

التوجهات الحديثة في الإدارة المدرسية وحاجة مديرها لاستلهاام بعض الأبعاد الفلسفية في عمله الإداري

أ.م.د. طارق عبد احمد الدليمي
جامعة الانبار - كلية التربية للعلوم الإنسانية
قسم العلوم التربوية والنفسية

المستخلص

هدف البحث التعرف على بعض التوجهات الحديثة في مجالات الإدارة المدرسية ، فضلا عن التعرف على بعض الأدوار الفلسفية التي يحتاجها مدير المدرسة في عمله الإداري في ضوء المناحي الفلسفية المتمثلة بالفلسفة المثالية والفلسفة الواقعية والفلسفة التجريبية والفلسفة الوجودية وكذلك في ضوء الفلسفة الإسلامية .

وكان من النتائج التي توصل إليها البحث الحالي هو استعراض التوجهات الحديثة في الإدارة المدرسية ومنها : كيفية التعامل مع العوامل المؤثرة في الإدارة المدرسية في ضوء التوجهات الفلسفية الحديثة ، فضلا عن القواعد الأخلاقية لمهنة الإدارة المدرسية ، والتوجهات الحديثة في تحديد وظائف الإدارة المدرسية وأهدافها ومقوماتها . كما أظهرت نتائج البحث أيضا مدى حاجة مدراء المدارس إلى ضرورة الاطلاع على الأدوار الفلسفية في عملهم الإداري ضمن

توجهات الفلسفات التي حددها البحث في منهجه والمتمثلة بالفلسفات المثالية والواقعية والتجريبية والإسلامية والوجودية .

Abstract

Modern trends in school management and the need to inspire Director Some dimensions of the philosophical work of the administrative

Dr.Tariq Abid Ahmed College of education and Humanists Sciences Department of Psychology and Education sciences.

The research aims to identify some new trends in the areas of school management, as well as identify some of the philosophical roles required by the Director of the school in the administrative work by the philosophical aspects of the of Idealism philosophy , Realism, philosophy, Experimental philosophy , Existential philosophy as well as in the light of Islamic philosophy.

One of the findings of the current research is to review recent trends in management School, including : Dealing with factors affecting the school administration in the light of modern philosophical trends, as well as ethics of the profession of school management, and modern trends in the determination of the functions and objectives of the school administration and constituents. The results showed also the

need determination of the functions and objectives of the school administration and constituents. The results showed also the need of school administrators need to see the roles of philosophy in his management philosophies within the orientations identified by the research method and in the philosophies of Idealism , Realism, Experimental , Islamic and Existentialism.

مشكلة البحث :

يعيش الإنسان في إطار مجتمع بشري ، يحتم عليه أن يتفاعل مع عناصره التي تكونه وهي الأفراد والأشياء . ولكي يحافظ على ديمومة مقوماته ينشئ منظمات ومؤسسات تسعى لتحقيق أهدافه .

وفي ظل هذا التوجه برزت حاجة الإنسان إلى الإدارة لأن موضوعها ومحورها الأساسي هو المنظمات . والمنظمة هي عبارة عن مجموعة اجتماعية أنشئت لأجل هدف محدد . وتختلف المنظمات عن أنماط الوحدات الاجتماعية الأخرى بمعيارين رئيسيين هما : القصد ، وتحديد الهدف ، والمنظمات في حياتنا المعاصرة كثيرة مثل الشركات التجارية ، والمدرسة والحزب السياسي ، والمنظمات الخيرية .. الخ (نبراي ، ١٩٩٣ : ص ١٧)

ومحورا لعمل الإداري هنا هو في التحقق من أن المنظمة التي نقوم بإدارتها تسير باتجاه أهدافها المرسومة بكفاءة وفاعلية من خلال استخدام أساليب التنظيم المتنوعة والاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية المتوفرة . وإن هذا

التوجه يلزم الإداري أن يكون مدركا وملما بطبيعة المنظمة التي يعمل بها من حيث العلاقات السائدة فيها وتفاعل الأفراد وجماعات المنظمة مع غيرهم من الجماعات أو المنظمات الأخرى (جوهري ، ١٩٨٤ : ١٣٩) .

فصارت الإدارة ومنطقتها وأساليب القائمين على شؤونها أحد المجالات التربوية المهمة التي احتلت مكانة بارزة في توجهات المجتمعات البشرية شأنها شأن الاهتمام ببرامج التربية وأغراضها ومواد التدريس وأساليبها وكذلك بقية مكونات النظام التربوي ، غير أن دراستها لاتتم بمعزل عن الإطار البيئي الذي أفرزها وتعمل فيه .

و صار محور أي نظام تربوي هو الاهتمام بقطاعات ثلاث هي : قطاع الإدارة والإشراف ، والقطاع الأكاديمي ، وقطاع الخدمات بكل ما يشتمل عليه من توجيه وإرشاد ، ورعاية صحية ونشاطات أخرى موجهة ، والهدف من وراء ذلك هو تهيئة الإنسان إلى حياة اجتماعية معينة لكي يصبح أنسانا صالحا وعضوا فاعلا في المجتمع ، كما إن هذا النظام لا يمكنه أن يمارس عملية نقل كامل للتراث الاجتماعي والحضاري بل لا بد من القيام بعملية اختبار تتعلق بالمعرفة التي سينقلها ، وبالمهارات العملية والعلمية والعقلية التي ستطور ، وبالقيم والاتجاهات التي ستبرز وان مثل هذه الاختبارات يفترض أن تتم وفق إطار مرجعي من أصالة المجتمع ومعاصرته (الطويل ، : ٢٠٠١ ص ٥٤) .

إن الاهتمام بالإدارة وبدورها في بناء المجتمع يعني اهتمام بالفلسفة التي تعمل الإدارة في ظلها ، وبدورها فان معرفة مدير المدرسة لهذه الفلسفة تساعد في توجيه سلوكه وتصرفاته وعلاقاته واتجاهاته الفكرية والاجتماعية ، وكذلك فهم

الذين يتعامل معهم من المدرسين أو التلاميذ أو الآباء ، أو العاملين، حتى يسود بينهم جو من العلاقات الإنسانية الصحيحة (الشيباني ، ١٩٨٣ : ص ١٧) .

كما أن دراسة فلسفة التربية من قبل مدير المدرسة تعد مفيدة وتساعد في تطوير النظرة إلى العملية التربوية وتوجيه الجهود وتنسيقها وتحسين طرق وأساليب التدريس والتقويم والتوجيه . وكذلك فإن دراسة الأبعاد الفلسفية من قبل مدير المدرسة يمكن أن تقدم له مساعدة وخدمة في التعامل مع معطيات الحياة التي ينشط من خلالها ، والأبعاد التي تحيط به ، فالفلسفة تهتم كل الناس والإنسان يجب أن يكون (فيلسوف نفسه) (الطويل ، ٢٠٠١ : ص ٥٥) .

وفي إطار ما تقدم تتجلى مشكلة البحث في ضرورة التعرف على التوجهات الحديثة في الإدارة المدرسية وحاجة مديرها ذو التوجه الحديث إلى استلزام بعض الأبعاد الفلسفية في الفلسفات: المثالية ، الواقعية ، والتجريبية ، والإسلامية ، والوجودية ، والتي تؤثر في عمله الإداري . وهذا ما يحتم دراستها والتعرف عليها ، والتي من خلال ما يتوصل إليه البحث في أهدافه ، قد يساعد مدراء المدارس في ممارسة دورهم الإداري و التربوي مستندا إلى رؤية فلسفية نابعة من طبيعة النظام الاجتماعي الذي يعيشون فيه وبالثقافة السائدة بينهم وهذا ما قد يعطي البحث قيمة وأهمية كونه قد يكون بحثا جديدا يقوم على المناقشة و التحليل وبتناول هذا الجانب المهم في العملية التعليمية والتربوية بحسب علم الباحث وإطلاعه .

أهمية البحث :

يشهد العالم اليوم تطورات سياسية واقتصادية وثقافية واجتماعية ومعرفية ، وقد جاء هذا التطور نتيجة حتمية من تطور نظرة الإنسان الفلسفية إلى حقائق الوجود وفهم ظواهره و إدراك ووعي معنى حياته وما سيؤول إليه مصيره ، وهذا كله جعل الإنسان يبحث عن طرق وأساليب تربوية ينظم معلوماته ويوجه استخداماته في بناء الفرد والمجتمع ، ومن هنا جاءت العلاقة التوأمية بين الفلسفة والتربية ، مما يجعل من الصعب الفصل بينهما أو حتى إستغناء إحدهما عن الأخرى ، وهي أساسا هذه العلاقة منبثقة من واقع التأثير والتأثر بينهما ، فالفلسفة تقوم بتقرير الغاية من الحياة والتربية تقترح الوسائل لتحقيق تلك الغاية (العاني ، ٢٠٠٥ : ص ١٦٦) .

أما الإدارة فإنها تحتل مكانا بارزا في مجتمعات اليوم ، إذ يتوقف نجاح أو فشل أي مجتمع أو أية مؤسسة في الدرجة الأولى على نوعية الإداريين الذين يتولون القيادة والتوجيه . ومن بين هؤلاء المديرين العاملين في ميدان التربية والتعليم ومدراء المدارس ومن بمعيتهم من المدرسين والعاملين الآخرين .. كما إن الإدارة في ميدان التربية والتعليم تعد من المجالات الحديثة ، والتي تطور مفهوما تطورا سريعا معتمدا في ذلك على تطور مناهج الإدارة المتنوعة . حيث يرتبط مفهوم الإدارة في ميدان التربية والتعليم ، بما طرأ على مفهوم الإدارة من جهة ومفهوم التربية وتطور مؤسسة المدرسة وتنعدها من جهة أخرى.فقد فرضت الإدارة نفسها في التربية حتى صارت إدارة التعليم ، والتخطيط ، والإشراف ، واقتصاديات التعليم ، والإدارة المدرسية تدرس في كليات العلوم التربوية في مختلف الجامعات .

والإدارة بحسب موسوعة العلوم الاجتماعية تعني العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه . كذلك هي الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية . ومرة أخرى فإن تجمع هؤلاء الأشخاص الذين يبذلون معا هذا الجهد في أي منشأة يعرف بإدارة المنشأة أو المؤسسة . أو المؤسسة التربوية أو التعليمية أو الإدارة المدرسية . وفي حالة كونها نظام : فإنها تتكون من عدة عناصر ووظائف تتمثل في الأفراد والمواد والآلات والإدارات والأقسام ، والتي هي في وضع تفاعلي منتظم وديناميكي من أجل تحقيق أهداف محددة . وقد ينظر للإدارة على أنها نظام شامل يتكون من مجموعة من الأنظمة يكمل كل جزء منها ويتربط مع الأجزاء الأخرى . وهنا تعد الإدارة وسيلة وليس غاية في حد ذاتها (العلق ، ١٩٩٩ : ص ١١) .

وفي ضوء ما تقدم في مجال الإدارة يمكن ملاحظة ما يأتي :

- ١- إن الإدارة تطبق على الجماعة وليس على الفرد .
- ٢- إن الهدف ضروري ولازم بالطبيعة للإدارة .
- ٣- إن الإدارة ليست تنفيذا للإعمال بل الأعمال تنفذ بواسطة الآخرين .
- ٤- إن الإدارة مسئولة اجتماعيا عن تحقيق منفعة للمجتمع بصفة عامة .
- ٥- إن العملية الإدارية نشاط ذهني موجه لكافة الجهود الجماعية ومخطط لكافة الاتجاهات التي يسلكها مشروع العمل حتى يصل إلى بر الأمان وتحقيق أهدافه المرسومة معتمدا على أسس ومبادئ بدلا من الارتجال والعشوائية القائمة على محاولات التجربة والخطأ(العلق ، ١٩٩٩ : ص ١٠ - ١٣) .

وإذا أردنا التعرف على وظيفة الإدارة فانه لا غنى عنها لأنها وظيفة لتحقيق الأهداف المرسومة . بمعنى أن الإدارة هي معيار النجاح والفشل . وفي الواقع إن الإدارة نشاط ديناميكي - فاعل لاستخدام الموارد المادية والبشرية بفاعلية وكفاءة ، وهذا يعني أنها تلعب دورا كبيرا في تعظيم وتفجير الطاقات البشرية والإمكانات المادية ، وهذا التعظيم والتفجير إنما يخدم المعنيين كافة. و يحقق أحلامهم ويلبي رغباتهم ، ويحافظ على مصالحهم . وهكذا فإن الإدارة تعتبر من أكثر الأنشطة الإنسانية شمولاً وأهمية وحيوية (العلق ، ١٩٩٩ : ص ١٣) .

أما الإدارة التربوية فهي نمط جاء من أصل الإدارة العامة ، إلا أن لها شخصيتها المستقلة ، حيث إن الإدارة تهتم بجملة عمليات إدارية تتطلب رسماً للسياسات واتخاذاً للقرارات... الخ ، أما بالنسبة للإدارة التربوية فإن عملها مرهون بالسلطة التربوية العليا من حيث رسم السياسات واتخاذ القرارات .

وتعد الإدارة التربوية والمدرسية من المدخلات الرئيسية في العملية التربوية التي تلعب دوراً هاماً في صياغة وتعديل وإنجاز أهداف المجتمع وتحقيق طموحاته لذا فإن السعي الدؤوب لتحسين نوعية التربية والتعليم لابد أن يواكبه اهتمام بتطوير مفاهيمنا وممارساتنا الإدارية . ولكون التربية نشاط له غاياته ويتفاعل فيه إنسان مرب مع إنسان متعلم لينتج إنساناً ومواطناً صالحاً تتوافر فيه حقائق ومعلومات ، وقيم واتجاهات وعادات ومهارات فأصبح قطاع الإدارة والإشراف وما يتبعهما من خدمات وتسهيلات هو محور الإدارة التربوية . (الطويل ، ١٩٩٨ : ص ٥٣)

وقبل الحديث عن الإدارة المدرسية لابد لنا أن نتعرف على ماهية المدرسة ذات التوجه الحديث ، فالمدرسة الحديثة تعد إحدى المؤسسات الاجتماعية التي تسهم مع غيرها من المؤسسات في تربية الإنسان ، و مساعدته على النمو في جميع جوانب شخصيته الجسمية والعقلية والنفسية والروحية والاجتماعية ، إلى أقصى درجة ممكنة من النمو ، وفقا لقدراته واستعداداته وميوله واتجاهاته ، مع توجيه هذا النمو وجهة اجتماعية وتربوية .

إن الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التربوية وصورة مصغرة لتنظيماتها ، والمنفذ للسياسة التي تخططها هذه الإدارة ، أو هي مجموعة من العمليات المتكاملة ، والخطط التي يشرف على ممارستها مدير معد إعدادا خاصا ، وذو مهارات متميزة تتناسب ومتطلبات العمليات اللازمة لبلوغ الأهداف المدرسية المحددة (الدوبك وآخرون : ص ١٨٢) .

والمدرسة هي وحدة الإدارة المدرسية ، وعلى رأسها المدير ، بما فيها من هيئة تدريسية وطلبة وموظفين وعاملين ، وما تضمه من أبنية و مرافق ، وما يحيط بها من بيئة تربوية ، وطبيعية واجتماعية . وتعتبر الإدارة المدرسية هي الفعل الإجرائي للإدارة التعليمية أي أن الإدارة المدرسية هي الكيفية التي ينجز بها العمل التربوي في المؤسسة التعليمية إنجازا تحقق به أهدافها على أتم وجه وبأقل جهد وفي أقصر وقت . وبذلك فإن الإدارة المدرسية هي ليست كيانا مستقلا بذاته بل هي جزء من الإدارة التعليمية وتتولى تنفيذ السياسة التعليمية المرسومة .

والإدارة المدرسية الحديثة هي ليست المدير والتلاميذ فقط بل تشمل وبحسب التوجه الحديث لها على أكثر من فرد ، فهي تتضمن كل من يعمل في المدرسة من مدير ، ومعاونين ، ومدرسين إداريين وفنيين ، وعمال وتلاميذ، وأولياء الأمور ، والمهتمين بشؤون التعليم في البيئة ، وغيرهم ممن يساهمون بشكل مباشر أو غير مباشر في القيام بمهامها وتحقيق غاياتها التربوية .

إن أهمية الإدارة المدرسية اليوم تأتي من خلال قيامها بمهمة تسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة ، وتنظيم العمل بطريقة من شأنها أن تتم العمليات التربوية بشكل ميسر وفعال . فهي بالإضافة إلى أنها تساعد على تعليم التلاميذ إلا أن أهميتها تكمن فيما تقدمه من خدمات مدرسية للمدرسين والتلاميذ ليقوموا بتأدية عملهم وتحصيلهم في جو من التعاون والإخاء تسوده المحبة والاحترام المتبادل.

ويمكن القول أن كل عملية تربوية صغرى لا تحقق غايتها الأساسية إلا عن طريق الإدارة المدرسية ، وبدونها تبقى عبارة عن جهود مبعثرة قد لا تصل إلى تحقيق أهدافها وعلى ذلك فإن نجاح النظام التعليمي في تحقيق غاياته مرتبط بشكل أساسي بوجود إدارات مدرسية حديثة قادرة على القيام بما هو مطلوب منها بنجاح .

وعلى أساس هذا التوجه الحديث للإدارة المدرسية تغير مفهوم العمل الذي يقوم به مدير المدرسة وذلك بتغير مفهوم رسالة المدرسة نفسها . فالمدرسة في الماضي كانت هي المكان الذي يجتمع فيه الطلبة لمليء أذهانهم بالمعلومات ، في حين أنها في الوقت الحاضر هي المكان الذي يجتمع فيه الطلبة لبناء

شخصياتهم بناء متكاملًا من جميع النواحي التربوية والعلمية من أجل تأمين مستقبلهم من ناحية ، ومن أجل تطوير مجتمعهم من ناحية أخرى ، عن طريق استخدام أحدث الوسائل التربوية .

إن قياس مدى نجاح الفلسفة التربوية العامة أو فشلها يقاس بمدى نجاح أو فشل الإدارة المدرسية في القيام بما هو مطلوب منها لذا يحضنا هذا المستوى من الإدارة بصورة خاصة باهتمام كبير من قبل جميع المجتمعات مما له من دور بارز في نجاح العملية التربوية والتعليمية وعلى رأس هذه الإدارة مدير المدرسة الذي يعد المسئول الأول عن سير أعمالها . وفي ضوء هذه القيمة والأهمية للإدارة المدرسية ومديرها في الوقت الحاضر تتجلى أهمية هذا البحث في التعرف على بعض التوجهات الحديثة في مجال الإدارة المدرسية والتعرف على حاجة مديرها إلى استلزام الأبعاد الفلسفية في الفلسفات : المثالية ، والواقعية ، والتجريبية ، والإسلامية ، والوجودية في عمله الإداري . حيث أن الفلسفة وفلسفة التربية باتت من الأمور المهمة التي يأخذها مدراء المدارس في نظر الاعتبار عند ممارستهم لعملهم الإداري .

حدود البحث :

يتحدد البحث الحالي بما يأتي :

أ- المراحل التي مر بها الفكر الإداري والتوجهات الحديثة في مجالات : وظائف العملية الإدارية ، والمسؤولية الاجتماعية للإدارة ، وعوامل التغيير فيها ، وإدارة الموارد البشرية من حيث التوجه والأهمية .

- ب - الإدارة المدرسية وتوجهاتها في مجالات : العوامل المؤثرة فيها والقواعد الأخلاقية لمهنتها ووظيفتها وأهدافها ومقوماتها .
- ج- بعض الأدوار الفلسفية للإدارة في الفلسفات المثالية والواقعية والتجريبية والإسلامية والوجودية والتي يحتاجها مدير المدرسة في عمله الإداري . .

أهداف البحث :

يهدف البحث إلى :

- ١ - التعرف على المراحل التي مر بها الفكر الإداري و التوجهات الحديثة في وظائف العملية الإدارية والمسئولية الاجتماعية للإدارة و عوامل التغيير فيها و إدارة الموارد البشرية من حيث التوجه والأهمية .
- ٢ - التعرف على بعض التوجهات الحديثة في الإدارة المدرسية في مجالات: كيفية التعامل مع العوامل المؤثرة فيها، والقواعد الأخلاقية لمهنتها، والتوجه الحديث في وظيفتها وأهدافها ومقوماتها .
- ٣ - التعرف على بعض الأدوار الفلسفية التي يحتاجها مدير المدرسة في عمله الإداري في الفلسفات المثالية والواقعية والتجريبية والإسلامية والوجودية .

طريقة البحث :

استخدم الباحث في بحثه أسلوب العرض والمناقشة والتحليل .

تحديد المصطلحات :

يعرض الباحث بعض المصطلحات التي وردت في سياق البحث وكما

يأتي :

١ - الإدارة :

وتعني عملية توجيه الجهود البشرية وقيادتها في أي منظمة لتحقيق هدف معين سواء أكانت دائرة أو هيئة حكومية (الخطيب و آخرون : ص ٩)
و يعرفها جون مي بأنها فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع (العلق ، ١٩٩٩ : ص ١٢) .

٢ - الإدارة التربوية :

عرفها رهيف بأنها تعني العمل المشترك الفعال الذي يقوم به الجهاز الإداري الأعلى بمختلف عناصره وتقسيماته الإدارية لوضع السياسة التربوية وإدارة كل نشاط تتحقق من ورائه تلك السياسة (رهيف ، ١٩٧٦ : ص ٢٣) .
وعرف سيكس الإدارة التربوية بأنها (تعني الاشتراك في وضع السياسات والنشاطات العديدة المطلوبة لتأمين وتوجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق أهداف المؤسسة التربوية (Sax , R,1980 :p.15) .

٣ - الإدارة المدرسية :

هي مجموعة العمليات والأنشطة المختلفة التي يقوم بها المديرون والمدرسون بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل في جو ودي و إنساني، يبعث الرغبة في العمل المثمر بما يكفل تحسين العملية التعليمية والتربوية ، وتحقيق أهدافها ، وأهداف المجتمع في التربية و الأهداف الجامعة للمدرسة (العجيلي ، ١٩٨٢ : ص ٣٨) .

وتعرف الإدارة المدرسية كذلك بأنها نظام ، وتنظيم ، تخطيط ، وتنسيق ، ومراقبة ، وتقويم . فهي مهارة تتصل بميادين مختلفة : مهارة في التخطيط ،

ومهارة في القيادة ، ومهارة في العلاقات الإنسانية ، ومهارة في تنظيم العمل الجماعي ، ومهارة تنظيم لأعضاء هيئة التدريس وتحسينه ، ومهارة في التقويم (السفسافة ، ٢٠٠٥ : ص ١٧٦) .

و تعني أيضا بانها العملية الاجتماعية التي تعني بتعريف وصيانة واستثارة ومراقبة وتوحيد الطاقات البشرية والمادية تحت نظام متكامل صمم من أجل تحقيق أهداف سبق تحديدها (knezevich, s, 1975, p, 12) .

٤ - الفلسفة :

تعني مجموعة من الأفكار المترابطة في صورة مذاهب فكرية تتسق في بحثها عن الحقيقة الكونية وظواهرها الطبيعية والبشرية . بمعنى آخر أن الفلسفة تعني البحث عن الحقيقة المطلقة وعن ماهية الأشياء ، وأصولها وعلاقة بعضها ببعض بأسلوب عقلاني متفتح بعيدا عن الهوس والقصور والانغلاق الذي ورثته البشرية عن عصور قديمة (رحيم و آخرون ، ب . ت : ص ٦) .

٥ - فلسفة التربية :

عرفها عفيفي بأنها تصور عام وشامل ومتكامل للعملية التربوية مبني على مجموعة من المفاهيم والمبادئ والافتراضات التي تساعد على فهم وتفسير وتوجيه العلاقات والتفاعلات كافة جوانب وعناصر العملية التربوية ، ماهية التربية وأهدافها والمعلم والطالب والمنهج و بيئة التعليم و عملية التعلم (عفيفي ، ١٩٧٤ : ص ١١٦) .

وعرفها النجحي أيضا بأنها النشاط الفكري المنظم الذي يتخذ الفلسفة وسيلة لتنظيم العملية التربوية وتنسيقها و انسجامها وتوضيح القيم والأهداف التي

ترمي إلى تحقيقها، وفي إطار ثقافي و فكري معين (النجحي ، ١٩٨١ : ص ٢٠) .

الفصل الثاني

الإطار النظري

أولاً : المراحل التي مر بها الفكر الإداري والتوجهات الحديثة التي طرأت عليه :
إن متابعة المراحل التي مر بها الفكر الإداري في تطوره تأتي من خلال تسليط الضوء على المدارس الإدارية والتي يمكن تصنيفها كما يأتي :

١ : - المدرسة الكلاسيكية في الإدارة :

وتشمل هذه المدرسة على اتجاهين فكريين وهما :

أ - الإدارة العلمية : إن الإدارة العلمية تعتبر أن للإدارة أصولها وممارساتها، وإن للعمل تنظيماته ومتطلباته ، ولكل منها وظائفه ، وإن العامل امتداد للآلة ، وليس ككائن حي له حاجاته الشخصية والنفسية والاجتماعية ، و إن العلاقة بين المنظمة أو المؤسسة وبين العاملين فيها ، هي علاقة عمل لا تحظى فيها العلاقات الإنسانية بنصيب . (سليمان ، ١٩٨٨ : ص ٢٢٥)

ب - البيروقراطية :

وتعني المكتبية أو حكم المكاتب ، ومؤسسها العالم الألماني ماكس ويبر الذي طور مفهوم البيروقراطية في وضعها المثالي من أجل توفير حد أعلى من الكفاية الإنتاجية الذي رأى عن قناعة راسخة بأن الانضباط في العمل حد الالتزام بحرفية القواعد والقوانين واللوائح يجنب المرء احتمالات الانزلاق في الخطأ أو

الانحراف عن المعايير الموضوعية . ويؤكد أيضا أن القوانين واللوائح والتشريعات والقواعد هي أسس رقابية ذاتية لا تحتاج إلى تأويلات واجتهادات ، وإنما ينبغي الالتزام بها وتنفيذها بحذافيرها ، وبدون هذا يحصل ارتباكات في العمل تؤثر في الإنتاجية عاجلا أم آجلا . (العلق ، ١٩٩٩ : ص ٦١) .

وتستخدم البيروقراطية بمعنى العقلانية أو الكفاءة . وفي رأي ويبر أن العقلانية تعني ملائمة الوسائل بالغايات . وهذا يعني أن التحري في اختيار الوسائل يدل على البيروقراطية المنظمة (نبراي ، ١٩٩٣ : ص ٣٦) .

٢ : مدرسة السلوك الإنساني :

وتعتمد هذه المدرسة على فكرة أساسية مفادها أن الإدارة تتطوي على تنفيذ الأشياء مع الأشخاص ومن خلالهم ، فإن دراستها يجب أن تتركز كتحصيل حاصل على العلاقات الشخصية المتداخلة أو ما يطلق عليها مدخل (العلاقات الإنسانية) . وتركز هذه المدرسة على المبدأ الذي يقول (حيث الناس يعملون مع بعضهم البعض كجماعات لغرض تحقيق أهداف الجماعة ، فمن الضروري أن يفهم الناس بعضهم البعض) . (العلق ، ١٩٩٩ : ص ٦٥)

٣ : المدارس الحديثة في الإدارة :

إن أبرز المدارس الحديثة في الإدارة هي :

أ - مدرسة علم الإدارة :

هي مدرسة توفق بين اهتمام الإدارة العلمية بالإنتاج والكفاءة وعلمية التخطيط . إن مدرسة علم الإدارة تعتبر الكفاءة إنجازا يتبع التخطيط السليم . وأنصار هذه المدرسة يعتمدون على النمذجة والحاسوب للقيام بالعمليات الرياضية

والحسابية المعقدة من أجل المساعدة في الوصول إلى تحقيق الأهداف المثلى مثل البرمجة الخطية ، نظرية المباراة وصفوف الانتظار ونظرية القرارات التي تطبق في مجالات عديدة لحل المشاكل الإدارية .

ب- مدرسة النظم :

تعد التنظيمات الرسمية وغير الرسمية نظاما اجتماعيا كليا في نظرية التنظيم ومن خلال النظام تكون الإدارة أحيانا يزيد أو ينقص من التعارض بين أعضاء المجموعات والمؤسسة أو المنظمة . فنظرية التنظيم هي محاولة لمساعدة الإداري ليحل مشاكل المنظمة وترشده في خطته وقراراته الإدارية ، وكذلك تساعد على أن يكون أكثر حساسية لفهم المجموعات الرسمية وغير الرسمية و حاجاتها التي لها علاقة به (ربيع ، هادي ٢٠٠٦ : ص ٢٧) .

ج- المدرسة الموقفية :

وتقوم هذه النظرية على افتراض أساسي مؤداه أن أي مدير لا يمكن أن يظهر كمدير إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة به ظروف مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته ، وبمعنى آخر أن ظهور القائد أو المدير لا يتوقف على السمات الشخصية التي يمتلكها بل على عوامل وظروف تتعلق بالموقف الذي يكون فيه ، وعلى هذا يمكن القول أن لكل موقف قيادي أو إداري سمات معينة على ضوءها يتم اختيار القائد أو المدير المناسب و أن القائد أو المدير الذي يصلح لأن يشغل منصب إداري في موقف معين قد لا يصلح لشغل منصب آخر في موقف مغاير . (صخي و آخرون ، ١٩٩٢ : ص ١٣) .

د- المدرسة التجريبية :

تعتمد هذه المدرسة على دلالة اسمها على التجربة . إذ من خلال تجارب المديرين يمكن اكتشاف الأخطاء التي تواجه الإدارة ، أو بعض النماذج الناجحة من المديرين ، ومن ثم استغلال نتائج هذه التجارب في تجنب الأخطاء، وبالتالي زيادة كفاءة وفعالية المديرين . وأفضل نموذج لهذه الدراسة هو ما يتبعه البعض وفي مقدمتهم أرنست ديل من تدريس الإدارة عن طريق دراسة وتحليل الحالات . (العلق ، ١٩٩٩ : ص ٨٠) .

هـ- مدرسة النظام الاجتماعي :

إن النظام الاجتماعي بين جوانبه حافات متداخلة من الخلفيات الثقافية والحضارية للأفراد . لذلك فإن المطلوب هنا هو كشف التجمعات الحضارية في المنظمة (أي المجموعات الفردية المتشابهة في الثقافة والحضارة) والعمل على توحيد هذه المجموعات في بوتقة واحدة أو نظام اجتماعي متكامل . والاعتقاد الجوهري في مدرسة النظام الاجتماعي هو الحاجة إلى التغلب على القيود البيولوجية والمادية والاجتماعية الخاصة بالفرد وبيئته وذلك عن طريق التعاون . والكثير من أنصار هذه المدرسة يستخدم مفهوم النظام التعاوني ، والذي يطلق عليه عادة اصطلاح (التنظيم الرسمي) . وحسب هذا المفهوم فإن التنظيم الرسمي هو أي نظام تعاوني حيث يوجد أشخاص قادرون على الاتصال ببعضهم البعض وراغبين في المساهمة في العمل نحو تحقيق هدف مشترك . وكثيرا ما يحدث خلط بين هذه المدرسة ومدرسة السلوك الإنساني ، نظرا لأن المدرستين تتبعان من تطور الفكر الإداري القائم على أساس العلوم السلوكية . (العلق ، ١٩٩٩ : ص ٨١) .

و- المدرسة الرياضية :

تتظر هذه المدرسة للإدارة على أنها نظام يتميز بالنماذج والعمليات الرياضية ويسمي أصحاب هذه المدرسة أنفسهم بأنصار نظرية بحوث العمليات أو علماء الإدارة . وفي اعتقاد هؤلاء أن الإدارة والتنظيم والتخطيط واتخاذ القرارات هي عملية منطقية يمكن التعبير عنها من خلال الرموز والعلاقات الرياضية مستخدمين في ذلك أسلوب النماذج في تحليل وحل المشاكل الإدارية. والمدرسة الرياضية تجبر مستخدميها على التحديد الدقيق لأهدافهم ومشاكلهم ، ولنطاق مشكلة ما . ولا شك في أنها تقدم أداة قوية لحل المشكلات المعقدة المركبة ، كما أنها أثرت على إعادة ترتيب مصادر المعلومات وأنظمتها حتى يمكن تقديم معنى كميمعقول (العلق ، ١٩٩٩ : ص ٨٢) .

ز - مدرسة نظرية القرارات :

وتعتبر هذه النظرية عملية اتخاذ القرار هو حجر الزاوية في إدارة أية مؤسسة . وتعتبر معيار تقويم المؤسسة هو نوعية القرارات التي تتخذها الإدارة في هذه المؤسسة والكيفية التي توضع بها تلك القرارات موضع التنفيذ الفعلي وبطبيعة الحال تتأثر تلك القرارات بسلوك المدير وشخصيته والنمط الذي يدير به مؤسسته (ربيع ، ٢٠٠٦ : ص ٢٦) .

ي - الإدارة بالأهداف :

إن الفلسفة الأساسية التي تقوم عليها الإدارة بالأهداف هي الإدارة التشاركية بمعنى أن تحدد كل مؤسسة ، عن طريق مشاركة العاملين فيها ، أغراضها وأهدافها ، ثم تعد وتطور خطط العمل اللازمة لبلوغ هذه الأهداف من خلال معرفة واضحة بالطاقات والإمكانات التي ستسهم في تنفيذ العمل خلال فترة زمنية معينة ، وتحدد الوسائل التقويمية لمعرفة مدى تحقق الأهداف ودور كل عامل في بلوغ أهدافه الخاصة أو أهداف المؤسسة ككل (الدويك و آخرون ، ب ت : ص ١٤١) .

ك - المدرسة اليابانية :

أصبحت المدرسة اليابانية مثار إعجاب جميع المفكرين الإداريين وخاصة في العالم العربي لأن نجاح هذه المدرسة في الإدارة بهذه الصورة وبالسرية الفائقة يتطلب إلقاء الضوء عليها . وعودة إلى الجذور اليابانية وطبيعة البيئة اليابانية ، والمنطلقات الثقافية والتربوية للمجتمع الياباني نستطيع أن نقف على حقيقة وبواعث هذا التطور الهائل في الممارسات الإدارية والفكر الإداري الياباني .

إن المجتمع الياباني مجتمع مبني على علاقات جيدة مترابطة منذ زمن بعيد ،مما انعكس على علاقة العاملين بعضهم البعض ومع رؤسائهم حيث الاحترام وتلقي الأوامر بطاعة ورضا تامين . وهذا انعكس على طابع العمل فأصبح التعاون الجماعي المبني على المشاركة والاحترام سمة أساسية فيه .
وصار لهذا النوع من العلاقات الجيدة أساسا صلبا أثر على الممارسات الإدارية اليابانية ، وأصبح اليابانيون أكثر حماسة واستعدادا للمشاركة في اتخاذ القرار ، كما أن أي قرار يجب أن يتخذ بناء على أسلوب علمي مفصل للوقوف على البدائل المتاحة ومن ثم اختيار أنسب بديل في جو من النقاش وتقبل الآراء الجيدة (العلق ، ١٩٩٩ : ص ٨٦ ، ٨٧) .

من خلال ما تقدم نلاحظ إن الفكر الإداري لم يكن ساكنا في مجاله وهذا يلاحظ من خلال المدارس الفكرية المختلفة التي تناولته والتي تطل فيها على الإدارة من الزاوية أو المجال الذي تؤمن به و تبحث فيه وبمراحل زمنية مختلفة ومتسلسلة عليها تجد ما يخدم الإدارة والعملية الإدارية على اختلاف أنواعها لتحقيق أفضل النتائج التي يسعى إليها الإنسان .

ثانيا : التوجهات الحديثة للإدارة في مجال إدارة الموارد البشرية :

لقد شهد القرن العشرين اتجاها مهما هو تأكيد الكبير على نظرية رأس المال البشري ، التي تتناول الفرد باعتبار أنه الأساس في عمليات التنمية وباعثها ومحركها الأول ومن ثم تستند على افتراض مؤداه أن تنمية الموارد البشرية تعتبر ضرورة حتمية للقيام بأي جهد نحو تحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي (

رسمي ، ٢٠٠٤ : ص ١٤) . وان هذا الاهتمام بالموارد البشرية نتج عنه اهتمام بالغ بكيفية إدارة هذه الموارد بشكل صحيح وسليم ووفق توجهات العصر .

ويقصد بإدارة الموارد البشرية ذلك الجانب من العملية الإدارية الذي يتضمن عدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس لغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع .

وتشمل إدارة الموارد البشرية إدارة كافة المجالات التي تحكم علاقة المنظمة بأفراد القوى العاملة بها بما يكفل الحصول على قوة عمل مناسبة كما ونوعا لتحقيق إنتاجية عالية للمنظمة . ويمتد مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل مداخل تحقيق التوافق مع حاجات البشر الذين يكونون قوة العمل بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة والعاملين .

وإن السبيل لتحسين وتطوير المنظمة أو المؤسسة هو الاستخدام الأمثل والفعال لمواردها البشرية ، وتسهم الإدارة الفعالة للموارد البشرية في تحسين إنتاجية المنظمة بإيجادها طرقا أكثر فعالية لتحسين نوعية حياة العمل للعاملين وتحسين وتطوير الإسهام المنتج للموارد البشرية في المنظمة . (هاشم ، ١٩٨٩ : ص ٢٧) .

إن الوقت الذي كان يمكن فيه إحراز قفزات في الإنتاجية من خلال الاختراعات التكنولوجية والعناصر الفنية قد انتهى ، نظرا لتوافر كم هائل من المعارف التكنولوجية والفنية لجميع الأطراف المتنافسة ، والاستخدام المكثف

والفعلي لهذه المعارف إلى درجة التشبع تقريبا ، وإن السبيل المتاح الآن لإحداث مثل هذه القفزات هو سبيل الاستغلال الأمثل لعنصر الموارد البشرية الذي لم يستغل بالشكل المطلوب حتى الآن (جاب الله ، ١٩٩٠ : ص ٧) .

لقد شاع حديثا الاستخدام الفعال لمدخل الموارد البشرية بما يكفل زيادة فعالية المنظمة وإشباع حاجات العاملين في نفس الوقت باعتبار أن حاجات المنظمة وحاجات العاملين حاجات مشتركة ومتسقة مع بعضها البعض ، ومن ثم لا يمكن إشباع إحداها على حساب الحاجات الأخرى . ويركز هذا المدخل الجديد على أهمية إدارة العاملين كموارد وليس كعوامل إنتاجية ، أي ينظر إلى العنصر البشري كاستثمارات تحقق إذا ما أديرت عوائد طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة في إنتاجيتها . وينظر هذا المدخل إلى العاملين كبشر لهم حاجات ومشاعر وقيم يمكن من خلال إشباعها تحقيق فوائد لكل من المنظمة و أفراد القوى العاملة ، وهو أمر يحفز الإدارة على الاهتمام بصياغة برامج وسياسات وممارسة تطبيقات فعالة تحقق إشباع كل من الحاجات الاقتصادية والعاطفية للعاملين مع تحقيق أقصى قدر من التوازن بين حاجات ومتطلبات كل من المنظمة والعاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة تتيح لأفراد القوى العاملة النمو والتطور والاستخدام الأمثل لقدراتهم ومهاراتهم. (هاشم ١٩٨٩:ص ٣٠) . و أصبحت البلدان النامية هي أشد البلدان احتياجا إلى الاستفادة من مواردها البشرية المتاحة بوفرة وبمستوى تعليمي لا بأس به ، وذلك بأسلوب إداري علمي قائم على الموائمة الدقيقة بين الاستفادة من خبرة الآخرين ومقتضيات ظروفها وتقاليدها وعاداتها المحلية .

ثالثا : وظائف العملية الإدارية في ضوء الاتجاهات الحديثة :

إن أهم وظائف أو عناصر العملية الإدارية في ضوء الكتابات الإدارية الحديثة والتي تنعكس على الإدارة التربوية والمدرسية هي ما يأتي :

١ - التخطيط :

إن كتب الإدارة تزدهم بتعريفات مختلفة للتخطيط ، فهناك من يعرف التخطيط بأنه (التقرير سلفا بما يجب عمله ، وكيف يتم ، ومتى ، ومن الذي يقوم به) . ومن الكتاب من يرى أن التخطيط (يتضمن الاختيار بين البدائل من الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد مع تحديد الوسائل لبلوغها . أما هنري فايول فيقول (إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل) .

ومهما تعددت التعريفات ، فإن التخطيط يعتبر من وظائف الإدارة الرئيسية ، وهو يسبق الوظائف الأخرى ، باعتبار أن كل الوظائف الأخرى لا يمكن أن تعمل بفاعلية إلا بتوفر عنصر التخطيط ، وهو أمر منطقي للغاية . فالتخطيط الناجح يعتمد على قدرة الإداري على التنبؤ بالمتغيرات البيئية ، أو المتغيرات الداخلية . ولا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة أو المنشأة بعيدة الأمد في ظل غياب خطط بعيدة الأمد . ولا تتحقق الأهداف أصلا بدون خطط ، سواء كانت الخطط قصيرة الأمد ، أو متوسطة ، أو بعيدة (العلاق ، ١٩٩٩ : ص ٢٠) .

والتخطيط عادة عملية تتجه نحو المستقبل وتحاول التنبؤ بما سيحدث أو ما يراد تحقيقه في المستقبل وفي ضوء ذلك ترسم الخطط والسياسات اللازمة

لمواجهة ذلك المستقبل و ما ينطوي عليه من أمور (صخي و آخرون، ١٩٩٢ : ص ١٦) . والتخطيط يعد عملية تحليلية تتضمن تقويما للمستقبل ، وتحديد الأهداف المرغوبة في إطار المستقبل ، ووضع البديل لتحقيق هذه الأهداف ، واختيار البديل أو البدائل المناسبة لتحقيقها .

والتخطيط هو أساس العمل الإداري وتعتمد علي جميع وظائف الإدارة لا سيما وظيفتي التنظيم والمتابعة . وهو العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تحديد الأهداف و أخذ الخطوات الضرورية لضمان إنجاز هذه الأهداف بأفضل شكل .

ويتضمن التخطيط تحديد و إيضاح للأهداف ومجال العمل ، والفحص بقصد الكشف عن العوامل المؤثرة وتحديد آثارها المحتملة على إنجاز الأهداف، وصنع القرار لتحديد عمل النظام وكما تشير إليه عمليات تعريف الأهداف ، الفحص ، والتحليل (رسمي ، ٢٠٠٤ : ص ٨٧) .

٢- التنظيم :

يعني التنظيم بناء علاقات تحددها السلطة الضرورية ، والتنسيق بين مختلف الأفراد لأداء مهام معينة لتحقيق أهداف التنظيم ، فهي علاقة بنائية تعمل على ربط العناصر التنظيمية وإطار يتم من خلاله تنسيق جهود الأفراد (رسمي ، ٢٠٠٤ : ص ١٠٤)

ولكي تنجح الإدارة في عملها ، لابد من توافر تنظيم سليم تحقق من خلاله أهداف المنظمة وغاياتها ، وهذا التنظيم ذو شقين أحدهما مادي ويختص بمكونات العمل وتجهيزاته وتوزيع مسؤولياته ، والشق الثاني : إنساني ، ويختص

بالجانب البشري ، من حيث طبيعة الأفراد وقدرتهم على العمل ، ثم توجيه طاقتهم للعمل ، ومن ثم يكون للعلاقات الإنسانية دورها الهام في نجاح الإدارة في عملها (سليمان ، ١٩٨٨ : ص ٢٢٧) . وإن نوعية هذا التنظيم ينطبق على جميع الإدارات الأخرى بما فيها الإدارة التربوية والتعليمية والإدارة المدرسية .

وعلى هذا الأساس فإن التنظيم يقدم للمدير الوسائل التي يستطيع من خلالها العمل جماعيا وبفاعلية نحو تحقيق الأهداف المرسومة . ولغرض تحقيق هذه الأهداف فإن على المدير أن يحدد أولا النشاطات والأعمال المطلوب تنفيذها وإدارتها ، ومن سيتولى مساعدته ، ولمن يقدم تقارير العمل ، ومن يقدم له بدوره هذه التقارير . ولا بد للمدير أن يعرف الإطار التنظيمي الكلي الذي يعمل فيه وموقعه في هذا الإطار ، ووسائل الاتصالات . وبدوره فإن المرؤوس يجب أن يعرف طبيعة الوظيفة المطلوبة من وحدود هذه الوظيفة، وعلاقته برئيسه ، والمجموعة التي تعمل معه ، والمجموعة الكلية التي يتكون منها البناء التنظيمي (العلق ، ١٩٩٩ : ص ٢١) .

وهكذا فإن وظيفة التنظيم تبحث في تحقيق التنسيق بين القوى العاملة والموارد المتاحة بما يكفل تنفيذا لخطة بكفاءة وفاعلية . ومن أجل تحقيق ذلك يتم تحديد أوجه النشاطات للمنظمة أو المنشأة أو المؤسسة التعليمية بما فيها المدرسة وتوزع على العناصر البشرية فيها . وفي ضوء ذلك يتم تحديد الاختصاصات والمسؤوليات والعلاقات والاتصالات بين الوحدات التنظيمية وبين الأفراد العاملين فيها .

٣ - التوظيف :

إن التوظيف أو التشكيل أو ما يسمى بتنمية الهيئة الإدارية هو وظيفة إدارية تنطوي على البحث عن الإداريين ، واختيارهم ، وتعيينهم وترقيتهم وتقاعدهم . ولكونه أحد الوظائف الإدارية الأساسية ، فإن التوظيف بهذه المعاني يعتبر وظيفة أساسية لكل المديرين .

٤ - التوجيه :

يعتمد التوجيه بشكل رئيس على مدى سلامة التخطيط والتنظيم . فالتوجيه يتوقف على تحديد الأهداف ووضوحها لجميع العاملين وعلى حسن توزيع المهمات والمسؤوليات عليهم (صخي و آخرون : ص ١٨) . وهو الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم حول كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك . وتمارس هذه الوظيفة من خلال عمليات القيادة والحفز والاتصال مستندة في ذلك إلى فهم واضح لطبيعة السلوك الإنساني وكيفية توجيهه بالشكل الذي يحقق الأهداف المنشودة (العلاق ، ١٩٩٩ : ص ٢١) .

ويمثل التوجيه إستراتيجية العمل وإحدى الأساليب الفعالة في حفز الأفراد وتقتضي إدراك مجموعة من العلاقات المتشابكة تؤثر في السلوك ويحتم على القيادة التعامل معه بهدف إحداث الانسجام بين الفرد وبيئة العمل ، وبث روح العمل الجماعي والعمل على مقابلة توقعات الفرد والجماعة (رسمي ، ٢٠٠٤ : ص ١٢٥) .

وإن إغفال التوجيه قد يؤدي إلى القصور والتسيب في العمل أو إحداث خلل فيه ، لذلك يجب أن يتماشى مع مسار العلاقات الإنسانية ، إذ ينبغي أن يتم بأسلوب لين وواضح ، وبعيد عن التسلط أو الإساءة حتى يحقق الغاية منه ، مع مراعاة الفروق الفردية في عملية التوجيه ، حيث أنه من المعلوم أن الأفراد أو العاملين ليسوا كلهم سواء في تقبل التوجيه وتنفيذه ، وإن الهدف الرئيسي من التوجيه هو مصلحة العمل ، وهذه الأخيرة ينبغي أن تبنى على التعاون بين أفراد المنظمة أو المؤسسة التعليمية (المدرسة) والتغلب على ما قد يعترضهم من صعوبات ومشكلات تحد من نشاطهم أو تقلل من فاعليتهم في العمل (سليمان ، ١٩٨٨ : ص ٢٣٥) .

وفي هذا الصدد فإن المدير الناجح هو الذي يستطيع أن يوجه العاملين معه لكي يعملوا بفاعلية وكفاية لتحقيق الأهداف المطلوبة والمرسومة ، وهذا يتطلب منه ، القدرة على إثارة اهتمام العاملين معه لتحقيق تلك الأهداف ، وإيجاد الترابط بين الأهداف الفردية والأهداف العامة ، كما يتطلب أيضا قدرة المدير على توجيه العاملين وحفزهم لبذل أكبر جهد ممكن للإسهام في حل مشكلات قد تصادفهم في بيئة العمل أو في البيئة المحيطة بها .

٥ - التنسيق :

التنسيق هو العملية التي تهدف إلى تحقيق وحدة العمل بين الأنشطة المتداخلة . وتكون وظيفة التنسيق ضرورية حينما وجد اثنان أو أكثر من الأفراد المتداخلين ، أو الجماعات المتداخلة أو الأقسام المتداخلة تسعى لتحقيق هدف عام . وتتضمن وظيفة التنسيق التأكد من أن جميع المجموعات وجميع

الأشخاص يعملون بفاعلية وعلى نحو اقتصادي ويتوافق في اتجاه الهدف الرئيسي (العلاق ، ١٩٩٩ : ص ٢٢) .

والتنسيق يزيل كل عوامل التنافر و التضاد في المؤسسة أو المنظمة ويحل محلها كل حالات التوافق والعمل باتجاه واحد بهمة وبروح معنوية عالية يتحلى بها جميع العاملين في المنظمة أو المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة .

٦ - الرقابة :

إن الرقابة تتضمن القياس الدائم للأداء الفعلي ومقارنة النتائج بالاحتكام إلى المعايير ، والمبادأة بالعمل يميله الاختلاف القائم بين الأداء الفعلي والمعايير المطروحة . والرقابة هي امتداد لعملية التخطيط تستند كفايتها و فعاليتها على مدى وكفاية وفعالية عملية التخطيط بما تحويه من تحديد واضح ودقيق للخطة وأهدافها. (رسمي ، ٢٠٠٤ : ص ١١٨) .

وتعني الرقابة التأكد من أن الذي تم أو أنجز مطابق لم أريد أتمامه ، وهي وظيفة إدارية يمارسها المدير مباشرة أو بواسطة الآخرين من أجل كشف مدى تطابق المعلوم بالمفروض ، ومدى الابتعاد عنه سلبا أو إيجابا مع القيام بالفعل التصحيحي في الزمن والاتجاه المناسب من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة. (ربيع ، ٢٠٠٦ : ص ٢٢) .

وهي تشمل متابعة الأعمال التي تتم أولا بأول للتعرف على مدى مطابقتها للخطة الموضوعية ، حتى إذا ما اكتشفت الإدارة فيها انحرافا عما هو مقرر إنجازها أمكنها أن تقوم أو أن تفحص ذلك الانحراف قبل أن يستفحل أمره . وهذا يقتضي وضع معايير رقابية محددة وواضحة لكي يقاس عليها تنفيذ الأعمال

، وتقرير أساليب تصحيح الانحرافات في حالة حصولها . وقد تكون الرقابة نابعة من داخل المنظمة ، حيث يؤخذ في الاعتبار عند وضع الخطة والبيان التنظيمي أن تقوم بعض الأجهزة بمراقبة الأخرى . كما قد تكون الرقابة خارجية ، حين تكون هناك سلطة أعلى من المنظمة المعنية يهتما أن تحافظ على نشاط تلك المنظمة وتتأكد من أن ما تقوم به من نشاطات وأعمال إنما يخدم مصلحة المجتمع ولا يتعارض معها (العلاق ، ١٩٩٩ : ص ٢٢) .

رابعا : المسؤولية الاجتماعية للإدارة وعوامل التغيير فيها :

١ - المسؤولية الاجتماعية للإدارة :

إن المسؤولية الاجتماعية هي فكرة أخلاقية بالنسبة للإداري لكن مصطلح المسؤولية الاجتماعية يشير عادة إلى الدور الذي يتعين على صاحب العمل أن يلعبه في حل أمراض الجماعة فعلى سبيل المثال : إلى أي مدى يجب على مشروع العمل أن يكون منغمسا في حل المشكلات الاجتماعية مثل إيجاد فرص عمل أو تعليم أو خدمات صحية وترفيهية للعاملين من ذوي الدخل المحدود . أو هل مطلوب من المدير أن ينفق جزءا من وقته لتأمين القضاء على الأمية بين العاملين وغوائلهم أم مهمته تكمن في تعظيم الأرباح وزيادة الأجور من خلال وظائف الإدارة (العلاق ١٩٩٩ : ص ٤٤) .

إن فكرة أن تكون الأعمال مسؤولية اجتماعية ليست بالجديدة إطلاقا . فالرموز والأعراف في أخلاقية المهنة موجودة حتى في الأزمنة الغابرة . إلا أن هذه الفكرة اليوم قد اتسعت لدرجة أنها أصبحت جزءا من مبادئ الإدارة . إن خبراء اليوم صاروا يتحدثون علانية ، بل هم يدعون إلى أن تصبح الإدارة

مسؤولية اجتماعية ، بالإضافة إلى مسؤولياتها الأخرى . فقد كتب أليفر شيلدون يقول (مهما كانت الإدارة العلمية ، ومهما كان الاعتماد كبيرا في تطوير قواعدها على استخدام الطريقة العلمية ، فان مسؤوليتها الأساسية هي مسؤولية اجتماعية وشعبية) .

وهناك من خبراء الإدارة من يرى عن قناعة بأن للبيئة الاجتماعية تأثير جوهري على أهداف وسياسات وقرارات العمل ، حتى أصبحت المسؤولية الاجتماعية واحدة من أهم التحديات التي تواجه أي مشروع من مشاريع العمل الحديث . فقد أصبح المجتمع يفرض على مشاريع العمل الالتزام بمسؤوليات عديدة نحو المجتمع بصفة عامة ، مثال ذلك ضرورة تناسق أهداف المشروع مع أهداف المجتمع ، وإسهام المشروع في إشباع حاجات ورغبات المجتمع من الأشياء التي يحتاجها ، والإسهام في تطوير المجتمع ثقافيا واجتماعيا واقتصاديا .

أما بالنسبة إلى مسؤولية المدرسة تجاه المجتمع المحلي وتوجهها الجديد فإنه يقوم اليوم على إشراك الآباء وأولياء أمور الطلبة ، وإقناعهم لأن يهتموا ويتفهموا بما يجري لعملية التربية والتعليم من حيث كيفية التدريس والأمور المتعلقة بها نتيجة التطور والتغير الحاصل في مفاصل العملية التعليمية . و إن هذا التوجه الجديد في توطيد الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلي يجب أن يلقي ترحيبا من الجميع . وهو ليس بالأمر السهل بالنسبة للمدرسة لأن التربية والتطور يعنيان التغيير . وكما هو معلوم إن معظم نمط الحياة في المجتمع المحلي يعارض أو لا يحبز التغيير . وهذا يضع مسؤولية كبيرة على عاتق إدارة المدرسة

المتمثلة في مدبرها الذي يواجه حل معضلة التوفيق بين المحافظة على التقاليد و إحداث التغيير من أجل التقدم والت (نبراي ، ١٩٩٣ : ص ٢٠٣) .
وهكذا أصبح اليوم حجم المسؤولية الملقاة على عاتق الإدارة بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص كبيرا ، فلم تعد الإدارة مدير ومكتب ، وعدد من الأفراد ، بل صارت هيكل ونظام عام وخاص ، يعمل فيه الجميع ويضعهم تحت ضلال القوانين والأنظمة الإدارية التي تخدم كل الأفراد وتحقق الأهداف المطلوبة آخذة بنظر الاعتبار حجم التقدم و التطور والتغيير الذي يطراً عليها .

٢ - عوامل التغيير في الإدارة :

إن أهم عوامل التغيير في الإدارة هي ما يأتي :

أ - العوامل الخارجية : وهي من المفروض أن تتبهِ الإدارة إلى التغيير . وأول نوع من هذه العوامل هي عوامل الاقتصاد والسوق وثاني نوع من هذه العوامل هي العوامل التكنولوجية وثالث نوع من هذه العوامل هي العوامل القانونية والسياسية ورابع هذه العوامل هي العوامل المرتبطة بمدى توافر المادة الخام اللازمة لاستمرار عملية الإنتاج .

ب - العوامل الداخلية وتشمل :

- ١ - التغيير في قيم واتجاهات القوى العاملة فمثلا التغيير في تركيبة القوى العاملة بالمنظمة بحيث تصبح الأغلبية من العاملين صغار السن والذين يتميزون بقيم للعمل واتجاهات للأداء تختلف عن العاملين السابقين كبار السن .
- ٢ - التغيير في تكنولوجيا أداء العمل مثل إحلال الآلة محل العمالة اليدوية .

- ٣ - تغيرات الهيكل التنظيمي مثل إنشاء وحدات تنظيمية جديدة لم تكن موجودة من قبل .
- ٤ - تغيرات المناخ التنظيمي مثل ظهور حالة من عداء العاملين تجاه الإدارة وإحساسهم بعدم الأمان نتيجة تطبيق سياسة جديدة لم يألّفوها سابقا .
- ٥ - التغير في أهداف المنظمة بشكل يجعل من الصعب على التنظيم الحالي أو العاملين الحاليين تحقيق الأهداف الجديدة (جاب الله ، ١٩٩٠ : ص ٣٣٠ ، ٣٣١) .

الفصل الثالث

بعض التوجهات الحديثة في الإدارة المدرسية

أولاً : خصائص الإدارة التربوية والمدرسية :

إن وحدة الإدارة التربوية هي النظام التربوي بشكل عام ، وتمثلها الدائرة السياسية المسؤولة عن التعليم والمعروفة بوزارة التربية والتعليم ، من خلال رسم السياسات التربوية بما ينسجم مع السياسة العامة للدولة أو النظام السياسي القائم ، وسن التشريعات والقوانين التربوية ، وتخطيط التعليم ، و تحديد الميزانيات ، ويرئسها وزير التربية والتعليم .

فالإدارة التربوية هي النشاط المتخصص الذي يخطط وينظم ويوجه الموارد البشرية ، بما يتفق مع أهداف وحاجات التلاميذ والمدرسة والمجتمع ، وهي النشاط الذي يوحد عمل التلميذ والمدرس والمجتمع لتحقيق أعلى درجة من الرضا والنمو للجميع (السفاضة ، ٢٠٠٥ : ص ١٧٤) .

كما أن مفهومها الحديث يعدها وسيلة وليست غاية ، وهي مجموعة عمليات متشابكة وشاملة لكل النظام التربوي في المجتمع المتمثل في جهاز التربية والتعليم الرسمي (الوزارة) وما يصنعه من سياسة تربوية ، وأنظمة ، وما يحدده من مناهج ومقدمات ومراحل تعليمية . وتعنى الإدارة التربوية بتنظيم العناصر البشرية (المعلمين والموظفين والطلبة وأولياء أمور التلاميذ) ، وتنظيم العناصر المادية (الأبنية والتجهيزات والأثاث والأدوات والأنظمة والتشريعات) ، ويؤكد المفهوم الحديث للإدارة التربوية على التعاون والعمل الجماعي ، وترابط مقومات العملية التربوية مع بعضها البعض (عابدين ، ٢٠٠١ : ص ٢٢) .

إن إدارة النظام التربوي والإشراف عليه لها خصوصية تختلف عن إدارة النظم الأخرى و إداراتها المعنية ، فالخصائص التي تتميز بها الإدارة التربوية والمدرسية عن غيرها من الإدارات هي :

- ١ - ضرورتها الملحة للمجتمع .
 - ٢ - المنظور الجماهيري وحساسيتها .
 - ٣ - تعقد الوظائف .
 - ٤ - ألفة العلاقات الضرورية .
 - ٥ - التمكن لهيئة العاملين / التأهيل الفني و المهني للعاملين .
 - ٦ - صعوبة القياس والتقويم . (نبراي ، ١٩٩٣ : ص ٢١) .
- وهناك خصائص ومهام تشترك بها الإدارة التربوية و المدرسية مع غيرها من الإدارات الأخرى وهي كما يأتي :
- ١ - الالتزام بتحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة أو المؤسسة .
 - ٢ - العمل على تقدم المؤسسة ونموها وتطوير العمل بها إلى ما هو أفضل على الدوام .
 - ٣ - استخدام جهود الناس الآخرين ومحاولة استثارة طاقاتهم وقدراتهم الإبتكارية .
 - ٤ - تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.(جوهر، ١٩٨٤:ص أ-ب) .

ثانيا :

- ١ - التوجهات الحديثة في كيفية التعامل مع العوامل المؤثرة في الإدارة المدرسية:

إن موهبة المدير الناجح وكفاءته إنما تعتمدان على قدرته في التفاعل مع البيئة والتكيف معها دون أن يؤثر ذلك على مسؤولياته ومهامه الأساسية في العمل مثل التخطيط والتنظيم والرقابة . والإدارة الفاعلة هي تلك الإدارة التكيفية / التوازنية التي تأخذ في الحسبان نوع واتجاهات وطبيعة المتغيرات والعوامل التي تحيط بالعمل ، والتي تؤثر به ويؤثر فيها ، وقد يشكل تعامل المدير مع البيئة الخارجية جزءا مهما ومتاخلا مع وظيفته كمدير .

وفي ضوء ذلك على المدير أن يرسم لنفسه إستراتيجية تمكنه من إحكام التعامل مع مفاتيح البيئة الخارجية بما فيها من عادات وتقاليد وأعراف تشكل النسيج الثقافي المحيط بالعمل . فالمدير لا يعمل في فراغ ولا يتعامل فقط مع البيئة الداخلية ، وإنما مهارته تكمن في قدرته على التفاعل والتعامل مع المؤسسات الحكومية وغيرها من الاتحادات والجمعيات الأخرى . وإن الوعي والإدراك في هذا المجال يعد شرطا أساسيا من شروط نجاح التطبيق الإداري .

وأن لكل مجتمع إطاره الثقافي أو الحضاري ، ويشمل هذا الإطار الثقافي أو الحضاري القيم والمعتقدات والأهداف والتقاليد السائدة في مجتمع معين وأوضاع هذا المجتمع والتدريب ودرجة التصنيع والأفكار والمفاهيم العقائدية ودرجة الاستقرار السياسي وغير ذلك من الظروف التي تسود في المجتمع والتي تؤثر بالضرورة على السلوك الإداري في هذا المجتمع .

إن ديناميكية الإدارة تتطلب كشرط أساسي الوعي بهذه الأطر والتفاعل معها ومحاولة التكيف معها وصولا إلى الأهداف المنشودة . كما وأن الإدارة فن يتطلب أن يكون للمدير مهارة خاصة في التكيف والتفاعل وأن يكون له ذهنا

متقدا وقابلية فذة على استقطاب المتغيرات والتكهن بها في محاولة لتطويعها لصالح العمل وأهدافه (العلق ، ١٩٩٩ : ص ٤٢) . أما مدير المدرسة فهناك عدد من العوامل التي تؤثر في عمله ووظيفته ، وقد يكون هذا التأثير ذا أثر إيجابي أو يكون ذا أثر سلبي ومن أهم هذه العوامل ما يأتي :

- ١ - طبيعة النظام السياسي المتبع في البلد وفلسفته وأهدافه ومدى ما يسمح من لامركزية واستقلال السلطات الحكم المحلي .
- ٢ - التطور والتقدم العلمي والمعرفي والثقافي والإدارة والاقتصاد والحياة الاجتماعية .
- ٣ - طبيعة التعليم الذي تقدمه المدرسة ، ومرحلة الدراسة فيها وحجمها ومدى قربها أو بعدها من مكان السلطة المركزية .
- ٤ - القيم والمفاهيم الخلقية السائدة في المجتمع .
- ٥ - مدى مرونة القوانين واللوائح التي تصدرها السلطات التربوية المركزية ، ومدى ما يملكه المسؤولون في الأجهزة المركزية التربوية من وعي إداري وخبرة إدارية حديثة ومن استعداد للاشتراك في مسؤولية إدارة التعليم .
- ٦ - مدى ما تمارسه الإدارة التربوية المركزية من سلطات لمتابعة ومراقبة وتوجيه وتقويم لأعمال مدراء المدارس التابعة لها .
- ٧ - مدى الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمدرسة .
- ٨ - مدى ما يملكه مدير المدرسة من مؤهلات عملية وإدارية ومن خبرة فنية وإدارية ومن روح ديمقراطية وحب لعمله ورغبة في إشراك العاملين في مسؤولياته وسلطاته الإدارية (العبيدي ، ٢٠٠٤ : ص ٥٣ ، ٥٤) .

وحتى يكون مدير المدرسة مطورا لعمله باتجاهات إدارية حديثة عليه أن يستوعب كل هذه العوامل المؤثرة في عمله وان يعزز الإيجابي منها ويعمل على تلافي المؤثرات السلبية ويدفع بعمله الإداري بالاتجاه الحديث المتطور لمدرسته . وفي كل الأحوال يبقى مدير المدرسة هو المسئول الأول عن حسن سير العمل في المدرسة ، ولهذا يتوجب عليه أن يقوم بمهامه كاملة، لأن دوره القيادي يحتم عليه القيام بواجباته الإدارية إضافة إلى قيامه بالواجبات الفنية التي لا تقل أهمية عن واجباته الإدارية .

٢ - التوجه الحديث نحو القواعد الأخلاقية لمهنة الإدارة المدرسية :

تتعرض مشاريع العمل أحيانا إلى ضغوط هائلة من أجل بلوغ أهدافها المرسومة ، وأحيانا تتحقق بعض هذه الأهداف على حساب المجتمع أو مصالح أعضائه . وعندما يحصل ذلك ، فإن هذه المشروعات التي تنتهج مثل هذا الأسلوب الأناني تنهم بتجاوز أخلاق المهنة أو أخلاقيات العمل . وأخلاقيات العمل قد تمثل الخلاصة الكلية لخبرات وتعليم ونشأة المدير نفسه ، أو أعضاء مجلس إدارة العمل . والانحراف في أخلاقيات العمل قد يحصل رغما عن قناعة المدير ، أو قد يحصل بمعرفته وموافقته الكاملة . والممارسات الأخلاقية قد تتضمن أشياء مثل تقاضي الرشاوى ، وخداع العملاء، والإعلانات غير الآمنة ، أو الفساد الإداري العام ، أو الإضرار بالبيئة ، أو هدر الثروات الوطنية (العلق ، ١٩٩٩ : ص ٤٣) .

ويطبيعة الحال أن لكل مهنة دستور أخلاقي يلتزم به الأعضاء العاملين في تلك المهنة . وتلبية لهذا المطلب الهام فقد وضعت الجمعية الأمريكية للإدارة

- المدرسية قواعد أخلاقية لمهنة الإدارة التربوية . وفيما يأتي عشرة أبعاد أخلاقية لها دلالاتها في سلوك مدير المدرسة وسلوك الإداري التربوي :
- ١- أن يجعل من رفاهة التلاميذ ومصالحهم محورا أساسيا لكل قراراته وأفعاله.
 - ٢- أن ينجز مسؤولياته المهنية بكل أمانة وصدق وإخلاص .
 - ٣- أن يدعم ويحمي الحقوق المدنية والإنسانية لكل الأفراد .
 - ٤- أن يحترم وبطبيع الدستور والقوانين والأنظمة المعمول بها في مجتمعه ولا يشترك عن قصد أو يدعم أية منظمة أو نشاط يرمي بطريق مباشرة أو غير مباشرة إلى قلب نظام الحكم فيه .
 - ٥ . أن يطبق السياسات التربوية المرسومة ويراعي قوانين وأنظمة وتعليمات نظامها التربوي .
 ٦. أن يسلك سبلا ملائمة ومناسبة لتطوير وتصحيح القوانين والسياسات التربوية .
 - ٧- أن يتجنب استغلال مركزه / مراكزه لمكسب أو لمصلحة شخصية سواء أكان ذلك في مجالات سياسية أو اقتصادية أو أية مجالات أخرى .
 - ٨- أن يسعى للحصول على درجات أكاديمية أو تأهيل مهني وأن يكون ذلك من مؤسسات معترف بها .
 - ٩ - أن يحافظ على مستوى ويسعى لتحسين فعاليتها من خلال البحث واستمرارية النمو المهني .

١٠- أن يحترم جميع العقود والاتفاقيات السارية أو يلتزم بكل ما يتم التوصل إليه بشأنها (الطويل ، ١٩٨٦ : ص ٧٢ - ٧٣) ، (نبراي ، ١٩٩٣ : ص ٢٥ ، ٢٦) .

إن المطلوب منا اليوم أن ندعم وبإيجابية عالية كل التوجهات التي تدعو إلى أن تسود أجواء العمل القيم والقواعد الأخلاقية النبيلة وخاصة في مجال التربية والتعليم وكل المجالات الأخرى ، لأن العمل وميدانه عندما يرسى على أساس قيمي وأخلاقي وهناك دستور على وفق هذا الاتجاه يحكمه ويصار إلى تنفيذه من قبل الجميع وبموافيتهم الجماعية وبحرية عالية ، فانه بالتأكيد سيكون حافزا كبيرا لكل العاملين ولكل الإداريين والمديرين و أن يبعث فيهم البهجة والسرور والدافعية العالية لأداء العمل دون حقد أو كراهية .

ثالثا : التوجه الحديث للإدارة المدرسية في وظيفتها و أهدافها ومقوماتها:

١- التوجه الحديث في وظيفة المدرسة و أهدافها :

إن مدرسة اليوم صارت مدرسة المجتمع ، ومركز مهم من المراكز الاجتماعية في البيئة يلجأ إليها أبناء المجتمع المحلي في كثير من المناسبات وعلى مدى الأيام وفصول السنة ، لذا لم تعد المدرسة تغلق أبوابها وتحكم إقفالها بل تفتحها على مصراعيها لتستقبل رجال البيئة وشبابها وفتياتها آباء وأمها ، وعمال وفلاحين كتبة وموظفين ومن مختلف الهيئات والمنظمات ، وهي تعمل جاهدة ، متخذة شتى الأساليب والطرائق من أجل أن تقربهم إليها فيؤمنونها ولا يملوا أو يميلوا عنها . إذ إن مدرسة اليوم مركز لإشباع حاجات البيئة والمجتمع المحلي الذي توجد فيه (وزارة التربية ، ٢٠٠٠ : ص ٩١) .

ولذلك فقد تغيرت وظيفة الإدارة المدرسية وأتسع مجالها في الوقت الحاضر فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة سيراً روتينياً وفق تعليمات وقواعد معينة كالمحافظة على نظام المدرسة ، وحصر غياب التلاميذ وحضورهم ، وحفظهم المقررات الدراسية ، وصيانة الأبنية المدرسية وتجهيزاتها . بل صارت بالإضافة إلى ذلك عملية إنسانية محور عملها التلميذ ، وتسعى إلى توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والجسدي والروحي وتعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو .

أما من حيث مجالها فلم يعد مقصوراً على النواحي الإدارية فقط بل أصبح يجمع معها النواحي الفنية والمالية وكل ما يتصل بالتلاميذ ، وأعضاء هيئة التدريس ، والمناهج ، وظروف التدريس ، والنشاط المدرسي ، والإشراف الفني ، والنهوض بالمكتبات المدرسية ، وتنظيم العلاقة بين المدرسة والبيئة المحلية ، وعلاج مشاكل التلاميذ الدراسية والاجتماعية ، وتقديم الخدمات الصحية لهم ، وإشراك أولياء أمور التلاميذ في كل ما يعود بالمنفعة على أبنائهم الطلاب و كل ما يتصل بالعملية التربوية بطريقة غير مباشرة . (مصطفى ، ١٩٨٢ : ص ٢٠ ، ٢١)

وبالإضافة إلى ذلك لم يبق دور المدرسة وإدارتها على وفق ما تمت الإشارة إليه بل صار دورها واسعاً يشمل دراسة مشاكل المجتمع والمساهمة في حلها ، والمساهمة في تحقيق الأهداف التي يتطلع إليها وفق ما يراها في ضوء ثقافته وفلسفته .

فالإدارة المدرسية الحديثة تقدم لطلابها الخدمات العلمية والثقافية والاجتماعية والوقائية والعلاجية والتوجيه والإرشاد والتغذية و توفيراً لكتب المقررة . ونشاطات الترفيه الهادفة ووسائل المواصلات وغيرها .

كما يتوجب على الإدارة المدرسية الحديثة أن تكون على دراية وفهم متعمق لأسس بناء المناهج وعناصره الرئيسية والعوامل المؤثرة عليه بالإضافة إلى الإحاطة بالاتجاهات الحديثة في تطوير المناهج.

وينبغي على المدرسة الحديثة أن تتوفر فيها تسهيلات مكانية مثل غرف دراسية مناسبة وكافية، ومختبرات علمية تسد الحاجة ، وملاعب فسيحة ، وقاعات خاصة لتدريس الموسيقى والتربية الرياضية والأسرية ومكتبات و مسرح ... الخ .

ومن الأمور الحديثة التي تتجه إليها الإدارة المدرسية الحديثة هي أن تعمل على استثمار ممتلكات المدرسة من أراضي تستصلح وتزرع وأوقاف تستأجر ومسرح يعرض روايات هادفة وأفلام ثقافية لطلبة المدرسة خاصة والجمهور المحلي عامة . وعلى المدرسة الحديثة أيضاً أن تعمل على الاستزادة من المعرفة و اكتساب مهارات تساعد على تحسين أدائهم في المسائل المالية .

وأخيراً لقد رفعت المدرسة الحديثة شعارات لمواجهة مشكلات ومطالب المجتمع . ومنها توثيق العلاقة بين المدرسة والبيت بإقامة مجالس الآباء والمعلمين وزيارة بيوت الطلبة ، وتنظيم مشروعات خدمة البيئة المحلية ، وتنظيم المعسكرات ، وإدخال البيئة المحلية إلى المدرسة عن طريق إقامة المحاضرات

والندوات والمعارض وحفلات الترفيه و الاجتماعات العامة
(نبراي ، ١٩٩٣ : ص ٦٠) .

و حتى تستطيع المدرسة الحديثة أن تضطلع بدورها البارز في تقديم
الخدمات التربوية والتعليمية ينبغي توفر الشرط الآتية :

١ - أن يكون هناك منهج تعليمي متوازن يساعد المتعلمين على اكتساب
المعارف والمهارات الأساسية والاتجاهات الإيجابية نحو الحياة والقيم والمثل
العليا والاهتمامات والتذوقات الجمالية .

٢ - وجود بيئة مناسبة تسمح بالتفاعل بين جميع أعضاء المدرسة .

٣ - أن تكون هيئة التدريس معدة إعدادا علميا وتربويا عاليا .

٤ - أن تكون الإدارة المدرسية تؤمن بالعلاقات الإنسانية الإيجابية .

٥ - أن تكون بناية المدرسة متكاملة من جميع جوانبها و تفي بالأغراض
المطلوبة

٦ - توفر المال اللازم لسد حاجات المدرسة .

إن أهداف منهج المدرسة يشتق في التربية الحديثة من مصادر مختلفة
تتمثل في فلسفة المجتمع وحاجاته ومشكلاته وفلسفة التربية والمتعلم وقدراته
وحاجاته ومشكلاته وعملية التعلم وأسسها ونظرياتها وطبيعة المواد الدراسية
وأهدافها (الوكيل ، ١٩٩٨ : ص ٧٨) . وبالرغم من الاختلافات البيئية في
التفاصيل فإن أهداف المدرسة الحديثة تشمل الموضوعات الآتية :

١ - تنمية العقل : ينمو العقل بمواجهة التحديات. والمدرسة تكسب التلميذ
مهارات عقلية كالقراءة وحسن الاستماع والفهم والتفكير الصحيح وحل

المشكلات بالطريقة العلمية وتساعده على اكتساب المعلومات والحقائق وكيفية استخدامها لصالحه ولصالح بيئته وللإنسانية جمعاء . كما تكسب التلميذ القدرة على التعامل بالرموز والأرقام والمسائل الحسابية (نبراي ، ١٩٩٣ : ص ٤٦) .

٢ - تربية الجسم : إن من أهداف المدرسة الحديثة أن تساعد التلميذ على أن يتعلم كيف يحافظ على صحة بدنه بتناول الطعام الجيد وممارسته للرياضة المناسبة ، ومن واجب المدرسة أن تعود تلاميذها على عادات جسدية صحيحة وتوفر لهم إمكانات الصحة الجيدة .

٣ - تكوين الأخلاق : إن من واجب المدرسة الحديثة أن تساعد التلاميذ على اكتساب الأخلاق الحميدة وتطبيقها في حياته اليومية كاحترام حق الإنسان في الحياة وبالحرية المسئولة والكرامة والتمكك الحلال والعدالة والإنصاف والرحمة والبحث عن الحقيقة والصدق والتعاون والأدب ... الخ .

٤ - اكتساب مهنة : إن من الضروري لكل فرد أن تكون له حرفة أو مهنة يمتنها ويكسب رزقه من خلالها ، والمدرسة الحديثة خير بيئة للقيام بهذه المهمة لما لها من إمكانات مادية منتقاة وطاقات بشرية مدربة لتحمل تلك المسؤولية (نبراي ، ١٩٩٣ : ص ٤٨) .

٥ - تنمية حاجة الانتماء للوطن : إن المدرسة كمؤسسة تربية متخصصة يجب أن تلعب دورا كبيرا في مساعدة المتعلمين على فهم ومعرفة متطلبات المواطنة الصالحة . وليس يكفي هذا فحسب بل إنما عليها تطبيق تلك المبادئ والقواعد في حياتهم الواقعية . ويلقي هذا عبئا كبيرا على المدرسة في

خلق مناخ تعليمي ملائم لممارسة حقوق وواجبات المواطنة على مستوى المدرسة لكي يتسنى نقلها للحياة الخارجية .

٦ - نقل التراث العلمي والثقافي : تعد المدرسة الحديثة مركز إشعاع للنشاط العلمي والثقافي . فهي تحافظ على التراث الثقافي كما تعمل بجد لتوصيل الجديد من الأفكار والمفاهيم والمبتكرات التكنولوجية إلى المتعلمين . وتتأط هذه المسؤولية بها بحكم أنها تحتضن أناسا متخصصين بالعملية التعليمية . والبيئة في المدرسة الحديثة عادة ما تكون معدة إعدادا يسمح لها بأن تلعب دورا لا يستهان به في عملية نقل التراث الثقافي والعمل على استغلال كل الإمكانيات المتوفرة في سبيل المحافظة على أصالته وتطوير ما يمكن تطويره ليوأكب متطلبات عصر التفجر المعرفي . ولمساعدة تحقيق هذه الأهداف التي تم عرضها توجب على المدرسة أن تلعب دورا فاعلا في توفير أفضل السبل لنجاح عمليتي التعلم والتعليم . والإدارة بهذا المعنى تكون وسيلة وليست غاية . وكل من يحتل مركزا إداريا في المدرسة عليه أن يؤمن بأن عمله مساند للعمل الفني وهو التعلم والتعليم (نبراي ، ١٩٩٣ : ص ٤٩)

٢ - التوجهات الحديثة لمقومات الإدارة المدرسية :

إن أهم المقومات الحديثة للإدارة المدرسية هي ما يأتي :

١ - القدوة الطيبة : وعلى ضوءها يكون مدير المدرسة قدوة طيبة للعاملين معه من حيث التمسك بعمله ، وفي إيمانه واعتزازه به هذا من جانب أما من الجانب الآخر فعليه الاعتناء بمظهره وثقافته وخلقه وسيرته ، ويتعامل مع العاملين معه من مدرسين وطلاب بوصفه أبا و أخا ومرب .

- ٢ - تبادل الثقة : على مدير المدرسة الحديثة أن يزرع الثقة بقدراته وإمكاناته الإدارية في كافة المجالات والنشاطات في نفوس موظفيه ومدرسيه وطلابه وعماله ، كما يبادلهم الثقة المتبادلة التي هي الدعامه الأولى لنجاح الإدارة المدرسية .
- ٣ - المناخ المناسب : إن خلق المناخ المناسب على أساس الاستقرار والطمأنينة وحسن التفاهم و الابتعاد عن العنف والخلافات والتباغض والحرص على التعاطف والتعاون والمودة والألفة واليقظة التامة تعد من أهم مقومات الإدارة المدرسية الحديثة و الناجحة .
- ٤ - تفويض السلطات: وهي أن يقوم مدير المدرسة بتفويض الأكفاء من العاملين معه بعض الصلاحيات والمسؤوليات والالتزامات ، ومنحهم في نفس الوقت كل السلطات الضرورية لتنفيذ أعمالهم ، وتعريف كل مدرس بملكيتة للمدرسة و بأنه جزء منها .
- ٥ - التعرف على العاملين : وهذا يعني أن يتعرف مدير المدرسة على العاملين معه من خلال الوقوف على قدراتهم ومواهبهم و استعداداتهم وإمكاناتهم و إسناد العمل المناسب لكل منهم مع توجيههم وإرشادهم بالطرق السليمة والصحيحة . بالإضافة إلى ذلك مكافأة المجددين منهم وتشجيعهم والأخذ بيد المقصرين والارتقاء بهم .
- ٦ - أسلوب القيادة الرشيدة : ويقوم هذا الأسلوب على الديمقراطية ، والحكم الذاتي ، والقيادة الجماعية ، ومركزية التخطيط ، ولا مركزية التنفيذ ، والبعد

عن النمط الدكتاتوري في إنجاز الأعمال المطلوبة (أحمد ، ٢٠٠١ : ص
٣١ ، ٣٢) .

يبدو أن هذه الدعائم والمقومات للإدارة المدرسية هي بمثابة الركائز التي
يعتمد عليها مدير المدرسة وبالتأكيد أن مدير المدرسة الذي يعمل على تقويتها
وصيانتها سيجد نفسه محاطا بالعاملين معه ومحاطا بطلابه وكلهم يعملون على
مؤازرته ودعّمه في إرساء هذه المقومات التي يؤمن بها ويعمل من أجلها .

الفصل الرابع

الأبعاد الفلسفية للفلسفات المثالية والواقعية والتجريبية والإسلامية والوجودية

ودورها في عمل مدير المدرسة

أولا :

١ - دور الفلسفة في عمل مدير المدرسة وحاجته إليها :

تعد الفلسفة مجموعة من المعتقدات والقيم على مستوى عال يدين بها الفرد أو المجتمع وتضبط سلوكه وتوجهه ، وكل فرد له قيمه وآراؤه ومعتقداته التي يعيش عليها ، يصدر عنها سلوكه وتصرفاته ، ويضم النظام الفلسفي آراء ومعتقدات مستقاة من التاريخ الإنساني الماضي ومستوحاة من حاضره ، بما يضم من مشكلات وظواهر يعيشها ويحاول حلها وتفسيرها وبما يضم من طموح وتطلعات بالإضافة إلى المعتقدات الخاصة بالإنسان ومركزه في هذا الكون ، وكذلك تتأثر الفلسفة بحقائق العلوم الطبيعية وإنجازاتها (الشافعي ، ١٩٧٨ : ص ٣٢٢)

إن مدير المدرسة هو الشخص الذي يرأس الإدارة المدرسية ويقوم بعملية توجيه أنشطتها والإشراف عليها ومتابعتها ، ويتم اختياره عادة من ضمن أعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة أو من خارجها ضمن شروط ومواصفات معينة . أي بمعنى آخر أن مدير المدرسة بوصفه قائد تربوي يجب أن تتوفر فيه الصفات القيادية التي تجعل منه الشخص المناسب لقيادة وتوجيه المؤسسة التربوية لتحقيق الأهداف المرسومة لها بأفضل صورة ممكنة .

إن السيادة المهنية للإدارة ، وازدياد الحاجة إلى عمليات تنمية الكفاءات الإدارية تولد حاجة أخرى تمثل حالة من الاضطرار تتعلق بالإكثار من مؤسسات التدريب الإداري الذي يتجه إلى خلق وتوليد الإداريين بمهارات عالية ومن مختلف المستويات بما في ذلك مديري المدارس والقائمين على عملية إدارة التربية والتعليم . لأن المهارة الإدارية لا تعني فقط دراسة وفهم العلوم الإدارية والإطلاع على آراء وأفكار المدارس الفكرية في الإدارة ، ومعرفة العملية الإدارية ومراحل اتخاذ القرار فقط ، وإنما تعني بالإضافة إلى ذلك الكفاءة في استخدام هذه الأفكار والمبادئ والأساليب في الواقع العملي وضمن ظروف البيئة التي تعمل فيها المنظمة (البياح ، ١٩٨٥ : ص ٣٨) .

وفي ظل المفهوم الحديث للإدارة المدرسية ، فإن الاتجاه السائد يؤكد أن المدير قائد تربوي يتولى عمليات الإشراف على المعلمين وحفزهم ، والإشراف على البرنامج التعليمي وتطويره وتطوير مناهجه ، وإدخال تحسينات على طرق التدريس وأساليبه ، وإعطاء المعلمين الفرصة لتكييف المواد مع المتطلبات الفردية والمشاركة في عملية التدريس الصفّي (السفاسفة ، ٢٠٠٥ : ص ١٧٧) .

وحتى يأخذ مدير المدرسة دوره المناسب في قيادة العملية الإدارية يجب عليه أن يعرف إلى أين هو ذاهب وكيف سيذهب ؟ ولا يتم ذلك إلا ببناء فلسفة أو مجموعة من المبادئ التي تحكم وتؤثر في كل مجالات التربية ، فبناء هذه الفلسفة وتتميتها هو الخطوة الأولى في بناء نظريته التي سيسير عليها والتي سوف تؤثر في عمله وسلوكه ، والخطوة الثانية أن يبني السياسات الضرورية لإدارة مدرسته والإشراف عليها في إطار الفلسفة العامة للمجتمع الذي يعيش فيه

، والخطوة الثالثة هو عمل وتطوير الإجراءات الإدارية اللازمة لتنفيذ هذه السياسات .

وحتى يتفعل العمل الإداري لمدير المدرسة فإن الفلسفة الواجب توفرها لديه يجب أن تكون فعالة ومقبولة ومتناسقة ومبنية على التطبيقات التربوية المعاصرة فالهدف يجب أن يكون واضحا ومحددا ومتقفا عليه ، الأمر الذي يعني أن الآخرين والمدرسين يجب أن يكون لهم نصيب في تشكيل تلك الفلسفة والعمل على هديها وأبعادها .

وهناك وجهان أو شكلان للفلسفة التي يعتنقها مدير المدرسة ، واحد يخص البرنامج الدراسي والآخر يخص الإدارة التربوية ، وهذان الوجهان يجب أن يكونا متطابقين ومتلائمين مع بعضهما ، فمثلا مدير المدرسة الأوتوقراطي لا يستطيع العمل جيدا مع مدرسين يحاولون التدريس ديمقراطيا ، وهكذا فإنه عندما يكون ديمقراطي لا يمكنه أن يعمل مع مدرسين يحاولون التدريس أوتوقراطيا أو تسلطيا . وعليه فإن الفلسفة التي يختارها أو يعتنقها مدير المدرسة يجب أن تكون قابلة للتطبيق على أرض الواقع وأن تمدنا بالطريقة والسبب ، والوقت والكيفية التي تطبق بها ببسر وسهولة .

وحتى يستوضح الأمر لمدير المدرسة و يستتير الطريق أمامه لابد أن تكون بعض التساؤلات حاضرة أمامه كي يكون على دراية بالكيفية التي سيدير بها مدرسته وفق توجهات حديثة ترى في استلهاهم الجوانب الفلسفية شيء من الضرورة لابد منها في عمله الإداري . وإن هذه التساؤلات يمكن إجمالها بما يأتي :

١ - كيف سيدير مدرسته وعلى أي قاعدة سيقوم بذلك ؟

- ٢ - كيف سيقابل المشاكل السلوكية التي تظهر في المدرسة ؟
 - ٣ - ما الطريقة التي تستعمل في إعلام الآباء عن تقدم أبنائهم ؟
 - ٤ - ما نوع برامج التدريب التي سيقوم بها أثناء الخدمة ؟
 - ٥ - ما القاعدة التي سيسير عليها في توزيع الفصول على المدرسين ؟
 - ٦ - ما طريقة توزيع الطلاب على الفصول ؟
 - ٧ - ما نوع تنظيم الفصل اللازم تطويره وتحسينه ؟
 - ٨ - ما نوع العلاقة التي ستكون بين المدير والمدرسين ؟
- وعندما يجيب مدير المدرسة على هذه الأسئلة فسيجد نفسه قد كون خطأ إرشاديا عاما يعكس به فلسفته بوضوح ويساعده على العمل المخطط المنظم لتحقيق هدف المدرسة. (الفريقي ، ١٩٩٤ : ص ٣٠ ، ٣١) . حيث أن هذه الأسئلة المتنوعة عندما يضعها مدير المدرسة أمامه ويحلها ويناقشها مع العاملين تساهم بشكل فاعل في عملية وضع الأهداف الإرشادية لإدارة مدرسته والعمل على تحقيقها من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والاتصال والمراقبة واعتماد العلاقات الإنسانية وحسن اتخاذ القرارات الصائبة والسليمة في هذا المجال .

- ٢ - دور فلسفة التربية في عمل مدير المدرسة وحاجته إليها :
- إن فلسفة التربية هي جملة منسقة من الآراء والمبادئ والقيم التي توجه النشاط والعمل التربوي كما توجه الفلسفة العامة سلوك الفرد والمجتمع (الشافعي ١٩٧٨ : ص ٣٢٢) .
- حيث إن لفلسفة التربية دور كبير في عمل مدير المدرسة ، لأنها الميدان الذي تنطلق منه الفعاليات التربوية التي تشكل النظام التربوي والذي يعمل في

ظل الخبرة التي تحددها وترسمها له .ولفلسفة التربية وظيفتين رئيسيتين يستفيد منهما كل العاملين في الحقل التربوي ومنهم مدراء المدارس وهاتين الوظيفتين هما :

- ١ - أنها تساعدنا على التفكير في المفاهيم والمشكلات التربوية بصورة واضحة ودقيقة وعميقة ومنظمة .
 - ٢ - أنها تساعدنا على تصور التفاعل بين الأهداف والأغراض التربوية والمواقف التربوية المحددة والربط بينها لتوجيه قراراتنا ويمكن لفلسفة التربية أن توجه النظرية والتطبيق في مجال التربية من خلال الطرق الآتية :
 - أ - أنها تضع نتائج فروع المعرفة ذات الصلة الوثيقة بالتربية في نطاق نظرة شاملة إلى الإنسان ونوع التربية الذي يليق له .
 - ب - أنها توصي بالأهداف والوسائل العامة للعملية التربوية بعد فحصها وتمحيصها .
 - ج - أنها توضح وتنسق بين المفاهيم التربوية الأساسية التي تجعل للعملية التربوية معنى واضحا .
- أما إذا أردنا أن نتعرف بخطوات إجرائية عرض وظيفة فلسفة التربية من قبل فيلسوف التربية فيمكنه أن يقوم بعمل واحد أو أكثر من هذه الأعمال :
- أولا : في المجتمع الذي يوجد فيه نظام واحد للتعليم تحكمه نظرية تربوية واحدة يستطيع فيلسوف التربية أن :
- أ - يحلل المفاهيم التربوية والمنطق المستخدم في التربية وذلك ليحمل الناس على التفكير فيها بصورة أكثر وضوحا وتحديدا وأكثر منطقية .

ب - يسعى لمساندة نظام التعليم القائم بتقديم حجج وأدلة فلسفية تساند الأهداف الموضوعية والطرق المستخدمة .

ج - ينتقد النظام التعليمي ويحاول إصلاحه في ضوء نظرية معينة للتربية يكون قد توصل إليها .

د - يقوم ببساطة بتعليم الفلسفة والمنطق لمربي المستقبل ومدراء المدارس والآباء على أمل أن يقوموا بتطبيقها على المسائل التربوية .

ثانيا : في المجتمع الديمقراطي الذي تقوم فيه التربية ونظام التعليم على نوع من التوازن بين الآراء المتضاربة ، فإن فيلسوف التربية يمكنه أن يقوم بما يأتي :
أ - قد يقوم بعمل شيء أو أكثر من الأمور الأربعة التي سبق ذكرها .

ب - قد يأخذ فيلسوف التربية زمام القيادة في صياغة أو تحسين نظرية وسطى للتربية .

ج - قد يقوم فيلسوف التربية بتطوير فلسفة تربوية كاملة له . وقد يقوم بتطبيقها في مدرسة تجريبية خاصة كما فعل جون دوي .

ثالثا : أما في المجتمعات التي شهدت ميلاد ثورة اجتماعية قد يقوم الفيلسوف بتقديم متكاملة لنظام التعليم ، وقد تكون هذه الفلسفة في إطار أيديولوجي عامة توجه المجتمع الجديد (مرسى ، ١٩٩٣ : ص ٣٥ - ٣٧) .

إن هذا الدور وهذا الجهد الذي يقوم به فيلسوف التربية يجب أن يكون مدير المدرسة مطلعا عليه وله رأي فيه و ذلك لدوره الكبير في ترجمة هذه الرؤى الفكرية وبمساعدة العاملين الآخرين إلى برامج عمل يتحقق من خلالها ما تصبو إليه هذه الفلسفة التربوية المقررة .

إن كثير من مدراء المدارس والمعلمين ينظرون إلى فلسفة التربية على أنها ليست بذى جدوى وقليلة النفع وهكذا بالنسبة إلى النظرية التربوية أيضا فكلتاها لا يرتبطان بواقع الحياة العملية اليومية للمدرسة وإدارتها ، والذي يمكن الإشارة إليه في هذا المجال أن هناك ارتباطا بين النظرية والتطبيق فإذا خلت النظرية من مؤشرات التطبيق تصبح مجرد تمرين عقلي . وهذا يعني أنه أصبح لفلسفة التربية قيمة عملية ، وتصبح دراستها ركيزة أساسية في إعداد مدير المدرسة و المعلم لكي يأخذوا دورهم في قيادة أبنائهم الطلبة على أفضل وجه وأتم صورة .

إن هذا الدور الكبير الذي تلعبه فلسفة التربية سواء في مجال النظرية التربوية أو التطبيق العملي لها يدخل أساسا في عمل مدراء المدارس اليوم والذين يتطلعون إلى إدارة وقيادة مدارسهم وفق التوجهات الحديثة التي ترى أن فلسفة التربية هي صمام الأمان لكل عملية تربوية وتعليمية .

أما أهم الفوائد التي يمكن أن يحصل عليها مدير المدرسة من الفلسفة العامة للحياة و الفلسفة التربوية بشكل عام فيمكن إجمالها بما يأتي :

- ١ - يجد مدير المدرسة تفسيرا وتقييما نقديا بناء للفرضيات الفلسفية الموجودة في المجتمع وعلاقتها بمدرسته . وهذا ما يسهل عليه عمله الإداري ويضعه على الطريق الصحيح في إدارته لمدرسته .
- ٢ - يجد فرضيات تتعلق بمساهمة الفلسفة في زيادة الفهم والتعقل في الممارسات الإدارية واختبارها .

- ٣ - يجد تفسيراً مناسباً لتحليل سلوك المدرسين والتلاميذ والآباء . وإن هذا التفسير سيساعده في دعم قراراته التي يتخذها مع العاملين .
- ٥ - يجد سبباً للاندماج في العمليات التربوية التي تتسجم مع سلوكه ومعتقداته . وهذا الاندماج سيخلق لديه رغبة وروحاً معنوية عالية ويعزز من موقعه وقيادته للعاملين معه . (الفقي ، ١٩٩٤ : ص ٣٢)
- ٣ - أهمية التفكير الفلسفي لمدير المدرسة :

إن التفكير الفلسفي لمدير المدرسة بات من الأمور الضرورية له ولأي إداري ولم يعد ترفاً فكرياً لأنه يجب على مدير المدرسة الناجح أن يتفهم أهمية البعد الفلسفي لممارساته الإدارية والمهنية والعمل على تحسينها وإصلاح الأخطاء التي قد قع فيها في الممارسة العملية وإخضاعها للسيطرة العقلية .

فالفلسفة لها مردود على مدير المدرسة في تطوير قدرته على الحكم الواضح و التمييز بين السليم وغير السليم ، واستخدام العقل والمنطق بدلاً من العواطف والانفعالات حتى يكون قادراً على الرؤية الثاقبة البعيدة للتعامل مع السلوك البشري في جماعات المدرسة .

إن الفلسفة العامة أو التربوية أو الإدارية هي القيم الحقيقية الخاصة بكل فرد حيث يعمل كل فرد بنظام قيمي يختلف عن الآخر حسب تفضيله لما يريد وحسب أهدافه التي يضعها لنفسه وأحياناً تكون هذه القيم عامة يقرها ويعتقها عامة الناس ، وأحياناً أخرى تكون قيماً شخصية لكل شخص أو فرد من وجهة نظره يفسر أو يترجم الحياة من خلال تجربته فيها ويحاول جاهداً أن يتحصل على الرضاء النفسي ، وهذا يمدنا بتفسير وجود عدة فلسفات مختلفة تقوم على

القيم المختلفة وهذه القيم بالتالي تقوم على إدراك مختلفة حيث أن كل فرد يرتبط بالعالم من زاويته الخاصة ، وبالتالي بنظر مدير المدرسة .

تعني الفلسفة حب الحكمة - وفي القرآن الكريم - (ومن يؤت الحكمة فقد أوتي خيرا كثيرا) والفلسفة ليست الحكمة ذاتها ولكنها حب الحكمة والسعي وراءها ، والفيلسوف هو الشخص الذي يحب الحكمة ويسعى وراءها ويتفرغ لها ويكتسب اتجاهها إيجابيا نحوها ونحو البحث عن حقائق الأشياء ومحاولة ربط الأسباب بمسبباتها ومحاولة تفسير الخبرات الإنسانية (الفقي ، ١٩٩٤ : ص ٣٣) .

والحكمة تتطلب نضجا في النظرة وفكرا ثاقبا وفهما وإدراكا وحسن تصرف لا تستطيعه المعرفة وحدها ، والحكمة بهذا المعنى يحتاجها كل مواطن صالح خاصة من كانت له مكانة قيادية أو تربوية أو فكرية ، ويأتي على رأس هؤلاء المربون والمعلمون الذين يجب أن يكونوا حكما إلى أبعد درجات الحكمة ، ومدير المدرسة هو الذي يحسن تنمية وإدارة مدرسته وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها التربوية في جو من المحبة والعلاقات الاجتماعية والإنسانية الصحيحة . (الشيباني ، ١٩٨٣ : ص ١٢ ، ١٤)

ثانيا - الأبعاد الفلسفية التي يحتاج مدير المدرسة استلهاها من الفلسفات المثالية والواقعية والتجريبية والإسلامية والوجودية في عمله الإداري :
إن أهم الأبعاد الفلسفية في الفلسفات المثالية والواقعية والتجريبية والإسلامية والوجودية والتي يحتاج مدير المدرسة أن يستلهاها في عمله الإداري هي ما يأتي :

١ - حاجة مدير المدرسة لاستلھام بعض أبعاد الفلسفة المثالية وفلسفتھا في التربية في عمله الإداري :

إن هذه الفلسفة تقوم على أساس أن هناك عالم آخر غير هذا العالم الحسي الذي نعيش فيه ذا طبيعة أزلية خالدة مليء بالقيم والأفكار النظرية كالحق والعدل والجمال ذات الخصائص الثابتة الغير قابلة للتغير وأنها فضائل ومثل قائمة في عالمها الأزلي مستقلة عن الوجود المادي الذي نعيش فيه وهذه المثل والفضائل والأفكار هي الأكثر أهمية للإنسان الذي يجب عليه أن يستهدفھا ويسعى إليها .

لقد ارتبطت الفلسفة المثالية بمنظرھا أفلاطون ، والتي تنطلق رؤيتها للعمل التربوي من خلال نظرتها المصطبغة بالسمة الروحية والعقلية . فالإنسان في نظرھا كائن عقلي والمعرفة كامنة فيه ، لذا من واجب التربية هو اعتصار المعرفة من الطالب بدلا من صبھا فيه ، والأفكار هي ليست مبادئ خارجية بالنسبة للطالب بل هي إمكانات فطرية داخلية نحتاج إلى تنميتها وإخراجھا (Curren , 2003 , p10, 16) .

أما واجب التربية فينحصر في السمو على الواقع الزائل والانتصار عليه و أن نربط الفرد بوطنه الحقيقي الروحي . السماوي (عبد الدايم ، ١٩٩١ : ص٤٧) . والفلسفة المثالية في أبسط معانيھا هي ذلك الموقف الفكري الذي بعلي من شأن الروح والعقل ، ويرجع الوجود المحسوس إلى الروح والعقل (الشيباني ، ١٩٩٦ : ص ٢١٩) .

ويسير منهاج التربية في الفلسفة المثالية على مبدأ القديم على قدمه ، وعدم قابلية المنهاج المثالي على التطور ، أي ما توصل إليه الأجداد من تراث

ثابت ومطلق ، ولهذا تهدف تلك الفلسفة التربوية إلى حشو أدمغة التلاميذ بالمعلومات والحقائق المطلقة الثابتة التي توصل إليها الأجداد ، ولا تهتم بتنمية قوى التلاميذ الجسمية والعقلية ، وتؤمن بالثواب والعقاب وتعتبر العقاب شيئاً واجباً لأنه يدرّب ملكة الصبر عند التلاميذ (ناصر ، ١٩٨٩ : ص ٧٢) .

والتلميذ على وفق هذه الفلسفة كائن روحي غايته التعبير عن طبيعته الخاصة ومهمة التربية أن تساعد على ذلك ، وعلى إدارة المدرسة أن تعلمه احترام القيم الروحية ، واحترام الآخرين . ولكون هذه الفلسفة تعتبر الدولة شخصية أضخم من شخصية الفرد ، وهي كيان شخصيات الأفراد وأكثر أهمية من أجزائها ، فعلى مدير المدرسة في ضوء ذلك : أن يعلم ويوجه تلاميذه إلى احترام الوطن والمجتمع المحلي ، وأن ينمي ويكون لديهم الولاء للمثل العليا .

إن مدير المدرسة الذي يؤمن بهذه الفلسفة ويرى أنها ضرورية له في عمله عليه يمكنه أن يستقي ويستلهم منها ما يحتاج إليه في عمله الإداري من خلال ما يأتي :

- ١- أن يعمل بجد ومثابرة لرفع الروح المعنوية للعاملين معه من المدرسين والطلاب والعاملين الآخرين في المدرسة .
- ٢ - أن يهتم بالأخلاقيات ويعمل على تعميقها وترسيخها في نفوس العاملين معه بدون استثناء .
- ٣ - أن يعمل على رفع الكفاءة التعليمية للطلاب من خلاله ومن خلال المدرسين و بأسلوب مثالي .

-
- ٤ - الاهتمام ببعض البرامج والبرامج الخاصة والتي يرى أن فيها ضعفا أو نقصا وهو يعمل ذلك لإصلاح الخلل حتى تكون العمليات التعليمية للطلاب مثالية .
- ٥ - يرى أن الغاية القصوى للإنسان هي الكمال في الحق ، بناء على شعوره أو معرفته بما هو صحيح وما هو خطأ .
- ٦ - أن يكون متقائلا ويرى الأشياء في الحياة جيدة .
- ٧ - يعمل ويحاول أن تكون مدرسته مثالية .
- ٨ - يؤمن مدير المدرسة المثالي أن المدرسة ذات الكمال أمر ممكن تحقيقه وعليه أن يسعى على وفق ذلك . .
- ٩ - أن يدرك مدير المدرسة المثالي أن الأحسن أو الأجود هو كل ما يتوافق أو يتمشى مع كلمة الله ، سواء ما كان يتعلق بالمدرسة أو بالحياة بصفة عامة .

٢ - حاجة مدير المدرسة لاستلھام بعض أبعاد الفلسفة الواقعية وفلسفتھا في التربية في عمله الإداري :

تقوم هذه الفلسفة على أساس الاعتقاد في حقيقة المادة ، فالكون ليس خدعة بل أنه يوجد حقا وجوهريا . والأشياء موجودة وجودا مستقلا عن العقل، أي موجودة بحد ذاتھا (رحيم وآخرون : ص ٤٥) .

عرفت هذه الفلسفة منذ أرسطو وهو الذي يعتبر أبا للواقعية ، ولكنها تطورت على يد العالم الإنكليزي (جون لوك) الذي كان يعتقد أن الإنسان يولد بدون أفكار سابقة ، وأن عقله يكون صفحة بيضاء تخط عليه التجربة كل ما تصل إليه من معرفة ، لأن كل المعارف موجودة في العالم الفيزيقي (الطبيعي) ويصل إليها الإنسان عن طريق إتباع الأسلوب العلمي والملاحظات المنطقية ، لهذا فان العملية التربوية تتم في أي وقت عن طريق الاستجابة المرسومة للمثيرات المحدودة ، كأن يقدم المعلم المثير ، ويستجيب التلميذ لذلك المثير ، فالإنسان لديه القدرة على التكيف حسب بيئته ، ومن هنا كان هدف التربية الأساسي هو إعداد الفرد للتعامل و التفاعل مع الحياة وبهذا تكون التربية ما هي إلا مساعدة الإنسان ليتكيف مع بيئته بشكل سليم وصحيح.

ولكي يتم التكيف الفعال بين الإنسان وبيئته فإن عليه أن يفهم العالم الذي يعيش فيه ، وهذا الفهم والمعرفة بالعالم محصورة بحدود العالم الخارجي الواقعي وهذه المعرفة من الممكن اكتشافھا وتلقينھا للصغار بطريقة منظمة في المدرسة (ناصر ، ١٩٨٩ : ص ٧٤) .

وتعترف الفلسفة الواقعية بوجود مستقل للطبيعة وعالم الأشياء . وتقلل من تأثير الذات واتجاهاتها الشخصية في الحكم على الأشياء . وأنكرت على الذات دعواها في أنها تخلق وجود الأشياء واعترفت بقدرة الذات على معرفة الأشياء . إن نظرة الواقعية الفلسفية هذه تقوم على توزيع المسؤولية : مسئولية معرفة الإنسان للعالم . فمنحت للذات وفاعليتها دورا ، ودورا آخر للطبيعة وفاعليتها وعن طريق هذه الفاعلية المزدوجة : الفاعلية الآتية من الذات والفاعلية الآتية من الطبيعة ، تتم معرفة الإنسان للطبيعة (هويدي ، ١٩٧٩ : ص ٢٤٠) .

إن الواقعيين عموما لا يحطون من قيمة الأفكار ، ولكن يطالبون بأن نثبتها أو نتأكد منها عن طريق التجربة الحسية ، وذلك أن الفكرة والنظرية يجب أن يتطابقا مع الوجود الطبيعي ، لذا يجب أن نعلم التلاميذ المناهج والأساليب العلمية و التجريبية كعمليات عقلانية(الفنیش،١٩٩٦: ص ١٠٩) .

إن مدير المدرسة الذي يؤمن بهذه الفلسفة ويرى أنها ضرورية له في عمله الإداري عليه أن يستقي ويستلهم منها ما يحتاجه في عمله الإداري من خلال ما يأتي :

١ - لقد نظرت فلسفة التربية الواقعية إلى المعرفة على أنها ليست مجرد أفكار في عقول من يلاحظها ، بل هي موجودة في ذاتها وبذاتها ومستقلة عن العقل . فالبحث والاستقصاء العلمي والتجربة هي أساليب الوصول إلى الحقائق ، والمعرفة الإنسانية ما هي إلا انعكاس الواقع على الدماغ ، وهنا يبرز دور المعلم في أن يقدم المعرفة بطريقة موضوعية للطالب ويساعده

في هذا التوجه مدير المدرسة على اعتبار أن العمل التعليمي والتربوي بين أعضاء هيئة المدرسة يكمل بعضه البعض الآخر .

٢ - يعتمد الواقعيون على الواقع أو الحقيقة الملموسة فقط والتي يمكن ملاحظتها من قبل مديري المدارس و يرون أنه من الصعب عليهم إدراك الأشياء غير الملاحظة مثل أخلاقيات المدرسين أو الروح المعنوية مثلا ، والتي هي جزء من العملية الإدارية ، فمدير المدرسة بحاجة إلى أن يستند على الملاحظات الحقيقية المجردة عند إصدار القرار ويكون بذلك قراره حكيما وجيدا مبنيا على الحقيقة والواقع وهو في سبيل ذلك يعتمد على المعلومات الصحيحة والحقائق الواضحة مثل نتائج التحصيل ، نتائج الامتحانات الخاصة ، أرقام الميزانية ، عدد المسجلين بالمدرسة ، أو غيرها من المعلومات التي لا يرتقي إليها الشك أو لا تفسر بطريقتين حتى يصل في النهاية إلى النتائج الصحيحة المتعلقة بعمل المدرسة .

٣- يقبل على العموم المعلومات الواقعية التي يمكن ملاحظتها فقط والتي هي الحق والصح الواقعي تقريبا .

٤ - يدرك أن البيئة المدرسية محكومة بقانون الطبيعة ، فالأفضل بالنسبة له اكتشاف الأساسيات والمبادئ الطبيعية التي تحكم وتؤثر عمله الإداري ، فما هو طبيعي ويتمشى مع الطبيعة هو الأفضل وأن الشخص غير الطبيعي يتحاشاه الناس في المعاملات وغيرها .

- ٥ - يدرك أهمية جمع الحقائق المتعلقة بالعملية الإدارية ليكتشف ويعرف الأمور والأسباب الطبيعية للمتغيرات المتصلة بإدارة مدرسته وينمي خبرته ليصل إلى ما هو أفضل في إدارته (الفيقي ، ١٩٩٤ : ص ٣٧) .
- ٦ - يعمل مدير المدرسة الواقعي على توجيه المدرسين للعب الأدوار المناسبة في إيصال المعرفة المكتشفة لطلبة مدرسته .
- ٧ - أن على مدير المدرسة الواقعي أن يوجه المرشد المختص على أن يقدم الحلول اللازمة للمشاكل التي تواجه الطلبة دون مشاركتهم في حلها .
- ٨ - يعمل على السماح للطلبة وبالاتفاق مع مدرسيهم أن يقفوا ويتعرفوا على البناء الفيزيائي والثقافي للعالم الذي يعيشون فيه ويوج مدرسيه على وفق ذلك .
- ٩ - يسعى مدير المدرسة الواقعي إلى جعل الطالب شخصا متسامحا ومتوافقا توافقا حسنا وهذا ما قد يساهم بتسهيل مهامه الإدارية .
- ١٠ - العمل على توجيه المدرسين والطلبة ليكونوا منسجمين عقليا وجسميا مع البيئة المادية والثقافية .
- ١١ - يعمل مدير المدرسة على تحديد مسئولية الطلبة بإجادة عناصر المعرفة التي أثبتت متانتها عبر العصور
- ١٢ - تأكيد مدير المدرسة على المدرسين لاعتماد الموضوعات الدراسية أكثر من تأكيدهم على ميول الطالب ورغباته .
- ١٣ - يوجه مدير المدرسة المدرسين لكي يقفوا بجانب الحق ويعودهم على ذلك ، وأن يرفع من شان الحقيقة وأهميتها العالية ..

١٤ - يعمل مدير المدرسة الواقعي إلى جعل المادة الدراسية هي المحور المركزي في عمله التربوي ويوجه المدرسين وفق ذلك .

١٣ - يوجه العاملين معه من المدرسين على اعتماد المنهج الذي يركز على وقائع الحياة .

٣ - حاجة مدير المدرسة لاستلهاام بعض أبعاد الفلسفة التجريبية وفلسفتها في التربية في عمله الإداري :

ترفض الفلسفة التجريبية الأيمان بالأفكار الفطرية الموروثة ، والمبادئ العقلية البديهية . والقواعد الخلقية الأولية التي لا تجيء اكتسابا . وردت المعرفة في كل صورها إلى التجربة .

ومن الملاحظ أن بعض التجريبيين غالوا في نزعتهم التجريبية فأنكروا وجود عقل يفكر وأسرفوا في تقدير الحس الخالص مصدرا للمعرفة . وذهبوا إلى أن العقل يولد صفحة بيضاء خالية من كل نقش أو أثر سابق على التجربة . وإن التجربة هي التي تنقش على هذه الصفحة آثارها . ورأوا أن الأحكام العقلية في كل صورها تتغير بتغير الزمان والمكان (الطويل ، ١٩٧٩ : ص ٣٤٨ ، ٣٤٩) .

إن مدير المدرسة الذي يؤمن بالفلسفة التجريبية ويرى أنها ضرورية له في عمله الإداري عليه أن يستقي ويستلهم منها ما يحتاجه في عمله الإداري من خلال ما يأتي :

١ - يكون دائما تقدما في إدارة وتنظيم مدرسته وهو يجرب برامج خاصة في التدريس لتحسين الفرص التعليمية كعملية تجريبية فإذا حققت هذه التجربة تقدما

لملوسا فيقيم هذه التجربة على أنها ناجحة وقد يقول أنه قد أكتشف طريقة
للتحسين الحقيقي للعمليات التعليمية . أما إذا فشلت التجربة فإنه يحاول استعمال
أو تجريب طرقا أخرى .

٢ - يستعمل الطرق العلمية للوصول إلى الأحسن ، ويستقي النتائج فقط بعد
التجريب وهي غالبا ما تكون موضع تغيير في ضوء حيثيات تجريبية إضافية
,

٣ - مدير المدرسة التجريبي يشعر أنه لا يعرف الإجابة الصحيحة على الكثير
من الأسئلة والمشاكل الإدارية مهما أعطاها من وقت وتفكير ، ولذلك ينجه
إلى الفحص العلمي أو الدراسة العلمية التي يرى أنها الطريق إلى الحقيقة ،
فالتجريب في نظره لا يحدد فحسب ببعد النظر إلى ما هو صحيح أو حقيقي
ليكتشف الطابع الأحسن أو المناسب من البناء التنظيمي لتحسين العمليات
التعليمية إلى أكبر حد ممكن ، وتحسين التجارب .

٤ - ينظر إلى كل موقف إداري على أنه مختلف ، وبالتالي فهو يتجه إلى
البحث التطبيقي للإجابة على الأسئلة الإدارية والتعليمية التي يرغب
الحصول على إجابات شافية لها ، وبهذه الطريقة الصحيحة يستطيع مدير
المدرسة أن يقوم بالدور القيادي لإصدار القرارات المناسبة في عمليات الإدارة
المدرسية .

٥ - يرى أن هناك حاجة للاختبار العملي لصلاحيات إدراكاته وتصوراتته
وأفكاره فروئته إلى ما جرب وطبق هو الأحسن ، وهو ينجه إلى الكمال أو

التمام الحقيقي لذا وجب عليه الفحص والتحري والاختبار للوصول إلى
الأحسن الذي تؤيده الاختبارات والفحوصات التطبيقية .

٦ - إن مديري المدارس ربما يجدون صعوبة عملية في اختبار صحة أفكارهم
ومعتقداتهم وتصرفاتهم وقراراتهم الإدارية في مجتمع مليء بالمشاكل
الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، ولكن مجرد وجود هذا المفهوم لدى
هؤلاء يجعلهم يفكرون مليا في سلوكهم وتصرفاتهم مع من يعملون معهم ،
حتى لا يقعون في بعض الأخطاء غير المتعمدة والتي قد تؤثر في النظر
إليهم كقادة تربويين أسند إليهم المجتمع مهمة صعبة غالية وهي تربية وتعليم
أبنائه بطرق تربوية سليمة (الفقي ، ١٩٩٤ : ص ٤٢) .

٤ - .حاجة مدير المدرسة لاستلهاام بعض أبعاد الفلسفة الإسلامية وفلسفتها في
التربية في عمله الإداري :

قدم الإسلام للبشرية نظرية إنسانية عظيمة متكاملة تظهر في سياق آيات
القرآن الكريم وأحاديث الرسول وسير صحابته والتابعين حيث وضع منهاجا كليا
متكاملا للبشر يندرج تحته النظر إلى الطبيعة والكون والإنسان وإلى تربية النشء
 وإعداده ، وهي لايمكن فهمها إلا في نطاق الإطار العام للإسلام الذي رسم
طريق الحياة في الدنيا والآخرة .

ويرتكز التصور الإسلامي الفلسفي على العقيدة الإسلامية التي عبر
عنها القرآن الكريم في كثير من آياته بالإيمان ، كما عبر عن الشريعة الإسلامية
المنبثقة عنها بالعمل الصالح : (إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات كانت لهم
جنت الفردوس نزلا) (الكهف : ١٠٧) فالعقيدة هي التي تبني عليه الفلسفة

الإسلامية والنظم الإسلامية التي تكون بمجموعها الشريعة الإسلامية (الدليمي والكبيسي ، ٢٠٠٥ : ص ٢٥٠)

ويقرر الإسلام أن الكون بما فيه محدث من عدم وأنه من صنع الله عز وجل . وقد أبدع الله في صنع هذا الكون الذي يسير وفق نظام لا يخطئ ، يدل على عظمة الخالق . وقد خلق هذا الكون لحكمة ألهية ربانية ولم يخلق عبثا ولا لهوا . (وما خلقنا السموات والأرض وما بينهما لاعبين) . وما خلقناهما إلا بالحق ولكن أكثرهم لا يعلمون) .

وقد خلق الله كل مظاهر الحياة في هذا الكون وما فيه من ثروات طبيعية وأجناس من الطير والحيوان والنبات ، ومكن الإنسان باعتباره خليفته على الأرض من السيادة على هذا الكون بما حباه الله من تفضيل على كثير من خلقه ، وبما وهبه من عقل وتفكير (مرسى ، ١٩٩٥ : ص ٢٢٢) .

فالإسلام ينظر إلى الإنسان على أنه من صنع الخالق عز وجل وأنه صوره في أحسن صورة . (ولقد خلقنا الإنسان في أحسن تقويم) ، وأنه فضله وكرمه على من خلقه وجعل الملائكة تسجد له تعظيما وتكريما كما أستخلفه على الأرض .

والطبيعة الإنسانية في نظر الإسلام ذات طبيعة جسمية بيولوجية عقلية نفسية . ويجب أن تعمل التربية على تحقيق مطالب النمو لهذه الجوانب المختلفة . ويجب أن يهتم منهج التربية الإسلامية بكل الجوانب الجسمية والعقلية والنفسية للشخصية الإنسانية . والإسلام يستغل الميل الفطري لدى الإنسان في معرفة ما يجله وإشباع حب لديه كنزعات طبيعية في تكوينه النفسي .

وعلى الإنسان أن يؤمن بالقدر خيره وشره فذلك من تمام إيمانه بحكمة الخالق عز وجل وينبغي أن يربى الإنسان على الإيجابية لا السلبية فإذا كانت الصحة والمرض من عند الله إلا إن هذا لا يعني عدم سعي الإنسان إلى الطبيب لعلاجها إذا مرض فإن الله خلق الداء وخلق الدواء ، وطالب عباده أن يتطببوا. كما يجب ألا يربى المسلم على أن يكون متواكلا سلبي الإرادة . وأن يستهدف تدريس العلوم المختلفة تعميق الإيمان بالله في نفوس الشباب من خلال فهمهم لقوانين الكون ونظامه المحكم وما فيه من جمال وبهاء يدل على عظمة الخالق عز وجل وتناهي قدرته وسلطانه .

وقد زود الله سبحانه وتعالى الإنسان بكل الإمكانيات التي تمكنه من استغلال ثروات الكون لمنفعته وتقدمه ورقيه . ودعاه إلى عبادة خالق هذا الكون ومبدعه . وهو اله واحد منزّه عن كل الصفات المادية والبشرية غير محدود بالزمان والمكان لا تدركه الأبصار سر مدى لا يتغير ، لا شريك له ولا مثل . لم يلد ولم يولد . واحد أحد فرد صمد . فعال لما يريد بحكمته وعلمه سبحانه وتعالى وله المثل الأعلى في الحق والخير والجمال .

إن الطبيعة الإنسانية مكونة من عنصرين مادي وروح ، حيث أشاد الإسلام بالعقل الإنساني وركز على أهمية الحكمة ، والحكم الصحيح بأعمال العقل ودعا إلى حريته أو إلى الحرية العقلية ، واهتم الإسلام بآداب المعاملة والسلوك و نادى بالمحبة والإخاء بين أفراد بني الإنسان وحسن الآداب لصون المجتمع كذلك بعلاقة الجيرة ، وحاجات الفرد والجماعة وحقوق كل منهما ، وقد مجد الإسلام العلم ورفع من شأنه العلماء وتكريمهم - وإن الإنسان يخرج من

بطن أمه لا يعرف شيئاً ثم يبدأ ليستقي المعرفة ، وحث الإسلام على طلب العلم والتعلم .

إن للمعلم والتعليم والمعرفة في الإسلام مكانة لا تضاهيها أي مكانة أخرى في أي دين آخر . والإنسانية الحقة تتجلى بأبرز معانيها في التربية الإسلامية فالتوازن والاعتدال والتوسط سمة رئيسية للإسلام لا تجد لها مثيلاً آخر في الديانات القديمة أو المذاهب الحديثة(مرسي ، ١٩٩٥ : ص ٢٢١) .

وتميزت الفلسفة الإسلامية بالروح الديمقراطية فالعلم للجميع دون تمييز وتهدف التربية الإسلامية إلى إعداد المسلم من مختلف جوانبه ، بتقديم العلم الشامل في كل المعارف والمهارات والاتجاهات المرغوبة .

وتقوم نظرة الإسلام إلى الكون على المبادئ التالية :

- ١- الإيمان بأن التربية عملية اكتساب للخبرة وتغير مرغوب في السلوك .
- ٢- الإيمان بأن الكون كل ما عدا الله .
- ٣- الوجود الممكن مادة وروح .
- ٤- الكون متغير وفي حركة مستمرة .
- ٥ - الكون يسير في حركة حسب قوانين محددة .
- ٦ - هناك علاقة بين الأسباب ومسبباتها .
- ٧ - الطبيعة خير صديق للإنسان وخير أداة لتقدمه .
- ٨ - حدوث العالم .
- ٩ - الله تعالى هو الخالق .
- ١٠ - اتصاف الله سبحانه و تعالى بكل الكمال .

- أما المبادئ التي تقوم عليها نظرة الإسلام إلى الإنسان فهي : -
- ١- الإنسان أفضل ما في الكون .
 - ٢- الإيمان بكرامة الإنسان .
 - ٣- الإنسان هو الحيوان الناطق .
 - ٤- الإنسان ذو أبعاد ثلاثة : روح - عقل - وجسم .
 - ٥- تأثر الإنسان في نموه وحياته ، بعاملتي الوراثة والبيئة .
 - ٦- للإنسان دوافع وحاجات .
 - ٧- هناك فروقا فردية بين الناس .
 - ٨- مرونة طبيعة الإنسان وقابليتها للتغيير .

أما نظرة الإسلام إلى المعرفة فكانت على رأيين : الرأي الأول : يرى أن المعرفة توقيف من الله عز وجل على عبده . ويستدلون على ذلك بقوله سبحانه وتعالى (وعلم آدم الأسماء كلها) وقال تعالى (قالوا سبحانه لا علم لنا إلا ما علمتن إنك أنت العليم الحكيم) . أما الرأي الثاني يرى أن المعرفة مكتسبة : وهو رأي يستند إلى أسانيد من القرآن الكريم منها قوله تعالى (والله أخرجكم من بطون أمهاتكم لا تعلمون شيئا وجعل لكم السمع والأبصار وأفئدة لعلكم تشكرون) . فهذا النوع من المعرفة يكتسبه الإنسان ويتعلمه من خلال الإمكانيات والقدرات التي زوده بها خالقه ومبدعه (مرسى ، ١٩٩٥ : ص ٢٣٢) .

لقد حل القرآن الكريم الكثير الإشكال حول تحديد أصول المعرفة أهى فطرية أم مكتسبة؟ ويفرق بين أمرين هامين وهما المعرفة الخارجية (المعارف التي تستخلص وتنفذ إلى الفكر عن طريق العالم الخارجي)

والاستعداد الذاتي (هو التكيف الطبيعي للتجاوب مع هذه المعارف الوافدة وتلويها بما يتلاءم والاستعداد الفطري للإنسان) يصور القرآن الكريم أن المعرفة الخارجية للكون تنفذ إلى العقل عن طريق الحواس وهذه لا تؤدي وظائفها إلا عند اكتمال الخلق ، فهو يقرر لا سبيل للمعرفة قبل الولادة حيث قوله تعالى (و الله أخرجكم من بطون أمهاتكم لا تعلمون شيئا و جعل لكم السمع و الأبصار والأفئدة لعلكم تشكرون) (النحل : ٧٨) ، وينكر رب العزة الذي يلغو حواسهم وعقولهم ولا يوظفوها للتعرف على آيات الكون مصداقا لقوله تعالى (ولقد ذرأنا لجهنم كثيرا من الجن و الإنس لهم قلوب لا يفقهون بها و لهم أعين لا يبصرون بها و لهم آذان لا يسمعون بها أولئك كالأنعام بل هم أضل أولئك هم الغافلون) (الأعراف : ١٧٩) (الدليمي والكبيسي ، ٢٠٠٥ : ص ٢٥٢) .

أما نظرة الإسلام إلى القيم ، فهناك نوعين الأول هي القيم الإسلامية الفوقية أو العلوية والتي ترتبط بأصول التشريع الإسلامي . فقد رسم الله سبحانه وتعالى لنا طريق الحق وبين الصواب والخطأ والخير والشر وجعل لنا الحلال بينا والصواب بينا وبينهما أمور متشابهات . أما النوع الثاني فهي القيم الإصلاحية : وهي التي ترتبط بأمور لم يرد فيها نص أو تشريع صريح . فهي تقع في مجال الأمور المتشابهات . وهذه القيم نسبية ومتغيرة بتغير المواقف والأزمان والمكان . وفيما يخص الأخلاق فإنها أساس هام في التربية الإسلامية . وقد أهتم المربون المسلمون بتربية الطفل على الأخلاق الحميدة منذ الصغر . ولهذا يجب أن تحظى التربية الخلقية بالأهمية التي تستحقها في المنهج المدرسي . كما يجب أن تتضافر جهود المعلمين والمربين على تكوين الضمير الحي النابض لدلى

المتعلم وتدريبه على حسن الاختيار أو اختيار البديل المناسب للموقف الأخلاقي . فالإمام الغزالي يعتبر علم الأخلاق علم معاملة لا مكاشفة . أي أنه يبحث في الأعمال وفيما ينبغي على المرء أن يفعله ليكون سلوكه موافقا لروح الشريعة الإسلامية (مرسى ، ١٩٩٥ : ص ٢٤٦) .

وتقوم نظرة الإسلام إلى المجتمع على أساس أن المجتمع هو مجموعة الأفراد والجماعات الذين تربطهم وحدة الوطن والثقافة والدين ، والإيمان بأن للمجتمع الإسلامي هويته الخاصة وخصائصه المميزة وأن أساس بنائه يقوم على عقيدة الإيمان بوجود الله ووحدانيته ، وإن الدين عقيدة ومعاملات ، والعلم والدين هما أساس تقدم المجتمع ، وأن المجتمع متغير والإيمان بأهمية الفرد والأسرة والجماعة ، وأخيرا أن التكافل والعدالة والمصلحة العامة هي من مقاصد الشريعة الإسلامية .

إن محددات المحتوى المعرفي والتعليمي للمناهج الدراسية تقوم في ضوء الاعتبارات الآتية : -

١ - الاعتبار الديني والخلقي والتهذيبي : ويندرج تحت هذا الاعتبار قيمة المادة التعليمية في تربية الجسم والعقل والنفس باعتبارها مطالب دينية في حد ذاتها وكذلك قيمة المادة الدراسية في تنمية الإيمان بالله وبلوغ الكمال الإنساني في السلوك الفردي والاجتماعي ، وقيمة المادة الدراسية في توجيه الفرد في حياته إلى ما فيه صلاح نفسه وخير أمته ، وما فيه تهذيب لنفسه وتوجيهه إلى الحياة الفاضلة الكريمة في ظل مجتمع سليم .

٢- الاعتبار الثقافي والمعرفي : ويعني قيمة المادة الدراسية في تثقيف العقل وتزويد الإنسان بالمعرفة الضرورية التي تمكنه من القيام برسالته كخليفة الله في الأرض ، وقيمة المادة في تعويده على التفكير السليم والتعقل والتدبر في كل أمور حياته . ويندرج تحتها أيضا قيمة المادة الدراسية في تنمية حب العلم والمعرفة لديه بحيث يصبح ذلك اتجاها أصيلا عنده يمكنه من النماء المعرفي الذاتي باستمرار .

٣ - الاعتبار النفعي الوظيفي : ويندرج تحت هذا الاعتبار قيمة المادة الدراسية في تزويد الفرد بالمهارات المعرفية والعلمية الضرورية له لكسب عيشه والاعتماد على نفسه في شق طريقه في الحياة والقيام بوظيفته كفرد نافع في المجتمع.(مرسي ، ١٩٩٥ : ص ٢٤٤)

وبما أن الإسلام شريعة ونظام حياة فقد جاءت مقاصد التربية الإسلامية الأساسية في الحفاظ على الدين والنفس والمال والعقل والنسل لتصون الحياة الإنسانية ويضمن بقائها في ظل نموذج راق من الحياة الفردية والاجتماعية (مكروم ، ١٩٩٦ : ص ٤٨٢) .

إن منهج التربية الإسلامية يقوم على أساليب متنوعة بحسب مناسبتها لتحقيق الغرض المطلوب ومنها : أسلوب القدوة الصالحة ، وأسلوب التوجيه والنصح ، وأسلوب الترغيب والترهيب ، و أسلوب المحاضرة ، و أسلوب التدريب أو الممارسة العملية ، و أسلوب التأقيل والحفظ ، و أسلوب الحوار والمناقشة وأسلوب الإقناع والافتناع عن طريق العقل والمنطق وضرورة تعريف الناشئة بالأساس العقلاني والمنطقي لأي قضية مطروحة أمامهم .

أما بخصوص الإدارة في الإسلام في ضوء ما تقدم فإن الإسلام يعدّها عبارة عن مجموعة من النشاطات الإنسانية التي يقوم بها الراعي ومعاونوه رؤساء ومروّسين في وقت محدد داخل الوحدات الحكومية من خلال تقديم خدمة أو سلعة مشروعة للرعية بلا تمييز شعورا منهم بأمانة الأداة أثناء ممارستهم الإدارية ووفقا لأنظمة وتعليمات مصدرها الشريعة الإسلامية مستغلين في ذلك كافة الإمكانيات المتاحة سعيا وراء تحقيق أهداف عامة مباحة من أجل إسعاد الأمة وتوفير الأمن والاستقرار والرخاء والازدهار الاجتماعي والسياسي لها (العاني ، ٢٠٠٤ : ص ٥٣) . وهي تعني أيضا خدمة ، و توجيه وتربية وتعليم من قبل من يقوم بها باعتباره معلما قبل أن يكون مديرا ، وهي تقوم على مجموعة من المبادئ منها :

١ - مبدأ الشورى : إن الإسلام يدعوا القادة إلى الأخذ بمبدأ الشورى والبعد عن الاستبداد والإنفراد بالرأي أو اتخاذ القرارات والبت في الأمور بمفردهم ، فغياب مبدأ الشورى له عواقب غير محمودة ، (وأمرهم شورى بينهم) ، (وشاورهم في الأمر) ، (الدين النصيحة) . ويرى أنه لم يكن أحد أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله صلى الله عليه وسلم، ذلك أنه في مشورة الآخرين تقدير لهم وتدعيم لموقف القائد أو الرئيس (سليمان ، ١٩٨٨ : ص ٢٢٣) .

٢ - مبدأ المشاركة في تحمل المسؤولية : إن الإسلام يدعونا إلى مبدأ المشاركة في تحمل المسؤولية وأن يكون العمل وإدارته مسؤولية الجميع والكل يساهم فيه بروح تعاونية مبنية على خلق كريم يتحلى به جميع العاملين .

٣ - مبدأ تفويض السلطات والصلاحيات . إن الإسلام يدعو إلى مبدأ تفويض السلطات والصلاحيات من قبل المديرين إلى الأكفاء العاملين معهم ، ولهذا مردودات إيجابية على العمل وعلى العاملين ويرفع من روحهم المعنوية ويشعرهم بأنهم فريق واحد في العمل بالإضافة إلى أنه يخفف العبء على المديرين أنفسهم .

٤ - مبدأ سياسة الباب المفتوح : إن هذا المبدأ يدعو أصحاب الإدارة بمختلف أنواعها أن يكونوا قريبين من العاملين معهم ، وأن لا يضعوا الحواجز بينهم وبين معيبتهم ويكونوا بدل ذلك على اتصال دائم معهم من خلال أن تكون إداراتهم مفتوحة الأبواب لسماع أية كبيرة أو صغيرة تخصهم وتخص عملهم .

٥ - مبدأ العلاقات الإنسانية : لقد تناول الإسلام مبادئ العلاقات الإنسانية وأرسى دعائمها منذ زمن بعيد قبل أن يفكر المتخصصون في العصور الحديثة في الأخذ بها والدعوة لها .

٦ - مبدأ الحوافز : لقد أخذ الإسلام بمبدأ الحوافز لتشجيعا للعمل المتقن وتقريراً للجهد الطيب يقول العليم الخبير : (من جاء بالحسنة ، فله عشر أمثالها) . ويقول (من ذا الذي يقرض الله قرضا حسنا ، فيضاعفه له) (سليمان ، ١٩٨٨ : ص ٢٢٥) وعلى هذا الأساس فإن اعتماد مبدأ الحوافز واستخدامه من قبل مديري المدارس له دلالاته التعليمية والتربوية العالية .

إن مدير المدرسة الذي يؤمن بهذه الفلسفة ويرى فيها الهادي والمرشد له عليه أن يستلهم من أبعادها الفلسفية ما يعينه و يحتاجه في عمله الإداري وكما يأتي :

- ١ - أن يمتلك مدير المدرسة مجموعة من العلوم والمعارف التي تؤدي به إلى تكوين نظرة متكاملة نحو الكون والحياة ، و أن يعي أن دراسة وتدرّيس العلوم المختلفة إنما تستهدف تعميق الإيمان بالله سبحانه وتعالى من خلال فهم قوانين الكون ونظامه وتوجيه العاملين معه على وفق ذلك .
- ٢ - أن تكون توجهات مدير المدرسة إلى بناء الإنسان وتربيته تربية شاملة من جميع النواحي الجسمية والعقلية والروحية والخلقية وعلى وفق فلسفة التربية الإسلامية .
- ٣ - أن يهتم مدير المدرسة بالجانب الأخلاقي في إدارته لمدرسته وأن يعمل على مساعدة العاملين معه لاكتساب السلوك الجيد والسليم في التعامل الأخلاقي وفق الشريعة الإسلامية .
- ٤ - أن يعتمد مدير المدرسة أسلوب التعقل في أداء مهامه الإدارية والتعامل مع العاملين بتدبر وتبصر وحكمة وتعيدهم على إتباع ذلك في حيلتهم اليومية بين بعضهم البعض ومع الآخرين .
- ٥ - أن يرسّي مدير المدرسة دعائم العلاقات الإنسانية بينه وبين العاملين معه على وفق ما جاء به على وفق ما نادى به فلسفة التربية الإسلامية .
- ٦ - أن يتخذ قراراته بأسلوب ديمقراطي قائم على مبدأ الشورى ويفوض بعض صلاحياته إلى الأكفاء من العاملين معه .

- ٧ - أن يكون مدير المدرسة قدوة صالحة للعاملين معه من معلمين أو مدرسين أو عاملين آخرين ، لأن الإسلام أكد على القدوة الصالحة ، وقدوتنا جميعا هو الرسول الكريم محمد (صلى الله عليه وسلم) معلم الإنسانية وقائدها الأول .
- ٨ - أن يكون مدير المدرسة موجها وناصحا للعاملين معه من خلال مساعدتهم على تجاوز الصعوبات التي تواجههم في حياتهم المدرسية داخل المدرسة وخارجها وأن يحسن استخدام الثواب والعقاب معهم .
- ٩ - أن يشعر و يبلغ العاملين معه أن إدارة المدرسة هي مسؤولية تضامنية تشمل الجميع ، ولا يجوز لأحد أن يتخلى عن مسؤوليته (كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته) .
- ١٠ - أن يؤمن مدير المدرسة بالقضاء والقدر (خيره وشره) ويوجه العاملين معه في المدرسة على إتباع ذلك .
- ١١ - يعمل مدير المدرسة على تنمية نفسه و العاملين معه مهنيا من خلال الاهتمام بالتعليم المستمر الذي أكدت عليه فلسفة التربية الإسلامية .
- ١٢ . أن يؤمن مدير المدرسة بمبدأ الفروق الفردية ويراعي ذلك بين العاملين ويعتبر أن العمل والمعاناة خير مدخل للتعلم .
- ١٣ - أن يأخذ بنظر الاعتبار عند إدارته لمدرسته ميول واتجاهات العاملين معه لأنها جانب مهم في عمله الإداري . وهذا ما تنتشه فلسفة التربية الإسلامية وتوصي به .

٥ - حاجة مدير المدرسة لاستلهاهم بعض أبعاد الفلسفة الوجودية وفلسفتها في التربية في عمله الإداري :

لقد انطلق فكر الفلسفة الوجودية من الوعي الإنساني ووجدانه ، اللذين من خلالهما يدرك الإنسان الحقائق تمام الإدراك . فالوجود هو الواقع المعاش ، والإنسان صانع لنفسه . فالمعرفة الحقيقية عندها لا تتحقق بالفهم ، بل من خلال الواقع الذي يكون موضع خبرة متنا ووجودية . أما غاية التربية عندها فهي مساعدة الفرد ليصبح صادقا مع نفسه ، والتعرف على ذاته منفصلا عن الجماعة والعائلة أو حتى الفريق . ومن هنا نجد أن طرق التعليم هي التي تشجع وتنمي الطالب للتعبير عن ذاته وينمي لديه النشاط الذاتي من خلال اعتماد طريقة الحوار ، والطريقة السقراطية ، والإلقاء الدرامي ، والنشاط المبدع ، والقراءات الفردية (صمويلسون و ماركوويتز ، ١٩٩٨ : ص ٤٨) . أما بالنسبة للوجود الإنساني فيتحقق من خلال إشراك الفرد بكيئته وبكل انعكاساته المتمثلة بالإحساس ، والحواس ، والرغبة ، والفكر في علاقته مع الموضوع (رشوان ، ١٩٩٢ : ص ١٠١) .

وترى هذه الفلسفة أن الفرد الموجود هو ذلك الإنسان الذي يتصف بعلاقة لا نهائية مع نفسه ، وهو منعزل أمام الله انعزالا مطلقا ، وعلاقته بالله علاقة اختيار وتعاصر ، وإن الفرد حر وليس له الخيار أن يكون حرا فهو مجبر أن يكون حرا ، حتى يكون قادرا على اعتناق ما يريد وفعل ما يريد وتحمل مسؤولية أعماله ، وأن كل شيء خاضع للمناقشة والرأي والتحليل حتى يصل الإنسان إلى جوهر الفلسفة ومحاولة معرفة كل ما يرغب أن يصل إليه ، والوجودية ترفض

الحفظ والتلقين وتتادي بتطوير شخصية الفرد ككل وإعطاءه الحرية الكاملة في اكتشاف ميادين وحقول المعرفة واختبارها بنفسه وتعيده على النظام والقدرة على النقد والإنتاج. (ناصر ، ١٩٧٩ : ص ٢٥ ، ٢٦) .

وإن المبدأ الأساسي للفلسفة الوجودية أنها لا تحاول إعطاء إجابات قاطعة بخصوص الحقيقة والواقع والقيم ، بل إن هدفها هو إيقاظ ميل الإنسان للاهتمام بهذه المشاكل والأسئلة ، وليست في تزويده بإجاباتها ، وتعتبر الإنسان غريبا عن هذا العالم وأن حياته لا معنى لها حتى يبدأ في البحث عن إجابات لمثل هذه الأسئلة السابقة ، ومن خلال المعرفة الذاتية يجد الإنسان معنى لهذه الأسئلة . كما أن الوجودية تحفز الإنسان الابتعاد عن أن يكون مثل الآخرين في سلوكه وتصرفاته وحياته ، بل تحفزه للبحث عن الجديد وعن الوجود الحقيقي لذاته كإنسان يختلف عن الآخرين ، ولهذا لا يقبل الوجودي أي أفكار مفروضة عليه من الآخرين وهو بنفسه المسئول عن أسلوب حياته (ناصر ، ١٩٨٩ : ص ٧٩) .

ويمكن القول إن ما يمكن أن يحتاجه مدير المدرسة من هذه الفلسفة لهو القليل ويمكن تحديده بالآتي :

١- أن بعض أفكار هذه الفلسفة يوسع الأفق الإداري لمدير المدرسة من حيث كيفية النظر إلى الإنسان والتعامل معه كجزء من هذا الوجود . وهذا قد يكون له ما يبرره في عمل مدير المدرسة وخاصة في عملية اتخاذ القرارات والمهام الإدارية الأخرى .

- ٢ - إن إدارة المدير لمدرسته في ضوء هذه الفلسفة أمر غير عادي ، حيث أن الحرية الكاملة أمر غير محدد بالنسبة للتلاميذ وهم في مرحلة الطفولة أو المراهقة أو حتى الشباب . وهذا ما يجعل مدير المدرسة أن يفكر مليا قبل أن يقدم أو يخطو أي خطوة باتجاه هذا النوع من التعامل الإداري على هذا النوع من الحرية الكاملة .
- ٣ - إن هذه الفلسفة تذكر مدير المدرسة أن العلم ما هو إلا وسيلة وفائدته تتوقف على قدر خدمة وتحقيق هدف الإنسان . وهذه النظرة قد يستفيد منها مدير المدرسة من جانب أنها تهتم بالعلم ولو أن اهتمامها هذا هو فقط محصور بخدمة الإنسان فقط .
- ٤ - إن هذه الفلسفة تذكر مدير المدرسة بأهمية العلاقات الإنسانية وتقرير المصير وأهمية بناء أو تكوين فلسفته التربوية حتى يمكنه فهم وإدراك سلوكه الإداري . إن تذكير مدير المدرسة بالعلاقات الإنسانية وأهميتها من قبل هذه الفلسفة قد يكون له أثرا ايجابيا على عمله عندما ينتبه إلى هذا الأمر ، وهذا ما قد يدعم آراؤه و اقتناعه بأهمية هذه العلاقات حتى وإن كانت هذه الآراء من فلسفات أخرى تعمل في الميدان .

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

الاستنتاجات :

- من خلال ما تقدم يمكن للباحث أن يقدم بعض الاستنتاجات وكما يأتي :
- ١- ملاحظة تسارع التغيير في المجال الإداري سواء على مستوى الجانب الفكري (الفلسفي ألتنظيري) أو على مستوى الجانب الإداري فيما يخص العمليات الإدارية بما فيها المفاهيم ، وعناصر الإدارة وأنماطها وعلاقتها ومدى تأثيرها وتأثيرها بالمجتمع . وهذا التسارع قد يكون ناتجا عن أهمية هذا المجال الحيوي في حياة الناس وعلى جميع المستويات مما حتم على الباحثين في سبر أغواره للوصول إلى الأفضل والأحسن في القيادة الإدارية ولمختلف المستويات سواء في مجال الإدارة العامة أو الإدارة التربوية أو الإدارة المدرسية أو أية أنواع أخرى إدارية .
 - ٢ - إن المدارس الإدارية التي تناولت الإدارة العامة والعملية الإدارية وعلى مدى تطورها تناولت الإدارة من الزاوية التي من خلالها يطل منظورها إليها ، فأصحاب مدرسة الإدارة بالأهداف مثلا ينظرون إلى الإدارة بشكل يختلف عن أصحاب مدرسة النظام الاجتماعي ، وأصحاب مدرسة النظام الاجتماعي ينظرون إليها بشكل مختلف عما تنظر إليها المدرسة الموقفية وهكذا بالنسبة إلى باقي المدارس الإدارية الأخرى .
 - ٣ - إن هذا الاهتمام المتزايد من قبل المنظرين في مجال الإدارة وعبر المراحل الزمنية المختلفة إنما قد يعكس الرغبة لديهم والسعي لإيجاد مدرسة إدارية

متكاملة من جميع الجوانب تخدم الإنسان وترعى مصالحه الذاتية والاجتماعية .

٤ - إن اختلاف المدارس الإدارية في ماهيتها وجوهرها ونظرتها جعلتها متباينة بين بعضها البعض الآخر ولذلك يلاحظ بأن هوة الاختلاف كبيرة بينها ، حيث أن بعض المدارس التي تناولت جانب إداري معين في نظرتها لم تتناوله المدارس الأخرى وهكذا بالنسبة إلى المدارس الإدارية الأخرى كل منها له نظريته الخاصة ومجاله الذي يبحث فيه ويرى أنه هو الأصح والأنفع والناجح .

٥ - إن تزايد حاجة الإدارة الحديثة بكل أنواعها و أشكالها إلى الاهتمام بالموارد البشرية بشكل فعال ولازم يعني حاجتها إلى معرفة الفلسفات السائدة بين هؤلاء والتي يؤمنون بها حتى يسهل على القائمين على العملية الإدارية استثمار هذه الموارد البشرية بشكل إيجابي وسليم وقد يكون هذا التوجه خال من المآخذ المطروحة عليه ، فهو الذي أصبح يعول عليه بخلاف كل التوجهات الإدارية ومنها توجهات نظرية العلاقات الإنسانية التي لم تسلم هي الأخرى من بعض المآخذ لدى رجال الإدارة والباحثين والمهتمين في شؤون الإدارة .

٥ - إن وظائف العملية الإدارية سواء في مجال الإدارة العامة أو الإدارة التربوية أو المدرسية يلاحظ أنها دائماً وباستمرار في متناول البحث من قبل الباحثين والدارسين وقد يكون هذا تصميمًا ورغبة منهم للوصول إلى أفضل مهام

لإدارة من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة وهذه بالتأكيد هي المهام الأساسية للمديرين على اختلاف إداراتهم.

٦ - إن الملاذ الآمن لمدير المدرسة في عمله الإداري هي فلسفة التربية الإسلامية لأن هذه الفلسفة تختلف عن الفلسفات الأخرى بخصوصيتها الربانية من حيث منبعها ومصدرها وغايتها فقد قال الله سبحانه وتعالى (اليوم أكملت لكم دينكم وأتممت عليكم نعمتي ورضيت لكم الإسلام ديناً) (المائدة / ٣) . وهذا الشيء ما لا نجده في الفلسفات الأخرى .

٧ - ويمكن أن نستنتج أيضاً أن بعضاً من الفلسفات الأخرى لم تعر اهتماماً كبيراً بالعقل مثلما أكدت عليه الفلسفة المثالية ، وهكذا الفلسفة الإسلامية التي أعطت العقل مساحة واسعة وكبيرة من الاهتمام بتوجيه رباني فالفلسفة الإسلامية ونظريتها في التربية تؤكد على أهمية التفكير والتفكير ، وهذا يوجب على المربين أن يستلهموه في عملهم ومنهم القائمون على العملية التعليمية وفي مقدمتهم مدراء المدارس موضوعي البحث هذا إقتداء بالرسول الكريم محمد صلى الله عليه وسلم الذي درب متعلميه والعاملين معه أن يستخدموا التفكير في مواجهة المشكلات و أن يجتهدوا في ذلك ، ومثلاً على ذلك حادثة تشريع الأذان ، فبعد أن فرضت الصلاة المكتوبة ولها أوقاتها المحددة ، ففي البداية كانت تقام الصلاة في مواقيتها بغير دعوة لها ، وبعد اتساع عدد المسلمين وتوسعت أطراف المدينة ، برزت مشكلة كيف يدعون المسلمين للمسجد إذا حان وقت الصلاة ؟ و هنا شخصت المشكلة ، فاجتمع الرسول

- القائد والمعلم (صلى الله عليه وسلم) مع متعلميه يناقشون ويطرحون ويفترضون الحلول للمشكلة ، وبدعوا يناقشون الحلول المقترحة : -
- # - الأول : رفع راية في مكان مرتفع ليراها المسلمون إذا حان الوقت ورفض هذا الاقتراح لأن رفع الراية لا توقظ النائم ولا تنبه الغافل .
- # - الثاني : شعل نار في مكان مرتفع ورفض لنفس الأسباب في أعلاه ولأن هذا كان شعار المجوس ، وأرادوا أن يكون شعارا مميزا لهم .
- # - الثالث :دعوة المسلمين باستخدام بوق أو دق الأجراس ورفض أيضا لأن اليهود تستخدم البوق والأجراس تقليد النصراري .
- # - الرابع : الدعوة باستخدام النداء يقوم به أحد المسلمين على أن يتضمن شعارا خاصا بالمسلمين ، نال هذا الاقتراح قبول الرأي بشكل مبدئي بعد مناقشته لأصالته الفكرية وتحقيقه للغرض المطلوب في الدعوة مع المحافظة على الشعار الإسلامي المميز له .
- # - أما الحل الأخير فإن أحد الصحابة طرح صيغة النداء وأخبر أنه في حاله بين النوم واليقظة سمع كلمات النداء وذكرها لرسول الله(صلى الله عليه وسلم). (فقال إنها لرؤيا حق إن شاء الله فقم مع بلال فألق عليه ما رأيت فليؤذن به فإنه أندى صوتا منك فقامت مع بلال فجعلت ألقيه عليه ويؤذن به) (أبو داود / ٤٢١) .
- وتأتي مرحلة التجريب للحل المقترح فيخبر الرسول القائد والمعلم (صلى الله عليه وسلم) بقراره . وعندما أذن بلال وسمعه المسلمون هرعوا وفيهم عمر واستحسنوا

الفكرة وأقرها المعلم الأول (صلى الله عليه وسلم) (الهاشمي ، ١٩٨٥ : ص ٢٠٠ - ٢٠١) .

٨ - والشيء الذي يمكن استنتاجه أيضا هو أن مدير المدرسة قد يحتاج إلى فلسفة التربية الإسلامية وعمقها الفلسفي في عمله الإداري أكثر مما يحتاجه من الفلسفات الأخرى لأن فلسفة التربية الإسلامية لها نظرة شمولية في ميدان الخبرة الإنسانية وهي متكاملة الأهداف ، وتجمع بين الأصالة والمعاصرة ، وهذا ما يعطيها صفة التميز عن الفلسفات الباقية فهي نظرية وعملية وأبعادها التربوية متجذرة و متجددة ، وقبل هذا كله تكاد بعض أبعادها الفلسفية لا تخلو منها بعض الفلسفات الباقية الأخرى ، فالفلسفة الإسلامية تلنقي في بعض أدوارها الفلسفية مع بعض أدوار الفلسفات الأخرى كالفلسفة المثالية و الواقعية و التجريبية في حاجة مدير المدرسة إليها وهذا ما يعطيها الأولوية في احتياج مدراء المدارس إليها في إدارتهم المدرسية.

٩ - إن الشيء الذي يمكن استنتاجه من خلال تحليل دور الفلسفة الإسلامية في عمل مدير المدرسة وحاجته إلى معرفة أبعاده الفلسفية يتبين أنه إذا أريد للمجتمع أو الأمة النهوض والتقدم والتطور فعليها ببناء إنسان واع ذو إرادة كاملة وفاعلة في الوجود ومحققا غاية وجوده في العمل المثمر البناء وهذا لا يتم بمعزل عن عملية التربية والتعليم التي يقودها القائمين عليها ومنهم بالتأكيد مديري المدارس والذين يجب أن يكونوا مؤهلين لهذه المهمة وهذا الهدف الكبير والنبيل وحرى لهذه الأمة أن تسعى جاهدة بأبنائها لتحقيقه والوصول إليه لأنها اليوم بأمر الحاجة إلى تربية أبنائها تربية شاملة متسلحين بالإرادة القوية و العمل المثمر وفق الأسس التي أرساها الدين

الإسلامي والتي تصلح لكل مكان وزمان وفق منظور التطور والتجدد ،
وبإدارة وقيادة مدراء أكفاء يستلهمون من دينهم الإسلامي القوة والتوجيه
السليم .

١٠ - والأمر الذي يمكن ملاحظته واستنتاجه هو أن مدير المدرسة الذي يهدف
إلى أن يكون ناجحا في إدارته لا يمكن أن يحقق أهدافه بشكل سليم دون
معرفة الفلسفة والفلسفة التربوية التي يؤمن بها المجتمع المحلي والذي تكون
المدرسة هي جزء منه . لأن معرفة مدير المدرسة لثقافة المجتمع بما فيها
من عادات وتقاليد وقيم وأعراف وخبرات والتفاعل معها بأسلوب إداري
وقيادي بارع بات من الأمور الضرورية والمهمة في عمل مدير المدرسة
وتوجهاته الحديثة ، لأنه بذلك يكون قريبا جدا منهم ويتفهم ما يريدون وما
يطمحون ، وهم بنفس الوقت يتفهمون ما يريد وما يطمح إليه وبذلك يكلل
عملهم بشكل موحد قائم على التعاون المخلص البناء و الجماعي .

١١ - تباين حاجة مدير المدرسة لأدوار الفلسفات في عمله الإداري ، فحاجته
لأبعاد الفلسفة المثالية هي ليست بمستوى حاجته لأدوار الفلسفة الوجودية أو
الواقعية أو المثالية، فهناك اختلاف بمدى تأثر الإدارة في هذه الفلسفات.
فهو مثلا يحتاج من الفلسفة التجريبية أن يعمل دور المجرّب والوصول إلى
نتائج التجريب ، ويحتاج من المثالية مثلا السعي بمدرسته لبلوغ السمو
الأخلاقي والتأكيد على الجانب الثقافي .. وهكذا بالنسبة إلى الفلسفات
الأخرى .

التوصيات :

- ١ - يبدو من خلال ما تقدم أن مدير المدرسة ذو التوجه الحديث في الإدارة المدرسية لا يستطيع أن يؤدي عمله الإداري كما ينبغي بعزل عن فلسفة تربوية متفق عليها تتير له طريقه وطريق المجتمع الذي تتواجد فيه مدرسته وعلى هذا يوصي الباحث : بالعمل على أن تكون هناك لقاءات مستمرة على شكل ندوات أو دورات أو حلقات نقاشية يكون أحد أطرافها مدراء المدارس و يشرف عليها أو يديرها اختصاصيون في الفلسفة وفلسفة التربية لمناقشة الخطوات اللازمة عندما يراد اعتماد أو اتخاذ قرارات بشأن أية فلسفة للتربية تخص النظام التربوي والتعليمي ومنها العمل الإداري الخاص به .
- ٢ - إثراء خبرات مدراء المدارس بما يستجد من تطور في مجال الإدارة المدرسية عن طريق إقامة الندوات أو المؤتمرات أو الدورات التطويرية ، وتشجيعهم أيضا على مواكبة التطور الإداري ذاتيا وخاصة في مجال الإدارة المدرسية لأنها الميدان الفعلي التطبيقي لقيادة العملية التربوية والتعليمية .
- ٣ - إثراء خبرات مدراء المدارس بشكل مستمر بالمعلومات والمعارف و ما يستجد منها في مجال فلسفة التربية بالوسائل المتيسرة سواء عن طريق اللقاءات أو الندوات أو الكتيبات ... الخ .
- ٤ - ويوصي الباحث أيضا تأكيد الاستمرار بالبحث عن فلسفة إدارية شاملة لنظمتنا التربوية من قبل الفلاسفة و المنظرين والباحثين في مجال الإدارة والإدارة التربوية والمدرسية .

المقترحات :

يقترح الباحث إجراء العديد من الدراسات والبحوث التي تتناول الإدارة المدرسية وفلسفة التربية ودورها في العملية التعليمية و أثرها على عناصرها .

المصادر :

- ١- القرآن الكريم .

- ٢- أحمد ، إبراهيم أحمد . الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة ، مكتبة المعارف ، الإسكندرية : ٢٠٠١ .
- ٣- البياع ، محمد حسن عبد الهادي . القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة ، الدار العربية للطباعة ، بغداد : ١٩٨٥ .
- ٤- جاب الله ، رفعت محمد . إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي ، بل برنت للطباعة ، جامعة الأزهر ، ١٩٩٠ .
- ٥- جوهر،صلاح الدين . مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم ، مكتبة عين شمس ، القاهرة : ١٩٨٤ .
- ٦- جمهورية العراق - وزارة التربية . مبادئ التربية للصف الأول معاهد إعداد المعلمين - تأليف لجنة في وزارة التربية ، ط ١٠ ، مطبعة العامل ، ٢٠٠٠ .
- ٧- الخطيب ، رداق ، و آخرون . الإدارة والإشراف التربوي - اتجاهات حديثة ، مطابع الفردوس ، القاهرة (ب ت) .
- ٨- الدويك ، تيسير وآخرون . أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن (ب ت) .
- ٩- الدليمي ، طارق عبد أحمد و الكبيسي ، عبد الواحد حميد ثامر . فلسفة التربية الإسلامية و موقفها من فلسفة التربية المثالية والبراجماتية (دراسة تحليلية مقارنة)، في مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية / العدد / السادس ، مجلة جامعة الأنبار : ٢٠٠٥ . (ص ص ٢٤٥ - ٢٧٣) .

- ١٠- ربيع ، هادي مشعان . الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث ، ط ١ ، مكتبة المجتمع العربي ، عمان : ٢٠٠٦ .
- ١١- رحيم ، حسين وآخرون . فلسفة التربية ، مطبوع بالرونيو (ب ت)
- ١٢- رهيف ، علي هداد . الإدارة التربوية أسسها النظرية ومجالاتها العملية ، الجامعة المستنصرية ، مطبعة الجامعة ، بغداد : ١٩٧٦ .
- ١٣- رسمي ، محمد حسن . أساسيات الإدارة التربوية ، ط ١ ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية : ٢٠٠٤ .
- ١٤- رشوان ، محمد مهران . مدخل إلى دراسة الفلسفة المعاصرة ، دار الثقافة للنشر والتوزيع الفجالة ، مصر : ١٩٩٨ .
- ١٥ - سليمان ، عرفات عبد العزيز . الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي المعاصر ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة : ١٩٨٨ .
- ١٦- السفاسفة ، عبد الرحمن . إدارة التعليم والتعلم الصفي ، مركز يزيد للنشر ، الأردن : ٢٠٠٥ .
- ١٧ - الشافعي، إبراهيم محمد . المرجع في علوم التربية ، جامعة قار يونس ، بنغازي ، الجماهيرية الليبية : ١٩٧٨ .
- ١٨- الشيباني ، عمر محمد التومي ، فلسفة التربية الإسلامية ، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان ، طرابلس ، الجماهيرية الليبية : ١٩٨٣ .
- ١٩- الشيباني : عمر محمد التومي . الفلسفات الحديثة للتربية ، جامعة الفاتح ، ط ١ ، طرابلس : ١٩٩٦ .

- ٢٠- صخي ، حسن خطاب و آخرون . الإدارة و الإشراف التربوي ، مطبعة وزارة التربية ، بغداد : ١٩٩٢ .
- ٢١ - صمويلسون ، وليم ج.وماركوويتز ، فريد أ . مقدمة في فلسفة التربية ، ترجمة ماجد عرسان الكيلاني دار الفرقان ، عمان : ١٩٩٨ .
- ٢٢ - الطويل،هاني عبد الرحمن.الإدارة التربوية والسلوك المنظمي،ط٣، دار وائل للنشر ، الأردن ، عمان : ٢٠٠١ .
- ٢٣- الطويل ، توفيق . أسس الفلسفة ، ط ٧ ، القاهرة : ١٩٧٩ .
- ٢٤- العبيدي ، محمد جاسم . سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وآفاق التطوير العام ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان : ٢٠٠٤ .
- ٢٥- عبد الدايم ، عبدا لله . نحو فلسفة تربوية عربية ، مركز دراسات الوحدة العربية ، لبنان ، بيروت : ١٩٩١ .
- ٢٦- العجيلي ، عيسى صالح . مشاركة المدرسين في المدرسة ، المنشأة العامة للنشر ، طرابلس : ١٩٨٢ .
- ٢٧- العلاق ، بشير . أسس الإدارة الحديثة ، ط ١ ، دار اليازوري العلمية ، الأردن ، عمان ، ١٩٩٩ .
- ٢٨- العاني ، رياض عبد اللطيف . إدارة المسنين في الإسلام ، مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية ، العدد الأول ، جامعة الأنبار : ٢٠٠٤ .
- ٢٩- العاني ، وجيهة ثابت . المضامين الفلسفية التربوية الموجهة للممارسات التعليمية لأعضاء هيئة التدريس بكليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية

- ، في المجلة التربوية ، العدد / ٧٧ / المجلد العشرون ، مجلس النشر العلمي ، الكويت : ٢٠٠٥ . (ص ص ١٦٥ - ٢٠١) .
- ٣٠- عابدين ، محمد عبد القادر . الإدارة المدرسية الحديثة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان : ٢٠٠١ .
- ٣١- عففي ، محمد الهادي . الأصول الثقافية للتربية ، مطبعة الأنجلو المصرية ، القاهرة : ١٩٧٤ .
- ٣٢- الفنيش، أحمد. أصول التربية ، منشورات الجامعة المفتوحة ، طرابلس : ١٩٩٦ .
- ٣٣- الفقي ، عبد المؤمن فرج . الإدارة المدرسية المعاصرة ، ط ١ ، منشورات جامعة قار يونس - بنغازي : ١٩٩٤ .
- ٣٤- مرسى ، محمد منير . فلسفة التربية - اتجاهاتها ومدارسها - عالم الكتب ، القاهرة : ١٩٩٣ .
- ٣٥- مرسى، محمد منير فلسفة التربية - اتجاهاتها ومدارسها - عالم الكتب ، القاهرة : ١٩٩٥ .
- ٣٦- مكروم، عبد الودود. الأصول التربوية لبناء الشخصية المسلمة ، تقديم عبد الرحمن النقيب ، دار الفكر العربي ، القاهرة : ١٩٩٦ .
- ٣٧- مصطفى ، صلاح عبد الحميد . الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، دار المريخ ، الرياض : ١٩٨٢ .
- ٣٨ - الهاشمي، عبد الحميد. الرسول العربي المربي ، دار الهندسة للنشر والتوزيع ، ط ٢ ، الرياض السعودية : ١٩٨٥ .

- ٣٩- هاشم ، زكي محمود . إدارة الموارد البشرية ، ط ١ ، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع ، الكويت : ١٩٨٩ .
- ٤٠- هويدي ، يحيى . مقدمة في الفلسفة العامة ، ط ٧ ، القاهرة : ١٩٧٩ .
- ٤١- نبراي، يوسف إبراهيم . الإدارة المدرسية الحديثة ، مكتبة الفلاح ، ط ٢ ، الكويت : ١٩٩٣ .
- ٤٢- النجيجي ، محمد لبيب . مقدمة في فلسفة التربية ، ط ٣ ، دار النهضة المصرية ، بيروت : ١٩٨١ .
- ٤٣- ناصر ، إبراهيم . مقدمة في التربية ، الأردن عمان : ١٩٧٩ .
- ٤٤- ناصر ، إبراهيم . أسس التربية ، الجامعة الأردنية ، ط ٢ ، دار عمار للنشر والتوزيع ، ١٩٨٩ .
- ٤٥- الوكيل ، حلمي أحمد و محمود ، حسين بشير . الاتجاهات الحديثة في تخطيط وتطوير مناهج المرحلة الأولى، مكتبة الفلاح ، الكويت : ١٩٨٨ .
- 46.Sax . Richard W . Educational administration today : An Introductio. Berkeley, Califomia : Mc Cutchan publishing Corporation,1980 .
- 47.Kenezevich, Stephen j . Administration of public Education 3 rd ed. ,New York: Harper and Row , 1975
- 48.Curren ,Randall. A Companion to the philosophy of Education . USA , Blackwell publishing Ltd . (2003) .