

## قانون التعليم والإدارة المدرسية الأهلية في اليمن

## [THE LAW OF EDUCATION AND THE ADMINISTRATION OF PRIVATE SCHOOLS IN YEMEN]

MOHAMMED MANSOOR ALI AL-SAGHEER<sup>1\*</sup> & NURAZAN MOHMAD ROUYAN<sup>2</sup>

<sup>1\*</sup> Fakulti Bahasa Dan Komunikasi, Universiti Sultan Zainal Abidin, 21300, Kampus Gong Badak, Kuala Nerus, Terengganu, Malaysia.

<sup>2</sup> Fakulti Bahasa Dan Komunikasi, Universiti Sultan Zainal Abidin, 21300, Kampus Gong Badak, Kuala Nerus, Terengganu, Malaysia.

Correspondent Email: mohammedalsghyr756@gmail.com

Received: 24 March 2025

Accepted: 29 June 2025

Published: 21 July 2025

**Abstract:** With the rapid urban expansion and population growth in Yemen—particularly in major cities—alongside the relative decline in the outcomes of public education, and the lack of effective implementation of laboratories, libraries, co-curricular activities, and school clubs, as well as the monotonous nature of the educational process, it became necessary to introduce reform initiatives. Among these was the need to foster a spirit of competition and improve the quality of education. Consequently, the state found it imperative to open the door for investment in private and community-based education, which in turn required the issuance of a legal framework to regulate private educational institutions. This includes establishing the foundations and frameworks for the establishment and operation of private schools. This constitutes the core problem addressed by this research. The objective of this study is to investigate the nature of the educational law issued by the Yemeni Presidential Decree and to examine the mechanisms of supervision over private school administrations in accordance with the 1997 school regulation. The research also aims to highlight the foundational principles, cornerstones, duties, and responsibilities of school administration. This study adopts the descriptive-analytical methodology, which the researcher employs to assess the impact of educational law on private school administration in Yemen, and to explore its underlying foundations and principles. Accordingly, the researcher engages in a systematic review and scientific content analysis. The study arrived at several key findings, including: School administration serves as a means to achieve educational goals through the optimal application of foundational principles and frameworks. The administration of private schools is expected to operate within an integrated system that governs the educational process in accordance with the established educational law. The educational law was enacted to support the administration of private schools, regulate their trajectory, and ensure they achieve the desired educational outcomes.

**Key words:** Law, Education, Administration, School, Private, Yemen

**ملخص:** 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 وأيضاً 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 وذلك يتطلب إصدار قانوناً ينظم مؤسسات التعليم الأهلي وذلك بوضع الأسس والأطر لإنشاء وفتح المدارس الأهلية، وهنا تكمن مشكلة هذا البحث. ويهدف هذا البحث إلى: الكشف عن ماهية القانون التعليمي الذي أصدره

القرار الجمهوري اليمني، وبيان كيفية الإشراف على إدارات المدارس الأهلية في اليمن وفق اللائحة المدرسية لسنة 1997م مع إبراز الأسس والمركزات وواجبات ومهام الإدارة المدرسية. وقد اعتمد هذا البحث: على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الباحث هذا المنهج سعيًا إلى التعرف على مدى تأثير القانون التعليمي لدى الإدارة المدرسية الأهلية باليمن والتعرف على الأسس والمركزات لدى الإدارة المدرسية. وعليه سيقوم الباحث باستقراء وتحليل المحتوى بأسلوب علمي. وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج منها: أن الإدارة المدرسية تعتبر وسيلة لتحقيق الأهداف بواسطة العمل بالأسس والمركزات بالشكل الأمثل، وأن الإدارة التعليمية للمدارس الأهلية يرتجى منها نظام متكامل لإدارة العملية التربوية والتعليمية حسب القانون التعليمي، وأن القانون التعليمي جاء لمصلحة الإدارة المدرسية الأهلية التعليمية وضبط مسيرتها للوصول للأهداف المرجوة.

**الكلمات المفتاحية:** القانون، التعليم، الإدارة، المدرسة، الأهلية، اليمن.

#### Cite This Article:

Mohammed Mansoor Ali Al-Sagheer & Nurazan Mohmad Rouyan. 2025. Qanun al-Ta'lim wa al-Idarah al-Madrasiyah al-Ahliyyah fi al-Yaman [The Law Of Education And The Administration Of Private Schools In Yemen]. *International Journal of Advanced Research in Islamic Studies and Education (ARISE)*, 5(2), 97-111.

#### المقدمة

يمكن القول بأن التعليم في اليمن ليس حديث عهد بل كانت المدارس التعليمية موجودة في اليمن من قديم فقد أنشئت قرابة 13 مدرسة تعليمية أثناء حكم الأيوبيين لليمن، توزعت في كل من تعز، وزيد، وإب، وأبين، 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.

تلا 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 والتعليم 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 اقتصرت 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 وتمثلت 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 وبمينة 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.

### مفهوم الإدارة

الإدارة في اللغة: من الفعل (أدار) أي تولى أو دبر أو قام عليه أو ساسة (Abd al-Ghaffar, 2010). والإدارة بمفهومها العام والشامل تعني التدبير في استخدام الموارد المتاحة (المادية والبشرية) لتقديم أفضل خدمة وخفض التكلفة إلى أدنى حد (al-Munjid, 2014). وذكر (al-Qaysi, 2009) أن مفهوم الإدارة هو صنع القرار وأيضاً بأنها إدارة العنصر البشري وليس الأشياء. 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).

### المطلب الثاني: مفهوم الإدارة التعليمية

يقصد بها جميع الأعمال التي يقوم بها القادة التربويون والإداريون 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 موضوعية 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، والتكيز 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 المتشابهة 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 وتتحقق من ورائها الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقاً يتمشى مع الأهداف الأساسية من التعليم (Masad, 1425).

### 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-Qabati, 2011).

وتعرف الإدارة المدرسية بأنها: "مجموعة العمليات التي تقوم بها هيئة المدرسة، بقصد تهيئة الجو الصالح الذي تتم فيه العملية التربوية والتعليمية بما يحقق السياسة التعليمية وأهدافها" (al-'Abidi, 1429).  
ويذكر (العمارة) تعريفاً آخر للإدارة المدرسية بأنها: "مجموعة عمليات (تخطيط وتنسيق وتوجيه) وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها، وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة، رغبة في إعداد النشء بما يتفق مع أهداف المجتمع والدولة" (al-'Amayirah, 2015).

وعرفت بأنها أداة تحقيق أهداف المدرسة التي ترمي إلى تنشئة جيل من المواطنين القادرين على التفكير السليم والعمل كما تهدف إلى إحداث تغيير واعي ومنظم في البيئة المحلية من خلال فرق المعلمين والاداريين التي يشرف على تشكيلها مدير المدرسة (Imad al-Din, 2003).

وعرفت الإدارة المدرسية بأنها حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الإمكانيات البشرية والمادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال والإدارة، والإدارة تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد. (al-'Amayirah, 2015).

وأصبحت الإدارة المدرسية علماً له فلسفته وقواعده وأساليبه وطرقه وممارساته ولم تعد تعتمد على الخبرة والاجتهادات الشخصية فقط كونها تشكل عاملاً مهماً لإنجاح العملية التعليمية (al-Aghbari, 2004). 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 وتمت عن طريق مجموعة الأنشطة والإجراءات المتعددة كالتخطيط والتنظيم والتقييم والتنفيذ.

### 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 أيضاً السعي لتنمية الطالب جسدياً وعقلياً واجتماعياً ووجدانياً (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، وإتاحة 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، نتيجةً 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 أيضاً حاجات الطلبة والبيئة المحلية (As'ad, 2005).

## الإدارة المدرسية في اللائحة المدرسية لسنة 1997م وواجبات ومهام مدير المدرسة فيها

### الأسس والمرتكزات

مادة (49): تتمثل الإدارة المدرسية في جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما يهدف إليه المجتمع من تربية أبنائه تربية صحيحة وعلى أساس سليم.

مادة (50): يتوقف نجاح المدرسة في القيام بدورها وأداء مهامها وتبليغ رسالتها على مدى كفاءة وفاعلية الإدارة المدرسية وقدرتها على توجيه النشاط التربوي كله وتحريكه لتحقيق الأهداف المنشودة، فهي التي تحدد المعالم وترسم الطرق وتنير السبيل أمام العاملين في الميدان للوصول إلى هدف مشترك خلال زمن محدد كما ترسم الوسائل الكفيلة بمراجعة الأعمال والمتابعة الهادفة للنتائج لأغراض التحسين والتجديد والتطوير لجوانب العمل التربوي بما يمكن المدرسة من تحقيق رسالتها في تربية النشء وتحقيق أهداف المجتمع.

مادة (51): يتأسس العمل المدرسي على مبادئ أخلاقية نبيلة وعلى قواعد إنسانية رفيعة منبثقة من سمو الرسالة التربوية التي تهدف المدرسة إلى تقديمها.

مادة (52): تقوم علاقات العمل المدرسي على الود والتعاون والاحترام المتبادل والالتزام الطوعي بأداء الواجبات واحترام المسؤوليات والاختصاصات الوظيفية والتحرك بروح الفريق الواحد والمسؤولية الجماعية

مادة (53): مع مراعاة التسلسل الوظيفي والمستويات الوظيفية المحددة تتخذ سائر القرارات الداخلية للمدرسة في إطار من النظام المؤسسي الوارد في هذه اللائحة.

مادة (54): تعتبر مسؤولية مواجهة المشكلات التي قد تحدث في نظام العمل المدرسي مسؤولية تضامنية بين جميع أطراف العملية التربوية ابتداءً بمدير المدرسة والمجالس المؤسسية التربوية في المدرسة، ومجالس الآباء وصولاً إلى الجهات المختصة في الإدارة التعليمية.

مادة (55): يتم مواجهة المشكلات التي قد تحصل في نطاق العمل المدرسي من خلال المنظورين المنهجيين التاليين:

أ. المنظور المنهجي الوقائي:

الذي يقوم على مبدأ منع وقوع المشاكل من خلال تقوية علاقات التواصل والمتابعة وتطوير أسباب المشاكل قبل حدوثها والمشاركة إلى حسم بؤادر المشكلات وعدم السماح لها بالتداعي والتفاقم.

ب. المنظور الآتي:

والذي يتعامل مع المشكلات التي تكون قد حدثت فعلاً، ويقوم على تطويرها ومنع تفاقمها والمساعدة إلى حلها بشكل كامل وجذري بمختلف الطرق والوسائل التربوية الممكنة بحسب نوعية المشكلات وأحجامها.

مادة (56): نظراً لطبيعة وخصوصية العمل التربوي المدرسي فينبغي أن يحرص كافة المعنيين على معالجة المشكلات المتصلة بالعمل المدرسي في النطاق التربوي حفاظاً على الصورة الكريمة للمدرسة في نظر المجتمع.

مادة (57): ينبغي أن يحرص كافة المعنيين بالمشكلات التي قد تحدث بين العاملين في المدرسة على تخبيب الطلاب/ التلاميذ هذه المشكلات وعدم إقحامهم في تدايها والخوض فيها.

مادة (58): في المشكلات الشخصية المحضة التي قد تحدث من قبل بعض العاملين في المدرسة ينبغي أن يتركز مساعي المعنيين بمواجهتها على الهدف الأساسي وهو معالجة المشكلة وتوفير الأجواء التربوية السليمة في المدرسة من مجرد الحرص على إنفاذ العقوبات ضد مرتكبي المشكلات.

مادة (59): تتخذ الإدارة المدرسية الوسائل المناسبة والفاعلة لحفز العاملين وتعبئة جهودهم واستثارة سلوكهم على النشاط والعمل على خلق الجو المساعد لرفع الروح المعنوية والرغبة والعمل بين جميع العاملين ومن أهم هذه الوسائل:

1. أن تكون القيادة الإدارية في المدرسة قيادة رشيدة هادفة تتصف بسعة الأفق والكفاية المهنية والكمال الخلقى وروح المحبة والصدقة والتفاهم وتقدير عمل الغير.
2. العمل على إشراك العاملين في تخطيط العمل التربوي بالمدرسة واتخاذ القرارات حيث أن ذلك يشعرهم أن العمل جزء منهم فيزدادوا تحمساً له.
3. توفير تدريب ميداني للعاملين يتيح لهم زيادة المعرفة بمجالات عملهم من حيث أسسه وأهدافه وأساليب العمل فيه.
4. تقييم أداء العاملين وتبصيرهم بما هم عليه والعمل على تحسينه وتطويره.
5. منح المكافآت المادية والمعنوية.

مادة (60): تؤدي الحوافز دوراً إيجابياً في دفع العملية التربوية التعليمية نحو التطور والترقي إذا ما أحسن استخدامها ومنحها لمستحقيها كإثابة وجزاء طيباً للمحسن على إحسانه وإتقانه للعمل.

مادة (61): تكافئ الإدارة المدرسية العاملين على حسن أدائهم لأعمالهم وإبداعهم فيها وإنجازهم لأعمال متميزة من خلال وسائل مختلفة من أهمها:

1. الشكر والتقدير العلني.
2. نشر الإسم والصورة في لوحة الشرف بالمدرسة.
3. منح رسالة شكر أو شهادة تقديرية.
4. الترشيح لدورات تدريبية أو دراسية.
5. اقتراح منح علاوات تشجيعية أو ترقية... إلخ.

مادة (62): يراعي أن يستهدف تقويم أداء العاملين ما يلي:

1. بيان جوانب القوة والضعف في أداء العاملين بما يمكن التمييز بينهم في الأداء والسلوك بدقة وموضوعية.
2. الكشف عن جوانب القصور في أسلوب العمل ومتطلباته.
3. تبصير العاملين بالجوانب الوظيفية والمسلكية التي تحتاج إلى تحسين وتطوير.
4. الاسترشاد بنتائج التقييم في الكشف عن الصفات الإيجابية التي تساعد على اختيار العاملين عند الترفيع لشغل وظائف أعلى أو في حالات منح المكافآت والحوافز.
5. تحسين وتطوير العمل التربوي والارتقاء بمستويات الأداء.

مادة (63): تتم عمليات تقويم أداء وكفاءة العاملين في المدرسة وفق المستويات التالية:

1. يتم تقييم مديرو المدارس من قبل الإدارة التعليمية بالمديرية بموجب معايير موضوعية.
2. يتولى مديرو المدارس مسؤولية تقييم أداء وكلاهم وجميع العاملين بالوظائف الإدارية والفنية والخدمية.
3. يشترك مديرو المدارس مع الموجهين التربويين المختصين في تقويم أداء المعلمين وفق النماذج التقييمية المعتمدة رسمياً من الوزارة.

مادة (64): ترفع نتائج تقييم أداء العاملين السنوية بالمدرسة إلى الإدارة التعليمية.

مادة (65): توقع على العاملين بالمدرسة عقوبات تأديبية في حالة الإخلال بواجباتهم الوظيفية ومخالفتهم للأظمة واللوائح والقوانين النافذة.

مادة (66): تندرج العقوبات التأديبية التي توقع على العاملين في المدرسة وفق الآتي:

1. التوجيه والإرشاد للموظف لما بدر منه من سلوك مخالف لتوضيح مضمون اللوائح والأنظمة المرئية والجزاءات التي قد تطاله في حالة استمرار مخالفته لواجباته الوظيفية.
2. لفت النظر الشفوي في حالة تكرار التقصير في أداء العمل بدقة وانتظام.
3. التنبيه الكتابي على أن يحفظ صورة منه في ملف الموظف.
4. الإنذار الكتابي على أن يحفظ صورة منه في ملف الموظف.
5. اتخاذ إجراءات التحقيق مع الموظف تحت إشراف وكيل المدرسة والرفع إلى الإدارة التعليمية لاتخاذ الإجراءات التأديبية التالية وفق اللوائح والقوانين النافذة.

- مادة (67): تعرض أية مشكلة بين العاملين يكون مدير المدرسة أحد أطرافها على مجلس المدرسة لمناقشتها واتخاذ المعالجة السليمة لها.
- مادة (68): يحق للموظف أن يرفع شكوى لمدير المدرسة في حالة توقيع جزاء تأديبي عليه يشعر أنه كان مجحفاً في حقه، وعلى مدير المدرسة معالجة المشكلة إما:

1. ودياً وبالطرق التربوية المناسبة.
  2. الرد كتابياً للموظف المتظلم لتوضيح أسباب الإجراء التأديبي الذي اتخذ ضده.
- مادة (69): يجوز للموظف أن يتظلم برفع شكوى إلى الإدارة التعليمية بالمديرية في حالة استمرار شعوره بعدم الرضى والغبن في الإجراءات التي اتخذت ضده من الإدارة المدرسية، وعلى الإدارة التعليمية أن تسارع إلى التدخل والمساعدة في حل المشكلة وبالوسائل المناسبة وبما لا يخل باللوائح والأنظمة والقوانين النافذة.
- مادة (70): مسؤولية الحفاظ على المبنى والأثاث والتجهيزات المدرسية مسؤولية جماعية وتضامنية من المستفيدين من المبنى المدرسي متمثلة بهيئة التدريس والإدارة والتلاميذ/ الطلاب ويقع واجب تنفيذها على مدير المدرسة.

### مهام وواجبات الإدارة المدرسية

- مادة (88): تضطلع الإدارة المدرسية بالمهام والواجبات العامة:

1. تهيئة جميع الظروف وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة وخلق الأجواء التربوية المناسبة والملائمة التي تحقق أهداف العملية التربوية في بناء شخصية التلميذ/الطالب البناء المتكامل علمياً وعقلياً وجسدياً وتربوياً وثقافياً واجتماعياً ونفسياً.
2. تنمية خبرات العاملين القائمين على العملية التربوية بشكلٍ مستمرٍ وتنسيق جهودهم بحيث تتظافر هذه الجهود معاً لبلوغ الأهداف المدرسية المرسومة بأفضل الوسائل الممكنة.
3. العمل على تحسين العملية التربوية ورفع مستواها من خلال:
  - a. حسن التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة والتقييم لجوانب العمل التربوي بالمدرسة.
  - b. الإشراف المباشر على العمل المدرسي وحل المشكلات بأساليب إيجابية تؤكد قيمة الفرد والاحترام المتبادل.
  - c. تحقيق الفعالية الاجتماعية للتلاميذ/الطلاب.
  - d. الوقوف على الصعوبات التي تعترض العمل المدرسي والعمل على معالجتها.
  - e. تفعيل النشاطات المدرسية التي تساعد التلميذ/الطالب على نمو شخصيته نمواً اجتماعياً وتربوياً وثقافياً داخل المدرسة وخارجها.
  - f. توفير الخدمات والتسهيلات التعليمية.
  - g. اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير العمل المدرسي بأسلوب سليم.

مادة (89): تشكل الإدارة المدرسية جهازاً متكاملًا من العاملين يشمل كل من يعمل في المدرسة من إداريين وفنيين ومعلمين وعمال وتلاميذ/طلاب وآباء والمهتمين بشؤون التعليم في الهيئة، لكل دوره التربوي، وباكتمال أدوارهم وتعاونهم ومشاركتهم في تحمل المسؤولية تستطيع القيام بمهامها وتحقيق غاياتها التربوية.

مادة (90): يراعي أن يقوم العمل في الإدارة المدرسية على:

1. أن تكون الأهداف المتوخاة تحقيقها في العمل التربوي واضحة ومفهومة لدى جميع العاملين والمشاركة في التعرف عليها، وتحديدتها، والعمل على ترجمتها إلى مقومات سلوكية تمارس بالفعل واتخاذ التخطيط السليم للعمل التربوي سبيلاً للوصول إلى الأهداف المنشودة.
2. المشاركة الفعالة بين أطراف العملية التربوية والتعليمية في الاضطلاع بمسؤولية تربية النشء وفي تخطيط العمل التربوي في المدرسة.
3. توفير علاقات إنسانية سليمة تراعي دوافع كل فرد له صلة بالعملية التربوية مع سيادة روح التعاون والتآزر في أداء العمل وتحمل المسؤولية، مع مراعاة الصالح العام للعمل المدرسي.

4. تعزيز العمل الجماعي وإدارة العمل عن طريق استيعاب آراء وأفكار العاملين في المدرسة واحترامهم بتأصيل مبدأ الحوار الموضوعي بينهم وتنسيق جهودهم وحفزهم باستمرار للعمل على تحسين العمل وتطويره.
5. التنظيم الموضوعي الدقيق لجوانب العمل التربوي وممارسة العملية الإدارية بأسلوب ديمقراطي يقوم على التشاور والحوار البناء حول مختلف القضايا التربوية والمشكلات المتعددة والتحديات المتنوعة.
6. التعرف على اهتمامات العاملين واتجاهاتهم وميولهم، واستعداداتهم، والسعي إلى إشراكهم في تسيير العمل التربوي وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم لجوانب العمل التربوي في المدرسة والعمل على تحقيق تنمية مستمرة لمهاراتهم وخبراتهم وزيادة معارفهم وتجاربهم والارتقاء بمستوياتهم.
7. يقوم العمل على مبدأ تفويض الصلاحيات وتوزيع الاختصاصات بحيث لا تتركز العملية الإدارية في شخص مدير المدرسة وإنما تتوزع على جميع القائمين على العمل التربوي.
8. إتباع أسلوب المنهج العلمي في التشخيص والمعالجة لجوانب العمل التربوي في المدرسة وعدم الاعتماد على الاجتهاد الشخصي فقط.
9. تيسير العمل المدرسي بما يحقق الروح الديمقراطية البناء وتأكيد روح المشاركة بين العناصر التربوية وتشجيعها للتلاميذ/الطلاب على طرح الآراء والمناقشة بما يكفل تنمية روح الحوار والمشاركة البناءة في إعدادهم للحياة بعيداً عن روح التعصب والخوف.
10. أن تكون الإدارة المدرسية نموذجاً صالحاً في العلاقات الإنسانية وفي سير العمل وفي التعاون وإتباع الأساليب الديمقراطية.

#### أولاً: مدير المدرسة:

- مادة (91): يقود العمل الجماعي في المدرسة مديرها ويمثل دوره القيادي عاملاً أساسياً في تمكن المدرسة ونجاحها في تأدية وظيفتها وتربية أبنائها وخدمة بيئتها.
- مادة (92): يعتبر مدير المدرسة المسؤول الأول عن مدرسته وقيادة العمل بها من النواحي التربوية والتعليمية والفنية والإدارية والمالية والاجتماعية والثقافية.. وهو مرجع الإدارة المدرسية والعاملين فيها لذا يجب أن يكون واعياً بأساسيات عمله، ومتطلباته مقدراً لمسؤوليته مخلصاً في أداء مهامه وواجباته التي تستهدف تحقيق الأهداف العامة للتربية والتعليم والأهداف الخاصة للمرحلة التعليمية التي يعمل بها ومن أهم واجباته ومهامه ما يلي:

- أ. الإشراف على وضع الخطة العامة للمدرسة وكافة البرامج المتعلقة بالفعاليات المختلفة للعمل المدرسي.
- ب. القيام بالأعمال المتعلقة بالنواحي الإدارية الآتية:

1. تصريف الأمور الإدارية اليومية ومتابعة جوانبها الإجرائية.
  2. تعميم القرارات وللوائح والأنظمة والنشرات والتعميمات الصادرة من الإدارة التعليمية، ومتابعة العمل بها.
  3. الإشراف على أعمال المعلمين والموظفين وكافة العاملين والمتابعة المستمرة لانضباطهم لإتمام العمل المدرسي بالشكل المطلوب.
  4. قيادة فريق العمل قيادة رشيدة هادفة حريصة على الصالح العام.
  5. الحفاظ على ممتلكات المدرسة والعناية بها لاستمرار صلاحيتها لتأدية أغراضها التربوية.
  6. الإشراف على تكوين المجالس واللجان المدرسية المختلفة ومتابعة أعمالها ورئاسة المجالس المدرسية المختلفة.
  7. الإشراف على تنظيم السجلات المدرسية والملفات المختلفة.
  8. القيام بدور حلقة الاتصال بين المدرسة والعاملين بها وبين من يفد إليها من المسؤولين وأفراد المجتمع.
  9. تمثيل المدرسة أمام الغير (فيما يتعلق بالعمل المدرسي).
- أ. الإشراف المباشر على كافة العمليات المتعلقة بالنواحي المالية للمدرسة من رسوم مدرسية وعهد مالية وحسابات مختلفة وموازنة مدرسية واعتماد مستندات الصرف وتوجيه الإمكانيات للأغراض التي خصصت من أجلها.
- ب. متابعة الجوانب الفنية الآتية:
1. متابعة أعمال المعلمين وتوجيههم وتقديم العون والمساعدة لهم وتقويمهم باستخدام أفضل الأساليب التربوية السليمة للوصول إلى أحسن إنجاز للأهداف والغايات التي وجدت من أجلها المدرسة من خلال القيام بزيارات صافية للعملية التعليمية في المدرسة وتتناول الآتي:
    - الاطلاع على دفاتر تحضير المدرسين ومراعاتهم لاتباع الأصول المرعية في الإعداد والتهيئة السليمة للعمل التربوي والتخطيط له.
    - متابعة عنايتهم بواجبات التلاميذ/ الطلاب التحريرية والبحثية والعملية.
    - التعرف على تقديم في المناهج وما حققوه من إنجازات في ضوء الخطة العامة لتوزيع المقررات.
    - الطرق والأساليب التي يستخدمها المعلمون ومدى ملاءمتها مع مستوى التلاميذ/ الطلاب.
    - فعالية استخدام الوسائل التعليمية المعينة.
  2. متابعة التحصيل الدراسي للتلاميذ/ للطلاب وتقويم إنجازاتهم.
  3. الاطلاع على نتائج زيارات الموجهين التربويين والتزام المعنيين بها.

4. الإشراف على أعمال الاختبارات والتقييم المدرسي وكافة العمليات المتعلقة بتنظيمها.
  5. توجيه الدراسات التحليلية لنتائج الاختبارات وتشخيص نواحي القوة لتنميتها ونواحي الضعف والقصور لمعالجتها.
  6. متابعة برامج اكتشاف الموهوبين في المدرسة والعناية بهم.
  7. الاهتمام والعناية بالملاحظات والآراء والمقترحات التي يبيدها المعلمون حول المناهج الدراسية والكتب المدرسية وإعدادها وترتيبها بصورة منظمة بحيث تجد طريقها إلى الجهات المختصة بالإدارة التعليمية بالمديرية والمحافظة لتكون أساساً لأعمال التحسين والتطوير في المستقبل.
  8. متابعة المناشط المدرسية في موقع العمل المدرسي المختلفة من فصول ومختبرات وأماكن العرض لإشعار العاملين بيقظة إدارة المدرسة واهتمامها بالعمل وتوفير الطمأنينة والراحة النفسية للتلاميذ/الطلاب.
  9. تقييم عمل كافة العاملين في المدرسة من إداريين وفنيين ومعلمين وغيرهم.
  10. الاهتمام بتقويم التلاميذ/الطلاب من مختلف نواحي شخصياتهم بالتعاون مع أسرهم.
  11. الاهتمام بدراسة المشكلات المدرسية المختلفة وتوجيه العناية إلى المشكلات التي تواجه التلاميذ/الطلاب ومساعدتهم في التغلب على الصعوبات التي تعترض تقدمهم في الدراسة.
  12. تقديم التقارير اللازمة والوفاء بكافة المتطلبات للإدارة التعليمية.
- العمل على تطوير علاقات جيدة بين المدرسة والمجتمع بمؤسساته المختلفة.
- الإشراف على النشاطات المدرسية وتكوين التنظيمات المدرسية المختلفة ومتابعة أعمالها وتقويمها.
- عقد الاجتماعات الدورية مع العاملين في المدرسة لبحث أمور العمل المدرسي ومتطلباته، وبحث مشكلاته التي تعترض سير العمل والعمل على معالجتها، وتفعيل دور الاجتماعات لتنمية الجوانب المهنية للعاملين.
- اختيار مربّي الفصول ورواد الفصول.
- توجيه خبرات العاملين في المدرسة وتنميتها وإرشادهم إلى كيفية القيام بأعمالهم بشكل مخطط وهادف.
- إشاعة جو من العلاقات الإنسانية في مجال العمل وتنمية اتجاهات العمل بروح الفريق الواحد، وتنمية الشعور المشترك لتحقيق الأهداف المرسومة للعمل التربوي في المدرسة وجعل الجهود تتمحور حول هذه الأهداف وتحقيقها.
- ترغيب العاملين بالأعمال التي يقومون بها وجعلهم يندفعون برغبة واقتناع دونما استخدام الأوامر والوسائل الرسمية إلا بمقدار، والعناية بطلبتهم ومتابعتها لدى الجهات المختصة.
- الإشراف على الخدمات الاجتماعية التي تقدم للتلاميذ/الطلاب وتطوير نوعية مشاركتهم في خدمة المجتمع المدرسي والمحلي.

- الاهتمام بالجوانب الصحية للعاملين والتلاميذ/الطلاب والعمل على تقديم الخدمات الصحية اللازمة بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.
- العمل على حل المنازعات والمشكلات التي تنشأ إذا استدعت الحاجة للتدخل المباشر.
- رئاسة الندوات والمحاضرات التي تعقد في المدرسة.
- توزيع العمل على وكلاء المدرسة في حالة تعددهم (al-La'ihah al-Madrasiyyah, 1997).

## النتائج

توصل الباحث إلى عدد من النتائج منها:

1. أن الإدارة المدرسية تعتبر وسيلة لتحقيق الأهداف بواسطة العمل بالأسس والمرتكزات بالشكل الأمثل.
2. أن الإدارة التعليمية للمدارس الأهلية يرتجى منها نظام متكامل لإدارة العملية التربوية والتعليمية حسب القانون التعليمي.
3. أن القانون التعليمي جاء لمصلحة الإدارة المدرسية الأهلية التعليمية وضبط مسيرتها للوصول للأهداف المرجوة.

## References

- 'Abd al-Ghafar, al-Sayyid Ahmad. 2010. Taswir Muqtarah li Mumarasah Idarah al-Taghyir al-Tarbawiy laday al-Qadah al-Idariyyin bi al-Idarat al-Ta'limiyyah, *Dirasat Tarbawiyah Ijtima'iyyah*. Jld. 16 Bil. 2. Mesir.
- 'Ali, Muhammad 'Abd al-Razaq. 2021. Anmat al-Idarah al-Madrasiyyah wa 'Alaqtuha bi Dafi'iyat Mu'allimi al-Marhalah al-Ibtida'iyyah Nahw Mihnatuhum bi al-Madarasi al-'Arabiyyah al-Khassah bi Kuala Lumpur. Tesis Master. Universiti Sultan Zainal Abidin, Terengganu.
- 'Atwi, Judat 'Izzah. 2014. *Al-Idarah al-Madrasiyyah al-Hadithah "Mafahimuha al-Nazariyyah, Wa Tatbiqatuha al-'Ilmiyyah"*. Jordan: Dar al-Thaqafah li al-Nashr wa al-Tawzi'.
- Al-'Abidi, Muhammad Jasim. 1429. *Al-Ishraf al-Tarbawiyah wa al-Idarah al-Ta'limiyyah*. t.tp.: Dar al-Thaqafah li al-Nashr wa al-Tawzi'.
- Al-'Abidin, Muhammad 'Abd al-Qadir. 2001. *Al-Idarah al-Madrasiyyah al-Hadithah*. 'Amman: Dar al-Shuruq.
- Al-'Ajami, Muhamamd Husayn. 2013. *Al-Idarah al-Tarbawiyah, al-Takhtit al-Tarbawiy, al-Ishraf al-Tarbawiy*. Jordan: 'Idar al-Masirah li al-Nashr wa al-Tawzi' wa al-Tiba'ah.
- Al-'Amayah, Muhammad Hasan. 2015. *Mabadi' al-Idarah al-Madrasiyyah*. 'Amman: Dar al-Masirah li al-Tiba'ah wa al-Nashr.
- Al-Aghbari, Badr. 2004. *Islah al-Ta'lim wa Tatwir fi al-Yaman*. Al-Markaz al-Yamani li al-Dirasat al-Istratijiyyah: San'a, Yaman.

- Al-Badri, Tariq ‘Abd al-Hamid. 2005. *Al-Ittijahat al-Hadithah li al-Idarah al-Madrasiyyah fi Tanmiyyah al-Qiyadah al-Tadrisiyyah*. Amman: Dar al-Thaqafah li al-Nashr wa al-Tawzi’.
- Al-Duwayk, Akhirun. 1998. *Usus al-Idarah al-Tarbawiyyah al-Madrasiyyah wa al-Ishraf al-Tarbawiyy*. Jordan: Dar al-Fikr li al-Tiba’ah wa al-Nashr wa al-Tawzi’.
- Al-Hamudah, Rami Husayn. 2011. *Mafahim Hadithah fi Waza’if al-Idarah al-Tarbawiyyah wa al-Ta’limiyyah*. ‘Amman: Dar Usamah li al-Nashr wa al-Tawzi’.
- Husayn, Salamah ‘Abd al-‘Azim. 2004. *Ittijahat Hadithah fi al-Idarah al-Madrasiyyah al-Fa’alah*. t.tp.: Dar al-Fikr.
- ‘Imad al-Din, Mina. 2003. *I’dad Mudir al-Madrasah li Qiyadah al-Taghyir “al-Nimt al-Qiyadi al-Manshud li Tahqiq al-Ta’ayush al-Fa’il fi al-Qarn 21”*. ‘Amman, Jordan: Markaz al-Kitab al-Akadimi.
- Al-La’ihah al-Madrasiyyah. 1997. Yaman: Wizarah al-Tarbiyyah wa al-Ta’lim. No: 648.
- Masad, ‘Umar Hasan. 1425. *Al-Idarah al-Madrasiyyah*. ‘Amman: Dar al-Safa’ li al-Nashr.
- Mursi, Muhammad Munir. 2001. *Al-Idarah al-Ta’limiyyah Wa Usuluha wa Tatbiqaha*. Mesir: Dar ‘Alam al-Kutub li al-Nashr.
- Al-Munjid, Muhammad. 2014. *‘Asr al-Idarah Majallah Ru’yah*. t.tp.: Markaz al-Buhuth wa al-Dirasat.
- Al-Qabati, ‘Uthman Sa’id Ahmad. 2011. *Al-Ihtiyajat al-Tadribiyyah li Mudiri al-Madaris al-Thanauiyyah al-‘Amah fi Madinah Ta’z fi al-Jumhuriyyah al-Yamaniyyah min Wjihah Nazarihim wa Nazar Wukala’ihim*. Tesis PhD. Kulliyah al-Tarbiyyah, Universiti Dimashq.
- Al-Qaysi, Hana’ Mahmud. 2010. *Al-Idarah al-Tarbawiyyah Mabadi’, Nazariyyat, Ittijahat Hadithah*. Jordan: Dar al-Manahij li al-Nashr wa al-Tawzi’.
- Al-Sa’ud, Ratib Salamah. 2011. *Al-Qiyadah al-Tarbawiyyah wa Mafahim Wa Akhlaq*. Jordan: Dar al-Safa’ li al-Nashr wa al-Tawzi’.
- Al-Shaybani, ‘Umar Muhammad al-Tumi. 1992. *Dirasat fi al-Idarah al-Ta’limiyyah wa al-Takhtit al-Tarbawiyy*. Palestin: al-Hay’ah al-Qawmiyyah li al-Bath wa al-Nashr.
- As’ad, Walid Ahmad. 2005. *Al-Idarah al-Madrasiyyah*. ‘Amman: Maktabah al-Mujtama’ al-‘Arabiyy.