

الكفايات الإدارية ومعوقاتها التي تواجه مدراء المدارس الأهلية بأمانة العاصمة (صنعاء)

[ADMINISTRATIVE COMPETENCIES AND THE OBSTACLES THAT CHALLENGE CAPITAL MUNICIPALITY-BASED PRIVATE SCHOOL PRINCIPALS (SAN'A')]

MOHAMMED MANSOOR ALI ALSAGHEER^{1*} & NURAZAN MOHMAD ROUYAN¹

^{1*} Fakulti Bahasa Dan Komunikasi, Universiti Sultan Zainal Abidin, 21300, Kuala Nerus, Terengganu, Malaysia.
Correspondent Email: alsghyrmohammed@gmail.com

Received: 15 June 2021

Accepted: 27 June 2021

Published: 30 June 2021

Abstract: The government is paying growing attention to private education being a primary and critical reserve for government education. Principals of private schools are known to be the cornerstone of technical, educational and administrative work in these schools. This requires them to be qualified and experienced in the field of administrative work, especially if they have certain administrative/technical incompetency, show a lack of interest in professional development, or face administrative and technical obstacles, which constitutes the study problem. The study aimed to highlight the administrative competencies and identify to what extent they are acquired by the principals of private schools in the Capital Municipality (Sanaa). It also sought to reveal the key obstacles that challenge the principals of private schools in the capital Municipality (Sanaa) and prevent them from carrying out their administrative competencies. The descriptive-analytical method was used due to its relevance to the research topic. The findings reached included the following: i) there are areas of administrative competencies that need training and rehabilitation, ii) the number of private schools has increased during the past twenty years, and iii) the school principals' competencies qualify them to carry out their roles in changing the administrative and educational conditions of the school towards quality and development.

Key words: competencies, management, obstacles, principals, private schools, Capital Municipality.

ملخص: مع تزايد اهتمام الدولة بالتعليم الأهلي والخاص كترديف أساسي للتعليم الحكومي، وكون مدير المدرسة الأهلية يعد أساس العمل الفني والتربوي والإداري بهذه المدارس، الأمر الذي يتطلب منه أن يكون مؤهلاً وذو خبرة في مجال العمل الإداري، وخاصةً عند وجود ضعف الكفايات والقدرات الإدارية والفنية لمدراء المدارس وقلة اهتمامهم بالتنمية المهنية، وكذلك وجود المعوقات الإدارية والفنية التي تواجه لمدراء المدارس الأهلية، وهنا تكمن المشكلة. وهدف هذا البحث: إلى التعرف على الكفايات الإدارية ومدى توافرها في مدراء المدارس الأهلية بأمانة العاصمة - صنعاء، والكشف عن أهم العوائق التي تعيق مدراء المدارس الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء من ممارسة كفاياتهم الإدارية بالمدارس التي يديرونها. وقد اعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع البحث. وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج منها: وجود مجالات الكفايات الإدارية التي تحتاج إلى تدريب وتأهيل، تزايد أعداد المدارس الأهلية وذلك خلال العشرين السنة الماضية، وإن امتلاك مدير المدرسة للكفايات تؤهله لممارسة أدواره في تغيير أوضاع المدرسة الإدارية والتعليمية باتجاه الجودة والتطوير.

Cite This Article:

Mohammed Mansoor Ali Alsagheer & Nurazan Mohamad Rouyan. 2021. Al-Kifayat Al-Idariyyah wa Mu'awwaqatiha al-Lati Tawajaha Mudara' Al-Madaris Al-Ahliyyah bi Amanat Al-'Asimah San'a' [Administrative Competencies and The Obstacles That Challenge Capital Municipality-Based Private School Principals (San'a)]. *International Journal of Advanced Research in Islamic Studies and Education (ARISE)*, 1(2), 45-56.

المقدمة

إن دراسة الكفايات لمديري مدارس التربية تأتي من الدور الذي يقوم به مديري المدارس في عملية التغيير والتطوير ولنقل المدرسة نقلاً نوعياً يحاكي ويواكب ما يستجد من تطورات، وترتكز الإدارة المدرسية في نجاح عملها على مدير المدرسة كونه الركيزة الأساسية لها، ولكي يحقق أهداف العملية التربوية والتعليمية بالمدرسة وقيامه بمهامه الإدارية المكلف بها بكل دقة واثقان ونجاح يحتاج إلى اكتساب مجموعة من الكفايات الإدارية والشخصية التي تمكنه من التخطيط والتوجيه والتفكير والابداع، وامتلاكه لمجموعة من الكفايات الفنية التي تمكنه من ممارسة دوره التربوي والقيادي، وكذلك وجود لديه مجموعة من الكفايات الإنسانية التي تمكنه من التعامل الإيجابي مع العاملين بالمدرسة، إذ أن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالكيفية التي يدير بها المدير مدرسته والكادر الإداري والتعليمي الذي حوله والأسلوب القيادي الذي يمارسه، وعليه أصبح من الضرورة بمكان الاهتمام بالإدارة المدرسية للمدارس الأهلية وتنمية القدرات والمهارات والكفايات الإدارية لمدرء هذه المدارس كونهم أساس الإدارة المدرسية وهم البيئة التعليمية فيها، وذلك بأهمية اجراء مختلف الدراسات والبحوث التربوية وإقامة العديد من الدورات التدريبية والتأهيلية الخاصة بالكفايات الإدارية بمختلف جوانبها الإدارية والشخصية والفنية والإنسانية وغيرها، وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة من سير العملية التربوية والتعليمية ونجاحها.

نبذة عن التعليم باليمن

يمكن القول بأن التعليم في اليمن كان مرتبطاً بالدويلات التي حكمتها. فقد أنشئت قرابة 13 مدرسة تعليمية أثناء حكم الأيوبيين لليمن، توزعت في كل من تعز، زبيد، إب، أبين، ويعود إليهم الفضل في إدخال نظام المدارس بالمفهوم الحديث تقريباً. في عهد الدولة الرسولية تم بناء قرابة 40 مدرسة تركزت في المناطق السابقة إضافة إلى عدن. تلي ذلك بناء بعض المؤسسات التعليمية خلال فترة العثمانيين، وفي عهد ولاية حسين حلمي باشا سنة 1895 تأسست إدارة للمعارف والمكاتب ودار للمعلمين ومكتب الصنائع، وأنشئت خمس مدارس للصناعة وتعليم الأيتام والفتيات في كل من صنعاء وأبها (الأخيرة أصبحت ضمن الملكية السعودية بعد معاهدة الطائف).

بعد ذلك جاء دور المملكة المتوكلية ولكن بأسلوب أبطأ من سابقه يرجح أسبابها خشية الإمام يحيى حميد الدين من التأثير الخارجي على اليمن فأسس في عهده المدرسة العلمية أو كلية دار العلوم في 1925م فيما يعرف اليوم بميدان التحرير بصنعاء لكنها اقتصر على ذوي المراكز الاجتماعية العليا وكانت تشبه في مستواها جامعة الأزهر في القاهرة. في نفس العام، أنشأ الإمام أيضا مدرسة أو مكتب دار الأيتام بصنعاء وتمثل في مستواها المدارس الابتدائية حالياً.

في جنوب اليمن كانت بعض المدن مثل سيئون، تريم، وغيل باوزير قد لعبت دوراً متميزاً في نشر العلم والمعرفة ممثلة فيما يعرف بالرباط وهو مؤسسة تعليمية للتزويد بعلوم في العقيدة والشريعة الإسلامية واللغة العربية. أما في عدن فقد انتشر فيها التعليم الحر أو ما كان يعرف بالكتاتيب حيث يقوم بها معلمون دون خضوعها لرقابة حكومية سيما أن الاحتلال البريطاني لها كان قد عزلها حتى عن الحركة التعليمية واقتصر التعليم طوال فترة الاحتلال على بضعة مدارس وكليات كان أبرزها كلية أبناء المشايخ عام 1937 وكلية عدن (ثانوية عدن حالياً) عام 1956. بعد استقلال اليمن بشطريه، تسارعت العملية التعليمية وخاصة في المجالات العلمية والمعرفية غير الدينية مثل الزراعة، التجارة والصناعة، واتسمت بالاعتماد على الذات ويمتد المناهج وإنشاء جامعات كان أبرزها جامعة صنعاء وجامعة عدن أواخر 1970م. وبعد قيام الوحدة بين شطري اليمن عام 1990م، تزايد عدد الجامعات والكليات ليتخطى عشر جامعات حكومية وأهلية قبل دخول الألفية الثانية.

قانون التعليم الأهلي والخاص باليمن

بعد الاتساع والانتشار العمراني باليمن وزيادة التعداد السكاني وخصوصاً في المدن الرئيسية وكذلك التراجع النسبي في مخرجات التعليم الحكومي وعدم تفعيل المعامل والمختبرات والمكتبات والأنشطة والجماعات المدرسية بالشكل المطلوب وأيضا رتابة العملية التعليمية والتربوية ومن أجل ذلك ولإضافة روح المنافسة والارتقاء بالعملية التعليمية والتربوية كان لزاماً على الدولة فتح باب الاستثمار في التعليم الأهلي والخاص ففي العام 1999م صدر القرار الجمهوري رقم (11) بشأن تنظيم مؤسسات التعليم الأهلي والخاص وذلك بوضع الأسس والأطر لإنشاء وفتح المدارس الأهلية وقد تكون القرار من خمسة أبواب رئيسية احتوى الباب الأول منه على التسميات والتعاريف وتلاه الباب الثاني بذكر القواعد العامة لإنشاء هذه المؤسسات من أهداف وشروط منح التراخيص وكيفية الإشراف عليها وتطرق الباب الثالث إلى المناهج المقررة ونظام قبول الطلاب في هذه المؤسسات وأيضا آلية الامتحانات وإصدار الشهادات وتكلم الباب الرابع على النظامين الإداري والمالي داخل هذه المؤسسات واختتم القرار في بابه الخامس بأحكام عامة وختامية.

ونورد هنا مادة من القانون والخاصة بشروط تعيين مدير المدرسة الأهلية والواردة في الباب الرابع وهي:

مادة (39) يشترط فيمن يعين مديراً لمؤسسة تعليم أهلية أو خاصة أن يكون مستوفياً للشروط المنصوص عليها في اللائحة المدرسية النافذة والمطبقة في المدارس الحكومية فيما عدا شرط أن يكون من بين العاملين بالمدرسة. (Qanun al-Ta'lim al-Ahliyyah wa al-Khasah, 1999). وشروط تعيين مدير المدرسة والمذكورة في اللائحة المدرسية الصادرة برقم لسنة 1997م هي:

مادة (34) يشترط فيمن يعين بوظيفة مدير مدرسة أو وكيل مدرسة الصفات التالية:

الصفات الشخصية:

يشترط فيمن يعين بوظيفة مدير مدرسة أو وكيل مدرسة أن تتوفر فيه جملة من الصفات الخلقية والذهنية والابداعية والفنية والاستعدادات أهمها:

1. التمسك بالقيم والتعاليم الاسلامية عموماً والاستقامة في السلوك والخلق الحميد في معاملة الناس والمحبة الصادقة للوطن وخدمة المجتمع من خلال الجد والمثابرة والعمل الدؤوب في سبيل الصالح العام والترفع عن الممارسات التي تسيئ إلى طبيعة العمل التربوي وأهدافه النبيلة.
2. توفر الاستعداد الفيلسفي والقدرة الجسمية لتحمل أعباء مشاق العمل الإداري والتربوي والتأثر الاجتماعي وتوفر السمات الشخصية التربوية ومنهجية العمل الجماعي والتعاون الديمقراطي والنظرة الاستيعابية المتسامحة مع كافة المعنيين في المدرسة من معلمين وإداريين وفنيين وتلاميذ وطلاب والابتعاد عن التعصب الأعمى والتمييز الشخصي الضيق وعدم ممارسة أي نشاط حزبي في المدرسة وأنشطتها.

التأهيل العلمي والخبرة:

1. يشترط فيمن يرشح كمدير مدرسة أو وكيل مدرسة أن يكون حاصلاً على (شهادة بكالوريوس أو ليسانس) في التربية أو شهادة جامعية على الأقل بغض النظر عن مستوى المرحلة التعليمية للمدرسة المعنية.
2. يجوز قبول مستويات تأهيلية أدنى من ذلك إذا استدعت الضرورة في المناطق التي تنعدم فيها الكوادر المؤهلة وفقاً للأسس المتبعة في القوانين واللوائح النافذة.
3. أن يكون ذا خبرة في التدريس وفقاً للشروط المنصوص عليها في القوانين واللوائح النافذة. (al-La'ihah, 1997).

مفهوم الكفاية

جاء في مختار الصحاح: كفى بمعنى كفاه مؤنثة يكفيه (كفاية) وكفاه الشيء واكتفى به واستكفيه الشيء فكفانيه (al-Razi, 1987)، كما تعرف الكفاية: بأنها مجموعة من القدرات يتم التعبير عنها بعبارات سلوكية تشمل مجموعة مهام (معرفية، مهارية، وجدانية) تكون الأداء النهائي المتوقع انجازه والذي يمكن ملاحظته وتقويمه بوسائل التقويم المختلفة (al-Fatlawi, 2003). وبالتأمل في هذه التعاريف لمفهوم الكفاية نجد تبايناً بين هذه التعاريف فتارة تعرف على أنها القدرة وأخرى على أنها الأداء والبعض عرفها على أنها المعلومات والمعارف والاتجاهات والمهارات والسمات والخصائص والتقنيات، ورغم هذا التباين إلا أن بعض التربويين يرى أن هذا الاختلاف هو اختلاف تنوع لا تضاد. وعليه أرى بأن الخلاصة لتعريف الكفاية والأقرب للوضوح والشمولية هو: بأنها حالة امتلاك المعلومات والاتجاهات والمهارات أو القدرة على أداء عمل معين. أو هي مجموعة من المعارف والمفاهيم التي توجه سلوك الفرد وتساعد على أداء عمله بمستوى من التمكن وتقاس بمعايير خاصة متفق عليها.

مصادر وطرق اشتقاق الكفايات

أما مصادر وطرق اشتقاق الكفايات فقد ذكرت (Awdah, 2010) في بحثها أن (Hashim, 1991) قد أشار إلى الطرق التي يمكن الاستفادة منها لاشتقاق الكفايات وهي:

- أ. تحديد الاحتياجات ليتم في ضوءها تنمية الكفايات.
- ب. النماذج النظرية: الالتزام بنظرية تربوية معينة يمكن التنبؤ من خلالها بالكفايات المطلوبة لتطبيق النموذج على الواقع.
- ت. المدخلات المهنية: الاستعانة بالعاملين في مهنة الإدارة ومنظماتها المهنية في عملية اشتقاق الكفايات ومن خلال عرض ما يطلبه إنجاز المهمات الإدارية والفنية في مجال الإدارة التربوية.
- ث. قوائم الكفايات: ويتضمن هذا المصدر القوائم الجاهزة التي تشتمل على عدد كبير من الكفايات الإدارية والفنية ويمكن اختيار ما يتلاءم منها وحاجات المديرين في مجالهم.

وأشار (Makliri, 1979) إلى أهمية وجود قائمة من الكفايات اللازمة لمدير المدرسة التي ينبغي أن يرجع إليها مخططوا المناهج ومدبرو المدارس والمسؤولون. وتعتبر تحديد قوائم الكفايات الأساسية اللازمة لمديري ومدبرات مدارس التعليم العام أمراً ضرورياً واتجاهاً حديثاً في التربية، سعت إليه الدول المتقدمة، وذلك لاستخدام هذه القوائم في تقويم أداء مديري ومدبرات المدارس أو تضمينها في برامج التدريب المخصصة لهم (al-Mahlal, 2000).

ومن مصادر اشتقاق الكفايات

1. النظرية التربوية إذ تشتق الكفايات التعليمية من المصادر التربوية.
2. تحليل عملية التدريس عن طريق مراقبة عمل المعلم في الموقف التعليمي واشتقاق الكفايات التي يظهرها المعلم في هذا الموقف.
3. ملاحظة سلوك المعلمين والمشرفين الأكفاء.
4. نتائج البحوث والدراسات التي أجريت على عمليات التعلم والتعليم.
5. آراء المهتمين بالتربية من معلمين ومشرفين ومتخصصين وغيرهم.
6. حاجات التلاميذ والمعلمين والمجتمع (al-Dawish, 2003).

وذكر أن من أهم المصادر في اشتقاق الكفايات هي:

1. تحليل المقررات الدراسية وترجمتها إلى كفايات.
2. تصنيف الكفايات حسب توفرها.
3. مشاركة العاملين في التعليم بتحديد الاحتياجات التدريبية (Jamil, 2001).

تصنيف الكفايات

حظي مجال تصنيف الكفايات إلى اهتمام الباحثين، حيث يزخر الأدب التربوي بعدد كبير من هذه التصنيفات وقد أكدت البحوث والدراسات التربوية إلى ضرورة امتلاك العامل التربوي أو مدير المدرسة على وجه الخصوص إلى عدد من الكفايات ليكون مؤهلاً للقيام بدوره الإيجابي على أكمل وجه.

- a. فقد صنف (al-Hariri & Jalal, 2007) الكفايات إلى كفايات ذاتية وكفايات إنسانية وكفايات إدراكية وكفايات فنية وذكروا أن الكفايات الإدارية هي من أهم هذه الكفايات والتي لا بد أن تتوفر في المستويات الإدارية العليا وهي أكثر الكفايات أهمية لأن القائد يعتمد عليها في استخدام كفاياته الأخرى وينعكس على سلوك مرؤوسيه ينطبع تصرفاتهم بطابع الابداع كما أنها تكون منهم مجموعة متعاونة.
- b. ويصنفها (al-Khadiri, 2002) كما يلي:

1. **كفايات شخصية:** وهي سمات أساسية بهدف تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة التعليمية والمجتمع بسهولة.

2. **كفايات مهنية (فنية)** وتشمل: القدرة عللا التخطيط والتحليل والقدرة على اتخاذ القرارات بأسلوب علمي وتشخيص الخلل ومواقع الضعف، والقدرة على التفسير والحوار والمناقشة والإقناع.
 3. **كفايات أكاديمية** وتشمل: أن يكون لديه خبرة واسعة والاطلاع على كل ما هو جديد في المعرفة وإدارة العلاقات بين المواد التعليمية المختلفة والمشاركة في برامج علمية ومؤتمرات للبحث العلمي.
 4. **كفايات ثقافية** وتشمل: الاطلاع على مشاكل البيئة والمشاركة في الندوات الثقافية ومتابعة المنشورات الصفية والمجلات المختلفة والاهتمام بالأحداث المحلية والعالمية.
 5. **كفايات إدارية** وتتضمن: القدرة على العمليات الادارية كالتخطيط أو التنظيم والرقابة والاتصال والتواصل بطرق سلمية تراعي الحدائة في الأسلوب القيادي.
 6. **كفايات إدارة التغيير**: وترتبط بقدرة التربوي على الاتصال والتواصل والتقويم المستمر والرقابة الذاتية والقدرة على اتخاذ القرارات بشكل موضوعي وعلمي، بالإضافة لامتلاك مهارات التغيير التي ترتبط بالقدرة على تحديد المشكلة والأهداف والتحليل والتفسير والتقويم المستمر.
- c. ويذكر (Azuq, 2019) أن الكفايات الحديثة المناسبة والضرورة لقيادة المؤسسة التعليمية نحو تحقيق التطور والرقى للأفراد والمجتمعات تصنف ضمن أربع مجالات، قيادة التغيير وقيادة فريق العمل والتخطيط الاستراتيجي ثم قيادة عمليات التعليم والتعلم.
- d. ويذكر المخلافي أن أهم المهارات اللازمة للقائد والتي يمكن تصنيفها إلى أربع مجموعات أساسية هي:
1. **المجموعة الأولى:** المهارات الذهنية. وتمثل بالمهارات الإدارية كقدرة القائد على ممارسة وظائف الإدارة بفعالية وكفاءة عالية، كممارسة التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق.
 2. **المجموعة الثانية:** المهارات الإنسانية، وتمثل في قدرة القائد على التعامل مع المرؤوسين على اسس من العلاقات الإنسانية السليمة.
 3. **المجموعة الثالثة:** المهارات الفنية: وتمثل في القدرة على تحمل المسؤولية والحزم والإيمان بهدف المؤسسة التعليمية، والفهم العميق والشامل للأمور.
 4. **المجموعة الرابعة:** المهارات الذاتية: وتمثل بالسمات السليمة كالقدرة على التحمل والنشاط والحيوية والصحة الجسمية والنفسية، كما تتمثل بالقدرات الذهنية، والمبادئ والابتكار والتروي وضبط النفس. (al-Makhlafi, 2009).

المبحث الثالث: أهمية وجود التعليم الأهلي كإدخال للتعليم الحكومي

تكمّن أهمية وجود واستمرار التعليم الأساسي والثانوي بالمدارس الأهلية والخاصة مهم جداً كإدخال ومساعد للتعليم بالمدارس الحكومية وخصوصاً في السنوات الأخيرة في ظل ضعف المخرجات التعليمية وضعف الأداء التربوي في المدارس الحكومية والرتابة وضعف الهمة والحيوية والنشاط لدى الإداريين والمعلمين وكذلك انعدام الأنشطة المدرسية وعدم استخدام المعامل والمختبرات والمكتبات وذلك بسبب انقطاع المرتبات والدعم الحكومي بسبب الوضع الاقتصادي والتمادي منذ اندلاع الحرب والحصار على اليمن في مارس من العام 2015م، والصراعات السياسية على السلطة. حيث أسهمت المدارس الأهلية في استيعاب أعداد كثيرة من الطلاب والطالبات وتخفيف الضغط على المدارس الحكومية وكذلك في تقليل البطالة بتوظيف عدد كبير من الإداريين والمشرفين والمعلمين والمعلمات والعاملين وكذلك تدريس مواد علمية وإضافية ليست موجودة بالمدارس الحكومية مثل مادة اللغة الإنجليزية للمراحل الأساسية من الصف الأول وحتى الصف السادس وكذلك مادة الكمبيوتر وإقامة حصص للمكتبة والموسيقى والأنشطة والريادة الصفية .

مفهوم الإدارة

الإدارة في اللغة من الفعل (أدار) إي تولى أو دبر أو قام عليه أو ساسة (Abd al-Ghafar, 2010). والإدارة بمفهومها العام والشامل تعني التدبير في استخدام الموارد المتاحة (المادية والبشرية) لتقديم أفضل خدمة وخفض التكلفة إلى أدنى حد (al-Munjid, 2014). وتعرف بأنها الوصول إلى الهدف باستعمال أحسن الطرق باستغلال الموارد البشرية والموارد المادية المتيسرة وبأقل ما يمكن من وقت وجهد ومال وأنها تنظيم الجهود وتنسيقها واستثمارها بأقصى طاقة ممكنة، للحصول على أفضل النتائج، وبأقل ما يمكن من الوقت والجهد والمال (al-Sa'ud, 2011). والإدارة هي عمل جماعي لا يستطيع الفرد القيام فيه منفرداً ويستهدف توجيه جهود الأفراد والتنسيق والإشراف عليهم وتوظيف الامكانيات المتاحة وتنظيمها في إطار خطة محكمة ويتطلب ذلك ممارسة وظائف معينة سعياً لتحقيق أفضل ما يمكن تحقيقه من أهداف معينة ومن الطبيعي أن تختلف هذه الأهداف تبعاً لنوع الإدارة ذاتها لذلك فقد أصبحت الإدارة مهمة في جميع المؤسسات مهما كان نوعها (Ali, 2021). ويتضح مما سبق أن الإدارة هي تحقيق الأهداف المرجوة بحسن استخدام القوى البشرية والمالية وتسخيرها لتحقيق ذلك بإدارة متميزة والاستفادة من كفاءات القوى البشرية والموارد المالية بالشكل الأمثل.

مفهوم الإدارة التعليمية

يقصد بها جميع الأعمال التي يقوم بها القادة التربويون والاداريون في المستويات العليا في الجهاز التعليمي المركزي واللامركزي من تخطيط وتنظيم واتخاذ القرارات لخدمة الأهداف العامة ووضع المقررات، ودورها في رسم السياسة التعليمية وعادة يرأسها وزير التعليم (Husayn, 2004). وهي مجموع العمليات والإجراءات والوسائل المصممة وفق تنظيم معين للاتجاه بالطاقات والامكانيات البشرية والمادية نحو أهداف موضوعة وتعمل على تحقيقها في إطار النظام التربوي الشامل وعلاقاته بالمجتمع (Atwi, 2014). ومن الممكن أن تعرف الإدارة التربوية والتعليمية بأنها: نظام لاتخاذ القرارات الإدارية التربوية والتنفيذية بأسلوب علمي، والتركيز على التفاعل من العاملين في الإدارة التربوية والعلاقات بينهم ومن المتغيرات البيئية المحلية والعالمية، وذلك ضمن إطار من القيم والمثل الأخلاقية والسلوكية والقانونية لتحقيق الأهداف التربوية (al-Hamudah, 2011). والإدارة التعليمية عبارة عن مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء داخل المنظمات التربوية أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية (Mursi, 2001). وذكر الدويك وآخرون بأن الإدارة التعليمية هي مجموعة عمليات تخطيط وتوجيه وتنظيم وضبط وتنفيذ للوصول إلى الأهداف التربوية بأقل ما يمكن من الجهد والوقت (al-Duwayk, 1998). ومن تعريفات الإدارة التعليمية أنها كل عمل منسق ومنظم يخدم التربية والتعليم وتحقق من ورائها الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقاً يتمشى مع الأهداف الأساسية من التعليم (Masad, 1425). ومما سبق من التعارف فإن الإدارة التعليمية يتضح أهميتها وبأنها نظام متكامل لإدارة العملية التربوية والتعليمية وتسخير كل الامكانيات البشرية والمادية في ذلك وحسن إدارتها واتخاذ القرارات الايجابية والمناسبة والملائمة لتنفيذ الخطط المرسومة ولتحقيق الأهداف العامة المرجوة.

مفهوم الإدارة المدرسية

تعد الإدارة المدرسية ركناً أساسياً من أركان العملية التربوية التعليمية، ويتوقف عليها نجاح العملية التربوية كونها الإدارة المباشرة المشرفة على التعليم بشكل عام، والمنفذة للسياسات التعليمية التي تخطط لها الإدارات التعليمية العليا، ونتيجة لتعدد مهام مدير المدرسة واختصاصاته، وكثرة الواجبات والمهام الملقاة على عاتقه، لذا ينبغي على المختصين والمسؤولين ذوي العلاقة الاهتمام بالإدارة المدرسية وإعداد القائمين عليها وتدريبهم، حتى تستطيع القيام بواجباتها على أكمل وجه (al-Qibati, 2011)، وتعتبر الإدارة المدرسية الوحدة القائمة على تنفيذ السياسة التعليمية وهي جزء من الإدارة التعليمية ويقوم على رأسها مدير تقع مسؤوليته الرئيسية على توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها وتنفيذ اللوائح والقوانين التي تصدر من الوزارة (al-Badri, 2005). وبالمجمل فإن مفهوم الإدارة المدرسية هي مجموعة من العمليات التربوية المترابطة والمتكاملة مع بعضها البعض، والتي ينفذها مجموعة من التربويين المؤهلين في جميع النواحي

العملية والنظرية، من أجل تحقيق أهداف العملية التربوية الرامية للتوصل إلى حاجات المجتمع، كما وتتم عن طريق مجموعة الأنشطة والإجراءات المتعددة كالتخطيط والتنظيم والتقييم والتنفيذ.

المطلب الرابع: مفهوم مدير المدرسة

إن المفهوم الحديث للإدارة المدرسية يتطلب من مدير المدرسة أن يكون على دراية كاملة بالقواعد والأصول العلمية التي تقوم عليها المدرسة الحديثة أهمها الهدف الرئيس من التربية المتمثل في النمو المتكامل لشخصية الطالب في جميع جوانبها الجسمية والعقلية والوجدانية والاجتماعية، والمدرسة هي وسيلة تحقيق هذا الهدف أي أن رسالة المدرسة لا تقتصر على الجانب المعرفي للطالب وإنما تتضمن أيضا السعي لتنمية الطالب جسميا وعقليا واجتماعيا ووجدانيا (Mursi, 2001)، يعتبر مدير المدرسة الركن الرئيس في الكيان المدرسي والمحرك الأساس لطاقتها البشرية والمادية وهو ينسق جهود العاملين وينظمها ويوجهها لتحقيق الغايات الكبرى التي تسعى المدرسة لتحقيقها (al-Shaybani, 1992).

ويعرف مفهوم مدير المدرسة بأنه: هو المسؤول الأول عن مدرسته يقوم برعاية الطلاب والحفاظ عليهم، واطاحة الفرصة الكاملة لنموهم وتنظيم سير العمل بالمدرسة، وخدمة البيئة المحيطة بالمدرسة، حيث أن حالة المدرسة المعنوية ومستواها الثقافي يتوقفان على مديرها واتجاهاته وشخصيته وإدراكه للرسالة التي يقوم بها (al-Ajami, 2013). ومن مفاهيم مدير المدرسة بأنه المسؤول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية، والمشرف الدائم لضمان سلامة سير العملية التربوية، وينسق جهود العاملين منها (al-Abidin, 2001). وبدأت تشيع فكرة أن مدير المدرسة مشرف تربوي مقيم، نتيجة لتطور التربية بوجه عام وتطور وظيفة المدرسة بشكل خاص، وأخذ المربون يولون هذا الموضوع أهمية كبيرة باعتبار أن مدير المدرسة هو المسؤول الأول عن العملية التعليمية، فهو المشرف التربوي الذي يعيش في المدرسة ويعرف مشكلاتها وحاجاتها، ويعرف قدرات ومشكلات المعلمين، ويعرف أيضا حاجات الطلبة والبيئة المحلية (Zikri, 1985).

المبحث الرابع: المعوقات الإدارية والفنية التي تواجه مدرء المدرسة

حدد (al-Aghbari, 2004) بعضاً من الصعوبات التي يمكن أن تواجه المدارس الأهلية وذكر منها:

1. معظم المدارس الأهلية تعتمد بشكل كبير على العاملين بوزارة التربية والتعليم كمدرسين أو مدرء أو وكلاء خلال الفترة الصباحية وأتضح أنهم يعملون كذلك في المدارس الحكومية في الفترة المسائية.
2. كانت تعتمد المدارس الأهلية على المدرسين الوافدين بالوقت نفسه هم متعاقدون مع وزارة التربية والتعليم.

3. معظم المدارس الأهلية عبارة عن مباني سكنية أنشأت في الأساس كمشقق محدودة في المساحة.
4. معظم المدارس الأهلية لا يوجد فيها فناء مدرسي.
5. هناك مدارس أهلية تعاني من عدم توافر معامل متكاملة بالتجهيزات المختلفة ومكتبات متخصصة وخصوصاً في المرحلة الثانوية. (al-Aghbari, 2004).

النتائج

ومن خلال ما سبق فقد توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

1. وجود مجالات الكفايات الإدارية التي تحتاج إلى تدريب وتأهيل.
2. تزايد أعداد المدارس الأهلية وذلك خلال العشرين السنة الماضية.
3. إن امتلاك مدير المدرسة للكفايات تؤهله لممارسة أدواره في تغيير أوضاع المدرسة الإدارية والتعليمية باتجاه الجودة والتطوير، وأنها تمكن المدرء من إنجاز النتائج المرغوب فيها بأقل درجة ممكنة من الجهد والوقت.

REFERENCES

- ‘Abd al-Ghaffar al-Sayyid Ahmad. 2010. Taswir Muqtarah li Mumarasat Idarat al-Taghyir al-Tarbawi Laday al-Qadah al-Idariyyin bi al-Idarat al-Ta’limiyyah. *Dirasat Tarbawiyyah Ijtima’iyyah* 16(2).
- Al-‘Abidin Muhammad ‘Abd al-Qadir. 2001. *Al-Idarah al-Madrasiyyah al-Hadithah*. Oman: Dar al-Shuruq.
- Al-Aghbari, Badr. 2003. *Islah al-Ta’lim wa Tatwir fi al-Yaman*. Yaman: al-Markaz al-Yamani li al-Dirasat al-Istiratijiyyah.
- Al-‘Ajami, Muhammad Husayn. 2013. *Al-Idarah al-Tarbawiyyah – al-Takhtit al-Tarbawi – al-Ishraf al-Tarbawi*. Oman: Dar al-Masirah li al-Nashr wa al-Tawzi’ wa al-Tiba’ah.
- ‘Ali Muhammad ‘Abd al-Razaq. 2021. Anmat al-Idariyyah al-Madrasiyyah wa ‘Alaqtuha bi dafi’iyyat Mu’allimi al-Marhalah al-Ibtida’iyyah Nahw Mihnatihim bi al-Madaris al-‘Arabiyyah al-Khasah bi Kuala Lumpur. Tesis Sarjana. Universiti Sultan Zainal Abidin – Malaysia.
- ‘Atwi Jawdat ‘Izat. 2014. *Al-Idarah al-Madrasiyyah al-Hadithah (Mafahimuha al-Nazariyyah – wa Tatbiqatuha al-‘Amaliyyah)*. Oman: Dar al-Thaqafah li al-Nashr wa al-Tawzi’.
- ‘Awdah Hudayl Muhammad. 2010. Al-Kifayat al-Idariyyah li Mudiriyyin al-Madaris al-Asasiyyah fi Muhafazat Ma’rib wa ‘Alaqtuha bi al-Ruh al-Ma’nawiyyah li al-Mu’allimin. Tesis Sarjana. Kuliah al-‘Ulum al-Tarbawiyyah, Jami’at al-Sharq al-Awsat, Jordan.
- ‘Azuq Jamilah. 2019. Iqtirah Barnamij Tadribi li Mudiri Mu’assasat al-Ta’lim al-Thanawi fi Daw’ Kifayatum al-Idariyyah Hasaba al-Ittijahat al-Hadithah li al-Idarah al-Tarbawiyyah. Tesis Doktor Falsafah. Jami’at Batnah – Jaza’ir.

- Al-Badri, Tariq ‘Abd al-Hamid. 2005. *Al-Ittijahat al-Hadithah li al-Idarah al-Madrasiyyah fi Tanmiyyat al-Qiyadah al-Tadrisiyyah*. Oman: Dar al-Fikr li al-Tiba’ah wa al-Nashr wa al-Tawzi’.
- Al-Dawish, Muhammad ‘Abd Allah. 2003. *Taqwim Ada’ Mu’allim al-Qur’an al-Karim fi Madaris Tahfiz al-Qur’an al-Ibtida’iyyah bi Mantiqat al-Riyad fi Daw’ al-Kifayat al-Tadrisiyyah al-Lazimah*. Tesis Sarjana, Jami’at al-Imam Muhammad bin Sa’ud al-Islamiyyah-Riyad.
- Al-Duwayk, Taysir. 1998. *Asas al-Idarah al-Tarbawiyyah al-Madrasiyyah wa al-Ishraf al-Tarbawi*. Oman: Dar al-Fikr li al-Tiba’ah wa al-Nashr wa al-Tawzi’.
- Al-Fatlawi Suhaylah Muhsin. 2003. *Al-Kifayat al-Tadrisiyyah al-Mafhum, al-Tadrib, al-Ada’*. Oman: Dar al-Shuruq.
- Al-Hamudah Rami Husayn. 2011. *Mafahim Hadithah fi Waza’if al-Idarah al-Tarbawiyyah wa al-Ta’limiyyah*. Oman: Dar Usamah li al-Nashr wa al-Tawzi’.
- Al-Hariri Rafid. Jalal Mahmud Usamah. 2007. *Al-Idarah wa al-Takhtit al-Tarbawi*. Oman: Dar al-Fikr.
- Hashim Kamal al-Din Muhammad. 1991. *Barnamij Muqtarah li Tanmiyyat Ba’d al-Kifayat al-Ta’limiyyah laday Mua’allim al-Mawad al-Tijariyyah bi al-Marhalah al-Thanawiyyah al-Tijariyyah bi al-Sudan fi Athna’ al-Khidmat*. Tesis Doktor Falsafah, Jami’at al-Khurtum, Sudan.
- Husayn Salamah ‘Abd al-‘Azim. 2004. *Ittijahat Hadithah fi al-Idarah al-Madrasiyyah al-Fa’alah*. t.tp: Dar al-Fikr.
- Jamil Abd al-Rahman. 2001. *Al-Kifayat al-Ta’limiyyah fi al-Qiyas wa al-Taqwim*. Oman: Dar al-Manahij li al-Nashr wa al-Tawzi’.
- Al-Khadiri Muhsin Ahmad. 2002. *Idarat al-Taghyir*. Dimashq: t.pt.
- Al-La’ihah al-Madrasiyyah li Sanat 1997. *Wizarat al-Tarbiyyah wa al-Ta’lim bi al-Yaman*.
- Al-Mahlal, Muhammad Darham. 2000. *Al-Ihtiyajat al-Tadribiyyah fi Daw’ al-Kifayat al-Asasiyyah li Mudiri wa Mudirat Madaris al-Ta’lim al-‘Am bi Amanat al-‘Asimah San’a’ min Wijhat Nazarihim*. Tesis Sarjana, Jami’at San’a’, Yamen.
- Al-Makhlafi, Muhammad Sarhan. 2009. *Al-Qiyadah al-Fa’ilah wa Idarat al-Taghyir*. Al-Qahirah: Maktabat al-Falah li al-Nashr wa al-Tawzi’.
- Masad ‘Umar Hasan. 1425. *Al-Idarah al-Madrasiyyah*. Oman: Dar al-Safa’ li al-Nashr.
- Al-Munjid, Muhammad. 2014. *‘Asr al-Idarah*. Majalah Ru’yah. Markaz al-Buhuth wa al-Dirasat.
- Mursi Muhammad Munir. 2001. *Al-Idarah al-Ta’limiyyah Usuluha wa Tatbiquha*. Misr: Dar ‘Alam al-Kutub li al-Nashr.
- Qanun al-Ta’lim al-Ahliyyah wa al-Khasah. 1999
- Al-Qibati, ‘Uthman Sa’id Ahmad. 2011. *Al-Ihtiyajat al-Tadribiyyah li Mudiri al-Madaris al-Thanawiyyah al-‘Amah fi Madinat Ta’z fi al-Jumhuriyyah al-Yamaniyyah min Wijhat Nazarihim wa Nazar Wikala’ihim*. Tesis Doktor Falsafah, Kulliyat al-Tarbiyyah, Jamiat Dimashq – Syria
- Al-Razi, Zayn al-Din Muhammad Abi Bakr. 1987. *Mukhtar al-Sihah Tartib Muhammad Khatir*. Bayrut: Mu’assasat al-Risalah.
- Al-Sa’ud Ratib Salamah. 2011. *Al-Qiyadah al-Tarbawiyyah Mafahim wa Akhlaq*. Oman: Dar al-Safa’ li al-Nashr wa al-Tawzi’.
- Al-Shaybani, ‘Umar Muhammad al-Tawmi. 1992. *Dirasat fi al-Idarah al-Ta’limiyyah wa al-Takhtit al-Tarbawi*. Palestin: al-Hay’ah al-Qawmiyyah li al-Bath wa al-Nashr.