

المشكلات الادارية في المدرسة الثانوية
(دراسة وصفية تحليلية مدرسة كيساتريان الثانوية في مدينة سمارانق)

رسالة ماجستير

إعداد: الطالب

محمد على محمد امحمد

رقم التسجيل: ١٣٧١١٠٢٩



قسم إدارة التربية الإسلامية

كلية الدراسات العليا

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج – إندونيسيا

٢٠١٥ ف

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ)

صدق الله العظيم

سورة هود الآية: ٨٨

الإهداء

إلى من رجع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب إلى من كَلَّتْ أنامله ليقدّم لنا لحظة
سعادة

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير
والذي العزيز

إلى من أَرْضَعْتَنِي الحب والحنان إلى رمز الحب وبلسم الشفاء
إلى القلب الناصع بالبياض
والدتي الحبيبة

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي
إخوتي

إلى الأرواح التي سكنت تحت تراب الوطن الحبيب الشهداء
الآن تفتح الأشرعة وترفع المرساة لتنتقل السفينة في عرض بحر واسع مظلم
هو بحر الحياة وفي هذه الظلمة لا يضيء إلا قنديل الذكريات ذكريات الأخوة
البعيدة إلى الذين أحببتهم وأحبوني أصدقائي

إلى الذين بذلوا كل جهدٍ وعطاء لكي أصل إلى هذه اللحظة
أساتذتي الكرام

إليكم جميعاً أهدي هذا العمل

الباحث محمد علي محمد

شكر وتقدير

فلا بد لنا ونحن نخطوا خطواتنا الاخيرة في الحياة الجامعية او نكاد من وقفة نعود بها الى اعوام مضت في رحاب الجامعة مع اساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا مضية فلهم جميعا الشكر والتقدير ونخص منهم :-

فضيلة الاستاذ الدكتور : موجيارا هرجوا مدير جامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلامية الحكومية بمالانج .

فضيلة الاستاذ الدكتور : مهيمن ، عميد كلية الدراسات العليا لجامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلامية الحكومية بمالانج .

سماحة الدكتور : محمد بحر الدين، رئيس قسم الادارة بكلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلامية الحكومية .

سماحة الدكتور : عبدالمالك كريم امرالله ، المشرف الاول الذي قد افاد الباحث في العديد من مراحل هذا البحث .

سماحة الدكتور ولدانا وارغاديناتا ، الذي افاد الباحث في العديد من مراحل هذا البحث .

الباحث

محمد على محمد

جمهورية اندونيسيا

وزارة الشؤون الدينية

جامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلامية الحكومية

كلية الدراسات العليا – قسم الادارة الاسلامية

اقرار الطالب

انا الموقع ادناه ، وبياني كالاتي :-

الاسم بالكامل : محمد على محمد امحمد

رقم التسجيل : ١٣٧١١٠٢٩

اقر انا بان هذه الرسالة التي حضرتها لتوفير شرط درجة الماجستير في الادارة الاسلامية – كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلامية الحكومية تحت عنوان : (المشاكلات الادارية في المدرسة الثانوية)

قد حضرتها وكتبتها بنفسي ، ومازورتها من ابداع غيري او تأليف الاخر واذا ادعي احد مستقبلا انها من تأليفه وتبين أنها فعلا ليست من بحثي ، فأنا أتحمل المسؤولية علي ذلك ولن تكون مسؤولية علي المشرف او على كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلامية الحكومية .

وقد حررت هذا القرار بناء على رغبتني الخاصة ولايجبرني احد على ذلك .

مالانج ٤-٥-

٢٠١٥م

توقيع صاحب الاقرار |

مستخلص البحث

الاسم: محمد على محمد امحمد ٢٠١٥م اسم الرسالة (المشاكل الادارية فى المدرسة الثانوية) رسالة ماجستير_كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلاميه الحكوميه مالانق المشرف الاول :الدكتور عبدالملك كريم _المشرف الثانى :الدكتور ولدانا وارغاديناتا

هدفت الدراسة الى التعرف على المشكلات الادارية فى المدرسة الثانوية (مدرسة كيساتريان الثانوية فى مدرسة سمارانق)والكشف على اهم المشاكل وكيفية مواجهتها ومحاولة التوصل الى بعض التوصيات والاقتراحات للتغلب عليها.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفى التحليلى بهذه الدراسة والمناقشة التى كانت منطقية وتحصلت على البيانات عن طريق المقابلة الشخصية والملاحظة والملاحظة باستخدام طريقة التليث .

وقد توصل الباحث الى النتائج التالية:

وقد كشفت نتائج هذه الدراسة اقلة الاماكن المخصصه للانشطة الدراسية ٢البناء فى الارضية والملاعب ٣وجود عدد من المباني المدرسية غير مشيدة ٤ وجود عدد من المباني غير صالحه ٥ تكليف المعلمين تدريس مواد فى غير تخصصهم مشكلة تواجه المديرين بدرجة عالية، ولعل على المدير أن يواجه هذه المشكلة بعدد من الأبدال كورشات العمل، أو التخطيط لزيارة الأقران للإفادة من خبرات بعضهم البعض. وهذا يتطلب من مدير المدرسة وقتًا وجهدًا قد لا يجدهما لقيامه بأعماله الإدارية.

ABSTRACT

Mohamed Alie Mohamed Ahmed. 2015. **Management Issues in Senior High School**. Thesis. Islamic Education Management, Graduate School of UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Supervisor I : Dr. Abdul Karim. Supervisor II: Dr. H. Wildana Wargadinata, Lc., M.Ag.

Keywords: Issues Management, Management, High School

This study aims to determine some of the problems in secondary school (high school Kesatrian, Semarang), examine the most important issues and how to deal with it, as well as efforts to achieve some direction and input to address them.

This research uses descriptive method analysis and discuss matters that relates with it. For collecting the data on this study is through personal interviews and observations by using tringualisasi.

The results of this study are as follows, namely:

1. The lack of special facilities for learning activities
2. Construction of facilities and field
3. The existence of some school buildings are not finished
4. The existence of some school buildings are not feasible
5. Imposition of the teachers to teach some subjects are not his forte is the biggest problem faced by the leaders. Perhaps, it is a must for leaders (principals) to face it with some substitutes work book, or planning for a comparative study in order to gain experience of others. It requires time and effort from the leadership that sometimes he does not
6. have both of them to do the management work.

ABSTRAK

Mohamed Alie Mohamed Ahmed. 2015. **Permasalahan-Permasalahan Manajemen pada Sekolah Menengah Atas**. Tesis. Manajemen Pendidikan Islam, Sekolah Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing I: Dr. Abdul Karim. Pembimbing II : Dr. H. Wildana Wargadinata, Lc.,M.Ag.

Kata Kunci: Permasalahan Manajemen, Manajemen, Sekolah Menengah Atas

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui beberapa permasalahan pada sekolah menengah atas (Sekolah Menengah Atas Kesatrian, Semarang), memeriksa permasalahan terpenting dan cara menghadapinya, serta usaha untuk mencapai beberapa pengarahannya dan masukan untuk mengatasinya.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif analisis dan membahas hal-hal yang berkaitan. Adapun cara pengumpulan data penelitian ini melalui wawancara perorangan dan observasi dengan menggunakan metode triangulasi.

Adapun hasil penelitian ini adalah sebagai berikut, yaitu:

1. Minimnya sarana khusus untuk kegiatan pembelajaran
2. Pembangunan sarana dan lapangan
3. Adanya beberapa gedung sekolah yang tidak selesai
4. Adanya beberapa gedung sekolah yang tidak layak
5. Pembebanan kepada para guru untuk mengajar beberapa mata pelajaran yang bukan keahliannya adalah permasalahan terbesar yang dihadapi oleh para pimpinan. Boleh jadi bagi pemimpin (kepala sekolah) untuk menghadapinya dengan beberapa pengganti buku pekerjaan, atau perencanaan untuk studi banding agar memperoleh pengalaman dari sebagian yang lain. Hal ini membutuhkan waktu dan usaha dari pimpinan yang terkadang ia tidak mempunyai keduanya untuk melakukan pekerjaannya.

محتويات الدراسة

- أ صفحة الغلاف
- ب الآية
- ت الاهداء
- ث الشكر والتقدير
- ج إقرار الطالب
- ح مستخلص البحث بالعربي
- خ مستخلص البحث انجليزى
- د مستخلص البحث بالاندونيسي
- ذ محتويات الدراسة

١	الفصل الاول :مقدمة
١	خلفية البحث
٥	مشكلة البحث
٦	اسئلة البحث
٦	أهداف البحث
٦	أهمية البحث
٧	حدود البحث
٨	مصطلحات البحث
٩	الدراسات السابقة
٢٥	الفصل الثاني:الاطار النظري
٢٦	مفهوم الادارة المدرسية
٢٧	تعريف الادارة المدرسية ونشأتها وتطورها
٢٩	اهمية الادارة المدرسية ووظيفتها
٢٩	اهداف الادارة المدرسية وخصائصها
٣٣	انماط الادارة المدرسية وعناصرها

اهمية مدير المدرسة ٣٧

مهارات مدير المدرسة ومهامه ٣٨

المهام الادارية ٤٩

المهام الفنية ٥٢

المشكلات الشائعة بين طلبة المرحلة الثانوية

..... ٥٥

الفصل الثالث: منهجية البحث

..... ٦٤

منهج الدراسة ٦٥

ادوات الدراسة

..... ٦٥

مصادر الدراسة

..... ٦٥

اسلوب وطرق جمع البيانات

..... ٦٥

تحليل البيانات

..... ٦٧

الفصل الرابع عرض البيانات وتحليلها ومناقشتها

٧٢

لمحه عن مدرسة

كيساتريان.....٧٢ .

مفهوم الإدارة

٧٣

واجبات الإدارة المدرسية ومسؤولياتها

٧٨

المشكلات التي توجهها الإدارة المدرسية في مدرسة سمارنق

١٢٢ ..

نوع الإدارية المتبعه في مدرسة سمارانق الثانوية

١٢٧

الاقتراحات والتوصيات الافضل لتحسين المشكلات الادراية داخل

مدرسة سمارانق الثانوية

١٣٤

الفصل الخامس: الخاتمة

١٣٧

ملخص نتائج البحث

١٣٧

التوصيات

١٣٩ والاقتراحات

قائمة المراجع

١٤٢

قائمة الملاحق

١٤٨

السيرة الذاتية

١٥٢

الفصل الاول

المقدمة

أ:خلفية البحث

مع انتقال الإنسان وتطوره الإنساني من الحالة البدائية إلى طور الإنسان الذي يعيش في بيئة متحضرة متقدمة منظمة ومجتمع مبني على النظام ، زادت لديه المعارف والخبرات ، فكانت حاجته إلى تنظيم هذه المعارف والخبرات ، فكانت وسيلته في ذلك إيجاد أماكن لنشر وتلقين المعرفة المقدمة بشكل منظم وهادف يقوم على نظام وقوانين، فكانت المدرسة تلك المؤسسة التي مرت بعدة مراحل وتطورات إلى أن أصبحت كما هي في وقتنا الحاضر .

وقد لمست الاتجاهات التربوية الحديثة أن المدرسة ترتبط ارتباطا وثيقا بالمجتمع المحيط بها ، الأمر الذي أدى إلى اختلاف دورها تبعا لطبيعة هذا المجتمع وفلسفته ؛ إذ إن المدرسة تستمد وجودها من المجتمع في جميع الأزمنة والمجتمعات فالماضي كان الغرض من التعليم في الماضي إعداد الأفراد للخدمة في المجتمع بعد تزويدهم بالمعارف والمبادئ البسيطة في مجال التعليم .

لقد عملت المدرسة سابقا بصورة مستقلة عن المجتمع المحلي (البيئة المحلية) فبعدت عن خدمته وقضاياها ،¹ فكانت الكثير من الحواجز التي فصلت بينها وبين المجتمع التي هي بالأساس منه ، فلم تكن هناك علاقات طيبة تربط المجتمع بالمدرسة، ولكن التطورات المتلاحقة والمتسارعة ، ووجود الرغبة الملحة للمجتمع أصبحت تنشأ شيئا فشيئا علاقة وثيقة مرتبطة بالمدرسة والمجتمع والبيئة المحلية التي تعيش فيها المدرسة ، ومن خلال المسؤوليات والمهام التي وضعت على كاهل

1- أبو حطب وصادق . (١٩٨٨) . نمو الإنسان في مرحلة الجنين إلى مرحلة المسنين: الجيزة، مصر، مركز التنمية البشرية للنشر، ص:23 ص24 .

المدرسة ، أصبحت المدرسة تحاول أن تحقق أهدافها التي وجدت من أجلها ، وبدأت العلاقة تتوثق بين المدرسة والمجتمع بصورة كبيرة وخاصة في المجتمعات

الغربية ، وهدم جدار العزلة بين المدرسة والمجتمع المحلي الذي تعيش فيه ومن أجله فبعد أن كانت المدرسة بيئة تعليمية خاصة بالمعلمين والطلاب ويركز منهاجها وسياستها على قضايا لا تمت للمجتمع المحلي بصلة ، وبعد أن كانت منعزلة عن كل ما يدور حولها، تطورت هذه العلاقة بداية إلى علاقة شكلية ، حيث بدأ القائمين على المدرسة بالشعور بالمسئولية تتوثق مع المجتمع ، بدءاً بأولياء أمور الطلبة فالمجتمع المحيط بها ، وساعد على ذلك وجود الأفكار الديمقراطية التي أنتشرت في الدول الغربية إضافة إلى تقدم الفكر التربوي ، وشعور المجتمع بالأهمية الكبيرة للمدرسة . ثم تطورت هذه العلاقة إلى مزيد من التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي وفتحت المدرسة أبوابها أمام المجتمع المحلي ، ووضعت المدرسة كل إمكانياتها ومرافقها الحيوية في خدمة وتنمية المجتمع، وأصبحت المدرسة مدرسة المجتمع ، لأنها جزء هام وبناء أساسي في هذا المجتمع، فبعد أن كان دور المدرسة هو تربية النشء فقط ، أصبح دورها ممتد إلى جميع أجزاء وجوانب المجتمع وامتد أثرها لخدمة المجتمع في شتى المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية واضعا الحلول للعديد من المشاكل والقضايا التي تهم المجتمع.

وبتطور المجتمعات ، وتنوع حاجاتها تغيرت النظرة إلى التعليم ، فأصبح الهدف منه إعداد مواطنين منتجين يسهمون في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وكل منهم يشارك بجهده ومهاراته وضمن اختصاصه لتطوير مجتمعه وتبعاً لذلك تطور مفهوم وظيفة المدرسة ومسئولياتها بتغير المجتمع وتطوره ، فأصبح ينظر إليها على أنها مركز إشعاع اجتماعي يساعد في خدمة المجتمع ، ودفع عجلته نحو التقدم والازدهار ومن هنا تطورت رسالة المدرسة ، فلم تعد تربية النشء الوظيفة الوحيدة لها، بل امتد دورها إلى مختلف جوانب المجتمع ، وذلك من خلال تعرف تركيبته

2_ ابو حطب، صادق. (1988) . نمو الإنسان في مرحلة الجنين إلى مرحلة المسنين: الجيزة ،مصر، مركز التنمية البشرية للنشر . ص 24 ص 25 .

الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ، والاهتمام بدراسة مشكلاته وقضاياها والعمل على وضع حلول لها³ (أبو الفتوح وآخرون).

وقد كان لهذا التغيير الإيجابي الفضل الكبير في بناء المجتمع وتدعيمه وتطوره ومساهمة المدرسة الفعال في البناء الاجتماعي والثقافي والاقتصادي وحتى السياسي وكان لهذا التغيير أثر في تحديد مسئوليات الإدارة المدرسية وتطورها وتوسيع رسالتها بحيث تتعدى جدران المدرسة إلى خدمة الأسرة والبيئة المحلية والمجتمع ككل وخدمة المؤسسات الحكومية والأهلية في مجالات شتى الملقاة على عاتقها وأن عليها إطلاع المجتمع على ما يدور فيها، فأصبحت العلاقة وبسبب تلك التطورات في أهداف المدرسة أصبح لا غنى للمدرسة والمجتمع عن بعضهما البعض ، فأصبح لزاما على المدرسة أن تعي التغيير الكبير في العالم وفي المجتمع المحلي، وأن يكون لها الدور الكبير في هذا التغيير لصالح وخدمة وتنمية المجتمع .

إن بناء العلاقة السليمة بين المدرسة والمجتمع المحلي والفعاليات الأخرى في المجتمع يزيد من أهمية وحيوية المدرسة ومدى أدائها لرسالتها المطلوب القيام بها كما أن مساهمة الأهالي ذوي الخبرة في نشاطات المدرسة والمساهمة بتمويلها وإمدادها بما يلزم من الاحتياجات المادية ، والإيمان بجدوى رسالتها ، مما يؤدي إلى زيادة فاعلية المدرسة وقيامها بالدور المطلوب منها في خدمة وتنمية وتطوير المجتمع في جميع جوانبه الدينية والاجتماعية والاقتصادية والأسرية والسياسية وقد نادى⁴ (Gray) بضرورة تسخير تجارب وخبرات أفراد الإدارة المدرسية لخدمة أهداف المجتمع المحلي والكبير، عن طريق المشاركة الفعالة في حل مشكلات البيئة المحلية وكان من نتيجة تغيير دور المدرسة أن تغيرت الاتجاهات نحو إدارة المدرسة والذي ساهم في زيادة التقارب والاتصال بين المدرسة والمجتمع مما إنعكس إيجابا على مستوى العملية التربوية وزيادة دور المدرسة في خدمة وتطوير

3_ ابو الفتوح وآخرون.(1983) دراسة الرسالة المدرسية ومشكلاتها وقضاياها والعمل على وضع حلول لها، الاسكندرية، مصر، دار الجامعة الجديد للنشر والتوزيع، ص 12

4.Gray.(1980). ضرورة تسخير تجارب وخبرات افراد الادارة المدرسية دار الفكر العربي، القاهرة مصر، ص 234

وتنمية المجتمع كما أشار ° (Vantil) إلى أن دور الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية يتجلى في الخدمات التي تقدمها لتلبية خطط التنمية في المجتمع الذي توجد فيه المدرسة والجدير بالذكر أن ثمة معوقات تقف حجر عثرة في طريق الإدارة المدرسية لتأدية دورها في تنمية المجتمع ، وهذه المعوقات تظهر عادة في ضعف العملية التي تربط المدرسة بالبيت ، وتعدد الواجبات والمسؤوليات الجسيمة الملقاة على عاتق الإدارة المدرسية بحيث يتعذر معها انطلاق المدرسة تجاه خدمة المجتمع ، كما هو متوقع منها وقد فطن المجتمع لأهمية التعليم بوصفه حجر الأساس في إحداث التطور والتقدم الحضاري، مما زاد الإقبال على التعليم في العقود الأخيرة حيث كان هناك توسعا كبيرا في بناء المدارس والجامعات وتطوير ما هو موجود منها ، ليواكب التطور والتقدم الحضاري لخدمة المجتمع الذي هو بحاجة ماسة لهذا التطور ومن منطلق الاهتمام الذي توليه وزارة التربية والتعليم لتطوير دور الإدارة المدرسية قامت بسن بعض القوانين والتشريعات المختلفة مؤكدة على ضرورة التعاون وتوثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي ، والعمل على زيادة التفاعل مع المجتمع المحلي وذلك إلى حد ما، ولشعور الباحث بأن هناك قصورا في دور المدرسة الثانوية في وضعها الحالي ، والذي لا يحقق ما يصبو إليه مجتمعنا من التطور والتنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وقع اختيار الباحث على هذا الموضوع ، ليكون مجالاً للبحث والدراسة وقد تم اختيار الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية إيماناً من الباحث بأهمية هذه المرحلة التعليمية ودورها في الإعداد للحياة العملية والمساهمة في البناء والمشاركة الفعلية، إذ إن طلبة المرحلة الثانوية مقبلون على ممارسة الحياة العامة وهم في سن تؤهلهم لتفهم الواجبات التي تؤدي إلى خدمة المجتمع ، وتشعرهم بالمسئولية نحوه وبناء على ما تقدم يحاول الباحث الوصول إلى نتائج تتعلق بتصورات الإداريين في المدرسة الثانوية (مديري المدارس ، الوكلاء)، بالنسبة لدورهم في تنمية المجتمع من خلال الخدمات التي تقدم

Vantit_5 (١٩٧٨). دور الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية دار المطبوعات الجديدة، القاهرة، مصر، ص ١٢٩

للأسرة والبيئة المحلية والمجتمع الكبير ، إضافة إلى الوصول إلى توصيات يمكن أن تزيد من فعالية الإدارة المدرسية ، لتأخذ دورها المأمول في عصرنا الراهن .

وقد لاحظ الباحث ان طلبة المرحلة الثانوية تعاني ازمات ومشاكل كثيرة ، ولا بد من العمل على معالجة هدى المشكلات ومعرفة مدى قدرة المدير على مواجهة هدى المشكلات وكيف يتعرف للحد من هذه المشاكل الامر الذي جعل من الاهمية بمكانى اجراء هذه الدراسة والتعرف على هذه المشكلات عن كتب والتعرف على اكثرها شيوعا ومن ثم اقتراح الحلول المناسبة لها من اجل تحقيق اغراض العملية التربوية والتعليمية والتي اهمها بناء شخصية الطالب وتنميته ... فدور المدير يجب ان يكون حكيما الى اقصى درجة فهو المسؤل الاول فى المدرسة وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والادارية والاجتماعية فادوره الى جانب دور كل من المعلم والمرشد التربوي يمكن ان يحد من تطور تلك المشكلات .

أ- مشكلة البحث

تواجه الادارة فى المدرسة الثانوية العديد من المشاكل والصعوبات التى تُحد من مستوى الخدمات التى يقدمونها للطلبة فى المدرسة، كما أن العمل فى هذا المجال يتداخل مع الكثير من المجالات الأخرى التى تؤثر وتتأثر به وتتمثل هذه الجوانب فى الأمور النفسية والاجتماعية والإقتصادية والإدارية والأكاديمية والعلاجية وغيرها وتتمثل مشكلة الدراسة فى التعرف على المشاكل الادارية داخل مدرسة كيسانتريان الثانوية فى مدينة سمارانق (1 SMA KESATRIAN) وبشكل أكثر تحديدا تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

ب: أسئلة الدراسة.

- ١- ماهي المشكلات الادارية فى مدرسة سمارانق الثانوية؟
- ٢- ما نوع الادارة المتبعه فى مدرسة سمارانق الثانوية ؟
- ٣- ماهي الاقتراحات والاستراتيجيات الافضل لتحسين المشكلات الادارية داخل مدرسة سمارانق الثانوية ؟

ب-ثالثا :اهداف الدراسة.

- ١- لدراسة المشكلات الادارية داخل مدرسة سمارانق الثانوية .
- ٢- لمعرفة نوع الادارة المتبعه فى مدرسة سمارانق الثانوية .
- ٣- لتوضيح الاقتراحات والاستراتيجيات الافضل لتحسين المشكلات الادارية داخل مدرسة سمارانق الثانوية .

ت-أهمية البحث

- 1- تتبع قيمة هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله، كما تبرز أهمية الدراسة كونها – على حدّ علم الباحثين – من الدراسات العربية القليلة وعلى وجه الخصوص في مدرسة كيساتريان الثانوية فى مدينة سمارانق 1 KESATRIAN (SMA) اندونيسيا التي تتناول المشكلات الادارية فى المدرسة الثانوية وقد يتم الإستفادة منها بمعرفة المشكلات التي تواجهها ادارة المدرسة وكيفية ايجاد الحلول لها.
- ٢- إثارة اهتمام مديري المدارس بالمشكلات التي تواجهها الادارة ومعاونتهم في حلها.
- ٣- قد يستفيد منها المشرفون في كليات التربية وفي وزارة التربية وذلك بالتعرض لهذه المشكلات وتوضيحها لطلبتهم أثناء التدريب العملي.

٤- قد تساهم في إرشاد المشرفين التربويين علي اختيار المواد التدريبية الخاصة بالمشكلات الادارية وسبل حلها.

٥- قد يستفيد منها الدارسون والباحثون في برامج إعداد وتدريب المعلمين:

ث- حدود البحث

تحدد هذه الدراسة بالمحددات التالية:

١ _ الحد الموضوعي:

اقتصرت هذه الدراسة على تحديد نوع وأهم وأكثر المشكلات الإدارية داخل مدرسة كيساتريان الثانوية في مدينة سمارانق (SMA KESATRIAN 1) وسبل التغلب عليها.

٢- الحد المكاني:

مدرسة كيساتريان الثانوية في مدينة سمارانق (SMA KESATRIAN 1) اندونيسيا

٣- الحد الزمني:

تم تطبيق هذه الدراسة في بداية شهر سبتمبر العام الدراسي 2014 .

٤ _ الحد البشري:

المدير و معلمو الثانوى في مدرسة كيساتريان الثانوية في مدينة سمارانق (SMA KESATRIAN 1).

ج- مصطلحات البحث

١_ المشكلات الادارية :

هي صعوبة تواجهها الادارة في أداء عملها ويدركها أو يشعر بأنها تعوقه عن أداء الأهداف المرجوة في العملية التعليمية.^٦

-التعريف الإجرائي:

هي عبارة عن الصعوبات والعقبات التي يواجهها مدير والمرحلة الثانوية في إدارة المدرسة ويشعرون بأنها تمنعهم أو تعيقهم عن أداء تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية.^٧

٢_ المدارس الثانوية :

هي تلك الحلقة الثانية من التعليم الثانوى الإلزامي التي تدعمه الحكومة وتستمر فيه حتى نهاية المرحلة الثانوية .

٣-مدير المدرسة:

هو المسؤول مباشرة أمام المنظمة التعليمية عن إدارة شؤون المدرسة الفنية والإدارية.

٤_ معلم الثانوى:

هو ذلك الشخص الحاصل على شهادة علمية تؤهله في تعليم الأطفال في

المرحلة الثانوية .

٦- أحمد، عدلي . (١٩٧٦) المدرسة والمجتمع، مصر، "مكتبة الإنجلوالمصرية " ص40ص41

٧ - دياب، . (٢٠٠٠) . الإدارة المدرسية، الاسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع الإسكندرية ، ص٩٦

٥_ الإدارة المدرسية :

مجممل عمليات التوجيه والقيادة والجهود التي يبذلها أطراف العملية التعليمية.

٦_ معوقات الإدارة المدرسية :

المعوقات التي تحول دون تحقيق المدرسة الثانوية لأهدافها، ويعبر عنها بالدرجة على الأبعاد التي تمثل المعوقات التي تواجه مديري المدارس ومساعدتهم .

٧_ مدرسة كيساتريان الثانوية فى مدينة سمارانق (SMA KESATRIAN 1) اندونيسيا:

هي مؤسسة تعليمية تقدم خدمات تعليمية وتشرف عليها وزارة التربية والتعليم العالي إشرافا كاملا وتقع فى مدينة سمارانق بى جاوا الوسطى جمهورية اندونيسيا .

ح- الدراسات السابقة

تمهيد:-

يتضمن هذا الفصل أبرز الجهود والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة والتي استطاع الباحث الحصول عليها وجمعها وقد قام الباحث بتقسيمها إلى محورين هي: الدراسات العربية والدراسات الأجنبية مع مراعاة ترتيب الدراسات حسب الأقدمية.

الدراسات العربية:

1-دراسة العلوني (2005) بعنوان:"الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة بمنطقة المدينة المنورة على ضوء التحديات المعاصرة."

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبرز التحديات العالمية المعاصرة وانعكاساتها على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس وتقديم تصور مقترح للإحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة على ضوء التحديات المعاصرة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يفيد في رصد ظاهرة البحث وتحديد الحقائق المتعلقة بالواقع ثم جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج.

2-دراسة المنصوري (2004) بعنوان " دور الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف التعليم الثانوي بدولة قطر "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة المدرسية في التعليم الثانوي العام والمهارات الإدارية المتاحة لدى القائمين على الإدارة المدرسية في التعليم الثانوي العام بدولة قطر، والتعرف على أنماط الإدارة المدرسية السائدة في دولة قطر. وكذلك التعرف على تصورات المسؤولين حول فاعلية الإدارة المدرسية في التعليم الثانوي العام في دولة قطر. واستخدم الباحث المنهج الوصفي وذلك بجمع المعلومات عن أهداف التعليم الثانوي

3-دراسة العازمي (2003) بعنوان:"تطوير أداء مديرات مدارس البنات الثانوية الحكومية بدولة الكويت."

هدفت هذه الدراسة إلى وضع تصور مقترح لمعايير ومتطلبات الأداء الجيد لمديرات المدارس الثانوية للبنات بالكويت ،يتفادى المشكلات والمعوقات الرئيسة القائمة حالياً التي تواجه المديرية في عملها. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحليل ووصف الوضع الراهن للإدارة المدرسية في المدارس الثانوية للبنات ووصف وتحليل خبرات الدول الأجنبية المختارة. ومن النتائج التي توصلت إليها

الدراسة:وضع محاور للتصور المقترح لتشمل المنطلقات العامة لتطوير أداء مديرة المدرسة الثانوية تتضمن:

- 1-معايير مستوى نجاح الإدارة المدرسية.
- 2-المعايير الحاكمة لتطوير أداء مدير المدرسة الثانوية.
- 3-المواصفات اللازمة لمدير المدرسة الثانوية.
- 4-إجراءات وآليات تطوير أداء مديرة المدرسة. وإدارة المدرسة الثانوية العامة ودراسة إمكانية زيادة فاعلية الإدارة المدرسية.

4-دراسة أحمد (2003) بعنوان "فعالية القرارات الإدارية في مواجهة بعض المشكلات التعليمية بمراحل التعليم العام."

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فعالية القرارات الإدارية في مواجهة المشكلات التعليمية بمراحل التعليم العام من خلال التعرف على مدى تطبيق القرارات التعليمية داخل مدارس التعليم العام في مصر. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأساليبه وأدواته المختلفة لدراسة المشكلات التعليمية التي تعاني منها مدارس التعليم العام بمصر ودراسة القرارات التعليمية التي صدرت لمواجهتها والتعرف على مدى فعالية هذه القرارات إزاء هذه المشكلات. كما أعدت الباحثة استطلاع رأي وجه لمديري و وكلاء المدارس للتعرف على المشكلات التي تعاني منها مدارسهم وقد تم تطبيقه على (100) فرد، واستبانته للتعرف على فعالية القرارات الوزارية التي صدرت لمواجهة هذه المشكلة وقد طبقت استبانته على (100) فرد وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1-هناك تهاون من قبل المديرية في توقيع الجزاء والعقوبة على المخالفين للقرارات التعليمية.
- 2-هناك ضعف للعلاقات الإنسانية التي تسود المجتمع التعليمي سواء على المستوى المدرسي أو المحلي.

5-دراسة الضامن وسليمان: (2001) بعنوان "مشكلات الطلبة في مرحلة المراهقة

في محافظة مسقط وعلاقتها بعدد من المتغيرات"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف علي مشكلات الطلبة في مرحلة المراهقة ،وأجريت هذه الدراسة على عينة من الطلبة بنسبة 6% من حجم المجتمع الأصلي إذ بلغ عددهم حوالي 1093 طالباً وطالبة موزعين على المناطق التعليمية في محافظة مسقط، وكان ذلك في 99، وقد تم اختيار مدارس الذكور والإناث بطريقة عشوائية وكذلك / العام الدراسي 98 الشعب بنفس الطريقة ، وكانت أداة البحث المستخدمة استبيان تم بناؤه من قبل الباحثين وذلك بعد توجيه أسئلة إلى أفراد عينة مؤلفة من (100) طالب وطالبة تتعلق بطبيعة المشكلات التي يواجهونها، وكذلك بعد رجوعهما إلى الأدب التربوي المتعلق بطبيعة مرحلة المراهقة وعلى ضوء ذلك تم بناء الاستبيان والذي اشتمل على المحاور الآتية: المشكلات الأسرية والأكاديمية ، والاجتماعية والانفعالية والمالية وأظهرت أهم نتائج الدراسة إلى:

عدم وجود تعاون بين الطلبة وهي تعبر عن المشكلات الأكثر حدة وترتيبها المشكلة الخامسة. بينما مشكلة التشاجر مع المعلمين كانت أقل المشكلات حدة حيث كانت نسبتها حوالي (31.42%). ٢% يزعجني شيوخ السلوك العدواني عند الطلبة وكانت نسبة ذلك حوالي 30.68 .

6-دراسة العتيبي (2000) بعنوان " الضغوط الإدارية التي تواجه مديري مدارس

التعليم العام وتأثيرها على أدائهم من وجهة نظرهم بمدينة مكة المكرمة."

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبرز الضغوط الإدارية التي تواجه مجتمع الدراسة الناتجة عن الجوانب التنظيمية والإنسانية والمادية مع التعرف على درجة تأثيرها السلبي على أدائهم في العمل ، وكذلك التعرف على الأمراض الجسمية والأعراض النفسية الناتجة عن تلك الضغوط ثم التعرف على أبرز نوعية الآثار السلبية للضغوط الإدارية التي تواجه مجتمع الدراسة عن أدائهم في العمل الإداري .ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وقام بإعداد الاستبانة أداة لجمع المعلومات من

مجتمع الدراسة البالغة (217) مديراً واستخدم لمعالجة البيانات الميدانية أساليب إحصائية متعددة. ولقد توصل إلى نتائج أن هناك ضغوطاً إدارية منها كثرة المسؤوليات الإدارية التي يكلف به مدير المدرسة، قصور الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة في معالجة بعض الأمور المدرسية. ولقد أوصى الباحث:

بتطوير مهارات المعلمين باستمرار، وإعداد دراسات ميدانية حول احتياج المدارس من التجهيزات اللازمة للعملية التربوية والتعليمية. إيجاد آلية لمتابعة الصيانة العامة في المدارس باستمرار وزيادة الصلاحيات الممنوحة المدير المدرسة. ٧. دراسة الجبر (1999) بعنوان " ممارسة مديري مدارس تجربة الإدارة المدرسية المطورة وأمنائها بدولة الكويت لمهامهم."

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مزاوله كل من المديرين والأمناء العاملين في مدارس تجربة الإدارة المدرسية المطورة بدولة الكويت للمهام الجديدة التي أنيطت بهم كما هدفت كذلك إلى تعرف ما إذا كان للجنس وسنوات الخبرة أي أثر على مزاوله هؤلاء المديرين والأمناء لهذه المهام الجديدة. تكونت عينة الدراسة من 45مديراً و 43 أمين مدرسة ممن يعملون في مدارس التجربة. أداة الدراسة عبارة عن إستبانة مكونة من (29) بنداً للمهام التعليمية والمهام الإدارية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

كل من المديرين والأمناء يمارسون المهام الجديدة المحددة لكل منهم. لا يوجد تأثير للجنس أو الخبرة على مدى مزاوله أفراد العينة للمهام الجديدة الموكلة بهم وأوصت الدراسة بإستمرارية الأسلوب المتبع في تقويم مسار التجربة حيث تعقد اللقاءات التنويرية، وكذلك تعقد الدورات التدريبية للفئات الإدارية العاملة في مدارس التجربة.

8-دراسة الضامن (1997) بعنوان " المشكلات الأكاديمية والمهنية والشخصية التي يعاني منها طلبة الصف الثالث الثانوي في محافظات الجنوب في الأردن." هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أي المشكلات الأكثر حدة بالجنس، الصف الثالث الثانوي: هل هي المشكلات الأكاديمية أم المهنية أم الشخصية؟؟ وكذلك معرفة استقصاء تأثير مجموعة من المتعلقة بالجنس، والفرع علمي- أدبي، والمستوى التعليمي للأب والأم، وترتيب الولد في الأسرة على المشكلات الأكاديمية والمهنية والشخصية عند الطالب ولتحقيق ذلك تم تطبيق مقياس تم إعداده لقياس المشكلات السابقة على عينة عشوائية مكونة من (547) طالب وطالبة من الصف الثالث الثانوي في محافظات الجنوب الثلاث ولقد استعملت الدراسة المتوسطات الحسابية لمعرفة أي المشكلات أكثر حدة، ولإيجاد أثر الجنس والفرع والمعدل فقد استخدم تحليل التباين الثلاثي. وأظهرت أهم نتائج الدراسة أن المشكلات المهنية كانت أكثر حدة من المشكلات الأخرى، تلتها المشكلات الأكاديمية ثم الشخصية كما أظهرت النتائج أن طلبة الفرع العلمي كانوا أكثر مشكلات شخصية من طلبة الفرع الأدبي، كما أظهرت أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي للأم كلما قلت المشكلات التربوية للطلبة.

9-دراسة الحيازي (1997) بعنوان " تصورات معلمي المدارس الثانوية لدور الإدارة المدرسية في تنمية المجتمع المحلي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات معلمي المدارس الثانوية لدور الإدارة المدرسية في تنمية المجتمع المحلي من وجهة نظرهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في مديرتي التربية والتعليم في محافظة اربد أما عينة الدراسة فقد اختيرت بطريقة عشوائية وبلغ عددها (200) معلم ومعلمة وكشفت النتائج أن أفراد عينة الدراسة أيدوا إهتماماً بدرجة كبيرة لمجالات الاستبانة حيث إحتلت خدمة البيئة المحلية المرتبة الأولى ومجال خدمة أفراد المجتمع المحلي المرتبة الثانية.

وأظهرت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة المدرسية في تنمية المجتمع المحلي تعزى إلى الجنس وذلك لصالح الذكور، بينما لم تظهر نتائج الدراسة أية فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي والخبرة في التعليم.

ولقد أكدت توصيات الدراسة على ضرورة توعية المجتمع بدور الإدارة المدرسية في تنمية والتركيز على دور الإدارة المدرسية الجديد باعتبارها وحدة أساسية للتطوير التربوي والاجتماعي وعقد دورات تدريبية لمديري المدارس لتزويدهم بمهارات التعامل مع المجتمع المحلي وتوجيه خطط وبرامج المدارس نحو خدمة المجتمع المحلي.

10-دراسة باعباد : (1994) بعنوان " المشكلات والصعوبات الإدارية والفنية التي تواجه المدرسة الثانوية في الجمهورية اليمنية"

هدفت هذه إلى الوقوف على واقع المعاناة التي تعاني منها المدرسة الثانوية في الجمهورية اليمنية سواء في الجوانب الإدارية أو الفنية ، ومدى تأثير مدير المدرسة بها لأجل رسم الحلول المناسبة لها، واستخدام الباحث أداة لدراسته وتألفت عينة الدراسة من (80) من مديرية ووكلاء مثلوا (28) مدرسة ، وتوصلت الدراسة إلى وجود نقص في حزم الإدارة المدرسية وأن المديرية رغم تأهيلهم علمياً وتربوياً إلا أنهم لم يعدوا الإعداد اللازم لإدارة المدرسة ، وأنهم بحاجة ماسة إلى دورات تدريبية في مجال الإدارة المدرسية كما أظهرت الدراسة عدم متابعة أولياء الأمور لأبنائهم في التحصيل العلمي والتربوي وأوصت الدراسة بضرورة عمل دورات تدريبية لمديري المدارس.

11-دراسة فهمي وحسن محمود (1991) بعنوان " تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية" هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات العالمية للتوصل إلى نموذج مقترح لتطوير العمل في الإدارة المدرسية بشكل عام وعمل مدير المدرسة ومعاونيه بشكل خاص في دول الخليج

العربية. وقام الباحثان ببناء إستبانه تتناول ممارسات مديري المدارس كما ينبغي أن يقوموا بها وكذلك تشمل معلومات ديمغرافية للمواصفات التي يتم بها إختيار مدير المدرسة وتألقت عينة الدراسة من مجموعة من المسؤولين من التربية والتعليم في الدول الأعضاء في مجلس التعاون الخليجي.

وكشفت الدراسة عن النتائج التالية:-

يوجد قصور في ممارسة مديري المدارس لأدوارهم ومهامهم الوظيفية مقارنة بما حددته النظم واللوائح المعمول بها في الدول الأعضاء بمجلس التعاون الخليجي، وأن التركيز في تلك الممارسات على الشئون التنظيمية والإدارية. أكد المسئولون من التربية والتعليم في بعض الدول الأعضاء أن الصلاحيات في عددها، ومحتواها الممنوحة لمدير المدرسة لا تتناسب مع المسئوليات والمهام الوظيفية لمدير المدرسة كما حددتها النظم واللوائح الرسمية. وقد حدد هؤلاء المسئولون عن التربية والتعليم في مجلس التعاون الخليجي شروط إختيار مدير المدرسة في المرحلة الثانوية فكان من هذه الشروط:-

1_ أن يكون حاصلاً على مؤهل جامعي.

2_ أن يكون حاصلاً على مؤهل تربوي .

3_ أن يكون حاصلاً على دبلوم متخصص في الإدارة المدرسية.

-أكد أغلب المسئولين أيضاً على ضرورة حضور دورة تدريبية في الإدارة المدرسية

١٢ - دراسة غنيمات (1990) بعنوان " المشكلات الإدارية والفنية التي يواجهها

مديروومديرات مدارس القرى النائية في الأردن " وهدفت الدراسة إلى التعرف على

المشكلات الفنية والإدارية التي يواجهها مديروومديرات المدارس الأساسية الريفية

النائية في الأردن، ومن خلال الإجابة على السؤال الآتي:

ماالمشكلات الفنية والإدارية التي يعاني منها مديرو ومديرات المدارس الأساسية في

القرى النائية في الأردن ؟

ونتيجة لإجابات السؤال أعلاه توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-
أن مديري ومديرات المدارس الثانوية يعانون من مشكلات فنية وبدرجات متفاوتة تتعلق بالمعلمين والمنهاج والإشراف التربوي والمباني المدرسية والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، وبلغ مجموع المشكلات التي يعاني منها المديرون بدرجة كبيرة (25) مشكلة أغلبها إدارية، و (58) مشكلة بدرجة متوسطة و (17) مشكلة يواجهها المديرون بدرجة عالية.

13-دراسة شحادة (1990) بعنوان " المهام الإدارية والفنية المنوطة بمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ومدى تنفيذهم لها" أجريت الدراسة بهدف معرفة المهام الإدارية والفنية التي يتوقع من مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ومدى تنفيذهم لها، وذلك للوقوف على واقع الإدارة المدرسية من خلال نقاط قوتها ونقاط ضعفها. وقام الباحث ببناء إستبانة تشمل على المهام الإدارية والفنية التي ينبغي أن يقوم بها مدير المدرسة الثانوية. وتألقت عينة الدراسة من (180) مديراً ومديرة، و (432) معلماً ومعلمة وكانت أبرز نتائج الدراسة كما يلي:-

ينفذ مديرو المدارس الثانوية العامة مهامهم الإدارية والفنية بنسبة ٨٣ % ووصلت أعلى درجات التنفيذ في المناهج، وأساليب التدريس، يليها النمو المهني للعاملين، ثم يليها شئون الطلبة والإرشاد ثم مجال البناء والتجهيزات المدرسية يليها مجال الاتصال مع المسؤولين وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.

- لا توجد فروق دالة إحصائية لأثر الجنس وموقع المدرسة (مدينة، قرية) على تنفيذ تلك المهام.

- بينما وجد أثر للمؤهل في ذلك لصالح حملة درجة الماجستير.

الدراسات الأجنبية:

1-دراسة (2004 Mehralizadeh Others)

بعنوان " : دراسة جدوى تطبيق الادارة الذاتية في المدرسة في المدارس الثانوية في إيران.

Study of the Mehralizadeh feasibility of an application of Based Management in Iran's secondary schools. .school-

تهدف الدراسة إلى التعرف على العوائق الرئيسية التي تعيق استخدام أسلوب الادارة الذاتية في المدارس الإيرانية بشكل عام ، وفي المدارس الثانوية الحكومية في مقاطعة الأحفار بشكل خاص. كما هدفت إلى معرفة خصائص المدارس المدارة ذاتيا في المدارس الثانوية في إيران وإلى أي مدى يوافق المديرون والمعلمون والسلطات التعليمية على تطبيق أسلوب الادارة الذاتية.

أما الهدف الأخير للدراسة فكان معرفة إلى أي مدى يرى المديرون والمعلمون والسلطات التعليمية المحلية أن أسلوب المدارس المدارة ذاتيا يوافق المدارس الثانوية في إيران واستخدمت الدراسة أداتين ، الأولى إحصائية وهي الاستبانة والثانية وصفية وهي المقابلات أما عينة الدراسة فقد تكونت من عينة تم اختيارها عشوائية من ثلاثة مجموعات في أربع مناطق في مدينة الأحفار ، وشملت العينة (40) مديراً من مديري المدارس الثانوية و (200) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية و (40) شخصاً من مسؤولي سلطات التعليم المحلية كما تم إجراء لقاءات مع اثنين من مديري المدارس الثانوية واثنين من المعلمين أحد مسؤولي السلطات المحلية.

وقد تم اختيارهم عشوائياً ، وتلخصت نتائج هذه الدراسة:-

1-أن المدارس المدارة ذاتياً تختلف في ثلاثة مجالات مقارنة بالنظام الحالي للتعليم في المدارس الثانوية الإيرانية وهذه المجالات هي : مكتب الشؤون الإدارية ، مجلس المدرسة وتمويل وتحديد ميزانية المدرسة من صلاحيات ومسؤوليات مجلس الادارة.

2-ومن نتائج الدراسة أيضاً ، تبين أن الذين أجريت معهم المقابلات ، أنهم لم يسمعو عن الخطة الجديدة التي طورتها وزارة التربية والتعليم عن المدارس المدارة ذاتياً وعن قوانينها ، كما كشفت النتائج أن الخطة الجديدة لاتشمل على معايير ملائمة لنجاح أسلوب المدارس المدارة ذاتياً وفق ما طورته وزارة التربية والتعليم الإيرانية. ومن ضمن النتائج أيضاً تم تحديد خمسة عوائق تعيق أسلوب المدارس المدارة ذاتياً وهذه العوائق هي:-

عوائق إدارية، عوائق المعرفة والمعلومات، عوائق البنية الهيكلية والتنظيم، عوائق ثقافية، عوائق تتعلق بالسياسات والنفوذ والسلطة.

4-وقد بينت النتائج أيضاً أن التحسن في أداء المدارس وبنيتها التنظيمية كان محدوداً وذلك لأن الإصلاح لم يتم بلورته بشكل ملائم ليتوافق مع البيئة الهيكلية الحالية للمدارس وسلطات التعليم في الإقليم وسلطات التعليم المحلي ووزارة التربية والتعليم في إيران.

2- (دراسة Duckworth, sharilyn 2000) بعنوان " آراء الإداريين والمرشدين التربويين والمدرسين والطلاب فيما يتعلق بالأمن المدرسي والعنف في المدارس الثانوية."

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد آراء الإداريين والمرشدين والمدرسين والطلاب حول مستويات الأمن المدرسي والعنف في بعض المدارس الثانوية المنتقاة بولاية لويزيانا الشمالية، وذلك للتعرف على أنواع العنف التي كان لها أضخم الأثر على الأمن بتلك المدارس ، وتحديد أهم الإستراتيجيات المتاحة للتعامل مع العنف في المدارس حيث استخدم الباحث المنهج الباحثان المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً من حيث صيغتها ودرجة وجودها فقط وبعداً للإطلاع على الأدبيات ذات العلاقة ، والدراسات السابقة والاستفادة منها في المجال الإجرائي والمنهجي، استخدم الباحثان في هذه الدراسة

العينة العشوائية، حيث تكونت عينة الدراسة من 58 " فرداً من 11 مدرسة ثانوية منتقاة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:-

- أن المديرين يرون مدارسهم أقل أمناً، بينما يرى المدرسون والمرشدون العكس.
- وصف الطلاب مدارسهم بأنها أقل أمناً مما رآه المدرسون والمرشدون.

3-دراسة ELLickson (1997) بعنوان " :لمحات لعنف الشباب مادة مستخدمة ومشاكل متزامنة أخرى."

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على انتشار السلوك العنيف بين المراهقين في المدارس الثانوية المتزامنة مع المشاكل الصحية العامة الأخرى ، واختلافات الجنس بالنسبة للعنف وتم استخدام بيانات الطرق الطولية لأكثر من (4500)طالب خريج من المدرسة الثانوية والمتسربين من ولاية كاليفورنيا وأرجوان، وقد تم استخدام التقديرات المدروسة لانتشار السلوك العنيف والمتزامن مع حدوث المشاكل السلوكية والعاطفية.

وكان من أبرز النتائج التالي:

- 1-أكثر من نصف العينة مارسوا العنف خلال السنة الأخيرة نسبة 1%عنف سلبي.
- 2-الأولاد كانوا أكثر من البنات ممارسة لأنواع العنف ولكن كان كلاهما متساوون بالميل للعنف داخل الأسرة.
- 3-الشباب العنيف يتميز بصحة عقلية أقل من أقرانهم الأسوياء حيث أنهم يتعاطون المخدرات ويضربون التسرب من المدارس فيصبحوا مقصرين.
- 4-عنف المراهق يتواجد مع المشاكل السلوكية والعاطفية الإضافية.
- 4-(دراسة Frauenknecht,Marianne 1996) بعنوان " :حل مشكلة التوتر للمراهق والطريقة النموذجية المدرسية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القدرات والدوافع لحل المشكلة الاجتماعية وكذلك المحن المتزامنة والمشاكل الشخصية بين طلاب المرحلة الثانوية. واشتملت عينة الدراسة على (688) طالباً من المرحلة الثانوية. واستخدم الباحث طريقة المسح لمعاينة حل مشكلة التوتر لدى الطلبة ومن ثم أشارت الدراسة إلى أنه كلما زادت علامات حل المشكلة كلما قلت المحن والمشاكل الشخصية وكذلك الاتجاهات السلبية أثرت على كمية المحن لدى المراهقين بشكل واضح.

5- (دراسة smith 1994) بعنوان " قيادة المدير ،ثقة العاملين ،إذعان المعلم وفاعلية المدرسة."

إستهدفت الدراسة الوقوف على خصائص القيادة المتعلقة بقدرة المديرين على إقناع المعلمين بتقبل خطواتهم القيادية الأولية ،ومن ثم التعرف على نوع السلوك الذي يوفر مناخ الثقة مع العاملين وإذعان المعلم ،وهل يفيد كل ذلك في فاعلية المدرسة وقد جمع الباحث معلوماته عن قيادة المدير من عدد من المعلمين، أما الثقة والقبول والفاعلية وجمعهما من معلمين آخرين وتألفت عينة الدراسة من 60 (مدرسة بواقع (30) مدرسة إبتدائية و (30)مدرسة ثانوية. واستخدم الباحث تحليل الارتباط والانحدار المتعدد في تحليل بيانات الدراسة إحصائياً . وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:-

يستطيع المديرون استهلاك البناء التربوي، والإداري بطرق غير سلطوية، والذين يفعلون ذلك يحصلون على إذعان المعلمين في مدارسهم مما يعطي مناخاً من الثقة بواسطة التأثير العاطفي.

-سلوك القيادة لدى المديرين يزود المعلمين بإدراكات عن الفاعلية التنظيمية التي يؤثر بها هؤلاء المديرون في إنجاز فاعلية المدرسة.

واستخدم الباحثون الانحدار المتعدد لاكتشاف العلاقة بين الخصائص الشخصية والبيئية والمسلكيات الإدارية ومن أبرز نتائج الدراسة:-

-المديرون الأكبر سناً فزعوا إلى قضاء وقت أكبر لتطوير البيئة التعليمية والمديرون الذين كانوا ذوي خبرة أطول قضوا وقتاً أقل في هذه النشاطات.

-المديرون ذوي التقدير العالي ذاتياً كانوا يقضون وقتاً في الإشراف المباشر على المدرسين ، وأن المديرين ذوي التوجه الرسمي إرتبطوا بنشاطات إدارية وقيادية معاً وكان المديرون الذين يركزون على الجودة والإنتاجية والإبتكار كحافز شخصي بدأ أنهم يقضون وقتاً لتحديد هدف المدرسة وغاياتها.

يتضح أيضاً أن المسلكيات الإدارية للمديرين قد تأثرت بالخصائص الشخصية أكثر من الخصائص البيئية للمدرسة. وتلك المسلكيات قد تأثرت بالباعث الشخصي للمديرين ذوي التوجه الرسمي في الغالب.

٦- دراسة (medleybe coker:1887a) بعنوان " دقة أحكام المديرين على أداء المدرسين "

إستهدفت الدراسة الوقوف على مدى دقة المديرين في الحكم على أداء المدرسين الذين يشرفون عليهم في المدارس التي يعملون فيها وطور الباحثان لهذا الغرض إستبانة أحكام المديرين على أداء المعلمين التي بناها (medley mit7el) الباحثان ميدلي وميتزوقد تم إختيار عينة من المديرين بلغت 45 مديراً ومديرة ، وذلك بطريقة تخييرهم في الإشتراك في هذه الدراسة.

وقد وافق هؤلاء المديرون على الإشتراك في هذه الدراسة بالإجابة على الإستبانة أماعينة المعلمين فبلغت (87) مجموعة تم إختيارها من (322) معلماً ومعلمة .

واستخدم الباحثان معاملات الإرتباط لمعالجة بيانات الدراسة

وخلصت الدراسة إلى أن مستوى دقة أحكام المديرين على أداء المعلمين الذين يشرفون عليهم في المدارس التي يعملون فيها هو مستوى منخفض ، وأن المديرين لا يختلفون في إمتلاك القدرة على الحكم على أداء المعلمين الذين يشرفون عليهم .

٧- (دراسة Calion 1982) بعنوان " المبادئ الأساسية للسلوك القيادي الذي يؤدي إلى تحسين العملية التعليمية

التعليمية" تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور مدير المدرسة في تحسين العملية التعليمية ويكون هذا الدور من خلال تطوير اتجاهات المعلمين التعليمية نحو الطلاب وقد توصل من خلال دراسته إلى عدة طرق لتحقيق هذا الهدف وذلك بتقديم كل الدعم للمعلم وإيجاد جو تنظيمي مريح يساعد على حل المشكلات من خلال تحسين العلاقة بين المدير والهيئة التدريسية وإيجاد الجو التجريبي الذي يساعد على البحث والإبتكار ثم إتاحة الفرصة للمعلمين في المشاركة في إختيار الكتب والمناهج المقررة.

٨- (دراسة Dawdle 1980) بعنوان " المعارف والمهارات اللازمة لإدارة المدرسة بكفاءة كما يدركها مديرو المدارس الابتدائية في ولاية الباما.

هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء المدراء في المدارس الإبتدائية في ولاية ألباما بالولايات المتحدة الأمريكية لمدى أهمية المهام الوظيفية التي يمارسها مدير المدرسة ودرجة المعارف والمهارات لدى مدير المدرسة والتي استخدمها فعلاً في ممارسته لهذه المهام ،ومعرفة مقدار المعارف والمهارات التي يجب أن تتوفر لديه لأداء هذه المهام بصورة مثالية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

واستخدم الباحث الإستبانة كأداة للدراسة وإشتملت على خمسة محاور هي علاقة المدرسة بالمجتمع ،الإدارة العامة ،إدارة الأفراد ،القيادة التعليمية ،الخدمات الطلابية وبلغت عينة الدراسة (115) مديراً ومديرة طلب منهم تحديد مدى أهمية كل مهمة من هذه المهام والمعارف والمعلومات اللازمة لمدير المدرسة لممارسة كل من هذه المهام بصورة أفضل.

وتوصل الباحث إلى النتائج الآتية:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعارف والمهارات الفعلية لدى مدير المدرسة وبين المعارف والمهارات اللازمة له لتأدية مهامه الوظيفية بصورة أفضل وذلك في ٤٣ مهمة وظيفية.

هناك حاجة لدى مدير المدرسة إلى معارف ومهارات إضافية لمساعدته في تطوير البرامج التي تتيح اشتراك الآباء وأفراد المجتمع في الأنشطة المدرسية والتي تؤدي بالضرورة إلى فهم للبرامج التي تقدمها المدرسة.

التعقيب على الدراسات السابقة:-

من خلال عرض الدراسات السابقة والتي تناولت حل المشكلات الادارية فى المدرسة الثانوية .فقد تم عرض العديد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة .

اولاً: أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:-

١ - من حيث المنهج:-

تتفق الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع فى الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي كدراسة) الداعور، (2007 ودراسة (أحمد، (2006 ودراسة أبو عودة، (2004 ودراسة) العلوني،2005 (

٢ - من حيث أداة الدراسة:-

كما اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث أداة الدراسة الأولى حيث استخدمت معظمها فى المقابلة والملاحظة كأداة لها مثل دراسة أحمد، (2003 ودراسة المنصوري، (2004 ودراسة) حرب،2007 (

٣- من حيث موضوع الدراسة وأهدافها :-

تناول موضوع هذه الدراسة التعرف على المشكلات الادارية داخل المدرسة الثانوية وهذه أهم نقاط الاختلاف مع الدراسات والتي تناولت موضوع الإدارة المدرسية ودور المدير من جانب واحد (الداعور، 2007) أو دور المدير في تحقيق النظام المدرسي مثل دراسة (أحمد، 2006) أما كقائد تربوي مثل دراسة (الداعور، 2007) أو دور المدير في تحقيق النظام المدرسي مثل دراسة (أحمد، 2006) أو الصعوبات التي تواجه المدير مثل دراسة (أبو عودة، 2004)

٤- من حيث مجتمع وعينة الدراسة :-

تمثلت عينة هذه الدراسة ومجتمعها في المدير ومساعديه ومعلمو مدرسة سمارنق الثانوية على الرغم من تشابهها في ذلك مع بعض الدراسات. إلا أنها اختلفت مع العديد من الدراسات السابقة، حيث استهدفت بعض هذه الدراسات معلمو مدارس سمارنق الثانوية مثل دراسة المناعمة ، 2005 ودراسة رضوان، 2003 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:-

استفادة الباحث من الدراسات السابقة في عدة أمور أهمها:-

- 1- اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.
- 2- بناء أداة الدراسة المستخدمة وهي المقابلة والملاحظة وتحديد مجالاتها وفقراتها.
- 3- عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها، وتقديم التوصيات والمقترحات.
- 4- تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.
- 5- التعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.

ثانياً : أوجه التميز للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:-

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتناولها للأمور التالية:-

١- معرفة المشكلات الادارية داخل مدرسة كيساتريان الثانوية في مدينة

سمارانق (SMA KESATRIAN 1).

٢- معرفة نوع الادارة المتبعه في مدرسة كيساتريان الثانوية في مدينة سمارانق)

. (SMA KESATRIAN 1)

٣- توضيح الاقتراحات والاستراتيجيات الافضل لحل المشكلات الادارية داخل

مدرسة كيساتريان الثانوية في مدينة سمارانق(SMA KESATRIAN1).

الفصل الثانى

الاطار النظرى

- ١: مفهوم الادارة المدرسية
- ٢: تعريف الادارة المدرسية ونشأتها وتطورها
- ٣: اهمية الادارة المدرسية ووظيفتها
- ٤: اهداف الادارة المدرسية وخصائصها
- ٥: انماط الادارة المدرسية وعناصرها
- ٦: اهمية مدير المدرسة
- ٧: مهارات مدير المدرسة ومهامه
- ٨: المهمات الادارية
- ٩: المهمات الفنية
- ١٠: المشكلات الشائعة بين طلبة المرحلة الثانوية

مفهوم الادارة المدرسية

تعتبر الإدارة المدرسية واحدة من العناصر المهمة في العملية التعليمية ولها أثر بارز في إنتاجية العملية التربوية التعليمية في مختلف أوجهها وأبعادها، تخطيطاً وبرمجة وتنظيماً، إشرافاً و توجيهاً وتقويماً، وتهدف الإدارة المدرسية إلى تنظيم وتسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة وتحسين مخرجات العملية التعليمية التي تعد مستقبل الأمة وثروتها البشرية وإن تأثير المدير يصل إلى كل هذه العناصر، وأثناء قيامه بمهامه يصطدم بمشكلات تعترض بسير عمله. ولما كانت الدراسة تهدف إلى الكشف عن دور الإدارة المدرسية في حل هذه المشكلات كان لا بد لنا من التعرف على الإدارة المدرسية مفهومها، وظيفتها أهميتها، خصائص الإدارة المدرسية الناجحة

تعريف الادارة المدرسية ونشأتها وتطورها

هناك تعريفات متعددة لمفهوم الإدارة المدرسية كعملية يمارسها مدير المدرسة وفيما يلي تعريفات للإدارة المدرسية. وعرفها (دياب)^٨ جميع الجهود والأنشطة والعمليات من تخطيط وتنظيم ورقابة ومتابعة وتوجيه.. والتي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي عقلياً، أخلاقياً، وجدانياً، وجسماً، وغيرها لمساعدته على أن يتكيف بنجاح مع المجتمع، ويحافظ على بيئته المحيطة وساهم في تقدم مجتمعه^٩ (دياب) '١٠ وعرفها (عبود) نظام ذو أهداف يتم تحقيقها بالتخطيط السليم للعمل من خلال التوزيع والتنسيق ومتابعة التنفيذ، ثم تقويم الإدارة إلى جانب الحوافز لإثارة الدوافع وجعل مسؤوليات التنظيم متكاملة ومتفاعلة في إطار جماعي تسوده (روح التعاون ويتم

٨_ دياب، اسماعيل محمد، الإدارة المدرسية، الاسكندرية، مصر، دار الجامعه الجديده للنشر (2001) ص99

٩_ عبد الغنى عبود، التربية المعاصرة، القاهرة، مصر، دار الفكر العربي (١٩٧٩) ص٢

١٠_ عبد الغنى عبود، ادارة التربية وتطبيقها المعاصره، مصر، دار الفكر كلية التربية عين شمس (1990) ص25

بعلاقات إنسانية) " (عبود) عرفها (أبو^{١١} لوفاً) أنها الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة على أساس سليم(أبو ألوفاً) عرفها(^{١٢} الدويك وآخرون)" أنها مجموعة من العمليات المتكاملة والخطط التي يشرف على ممارستها مدير معد إعداداً خاصاً وذو مهارات متميزة تتناسب ومتطلبات العمليات اللازمة لبلوغ الأهداف المدرسية المحددة(الدويك وآخرون) ولقد تبنى الباحث تعريف دياب للإدارة المدرسية، حيث عرفها أنها" جميع الجهود والأنشطة والعمليات من تخطيط ومتابعة وتوجيه ورقابة واتخاذ القرار والتي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي (عقلياً وأخلاقياً واجتماعياً وجسماً وغيرها) لمساعدته على أن يتكيف بنجاح مع المجتمع ويحافظ على بينته المحيطة ويساهم في تقدم مجتمعه"^{١٣} (دياب)

نشأة الإدارة المدرسية وتطويرها

يعتبر ميدان الإدارة المدرسية من ميادين الدراسات الحديثة وليدة القرن العشرين وإن كانت الممارسات الفعلية لها قد بدأت منذ عصر ما قبل التاريخ، يوم أن كان الإنسان يعيش حياة بدائية، فكانت تربيته تدور حول هدفين رئيسيين هما لقمة العيش وتوفير الأمن، وكانت فلسفة التربية يحددها الأب والأم باعتبار هما المدرسين والأبناء هم التلاميذ، وحجرات الدراسة تلك الطبيعة الواسعة التي يعيشون فيها ومنهاج التعليم هي مواقف الحياة التي تمارسها الأسرة ليل نهار، وأسلوب التقويم هو كيف يقابل التلميذ الظروف والعوامل البيئية ويتغلب عليها وينجح في حياته وهكذا كان الأب والأم يمثلان أول مدرسين عرفهما التاريخ وأول مديرين في الإدارة المدرسية التي وجدت على هذه الأرض فقد كانا المخططين والمنفذين والممارسين

١١_ ابوالوفا جمال، دور الادارة المدرسية في تهيئة الموارد البشرية المشاركة في انجاز التغيير التربوي الفعال، مصر، ج2 (1995) ص40

١٢_ تيسير الدويك وآخرون، اسس الادارة التربوية والمدرسية والاشراف التربوى، ط2، عمان، الاردن، دار الفكر (1998) ص182

١٣_ اسماعيل محمد دياب، الادارة المدرسية. الاسكندرية، مصر. دارالجامعة الجديدة للنشر(2001)ص99

والمشرفين على كل ما يتصل بتربية الصغار^{١٤} ("عبود) في ضوء ما سبق يجب أن نأخذ بعين الاعتبار أنه يجب على مدير المدرسة أن يوطد علاقاته مع الآباء لأن هذا يجعلهم يتعاطفون مع المدرسة وإدارتها.

أما عن نشأة الإدارة عموماً فتعود "إلى ما يزيد عن خمسة آلاف سنة قبل الميلاد حيث احتلت الحضارة الفرعونية دوراً بارزاً في استخدام عمليات الإدارة والتنظيم حيث قامت الدولة الفرعونية بوضع نظام إداري حكومي يقف على قمته الملك، ويتدرج في تسلسل إداري سليم لیتضمن على التوالي رئيس الوزراء ومساعديه ورجال الدين والموظفين كما تم استخدام نظام الإدارة المركزية من أجل الإشراف الكامل على جميع أرجاء الدولة، وساهمت الحضارة في بلاد اليونان القديم في تطور الفكر الإداري، وظهرت خلال تلك الفترة الأعمال المتميزة والجهود المتطورة نتيجة لتوفر قدرات إدارية وتنظيمية مرتفعة لدى الأفراد^{١٥} (دياب) تعتبر الإدارة المدرسية وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية التلميذ تنمية شاملة متكاملة ومتوازنة وفقاً لقدراته واستعداداته وظروف البيئة التي يعيش فيها، كما يحتاجها المعلم لتسيير أموره وأمور مدرسته ومن هنا أصبحت الإدارة المدرسية ذات أهمية بالغة بالنسبة للتلميذ وللمعلم وغيرهم ممن يعملون في المدرسة بل ولأولياء أمور التلاميذ والبيئة المحلية، كما تحتاجها المدرسة لتسيير أمورها التعليمية، وقد أصبح حسن الإدارة وكفاءتها من الخصائص المهمة التي تمتاز بها المدرسة الحديثة عن المدرسة التقليدية، إن الإدارة المدرسية لم تعد مجرد تسيير شئون المدرسة سيراً روتينياً ولم يعد هدف مدير المدرسة المحافظة على النظام في مدرسته، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلاميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي، والبدني والروحي والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو كما أصبح يدور حول تحقيق الأهداف والأغراض التربوية والاجتماعية حجر الأساس في الإدارة المدرسية

١٤_ عبد الغنى عبود ، التربية المعاصرة ،القاهرة، مصر، دار الفكر العربي (1979)ص2
١٥_ اسماعيل محمد دياب ، الادارة المدرسية .الاسكندرية .مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر(2001) ص14

^{١٦} (محمد) وإن العوامل المهمة التي ساعدت أيضاً على تطور الإدارة المدرسية الاهتمام American Association of school بتكوين رابطة رجال الإدارة المدرسية عام 1955، وفي عام 1956 تم تشكيل لجنة متخصصة على مستوى Administration عالمي متميز من الناحية النظرية والتطبيقية في مجال الإدارة التعليمية تحت اسم مجلس الجامعات للإدارة التعليمية^{١٧} (دياب) وبهذا بدأ تطور ميادين الإدارة المدرسية كحقل دراسي، أو كعلم من العلوم التربوية المهمة وبدأ الاهتمام بإنشاء أقسام علمية متخصصة في هذا المجال.

أهمية الإدارة المدرسية ووظيفتها

تعتبر الإدارة المدرسية عنصر هام من عناصر العملية التربوية وترجع أهمية الإدارة المدرسية لدور المدرسة كوحدة تنفيذية فعلية لجميع العمليات التربوية في مجال العمل التربوي الهادف البناء المبني على أسس علمية وإنسانية يتطلب ممن يقوم بإدارتها مواصفات وخبرات وإعداد خاص للقيام بهذا العمل القيادي بكفاءة عالية لتحقيق أهداف المجتمع^{١٨} ("الفاقي) ويرى (مصطفى) بأن أهمية الإدارة المدرسية:

✓ ضرورة لكل مدرسة، ولا بد من التعاون والمشاركة مع الآخرين لوضع الأهداف المراد تحقيقها.

✓ الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية من طلاب ومدرسين وموظفين وأدوات تعليمية وأموال لتحقيق حاجات التلاميذ وتنمية شخصياتهم.

✓ الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها.

✓ تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة جهودهم وتصرفاتهم^{١٩} (مصطفى)

١٦ _ محمود محمد الحداد، دور الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف التعليم الثانوي بدولة قطر مجلة مركز البحوث التربوية جامعة قطر السنة 13 العدد 25 (2004) ص22

١٧ _ اسماعيل محمد دياب ، الإدارة المدرسية دار الجامعة الجديد للنشر والتوزيع الاسكندرية (2001) ص22

١٨ _ عبد المؤمن فرج الفاقي ، الإدارة المدرسية المعاصرة بنغازي ، ليبيا، جامعة قاربونس، (1994) ص24

١٩ _ مصطفى ، صلاح عبد الحميد، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصرة ط٢، الرياض، السعودية، دار المورخ الرياض (1999) ص40

وظيفة الإدارة المدرسية:

لقد أدى تطور الفكر التربوي إلى تغير وظيفة الإدارة المدرسية واتساع مجالها فلم تعد مجرد عملية تسيير شئون المدرسة بقدر ما هي إدارة تطوير وإنماء ويرى كثير من الباحثين أن الإدارة المدرسية لها مجموعة وظائف يمكن تلخيصها فيما يلي:

دراسة المجتمع ومشكلاته وأهدافه وأمانيه والعمل على حل مشكلاته وتحقيق أهدافه العمل على تزويد المتعلم باعتباره محور العملية التعليمية العلمية بخبرات متنوعة ومتجددة يستطيع من خلالها وبواسطتها مواجهة ما يتعرض له من مشكلات تهيئة الظروف وتقديم الخدمات والخبرات التي تساعد على تربية التلاميذ وتعليمهم وتحقيق النمو المتكامل لشخصياتهم. الارتقاء بمستوى أداء المعلمين للقيام بتنفيذ المناهج المقررة لتحقيق الأهداف التربوية المقررة من خلال إطلاعهم على ما يستجد من معلومات ومعارف ووسائل وطرق تدريس وتدريبهم وعقد الندوات والدورات له^{٢٠} (العميرة) ويرى أحمد (أن الوظيفة الرئيسة للإدارة المدرسية:) هي تهيئة الظروف وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية التلاميذ وتعليمهم رغبة في تحقيق النمو المتكامل لهم، وذلك لنفع أنفسهم ومجتمعاتهم^{٢١} (أحمد).

اهداف الادارة المدرسية

لم تعد الإدارة المدرسية مجرد عملية تسيير شئون المدرسة والمحافظة على النظام وضبط الطلبة فيها، أو تلقين الطلبة أو المحافظة على الأبنية والتجهيزات المدرسية بل أصبحت أهدافها تتمحور حول تهيئة الظروف وتوفير الإمكانيات التي تساعد المتعلم على النمو المتكامل وحول المساعدة في تحسين العملية التعليمية لتحقيق ذلك النمو وفي تحقيق الأهداف الاجتماعية للمجتمع بما يتطلبه ذلك من تعاون وتنسيق مثمر بين كل أطراف العمل في المدرسة والمجتمع^{٢٢} (سمعان ومرسى ،)

٢٠_ العمير، محمد، مبادئ الإدارة المدرسية، ط1 عمان، الأردن، دارالمسيرة للنشر والتوزيع (1999) ص56ص57
٢١_ أحمد احمد ابراهيم ، نحو تطوير الادارة المدرسية ط2 الاسكندرية ،مصر، دار المطبوعات الجديدةالاسكندرية (1991)ص8
٢٢_ سماعيل هيبه ومحمد منير مرسي ، الادرة المدرسية الحديثة ط1.مصر، عالم الكتب (2001)ص10

1 ويشير^{٢٣} (عابدين) إلى ملخص لأهداف الإدارة المدرسية وهي: توفير الظروف والإمكانات التي تساعد على نمو التلميذ بشكل متوازن ومتكامل عقلياً وجسدياً وروحياً واجتماعياً ونفسياً. تحقيق الأغراض الاجتماعية التي يدين بها المجتمع ويحرص على نشرها وتحقيقها من أجل تحقيق التكيف والتوافق الاجتماعيين توجيه المتعلم ومساعدته في اختيار الخبرات التي تساعد على نموه الشخصي وتؤدي إلى نفعه المساهمة في دراسة المجتمع، وحل مشكلاته وتحقيق أهدافه عابدين ويشير^{٢٤} (أحمد) إلى أن أهداف الإدارة المدرسية هي:

- ✓ توفير الإمكانات المادية والبشرية اللازمة للقيام برسالة المدرسة.
- ✓ توفير الجو الملائم الصالح للعملية التعليمية.
- ✓ تحقيق التكامل بين الإدارة الإدارية والإشراف الفني للعملية التربوية.
- ✓ العناية بالعلاقات الإنسانية الطيبة بين جميع العاملين في المدرسة لتوفير جو داعم للتعليم والتعلم.

✓ توفير قدوة حسنة للتلاميذ (أحمد) وتذكر (بسيسو)

أن من أهداف المدرسة في العصر الحديث السعي لتحقيق بعض المهام منها:

- ❖ إعداد القوى البشرية القادرة على الإنتاج.
- ❖ غرلة وتنقية التراث الثقافي.
- ❖ إحداث التغيير الثقافي الملائم للنمو الاقتصادي والاجتماعي.
- ❖ إعداد المواطن الصالح والتنمية الكاملة للشخصية الإنسانية^{٢٥} (بسيسو) ومن هنا نرى أن الهدف الرئيس للإدارة المدرسية هو: تحديد المشكلات التي تواجه الطلبة وتحليلها ومساعدة الطلبة على حلها .

٢٣_ محمد عبدالقادر عابدين ، الإدارة المدرسية . عمان ، الأدرن ، دار الشروق (2001) ص62
٢٤_ أحمد احمد ابراهيم ، نحو تطوير الإدارة المدرسية ط٢ الاسكندرية ، مصر ، دار المطبوعات الجديدة الاسكندرية (١٩٩١) ص٩
٢٥_ بسيسونادر فادي ، . تصوير مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية محافظة غزة رسالة دكتوراه غير منشورة كلية البنات جامعة عين شمس القاهرة (2003) ص3

خصائص الإدارة المدرسية الناجحة:

الإدارة المدرسية ينبغي أن تكون نموذجاً صالحاً في سير العمل والتعاون وإتباع لأساليب الديمقراطية والعلاقات الإنسانية وإذا كانت كذلك فهذا سينعكس على المجتمع ليكون متعاوناً.. وديمقراطياً خصائص الإدارة المدرسية الناجحة أهم الخصائص التي تتصف بها الإدارة المدرسية الناجحة ما يلي :

- ١- ان تكون إدارة هادفة: وهذا يعني أنها لا تعتمد على العشوائية في تحقيق أهدافها وإنما تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام.
- ٢- أن تكون إدارة إيجابية: وهذا يعني أنها لا تركز إلى السلبيات أو المواقف الجامدة بل يكون لها دور قيادي في مجالات العمل وتوجيهه^{٢٦} (سليمان)
- ٣- أن تكون إدارة اجتماعية: وهذا يعني أن تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط مستجيبة للمشورة مدركة للصالح العام أي بمعنى ألا ينفرد القائد بصنع القرار بل يكلف مشاركة من يعملون معه.
- ٤- أن تكون إدارة إنسانية: ويشمل ذلك حسن معاملة الآخرين وتقديرهم والاستماع إلى وجهة نظرهم والتعرف على مشكلاتهم ومساعدتهم في الوصول إلى الحلول السليمة لهم.
- ٥- أن تكون إدارة شورية: أي أن يكون أسلوب الإدارة بعيداً عن تسلط رئيس التنظيم الإداري أو أحد أعضائه أو انفراده باتخاذ القرار دون الرجوع إلى أعضاء التنظيم والمشاركين فيه ويتسم التنظيم الإداري بأنه ديمقراطي إذا ما توافر فيه تنسيق جهود الأفراد ومشاركة أعضائه وأن تكون فلسفته متماشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للمجتمع.
- ٦- تتسم بالمرونة في الحركة والعمل، وأن لا تكون ذات قوالب جامد وثابتة وإنما تتكيف حسب مقتضيات الموقف وتغيير الظروف.

٢٦_ سليمان ، عرفات عبد العزيز ، استراتيجيات الادارة فى التعليم ط٢ ، القاهرة ، مصر، الانجلو المصرية القاهرة (2001)ص 380

٧- أن تكون عملية: بمعنى أن تتكيف الأصول والمبادئ النظرية حسب مقتضيات الموقف التعليمي.

٨- أن تتميز بالكفاءة والفاعلية: ويتحقق ذلك بالاستخدام الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية.

٩- تحديد السياسات ووضع البرامج، والمساواة فيها بين أعضاء التنظيم.^{٢٧} (حسين) وفي ضوء ما سبق نجد أن الإدارة المدرسية الناجحة

إذا تحققت فيها هذه الخصائص فستكون إدارة فاعلة وناجحة، وإدارة متوازنة توازن بين حاجات وأهداف الإدارة المدرسية وبين حاجات وأهداف المعلمين والطلاب وتميل إلى الإبداع والتطوير والتغيير.

ويرى^{٢٨} (البوهي) أنه لا بد أن تتوافر فيها الأسس التالية لنجاحها وهي:

القدرة على إضفاء جو من العلاقات الإنسانية والعمل على رفع الروح المعنوية لجميع العاملين في المدرسة.. القدرة على تنظيم العمل والجهود البشرية وخلق روح العمل الجماعي. القدرة على القيام بعملية التقويم

أنماط الإدارة المدرسية وعناصرها

تختلف ممارسات القائمين على إدارات المدارس وتصرفاتهم من إدارة إلى أخرى حسب النمط الإداري المتبع في المدرسة ويمكن تصنيف الأنماط الإدارية إلى الأنماط الآتية:

١- الإدارة الأوتوقراطية:

ويعرف هذا النوع من الإدارة بأسماء أخرى كالإدارة الاستبدادية أو الديكتاتورية يتميز هذا النوع من الإدارة بانفصال القائد من الجماعة وتركز اهتمامه على كسب ولاء المرؤوسين بأي شكل لضمان عدم وجود أي نوع من المعارضة لممارسته ويقبض القائد هنا على جميع العمليات الإدارية ابتداء من التخطيط وانتهاء بالمتابعة فهو المهيمن على جميع الأدوار الإدارية، ولا يفوض السلطة ويعتبر في ذات الوقت

^{٢٧} حسين سلامة، اتجاهات حديثتي الإدارة المدرسية الفعالة ط١ عمان، الاردن، دار الفكر للنشر (2004)ص31
^{٢٨} فاروق شوقي البوهي، الإدارة التعليمية والمدرسية، القاهرة، مصر، دار قباء، (2001)ص39

أن تفويض السلطة إنقاص من حقه كقائد وحيد^{٢٩} (الأغا) ويرى (و^{٣٠} ليمز): أن الإدارة الأوتوقراطية تقوم على عدة أسس منها:

- 1_ التدرج في السلطة من الأعلى إلى الأسفل.
- 2_ الفصل بين التخطيط والتنفيذ.
- 3_ غياب الموضوعية والدقة في التوجيه والتقييم.
- 4_ التركيز على الجانب التحصيلي المعرفي للتلاميذ وإهمال الجوانب الأخرى من الممارسات التي يقوم بها المدير الأوتوقراطي.
- 5_ لا يعرف الاستفادة من خبرات الآخرين، لا يترك أي سلطة تنفذ من بين يديه، لا يعترف أنه أوتوقراطي، غامض في تعليماته وأوامره، غير ودي في أسلوبه يهتم التلاميذ للمواد الأساسية مقابل عدم اهتمامه بجوانب أخرى (وليمز)^{٣١} أحمد وحافظ (2003) أن السمات الشخصية للمدير الأوتوقراطي:

- 1_ لا يعطي حرية لمروسيه ويتدخل في عملهم.
 - 2_ يصدر الأوامر شفاهة في كثير من الأحيان.
 - 3_ يرغب دوماً في أن يكون أمراً متسلطاً. (أحمد وحافظ)
- ويضاف ايضاً:

- 1_ يلتزم بحرفية الإجراءات واللوائح والقوانين التي لا يحيد عنها.
- 2_ ينذر الاتصال المباشر بين المرؤوسين وهو مركز الاتصال واتصال العاملين يتم بين بعضهم من خلاله.

3 - لا يعير اهتماماً أو تقديراً

٢- الإدارة الديمقراطية:

معناها سلطة الشعب أو حكم الشعب إن من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الديمقراطية مبدأ التفويض الذي يقصد به تفويض المدير بعضاً من سلطاته إلى

٢٩_ الأغا، احسان خليل، اساليب التعلم والتعليم في الاسلام، غزة، فلسطين، عزة كلية التربية الجامعة الاسلامية (1995) ص 26ص98

٣٠_ وليمز، جيمس، فن الإدارة المدرسية، القاهرة، مصر، دار الفاروق للنشر (2003)ص20

٣١_ أحمد وحافظ، فعاليات القرارات الادارية في مواجهة بعض المشكلات التعليمية بمراحل التعليم رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية جامعة القاهرة (2003)ص 131

الآخرين عملاً بمبدأ اللامركزية الإدارية، ووفقاً لهذا المبدأ لا يقوم المدير بالتدقيق والتفتيش على جزئيات العمل ولا يراقب العاملين وإنما يعمل على بث الحماسة في نفوسهم وتشجيعهم على المبادرة وإبداء الرأي.^{٣٢} (العرفي ومهدي) ويرى (عابدين) أن الإدارة الديمقراطية تقوم على مجموعة أسس وهي:

- الإقرار بالفروق الفردية لدى المعلمين والمتعلمين والمحافظة عليها وتشجيعها.
- التجديد الواضح والكامل لوظيفة كل عضو في المدرسة، ومهامه.
- تنسيق جهود العاملين وتشجيع التعاون بينهم.
- الاعتماد على مبدأ التفويض في العمل.
- الاعتماد على إقامة علاقات إنسانية داخل العمل.
- مراعاة العدالة في توزيع المهام ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

توثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي والسلطات التعليمية
^{٣٣} (عابدين) و ^{٣٤} ويضيف (دياب) أن:

من أهم الممارسات التي يقوم بها المدير الديمقراطي:

- 1_ يرغب في أن يكون شخصية محترمة بحق كما يحترم الآخرين.
- 2_ يعرف كيف يفوض الصلاحيات.
- 3_ يشرك المدرسين في رسم سياسة المدرسة وخطتها في اتخاذ القرارات.
- 4_ يهتم كثيراً بنمو الأفراد ويحدد مسئولية المدرسين من الأعمال المسندة إليهم.^{٣٥} (دياب).

^{٣٢} العرفي و مهدي، الإدارة المدرسية اصولها وتطبيقاتها. بنغازى. ليبيا، جامعة قاريونس (1996) ص78
^{٣٣} محمد عبدالقادر عابدين ، الإدارة المدرسية الحديثة ط1 عمان، الاردن، دار الشروق للنشر والتوزيع (2001) ص72
^{٣٤} اسماعيل محمد دياب ، الإدارة المدرسية، الاسكندرية، مصر، دار الجامعة الجديده للنشر والتوزيع (2001) ص188
^{٣٥} اسماعيل محمد دياب ، الإدارة المدرسية، الاسكندرية، القاهرة، دار الجامعة الجديده للنشر والتوزيع (2001) ص292

٣- الإدارة الترسلية:

يطغى على هذا النمط من الإدارة ظهور العديد من السلوك المتنوع المتداخل تكتنفه مظاهر الهزل والتسيب مصحوبة بانخفاض الأداء، ورغم حرية العاملين والتساهل الذي تتخذه الإدارة طريقاً لها فإن رضا العاملين عن أعمالهم في ظل هذه القيادة منخفض جداً بالمقارنة مع القيادة الديمقراطية^{٣٦} (بسيسو) وتقوم الإدارة الترسلية على عدة أسس منها:

- إتاحة الحريات وعدم تحديد المسؤولية.
- ضياع الوقت وتبديد الجهد والمغالة وتفكيك وحدة العمل بروح الفريق.
- إشاعة الفوضى وتزعزع القيم لدى الناشئين^{٣٧} (سليمان)
- ويذكر (سليمان) أن من أهم الممارسات التي يقوم بها المدير الترسلي:
- النظر إلى المعلمين كمستشارين.
- يحجم عن تقديم رأيه في موضوعات المناقشة.
- ترك أمور المدرسة للحظ.
- لا يباشر المدير عمله بتسيير أمور الحياة اليومية بل يفوضها.

٤- الإدارة التشاورية:

يطغى على هذا النمط من الإدارة " الشدة وقت الشدة واللين وقت اللين، بدءاً من النظام السياسي حتى قيادة المدرسة والبيت^{٣٨} ويؤكد (العاجز) أن الإدارة الشورية تتميز بما يلي:

- المدير يمارس فيها أكبر قدر من التوجيه الذاتي.
- ممارسة المبادأة وضبط النفس في تحقيق الأهداف المرجوة.
- ممارسة ذكائه وتفكيره العقلاني في حل المشكلات والمواقف التي تواجههم.

^{٣٦} بسيسونادر فادي، . تصوير مقترح لمعالجة مشكلات الادارة المدرسية محافظة غزة رسالة دكتوراه غير منشورة كلية البنات جامعة عين شمس القاهرة (2003)

^{٣٧} سليمان، مهدي كامل معوقات العمل في الادارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الاساسية والثانوية الحكومية في محافظة نابلس وطولكرم رسالة ماجستير غير منشورة جامعة النجاح الوطنية نابلس فلسطين (2006) ص15

^{٣٨} العاجز، فواد، الادارة الصفية بين النظرية والتطبيق ط3، غزة، فلسطين، المقداد للطباعة (2007) ص17 ص18

الحصول على المعلومات من مصادرها الأصلي (العاجز)
عناصر الإدارة المدرسية:

تعتبر الإدارة المدرسية " جهاز متكامل من العاملين في المدرسة وفريق متعاون يسهم كل واحد منهم بدوره ، تجمعهم وحدة عضوية من روابط العمل والمشاركة وتحمل المسؤولية^{٣٩} ("ربيع) ويرى (مصطفى) أن جهاز الإدارة المدرسية يتألف من " مدير المدرسة ونائبه والمدرسين الأوائل والمدرسين والمشرف الاجتماعي وأمين المكتبة ، وأمين المختبر والإداريين^{٤٠} (مصطفى) ومدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يشرف على تحقيق الأهداف التربوية من أجل إعداد النشء وتربيته تربية متكاملة روحياً وخلقياً وجسماً ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على الإسهام في إنماء مجتمعهم (مصطفى)
أهمية مدير المدرسة:-

إن للعملية التعليمية ثلاثة أركان أساسية: المعلم، والطالب، والمنهاج، غير أنه يمكن اعتبار الإدارة المدرسية ركناً رابعاً لها، ولإدارة المدرسة جهود ونشاطات منسقة يقوم بها فريق العاملين في المدرسة. ويعتبر مدير المدرسة من أهم عناصرها وأشخاصها بل إنه ركيزة العملية التعليمية وعليه يعتمد النظام التربوي في بلوغ أهدافه. فالمدير هو الإداري الأول في المدرسة، ويقف على رأس التنظيم فيها، ويتحمل فيها المسؤولية الأولى، بل كاملة أمام السلطة التعليمية والمجتمع، ويرى بعض التربويين أن مدير المدرسة هو الرئيس المباشر لجميع العاملين في المدرسة وهو المسئول الأول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها وتربية تلاميذها وهو حلقة الاتصال الثابتة في العلاقات المدرسية على اختلاف أنواعها بين المدرسين ببعضهم، وبين المدرسين والتلاميذ، وبين الآباء والمدرسين وبين الموجهين والمعلمين وهو دائماً في المركز الرئيسي للعملية التعليمية، فعليه عبء تنظيمها للحصول على أفضل النتائج الممكنة وهو الذي يوجه رسم الخطط المختلفة وتنفيذها

٣٩ ربيع، هادي مشعان، المدير المدرسي الناجح ط1 عمان، الاردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع (2006)ص24
٤٠ صلاح عبد الحميد مصطفى ، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ط٣ الرياض، السعودية، دار المريخ (2002)ص43ص44

٤١ (عابدين) وإذا نظرنا إلى هيكل الإدارة في المدرسة على أنه هرم مدرج له قمة وله قاعدة، فإن مدير المدرسة يتربع على قمة هذا الهرم الإداري والمتدرج في السلطة من أعلى إلى أسفل وإذا نظرنا إلى إدارة المدرسة على أنها دائرة لها مركز ولها محيط فإن مدير المدرسة يعتبر هو المحور لهذه الدائرة ومركزها فهو يقع في مكان متوسط يتيح له الرؤية والتوجيه لكل هذه الدائرة من محورها إلى محيطها (عبود).^{٤٢}

مهارات مدير المدرسة:

إن إدارة المدرسة تتأثر إلى حد كبير بشخصية مدير المدرسة ولا بد أن يتميز مدير المدرسة الفعال بميزات قيادية عدة تيسر له قيادة المدرسة ولقد صنف العمارة السمات الشخصية التي يجب توافرها في القائد التربوي إلى أربع مجموعات:

1-المهارات الذاتية :-

-القوة الجسمية والعصبية: وتعنى الصحة الجيدة واللازمة للمدير لأداء مهماته على أكمل وجه.

-قوة الشخصية: حيث إن المدير الذي يمتاز بشخصية قوية يكون تأثيره في مرؤوسيه أكثر ويجذب ثقتهم فيه ويكون قادراً على إصدار القرار دون تردد.

-الحيوية: إن النشاط والحيوية والحماس للعمل من الصفات التي يجب توافرها في المدير.

-الطلاقة اللفظية: المدير الذي يمتاز بالطلاقة اللفظية يستطيع أن يوصل لمرؤوسيه المعلومات والتعليمات بأقل وقت وجهد.

-الصحة النفسية: إذا ما توفر في المدير الصحة النفسية وما يلزمها من استقرار نفسي وعاطفي فإنها تساعد على احتفاظ المدير بأعصابه سليمة تحت ضغط العمل وتجعله قادراً على مواجهة المشكلات بثقة واتزان وهدوء.

٤١_ محمد عبدالقادر عابدين ، الادارة المدرسية الحديثة ط1 عمان ،الاردن ،دار الشروق للنشر والتوزيع (2001) ص89
٤٢_ عبد الغنى عبود، الادارة المدرسية، لاسكندرية ،مصر، دار المعرفة الجامعية (2000) ص149

- الخلق الطيب والقوة الحسنة.

-العدالة التامة :على المدير أن تتوفر فيه العدالة مع مرؤوسيه دون

تحيز^{٤٣}(العمارة)

٢ _المهارات الإنسانية:

وتشير إلى القدرة المكتسبة لدى المدير على التفاعل المؤثر مع موظفيه من جهة ومع رؤسائه من جهة أخرى ومن مؤشرات القدرة على تنسيق الجهود في مؤسسته وإدارة اجتماعات الأفراد وقيادتها نحو تحقيق الأهداف المرجوة^{٤٤} (عابدين).

3-المهارات الإدراكية:

وهي تشير إلى القدرة على إدراك مجموعة العلاقات الوظيفية بين مختلف الأنشطة التنظيمية على اختلاف مستوياتها وهذه المهارات في المستويات العليا تصبح أكثر المهارات أهمية كما تبدو أهميتها من خلال:

١ _ كون المدير يعتمد عليها في استخدام مهاراته الإنسانية.

٢ _ ومن خلال توافرها لدى المدير ينعكس على سلوك مرؤوسيه ويطلع تصرفاته بطابع يتميز بالإبداع، كما أنها تخلق منهم مجموعة متعاونة^{٤٥} (رسمي)

4-المهارات الفنية:

وتشير إلى معرفة المدير المتعمقة في الأشياء أو علوم المعرفة وفي مهنته وجوانب متطلباتها ويكتسبها المدير القائد عن طريق الخبرة والتأهيل والتدريب وهو

^{٤٣} -العمائر محمد،مبادئ الإدارة المدرسية ،ط٢، عمان، الاردن ،دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع (٢٠٠١)ص٩٧

^{٤٤} - محمد عبد القادر عابدين ،الإدارة المدرسية ،عمان ،الاردن،دار الشروق (٢٠٠١) ،ص٨٩

^{٤٥} - عادل الرسمى ،الخدمة الاجتماعية المدرسية في اطار العملية التربوية ط٣ ،القاهرة ،مصر،المكتب الجامعى (٢٠٠٤) ص٤٤

على رأس عمله أو قبل التحاقه بالوظيفة^{٤٦} (عابدين) ومن الأعمال التي تتطلب المهارات الفنية.

-التخطيط: هو عملية تتضمن تحديد الأهداف في إطار المستقبل ووضع البديل لتحقيق هذه الأهداف

- اتخاذ القرار: هولب العملية الإدارية حيث أن جميع العمليات الإدارية تشتق وجودها من حول صنع القرار.

-التنظيم: هو بناء العلاقات بين الوظائف والأفراد والجوانب الفيزيقية بما يؤدي إلى رقابة أداء العمل وتوجيهه نحو تحقيق هدف عام.

-الاتصال: تتضمن عملية الاتصال تصنيف، انتقاء، إرسال رموز بأسلوب معين يعني المستقبل على الإدراك والاستحضر الذهني للمرسل.

-الرقابة: هي التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة الموضوعية^{٤٧} (عطوي)

مهام مدير المدرسة:

تعتبر المهمة الأساسية لمدير المدرسة هي تنفيذ العملية الإدارية بكفاءة من خلال تنسيق جهود العاملين في المدرسة وتوجيههم وإرشادهم وذلك من أجل تحسين العملية التعليمية والارتقاء بمستوى الأداء.

ويؤكد^{٤٨} (العاجز) أن المهمة الأساسية للإدارة المدرسية تنفيذ العملية الإدارية بفعالية وكفاءة من خلال تنسيق جهود العاملين في المدرسة وتوجيههم وإرشادهم ليتمكن المعلم من قيامه بأداء مهمته الأساسية على أكمل وجه ممكن والقيام بواجباته لتحقيق أهداف العملية التعليمية باعتبار المدير مقيماً في المدرسة، ولكن تقتضي

^{٤٦} - محمد عبد القادر عابدين، الإدارة المدرسية، عمان، الأردن، دار الشروق (٢٠٠١)، ص٨٩
^{٤٧} - عطوي جودت، الإدارة المدرسية الحديثة ط١، عمان، الأردن، دارالعلمية الدولية للثقافة والنشر والتوزيع (٢٠٠١) ص٤٨
^{٤٨} - العاجز فواد، الإدارة الصفية بين النظرية والتطبيق، ط١، غزة، فلسطين، المقداد للطباعة (١٩٨٨)

النظرة الشاملة إلى مهام الإدارة المدرسية إدراك جوانبها الحقيقية. وتتنوع مهام المدير فمنها الإدارية ومنها الفنية.

القسم الأول :

يغلب عليها الطابع التنظيمي الإداري وهي تتكون من:

المهام الإدارية:-

أولاً -مهام تتعلق بعمل المدير مع العاملين:

يرى (العميرة)^{٤٩} أن مهام المدير رعاية شئون العاملين في مدرسته.

- تنظيم عمليات مشاركة العاملين ومساهماتهم بالمهام الإدارية المختلفة التي تتصل باللجان والنشاطات المدرسية المختلفة.

-تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة ورعايتها.

-إعداد التقارير الفصلية والسنوية عن العاملين في المدرسة وتقديمها إلى الإدارة.

ثانياً: الممارسات الإدارية لمدير المدرسة الثانوية:

1-الشؤون التنظيمية والمالية:

يتم التركيز على كيفية مساهمة المدير في تسيير أعمال المدرسة". ويلعب المدير دوراً كبيراً في هذا المجال حيث يضع أسس تقسيم العمل ويحدد وظائف الإدارات والأقسام المختلفة للمنظمة ويوزع العاملين توزيعاً يراعي فيه تخصصاته

^{٤٩} - العميرة محمد، مبادئ الإدارة المدرسية، ط٣، عمان، الاردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، (٢٠٠٢)ص ١١٨

وقدراتهم الشخصية^{٥٠} (عبد الله) لذلك يتطلب من المدير أن يعي كيفية توظيف كافة الإمكانيات المادية والبشرية من أجل قيادة التنظيم المدرسي بفعالية وإذا لم يحدث ذلك فإن التنظيم المدرسي يتخلف ويأتي بالمردود السلبي على العملية التربوية والتعليمية إذ أن تقنيات الإدارة وأدواتها ووسائلها وتجهيزاتها المادية مهما تطورت وتقدمت فإنها لا تغني عن الموظف الكفاء القادر على الاستخدام الأمثل والحكيم لتلك الأدوات والوسائل والتجهيزات، والذي يتوقع منه أن يقوم بالدور الرئيس في أي شكل من أشكال التنظيم الإداري والذي يتوقف على نوعيته وخبرته وكفايته نجاح العمل الإداري وجودته وزيادة الإنتاج وسرعة الإنجاز ونقصان تكاليف التسيير الإداري^{٥١} ("الشيباني) ويتطلب ذلك التخطيط الذي يحدد آفاق العمل ومراحله والأهداف المنتظرة منه ويجب النظر للتخطيط بأنه عملية مرنة بدلاً من صبه في قوالب جامدة تؤدي إلى جمود العملية الإدارية فتؤثر سلباً على العملية التربوية التعليمية.. فالتخطيط هو: مجموعة من لإجراءات المقصودة والمتكاملة والمنسقة والمرتكزة على دراسة علمية وسياسية إجتماعية محددة، وخطة طبيعية مرسومة في ضوء الإمكانيات المادية والطبيعية والبشرية المتاحة بهدف تنمية المجتمع اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً والتحكم في التغيرات الاجتماعية البنائية والوظيفية للمجتمع خلال فترة زمنية محددة^{٥٢} (التابعي) إن العمل التخطيطي ينجم عنه إستراتيجية العمل الإداري والذي يمنح مدير المدرسة إمكانية توجيه العملية التربوية والتعليمية وضبطها خلال مرحلة التنفيذ ويقوم المدير من خلال إشرافه على التنفيذ بالتنسيق بين العناصر المادية والبشرية كي يحقق الاستثمار الأفضل لكافة الإمكانيات المتوافرة لديه دون إهدار لرأس مال لمدرسة المتمثل في العناصر الثلاث التالية : الوقت والجهد والمال. تستهدف تلك العملية إيجاد القيادة في الآخرين واستغلالها لصالح الجماعة ومن واجب القائد أن يملك القدرة على الإيحاء، وأن يوجه المحتاجين إلى العون، وأن يفسح المجال لانطلاق القادرين وتنسيق قدراتهم، وإيجاد جو من الإخاء

^{٥٠} -الحداري خليل بن عبدالله، التربية الوقائية في الاسلام ومدى استفادة المدارس الثانوية منها، مكة المكرمة، السعودية، مطابع جامعة أم القرى (١٩٩٢) ص ٢٧٠

^{٥١} -الشيباني عمر محمد التومي، الاسس النفسية والتربوية لرعاية الشباب، بيروت، لبنان، دار الثقافة، (١٩٨٨) ص ٤٧

^{٥٢} - التابعي محمد كمال، محاضرات في ادارة المؤسسات الاجتماعية، القاهرة، مصر، مكتبة النهضة الشروق، (١٩٩١) ص ٢٤

والعلاقات الإنسانية، وتنمية شعور الأفراد بالانتماء للجماعة والإحساس بالرضا عن العمل^{٥٣} (شعلان وآخرون) ومرحلة التنفيذ في حاجة ماسة إلى التقويم المستمر لكل خطوة من خطواتها وذلك لتزويد مدير والمدرسة في هذه المرحلة يقوم بالمراقبة المستمرة لمتابعة خطوات التنفيذ ومن أهداف ذلك:"مساعدة الإدارة علي اكتشاف المشكلات في حينها، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

-تستعمل نتائجها كتغذية راجعة لتعديل الخطط وتطويرها بحيث تكون أكثر واقعية وأكثر دقة.

- تسهيل التنسيق بين أعمال الإدارات والأقسام وربطها بالأداء الكلي للمدرسة.

-تنشيط دوافع العاملين لبلوغ المستويات المقررة للأداء.

-تقليل التكاليف وذلك بمعالجة الأخطاء عند ظهورها وقبل استفحالها^{٥٤} ("زاهر) وإن المراقبة والمتابعة تحتاج إلى ظروف موضوعية ليتم التحقق منها، ولا بد من وجود معايير واضحة تحكم تلك العملية ولا تقف مهمة المتابعة والمراقبة على مدير المدرسة بل تشمل كل العاملين والطلبة وغيرهم ومن شروط نجاح عملية المتابعة:

- "مداومة الاتصال بالعاملين في مجال عملهم والإشراف على سير العمل والتعرف على نواحي النقص أو القصور و محاولة تلافيتها ودراسة المشكلات ومحاولة التغلب عليها.

- تهيئة المناخ المناسب للعمل المثمر لما يشيع فيه من تعاون وتآلف والإفادة من الخبرات المختلفة.

-متابعة الأنشطة سواء ما يتصل منها بالمواد الدراسية أو الأنشطة المدرسية المتنوعة.

^{٥٣} شعلان محمد سليمان وآخرون، الإدارة المدرسية والإشراف الفني، القاهرة، مصر، مكتبة الانجلو المعرفية، (١٩٩١) ص ٥٢
^{٥٤} -محسن محرم زاهر، المجلة العربية للبحوث والتربوية ادارة البحوث التربوية المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس ١٩٨٣ المجلد ٣ العدد ٢ ص ٦٩

-متابعة أعمال المدرسين الشفهية والتحريرية وتقويمها من وقت لآخر.

-زيارة الفصول المدرسية زيارات ميدانية دورية.

-جعل الاجتماعات المدرسية مجالاً للمشورة وتبادل الآراء.

-الاستعانة بقدامى المدرسين والمدرسين الأوائل للتعرف على المواد الدراسية المختلفة من حيث مستوياتها وطرق تدريسها وما يلزمها من وسائل معينة وأنشطة مصاحبة واتجاهات معاصرة. °° (فهيمى وحسن محمود) لذا كانت مرحلة التقويم مرحلة مهمة لكل خطوة من خطوات العمل الإداري والتربوي وذلك استناداً إلي المراقبة والمتابعة المستمرين من قبل مدير المدرسة.

والنواحي المالية من أهم العناصر التي تسهل مهمة مدير المدرسة في الإشراف على تمويل برامج وأنشطة المدرسة. فالشئون المالية تتعلق بما يحقق متطلبات العمل المدرسي وما يتصل بها من إتمادات في الصرف والإنفاق وإعداد الدفاتر والاستثمارات الخاصة بذلك. وعمل مدير المدرسة في النواحي المالية مهم جداً لكونه يترأس اللجنة المالية للمدرسة. كما يشجع تلك اللجنة على تجديد موارد المدرسة المادية والبشرية سواء على صعيد المجتمع المحلى أو على صعيد السلطات التعليمية المسؤولة. لذلك يتعين عليه معرفة ميزانية مدرسته من حيث الفصول وعدد الطلاب وعدد المعلمين ثم توزيع الطلاب على الفصول أو الشعب أو التخصصات والإشراف على المجالس المدرسية بأنواعها^{٥٥} وعليه كذلك معرفة ميزانية المدرسة من حيث النواحي المالية وبنودها وميزانية النشاط المدرسي بأنواعه المختلفة^{٥٦} (سليمان) وفي الاتجاهات المعاصرة أصبحت الإدارة المدرسية تستخدم الكمبيوتر في كافة أعمالها من برمجة وحسابات وتدقيق وحفظ بيانات مما أدى إلى تطور هائل في مجال الإدارة التكنولوجية في التعليم.

2-شئون المنهاج الدراسي والبرنامج التربوي:-

°°-فهيمى محمد سيف الدين وحسن محمود، تطوير الادارة المدرسية في دول الخليج العربي، الرياض، السعودية، مكتبة التربية العربية لدول الخليج (١٩٩١)ص ٧٨٧٩
°٦-سليمان عرفات عبد العزيز، استراتيجيات الادارة في التعليم، ط١، القاهرة، مصر، الانجلو المصرية القاهرة، (١٩٨٨) ص ١٢١

إن المنهاج الدراسي بمفهومه الحديث يشمل أربعة عناصر أساسية هي:

الأهداف، المحتوى ، الخبرات التربوية والتعليمية، والتقويم. ويراعى مخططي المناهج شمول المنهاج الدراسي لتلك العناصر الأساسية فأصبح لا بد من تخطيط الأهداف التي ينشدها المجتمع ثم توضع في صورة مادة دراسية تتكون من مفاهيم وحقائق وتعليمات تنفذ من خلال برامج وأنشطة وتقنيات تعليمية وطرائق تدريسية يمر بها الطلبة، ثم تتم عملية التقويم الشامل لجميع عناصر المنهاج الدراسي ويقصد بالمنهاج الدراسي جميع الخبرات التعليمية المخططة التي يمر بها التلاميذ داخل المدرسة وخارجها^{٥٧} (نشوان) وفي ضوء المفهوم الحديث للمنهاج الدراسي أصبح يشمل جميع أنواع النشاط التي يمر بها الطلبة تحت إشراف الجهة المتخصصة في المدرسة.

بناء على ما سبق تصبح ميادين اهتمام مدير المدرسة في مجال المناهج الدراسية وفق التالي:

" -إثراء المادة الدراسية.

-توظيف الكتاب المدرسي.

-استخدام الوسائل التعليمية اللازمة.

-توظيف الإذاعة المدرسية.

-توظيف المكتبة المدرسية.

-الأنشطة الصفية و اللا صفية.

-توظيف المختبر المدرسي.

-الرحلات المدرسية.

^{٥٧} - نشوان يعقوب حسين ، الإدارة والإشراف التربوي ، ط٣، القاهرة ، مصر، مطبعة عمرو الحلبي (١٩٩٢) ص٢٢٨

-الاختبارات التشخيصية.

-الاختبارات التحصيلية.

-قياس تحصيل التلاميذ وتقويمه .

وعلى مدير المدرسة مهمة توفير كافة مستلزمات عملية التعليم والتعلم من مواد وأجهزة وأدوات بما يكفل تسيير العملية التربوية والتعليمية في مجال انجاز المناهج الدراسية لان أي نقص يؤدي إلى عرقلة مسيرتها فتحبط أهدافها.

بهذا" يمكن تحسين عملية التعليم بتزويد المعلم بمواد تعليمية فعالة باعتبارها الجزء المهم من عمله الذي يعني توفير واختيار المواد التعليمية الملائمة، وعلى حين أن الجزء الثاني هو زيادة استعداده لاستعمال الوسائل التعليمية والجزء الثالث هو توفير التوزيع السريع بمواد التعليم تساعد هيئة التدريس باستعمالها في وقت الحاجة^{٥٨} (مدونات وبرزة كمال)

3-شئون النمو المهني للعاملين:-

يرى (العمارة 2002) إن مهام المدير رعاية شئون العاملين في مدرسته:

تنظيم عمليات مشاركة العاملين ومساهماتهم بالمهام الإدارية المختلفة التي تتصل باللجان والنشاطات المدرسية المختلفة.

- تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة ورعايتها.

-إعداد التقارير الفصلية والسنوية عن العاملين في المدرسة وتقديمها إلى الإدارة

^{٥٩} (العمارة) ويفصل (الخواجا) ^{٦٠} عمل المدير مع المعلمين عن طريق:

-توزيع المسؤوليات والواجبات المدرسية على المعلمين

^{٥٨} -مدونات وبرزة كمال، الاشراف التربوي التعليمي، عمان، الاردن، المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، (٢٠٠٢) ص ١١٧
^{٥٩} - العماير محمد، مبادئ الادارة المدرسية، ط٣، عمان، الاردن، المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع (٢٠٠٢) ص ١١٧
^{٦٠} - الخواجه عبد الفتاح محمد سعد، تطوير الادارة المدرسية والقيادة الادارية، عمان، الاردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع (٢٠٠٤) ص ٧٦

-أن يناقش خطط المعلمين ويتابع تنفيذها

-أن يتابع دوام المعلمين والتزامهم بالعمل والواجبات المطلوبة منهم ويقوم المدير وآخرون بتنظيم العمل المدرسي بإيجاد مجلس إدارة المدرسة الذي يرأسه، ويشترك فيه وكيلها، وبعض المدرسين والمرشد الاجتماعي والمرشد النفسي والمرشد التعليمي بالإضافة للمرشد الرياضي وتكون المهمة الأساسية لمجلس إدارة المدرسة أن:"يقوم برسم السياسة العامة في ما يتعلق بإدارة المدرسة وتنظيمها والإشراف عليها وتوجيهها وتوزيع العمل والأنشطة المختلفة، وتوفير المناخ المناسب ومناقشة المشكلات العامة واختيار أحسن الحلول لها"^{٦١} (الخطيب وآخرون) ويلعب مدير المدرسة دوراً بارزاً في مجال تنمية العاملين في المدرسة من خلال العمل معهم ومشاركتهم في القرارات التربوية والمدرسية، وذلك لرفع معنوياتهم، وحماسهم من أجل تنفيذها.

لذلك التأكيد على العلاقات الإنسانية من خلال ما يبديه مدير المدرسة من اهتمام بشؤون العاملين ومصحتهم وكيفية مع أهداف وغايات المدرسة.

شؤون الطلبة:-

يعتبر الطلبة محور العملية التربوية والتعليمية برمتها، إذ أنه من أجلهم تم تخطيط تلك العملية وتحديد برامجها وأنشطتها.. لذلك أصبحت مهمة المدرسة الثانوية أن توازن بين نواحي متطلبات التغيير في صورته المتعددة بحيث يتم التعامل مع الطالب في هذه المرحلة بمراعاة النمو النفسي والجسمي السريع. ويرى^{٦٢} (الفالوقى والقذافي) أن المدرسة الثانوية تهتم بما يلي:

1- إعداد الطالب للحياة عن طريق تزويده بالمعلومات والمهارات الأساسية والتراث الثقافي التي يمكن أن تستخدم جميعاً كأساس لمواصلة التعليم.

^{٦١} - الخطيب رداح وآخرون، الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة ط ٣، الرياض، السعودية، مطابع النزل لافق التجارية (١٩٩٦)

ص ١٦٣

^{٦٢} - الفالوقى محمدرمضان القذافي، التعليم الثانوى في البلاد العربية، بنغازى، ليبيا، دار الجماهيرية للنشر والتوزيع، (١٩٩٠)

ص ١٥٩

2-مساعدة الطالب على النمو والتطوير إلى الدرجة القصوى التي تسمح بها قدراته واستعداداته ولقد حددت مهام عدة لمدير المدرسة الحديثة تجاه الطلبة منها:

أ:-افتتاح الدراسة :لأول يوم من أيام الدراسة أثر كبير في سير العمل المدرسي وفي مدى تقبل التلاميذ لدراساتهم ورضاهم بها أو نفورهم منها ولهذا تهتم المدرسة الحديثة بهذا اليوماهتماماً بالغاً.

ب:-الإشراف على السلوك العام للتلاميذ.

ج:الإهتمام بالتربية الجمالية.

د:-الإشراف على النواحي الصحية^{٦٣}.(شعلان وآخرون)

إن الإدارة المدرسية تهتم بتقديم خدماتها للطلبة من خلال ممارسة مهام أساسية لتنفيذ البرنامج التربوي والتعليمي في المدرسة وهذا يسهم في سير المدرسة بوتيرة سريعة إلى الأمام ومن المهام المعروفة للإدارة المدرسية تجاه الطلبة:" قبول التلاميذ المستجدين والمحولين وإعادة القيد في حدود القواعد المقررة ،والإعفاء من الرسوم في حدود التعليمات ،وتأديب التلاميذ طبقاً للقواعد التي تضعها الوزارة ،وتوزيع التلاميذ على الفصول ،وتسجيل غياب وتأخر التلاميذ وإصدار بطاقات التلاميذ وإعطاء الشهادات الخاصة ببياناتهم عنهم^{٦٤} (مطاوع وأمينة حسن) ويقع على عاتق مدير المدرسة الثانوية معالجة المشاكل الطلابية فيها فالمدرسة الثانوية. هي إحدى مؤسسات المجتمع الذي يتمثل فيها المجتمع بصراعاته ونزعاته هناك مهام أخرى لمدير المدرسة منها المساعدة في تنظيم برامج علاجية للتغلب على مشكلات الطلبة.

-جعل المدرسة بيئة صديقة للطالب.

-ويجمل(ربيع^{٦٥})مهام مدير المدرسة بمايلي:

^{٦٣} شعلان محمد سليمان وآخرون ،الإدارة المدرسية والإشراف الفني ،القاهرة ،مصر،مكتبة النهضة القاهرة (١٩٨٧) ص٥٦
^{٦٤} -مطاوع ابراهيم عصمت وأمينة حسين ،الاصول الادارية للتربية ،القاهرة ،مصر،دار المعارف،(١٩٨٠) ص١١٩
^{٦٥} - ربيع هادي مشعان ،المدير المدرسي الناجح ،ط١، عمان ،الأردن،مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع (٢٠٠٦) ص٥٦

- التخطيط ووضع برنامج العمل المدرسي.
- قبول التلاميذ المستجدين والمحولين.
- إعداد الجدول المدرسي وتوزيعه على المعلمين.
- تقدير الأعمال اللازمة لتحقيق رسالة المدرسة من نواحي الدراسة والنشاط والإشراف والتقويم.
- حضور الإجتماعات مع الإدارات التعليمية العليا.
- الإجابة عن الأسئلة التي ترد إلى المدرسة.
- تأديب التلاميذ وفق اللائحة التأديبية.
- حفظ الملفات الشخصية للتلاميذ والمعلمين والعاملين في المدرسة.
- مراجعة السجلات المالية للمدرسة بين الحين والآخر.
- متابعة التخطيط والتنظيم الموضوع للعمل من جميع النواحي وتقويمه.
- تقويم المدرسة برمتها ومدى نجاحها في أداء رسالتها كمؤسسة تربوية إجتماعية.
- إعداد التقارير الفترية والسنوية إلى الجهات المختصة وتقويمها^{٦٦} (ربيع)

المهام الفنية:

١ - تنمية المعلمين مهنيًا:

- يرى^{٦٧} (عابدين) أن مسؤولية مدير المدرسة من الناحية الفنية تشمل:
- توزيع مسؤوليات واختصاصات جميع العاملين بالمدرسة والإشراف على أعمالهم.

^{٦٦} ربيع هادي مشعان، المدير المدرسي الناجح، ط١، عمان، الاردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع (٢٠٠٦) ص٥٦
^{٦٧} - محمد عبد القادر عابدين، الادارة المدرسية، عمان، الاردن، دار الشروق (٢٠٠٢)، ص ١٤٢

-المتابعة المستمرة لجميع العاملين بالمدرسة، بهدف رفع مستوى أدائهم، وعلاج السلبيات واجبات مدير المدرسة الفنية:تشمّل:-

-دراسة خطط المواد التدريسية التي يعدها المعلمون.

-الزيارات الاستطلاعية للفصول لمتابعة أعمال المعلمين.

-التعرف على مستوى أداء المعلمين.

-التعاون مع المشرفين التربويين لمعالجة جوانب الضعف في العملية التربوية.

-التعرف على حاجات المعلمين وزارة التربية والتعليم 1995 :

٢-إثراء المنهاج الدراسي وتحسين تنفيذه:

ويمكن تحقيق ذلك بالخطوات الآتية:

✓ الاطلاع على المناهج الدراسية المقررة بجميع عناصرها في ضوء المستجدات والتطورات التربوية.

✓ تحديد عناصر المنهاج المنوي دراسته، والأهداف المنشودة لتلك الدراسة بالتنسيق والتعاون مع المعنيين.

✓ تشكيل اللجان الخاصة لتنفيذ الدراسات والأبحاث المنشودة.

✓ وضع برامج وخطط عمل محددة لمتابعة أعمال اللجان.

✓ رصد النتائج ومناقشتها مع المعنيين.

✓ وضع برنامج لتلبية احتياجات المنهاج وإثرائه وتحسين طرائق تنفيذه في ضوء الدراسة والإمكانات المتاحة.

✓ وضع نظام للتقويم المستمر لألوان النشاط المتصل بإثراء المنهاج ونتاجاته^{٦٨} (العاجز)

٣- تحسين العملية التعليمية وتحليل خطط المواد الدراسية:

^{٦٨} -العاجز فؤاد على، الإدارة الصفية بين النظرية والتطبيق، غزة، فلسطين، المقداد، للطباعة (١٩٨٨) ص ٩٢

خلص^{٦٩} (زهرا) إلى ضرورة التخطيط للتعليم والنمو المهني للمعلمين والاختبارات والعلاقة بين المجتمع المحلي التي تستلزم تمتع المدير بقدر من الكفايات والمهارات في التخطيط المدرسي والتغيير والتطوير.

ويرى^{٧٠} (دياب) أن التخطيط اليومي للدروس عملية هامة بالنسبة للمعلم والطالب حيث أن التخطيط تصور مسبق للمواقف التعليمية لذا يجب متابعة تخطيط المعلمين وتوجيههم وتقديم التغذية الراجعة لهم.

4- العمل على توفير فرص النمو المتكامل للمتعلمين جسدياً وعقلياً واجتماعياً ونفسياً ورعايتها:

تتضمن هذه المهمة إتباع الخطوات الآتية:-

- ✓ تحديد حاجات المتعلمين ومشكلاتهم باستخدام الأساليب والتقنيات المناسبة تصنيفها حسب أهميتها.
- ✓ تحديد الأدوات والأساليب والتقنيات المناسبة لدراسة المشكلات.
- ✓ تشكيل لجنة تتولى دراسة مشكلات التلاميذ.
- ✓ توفير المستلزمات المادية والبشرية اللازمة لتسهيل الدراسة.
- ✓ الإشراف على تنفيذ نشاطات اللجنة المذكورة ومتابعتها وتقويمها والتقرير من
- ✓ نتائج الدراسة وتوثيقها^{٧١} (العميرة) .

٥- إيجاد نظام للتقويم المستمر لعمل العاملين في المدرسة فردياً وزمرياً:

(يذكر العاجز) إن التقويم مهمة رئيسية من مهمات المدير، وهي عملية ضرورية للتحقق من مدى نجاح التخطيط والتنفيذ وللتأكد من مدى تحقيق الأهداف، ويمكن القيام بهذه المهمة إذا اتبعت الخطوات الآتية:

^{٦٩} - محسن محرم زاهر، المجلة العربية للبحوث والتربوية ادارة البحوث التربوية المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس ١٩٨٣ المجلد ٣ العدد ٢ ص ٦٧

^{٧٠} - اسماعيل محمد ادياب، الادارة المدرسية، الاسكندرية، القاهرة، دارالجامعيه للنشر والتوزيع (٢٠٠١) ص

^{٧١} - العمير محمد، مبادئ الادارة المدرسية، ط٣، عمان، الاردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة (٢٠٠٢) ص ١٤٣

- توفير أدوات التقويم الفردي الزمري الجماعي.
- وضع برنامج لتقويم عمل المعلمين ومتابعتهم.
- رصد نتائج التقويم مع المعنيين ودراستها.
- تزويد المعنيين بتغذية راجعة مناسبة في وقتها^{٧٢} (العاجز)

إقامة نظام فعال للتقويم التكويني والمتابعة ودراسة مستويات التحصيل المدرسي للطلبة وتحديدها:

التقويم مهمة رئيسية من مهمات المدير، كما أنه لا يستطيع أن يعرف مدى ما حقق من أهداف ولا يعرف أين يقف إلا إذا أجرى عملية التقويم لكل عمل تقوم به سواء أكان في المجال الإداري أو الفني. ولكي "يستطيع المدير أن يقوم بهذه المهمة عليه أن يتخذ الخطوات الآتية:

- وضع خطة لدراسة تحصيل الطلبة وشؤونهم وأحوالهم العامة.
- توزيع مسؤوليات الدراسة على المعنيين أفراداً وجماعات.
- وضع برنامج للحصول على المعلومات من أحوال الطلبة بصورة منتظمة.
- دراسة المعلومات وتحليلها وتفسيرها وتصنيفها وتبويبها.

وضع برنامج لتوظيف المعلومات الواردة اللازمة والاستفادة منها في تحسين أوضاع التلاميذ ومتابعتها^{٧٣} (العميرة) وإن التقويم للعاملين في المدرسة وكذلك للإدارة المدرسية له أهمية قصوى في تحسين العمل التربوي والمدرسي ويرى^{٧٤} فهمي وحسن محمود (لإدارة تُفيد من نتائج تقويم الأداء في وضع سياسات ثابتة وعادلة بالنسبة لعمليات استقطاب واختيار وتعويض للعاملين وتحديد أنواع التدريب اللازم لتنميتهم وتطويرهم كذلك يستفيد الأفراد العاملون من معرفة مستوى الأداء مقارنة بالمستوى المطلوب واتخاذ اللازم للارتقاء لهذا المستوى ولما لذلك من تأثير

^{٧٢} - العاجز فؤاد على، الإدارة الصفية بين النظرية والتطبيق، ط١، غزة، فلسطين، المقداد، للطباعة (١٩٨٨) ص ٩٤

^{٧٣} - العماير محمد، مبادئ الإدارة المدرسية، ط٣، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة (٢٠٠٢) ص ١٤٤

^{٧٤} - فهمي محمد سيف الدين وحسن محمود، تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي، الرياض، السعودية، مكتبة التربية العربية لدول الخليج (١٩٩١) ص ١٦٦

على النمو والتطور للفرد والمنظمة (فهمي وحسن محمود) ومدير المدرسة يقوم بدور مركزي في عملية التقويم مهتماً بملاحظة الأداء والمدى الذي وصل إليه في المدرسة وكذلك النواتج من ذلك الأداء بما يتناسب مع الأهداف المرسومة، ويؤكد (السعود وأحمد بطاح)^{٧٥} أن مدير المدرسة يمثل بالنسبة للكثيرين الوجه الألمعي لمهنة التربية وهو في نظرهم رمز المدرسة وهو الذي يمثل نجاحها أو فشلها وقليل من الناس يبرئون المدير من نجاح أو فشل المدرسة التي يديرها والتقويم لم يعد غاية ف ذاته حيث يرى^{٧٦} (الأغبري) لتقويم وسيلة لا غاية أنه وسيلة يتمكن مدير المدرسة بها من الوقوف على حسن سير العملية التعليمية ومدى تحقيقها لأهدافها بمدى نجاح جهود تحسينها وتطويرها (الأغبري، 1994، 15): ويرى^{٧٧} (العبيدي، وحنان الجبوري) مجالات عمل مدير المدرسة تقويم المدرسة من حيث مبناها وتجهيزاتها ومرافقها، وإمكانياتها البشرية، والتنظيم المدرسي، ونشاطها وخطة الدراسة والمناهج والكتب المدرسية، والعلاقات الإنسانية السائدة بين أعضاء أسرتها ومجالسها المدرسية وتستننتج الباحثة مما سبق أن المهام المتنوعة المنوطة بمدير المدرسة منها الإدارية ومنها الفنية والتي من أهمها:

1_ وضع السياسة المدرسية السليمة مع المعلمين، لجعلهم متعاونين لتحسين أدائهم وتطويرهم على الصعيد الشخصي والمهني.

2_ تعاون المدير مع المدرسين في وضع طرق وآليات لحل مشاكل الطالبات.

3_ العمل على توفير جو ملائم لحل مشاكل الطلبة.

4_ العمل على توفير الموارد البشرية والمادية لمساعدة المعلمين في حل مشاكل الطلبة.

^{٧٥} - السعود واحمد بطاح، مشكلات طلبة التعليم الثانوي نتائج البحث الاستطلاعي المجلة الاجتماعية القومية المجلد ٣ العدد ١ القاهرة مصر المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية (١٩٨١) ص٣٠٥

^{٧٦} - الاغبري عبد الله، المشكلات والصعوبات الادارية والفنية التي تواجه المدرسة الثانوية في الجمهورية اليمنية دراسة مقدمه للمؤتمر السنوي الثاني التابع للجمعية المصرية للتربية المقارنة والمنعقد في الفترة من ٢٢ ٢٤ يناير ١٩٩٤ كلية التربية جامعة عين شمس .

^{٧٧} - العبيدي غانم سعد، وحنان عيسى الجبوري، اساسيات القياس والتقويم في التربية والتعليم، الرياض السعودية، دار العلوم للطباعة والنشر، (١٩٨٨) ص٤٠٢

5_ إرشاد المعلمين بشكل فردي وجماعي للأخذ بأيديهم إلى مستوعالٍ وأسلوب تربوي حديث في معالجة مشاكل الطلبة.

6_ مراعاة الديمقراطية في تفويض المهام وتشجيع المشاركة الفعالة لمواجهة المشكلات والعمل على حلها بقدر من السرعة.

7_ العمل على وضع خطط تحتوي على طرق معالجة مشاكل الطلبة كي تكون مرجعاً لمساعدة المعلمين في تذليل هذه الصعوبات والمشاكل.

8_ العمل على تشجيع المعلمين من استخدام طرق وأساليب تربوية حديثة في معالجة مشاكل الطلبة.

المرحلة الثانوية والمشكلات الشائعة بين طالباته

المشكلات الشائعة بين الطلبة في المرحلة الثانوية:

إن المرحلة الثانوية هي مرحلة حرجة بالنسبة لعمر الإنسان فهي تتوسط بين مرحلة الطفولة ومرحلة الرجولة، حيث تشهد هذه المرحلة تطورات بيولوجية وفسولوجية واجتماعية سريعة على الفرد تؤدي إلى اهتزاز توازنه واستقراره ويتضح أن المشكلة حلقة متداخلة ومتفاعلة مع مشكلات أخرى ولقد تعددت تصنيفات المشكلات إلى أكثر من تصنيف ويرى ٧٨ (الشيباني) أن المشكلات يمكن تصنيفها إلى:

مشاكل جسمية صحية، مشاكل انفعالية مزاجية، مشاكل عقلية معرفية، مشاكل خلقية اجتماعية وقد حصر العديد من المربين مشكلات التلاميذ التي تعبر عن حاجاتهم الإرشادية وأشار على سبيل المثال وهي (WREN) .
أ.مشكلات تعليمي منها عادات الاستذكار، تنظيم الوقت، مهارات القراءة، الامتحانات تشتت الانتباه.

ب.مشكلات مهنية: تتضمن الحاجة لوجود هدف والحاجة لمعرفة القدرات الشخصية.

ج.مشكلات مالية: تتضمن القلق بسبب تدني لدخل الفرد.

^{٧٨} - الشيباني عمر محمد التوامي، الاسس النفسية والتربوية لرعاية الشباب، بيروت، لبنان، دار الثقافة (١٩٧٣) ص ١٧٢

د.مشكلات انفعالية: تتضمن مشكلات شخصية والخوف من الفشل. رفاق سوء تخلف عقلي مشكلة أمهات اضطراب نفسي اضطراب أسرة مشكلة صحية انحراف الحدث. ه.مشكلات اجتماعية: كالشعور بالوحدة، القيود، الحاجة إلى مهارات اجتماعية ٧٩(أحمد).

أولاً: مشكلات إجتماعية أخلاقية:

وهي من أبرز المشاكل التي تظهر في مرحلة الثانوية والتي يندرج تحتها:

أ. الجنوح:

وهي ظاهرة اجتماعية لا يكاد يخلو منها مجتمع من المجتمعات فهو بحد ذاته كما يرى ٨٠ (الديدي) أن الجنوح هو الانحراف السلوكي عند الأطفال والمراهقين دون الثامن عشر الذي يتمثل في سلوك لا أخلاقي وخارج عن القانون وعلى قيم المجتمع ومعايره. والجنوح هو من المشكلات النفسية والاجتماعية التي تواجه الأسرة والمدرسة والمجتمع مما يستوجب التدخل للوقاية والعلاج لما يسببه من اجترأ على الأخلاق ومن تحد لها أو رغبة في الانتقام منها .
أهم أسباب الجنوح في المرحلة الثانوية:

- عدم إشباع الحاجات النفسية الأساسية هو السبب الرئيسي لسلوك الجانح فالطالب الثانوي الذي ينقصه الحب ويحس بالحرمان ويشعر أنه منبوذ أو غير مرغوب فيه .. يميل للعدوان نحو والديه أولاً ونحو المجتمع بعد ذلك. ٨١(حسين، وزيدان).
- التنشئة الأسرية الخاطئة التي تقوم على القسوة الزائدة أو اللين الزائد في المعاملة والتي تذهب الرقابة فيها إلى حد التشديد الزائد للحرية أو إلى حد الإهمال والسلبية الكاملين، إلى جانب تنصل الآباء من المسؤولية وضربهم المثل أو النموذج السيئ

^{٧٩} - احمد عبدالرحمن، الادارة والخدمات التعليمية في التعليم العام بدولة الكويت مؤسسة الكويت للتقديم العلمي ادارة مشاريع البحوث والتكليف (١٩٨٥) ص٦٩

^{٨٠} - الديدي عبد الغنى، التحليل النفسي للمرافقة ظواهر المرافقة وخفاياها، بيروت، لبنان، دار الفكر اللبناني (١٩٩٥) ص١٢٥

^{٨١} - حسين منصور وزيدان محمد مصطفى، الطفل والمراهق، القاهرة، مصر، مكتبة النهضة المصرية (١٩٨٢) ص١٨٦

لأبنائهم بالإضافة إلى التصدع الأسري بسبب الخلافات المستمرة بين الأب والأم بسبب الطلاق أو الوفاة^{٨٢}. (الشيبياني).

- كذلك عدة أسباب تعود إلى التنشئة الاجتماعية الخاطئة والنقص في اكتساب القيم وتمثل المعايير الاجتماعية وتبنيها، بالإضافة إلى سوء التربية الجنسية ونقص وسائل الترفيه، ومشكلات شغل وقت الفراغ، والفقر والجهل والمرض (الديدي).

- كثيراً ما يكون الجنوح رد فعل لما كان قد تعرض له الطالب الثانوي من ضغط لا مبرر له أيام طفولته فهو بإقدامه على الجنوح إنما قد يكون قد اقتصد ممن حاولوا حرمانه طفولته أو السبب هو أنه أصبح أوقى على التصدي لمن يقف بوجهه، وهذا الاتجاه السلبي يأخذ به إلى اقتراف الجنوح^{٨٣}. (الجسماني)

- الحرب وما ينجم عنها من دمار وتهجير، وتشرذم وإحباط وقلق تعتبر عامل مهم من عوامل الجنوح .

ب. مشكلة التهيج وعدم الاستقرار والثورة ضد السلطة:

السلطة تشمل سلطة الأسرة وسلطة المدرسة وسلطة المجتمع بعباداته وتقاليده وقيمه الدينية والخلقية. حيث يشعر الطالب الثانوي كما يرى^{٨٤} (معوض) أن الأسرة والمدرسة والمجتمع لا تقدر موقفه ولا تحس بإحساسه الجديد، لهذا فهو يسعى بدون قصد لأن يؤكد بنفسه بثورته وتمرده وعناده، فالبيئة تتصارع معهم وأفراد أسرته لا يفهمونه وأصدقائه لا يقدرون قدراته ومواهبه، والمدرسة لا تعامله كفرد مستقل ولا تشبع حاجاته الأساسية، على حين هو يحب أن يحس بذاته وأن يكون شيئاً يذكر ومن أهم الأسباب والعوامل التي كشفت الأبحاث والدراسات علاقتها بثورة الشباب واضطراب حياتهم، فيما يلي أهمها: أشار إليها (الشيبياني)

- الصراع النفسي بسبب الفشل في إشباع الحاجات الأساسية، وكذلك الفراغ الروحي وضعف الإيمان بالله وضعف الوازع الديني، طغيان المادة على الحياة، والشعور بالظلم والاستبداد والاستغلال وكبت الحريات الفردية.

^{٨٢} - الشيبياني عمر محمد التوامي، الاسس النفسية والتربوية لرعاية الشباب، بيروت، لبنان، دار الثقافة (١٩٧٣) ص ١٧٢
^{٨٣} - الجسماني عبد العلى، سيكولوجية الطفولة والمراهقة وحقائقها الاساسية، القاهرة، مصر، الدار المدرسية للعلوم (١٩٩٤) ص ٢٢٩
^{٨٤} - معوض خليل ميخائيل، دراسة مقارنة في مشكلات المراهقين في المدن والريف السلطة والطموح، مصر، دار المعارف (١٩٧١) ص ٧٣

-الزيادة المستمرة في تكاليف الحياة والدراسة، والنقص في فرص العمل أمام الشباب.

- الصراع بين الأجيال والتباين في العقيدة.

- عدم مسايرة المناهج الدراسية وطرق التدريس لخصائص نموهم وحاجاتهم وميولهم وحاجات مجتمعهم وعصرهم وشعورهم بالهوة بين ما يدرسونه وبين مكشلات مجتمعهم. ٨٥. (الشيبياني) ولقد أجرى الدكتور مصطفى فهمي 1995 بالاشتراك مع شعبه الإرشاد النفسي بكلية التربية بحثاً في معرفة المشكلات الشائعة بين طلبة المدارس الثانوية بمدينة القاهرة. فجاءت نتائج البحث بخصوص أكثر خمس مشكلات تردداً ضمن المشكلات المتعددة بالأسرة:

1_والداي يضحيان بأكثر مما يجب من أجلي.

2_أحد والداي متوفى.

3_لست في وفاق مع أحد إخوتي.

4_أعاني من وجود منازعات عائلية.

5_لا أصارح والداي بكل شيء عني.

وكان ضمن النتائج المتعلقة بالمنهج والدراسة:

1_بعض الامتحانات قاسية.

2_كثير من مدرسينا ضعاف.

3_مدرسينا لا يراعون إحساس الطلبة.

4_مدرسينا تنقصهم الشخصية^{٨٦}(فهمي)

ثالثاً: المشكلة الجنسية:

إن طلاب المرحلة الثانوية في سن حرجة يطلق عليها مرحلة المراهقة ويعاني من مشكلات النمو الجنسي، والكبت الجنسي، والتهاب المشاعر وثورة

^{٨٥} - الشيبياني عمر محمد التومي، الأسس النفسية والتربوية لرعاية الشباب، بيروت، لبنان، دار الثقافة، (١٩٧٣) ص ٣٣٨
^{٨٦} - فهمي مصطفى، دراسة من طلبة وطالبات المدارس الثانوية كتاب تربية المراهق، الرياض، السعودية، (١٩٩٥) ص ٥٩

العواطف والخيال ويزيد التهابها بوجود القنوات الفضائية المنحرفة ومواقع الانترنت الإباحية والأغاني الماجنة. ويحذر (٨٧محموظ) بأن المشكلات الجنسية من أكثر

المشكلات بروزاً ووضوحاً في المرحلة الثانوية المراهقة حيث تتميز سمات وخصائص المراهقة بقوة غرائزها وعنادها واندفاعها .

ويشير (٨٨ إسماعيل) إلى أن كلاً من الولد والبنت يقع في حيرة من أمره إذ يجد نفسه أمام حدث جديد لا يعلم عنه شيء يذكر، وموضوع كله محاط بسرية تامة، وفي نفس الوقت فإن العادات والتقاليد لا تساعد على معرفة شيء عنه ولذا فقد يحاول الطالب الثانوي أن يحل المشكلة بنفسه وهذا يؤدي إلى الطالب الثانوي المراهق أن يقع فريسة صراع نفسي عنيف ويمكن إجمال أسباب المشكلة الجنسية في المرحلة الثانوية فيما يلي:

- غياب التربية القائمة على الفهم الصحيح المرين للإسلام والبعيد عن مظاهر الكبت والقهر والاضطهاد والإحباط.

- نوعية الرفاق الذين يمثلون الأصدقاء والصديقات وخاصة إذا تباينت الأعمار، واختلفت البيئات والثقافات، وعاش الجميع في فراغٍ روحي واجتماعي.

- عدم توجيه الأولاد والبنات إلى وظيفة الجنسي في الحياة والأساليب المشروعة لتلبية الغريزة الجنسية والحكمة في تحريم العلاقات الجنسية بغير الطرق المشروعة.

- عدم تلبية حاجات الجنسية ومطالبهم وحرمانهم من أن يشبعوا ما في نفوسهم من حاجة إلى شراء ما يحتاجونه مما يناسبهم، وأن يكون لهم كيان اقتصادي يحسون به لأن هذا الحرمان كثيراً ما يؤدي إلى الانحراف، وهذا يحتم على الآباء والمربين أن يعلموا أبناءهم بإمكانية تلبية رغباتهم المادية بتوسط واعتدال.

- عدم تبيان ما يترتب على الفاحشة في الدنيا من أمراض جسمية ونفسية وصحية، ومردود أفعال على ممارسة الحياة الطبيعية، إلى جانب ما في الحياة

^{٨٧} - محفوظ محمد جمال الدين، التربية الإسلامية للطفل المراهق، مصر، دار الاعتصام (١٩٨٦) ص ١٢
^{٨٨} - الجراحي إسماعيل بن محمد العجلوني، كشف الخفاء، ط٤، بيروت، لبنان، (١٩٨٤) ص ١٩٤

الأخرى من عقاب عند الله وغضب منه ثم الحكم الشرعي المترتب على ممارسة الشذوذ الجنسي ومدى استنباع الشرع والمجتمع له (٨٩محجوب)

واجب الإدارة المدرسية والتربوية تجاه المراهقين أشار عدنان 1993 إلى مجموعة من القواعد التي يجب على المربين أن يكونوا على وعي بها:

1_ أن رغبة المراهق في التحرر من التبعية تُصدم بمقاومة من الوالدين لأنه يصعب عليهما التخلص من الفكرة السائدة أنهما المسؤولين عن سلوكه وثورة المراهقين وعصيانهم تمتد من سلطة الوالدين إلى سلطة المدرسة.

2_ يجب أن نتيح للمراهق الفرصة لتأكيد ذاته، لذلك يلجأ المراهق إلى القيام بأعمال تلفت النظر إليه.

3_ التربية المدرسية أن تساعد المراهق على أن يستخلص وجهة نظر تفسر له معنى الحياة.

4_ المدرسة أن تبتعد عن فلسفة الكتب في تربية المراهقين لأن هذه الفلسفة تمهد الطريق للصراع بين مجتمع الصغار والكبار في المدرسة.

5_ المشاعر الجنسية تكون قوية عند المراهقين فيجب عن الآباء والمدرسون أن يعاونوا المراهقين على أن هذه المشاعر والرغبات طبيعية ولكن لابد من تنظيمها وتهذيبها وتشجيع المراهقين على النمو ليكونوا راشدين ومنتجين.

المشكلات المدرسية التعليمية:

لاشك أن المرحلة الثانوية من المراحل المتميزة في حياة الطلبة الدراسية وهي مرحلة هامة في بناء الفرد فرداً صالحاً ولما كانت الإدارة المدرسية تلعب دوراً أساسياً في تشكيل شخصية الطالب وتحديد مستقبله لذلك كان لابد من معرفة المشكلات التي يتعرض لها الطلبة لمواجهتها قبل استفحالها.

ويؤكد (الأحمد)^{٩٠} على إشباع الحاجات الأساسية للطلاب من خلال دور المناهج بمراعاة حاجات الطلبة ومشكلاتهم بعد التأكد من هذه الحاجات وتلك المشكلات عملياً (الأحمد).

^{٩٠} - محجوب عباس، مشكلات الشباب الحلول المطروحة والحل الاسلامي، القاهرة، مصر، (١٩٨٥) ص ١٠١

أن أهم نتائج المشكلات الدراسية :

قلة الدافعية للتحصيل الدراسي -صعوبة الفهم والتركيز والاهتمام بالمواد الدراسية -عدم كفاءة المدرسين -صعوبة المناهج وعدم ملاءمتها -الشعور العام بعدم جدوى الدراسة^{٩١} (الحلو وعساف). ويلخص^{٩٢} (زهران) المشكلات المدرسية بناء على مجمل نتائج وبحوث عن مشكلات الشباب ومنها التالي:

-صعوبة تركيز الانتباه والسرхан.

-النسيان وضعف الذاكرة.

-عدم القدرة على تخطيط وتنظيم الوقت.

-نقص الضبط والربط في المدرسة.

-التأخر الدراسي في مادة أو أكثر.

-تمييز المدرسين لبعض التلاميذ دون الآخرين.

-القلق والخوف من الامتحانات.

-نقص الإرشاد التربوي

مشكلات سلوكية واجتماعية:

وقد وضحتها^{٩٣} (أبو عودة) فيما يلي:

١_ مشكلة الهواتف النقالة: هذه المشكلة تسبب في تشتت الطلبة جهة بعيداً عن العملية التربوية والتعليمية .

٢_ التدخين وتعاطي المخدرات :لقد زادت النسبة بين المدخنين من الطلبة بسبب التقدم التكنولوجي العصري في وسائل الاتصال خاصة التلفاز والنت.

^{٩٠} - احمد احمدابراهيم ،نحو تطوير الادارة المدرسية ،ط٢، الاسكندرية ،مصر،المطبوعات الجديده،(١٩٩١) ص٤٢

^{٩١} - الحلو عساف،الشباب والتغير،ط٥،بيروت،لبنان ،مؤسسة الرسالة،(١٩٩٥) ص٦٩

^{٩٢} - محسن محرم زاهر ،المجلة العربية للبحوث والتربوية ادارة البحوث التربوية المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ،تونس ١٩٨٣ المجلد ٣ العدد ٢ ص٦٧

^{٩٣} - ابو عودة فوزى حرب،واقع الممارسات الادارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في لواء غزة رسالة ماجستير سابقة غير منشورة جامعة الازهر غزة (١٩٨٩) ص٩٢

٣_ وسائل الإعلام الموجهة بطريقة فاسدة تفسد أخلاق الطلبة والتي يبقى عليها بعض

الطلبة حتى ساعة متأخرة من الليل ولا يستطيع القدوم للمدرسة وقد أشار^{٩٤} العاجز) إلى المشكلات الخاصة بطالبات الثانوية واعتبرها مشكلات خاصة بالنظام المدرسي ومنها:

- السلوك العدواني للطالبات خلال الفسحة.

- الانطواء والخجل لدى بعض الطالبات، عدم الانتظام والانضباط في طابور الصباح.

- عدم الالتزام بالزي الرسمي للمدرسة، وتشنت انتباه بعض الطالبات داخل الفصل وتسرب بعض الطالبات داخل الفصل وتسرب بعض الطالبات لأسباب واهية وبرغبة الأهالي.

- كثرة شكاوي الطالبات ولأتفه الأسباب.

- شيوع بعض حوادث السرقة بين بعض الطالبات لزملائهن والكذب من بعض الطالبات.

1- الأبنية التعليمية : حيث كثافة الفصول الدراسية بسبب كثرة أعداد الطلبة محدودية المدارس، ونقص عدد المباني المدرسية الصالحة، ونقص التجهيزات المدرسية وكفايتها، وظهور شروخ وتشققات في بعض المباني المدرسية لعدم وجود الصيانة اليومية.

2- المشكلات السلوكية والأخلاقية :مثل تدمير الأثاث المدرسي حيث يقوم بعض التلاميذ بإحداث خسائر في تجهيزات المدرسة وفي أثاثها، مثل تكسير الشبائيك والكراسي والوسائل التعليمية ويقوموا بتشويه المبنى المدرسي بأجسام حادة أو الكتابة على الجدران ودورات المياه.

^{٩٤} - العاجز فؤاد على، المشكلات الادارية التي تواجه مديرات مدارس البنات بمحافظة غزة مجلة الجامعة الاسلامية مجلد ٢٩ عدد ١ الجزء الاول ص ٢١١

3-تفشي العنف المدرسي :نتيجة تأثر الطلبة بوسائل الإعلام، والتنشئة الأسرية والمدرسية مثل اعتداء بعض الطلاب بالضرب والتعدي على بعض المعلمين

أوالمديرين داخل المدرسة نتيجة الانتماء السياسي حيث يؤدي ذلك لحدوث الشغب بين الطلاب الذين ينتمون للتنظيمات.

4-العناد والصراع بين التلاميذ أثناء الدرس لبعضهم البعض : نتيجة تحدي السلطة المدرسية والاستخفاف بالدرس والمدرس ، ومحاولة جذب الانتباه بطريقة غير لائقة بالإيماء بالحركات وإخراج الأصوات والتمرد ضد سلطة المدرسة.

5-تسرب الطالبات والطلاب : بسبب لجوء بعض الطلبة إلى سوق العمل لسد احتياجات أسرهم عند الطلبة أو بسبب الزواج المبكر لبعض الطالبات.

6-أزمة الفترة المسائية للدوام المدرسي :حيث قلة النشاطات المنوطة بهذه الفترة لضيق الوقت ولضيق المدرسة.

7-الدروس الخصوصية :أدى ذلك إلى تدني مستوى العملية التعليمية في المدارس حيث اتجهت هذه الدروس إلى تفشي ظاهرة الكتب الخارجية.

8-نقص تدريب وإعداد المعلم : بسبب غياب عدد كبير من المعلمين عن حضور عدد من الدورات المتخصصة عند عقدها وذلك ناتج عن تردي المستوى المعيشي وقلة الحوافز.

9-اهتزاز سلطان المعلمين : عدم جدوى فعالية الحكم الذاتي للتلاميذ، وقلة تعاون الآباء مع المدرسين وجمود النظم التعليمية وعدم إشراك الطلبة في إدارة المدرسة وقلق الطلبة واضطراب الثقة فيما بينهم.

الفصل الثالث

منهجية البحث

- 1- منهج الدراسة.....٦٤
- 2- أدوات الدراسة.....٦٤
- 3- مصادر الدراسة.....٦٤
- 4- أسلوب وطرق جمع البيانات.....٦٤
- 5- تحليل البيانات.....٦٦
- 6- هيكل الدراسة.....٦٧

أولاً :منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف الدراسة سوف يستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة (المشاكل الادارية داخل مدرسة كيساتريان الثانوية فى مدينة سمارانق SMA KESATRIAN 1) وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كيفياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة.

ثانياً : أدوات البحث

هي أدوات ترجع إلى وسيلة جمع البيانات لتسهيل عملية البحث ونتيجته وبناء على ذلك فإن الأداة المهمة والرئيسية التي قام الباحث بتحديدتها (مشكلة البحث وجمع البيانات وتفسيرها واستنباط النتائج) وذلك عن طريق المقابلة مع المدير ومساعديه ومعلمي مدرسة كيساتريان الثانوية فى مدينة سمارانق وعرض عليهم الأسئلة التي لها علاقة بموضوع بحثي .

ثالثاً: مصادر البيانات

سيقوم الباحث بجمع البيانات والمادة العلمية التي لها علاقة بهذا البحث من بعض الكتب العلمية وشبكات الإنترنت ، ومن خلال المقابلة التي سوف يقوم بها داخل مدرسة سمارانق الثانوية ، وأخذت عينة من مجتمع الدراسة المتمثلة في المدير و المعلمين والمعلمات داخل هذه المدرسة التربوية، والتي سوف نذكر أسماءهم.

رابعاً: أسلوب جمع البيانات

هي مجموعة الطرق والأساليب المختلفة التي سيعتمد عليها أي باحث وذلك لفرض انجاز وحل مشكلة البحث وهناك عدة طرق لجمع البيانات والمعلومات وهي:

- المقابلة وتنقسم إلى (مقابلة مفتوحة – مقابلة مغلقة).

- الملاحظة وتنقسم إلى (بسيطة – منظمة).

- الوثائق .

و سيقوم الباحث بجمع بيانات البحث عن طريق :

استخدام المقابلة والملاحظة للحصول على بيانات تتعلق بالأتي :

المشكلات الادارية في مدرسة كيساتريان الثانوية في مدينة سمارانق ؟

نوع الاسلوب الاداري المتبعه في مدرسة كيساتريان الثانوية في مدينة سمارانق؟

ليوضع الاقتراحات والتوصيات المثلى لحل المشكلات الادارية داخل مدرسة

كيساتريان الثانوية في مدينة سمارانق SMA KESATRIAN 1 بناء على

الاسلوب الاداري المتبع بالمدرسة .

والمقابلة وتنقسم إلى (مقابلة مفتوحة – مقابلة مغلقة).

المقابلة: لقاء يتم بين الباحث والمستجيب بهدف الحصول على المعلومات بصورة شفوية ومباشرة وتعد أداة لجمع المعلومات الخاصة بالبحوث التي لا يمكن الحصول عليها باستخدام أدوات أخرى .

المقابلة المفتوحة: وتطرح فيها أسئلة غير محددة الإجابة .

المقابلة المغلقة: وتكون فيها أسئلة مزيجا من النوعين .

ولكي تحقق المقابلة أهدافها على الباحث مراعاة ما يلي :

1- الإعداد للمقابلة .

2- تكوين علاقات ودية مع المستجيب .

3- استدعاء المعلومات .

٥- تسجيل البيانات .

والملاحظة وتنقسم إلى (بسيطة – منظمة).

الملاحظة : الإنتباه إلى ظاهرة ما أو حادثة معينة بهدف الكشف عن أسبابها وقوانينها . وتنقسم من حيث طبيعتها إلى:

1- الملاحظة البسيطة : وتتضمن صوراً مبسطة من المشاهدة والإستماع دون إخضاعها للضبط العلمي .

2- الملاحظة المنظمة : وتتم في ظروف مخطط لها ومضبوطة ضبطاً علمياً دقيقاً وتختلف عن الملاحظة البسيطة في أنها تحدد لها ظروف الزمان والمكان ويستعان لها ببعض الوسائل الميكانيكية مثل كاميرات التصوير .

خامساً: تحليل البيانات

سيأتم على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي و المناقشة التي ستكون بطريقة منطقية بمعنى أنه البيانات التي سوف أتوصل إليها عن طريق المقابلة الشخصية والملاحظات سيتم تحليلها بواسطة التعبير اللفظي و عملية التثليث تحليل البيانات وهي العملية التي تنظم أو تتكون بواسطتها المقابلة و الملاحظة اللاحقة وذلك عن طريق تطبيق خطة بحث بحيث يمكن الوصول منها على نتائج معينة .

ومراحل تحليل البيانات هي :

1- مرحلة جمع البيانات .

2- مرحلة تنظيم وتصنيف البيانات .

3- مرحلة عرض البيانات واختصارها وتقديمها على هيئة أفكار محورية.

4- استخلاص النتائج وعرضها والتأكد من تطبيقها وتحليل البيانات وسوف يتم تحليل البيانات بواسطة عملية التثليث (بالإنجليزية: Triangulation) وهي عملية إيجاد إحداثيات والمسافة إلى نقطة بحساب طول ضلع مثلث باستخدام القياسات المأخوذة لزوايا وأضلاع المثلث المشكل من تلك النقطة ونقطتين مرجعيتين.

سادساً :هيكل البحث

لقد راء الباحث أن يتبع الهيكل البحثى الاتى:-

الفصل الأول : الاطار العام والدراسات السابقة

- مقدمة البحث.
- اسئلة البحث.
- أهداف البحث.
- أهمية البحث.
- حدود البحث.
- مصطلحات البحث.
- الدراسات السابقة.

الفصل الثانى:الاطار النظرى

المبحث الاول : مفهوم الادارة المدرسية

المبحث الثانى :تعريف الادارة المدرسية ونشأتها وتطورها

- المبحث الثالث :اهمية الادارة المدرسية ووظيفتها
- المبحث الرابع :اهداف الادارة المدرسية وخصائصها
- المبحث الخامس :انماط الادارة المدرسية وعناصرها
- المبحث السادس :اهمية مدير المدرسة
- المبحث السابع:مهارات مدير المدرسة ومهامه
- المبحث الثامن :المهام الادارية
- المبحث التاسع:المهام الفنية
- المبحث العاشر:المشكلات الشائعة بين طلبة المرحلة الثانوية

الفصل الثالث : منهجية البحث

- منهج الدراسة
- أدوات الدراسة
- مصادر الدراسة
- أسلوب وطرق جمع البيانات
- تحليل البيانات
- هيكل الدراسة

الفصل الرابع

عرض البيانات و تحليلها

نبذة مختصرة عن المدرسة سمرانق الثانوية

هي مدرسة Kesatrian الوطنية اسست في ٢٠ شهر مايو لسنة ١٩٦٧ و التي تما أعتمه من قبل الحكومة ، الاعتماد المجلس في عام ٢٠٠٦. في الاعتماد المدارس

الثانوية Kesatrian واحدة حصلت على "A"

الملف مدرسة

اسم المدرسة	SMA Kesatrian 1
NSS رقم الهوية المدرسة	٣٠٤.٠٣.٣٧.٤٤.١٢٣
NPSN رقم إحصاءات	٢٠٣٣١٩٠٣
رقم الحساب بنك مانديري	٣٥٠٠٠٥٢٤٢١٩١

سنة التأسيس	٢٠ مايو ١٩٦٧
وضع المدارس	معتمد A
العنوان المدرسة	JLN. Pamularsih 116 (سيمرانج)
الهاتف	٧٦٠٦١٥٠/٧٦٠١٢٠١ (٠٢٤)
البريد الإلكتروني	sma_kesatrian_1_semarang@yahoo.co.id
فاكس	٧٦١٤٢٦٠ (٠٢٤)
الموقع	www.smakesatrian1.org

رؤية المدرسة مجهزة مؤشرا، يجب أن يصاحب جميع أعضاء SMA Kesatrian سيمارانج المتوقع أن يكون صورة واضحة عن وجودها في المستقبل من خلال زيادة في التقاني والولاء، وتعاون جيد بين جميع الموظفين والطلاب والمجتمع بشكل واضحة التالي:

١. إعداد الشباب في بناء الدولة ، على استعداد لتلبية المستقبل.
٢. مساعدة الطلاب على التعرف على الإمكانيات التي يمكن تطويرها على النحو الأمثل.
٣. تطوير نظم تعليمية فعالة وقابلة للتكيف مع تطور العلم والتكنولوجيا.
٤. تعزيز روح الأخوة والتكاتف في المدرسة والمجتمع.

أ_ مفهوم الإدارة:

وتعرف على أنها ذلك النشاط الإنساني الهادف إلى تحقيق نتائج محددة مرغوبة باستخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة أفضل استخدام ممكن في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة في المجتمع.

ومن خلال ما تقدم نستطيع القول بأن الإدارة ترجمة للأفكار والنظريات والفلسفات إلى واقع، كما أنها أداة توجه التغيرات الاجتماعية والتيارات الثقافية، بالإضافة إلى أنها عامل أساس في تسهيل التغير واستقراره.

١_ الإدارة التعليمية:

بناء على التعريفات والمفاهيم السابقة، فإن البعض يرى أن الإدارة التعليمية جزء من الإدارة العامة باعتبار أن التعليم من الخدمات التي تقدمها الدولة وأجهزتها، وبالتالي فإن الإدارة التعليمية تشتق أسسها وعملياتها ومبادئها من ميدان الإدارة العامة، "Educational Administration" كما أنها تكتسب صفاتها وأسسها ومبادئها وعملياتها المتميزة الخاصة بها في ميدان التربية والتعليم على أساس أنها تطبق في ميدان له خصوصيته وهو ميدان بناء البشر

ويعرف البعض الإدارة التعليمية على أنها ذلك النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية وبالجوانب والاتجاهات السلوكية المؤثرة والمتعلقة بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الموارد المتاحة وفقاً لأسس ومفاهيم علمية ووسيلتها في ذلك إصدار القرارات الخاصة بتحديد الهدف ورسم السياسات، ووضع الخطط والبرامج وأشكال التنظيم اللازمة لتحقيق الهدف وتوجيه الجهود والتنسيق فيها، وإثارة مواطن القوة في أفراد القوى العاملة، وتنمية مواهبهم وقدراتهم ورفع روحهم المعنوية، والرقابة على الأداء لضمان تحقيق الهدف وفقاً للخطط والبرامج الموضوعة

ولذلك إن إدارة التعليم هي جزء من الإدارة العامة وتتفقان في عناصر مشتركة أهمها: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، وسن القوانين واللوائح التي تيسر العمل في كل منهم، وتعرف أيضاً على أنها كل عمل منسق ومنظم يخدم التربية والتعليم وتتحقق من ورائه الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقاً يتمشى مع الأهداف الأساسية من التعليم، أو بأنها الكيفية التي يدار بها التعلم في دولة ما وفقاً لايدلوجية المجتمع والاتجاهات الفكرية والتربوية السائدة فيها حتى تتحقق الأهداف المرجوة من التعليم.

ويمكن القول أن مفهوم الإدارة التعليمية يتضمن الآتي:

١_ الإدارة تعني تحديد الأهداف واستخدام الإمكانيات المتاحة لتحقيق تلك الأهداف.

٢_ تحديد الوظائف التي تحقق الأهداف من خلال عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق.

٣_ اختيار الأفراد الذين يتولون القيام بهذه الوظائف.

٤_ توجيه القوى العاملة لتحقيق أقصى استفادة ممكنة.

٥_ التخطيط والتنظيم لاتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة.

وبناء على ما سبق فإن الإدارة التعليمية يقصد بها جميع الأعمال التي يقوم بها القادة التربويون والإداريون في المستويات العليا في الأجهزة التعليمية من تخطيط، وتنظيم، واتخاذ القرارات لخدمة الأهداف العامة ووضع المقررات، ودورها رسم السياسة التعليمية وعادة يرأسها وزير التعليم.

وحيث أن الإدارة التعليمية جزء من الإدارة العامة فمن المنطق أن تتضمن الإدارة التعليمية الإدارة المدرسية كوحدة إجرائية.

٢_ الإدارة المدرسية:

إذا كانت إدارة التعليم تعتبر صورة من صور الإدارة العامة للمجتمع، فإن الإدارة المدرسية تعتبر جزءاً من الإدارة التعليمية وكلاهما تشتركان في مكونات الإدارة وعناصرها، وهناك عدة تعريفات للإدارة المدرسية نذكر منها:

تعرف الإدارة المدرسية بأنها الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي "المدرسة إداريين وفنيين"، بهدف تحقيق الأهداف التربوية داخل

المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة في تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة.

ويتولى مدير المدرسة مسؤولية سير العملية التربوية بمدرسته، وكذلك تطبيق اللوائح والقوانين والمناهج الدراسية الصادرة من أمانة التعليم، وتوفير كل الظروف والامكانيات التي تساعد على توجيه نمو التلاميذ عقلياً وبدنياً ونفسياً وروحياً واجتماعياً، وتحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، وكذلك هو مسؤول عن تنظيم العمل الجامعي والعمل بالمدرسة، إذن فهو المسؤول الرئيس عن الإشراف وتصريف الأمور الإدارية المتعددة لخلق البيئة التربوية المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الإدارة المدرسية علم وفن والتزام بأخلاقيات المهنة، فهي علم لأن ممارستها تتطلب معارف ومعلومات علمية ومهنية دقيقة، كما تتطلب مهارات إدارية ومسلكية تربوية متطورة، كي يكون مدير المدرسة قادراً على إدارة المدرسة والعاملين فيها، ومستثمراً الوقت والموارد والمصادر المتوافرة، وقادراً على اتخاذ القرارات الرشيدة التي تؤثر في أداء المؤسسة والعاملين فيها بشكل يوجه جهود الجميع وإمكاناتهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة بنجاح وفعالية.

والإدارة المدرسية فن لأنها تتطلب من مدير المدرسة حساً مرهفاً وحكمة بالغة وتفهماً ووعياً لحاجات الآخرين ومشاعرهم، كي يستطيع حفظ التوازن بين سير العمل باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة، ورفع كفايات العاملين ومستويات أدائهم، والاهتمام بشؤونهم، وبذلك يكون قائداً تربوياً فعالاً.

ويلاحظ أن هناك من يخلط بين مفهومي الإدارية التعليمية والإدارة المدرسية حيث يطلق اسم الإدارة المدرسية على الإدارة التعليمية أو بالعكس، رغم أن لكل إدارة دلالة مختلفة عن الأخرى، فالإدارة المدرسية هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية، أما الإدارة التعليمية فهي الوحدة القائمة برسم السياسة التعليمية، وتعد العلاقة بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية هي علاقة الكل بالجزء، وهذا يعني

أن الإدارة المدرسية تعد جزءاً من الإدارة التعليمية، وصورة مصغرة لتنظيماتها، وتقوم الإدارة التعليمية بتقديم العون والمساعدة ماليًا وفنيًا للإدارة المدرسية، وإمدادها بالقوى البشرية اللازمة لتنفيذ السياسة العامة المرسومة، وتحقيق الأهداف التعليمية الموضوعية، وتقوم كذلك بالإشراف والرقابة عليها لتضمن سلامة هذا التنفيذ.

هذا ويمكن تعريف الإدارة المدرسية من خلال وظائفها بأنها عملية تنسيق وتوفيق بين العناصر البشرية لتحقيق أهداف مطلوبة ومحددة، وتتمثل وظائف الإدارة المدرسية في المهام والمسؤولية التي يتعين على الإداريين القيام بها من أجل تحقيق الأهداف، ومن الوظائف الرئيسة للإدارة المدرسية: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.

وتتحقق وظيفة مدير المدرسة من خلال عدد من المبادئ والتوجيهات:

- ١_ الإيمان بقيمة الفرد، وجماعية القيادة مع ترشيد العمل.
- ٢- حسن التخطيط والتنظيم والتنسيق، ثم المتابعة والتقييم.
- ٣_ اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة العمل في المدرسة بأسلوب سليم.
- ٤_ إتباع الأساليب الحديثة في حل مشكلات العمل المدرسي.
- ٥_ الإدراك التام لأهداف المرحلة التعليمية.
- ٦_ الإدراك التام لخصائص نمو التلاميذ وما يستلزمها.
- ٧_ الإلمام بمناهج المرحلة التعليمية وما تهدف إليها.
- ٨_ الوقوف على الصعوبات التي تعترض العمل داخل المدرسة.
- ٩_ معرفة احتياجات البيئة ومشكلاتها، واقتراح الحلول لها.

وفي ضوء هذه الوظيفة الرئيسة للإدارة المدرسية تتحدد عدة أهداف ينبغي على الإدارة المدرسية أن تعمل على تحقيقها ويأتي في مقدمتها ما يأتي: بناء شخصية الطالب بناء متكاملأ (علمياً، وعقلياً، وجسماً، وتربوياً،)

- تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة بما يحقق سرعة إنجاز الأعمال وتنسيقها وتعزيز العلاقات الطيبة بين العاملين في المدرسة.
- وضع خطط التطور والنمو المستقبلي للمدرسة.
- الإشراف على تنفيذ المشروعات المدرسية المالية والمستقبلية مثال ذلك: المباني والمرافق والمشروعات المخصصة لتمويل المدرسة.
- توفير العلاقات الجيدة بين المدرسة والبيئة الخارجية من خلال مجالس الآباء والجمعيات والمدارس الثقافية الموجودة في البيئة، مع العمل على معاونة البيئة على حل ما قد يوجد فيها من مشكلات.

ب_ واجبات الإدارة المدرسة ومسؤولياته

١_ مجال المنهاج:

للإدارة المدرسة كونها المشرفا المقيم دور كبير في عملية تحسين المناهج المدرسية، وتطويرها، وذلك لقربه من المعلمين وتعامله المباشر معهم في جميع مكونات المنهاج، والعناصر التي تؤثر في تطبيقه مثل: الكتاب المدرسي، والتعينات البيئية، والأنشطة الصفية وغير الصفية، ودليل المعلم، والبيئة المحلية، والوسائل التعليمية/التعليمية، وطرائق التعليم والامتحانات .

ويعرف المنهاج على أنه "مجموع الخبرات العلمية والتربوية والثقافية والاجتماعية والرياضية متمثلة في المعلومات والمواد الدراسية النظرية، والمهارات التعليمية، والتطبيقات العملية، كذلك القيم والاتجاهات، وطرق التفكير وأساليب التعرف والمواقف التعليمية، وأوجه النشاط التي توفرها المدرسة لأبنائها داخل جدرانها

وخارجها، وذلك بهدف مساعدتهم على النمو الشامل في جميع النواحي، وتعديل سلوكهم وفقاً لأهدافها التربوية لتجعل منهم أفراداً نافعين لأنفسهم ولمجتمعهم
ويكمن دور مدير المدرسة في توجيه المعلمين في التخطيط لتحسين المنهاج وتطويره
وعقد الدورات والحلقات التدريبية والدروس التوضيحية والمناقشات، واستخدام
الأدوات والأساليب العلمية لجمع البيانات، ولتشخيص جوانب القوة والضعف هذا
بالإضافة إلى ما يأتي:

١. متابعة توفير متطلبات العملية التعليمية.
 ٢. متابعة تنفيذ المنهاج المدرسي على مدار العام الدراسي للتأكد من سيرة وفقاً للخطة المقررة، واعتماد الخطط البديلة لمعالجة الظواهر السلبية التي تكتشف وإبلاغها إلى المنطقة التعليمية.
 ٣. متابعة تنفيذ الأنشطة المدرسية وتقويمها.
 ٤. الإشراف على تنفيذ نظم الامتحانات واعتماد نتائجها.
 ٥. الإشراف على تحليل نتائج الامتحانات والتعرف إلى حالات الضعف التي تكتشف عنها.
 ٦. إبداء الرأي في المناهج في ضوء تحقيقها للأهداف التربوية واقتراح أوجه تطويرها.
- ويتعرض دور مدير المدرسة في هذا المجال إلى عدد من المشكلات والصعوبات، ويشير مدني(١٩٨٩) إلى أهم هذه المشكلات:

- ضعف المحتوى التربوي وعجز المناهج التربوية عن مواكبة التطور العلمي والتقني وغيرها اللذين يشهدهما العالم المعاصر.
- تخلف طرق التربية وعدم النجاح في إصلاحها ورفع مستوى فعاليتها، وضمان سلامة منهجها ووضوح أهدافها.
- انخفاض مستوى خبرة المعلم الابتدائي والثانوي والعالي وذلك إذا ما قيس بالمستويات التي حصلت عليها النظم التربوية في الأمم المتقدمة.
- عدم جدية الإشراف الفني والإداري في المدارس.
- شكلية الامتحانات وعدم تركيزها على الخبرات النوعية التي تزود الخريجين بأعلى الفعاليات، وإمكانات النجاح في الحياة العلمية والعملية.

٢_ مجال الطلبة:

١. العمل على مساعدة الطلبة في حل مشكلاتهم التحصيلية، والنفسية، والاجتماعية، والصحية من خلال المتخصصين العاملين في المدرسة.
٢. تشجيع إقامة الأنشطة المختلفة للطلاب وحثهم عليها مثل الصحافة، والمكتبة، والرياضة، والإذاعة... الخ، وذلك لتنمية مواهبهم واستغلال طاقاتهم في أعمال مفيدة مع عرض ابتكارات المبدعين منهم.
٣. التوجيه والإشراف على دراسة ظواهر سوء التوافق والسلوك الطلابي للتعرف إلى أسبابها ودوافعها، والمشاركة في اختيار الأسلوب المناسب للتعامل معها وتلافيها، وطلب المساعدة مع الأجهزة المختصة في الحالات التي تتطلب ذلك.
- . اتباع أسلوب الثواب والعقاب مع الطلبة واعتماد تشجيع الطلبة المتفوقين وتوقيع الجزاءات على الطلبة المخالفين في حدود الصلاحيات المقررة في هذا الشأن.

٥. وضع خطط رعاية الموهوبين وخطط رفع مستوى التحصيل.

٦. القيام بأعمال الرائد العام لمجلس الطلبة في مدارس المرحلتين المتوسطة والثانوية وما في مستواهما .

غياب الطلاب وهروبهم

يمثل المجتمع الطلابي مجتمعاً متميزاً نظراً لتركيبته المتميزة لأفراده الذين تربطهم علاقات خاصة وتجمعهم أهداف موحدة في ظل مجتمع تربوي تحكمه أنظمة وقوانين تنظم مسيرة العمل داخله ، وعلى الرغم من ذلك فقد زخر هذا المجتمع بالكثير من المشكلات المختلفة التربوية والتعليمية التي اقلقت مضاجع المسؤولين والتربويين ومن تلك المشكلات مشكلة التأخر الدراسي ومشكلة السلوك العدواني والتمرد والجنوح والانطواء والغياب والتأخر الصباحي ، وغيرها من المشكلات المؤثرة في حياة الطالب والتي قد تؤثر سلباً في مسيرته الدراسية

وتعتبر مشكلة الغياب والهروب من أهم المشكلات التي يعاني منها المجتمع المدرسي ، وذلك لما لها من تأثير سلبي على حياة الطالب الدراسية وسبباً في كثير من إخفاقاته التحصيلية وانحرافاته السلوكية، وهذا ما أشغل بال المسؤولين والمربين الذين أخذوا على عاتقهم دراسة هذه المشكلة والتعرف على أسبابها ووضع البرامج لعلاجها والقضاء على آثارها

طبيعة المشكلة :

يعني غياب الطالب عن المدرسة هو عدم تواجده بها خلال الدوام الرسمي أو جزء منه ، سواءً كان هذا الغياب من بداية اليوم الدراسي ، أي قبل وصوله للمدرسة أو كان بعد وصوله للمدرسة والتنسيق مع بعض زملائه حول الغياب ، أو حضوره للمدرسة والانتظام بها ثم مغادرته لها قبل نهاية الدوام دون عذر مشروع

وإذا كان غياب الطالب في بعض الأحيان بسبب مقبول لدى أسرة الطالب كالغياب لأجل مهام منزلية بسيطة أو بسبب عوامل صحية يمكن التغلب عليها أو ، بسبب عوامل أخرى غير ذات تأثير قوي ولكن يجدها الطالب فرصة للغياب ، فإن ذلك لا يعتبر مقبولاً من ناحية تربوية لأن تلك الظروف الخاصة يمكن التغلب عليها ومواجهتها بحيث لا تكون عائقاً في سبيل الحضور إلى المدرسة

الأسباب والدوافع :

يرجع غياب الطالب وهروبه من المدرسة لأسباب وعوامل عدة منها ما يعود إلى الطالب نفسه ومنها ما يعود للمدرسة ومنها ما يعود لأسرته ومنها عوامل أخرى غير هذه وتلك ، وسنتطرق في الأسطر التالية لأهم تلك الأسباب والدوافع التي قد تكون وراء غياب الطالب وهروبه من المدرسة :

أولاً : العوامل الذاتية :

وهي عوامل تعود للطلب نفسه وتتمثل في :

١- لشخصية الطالب وتركيبته النفسية بما يمتلكه من استعدادات وقدرات وميول تجعله لا يتقبل العمل المدرسي ولا يقبل عليه

٢- الإعاقات والعاهاات الصحية والنفسية الملازمة للطالب والتي تمنعه عن مساهمة زملائه فتجعله موضعاً لسخريتهم فتصبح المدرسة بالنسبة له خبرة غير سارة مما يدفعه إلى البحث عن وسائل يحاول عن طريقها إثبات ذاته

٣- عدم قدرة الطالب على استغلال وتنظيم وقته وجهل أفضل طرق الاستذكار، مما يسبب له إحباطاً وإحساساً بالعجز عن مسايرة زملائه تحصيلياً

٤- الرغبة في تأكيد الاستقلالية وإثبات الذات فيظهر الاستهتار والعناد و كسر الأنظمة والقوانين التي يضعها الكبار (المدرسة والمنزل) والتي يلجأ إليها كوسائل ضغط لإثبات وجوده

٥- ضعف الدافعية للتعلم وهي حالة تتدنى فيها دوافع التعلم فيفقد الطالب الاستثارة ومواصلة التقدم مما يؤدي إلى الإخفاق المستمر وعدم تحقيق التكيف الدراسي والنفسي

ثانياً : العوامل المدرسية :

وهي عوامل تعود لطبيعة الجو المدرسي و النظام القائم والظروف السائدة التي تحكم العلاقة بين عناصر المجتمع المدرسي مثل :

١- عدم سلامة النظام المدرسي وتأرجحه بين الصرامة والقسوة وسيطرة عقاب كوسيلة للتعامل مع الطلاب أو التراخي والإهمال وعدم توفر وسائل الضبط المناسبة
٢- سيطرة بعض أنواع العقاب بشكل عشوائي وغير مقنن مثل تكليف الطالب بكتابة الواجب عدة مرات والحرمان من بعض الحصص الدراسية والتهديد بالإجراءات العقابية .

٣- عدم الإحساس بالحب والتقدير والاحترام من قبل عناصر المجتمع المدرسي حيث يبقى الطالب قلقاً متوتراً فاقداً للأمن النفسي.

٤- إحساس الطالب بعدم إيفاء التعليم لمتطلباته الشخصية والاجتماعية.

٥- عدم توفر الأنشطة الكافية والمناسبة لميول الطالب وقدراته واستعداداته التي تساعده في خفض التوتر لديه وتحقيق المزيد من الإشباع النفسي .

٦- كثرة الأعباء والواجبات ، خاصة المنزلية التي يعجز الطالب عن الإيفاء بمتطلباتها .

٧- عدم تقبل الطالب والتعرف على مشكلاته ووضع الحلول المناسبة لها مما أوجد فجوة بينه وبين بقية عناصر المجتمع المدرسي فكان ذلك سبباً في فقد الثقة في مخرجات العملية التعليمية برمتها واللجوء إلى مصادر أخرى لتقبله .

ثالثاً : العوامل الأسرية :

وتتمثل في طبيعة الحياة المنزلية والظروف المختلفة التي تعيشها والروابط التي تحكم العلاقة بين أعضائها ، ومما يلاحظ في هذا الشأن ما يلي :

١- اضطراب العلاقات الأسرية وما يشوبها من عوامل التوتر والفتل من خلال كثرة الخلافات والمشاجرات بين أعضائها مما يشعر الطالب بالحرمان وفقدان الأمن النفسي.

٢- ضعف عوامل الضبط والرقابة الأسرية بسبب ثقة الوالدين المفطرة في الأبناء أو إهمالهم وانشغالهم عن متابعتهم الذين وجدوا في عدم المتابعة فرصة لاتخاذ قراراتهم الفردية بعيداً عن عيون الآباء.

٣- سوء المعاملة الأسرية والتي تتأرجح بين التدليل والحماية الزائدة التي تجعل الطالب اتكالياً سريع الانجذاب وسهل الانقياد لكل المغريات وبين القسوة الزائدة والضوابط الشديدة التي تجعله محاطاً بسياج من الأنظمة والقوانين المنزلية الصارمة مما يجعل التوتر والقلق هو سمة الطالب الذي يجعله يبحث عن متنفس آخر بعيد عن المنزل والمدرسة .

٤_ عدم قدرة الأسرة على الإيفاء بمتطلبات واحتياجات المدرسة ، وحاجات الطالب بشكل عام ، مما يدفع الطالب لتعمد الغياب منعاً للإحراج ومحاولة للبحث عما يفي بمتطلباته .

رابعاً : عوامل أخرى :

وتتمثل في غير ما ذكر أعلاه ومن أهمها :

١- جماعة الرفاق وما يقدمه أعضاؤها للطالب من مغريات تدفعه لمجاراتهم والانصياع لرغباتهم في الغياب والهروب من المدرسة وإشغال الوقت قضاء الملذات الوقتية .

٢- عوامل الجذب المختلفة التي تتوفر للطالب وتصبح في متناول يده بمجرد خروجه من المنزل مثل الأسواق العامة وشواطئ البحر وأماكن التجمع ومقاهي الإنترنت والكازينوهات .

البرنامج العلاجي:

على الرغم من التأثير السلبي لغياب الطالب وهروبه من المدرسة على الطالب نفسه وعلى أسرته والمجتمع بشكل عام ، إلا أن تأثيره على المدرسة أكثر وضوحاً ، ذلك أنه عامل كبير يساهم في تفشي الفوضى داخل المدرسة والإخلال بنظامها العام

فتكرار حالات الغياب والهروب من المدرسة وبروزها كظاهرة واضحة في مدرسة ما يسبب خللاً في نظام المدرسة وتدهور مستوى طلابها التعليمي والتربوي ، خاصة في ظل عجز المدرسة عن مواجهة مثل هذه المشكلات (وقاية وعلاجاً).

ومن هنا فعلى المدرسة أن تكون قادرة على اتخاذ الإجراءات الإدارية والتربوية المناسبة لعلاج مشكلة الغياب والهروب ، وجادة في تطبيقها والحد من خطورتها والتي قد تتجاوز أسوار المدرسة إلى المجتمع الخارجي فتظهر حالات السرقة والعنف وإيذاء الآخرين والتخريب والاعتداء على الممتلكات العامة وكسر الأنظمة ، وما إلى ذلك من مشكلات تصبح المدرسة والمنزل عاجزين عن حلها ومواجهتها .

ومن أهم ما يمكن أن تقوم به المدرسة في هذا المجال :

أولاً : الإجراءات الفنية :

١- دراسة المشكلات الطلابية الحقيقية والتعرف على أسبابها مع مراعاة عدم التركيز على أعراض المشكلات وظواهرها وإغفال جوهرها ، واعتبار كل مشكلة حالة لوحدها متفردة بذاتها

٢- تهيئة الظروف المناسبة لتحقيق مزيد من التوافق النفسي والتربوي للطلاب عن طريق :

أ- تهيئة الفرص للاستفادة من التعليم بأكبر قدر ممكن

ب- الكشف عن قدرات وميول واستعدادات الطلاب وتوجيهها بشكل جيد

ت- إثارة الدافعية لدى الطلاب نحو التعليم بثتى الوسائل

ث- تعزيز الجوانب الإيجابية في شخصية الطالب والتعامل بحكمة مع الجوانب السلبية

ج- الموازنة بين ما تكلف به المدرسة طلابها وما يطيقون تحمله

ح- إثارة التنافس والتسابق بين الطلاب وتشجيع التعاون والعمل الجماعي بينهم

٣- خلق المزيد من عوامل الضبط داخل المدرسة عن طريق وضع نظام مدرسي مناسب يدفع الطلاب إلى مستوى معين من ضبط النفس يساعد على تلافي المشكلات المدرسية وعلاجها ، مع ملاحظة أن يكون ضبطاً ذاتياً نابعاً من الطلاب أنفسهم وليس ضبطاً عشوائياً يفرض تعليمات شديدة بقوة النظام وسلطة القانون

٣- دعم برامج وخدمات التوجيه والإرشاد المدرسي وتفعيلها وذلك من أجل مساعدة الطلاب لتحقيق أقصى حد ممكن من التوافق النفسي والتربوي والاجتماعي وإيجاد شخصيات متزنة من الطلاب تتفاعل مع الآخرين بشكل إيجابي وتستغل إمكاناتها وقدراتها أفضل استغلال

٤- توثيق العلاقة بين البيت والمدرسة لخلق المزيد من التفاهم والتعاون المشترك بينها حول أفضل الوسائل للتعامل مع الطالب والتعرف على مشكلاته ووضع الحلول المناسبة لكل ما يعوق مسيرة حياته الدراسية والعامة

كثرة مشاكل طلاب الثانوية ؟ كيف نحد منها ؟

تعتبر المرحلة الثانوية من المراحل الدراسية الهامة حيث يقطف الطلاب فيها ثمرة جهودهم التي بذلوها في المرحلة الابتدائية والمتوسطة.

والطالب في هذه المرحلة يمر بفترة حرجة من مراحل النمو وهي مرحلة المراهقة المتوسطة من سن ١٦-١٨ حيث تظهر فيها العديد من المشاكل والميول والاتجاهات والرغبات والشهوات والحاجات فإذا لم يتم فيها توجيههم من قبل الأباء والمعلمين توجيهاً سليماً في ظل إطار شرعي وتربوي مرن بعيداً عن التهاون والتساهل

والتخلي عن المبادئ والمثل والقيم وبعيداً عن التصرفات العصبية الرعناء فإن الشباب في هذه المرحلة يضيعون في لجج الفتن ومزالق الرذيلة مما يؤدي بهم إلى الانحطاط والفشل وعدم القدرة على مواجهة متطلبات الحياة.

وأن المتأمل لواقع طلاب المرحلة الثانوية يجد أنهم لديهم العديد من التصرفات والسلوكيات السيئة أوقعتهم في الكثير من المشاكل كالتهاون في الصلاة أو حتى تركها، وعقوق الوالدين واستعمال المخدرات والتدخين والمعاكسة في الأسواق والكذب والسب والشتم القبيح والسرعة الجنونية والتفحيط والميوعة ومحاكاة الغرب في قصات الشعر وفي ملابسهم وفي حركاتهم والتشبه بالنساء وممارسة الرذيلة والسرقة والتمرد على أنظمة المدرسة والهروب منها والعبث بممتلكاتها والاعتداء على الآخرين والغش في الاختبارات وإظهار السلوك العدواني والعناد أمام المعلمين وعدم احترامهم وغير ذلك من التصرفات السيئة التي يشمئز منها كل إنسان غيور على دينه وقيمه وعاداته وحريص على مصلحة هؤلاء الشباب الذين يعتبرون المورد البشري الهام في بناء الوطن ومن أبرز النتائج السلبية التي تنتج عن ظهور مثل هذه السلوكيات السيئة مايلي :

- ١- التأثير على سلوكيات الطلاب الآخرين حيث تنتقل العدوى من طالب سيئ إلى طالب يتصف بالسلوكيات الحسنة خصوصاً عند غياب النصح والتوجيه.
 - ٢- ضعف التحصيل الدراسي عند بعض الطلاب.
 - ٣- التأثير السلبي على عطاء المعلم بسبب ظهور مثل هذه السلوكيات.
 - ٤- إعطاء صورة غير حضارية في المجتمع الذي تكثر فيه هذه السلوكيات.
 - ٥- الهدر الاقتصادي الناتج عن العبث بالممتلكات.
 - ٦- ظهور البطالة في المجتمع الذي تظهر فيه مثل هذه السلوكيات.
- ولعل من أبرز الأسباب التي أدت إلى وقوع الشباب في مثل هذه المشاكل مايلي :

١- ضعف الوازع الديني والجهل بأحكام الشريعة.

٢- غياب القدوة الحسنة سواءً من أولياء الأمور أو من المعلمين.

٣- التفكك الأسري وانشغالها بمباهج الحياة أدى إلى تخلي الأبوين عن دورهما الأساسي في التربية وإسداء النصح والتوجيه لأبنائهما في هذه المرحلة الحساسة.

٤- التدليل المفرط والشدة الزائدة تؤدي إلى وقوع الشباب في مثل هذه المشاكل حيث يجب على كل أب أن يتعامل مع أبنائه في هذه المرحلة تعاملاً أخوياً دون أن يترك الحبل على الغارب وتركهم يفعلون ما يشاؤون دون عقاب أو توجيه ولا يقوم في نفس الوقت بالتضييق والتشديد عليهم ومحاسبتهم على كل صغيرة وشاردة وواردة.

٥- مشاهدة أفلام الجريمة والجنس والقنوات الفضائية المسعورة والمجلات الهابطة.

٦- الاستخدام السلبي للإنترنت.

٧- مصاحبة رفقاء السوء.

٨- بعض المعلمين لهم سلوكيات سيئة وتصرفات غير لائقة يُظهرها أمام الطلاب مما يؤثر سلباً عليهم والبعض الآخر من المعلمين تقع عينه على بعض هذه السلوكيات المنحرفة ولا يقوم بالتوجيه والنصح والإرشاد همه الأول فقط تدريس الطلاب مادته العلمية وإنهائها في الوقت المحدد.

وحتى يمكننا أن نحد من هذه المشاكل لابد أن نضع العلاج المناسب لها وذلك على النحو التالي:

١- دعاء الوالدين بصلاح الذرية حيث يقول الله تعالى : "والذين يقولون ربنا هب لنا من أزواجنا وذرياتنا قررة أعين واجعلنا للمتقين إماما" سورة الفرقان آية ٧٤، فالدعاء ذو أثر عجيب إذا أخذ بأركانه وأسبابه من تمجيد الله وثناء على النبي صلى الله عليه وسلم والدعاء في الأوقات المستجابة كالسحر ونزول المطر وفي السجود وأدبار الصلوات مع الأخذ بالأسباب.

٢- على المعلم أن يبذل ما في وسعه في النصح والتوجيه حيث أن دوره لا يقتصر فقط على توصيل المعلومات للطلاب فقط وإنما يتعدى دوره إلى أهم من ذلك فدوره في المدرسة كدور الأب في المنزل يربي وينصح ويوجه.

وإذا قارنا بين عدد الساعات التي يعيشها الطالب مع معلمه في المدرسة فإنها قد تصل إلى خمس أو ست ساعات يومياً لوجدنا أنها أكثر من عدد الساعات التي يلتزمها مع والديه، وإذا كان الأمر كذلك، فإن المعلم يرى من الأحوال والتصرفات التي تصدر من الطالب قد تخفى على والديه، لذا يجب عليه أن يقوم بإصلاح المعوج وتهذيب الأخلاق وتصحيح الأفكار بأسلوب المشفق الناصح وأن تكون النصيحة المقدمة للطالب سراً إن كانت خاصة بفرد معين لأن ذلك أبلغ في قبول النصيحة وأسرع للاستجابة، أما إن كانت علانية فهو توبيخ في قالب نصح لاتقبله النفس.

٣- بناء الثقة وجسور المحبة عند الطالب في هذه المرحلة من قبل أولياء الأمور والمعلمين وذلك بالكلمات الطيبة ذات الأثر الوجداني والبعد عن السخرية والاستهزاء والتفريغ التأنيب وتعزيز السلوكيات الطيبة التي تظهر منه بالتشجيع المستمر.

٤- إعطاء الطالب في هذه المرحلة الفرصة للحديث وإبداء الرأي والاستماع والإنصات له باهتمام مع مراعاة البعد عن الفوقية والتسلط عند الحديث معه وأن يكون توضيح ما يبدر منه من خطأ أثناء ذلك بأسلوب مقنع، فالإقناع فن لا يجيده إلا قلة من الناس فإذا تمكن المحاور سواءً المعلم أو الأب من إقناع الشباب بخطئه فقد أجاد وأفاد ووصل إلى الهدف المراد.

ولنا في رسول الله صلى الله عليه وسلم أسوة حسنة عندما جاءه شاب يرغب في الزنى ويستأذنه في ذلك فما قال له رسول الله صلى الله عليه وسلم يا فاسق أو يا منافق أو ...، ورد عليه صلى الله عليه وسلم رداً مقنعاً هادئاً قائلاً له : يا هذا أتجبه لأملك.. أتجبه لأختك .. أتجبه لعمتك، فكانت إجابة الشاب بالنفي وخرج من عند رسول الله صلى الله عليه وسلم وأبغض شيء عليه هو الزنى.

٥- أن يُولي كل من ولي الأمر والمعلم العناية والاهتمام بتعميق الجانب العقدي في نفس الطالب لأن ذلك من أهم الأسس في استمرار المؤمن على مراقبة الله واستشعار عظمتة وخشيته في كل الظروف والأحوال، وهذا مما يقوي القوة النفسية والإرادة الذاتية لدى الفرد المؤمن. فلا يكون عبداً لشهواته، ولا أسيراً لأطماعه فإذا قوي هذا الجانب فإن الفرد ينصلح من داخله لأنه يعتقد أن عين الله الساهرة تراقبه وتراه وتعلم سره ونجواه.

٦- يجب على كل من الأب والمعلم الالتزام بمبادئ الدين الإسلامي الحنيف والخلق الإسلامي القويم وأن يمثلوا القدوة الحسنة لهؤلاء الشباب حيث يعتبر ذلك مؤثراً إيجابياً قوياً، في معالجة مشاكلهم فالفرد لا يقبل النصح ولا الإرشاد ولا تتولد لديه أي قناعة من إنسان سلوكياته سيئة وتصرفاته غير لائقة ومخالفةً لشرع الله عز وجل، فالتربية بالقدوة الحسنة من أهم الوسائل الناجحة في معالجة العديد من المشاكل التي يعاني منها الشباب.

٧- إشغال وقت فراغ الشباب بما ينفعهم ويفيدهم

يقول الشاعر : إن الشباب والفراغ والجدة.. مفسدة للمرء أي مفسدة.

لذلك يجب على المدرسة العناية بتفعيل الأنشطة المدرسية وتوجيه الطلاب نحو القيام ببعض الأعمال المهنية لتنمية حب العمل لديهم كذلك يجب على كل معلم من خلال مادته تنمية حب القراءة والإطلاع لطلابه ، ويجب على الأب توفير مكتبة منزلية مقروءة وسمعية ومرئية يتم اختيار مادتها بعناية و محاولة إشراك ابنه في الفترة المسائية وفي الإجازات الصيفية بالدورات المتنوعة في الحاسب الآلي والكهرباء وغيرها والحرص على توجيهه بحفظ القرآن والأحاديث النبوية وآثار السلف الصالح.

٨- أن تركز المناهج الدراسية بمختلف التخصصات بصورة أكثر على توضيح المخاطر السيئة التي تلحق بالشباب نتيجة انحرافاتهم السلوكية وتقديم وسائل العلاج المناسبة .

التأخر الدراسي :-

أولاً : ماذا يقصد بالتأخر الدراسي ؟

يتشكى الكثير من الآباء والأمهات من حالة التأخر الدراسي التي يعاني منها أبناءهم ، غير مدركين للأسباب الحقيقية وراء هذا التأخر وسبل علاجها ، وقد يلجأ البعض منهم إلى الأساليب غير التربوية والعقيمة ، كالعقاب البدني مثلاً في سعيهم لحث أبنائهم على الاجتهاد . ولاشك أن الأساليب القسرية لا يمكن أن تؤدي إلى تحسين أوضاع أبنائهم ، بل على العكس يمكن أن تعطينا نتائج عكسية لما نتوخاه .

إن معالجة مشكلة التأخر الدراسي لدى أبنائنا تتطلب منا الاستعانة بالأساليب التربوية الحديثة ، والقائمة على العلم ، فهي المنار الذي يمكن أن نهتدي بها للوصول إلى ما نصبوا له لأبنائنا ولأجيالنا الناهضة من تقدم ورقي وهذا بدوره يتطلب منا أن الإجابة على الأسئلة التالية :

١ - كيف نحدد التأخر الدراسي ؟

٢ - ما هي أنواع التأخر الدراسي ؟

٣ - ما هي مسببات التأخر الدراسي ؟

٤ - كيف يمكن علاج التأخر الدراسي ؟

كيف نحدد التأخر الدراسي :

لكي نستطيع تحديد كون التلميذ متأخر دراسياً أم لا ، ينبغي إجراء الاختبارات التالية :

١- اختبارات الذكاء .

٢ - اختبارات القدرات .

٣ - اختبارات التكيف الشخصي والاجتماعي

وسأحاول أن أقدم لمحة عن هذه الاختبارات وما يمكن أن تكشفه لنا كل واحدة منها من معلومات هامة ومفيدة تساعدنا على التعرف على مستوى ذكاء التلميذ ، وما إذا كان عمره العقلي يتناسب مع عمره الزمني ، أم انه أعلى ، أم أدنى من ذلك ، وتدلنا على الوسائل التي يمكن الاستعانة بها لمعالجة أسباب تأخره ، وتوجيهه الوجهة الصحيحة ، وملفات الهدر الذي يمكن أن يصيب العملية التعليمية والتربوية إذا ما أهمل هذا الجانب من الاختبارات .

أولاً : - اختبارات الذكاء :

الذكاء كما هو معلوم ، القدرة على التعلم ، واكتساب الخبرات ، وكلما زاد الذكاء ، كلما زادت القدرة على التعلم ، وطبيعي أن الأطفال جميعاً يختلفون بعضهم عن بعض بنسبة الذكاء ، كاختلافهم في القدرة الجسمية سواء بسواء .

ولقد كان العلماء فيما مضى يهتمون بكمية الذكاء لدى الطفل بصورة عامة ، إلا أن الأبحاث الجديدة كشفت أن للذكاء أنواع متعددة ، فقد نجد تلميذاً متفوقاً في الرياضيات ، ولكنه ضعيف في الإنشاء والتعبير . إن لاختبارات الذكاء أهمية قصوى وينبغي أن تأخذها مدارسنا بالحسبان لكي تستطيع أن تؤدي عملها بنجاح .

ماذا تكشف لنا اختبارات الذكاء ؟

١ - تعرفنا هذه الاختبارات إن كان تحصيل التلميذ متفقاً مع قدراته ، أم أن تحصيله أقل من ذلك ، وإلى أي مدى ؟

٢ - تساعدنا على تقبل نواحي النقص ، أو الضعف ، لدى التلميذ ، فلا نضغط عليه ، ولا نحمله ما لا طاقة له به ، فيهرب من المدرسة ، ويعرض مستقبله للخراب .

٣ - تساعدنا على تحديد نواحي الضعف التي يمكن معالجتها لدى التلميذ .

٤ - توضح لنا الفروق الفردية بين التلاميذ ، ولهذا الأمر أهمية بالغة جداً ، لا يمكن لأي معلم ناجح الاستغناء عنها .

٥ - تساعدنا هذه الاختبارات على تحديد نواحي القوة والتفوق لدى التلميذ ، والتي يمكن الاستعانة بها على معالجة نواحي الضعف لديه .

٦ - تساعدنا هذه الاختبارات على توجيه التلميذ الوجهة الصحيحة ، فلا يكون معرضاً للفشل وضياع الجهود والأموال . (٢٥)

وهكذا يتبين لنا أن الاهتمام بمثل هذه الاختبارات يتسم بأهمية كبيرة إذا ما أردنا النجاح في عملنا التربوي ، وتجنبنا إضاعة الجهود ، وحرصنا على أحوال التلاميذ النفسية ، وجنبناهم كل ما يؤدي إلى الشعور بالفشل ، وضعف الثقة بالنفس ، وعدم القدرة ، والشعور بالنقص ، وربما يلجأ التلميذ إلى الهروب من المدرسة إذا ما وجد نفسه غير قادر على القيام بواجباته المدرسية شأنه شأن بقية زملائه في الصف .

أنواع اختبارات الذكاء :

هناك نوعان من اختبارات الذكاء :

أ - نوع يقيس القدرة العقلية بصورة عامة:

ويوضح لنا العلاقة بين [العمر العقلي] و[العمر الزمني] للتلميذ ، وتعبّر

عنه هذه النتيجة ب [نسبة الذكاء] حيث تقاس نسبة الذكاء بحاصل قسمة العمر العقلي على العمر الزمني مضروباً في ١٠٠ فلو فرضنا أن طفلاً عمره الزمني يعادل ١٠ سنوات ، وأن نتائج اختبارات الذكاء بينت أن عمره العقلي يعادل ٩ سنوات فإن نسبة الذكاء لديه تساوي ٩٠% .

ومن الواضح أن التلميذ المتوسط تكون نسبة ذكائه ١٠٠%

ومن كان نسبة ذكائه ما بين ٨٠ إلى ٩٠% كان دون المتوسط .

ومن كان نسبة ذكائه من بين ٩٠ إلى ١١٠ كان متوسط الذكاء .

ومن كانت نسبة ذكائه ما بين ١١٠ إلى ١٢٠ كان ذكياً

ومن كانت نسبة ذكائه ما بين ١٢٠ إلى ١٤٠ كان ذكياً جداً .

ومن كان نسبة ذكائه ما فوق ١٤٠ كان التلميذ عبقرياً .

ب - نوع يقيس الأنواع المختلفة للقدرات العقلية :

ويبين لنا موطن الضعف ، وموطن القوة ، إلى جانب الذكاء الكلي ، وطبيعي أن هذا النوع أدق من الاختبار الأول .

كان علماء النفس يعتقدون أن نسبة الذكاء ثابتة ، غير قابلة للتغيير ، ولا زال البعض منهم يأخذ بهذه الفكرة ، غير أن الدلائل تشير إلى أن النمو في قدرة الطفل العقلية لا تسير على وتيرة واحدة ، وبشكل منتظم ، بل تتخلله حالات من البطء ، وحالات من السرعة ، وهي تتوقف على طبيعة النمو ، وعوامله المختلفة .

إن الذكاء يتأثر حتماً بالتفاعل بين عاملي [الوراثة] و[البيئة] ، وإذا ما تبين أن ذوي التلميذ لا يعانون من أي عوق أو تخلف عقلي أو اضطرابات نفسية ، وإذا ما توفرت البيئة الصحية والطبيعية الملائمة ، فإن النمو يجري على أحسن الوجوه .

غير أن هناك حقيقة لا ينبغي إغفالها وهي أن اختبارات الذكاء قد لا توصلنا إلى حد الكمال ، بسبب وجود عوامل مختلفة تؤثر على مدى دقتها، كالمرض والاضطراب النفسي، والخبرة التي اكتسبها الطفل من بيئته لأنها تلعب دوراً مهماً في الموضوع . وعلى كل حال يمكننا أن نحصل على النتائج المفيدة إلى حد بعيد ، إذا ما كانت الاختبارات التي نجريها دقيقة ، وإذا ما أخذنا في الاعتبار جميع العوامل المؤثرة في هذا المجال وينبغي لنا أن نؤكد على أن نجاح التلميذ في اختبارات الذكاء لا يعني أنه لن يفشل في دراسته العليا ، إذا ما اجبر على دراسة فرع لا يرغب به ، وليست له القدرة عليه ، ولذلك لا بدّ وأن تكون هناك اختبارات أخرى تحدد الاتجاه الذي ينبغي للتلميذ أن يسلكه .

ثانياً : اختبار القدرات :

وهذا النوع من الاختبارات له أهمية خاصة ، حيث أنه لا يعطينا فقط مستوى قدرة التلميذ في مجال ما ، في الوقت الذي جرى فيه الاختبار ، وإنما يتعداه إلى كشف المستوى الذي يمكن أن تبلغه قدراته في هذا المجال ، إذا ما نال من مربيه في البيت والمدرسة ، الرعاية والعناية اللازمين .

ومن الأنواع الشائعة لهذه الاختبارات

١- الاختبار في القدرة الموسيقية .

٢ - الاختبار في القدرة الفنية ، من رسم ونحت وتمثيل .

٣ - الاختبار في القدرة الميك.

٤ - الاختبار في القدرة الأدبية .

وبهذه الأنواع من الاختبارات نستطيع أن نحدد قابلية التلميذ في هذه المجالات ، ومدى إمكانية تطوير هذه القابلية في أي من هذه المجالات ، كي نوجهه الوجهة الصحيحة التي تمكنه من النجاح فيها بتفوق .

ثالثاً : اختبارات التكيف الشخصي والاجتماعي :

وهذه الاختبارات تكشف لنا عن ميول التلميذ ، ومزاجه ، ومشاكله الشخصية ، وهي لا تعطينا إجابات محددة ، صحيحة أو خاطئة ، عن الأسئلة المطروحة ، والتي يطلب فيها من التلميذ الإجابة بما يشعر به ، بل تقيس جميع مظاهره الشخصية وهذا النوع من الاختبارات له أهمية بالغة بالنسبة لعملية التربية والتعليم ، وذلك لأن المعلم لا يستطيع أن يربي تلاميذه التربية الصحيحة ، ويعلمهم بسهولة ويسر ، إلا إذا فهم كل تلميذ فهماً صحيحاً ، من حيث الميول ، والرغبات ، والمزاج ، والتعرف على المشاكل التي يعانيتها في البيت والمدرسة ، ويعمل على تذليلها .

بقي لي كلمة أخيرة أقولها بكل أسف ومرارة ، أن المدارس في معظم ما يسمى بالعالم الثالث لا تهتم بهذه الأنواع من الاختبارات ، وجل اهتمامها ينصب على اختبارات التحصيل الدراسي ، بل لا أعالي إذا قلت أن الكثير من المعلمين لم يسمعوا عن هذه الاختبارات ، ولا يعرفون شيئاً عنها ، وهكذا بقيت الأساليب التربوية والتعليمية مبتورة ، وسببت ضياع الجهود والإمكانات لدى الأبناء ، وعلى هذه المدارس أن تغير من أساليبها ، لتلافي نواحي النقص فيها إذا شاءت النهوض بشعبها إلى مصاف الأمم المتقدمة الأخرى .

أنواع التأخر الدراسي :

يختلف التأخر الدراسي من تلميذ إلى آخر ، ولكل نوع من التأخر الدراسي أسبابه وظروفه وسبل معالجته وإجمالاً يمكن تحديد أنواعه بما يأتي :

١ - التأخر الدراسي المرضي :

ويتطلب هذا النوع علاجاً طبيياً، وغالباً ما يكون علاجه صعباً .

٢ - التأخر غير طبيعي :

وهذا النوع يمكن علاجه بالوسائل التربوية العلمية ، وهو ما يمكن أن تقوم به المدرسة بالتعاون مع البيت ، وهذا النوع من التأخر يمكن أن يكون في جميع الدروس ، وقد يكون تأخراً في بعض الدروس ، وقد يكون تأخراً في درس واحد فقط ، وقد يكون التأخر وقتياً ، وقد يستمر وقتاً طويلاً ، ولكل نوع من هذه الأنواع مسبباته ووسائل علاجه .

ما هي مسببات التأخر الدراسي ؟

إن أهم العوامل التي تسبب التأخر الدراسي هي :

١ - العامل العقلي : كالتأخر في الذكاء بسبب مرضي أو عضوي .

٢ - العامل النفسي : كضعف الثقة بالنفس ، أو الكراهية لمادة معينة ، أو كراهية معلم المادة بسبب سوء معاملته لذلك التلميذ ، وأسلوب تعامل الوالدين مع أبنائهم .

٣ - العامل الجسمي : ككون التلميذ يعاني من عاهة أو أي إعاقة بدنية ، على سبيل المثال

٤ - العامل الاجتماعي : ويتعلق هذا العامل بوضع التلميذ في البيت والمدرسة ، وعلاقاته بوالديه ، ومعلميه ، وأخوته ، وأصدقائه .

إن هذه العوامل كلها ذات تأثير مباشر في التأخر الدراسي لدى التلاميذ ، وعلى ضوء دراستها نستطيع أن نعالج التلاميذ المتأخرين دراسياً والذين تثبت مقاييس الذكاء أن تخلفهم أمر غير طبيعي.

ومما تجدر الإشارة إليه أن التأخر الدراسي لدى التلاميذ يصاحبه في اغلب الأحيان الهرب من المدرسة والانحراف نحو الجرائم ، من سرقة واعتداء وغيرها ، ذلك أن التلاميذ الفاشلين في دراستهم يستجيبون أسرع من غيرهم لهذه الأمور بسبب شعورهم بالفشل ، وعدم القدرة على مواصلة الدراسة والتحصيل .، ولو تتبعنا أوضاع وسلوك معظم المنحرفين لوجدنا أنهم خرجوا من بين صفوف التلاميذ المتأخرين دراسياً

كيف نعالج مسألة التأخر الدراسي :

إن معالجة مسألة التأخر الدراسي للنوع الثاني [غير الطبيعي] تتوقف على التعاون التام ، والمتواصل بين ركنين أساسيين :

١ - البيت ٢ - المدرسة

١ - البيت

ونعني بالبيت طبعاً مهمة الآباء والأمهات ومسؤولياتهم بتربية أبنائهم تربية صالحة مستخدمين الوسائل التربوية الحديثة القائمة على تفهم

حاجات الأبناء وتفهم مشكلاتهم وسبل تذليلها ، والعائلة كما أسلفنا هي المدرسة الأولى التي ينشأ بين أحضانها أبناءنا ويتعلموا منها الكثير . ولا يتوقف عمل البيت عند المراحل الأولى من حياة الطفل ، بل يمتد ويستمر لسنوات طويلة حيث يكون الأبناء بحاجة إلى خبرة الكبار في الحياة ، وهذا يتطلب منا :

أولاً - الإشراف المستمر على دراستهم ، وتخصيص جزء من أوقاتنا لمساعدتهم على تذليل الصعاب التي تجابههم بروح من العطف والحنان والحكمة ، والعمل على إنماء أفكارهم وشخصياتهم بصورة تؤهلهم للوصول إلى الحقائق بذاتهم ، وتجنب كل ما من شأنه الحطّ من قدراتهم العقلية بأي شكل من الأشكال ، لأن مثل هذا التصرف يخلق عندهم شعوراً بعدم الثقة بالنفس ويحد من طموحهم .

ثانياً - مراقبة أوضاعهم وتصرفاتهم وعلاقاتهم بزملائهم وأصدقائهم ، وكيف يقضون أوقات الفراغ داخل البيت وخارجه ، والعمل على إبعادهم عن رفاق السوء ، والسمو بالدوافع ، أو الغرائز التي تتحكم بسلوكهم وصقلها ، وإذكاء أنبل الصفات والمثل الإنسانية العليا في نفوسهم .

ثالثاً - العمل على كشف مواهبهم وهواياتهم ، وتهيئة الوسائل التي تساعد على تنميتها وإثباتها

رابعاً - مساعد أبنائنا على تحقيق خياراتهم ، وعدم إجبارهم على خيارات لا يرغبون فيها

خامساً - تجنب استخدام الأساليب القسرية في تعاملنا معهم ، وعدم النظر إليهم والتعامل معهم وكأنهم في مستوى الكبار ، وتحميلهم أكثر من طاقاتهم ، مما يسبب لهم النفور من الدرس والفضول .

سادساً - مساعدتهم على تنظيم أوقاتهم ، وتخصيص أوقات معينة للدرس ، وأخرى للراحة واللعب مع أقرانهم .

٢ - المدرسة

المدرسة هي المؤسسة التي تعمل على إعداد الأجيال وتهيأتهم ليكونوا رجال المستقبل مسلحين بسلاح العلم والمعرفة ، والقيم الإنسانية السامية لكي يتواصل تقدم المجتمع الإنساني ، ويتواصل التطور الحضاري جيلاً بعد جيل . وهكذا نجد أن

المدرسة لها الدور الأكبر في إعداد أبنائنا الإعداد الصحيح القائم على الأسس العلمية والتربوية القوية .

إن المهمة العظيمة والخطيرة الملقاة على عاتق المدرسة تتطلب الإعداد والتنظيم الدقيق والفعال للركائز التي تقوم عليها المدرسة والتي تتمثل فيما يلي :

١- إعداد الإدارة المدرسية .

٢ - إعداد المعلمين .

٣ - إعداد جهاز الأشراف التربوي .

٤ - إعداد المناهج والكتب المدرسية .

٥ - نظام الامتحانات وأنواعها وأساليبها .

٦ - تعاون البيت والمدرسة .

٧ - الأبنية المدرسية وتجهيزاتها .

إن هذه الركائز جميعاً مترابطة مع بعضها البعض ، وكل واحدة منها تكمل الأخرى ويتوقف نجاح العملية التربوية والتعليمية في المدرسة على تلازم وتفاعل هذه الركائز ببعضها ، وكلما توطدت وعمقت حركة التفاعل هذه كلما استطاعت المدرسة تحقيق ما تصبو إليه من خلق جيل واعٍ ، متسلح بسلاح العلم والمعرفة ، وملتزم بالأخلاق والمثل الإنسانية العليا . وسوف نأتي على بحث هذه الركائز في الفصول القادمة .

سمات الطلاب المتأخرين دراسياً

يتصف الطالب المتأخر دراسياً ببعض الخصائص والسمات مجتمعة أو منفردة والتي أوضحتها بعض الدراسات والبحوث النفسية من أهمها ما يلي :

١- السمات والخصائص العقلية :

* مستوى إدراكه العقلي دون المعدل.

* ضعف الذاكرة وصعوبة تذكره للأشياء.

* عدم قدرته على التفكير المجرد واستخدامه الرموز.

* قلة حصيلته اللغوية.

* ضعف إدراكه للعلاقات بين الأشياء.

٢- السمات والخصائص الجسمية:

* لا يكون في صحته الجسمية الكاملة وقد يكون لديه أمراض ناتجة عن سوء التغذية:

* لديه مشكلات سمعية وبصرية أو عيوب في الأسنان وتضخم في الغدد أو اللوزتين أو زوائد أنفية.

٣- السمات والخصائص الانفعالية :

* فقدان أو ضعف ثقته بنفسه.

* شرود الذهن أثناء الدرس .

* عدم قابليته للاستقرار وعدم قدرته على التحمل .

* شعوره بالدونية أو شعوره بالعداء.

* نزوعه للكسل والخمول .

* سوء توافقه النفسي .

٤- السمات والخصائص الشخصية والاجتماعية :

* قدرته المحدودة في توجيه الذات أو التكيف مع المواقف الجديدة.

* انسحابه من المواقف الاجتماعية والانطواء.

٥- العادات والاتجاهات الدراسية :

* التأجيل أو الإهمال في إنجاز أعماله أو واجباته.

* ضعف تقبله وتكيفه للمواقف التربوية والعمل المدرسي.

* ليست لديه عادات دراسية جيدة.

* لا يستحسن لمدرسه كثيراً.

التأخر الدراسي علاجه :-

أن الكثير من حالات التأخر الدراسي يعود كما أسلفنا إلى أسباب متعددة ولتحسين مستوى تحصيل الطالب لا بد من التشخيص الدقيق لنقاط الضعف لديه ولبحث عن الأسباب ومن ثم وضع العلاج المناسب .

وعادة يتم علاج التأخر الدراسي في إطارين:

أولهما : توجيه المعالجة إلى أسباب تخلف الطالب في دراسته سواء اجتماعية ، صحية اقتصادية .. الخ .

ثانيهما: توجيه المعالجة نحو التدريس أو إلى مناطق الضعف التي يتم تشخيصها في كل مادة من المواد الدراسية باستخدام طرق تدريس مناسبة يراعى فيها الفروق الفردية. وتكثيف الوسائل التعليمية الاهتمام بالمهارات الأساسية لكل مادة والعلاقات المهنية الايجابية بين المدرس والطالب.

ويتم تحقيق تلك المعالجات من خلال تحديد الخدمات الإرشادية والعلاجية المناسبة لكل حالة ويمكن تقسيم هذه الخدمات إلى :

أولاً: خدمات وقائية :

١ - خدمات التوجيه والإرشاد الأكاديمي والتعليمي .

٢ - الخدمات التعليمية.

٣ - خدمات صحية .

٤ - خدمات توجيهية .

٥ - خدمات إرشادية نفسية.

٦ - خدمات التوجيه الأسرية.

ثانياً: خدمات علاجية:

١ - العلاج الاجتماعي .

٢ - الإرشاد النفسي .

٣ - العلاج التعليمي .

أولاً - الخدمات الوقائية :

وتهدف إلى الحد من العوامل المسؤولة عن التأخر الدراسي وأهم هذه الخدمات :

١- التوجيه والإرشاد الأكاديمي والتعليمي . وتتمثل في تبصير الطلاب بالخصائص العقلية والنفسية . ومجالات التعليم العام والفني والمهني والجامعات والكليات ومساعدة الطلاب على اختيار التخصص أو نوع التعليم المناسب .

٢- الخدمات التعليمية وتتمثل في توجيه عناية المدرس إلى مراعاة الفروق الفردية أثناء التعليم أو التدريس وتنويع طريقه التدريس واستخدام الوسائل التعليمية ، وعدم إهمال المتأخرين دراسياً .

٣- خدمات صحية وتتمثل في متابعة أحوال الطلاب الصحية بشكل دوري ومنتظم وتزويد المحتاجين منهم بالوسائل التعويضية كالنظارات الطبية والسماعات لحالات

ضعف البصر أو السمع، وإحالة الطلاب الذين يعانون من التهاب اللوزتين والعيوب في الغدد الصماء وسوء التغذية إلى المراكز الصحية أو الوحدات الصحية المدرسية لأخذ العلاج اللازم .

٤- خدمات توجيهيه وتمثل في تقديم النصح والمشورة للطلاب عن طرق الاستنكار السليمة و مساعدتهم على تنظيم أوقات الفراغ واستغلالها وتنمية الوعي الصحي والديني والاجتماعي لديهم وغرس القيم والعادات الإسلامية الحميد وقد يتم ذلك من خلال المحاضرات أو المناقشات الجماعية أو برامج الإذاعة المدرسية وخاصة في طابور الصباح أو من خلال النشرات والمطويات .

٥- خدمات إرشادية نفسية وتمثل في مساعدة الطلاب على التكيف والتوافق مع البيئة المدرسية والأسرية وتنمية الدوافع الدراسية والاتجاهات الايجابية نحو التعليم والمدرسة ومقاومة الشعور بالعجز والفشل ويتم ذلك من خلال المرشد الطلابي لأسلوب الإرشاد الفردي أو أسلوب الإرشاد الجماعي حسب حالات التأخر ومن خلال دراسة الحالة .

٦_ خدمات التوجيه الأسرية وتمثل في توجيه الآباء بطرق معاملة الأطفال وتهيئة الأجواء المناسبة للمذاكرة ومتابعة الأبناء وتحقيق الاتصال المستمر بالمدرسة وذلك من خلال استغلال تواجد أولياء الأمور عند اصطحاب أبنائهم في الأيام الأولى من بدء العام الدراسي وأيضاً من خلال زيارة أولياء الأمور للمدرسة بين فترة وأخرى وكذلك عند إقامة مجالس الآباء والمعلمين...الخ.

٧_ ثانياً: خدمات علاجية:

وتهدف إلى إزالة العوامل المسؤولة عن التأخر الدراسي من خلال :

١ - العلاج الاجتماعي .

٢ - الإرشاد النفسي .

٣ - العلاج التعليمي .

١ - العلاج الاجتماعي :

ويستخدم هذا الأسلوب إذا كان التأخر الدراسي شاملاً ولكنه طارئ حيث يقوم المعالج (المرشد الطلابي) بالتركيز على المؤثرات البيئية الاجتماعية التي أدت إلى التأخر الدراسي ويقترح تعديلها أو تغييرها بما يحقق العلاج المنشود.

ومن المقترحات العلاجية في هذا الجانب ما يلي :

١- إحالة الطالب إلى طبيب الوحدة الصحية أو أي مركز صحي لأجراء الكشف عليه وتقديم العلاج المناسب.

٢- وضع الطالب في مكان قريب من السبورة إذا كان يعاني من ضعف السمع والبصر.

٣- نقل الطالب إلى أحد فصول الدور الأرضي إذا كان يعاني من إعاقة جسمية كالشلل أو العرج أو ما شابه ذلك.

٤- تقديم بعض المساعدات العينية أو المالية إذا كانت أسرة الطالب تعاني من صعوبات اقتصادية أو مالية في توفير الأدوات المدرسية للطالب.

٥- توعية الأسرة بأساليب التربية المناسبة وكيفية التعامل مع الأطفال أو الأبناء حسب خصائص النمو ، وتعديل مواقف واتجاهات الوالدين تجاه الأبناء.

٦- إجراء تعديل أو تغيير في جماعة الرفاق للطالب المتأخر دراسياً.

٧ - نقل الطالب المتأخر دراسياً من فصله إلى فصل آخر كجانب علاجي إذا أتضح عدم توافقه مع زملائه في الفصل أو عجزه عن التفاعل معهم ، إذا كان السبب في التأخر له علاقة بالفصل .

٨ - إحالة الطالب المتأخر دراسياً إلى إحدى عيادات الصحة النفسية أو معاهد التربية الفكرية لقياس مستوى الذكاء إذا كان المعالج يرى أن التأخر له صلة بالعوامل العقلية

٢ - الإرشاد النفسي :

وفيه يقوم المعالج (المرشد الطلابي) بمساعدة الطالب المتأخر دراسياً في التعرف على نفسه وتحديد مشكلاته وكيفية استغلال قدراته واستعداداته والاستفادة من إمكانيات المدرسة والمجتمع بما يحقق له التوافق النفسي والأسري والاجتماعي .

ومن المقترحات العلاجية في هذا الجانب ما يلي :

* عقد جلسات إرشادية مع الطالب المتأخر دراسياً بهدف إعادة توافق الطالب مع إعاقته الجسمية والتخلص من مشاعر الخجل والضجر ومحاولة الوصول به إلى درجة مناسبة من الثقة في النفس وتقبل الذات .

* التعامل مع الطالب الذي لديه تأخر دراسي بسبب نقص جسمي أو إعاقة جسمية بشكل عادي دون السخرية منه أو التشديد عليه.

* تغيير أو تعديل اتجاهات الطالب المتأخر دراسياً السلبية في شخصيته نحو التعليم والمدرسة والمجتمع وجعلها أكثر إجابة .

* تغيير المفهوم السلبي عن الذات وتكوين مفهوم ايجابي عنه .

* مساعدة الطالب المتأخر دراسياً على فهم ذاته ومشكلته وتبصيره بها وتعريفه بنواحي ضعفه والأفكار الخاطئة وما يعانيه من اضطرابات انفعالية .

* تنمية الدافع (وخاصة دافع التعلم) وخلق الثقة في نفس الطالب المتأخر دراسياً .

* إيجاد العلاقة الإيجابية بين المعلم والطالب المتأخر دراسياً وتشجيع المعلم على فهم نفسية الطالب المتأخر دراسياً وتحليل دواخله.

* التأكيد على المعلم بمراعاة التالي عند التعامل مع المتأخر دراسياً :

** عدم إجهاد الطالب بالأعمال المدرسية.

** عدم إثارة المنافسة والمقارنة بينه وبين زملائه.

** عدم توجيه اللوم بشكل مستمر عندما يفشل الطالب المتأخر دراسياً في تحقيق أمر ما . وعدم المقارنة الساخطة بينه وبين زملاء له أفلحوا فيما فشل هو فيه.

٣- العلاج التعليمي :

ويستخدم هذا الأسلوب إذا كان التأخر الدراسي في مادة واحدة أو أكثر وأن سبب التأخر لا يتصل بظروف الطالب العامة أو الاجتماعية أو قدراته العقلية . بل بطريقة التدريس . عندها يقوم المعالج (المرشد الطلابي أو المدرس) بالتركيز على كل ماله صلة بالمادة ، المدرس ، طريقة التدريس، العلاقة مع المدرس ، عدم إتقان أساسيات المادة ... الخ.

ومن المقترحات العلاجية في هذا الجانب ما يلي :

* إرشاد الطالب المتأخر دراسياً وتبصيره بطرق استذكار المواد الدراسية عملياً .

* مساعدة الطالب المتأخر دراسياً فيوضع جدول عملي لتنظيم وقته واستغلاله في الاستذكار والمراجعة .

* متابعة مذكرة الواجبات المدرسية للطالب المتأخر دراسياً وإعطائه الأهمية القصوى في الإطلاع عليها وعلى الملاحظات المدونة من المدرسين .

* إعادة تعليم المادة من البداية للطالب المتأخر دراسياً والتدرج معه في توفير عامل التقبل ومشاعر الارتياح وتقديم الاشارة المناسبة لكل تقدم ملموس وذلك إذا كان السبب في التأخر يرجع إلى عدم تقبل الطالب لهذه المادة .

* عقد لقاء أو إجتماع مع المعلم الذي يظهر عنده تأخر دراسي مرتفع والتعرف منه على أسباب ذلك التأخر وماهي المقترحات العلاجية لدية . ثم التنسيق معه بعد ذلك حول الإجراءاتالعلاجية لذلك التأخر .

* عمل فصول تقويه علاجية لتنمية قدرات الطالب تسمح به للحاق بزملائه حيث يعتمد المعلم في تلك الفصول على إستخدام الوسائل المعينة كعامل مساعد لتوصيل المعلومات .

ج _ أنماط الإدارة المدرسية

تختلف ممارسات القائمين على إدارات المدارس وتصرفاتهم من إدارة إلى أخرى حسب النمط الإداري المتبع في المدرسة ويمكن تصنيف الأنماط الإدارية إلى الأنماط الآتية:

١- الإدارة الأوتوقراطية:

ويعرف هذا النوع من الإدارة بأسماء أخرى كالإدارة الاستبدادية أو الديكتاتورية يتميز هذا النوع من الإدارة بانفصال القائد من الجماعة وتركز اهتمامه على كسب ولاء المرؤوسين بأي شكل لضمان عدم وجود أي نوع من المعارضة لممارسته ويقبض القائد هنا على جميع العمليات الإدارية ابتداء من التخطيط وانتهاء بالمتابعة فهو المهيمن على جميع الأدوار الإدارية، ولا يفوض السلطة ويعتبر في ذات الوقت

أن تفويض السلطة إنقاص من حقه كقائد وحيد^{٩٥} (الأغا) ويرى و (ليمز): أن الإدارة الأوتوقراطية تقوم على عدة أسس منها:

١_ التدرج في السلطة من الأعلى إلى الأسفل.

٢_ الفصل بين التخطيط والتنفيذ.

٣_ غياب الموضوعية والدقة في التوجيه والتقييم.

٤_ التركيز على الجانب التحصيلي المعرفي للتلاميذ وإهمال الجوانب الأخرى من

الممارسات التي يقوم بها المدير الأوتوقراطي.

٥_ لا يعرف الاستفادة من خبرات الآخرين، لا يترك أي سلطة تنفذ من بين يديه، لا

يعترف أنه أوتوقراطي، غامض في تعليماته وأوامره، غير ودي في أسلوبه يهتم

التلاميذ للمواد الأساسية مقابل عدم اهتمامه بجوانب أخرى (وليمز) يرى أحمد

وحافظ^{٩٦} (٢٠٠٣) أن السمات الشخصية للمدير الأوتوقراطي:

١_ لا يعطي حرية لمروسيه ويتدخل في عملهم.

٢_ يصدر الأوامر شفاهة في كثير من الأحيان.

٣_ يرغب دوماً في أن يكون أمراً متسلطاً. (أحمد وحافظ)

ويضاف ايضاً:

١_ يلتزم بحرفية الإجراءات واللوائح والقوانين التي لا يحيد عنها.

^{٩٥} وليمز جيمس ، فن الادارة المدرسية ، القاهرة ، مصر، دار الفاروق للنشر (٢٠٠٣) ص ٢٠
^{٩٦} احمد وحافظ ، فعاليات القرارات الادارية في مواجهة بعض المشكلات التعليمية بمراحل التعليم رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية جامعة القارة (٢٠٠٣) ص ١٣١

٢_ يندر الاتصال المباشر بين المرؤوسين وهو مركز الاتصال واتصال العاملين يتم بين بعضهم من خلاله.

- ٣ لا يعبر اهتماماً أو تقديراً

-٢ الإدارة الديمقراطية:

معناها سلطة الشعب أو حكم الشعب إن من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الديمقراطية مبدأ التفويض الذي يقصد به تفويض المدير بعضاً من سلطاته إلى الآخرين عملاً بمبدأ اللامركزية الإدارية، ووفقاً لهذا المبدأ لا يقوم المدير بالتدقيق والتفتيش على جزئيات العمل ولا يراقب العاملين وإنما يعمل على بث الحماسة في نفوسهم وتشجيعهم على المبادرة وإبداء الرأي^{٩٧} (العرفي ومهدي) ويرى (عابدين)

أن الإدارة الديمقراطية تقوم على مجموعة أسس وهي:

الإقرار بالفروق الفردية لدى المعلمين والمتعلمين والمحافظة عليها وتشجيعها.

التجديد الواضح والكامل لوظيفة كل عضو في المدرسة، ومهامه.

تنسيق جهود العاملين وتشجيع التعاون بينهم.

الاعتماد على مبدأ التفويض في العمل.

الاعتماد على إقامة علاقات إنسانية داخل العمل.

مراعاة العدالة في توزيع المهام ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

^{٩٧} العرفي والمهدي، الإدارة المدرسة أصولها وتطبيقاتها، بنغازي، ليبيا، جامعة قاريونس، (١٩٩٦) ص ٧٨

توثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي والسلطات التعليمية^{٩٨}
(عابدين) ويضيف (دياب) أن:

من أهم الممارسات التي يقوم بها المدير الديمقراطي:

١_ يرغب في أن يكون شخصية محترمة بحق كما يحترم الآخرين.

٢_ يعرف كيف يفوض الصلاحيات.

٣_ يشرك المدرسين في رسم سياسة المدرسة وخطتها في اتخاذ القرارات.

٤_ يهتم كثيراً بنمو الأفراد ويحدد مسئولية المدرسين من الأعمال المسندة إليهم

(دياب)

٣- الإدارة الترسلية:

يطغى على هذا النمط من الإدارة ظهور العديد من السلوك المتنوع المتداخل تكتنفه مظاهر الهزل والتسيب مصحوبة بانخفاض الأداء، ورغم حرية العاملين والتساهل الذي تتخذه الإدارة طريقاً لها فإن رضا العاملين عن أعمالهم في ظل هذه القيادة منخفض جداً بالمقارنة مع القيادة الديمقراطية^{٩٩} (بسيسو)

وتقوم الإدارة الترسلية على عدة أسس منها:

- إتاحة الحريات وعدم تحديد المسؤولية.
- ضياع الوقت وتبديد الجهد والمغالاة وتفكيك وحدة العمل بروح الفريق.

^{٩٨} محمد عبدالقادر عابدين^٢ الإدارة المدرسية الحديثة ط١، عمان، الاردن، دار الشروق للنشر والتوزيع (٢٠٠١) ص٧٢
^{٩٩} بيسيو نادرفادي، تصوير مقترح لمعالجة المشكلات الادارية المدرسية محافظة غزة رسالة دكتوراه غير منشورة كلية البنات جامعة عين شمس القاهرة (٢٠٠٣)

- إشاعة الفوضى وتزعزع القيم لدى الناشئين^{١٠٠} (سليمان)
- ويذكر (سليمان) أن من أهم الممارسات التي يقوم بها المدير الترسلي:
- النظر إلى المعلمين كمستشارين.
- يحجم عن تقديم رأيه في موضوعات المناقشة.
- ترك أمور المدرسة للحظ.
- لا يباشر المدير عمله بتسيير أمور الحياة اليومية بل يفوضها.

٤- الإدارة التشاورية:

يطغى على هذا النمط من الإدارة "الشدة وقت الشدة واللين وقت اللين، بدءاً من النظام السياسي حتى قيادة المدرسة والبيت ويؤكد (العاجز) أن الإدارة الشورية تتميز بما يلي:

- المدير يمارس فيها أكبر قدر من التوجيه الذاتي.
- ممارسة المبادأة وضبط النفس في تحقيق الأهداف المرجوة.
- ممارسة ذكائه وتفكيره العقلاني في حل المشكلات والمواقف التي تواجههم .

الحصول على المعلومات من مصادرها الأصلي^{١٠١} (العاجز)

عناصر الإدارة المدرسية:

تعتبر الإدارة المدرسية " جهاز متكامل من العاملين في المدرسة وفريق متعاون يسهم كل واحد منهم بدوره ، تجمعهم وحدة عضوية من روابط العمل والمشاركة

^{١٠٠} سليمان، مهدي كامل معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظة نابلس وطولكرم رسالة ماجستير غير منشورة جامعة النجاح الوطنية نابلس فلسطين (٢٠٠٦) ص ١٥
^{١٠١} العاجز فواد، الإدارة الصفية بين النظرية والتطبيق ط٣، غزة فلسطين، المقداد للطباعة (٢٠٠٧) ص ١٧ ص ١٨

وتحمل المسؤولية" (ربيع) ويرى^{١٢} (مصطفى) أن جهاز الإدارة المدرسية يتألف من " مدير المدرسة ونائبه والمدرسين الأوائل والمدرسين والمشرف الاجتماعي وأمين المكتبة ، وأمين المختبر والإداريين (مصطفى) ومدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يشرف على تحقيق الأهداف التربوية من أجل إعداد النشء وتربيته تربية متكاملة روحياً وخلقياً وجسماً ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على الإسهام في إنماء مجتمعهم (مصطفى).

هـ _ تعريف التخطيط الاستراتيجي

هو: " فن التعامل مع المستقبل ، وهو الوظيفة المبكرة عند نقطة البداية في أي عملية إدارية، ويتضمن مساحاً لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية ، ثم تحديداً للأهداف الرئيسية ، وتقييمها ، واختيار المناسب منها ، وتصميم الاستراتيجيات التي تتبع ، من خلال برامج وجدول زمنية ، توظف على مداها موارد معينة لبلوغ هذه الأهداف التي تعد بمثابة معايير يقاس عليها الأداء الفعلي ، كما أنه عملية مستمرة لتصميم ، وتطوير خطط ، تشمل وظائف المنظمة.

تعريف المدير الاستراتيجي

بأنه : " الشخص المسئول عن إدارة المدرسة الثانوية والذي يقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي في نطاق مدرسته بالتعاون مع العاملين فيها وبالتنسيق مع المستويات التنظيمية الأعلى في وزارة التربية والتعليم.

أهم المهارات والصفات المطلوبة في المدير الاستراتيجي وهي:

١ . التفاؤل ودوام التوكل على الله والإيمان به.

٢ . القدرة على التفكير الابتكاري الخلاق.

^{١٢} صلاح عبدالحميد مصطفى ، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ط ٣ . الرياض ، السعودية ، دار المريخ ، ص ٤٣ ، ص ٤٤

٣. القدرة على مواجهة وحل المشاكل.

٤. سلامة المنطق وشفاء الذهن.

٥. سرعة البديهة.

٦. الذكاء الفطري.

٧. القدرة على التحليل المنطقي.

٨. سعة العلم والمعرفة بما يدور حوله.

٩. سعة الأفق والنظرة الكلية للأمور.

١٠. التحرر من قيود الإلف والعادة الخاطئة.

١١. البصيرة النافذة والإلهام الموفق.

١٢. حسن الظن بقدراته والثقة في نفسه وفي مرؤوسيه.

١٣. فن التعامل مع الآخرين والقدرة على التأثير فيهم.

١٤. القدرة على حسن الاستفادة من وقته وإدارته بفاعلية.

١٥. الإلمام الفني العام بطبيعة ما يؤديه من عمل.

التخطيط المدرسي الاستراتيجي

تعتبر ظروف المنافسة ، وضغط الإنفاق الحكومي على التعليم ، وتطبيق المحاسبة ، عوامل فاعلة في تشكيل المفهوم الجديد للتخطيط الاستراتيجي ، فقد كان التخطيط المدرسي التقليدي ، في ظل السياسات التعليمية المركزية ، مثقلا بالقيود للدرجة التي

يمكن معها ، وصف ذلك التخطيط بأنه عملية عقلية ، أو محاولة لعقلنة ما يحرك تلك السياسات ، وما يصدر عنها من مطالب ، بمعنى أن واضع السياسة التعليمية ، يواجه من الرأي العام ، والقوى الاجتماعية المختلفة ، ببعض المطالب والتوقعات التي تفوق قدرة النظام على تحقيقها وتلبيتها ، مما ينعكس بشكل أو بآخر على توجهات السياسة التعليمية المعلنة ، ثم تنتقل تلك السياسات إلى حيز التخطيط التعليمي ، ومنه إلى التخطيط المدرسي ، لكي تترجم إلى مجموعة من الأهداف الإجرائية القابلة للتنفيذ (مدبولي ، ٢٠٠١ . ٢٢ - ٢١) ^{١٠٣}

أهداف التخطيط المدرسي الاستراتيجي:

وتوضح ^{١٠٤} (خثيلة ، ١٩٩٩) أن أهم أهداف التخطيط المدرسي الاستراتيجي تتمثل فيما يلي:

١ . العمل على دراسة الواقع من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية ، وتعزيز نقاط القوة ، ومعالجة نقاط الضعف .

٢ . السعي لتنمية شخصية مدير المدرسة ، لمواجهة التغيرات المستقبلية ، والتحسب للمعوقات المتوقعة ، لقيم الاستعداد لمواجهتها ، واستيعابها .

٣ . رسم الخريطة الأساسية للتنظيم المدرسي ، فهو يحدد الأدوار ، والقدرات والوقت الذي من خلاله يستطيع مدير المدرسة تحقيق أهداف مدرسته .

٤ . يسهم في وضع الاستراتيجيات التي تساعد في حل المشكلات المدرسية وعلاجها .

٥ . يساعد مدير المدرسة في تحقيق الأهداف التي يطالب المجتمع بتحقيقها ، والتي ترتبط بالأولويات المتاحة ، والنتائج التي ينبغي إنجازها ^{١٠٥} (خثيلة ، ١٩٩٩ _ ٦٠)

^{١٠٣} المدبولي ، التخطيط المدرسي الاستراتيجي ، القاهرة ، مصر ، (٢٠٠١) ص٢١ ص٢٢

^{١٠٤} خثيلة ، أهداف التخطيط المدرسي الاستراتيجي ، القاهرة مصر (١٩٩٩) ص٥٩

^{١٠٥} خثيلة ، أهداف التخطيط المدرسي الاستراتيجي ، القاهرة مصر (١٩٩٩) ص٦٠

وغالبًا ما تكون الأهداف الاستراتيجية للمدرسة مرتبطة باحتياجات المجتمع الحالية والمستقبلية، ومن الطبيعي أن تقوم إدارة المدرسة بتصميم أهداف استراتيجية ، تهيئ للمدرسة البقاء والنمو، وتتضمن في الأجل الطويل أهدافًا وظيفية للمدرسة تنبثق عنها استراتيجيات لبلوغ هذه الأهداف ، بحيث يتم تطويرها في ضوء متطلبات المنافسة مع المدارس الأخرى ، وفي ضوء جوانب القوة ، وجوانب الضعف ، في مجالات الأداء المختلفة للمدرسة. هذه الأهداف في قائمة هي: (Steiner ، وقد أجمل ستينر (١٩٧٩

- تغيير اتجاه المنظمة التعليمية.
- الإسراع بالنمو وتعظيم الفائدة.
- تركيز المصادر أو الموارد على الأشياء المهمة.
- تطوير التنسيق الداخلي بين الأنشطة.
- تطوير عملية الاتصال.
- الرقابة على العمليات الجارية.
- الاهتمام بالممارسات المستمرة.
- تنمية ذوي الأداء المتدني.
- وضع القضايا الاستراتيجية في بؤرة اهتمام الإدارة العليا.
- توليد الشعور بالأمن بين الرؤساء يكون نابغًا عن فهم أفضل للبيئة المتغيرة ، وقدرة المنظمة على التكيف معها.
- إيجاد قاعدة بيانات دقيقة أمام المسؤولين كي يتمكنوا من صنع قرارات رشيدة.
- توفير إطار مرجعي للميزانيات والخطط الاجرائية قصيرة المدى.

- توفير التحليلات الموقفية والمخاطر لبيان إمكانية المنظمة في ضوء جوانب القوة والضعف لها.

- مراجعة وفحص الأنشطة الحالية للقيام بعمليات من التكيف والتعديل في ضوء تغيرات البيئة وأهداف المنظمة.

- توجيه الانتباه إلى التغيرات البيئية بغية التكيف معها بصورة أفضل.

مما سبق يتضح أن صياغة الأهداف الاستراتيجية للمدرسة يلزمها توفر عدد من الأفراد وعلى رأسهم مدير المدرسة تكون لديهم القدرة على استقراء المستقبل ، والتنبؤ بالتغيرات البيئية المحيطة بالمدرسة ، ورصدها وتحليلها ، ومعرفة الفرق بين الوضع الحالي للمدرسة ، والوضع الذي تنشده مستقبلاً.

وتنقسم الاستراتيجيات المتبعة في تطوير ، وتحسين المدارس ، إلى أربعة أنواع هي :

١- استراتيجيات الإصلاحات الجزيئية : حيث يوجه الجهد لاستبدال جزئية في النظام المدرسي ، لم تثبت كفاءتها وفعاليتها بأخرى ، يمكن أن تؤدي الوظيفة المحددة لها بكفاءة ، بحيث يكون التغيير محددًا أو موضعياً.

٢- استراتيجية الإصلاح تنمية الموارد البشرية : وهي المنوطة بتعديل اتجاهات الأفراد العاملين بالمنظمة ، وتنميتهم مهنيًا ، وتعظيم قدراتهم ، من خلال التدريب المتواصل.

٣- استراتيجية الإصلاح المؤسسي: بمعنى أن يتوحد الجهد نحو اختيار ، وتبني استراتيجية ملائمة للمدرسة بوصفها مؤسسة ، وهو ما قد يتطلب إجراء تطوير نوعي في تنظيمها الداخلي.

٤- استراتيجيات الإصلاح التنظيمي أو النسقي: وهي استراتيجيات شاملة ، تستهدف إحداث تغيير في الأسلوب ، الذي تؤدي به المدرسة ككل ، وظائف ، ضمن السياق العام .

مظاهر التخطيط الاستراتيجي

١. أن صنع القرار الاستراتيجي يعني القدرة على بقاء المنظمة التعليمية وقادتها في حالة نشاط دائم غير سلبيين ، فيما يتعلق بمواقعهم ومراكزهم.
٢. أن التخطيط الاستراتيجي يرمي إلى مزيد من التقدم والتطوير ، ويركز على الإبقاء بالمنظمة في حالة تتناسب مع البيئة المتغيرة.
٣. الاستراتيجية الأكاديمية تكون تنافسية ، وتدرك أن المؤسسات التعليمية تتأثر بظروف السوق الاقتصادي والتنافسي القوى المتزايد.
٤. عملية صنع القرار الاستراتيجي تمثل خليطاً من التحليل المنطقي والاقتصادي ذا الحيلة السياسية ، والتغير السيكولوجي ، ومن ثم فهو عملية على درجة فائقة من التعاون والمشاركة.
٥. أن التخطيط الاستراتيجي لا يركز اهتمامه على الخطط الموثقة والتحليل والتنبؤ والأهداف ، ولكنه يولى عملية صنع القرار جل اهتمامه.
٦. التخطيط الاستراتيجي يضع مستقبل المنظمة التعليمية فوق أي اعتبار آخر.

أهمية التخطيط المدرسي الاستراتيجي:

تتضح أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال تحليل التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية ، والتي تتمثل في تسارع التغير الكمي والنوعي في البيئة المحيطة ، لدرجة

تلاشي الحدود الفاصلة بين الزمان والمكان ، وكذلك زيادة حدة المنافسة ، وحاجة المجتمع في ظل نقص الموارد الطبيعية ، والتحول من المجتمعات الصناعية إلى المجتمعات المعرفية. الأنشطة والمهام المطلوبة لعملية التخطيط الاستراتيجي في: (Dlugosh) ويحمل دلوجوش

١. حشد التأثير من قبل قادة المدرسة والعاملين نحو المبادرة إلى التخطيط الاستراتيجي.

٢. تحديد ما على المدرسة من التزامات تجاه المجتمع.

٣. مناقشة وتحليل القيم الأساسية التي تعتمدها المدرسة ، وكذا رسالتها التي تلتزم بها.

٤. تقييم أثر البيئة الخارجية وعناصرها الفاعلة.

٥. تقييم أثر البيئة الداخلية وعناصرها الفاعلة.

٦. تحديد أهم القضايا الاستراتيجية التي تواجه المدرسة حالياً وفي المستقبل.

٧. صياغة الأهداف الاستراتيجية المعبرة عن تلك القضايا وموقف المدرسة منها.

٨. صياغة واعتماد الرؤية الاستراتيجية للمدرسة بشأن المستقبل^{١٠٦} (مدبولي ، ٢٠٠١ _ ٣٨ _ ٣٩)

فوائد التخطيط المدرسي الاستراتيجي:

ويمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي يساعد مدير المدرسة والعاملين معه على ما يلي:

^{١٠٦} المدبولي ، التخطيط المدرسي الاستراتيجي ، القاهرة ، مصر ، (٢٠٠١) ص ٣٨ ص ٣٩

١. تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل المدرسي وتؤثر فيه ، وعلى اتخاذ قرارات تتناسب مع القضايا المطروحة في العمل المدرسي.
٢. تحديد أهداف إجرائية للمواد الدراسية والوظائف والمسئوليات المحددة لكل عضو في المدرسة.
٣. وضع تصور لمستقبل المدرسة من خلال الكشف عن واقع وإمكانات المدرسة ومواردها المتاحة.
٤. الوصول بالمدرسة إلي مستوى علي نحو تحقيق رسالة المدرسة وأهدافها ، والعمل على إحداث التغيير الإيجابي المناسب لتحقيق رسالة المدرسة نحو الطلاب ، والبيئة ، والمجتمع.
٥. التركيز الدائم على القضايا الأساسية ذات العلاقة بواقع المدرسة ومستقبلها نموذج (مدبولي ، ٢٠٠١).

و_ عرض البيانات

من خلال المقابلة مع مدير مدرسة الثانوية الاستاذ اندري مهرم
والمعلمين^{١٠٧} (توجد ثلاثة مشكلات ١- مشكلات تتعلق بالمنهج الدراسي

٢- مشكلات تتعلق بالمعلم ٣- مشكلات تتعلق بالطلاب داخل المدرسة الثانوية)

١_ مشكلات تتعلق شؤون المناهج الدراسية

قال المدير توجد قلة في زيارة المشرفين التربويين الي المدرسة وقال بعض المعلمين لا توجد مراعات في قدرات التلاميذ من حيث المنهج الدراسي في بعض الصفوف حيث قال المعلمين ايضا توجد شكاوي من اهلى التلاميذ لعدم قدرتهم على التعامل في تدريس ابنائهم المناهج الجديدة وقال المدير ايضا يوجد نقص في توفير الانشطة اللازمة في بعض مواضيع المناهج وقال المدير ايضا توجد ندرة في القيام بعض المعلمين بالبحوث التربوية لدعم المناهج ويقول المدير ايضا يوجد ضعف قليل في استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الكمبيوتر في شرح المقررات الدراسية ويقول المعلمين ايضا توجد قلة في توفر تقنيات التعليم والتعلم اللازمة لشرح الدروس ويقول المدير ايضا توجد قلة في عدد الحصص للقيام بالانشطة .

٢ مشكلات تتعلق بالمعلمين بعد المقابلة مع المدير والمعلمين يقول المدير انه يوجد تأخير لي بعض المعلمين عند الدخول للحصه في الوقت وقال ايضا يوجد غياب لي بعض المعلمين عن الدوام المدرسي وكثرة تنقلاتهم ويقول بعض المعلمين ايضا يوجد تكليف لي بعض المدرسين احيانا في تدريس مواد غير تخصصهم وقال المدير ايضا يوجد ضعف في انتماء المعلمين للمهنة ويقول المدير ايضا يوجد تدني مهارة^{١٠٨} بعض المعلمين في استخدام الوسائل التعليمية ويقول المدير ايضا يوجد ضعف بعض المعلمين في مادة تخصصهم ويقول المدير ايضا توجد عدم قدرة بعض المعلمين على ضبط النظام الصفى

^{١٠٧} الاستاذ اندري مهرم والمعلمين في مدرسة كيساتيربان الثانوية في مدينة سمارانق يوم ١٠_٣_٢٠١٥ في الساعة ١٠ صباحا في مدرسة كيساتيربان الثانوية بي مدينة سمارانق.
^{١٠٨} الاستاذ اندري مهرم والمعلمين في مدرسة كيساتيربان الثانوية في مدينة سمارانق يوم ١٠_٣_٢٠١٥ في الساعة ١٠ صباحا في مدرسة كيساتيربان الثانوية بي مدينة سمارانق .

٣_ مشكلات تتعلق بالطالب بعد المقابلة مع المدير والمعلمين يقول احد المعلمين يوجد نمو متزايد في عدد الطلبة في الصف الواحد ويقول احد المعلمين توجد كثرة في غياب الطلبة دون مبرر ويقول المدير يوجد تسرب للطلبة من المدرسة ويقول احد المعلمين يوجد ضعف في التحصيل الدراسي للطلبة بشكل عام ويقول المدير يوجد طلبة يحتاجون لرعاية خاصة في الصف ويقول ايضاً احد المعلمين يوجد انتشار بعض للعادات الاجتماعية السيئة بين الطلبة ويقول المدير ايضاً توجد اساءة من بعض الطلبة للمعلمين .

ي_ تحليل النتائج ومناقشتها

اولاً : المشكلات الادارية في مدرسة كيساتريان الثانوية في مدينة سمارنق .

صعوبات لها صلة مباشرة بالعملية التعليمية وتتمثل في:

١. انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب مهنية ونفسية وتنوع سلوكياتهم.
٢. الضعف العام في مستوى الطلبة في مختلف المباحث في مختلف المراحل.
٣. ضعف التعاون بين المدرسين وأولياء أمور الطلبة.
٤. النقص في التجهيزات من مكاتب، ومختبرات، ومشاكل، وساحات، وملاعب وغيرها.
٥. تفشي ظاهرة الدروس الخصوصية وأثرها في العمل المدرسي.

صعوبات إدارية

١. عدم مناسبة كثير من المدارس وعدم كفايتها.
٢. عدم توفر الإمكانيات المالية اللازمة لصيانة المدرسة ومرافقها

٣. عدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة تنقلات الهيئة التدريسية والعجز في بعض التخصصات.

٤. الضغوطات الاجتماعية من أفراد المجتمع المحلي.

٥. التشريعات التربوية التي تحدد نسب النجاح والرسوب والانضباط المدرسي وغيرها.

٦. جمود بعض الإداريين وتحجرهم وعدم مواكبتهم لروح التطور وذلك عن طريق مقاومة النزاعات التجديدية لدى العاملين وفرض أنظمة شبه بوليسية على تحركاتهم ونشاطاتهم وأفكارهم المتصلة بمختلف مجالات العمل، مما يؤدي إلى قتل روح المبادأة والابتكار بينهم وبالتالي يؤدي إلى تدهور روحهم المعنوية.

٧. الميل إلى الإكثار من الإجراءات الروتينية المعقدة التي ربما تحافظ على الشكل التنظيمي والإداري الرسمي للمدرسة، ولكنها في سبيل ذلك تضحي بالمضمون وتنسى الهدف الأساسي من الجهد الإداري الذي يرمي إلى خدمة الناس واشباع رغباتهم والتيسير عليهم ما أمكن دون إفراط أو تفريط.

**الصعوبات الإدارية التي تعترض الإدارة المدرسية في مدرسة كيساتريان
الثانوية**

عدم وضوح مضمون الدور الذي يقوم به المدير، والافتقار إلى تحديد محتواه بحيث يكون القائم بإنجاز هذا الدور عاجزاً عن الأداء الصحيح، بسبب عدم الحاقه بمحتوى هذا الدور أو التأكد مما يتوفر لديه من معلومات حول ما يتوقع منه القيام به.^{١٠٩}

قصور الإدارة المدرسية عن تبني المستحدثات في علوم الإدارة المعاصرة وتطويرها لاحتياجات التعليم، فقد ارتبطت الأساليب الإدارية في جميع مستوياتها في هيكل النظام التعليمي بروتينات خطوط السلعة التقليدية، مما ينتج عنه كبح لحرية المعلم داخل الفصل، وقيود لحرية المدرسة ومحدودية مساحة الحركة لها.

اعتماد الترقيات للوظائف القيادية والإدارية والفنية على الأقدميات المطلقة دون اعتبار كبير لكفايات الوظيفة القيادية ومتطلباتها التأهيلية. انخفاض مستوى أداء بعض العاملين لأسباب مهنية أو نفسية. كثرة عدد التلاميذ في المدرسة الواحدة، بل وفي الفصل الواحد. عدم توفر الإمكانيات المادية والتجهيزات في المدرسة، فهناك مدارس بلا أسوار، وبلا مرافق صحية، وبعضها أثاثه تالف ولا يشجع التلاميذ مع البقاء في الفصل. العجز في إعداد المدرسين، فهناك بعض المدارس ينقصها العدد اللازم من المدرسين، وبعضها لاستقرار أوضاع المدرسين فيها إلا بعد مضي وقت طويل من بدء الدراسة، وبعض المدرسين غير مؤهلين التأهيل المناسب، فضلاً عن ضعف معنوياتهم. ضعف التدريب للمتقدمين لشغل وظائف مدير المدرسة أو وكيلها أو عدم كفاءتهم، وعدم التسلسل في شغل الوظائف الإدارية، كأن يرقى مدير مدرسة مثلاً من التوجيه الفني إلى إدارة المدرسة مما يجعل بعض مديري المدارس على غير خبرة بمجال الإدارة المدرسية. عدم وجود خريطة تنظيمية توضح واجبات

وسلطات المستويات الإدارية المختلفة بالوزارة، أو عدم اطلاع المدرسين ومديري ووكلاء المدارس عليها. كثرة وتلاحق القرارات الإدارية والتنظيمية التي تصدر من

^{١٠٩} الأستاذ اندري مهرم والمعلمين في مدرسة كيساتيربان الثانوية في مدينة سمارانق يوم ١٠_٣_٢٠١٥ في الساعة ١٠ صباحاً في مدرسة كيساتيربان الثانوية في مدينة سمارانق .

الإدارة المركزية أو مديريات التعليم. ضعف أجهزة السكرتارية بالمدارس، وعدم وجود أرشفه جيدة. عدم رغبة أولياء الأمور في التعاون مع إدارة المدرسة في تسيير أمورهم، وكذا عدم رغبة مديري بعض المدارس في عقد مجلس الآباء والمعلمين إلا إذا كانوا محتاجين لبعض التمويل.

ومن خلال الملاحظة داخل المدرسة

- قلة الأماكن المخصصة للأنشطة المدرسية، إذ تم تحويل كثير من هذه الأماكن إلى فصول دراسية^{١١٠}.
 - البناء في الأرضية والملاعب، مما أدى إلى تقليص مساحتها بشكل كبير وجعلها غير صالحة لممارسة النشاط.
 - وجود عدد من المباني المدرسية غير مشيدة لأغراض تعليمية أو تربية.
 - وجود عدد من المباني غير الصالحة، وتحتاج إلى إصلاحات، ومدارس آيلة للسقوط.
- ويعزو الباحث ذلك إلى الفجوة الواسعة بين ثقافة الأهالي ومعرفتهم وبين ما صممت عليه المناهج لمواكبة التغيرات في التقدم العلمي والتكنولوجي، ويشير الباحث إلى أن مناهج التكنولوجيا والحاسوب لم يكن من المقررات السابقة للمناهج الجديدة، وهذه تشكل صعوبة على الأهالي، وكذلك مناهج اللغة الإنجليزية حيث يبدأ مع الطالب في صفه الأول ضمن المناهج الجديدة.

^{١١٠} الاستاذ اندري مهرم والمعلمين في مدرسة كيساتيربان الثانوية في مدينة سمارانق يوم ١٠_٣_٢٠١٥ في الساعة ١٠ صباحا في مدرسة كيساتيربان الثانوية في مدينة سمارانق .

ويعزو الباحث أن نقص مراعاة المنهاج لقدرات التلاميذ في بعض المراحل التعليمية كانت مشكلة بدرجة عالية تواجه المديرين، لأن ذلك يتطلب منهم مواجهة لهذه المشكلة بالتخطيط لإثراء المنهاج وتحسينه بحيث يتلاءم مع قدرات التلاميذ ومراعياً للفروق الفردية بينهم، وقد لا يجد المدير الوقت الكافي وذلك لقيامه بأعماله الإدارية الروتينية.

ويعزو الباحث السبب في ندرة قيام المعلمين بالبحوث التربوية لدعم المنهاج هو غياب نظام التعزيز والحوافز المادية والمعنوية في مجتمع الدراسة، وكذلك إلى نصاب المعلم من الحصص حيث يكون المعلم المرحلة الأساسية الدنيا هو ٢٠ حصة أسبوعياً، والعليا (٢٦) حصة أسبوعياً، بالإضافة إلى الأعمال الكتابية الأخرى من (تخطيط وتقييم لأعداد كبيرة من أعمال الطلاب.

وقد كشفت نتائج هذه الدراسة إن تكليف معلمين تدريس مواد في غير تخصصهم مشكلة تواجه المديرين بدرجة عالية، ولعل على المدير أن يواجه هذه المشكلة بعدد من الأبدال كورشات العمل، أو التخطيط لزيارة الأقران للإفادة من خبرات بعضهم البعض، وهذا يتطلب من مدير المدرسة وقتاً وجهداً قد لا يجدهما لقيامه بأعماله الإدارية.

ويشير الباحث إلى أن الضعف في تحصيل الطلبة يستوجب خطة علاجية يشترك فيها مدير المدرسة والمشرف التربوي والمعلم، لأن المدرسة تهدف إلى إعداد الطالب وهو محور العملية التعليمية والتربوية وصقل شخصيته، وإعداده الإعداد السليم في جميع جوانب شخصيته ليكون فاعلاً في مجتمعه.

تانيا : نوع الادارية المتبعه فى مدرسة سمارانق الثانوية أنماط الإدارة المدرسية:

تختلف ممارسات القائمين على إدارات المدارس وتصرفاتهم من إدارة إلى أخرى حسب النمط الإداري المتبع في المدرسة ويمكن تصنيف الأنماط الإدارية إلى الأنماط الآتية:

١ - الإدارة الأوتوقراطية:

ويعرف هذا النوع من الإدارة بأسماء أخرى كالإدارة الاستبدادية أو الديكتاتورية يتميز هذا النوع من الإدارة بانفصال القائد من الجماعة وتركز اهتمامه على كسب ولاء المرؤوسين بأي شكل لضمان عدم وجود أي نوع من المعارضة لممارسته، ويقبض القائد هنا على جميع العمليات الإدارية ابتداء من التخطيط وانتهاء بالمتابعة فهو المهيمن على جميع الأدوار الإدارية، ولا يفوض السلطة ويعتبر في ذات الوقت أن تفويض السلطة إنقاص من حقه كقائد وحيد.^{١١١} (الأغا : ١٩٩ ، ١٩٩٦)

ويرى^{١١٢} (وليمز: ٢٠٠٣) أن الإدارة الأوتوقراطية تقوم على عدة أسس منها:

- التدرج في السلطة من الأعلى إلى الأسفل.
- الفصل بين التخطيط والتنفيذ.
- غياب الموضوعية والدقة في التوجيه والتقييم.
- التركيز على الجانب التحصيلي المعرفي للتلاميذ وإهمال الجوانب الأخرى من الممارسات التي يقوم بها المدير الأوتوقراطي.
- لا يعرف الاستفادة من خبرات الآخرين، لا يترك أي سلطة تنفذ من بين يديه، لا

^{١١١} الاغا ، احسان ، خليل ، اساليب التعلم والتعليم في الاسلام ، غزة، فلسطين . كلية التربية الجامعة الاسلامية (١٩٩٥) ص٢٦ ص٩٨
^{١١٢} وليمز ، جيمس، فن الادارة المدرسية ، القاهرة ، مصر، دار الفاروق للنشر (٢٠٠٣) ص٢٠

يعترف أنه أوتوقراطي، غامض في تعليماته وأوامره، غير ودي في أسلوبه يهتم

بإتقان التلاميذ للمواد الأساسية مقابل عدم اهتمامه بجوانب

(وليمز: ٢٠٠٣، ٢٠).

يرى أحمد وحافظ (٢٠٠٣) أن السمات الشخصية للمدير الأوتوقراطي:

١. لا يعطي حرية لمروؤسيه ويتدخل في عملهم.

٢. يصدر الأوامر شفاهة في كثير من الأحيان.

٣. يرغب دوماً في أن يكون أمراً متسلطاً.^{١١٣} (أحمد وحافظ: ٢٠٠٣، ٦٩)

ويضيف (الفاقي : ١٩٩٤)

١. يلتزم بحرفية الإجراءات واللوائح والقوانين التي لا يحيد عنها.

٢. يندر الاتصال المباشر بين المرؤوسين وهو مركز الاتصال واتصال العاملين يتم بين بعضهم من خلاله.

. لا يعير اهتماماً أو تقديراً.^{١١٤} (الفاقي: ١٠٧، ١٠٨، ١٩٩٤)

ويلاحظ الباحث من خلال المقابلة ان هذا النمط لا يوجد في هذه الادارة اذ ان المدير يغلب المصلحة العامة على المصالح الشخصية، ولذا توضع المصلحة العامة في المقدمة، ويكون الولاء للجماعة وليس للأفراد وانهم يقومون بتهيئة المناخ المدرسي السليم والملائم داخل المدرسة على أساس من الاحترام المتبادل، والأخوة الصادقة، والتعاون البناء.

^{١١٣} احمد وحافظ، فعاليات القرارات الادارية في مواجهة بعض المشكلات بمراحل التعليم رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية جامعة القاهرة (٢٠٠٣) ص ١٣١

^{١١٤} عبدالمؤمن فرج الفاقي، الادارة المدرسية المعاصرة، بنغازى، ليبيا، جامعة قاريونس (١٩٩٤) ص ١٠٧

أن الإدارة المدرسية الناجحة يجب عليها ألا تعتمد هذا النمط الأوتوقراطي لأن هذا يؤدي إلى انعدام العلاقات الإنسانية وإلى انعدام البناء وإلى إشاعة الكراهية بين أفراد المجتمع في المدرسة.

(٢) الإدارة الديمقراطية:

معناها سلطة الشعب أو حكم الشعب.

إن من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الديمقراطية مبدأ التفويض الذي يقصد به تفويض المدير بعضاً من سلطاته إلى الآخرين عملاً بمبدأ اللامركزية الإدارية، ووفقاً لهذا المبدأ لا يقوم المدير بالتدقيق والتفتيش على جزئيات العمل ولا يراقب العاملين وإنما يعمل على بث الحماسة في نفوسهم وتشجيعهم على المبادرة وإبداء الرأي.^{١١٥} (العرفي ومهدي، ١٩٩٦: ٧٨)

ويرى عابدين (٢٠٠١) أن الإدارة الديمقراطية تقوم على مجموعة أسس وهي:

- الإقرار بالفروق الفردية لدى المعلمين والمتعلمين والمحافظة عليها وتشجيعها.
- التجديد الواضح والكامل لوظيفة كل عضو في المدرسة، ومهامه.
- تنسيق جهود العاملين وتشجيع التعاون بينهم.
- الاعتماد على مبدأ التفويض في العمل.
- الاعتماد على إقامة علاقات إنسانية داخل العمل.
- مراعاة العدالة في توزيع المهام ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- توثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي والسلطات

^{١١٥} العرفي والمهدي، الإدارة المدرسية وأصولها وتطبيقاتها، بنغازي، ليبيا جامعة قاريونس (١٩٩٦) ص ٧٨

التعليمية. (عابدين: ٢٠٠١، ٧٢) ^{١١٦}

ويضيف دياب (٢٠٠١) أن:

من أهم الممارسات التي يقوم بها المدير الديمقراطي:

- يحترم المعلمين ويهتم بمشاكلهم الشخصية ويساعد في إيجاد الحلول.
 - يرغب في أن يكون شخصية محترمة بحق كما يحترم الآخرين.
 - يعرف كيف يفوض الصلاحيات.
 - يشرك المدرسين في رسم سياسة المدرسة وخطتها في اتخاذ القرارات.
 - يهتم كثيراً بنمو الأفراد ويحدد مسؤولية المدرسين من الأعمال المسندة اليهم
- (دياب: ٢٠٠١، ٢٩٢) ^{١١٧}

ويلاحظ الباحث من خلال المقابلة ان المدير يأخذ برأي المعلمين في تخطيط الأهداف ووصفها ورسم العمل والتنفيذ والمتابعة ويتم ذلك من خلال الاجتماعات والمناقشات؛ وتبادل الرأي بين الجميع وعن طريق الاجتماع تارة وأخذ رأي الغالبية تارة أخرى، ويلاحظ البحث ايضا على أن المدير صوته كصوت أي عضو في القوة وعند عقد اجتماعات مع أعضاء هيئة التدريس، بمدرسته، فإنه لا يخرج من الاجتماع إلا وهو مقتنع بأنه سيقوم بتنفيذ المسؤوليات التي تتطلبها هيئة المدرسة منه، ويتوقع بالتالي أن يقوم كل عضو من أعضاء هيئة التدريس بمثل هذا العمل.

حيث ان بهذا الاسلوب يستطيع المدير الإقرار بالفروق الفردية لدى المعلمين والتلاميذ، والمحافظة عليها، وتشجيعها بحيث يسمح لكل فرد تنمية ما يخصه من قدرات وميول واتجاهات واستعدادات، وليس إخضاع الجميع لتعليمات وأوامر

^{١١٦} محمد عبدالقادر عابدين، الادارة المدرسية الحديثة ط١ عمان الاردن دار الشروق للنشر والتوزيع (٢٠٠١) ص٧٢
^{١١٧} محمد اسماعيل دياب، الادارو المدرسية، الاسكندرية، مصر، دار الجامعه الجديده للنشر والتوزيع (٢٠٠١) ص١١٨

أحادية المنهج والاتجاه وقولبتهم في قالب واحد، وبذلك يتم تشجيع الابتكار، والإبداع، والتجديد، والتجريب لدى المعلمين والتلاميذ والاهتمام بالنمو المهني للمعلمين، وذلك بأساليب متعددة منها: تشجيعهم على الاطلاع على كل جديد في مجال عملهم، والاهتمام بحضور الدورات اذ أن الإدارة المدرسية الناجحة عندما تستخدم النمط الديمقراطي في الإدارة يجب أن يكون لدى العاملين وعي وإيمان بأهمية المشاركة في العمل والانتماء إلى المدرسة وتحمل المسؤولية وهذا النمط إذا استخدم جيداً يساهم في الكشف عن مواهب وإبداعات الأفراد التي لها دور كبير في نجاح الإدارة المدرسية وحل مشكلاتها.

٣) الإدارة الترسلية:

يطغى على هذا النمط من الإدارة ظهور العديد من السلوك المتنوع المتداخل تكتنفه مظاهر الهزل والتسيب مصحوبة بانخفاض الأداء، ورغم حرية العاملين والتساهل الذي تتخذه الإدارة طريقتاً لها فإن رضا العاملين عن أعمالهم في ظل هذه القيادة منخفض جداً بالمقارنة مع القيادة الديمقراطية.^{١١٨} (بسيسو: ١٣٦، ٢٠٠٣)

وتقوم الإدارة الترسلية على عدة أسس منها:

- إتاحة الحريات وعدم تحديد المسؤولية.
- ضياع الوقت وتبديد الجهد والمغالاة وتفكيك وحدة العمل بروح الفريق.
- إشاعة الفوضى وتزعزع القيم لدى الناشئين. (سليمان : ٢٠٠٦، ١٥)^{١١٩}

ويذكر سليمان (٢٠٠٦) أن:

^{١١٨} بسيسو نادرفادي، تصوير مقترح لمعالجة المشكلات الادارية المدرسية محافظة غزة رسالة دكتوراه غير منشورة كلية البنات جامعة عين شمس القاهرة (٢٠٠٣)

^{١١٩} سليمان، مهدي كامل معوقات العمل في الادارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الاساسية والثانوية الحكومية في محافظة نابلس وطولكرم رسالة ماجستير غير منشورة جامعة النجاح الوطنية نابلس فلسطين (٢٠٠٦) ص ١٥

من أهم الممارسات التي يقوم بها المدير الترسلي:

- النظر إلى المعلمين كمستشارين.

- يحجم عن تقديم رأيه في موضوعات المناقشة.

- ترك أمور المدرسة للحظ.

- لا يباشر المدير عمله بتسيير أمور الحياة اليومية بل يفوضها.

(سليمان: ٢٠٠٦، ١٥)

ويلاحظ الباحث من خلال المقابلة انه يحدث النزاع عادة داخل الجماعة لأسباب تعود إلى اختلاف أو تباينات أو تفاوتات كثيرة وان المدير يحول دون النزاع بين أفراد الجماعة (المعلمين)، بل يستطيع أن يجعل من اختلافاتهم مصدرا لعمل خلاق ومبدع، وانه يحول دون النزاع ودائما تكون معرفته بالآخرين معرفة تامة وعميقة فلا يخطئ في تفسير مشاعرهم بل يحاول أن يتعرف على أوضاعهم ووجهات نظرهم حتى لو اقتضاه الأمر أن يستعين بمصادر داخلية أو خارجية لتوفير هذه المعرفة ، وبهذا يستطيع التوازن و التوفيق بين هذه الجماعات المختلفة وطرقهم في التربية بحيث لا تغطي ناحية على أخرى فيعملوا معا للوصول إلى الأهداف المنشودة.

وتوجد برامج للعلاقات العامة: وان هذا البرنامج يهدف لتعريف السلطات التعليمية والمجتمع المحلي بسياسة المدرسة وبرنامجها ، وما تقوم به من نشاط بطريقة عملية لا إعلامية ، ويوضح الصعوبات التي تواجه سبيل تحقيق وتنفيذ مهام المدرسة وما تقدمه من وسائل للتغلب عليها.

اذ ان الإدارة المدرسية الجيدة يجب عليها أن تبتعد عن الإدارة الترسلية لأن هذا يجعل الإدارة في حالة من الضعف والقصور واللامبالاة وهذا يؤدي إلى العجز عن تحقيق الأهداف التربوية.

(٤) الإدارة التشاورية:

يطغى على هذا النمط من الإدارة "الشدة وقت الشدة واللين وقت اللين، بدءاً من النظام السياسي حتى قيادة المدرسة والبيت" ^{١٢٠} (العاجز: ٢٠٠٧، ١٧)

ويؤكد العاجز (٢٠٠٧) أن الإدارة الشورية تتميز بما يلي:

- المدير يمارس فيها أكبر قدر من التوجيه الذاتي.

- ممارسة المبادأة وضبط النفس في تحقيق الأهداف المرجوة.

- ممارسة ذكائه وتفكيره العقلاني في حل المشكلات والمواقف التي تواجههم .

- الحصول على المعلومات من مصادرها الأصلية (العاجز: ٢٠٠٧، ١٨).

ويلاحظ الباحث من خلال المقابلة انه توجد مشاركة فعالة وواسعة في تحديد السياسات والبرامج: فالإدارة في هذه المدرسية تتطلب اشتراك كل من التلاميذ وأعضاء هيئة المدرسة في تحديد السياسات والبرامج ، فيشارك مدير المدرسة مع أعضاء هيئة المدرسة في واجبات ومسئوليات إدارة المدرسة بدل الانفراد بهذا العمل. فالجميع متعاون للتنفيذ ؛ لأنهم هم واضعو القرار والسياسة.

حيث ان المدير يفوض الأعضاء العاملين معه بقيام ببعض الواجبات والمسئوليات مع منحهم كل السلطة التي تتكافأ مع المسؤولية من أجل تسهيل القيام بالواجب الموكل إليهم فهذا يسهل العمل ويضمن نجاحه اذ ان لكل فرد في هذه الإدارة مسئولياته وواجباته ضمن إطار تعاوني مع الآخرين من اجل تحقيق الأهداف الموضوعية.

^{١٢٠} العاجز، فؤاد، الإدارة الصفية بين النظرية والتطبيق ط ٣، غزة، فلسطين، المقداد للطباعة (٢٠٠٧) ص ١٧ ص ١٨

ويجب على الإدارة المدرسية الناجحة يجب أن تتبع نظام الإدارة التشاورية لأن ذلك يؤدي إلى تقدم العلم والمعرفة ويعمل على تحسين فرص الفهم وهذا النمط يشجع الآخرين على تعلم الإدارة المبدعة التي لها دور كبير في نجاح الإدارة المدرسية وحل مشكلاتها.

فيما يتعلق بالسؤال الثالث الاقتراحات والاستراتيجيات الأفضل لتحسين المشكلات الادارية داخل مدرسة سمارانق الثانوية

- حاجة المدارس إلى تبني ممارسة الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي كنشاط طبيعي واعتيادي داخل المدرسة.
 - ضرورة صياغة إستراتيجية واضحة للمدرسة تتكامل مع الاستراتيجية العامة متضمنة الغايات التي تريد الإدارة الاستراتيجية تحقيقها والرؤية المستقبلية لدورها.
 - ضرورة إعداد دورات تدريبية للمديرين حول مبادئ الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي.
 - ضرورة التنسيق بين كل من الإدارة المركزية، والإدارات المدرسية.
 - تخفيف المهام الملقاة على عاتق المدير وخاصة المدارس الكبيرة، والحد من أعماله الكتابية الروتينية.
 - العمل على خلق قاعدة بيانات ونظم معلومات متطورة لدى المدارس وهي عبارة عن شبكة من المعلومات تتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة.
- ويري الباحث ان الاقتراحات والاستراتيجيات الافضل لى حل المشكلات الادارية داخل المدرسة
- أ_ من حثُّ مشكلات تتعلق بشؤون المنهاج :

١. يجب زيارة المشرفين التربويين للمدارس لمتابعة تقديم المعلمين للمناهج

٢. يجب مراعاة نقص المناهج لقدرات التلاميذ فى بعض المراحل التعليمية
٣. يجب تعاون الادارة مع اولياء امور الطلبة فى التعامل فى تدريس ابنائهم للمناهج الجديدة .
٤. يجب توفير الانشطة اللازمة لبعض المواضيع المناهج .
٥. يجب قيام المعلمين بالبحوث التربوية لدعم المناهج .
٦. يجب المساعدة فى استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الكمبيوتر فى شرح المقررات الدراسية .
٧. يجب توفير تقنيات التعلم والتعليم اللازمة لشرح الدروس .
٨. يجب توفير عدد الحصص الاسبوعية للقيام بأنشطة المناهج المقررة.

من حيثُ مشكلات تتعلق بالمعلمين

١. يجب القضاء على ظاهرة التأخر عن دخول للحصص عند بعض المعلمين .
٢. يجب التزام المعلمين بالحضور ووعدم الغياب المتكرر اثناء الدوام .
٣. التقليل من كثرة تنقل المعلمين .
٤. عدم السماح للمعلمين بتدريس فى مواد غير تخصصهم .
٥. الاهتمام بي انتماء المعلمين للمهنة .
٦. تطوير مهارات بعض المعلمين فى استخدام الوسائل التعليمية .
٧. تقوية وتطوير بعض المعلمين فى مواد تخصصهم .
٨. مساعدة المعلمين على النظام الصفي .

من حيثُ مشكلات تتعلق بالطلبة

١. وضع حلول مناسبة لى النمو المتزايد فى عدد الطلبة فى الصف الواحد.
٢. القضاء على ظاهرة غياب الطلبة من دون مبرر.
٣. النظر فى ظاهرة تسرب الطلبة من المدرسة .
٤. تقوية التحصيل الدراسي للطلبة بشكل عام .
٥. الاهتمام بالطلبة الذين يحتاجون لى رعاية خاصة .

٦. توعية الطلبة على ابتعادهم عن العادات الاجتماعية السيئة .
٧. معاقبة الطلبة الغير ملتزمين بالواجبات البيتية .

الفصل الخامس

الخاتمة

أ: ملخص نتائج البحث :

١ - المشكلات الادارية داخل المدرسة الثانوية

وقد كشفت نتائج هذه الدراسة إن تكليف معلمين تدريس مواد في غير تخصصهم مشكلة تواجه المديرين بدرجة عالية، ولعل على المدير أن يواجه هذه المشكلة بعدد من الأبدال كورشات العمل، أو التخطيط لزيارة الأقران للإفادة من خبرات بعضهم البعض، وهذا يتطلب من مدير المدرسة وقتاً وجهداً قد لا يجدهما لقيامه بأعماله الإدارية.

- ومن خلال نتائج البحث زيادة عدد التلاميذ داخل الفصل الواحد
- عدم وجود مساحة ترفيهية داخل المدرسة.
- كثرة الدروس الخصوصية
- بناء الفصول الجدد في المساحات الترفيهية المخصص للطلاب

٢_ نوع الادارية المتبعه فى المدرسة الثانوية

حيث ان الاسلوب الذى يتبعه المدير الإقرار بالفروق الفردية لدى المعلمين والتلاميذ، والمحافظة عليها، وتشجيعها بحيث يسمح لكل فرد تنمية ما يخصه من قدرات وميول واتجاهات واستعدادات، وليس إخضاع الجميع لتعليمات وأوامر أحادية المنهج والاتجاه وقولبتهم في قالب واحد، وبذلك يتم تشجيع الابتكار، والإبداع، والتجديد، والتجريب لدى المعلمين والتلاميذ والاهتمام بالنمو المهني للمعلمين، وذلك بأساليب متعددة منها: تشجيعهم على الاطلاع على كل جديد في مجال عملهم، والاهتمام بحضور الدورات اذ أن الإدارة المدرسية الناجحة عندما تستخدم النمط الديمقراطي في الإدارة يجب أن يكون لدى العاملين وعي وإيمان بأهمية المشاركة في العمل والانتماء إلى المدرسة وتحمل المسؤولية وهذا النمط إذا استخدم جيداً يساهم في الكشف عن مواهب وإبداعات الأفراد التي لها دور كبير في نجاح الإدارة المدرسية وحل مشكلاتها.

٣_ الاقتراحات والاستراتيجيات المتلى لحل المشكلات الادارية داخل المدرسة ؟

١. يجب زيارة المشرفين التربويين للمدارس لمتابعة تقديم المعلمين للمناهج
٢. يجب مراعاة نقص المنهاج لقدرات التلاميذ فى بعض المراحل التعليمية
٣. يجب تعاون الادارة مع اولياء امور الطلبة فى التعامل فى تدريس ابنائهم
٤. يجب توفير الانشطة اللازمة لبعض المواضيع المناهج .
٥. يجب قيام المعلمين بالبحوث التربوية لدعم المناهج .

٦. يجب المساعدة فى استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الكمبيوتر فى شرح المقررات الدراسية .
٧. يجب توفير تقنيات التعلم والتعليم اللازمة لشرح الدروس .
٨. يجب توفير عدد الحصص الاسبوعية للقيام بأنشطة المناهج المقررة.

التوصيات

١. العمل على عقد دورات لأولياء الأمور لمساعدتهم فى تدريس أبنائهم المناهج الجديدة.
٢. وضع ميزانية لزيادة الغرف الصفية للتخلص من ظاهرة اكتظاظ الطلبة فى الصف الواحد.
٣. توفير أجهزة كمبيوتر حاسوب كافية فى المدارس.
٤. تعزيز الاهتمام الصادر من قبل مدير المدرسة والمتمثلة بمجال التوجيه والمتابعة بشكل كبير وتعرفهم بأبعاد الأنماط القيادية الأخرى من قبل وزارة التربية.
٥. ضرورة قيام القيادة التربوية العليا فى وزارة التربية بتعريف المديرين بمفاهيم الأنماط القيادية السائد من خلال عقد الندوات والدورات التدريبية لهم قبل وأثناء العمل كي يكون بينه منها فى التعامل.
٦. ضرورة الطلب إلى القيادات العليا فى وزارة التربية مراجعة القوانين والأنظمة والتعليمات التي تحد أو تقيد الإداريين فيها من منح الصلاحيات لهم.

المقترحات

١. إشراك المعلمين في تقييم المنهاج الجديد وتعديله.
٢. تشجيع المعلمين معنويًا وماديًا بالقيام بالبحوث التربوية لدعم المنهاج.
٣. عمل استراتيجية تربوية لزيادة التحصيل الأكاديمي لدى الطلبة.
٤. عمل آلية لدعم الطلبة ومساعدتهم في تنفيذ الواجبات البيتية.
٥. تفعيل دور المرشد التربوي لتلافي كثرة غياب الطلبة دون مبرر.
٦. تفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
٧. العمل على إيجاد غرف وقاعات متخصصة لأجهزة الحاسوب، والوسائل التعليمية، وتوفير أجهزة تعليمية وتدريب المعلمين على استخدامها.
٨. عقد دورات تدريبية للمعلمين بصورة دورية لمواكبة المستجدات في التربية التكنولوجية ادخال التكنولوجيا في التعليم.
٩. يجب الاهتمام من قبل مدير المدرسة بمجال القيادة الإدارية ومجالات التوجيه والمتابعة بشكل كبير.
١٠. إجراء دراسة عن الأنماط القيادية لدى المدراء العاملين للتربية وعلاقته بالمناخ التنظيمي السائد بالمديرية.
١١. إجراء دراسة لكشف عن الأنماط القيادية لمديري المدارس من وجهة نظر المشرفين الإداريين ومديري التربية تحديد عدد من الأسس والمعايير الفنية من قبل وزارة التربية لاختيار مديري المدارس على وجه الخصوص.

١٢. إجراء دراسة عن تفويض الصلاحيات لدى المدراء العاملين في وزارة التربية وعلاقته باتخاذ القرار من وجهة نظر معاوني ومديري الأقسام فيها

المراجع

- أبو حطب، فؤاد وصادق أمال: (1988) نمو الإنسان في مرحلة الجنين إلى مرحلة المسنين: مركز التنمية البشرية للنشر، الجيزة.
- البخاري، محمد بن إسماعيل أبو عبد الله الجعفر (1987) صحيح البخاري، ط تحقيق) د. مصطفى ديب البنا (بيروت- اليمامة دار ابن كثير)
- بن حنبل، أحمد (1990) ، المسند. مسند أبي هريرة. ج4 ، تحقيق عبدالله محمد الدرويش، القاهرة: دار الفكر.
- أبو الكشك، محمد نايف" (2006) الإدارة المدرسية المعاصرة، ط: دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الاردن"
- أحمد، أحمد إبراهيم: (1991) نحو تطوير الإدارة المدرسية، ط: 2 دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية.
- أبو الفتوح وآخرون (1983) دراسة رسالة المدرسية ومشكلاتها وقضاياها والعمل على وضع حلول، لها دار الجامعه الجديده للنشر والتوزيع ، الاسكندرية .
- vantit (1978) دور الادارة المدرسية بالمرحلة الثانوية ، دار المطبوعات الجديده القاهرة .
- Gray (1980) ضرورة تسخير تجارب وخبرات افراد الادارة المدرسية ، دار الفكر العربي القاهرة .
- البرادعي، عرفان (1988) مدير المدرسة الثانوية صفاته، مهامه، أساليب اختياره إعداد، ط 1 دمشق: دار الفكر.
- التابعي، محمد كمال (1991) محاضرات في إدارة المؤسسات الاجتماعية مكتبة النهضة، الشرق – القاهرة.

أحمد، كمال أحمد، عدلي سليمان" (1976) المدرسة والمجتمع "مكتبة الإنجلو المصرية.
دياب، إسماعيل محمد (2000) الإدارة المدرسية: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع
الإسكندرية.

عبود (1990) ادارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة ،دار الفكر كلية التربية عين شمس
أبو الوفاء، جمال (1995) دور الإدارة المدرسية في تهيئة الموارد البشرية للمشاركة
في إنجاز سياسة التغيير التربوي الفعال، جامعة عين شمس القاهرة .
دويك، تيسير وآخرون: (1999) أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف
التربوي، ط:2 دار الفكر، عمان.

عبود (1979) التربية المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة .
محمد (2004) دور الادارة المدرسية فى تحقيق اهداف التعليم الثانوى بدولة قطر
مجلة مركز البحوث التربوية جامعة قطر العدد 25.

اللقى، العبد المؤمن (1994) الإدارة المدرسية المعاصرة. جامعة قاريونس بنغازي.
مصطفى، صلاح عبد الحميد (1999)، "الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري
المعاصر" ط2، دار المريخ، الرياض.

العميرة، محمد: (1999) مبادئ الإدارة المدرسية، ط:1 دار المسيرة للنشر والتوزيع
والطباعة، عمان.
سمعان، هيبية، محمد منير مرسي": (2001) الإدارة المدرسية الحديثة ط1 ، عالم
الكتب.

عابدين (2001) الادارة المدرسية الحديثة، ط1، عمان دار الشروق للنشر والتوزيع .
بسيسو نادرة فادي. (2003) تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في
محافظة غزة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات ،جامعة عين
شمس – القاهرة.

سليمان، عرفات عبد العزيز (2001) استراتيجيات الإدارة في التعليم، ط3 مكتبة
الإنجلو المصرية -القاهرة.

حسين ، سلامة (2004) اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، ط1 عمان ، دار الفكر للنشر.

البوهى (2001) الإدارة التعليمية والمدرسية القاهرة دار قباء.
الأغا، إحسان خليل": (1995) أساليب التعلم والتعليم في الإسلام. غزة-كلية التربية-
الجامعة الإسلامية.

وليمز، جيمس (2003) فن الإدارة المدرسية، القاهرة دار الفاروق للنشر
أحمد وحافظ: (2003) فعالية القرارات الادارية في مواجهة بعض المشكلات
التعليمية بمراحل التعليم العام، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية ، جامعة
القاهرة.

العرفى والمهدى(1996) الإدارة المدرسية اصولها وتطبيقاتها، بنغازى ، جامعة
قاريونس .

سليمان، مهدي كامل: (2006) معوقات العمل في الادارة المدرسية من وجهة نظر
مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظة
نابلس وطولكرم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية ،
نابلس، فلسطين

العاجز، فؤاد" (2007) الإدارة الصفية بين النظرية والتطبيق ط3 ، دار المقداد
للطباعة ، غزة.

ربيع، هادي مشعان (2006) المدير المدرسي الناجح، مكتبة المجتمع العربي للنشر
والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان.

مصطفى(2002) الإدارة المدرسية فى ضوء الفكر الادارى المعاصر ط3 دار المريخ
السعودية .

الأحمد ، عبد الرحمن وآخرون (1986) ، الإدارة والخدمات التعليمية في التعليم
العام بدولة الكويت، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي إدارة مشاريع البحوث
والتكليف – الكويت.

الجراحي، إسماعيل بن محمد العجلوني" (1984) كشف الخفاء" ط.4 تحقيق أحمد القلاش، بيروت، مؤسسة الرسالة.

الجسماني، عبد العلي" (1994) سيكولوجية الطفولة والمراهقة وحقائقها الأساسية .. ترجمة.د.عبد العلي الجسماني القاهرة، الدار العربية للعلوم.

الحدري، خليل بن عبد الله: (1992) التربية الوقائية في الإسلام، ومدى استفادة المدرسة الثانوية منها" مطابع جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

حسين، منصور وزيدان، محمد مصطفى (1982) **الطفل والمراهق**. القاهرة مكتبة النهضة المصرية.

الخطيب، رداح وأحمد الخطيب ووجيه الفرح (1996) الإدارة والإشراف التربوي، اتجاهات حديثة ط3 ، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض.

الخواجة، عبد الفتاح محمد سعيد (2004) تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، عمان، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

الديدي، عبد الغني : (1995) لتحليل النفسي للمراهقة ظواهر المراهقة وخفاياها." بيروت: دار الفكر اللبناني.

سليمان، عرفات عبد العزيز (1985) استراتيجيات الإدارة في التعليم، ط 2 مكتبة الإنجلو المصرية - القاهرة.

شعلان، محمد سليمان وآخرون (1987) الإدارة المدرسية والإشراف الفني مكتبة الإنجلو المعرفية – القاهرة.

الشيبياني، عمر محمد التوأمي (1973) الأسس النفسية والتربوية لرعاية الشباب" بيروت: دار الثقافة.

العبيدي، غانم سعيد وحنان عيسى الجبوري (1981) أساسيات القياس والتقويم في التربية والتعليم، دار العلوم للطباعة والنشر – الرياض.

عطوى، جودت: (2001) الإدارة المدرسية الحديثة، ط:1 الدار العلمية الدولية دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان.

العمارة، محمد: (2001) مبادئ الإدارة المدرسية، ط:3 دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

الفالوقي، محمد ورمضان القذافي (1995) التعليم الثانوي في البلاد العربية. الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع، بنغازي .

فهمي، محمد سيف الدين وحسن محمود (1991) تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج – الرياض.

محجوب ، عباس (1985) مشكلات الشباب الطول المطروحة والحل الإسلامي، الدوحة، مطوع، إبراهيم عصمت وأمنية حسن (1980) الأصول الإدارية للتربية ، دار المعارف – القاهرة.

محفوظ، محمد جمال الدين (1984) تربية المراهق في المدرسة الإسلامية، مصر. الهيئة المصرية العامة للكتاب.

مدانات، وبرزة كمال (1987) الإشراف التربوي التعليمي، دار المجدلاوي للنشر، عمان.

معوض، خليل ميخائيل (1971) دراسة مقارنة في مشكلات المراهقين في المدن والريف السلطة والطموح، مصر: دار المعارف.

نشوان، يعقوب حسين: (1992) الإدارة والإشراف التربوي، ط3، مطبعة عمرو الحلبي، القاهرة.

أبو فخر، عدنان (1993) ،مشكلات المراهقين وكيفية التعامل معها. مجلة بلسم مجلة جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني العدد (214) ص39

العاجز. فؤاد علي (2001) المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات بمحافظة غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد 29 عدد 1، الجزء الأول 225 ص 209 الرسائل الجامعية:

أبو عودة فوزي حرب: (1989) واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في لواء غزة. رسالة ماجستير، غير منشورة ، جامعة الأزهر ، غزة.

الحيارى،حسن : (1991)تصورات معلمي المدارس الثانوية لدور الادارة المدرسية
في تنمية المجتمع المحلي ، مجلة أبحاث اليرموك سلسلة العلوم

الانسانية والاجتماعية 100، المجلد 14 ، العدد 1 ص79

العاجز،فؤاد علي : (2001)المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات

بمحافظة غزة،مجلة الجامعة الإسلامية،مجلد (19) ، عدد 225

ص 209 الجزء الأول

فهمي ومحمد سيف الدين وحسن محمود : (1991)تطوير الادارة المدرسية في دول

الخليج العربي،مكتب التربية العربي لدول .الخليج،الرياض 1993 :

ص201

الملحق الاول

أسماء المدرسين داخل مدرسة كيساتريان الثانوية في مدينة سمارنق

Kelas الفصل	Nama الاسم
XMIA 1	Trias kumiawati,s.pd
XMIA 2	Drs.H.M.Superwi
XMIA 3	Drs.Sukarman
XMIA 4	Satara budi Utama,S.Pd
XMIA 5	Prawesti Ika Wijayanti,s.Pd
XMIA 6	Eko Setio budi,S.Pd
XIIS 1	Ahmad
XIIS 2	Drs,Joko Prayitno
XIIS 3	Uki korindasari,S,Pd
XIIS 4	Drs.joko prayitno
XIBB	Imielde, SPd
XI MIA 1	Dra,Sri hartini,M.M
XI MIA 2	Rr.Hartinah,SPd
XI MIA 3	Drs.maryanta
XI MIA 4	Dra.Indriani kuswandari
XI IIS 1	Purwadi,S.Pd
XI IIS 2	Mochamad Abu Bakar,S.Pd
XI IIS 3	Sugeng Nugroho,S.Pd,M.Si
XI IBB	Surini,S.Pd.
XII IPA 1	Setiarini,S.Pd
XII IPA 2	Nunung Asfuriyah,S.Pd
XII IPA 3	Musyafaah,S.Kom.
XII IPA 4	Yudi Wibowo,S.Pd
XII IPA 5	Heri sunanto,S.Pd.M.Pd
XII IPA 6	Drs.H.M.Ghufon Bisri
XII IPS 1	Didik Wisnaydi,S.pd.

XII IPS 2	Dra. Hj.kirkis Retno wulandari,M.M
XII IPS 3	M.B.sri wahyu budining,s.pd
XII IPS 4	Drs. Tri Cahyono putranto
XII IPB	Dra. Sahening Dyah Utami

الملحق الثاني :

عرض اسئلة المقابلة داخل المدرسة

بسم الله الرحمن الرحيم

المجال الاول: مشاكل تتعلق بالمنهج
قلة زيارة المشرف التربوي للمدارس لمتابعة تقديم المعلمين للمنهاج المقررة.
نقص مراعاة المنهاج لقدرات التلاميذ في بعض المراحل التعليمية.
شكوى الأهالي لعدم قدرتهم على التعامل في تدريس أبنائهم للمناهج الجديدة.
نقص توفر الأنشطة اللازمة لبعض مواضيع المنهاج .
الندرة في قيام المعلمين بالبحوث التربوية لدعم المنهاج.
ضعف استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الكمبيوتر في شرح المقررات الدراسية.
قلة توفر تقنيات التعليم والتعلم اللازمة لشرح الدروس.
قلة كفاية عدد الحصص الأسبوعية للقيام بأنشطة المنهاج المقررة.
المجال الثاني : مشكلات تتعلق بالمعلمين
تأخر بعض المعلمين عن دخول الحصة في الوقت المحدد.
غياب بعض المعلمين المتكرر عن الدوام المدرسي.
كثرة تنقلات المعلمين
تكليف المعلمين بتدريس مواد في غير تخصصهم.
ضعف انتماء المعلمين للمهنة
تدني مهارة بعض المعلمين في استخدام الوسائل التعليمية.
ضعف بعض المعلمين في مادة تخصصهم.
عدم قدرة بعض المعلمين على ضبط النظام الصفوي.
المجال الثالث: مشكلات تتعلق بالطلبة:
النمو المتزايد في عدد الطلبة في الصف الواحد
كثرة غياب الطلبة دون مبرر.
تسرب الطلبة من المدرسة.
ضعف التحصيل الدراسي للطلبة بشكل عام.
وجود طلبة يحتاجون لرعاية خاصة في الصف

انتشار بعض العادات الاجتماعية السيئة بين الطلبة.

عدم التزام بعض الطلبة بتنفيذ الواجبات البيتية

إساءة بعض الطلبة للمعلمين.

السيرة الذاتية

الاسم الرباعي :محمد على محمد امحمد .

بيانات شخصية

الجنسية : ليبي تاريخ الميلاد : ٢١-٦-١٩٨٦ .

الجنس : ذكر الحالة الاجتماعية : متزوج .

العنوان : سرت المركز - سرت- ليبيا الهوايات :الرياضة - السياحة .

البريد الالكتروني :libya8485@yahoo.com الهاتف :٠٠٢١٨٩٢٧٧١٨٤٨٥ .

اسم المؤهلات العلمية

اسم المدرسة \ ثانوية الفاتح العظيم سرت .القسم .هندسة .

تاريخ الحصول عليها ٢٠٠٦ التخصص : هندسة التقدير : جيد

اسم الجامعة \ جامعة افريقيا كلية العلوم الادارية

قسم ادارة الاعمال (تاريخ الحصول عليها ٢٠١٢) التقدير : جيد .

الخبرة العلمية :

وزارة الزراعة - مشروع النهر الصناعي _وزارة العمل والتاهيل

المسمى الوظيفى – موظف .

المهارات :

اللغة : العربية – الانجليزية .

الحاسب الالى

.Microsoft word 2007

.Microsoft word 2010

معلومات اخري :

جوائز حصلت عليها اوشهادات شكر

١- مؤتمر دولى في جامعة مولانا مالك ابراهيم .

٢- مؤتمر دولى في جامعة UNNES.

٣-مؤتمر دولى في جامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلامية