

# استراتيجيات مدير المدرسة في بناء الثقافة الدينية

(دراسة وصفية في المدرسة الثانوية المحمدية (1) في اندونيسيا فرع مالانج)

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في قسم الإدارة الإسلامية

إعداد الطالب / محمد وردكو المهدي

رقم القيد: 15710040



جمهورية إندونيسيا

وزارة الشؤون الدينية

جامعه مولانا مالك ابراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج

كلية الدراسات العليا - قسم الإدارة الإسلامية

2017-2016م

الآية القرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا﴾

صدق الله العظيم

سورة النساء، الآية: (113)

## الإهداء

إلى أبي الذي دعمني حتى استكمال هذا  
الجهد المتواضع  
عرفاناً وافتخاراً  
وإلى أمي رمز الحنان ومنبع الوئام  
محبة وامتناناً  
وإلى الشموع المضيئة التي تنير  
دربنا أساتذتي الأفاضل بجامعة مولانا  
مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية  
مالانج

## الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وأخراً على اعانته وتوفيقه في إنهاء هذه الرسالة، وانطلاقاً من العرفان بالجميل، فإنه ليسرني ويثلج صدري أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى أستاذي، ومشرفي بهذه الجامعة العريقة بالشكر والتقدير إلى المشرف الأول على هذا البحث الدكتور عبد المالك، والذي أمدني بخلاصة علمه وأنار دربي بنور تعليماته وتوجيهاته لإتمام هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر الجزيل وفائق التقدير للدكتور احمد جلال الدين المشرف الثاني، على ما أسداه لي من عون وعلى كل ما مدني به من نصح في مراحل كتابة هذا البحث.

كما أتقدم بخالص الشكر إلى هذه الجامعة المنيفة جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج وعلى رأسها الأستاذ الدكتور موجيا راهجو، وإلى كلية الدراسات العليا ممثلة في عميدها الأستاذ الدكتور بحر الدين، وإلى قسم الإدارة الإسلامية ممثلاً في الدكتور شمس، فلهم جميعاً الشكر والتقدير لما قدموه لي من مساعدة وتذليلهم لي الصعاب في مسيرتي العلمية بهذه الجامعة.

الباحث



جمهورية إندونيسيا

وزارة الشؤون الدينية

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

كلية الدراسات العليا - قسم الإدارة الإسلامية

تقرير المشرفين

بسم الله الرحمن الرحيم، الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين. بعد الاطلاع على البحث التكميلي الذي حضره الطالب.

الاسم: محمد وردكو المهدي رقم التسجيل: 15710040

موضوع البحث: استراتيجيات المدير المدرسة في بناء الثقافة الدينية (دراسة وصفية في المدرسة الثانوية المحمدية (1) في اندونيسيا فرع مالانج).

وافق المشرفان على هذا البحث لتقديمه إلى مجلس الجامعة.

المشرف الثاني

المشرف الأول

الدكتور الفاضل: احمد جلال الدين

الدكتور الفاضل: عبد المالك

اعتماد رئيس قسم الإدارة الإسلامية

الدكتور الفاضل: شمس الهادي



جمهورية إندونيسيا - وزارة الشؤون الدينية  
جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية  
كلية الدراسات العليا - قسم الإدارة الإسلامية  
اعتماد لجنة المناقشة

عنوان البحث: استراتيجيات مدير المدرسة في بناء الثقافة الدينية (دراسة  
وصفية في المدرسة الثانوية المحمدية (1) في اندونيسيا فرع مالانج)

الاسم: محمد وردكو المهدي رقم التسجيل: 15710040

قد دافع الطالب عن هذا البحث أمام لجنة المناقشة وتقرر قبوله شرطاً  
لنيل درجة الماجستير في قسم الإدارة الإسلامية - وذلك بتاريخ يوم الموافق  
/ / 2016م.

وتتكون لجنة المناقشة من السادة الأساتذة: -

.....	197507071005011005	مشرفاً أول	الدكتور: عبد المالك
.....	197307192005011003	مشرفاً ثاني	الدكتور: احمد جلال الدين
.....	197110030319991112	رئيس لجنة ومناقشاً	الدكتور: نور أسناوي
.....	197201062005011001	مناقشاً أساسي	الدكتور: منير العابدين

يعتمد عميد كلية الدراسات العليا

الاستاذ البروفيسور: بحر الدين

195612311983031032

.....

جمهورية إندونيسيا

وزارة الشؤون الدينية

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

كلية الدراسات العليا - قسم الإدارة الإسلامية

إقرار الطالب

أنا الموقع أدناه، وبياناتي كالتالي: -

الاسم بالكامل: محمد وردكو المهدي

رقم التسجيل: 15710040

أقر بأن هذه الرسالة التي حضرتها لتوفير شرط درجة الماجستير في قسم الإدارة الإسلامية - كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، تحت عنوان: استراتيجيات المدير المدرسة في بناء الثقافة الدينية (دراسة وصفية في المدرسة الثانوية المحمدية (1) في اندونيسيا فرع مالانج).

قد حضرتها وكتبتها بنفسي وما زورتها من ابداع غيري أو تأليف الآخر وإذا ادعي أحد مستقبلاً أنها من تأليفه وتبين أنها فعلاً ليست من بحثي، فأنا أتحمل المسؤولية على ذلك، ولن تكون المسؤولية على المشرف أو على كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية.

هذا وحررت هذا الاقرار بناءً على رغبتني الخاصة ولا يجبرني أحد على

مالانج / /

ذلك.

توقيع صاحب الاقرار

## مستخلص البحث

استراتيجيات المدير المدرسة في بناء الثقافة الدينية (دراسة وصفية في المدرسة الثانوية المحمدية (1) في اندونيسيا فرع مالانج).  
إعداد الطالب / محمد وردكو المهدي 2017م، رسالة ماجستير مقدمة لكلية الدراسات العليا قسم الإدارة الإسلامية - جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.

تعد المدارس الإسلامية من احدى أبرز الوسائل التي يمكن الاعتماد عليها في تربية الأطفال والشباب تربية خلقية صحيحة في المدارس الدينية، ولها من الخصائص ما يجعلها متميزة عن سائر النظريات التربوية الوضعية، فهي كيان كامل واطار متوازن للعملية التعليمية.

هدفت الدراسة لمعرفة كيف الثقافة الدينية المطورة في المدرسة المحمدية في مالانج، ومعرفة استراتيجية مدير المدرسة في بناء الثقافة الدينية في المدرسة المحمدية في مالانج، المعوقات والحلول التي تواجه رئيس المدرسة المحمدية في بناء ثقافة التنظيمية في المدرسة المحمدية في مالانج ومنهج هذا البحث: هو المنهج الوصفي النوعي.

وبالنسبة إلى معرفة النتائج الثقافية الدينية المطورة في المدرسة المحمدية بمالانج اندونيسيا: لقد وجد الباحث إن الثقافة الدينية المطورة هي معرفة مقومات المدرسة العامة بتفاعلاتها في الماضي والحاضر، من دين، ولغة، وتاريخ، وحضارة، وقيم، وأهداف مشتركة بصورة واعية هادفة، بالنسبة لمعرفة النتائج الاستراتيجية التي يقوم بها مدير المدرسة في البناء المدرسة المحمدية بمالانج اندونيسيا: حيث تبين للباحث ان استراتيجيات مدير المدرسة، هي تعليم الطلاب وتوفير متطلبات تعلمهم، كما أيضا يقوم مدير المدرسة بدور قيادي وحيوي في مساعدة الطلاب على النمو العقلي والانفعالي والسلوكي.

## المحتويات

2	..... الآية القرآنية
3	..... الإهداء
4	..... الشكر والتقدير
5	..... تقرير المشرفين
6	..... اعتماد لجنة المناقشة
7	..... إقرار الطالب
8	..... مستخلص البحث
11	..... فهرس جداول البحث
11	..... فهرس أشكال البحث
12	..... الفصل الأول
12	..... الإطار العام والدراسات السابقة
13	..... أ. خلفية البحث
17	..... ب. مشكلة البحث:
20	..... ج. أسئلة البحث:
20	..... هـ. أهداف البحث:
20	..... د. أهمية البحث:
21	..... و. حدود البحث:
22	..... ز. تحديد المصطلحات:
24	..... ح. الدراسات السابقة:
32	..... الفصل الثاني
32	..... الاطار النظري
32	..... المبحث الأول: مفهوم مدير المدرسة، وأهم صفاته ومميزاته في الثقافة الدينية
32	..... المطلب الأول: تعريف مدير المدرسة وتحديد دوره ومسؤوليته في المدرسة
39	..... المطلب الثاني: صفات ومميزات التي يتحلى بها مدير المدرسة من المنظور الثقافي
47	..... المبحث الثاني: وظائف ومسؤوليات مدير المدرسة
47	..... المطلب الأول: وظائف الذي يقوم بها مدير المدرسة من المنظور الثقافي:
52	..... المطلب الثاني: مسؤوليات مدير المدرسة الاشرافية:
58	..... المبحث الثالث: المعوقات والحلول التي تواجه المدرسة:
58	..... المطلب الأول: المعوقات التي تواجه المدرسة:
62	..... المطلب الثاني: الحلول للحد من المعوقات التي تقع على المدرسة
67	..... الفصل الثالث

67	منهجية البحث
67	أولاً: نوعية البحث
70	ثانياً: مصادر البيانات
70	ثالثاً: طريقة جمع البيانات
72	رابعاً: طريقة تحليل البيانات
75	خامساً: هيكل البحث
80	الفصل الرابع
80	عرض البيانات
80	المطلب الأول: نبذة عن مدرسة المحمدية (1) فرع مالانج إندونيسيا
84	وضع نظام لتحفيز المدرسين على التطوع في برامج خدمة المجتمع
84	المطلب الثاني: الثقافة الدينية المطورة في المدرسة المحمدية في مالانج
86	المطلب الثالث: استراتيجية مدير المدرسة في بناء الثقافة الدينية في المدرسة المحمدية
89	المطلب الرابع: المعوقات والحلول التي تواجه مدير المدرسة في
89	بناء الثقافة التنظيمية في المدرسة المحمدية بمالانج
93	الفصل الخامس
93	مناقشة وتحليل البيانات
94	المطلب الأول: (الثقافة الدينية المطورة في المدرسة المحمدية في مالانج)
97	المطلب الثاني: (استراتيجية مدير المدرسة في بناء الثقافة الدينية في المدرسة)
100	المطلب الثالث: (المعوقات والحلول التي تواجه مدير المدرسة المحمدية)
105	الفصل السادس:
105	النتائج والتوصيات والمقترحات
106	أولاً-نتائج الدراسة:
107	ثانياً: توصيات الدراسة
108	ثالثاً. مقترحات الدراسة
110	المصادر والمراجع:

### فهرس جداول البحث

الصفحة	عنوان الجدول	ت
80	هيكل البحث	1
85	معلومات عن المدرسة المحمدية (1) التعليمه اندونيسيا (مالانج)	2

### فهرس أشكال البحث

الصفحة	عنوان الشكل	ت
103	الخطوات المتبعة لثقافة الدينه في المدرسة المحمدية بمالانج.	1
108	الخطوات الاستراتيجية التي يقوم بها مدير المدرسة.	2
111	معوقات مدير المدرسة.	3

## الفصل الأول

### الإطار العام والدراسات السابقة

أ - خلفية البحث

ب- مشكلة البحث

ت- أسئلة البحث

ج- أهداف البحث

د- أهمية البحث

هـ- حدود البحث

و- مصطلحات البحث

ز- الدراسات السابقة

## الفصل الأول

### الإطار العام والدراسات السابقة

#### أ. خلفية البحث

تعد المدارس الإسلامية من احدى أبرز الوسائل التي يمكن الاعتماد عليها في تربية الأطفال والشباب تربية خلقية صحيحة في المدارس الدينية، ولها من الخصائص ما يجعلها متميزة عن سائر النظريات التربوية الوضعية، فهي كيان كامل واطار متوازن للعملية التعليمية، في ضوء مرونتها وصلاحتها، لأن تعيش في كل عصر، وتصح لكل جيل، وتواكب كل نهوض، لذلك فان الهدف الاستراتيجي من المدارس الإسلامية العربية هو الوصول بالطالب الى الحال الذي يكون فيه مسلماً في الاعتقاد والمشاعر والسلوك، وعربياً في القول والاتجاه والأمال متقناً لمهنته وعمله، على وفق الاساليب العصرية خاضعاً في جوانب حياته كلها للإسلام.

وتولي المؤسسات التربوية الحديثة في المدارس الدينية، التقويم أهمية كبيرة، تبعاً لمستجدات كثيرة منها أن بعض جوانب التعليم قد نما دون أن تسبق بتقويم أو اختبار موضوعي للنتائج التي تحققت وبذلك أصبحت الحاجة إلى تقويم مستمر أمر له واهميته بعد توظيف جهود كبيرة وأموال كثيرة تم انفاقها، وان التقويم ينبغي أن يؤدي إلى تخطيط أكثر ملائمة للبرامج التربوية في المستقبل.

لذا فالحاجة للتقويم أصبحت اساسية في إصدار الحكم بالنجاح او الفشل، وهو بهذا المعنى يعد الإدارة الواقعية التي يستند إليها المقومون للعملية التعليمية ومن ثم اتخاذ قرارات مناسبة بشأن التحسينات التي ينبغي اجراؤها.

ومن الممكن توظيف اساليب تقويمية حديثة وتطبيقات عملية في تدريس في المدارس الإسلامية، إذ ما تزال الكثير من قضايا النظرية والعملية بحاجة إلى المزيد من الدراسات العلمية الكفيلة بتطوير التحصيل معرفياً ووجدانياً ومهارياً في هذه المادة المهمة.

وان من النظريات المستحدثة في هذا البحث هي نظرية المسؤولية والتطور وقد بذلت جهود واضحة من الجهات المسؤولة لتطوير تدريس هذه المادة الدينية في المدارس الإسلامية، فقد واصلت وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي في اندونيسيا تنفيذها للاتجاهات الحديثة في متابعة حسن تدريس التربية الإسلامية وتعليم القرآن الكريم وتقويم مناهجها وانشطتها وأداء ذوي العلاقة بهما من معلمين ومدرسين تشغل قضية إعداد المعلمين وتدريبهم بالمرربين والمسؤولين عن قطاع التربية والتعليم في الدول المتقدمة والنامية على السواء، إذ أن هذه القضية معنية بالدرجة الأولى بمسألة بناء الفرد والمجتمع حاضراً ومستقبلاً، فضلاً عن ارتباطها بالتغيير الاجتماعي في اتجاه مستويات طموح المجتمعات ولذلك يرون أن المعلم يجب أن يكون مواطناً نشطاً بحيث يكون قادراً على أن يقوم بدور قيادي تعليمي في المجتمع وأن يوجه الناشئين ليكونوا مواطنين صالحين، وإن تعليم المعلم واقعياً يتعرض لانتقادات عديدة من جانب المعلمين أنفسهم، ويتركز معظم الانتقاد على برامج تعليم المعلم، وترتبط قضية إعداد المعلم بالتحليل العلمي الواضح لأدواره في العملية التربوية، وبخصائص النظام التعليمي الذي يعمل المعلم في إطاره وبخصائص المرحلة التي يدرس فيها بصفة خاصة، لذلك يمكن القول أن تقدير المدخلات النفسية والاجتماعية اللازمة لإعداد المعلم الجديد

وتحليلها ،وبناء البرامج اللازمة لاستغلالها من أهم العوامل اللازمة للإعداد السليم لتحقيق المخرجات المطلوبة.

وقد ركزنا في خطتنا بين الوقائع والأهداف والبرامج وفق أولويات المدرسة والتي تم اشتقاقها من أهداف التعليم العام وأهداف المرحل التعليمية الواردة في سياسة التعليم في اندونيسيا وفي دليل المهام المدرسية الواردة في القواعد التنظيمية لمدراس التعليم العام، وطبيعة المراحل الدراسية التي يتعلق بها ارتباط نوعية البرامج المدرسية وفق خصائص المرحلة العمرية للطالب وكذلك ما تحدده الوزارة وإدارة التربية والتعليم من أولويات تمثل المهام الرئيسية التي تعمل على تحقيقها في مدارسنا.

ومن المشاكل المتعلقة في المدرسة المحمدية بمالانج اندونيسيا، هي المتعلقة بالموظفين وتوجيه بعض المعلمين حديثي التخرج لتدريس المرحلة الثانوية، وأيضا من المشاكل الأخرى المتعلقة في المدرسة المحمدية بمالانج، هي عدم تنفيذ برامج تأهيلية للعاملين في الميدان قبل أي برنامج يطرح من وزارة التربية والتعليم ( التقييم المستمر + اللائحة التنفيذية المعدلة )، وأيضا من المشاكل الأخرى في المدرسة المحمدية بمالانج اندونيسيا، هي ضعف الكفايات المهنية لبعض المعلمين بسبب نقص هذا الكادر، وضعف التعاون بين المشرف التربوي ومدير المدرسة، وأيضا ضعف دافعية بعض المعلمين للتعلم والتدريب، وعدم قدرة شريحة كبيرة من المعلمين في التعامل مع التقنيات الحديثة(1).

(1) تحصل الباحث على هذه المعلومات من خلال زيارة غير رسمية الي المدرسة المحمدية في مالانج.

وقد أصبح من الضروري للتربية الحديثة أن تخصص لجميع أفراد المدرسة من يوجههم ويرشدهم وينظم أعمالهم ويتتبعها، وأصبح أيضاً من الضروري على المسؤولين عن التربية الحديثة أن يخصصوا للمدرسة شخصاً متفرغاً ينظم ويوزع الأعمال الفنية بين المدرسين، كل منهم في مجال تخصصه، وبين الإداريين كل منهم في عمله، ويضع البرامج التربوية والثقافية للطلاب، ويراقب سير أعمال العاملين فيها بدقة ويعقب على ما يجب التعقيب عليه من أعمال لكي تسير المدرسة في هدوء ويعد مدير المدرسة الوسيط بين البيئة المحيطة بالمدرسة والتي يمثلها أولياء أمور الطلاب، وبين إدارة التعليم والمراكز الثقافية والتربوية والاجتماعية والمدارس النموذجية، وبين المدرسة من جهة أخرى بالإضافة إلى عمله الأساسي داخل المدرسة.

ويحتاج مدير المدرسة إلى خبرة تربوية وتدريب عملي في مجال التعليم وفنونه والدراسة التي يحتاجها دراسة متخصصة في التربية والتعليم والشهادة التي يجب أن يحصل عليها شهادة تربوية، هذا بالإضافة إلى المتطلبات الرئيسية في شخصية المدير، والاطلاع المستمر والواسع وتحمل المسؤولية وقوة الشخصية ومعرفة معالجة المشكلات بسرعة وحزم، وأن يكون حازماً في غير شدة لينا في غير ضعف قوى الذاكرة حاضر البديهة، ومرناً واعياً مخططاً، مدركاً يعد نظامه على أساس علمي مدروس يتماشى مع الأنظمة التربوية الحديثة، متقبلاً البناء بصدور رجب متمتعاً بالأخلاق الفاضلة وسمعة حميدة في المدرسة والمجتمع، مؤمناً بعمله الذي يؤديه.

وان من الأسباب اختيار موضوع البحث في أكثر الحالات إلى السعي وراء حلّ مشكلة ما، من خلال المعلومات التي يتم جمعها حول هذه المشكلة

وتحليلها واستخلاص النتائج الدقيقة التي من شأنها أن تشكل حلاً ناجعاً لتلك الإشكالية، ويحدث ذلك بشكل خاص في البحوث التطبيقية، وأيضاً أسباب تتعلق بأهمية موضوع البحث، حيث يشكل هذا العنوان قضية هامة تشغل بال معظم أولياء الأمور في اندونيسيا من حيث عدم الاستقرار في مدرسة واحدة أي بمعنى التنقل من مكان الى اخر للسعي والبحث عن مكان للدراسة، الامر الذي يؤثر سلباً على المدرسة المحمدية وأيضاً ضعف دور الحكومة في دعم المدرسة تدهور الأوضاع السياسية في البلاد، وايضا بسبب فتح آفاق جديدة للأبحاث العلمية الأخرى في المدارس.

وإن من أهم المميزات المدرسة المحمدية في اندونيسيا والعملية التربوية والتعليمية هو رسم وتحديد الهدف المراد الوصول إليه وتحقيقه وهذا يتأتى من خلال وضع استراتيجية عمل شاملة يندرج في سياقها طريقة وسير وتنظيم الوسيلة لتحقيق الأهداف المنشودة، ونظراً لأهمية دور المدير في هذا المجال ونطاق تأثيره الشامل في المدرسة فإنه من الضروري وجود خطة العمل المتكاملة ليكون المجال منظماً والتأثير فاعلاً يرتقي بنا إلى الأفضل، لذا تمت صياغة هذا الاستراتيجية الذي يحوي أساسيات عمل المدير وأبرز نقاط وملامح تفعيل الإداري التربوي الناجح (1).

ب. مشكلة البحث:

تتبع مشكلة هذه الدراسة في الكشف عن مدى وجود تصور شامل وإمام

(1) تحصل الباحث على هذه المعلومات من خلال زيارة غير رسمية الي المدرسة المحمدية في مالانج اندونيسيا.

كافٍ ومعرفة مستفيضة بدور الاستراتيجية المدير في المدرسة المحمدية بالانج اندونيسيا، ونقص الكادر الإداري المعاون لمدير المدرسة مثل الوكيل والمرشد والمراقب والكاتب، وأيضا عدم التأهيل التربوي والفني لإدارة المدرسة المحمدية قبل التكليف، ومحدودية صلاحيات مدير المدرسة المحمدية، وأيضا مشكلة الدوام المدرسي، وعدم وجود حوافز مادية ومعنوية لمديري المدارس، وأيضا عدم التنسيق بين الأقسام التعليمية في إدارات التعليم اتجاه إصدار التعاميم الإدارية الموجهة للمدارس، ونقص وتأخر تسديد عجز المعلمين في المدارس من قبل الوزارة ، وأيضا من اهم المشاكل تأخر صدور الحركة الداخلية والخارجية للمعلمين، وأيضا عدم وجود حوافز مادية ومعنوية للمعلمين المتميزين، وتكدر بعض التخصصات في المرحلة الابتدائية على حساب تخصصات أخرى، وعدم كفاءة بعض المعلمين لتدريس الصفوف الأولية، وأيضا قصور دور المعلمين في تعزيز دافعية التلاميذ للتعلم، وكثرة الأعباء والمهام الموكلة على مدير المدرسة، وأيضا ضعف كفاءة التقويم والمتابعة لدى بعض الموظفين في إدارة المدرسة، وأيضا ضعف الكفاءة التخطيطية والتنظيمية والقيادية لدى بعض إدارات المدارس، ووجود اتجاه سلبي لدى إدارة المدرسة تجاه التدريب أثناء الخدمة، وأيضا كثرة الأعباء الملقاة على عاتق المعلم مع كامل نصابه من الحصص، وقلة استخدام الوسائل التعليمية والتقنية من قبل المعلمين<sup>(1)</sup>.

ويوجد أيضا مشاكل مادية متعلقة باستراتيجية الإدارة في المدرسة المحمدية

(1) منتدى معلم المستقبل، أهم المشكلات التي تواجه مديري المدارس، بتاريخ، 22 يناير 2010،

<http://man2008.ahlamontada.com/t94-topic>

بمالاتج اندونيسيا، ومنها ضعف ميزانية برامج وخطط بعض المدارس في المراحل المختلفة، وضعف الموارد المالية لدى بعض إدارة المدرسة، وأيضا عدم وجود حوافز مادية تشجع المعلمين على إجراء دراسات علمية، وضعف مشاركة أولياء الأمور في دعم البرامج التطويرية والتربوية، وأيضا ضعف الحوافز المادية المقدمة للطلاب الموهوبين<sup>(1)</sup>.

وهناك أيضا معوقات ومشكلات متعلقة بالمباني والتجهيزات ومنها، عدم توفر إجراءات الأمن والسلامة بالمباني المدرسية، وضعف خدمات الصيانة بالمبنى المدرسي، وأيضا عدم توفر ملاعب مناسبة لممارسة الأنشطة الرياضية، وأيضا عدم اكتمال تجهيزات مصادر التعلم في بعض المدارس، وعدم مناسبة مساحة المبنى للقوى البشرية بالمدرسة. ومن اهم المشاكل طلابية أيضا، هي عدم كفاية لائحة السلوك والمواظبة في حل المشكلات الطلابية، وأيضا تدني نسبة المدارس المحققة في إيجاد بيئة مدرسية محببة وجاذبة للطلاب والمعلمين، وايضا قلة المناخ التشاركي بين المدرسة والمجتمع المحلي (البيت والمدرسة) وتقاسم المسؤولية بما يتوافق مع المستهدف (الطالب) والطموح المراد الوصول إليه<sup>(2)</sup>.

(1) تحصل الباحث على هذه المعلومات من خلال زيارة رسمية الي المدرسة ال.

(2) منتدى معلم المستقبل، أهم المشكلات التي تواجه مديري المدارس، بتاريخ، 22يناير 2010،

<http://man2008.ahlamontada.com/t94-topic>

### ج. أسئلة البحث:

1. ماهي الثقافة الدينية المطورة في المدرسة المحمدية في مالانج؟
2. ماهي استراتيجية مدير المدرسة في بناء الثقافة الدينية في المدرسة المحمدية في مالانج؟
3. ماهي المعوقات والحلول التي تواجه رئيس المدرسة المحمدية في بناء ثقافة التنظيمية في المدرسة المحمدية في مالانج؟

### هـ. أهداف البحث:

1. معرفة كيف الثقافة الدينية المطورة في المدرسة المحمدية في مالانج.
2. معرفة استراتيجية مدير المدرسة في بناء الثقافة الدينية في المدرسة المحمدية في مالانج.
3. المعوقات والحلول التي تواجه رئيس المدرسة المحمدية في بناء ثقافة التنظيمية في المدرسة المحمدية في مالانج.

### د. أهمية البحث:

#### أولاً: الأهمية النظرية

1. تطبيق نظريات استراتيجية في بناء القيم الدينية في المدارس الإسلامية.
2. تقديم أساليب وأدوات جديدة لطرق التعليم، والذي سوف تساهم في نجاح المؤسسة التعليمية، والتي سوف تكون مثل يحتذي به جميع الطلبة.
3. إن هذا البحث سيساعد في فتح آفاق جديدة في تحويل الطرق التعليمية

التقليدية الي طرق حديثة، كما هو الحال في بعض المدارس  
الاندونيسية الحديثة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

1. إن هذا البحث يجرى ويطبق في مؤسسة تعليمية ناجحة والمعروفة في  
معاملاتها وسلوكها الحسن اتجاه موظفيها وطلابها.

2. مدى كفاءة المدير على ابتكار الأفكار، والشعور بالمشكلات، والتوصل  
إلى حلول لها، وتحليل المواقف إلى مكوناتها، واستنباط النتائج المحتملة،  
وربط الأسباب بالمسببات.

3. أهمية النظام التعليمي بالمدرسة والمجتمع ككل، لأنه تساعد هذه الأهمية  
القائد التربوي في تخطيط العمل، وتنظيمه، وتوجيهه، وترتيب الأولويات،  
وتوقعه للأمر المستقبلية.

4. قدرة المدير على التعامل مع الغير بنجاح، وتكوين بناء متماسك ومتكامل،  
ومتعاون من العاملين بقصد زيادة إنتاجهم في مجال العمل.

و. حدود البحث:

1. الحدود الموضوعية:

تتناول هذه الدراسة استراتيجيات مدير المدرسة في البناء الثقافة الدينية دراسة  
الحالة المدرسة المحمدية (1) في مالانج اندونيسيا نموذجاً.

2 الحدود الزمنية:

تقتصر هذه الدراسة على سنة 2017.

### 3. الحدود المكانية:

تشمل الحدود المكانية للدارسة: المؤسسة التعليمية المحمدية في اندونيسيا فرع مالانج.

ز. تحديد المصطلحات:

#### 1. الاستراتيجية:

هي مجموعة الأفكار والمبادئ التي تتناول ميدانا من ميادين النشاط الإنساني بصورة شاملة ومتكاملة، وتكون ذات دلالة على وسائل العمل، ومتطلباته اتجاهات مساره لغرض الوصول إلى أهداف محددة مرتبطة بالمستقبل<sup>(1)</sup>.

#### 2. مدير المدرسة:

وهو القائد التربوي الذي يشرف على تحقيق الأهداف التربوية من أجل إعداد النشء وتربيته تربية متكاملة روحيا وخلقيا وجسميا واجتماعيا، ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على الإسهام في إنماء مجتمعهم<sup>(2)</sup>.

(1) نقلا عن موقع منتديات طلاب الجامعة العربية المفتوحة، تعريف الاستراتيجية وأهدافها، للكاتب/ عيد الشمري تم التوثيق في 27 سبتمبر 2016 الساعة 2:45 ظهرا.

<http://www.aoua.com/vb/showthread.php?t=9838>

(2) الملتقى التربوي، مدير المدرسة، واجباته، وصفاته، تم التوثيق في 27 سبتمبر 2016.

<http://www.mltaka.net/forums/multka24907>

### 3. الثقافة الدينية:

#### أولاً: تعريف الثقافة لغة:

الثقافة لغة: الحدق، من ثقف، يتقف، صار حاذقاً، ويفيد لفظ الثقافة في معاجم وقواميس اللغة العربية ثلاثة دلالات: الدلالة الأولى تتصل بصفات المتعلم " كالحذق والفتنة وسرعة التعلم "، والدلالة الثانية تتصل بكونها آلة لتسوية المعوج "كالتقويم"، وهي دلالة تتصل بان أصل الثقافة في اللغة العربية آلة كانت تسوى بها الرماح أما الدلالة الثالثة فتتصل بموضوع الثقافة، سواء كان محسوساً أو معنوياً " كالإمساك بالشيء والظفر به وحيازته". أما في اللغات الأجنبية فقد استخدم لفظ الثقافة في اللاتينية بمعنى حسي هو حرث الأرض وزراعتها، واستخدم كذلك بمعنى مجازي هو تهذيب العقل وتنميته. كما اقتصر مفهوم الثقافة في الغرب في عصر النهضة على مدلوله الفني والأدبي<sup>(1)</sup>.

#### ثانياً: تعريف الثقافة اصطلاحاً:

أما اصطلاحاً فقد تعددت تعريفات مصطلح الثقافة بتعدد مناهج المعرفة المستخدمة في تعريفه، وتعدد الزوايا المنظور منها إليه، وتركيز كل تعريف على عنصر معين من عناصر الثقافة. إن مصطلح الثقافة لم يُعرّف تعريفاً واضحاً قاطعاً للجدل فكان معناها الاصطلاحي أوسع من معناها اللغوي الذي سبق بيانه فتعددت الآراء حول مفهومها

(1) د. صبري محمد خليل خيري، كتاب: الثقافة الإسلامية مدخل منهجي، ص 13.

الاصطلاحي، ونكتفي بتعريف المجمع اللغوي الذي عرفها بقوله: «جملة العلوم والمعارف والفنون التي يُطَلَّبُ العلم بها والحِذْقُ فيها»<sup>(1)</sup>»

### ثالثاً: تعريف الثقافة الدينية:

معرفة مقومات الأمة الإسلامية العامة بتفاعلاتها في الماضي والحاضر، من دين، ولغة، وتاريخ، وحضارة، وقيم، وأهداف مشتركة بصورة واعية هادفة<sup>(2)</sup>»

### 4. تعريف المدرسة المحمدية (SMA) بمالانج

تعتبر المدرسة المحمدية مؤسسة تعليمية إسلامية تقوم بتزويد الطلاب والأطفال والنشء بالعلم والتربية، وهي عبارة عن مبنى يتعلم فيه الطلاب القراءة والكتابة والرياضيات والعلوم والدراسات الأخرى والنشاطات المختلفة<sup>(3)</sup>.

### ح. الدراسات السابقة:

1. فؤاد علي العاجز، مهام مدير المدرسة كقائد تربوي، بحث مقدم في اليوم الدراسي بعنوان الإدارة التربوية في فلسطين، بين الواقع والطموح، جامعة الخليل، بتاريخ، 2001/10/12،

(1) المعجم الوسيط مادة «ثقف» (98/1).

(2) دراسات في الثقافة الإسلامية (ص:11).

(3) تحصل الباحث على هذه المعلومات من خلال زيارة رسمية قام بها الباحث.

لا شك أن المدرسة من أهم المؤسسات التربوية التي تهتم بتأديب وتهذيب الشباب، وتتولى رعاية وتوجيه النشء، علماً بأن القائم عليها والمدير لشؤونها والمخطط لأهدافها هو مدير المدرسة الذي يعتبر مدرساً متميزاً وأباً حنوناً وموجهاً نافعاً يبطئ السبيل لمن حوله ويرعى طلبته ويوجه الاهتمام وينظم المسار الصحيح للمدرسة.

لذا فإن كل النظريات التربوية تجمع على أهمية عمله ومسئوليته كرائد وقائد تربوي فذ من رواد التربية والتعليم، بل هو أهمهم وأعظمهم مسؤولية وأكبرهم تبعية على الإطلاق.

وتؤكد كثير من الدراسات على دور المدير كقائد تربوي، فقد قدم سلاتي SLATEE 1994 نظرية لتطوير المدرسة، وأظهرت كيفية إمكانية المدير في تطبيقها، وتوصلت دراسته هولبي HOYLE 1994 إلى أن مدير المدرسة لكي يكون قائداً ديمقراطياً ناجحاً فينبغي أن يتحلى بالصبر والتسامح والاحترام لأنها الأركان الأساسية للديمقراطية، بينما توصلت دراسة العاجز، 1998 إلى أن النمط القيادي لدى مديري المدارس في محافظات غزة يغلب الجانب الوظيفي فيه على الجانب الإنساني.

وتقتضي النظرة الشاملة إلى وظيفة مدير المدرسة وواجباته إدراك جوانبها الحقيقية في ارتباطها الكلي بعضها ببعض، وهناك جوانب ثلاثة تمثل الإطار العام لوظيفة مدير المدرسة.

● **الجانب الأول:** يتعلق بالهدف الذي يحاول أن يحققه من خلال وظيفته وإيمانه بهدفه الذي يتركز حول الوصول بمدرسته إلى تحقيق الأهداف والغايات المنشودة من تربية النشء حتى يكونوا مواطنين نافعين بنائين منتجين لديهم اتجاهات صحيحة نحو أنفسهم ونحو مجتمعهم.

● **الجانب الثاني:** يتعلق بالواجبات التي ينبغي أن يؤديها مدير المدرسة من أجل الوصول إلى الهدف.

● **الجانب الثالث:** متعلق بالطريقة التي تؤدي بها هذه الواجبات.

2. **رجب بن علي بن عبيد العويسي،** مدير المدرسة ودوره في إدارة التطوير،

ماجستير في الإدارة التربوية، بتاريخ 2003/1/27م

تقرض العولمة على مدير المدرسة العصري البحث عن وسائل مناسبة تمكنه من التعامل مع تلك التغيرات بصفتها فرص أو تحديات، وضرورة السعي الدائم إلى التكيف مع التغيير والاستفادة منه، بل إن ذلك يفرض عليه أن يتعامل مع التغيير بصورة إيجابية، وأن يكون متوقعا ومتنبئا وبادئا بالتطوير ومساهما ومشاركا ومنفذا له.

كما أن عليه أن يدرك أن التغيير ضرورة حتمية وقاعدة جوهرية للتطوير ومواكبة عصر العولمة وبالتالي فإن عليه أن يتبنى سياسته ويضعها ضمن خطته المستقبلية، وهو في ذلك كله بحاجة إلى أن يدرب نفسه على التطوير وأن تكون لديه من المهارات والقدرات ما يمكنه من تسخيرها في تحريك عجلاته ويشحذ الهمم لقبوله، مديرا يؤمن بالتطوير الهادف والمخطط، يهدف

من خلاله إلى إصلاح البيئة المدرسية بكل مقوماتها وعناصرها المختلفة والبحث عن الأفضل وبما يسهم في إثارة كوامن الإبداع في البيئة المدرسية. إن العولمة وما تحمله من تحديات وفرص على العملية التعليمية تفرض وجود مدير يضطلع بدوره المبدع المتجدد، ينمي طاقاته ويثري قدراته إلى أبعد الحدود، صاحب أفكار جديدة مصمما لتغيير خطه فهو يبحث عن فرص جديدة ومشكلات متوقعة.

والسؤال الذي يفرض نفسه في هذا المقام، كيف يمكن لمدير المدرسة أن يدير مدرسة اليوم والمستقبل؟ هل بأسلوب يتفق مع تطورات العصر وما تحمله العولمة من تغيرات؟ أم يديرها بأسلوب كلاسيكي قد لا يحمل في داخله الاستعداد الكافي للتجديد والتطوير والتكامل؟

من خلال هذه التساؤلات هل فعلا نحن مستعدون لقبول التطوير؟ وهل مدارسنا فعلا بحاجة إلى التغيير والتطوير؟ وما نوع التطوير الذي نسعى إليه؟ وهل سيؤثر هذا التطوير على مبادئنا وقيمنا وثقافة المدرسة؟ وكيف تستطيع أن نؤثر في الآخرين لقبول مبدأ التطوير؟ وكيف يستطيع مدير المدرسة أن يتعامل مع الأفراد في حالة مقاومتهم لعملية التطوير؟

تساؤلات عدة على مدير المدرسة أن يطرحها على نفسه وهو يريد التغيير والتطوير في البيئة المدرسية بعناصرها المختلفة.

3. محمد احمد صالح، دور مدير المدرسة كمشرف مقيم وأثره في تحسين العملية التربوية، دراسة ماجستير مقدمة من جامعة عين الشمس، مصر، تاريخ البحث 21/09/2006،

يعتبر مدير المدرسة المشرف التربوي المقيم في مدرسته الذي يلعب دورا هاما في تسيير العملية التربوية وانجاحها ويدعم التغيير الايجابي وهو المسؤول عن توفير بيئة تربوية إيجابية وصحية تعمل على التطوير المهني للمعلمين وتطوير المنهاج وتحسينه وتوفير الوقت للتخطيط المشترك بين المعلمين والقيام بورشات عمل لهم وتشجيعهم على تبادل الزيارات الصفية وتنمية طاقاتهم وقدراتهم وأشراكهم بالمسؤولية والسلطة في ادارة المدرسة وتشويق التلاميذ وتحفيزهم للتعلم بتوفير الجو المناسب وهو المسؤول عن ايجاد الحلول السليمة للمشكلات التي تواجه العاملين معه او تلاميذ مدرسته ، وهو الموجود مع المعلمين يزورهم في فصولهم ويتابع ادائهم وكيفية تصرفهم مع المشاكل التي تحدث في الصف وبذلك يستطيع المدير ان يلم بكل ما يتعلق بالمعلم ، ولأن مدير المدرسة هم حلقة الاتصال والتواصل بين عناصر العملية التعليمية التعلمية فهو المحور البناء والفاعل والقائد ونجاح المؤسسة التربوية نابع من نجاحه .

كفايات ومهام مدير المدرسة من حيث هو مشرف مقيم المدير هو المشرف على جميع اعمال المدرسة ونشاطاتها وسير العمل فيها وهو الموجه لمعلمي مدرسته والمسؤول المباشر عن اشاعة روح الانسجام والتعاون بينهم ويمكن تصنيف دور المدير ومسؤولياته الى دورين رئيسيين هما: -

## الدور الاداري: -

ويعرف الدور الاداري بأنه عملية ضبط النظام المدرسي والاشرفي على سير العمل في المدرسة وهذا يتطلب من المدير القيام بمسؤوليات ادارية يمكن تصنيفها في المجالات التالية: -

- 1-تنظيم السجلات والملفات والاحصاءات والشؤون المالية.
  - 2 -تنظيم الجدول المدرسي.
  - 3-توزيع المسؤوليات على الهيئة التدريسية والعاملين في المدرسة.
  - 4-قبول التلاميذ وانتقالهم وتوزيعهم على الصفوف وتزويدهم بالشهادات.
  - 5-ضبط الغياب والحضور والتأخير.
  - 6-ضبط الخروج على النظام المدرسي.
  - 7-الاشراف على الابنية والمرافق.
4. دورميائي زوهدي، وآخرون، تطوير التعليم الطابع نموذج للدراسة متكاملة أسلوب التعلم في مجال الدراسة في التعليم الابتدائي، بحث بكلوريكس مقدم من جامعة ولاية يوجيا كارتا (اندونيسيا) بتاريخ 2006.

تعليم في المدارس أمر حيوي وضروري من أجل أن الجيل القادم يمكن أن تكون مجهزة المهارات الأساسية التي ليست قادرة فقط لجعل المتعلمين مدى الحياة باعتباره واحدا من الشخصيات الهامة في الحياة في عصر

المعلومات الذي هو عالمي، ولكن أيضا قادرة على أداء بمشاركة جيدة الإيجابي كما الأفراد، وأفراد الأسرة، كمواطنين، وكذلك مواطني العالم. لذلك يجب أن يتم بذل جهود مفيدة لتحسين فعالية عملية التعلم في تطوير ثقافة إيجابية.

تنص على أنه من أجل تطوير ثقافة، يجب أن يكون مدير القيادة الأخلاقية إلى:

- (1) إدخال جميع موظفي المدرسة مع أهداف واستراتيجية التعليم الطابع.
- (2) السعي للحصول على دعم ومشاركة الآباء والأمهات.
- (3) يكون مرتكبي القيم الشخصية في التفاعل مع العاملين في المدرسة، والطلاب، وأولياء الأمور.

أما بحثي فسيكون عن استراتيجيات مدير المدرسة في بناء الثقافة الدينية (دراسة وصفية في المدرسة الثانوية المحمدية (1) في اندونيسيا فرع مالانج)، وهذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة لما لها من نتائج جديدة استخلصها الباحث من المقابلات التي أجراها مع الأساتذة وموظفين في المدرسة المحمدية بمالانج اندونيسيا.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

المبحث الأول: مفهوم مدير المدرسة، وأهم صفاته ومميزاته في الثقافة الدينية.

المطلب الأول: تعريف مدير المدرسة وتحديد دوره ومسؤوليته في المدرسة من المنظور الإسلامي.

المطلب الثاني: استراتيجيات بناء الثقافة وأهم صفات ومميزات التي يتحلى بها مدير المدرسة من المنظور الثقافة الدينية.

المبحث الثاني: وظائف ومسؤوليات مدير المدرسة

المطلب الأول: وظائف الذي يقوم بها مدير المدرسة من المنظور الثقافي

المطلب الثاني: مسؤوليات المدير الناجح اتجاه المدرسة

المبحث الثالث: المعوقات والحلول التي تواجه المدرسة

المطلب الأول: المعوقات التي تواجه المدرسة

المطلب الثاني: الحلول للحد من المعوقات التي تواجه المدرسة.

## الفصل الثاني

### الاطار النظري

**المبحث الأول: مفهوم مدير المدرسة، واهم صفاته ومميزاته في الثقافة الدينية**

**المطلب الأول: تعريف مدير المدرسة وتحديد دوره ومسؤوليته في المدرسة**

يعتبر مدير المدرسة المشرف التربوي المقيم في مدرسته والذي يلعب دورا هاما في تسيير العملية التربوية وانجاحها ويدعم التغيير الايجابي وهو المسؤول عن توفير بيئة تربوية ايجابية وصحية تعمل على التطوير المهني للمعلمين وتطوير المنهاج وتحسينه وتوفير الوقت للتخطيط المشترك بين المعلمين والقيام بورشات عمل لهم وتشجيعهم على تبادل الزيارات الصفية وتنمية طاقاتهم وقدراتهم واشراكهم بالمسؤولية والسلطة في ادارة المدرسة وتشويق التلاميذ وتحفيزهم للتعلم بتوفير الجو المناسب وهو المسؤول عن ايجاد الحلول السليمة للمشكلات التي تواجه العاملين معه او تلاميذ مدرسته، وهو الموجود مع المعلمين يزورهم في فصولهم ويتابع ادائهم وكيفية تصرفهم مع المشاكل التي تحدث في الصف وبذلك يستطيع المدير ان يلم بكل ما يتعلق بالمعلم ، ولأن مدير المدرسة هم حلقة الاتصال والتواصل بين عناصر العملية التعليمية التعلمية فهو المحور البناء والفاعل والقائد ونجاح المؤسسة التربوية نابع من نجاحه<sup>(1)</sup>

(1) د. يعقوب حسن نشوان، الإدارة والاشرف التربوي، تاريخ النشر 1985، ط الأولى، ص 13.

## أولاً: تعريف مدير المدرسة:

هو القائد التربوي والمشرف المقيم وهو القائم الأول على تنفيذ السياسة التعليمية داخل مدرسته، لذا فإن دوره في تفعيل مركز مصادر التعلم جزء لا يتجزأ من مهام العمل التربوي داخل المدرسة بل أنه هو العنصر الأساسي الذي يستطيع أن يحث الآخرين على تفعيل كل موقع داخل المدرسة<sup>(1)</sup>، وبذا فإن على عاتقه يقع مسئولية نجاح مركز مصادر التعلم وتحقيق أهدافه، من هنا فإن على مدير المدرسة مراعاة التالي<sup>(2)</sup>:

1. حث وتشجيع جميع المعلمين على استخدام مركز مصادر التعلم بالطرق الصحيحة.
2. متابعة المهام الوظيفية لأمين المركز والتأكد من مدى تنفيذه لها.
3. عرض التقارير الشهرية الخاصة باستخدام المعلمين للمركز على المشرفين التربويين للمواد أثناء زيارتهم للمدرسة.
4. استقطاع جزء من المبلغ المالي المخصص للمدرسة لتوفير اشتراك سنوي للإنترنت إضافة إلى تزويد المركز بمصادر التعلم التي تخدم المقررات الدراسية.

## ثانياً: دور المدير ومسؤوليته في المدرسة

المدير هو المشرف على جميع أعمال المدرسة ونشاطاتها وسير العمل فيه

(1) بحث عن مدير المدرسة ومديرة المدرسة المهام والواجبات عليهما المقدمة، منتديات الدواسر، <http://alwadi.com.sa/vb/showthread.php?t=100373> بتاريخ 2016/09/29.

(2) محمد حامد الافندي، المشرف التربوي، ندوة التوجيه التربوي الأولى

وهو الموجه لمعلمي مدرسته والمسؤول المباشر عن اشاعة روح الانسجام والتعاون بينهم ويمكن تصنيف دور المدير ومسؤولياته الى دورين رئيسيين هما<sup>(1)</sup>:

### 1. الدور الاداري:

ويعرف الدور الاداري بأنه عملية ضبط النظام المدرسي والاشرافي على سير العمل في المدرسة وهذا يتطلب من المدير القيام بمسؤوليات ادارية يمكن تصنيفها في المجالات التالية<sup>(2)</sup>:

- تنظيم السجلات والملفات والاحصاءات والشؤون المالية.
- تنظيم الجدول المدرسي.
- توزيع المسؤوليات على الهيئة التدريسية والعاملين في المدرسة.
- ضبط الغياب والحضور والتأخير.
- ضبط الخروج على النظام المدرسي.
- الاشراف على الابنية والمرافق.
- توفير الكتب والوسائل التعليمية واللوازم الاخرى للمعلمين والطلبة والمحافظة عليها.
- تفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- تزويد مديرية التربية والتعليم بالمعلومات المطلوبة.
- التنسيق والتعاون مع المدارس.
- الأخرى على صعيد الأنشطة المنهجية واللامنهجية.

(1) احمد إبراهيم احمد، الاشراف المدرسي والعيادي، القاهرة دار الفكر، ص 34\_35.

(2) مرجع سابق، ص 38.

- الزيارات المتبادلة بين معلمي المدرسة والمدارس الاخرى.

## 2. دور مدير المدرسة في رعاية الطلاب

- يتمثل دور مدير المدرسة في رعايته لطلاب مدرسته في الأدوار الآتية:
- إجراء خطط توجيهيه منظمه لتوعية الطلاب حول النظام المدرسي وما لهم من حقوق وما عليهم من واجبات والعلاقة بين الطالب والمعلم والطالب والإدارة المدرسية.
- تنمية مواهب الطلاب وتوسيع قدراتهم ومناقشة احتياجاتهم والاطلاع على أنشطتهم وحل مشكلاتهم بالأساليب التربوية.
- دراسة نتائج تحصيلهم الدراسي واقتراح الحلول الكفيلة بتعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف.
- وضع الحوافز التي تكفل بث روح التنافس بين الطلاب من خلال عدد من البرامج الهادفة.
- تنسيق نشاطات الطلاب المدرسية المتعلقة بخدمة المجتمع من اجل بناء جسور من التعارف بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- مشاركة الطلاب في تسير اليوم الدراسي من خلال تدريبهم على ضبط النظام والمساعدة في انجاز بعض المهام الإدارية المتصلة بالبناء المدرسي والمرافق التابعة له.
- مواجهة مشكلات الطلاب النفسية والمتعلقة بالنظام المدرسي كالتأخر الصباحي والغياب اليومي.

### 3. الدور الفني:

يعرف الدور الفني بأنه عملية الاشراف على سير العملية التعليمية والارتقاء بمستواها وهذا يتطلب من المدير القيام بالمجالات التالية<sup>(1)</sup>:

- متابعة اعمال المعلمين وتقويمها.
  - عقد اجتماعات تناقش فيها المناهج والكتب المدرسية وطرق الاستفادة من مضمونها.
  - متابعة الاحتياجات المهنية للمعلمين
  - الزيارات الميدانية للصفوف وتنسيق عمل المعلمين وجهدهم.
  - عقد ورش للمعلمين حول اهمية استخدام الوسائل التعليمية وتنويع طرق التدريس.
  - متابعة تدريس المنهاج بشكل سليم.
  - مساعدة التلاميذ في التغلب على الصعوبات التي تعترض تقدمهم في الدراسة.
  - التخطيط للاختبارات التشخيصية والتحصيلية واستخلاص نتائجها.
- وان على مدير المدرسة ان يعلم علم اليقين ان الهدف من الزيارة الصفية هو تحسين التعليم وليس الغرض منها تقويم المدرس، ويجب ان تكون الزيارة معلنة حسب برنامج معد مسبقا ويطلع عليه المعلم حتى تساعد النتائج التي يمكن التوصل اليها على تحسين التعليم، وإذا كان الدور الفني لمدير المدرسة يساعد في تحسين العملية التعليمية والارتقاء بمستواها فان الدور الاداري

(1) أنطون، التربية العملية في معاهد المعلمين في الظن العربي، واقعها وبيل تطويرها، الخرطوم، ندوة التربية العربية

يعمل على ضبط النظام المدرسي والمحافظة على حسن سير العمل في مدرسته ولذا لا يمكن الفصل بين الدور الإداري والدور الفني لمدير المدرسة فهما متلازمان<sup>(1)</sup>.

#### 4. دور مدير المدرسة في تطوير المعلمين وتنميتهم مهنيًا

ويقصد بالنمو المهني للمعلمين تطوير كفاياتهم التعليمية من الجانبين المعرفي والسلوكي وحيث أن مدير المدرسة يدرك أن لامتلاك المعلمين لهذه المهارات أثراً واضحاً في تحسين التعلم في مدرسته. فإنه يجب أن يسعى جاهداً إلى تحسين هذه المهارات وتطويرها ويتمثل هذا الدور فيما يلي<sup>(2)</sup>:

- توضيح أهمية مهنة التعليم وعظم المسؤولية والأمانة الملقاة على من ينتمي إلى هذه المهنة.
- تحديد مسؤوليات المعلم التي تمكنه من القيام بعمله على الوجه المطلوب وحثه على أن يكون قدوة صالحة لطلابه.
- شرح معايير تقويم الأداء لهم، وحل ما يعترضهم من مشكلات تؤثر على أداء رسالتهم التربوية.
- وضع البرامج التي تساعد على إيجاد الطريقة الصحيحة لإيصال المعلومة إلى الطلاب وتزيد نموه المعرفي والمهني.
- استخدام الوسائل الإشرافية كالاتجاهات الفردية والجماعية والنشرات التربوية والقراءات الموجهة.

(1) مرجع سابق

(2) مريم محمد إبراهيم الشراوي، إدارة المدارس بالجودة الشاملة، القاهرة مكتبة النهضة المصرية، ص 45.

- حثهم على القراءة والاطلاع وتوفير الكتب التربوية والنشرات والدوريات وغيرها من وسائل التثقيف المهني.
- استخدام الأساليب الإشرافية المناسبة لكل معلم مثل الزيارات الصفية، الدروس النموذجية، الورش التربوية، تبادل الزيارات بين المعلمين.
- إحقاق المعلمين بالبرامج التدريبية المختلفة التي تقيمها الإدارة وذلك وفق حاجة المعلم للبرنامج، وذلك يتطلب من مدير المدرسة عمل حصر للمهارات المطلوبة لدى كل معلم.

#### 5. دور مدير المدرسة في تحسين تنفيذ المناهج الدراسية بطريقة الإسلامية:

يقصد بالمنهاج الدراسي (جميع الخبرات التعليمية المخططة التي يمر بها التلاميذ داخل المدرسة وخارجها)<sup>(1)</sup>، ويتضح من هذا التعريف أن المنهاج الدراسي لم يعد قاصراً على المادة الدراسية، كما كان سائداً حسب المفهوم التقليدي للمنهاج، ولذلك فإن المنهاج يشمل أربعة عناصر هي (الأهداف - المحتوى - الخبرات التعليمية - التقويم) في ضوء هذه المعطيات تصبح مجالات اهتمام مدير المدرسة فيما يتصل بالمنهاج الدراسية على النحو التالي<sup>(2)</sup>:

- إثراء المادة الدراسية عن طريق القراءات الإضافية أو الأنشطة الإضافية أو عن طريق إثراء المادة بأدوات التقويم المناسبة.
- توظيف الكتاب المدرسي: فمدير المدرسة يجب عليه أن يتأكد أن

(1) مرجع سابق، 48.

(2) مرجع سابق 50.

- المعلمين يوظفون الكتاب المدرسي في عمليتي التعليم والتعلم.
- حث المعلمين على استخدام الأدوات والوسائل التعليمية استخداماً وظيفياً وذلك بعد توفيرها لهم وتدريبهم على إنتاجها وكيفية استخدامها.
- توظيف المكتبة المدرسية عن طريق حث المعلمين والتلاميذ على زيارة المكتبة المدرسية وعمل الترتيبات المنظمة لهذه الزيارات في جدول تنظيمي.
- توظيف الإذاعة المدرسية وذلك عن طريق جعلها توفر الفرص الجيدة لتزويد الطلاب بالمعلومات التي تثري المناهج الدراسية.
- الأنشطة الصفية واللاصفية وذلك بتفعيلها من قبل المعلمين والطلاب وتوجيهها بحيث تكون في خدمة المناهج الدراسية.
- توظيف المختبر المدرسي وذلك بالتأكيد على المعلمين على جعل المختبر جزءاً من النشاط العلمي في المدرسة بالمفهوم الشامل.
- التقويم فمدير المدرسة تقع عليه مسؤولية كبيرة تجاه عمليات التقويم الجارية بمدرسته وتكمن هذه المسؤولية في تطوير أدوات التقويم المناسبة.

**المطلب الثاني: صفات ومميزات التي يتحلى بها مدير المدرسة من**

**المنظور الثقافي الديني:**

وجدت الإدارة في المجتمع منذ بدأ الإنسان يعيش في جماعات، فهي تعمل على تنظيم الجهود واستثمارها إلى أقصى طاقة ممكنة. والإدارة التربوية، كغيرها، مهمتها تنظيم جهود العاملين في الحقل التربوي وتنميتها في إطار اجتماعي تشاركي. وعليه فلا بد لكل عمل جماعي من شخص

يتولى الإشراف عليه، والمدرسة كوحدة تعليمية تربوية لها رئيس هو مديرها، وهو القائد التربوي الذي يشرف على أعمال جميع من فيها من تلاميذ وعمال وموظفين آخرين، وهو الذي يقابل زوّارها ويتابع بريدها الصادر والوارد، ويمثلها في اللقاءات والندوات الرسمية ... الخ<sup>(1)</sup>.

على أن الدور الأهم للمدير هو الإسهام المباشر في إعداد معلميه وتتميتهم وتقديم النصح والإرشاد لهم في مجال الإدارة الصفية، وإعداد الدروس، وطرق متابعة التلاميذ، فهو إذن مشرف (عام) مقيم في المدرسة، فإذا تمكن من أداء هذا الدور الإشرافي، جعل المدرسة وحدة إنتاج وتطوير حقيقي على الصعيدين العلمي والتربوي والثقافي الديني، وستكون حقاً وحدة بناء المجتمع (بعد الأسرة) وتهذيب الناشئة وإعدادهم لدور منتج في مجتمعهم<sup>(2)</sup>.

#### أولاً: صفات وفضل المعلم في السنة النبوية:

ان أعلى المكاسب، وأعلى المطالب، وأرفع المواهب، علم نافع، ينفع في الدنيا، ويرفع في الآخرة، وكفى أهله شرفاً أن الله رفع قدرهم، وأعلى ذكرهم، وأشاد في العالمين بخبرهم، قال عز وجل: ﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾<sup>(3)</sup>، وقوله صَلَّى

(1) سليم حمام، مدير المدرسة: الأدوار والمهام، تحرير: المدرسة العربية

[www.schoolarabia.net](http://www.schoolarabia.net).

(2) مرجع سابق.

(3) [المجادلة: 11].

الله عليه وسلّم: ((من يرد الله به خيراً يفقهه في الدين))<sup>(1)</sup>، قال ابن عبد البر: أحسن كلمة توارثها الناس بعد كلام النبوة، قول علي بن أبي طالب رضي الله عنه: قيمة كل امرئ ما يحسن. ولله در القائل:

إن كبير القوم لا علم عنده      صغيرٌ إذا التفت إليه المحافل فالعلماء  
هم الأموات الأحياء، مات خُزَّان المال وهم أحياء، والعلماء باقون ما بقي  
الدهر، أعيانهم مفقودة، وآثارهم في القلوب والسطور موجودة.  
فَفُزَّ بعلمٍ تعش حياً به أب      الناس موتى وأهل العلم أحياء كان عبد  
الرحمن بن القاسم رحمه الله صاحب مالك أول أمره ابناً لأمير، فركب بغلته  
ذات يوم، وعليه جبة من زي العلماء، وبينما هو يسير في الطريق، استوقفته  
امرأة سائلة تقول: امرأة يتقطع معها دم الحيض فكيف تفعل في صلاتها؟  
قال: لا أدري، فقالت: سبحان الله بغلة يركب بغلة، فحركته هذه الكلمة،  
فسافر إلى مالك ولزمه عشرين سنة، أخذ عنه العلم، وصار له القول المختار  
في المذهب بعد قول مالك، إلا أنه لم يجتهد إجلالاً لشيخه واحتراماً.  
فلا عجب من شدة طلب أهل العلم للعلم، لأنه أنفع مكسب، فخيره لا ينقطع،  
وأثره لا يزول، قال ابن عبد البر: العلم هو الولد الباقي في عقب الرجل، وهو  
الولد الخالد.

روي عن علي بن أبي طالب رضي الله عنه قوله: العلم خير لك من  
المال، العلم يحرسك وأنت تحرس المال، والعلم حاكم، والمال محكوم عليه،  
والمال تنقصه النفقة، والعلم يزكو بالإنفاق.

(1) رواه أحمد والطبراني.

من قاس بالعلم الثراء فإنه في حكمه أعمى البصيرة كاذب  
 المال يُسرق أو يببّد لحادثٍ والعلم لا يخشى عليه سوارب  
 تعليم العلم لله خشية، وطلبه عبادة، ومذاكراته تسبيح، فلا عجب أن  
 يتولّع به أهله أيّما ولع، فقد سئل الإمام يحيى بن معين وهو على فراش:  
 الموت ماذا تشتهي؟ قال: بيتٌ خالي وسند عالي<sup>(1)</sup>.

يقول سعيد بن جبير رحمه الله: كنت أجلس إلى ابن عباس فأكتب  
 في الصحيفة حتى تمتلئ، ثم أقلب نعلي فأكتب في ظهره، وقال عبد الله بن  
 حنش: رأيتهم عند البراء يكتبون بأطراف القصب على أكفهم.  
 ولقد أبلغ العلماء العاملون في الوصية بالعلم والنصح به، حاديتهم في  
 ذلك قول المصطفى صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: ((من سلك طريقاً يلتمس فيه علماً  
 سهل الله له به طريقاً إلى الجنة))<sup>(2)</sup>، فكان سعيهم للعلم يبدأ من المهد إلى  
 اللحد، قال سعيد بن العاص: من لم يكتب، فيمينه يسرى، وقال معن بن  
 زائدة: إذا لم تكتب يدك فهي رجل، وقال بعض العلماء: لو يعلم الملوك لمنعوا  
 العلم عن أبناء الفقراء، وحصروه على أبناء الأغنياء، ولكن الله شغلهم  
 بالدنيا<sup>(3)</sup>.

### ثانياً: صفات الشخصية لمدير المدرسة:

مدير المدرسة هو الرئيس المباشر للمعلم، وهو القائد التربوي للمدرسة، ونجاح

(1) الشيخ بلال بن عبد الصابر قديري، حديث عن التعليم والمعلم، شبكة الالوكة،

<http://www.alukah.net>

(2) رواه مسلم.

(3) الشيخ بلال بن عبد الصابر قديري، مرجع سابق.

المدرسة يرتبط بصورة أساسية بشخصية مديرها وقدرته على التعامل<sup>(1)</sup>.  
ومن أهم الصفات الشخصية التي ينبغي توافرها في مدير المدرسة ليكون  
قائدًا تربويًا<sup>(2)</sup>:

- أ. أن يكون قدوة حسنة في جميع تصرفاته.
- ب. أن يحسن عقد اللقاءات والمناقشات التربوية.
- ت. أن يؤمن بأهمية المبادئ الإنسانية مثل: التفكير الجماعي، والمشاركة، والاستماع إلى أفكار الآخرين، والإيمان بأن التقدم لا يفرض على المجموعة وإنما ينبع من داخل نفوس أعضائها أولاً.
- ث. أن يكون لديه الاستعداد للبدل والتضحية.
- ج. أن يمتلك عددًا من الصفات المهنية مثل: معرفة أهداف التعليم وترجمتها إلى أنشطة بمشاركة المعلمين والطلاب، والقدرة على اتخاذ القرار، والإلمام الكافي بالمناهج التربوية، والابتعاد عن الروتين الإداري، والقدرة على بناء نظام فعّال بينه وبين المعلمين والطلاب وأفراد المجتمع، وكذلك الإسهام الفعّال في رفع الروح المعنوية للمعلمين، وتحقيق التوازن بين حاجات المعلمين وأهداف المدرسة.
- ولا بدّ للمعلم أن يضع في اعتباره أن المدير هو الرئيس المباشر له، فمن واجب المعلم تنفيذ ما يسنده إليه مديره من: برامج النشاط، وحضور الاجتماعات والمجالس التي ينظمها، والتعاون مع المدير في كل ما من شأنه

(1) أحمد إبراهيم، تحديث الإدارة التعليمية والنظرة والإشراف الفني، دار المطبوعات الجديدة، القاهرة (1988م).

(2) صفات شخصية مدير المدرسة الناجح، <http://bohoutmadrassia.blogspot.co.id>

تحقيق انتظام الدراسة وجدية العمل.

المدير الناجح هو الذي يغرس في نفوس معلميه روح الانتماء لهذه المهنة ويعمل على متابعتهم خاصة المقصر منهم؛ لا لتصيّد الأخطاء ولكن للعمل على تلافئها، ويقوم -بمساعدة المشرف التربوي - بعلاج أسباب القصور الفنية. ويشجع المعلم المتميز ويكرمه ويتعرف على مجالات التميّز عنده؛ لاستثمارها وتفعيلها للرقى بمستوى العملية التعليمية، ويخطط لتنفيذ دروس تطبيقية، ويشرك المعلم في البرامج التدريبية. ومن واجبات المدير: زيارة المعلم في صفه؛ لتقويمه وإبداء الملاحظات حول درسه، ومتابعة إعداد الدروس ودفاتر واجبات الطلاب، كما أن عليه التخطيط لعمل الندوات والمشاكل التربوية والنشرات<sup>(1)</sup>.

المدير الجيد تربطه بالمعلمين علاقة إنسانية تتسم بالعدل، واللباقة، وإشاعة روح الثقة، ومحاولة التقريب بين وجهات النظر المختلفة، والرفق، والاحترام وحسن المتابعة، والحفاوة، والتكريم.

ثالثاً: الصفات القيادية لمدير المدرسة من المنظور الثقافي<sup>(2)</sup>:

1. القدوة الطيبة: من حيث التمسك بأسباب دينية وفي إيمانه واعتزازه به وفي مظهره وخلقه وسيرته وفي أبوته وأخوته لمدرسي المدرسة وموظفيها وطلابها وعمالها وأولياء الأمور بها.

(1) مرجع سابق.

(2) حكمت عبد اهلل واخرون، ادارة المدرسة الابتدائية، تحليل وتقويم. بغداد، مطبعة الشعب، 3811، ص22.

2. **الثقة المتبادلة:** عن طريق الخبرة الشخصية في كافة المجالات والنشاطات فان ثقة المدرسين والموظفين والعمال والطلاب بناظرهم هي الدعامة الأولى لنجاح الإدارة المدرسية<sup>(1)</sup>.
3. خلق المناخ الصالح على أساس من الاستقرار والطمأنينة وحسن التفاهم والبعد عن العنف والخلاف والحرص على التعاطف والتعاون والموجه والألفة مع اليقظة التامة.
4. **التعرف على العاملين:** وذلك بالوقوف على قدراتهم ومواهبهم واستعداداتهم وإمكانياتهم وإسناد العمل المناسب لكل منهم مع توجيههم وإرشادهم بالإضافة إلى تزكية المجدين وتشجيعهم والأخذ بيد المقصرين والارتقاء بهم<sup>(2)</sup>.
5. **توزيع الاختصاصات:** تفويض مدير المدرسة العاملين معه ببعض الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات والالتزامات مع منحهم في نفس الوقت كل السلطات وتعريف كالمدرس بملكيته للمدرسة وبأنه جزء منها ومن الخير أن يتفرغ قائد المدرسة للسياسة العامة والأمور الجوهرية بالمدرسة وإسناد ما دون ذلك إلى مرؤوسيه ومعاونيه.
6. **أسلوب القيادة الرشيدة:** يقوم على الأسلوب الديمقراطي والحكم الذاتي والقيادة الجماعية ومركزية التخطيط لا مركزية التنفيذ والبعد عن النمط

(1) مرجع سابق، 23.

(2) منتدى إدارة التربية الخاصة يهتم بالجوانب التربوية والتعليمية لذوي الاحتياجات الخاصة، وتبادل الخبرات في هذا المجال، أهم السيمات الشخصية لمدير المدرسة الناجح،

<http://www.qassimedu.gov.sa/edu/showthread>

الأوتوقراطي والاتجاه البيروقراطي<sup>(1)</sup>.

رابعاً: صفات الاشراف الفني للمدير المدرسة:

1. متابعة أداء المعلمين، ويشمل ذلك<sup>(2)</sup>:

أ. الاطلاع على خططهم اليومية والفصلية والسنوية، والتخطيط للدروس، وطريقة إدارتهم للصفوف، وتنظيم الوقت، وإعداد الاختبارات وتحليل نتائجها، ووضع الخطط العلاجية للتلاميذ ضعاف التحصيل وتنفيذها ومتابعة نتائجها.

ب. يقدم المدير الإرشادات اللازمة لمعلميه، وبعض الخبرات المفيدة التي اكتسبها من عمله كمعلم. وهكذا يأخذ بيدهم في مجال تطوير أساليبهم، كما يوجههم ليعيروا مزيداً من الاهتمام للجديد في أساليب التدريس ومتابعة التطور العلمي والتكنولوجي.

ت. يعمل على تشجيعهم على التعاون وتبادل الخبرات فيما بينهم، وفي هذا المجال يمكنه أن يخطط معهم لتقديم حصص تطبيقية في مختلف الموضوعات المدرسية. يقوم فيها معلمين أكفاء، ويشارك فيها ويشرف عليها هو نفسه في مادة تخصصه وغيرها، تناقش هذه الحصص على سبيل تبادل الخبرات وتحسين أساليب التخطيط والتنفيذ والإدارة الصفية.

(1) مرجع سابق.

(2) سليم حمام، مدير المدرسة: الأدوار والمهام، تحرير: المدرسة العربية،

[www.schoolarabia.net](http://www.schoolarabia.net)

## 2. والتقويم في المدرسة:

أ. يقدم للمعلمين الذين يدرسون مادة اختصاصه خبراته التي اكتسبها، كما يقدم للمعلمين الجدد ما يفدهم من أساليب التدريس العامة والخاصة، يفترض في مدير المدرسة أن يكون مبدعاً في هذين المجالين.

ب. إعداد خطة تطويرية للمدرسة لمدة سنتين أو ثلاث تفرغ في خطط إجرائية سنوية، وهذه أهم عناصر وعناوين هذه الخطة<sup>(1)</sup>:

- مشاريع تنمية مهنية للمعلمين في مجال التخطيط وأساليب التدريس.
- مشاريع تتعلق باختبار التلاميذ ومتابعة تحصيلهم العلمي.
- مواكبة الحداثة والاطلاع على الجديد في مجال التعليم والتعلم.
- مشاريع تتعلق بالمناسبات التاريخية والوطنية والدينية ... الخ.
- مشاريع علمية ثقافية كمشاريع القراءة والمسابقات عموماً.
- مشاريع صحية في مجالات الصحة العامة للتلاميذ والتثقيف الصحي للمجتمع.

### المبحث الثاني: وظائف ومسؤوليات مدير المدرسة

المطلب الأول: وظائف الذي يقوم بها مدير المدرسة من المنظور الثقافي:  
تتعدد مهام وواجبات مدير المدرسة كما تتعدد الوظائف الإدارية في المؤسسات التربوية والتعليمية، ومن أهم تلك الوظائف التخطيط والتنظيم

(1) معهد التربية بالأونروا، التواصل في الإدارة والإشراف التربوي، دائرة التربية والتعليم، عمان E130  
Supple، 1988.

المدرسي والتوجيه والرقابة الإشرافية وتقويم الأداء،<sup>(1)</sup> الوظائف الذي يقوم بها مدير المدرسة:

### 1. التخطيط:

هو التفكير بالمستقبل ووضع الاستراتيجيات التي يمكن المدير من تحقيق الأهداف الموضوعية، فتعلم تلك المهارة مع كل القدرات التي تتحكم في توجيه عمل المدرسة ووضع جداول وأولويات العمل وتحديد المشكلات وحلها بالسرعة الممكنة<sup>(2)</sup>، وجمع المعلومات التي تساعد في الوصول إلى الأهداف والبحث عن الموارد والزمن اللازم لتوفيرها ووضع الخطط والاستراتيجيات التي يسير عليها المدير والمدرسة، ويمكن أن يضع مدير المدرسة برامج العمل الشاملة بمعاونة العاملين معه عن طريق<sup>(3)</sup>:

- أ. الإعداد للعام الدراسي الجديد وتشكيل اللجان المتخصصة.
- ب. إعداد برنامج عمل لتنفيذه على مدار السنة، مدعماً بوسائل التنفيذ<sup>(4)</sup>.
- ت. إعداد خطة لعلاج المتخلفين دراسياً ورعاية المتفوقين.
- ث. عمل خطة للخدمات الطلابية صحياً واجتماعياً وثقافياً أو فنياً.
- ج. ابتكار خطة للارتقاء بالمدرسة والنهوض بها من جميع نواحيها.
- ح. إسهام البارزين من الأساتذة في وضع خطة للتجريب لتنفيذ بعض

(1) عرفان البرادعي، مدير المدرسة الثانوية: صفاته - مهامه - أساليب اختياره - إعداده، دار الفكر، ص 76، دمشق (1988م).

(2) أحمد سليمان بشارية، المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية، أطروحة دكتوراه مترجمة ومنشورة، ص 45 دار الفرقان، عمان (1991م).

(3) مرجع سابق، ص 46.

(4) محمد سليمان وآخرون، الإدارة المدرسية والإشراف الفني، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة (1987م).

الاتجاهات الحديثة في السياسة التعليمية الجديدة.

خ. دعم صلات المدرسة بتخريجها وبالمدارس الواقعة في محيطها والعمل

على نجاح مشروع اليوم المفتوح<sup>(1)</sup>.

د. وضع خطة متكاملة لمشروعات النشاط المدرسي على مستوى الفصول

ومستوى المدرسة فيما يتصل بخدمة المناهج ثم تنمية المواهب والخبرات

والقدرات للطلاب.

ذ. الوسائل العلمية لدعم الدراسة وانتظامها في الفترة الأخيرة من العام

الدراسي مع الإعداد لامتحان آخر العام وفقا لخطة مدروسة.

يقع على المدير المدرسة مسؤولية تنظيم العمل، وذلك بتوزيعه على العاملين

وتفويضهم السلطات اللازمة لتنفيذ العمل، وذلك من اجل الوصول إلى تحقيق

الأغراض والأهداف المرجوة من العمل، وأيضا ومن أسباب فشل التخطيط<sup>(2)</sup>:

أ. عدم مشاركة كل الأفراد في عملية التخطيط.

ب. الخلط بين الدراسات التي أجريت في التخطيط وبين الخطط نفسها.

ت. الفشل في وضع وتطبيق الاستراتيجيات الفعالة<sup>(3)</sup>.

ث. عدم توافر الأهداف والأغراض المحددة.

ج. الفشل في القدرة على الوقوف على أهمية الغرض من الخطة.

ح. عدم توافر الدعم الكامل من فريق الإدارة.

(1) مرجع سابق.

(2) زيد ابويزيد، وظائف ومهام وواجبات مدير المدرسة وإدارة المدرسية، منتدى افاق،

<http://al3loom.com>

(3) مرجع سابق

## 2. التنظيم المدرسي:

هو عملية مستمرة بدوام قيام المؤسسات، ولا ينتهي إلا بانقضاء حياة هذه المؤسسات وتوقفها عن العمل ويرجع ذلك إلى المناخ المتغير الذي تعمل في إطاره الإدارة، وهو أحد العناصر الأساسية للإدارة، فبعد تحديد الأهداف ووضع الخطط المدرسية تضع تنظيم مناسب لهذه الأهداف والخطط<sup>(1)</sup>.

ويعرف التنظيم أيضاً: أنه نظام يهتم بتجميع وتنسيق جهود أفراد المؤسسة من خلال منهج علمي لتحديد برامج العمل وطرق وأساليب الأداء وقنوات الاتصال وتفويض السلطة، وهناك تنظيم كبناء تنظيمي فيحدد المستويات الإدارية والهياكل الوظيفية ووصفها.

وتنظيم كوظيفة إدارية وتتمثل في إحدى الوظائف الإدارية الرئيسية لأي مدير بجانب وظائف التخطيط والتوجيه والمتابعة والرقابة، وللتنظيم الإداري نوعين<sup>(2)</sup>:

أ. التنظيم الرسمي: وهو عبارة عن تقسيم الأعمال إلى وحدات تنظيمية، وتحديد السلطة المسؤولة، وإيجاد علاقات تنظيمية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ب. التنظيم غير الرسمي: هو شبكة العلاقات الشخصية غير الرسمية التي تنتشر بين العاملين بعضهم وبعض في مجال العمل وهو يوجد

(1) احمد سليمان وآخرون، الإدارة المدرسية والإشراف الفني، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة (1987م).

(2) مرجع سبق نكره.

نتيجة تفاعل الفرد مع البيئة التي يتواجد فيها ويكتسب منها مجموعة من العادات التي تؤثر على سلوك الأفراد دون الالتزام بقواعد مكتوبة<sup>(1)</sup>.

### 3. التوجيه

تعتبر عملية التوجيه من وظائف القيادة لأنها تشمل على الإشراف والتقييم والتحفيز والإرشاد والاتصال والتنفيذ والتفويض وتطوير الأداء. ويعرف التوجيه: إرشاد المرؤوسين وتشجيعهم على أداء العمل بثقة وحماس لكي يحققوا النتائج المرغوبة، حيث يهيئ التوجيه الجو المناسب لعملية التنفيذ وملاحظتها باستمرار ويشجع على التعاون بين الأفراد وتحقيق الأهداف<sup>(2)</sup>.

### 4. الرقابة وتقويم الأداء:

الرقابة هنا تصف نظام المعلومات الذي يتضمن الخطط والعمليات التي تجعل المدير يتأكد من أن الموظفين يقومون بأداء مسؤولياتهم وأن المدرسة تسير في الاتجاه الصحيح لتحقيق الأهداف، فهي الجهاز العصبي للجسد ويقدم تقريراً عن كل عضو من أعضاء الجسد وهي عملية تحسين الأداء وتجميع المعلومات وتصحيح أخطاء الموظفين، وهناك رقابة لموظفيه التي تعني أن يتم جعل شيء ما يحدث بالطريقة المخطط لها والرقابة كعملية تشير إلى مجموعة أنشطة ومراحل وخطوات يقوم بها المدير حتى ينجح في أداء واجباته، ومن أنواع الرقابة<sup>(3)</sup>:

(1) محمد علي شهاب، السلوك الإنساني في التنظيم، ص 67، دار الفكر العربي، القاهرة.

(2) مرجع سابق، ص 67، 68.

(3) مرجع سابق، 69.

- أ. الرقابة الوقائية.
- ب. الرقابة أثناء الأداء.
- ت. الرقابة العلاجية.
- ث. الرقابة الداخلية.
- ج. الرقابة الخارجية.
- ح. الرقابة المفاجئة.
- خ. الرقابة المستمرة.
- د. الرقابة الدورية.

المطلب الثاني: مسؤوليات مدير المدرسة الاشرافية:

يعتبر مدير المدرسة هو المسؤول الأول في مدرسته، وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية الاجتماعية<sup>(1)</sup>. وقد حددت مسؤوليات مدير المدرسة حسب القواعد المنظمة لمدارس التعليم العام بما يلي:

1. الإحاطة الكاملة بأهداف المرحلة وتفهمها والتعرف على خصائص طلابها وفقاً لما جاء في سياسة التعليم في المدارس.
2. تهيئة البيئة التربوية الصالحة لبناء شخصية الطالب ونموه من جميع الجوانب وإكسابه الخصال الحميدة.
3. متابعة الإشراف على مرافق المدرسة وتجهيزاتها وتنظيمها وتهيئتها

(1) رؤية المدرسة: مدرسة تربوية تعليمية ذات جودة شاملة مدعمة بالتكنولوجيا واشعاع مجتمعي متبادل، <http://aburifaischool.own0.com/t6-topic>

للاستخدام مثل: (المصلى، والمعامل، والمختبرات، ومركز مصادر التعلم، والمقصف المدرسي، وقاعات النشاط، والأفنية، والملاعب، وأجهزة التكييف، وتبريد المياه وغيرها)، وتنظيم الفصول وتوزيع الطلاب عليها<sup>(1)</sup>.

4. اتخاذ الترتيبات اللازمة لبدء الدراسة في الموعد المحدد، وإعداد خطط العمل في المدرسة وتنظيم الجداول وتوزيع الأعمال وبرامج النشاط على منسوبي المدرسة، وتشكيل المجالس واللجان في المدرسة ومتابعة قيامها بمهامها وفق التعليمات وحسب ما تقتضيه حاجة المدرسة.

5. الإشراف على المعلمين وزيارتهم في الفصول، والاطلاع على أعمالهم ونشاطهم ومشاركاتهم.

6. تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة وفقاً للتعليمات المنظمة لذلك مع الدقة والموضوعية والتحقق من وجود الشواهد لما يرضه من تقديرات<sup>(2)</sup>.

7. الإسهام في النمو المهني للمعلم من خلال تلمس احتياجاته التدريبية، واقتراح البرامج المناسبة له ومتابعة التحاقه بما يحتاج إليه من البرامج داخل المدرسة وخارجها وتقييم آثارها على أدائه، والتعاون في ذلك مع المشرف التربوي المختص.

(1) مرجع سابق.

(2) وظائف ومهام وواجبات مدير المدرسة والإدارة المدرسية، الكاتب: المهندس أمجد قاسم كتب في: يوليو 09، 2012 في: التربية والثقافة، <http://al3loom.com/?p=4407>

8. التعاون مع المشرفين التربويين وغيرهم ممن تقتضي طبيعة عملهم زيارة المدرسة وتسهيل مهماتهم ومتابعة تنفيذ توصياتهم وتوجيهاتهم مع ملاحظة المبادرة في دعوة المشرف المختص عند الحاجة<sup>(1)</sup>.

9. تعزيز دور المدرسة الاجتماعي وفتح آفاق التعاون والتكامل بين المدرسة وأولياء أمور الطلاب وغيرهم ممن لديهم القدرة على الإسهام في تحقيق أهداف المدرسة.

10. توثيق العلاقة بأولياء أمور الطلاب ودعوتهم للاطلاع على أحوال أبنائهم ومواصلة إشعارهم بملاحظات المدرسة ومآثباتها حول سلوكهم ومستوى تحصيلهم والتشاور معهم لمعالجة ما قد يوجهه أبنائهم من مشكلات.

11. تفعيل المجالس المدرسية وتنظيم الاجتماعات مع هيئة المدرسة لمناقشة الجوانب التربوية والتنظيمية وضمان قيام كل فرد بمسؤولياته على الوجه المطلوب مع ملاحظة تدوين ما يتم التوصل إليه ومتابعة تنفيذه<sup>(2)</sup>.

12. المشاركة في الاجتماعات واللقاءات وبرامج التدريب وفق ما تراه إدارة التربية والتعليم أو المشرف التربوي المختص، وأيضاً إطلاع هيئة المدرسة على التعاميم والتوجيهات واللوائح والأنظمة الصادرة من جهات الاختصاص ومناقشتها معهم لتفهم مضامينها والعمل بموجبها وذلك من خلال اجتماع يعقد لهذا الغرض، وأيضاً الإشراف على

(1) مرجع سابق.

(2) مرجع سابق.

برامج التوجيه والإرشاد والاهتمام بها ، ومتابعة برامج النشاط وتقييمها والعمل على تحقيق أهدافها، والإشراف على مقصف المدرسة و تقيمه ، والتأكد من تطبيق الشروط المنظمة لتشغيله ، ومدى توفر الشروط الصحية فيما يقدم للطلاب ودعوة من يحتاج إليه من المختصين عند الحاجة للتأكد من سلامته، وأيضا الإشراف على أعمال الاختبارات وفق اللوائح والأنظمة، ومتابعة دراسة نتائج الاختبارات وتحليلها، واتخاذ ما يلزم من إجراءات في ضوء ذلك، والإشراف على برنامج الاصطفاف الصباحي وتوجيه العمل اليومي ، والتأكد من انتظامه واكتمال متطلباته وتذليل معوقاته ، والتحقق من أن كل فرد من منسوبي المدرسة يقوم بما هو مطلوب منه على أكمل وجه<sup>(1)</sup>.

**13.** تفقد منشآت المدرسة وتجهيزاتها، والتأكد من نظافتها وسلامتها وحسن مظهرها وإعداد سجل خاص بحالة المبنى وأعمال صيانته والمبادرة في إبلاغ إدارة التربية والتعليم عن وجود أية ملاحظات معمارية أو إنشائية يخشى من خطورتها، والمبادرة في الإجابة على المكاتبات الواردة للمدرسة مع ملاحظة العناية بدقة المعلومات ووضوحها، وأيضا تقديم تقرير في نهاية كل عام دراسي إلى إدارة التربية والتعليم يتضمن ما تم إنجازه خلال العام إضافة إلى ما تراه إدارة المدرسة من مبادرات ومرئيات تهدف إلى تطوير العمل في

---

(1) أحمد إبراهيم، تحديث الإدارة التعليمية والنظارة والإشراف الفني، دار المطبوعات الجديدة، ص 45، القاهرة (1988م).

المدرسة بصفة خاصة، وفي المدارس الأخرى وفي التربية و التعليم بوجه عام، وأيضا تهيئة وكيل المدرسة للقيام بعمل مدير المدرسة عند الحاجة مثل : تمكينه من المشاركة في زيارة المعلمين ومتابعة أدائهم ، و رئاسة بعض اللجان وغير ذلك<sup>(1)</sup>.

14. القيام بتدريس ما يسند إليه من حصص حسب الأنظمة، وأيضا ألية أعمال أخرى تسندها إليه إدارة التربية والتعليم مما تقتضيه طبيعة العمل التعليمي.

وأيضا يوجد مسؤوليات أخرى يتخذها النائب او الوكيل في حالة غياب مدير المدرسة، ويقوم وكيل المدرسة بمساعدة المدير في أداء جميع الأعمال التربوية والإدارية وينوب عنه في حالة غيابه، وتشمل مسؤولياته الآتي<sup>(2)</sup>:

1. الإشراف على قبول الطلاب وفحص وثائقهم وملفاتهم عند التسجيل أو التحويل، وأيضا الإعداد للأسبوع التمهيدي، وتنظيم استقبال الطلاب الجدد ومتابعة أعمال اللجان المشكلة لهذا الغرض، وأيضا متابعة حضور الطلاب وانتظامهم واتخاذ الإجراءات المناسبة في هذا الشأن والمبادرة في الاتصال بذويهم، وإعطاء الطلاب ما يحتاجون إليه من شهادات الانتماء للمدرسة، وما يلزمهم من الإحالات للجهات ذات العلاقة بالمدرسة.

(1) مرجع سابق، ص 46.

(2) أحمد سليمان، المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية، أطروحة دكتوراه مترجمة ومنشورة، دار الفرقان، عمان (1991م). مرجع سبق ذكره.

2. متابعة الحالات المرضية لدى الطلاب بصفة عامة، والمعدية منها بصفة خاصة وإحالتها للعلاج واتخاذ اللازم للوقاية منها، والإشراف على توقيت الحصص بداية ونهاية، والتأكد من وجود المعلمين في فصولهم وفق الجدول اليومي، ومعالجة ما قد يطرأ من حالة تأخر أو غياب المعلم، والمشاركة في زيارات المعلمين في فصولهم ومتابعة أدائهم، والمشاركة في أعمال الاختبارات والتعاون مع مدير المدرسة في الإعداد المبكر لها<sup>(1)</sup>.

3. الإشراف على مرافق المدرسة ومتابعة المحافظة عليها وصيانتها، والمشاركة في المجالس واللجان في المدرسة والإسهام في متابعة تنفيذ قراراتها، المشاركة في الاجتماعات واللقاءات وبرامج التدريب التي تنظمها إدارة التربية والتعليم وفق توجيهات المعنيين بها، والإشراف على برامج النشاط بكافة أنواعه وفق التنظيمات الخاصة به والمبلغه للمدرسة، وأيضا متابعة حصول المدرسة على حاجاتها من الكتب الدراسية والمستلزمات الدراسية الأخرى قبل بداية العام الدراسي، وتوزيع الكتب الدراسية على الطلاب.

4. توزيع الأعمال على الكتبة والمستخدمين والعمال ومتابعة أدائهم لأعمالهم، وتنظيم قاعدة المعلومات والسجلات والملفات اللازمة للعمل في المدرسة، وإعداد ملف لكل معلم وموظف يحفظ فيه جميع البيانات الخاصة به، وسيرته الذاتية وصور من مؤهلاته وخبراته والدورات

---

(1) مرجع سابق.

التدريبية التي حضرها ومشاركاته، وما يرد عن أدائه ووضعه الوظيفي من مكاتبات، وتوظيف التقنية الحديثة والبرامج الحاسوبية المعتمدة كلما كان ذلك ممكنا، وأيضا تدريس ما يسند إليه من حصص، القيام بأية أعمال أخرى يسندها إليه مدير المدرسة مما تقتضيه طبيعة العمل التعليمي<sup>(1)</sup>.

### المبحث الثالث: المعوقات والحلول التي تواجه المدرسة:

#### المطلب الأول: المعوقات التي تواجه المدرسة:

أن المعوقات والصعوبات التي تقابل المدارس التعليمية والمتعلقة بالمدير تتمثل في كثرة التعاميم الواردة من الإدارة، وعدم وجود رادع للمعلمين الكثيرين الغياب والمقصرين، وكثرة الأعمال الكتابية اليومية لدى مدير المدرسة، ووجود الروتين في الحصول على احتياجات المدرسة، ولا توجد حوافز مادية ومعنوية للبارزين في العمل من معلمين وإداريين، وعدم وجود صلاحيات لمديري المدارس تناسب مع دورهم القيادي في المدرسة، ونقل بعض المعلمين من المدرسة دون أخذ رأي مدير المدرسة، ولا يؤخذ باقتراحات مديري المدارس في تحسين العملية التعليمية، وتركيز التوجيه التربوي على عمل المعلم داخل الفصل، وتعيين مدير المدارس بدون خبرة في التدريس، وعدم وجود معايير دقيقة في تقويم أداء المعلم، ووجود ازدواجية في الإشراف التربوي، وقلة التعاون بين الإدارة المدرسية والتوجيه التربوي، ونقص عدد المعلمين في المدرسة، وعدم مشاركة إدارة التربية والتعليم مع إدارة المدرسة في حل بعض

(1) مرجع سابق.

المعوقات<sup>(1)</sup>، ومن اهم هذه المعوقات<sup>(2)</sup>:

### أولاً: المعوقات التربوية:

وتشمل مجموعة المعوقات التي ترتبط بالمعلم وبالمشرف ومنها:

1. عدم تنفيذ بعض المعلمين لتوجيهات المشرف التربوي.
2. ضعف كفايات المعلم في المجالات الأكاديمية أو المسلكية.
3. ضعف كفاية بعض المشرفين التربويين.
4. مقاومة الكثير من المعلمين للتغير والتجديد.
5. ضعف انتماء المعلم إلى المهنة، ونظرتهم السلبية لمهنة التعليم.
6. عدم مشاركة المعلمين في التخطيط التربوي لعمليتي التعلم والتعليم.
7. عدم توفر مكتبة إشرافيه متخصصة.
8. ضعف النمو المهني للمعلم حيث يوجد بين صفوف المعلمين نوعيات يحتاجون إلى صبر وقيادة تربوية متأنية وحازمة ومن هؤلاء<sup>(3)</sup>:
  - أ. المعلم الكسول وهو الذي يعزف عن العمل رغبة في الراحة وإيثارا لها على العمل.
  - ب. المعلم المتجمد الذي يقف عند حد معين لا يتجاوزه لاعتقاده أنه بلغ القمة.
  - ت. المعلم الراض وهو الذي يرفض وجه نظر الآخرين فلا يستفيد منهم.

(1) منتدى معلم المستقبل، أهم المشكلات التي تواجه مديري المدارس.

<http://man2008.ahlamontada.com/t94-topic>

(2) راتب السعود، الإشراف التربوي (اتجاهات حديثة)، مركز طارق للخدمات الجامعية، 2002، عمان.

(3) سلامة عبد العظيم حسين، عوض الله سليمان، اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، دار الفكر، (2006) عمان.

ث. المعلم المستبد أي الذي لا يراعى إلا نفسه فلا يستشير ولا يقبل المشورة.

ج. المعلم المتبرم من التدريس إلى درجة التزمت وهو الذي لم يجد وظيفة إلا التدريس.

ح. المعلم المتهاون واللامبالاة بمهنة التدريس وينتشر ذلك بين صفوف المدرسين.

خ. المعلم الذي يمارس أعمالاً أخرى غير التدريس.

### ثانياً: المعوقات الإدارية:

1. كثرة الأعباء الإدارية على المشرف التربوي وعلى المعلم:

العملية التربوية عملية معقدة ومتشابكة ومتعددة الجوانب تحتاج إلى وقت وجهد وإخلاص، ومع هذا يكلف المشرف التربوي بزيارة عدد كبير من المدرسين يفوق النصاب المقرر وأحياناً يصل إلى الضعف، ومع هذا تسند إليه أعمال إدارية تحد من نشاطه الميداني وربما قطع خطته من أجلها مما يؤثر على عطائه ونشاطه في إعداد النشرات والندوات والبرامج التدريبية والمتابعة الفعلية لمهامه الأساسية، كذلك المعلم يشكو من تزامن الأعمال الموكلة إليه وتراكمها مما لا يوفر له الوقت للاطلاع على توصيات المشرف والتخطيط لتنفيذها والاستفادة منها<sup>(1)</sup>.

(1) جودت عزت عطوي، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، (2001) عمان.

2. قلة الدورات التدريبية للمشرفين التربويين والمعلمين<sup>(1)</sup>:

التدريب أثناء الخدمة ضروري للمشرف التربوي وللمعلم لأن المواقف التي يواجهها كل منهما متغيرة ومتحركة فهما يعملان للإنسان، ودون التدريب تتناقص المعلومات وتندثر وربما يسير المعلم على أسلوب واحد في تدريس طلابه فيطبعهم بطابع واحد وكذلك الحال للمشرف التربوي.

3. ضعف قدرة مديري المدارس على ممارسة الإشراف التربوي:

الإدارة المدرسية قيادة تربوية تنفيذية وإشرافية وعليها من المسؤوليات ما يجعلها تحتاج إلى كفايات تربوية متميزة، إلا أن بعض هذه الإدارات تشكو من ضعف إما في الشخصية وإما في القدرة على الإشراف والمتابعة والتقييم وإما في القدرة العلمية والتربوية وقد تكون إدارة متمتزة أو مهملة وبالتالي ينعكس ذلك سلباً على كل عناصر العملية التربوية في المدرسة<sup>(2)</sup>.

4. ضعف الوعي بمسئولية العمل لدى بعض المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين.

5. غياب معايير اختيار المعلمين الأكفاء.

6. تدريس المعلمين لمواد غير تخصصهم.

7. عدم توافر الأماكن اللازمة لعقد الاجتماعات والبرامج.

8. عدم تزويد المدارس بالوسائل المساعدة للإشراف التربوي.

9. قصور التعاون بين المشرف التربوي ومدير المدرسة.

10. تذمر بعض المديرين من التحاق المعلمين بدورات في أثناء العمل

(1) مرجع سابق.

(2) مرجع سابق.

الرسمي.

11. دمج الإشراف التربوي والإداري.

12. عدم كفاية الوسائل اللازمة لرصد نشاطات الزيارات الصفية.

ثالثاً: معوقات مادية<sup>(1)</sup>:

1. ضعف ميزانية برامج وخطط بعض المدارس في المراحل المختلفة.
2. ضعف الموارد المالية لدى بعض إدارات المدارس.
3. عدم وجود حوافز مادية تشجع المعلمين على إجراء دراسات علمية.
4. ضعف مشاركة أولياء الأمور في دعم البرامج التطويرية والتربوية.
5. ضعف مشاركة مؤسسات المجتمع الأخرى في دعم برامج المدرسة.
6. ضعف الحوافز المادية المقدمة للطلاب الموهوبين.

المطلب الثاني: الحلول للحد من المعوقات التي تقع على المدرسة

يعتبر التعليم العامل المحرك والمنشط لحركة التغيير المطلوب في أي مجتمع من المجتمعات، فالتعليم ضرورة لازمة بل ملحة بالنسبة للمجتمعات النامية إذا ما أرادت اللحاق بركب الحضارة الإنسانية، كما أن التعليم لم يعد هدفه محو الأمية كما كان في الماضي بل أصبح نوعاً من الاستثمار الاجتماعي للإنسان للإفادة منه في تحقيق أهداف التغيير التي يرنو إليها المجتمع<sup>(2)</sup>.

(1) منتدى افاق، الكاتب المهندس أمجد قاسم، المعوقات والمشكلات والصعوبات التي تواجه عملية الإشراف التربوي، <http://al3loom.com>

(2) منتدى التكنولوجيا التعليم، معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية، <http://education.own0.com/t180-topic>

ان من الحلول المقترحة وللحد من المعوقات في المدرسة، هي بذل الجهد الحقيقي في وضع النشاط المدرسي موضعه الصحيح في الخطة المدرسية وفي توفير الحد الأدنى من الإمكانيات المناسبة للقيام بهذا النشاط، وفي توجيه المعلمين إلى كيفية تنظيمه، وأن يحسب النشاط ضمن نصاب المعلم من الحصص، ليتم تأديته ومتابعته بشكل أفضل، وأيضاً عند اختيار المشرف على نشاط ما، يجب مراعاة التخصص مع الرغبة، وأيضاً في حرية اختيار الطالب لجماعة النشاط التي يرغبها، والمرشد المهني في نادي العلوم (تشجيع الطلاب على القراءة عن المهن ومزاولة مهنة من المهن والتدريب عليها أثناء الوقت المخصص للنشاط المدرسي. لقاء المحاضرات عن المهن المعروفة وتحبيب الطلاب فيها)<sup>(1)</sup>.

وان من الحلول أيضاً هو تخفيف الأعباء التدريسية على المعلمين المشرفين على النشاط العلمي، حتى يتمكن المعلم من تخصيص وقت كافي للنشاط، وايضاً تنظيم برامج تدريبية لإرشاد المعلمين وتوجيههم لممارسة النشاط حتى يتحقق لهم نمواً علمياً ومهنياً في مجال النشاط، وإعداد دليل للنشاط العلمي يوضح أهميته وأنواعه وكيفية ممارسته، ودور المشرف الناجح في ممارسته والمهارات اللازمة لإنجاحه، وكيفية تفاعله مع طلابه وكيفية تخطيط النشاط وتنفيذه وتقويمه وتوظيفه مع البرنامج الدراسي الذي يقدم داخل فصول المدرسة<sup>(2)</sup>.

(1) منتدى النادي التعليمي، اهم معوقات والحلول التي تواجه النشاط الطلابي في المدرسة،

<http://www.scienceclub.8m.com/problems-solvents.htm>

(2) مرجع سابق.

وأيضاً هناك حلول مقترحة للعمل المدرسي، والتي سوف نوضحها في عدة نقاط، والتي يمكن تقسيمها لثلاثة محاور كما يلي:

## 1. ما يخص وزارة التربية والتعليم<sup>(1)</sup>:

- (أ) ضرورة إعداد مديري المدارس إعداداً جيداً قبل تولي مهامهم الإداري، وتبني مبادئ خاصة في إعدادهم مثل مبدأ الكفايات الإدارية في إعدادهم.
- (ب) ضرورة الاهتمام بتدريب مديري المدارس على المستجدات والنظريات الإدارية الحديثة وخاصة ما يتعلق بالتغلب على الصعوبات المختلفة التي قد تواجههم أثناء عملهم الإداري.
- (ج) ضرورة توفير البيئة المدرسية المناسبة للمدير لممارسة مهامه الإدارية من تهيئة المباني المدرسية، الأجهزة والأدوات اللازمة لممارسة الأنشطة المدرسية المختلفة.

## 2. ما يخص واضعي المناهج والمعلمين وأولياء الأمور:

- (أ) ضرورة وضع مناهج دراسية تتلاءم مع البيئات المحلية المختلفة تُسهل إدارة الحصّة، وتزيد من انجازات الطلاب، وتيسر إدارة العمل المدرسي.
- (ب) ضرورة توعية أولياء الأمور بأهمية التعاون مع المعلمين ومديري المدارس لتحسين وتسهيل العملية الإدارية.
- (ج) ضرورة تقديم برامج تدريبية لكل من المعلمين لتحسين العملية الإدارية داخل المؤسسة التربوية.

- (د) ضرورة توعية المعلمين بأهمية الوسائل التعليمية وتدريبهم على إدارة

(1) منتدى منهل، معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بمكة المكرمة . دراسة علمية، <http://www.manhal.net/art/s/1083>

الحصّة بفعالية، واستثمار حصص النشاط بفاعلية.

- (هـ) ضرورة مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب لتحسين العملية الإدارية داخل الحصّة المدرسية خاصة وداخل المدرسة عامة.
- (و) ضرورة عقد اجتماعات دورية بين المعلمين ومدير المدرسة وأولياء الأمور لمناقشة ما تواجهه المدرسة من قضايا ومشكلات إدارية.
- (ز) ضرورة التوصل لطريقة مقننة لتقويم الطلاب والارتقاء بمستوى تحصيلهم المهارى والأكاديمي.

### 3. ما يخص مدير المدرسة<sup>(1)</sup>:

- (أ) ضرورة الاهتمام بالتنمية المهنية للمدير بالانضمام للدورات التدريبية أثناء الخدمة.
- (ب) ضرورة تنظيم العمل الإداري داخل المؤسسة التعليمية وتوزيع المهام الإدارية على المعلمين ووضع مجموعة من الإجراءات الأساسية التي يجب إتباعها للتغلب على أي مشكلة أو معوق قد يواجهه.
- (ج) العمل على توفير الاحتياجات الأساسية من أجهزة ووسائل تعليمية ومختبرات ومعامل بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم والمجتمع المحلي.
- (د) ضرورة وضع آلية محددة للتعامل مع إدارة التربية والتعليم فيما يخص صنع القرارات ومناقشتها والعمل على تنفيذها.
- (هـ) ضرورة عقد اجتماعات خاصة بأولياء الأمور، المعلمين لمناقشة كافة القضايا المرتبطة بالعملية الإدارية داخل المدرسة.

(1) مرجع سابق.

## الفصل الثالث

### منهجية البحث

أولاً: نوعية البحث

ثانياً: مصادر البيانات

ثالثاً: طريقة جمع البيانات

رابعاً: طريقة تحليل البيانات

خامساً: هيكل الدراسة

## الفصل الثالث

### منهجية البحث

#### أولاً: نوعية البحث

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي النوعي ويعرف البحث النوعي (qualitative research) بأنه: منهجية في البحث في العلوم الاجتماعية تركز على وصف الظواهر والفهم الأعمق لها، ويختلف عن البحث الكمي الذي يركز عادة على التجريب وعلى الكشف عن السبب أو النتيجة بالاعتماد على المعطيات العددية، فالسؤال المطروح في البحث النوعي سؤال مفتوح النهاية ويهتم بالعملية والمعنى أكثر من اهتمامه بالسبب والنتيجة<sup>1</sup>، ولذا سوف يعتمد الباحث على هذا المنهج الوصفي من أجل دراسة استراتيجيات المدير المدرسة في البناء الثقافي الدينية دراسة الحالة المدرسة المحمدية نموذجاً، مالانج.

#### ثانياً: مصادر البيانات

وتنقسم مصادر البيانات لهذه الدراسة إلى مصادر الأولية ومصادر ثانوية كما يلي:

#### 1- المصادر الأولية:

وتعرف المصادر الأولية على أنها هي الوثائق والمطبوعات التي تشتمل أساساً على المعلومات الجديدة أو التصورات أو التفسيرات الجديدة أو أفكار

---

(<sup>1</sup>) Bogdan, R. and Biklen, S. (1998). *Qualitative research for Education*. Allyn and Bacon.

معروفة، أي أنها تلك المصادر التي قام الباحث بتسجيل معلوماتها مباشرة استناداً إلى الملاحظة أو التجريب أو الأحصاء أو جمع البيانات ميدانياً لغرض الخروج بنتائج جديدة وحقائق غير معروفة سابقاً مثل الرسائل الجامعية ومقالات الدوريات المخصصة وتقارير البحوث وأعمال المؤتمرات والمطبوعات الرسمية وبراءات الاختراع والمواصفات القياسية. وتعد أوعية نقل المعلومات الأولية من أهم الأوعية والمصادر، وهي إضافة حقيقية جديدة لحصيلة المعرفة البشرية<sup>(1)</sup>.

ومن هنا سوف يقوم الباحث باختيار المصادر الأولية للبحث نظراً لعلاقتها بموضوع الدراسة لأن هذه المصادر استخدمه الباحث من خلال دراسته الميدانية، هي المسؤولية على وضع الخطط وإدارة المدرسة، وكذلك بكل ما يتصل بالعمليات الإدارية في المدرسة.

وسوف يأخذ الباحث المصادر الأولية بأخذ البيانات مباشرة من مدير المدرسة ونائب المدير وبعض الأساتذة في المدرسة وبعض الموظفين الإداريين في المدرسة، وذلك للحصول على البيانات المطلوبة لموضوع البحث باعتبارهم هم المسؤولين المسؤولية المباشرة على تسيير المدرسة والمعلمين بجميع جوانب العلمية في المدرسة وإنهم من يضعون سياسات المدرسة، وهم من ينفذها وبذلك مصادر البحث الأساسية على النحو الآتي:

(1) منتدى وجهت نت، المصادر الأولية والمصادر الثانوية، <http://wjhat.net/forum/showthread>.

أ. ضرورة الاهتمام بالتنمية المهنية للمدير بالانضمام للدورات التدريبية اثناء الخدمة.

ب. ضرورة تنظيم العمل الإداري داخل المؤسسة التعليمية وتوزيع المهام الإدارية.

## 2. مصادر ثانوية:

واستخدم الباحث هذه المصادر عندما ذهب الي المدرسة لغرض الدراسة الميدانية، وايضا الغرض منها المساعدة على توضيح خلفيات الموضوع المراد بحثه استراتيجيات المدير المدرسة في البناء الثقافة الدينية دراسة الحالة المدرسة المحمدية نموذجا، مالا نرج، وأهم هذه المصادر، مرتبة حسب موثوقيتها، هي المنشورات الأكاديمية العلمية والمقالات المنشورة في المجالات العلمية المحكمة والكتب المنشورة في دور نشر جامعية، تليها الكتب الجامعية، ثم المجالات والكتب التي تصدرها دور نشر مرموقة، ثم الصحف والجرائد الكبرى، التي يكتب فيها الكتاب والأكاديميون وغيرهم من الباحثين، كذلك ما ينتجون من صحف وكتب وأبحاث منشورة، ومن أمثلة المراجع الثانوية ما يلي

1. عبد الله، عبد الغني بسيوني، أصول علم الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، القاهرة (1992).

2. الغامدي، أميرة راشد الدور المثالي والرسمي والواقعي لمديرة المدرسة الثانوية، ملخص رسالة ماجستير غير منشورة، مجلة

- رسالة الخليج العربي، مج (39)، ع (12)، مكتب التربية  
العربي لدول الخليج الرياض، (1992م).
3. فهمي، محمد سيف الدين وحسن عبد المالك محمود تطوير  
الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية، مكتب التربية العربي  
لدول الخليج، الرياض، (1993 م).

### ثالثاً: طريقة جمع البيانات

وذلك بالبحث في الجانب الميداني التطبيقي وسيتم جمع البيانات من  
خلال طريقتين: -

#### 1-الملاحظة

وهي الطريقة الأولى في جمع البيانات باستخدام المنهج الوصفي  
النوعي وعلى ضوءها يقوم الباحث بعملية ملاحظة إجراءات تنفيذ  
استراتيجيات المدير المدرسة في البناء الثقافة الدينية دراسة الحالة المدرسة  
المحمدية نموذجاً، مالا، وعملية الملاحظة أنواع واستخدم الباحث منها  
الملاحظة النوعية، فالملاحظ أو الباحث في هذه الطريقة لا يستخدم تصنيفات  
وأنماط محددة سلفاً، بل يسجل ملاحظاته بشكل طبيعي ومستمر ومفتوح،  
فيقوم بتسجيل الواقع كما يحدث، والفكرة الأساسية هنا هي أن التصنيف  
والتوصيف الذي تتعرض له المعلومات الناتجة عن الملاحظة ستظهر بعد  
جمع المعلومات وتحليلها، بدلاً من أن تفرض تعسفاً على المعلومات أثناء  
عملية الملاحظة وحتى يتحقق الهدف من الدراسة وجمع البيانات.

## 2-المقابلة الشخصية

هناك عدة طرق استخدمها الباحث لجمع البيانات الأولية عن طريق الاستقصاء (التقصي)، ويتم تحديدها على ضوء ظروف وأهداف الدراسة المراد القيام بها ومنها الاستقصاء عن طريق المقابلة الشخصية (1). والمقابلة الشخصية: هي المحادثة الجادة الموجهة نحو هدف محدد غير مجرد الرغبة في المحادثة لذاتها (2). وهنا هي المقابلة مع الموظفين في المدرسة والمدير أيضا، وبعض من الموظفين في المدرسة ومن باب الفائدة التذكير بأن المقابلة الشخصية لها عدة أنواع كما الآتي (3):

- 1-المقابلة غير الموجهة.
- 2-المقابلة نصف الموجهة.
- 3-مقابلة ذات استمارة أسئلة مغلقة.
- 4-مقابلة ذات استمارة أسئلة مفتوحة.
- 5-المقابلة المركزة.

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس، نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة النشر 2005م، ص475.

(2) محمد حسن عبد الباسط: أصول البحث الاجتماعي ص 31-30 مكتبة وهبة، القاهرة، مصر، سنة النشر 1982، ص26.

(3) معن خليل عمر: الموضوعية والتحليل في البحث الاجتماعي ط 3 ص 133 دار الآفاق الجديدة، بيروت، لبنان 1983، ص12.

وبعد أن قام الباحث بالمفاضلة بين طرق الاستقصاء المتاحة وتم اختيار طريقة الاستقصاء بواسطة المقابلة فقد استخدم الباحث فرع من فروع المقابلة الشخصية وهو المقابلة الشخصية المفتوحة أي غير المنتظمة التي تتضمن أسئلة مفتوحة عن طريق مقابلة مجتمع البحث المتمثل في قطاع التعليمي في المدرسة والذين يمثلون المصادر الأساسية التي سبق ذكرها لجمع البيانات.

والمقابلة غير المنتظمة تعرف بأنها: هي مقابلة غير مقننة، ذات أسئلة مفتوحة وعميقة، وفي المقابلة غير المنتظمة، يكون دور الباحث أقرب لمدير الحوار أكثر منه مقابلًا وهذا النوع يمكن الباحث من فهم تفكير المشارك وسلوكه دون إسقاط فرضيات الباحث السابقة أو تصنيفاته عليه، والتي قد تحد من أقوال المشاركين (1).

#### رابعاً: طريقة تحليل البيانات

يقوم الباحث باتباع مراحل لتحليل البيانات تبدأ من تنظيم البيانات لتسهيل الوصول لها ونهاية إلى كتابة استخلاص نتائج البحث (أو تقرير البحث) وهي: تنظيم البيانات، وتصنيف البيانات، وتسجيل الملاحظات، وتحديد الاتساق والأنماط، صياغة النتائج، التحقق من النتائج، وأخيراً كتابة تقرير البحث، وكما يلي.

(1) K. (2000). Introduction to social research. Quantitative and. 164 Punch qualitative approaches. Sage: London ،

## 1. تنظيم البيانات

في هذه المرحلة يكون لدى الباحث كم كبير من البيانات، التي تم جمعها من المدرسة، ما بين مقابلة وملاحظة كما أن لديه كمّاً من الملحوظات الأولية التي سجلها أثناء جمع البيانات وهذه البيانات سوف يتم تنظيمها وترتيبها الأمر الذي يساعد الباحث للرجوع لها بشكل سريع.

## 2. تصنيف البيانات

في القراءة الأولية للبيانات التي تم جمعها من المؤسسة العلمية المدرسة، يبدأ الباحث في تسجيل نظام تصنيف يسير عليه أثناء التحليل وهذا النوع من التصنيف هو عبارة عن إعطاء عناوين فرعية التي تحتويها البيانات المجموعة ككل. وهذه الجزئيات قد تكون كلمة أو عبارة أو جملة أو فقرة كاملة. وهذا التصنيف يكون عنوان أو اسم لتلك الجزئيات التي يرى الباحث أنها ذات معنى في بحثه ويعتبر تحديد أسئلة البحث عامل أساسي في ترتيب وتوجيه نظام التصنيف.

## 3. تسجيل الملاحظات

بعد هذا التصنيف سيقوم الباحث بقراءة البيانات ويسجل ملاحظاته بعد أن استقر في ذهنه هيكل مبدئي لهذا النظام التصنيفي، أي بعد أن أعطى عنواناً مميزاً لكثير من جزئيات البيانات التي لديه، وبدأت تظهر لديه نقاط تمثل معالم محددة وإن كانت باهته لمعان في بداية التكون، لم تكن ظاهراً عند الجمع الأولي للبيانات وتكون هذه الملاحظات على شكل أسئلة تؤدي

إلى مزيد من البحث سواء في المعلومات المتوفرة أو للبحث عن معلومات إضافية، أو على شكل تسجيل علاقات بين الفئات التي وضعت، لكنها تحتاج إلى تحقق. وكلما تكررت القراءة زاد احتمال اكتشاف شيء جديد في البيانات، ولذا فإن الباحث سوف يكثر من قراءة بياناته ولا يكتفي بالقراءة أو القراءتين.

#### 4. تحديد الاتساق والأنماط

تحديد الاتساق والأنماط نوع من التصنيف، لكنه يكون على مستوى أعلى من التجريد، ولذا قد يسميه بعض الباحثين التصنيف المحوري، لأنه يجعل الفئات تدور على محور واحد، وقد يسميه آخرون أسر التصنيف، لأنه يجمع عدد من الفئات في أسرة واحدة. وقد يسمى التصنيف الاستنتاجي (في مقابل التصنيف الوصفي). فبعد أن يتم التصنيف المفتوح، ويتم وضع الملاحظات عليها تعاد قراءة البيانات المصنفة، لتصنف الفئات مرة أخرى على شكل أنماط وأنساق في مستوى تجريدي أعلى من التصنيف المفتوح الذي هو عبارة عن عناوين لجزيئات المعلومات.

#### 5. صياغة النتائج

بعد تكون الأنماط والاتساق سوف يصوغ الباحث تلك الأنماط والاتساق على شكل نتائج للبحث وهي نتائج لما قام بتحليله في الخطوات السابقة وتعتبر جاهزة لكن لابد من مراجعتها كما في الخطوة التالية.

## 6. التحقق من النتائج

في هذه المرحلة سوف يقوم الباحث بمراجعة للدراسات السابقة وأدبيات موضوع الدراسة، للتحقق من النتائج التي توصل إليها، ومناقشتها، وتعديل ما يرى تعديله أو بيان رأيه فيها. وهو في هذه المرحلة يتأكد من أن ما توصل إليه بعد عمليات التصنيف المختلفة لا يوجد في البيانات الأساسية ما يناقضه، أو يجعله يعيد النظر في الافتراضات التي توصل إليها، وعملية التحليل عملية متداخلة المراحل، وتستمر إلى آخر لحظة في كتابة تقرير البحث.

### خامساً: هيكل البحث

إن هيكل البحث الذي يعتبر الباحث أنه مناسب لهذه الدراسة الوصفية عن استراتيجيات المدير المدرسة في بناء الثقافة الدينية (دراسة وصفية في المدرسة الثانوية المحمدية (1) في اندونيسيا فرع مالانج)، هو موضح في الجدول التالي:

### جدول رقم (1) هيكل البحث

الفصل	البيان	مضمون الفصل
الفصل الأول	الإطار	المقدمة - أسئلة البحث - أهداف البحث - أهمية البحث - حدود البحث - مصطلحات البحث - الدراسات السابقة.

	العام والدراسات السابقة	
<p>المبحث الأول: مفهوم مدير المدرسة، وأهم صفاته ومميزاته في الثقافة الدينية، وحيث كان المطلب الأول: تعريف مدير المدرسة وتحديد دوره ومسؤوليته في المدرسة من المنظور الإسلامي، والمطلب الثاني: أهم صفات ومميزات التي يتحلى بها مدير المدرسة من المنظور الثقافي الدينية.</p> <p>المبحث الثاني: وظائف ومسؤوليات مدير المدرسة المطلب الأول: وظائف الذي يقوم بها مدير المدرسة من المنظور الثقافي المطلب الثاني: مسؤوليات المدير الناجح اتجاه المدرسة</p> <p>المبحث الثالث: المعوقات والحلول التي تواجه المدرسة، المطلب الأول: المعوقات التي تواجه المدرسة، المطلب الثاني: الحلول للحد من المعوقات التي تواجه المدرسة</p>	الإطار النظري	الفصل الثاني

<p>نوعية البحث-مصادر جمع البيانات-طريقة تحليل البيانات-هيكلية البحث.</p>	<p>منهجية البحث</p>	<p>الفصل الثالث</p>
<p>المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات</p> <p>المطلب الأول: نبذة عن مدرسة المحمدية (1) فرع مالانج إندونيسيا، والمطلب الثاني: الثقافة الدينية المطورة في المدرسة المحمدية في مالانج، والمطلب الثالث: استراتيجية مدير المدرسة في بناء الثقافة الدينية في المدرسة المحمدية في مالانج، والمطلب الرابع: المعوقات والحلول التي تواجه مدير المدرسة المحمدية في بناء الثقافة التنظيمية في المدرسة المحمدية في مالانج</p> <p>المبحث الثاني: مناقشة البيانات</p> <p>المطلب الأول: (الثقافة الدينية المطورة في المدرسة المحمدية في مالانج)، والمطلب الثاني: (استراتيجية مدير المدرسة في بناء الثقافة الدينية في المدرسة المحمدية في مالانج)، والمطلب الثالث: (المعوقات والحلول التي تواجه مدير المدرسة المحمدية في بناء الثقافة التنظيمية في المدرسة المحمدية في مالانج)</p>	<p>عرض الفصل البيانات وتحليلها ومناقشتها</p>	<p>الرابع</p>

نتائج الدراسة -توصيات الدراسة مقترحات الدراسة.	الخاتمة	الفصل الخامس



## الفصل الرابع عرض البيانات

المطلب الاول: نبذة عن مدرسة المحمدية (1) فرع مالانج إندونيسيا

المطلب الثاني: الثقافة الدينية المطورة في المدرسة المحمدية في مالانج

المطلب الثالث: استراتيجية مدير المدرسة في بناء الثقافة الدينية في المدرسة  
المحمدية في مالانج

المطلب الرابع: المعوقات والحلول التي تواجه مدير المدرسة المحمدية في  
بناء الثقافة التطهيرية في المدرسة المحمدية في مالانج

## الفصل الرابع

### عرض البيانات

المطلب الأول: نبذة عن مدرسة المحمدية (1) فرع مالانج إندونيسيا

أولاً: التعريف بالمدرسة المحمدية (1) بمدينة مالانج اندونيسيا

في البدء سوف يقوم الباحث بالتعريف الموجز بالمدرسة، ويحاول أن يعطي معلومات مفيدة ومختصرة عن المدرسة التي أجرى به هذه الدراسة الوصفية وكانت البيانات حسب الاتي (1):

جدول رقم(2) معلومات عن المدرسة المحمدية (1) فرع مالانج

م	الموضوع	المعلومات
1	الاسم الرسمي (باللغة العربية)	مدرسة المحمدية (1)
2	الاسم (باللغة الاندونيسية)	Muhammadiyah Sekolah Indonesia Malang
3	الاسم المختصر	(SMA)
4	تاريخ التأسيس	1951/1/1
5	رقم قرار التأسيس	1978/JTM- 51

(1) المعلومات تم جمعها من المقابلات التي أجراها الباحث ومن موقع المدرسة المحمدية بمالانج، وموقع ويكيبيديا على شبكة المعلومات الدولية.

6	الموقع الجغرافي	شارع (باقجند) Jalan baigjend slamet riadi 134 malang
7	المدنية	مالانج (Malang)
8	المقاطعة	جاوة الشرقية
9	الدولة	اندونيسيا
10	النوع	مدرسة حكومية
11	عدد الإدارات المركزية	واحدة
12	عدد الاساتذة	25 استاذ
13	البريد الالكتروني	Smaml mlg@yahoo.co.id

اخذت المدرسة منذ بداية مشوارها على اشراك الاهل في العملية التربوية، الاهل الذين رأيت فيهم المدرسة الاولى للطلاب، مما جعل هذه المشاركة تثمر تعاوننا "خلاقا"، انعكس على المدرسة عطاء ماديا ومعنويا من قبل الاهل، وتخلق جوا مناسباً للعملية التربوية مما دعا المدرسة لمشاركة لجنة الاباء في اتخاذ القرار. ومن اجل ضمان المشاركة الفعالة في ادارة المدرسة وتهيئة الاجواء التعليمية، نقلت صلاحيات مختلفة لجميع

الزملاء المعلمين حيث اقيم طاقم اداري، مركزو مواضيع، مربون، مرشدون الخ.

ولا شك ان كل عملية تربوية لن تجد النجاح التام لها الا إذا حظيت بدعم السلطة المحلية ومدرسة المحمدية تمكنت في كل الظروف من ايجاد لغة مشتركة بينها وبين السلطة المحلية في المدينة.

### ثانيا: رؤية المدرسة

1. دعم وتحفيز الفائزين والموهوبين ورعاية التلاميذ دون المستوى.
2. الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الحديثة المتاحة.
3. ربط جميع موضوعات المنهج بالقضايا الحياتية.
4. تنشئة المتعلمين على فكر المواطنة الصالحة.
5. تفعيل الأنشطة التعليمية والاهتمام بالجانب المهاري والوجداني للمتعلم.
6. المشاركة المجتمعية الفعالة.
7. التنمية المهنية المستدامة لجميع العاملين.
8. إيجاد مناخ تربوي فعال داخل المدرسة وخارجها.
9. تفعيل استراتيجيات التعلم التي تركز على المتعلم.
10. تفعيل جميع الموارد المادية والبشرية لخدمة العملية التعليمية بكفاءة.
11. تفعيل برامج القرائية الصوتية والحسابية لجميع الصفوف<sup>(1)</sup>.

(1) تحصل الباحث على هذه المعلومات من خلال أوراق رسمية من المدرسة تعبر عن رؤية المدرسة والتزام بها.

ثالثا: القيم التي تلتزم بها المدرسة:

1. الطالب هو محور العملية التعليمية.
2. تعلم الطالب يعتبر مسؤولية مشتركة بين المدرسة والأسرة.
3. تنمية روح الانتماء الوطني من خلال الانتماء المدرسي.
4. التعاون القائم بين الهيئة الادارية والتدريسية والمجتمع المحلي هو اساس نجاح العملية التعليمية.
5. من اساسيات الابداع تنمية القيم الدينية والسلوكية لدى الطلاب<sup>(1)</sup>.

رابعا: اهداف المدرسة

1. الأهداف العامة لميثاق الثقافة والقيم الأخلاقية بالمدرسة.
2. الأهداف العامة لتطوير وإصلاح المدرسة.
3. الأهداف العامة لاستراتيجية المدرسة.
4. استثمار الفرص المتاحة للنمو المهني للمعلمين.
5. استخدام تكنولوجيا التعليم والمعلومات في العملية التعليمية.
6. القيام بالتنظيم المدرسي الداعم لتحقيق الجودة.
7. مشاركة الأباء في طرح مقترحات لتحسين البرنامج الدراسي اليومي للمدرسة.
8. إتاحة المدرسة للتلاميذ فرصة للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات التي تخصهم.

(1) تحصل الباحث على هذه المعلومات من خلال أوراق رسمية تعبير عن القيم الأساسية للمدرسة المحمدية.

وضع نظام لتحفيز المدرسين على التطوع في برامج خدمة المجتمع.

9. التزام العاملين والطلاب بالصدق.

10. أن يسود المدرسة جو من الاحترام المتبادل بين الجميع<sup>(1)</sup>.

**المطلب الثاني: الثقافة الدينية المطورة في المدرسة المحمدية في مالانج**

يأتي الآن جانب عرض بيانات تساؤل الدراسة الأول وهو ما هو الثقافة

الدينية المطورة في المدرسة المحمدية في مالانج؟

وكان الباحث قد أجرى مقابلات مع كلاً من: -

أ. السيدة مديرة المدرسة<sup>(2)</sup>:

حيث طرح الباحث على السيدة مديرة المدرسة السؤال الأول وهو ما هو

الثقافة الدينية المطورة في المدرسة المحمدية في مالانج؟ وكانت إجابته على

النحو التالي:

(حيث قال المدير ان الثقافة الدينية، بوجه عام، هنا مجموعة من

الأهداف، والقيم، والعادات السائدة بين أفراد أسرة المدرسة والتي توجه

العلاقات فيما بينهم، وبينهم وبين محيطهم التربوي والاجتماعي، وتتميز هذه

الثقافة بقدرتها على الاستمرار من خلال تعلم أفراد المدرسة الجدد لثقافة

المدرسة من الأفراد الأقدم منهم).

حيث أضاف السيدة المديرية (إن المدرسة التي تتصف بقدرتها على بناء

(1) من خلال زيارة رسمية تحصل الباحث على هذه المعلومات من خلال أوراق رسمية من مديرة المدرسة تبين اهداف المدرسة والتزام بها.

(2) الأستاذة هندرنى استوتي (handarain astuti)، حيث تمت المقابلة في المدرسة تاريخ المقابلة

2016 / 12/14

ثقافة الدينية والتعلم تركز على تعلم كل من المتعلم والمعلم، والقائد التربوي وتجعل ذلك سمتها الرئيسة لأنه يكتسب اخلاق دينية تجعله يوف في ذلك).  
 وحيث قالت (ففي ثقافة التعلم، يتعلم أيضًا المعلم لتحسين ممارساته التدريسية وتطوير أدائه، ويتعلم القائد التربوي ليكون قائدًا أفضل، وكلاهما يتعلمان لتوفير فرص تعلم أفضل للمتعلمين، ويوفر للمتعلمين فرص تعلم ثرية، حيث يكونوا هم مركز اهتمام عملية التعلم).

ب. أستاذة اللغة الانجليزية<sup>(1)</sup>:

كما طرح الباحث على الأستاذة اللغة الانجليزية، ذات السؤال وكانت إجابته على النحو التالي:

(ان الثقافة الدينية والتعلم هي التي تهيئ الفرص المناسبة لتعلم جميع المنتسبين إلى المدرسة من إداريين، ومعلمين، ومتعلمين، فيصبحون متعلمين مدى الحياة).

وقالت أيضا (ان الثقافة التعليمية فيها يجمع الإداريون والمعلمون على رسالة وقيم واضحة تدعم تعلم المتعلمين، فينهمكون في تعلم تشاركي يوظفون من خلاله التفكير والاستقصاء الجماعي ويتبادلون المعارف حول ممارساتهم المهنية الشخصية بهدف تحسين تعلم المتعلمين).

ج. مكتب الموظفين الإداريين في المدرسة<sup>(2)</sup>:

كما طرح الباحث على السيد مكتب الموظفين الإداريين في المدرسة، ذات السؤال وكانت إجابته على النحو التالي

(<sup>1</sup>) الأستاذة يوني لستاري، تاريخ المقابلة التي اجراها الباحث مع السيدة 2016 /12/16.

(<sup>2</sup>) شاهورول هدى (choirul huda) تاريخ المقابلة التي اجراها الباحث مع السيد 2016 /12/17.

(حيث قال يغلب على الثقافة المدرسية السائدة اليوم في مدارسنا تلك التي تؤكد على العلاقات الهرمية سواء بين العاملين فيها أو بينهم وبين المتعلمين، ولا تسمح تلك الثقافة بحكم تكوينها الهرمي ببناء ثقافة للتعلم، لأنها لا توفر الشروط اللازمة لذلك. كما أنها قد رسخت العديد من القيم والعادات والتقاليد المدرسية التي تحد من قيام ثقافة تعلم حقيقية. لذلك لزم الأمر إعادة النظر في هذه الثقافة على مستويين: مستوى المدرسة ككل، ومستوى الصف الدراسي).

### ملاحظة

من الإجابة على هذا السؤال حيث لاحظ الباحث من خلال تلك المقابلات مع المديرية والموظفين والأساتذة في المدرسة ان الثقافة الدينية المطورة في المدرسة المحمدية فيها يجمع الإداريون والمعلمون على رسالة وقيم واضحة تدعم تعلم المتعلمين في المدرسة، وكما نستنبط عدة نقاط أقرها الباحث من حيث الملاحظة وهي كالتالي:

1. التمسك بأخلاق الإسلام والتعليم بها لكي يرتقي الى مستوى أفضل.
  2. تحبيب التعليم والتعلم للطلبة، بجميع الوسائل المتاحة في المدرسة.
- المطلب الثالث: استراتيجية مدير المدرسة في بناء الثقافة الدينية في المدرسة

### المحمدية في مالانج

أ. السيدة مديرة المدرسة (1):

حيث طرح الباحث على السيدة مديرة المدرسة السؤال الثالث وهو ما هو

(1) الأستاذة هندرنى استوتى (handarain astuti)، تاريخ المقابلة 2016 / 12/19.

استراتيجية مدير المدرسة في بناء الثقافة الدينية في المدرسة المحمدية في مالانج؟ وكانت إجابته على النحو التالي:

(حيث قالت السيدة ان الاستراتيجية المدير تتعلق بالإدارة المدرسية بفعاليتها وأنشطتها الداخلية أو الخارجية، مرهون نجاحها بمدير يمتلك القدرات والإمكانات التي تؤهله قيادتها إيماناً منه بالمفهوم الحديث للإدارة من خلال عدد من الممارسات الإدارية والفنية اللازمة لتنسيق الجهود وتحقيق الأهداف، ليس بمنأى عن الفلسفة الاجتماعية والسياسية والثقافية للمجتمع وليس بمنأى عن المرونة في الحركة والعمل أيضاً).

(وحيث اضافت السيدة أيضاً إن الاستراتيجية المدير متعلقة بالقيادة الإدارية والتربوية في التعليم وهي مزيج من القيادة الإدارية والتربوية وهي قيادة القوي العاملة في العملية التربوية في مؤسسة تعليمية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التربوية، بمفهوم المشاركة كأحد المفاهيم الحديثة في مجال القيادة الإدارية والذي يشير إلى عد تمرکز الصلاحيات من جهة وإلى المشاركة في الصلاحيات من جهة أخرى).

ب. مكتب الموظفين الإداريين في المدرسة<sup>(1)</sup>:

كما طرح الباحث على السيد مكتب الموظفين الإداريين في المدرسة، ذات السؤال وكانت إجابته على النحو التالي

(حيث صرح السيد إن من استراتيجيات ومهام مدير المدرسة القيادية ما يقع دائماً في إطار التعامل الإداري المتمثل في معاملات المكتب

(<sup>1</sup>) شاهورول هدى (choirul huda) تاريخ المقابلة التي اجراها الباحث مع السيد 2016 /12/17.

بمستوياته الأعلى والأدنى، أي مستوى التعامل مع المسؤولين من القيادات العليا والوسطي ومستوي التعامل مع الموظفين ومع معلمين وإداريين (مستخدمين).

(وحيث أضاف السيد أيضا ان من الاستراتيجيات المدير هو ما يتبع ذلك من مسؤوليات وإجراءات ذات صلة بمراقبة الدوام والإشراف علي المرافق المدرسية والموارد المختلفة ليحقق في نهاية الأمر تنظيماً مدرسياً فعالاً يسهم في تحقيق الأهداف التربوي المنشودة، ومنها ما يقع في إطار تعامل تربوي فني إشرافي مع عناصر العملية التربوية من مديرين تربويين وخبراء المواد الدراسية والإداريين والمعلمين والمنهاج والطلبة وأولياء أمورهم ليحقق في نهاية الأمر خدمة العملية التعليمية بالمدرسة بما ينعكس إيجاباً علي البرنامج التعليمي التعليمي).

#### ملاحظة:

من خلال ما لاحظته الباحث في استراتيجية مدير المدرسة تتعلق بالإدارة المدرسية بفعاليتها وأنشطتها الداخلية أو الخارجية، مرهون نجاحها بمدير يمتلك القدرات والإمكانات التي تؤهله قيادتها إيماناً منه.

1. من استراتيجيات المدير العمل على وضع الية للقوانين المتعلقة في الدوام للأساتذة والطلبة، والعمل بها.
2. من استراتيجيات المدير رسم اهداف معينة وواضحة المعالم للمدرسة.

المطلب الرابع: المعوقات والحلول التي تواجه مدير المدرسة في

بناء الثقافة التنظيمية في المدرسة المحمدية بمالانج

أ. السيدة مديرة المدرسة (1):

حيث طرح الباحث على السيدة مديرة المدرسة السؤال الثالث وهو ما هي المعوقات والحلول التي تواجه مدير المدرسة في بناء الثقافة التنظيمية في المدرسة المحمدية بمالانج؟ وكانت إجابته على النحو التالي: (حيث قالت السيدة ان من اهم المعوقات التي تواجه المدير هي المتعلقة بالتنظيم الإداري والتي تعيق عمل مديرو المدارس وبدرجة كبيرة، وأيضا كثرة الأعباء والمهام الموكلة علي مدير المدرسة، وأيضا عدم توفر الوقت الكافي لدي المدير لإنجاز جميع الأعمال، وأيضا عدم كفاية الاعتمادات المالية المخصصة لكل مدرسة، ومن هنا اضافت قلة الاعتمادات المخصصة لصيانة المدرسة، وعدم قيام مجلس الآباء والأمهات بالدور الملقي على عاتقه لتفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع، وأيضا الاعتقاد السائد بأن المدرسة هي الجسم الوحيد المسئول عن تربية الأبناء، وأيضا قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم الطلبة).

و(حيث صرحت السيدة المديرة ان من الحلول المعوقات التي تواجه المدرسة والمدير أيضا، هو العمل على زيادة المخصصات المالية للمدارس بالقدر الذي يغطي احتياجات المدرسة، وتعزيز دور مدير المدرسة القيادي بإعطائه مزيداً من الصلاحيات التي تتناسب مع حجم المسؤوليات والواجبات

(1) الأستاذة هندرنى استوتي (handarain astuti)، تاريخ المقابلة 2016 / 12/19.

المطلوبة منه للاضطلاع بأعبائها، والاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية للمديرين والمعلمين لجذب الكفاءات الجيدة لهذه المهنة وإعداد مديري المستقبل).

### ب. أستاذة اللغة الانجليزية<sup>(1)</sup>:

كما طرح الباحث على الأستاذة اللغة الانجليزية، ذات السؤال وكانت إجابته على النحو التالي:

(حيث ترى السيدة ان من المعوقات التي تواجه المدير هي نقص الكادر الإداري المعاون لمدير المدرسة، وأيضا عدم التأهيل التربوي والفني لإدارة المدرسة قبل التكليف، ومحدودية صلاحيات مديرة المدرسة، وأيضا مشكلة الدوام المدرسي لدى المدرسة، وعدم وجود حوافز مادية ومعنوية لمديرة المدرسة، وعدم التنسيق بين الأقسام التعليمية في إدارات التعليم تجاه إصدار التعاميم الإدارية الموجهة للمدرسة، ونقص وتأخر تسديد عجز المعلمين في المدرسة من قبل الوزارة، وأيضا عدم وجود حوافز مادية ومعنوية للمعلمين المتميزين).

(ان من الحلول المقترحة والتي تراها السيدة وللحد من المعوقات في المدرسة، هي بذل الجهد الحقيقي في وضع النشاط المدرسي موضعه الصحيح في الخطة المدرسية وفي توفير الحد الأدنى من الإمكانيات المناسبة للقيام بهذا النشاط، وفي توجيه المعلمين إلى كيفية تنظيمه، وأن يحسب النشاط ضمن نصاب المعلم من الحصص، ليتم تأديته ومتابعته بشكل

(<sup>1</sup>) الأستاذة يوني لستاري، تاريخ المقابلة التي اجراها الباحث مع السيدة 16/12/2016.

أفضل، وأيضا عند اختيار المشرف على نشاط ما، يجب مراعاة التخصص مع الرغبة، وأيضا في حرية اختيار الطالب لجماعة النشاط التي يرغبها، والمرشد المهني في نادي العلوم (تشجيع الطلاب على القراءة عن المهن ومزاولة مهنة من المهن والتدريب عليها أثناء الوقت المخصص للنشاط المدرسي. لقاء الحصص عن المهن المعروفة وتحبيب الطلاب فيها).

### ملاحظة

حيث يرى الباحث ان من المعوقات والحلول التي تواجه المدرسة ومديرها، هي نقص الكادر الإداري المعاون لمدير المدرسة، وأيضا عدم التأهيل التربوي والفني لإدارة المدرسة قبل التكليف، ويرى الباحث ان الحلول تأتي بالدعم من قبل الحكومة واولياء الأمور للقضاء على جميع المعوقات التي تواجه المدرسة المحمدية.

1. ضعف انتماء المعلم إلى المهنة، ونظرتهم السلبية لمهنة التعليم.
2. عدم مشاركة المعلمين في التخطيط التربوي لعمليتي التعلم والتعليم.
3. عدم توفر مكتبة إشرافيه متخصصة.

## الفصل الخامس

### مناقشة البيانات

المطلب الأول: (الثقافة الدينية المطورة في المدرسة المحمدية في مالانج)

المطلب الثاني: (استراتيجية مدير المدرسة في بناء الثقافة الدينية في المدرسة المحمدية في مالانج)

المطلب الثالث: (المعوقات والحلول التي تواجه مدير المدرسة المحمدية في بناء الثقافة التنظيمية في المدرسة المحمدية في مالانج)

## الفصل الخامس

### مناقشة البيانات

تهدف الدراسة لقياس وتحليل واقع استراتيجيات مدير المدرسة في بناء الثقافة الدينية (دراسة وصفية في المدرسة المحمدية بالانج)، حيث إن المدرسة بوصفها مجتمعا للتعلم هي مجموعة من المتعلمين والمعلمين والإداريين يعملون معاً بهدف استقصاء وتحري المعرفة المتصلة بموضوع يشكل اهتماما مشتركا بينهم؛ وتتميز بأنها توفر بيئة تتصف بالانفتاح، والاحترام، والتعاون، والحرص على التعلم على المستويين الفردي والجماعي. وهنا يقع على عاتق إدارة المدرسة عبء تهيئة الفرص المناسبة لتشكيل مجتمعات التعلم، فهناك العديد من تلك المجتمعات التي يمكن أن تتكون في المدرسة بحسب الغرض منها، وذلك مثل مجتمع تعلم على مستوى المدرسة يضم جميع أو معظم العاملين في المدرسة من إداريين ومدرسين وعاملين، مثل الفرق التي تشكل لدراسة مشكلة ما كمشكلة الهروب من المدرسة، أو مشكلة العنف فيها، وغيرها؛ ومجتمعات تعلم تشكل على مستوى الصفوف الدراسية أو المواد الدراسية، مثل الفرق التي تشكل من المعلمين لدراسة صعوبات تعلم موضوع معين، أو تحديث طرق تدريس مادة معينة أو جدوى تطبيق تقنيات حديثة في التعلم؛ كما أن هناك مجتمعات تعلم على مستوى المتعلمين سواء من خلال تشكيل الأطر المناسبة لذلك مثل الجمعيات والمننديات الطلابية المختلفة أو التي تشكل داخل كل صف، مثل جماعات النشاط المدرسي، وجماعات البيئة، والإذاعة المدرسية، والجماعات الدينية

والثقافية والاجتماعية والرياضية، والجوالة، وجماعات الفنون وغيرها - شريطة أن توجه هذه الجماعات للتحلي بصفات جماعات التعلم، وجميع تلك التنظيمات يمكن، إذا ما توفرت لها الفرص المناسبة، أن تسهم في خلق ثقافة تعلم متميزة في المدرسة، كما أن هناك جماعات مهنية مهمة مثل المنظمات المهنية للإداريين والمعلمين التي تهتم بتطوير المهنة<sup>(1)</sup>.

### المطلب الأول: (الثقافة الدينية المطورة في المدرسة المحمدية في مالانج)

إن المدرسة التي تتصف بقدرتها على بناء ثقافة الدينية والتعلم تركز على تعلم كل من المتعلم، والمعلم، والقائد التربوي وتجعل ذلك سمتها الرئيسية. ففي ثقافة الدين والتعلم، يتعلم أيضاً المعلم لتحسين ممارساته التدريسية وتطوير أدائه، وتعليم الاخلاق الدينية والصفات الحميدة التي يتصف بها المسلم، ويتعلم القائد التربوي ليكون قائداً أفضل، وكلاهما يتعلمان لتوفير فرص تعلم أفضل للمتعلمين، ويوفر للمتعلمين فرص تعلم ثرية، حيث يكونوا هم مركز، وأن النمط التقليدي المتمثل في أن اهتمام عملية التعلم، وحيث المعلم يعلم، والمتعلم يتعلم، والإداريين يديرون المدرسة قد تغير تماماً، فلا يوجد تسلسل هرمي يظهر فيه من يعرف أكثر من الآخر، لكن هناك حاجة إلى مساهمة كل فرد من أفراد المجتمع المدرسي في عملية تبادل المعرفة<sup>(2)</sup>.

- 
- (1) المعلم، طه بن عبد القادر 1423 هـ، "مهارات الإبداع الإداري كما يدركها مديرو المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الأداء المدرسي"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة
- (2) العديلي، ناصر محمد، 1996م، الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم العام بسلطنة عمان والعوامل المؤثرة فيه، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس.

## أولاً: تعريف الثقافة التعلم المطورة في المدرسة المحمدية بمالانج

بالنظر لمضمون ما جاء بالمقابلة التي أجراها الباحث مع إدارة المدرسة المحمدية يمكن أن نتعرف على الثقافة التعلم المطورة في المدرسة المحمدية بمالانج (حيث قالت ان الثقافة، هنا مجموعة الأهداف، والقيم، والمعتقدات، والعادات بين المعلمين والطلبة في المدرسة والتي توجه العلاقات فيما بينهم، وبينهم وبين محيطهم التربوي والاجتماعي)<sup>(1)</sup>.

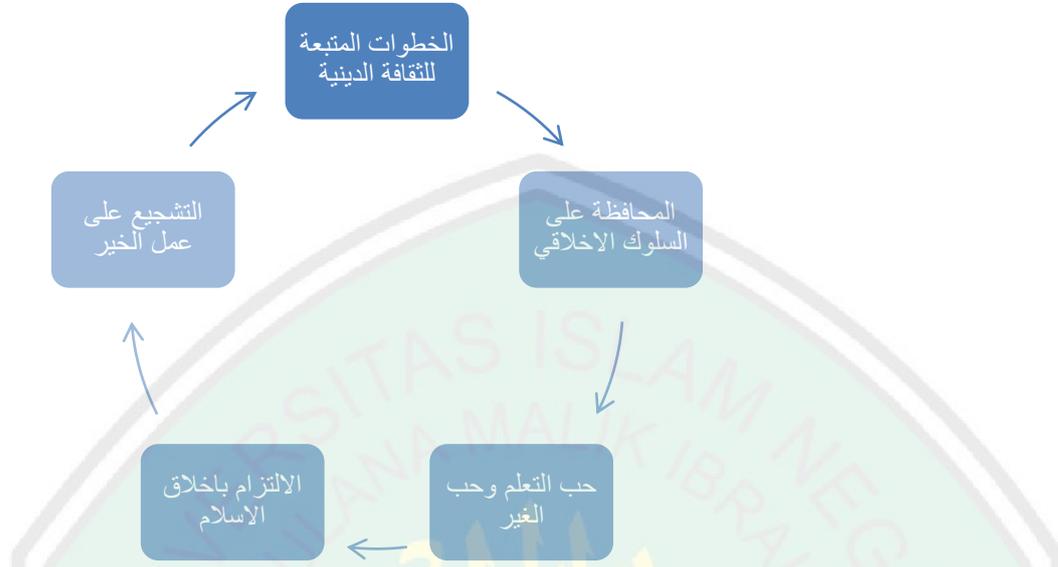
(وحيث عرف الثقافة الدينية هي التي تهيئ الفرص المناسبة لتعلم جميع المنتسبين إلى المدرسة من إداريين، ومعلمين، ومتعلمين، فيصبحون متعلمين مدى الحياة. وفيها يجمع الإداريون والمعلمون على رسالة وقيم واضحة تدعم تعلم المتعلمين، فينهمكون في تعلم تشاركي يوظفون من خلاله التفكير والاستقصاء الجماعي ويتبادلون المعارف حول ممارساتهم المهنية الشخصية بهدف تحسين تعلم المتعلمين)<sup>(2)</sup>.

وبناء على ما تم عرضه من بيانات المقابلة التي أجراها الباحث مع المدرسة المحمدية بمالانج نستنتج أن هناك خطوات تقوم بها المدرسة في عملية الثقافة الدينية والتعلم، (وحيث قال ان مدير المدرسة يلعب دور كبير والطاقم الإداري المعاون له دورًا مهمًا في تحويل المدرسة إلى مجتمع للتعلم ولبناء ثقافة التعلم والدينية)<sup>(3)</sup>. ويتمثل هذا في نقاط عدة، لعل أهمها<sup>(4)</sup>:

- 
- (1) الأستاذة هندرنى استوتي (handarain astuti)، تاريخ المقابلة 2016 / 12/18.
  - (2) الأستاذة يوني لستاري، تاريخ المقابلة التي أجراها الباحث مع السيدة 2016 / 12/16.
  - (3) شاهورول هدى (choirul huda) تاريخ المقابلة التي أجراها الباحث مع السيد 2016 / 12/17.
  - (4) تم التلخيص هذه النقاط من خلال المقابلات التي أجراها الباحث مع عدة أساتذة وموظفين إداريين في المدرسة المحمدية.

1. حيث يرى ان قيادة لمجتمعات للتعلم في المدرسة من خلال رؤية المدرسة ورسالتها وقيمها وليس من خلال القوانين والإجراءات.
2. حيث قالت لابد من تكوين مجتمعات التعلم في المدرسة وإشراكها في عملية صنع القرار، وذلك من خلال الاعتماد على القيادة الجماعية، وبالتالي التخلص من عادات القيادة الفردية، فالمدرسة يجب أن تكون ناجحة بطاقتها الإدارية والتدريسي ككل وليس بمديرها فقط.
3. لابد من المعلم ان يقدم قديم النموذج الأمثل للسلوك المنسجم مع رسالة المدرسة وقيمها لتأسيس مصداقيته.
4. كما أن للمعلمين دورًا مهمًا وبارزًا في بناء ثقافة الديانة والتعلم، فهم مدعوون لأخذ هذا الدور حتى يتسنى لهم الإسهام في بناء ثقافة الدينية.
5. لابد من الانخراط في مجتمعات التعلم على مستوى المدرسة، وتكوين مجتمعات تعلم على مستوى الصفوف التي يقومون بتدريسها، وكذلك تشجيع المتعلمين على العمل في فرق تعاونية وجعل ذلك أساسًا للتعلم.
6. تقديم النموذج للمتعلمين في عملية التعلم من خلال توفير بيئة صفية تحترم فيها الأفكار الجديدة وحرية التعبير عنها وتشجع المزيد منها، وكذلك توفير الفرص المناسبة للمتعلمين للقيام بالمبادأة والمبادرة دون شك في أن ما يقومون به سوف يتم تثمينه وتقديره.
7. تشجيع النشاط العقلي والبحث عن كل ما هو ذو قيمة، وكذلك تقدير

قيمة التعلم المتميز والوصول بجهود المتعلمين إلى أقصى ما تسمح به قدراتهم.



الشكل (1) يوضح الخطوات المتبعة لبناء الثقافة الدينية في المدرسة المحمدية بمالانج<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثاني: (استراتيجية مدير المدرسة في بناء الثقافة الدينية في المدرسة المحمدية في مالانج)

في النظر لمضمون ما جاء بالمقابلة التي أجراها الباحث مع الموظفين في المدرسة، عن استراتيجية مدير المدرسة في بناء الثقافة الدينية، (وحيث قالت السيدة ان الاستراتيجية لابد ان يتم تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل المدرسي وتؤثر في العمل المدرسي، وعلى اتخاذ قرارات تتناسب مع القضايا المطروحة في العمل المدرسي، وأيضا لابد من تحديد أهداف إجرائية للمواد الدراسية والوظائف وأوليات المحددة لكل عضو في المدرسة،

(1) قام الباحث بتصميم هذا الشكل البياني ووضع اهم الخطوات المتبعة في الثقافة الدينية في المدرسة المحمدية.

وأيضاً وضع استراتيجية التصور لمستقبل المدرسة من خلال الكشف عن واقع إمكانات المدرسة ومواردها المتاحة<sup>(1)</sup>.

(وحيث قالت ان من استراتيجية المدير هي الوصول بالمدرسة إلى مستوى عال نحو تحقيق رسالة المدرسة وأهدافها، والعمل على إحداث التغيير الإيجابي المناسب لتحقيق رسالة المدرسة نحو الطلاب والبيئة والمجتمع، وأيضاً التركيز الدائم على القضايا الأساسية ذات العلاقة بواقع المدرسة ومستقبلها، التوصل إلى قرارات استراتيجية في الأوقات التي تتعرض لها المدرسة لتحديات داخلية أو خارجية محتملة في المستقبل، ووضع إدارة المدرسة في موقف نشط ومتميز يتلاءم مع تغيرات البيئة بشكل دائم، وتطوير الواقع المدرسي لمواجهة الصعوبات التي تعترض النجاح والتفوق في المدرسة)<sup>(2)</sup>.

(وحيث يرى السيد ان من اهم الاستراتيجيات المدير المدرسة هي التركيز على أهمية المشاركة والتعاون بين أعضاء المجتمع المدرسي والعاملين والمجتمع المحلي لتحقيق أهداف المدرسة، ومعنى ذلك أنه يؤكد على مبدأ وحدة الفريق، والمشاركة في العمل، وتحديد جوانب القوة والضعف في المدرسة من خلال عمليات القياس والتقويم والمتابعة المستمرة)<sup>(3)</sup>.

وحيث يرى الباحث ان لابد من رفع مستوى التحصيل الدراسي ومعالجة الطلبة الضعاف والتوسع في استخدام التكنولوجيا وتطوير أساليب التواصل وتعزيز الانتماء والمواطنة الصالحة وتطوير البيئة المدرسية بناء على الموارد المتاحة لأحقق شعار الخطة المعتمد (تعلم لتكون) ولتحقيق ذلك اقوم بعملية

(1) الأستاذة هندرنى استوتى (handarain astuti)، تاريخ المقابلة 2016 / 12/18.

(2) الأستاذة يونى لستارى، تاريخ المقابلة التي اجراها الباحث مع السيدة 2016 / 12/18.

(3) شاهرول هدى (choirul huda) تاريخ المقابلة التي اجراها الباحث مع السيد 2016 / 12/17.

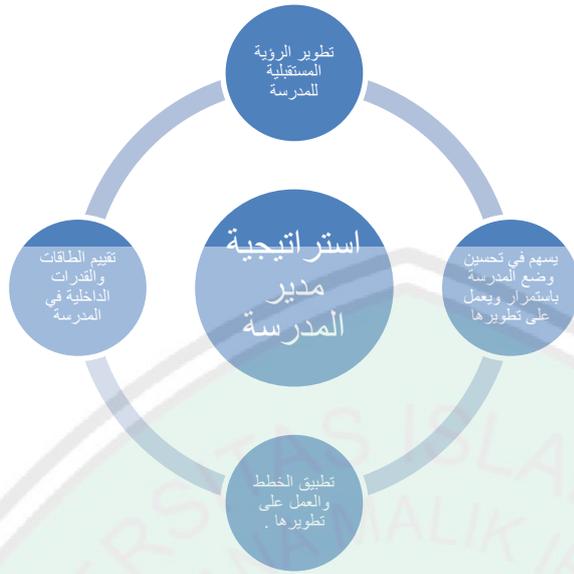
التقييم بشكل دوري<sup>(1)</sup>.

ومن خلال المقابلات التي اجراها الباحث مع الموظفين في المدرسة المحمدية ولقد تبين للباحث ان هناك عدة خطوات مميزة للاستراتيجية التي يقوم بها مدير المدرسة اتجاه المدرسة المحمدية، وهي كالتالي<sup>(2)</sup>:

1. يهيئ الظروف المناسبة لدراسة نقاط القوة والضعف في جميع مجالات العملية التخطيطية وعناصرها بالمدرسة مثل ميزانية المدرسة، المنفذون للعمل التربوي داخل المدرسة، المناخ التنظيمي بالمدرسة.
2. يساعد على دراسة العوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والثقافية للموقع الذي ستقام عليه المدرسة ومدى قربها من التجمعات السكنية وقربها من مؤسسات المجتمع الأخرى.
3. يسهم في دراسة الاتجاهات التي يتوقع أن يكون لها تأثير مباشر في تنفيذ استراتيجية الخطة المدرسية.
4. يسهم في تحسين وضع المدرسة باستمرار ويعمل على تطويرها.
5. يساعد في زيادة نسبة نجاح المدرسة في القيام بعملها مستقبلاً.
6. يعمل على توثيق الروابط الثقافية والعلمية مع أفراد المجتمع المحلي عن طريق العناية بمطالب المجتمع والاهتمام بقضاياهم ودراسة مشكلاتهم والسعي لإيجاد الحلول المناسبة لها مما يعمل على تفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
7. يؤدي إلى الدراسة المستمرة والواعية للبيئتين الداخلية والخارجية للمدرسة وتشخيصها ووضع تصور مستقبلي لها بما يساعد على تحديد وتحقيق الأهداف.

(1) رؤية الباحث في مضمون ما جاء في المقابلات في المدرسة المحمدية.

(2) تم التلخيص هذه النقاط من خلال المقابلات التي اجراها الباحث مع عدة أساتذة وموظفين اداريين في المدرسة المحمدية.



الشكل (4) الخطوات الاستراتيجية التي يقوم بها مدير المدرسة<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثالث: (المعوقات والحلول التي تواجه مدير المدرسة المحمدية في بناء الثقافة التنظيمية في المدرسة المحمدية في مالانج)

ومن خلال المقابلات التي اجراها الباحث مع الموظفين في المدرسة المحمدية ولقد تبين للباحث ان هناك معوقات وهناك أيضا تواجه مدير المدرسة والمدرسة أيضا، وحيث قالت السيدة ان من اهم المعوقات التي تواجه المدرسة، قلة توفر الوسائل التعليمية اللازمة لعمليتي التعلم والتعليم في المدرسة المحمدية، وأيضا قلة وجود حوافز مادية للمشرفين وللمعلمين، وقلة الراتب الشهري للمدرس، وأيضا كثرة الأعباء الإدارية على مدير المدرسة وعلى المعلم ، لأنه العملية التربوية عملية معقدة ومتشابكة ومتعددة الجوانب تحتاج إلى وقت وجهد وإخلاص، ومع هذا يكلف المشرف التربوي بزيارة عدد

(1) قام الباحث بتصميم هذا الشكل البياني ووضع اهم الخطوات الاستراتيجية التي يقوم بها مدير المدرسة في المدرسة المحمدية.

كبير من المدرسين يفوق النصاب المقرر وأحيانا يصل إلى الضعف<sup>(1)</sup>.  
 (وأيضا في مضمون الموضوع حيث تبين للباحث ان لكل معوقات او مشاكل حلول ولا تخلو أي مؤسسة تعليمية من معوقات ومشاكل، ومن خلال هذا حيث ترى السيدة ان الحلول من تلك المعوقات هي بذل الجهد الحقيقي في وضع النشاط المدرسي موضعه الصحيح في الخطة المدرسية وفي توفير الحد الأدنى من الإمكانيات المناسبة للقيام بهذا النشاط، وفي توجيه المعلمين إلى كيفية تنظيمه، وأن يحسب النشاط ضمن نصاب المعلم من الحصص، ليتم تأديته ومتابعته بشكل أفضل، وأيضا عند اختيار المشرف على نشاط ما، يجب مراعاة التخصص مع الرغبة، وأيضا في حرية اختيار الطالب لجماعة النشاط التي يرغبها)<sup>(2)</sup>.

ومن خلال ما جاء في المقابلة حيث تبين للباحث ان هناك معوقات تواجه مدير المدرسة وأيضا الموظفين والمدرسة، وهي قلة الدورات التدريبية للمشرفين التربويين والمعلمين، وأيضا التدريب أثناء الخدمة ضروري للمشرف التربوي وللمعلم لأن المواقف التي يواجهها كل منهما متغيرة ومتحركة فهما يعملان للإنسان، ودون التدريب تتناقص المعلومات وتندثر وربما يسير المعلم على أسلوب واحد، وأيضا ضعف قدرة مديري المدارس على ممارسة الإشراف التربوي، لأنه الإدارة المدرسية قيادة تربوية تنفيذية وإشرافيه وعليها من المسؤوليات ما يجعلها تحتاج إلى كفايات تربوية متميزة ، إلا أن بعض هذه الإدارات تشكو من ضعف إما في الشخصية وإما في القدرة على الإشراف، وضعف الوعي بمسئولية العمل لدى بعض المشرفين التربويين والمعلمين، وغياب معايير اختيار المعلمين الأكفاء، وتدريب المعلمين لمواد غير

(1) الأستاذة هندرنى استوتى (handarain astuti)، تاريخ المقابلة 2016 / 12/18.

(2) الأستاذة يونى لستارى، تاريخ المقابلة التي اجراها الباحث مع السيدة 2016 / 12/18.

تخصصهم وقصور التعاون بين المشرف التربوي ومدير المدرسة<sup>(1)</sup>.  
 (وان من الحلول المقدمة من السيد، هي تخفيف الأعباء التدريسية على المعلمين المشرفين على النشاط العلمي، حتى يتمكن المعلم من تخصيص وقت كافي للنشاط، وايضا تنظيم برامج تدريبية لإرشاد المعلمين وتوجيههم لممارسة النشاط حتى يتحقق لهم نمواً علمياً ومهنياً في مجال النشاط، وإعداد دليل للنشاط العلمي يوضح أهميته وأنواعه وكيفية ممارسته، ودور المشرف الناجح في ممارسته والمهارات اللازمة لإنجاحه، وكيفية تفاعله مع طلابه وكيفية تخطيط النشاط وتنفيذه وتقويمه وتوظيفه مع البرنامج الدراسي الذي يقدم داخل فصول المدرسة)<sup>(2)</sup>.

ومن خلال المقابلة حيث تبين للباحث ان هناك عدة معوقات تواجه المدرسة المحمدية، وهي كالتالي<sup>(3)</sup>:

1. عدم تنفيذ بعض المعلمين لتوجيهات مدير المدرسة.
2. ضعف كفايات المعلم في المجالات التعليمية أو السلوكية.
3. ضعف كفاية بعض المشرفين التربويين في المدرسة.
4. مقاومة الكثير من المعلمين للتغير والتجديد.
5. ضعف انتماء المعلم إلى المهنة، ونظرتهم السلبية لمهنة التعليم.
6. اكتظاظ الطلاب في الصفوف الدراسية.
7. عدم مشاركة المعلمين في التخطيط التربوي لعمليتي التعلم والتعليم.
8. عدم توفر مكتبة إشرافيه متخصصة.

(1) شهورول هدى (choiril huda) تاريخ المقابلة التي اجراها الباحث مع السيد 2016 /12/17.  
 (2) الأستاذة يوني لستاري، تاريخ المقابلة التي اجراها الباحث مع السيدة 2016 /12/18.  
 (3) تم التلخيص هذه النقاط من خلال المقابلات التي اجراها الباحث مع عدة أساتذة وموظفين اداريين في المدرسة المحمدية.



الشكل (5) يوضح معوقات مدير المدرسة (1).

(1) قام الباحث بتصميم هذا الشكل البياني ووضع اهم المعوقات التي تواجه مدير المدرسة في المدرسة المحمدية.

## الفصل السادس:

### النتائج والتوصيات والمقترحات

أولاً-نتائج الدراسة

ثانياً-توصيات الدراسة

ثالثاً-مقترحات الدراسة

## الفصل السادس:

### النتائج والتوصيات والمقترحات

#### أولاً-نتائج الدراسة:

بالنسبة إلى معرفة الثقافة الدينية المطورة في المدرسة المحمدية بمالانج اندونيسيا: لقد وجد الباحث إن الثقافة الدينية المطورة هي معرفة مقومات المدرسة العامة بتفاعلاتها في الماضي والحاضر، من دين، ولغة، وتاريخ، وحضارة، وقيم، وأهداف مشتركة بصورة واعية هادفة، وقد تبين للباحث أن المدرسة المحمدية ملتزم بأحكام التشريعية الإسلامية، وقد تبين أيضاً للباحث أن الثقافة الدينية في المدرسة المحمدية هي التي تهيئ الفرص المناسبة لتعلم جميع المنتسبين إلى المدرسة من إداريين، ومعلمين، ومتعلمين، فيصبحون متعلمين مدى الحياة. وفيها يجمع الإداريون والمعلمون على رسالة وقيم واضحة تدعم تعلم المتعلمين، فينهمكون في تعلم تشاركي يوظفون من خلاله التفكير والاستقصاء الجماعي ويتبادلون المعارف حول ممارساتهم المهنية الشخصية بهدف تحسين تعلم المتعلمين، ولقد وجد الباحث أيضاً أن هناك صعوبة في عملية استيعاب الثقافة الدينية، بسبب عدم فهم وإدراك مفهوم الثقافة في المدرسة المحمدية في مالانج، وخلص الباحث أيضاً أن الالتزام بالثقافة الدينية في المدرسة المحمدية يساعد على تطوير التعليم والتعلم في المؤسسة التعليمية في المدرسة المحمدية، وتزداد أيضاً الثقة بالنفس لدى الطلبة في المدرسة.

بالنسبة لمعرفة استراتيجية مدير المدرسة في بناء الثقافة الدينية في المدرسة المحمدية بمالانج اندونيسيا: ولقد تبين للباحث ان الاستراتيجية

المدير تتعلق بالإدارة المدرسية بفعاليتها وأنشطتها الداخلية أو الخارجية، وأيضا تبين للباحث انهو مرهون نجاحها بمدير يمتلك القدرات والإمكانات التي تؤهله قيادتها إيماناً منه بالمفهوم الحديث للإدارة من خلال عدد من الممارسات الإدارية والفنية اللازمة لتنسيق الجهود وتحقيق الأهداف، ولقد تبين للباحث أيضا ان الاستراتيجيات المدير هي ما يتبع ذلك من مسؤوليات وإجراءات ذات صلة بمراقبة الدوام والإشراف علي المرافق المدرسية والموارد المختلفة، وايضا ليحقق في نهاية الأمر تنظيماً مدرسياً فعالاً يسهم في تحقيق الأهداف التربوي المنشودة، ومنها ما يقع في إطار تعامل تربوي فني إشرافي مع عناصر العملية التربوية من مديرين تربويين وخبراء المواد الدراسية والإداريين والمعلمين والمنهاج والطلبة وأولياء أمورهم ليحقق في نهاية الأمر خدمة العملية التعليمية بالمدرسة بما ينعكس إيجاباً علي البرنامج التعليمي العلمي، وخلص الباحث أيضاً ان الاستراتيجية لابد من ان يتم تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل المدرسي وتؤثر في العمل المدرسي، وعلى اتخاذ قرارات تتناسب مع القضايا المطروحة في العمل المدرسي.

بالنسبة لمعرفة المعوقات والحلول التي تواجه مدير المدرسة المحمدية في بناء الثقافة التنظيمية في المدرسة المحمدية بمالانج إندونيسيا: ولقد تبين للباحث ان من اهم المعوقات التي تواجه المدير هي المتعلقة بالتنظيم الإداري والتي تعيق عمل مديرو المدارس وبدرجة كبيرة، وأيضا كثرة الأعباء والمهام الموكلة علي مدير المدرسة، وأيضا تبين للباحث ان المعوقات، هي عدم توفر الوقت الكافي لدي المدير لإنجاز جميع الأعمال، وأيضا عدم كفاية الاعتمادات المالية المخصصة لكل مدرسة، ومن هنا اضافت قلة الاعتمادات

المخصصة لصيانة المدرسة، وعدم قيام مجلس الآباء والأمهات بالدور الملقي على عاتقه لتفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع، وأيضا الاعتقاد السائد بأن المدرسة هي الجسم الوحيد المسئول عن تربية الأبناء، وأيضا قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم الطلبة، ولقد تبين للباحث أيضا ان من الحلول المعوقات التي تواجه المدرسة والمدير أيضا، هو العمل على زيادة المخصصات المالية للمدارس بالقدر الذي يغطي احتياجات المدرسة، وتعزيز دور مدير المدرسة القيادي بإعطائه مزيداً من الصلاحيات التي تتناسب مع حجم المسؤوليات والواجبات المطلوبة منه للاضطلاع بأعبائها، والاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية للمديرين والمعلمين لجذب الكفاءات الجيدة لهذه المهنة وإعداد مديري المستقبل، وخلص الباحث أيضاً ان لكل مؤسسة تعليمية لديها معوقات ومشاكل، ولكن لا تخلو من الحلول، ولدى يجي الالتزام بالواجبات تجاه المدرسة لتفادي المعوقات والمشاكل.

#### ثانياً: توصيات الدراسة

1. الالتزام بالأحكام الشرعية الإسلامية وتقيد بها وتعليمها لجميع الأجيال.
2. ان يكون هناك اهتمام كبير لدور مدير المدرسة في تنمية المعلم مهنيًا.
3. ان يكون مدير المدرسة قذوة للمدرسة والمجتمع.
4. ان يقوم مدير المدرسة بمتابعة المعلمين من الناحية الإدارية والاجتماعية.

5. ان يقوم مدير المدرسة بمساعدة المعلم على إدارة فصل ناجحة.
6. ان يدعو المعلمين لاجتماعات دورية بهدف تنمية روح الثقة والتعاون معهم.
7. توفير الورش الخاصة بالتدريبات المهنية.
8. وضع وقت لمساعدة المعلم الجديد لكي يتكيف مع البيئة المدرسة.
9. تخصيص مبالغ ماليه(نثريه) توضع تحت تصرف المرشد من نثرية مديرية التربية أو إدارة المدرسة لرعاية الطلبة الفقراء والمرضى ولزيارة المؤسسات الحكومية والمهنية.

### ثالثاً. مقترحات الدراسة

يقترح الباحث الاهتمام بالبحث في المواضيع التالية:

1. إجراء دراسة مماثله لأهمية المدير بنجاح الإرشاد على مستوى البلاد.
2. الاهتمام بمدير المدرسة وتنقيفه وتوعيته بالمحاضرات والندوات ذات العلاقة بمجال عمله في شتى المجالات المتعلقة بالمدرسة.

### المصادر والمراجع:

إبراهيم. أحمد، تحديث الإدارة التعليمية والنظارة والإشراف الفني، دار المطبوعات الجديدة، القاهرة (1988م).

أبو حميد. تيسير بن سعد بن راشد. مفهوم الثقافة الإسلامية. ط 1، سنة الإصدار 2007.

أحمد. إبراهيم، تحديث الإدارة التعليمية والنظارة والإشراف الفني، دار المطبوعات الجديدة، القاهرة (1988م).

ادريس. ثابت عبد الرحمن إدريس، نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة النشر 2005م

الافندي. محمد حامد، المشرف التربوي، ندوة التوجيه التربوي الأولى

أحمد إبراهيم أحمد، الإشراف المدرسي والعيادي، القاهرة دار الفكر.

أنطون، التربية العملية في معاهد المعلمين في الطن العربي، واقعها

ويبل تطويرها، الخرطوم، ندوة التربية العربية

اهل. حكمت عبد اهل واخرون، ادارة المدرسة الابتدائية، تحليل وتقويم. ط2.

بغداد، مطبعة الشعب، 3811

بحث عن مدير المدرسة ومديرة المدرسة المهام والواجبات عليهما المقدمة،

منتديات

<http://alwadi.com.sa/vb/showthread.php?t=10037>

3 بتاريخ 2016/09/29.

بشارية. أحمد سليمان، المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية، أطروحة  
دكتوراه مترجمة ومنشورة، ص45 دار الفرقان، عمان (1991م).

جودت عزت عطوي، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها،  
دار الثقافة للنشر والتوزيع، (2001) عمان.

حسين. سلامة عبد العظيم حسين، اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي،  
دار الفكر، (2006) عمان.

خيري. صبري محمد خليل. كتاب: الثقافة الإسلامية مدخل منهجي، ط1.  
سنة 1999.

رؤية المدرسة: مدرسة تربوية تعليمية ذات جودة شاملة مدعمة بالتكنولوجيا  
واشعاع مجتمعي متبادل،

<http://aburifaischool.own0.com/t6-topic>

زيد. أبو يزيد، وظائف ومهام وواجبات مدير المدرسة والإدارة المدرسية،

[منتدى افاق، http://al3loom.com](http://al3loom.com)

السعود. راتب، الإشراف التربوي (اتجاهات حديثة)، مركز طارق للخدمات  
الجامعية، 2002، عمان.

سليم حمام، مدير المدرسة: الأدوار والمهام، تحرير: المدرسة

العربية. [www.schoolarabia.net](http://www.schoolarabia.net)

سليمان. محمد سليمان وآخرون، الإدارة المدرسية والإشراف الفني، مكتبة

الأنجلو المصرية، القاهرة (1987م)

الشخصية لمدير المدرسة الناجح،

<http://www.qassimedu.gov.sa/edu/showthread>

الشرقاوي. مريم محمد إبراهيم، إدارة المدارس بالجودة الشاملة، ط2،

القاهرة مكتبة النهضة المصرية.

شهيب. محمد علي، السلوك الإنساني في التنظيم، ط3، دار الفكر العربي،

القاهرة.

الشيخ بلال بن عبد الصابر قديري، حديث عن التعليم والمعلم، شبكة

الالوكة، <http://www.alukah.net/sharia/0/30987>

صفات شخصية مدير المدرسة الناجح،

<http://bohoutmadrassia.blogspot.co.id>

عبد الباسط. محمد حسن عبد الباسط: أصول البحث الاجتماعي ص 30-

31 مكتبة وهبة، القاهرة، مصر، سنة النشر 1982، ص26.

عرفان. البرادعي، مدير المدرسة الثانوية: صفاته - مهامه - أساليب اختياره

- إعداد، دار الفكر، دمشق (1988م).

عمر. معن خليل عمر: الموضوعية والتحليل في البحث الاجتماعي ط 3  
ص 133 دار الآفاق الجديدة، بيروت، لبنان 1983.

مصطفى. إبراهيم. وآخرون. المعجم الوسيط. تحقيق / مجمع اللغة العربية.  
عدد الأجزاء 2. القاهرة، دار احياء التراث. سنة 1973م.

معهد التربية بالأونروا، التواصل في الإدارة والإشراف التربوي، دائرة التربية  
والتعليم، عمان E130 Supple، 1988

الملتقى التربوي، مدير المدرسة، واجباته، وصفاته، تم التوثيق في 27  
سبتمبر 2016.

منتدى إدارة التربية الخاصة يهتم بالجوانب التربوية والتعليمية لذوي  
الاحتياجات الخاصة، وتبادل الخبرات في هذا المجال، أهم السمات.

منتدى افاق، الكاتب المهندس أمجد قاسم، المعوقات والمشكلات والصعوبات  
التي تواجه عملية الإشراف التربوي، <http://al3loom.com>

منتدى التكنولوجيا التعليم، معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس  
الثانوية، <http://education.own0.com/t180-topic>

منتدى النادي التعليمي،

اهم معوقات والحلول التي تواجه النشاط الطلابي في المدرسة،  
<http://www.scienceclub.8m.com/problems-.htm>

منتدى معلم المستقبل، أهم المشكلات التي تواجه مديري المدارس.

<http://man2008.ahlamontada.com/t94-topic>

منتدى معلم المستقبل، أهم المشكلات التي تواجه مديري المدارس، بتاريخ،

22 يناير 2010،

<http://man2008.ahlamontada.com/t94-topic>

منتدى منهل، معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس

الابتدائية بمكة المكرمة . دراسة علمية،

<http://www.manhal.net/art/s/1083>

نشوان. يعقوب حسن نشوان، الإدارة والاشراف التربوي، تاريخ النشر 1985،

ط الأولى.

نقلا عن موقع منتديات طلاب الجامعة العربية المفتوحة، تعريف

الاستراتيجية وأهدافها، للكاتب/ عيد الشمري، تم التوثيق في 27

سبتمبر 2016 الساعة 2:45ظهرا

وظائف ومهام وواجبات مدير المدرسة والإدارة المدرسية، الكاتب: المهندس

أمجد قاسم كتب في: يوليو 09، 2012 في: التربية والثقافة،

<http://al3loom.com/?p=4407>

## الكتب الاجنبية

Bogdan, R. and Biklen, S. (1998). Qualitative researc for  
.Education. Allyn and Bacon

K. (2000). Introduction to social research.

Quantitative and. 164 Punch qualitative  
approaches. Sage: London







صورة توضح المدرسة المحمدية (1) بمالانج اندونيسيا



صورة توضح الباحث مع الطلبة اثناء زيارة رسمية للمدرسة المحمدية لغرض الحصول على البيانات



صورة توضح الباحث مع الطلبة في المدرسة المحمدية



صورة توضح الباحث مع الأساتذة في المدرسة المحمدية بمالانج