



الاستهلال

بسم الله الرحمن الرحيم

وَأَنْ لَيْسَ لِلإِنْسَانِ إِلاَّ مَا سَعَى وَأَنْ سَعِيهِ
سَوْفَ يَرَى ثَمَّ يُجْزَاءُ الْجَزَاءَ الْأَوْفَى وَأَنْ
إِلَى رَبِّكَ الْمُنْتَهَى

(صدق الله العظيم)

الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة وإلى نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صلي الله عليه وسلم

إلى من كلفه الله بالهيبه والوقار إلى من علمني العطاء بدون أنتظار وإلى من أحمل
أسمه بكل افتخار أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثماراً قد حان قطافها بعد
طول أنتظار.

(والدي العزيز)

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى اغلى الحبايب

(أمي الحبيبة)

إلى إخوتي تقديراً واحتراماً

إلى زوجتي مودة ورحمة

إلى إبنتي حباً وإعترازاً

إلى أساتذتي إجلالاً وإكراماً

كلمة الشكر وتقدير

الحمد لله على كل حال، وأشكره على فضله المتوال، وأسأله جزيل النوال،
والثبات في الحال والمال، وأصلي وأسلم على خير الصابرين الشاكرين، وعلى
آله أصحابه الغر الميامين والتابعين ومن تبعهم إلى يوم الدين، أم بعد:

أحمد الله عز وجل أولاً على ما منّ وفتح به عليّ من إنجاز لهذا البحث، فله سبحانه ألهم بالحمد والثناء، فلك الحمد يا ربي حتى ترضى على جزيل نعمائك وعظيم عطائك ويشرفني بعد حمد الله تعالى _ أن اتقدم بالشكر وتقدير والعرفان إلى الذين كان لهم فضل في خروج هذا البحث إلي حيز الوجود ولم يبخل أحدهم بشيء طلبت ، ولم يكن يحدهم إلا العمل الجاد المخلص ومنهم:

سماحة الأستاذ الدكتور: **موجيا رها رجو**، مدير جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج .

سماحة الأستاذ الدكتور: **مهيمن**، عميد كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج.

سماحة الأستاذ الدكتور: **بحر الدين**، رئيس قسم الإدارة التربوية كلية الدراسات العليا جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج.

سماحة الدكتور: **منير العابدين**، المشرف الأول الذي أفاد الباحث علمياً وعملياً ووجه خطواته في كل مراحل إعداد هذا البحث منذ بداية فكرة البحث حتى الانتهاء منه، فله من الله خير الجزاء ومن الباحث عظيم الشكر والتقدير.

سماحة الدكتور: **شهداء صالح** ، المشرف الثاني فحقاً يعجز لساني عن شكره وتقديره فقد قدم للباحث كل العون والتشجيع طوال فترة إعداد هذا البحث فلم يبخل بعلمه ولم يضق صدره يوماً عن مساعدة الباحث وتوجيهه، وكان لتفضله بمناقشة هذا البحث أكبر الأثر في نفس الباحث فله من الله عظيم الثواب والجزاء ومن الباحث جزيل الشكر والتقدير.

كما أتقدم بالشكر والتقدير الى أفراد أسرتي وعلى رأسهم أبي وأمي الذي يطوق فضلها عنقي، وكان دعائهما المستمر خير معين لي في حياتي.

وكما أتقدم بالشكر والتقدير الى أصدقائي وزملائي وكل من ساهم في إخراج هذا العمل المتواضع الى خير الوجود ولو بكلمة تشجيع، لهم جميعاً خالص الشكر وعظيم التقدير والامتنان.

وكما أتقدم بالشكر والتقدير الى دولة إندونيسيا حكومتاً وشعباً على رحب صدرها وطيبة شعبها.

وختاماً أسأل الله العليّ القدير أن يكون هذا العمل خالصاً لوجه الكريم



رية إندونيسيا
ة الشؤون الدينية
امعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية
أدارة التربية
تقرير المشرفين

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه
وسلم تسليماً كثيراً إلى يوم الدين.

أما بعد:

فبعد الإطلاع على البحث التكميلي والذي حضره الطالب:

الأسم: محمد عبدالسلام خليفة طمين

رقم التسجيل: 12710054

موضوع البحث: دور الإدارة التربوية في تأهيل مدير الإدارة المدرسية

وافق المشرفان علي تقديمه إلى مجلس الجامعة

المشرف الثاني.....

المشرف الأول.....

يعتمد

رئيس القسم

جمهورية إندونيسيا
وزارة الشؤون الدينية
جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية



سياسات وأبحاث في إدارة التربية

اعتماد لجنة المناقشة

عنوان البحث: (دور الإدارة التربوية في تأهيل مدير الإدارة المدرسية)
بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير قسم الإدارة التربوية

إعداد الطالب: محمد عبد السلام خليفة طمين

رقم التسجيل: 12710054

قد دافع عن هذا البحث أمام لجنة الجامعة وتقرر قبوله شرطاً لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية وذلك يوم

وتتكون لجنة المناقشة من السادة الأساتذة:

- 1- رئيساً ومناقشاً التوقيع:
 - 2- مناقشاً التوقيع:
 - 3- مشرفاً ومناقشاً التوقيع:
 - 4- مشرفاً ومناقشاً التوقيع:
- يعتمد

عميد كلية الدراسات العليا: رقم التوضيف:

إقرار الطالب

أنا الموقع أدناه وبياناتي كالاتي:

الاسم بالكامل: محمد عبدالسلام خليفة طمين

رقم التسجيل: 12710054

أقر بأن هذه الرسالة التي حضرتها لنيل درجة الماجستير في قسم الإدارة التربوية كلية الدراسات العليا جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج تحت عنوان:

(دور الإدارة التربوية في تأهيل مدير الإدارة المدرسة)

حضرتها وكتبتها بنفسي وما زورتها من إبداع غيري أو تأليف الآخر وإذا ادعي أحد أنها من تأليفه وتبين فعلاً أنها ليست من بحثي فأنا أتحمّل مسؤولية ذلك، ولن تكون المسؤولية على المشرفين أو على الكلية الدراسات العليا جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.

هذا، وحررت هذا الإقرار بناءً على رغبتني الخاصة ولم يجبرني أحد على ذلك.

مستخلص البحث

اسم الطالب/ محمد عبد السلام خليفة طمين. 2014م . بحث بعنوان:
"دور الإدارة التربوية في تأهيل مدير الإدارة المدرسية" رسالة ماجستير في
 جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية في قسم الإدارة التربوية.
 المشرف الأول: الدكتور: منير العابدين. المشرف الثاني: الدكتور: شهداء صالح.

الكلمات الأساسية: دور الإدارة التربوية في تأهيل مدير الإدارة المدرسية
 يشهد عالمنا اليوم العديد من التغيرات والتحويلات في جميع الميادين وعلى كافة
 الأصعدة، لذا باتت من الضرورة أن يواكب هذه التغيرات وتطورات وإصلاحات
 في الميدان التربوي، من حيث أن التربية هي الأداة التي تبني الإنسان القادر على
 التعامل مع معطيات وخصوصيات الألفية الثالثة، ونتيجة لذلك احتلت مسألة
 التطوير التربوي والإصلاح المدرسي مركز الصدارة في فكر التربويين وضمن
 أولوياتهم، وهدف هؤلاء إلى إحداث التطوير والإصلاح للواقع التعليمي في
 جوانبه كافة، إلا أن الاهتمام الأكبر انصب على مدير المدرسة من حيث أنه حجر
 الزاوية والركيزة الأساسية في عملية التطوير والتحديث، كما أنه الموجه الأساسي
 للعملية التعليمية وعلى كاهله تقع مسؤولية تحقيق أهداف النظام التعليمي.
 لاشك أن التغيرات والتطورات المعرفية والعلمية والتقنية التي طالت مجالات
 الحياة كلها يجب أن تطل مدير الإدارة المدرسية إعداداً وتأهيلاً وتدريباً كي يكون
 قادر لنهوض

بأعباء الرسالة التربوية المنوطة به، إذ إنه يعد بحق أحد المدخلات الرئيسية للنظام التربوي، ومن هنا تبرز مسألة هامة وأساسية وهي إعداد المدير الكفاء القادر على قيادة عجلة التقدم والتطور والمساهمة في التنمية الشاملة للمجتمع. أما المنهج الذي يعتمد عليه الباحث فهو المنهج الكيفي، الذي يعتمد فيه الباحث بشكل أساسي على جمع المادة العلمية وتحليلها وعرض نتائج البحث، أما مجتمع هذا البحث فهو مدرسة الرحمة الثانوية بمدينة باتو، وأما ادوات البحث فالأداة المهمة والرئيسية هي الباحث نفسه حيث يقوم بتعيين المشكلات البحث، وجمع البيانات وتحليلها واستنباط نتائجها، ثم عن طريق القابلة حيث قام الباحث بمقابلة مدير مدرسة الرحمة الثانوية وبعض الموظفين وسألهم بعض الأسئلة التي تتعلق بالموضوع. أما نتائج البحث فيمكن أن تتلخص فيما يلي:

- أن الإدارة التربوية تعمل علي إقامة دورات تدريبية لمديري المدارس نظراً لوعيتها بأهمية التدريب للرفع من مستوي مدير المدرسة المهني وزيادة كفاءته ليقوم بدورة القيادي في مدرسة.
- أن الإدارة التربوية تختار للتدريب من لديهم الاستعداد لشغل إدارة المدارس وذلك بتدريب من ترجى فائدة من تدريبه وعدم ضياع الوقت والجهد والإمكانيات.
- تقوم الإدارة التربويه بتدريب مدير المدرسة على أساليب الأشراف التربوي باعتباره مشرف مقيم.

Muhammad Abdus Salam khalifahThummin, 2014,
PerananManajemenPendidikanpadaOrientasiKepemimpinanKepalaSekolah, Thesis
 JurusanPendidikanBahasa Arab Program PascasarjanaUniversitas Islam negeriMaulana
 Malik Ibrahim Malang, Pembimbing 1) Dr. MunirulAbidin, M. Pd., 2) Dr. Syuhadak, M.A.

Kata	Kunci
<p>:PerananManajemenPendidikanpadaOrientasiKepemimpinanKepalaSekolah Dewasaini, Banyaksekali perubahan-perubahan dan inovasi-inovasi yang terjadi di segala bidang. Sehingga dalam dunia pendidikan kita perlu untuk mengikuti dan menyesuaikan per- bahan-perubahan tersebut, karena pendidikan merupakan alat untuk mencetak manusia yang unggul yang mampu memberikan kontribusinya di era millennium ketigaini. Adapun hasilnya adalah terselesaikannya masalah- masalah pengembangan pendidikan dan sekolah yang menjadi pusat tumpuan bagi para pendidik. Dan tujuan mereka adalah untuk melakukan pengembangan dan perbaikan hingga menjadi kegiatan p- embelajaran yang sempurna. Namun mayoritas perhatian mereka hanya terfokus kepada kepala sekolah yang notabene menjadi penanggung jawab atas pelaksanaan upaya- upaya pengembangan dan pembaruan dalam dunia pendidikan.</p> <p>Tidak dipungkiri bahwa upaya- upaya perubahan dan pengembangan secara kognitif dan efektif yang meliputi semua aspek pendidikan tersebut harus dilakukan oleh kepala sekolah, baik mulai dari merencanakan, mengujicobakan dan melaksanakannya hingga mampu wujudkan dan menumbuhkan visi misi pe- ndidikan yang dikehendaki. Jadi sesungguhnya kepala sekolah merupakan salah satu elemen yang paling penting dalam melaksanakan pendidikan. Dari sini bisa diketahui bahwa hal yang penting adalah bagaimana menyiapkan kepala sekolah yang professional yang mampu menjalankan roda kepemimpinan hingga menjadi majudan berkembangserta berkontribusi dalam perkembangan masyarakat secara utuh.</p> <p>Adapun metode penelitian yang digunakan peneliti adalah metode kualitatif, dimana peneliti hanya bersandar pada materi-materi ilmiah, analisis dan hasil penelitiannya. Sedangkan objek penelitiannya adalah Madrasah Tsanawiyah Ar- Rohmah Batu. Perangkat penelitiannya adalah peneliti sendiri yang berusaha menguraikan rumusan masalah, teknik pengumpulan data</p>	

dan analisisnya sertamenyimpulkan hasilnya. Berkaitandengan interview yang dilakukan oleh peneliti adalah dengan mewawancarai kepala sekolah dan beberapa pegawainya.

Adapun ringkasan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manajemen pendidikan bisa dilakukan dengan mengadakan pelatihan-pelatihan bagi para kepala sekolah, dimana pelatihan tersebut dapat meningkatkan profesionalitas dan kemampuan mereka dalam menjalankan kepemimpinan di sekolah mereka.
2. manajemen pendidikan hendaknya dapat memilih bentuk pelatihan bagi mereka yang mempunyai kesiapan untuk mengurus administrasi sekolah-sekolah, dan itu diberikan kepada yang membutuhkan pelatihan tersebut, tidak mengganggu dan membuang waktu mereka.
3. Pelatihan manajemen pendidikan dilakukan bagi kepala sekolah dalam bentuk pendampingan pendidikan.

ABSTRACT

Muhammad Abdus Salam KhalifahThummin. 2014. *The Role of Education Management in the Headmaster's Leadership Orientation*. Thesis. Graduate Program in Arabic Language Education. Postgraduate Program of Maulana Malik Ibrahim State Islamic University, Malang. Supervisors: (1) Dr. MunirulAbidin, M.Pd., (2) Dr. Syuhadak, M.A.

Keywords: Education Management, Leadership Orientation.

A number of changes and innovations are currently happening in many aspects of life. Our education should, therefore, follow and adapt with such changes because it is a medium to produce professional people who contribute much in today's millennium era. In turn, they are supposed to be able to solve the problems of school development as the center of education. Their main duty is to improve the learning quality; yet, their attention mostly focuses on the headmaster, who is indeed responsible for any efforts of education development.

It is undeniable that the headmaster should handle the programs, which covers the systemic process of planning, implementing, and evaluating, for improving cognitive and affective aspects of education to achieve the desired vision and missions. As the headmaster is definitely one of the most vital elements in administering education, the authority and stakeholders should prepare the professional headmasters being able to run for the school leadership, advance the education institution, and actively participate in society empowerment.

This study applies qualitative approach in which the researcher relies on scientific materials and methods to identify, collect, and analyze the data. The research was administered in Madrasah Tsanawiyah Ar-Rohmah, Batu. The researcher himself acted as the instrument in answering the problems of the study, collecting –as well as analyzing– the data, and drawing the conclusion. The interview was addressed on the headmaster and some school staffs.

The result of the study shows that:

- Education management might be improved by administering some training courses for the headmaster to develop their professionalism and leadership capacity at school;
- Training for education management should be provided for those who need it and are well-prepared to deal with school administration. However, the training should not hinder their routine activities and time;
- The training for the headmaster may take the form of education assistance.

محتويات البحث

الصفحة	الموضوع
أ	الإستهلال
ب	الإهداء
ج	كلمة الشكر والتقدير
هـ	تقرير المشرفين
و	اعتماد لجنة المناقشة
ز	إقرار الطالب
ح	مستخلص البحث
ي	مستخلص البحث باللغة الإندونيسية
ل	مستخلص البحث باللغة الإنجليزية
ن	محتويات البحث

الفصل الأول: الإطار العام والدراسات السابقة

الصفحة	الموضوع
1.....	أ- المقدمة
6.....	ب- أسئلة البحث
7.....	ج- أهداف البحث
7.....	د- أهمية البحث
9.....	هـ - حدود البحث
10.....	و- تحديد مصطلحات البحث
11.....	ز- الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري

- 1- المبحث الأول: مفهوم الإدارة ونشأتها 19
- 2- المبحث الثاني: العلاقة بين الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية 34
- 3- المبحث الثالث: القيادة التربوية 44
- 4- المبحث الرابع: الأساليب الإدارية في تأهيل مدير المدرسة 54

الصفحة	الموضوع	الفصل الثالث
63.....	أ- منهج البحث.....	منهجية البحث
63.....	ب- أدوات البحث.....	
64.....	ج- مصادر البحث.....	
64.....	د- أسلوب جمع البيانات.....	
65.....	ز- تحليل البيانات.....	

الفصل الرابع

عرض البيانات وتحليل النتائج

الموضوع الصفحة

أ- عرض البيانات 68

ب- تحليل البيانات 75

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

الموضوع الصفحة

اولاً: نتائج الدراسة 84

ثانياً : التوصيات 87

87.....ثالثاً : المقترحات

88.....قائمة المصادر والمراجع



الفصل الأول

الإطار العام والدراسات السابقة

أ- المقدمة:

يشهد عالمنا اليوم العديد من التغيرات والتحويلات في جميع الميادين وعلى كافة الأصعدة، لذا باتت من الضرورة أن يواكب هذه التغيرات وتطورات وإصلاحات في الميدان التربوي، من حيث أن التربية هي الأداة التي تبني الإنسان القادر على التعامل مع معطيات وخصوصيات الألفية الثالثة، ونتيجة لذلك احتلت مسألة التطوير التربوي والإصلاح المدرسي مركز الصدارة في فكر التربويين وضمن أولوياتهم، وهدف هؤلاء إلى إحداث التطوير والإصلاح للواقع التعليمي في جوانبه كافة، إلا أن الاهتمام الأكبر انصب على مدير المدرسة من حيث أنه حجر الزاوية والركيزة الأساسية في عملية التطوير والتحديث، كما أنه الموجه الأساسي للعملية التعليمية وعلى كاهله تقع مسؤولية تحقيق أهداف النظام التعليمي.

لأشك أن التغيرات والتطورات المعرفية والعلمية والتقنية التي طالت مجالات الحياة كلها يجب أن تطل مدير الإدارة المدرسية إعداداً وتأهيلاً وتدريباً كي يكون قادر لنهوض

بأعباء الرسالة التربوية المنوطة به، إذ إنه يعد بحق أحد المدخلات الرئيسية للنظام التربوي، ومن هنا تبرز مسألة هامة وأساسية وهي إعداد

المدير الكفاء القادر على قيادة عجلة التقدم والتطور والمساهم في التنمية الشاملة للمجتمع.⁽¹⁾

وقد برزت بعض الاتجاهات الحديثة في مجال إعداد المدير والتي تؤكد على ضرورة مجارة العصر وملاحقة التطورات العلمية والتربوية والتقنية، ولعل أهم هذه الاتجاهات تلك التي تؤكد على إعداد المدير وتأهيله وفق متطلبات أنظمة الجودة الشاملة، مما يساعده على أداء أدواره والقيام بمهامه على أكمل وجه وذلك لمسايرة تطورات العصر والتعامل مع تحديات المستقبل.

ويعتمد نجاح أي مؤسسة بالإضافة إلي توفر الإمكانيات المادية، والبشرية اللازمة بالدرجة الأولى علي قدرة، وكفاءة إدارتها في تسيير هذه المؤسسة، فحتى إذا ماتوفرت جميع الإمكانيات المهنية للنجاح، ولم توضع هذه الإمكانيات بأيدي إداريين ناجحين قادرين على استغلالها الاستغلال الأمثل فإن هذه الإمكانيات ستهدر وبالتالي فشل برنامج تلك المؤسسة، وينطبق هذا علي المؤسسات التعليمية المختلفة مثلها مثل المؤسسات الأخرى، فعن طريق الإدارة التربوية يتم تنظيم الإمكانيات البشرية، والتنسيق فيما بينها، وتوزيع

1- حمد زياد حمدان، الأشراف في التربية المعاصرة، ط 1، 1992م، دار التربية الحديثة - عمان، ص 4.

الإمكانيات المادية المتمثلة في المباني والمعامل والورش وغيرها حسب التخصصات، حسب قدرة كل عنصر بشري على استغلال العنصر المادي المتوفر، والإدارة المدرسية

باعتبارها جزءاً من الإدارة التربوية تعمل علي التنسيق لتنظيم أعمال المعلمين، وتحديد المسؤوليات تفادياً لإضاعة الجهود، والوقت، والمال.

وللمدرسة أهميتها ودورها الفعال في الرقي بالمجتمع، فبعد التنشئة الأسرية للطفل في بيته وتعلمه بعض المهارات الاجتماعية المهمة تقوم المدرسة بتنشئة الأبناء وتربيتهم تربية مقصودة وموجهة لتحقيق أهداف المجتمع حيث أن أهداف الإدارة المدرسية تتميز بالدقة، والتنوع، بين الأهداف العامة التي يسعى المجتمع لتحقيقها، وبين أهداف المدرسة الخاصة التي هي جزء من أهداف الإدارة التربوية، ومامن شك في أن التطور العلمي الحديث في مختلف المجالات الحياتية يلقي عبء جديداً على مدير المدرسة حيث أن تقدم الأمم يقاس بمدى تقدمها في ميدان العلوم لهذا ولا يمكننا تحقيق أمانينا في مجالات التقدم العلمي بالمصادفة أو عن طريق ضربات الحظ، بل يتطلب ذلك إدارة من ذوي الكفاءات العالية، علي قدر عال من الوطنية والإحساس بالمسؤولية.

وللعملية التعليمية مجموعة من الأركان الأساسية وهي الطالب والمعلم والمنهج الدراسي والإدارة المدرسية، فالإدارة المدرسية عبارة عن مجموعة من النشاطات، والجهود المنسقة التي يقوم بها مجموعة من العاملين، ويعتبر مدير المدرسة من أهم عناصر الإدارة، فهو الإداري الأول، ويقف على رأس التنظيم الإداري المدرسي.

أن عملية اختيار مدير المدرسة ليست بالعملية السهلة ولا الهيمنة نظراً لأهمية دوره في الرفع من جودة التعليم في مختلف المراحل التعليمية.⁽¹⁾

وتتطرق هذه الدراسة إلى دور الإدارة التربوية في إعداد مدير الإدارة المدرسية من حيث أساليب التأهيل وأوقاته واختيار المدربين على ذلك، أي كل ما يتعلق بتأهيل مدير المدرسة.

وعندما تناول الباحث موضوع الإدارة في ميدان التربية والتعليم، يجد الباحث نفسه أمام ثلاثة مفاهيم شاع استخدامها، وهيا الإدارة التربوية، الإدارة التعليمية، والإدارة المدرسية.

إن المفهومين الأول والثاني يعنيان شيئاً واحداً، والخلط بينهما إنما جاء نتيجة الترجمة عن المصطلح الأجنبي **Education**، الذي يترجمه البعض إلى مصطلح التربية في حين يترجمه البعض الآخر إلى مصطلح "التعليم".

1- أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، ط 2، 2001م، مكتبة دار المعارف – الإسكندرية، ص 116.

أما المفهوم الثالث – "الإدارة المدرسية"، فيبدو أنه أكثر خصوصية، بحيث يحيل إلى الإدارة التي تشرف على مؤسسة تربوية، فيما يحيل المصطلحان السابقان على الإدارة التربوية في تراتبيتها بدء من الوزارة وانتهاء بالمؤسسة التربوية وأقسامها.

ورغبة في مسايرة الاتجاهات التربوية الحديثة التي تفضل كلمة "تربية" على كلمة "تعليم" على اعتبار أن التربية أعم وأشمل فإننا إن شاء الله

في هذه الدراسة سنستخدم مصطلح الإدارة التربوية وإن كنا سنقتصر على الحلقة الأخيرة في هذه التراتبية، ونعني "الإدارة المدرسية".

يعرف الزبيدي الإدارة التربوية بأنها " مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط المنظم، فرديا كان أم جماعيا، من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع".

ويعرفها المعايرة بأنها: " حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الإمكانيات البشرية والمادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال، والإدارة تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد".

كما تعرف الإدارة التربوية على أنها " الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي، إداريين وفنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقا يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها، تربية صحيحة وعلى أسس سليمة.

ب - أسئلة البحث:

وعلى ضوء ذلك يمكن تحديد مشكلة الدراسة في شكل التساؤل التالي:
ما هو دور الإدارة التربوية في تأهيل مدير الإدارة المدرسية بمدرسة الرحمة الثانوية؟

وتتفرع من خلال السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :-

- 1- ماهي الأساليب المتبعة في التأهيل التربوي لمدير المدرسة؟
- 2- ماهي الطرق التي تتخذها الإدارة التربوية في اختيار مدير المدرسة الجيد؟
- 3- ماهي أهم الصعوبات التي تواجه الإدارة التربوية في تأهيل مدير المدرسة؟

ج- أهداف البحث:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على مدى أهمية الإدارة التربوية بتأهيل مدير المدرسة.
- 2- معرفة الأساليب المتبعة لتأهيل مدير المدرسة.
- 3- التعرف على الطرق المناسبة لاختيار مدير الإدارة المدرسية.

د- أهمية البحث:

المدير بصفة عامة الإداري الأول، وهو الذي يقف علي رأس التنظيم في المؤسسة، ومن موقعه هذا يكون هو المسؤول الأول أمام إدارته العليا، وأمام المجتمع عن نجاح، أو فشلها والمدرسة مؤسسة مثلها مثل باقي المؤسسات بل من أنها بالنظر لدورها في إعداد أجيال المستقبل لشغل وظائف، ومهن متعددة في مختلف المجالات.

وأهمية هذه الدراسة تكمن في أنها تهتم بتأهيل مدير المدرسة انطلاقاً من الدور المهم الذي يقوم به باعتباره المسؤول الأول وهو المخطط، والمنسق والمشرف المقيم بمدرسته فكلما كان مدير المدرسة مؤهلاً للقيام بوظيفته كانت المدرسة أكثر قدرة علي القيام بدورها في تحقيق الغايات التربوية التي تسعى لتحقيقها؛ على ذلك لا بد أن تتوفر في مدير المدرسة مجموعة من الصفات والخصائص التي تمكنه من تسيير أمور مدرسته على أكملوجه، ولما كان التأهيل الجيد يؤدي إلى زيادة كفاءة مديري المدارس، ولكي يتمكن مدير المدرسة من أداء مهمته كان لزاماً أن يؤهل تأهيلاً جيداً فبالإضافة إلى تأهيله الدراسي النظري يجب أن يعد الإعداد الكافي لشغل إدارته، لهذا يجب أن يكون مدير المدرسة مؤهلاً لوظيفته حتى يستطيع أن يقوم بأعبائها بكفاءة وقوة، وحتى يكون عاملاً مهماً من عوامل العلاقات العامة الناجحة في مدرسته، وبين المدرسة والبيئة المحيطة، فالروح المعنوية العالية، والشخصية المتكاملة، والكفاءة المهنية، والسلوك الأخلاقي الجيد لمدير المدرسة من العوامل الهامة في تحسين العلاقات بينه وبين العاملين في المدرسة، لذا

أصبح من الضروري الاهتمام بمديري المدارس، وعقد دورات تأهيلية لهم لرفع كفاءتهم، وعليه يمكن القول بأن العديد من المشكلات التي يواجهها مدير المدرسة ترجع إلى عدم تأهيله التأهيل المطلوب. إن عملية التأهيل ليست بالعملية السهلة ولا الهيئة فهي عملية دقيقة تتطلب وضع خطط واضحة المعالم للوصول لأهداف محددة⁽¹⁾.

1- محمد عبد القادر العابدين، الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، 2001م، دار الشروق - عمان ، ص 105.

هـ- حدود البحث :

- 1- حدود الموضوع:
اقتصرت الدراسة الحالية على دراسة دور الإدارة التربوية في تأهيل مدير الإدارة المدرسية
بمدرسة الرحمة الثانوية بمدينة مالانج _ جمهورية إندونيسيا.
- 2- الحدود المكانية:
تقتصر الدراسة داخل مدرسة الرحمة الثانوية وتشمل مدير المدرسة والمشرفين التربويين ومعلمي المدرسة، وكان سبب اختيار الباحث لهذه المدرسة لما وجدته الباحث في هذه المدرسة من عمل إداري جيد من جميع الجوانب، وتعتبر من المدارس النموذجية إدارياً بمدينة مالانج.
- 3- الحدود الزمنية:

تقتصر الدراسة خلال الفصل الدراسي الحالي، من السنة الدراسية 2013.
2014م.

و-تحديد مصطلحات البحث:

- 1- الإدارة التربوية: (عبارة عن مجموعة من العمليات المتشابهة التي تتكامل فيما بينها سواء داخل المنظمات التربوية، أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية).⁽¹⁾ وتعرف أيضاً بأنها: (مجموع عمليات تخطيط و توجيه، وتنظيم وضبط وتنفيذ للوصول إلى الأهداف التربوية بأقل ما يمكن من الجهد والوقت).⁽²⁾
- 2- التأهيل التربوي: (يقتصر على الإعداد التربوي فقط حيث يكون الطالب والمعلم قد أعد ثقافياً، وعلمياً في أحد الكليات، أو المعاهد حسب اختصاصه العلمي، ثم ينتسب إلى كلية التربية، أو ليتزود بمعارف تربوية، ونفسية، ويمارس التربية العملية، ويستخدم التقنيات التربوية، وكل ما يتطلبه التأهيل التربوي).⁽³⁾

- 1- محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، ط1، 2001م، دار النشر عالم الكتب -مصر، ص12.
- 2 - تيسير الدويك، وآخرون، أسس الإدارة التربوية المدرسية والإشراف التربوي، ط2، دار النشر والتوزيع - عمان، ص 53.
- 3- محمد متولي غنيمه، التخطيط التربوي ط1، 2005م، دار نشر المسيرة - عمان الأردن، ص52-53.
- 3 - مدير المدرسة: (وهو المسؤول الأول عن إدارة المدرسة، وتوفير البيئة التعليمية والمشرف الدائم لضمان سلامة سير العملية التربوية، وتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم وتقويم أعمالهم من اجل تحقيق الأهداف العامة للتربية). (1)**
- 4-المدرسة:(عبارة عن نظام خاص من أنظمة التفاعل الاجتماعي،فهي مؤسسة تتميز بوضوح عن الوسط الاجتماعي، وهي الحلقة الثانية بعد الأسرة في تطور الطفل فكرياً، واجتماعياً وتعاونه على الاندماج مع المجتمع الكبير). (2)**
- ز- الدراسات السابقة:**
- نتناول في هذا الفصل بعض الدراسات التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية للوقوف على أهم الموضوعات التي تناولتها، والتعرف على الأساليب والإجراءات التي تبنتها، والنتائج التي توصلت إليها، وتوضيح مدى الاستفادة منها، وقد رتب الباحث الدراسات السابقة بحسب تاريخ النشر، فبدأ بالأحدث لكل من الدراسات العربية والأجنبية.

- 1- محمد عبد القادر العابدين، المرجع السابق ، ص 267.
 2- عبد الله زاهي الرشيدان، علم اجتماع التربية، ط2، 2004م، دار الشروق للنشر والتوزيع - عمان، ص 280.

أولاً: الدراسات العربية :-

- 1 - دراسة (عبدالرحمن المحبوب 2000م)
 بعنوان كفاءة أداء مدري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، تهدف الدراسة: لتعرف على درجة كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية من خلال تقديرات معلمي ومعلمات هذه المرحلة في محافظة الأحساء.
 ومن نتائج الدراسة مايلي: توصلت الدراسة إلى أن تقديرات المعلمين لدرجة كفاية ممارسة مديري المدارس عالية في الممارسات الإدارية والفنية وبتقدير أكبر من المتوسط.
 2-دراسة (حسن العولقي 2000م)
 بعنوان دراسة تقييمية لمحتوي برنامج وزارة المعارف التدريبي لمديري ما فوق المرحلة الابتدائية المطبق في كلية التربية بجامعة الملك سعود.
 تهدف الدراسة: إلى تقييم البرنامج التدريبي لمديري المدارس المتوسطة والثانوية.
 نتائج الدراسة:توصلت الدراسة إلي معرفة النقاط التالية :-
 أ- مدي تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه.

ب- مدي فهم الدارسين لمحتوي المواد الدراسية .

ج- علاقة المواد الدراسية بالعمل.

د- مدي ملائمة المراجع والمذكرات لمستوي المتدربين .

ه- مدي تركيز مواد البرنامج التدريبي على الجوانب النظرية والعملية.

4- دراسة(خميس محمد مصطفى ألعفي 1999م)

بعنوان الأنماط القيادية لدي مديري المدارس بلواء غزة، وعلاقتها برضا المعلمين عن العمل.

تهدف الدراسة إلي :-

أ- التعرف على الأنماط القيادية الشائعة لدي مديري المدارس بلواء غزة.

ب- التعرف على أثر الجنس، والخبرة على تصور المعلمين للأنماط القيادية.

نتائج الدراسة: بينت نتائج هذه الدراسة أن النمط الديمقراطي هو النمط الشائع، ويليه النمط الأوتوقراطي، ثم النمط الترسلّي.

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصور المعلمين للأنماط القيادية تعزي لمتغيري الجنس والخبرة.

5-دراسة (علي سعيد يتم 1994م)

بعنوان:صفات مدير المدرسة الابتدائية الناجح في مدارس وكالة الغوث في الأردن من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين.

تهدف الدراسة:إلى الكشف عن وجهة نظر المعلمين والمديرين والمشرفين التربويين في صفات المدير الجيد.

ومن نتائج الدراسة مايلي:

أ- تم ترتيب المجالات العشرة على حسب درجة توفرها كما يمارسها المدير من وجهة نظر كل فئة للفئات الثلاث مجتمعة .

ب- ترتيب المشكلات ترتيباً تنازلياً كما يلي: مصادر التعليم، الأنشطة الإدارية، التخطيط.

كما جاء أقل المجالات توفراً كما يمارسها المدير مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي:حاجات الطلبة الضرورية، التقويم، التغذية الراجعة، المدير المنظم للإدارة المدرسية.

ثانياً:الدراسات الأجنبية.

1- دراسة (ديرليماس 2003 م)

بعنوان: بحث مسحي لأساليب القيادة لمديري المدارس الابتدائية.

أهداف الدراسة: إن الغرض من هذا البحث المسحي هو التعرف على أساليب القيادة

لمديري المدارس الابتدائية في تركيا كما هو متصور من قبل المديرين أنفسهم، والمعلمين.

نتائج الدراسة: أشارت النتائج إلي أن المدراء قيموا أنفسهم بمستوي عال في مجال العلاقات الإنسانية، بالإضافة إلي ذلك فإن أغلبية المدراء اعتبروا أنفسهم مدراء فاعلين أما بالنسبة لتقديرات المعلمين لمديريهم فكانت إيجابية حيث اعتبروا أن مديريهم يعملون بفاعلية، ويمتلكون تأثيراً على الآخرين.

2- دراسة (لويس ماري هارت 2001م)

بعنوان: أساليب قيادة مديري المدارس الابتدائية في مقاطعة مكنت وخارجها.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة لمعرفة العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلي (إطلاق الحرية)، من مدير المدرسة، ومناخ المدرسة، وكذلك التعرف على العلاقة بين أسلوب القيادة، وإنجاز الطالب.

نتائج الدراسة: أشارت نتائج الدراسة إلي وجود اختلاف دال إحصائياً بين تقديرات المديرين، وتقديرات المعلمين حول أسلوب القيادة، وأن هناك علاقة دالة بين بيئة المدرسة وأسلوب القيادة، ومن جانب آخر لم تكن هناك علاقة دالة إنجاز الطالب وأسلوب القيادة.

3- دراسة (كاربنتر 1993م)

بعنوان: المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس الابتدائية.
أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلي تحديد المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس الابتدائية، وتحديد علاقة تلك المشكلات بالمهام والعمليات الإدارية.

نتائج الدراسة: توصلت النتائج إلي:-

أ- أن مدراء المدارس بارعون في أعمالهم ، وخاصة في مجال الإدارة المالية، وعدة مجالات أخرى.

ب- أن أكثر المجالات أهمية هي المناهج، والتعليم، والطلبة، والموظفين، وعلاقة المجتمع بالمدرسة.

أوجه الاختلاف والتشابه: أن دراسة (عبد الرحمن المحبوب) بعنوان كفاءة أداء مدري ومديرات المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، وتهدف هذه الدراسة لتعرف على درجة كفاءة المديري ومديرات المدارس الثانوية من خلال تقديرات معلمي ومعلمات هذه المرحلة.

وتهدف دراسة (حسن العولقي) إلى تقويم البرنامج التدريبي لمديري المدارس المتوسطة والثانوية.

تهدف أيضاً دراسة (خميس محمد العيفي) على الأنماط القيادية الشائعة لدى مديري المدارس بلواء غزة.

تهدف دراسة (علي سعيد) إلى الكشف عن صفات المدير الجيد من وجهة نظر المعلمين والمدرسين والمشرفين التربويين.

وعليه فإن هذا البحث الذي بعنوان (دور الإدارة التربوية في تأهيل مدير الإدارة المدرسية)، يهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على أهمية الإدارة التربوية بتأهيل مدير المدرسة.
 - 2- معرفة الأساليب المتبعة لتأهيل مدير المدرسة.
 - 3- التعرف على الطرق المناسبة لاختيار مدير الإدارة المدرسية.
- ويرى الباحث من خلال الدراسات السابقة انه لم تتطرق اي دراسة منهم لدراسة هذا الموضوع بالتفصيل.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول : مفهوم الإدارة ونشأتها .

المبحث الثاني: العلاقة بين الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية.

المبحث الثالث: القيادة التربوية.

المبحث الرابع: المهارات الإدارية لمدير المدرسة.

المبحث الأول : مفهوم الإدارة ونشأتها :-

تمهيد:

حظيت الإدارة باهتمام كبير مع أنها حديثة النشأة كعلم مستقل، ويعزى هذا الاهتمام إلى طبيعتها، ووظائفها، وغاياتها، فمن حيث طبيعتها تُعد الإدارة فرعاً من فروع العلوم الإنسانية، وتتسم بالاحتمية بمعنى أن إنجاز الأعمال في المنظمات لا يتأتى إلا بها، وبذلك فليس للمنظمة الخيار في أن تأخذ بها أو ترفضها، ومن حيث وظائفها تنطوي الإدارة على مجموعة من الوظائف هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتتسم هذه الوظائف بالتشابك والتداخل، فمع أن لكل وظيفة خصوصية معينة، وتستهدف تحقيق أغراض محددة، إلا أن هذه الأغراض تجتمع معاً لتحقيق أهداف المنظمة.

بناءً على ما سبق يتبين أن الإدارة وسيلة تنشُد تحقيق غايات معينة وأغراض محددة لتحقيق أهداف المنظمة، فهي تعمل على استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية المتاحة من أجل الوفاء بتطلعات الفرد والجماعة، فالإدارة هي المرتكز الرئيس في تطوير الأفراد والجماعات، والعامل الحاسم في تحقيق التنمية في المجالات كافة.

إن المتتبع لتطور المجتمعات الإنسانية في العالم يستطيع أن يلمس التغير الذي حدث في هذه المجتمعات في كل من فروع المعرفة بما في ذلك التربية والتعليم ويلمس أيضاً النمو والتطور الذي كانت تهدف إليه المجتمعات من أجل تطويرها ونموها في شتى مجالات الحياة ومما لا شك فيه أن على رأس هذه التطلعات للمستقبل الأفضل كان التطلع إلى تطور ونمو التربية والتعليم فيها.

وقد بدأت الإدارة التعليمية تستقل عن الإدارة العامة منذ أن عرفت المدارس والمعاهد والكليات النظامية الحديثة في القرن العشرين والمقصود هنا المدارس والمعاهد والكليات التي تأسست على الدراسة والبحث العلمي والتجريبي من قبل العلماء والباحثين الذين ألفوا الكتب ووضعوا النظريات، وأوضحوا المعالم لهذا الفن فن الإدارة التعليمية ومهدوا البحث والمعرفة في هذا الميدان إيماناً منهم بضرورة وأهمية الإدارة في أي مجال من مجالات الأعمال المهنية التي تتطلع دائماً إلى التطور والتقدم والازدهار لأن أي عمل ناجح بدون شك له إدارة واعية ناجحة تستطيع أن تخطط وتنظم وتنفذ له تخطيطاً وتنظيماً وتنفيذاً ناجحاً.

مفهوم الإدارة:

أصل كلمة إدارة (Administration) لاتيني بمعنى (To Serve) أي (لكي يخدم) والإدارة بذلك تعني "الخدمة" على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين.

وفي ظل الاهتمام الذي حظيت به الإدارة إلا أن تعريفاتها التي قدمها العلماء والرواد قد تباينت، شأنها في ذلك شأن كثير من مصطلحات العلوم الإنسانية، فكل منهم قد تأثر بمدخل معين.

وقد عرفها بعض الكتاب بأنها "النشاط الموجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعّال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة".⁽¹⁾

وهناك من يعرف الإدارة بأنها " عملية توجيه الجهود البشرية بشكل منظم لتحقيق أهداف معينة".⁽²⁾

ويمكن تعريف الإدارة بأنها "عملية اجتماعية مستمرة تسعى إلى استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية من أجل تحقيق أهداف مرسومة بدرجة عالية من الكفاءة".⁽³⁾

1- سعود النمر، وآخرون، الإدارة العامة، ط5، 1422هـ، دار النشر – الرياض، ص 5-4.

2- أحمد عبد الله الصباب، أصول الإدارة الحديثة، ط4، 1413هـ، دار النشر – الرياض، ص 19.

3- خالد سعد الجضعي، الإدارة في النظريات والوظائف، ط1، 1427هـ، ص 18.

ومن هذا التعريف يُمكن استخلاص العناصر التالية:

أن الإدارة عملية تتضمن وظائف عدة هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

أنها اجتماعية فهي لا تنشأ من فراغ، بل تنشأ داخل مجموعة منتظمة من الأفراد وتأخذ في الحسبان مشاعرهم واحتياجاتهم وتطلعاتهم.

1- أنها وسيلة وليست غاية فهي وسيلة تنشد تحقيق أهداف مرسومة.

2- أنها عملية مستمرة.

3- أنها تعتمد على استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية المتاحة.

4- أنها تسعى إلى تحقيق الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة.

الإدارة مزيج من العلم والفن، فهي علم لأن لها مبادئ وقواعد وأصول علمية متعارف عليها، وتقوم على توظيف مناهج البحث العلمي في استكشاف نظرياتها وفحصها، وفي الوقت ذاته هي فن لأنها تعتمد على القدرات الإبداعية والمهارات الابتكارية والمواهب الذاتية، وإذا كان هذا الموضوع مثار جدل بين المتخصصين في حقل الإدارة على اعتبار أن هناك من يرى أن الإدارة علم، وهناك من يرى أن الإدارة فن، ولأنصار كل اتجاه حججهم ومبرراتهم، فإن الفصل في هذا الموضوع هو القول إن الإدارة هي فن استخدام العلم، فهي علم له أصوله وقواعده، ويبرز الفن في القدرة على توظيف تلك الأصول والقواعد، والاختيار الواعي من بينها بما يتلاءم مع طبيعة الموقف.

وللإدارة أنواع متعددة تختلف باختلاف طبيعة انتمائهما، ومن جانب آخر توالى الفروع التطبيقية للإدارة في الظهور، بغض النظر عن

طبيعة انتمائها سواء كان للقطاع الخاص أو العام، فهناك إدارة عامة (Public) وإدارة أعمال (Business)، والإدارة الصحية والإدارة التربوية والإدارة المدرسية والإدارة الأمنية ونحو ذلك هي فروع تطبيقية للإدارة تختص بالمجال الذي تنتمي إليه، وهي فروع تجمعها عناصر مشتركة تتمثل في المبادئ والقواعد الأساسية للإدارة، وفي الوقت ذاته يتميز كل فرع بخصوصية معينة استمدها من طبيعة المجال الذي ينتمي إليه.

نشأة الإدارة:

عند تناول نشأة الإدارة ينبغي التفريق بين ثلاث أمور هي الإدارة كمارسة، والإدارة كفكر، و الإدارة كعلم مستقل.⁽¹⁾

1- خالد سعد الجضي، الإدارة في النظريات والوظائف، المرجع السابق، ص 18-21-20-19.

الإدارة كمارسة:

نشأت الإدارة كمارسة في العصور القديمة، ولا غرابة إذا قلنا إنها كانت حاضرة منذ بدء الخليقة، فالمجتمعات القديمة وإن كانت تتسم بالبساطة فقد كانت بحاجة إلى تنظيم العلاقات بين أفرادها لتحقيق أهداف

محددة، وظهرت بعض الممارسات الإدارية عندما أدرك الإنسان أن التعاون مع الآخرين أصبح ضرورة حيوية للبقاء والنماء. وتعد الأسرة نواة العمليات الإدارية، فقد كانت منذ الأزل تقوم بعدد من الوظائف كتقسيم العمل وتوزيع الأدوار واتخاذ القرارات والقيادة وممارسة السلطة.

الإدارة كفكر:

ظهر الفكر الإداري في الحضارات الإنسانية منذ آلاف السنين، ويبدو ذلك جلياً في التراث الإنساني القديم، فقد ظهرت الأفكار وبعض التطبيقات الإدارية في الحضارة المصرية القديمة كالتخطيط الإداري والرقابة، وظهر التنظيم في الحضارة الصينية من خلال دستور الفيلسوف "تشاو" الذي تضمن المهام والواجبات الوظيفية لموظفي الدولة كافة، وظهر التنظيم المتدرج (الهرمي) وتفويض السلطة والتقسيم الإداري وفقاً للبعد الجغرافي في الإمبراطورية الرومانية، وقدمت الإمبراطورية اليونانية الكثير من الأفكار والتطبيقات حول التخصص واختيار الموظفين وتفويض السلطة.

الإدارة كعلم مستقل:

تعد بداية القرن العشرين مرحلة فاصلة في نشأة الإدارة كعلم قائم بذاته يستند إلى مقومات شأنه في ذلك شأن بقية فروع العلم والمعرفة، فظهرت النظريات والتجارب والدراسات التي استخدمت الأسلوب العلمي، وأصبح التخصص في دراسة هذا الحقل أمراً مألوفاً، وشهد

القرن العشرون العديد من الإسهامات، ومال المتخصصون إلى تصنيفها في مدارس عدة، ومن الجدير بالذكر أن هذه التصنيفات التي وردت في الدراسات الإدارية العربية والأجنبية قد انطوت على بعض القواسم المشتركة، إلا أنها في الوقت نفسه تباينت في جزء أو أكثر، وهو ما تسبب في وجود بعض اللبس والغموض، وخصوصاً لدى حديثي العهد بدراسة الإدارة.

الإدارة عند المسلمين:

تفردت الحضارة الإسلامية بوجود تنظيم إداري متقدم، شمل معظم الوظائف الإدارية، فالفكر الإداري بدأ يتبلور منذ أن أنزل الله سبحانه وتعالى رسالته على الرسول ﷺ خاتم الأنبياء والمرسلين. وكان الفكر الإداري في الصدر الأول من الإسلام يستند إلى نصوص القرآن الكريم وتوجيهات السنة النبوية الشريفة، ويقوم على أساس من القيم الإنسانية التي لا يزال الفكر الإداري المعاصر يلهث للوصول إليها.

وهناك علاقة وطيدة بين الإدارة والشريعة الإسلامية، فقد أشار القرآن الكريم بلفظة الإدارة في قوله تعالى: { إلا أن تكون تجارة حاضرة تديرونها بينكم } (1).

وفي السنة النبوية إشارة أخرى في حديث كعب بن عجرة - رضي الله عنه - أن النبي - صلي الله عليه وسلم- قال: (لا تقوم الساعة حتى يدير الرجل أمر خمسين امرأة) (2).

وبناءً على ما سبق فقد كان المسلمون يطبقون وظائف وعمليات الإدارة التالية:

1 -التخطيط: هو عبارة عن عملية فكرية تعتمد على المنطق والترتيب والتقدير والمرونة وإيجاد البدائل، ومن شواهدة في القرآن قوله تعالى على لسان نبيه يوسف عليه السلام "قال تزرعون سبع سنين دأباً فما حصدتم فذروه في سنبله إلا قليلاً مما تأكلون. ثم يأتي من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قدمتم لهن إلا قليلاً مما تحصنون.

ثم يأتي بعد ذلك عام فيه يغاث الناس وفيه يعصرون " (3)

1- سورة البقرة، الآية: 282.

2- أبو القاسم سليمان بن أحمد، المعروف (الطبراني)، المعجم الكبير، باب الكاف.

3- سورة يوسف/ الآية: 47، 48، 49.

وبهذا التوجيه القرآني الذي هدى الله إليه يوسف عليه السلام، فإن المسلم ملزم بالتخطيط المستقبلي لتفادي النكبات والأزمات التي قد تحيط بالأمة في كل مجال.

ومن الأحاديث النبوية الدالة على التخطيط والعمل لتفادي تقلبات المستقبل حتى يحمي الإنسان نفسه ومن تحت ولايته قوله صلى الله عليه وسلم لسعد بن أبي وقاص- رضي الله عنه: (إنك أن تذر ورثتك أغنياء خير من أن تذرهم عالة يتكفون الناس) وأيضاً قوله للأعرابي الذي ترك ناقته عند باب المسجد دون أن يعقلها"اعقلها وتوكل", وفي هذا

الحديث إشارة للإداري المسلم بأن يربط التوكل على الله بالاحتياط والتخطيط الذي لا يتنافى مع التوكل، ولا مع القضاء والقدر.

2 -التنظيم: هو بيان وتحديد الهيكل الذي تنتظم فيه علاقات السلطة والمسؤولية وهو كيان حي متحرك ولا بد من إعداده ليتلاءم دائماً مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وهو ما جاء به الإسلام قال تعالى: {
أهم يقسمون رحمة ربك نحن قسمنا بينهم معيشتهم في الحياة الدنيا
ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات } (1).
وهذا غاية في التنظيم، فهو تنظيم الكون والحياة بأجمعها.

1- سورة الزخرف، الآية: 23.

ونجد في قدوم النبي ﷺ إلى المدينة أولى خطوات التنظيم وهي المؤاخاة حيث قال: (تآخوا في الله أخوين أخوين) فأخى بين المهاجرين والأنصار ليكونوا نواةً لتنظيم المجتمع.

3 -التوجيه: هو القدرة على التأثير على الموظفين، وهدايتهم وتوجيههم مع إيجاد روح الود والحب والرضى والانتماء للعمل.
ولقد اعتنى الإسلام بالتوجيه وأولاه رعاية خاصة لشحذ الهمم، فمن ذلك قوله تعالى:

(ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك). (1)

وهذا توجيه أعلى للقائد والحاكم، وكذلك قوله تعالى: {وأن تعفوا أقرب للتقوى ولا تنسوا الفضل بينكم}. (2)

وهذا توجيه عام للمحكومين والعامّة.

4-الرقابة: هي عملية ملاحظة نتائج الأعمال التي سبق تخطيطها ومقارنتها مع الأهداف التي كانت محددة واتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاج الانحرافات، وهي غاية الأمر ومنتهاه، فبعد التطبيق الكامل يأتي دور التأكد من أن تنفيذ الأهداف المطلوب تحقيقها في العملية الإدارية تسير سيراً صحيحاً حسب الخطة والتنظيم والتوجيه، ولعل الإداري المسلم المؤمن هو المدرك حق الإدراك حقيقة الرقابة، والعمل على إنفاذها سواء

1- سورة آل عمران، الآية: 159.

2- سورة البقرة، الآية: 237.

على نفسه أو على غيره، ومن شواهد الرقابة في القرآن الكريم قول الله تعالى: { وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون }⁽¹⁾.

وقوله عز وجل: { ما يلفظ من قول إلا لديه رقيب عتيد }⁽²⁾.

ومن السنة النبوية حديث جبريل عليه السلام: (فأخبرني عن الإحسان؟ فقال صلى الله عليه وسلم: أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك)⁽³⁾

وهذا من أعظم أنواع الرقابة الذاتية, وهنا يتفاضل الناس ليس فقط بمقدار ما يحملونهم علوم الإدارة, بل أيضاً بمقدار ما يُجيدونه من فنونها وأساليب تطبيقها.

الإدارة المدرسية :

مفهوم الإدارة المدرسية وأهميتها:

المدرسة هي تلك المؤسسة التربوية التي تمثل جوهر العملية التعليمية، والإدارة المدرسية شأنها شأن أي عمل يقوم به الإنسان لا يخلو من وجود صعوبات تعترضه أثناء ممارسته

1- سورة التوبة، الآية: 105.

2- سورة ق، الآية: 18.

3- أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، رقم الحديث 18.

أو القيام بهوتختلف هذه الصعوبات من إدارة مدرسية إلى أخرى ومن مرحلة تعليمية إلى أخرى، تبطئ ظروف المدارس وطبيعة القائمين عليها. ففي المدارس تتبلور الاتجاهات التربوية والتعليمية، فالفرد يتأثر أولاً وأخيراً بقيمة واتجاهاته.

والمدرسة تكسب الفرد اتجاهات لا تتسم بالاستقرار النسبي كما هو حال القيم، إذ يعتقد علماء النفس أن القيم تتسم بالاستقرار النسبي وبالتالي فإن تعديلها أو تغييرها أمراً ليس سهلاً كما هو حال الاتجاهات ويتوقف نجاح الإدارة المدرسية على دور المدير الفعال الذي يستطيع تحديد أهداف مرغوبة وذاتقيمة، ويتمكن من تحقيقها باستخدام المتاح من الموارد والمعارف استخداماً أمثل.

وعلى كافة عناصر المنظومة التعليمية التي تشمل المشرفين والتربويين الإداريين والمعلمين.

ولا تزال تظهر أهمية الإدارة المدرسية كلما تقدم الزمن وكلما زادت الحضارة وتغيرت مفاهيم التربية وكلما تطور التعليم.

وإن مفهوم الإدارة المدرسية قبل ثلاثين عاماً ليس هو مفهوم الإدارة المدرسية اليوم ومفهوم الإدارة المدرسية اليوم ليس هو مفهوم الإدارة المدرسية بعد ثلاثين عاماً وفي العصر الذي نعيش فيه الآن من الواضح أيضاً أن مفهوم الإدارة المدرسية وأهميتها في الولايات المتحدة الأمريكية يختلف عن مفهوم الإدارة المدرسية وأهميتها في الكونغو كما يختلف عن مفهوم الإدارة المدرسية وأهميتها في الهند أو في اندونيسيا أو في تركيا اختلافاً كبيراً يتمشى مع المفهوم الأساسي للتربية في كل قطر من هذه الأقطار.

لقد تغيرت المجتمعات وتغيرت معها مفاهيم الحياة ثم تغير مفهوم التربية لدى هذه المجتمعات كما تغير مفهوم التعليم.

ثم يتبع هذا التغير تغيرات كثيرة ومفاهيم أكثر عن التربية والتعليم وكانت تهدف إلى التطور والنمو في العملية التربوية والتعليمية حتى وصلت إلى أرقى المستويات الحديثة وتمشياً مع هذا التطور الحديث للتربية والتعليم قامت التربية الحديثة بتخصيص هذا الاصطلاح (مدرسة) وأطلقت على المكان الذي خصصته لتعليم الأطفال.

وخصصت أيضاً المدرسين الذين يقومون بتدريب الأطفال والذين يقومون على رعايتهم في المدرسة.⁽¹⁾

ولعل السبب الرئيس الذي دعا التربية لتخصيص مكان معين وإطلاق إسم خاص عليه هو ظهور التعليم الجماعي لذا أصبح من الضروري توفير الأماكن اللازمة لهذه الإعداد الوفيرة التي تتوافد على المدرسة لتلقي العلم والمعرفة ، هذا من جهة ومن جهة أخرى نمو العلم والمعرفة وإتباع الثقافة، وتعدد المواد، وظهور العلوم الحديثة، والاختراعات المتطورة

1- عمر حسن مساد، الإدارة المدرسية، ط1، 1425هـ، دار الصفاء للنشر - عمان، ص 28.

التي تظهر من حين إلى آخر في شتى أنحاء العالم وبالطبع يتبع هذا التنوع في المعرفة تنوع المتخصصين في هذه المعرفة لتدريسها في المدرسة، فهناك أستاذ اللغة العربية، وأستاذ اللغة الإنجليزية وأستاذ الكيمياء، وأستاذ الرياضيات، وأستاذ العلوم، وأستاذ الرسم والأشغال وهكذا.

لذا أصبح لزاماً أيضاً على التربية الحديثة أن تخصص لجميع أفراد المدرسة من يوجههم ويرشدهم وينظم أعمالهم وينسقهم إذا احتاج الأمر في هذا المجتمع البشري الصغير في هذه الأسرة الصغيرة وهي المدرسة، وأن يكون العقل المفكر للمدرسة، وأن يكون القلب النابض فيها . أليس هو المدير.(1)

وأصبح من الضروري للمشتغلين بالإدارة المدرسية معرفة المعلومات الأساسية لهذا الإدارة لاسيما بعد أن اتسع مجالها فشمل النواحي الإدارية

والفنية وبعد أن أصبحت الإدارة توجه عنايتها للطفل لا في المدرسة فحسب بل في المدرسة والبيئة والمجتمع. ويعني هذا أن الإدارة المدرسية لم تعد مسؤولة فقط عن الطفل داخل المدرسة بل هي مسؤولة عنه خارج المدرسة أيضاً في كثير من الحالات التي يخشى على الأطفال منها داخل المدرسة وذلك عند تسرب العدوى من خارج المدرسة لداخلها مثل المشاكل التي

1- عمر حسن مساد، الإدارة المدرسية، المرجع السابق، ص 29.

تحدث في البيئة الخارجية وعندما تحاول هذه المشاكل اقتحام أسوار المدرسة وتحقيقاً للأهداف التربوية والتعليمية التي يجب المحافظة عليها داخل المدرسة أصبح من الضروري على المسؤولين عن الإدارة المدرسية أن يقفوا لهذه المشكلات بالمرصاد وأن يحاربوا جميع المبادئ والمعتقدات الهدامة التي تتناقض مع التعليم والمبادئ التي يتعلمها الطفل في المدرسة تحقيقاً للأهداف التربوية والتعليمية في المجتمع الذي يعيش فيه.

وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن الإدارة المدرسية لها أهميتها الكبرى بالنسبة لكل طفل في المدرسة لأنها تعمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية التي يتطلع لها المجتمع ويراقبها بدقة عن كثب هذا بجانب الكثير من الاتجاهات الحديثة التي يجب غرسها في نفوس الصغار داخل المدرسة⁽¹⁾

1- عمر حسن مساد، الإدارة المدرسية، المرجع السابق، ص 26.

المبحث الثاني:- العلاقة بين الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية:

قبل البدء في توضيح العلاقة بين الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، يجدر الإشارة إلى تعريف هذه المصطلحات وفقاً لما ورد من المتخصصين، وذلك على النحو التالي:

الإدارة التربوية:

تعرف الإدارة التربوية بأنها "مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والجماعي النشط المنظم من أجل تذليل الصعاب وتكثيف المشكلات الموجودة وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية" (1).

الإدارة التعليمية :

تعرف الإدارة التعليمية بأنها "كل عمل منسق ومنظم يخدم التربية والتعليم وتتحقق من ورائه الأغراض التربوية والتعليمية، تحقيقاً يتمشى مع الأهداف الأساسية من التعليم".⁽²⁾

-
- 1- عمر التومي الشيباني، الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق، ط1، 1985م، المنشأة العامة للنشر والتوزيع، طرابلس - ليبيا، ص 184.
2- عمر حسن مساد، الإدارة المدرسية، المرجع السابق، ص 22.

الإدارة المدرسية :

الإدارة المدرسية هي " تلك 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 وعلى أساس سليم".
ويمكن القول أيضاً بأن الإدارة المدرسية تعني "جميع الجهود والإمكانات والنشاطات التي تبذل من أجل تحقيق الأهداف التربوية تحقيقاً فعالاً متطوراً".

أما الأستاذ (فوكس) فيعرف الإدارة المدرسية "بأنها كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية وفق نماذج محددة من قبل هيئات عليا أو هيئات داخل الإدارة المدرسية".

الواقع أن هذه المفاهيم الثلاثة قد شاع استخدامها في الكتب والمؤلفات التي تتناول موضوع الإدارة في ميدان التعليم، وقد تستخدم أحياناً على أنها

تعني شيئاً واحداً ، ويبدو أن الخلط في هذه التعريفات يرجع إلى النقل عن المصطلح الأجنبي Education الذي يترجم إلى العربية بمعنى "التربية " أحياناً و" التعليم " أحياناً أخرى، وقد أدى ذلك

1- عمر حسن مساد، الإدارة المدرسية، المرجع السابق، ص 25- 27.

بالطبع إلى ترجمة المصطلح Educational Administration إلى الإدارة التربوية

أو الإدارة التعليمية تارة أخرى على أنهما يعنيان شيئاً واحداً.⁽¹⁾

العلاقة بين الإدارة التربوية و الإدارة التعليمية:

يفضل بعض الكتاب والمتخصصين استخدام مصطلح (الإدارة التربوية (ليتمشوا مع الاتجاهات التربوية الحديثة التي تفضل استخدام كلمة "تربية " على كلمة "تعليم" باعتبار التربية أشمل وأعم من التعليم. وأن وظيفة المؤسسات التعليمية هي "التربية الكاملة".

كما أن مصطلح " الإدارة التربوية" أكثر شمولاً ولأن الإدارة التربوية هي الطريقة التي يدار بها النظام التعليمي بشكل عام.

والإدارة التربوية تشمل مدخلات وعناصر العملية التعليمية جميعها من موارد بشرية (معلمين ومتعلمين ،...) وما تحمله من قيم واتجاهات وعناصر مادية (الأبنية والتجهيزات والمعدات والتقنية ،...)، كما أن

لفظ التربية يشتمل على التعليم، على أساس أن العملية التربوية هي وضع تعلم وتعليم، فإذا ما أطلق على إدارة التنظيمات التي تقوم بتنفيذ العملية التربوية إدارة تعليمية، فكأننا نكون قد أغفلنا جانب التعلم الذي

1- محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، المرجع السابق، ص 12-13.

يقوم به المتعلم ولكان من الأخرى استخدام مصطلح الإدارة التعليمية، إلا أن استخدام الإدارة التربوية يعد أكثر تعبيراً وشمولاً. ومع أن الإدارة التربوية تريد أن تركز على مفهوم التربية لا التعليم فإن الإدارة التعليمية تعتبر أكثر تحديداً ووضوحاً من حيث المعالجة العلمية للعملية التعليمية⁽¹⁾.

العلاقة بين الإدارة التربوية و الإدارة المدرسية :

أما فيما يتعلق بالفرق بين الإدارة التربوية والإدارة المدرسية، فهناك خلط شائع بين المفهومين عند بعض التربويين إذ يطلقون مصطلح الإدارة المدرسية على الإدارة التربوية أو الإدارة التربوية على الإدارة المدرسية، رغم اختلاف المعنى بين المصطلحين، ويحاول الدكتور إبراهيم مطاوع التفريق بين المصطلحين فيرى أن الإدارة التربوية ترجمة للمصطلح Educational Administration ويطلق على الإدارة المدرسية School Management فاللفظ الأول يعني الأعمال التي يقوم بها الإداريون في المستويات العليا من الإدارة التربوية سواءً على مستوى المركز (الوزارة) أو المديرية التابعة من

عمليات الإدارة، بينما يطلق اللفظ الثاني على الوحدات التنفيذية التي تشمل المدرسة.(2)

1- محمد منير مرسي، الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، 1979م، دار النشر عالم الكتب -مصر، ص 12-13.

2- فريز محمود أحمد الشلحوط، نظريات في الإدارة التربوية، ط1، 2002م، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع - الرياض، ص 47.

والإدارة المدرسية هي الوحدة الأساسية التي تقوم بتنفيذ السياسة التربوية، في حين أن الإدارة التربوية هي التي تقوم برسم السياسة وهي التي تمد المدرسة بالمتطلبات المادية والبشرية كما تقوم بالإشراف والرقابة لضمان سلامة تنفيذ السياسة التربوية المرسومة.

وهناك فرق آخر وهو أن الإدارة التربوية يرأسها وزير مهمته تنسيق السياسة التربوية مع السياسة العامة للدولة، والإشراف على تنفيذ هذه السياسة إما بطريقة مباشرة أو من خلال أجهزة الوزارة المختلفة.

أما الإدارة المدرسية فوحدتها المدرسة ويعمل على إدارتها مدير المدرسة ومهمته العمل على نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ضمن القوانين والأنظمة التي رسمتها الإدارة التربوية، وتختلف الصلاحيات الممنوحة له من بلد إلى آخر وفقاً للنظام الإداري المتبع.

وخلاصة القول أن الإدارة التربوية هي نظام تربوي على مستوى الدولة والمجتمع بما فيه من مدارس ومؤسسات تربوية وخدمات تعليمية وصحافة وإعلام وما يحكم ذلك من تشريعات وقوانين ، وأما الإدارة المدرسية فهي النشاط المنظم داخل المدرسة والذي يعمل على تحقيق

الأهداف التربوية المرسومة أو المنبثقة من السياسة التربوية والمستمدة من الفلسفة التربوية وأهدافها.⁽¹⁾

1- فريز محمود أحمد الشلحوط، نظريات في الإدارة التربوية، المرجع السابق، ص 48.

العلاقة بين الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسية:

يبدو أن هناك خلطاً في المؤلفات العربية في استخدام مصطلح الإدارة المدرسية، حيث تتناول بعض الكتب العربية التي تحمل عنوان "الإدارة المدرسية" مستويات من الإدارة فوق مستوى المدرسة مما يخرج الموضوع عن المعالجة العلمية الدقيقة، وربما يعود هذا الخلط إلى أن كثيراً من الكتب الأجنبية التي تحمل عنوان " الإدارة المدرسية" تركز على المدرسة التي تمثل أهم وحدة في الإدارة التعليمية ككل، وتتمتع بحريات كبيرة في التصرف، وتقوم بالأدوار الرئيسة التي تمكنها من تحقيق أهدافها، بينما نجد المدرسة في البلاد العربية لا تحظى بهذه المكانة الكبيرة من الناحية الإدارية.

وبناءً عليه تعتبر الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية التي هي جزء أيضاً من الإدارة العامة.⁽¹⁾

فالمدرسة ما هي إلا وسيلة لتنفيذ السياسة العامة للتعليم وهي الأداة الفعالة لتحقيق أهداف هذه السياسة.

وهي أيضاً أي المدرسة المصنع الذي تتبلور فيه العملية التعليمية والتربوية والثقافية.

1- عمر حسن مساد، الإدارة المدرسية، المرجع السابق، ص 25.
 في شتي صورها من أجل بناء الأجيال التي تصنع المستقبل وتعد له
 العدة لحاضره ومستقبله وتعدده من أجل القيام بتحمل مسؤولياته الملقاة
 على عاتقه من أجل البناء والتطور.

الإدارة المدرسية عند المسلمين:

الإسلام يحث على العلم، إذ كانت أولى آيات القرآن الكريم التي نزلت
 معلنة بدء الرسالة

(اقرأ باسم ربك الذي خلق) (1)

وقد استخدم العلماء المسلمون الذين كتبوا في مجال التربية مجموعة
 ألفاظ دالة على التربية منها كلمة "تعليم" التي استخدمها برهان الدين
 الزرنوجي في كتابه الشهير "تعليم المتعلم طريقا لتعليم"، والإمام أبو
 حنيفة النعمان في رسالته "العلم والمتعلم"، والجاحظ في
 "رسالة المعلمين".

ومنها كلمة "الأدب" و "التأديب" التي استخدمها طاش زاده في كتابه
 "رسالة فيعلم الأدب" والماوردي في كتابه "أدب الدنيا والدين" وشمس
 الدين الأنباني في "رسالة في رياضة الصبيان وتعليمهم وتأديبهم".
 كما استخدموا لفظ الأدب بمعنى التربية ، وبمعنى آخر هو العلم
 والمعرفة (2)

1-سورة العلق، الآية: 1.

2- أحمد الخطيب، وآخرون، دليل البحث والتقويم التربوي، ط1، 1415هـ، دار المستقبل للنشر – الرياض، ص 46.

وقد فضل أعلام المربين المسلمين مفهوم التأديب وغلبوه على المصطلحات الأخرى مثل التعليم والتربية والتزكية.

ومما يميز التربية الإسلامية أنها تشمل جميع فئات المجتمع، فإذا كانت التربية في الحضارات

السابقة على لإسلام تقتصر على فئة معينة دون سواها من فئات المجتمع، فإن التربية في الإسلام مكفولة للجميع، وطلب العلم فريضة على الذكور والإناث، وحق التعليم في الإسلام لا يقتصر على الغني دون الفقير، ولا على البصير دون الكفيف.

والتربية الإسلامية تشمل جميع مراحل نمو الإنسان.⁽¹⁾

وفي الإطار السابق كان على المسلمين أن يعملوا على تعليم أبنائهم، وأن يفرغوا من أبناء المسلمين من يتولى تعليم الصبية، ومن هنا ظهر الكتاب ليقوموا بهذه المهمة.

وانتشرت الكتاتيب في أنحاء المدن والقرى ويتولى التعليم فيها معلم واحد في الغالب أو قد يشترك معلمان أو أكثر.⁽²⁾

1- أحمد الخطيب، وآخرون، دليل البحث والتقويم التربوي، المرجع السابق، ص 110.

2- أحمد الخطيب، وآخرون، دليل البحث والتقويم التربوي، المرجع السابق، ص 375.

وارتبطت التربية الإسلامية بالمسجد ارتباطاً وثيقاً، ففيه كانت تعقد حلقات العلم، وتلقى الدروس الدينية لتنشئة الصغار وتلقينهم تعاليم الإسلام.

ومع تطور الثقافة الإسلامية والحضارة الإسلامية اتسع المسجد للعلوم الدينية وغيرها من معارف ذلك العصر.

وقد استخدمت المساجد كثيراً من الوسائل في التربية منها: الخطب الدينية والدروس التي تعقب الصلاة، والمحاضرات التي تلقى في فترات دورية أو في مناسبات خاصة.

هذا بالإضافة إلى المكتبات الملحقة بالمساجد الكبرى التي يجد فيها القارئ كثيراً من ألوان المعرفة الدينية والاجتماعية.⁽¹⁾

ومن أجل هذا فقد أنشئت المدارس، ودور العلم، والمكتبات العلمية، وعندما دعت الحاجة إلى ترجمة العلوم الأجنبية في العصور الإسلامية المختلفة، خاصة العصر العباسي تمثلت جهود الدولة في إنشاء المعاهد العلمية الكبيرة، مثل (دار الحكمة)، واستمرت جهود الدولة في إنشاء المدارس، فأنشئ نظام (المدرسة) على يد الوزير السلجوقي سنة 458هـ،

1- أحمد الخطيب، وآخرون، دليل البحث والتقويم التربوي، المرجع السابق، ص 249. واستمرت الجهود على مستوى الأفراد والحكام في إنشاء المدارس وبيوت الحكمة ودور العلم والمدارس، ووقفت الأراضي والممتلكات

للإنفاق عليها وصيانتها. ووزعت الأرزاق على الطلاب والمعلمين لسد مطالبهم في الحياة.⁽¹⁾

وقد كانت البيئة بكل عناصرها في المجتمع المسلم بيئة مشجعة على الاستمرار في طلب العلم. فالأسرة تشجع عليه بدوافع دينية، والأمراء وأصحاب الجاه كانوا يتسابقون في تهيئة أماكن الدرس ويقفون عليه ما يضمن استمرارها، أما العلماء فقد أخذ كل منهم مجلسه في المسجد أو في داره يقدم ما لديه احتساباً لوجه الله تعالى.⁽²⁾

-
- 1- أحمد الخطيب، وآخرون، دليل البحث والتقويم التربوي، المرجع السابق، ص 400.
 - 2- فريز محمود أحمد الشلعوط، نظريات في الإدارة التربوية، المرجع السابق، ص 24.

المبحث الثالث : القيادة التربوية.

تشكل القيادة محوراً مهماً تركز عليهم مختلفا النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها

وتعقد لها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز، وهذه مهمة لا تتحقق إلا بزيادة إدارية واعية، تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز.

مفهوم وتعريف القيادة:

لغة: "القدود" في اللغة نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد.⁽¹⁾

اصطلاحاً: تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة لدى المختصين تبعاً لاختلافهم في تحديد مهام القائد، ويمكن أن نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

1- مجدي الدين فيروز أبادي، معجم القاموس المحيط، ط2، الجزء 8، 1997م، دار الفكر للنشر - دمشق.

عرفت القيادة بأنها: القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، و يتعاونون على إنجاز المهام الموكولة إليهم.⁽¹⁾

وعرفها بـ **بيتر فدرار**، بقوله: الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق، والارتفاع بمستوى أدائه إلى أعلى المستويات، فيؤكد على أن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين، ويتفق معه كونتزو وأودنل حيث يقول: القيادة هي القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف، وكذا هايمانو هيلجرت الذي عرفها بأنها القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم، وهذا يعني أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته كقائد.

التعريف الإجرائي:

يمكن لنا أن نعرف القيادة تعريفاً إجرائياً يتوافق مع ما سنسير عليه في بحثنا بأنها: القيادة هي أن تؤدي العمل من خلال الناس، وهذا التعريف يهتم بإنجاز العمل أكثر مما يهتم

1- سهيلة عباس، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، والتنمية البشرية**، ط1، 2004م، دار وائل للنشر والتوزيع - عمان، ص 11.
بهؤلاء الذين شاركوا في إنجاز العمل، وقد تغير ذلك الآن، فإذا لم يتم قيادة الناس، بطريقة سليمة فسوف يتعثر العمل، فالموظف الجديد يحتاج إلى ثقة الناس، ويحتاج إلى أن يثق هو في المنشأة أو المنظمة التي يعمل بها.

أهمية القيادة:

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة ترتب حياتها وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام ((إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم))؛ رواه أبو داود، قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف. وقديماً قال القائد الفرنسي نابليون ((جيش من الأرناب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب)).

فالقيادة ظاهرة اجتماعية تستمد جذورها من طبيعة الإنسان أيا كان موقعة أو مركزة أو تراثه الحضاري والثقافي، وهي نتيجة طبيعية لتفاعل الاجتماعي بين الناس وهذا ما يفسر النظر إلي القيادة بأنها ظاهرة سلوكية إنسانية اجتماعية.⁽¹⁾

1- علي عياصر، وهشام حاجزين، القرارات الإدارية في الإدارة التربوية، ط1، 2006م، دار الحامد للنشر - عمان، ص 5.

فمن خصائص القيادة الحكيمة الاهتمام أشد الاهتمام بنمو الفرد، كما أنها تعترف في الوقت نفسه كامل الاعتراف بمسؤولية الذات إزاء الجماعة والمجتمع، وإشعار كل فرد بمسؤوليته حيال الصالح العام.⁽¹⁾

وكون هناك قيادة فلا بد من وجود قائد، فهو يتفوق علي الآخرين من حيث الذكاء والقدرة العلمية، والمهارة في التأثير الآخرين.

القائد: هو شخص يعمل من أجل الوصول بالجماعة التي يقودها إلي تحقيق أهدافها وأغراضها.⁽²⁾

ويتسع مفهوم القائد ويتنوع من قائد في الجيش أو قائد في العمل أي كان نوعه، لكن في العمل الإداري المدرسي هناك القائد التربوي والذي يسعى لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تنظيم العمل محافظاً علي علاقات جيدة تُنمي روح المبادرة والمبادأة بين الناس العاملين ويتميز بقدرته علي التأثير في الآخرين.

1- عمر حسن مساد، الإدارة المدرسية، المرجع السابق، ص 145.
 2- هادي ربيع، الإدارة المدرسية والأشراف التربوي الحديث، ط1، 2006م، مكتبة المجتمع العربي للنشر - عمان الأردن، ص 145.
أما تعريف القائد التربوي: فهو الشخص الذي يعمل علي تحقيق أهداف العملية التربوية ومن أجل هذا فإن القائد يعمل علي تقوية وتدعيم العلاقات لتحقيق أهداف الجماعة، كما يعمل علي تعديل سلوك الجماعة بما يؤدي إلي تماسكها.⁽¹⁾

فهناك الشخصيات التربوية العديدة التي يُفترض كونها قائد تربوي منها المشرف التربوي، ومدير المدرسة، والمعلم أي أن مدير المدرسة قائد تربوي مهنته التنسيق بين كافة الجهود وتوفير التسهيلات والإمكانيات لتحقيق أهداف المدرسة التي يقودها، والتي تنبع من فلسفة التربية وأهدافها ومتطلباتها في المجتمع الذي ينتمي إليه.

وعليه فأهمية القيادة تكمن في:

- 1) أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- 2) أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- 3) تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- 4) السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

1- هادي ربيع، الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث، المرجع السابق، ص 145.

- 5) تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- 6) مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- 7) أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

أنماط القيادة :

1- النمط القيادي الديمقراطي :-

القائد في هذا النمط يعتمد علي ما يمتلكه من قدرات وإمكانيات أهله لقيادة المجموعة من المعلمين والطلاب والعاملين معه ،لذا يحاول أن

يظهر من خلال سلوكه وتعامله الشخصي معهم رغبة حقيقية في التعاون والمشاركة، لذا فهو يسعى إلى ضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها وتحديد أهدافها ورسم خططها، ولا يميل إلى تركيز السلطة في يده، وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء، كما يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة⁽¹⁾.

1- حافظ فرج ، وأحمد محمد صبري حافظ، إدارة المؤسسات التربوية، ط1، 2003م، عالم الكتاب - القاهرة، ص 76.

2- النمط الأوتوقراطي: (الدكتاتورية)

المدير في هذا النمط من الإدارة يضع في ذهنه صورة معينة لمدرسته، لذلك يضع من الخطط والسياسات ما يحقق هذه الصورة ولا يحيد عنها، ويعرف المدرسون في هذا النمط من الإدارة موقفهم من مديرهم، فهو يظهر الود لمن يتفق مع سلوكه في هذه الصور ويُظهر الجفوة وعدم الرضاء لكل من يخالفه الرأي والسياسة⁽¹⁾.

3- القيادة التسيبية (الترسلية أو الفوضوية):-

القائد في هذا النمط متساهل، يظهر سلوكاً معيناً في تعامله مع أعضاء المؤسسة يحملنا على الاعتقاد بفقدانه لطابع القيادي، وذلك لرغبة هذا القائد منح الحرية لأعضاء هيئة التدريس، وعدم التدخل في أعمالهم وواجباتهم، أو الحد من حرياتهم لأنه أن يرى كل فرد مسئولاً عن نفسه في أداء عملة دون نقد أو توجيه، وتتسم المؤسسة التعليمية في ظل هذا

النمط القيادي بالفوضى والتسيب ولا يتحقق فيها مفهوم الضبط والمسؤولية، وتتميز بعدم وضع الأهداف في ذهن الجميع، ويتصف المناخ الاجتماعي في هذا النمط بالحرية التامة، حيث يترك القائد للجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المناقشة أو التنفيذ.

1- هادي ربيع، الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث، المرجع السابق، ص

38.

ولا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي، كما أنهم يصبحون أكثر ضيقاً بالجماعة نفسها.⁽¹⁾

الإشراف التربوي:

مفهوم الإشراف التربوي:

لقد تطور مفهوم الإشراف أو التوجيه الفني تطوراً كبيراً في السنوات الأخيرة بل أن تسميته الحالية بالإشراف أو التوجيه بدلاً من التفتيش هي دليل واضح يعكس هذا التطور الكبير في المفهوم فقديماً كان التفتيش في المدارس يقوم على أساس استخدام السلطة وتصيد الأخطاء وتوجيه النقد وانعدام التوجيه والإرشاد من جانب المفتشين. ومن هنا كان المعلمون ينظرون إليهم نظرة ملؤها الخوف والرهبة، وهكذا أصبحت العلاقة بين المعلم والمفتش علاقة معتلة لا تقوم على أساس سليم من العلاقات الإنسانية.

تطور الإشراف التربوي :-

تطور مفهوم الإشراف الفني تطوراً كبيراً في مفهومه وغاياته ولعل تسميته الحالية بالإشراف الفني بدلاً من التفتيش دليل واضح يعكس هذا التطور في مفهومه ومجالاته

1- حافظ فرج ، وأحمد محمد صبري حافظ، إدارة المؤسسات التربوية، المرجع السابق، ص 70.

المختلفة والدارس لتاريخ تطور الإشراف الفني يجد اتجاهين متميزين هما:-

1-الاتجاه التقليدي:والذي كانسائدأحتى ماقبل العشرينات حيث كان يمارس بشكل تفتيش,وكان الهدف منه التركيز المعلم بمراقبته والتأكد من مدى قيامه بعمله بصورة المطلوبة منه,ومن ثم تقييمه على أساس مقياس معين وكانت الأعمال التي يجب على المشرف الفني أن يقوم بها لتحقيق هذا الهدف الضيق محدودة وتقتصر على الزيارات الصفية, والاجتماع بالمعلمين, حيث يقوم بتقديم نصائح وحلول إلى المعلم ليطبقتها في مواقف معينه من عملة التعليمي.

2-الاتجاه الحديث:الذي يتسم بمفهوم الإشراف ويقوم على دراسة وتحليل الموقف التعليمي, فيركز على المعلم من حيث مادته وطريقته, وعلى الطالب وولي أمره, والبيئة المحلية ويتميز هذا النوع من الإشراف الفني بتنظيم والتخطيط ويتم بشكل تعاوني.⁽¹⁾

مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم:

ظل الإشراف التربوي مقصوراً إلى عهد قريب على المشرفين التربويين فكانوا وحدهم تقريباً يضطلعون بمهام الإشراف على المعلمين، مما جعل دور مدير المدرسة في هذا المجال

1- أحمد عربي زكري، الأشراف التربوي في ليبيا دراسة ميدانية، 1985م، الدار العربية للكتاب - طرابلس ليبيا، ص 25-26.

هامشياً أو ثانوياً وقد بدأ دور مدير المدرسة الإشرافياً تدريجياً مع بروز فكرة المشرف

المقيم والشروع في تطبيقها من هنا برزت أهمية تكامل دور كل من مدير المدرسة والمشرف المتفرغ. ويعد هذا التكامل عاملاً حاسماً في بلوغ كل من الدورين على حدة وفي بلوغ أهدافهم المشتركة، فمدير المدرسة أقدر على تحسس الحاجات وتحديد الأولويات الملحة والمباشرة لطلابه وبيئته المحلية، كما انه أكثر التصاقاً بالعملية التعليمية داخل مدرسته، ويكون في الأعم الأغلب أقدر على المتابعة وملاحظة التغيرات والتغذية الراجعة.

وبدأت تشيع فكرة أن مدير المدرسة مشرف تربوي مقيم، نتيجة لتطور التربية بوجه عام وتطور وظيفة المدرسة بشكل خاص، وأخذ المربيون يولون هذا الموضوع أهمية كبيرة، باعتبار أن مدير المدرسة هو المسؤول الأول في العملية التعليمية، فهو المشرف التربوي الذي يعيش

في المدرسة ويعرف مشكلاتها وحاجاتها، ويعرف قدرات ومشكلات المعلمين، ويعرف أيضاً حاجات الطلبة والبيئة المحلية.⁽¹⁾ لذا فإن هذا كله بمهارة كفاية خاصة في مدير المدرسة مما يقتضي إعداده وتدريبه بصورة مستمرة للقيام بمثل هذا العمل.⁽²⁾

1- أحمد عربي زكري، الأشراف التربوي في ليبيا دراسة ميدانية، المرجع السابق، ص 25-26.

2- جودت عزت عطوى، الإدارة التعليمية والأشراف التربوي، ط1، 2001م، الدار العلمية الدولية - مصر، ص 11.

المبحث الرابع: المهارات الإدارية لمدير المدرسة:

إن نجاح مدير المدرسة يتوقف على مدى امتلاكه للمهارات الإدارية، وتتحدد هذه المهارات في المهارات الفنية والإنسانية والتنظيمية والإدارية وجميعها لازمة لنجاح مدير المدرسة ولكن بدرجات متفاوتة، كما أضاف بعض التربويين المهارات الذاتية الشخصية

المهارة بأنها الوصول بالعمل إلى درجة من الإتقان تيسر صاحبها أداءه هفياً قلماً يمكنه نال الوقت والجهد، مع تحقيقاً لأماناً وتلافياً لأضرار والأخطاء.⁽¹⁾ أما معرفة المهارة بالقدرة على أداء عمل، بما يحقق نتائج أعلى وأفضل لما يستخدم في الأداء من موارد وإمكانات.⁽²⁾

1- المهارات الفنية:

يقصد بالمهارات الفنية المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاية في استخدامه أفضل استخدام وبصورة تحقق الهدف بفاعلية.⁽³⁾

1- هادي ربيع مشعان، المرجع السابق، ص 83.

2- علي السلمي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، ط 1، 1999م، دار غريب للنشر - القاهرة، ص 23.

3- هادي ربيع مشعان، المرجع السابق، ص 92.

وهي المعرفة المتخصصة في مجال معين والتي يتم اكتسابها بتعليم والخبرة.⁽¹⁾

وهذه المهارة تتعلق بالأساليب والطرق التي يستخدمها المدير في معالجته لقضايا المدرسة وشؤونها بأسلوب تربوي، وتحويل الأفكار النظرية إلى ممارسات عملية وإدراكية لاختصاصاته، وفهم النظم واللوائح العلمية في مجالات التربية والإدارة والتدريب علي ممارسة مختلف الأعمال الفنية التي يطلع بها.⁽²⁾

2- المهارات الإنسانية:

نعني بالمهارات الإنسانية هي قدرة القائد التربوي على التفاعل الصحيح مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، من معلمين، وموظفين، ومنتجين، وجعلهم ينهضون بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم بروح يسودها التعاون والتكامل والانسجام.⁽³⁾

1- محسن عبد الستار محمود عزب، دراسة ميدانية للعلاقة بين تعاقب مديريين وفعلية الإدارة المدرسية، 1999م، رسالة ماجستير جامعة الزقازيق – مصر، ص 90.
 2- هادي ربيع مشعان، المرجع السابق، ص 89.
 3- علي السليمي، المرجع السابق، ص 31.

فمدير المدرسة يتعامل مع أنواع مختلفة من البشر يتباينون في قدراتهم وتصرفاتهم في العمل، ومن ثم تختلف النتائج المحققة تبعاً لذلك، فسلوك الإنساني في موقع العمل تحكمه اعتبارات وعوامل كثيرة تختلف من فرد لآخر، ومن جماعة لآخره.⁽¹⁾

وهذه المهارة تتصل بالفهم الجيد للذات وللآخرين، وللمطالبهم ولحجاتهم النفسية والاجتماعية ولمشاكلهم، كما تتصل بالقدرة على التعامل مع الآخرين بشكل يحبب العاملين في عملهم وفي المدرسة والإدارة، ويتيح لهم فرصة التعبير الحر عن آرائهم ومشكلاتهم، إشراكهم في عملية اتخاذ القرار.⁽²⁾

3- المهارات الإدراكية: (التصورية)

يقصد بالمهارات الإدراكية قدرة المدير على التفكير المجرد بطريقة موضوعية، حيث إن المدير يحتاج إلى رؤية العلاقات بين القوي المتغيرات المختلفة بصورة أفضل من غيره والى تفهم مدى التدخل بين هذه القوى.

1- محمد منير مرسي، المرجع السابق، ص 106.

2- محمد منير مرسي، المرجع السابق، ص 157.

وهذه المهارة تتمثل في قدرة مدير المدرسة على إدراك الموقف كوحدة متكاملة، ومن ثم تحليلها إلى عناصرها الأساسية، وتحديد

ما بين هذه العناصر من علاقات، وتفكير في المستقبل والاستعداد له، أي أن هذه المهارة تتعلق بمدى كفاءة مدير المدرسة في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات التي تواجهها في إيجاد الحلول المناسبة لها، كما تتمثل في قدرة المدير على الربط الصحيح ما بين أهداف المدرسة وما بين الإجراءات المتبعة فيها من أجل تحقيق الهدف، كما تعنى مهارته في التطور والنظرة إلى التربية في الإطار العام الذي يرتبط به النظام التعليمي كله بالمجتمع الكبير، وهذا المستوى من المهارات سيكون أكثر ضرورة في المستويات العليا من الإدراك (1).

يرى الباحث لذا يجب أن يتصف مدير المدرسة الناجح في عمله بقوة التصور والإدراك، وإتقان مهارة ربط الأسباب بالمسببات.

4- المهارات التنظيمية:

يقصد بالمهارات التنظيمية القدرة على تفهم نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي، وكذلك إيجاد أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل وتوزيع المهام والواجبات، وتنسيق الجهود بين العاملين وتفهم القرارات و أبعادها وأثارها.

1- سيد هوارى، الإدارة العامة المبادي والنظريات، ط1، 1964م، مطبعة الأنصاف – بيروت، ص 242.

5- المهارات الذاتية:

يتضمن هذا النوع من المهارات بعض السمات والقدرات اللازمة لبناء الفرد، ومنها ما يلي:

- 1- السمات الشخصية: من قوة بدنية وعصبية وقوة شخصية، والحيوية والنشاط، والطلاقة اللفظية، والخلق الطيب، القدوة الحسنة، والعدالة التامة.
- 2- القدرات العقلية: ويقصد بها الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية، والاعتقادات الأساسية لدى الفرد، وتتمثل بالذكاء والفهم الصحيح للأمور وقوة الإدراك.
- 3- المبادات والابتكار: وذلك بمقدرة المدير على التجديد والإبداع واستمطار الأفكار الجديدة.
- 4- ضبط النفس: ويعني الاتزان وضبط الانفعالات ومنعها من إعاقة القدرات الجسمية والنفسية، والتخلي بالهدوء والسيطرة على الأعصاب. (1)

1- إبراهيم ابوفروة ، الإدارة المدرسية، 1992م، الجامعة المفتوحة طرابلس، ص

أما فأورد مجموعة من السمات الشخصية التي يرى وجوب توفرها في المدير وهي النشاط والصبر و المثابرة والمقدرة على الإثارة والإقناع والثقة بالنفس والإنصاف وروح المبادرة والالمبادأة. (1)

الصعوبات التي تؤثر على تأهيل مدير المدرسة:

حسب طبيعة عمل مدير المدرسة وتوقيامه بالعديد من المهام والوظائف المختلفة، يتأثر

بمجموعة من العوامل، التي قد يكون لها أثر إيجابي عليه وعلى إدارته مما يزيد من فاعلية

العطاء والإنجاز، وقد يكون لها أثر سلبي يؤدي إلى التعطيل أو الحد من العمل، فيقفحاً
لأنه لا يتمكن من تأدية ما عليه من التزامات ووظائف بالشكل المناسب.

وأشار إلى هذه العوامل وهي كالتالي:

1- طبيعة النظام السياسي المتبع في البلاد و فلسفتها وأهدافها ومدى ما يسمح به من

لامركزية واستقلال السلطات الحكم المحلي

. لأن طبيعة النظام السياسي هذا تؤثر في طبيعة النظام التربوي المتبع في البلاد و

مدى ما يسمح به لمديرها أو مراقبي التعليم من استقلاللامركزية في إدارة وتو

جيه شؤون التعليم.

1 - أحمد بلقيس، القيادات وديناميات الجماعة، 1990م، ورقة عمل الرئاسة العامة

لوكالة الغوث الدولية عمان، ص 9.

2- ما أحرزته البلاد من تطور وتقدم في جميع المجالات ولا سيما مجال العلم

والمعرفة والثقافة العامة، والإدارة والاقتصاد والحياة الاجتماعية.

3- طبيعة التعليم الذي تقدمها المدرسة ومرحلة الدراسة فيها وحجمها، ومدى

ربها أو عدم موقعها من مكان السلطة المركزية.

4- القيم والمفاهيم الخلفية السائدة في المجتمع، وتوقعات المجتمع وأولياء أمور

لتلاميذ الطلاب من مؤسساتهم التربوية ومن مدير يمدار سهاً نيقوموا على

خدمة أبنائهم ومجتمعهم.

5- مدى مرونة القوانين واللوائح التي تصدرها السلطات التربوية المركزية، وم

دى ما

يملكها المسئولون فعلياً أجهزة المركزية التربوية ممنوعاً إدارياً يواكب خبرات إدارية حديثة ومناسبة لعدد لا يشترط كفاية مسؤولية إدارية التعليم.

6- مدى مآثر سها الإدارة التربوية المركزية من سلطات تابعة ومراقبة وتوجيهه وتقوية أعمال المدير بالمدارس التابعة لها.

7- مدى الإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمدرسة، ومدى كفاءة العاملين بها. هامان إداريين ومدرسين ومدرسين فنيين للمساهمة فعلياً بعمال، ومدى استعدادهم وغيتهم في هذا المساهمة.

8- مدى ما يمتلكه مدير المدرسة من مؤهلات عملية وإدارية ومن خبرات فنية وإدارية ومنزلة وديمقراطية وحل لمشاكلهم وغيتهم في إشراك العاملين في مسؤولياتهم هو سلطاتها لإدارية (1)

ويرى الباحث أنها كعدة عوامل أخرى تؤثر في شخصية مدير المدرسة، منها طبيعة المجتمع المحلي المادية الذي توجد فيها المدرسة، وموقع المدرسة بالنسبة لمؤسسات المجتمع ومرافقه.

طرق اختيار مدير المدرسة:

إن دور مدير المدرسة تعدد كثير أفعالاً وأولاً الأخرى، نتيجة للترتيب الهائل أعداد الطلبة، وللحسنة الكبير في مؤهلات المعلمين، ودخول التكنولوجيا الحديثة إلى المدارس وكذلك كثرة تالدراسات الأبحاث التربوية التي ألقاها الضوء على مدير المدرسة ودوره ومهاراتها واتجاهاتها وتدريبه، فلم يعد من السهل على أي شخص أن يقوم بمدير المدرسة، حيث إن الاختيار لا يمكن أن يحكمه عامل واحد فقط، أو معيار معين، بل يجب أن تتوفر مجموعة من العوامل، فأصبحنا نلزم أن نرى ما يلي:

اختيار مدير المدرسة وفق أسس علمية منظمة وموضوعية، والبعدها عن الأساليب التقليدية القديمة.

- 1- محمد جاسم العبيدي، سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية، ط1 ، 2004م، دار الثقافة والنشر – عمان، ص 53.
- وقديعتقد البعض أن عملية اختيار مدير المدرسة بالأمر السهل، لكن هفيالواقعا مرمعد قد وشاق، خاصة إذا الميكنهنا ك معايير واضحة لعملية الاختيار، أو إذا كانا للقائمو نعل ى الاختيار غير مؤهلين لهذا العملية، وتدخلت فيها الأهواء الشخصية والتقييم الخاطى.
- وهناك شروط لازمة عند اختيار المديرين وهي كالتالي:
- 1- الاستعداد العقلي والنفسي لتحمل أعباء الإدارة التربوية، والوفاء بمسئولياتها.
 - 2- إعداد علمي متصلب لإدارة التربية بشكل خاص، وبشكل عام بعلم النفس وفروعها المختلفة، والعلوم السياسية والاقتصادية والاجتماعية.
 - 3- معرفة واسعة بالبيئة المحيطة، ومعرفة قبول الوطن وظروفه وإمكانياته، وحركة الحياة فيه
- وتفاعلاته في الداخل، واحتكاكه بالعالم الخارجي.⁽¹⁾

1- عبد الغني عبود، إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة، ط2، 1987م، دار الفكر العربي - القاهرة، ص 89.

الفصل الثالث

منهجية البحث

أ-منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الكيفي التحليلي لاعتماده على وصف الحالة، حيث يعتمد المنهج الكيفي على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كافياً، ويتم البحث الكيفي من خلال استجواب أفراد مجتمع البحث أو عينة منهم بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة جودتها

ب- أدوات البحث:

هي أدوات ترجع إلى وسيلة جمع البيانات لتسهيل عملية البحث ونتيجته، فالأداة المهمة والرئيسية هي الباحث نفسه حيث يقوم بتعين مشكلات البحث، وجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها واستنباط نتائجها، وعن طريق المقابلة حيث قام الباحث بمقابلة بعض الموظفين في المدرسة وسألهم بعض الأسئلة التي تتعلق بالموضوع.

ج- مصادر البيانات:

تمثل دور الباحث في جمع المادة العلمية لهذا البحث من بطون الكتب التربوية

ومن خلال المقابلة التي قام بها الباحث داخل مدرسة الرحمة الثانوية حيث أخذت عينة من مجتمع الدراسة المتمثلة في مدير المدرسة وبعض من المعلمين والموظفين داخل هذه المؤسسة التعليمية.

د- أسلوب جمع البيانات:

وطرق جمع المعلومات وهي مجموعة الطرق والأساليب المختلفة التي يعتمد عليها الباحث في جمع المعلومات لإتمام وإنجاز البحث حول موضوع محدد أو مشكلة معينة.

وهناك عدة طرق لجمع المعلومات وهي: المقابلة، والملاحظة، والاستبيان، والوثائق.

استخدم الباحث في هذا البحث طريقة جمع المعلومات (المقابلة)

أنواع المقابلة: (المقابلة الفردية، المقابلة الجماعية).

ويعتبر الباحث هو الآلة أو الأداة الرئيسية لجمع المعلومات، وقد قام بجمع المعلومات من عينة الدراسة عن طريق أداة جمع المعلومات وهي (المقابلة الفردية)، وكذلك الوثائق وهي

(الكتب والمراجع والتسجيلات).

ز- تحليل البيانات:

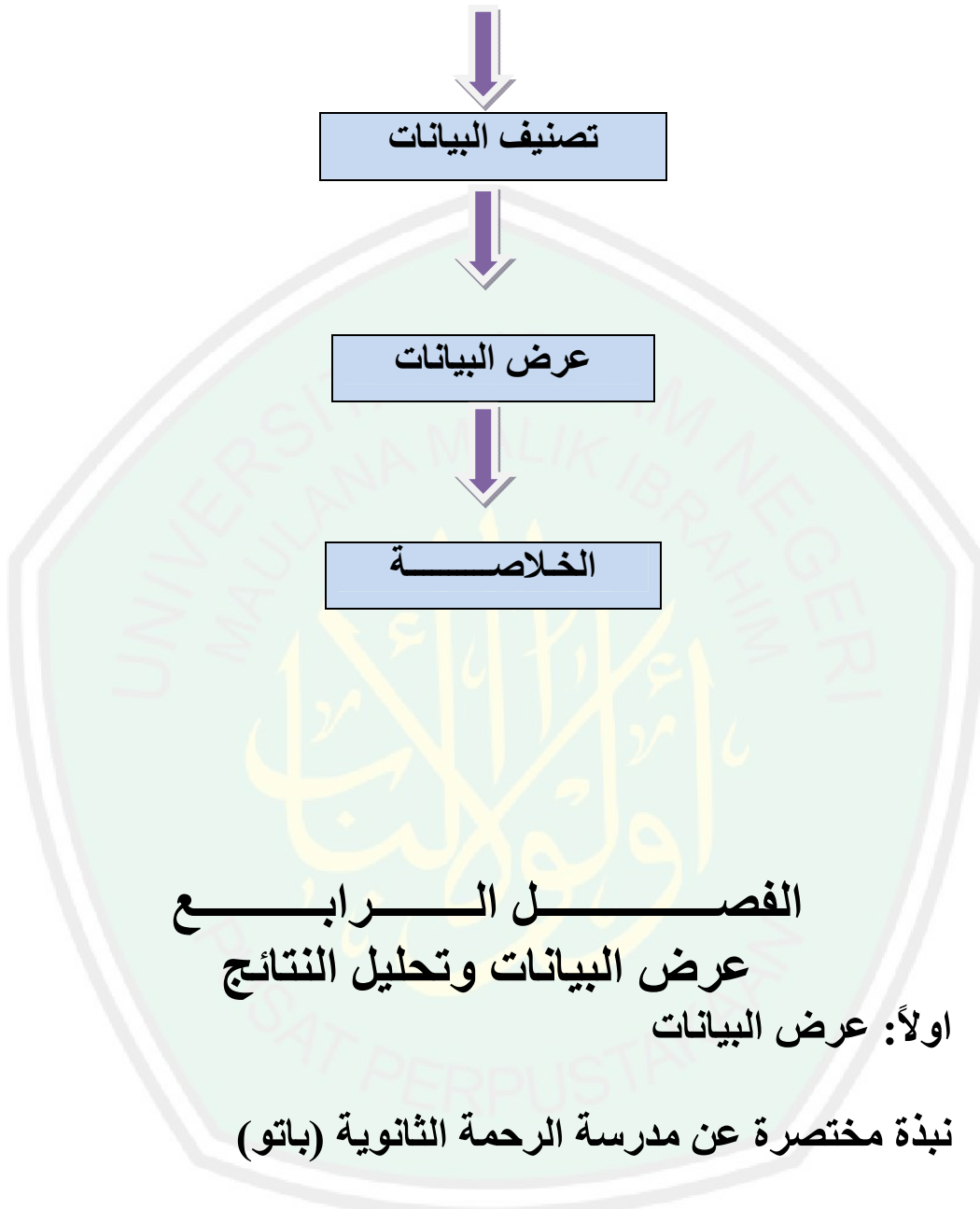
ينهج الباحث في تحليل البيانات، على أسلوب المنهج الكيفي والمناقشة بطريقة منطقية، بمعنى انه يورد البيانات التي تحصل عليها عن طريق المقابلة والملاحظة، بعرضها بواسطة التعبير اللفظي، وتحليل البيانات هي العملية التي تنظم أو تكون بواسطتها الملاحظة الناجحة عن تطبيق خطة بحث معينة بحيث يمكن الحصول منها على نتائج.

وتمر عملية تحليل البيانات بعدة مراحل أو خطوات:

حيث يتم جمع البيانات في المرحلة الأولى، ومن ثم تنظيم البيانات وتصنيفها في المرحلة الثانية، ثم مرحلة عرض البيانات واختصارها وتقديمها على شكل أفكار محورية، والمرحلة الأخيرة تتصل بعملية استخلاص النتائج وعرضها والتأكد من تطابقها، وتحليل البيانات يعتبر تنظيم وتصنيف البيانات، وتسجيل الملاحظات.

مخطط توضيحي لطريقة جمع وتحليل البيانات

جمع البيانات



تعتبر مدرسة الرحمة الثانوية من أكبر المدارس في مدينة باتو وقد تم إنشاء هذه المدرسة سنة 1997م. وكان رئيس الأول للمدرسة الأستاذ نانا نورينره وكان من مؤسسين المدرسة وبعد ذلك تارنس إدارة المدرسة الأستاذ عارف حسين وبعد ذلك تولى إدارة المدرسة الأستاذ

فهمني أحمد الذي هو مازال ليومنا هذا مديراً لهذه المدرسة والذي قام معه الباحث بهذه المقابلة.

تنقسم مدرسة الرحمة الي قسمين ثانوية بنين وثانوية بنات ويوجد بداخل المدرسة معهد لتحفيظ القرآن الكريم لطلاب، ويدير شؤون هذا المعهد الأستاذ موحد.

ويبلغ عدد طلاب المدرسة الي حوالي 170 طالب ويوجد حوالي 17 مدرس يقومون بتدريس فيها.

ومن أهداف المدرسة تثقيف الطلاب ليصبحوا لديهم الفهم الكاف للإسلام والحياة ورعايتهم وتربيتهم تربية إسلامية نبيلة.

ومن المؤشرات المسلم بها في المدرسة تقبل وتخضع المدرسة بالكامل لقوانين الله عز وجل وتربي الطلاب تربية إسلامية وهي قائده للخير وناهية عن الشر وتوجه توجيه واضح وكامل من الأشياء المكروه والخطايا الصغيرة قبل الكبيرة علي حد سواء وهي أيضاً خالية من الخرافات والبدع، واعتياد الطلاب علي العيش في جماعة وعلي الاستعداد للقيادة.

ومن المناهج الدراسية في المدرسة تعتمد علي دراسة العقيدة والفقہ والأدب والعبادة والقرآن الكريم والحديث الشريف والعلوم العلمية الأخرى.

ومن البرامج والأنشطة في المدرسة توجد برامج فكرية وبرامج رياضية وتوجد برامج اخلاقية ودنية مثل انضباط الصلاة الجماعة في

المسجد وصلاة الليل والذكر وقراءة القرآن والسنة وتنمية المعارف الإسلامية.

كما ان للمدرسة نشاطات اخرى مثل اصدار مجلة شهرية تصدر باسم المدرسة وهي مجلة ثقافية تحتوي علي جميع الأخبار المحلية والعالمية كما ان المدرسة لها مشاركات في عدة دورات وندوات ثقافية محلية، ولالإدارة التربوية دورها في المدرسة من حيث التنظيم والتوجيه الرقابة بحيث يقوم كل موظف من موظفين المدرسة بدوره علي اكمل وجه.

وتؤمن المدرسة بأهمية الإدارة التربوية في تطوير العملية الإدارية التربوية والعلوم المبني على الإسلام بمفهومه الواسع وتعتمد في مجال التربية على القيم الإسلامية السمحة التي تتمثل في شخصية طلابها بالمثل الأعلى لما لهم من مفهوم التوازن بين جوانب التنقيف المعرفي والأخلاقي والفردية والجماعية، وذلك لأجل خدمة الدين والمجتمع والدولة بالعديد من الإبداعات والفائدة المرجوة منهم. وبعد تقديم البيانات عن المدرسة وكيفية دور الإدارة التربوية في تأهيل مدير الإدارة المدرسية، ومن اجل هذا قام الباحث بالإجابة علي أسئلة البحث وتحليلها، من خلال الاستفادة من آراء مجتمع الدراسة.

وقد قام الباحث بإجراء المقابلة وجمع البيانات وتسجيل الأسئلة والأجوبة وأخذ الملاحظات وكانت هناك مرونة في المقابلة، واستقبال جيد والأجواء مناسبة والأماكن هادئة ومناسبة لإجراء المقابلة ومن خلال

المقابلة التي كانت مع مدير المدرسة وبعض من المدرسين في المدرسة كالمحاور يدور حول السؤال الرئيسي وهو (دور الإدارة التربوية في تأهيل مدير المدرسة).

من خلال المقابلة التي قام بها الباحث مع مدير المدرسة نستخلص بأن هناك أساليب تربوية في تأهيل مدير المدرسة وهي كالآتي:

أ- الأساليب المتبعة في تأهيل مدير المدرسة:

1- إعداده في دورات تأهليه :

يجب خضوع الشخص المناسب إلي دورات تأهيل من اجل القيام بعمله على اكمل وجه لكي يصبح شخص على دراية بنظام الإداري وماهي طرق الإدارية وكيف يقوم بإجراء محاضر اجتماع إلى أخ...

2- تقريب الشخص المستهدف من العمل الإداري :

يتم تقريب الشخص المستهدف من العمل الإداري وذلك من اجل المشاركة والمشاورة وفهم الإدارة فهماً جيد وواضح.

3- تكليف الشخص المناسب لوظائف إدارية تدريجاً :

يجب تكليفه ببعض الوظائف الإدارية من اجل إعداده لتحمل المسؤولية والصبر والتريث في الإجراء الإداري مما يؤدي الي خبرته في اتخاذ القرارات السليمة.

4- إدماجه في حضور بعض الاجتماعات الإدارية :

عند حضوره بعض الاجتماعات الدورية هذا يؤدي الي اكتسابه الخبرة الكافية في كيفية إدارة الاجتماعات.

5- المشاركة في بعض الآراء الإدارية :

عندما يكون لديه بعض من الآراء الإدارية هذا يؤدي الي الثقة بنفس في اتخاذ القرارات المناسبة في الإجراءات الإدارية.

6- تحميله جزء من الإدارة :

عندما يكون جزء من الإدارة في عاتقه يمكنه من معرفة الامور الإدارية.

7- المشاركة في المشاكل المدرسية:

أن المشاركة في بعض المشاكل المدرسية تمكن المتدرب من معرفة المشاكل التي تحدث في المدرسة وايجاد الحلول المناسبة لها وكذلك كيفية التعامل مع اولياء الامور والي الفهم الجيد لكيفية التصرف مع الطلبة وذلك لكسب الخبرة في كيفية التخاطب مع الطلبة وكذلك اولياء الامور بحسب اختلاف شخصية الطالب وولي الامر⁽¹⁾.

1- مقابلة مع، الأستاذ فهمي أحمد، مدير المدرسة.

ب- طرق اختيار مدير المدرسة:

هناك عدة طرق لاختيار مدير المدرسة منها ما يلي:

1- ان يتم تكليفه عن طريق وزارة التعليم :

ان التكليف من قبل التعليم بدون استشارة الإدارة هو نوع من انواع الدكتاتورية وعدم النظر الي المصلحة العامة وحب السلطة وهذا يؤدي الي عدم اتفاق ومزج بين اعضاء التدريس والإدارة وبتالي هذا يؤدي لفشل العملية التعليمية.

2- ان يتم اختياره عن طريق أعضاء هيئة التدريس :

أن مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اختيار المدير هو الحل الامثل والسليم من اجل النهوض بالعملية التعليمية و اندماج المعلمين مع الادارة في اختيار الرجل المناسب.

3- ان يتم اختياره عن طريق مكتب التفتيش التربوي :

الاختيار من قبل مكتب التفتيش التربوي يعني النظر من الناحية واحده فقط من الناحية العلمية وعدم النظر الي التوافق بين الادارة و المعلمين.

4- ان يتم اختياره من قبل اولياء الامور (مجلس اولياء الامور):

وفي هذه الحالة قد لا يكون هناك توافق في عملية الاختيار بين موظفين المدرسة وأولياء الامور وبتالي يؤدي هذا الاختيار الي الفشل في عمل الإدارة في هذه المدرسة (1).

1- مقابلة مع، الأستاذ علي معصوم، مدرس بالمدرسة.

ج- الصعوبات التي تواجه الإدارة في تأهيل المدير:

- ومن الصعوبات التي تواجه الإدارة في تأهيل مدير المدرسة كالاتي:
- 1- عدم توفر امكانيات مناخا لقيام بدور اتأهيل:
من اجل انشاء دورات تأهيل تحتاج الإدارة الي عدت التزامات مالية و معنوية مثل مركز تأهيل وشهادات تقدير الي الخ.....
 - 2- عدم مشاركة الادارة في اختيار المدير:
في حالة عدم مشاركة الادارة في اختيار المدير هو من اهم الصعوبات التي تواجه الإدارة وذلك بان الإدارة لا تكون لدية أي راي في اختيار المدير مع العلم بان الإدارة هي اقرب الي الشخص المرشح لاستلام هذا المنصب .
 - 3- عدم اتفاق علي شخص معين من كلا لاطراف:
ان اختلاف الراي وعدم التوافق يؤدي الي تذبذب الراي مما يؤدي الي عدم اتخاذ القرار المناسب .
 - 4- عدم قبول الشخص المناسب للمهمة:
عدم قبول الشخص المناسب الي هذا المنصب هو من العثرات التي تؤدي بالإدارة الي تغيير القرار المناسب .
 - 5- عدم وجود الشخص المؤهلا ليا الإدارة (عدم وجود الكفاءة):
في حالة عدم وجود شخص مؤهل الي هذا المكان يؤدي الي حيرة في تأهيل المدير المناسب وذلك بعدم وجود عناصر مناسبة.
 - 6- عدم اعطاء الإدارة الصلاحيات الكاملة (في تأهيل المدير):

ان احتكار السلطة في اتخاذ القرارات وعدم توزيع المهام يؤدي الي قيود تكبل الإدارة في تأهيل المدير وذلك بعدم وجود صلاحيات الي ذلك

7- ادخال لأمر الشخصية في العمل:

ان الخلط بين الأمور الشخصية و العمل يؤدي الي فشل العملية التعليمية وذلك بعدم اعطاء كل الخبرة المطلوبة من قبل المدرب او المعلم .

8- عدم اعطاء الادارة خطة زمنية كافية من اجل إعداد المدير:

وفي بعض من الاحيان يكون علي الادارة اختيار مدير جديد في فترة قصيرة قبل الانتهاء من الدورات تأهيلية .

9- عدم وجود خطة زمنية لتغيير المدير:

عند ما تكون هناك وجود خطة زمنية تساعد الإدارة علي الاستعداد الجيد وتجهيز المدير الجديد في فترة زمنية كافية وإعداد جدول إلي ذلك⁽¹⁾.

1- مقابلة مع الأستاذ، رمضان، مدرس بالمدرسة.

ثانياً: تحليل البيانات:

لقد تم في ماسبق عرض البيانات ويقوم الباحث بتحليل البيانات والإجابة على أسئلة الدراسة على النحو التالي:

أ- الأساليب المتبعة في تأهيل مدير المدرسة.
من خلال عرض البيانات السابقة نستخلص بأنه هناك أساليب في تأهيل مدير المدرسة وهي:

- 1-أساليب حسب حجم وحاجة المتدربين وتكون أساليب جماعية أو فردية
- 2-أساليب حسب نوع التدريب المقدم وتكون أساليب نظرية أو عملية وينقسم كل منها كالتالي:
- أ-النظرية: وتشمل المحاضرات والمناقشة الحرة أو الموجة والندوات الاجتماعات الدورية والتقارير والنشرات الإشرافية و التعليم المبرمج.
- ب-العملية: وتشمل دراسة الحالة و المشغل التربوي أو الورشة و الزيارات والرحلات
- الميدانية والمؤتمر التربوي والتدريب العملي وحلقات النقاش⁽¹⁾.

1- عبدالكريم درويش، أصول الإدارة العامة، الطبعة الأولى، سنة 1977، مكتبة الأنجلو المصرية.

- 3-أساليب حسب وقتالتقديم: (أساليب قبلية أو بعدية) وفيما يلي نذكر بعض منها:

- 1-أسلوب المحاضرات: وهو أسلوب تدريبي يستخدم الرموز اللفظية في توصيل مجموعة من الافكار والمعلومات والحقائق العلمية والنظريات والمفاهيم من قبل المدرب إلى المتدربين.
- 2- أسلوب التعليم المبرمج: يكرس هذا الأسلوب مفهوم التعليم الذاتي حيث يتحمل المتدرب مسؤوليات أساسية في تدريب نفسه ويكتسب المتدرب المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتنمية وتطوير أدائه.

3- أسلوب الورشة: تضمن هذا الأسلوب أكثر من أسلوب تدريبي فهو يستخدم أسلوب المحاضرات وأسلوب النقاش والعروض العملية وتهدف الورشة التدريبية بصفة عامة إلى إكساب المعارف والمهارات في جانب مهم من جوانب عمل المتدرب وتتراوح مدة الورشة من ثلاثة أيام إلى عدة أسابيع.

4- أسلوب الندوات: تتمحور الندوة في الغالب حول موضوع معين أو مشكلة معينة وتشارك فيها فئتان وتضم الأولى المختصين الذين يقومون بعرض وجهات نظرهم حول موضوع الندوة بينما تضم الثانية المتدربين وغالباً ما يكون موضوع الندوة ذا أهمية لدى المتدربين ويتطلب عقد الندوة وجود المختصين في موضوع الندوة ووجود حاجة تدريبية فعلية لدى المتدربين لموضوع الندوة ويهدف أسلوب الندوة إلى زيادة وعي المتدربين بموضوع الندوة بشكل عميق ومؤثر.

5- أسلوب دراسة الحالة: يتمحور هذا الأسلوب على تمركز المتدرب في العملية التدريبية والحالة عبارة عن مشكلة واقعية أو افتراضية تقدم للمتدرب مكتوبة ومطلوب من المتدرب قراءتها بهدف الوصول إلى اقتراحات حيال تلك المشكلة ويهدف هذا الأسلوب إلى تنمية قدرات المتدرب على قراءة المعلومات وتحديد المشكلة كما يساعد هذا الأسلوب على إكساب المتدربين بعض المهارات الأساسية في حل المشكلات وفق منهج علمي موضوعي.

هذا الذي اشار اليه بعض المؤلفين ومنهم على سبيل الذكر (الخطيب

،ص 125)

و(طعيمه، ص،250)، و(شريف وسلطان، ص 34) وهذا ما تؤيده
(النظرية الوظيفة)ربيع،2006:159ومن خلال إجابة عينة الدراسة
يتضح ان هناك أساليب اخرى في تأهيل مدير المدرسة وهي:

1- إعداد دورات تأهيل للمدير

2- تقريب الشخص المستهدف من العمل الإداري.

3- تكليف الشخص المناسب لوظائف إدارية تدريجاً.

4- إدماجه في حضور بعض الاجتماعات الإدارية.

5- المشاركة في بعض الآراء الإدارية.

6- تحميله جزء من الإدارة.

7- المشاركة في المشاكل المدرسية.

ومن هذه الأساليب التربوية في تأهيل مدير المدرسة، هناك أسلوب متبع
في مدرسة الرحمة الثانوية وهو تكليف الشخص المناسب لوظائف
إدارية تدريجياً حتي يصبح لديه الخبرة والكفاءة لشغل منصب مدير
للمدرسة.

ب - طرق اختيار مدير المدرسة:

إن دور مدير المدرسة تعدد كثير أفعالاً وأونة الأخيرة، نتيجة للتزايد الهائلياً أعداد الطلاب
بتقو للتحسن الكبير في مؤهلات المعلمين، ودخول التكنولوجيا الحديثة إلى المدارس
كذلك كثرة الدراسات والبحوث التربوية التي ألفت الضوء على مدير المدرسة ودوره
مهاراته واتجاهاته وتدريبه⁽¹⁾.

1- محمد موسى الشريف، التدريب وأهميته في العمل الإسلامي، الطبعة الأولى، سنة 1421هـ، دار الاندلس لنشر جدة.

ومن خلال مقابلة التي قام بها الباحث مع عينة البحث يتضح ان هناك طرق في اختيار مدير المدرسة وهي كالآتي:

- 1- ان يتم تكليفه عن طريق وزارة التعليم.
 - 2- ان يتم اختياره عن طريق أعضاء هيئة التدريس.
 - 3- ان يتم اختياره عن طريق مكتب التفتيش التربوي.
 - 4- ان يتم اختياره من قبل اولياء الأمور (مجلس اولياء الأمور).
- ويرى الباحث من هذه الطرق لاختيار مدير المدرسة هناك طريقة مطبقة في مدرسة الرحمة الثانوية وهي طريقة اختيار المدير من قبل أعضاء هيئة التدريس لما يرونه لديه الخبرة والكفاءة وتحمل المسؤولية يتفوقون علي تنصيبه في هذه الوظيفة بالأجماع، وهذا ما تؤيده (النظرية التبادلية).

1- مقابلة مع، علي معصوم، مدرس بمدرسة الرحمة الثانوية.

2- مقابلة مع، فهمي أحمد، مدير مدرسة الرحمة الثانوية.

ج-الصعوبات التي تؤثر على تأهيل مدير المدرسة:

حسب طبيعة عمل مدير المدرسة وقيامها بالعديد من المهام والوظائف المختلفة، يتأثر بمجموعة من العوامل، التي قد يكون لها أثر ايجابي عليه على إدارتهم ما يميزهم من فاعلية

العطاء والإنجاز، وقد يكون لها أثر سلبي يؤدي إلى التعطيل أو الحد من العمل، فيقفحاً لأدونها وتمكنهم من أداء ما عليهم من التزامات ووظائف بالشكل المناسب هذا ما تنص عليه (النظرية التفاعلية).

وأشار إلى هذه العوامل وهي كالتالي:

1-

طبيعة النظام السياسي المتبع في البلاد وفلسفته وأهدافه ومدى ما يسمحبهم من لامركزية واستقلال لسلطات الحكم المحلي. لأن طبيعة النظام السياسي هذا تؤثر في طبيعة النظام التربوي المتبع في البلاد ومدى ما يسمحبهم من لامركزية في التعليم من كزنية في إدارته وتوجيه شؤون التعليم.

2- ما أحرزته البلاد من تطور وتقدم في جميع المجالات لتولاسيها مجال العلم والمعرفة والثقافة العامة، والإدارة والاقتصاد والحياة الاجتماعية.

3-

طبيعة التعليم الذي تقدمها المدرسة وتؤثر في دراسة فيها وحجمها، ومدى قربها أو بعمدها من مكان السلطة المركزية.

-4

القيمو المفاهيم الخلقية السائدة في المجتمع، وتوقعات المجتمع أو لياء أمور التلاميذ
ذو الطلاب من مؤسساتهم التربوية ومن مدير يمدار سها أنيقو مو اعلى خدمة أبنائهم
ومجتمعهم.

-5

مدى مرونة القوانين واللوائح التي تصدرها السلطات التربوية المركزية، ومدى ما
يملكها المسئولون في الأجهزة المركزية التربوية من وعي إداري وخبرة إدارية حديثة
ومناسعة ادللا شتر اكفيمسؤولية إدارة التعليم.

-6

مدى ما تمارسها الإدارة التربوية المركزية من سلطات تابعة ومر اقبه وتوجيهات
ويملأ عمال المدير يالمدار سالتابعة لها.

-7

مدى الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمدرسة، ومدى كفاءة العاملين بها من إداريين
ريينو مدر سينو مشر فينو فنيين للمساهمة في الأعمال، ومدى استعدادهم ورغبته
في هذا المساهمة⁽¹⁾.

1- محمد عبدالله الصانع، الإشراف التربوي، الطبعة الأولى سنة 1406هـ، مكتبة التربية
العربية، الرياض.

هذا ومن خلال المقابلة التي قام بها الباحث مع عينة البحث تبين إن هناك بعض من الصعوبات الأخرى وهي كالآتي:

- 1- عدم توفر امكانيات من اجل القيام بدورات تأهيل .
 - 2- عدم مشاركة الادارة في اختيار المدير .
 - 3- عدم الاتفاق علي شخص معين من كل الاطراف .
 - 4- عدم قبول الشخص المناسب الي المهمة .
 - 5- عدم وجود الشخص المؤهل للإدارة (عدم وجود الكفاءة).
 - 6- عدم اعطاء الإدارة الصلاحيات الكاملة (في تأهيل المدير).
 - 7- ادخال أمور الشخصية في العمل .
 - 8- عدم اعطاء الادارة خطة زمنية كافية من اجل إعداد المدير .
 - 9- عدم وجود خطة زمنية لتغيير المدير.
- ومن خلال هذه الصعوبات التي تواجه الإدارة في تأهيل المدير هناك بعض منها تواجه إدارة مدرسة الرحمة الثانوية وهي عدم توفر امكانيات من اجل القيام بدورات تأهيلية لمدير المدرسة و أيضا عدم اعطاء الإدارة الصلاحيات الكاملة في عملية التدريب للمدير.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

إندور مدير المدرسة تعتقد كثير أفيالآونة الأخيرة، نتيجة للتر ايدالهائفاً أعداد الطلبة، وللتحسن الكبير في مؤهلات المعلمين، ودخول التكنولوجيا الحديثة إلى المدارس وكذلك أكثر تالدراسات الأبحاث التربوية التي أقتالضوء على مدير المدرسة ودوره ومهاراته واتجاهاته وتدريبه، فلم يعد من السهل على أي شخص أن يقو مبدور مدير المدرسة، حيث إن الاختيار لا يمكن أن يحكمه عامل واحد فقط، أو معيار معين، بل يجب أن تتوفر مجموعة من العوامل، فأصبح من الضروري بأن يتم اختيار مدير المدرسة وفقاً لأسس علمية منظمة وموضوعية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج والتوصيات التي اتضحت من خلال تحليل البيانات التي تم الحصول عليها، وذلك على النحو التالي:

أولاً: نتائج الدراسة:-

واعتماداً على البحث الذي عمله الباحث باستخدام المقابلة والملاحظة كطريقة جمع البيانات، حصل الباحث على النتائج كما قدمت في الفصل السابق.

وكان الاستنباط كما يلي:

أ- أهم الأساليب المتبعة في تأهيل التربوي لمدير المدرسة في مدرسة الرحمة الثانوية:

- 1- إعداد دورات تأهيله للمدير.
- 2- تقريب الشخص المستهدف من العمل الإداري.
- 3- تكليف الشخص المناسب لوظائف إدارية تدريجاً.
- 4- إدماجه في حضور بعض الاجتماعات الإدارية.
- 5- المشاركة في بعض الآراء الإدارية.
- 6- تحميله جزء من الإدارة.
- 7- المشاركة في المشاكل المدرسية.

ب- أهم الطرق لاختيار مدير المدرسة:

إن دور مدير المدرسة تعقد في الآونة الأخيرة نتيجة لتزايد الهائل في أعداد الطلبة ، وتحسن الكبير في مؤهلات المعلمين ، ودخول التكنولوجيا الحديثة إلي المدارس وكذلك كثرة الدراسات والابحاث التربوية التي الفت الضوء علي مدير المدرسة ودوره ومهاراته واتجاهاته وتدريبه ، فلم يعد من السهل علي أي شخص ان يقوم بدور مدير المدرسة.

ومن ثم كانت هناك طرق لاختيار مدير المدرسة وهي علي النحو التالي:

- 1- ان يتم تكليفه عن طريق وزارة التعليم.

- 2- ان يتم اختياره عن طريق أعضاء هيئة التدريس.
- 3- ان يتم اختياره عن طريق مكتب التفتيش التربوي.
- 4- ان يتم اختياره من قبل اولياء الأمور (مجلس اولياء الأمور).

ج- الصعوبات التي تؤثر على تأهيل مدير المدرسة:

هناك عدة صعوبات التي تؤثر علي في تأهيل مدير المدرسة على حسب المقابلة التي قام بها الباحث مع عينة الدراسة ومن هذه الصعوبات ما يلي:

- 1- عدم توفر امكانيات من اجل القيام بدورات تأهيل .
- 2- عدم مشاركة الادارة في اختيار المدير .
- 3- عدم الاتفاق علي شخص معين من كل الاطراف .
- 4- عدم قبول الشخص المناسب الي المهمة .
- 5- عدم وجود الشخص المؤهل للإدارة (عدم وجود الكفاءة) .
- 6- عدم اعطاء الادارة الصلاحيات الكاملة (في تأهيل المدير) .
- 7- ادخال أمور الشخصية في العمل .
- 8- عدم اعطاء الادارة خطة زمنية كافية من اجل إعداد المدير .

9- عدم وجود خطة زمنية لتغيير المدير .

ثانياً: التوصيات:

- هناك العديد من التوصيات المختلفة التي يوصى بها الباحث من خلال طرحه لموضوع البحث، ويمكن توضيح هذه التوصيات كما يلي:
- 1- زيادة الاهتمام بتأهيل مدري المدارس مع مراعاة الجودة في عملية التأهيل.
 - 2- التأكيد على اختيار من لديهم الاستعداد لتولى الإدارة المدرسية.
 - 3- العمل على رفع الروح المعنوية لمدري المدارس أثناء عملية التدريب لتحفيزهم على بذل أقصى جهد ممكن لإنجاح العملية التعليمية.
 - 4- تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين قبل الشروع في عملية التدريب.
 - 5- اطلاع مدراء المدارس على كل ما هو جديد بعملية التربية والتعليم بالعالم للاستفادة منه.

ثالثاً: المقترحات

بعد قيام الباحث بهذه الدراسة، وما أسفرت عنه من نتائج وتوصيات يتقدم ببعض المقترحات وهي:-

- 1- إجراء دراسات مشابهة لمختلف المراحل التعليمية على مستوى عامباندونيسيا.
- 2- إجراء دراسة مقارنة بين المشرفين التربويين ومدري المدارس والمعلمين عن دورات التدريبية ومدى فاعليتها وجودتها بمدينة باتو.

قائمة

المصادر والمراجع

اولاً: القرآن الكريم:-

- 1- سورة البقرة الآية، 282.
- 2- سورة يوسف الآية، 47، 48، 49.
- 3- سورة الزخرف الآية، 23.
- 4- سورة آل عمران الآية، 159.
- 5- سورة البقرة الآية، 237.
- 6- سورة التوبة الآية، 105.
- 7- سورة ق الآية، 18.

ثانياً: السنة النبوية:-

- 1- أبو القاسم سليمان بن أحمد المعروف (الطبراني) المعجم الكبير (باب الكاف)

2- أبو الحسين مسلم بن الحجاج (رواه مسلم)، رقم الحديث 18.

ثالثاً: المراجع العربية:-

- 1- أحمد الخطيب، دليل البحث والتقويم التربوي، دار المستقبل للنشر- مصر، سنة 1415هـ.
- 2- أحمد عبدالله الصباب، أصول الإدارة الحديثة، دار الفكر للنشر- عمان، سنة 1413هـ.
- 3- أحمد عريبي زكري، الأشراف التربوي، الدار العربية للكتاب، سنة 1985م.
- 4- أحمد أبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية، مكتبة المعارف – الإسكندرية، سنة 2001م.
- 5- أبراهيم أبو فروة، الإدارة المدرسية، الجامعة المفتوحة طرابلس، سنة 1992م.
- 6- تيسير الدويك، أسس الإدارة التربوية المدرسية والأشراف التربوي، دار الفكر للنشر- عمان، سنة 1999م.
- 7- حافظ فرج أحمد، إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتاب- القاهرة، سنة 2003م.
- 8- خالد سعد الجسعي، الإدارة: النظريات والوضائف، دار النشر – عمان، سنة 1427هـ.
- 9- عمر التومي الشيباني، الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق، المنشأة العامة للنشر طرابلس، سنة 1985م.

- 10- علي عياصرة وهشام الحجازي، القرارات الإدارية في الإدارة التربوية، دار الحامد – عمان ، سنة 2006م.
- 11- عبدالله زاهي الرشيدان، علم اجتماع التربية ، دار الشروق للنشر و التوزيع – عمان، سنة 2004م.
- 12- علي السلمي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، دار غريب للنشر- القاهرة ، سنة 1999م.
- 13- عبدالغني عبود، إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة، دار الفكر العربي – القاهرة، سنة 1987م.
- 14- محمد متولى غنيمه، التخطيط التربوي، دار النشر المسيرة – عمان ، سنة 2005م.
- 15- محمد منير مرسي، الإدارة المدرسية الحديثة، دار النشر عالم الكتب – مصر، سنة 1997م.
- 16- محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، دار النشر عالم الكتب – مصر، سنة 2001م.
- 17- محمد زياد حمدان، الأشراف في التربية المعاصرة، دار التربية الحديثة – عمان ، سنة 2001م.
- 18- محمد جاسم محمد العبيدي، سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الثقافة للنشر- عمان، سنة 2004م.
- 19- عمر حسن مساد، الإدارة المدرسية، دار الصفاء للنشر- عمان، سنة 1425هـ.

- 20- سعود النمر، الإدارة المدرسية والأشراف التربوي، دار النشر – الرياض ، سنة 1422هـ.
- 21- سهيلة عباس، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار وائل للنشر – عمان ، سنة 2004م.
- 22- سيد الهواري، الإدارة العامة للمباني والنظريات، دار الأنصاف – بيروت، سنة 1964م.
- 23- حسن محمد العميرة، مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر – عمان ، سنة 2002م.
- 24- هادي ربيع مشعان، الإدارة المدرسية والأشراف التربوي الحديث، مكتبة المجتمع العربي – عمان ، سنة 2006م.
- 25- جودة عزت عطوى، الإدارة التعليمية والأشراف التربوي، الدار العلمية الدولية، سنة 2001م.
- 26- محمد عبدالله الصانع، الإشراف التربوي، الطبعة الأولى سنة 1406هـ، مكتبة التربية العربية ، الرياض.
- 27- محمد موسى الشريف، التدريب وأهميته في العمل الإسلامي، الطبعة الأولى، سنة 1421هـ، دار الاندلس لنشر، جدة
- 28- عبدالكريم درويش، أصول الإدارة العامة، الطبعة الأولى، سنة 1977، مكتبة الأنجلو المصرية.

رابعاً: القواميس والرسائل العلمية:-

- 1- مجد الدين فيروز ابادي، قاموس المحيط الجزء الثامن ، دار الفكر – دمشق، سنة 1997م.

2- أحمد بلقيس، القيادات وديناميات الجماعة، ورقة عمل الرئاسة العامة، لوكالة الغوث الدولية – عمان، سنة 1990م.

3- محسن عبد الستار محمود عزب، دراسة ميدانية للعلاقات بين تعاقب المديرين وفاعلية الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير مقدمة الى جامعة الزقازيق مصر، سنة 1999م.

