصرايرة ، حسين يوسف صالح (٢٠٠٥): العلاقة بين الأنماط القيادية والقيم الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات جنوب الأردن من وجهة نظرهم، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، جامعة مؤتة، الأردن .

١٢-الطائي، يوسف وآخرون،(٢٠٠٨): **إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي**،مؤسسةالوراق، عمان، الأردن.

١٣-الطعاني، حسن (٢٠١٠): المنظومة القيمية لمديري المدارس في الأردن وعلاقتها بالجنس والمؤهل العلمي والخبرة ومستوى المدرسة ، **مجلة جامعة دمشق** ، المجلد ٠٢٦) ، العدد (٢) ، ص ٤٩٧-٥٢٢.

١٤-العجمي، فالح محمد شبيب(٢٠١٣): المنظومة القيمية لدى القيادات التربوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم ، **مجلة الطفولة والتربية** ، العدد السادس عشر .

١٥-العلاق ، بشير (٢٠٠٨) : **الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم** ، عمان ، اليازوري للنشر .

١٦-العلياني، سعيد سهلان (٢٠٠٨) : ممارسة القيم الإدارية لدى مديري

مدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين ، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية .

١٧-القرالة،نجلاء عدنان.(٢٠٠٨).القيم الشخصية وعلاقتها بالنمط الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة مؤتة، الأردن.

١٨-الكبيسي، عامر (١٩٨٦): " القيم المؤسسية في الوطن العربي كمدخل للتنمية الإدارية" ، **المجلة العربية للإدارة**، العدد (٣) ، عمان.

١٩-الكبيسي ، عامر (٢٠٠٦) ، التفكير الاستراتيجي في المنظمات العامة ، **ورقة عمل مقدمه للقاء الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة**، الخبر، الفترة من ٢١/ ٢_ ٤/٣/ ١٤٢٧ه .

٢٠-الملا ،عيسى(٢٠٠١) ، **التفكير الاستراتيجي للمخططين الاستراتيجيين** ، الدمام ،دون النشر

٢١-بوكرمة ، فاطمة الزهراء أغلال (٢٠١٢) : "دور المدرسة في التربية على القيم" ، **مجلة عالم التربية** ، العدد (٢١) ، ص ٢٤٩-٢٦٠.

٢٢-عابدين، محمود (٢٠٠٢): **قضايا تخطيط التعليم واقتصادياته بين العالمية والمحلية**، القاهرة ، الدار المصرية اللبنانية .

٢٣-رفاعي،أنصارمحمد عوض الله (٢٠١٠): " تصور مقترح لدور قيم ثقافة وجهة نظر المعلمين ، **رسالة دكتوراه منشورة** ، كلية التربية ، جامعة اليرموك.

٢٤-رمضان،عصام جابر و أبو عاصي ، هشام عبد العزيز (٢٠١٦) : انعكاسات القيم التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمعة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، **المجلة التربوية** ، مصر العدد (٤٤) ، أبريل ، ص ١٧١-٢١٨.

٢٥-زيتون ، كمال عبد الحميد (٢٠٠٣): **التدريس ، نماذجه ومهاراته** ، عالم الكتب ، القاهرة .

٢٦-زين الدين، فريد عبد الفتاح(٢٠٠٢): **تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل**، دار المؤلف للنشر ، القاهرة.

٢٧-شمس الدين ، محمد و الفقي إسماعيل(٢٠٠٧): **السلوك الإداري**

مـــدخل نفـــس اجتمـــاعي لـــلإدارة التربوية، ط١ ، دار الفكر، عمان .

٢٨-شميعة، مصطفى (٢٠١٢): المنـــاهج التعليمية ومنظومة القيم ، **مجلة عـــالم التربية** ، العـــدد (٢١) ، ص ٣٨٧-٣٩٥.

٢٩-صادق، وفخـــرو، حـــصة، عائـــشة (٢٠٠٤) : **تدريب المعلم على أسلوب الإدارة بالقيم: نموذج نظري مقترح، المؤتمر الدولي – نحو إعداد أفـــضل لمعلم المستقبل** – سلطنة عمان – كلية التربية – جامعة السلطان قابوس .

٣٠-طعيمـــة وآخـــرون، رشـــدي أحمـــد (٢٠٠٦): **الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد** ، دار المسيرة ، الأردن .

٣١-غنيمـــة ، محمـــد متـــولى (٢٠٠٥): **التخطيط التربوي** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع .

٣٢-مكروم،عبد الودود(٢٠٠٣): **قـــراءات في التربية دراسات وبحـــوث**، تقـــديم حسن محمد حسان ، الطبعة الأولـــى ، المنصورة .

٣٣-وزارة التربيـــة والتعلـــيم (٢٠٠٢): "التطوير التربوي في ســـلطنة عمـــان بـــأبرز مرتكزاتـــه" ،**رســـالة التربية**،العدد(١)، سلطنة عمان، مايو ، ص ١٠٤-١٠٥.

34- Galvan,Adriana;Spatzier, Agnieszka;Juvonen, Jaana,(2011), Perceived Norms and Social Values to Capture School Culture in Elementary and Middle School, **Journal of Applied Developmental Psychology**, v32 n6 p346-353.

35- Lewis, G. & Smith, H. (1997).Why Quality Improvement in Higher Education. **International Journal**, (1):259-260.

36- Lenox,W.(1999): A Organization Cultural and teacher Job Satistaction .**Diss for Degree of Doctor of Philosophy** .Colorado State University .

37- Schermerhorn,J.R.; Hunt, J.G.;Osborn, R.N.,(1997). **Basic Organizational Behavior** ,New York .

38- Bernard Crick(2002): Education for Citizenship: The Citizenship Order, **Parliamentary Affairs**,

Volume 55, Issue 3, 1 July 2002, pp 488–504 .

39- Seipert,Karen& Baghurst,Timothy .,(2014), Contrasting Work Values of Baby Boomers and Generation X Rural Public School Principals, **public Administration Quarterly** , (38),347-370.

40- Crick, Ruth Deakin , 2002 ,**Transforming Visions Managing Values in Schools Case Study** . London: Middlesex University.

41- Haspeslagh P, Noda T, Boulos F,(2001).,Managing for value. It's not just about the numbers, **Harv Bus Rev** ,Jul-Aug;79(7):64-73.