

# الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

## ١-١ مقدمة :

يعد التعليم ضرورة من ضروريات الحياة للإنسان، وعن طريقه تتقدم البشرية وتنهض الأمم وتتفوق الشعوب، وبالرغم من توفر فرص التعليم إلا أن التعليم الجيد لا بد أن ينبع من نظام تربوي يعكس فلسفة العصر وأهداف ومبادئ المجتمع الذي يقام فيه، فالنظام التربوي هذا تقوم بإدارته إدارة تنظم مناشطه وتعمل على تنسيق الجهود من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت من أجله . وهذا النظام التربوي لا بد له من مسار صحيح يعمل على إدارة شئونه ، والجهة التي يدار بها التعليم على مستوياته العليا هي الإدارة التعليمية التي هي مسئولة عن النجاح أو الفشل الذي تصادفه العملية التعليمية وهي التي تأخذ على عاتقها تأكيد استمرارية سيرها لتحقيق للمجتمع أو الدولة غايتها ، والتربية في عالمنا المعاصر هي تربية للحاضر والمستقبل معاً ، والإدارة التعليمية الجيدة هي الأداة الرئيسة المنظمة للممارسات التربوية وبها تستثمر الإمكانيات المادية والبشرية أفضل استثمار ممكن ، ولقد أصبحت الإدارة علماً وفناً بعد أن تطور مفهومها وتعددت وظائفها ووسائلها بصورة اختلفت كلياً عما كانت عليه في الماضي.

تعمل الإدارتان التعليمية والمدرسية لتحقيق هدف واحد وتتكامل أدوارهما فالأولى (التعليمية) تضع السياسات التعليمية وتخطط لها ، والثانية (المدرسية) تنفذ تلك السياسات بطريقة هادفة وسليمة، تتحقق أهداف التربية والتعليم.

وفي عصرنا الحاضر هناك الكثير من العقبات التي تقف عائقاً أمام الإدارتين ، فيرى الباحث أن هناك يعتريهما وبالتالي تنعكس نتائجه على مستوى التعليم بصورة عامة ، ولأهمية هذا الموضوع طرق الباحث هذا الباب من واقع تأثيره المباشر على العملية التعليمية بصورة عامة.

ويأمل الباحث في أن تكون هذه الدراسة هدفاً لتطوير المدارس الثانوية بصورة عامة ، وفي ولاية القضارف على وجه الخصوص باعتبارها موطن الباحث ومكان عمله.

## ١-٢ مشكلة البحث:

لإدارة علم وفن، والإدارتان التعليمية والمدرسية يقع عليهما عبء كبير في النهوض بمستوى التعليم، وولاية القضارف من الولايات الرائدة في مجال التعليم، ممارسة الإدارتين التعليمية والمدرسية لأدوارهما يعتريهما شئ من النقص أو التقصير، والباحث من خلال خبرته الطويلة في مجال التعليم حيث يعمل معلماً لأكثر من ثماني عشرة سنة ، وعمل في مجال الإدارة وكيلاً لإحدى المدارس الكبرى في مدينة القضارف ، وباعتباره أحد أبناء الولاية ، لاحظ

الكثير على أداء الإدارتين التعليمية والمدرسية ، ولعل ذلك ما دفعه لهذه الدراسة ، ومن خلال ذلك يلخص مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور الإدارتين التعليمية والمدرسية في إنجاح خطط التعليم في المرحلة الثانوية بولاية القضايف من وجهة نظر المديرين ومسؤولي التعليم ؟ .  
الأسئلة الفرعية :

١. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المديرين ومسؤولي التعليم بالنسبة لوظائف الإدارة التعليمية في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقويم؟.  
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المديرين ومسؤولي التعليم بالنسبة لوظائف الإدارة المدرسية في عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه والتقويم؟.  
أسباب اختيار مشكلة البحث

يرى الباحث أن هناك عدة أسباب لاختيار هذه المشكلة تتمثل في :

١. يظهر في كثير من الأحيان وجود فجوة بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية تتمثل في عدم المتابعة من الإدارة التعليمية لسياساتها وعدم تنفيذ الإدارة المدرسية لتلك السياسات مما يحدث نوع من الخلل في العملية التعليمية .

٢. انفراد بعض مديري المدارس بأرائهم وعدم الاهتمام بقرارات الإدارة التعليمية .

٣. ضعف المتابعة والرقابة من قبل الإدارة التعليمية لإدارات المدارس خاصة مدارس الريف ولاسيما النائبة منها .

٤. وجود فوارق كبيرة في المستويات والتحصيل الأكاديمي بين مدارس المدن ومدارس الريف أو نظام المجموعة (أ) وهي مدارس المدن والمجموعة (ب) وهي مدارس الريف .

٥. الترددي الواضح في بعض الإدارات المدرسية وعدم تغييرها بالرغم من الضعف الواضح الذي ينعكس سلباً على شكل ومضمون المدرسة .

٦. ضعف الإمكانيات المادية للإدارة التعليمية ووقوفها حجر عثرة أمام متابعة الكثير من القرارات والسياسات .

٧. ولاية القضايف لا تطبق فيها هيكل التعليم بالصورة المثلى ولعل ذلك يظهر من خلال عدم وجود إدارات للمرحلة الثانوية بمحليات الولاية المختلفة بل تقتصر على إدارة مرحلة واحدة برئاسة الوزارة بمحلية القضايف، ولعل هذا يؤثر على سير العملية التعليمية وعلى دور الإشراف والتوجيه ويعيق تحقيق الكثير من الأهداف التربوية والتعليمية ويقلل من فرص المتابعة لا سيما في فصل الخريف لصعوبة الوصول إلى المحليات النائبة نسبة لوعورة الطرق وغازارة الأمطار.

### ٣-١ أهداف البحث :

١. التعرف على دور الإدارتين التعليمية والمدرسية في إنجاح خطط التعليم .
٢. التعرف على دور الإدارة التعليمية في عملية التخطيط من وجهة نظر مديري المدارس ومسؤولي التعليم .
٣. التعرف على دور الإدارة التعليمية في عملية التنظيم من وجهة نظر مديري المدارس ومسؤولي التعليم .
٤. التعرف على دور الإدارة التعليمية في عملية التوجيه من وجهة نظر مديري المدارس ومسؤولي التعليم .
٥. التعرف على دور الإدارة التعليمية في عملية التقويم من وجهة نظر مديري المدارس ومسؤولي التعليم .
٦. التعرف على دور الإدارة المدرسية في عملية التخطيط من وجهة نظر مديري المدارس ومسؤولي التعليم .
٧. التعرف على دور الإدارة المدرسية في عملية التنظيم من وجهة نظر مديري المدارس ومسؤولي التعليم .
٨. التعرف على دور الإدارة المدرسية في عملية التنفيذ من وجهة نظر مديري المدارس ومسؤولي التعليم .
٩. التعرف على دور الإدارة المدرسية في عملية التوجيه من وجهة نظر مديري المدارس ومسؤولي التعليم .
١٠. التعرف على دور الإدارة المدرسية في عملية التقويم من وجهة نظر مديري المدارس ومسؤولي التعليم .

### ٤-١ أهمية البحث :

١. تعد الإدارتان التعليمية والمدرسية ركيزتان أساسيتان تقف عليهما عملية التعليم لذا كان من الضروري أن يجدا مجالاً من البحث والدراسة خاصة الميدانية لإبراز دوماً في إنجاح خطط التعليم من وجهة نظر المديرين ومسؤولي التعليم ولعل ذلك يعطي هذه الدراسة أهميتها .
٢. تكامل الأدوار بين الإدارتين يعطي مؤشراً واضحاً لارتفاع مستوى التحصيل الأكاديمي ولتحقيق الأهداف التربوية .
٣. كشف أوجه القصور لدى الإدارتين ومعرفة الصعوبات التي تواجههما حتى يعمل أهل الاختصاص على تلافيتها.

٤. ولاية القضارف تعد من الولايات المهمة والغنية بمواردها وإمكاناتها المادية والبشرية ولكن يعترها تدني واضح في مستوى التعليم بالمقارنة مع ولايات أخرى أقل منها في ناحية الإمكانات.

٥. ولاية القضارف تعمل بنظام المجموعتين (أ) مدارس المدينة وما جاورها من قرى. والمجموعة (ب) وهي مدارس الريف البعيدة ونسبةً لغزارة الأمطار في فصل الخريف يبدأ العام الدراسي للمجموعة (ب) عقب امتحانات الشهادة السودانية مباشرة أي في شهر أبريل حتى منتصف يوليو حيث تشهد هذه الفترة بداية فصل الخريف مما يقلل من فرص المتابعة والتوجيه لوعورة الطرق ولانشغال التلاميذ مع أولياء أمورهم في التحضيرات لبداية الموسم الزراعي.

٦. تطور التعليم وممارساته ينعكس على تطور المجتمع عموماً ، والدراسات العلمية هي عصب تطور التعليم ، ووزارة التربية والتعليم (الإدارة التعليمية والتربوية) هي الميدان الذي يعمل على نشر التعليم في المجتمع ، فنجاح الإدارتان التعليمية والمدرسية يقود إلى أي مدى يسير التعليم ؟ وبالتالي بلوغ ما نصبو إليه من تطور للمجتمع .

٧. تتبع أهمية هذه الدراسة في أنها قد تسهم في إفادة القائمين على إدارة التربية بوزارة التربية والتعليم بولاية القضارف على معرفة الدور الذي تقوم به الإدارة التعليمية والمدرسية في إنجاح خطط التعليم .

٨. في ظل ثورة المعلومات والانفجار المعرفي يتوقع المجتمع من نظام التعليم أن يوفر له مخرجات تعليم (طلاب) في مستوى جودة يتناسب واحتياجات المجتمع، وأن أي نقص أو تقصير في تلك المخرجات سوف يؤدي إلى اختلال في النظم الأخرى.

٩. التعرف على جهود الإدارة المدرسية الداعمة لإنجاح عملية التعليم والتعلم.

١٠. أخيراً قد يستفاد من نتائج هذه الدراسة في مجال تطوير برامج الإدارة التعليمية والمدرسية .

## ٥-١ فروض البحث:

١. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس ومسؤولي التعليم في دور الإدارتين التعليمية والمدرسية في إنجاح خطط التعليم وعلى الدرجة الكلية تعزى لمحاول الاستبيان.

٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس في دور الإدارة التعليمية في عمليات التخطيط و التنظيم والتوجيه والتقويم وعلى الدرجة الكلية تعزى لمتغيرات الدراسة التالية : (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).

٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس في دور الإدارة المدرسية في عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه والتقويم وعلى الدرجة الكلية تعزى للمتغيرات التالية : (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).

٤. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مسؤولي التعليم في دور الإدارة التعليمية في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقويم وعلى الدرجة الكلية تعزى للمتغيرات التالية : (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).

٥. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مسؤولي التعليم في دور الإدارة المدرسية في عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه والتقويم وعلى الدرجة الكلية تعزى للمتغيرات التالية : (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).

## ٦-١ حدود البحث :

٦. الحد المكاني : المدارس الثانوية بولاية القضارف .

٧. الحد الزمني : العام الدراسي ٢٠١٤-٢٠١٥م

٨. الحد الموضوعي : الإدارتان التعليمية والمدرسية ودورهما في إنجاح خطط التعليم في المرحلة الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس ومسؤولي التعليم بولاية القضارف .

## ٧-١ منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة لأنه أكثر مناهج البحث استخداماً وملائمة للدراسة التربوية ، ويمكن القول بأنه يهتم بدراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ، ويهتم بتحديد الأسباب المكونة لها ، كما يهتم بالإحصائيات والتعميم ، كما أنه يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصفه وصفاً دقيقاً ويعبر عنه كما وكيفا<sup>١</sup> .

<sup>١</sup> مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس ومهاراته الأساسية ، أ.د سناء محمد سليمان

## ٨-١ مجال البحث :

يشمل مديري المدارس ومسؤولي التعليم بالمرحلة الثانوية بوزارة التربية والتعليم بولاية القضارف.

## ٩-١ صعوبات البحث :

١. عدم التمكن من تغطية كل محليات الولاية نسبةً لصعوبة الوصول إليها خاصةً في فصل الخريف ، حيث تتبع وزارة التربية والتعليم بولاية القضارف في المرحلة الثانوية نظام المجموعتين ، المجموعة (أ) وتمثل مدارس المدينة والقرى المجاورة للمدينة والتي تتوفر الطرق إليها خاصةً في فترة الخريف ، ومدارس المجموعة (ب) وهي مدارس الريف والمحليات الأخرى.

٢. تأخر استئناف الدراسة عن موعدها المحدد في مدارس المجموعة (ب) في الفترة الثانية نسبةً لانشغال الطلاب مع ذويهم بجمع المحصول في فترة الحصاد .

٣. وقوع بعض من مدارس المجموعة (ب) في مناطق التماس (مناطق حدودية) مع الجارة أثيوبيا حيث تكثر المشاكل وتنفشى العديد من الأوبئة مثل الكلازار إضافةً إلى غزارة الأمطار في تلك المناطق .

## ١٠-١ مصطلحات البحث :

### ١.١ الإدارة التعليمية :

هي الجهود والأعمال المنظمة الهادفة التي يقوم بتنسيقها وتنظيمها جماعة من المتخصصين لتحقيق وتنمية وتطوير الأهداف التي تسعى إليها الأمة .

### ٢.١ الإدارة المدرسية :

هي أنماط سلوكية منسقة يقوم بها رئيس المؤسسة بالتعاون مع أفراد الأسرة المدرسية لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية التي وضعت من أجلها المؤسسة .

### ٣.١ المرحلة الثانوية :

تمثل هذه المرحلة نهاية التعليم العام ، وتمثل حلقة وصل بين التعليم العام والتعليم العالي ، وبهذا فهي حلقة ذات أهمية خاصة ترجع إلى أن خريجها إما أن يواصلوا مشوارهم إلى

التعليم العالي أو ينتظموا في سوق العمل . (المركز القومي للمناهج والبحث التربوي ، بخت الرضا، ٢٠٠٠ ، ص٤ ) .

#### ٤. الإدارة :

هي مجموعة من العمليات تتكون من التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة يقوم بها المدير ، ويوجه جهود وممارسات المرؤوسين نحو تحقيق أهداف المؤسسة بأقل جهد وتكلفة ووقت ممكن . (ابو الكشك ، ٢٠٠٦ ، ص٣٠ ) .

#### ٥. المدير :

هو القائد التربوي الواعي المفكر المشرف المتابع لسير العمل في المدرسة المسهم باعتباره مشرفاً تربوياً مقيماً وذلك من خلال قيامه بمهام التخطيط وتنظيم العمل المدرسي والتوجيه والمتابعة .<sup>١</sup>

#### ٦. التخطيط :

هو عملية علمية مؤسسة ومستمرة لتحقيق أهداف مستقبلية بوسائل مناسبة تستند إلى مجموعة من القرارات والإجراءات الرشيدة لبدائل واضحة وفقاً لأولويات مختارة بعناية فائقة بهدف أقصى استثمار ممكن للموارد والإمكانات المتاحة

#### ٧. مسئولو التعليم :

يقصد بهم وزير التربية والتعليم ، ومدير عام وزارة التربية والتعليم ، ومدير المرحلة الثانوية ، ومدير التوجيه ، ومدير التخطيط ، ومدير الإدارة التربوية والتعليمية ، ومديرو التعليم في المحافظات المختلفة ، وجميع مديري الإدارات بوزارة التربية والتعليم .

#### ٨. ولاية القضارف:

هي إحدى ولايات السودان وتقع في الجزء الشرقي منه بين خطي عرض ١٢ و ١٧ درجة شمالاً وخطي طول ٣٤ و ٣٦ درجة شرقاً ، وتتميز بمساحتها الزراعية الواسعة وترتبتها الخصبة ، وتعتبر واحدة من أكبر مناطق الإنتاج الزراعي في السودان ومن أكبر مناطق إنتاج الذرة البيضاء والسهم في العالم ، وعاصمتها هي مدينة القضارف . (موقع القضارف في الإنترنت ) .

<sup>١</sup> الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر ، د. محمد حنيني العجمي



## ١-١١ هيكل البحث :

١. الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
٢. الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة
٣. الفصل الثالث : إجراءات البحث (الدراسة الميدانية)
٤. الفصل الرابع : مناقشة وتحليل النتائج
٥. الفصل الخامس : الخاتمة (ملخص عام للدراسة ، النتائج ، التوصيات، المقترحات)

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

## أولاً : الإطار النظري تطور الإدارة :

إن العمل الإداري ينطوي على كل نشاط بشري يرمي إلى تنسيق جهود عدد من الأفراد بشكل منظم لتحقيق أهداف مرسومة ، سواء أكان ذلك في متجر أو مصنع أو مستشفى أو مدرسة وغيرها من الأنشطة الجماعية المختلفة .

والإدارة نشاط قديم وجدت منذ أن وجد الإنسان على سطح الأرض فحيثما يتطلب إنجاز عمل ما تتصافر فيه جمود عدة أفراد تظهر وظيفة الإدارة كعامل منسق لتلك الجهود ، إن ذلك يدل على أهمية الدور الذي يقوم به الإداري في سياسة الأمور . إلا إن أهميتها كوظيفة أو مهنة مستقلة بذاتها لم تعرف إلا قبل مائتي سنة عندما عجز أصحاب المشاريع عن إدارة مشروعاتهم بأنفسهم بسبب تضخم المشاريع وازدياد أعداد العاملين ضمن المشروع الواحد ، حيث استحال اللقاء المباشر الشخصي بين رب العمل والعاملين<sup>١</sup> .

كانت تغلب الصفة الشخصية على علاقة صاحب العمل بالعاملين في مؤسسته ، فهو سيد نفسه يتخذ قراراته بنفسه لإدارة دفة العمل ، ويتحمل وحده نتائج هذه القرارات ، أما الصورة الجديدة بعد تضخم المشاريع فهي فقدان الصلات الشخصية بين رب العمل والعاملين ، وأنيقت المهمة القديمة لرب العمل بإدريين أكفاء ، ونظراً لما ينتظر هؤلاء من أعباء جسام لإدارة المشروع فلا بد من اعتمادهم على أسس نظرية علمية يطبقونها في مجالات علاقاتهم بالعاملين للوصول بالمشروع إلى الكفاية المطلوبة ، وقد يصعب وضع حد فاصل بين المراحل التي مرت بها الإدارة من حيث المدارس الفكرية والاتجاهات الأساسية لتلك المدارس ، إلا أنه لتسهيل تلك الدراسة يمكن اعتماد مراحل تاريخية لتطور مفهوم الإدارة ، مع ملاحظة أن هذه المراحل متداخلة في الفعاليات والممارسات والاستمرارية ، ولكن نمطاً واحداً من أنماط المدارس الإدارية كان هو النمط السائد في المرحلة التاريخية الواحدة ، ويمكن إبراز هذه المراحل فيما يلي :

### أ- مرحلة الإدارة العلمية (١٩١٠-١٩٣٥) :-

تتصف هذه المرحلة باعتماد الإدارة على تحليل العملية الإدارية في ضوء ما يقوم به المديرون من أعمال ، وفهم هذه العملية عن طريق التحليل المنطقي والمنظم ، وتحديد دور الوظائف الإدارية وطرق الأداء ، واعتماد معايير واضحة تقاس بها الإنتاجية من قبل الأفراد ، والتخطيط لأهداف محددة .

<sup>١</sup> الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية ، جودت عزت عطوي ، ص ١١

ويعتبر فردريك تايلور مؤسس حركة الإدارة العلمية ، حيث غرس مفهوم البحث العلمي في الإدارة وأبرز أهميتها كعلم قائم على مبادئ عامة صالحة للتطبيق في مختلف المجالات البشرية ، بدلاً من أن تكون خبرة شخصية مزاجية كما كانت سابقاً ، ومن أبرز مبادئ الإدارة التي وضعها تايلور :

- أ – تخطيط الأعمال من مهمة الإدارة العليا .
  - ب – تنفيذ الأعمال من مهمة القوى العاملة .
  - ج – أهمية الحوافز المادية لرفع الكفاءة الإنتاجية .
  - د – وضع مقاييس أو معايير لظروف العمل وعلاقتها بالإنتاج.
- وتهدف الإدارة العملية من وجهة نظره إلى زيادة الإنتاج وهذا يتطلب ما يلي :
- أ – اختيار العاملين على أسس علمية معينة ليؤدي كل عامل وظيفته بأعلى مستوى .
  - ب – فصل التخطيط عن التنفيذ أي إن الإدارة تخطط ثم ترسل الخطة للعمال لتنفيذها
  - ج – توفير جو عمل مناسب من حيث درجات الحرارة والتهوية .
  - د – دراسة الوقت بشكل دقيق ومعرفة الوقت اللازم لإنجاز كل عمل .
  - هـ – تشجيع العاملين على البقاء في أعمالهم ونقل العاملين الأقل كفاءة إلى أعمال أخرى .
- وحيث بدأ تايلور أبحاثه الإدارية في الولايات المتحدة كان هنري فايول يجري أبحاثه في فرنسا محاولاً إبراز أهمية المدخل العلمي في حل مشكلات الإدارة .
- وقد حدد فايول عدداً من المبادئ الإدارية التي يمكن تطبيقها في مختلف المواقف الإدارية وهي :

- ١ – تقسيم العمل : التخصص في الأداء يرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية .
- ٢ – السلطة والمسئولية : تعادل السلطة مع المسئولية .
- ٣ – الانضباطية السلوكية : طاعة الأوامر واحترام الأنظمة .
- ٤ – وحدة القيادة (الأمر) : يوجد رئيس واحد أعلى يصدر الأوامر ولايتلقى العامل الأوامر إلا من رئيسه .
- ٥ – وحدة التوجيه : الاتجاه : لكل مجموعة مشتركة في الأهداف رئاسة واحدة .
- ٦ – أولوية المصلحة العامة : تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الفردية .
- ٧ – المكافأة العادلة للعاملين : توافق المكافأة مع الرضا عن العمل .
- ٨ – المركزية : درجة المركزية تحددها الظروف العامة .
- ٩ – تسلسل السلطة : الرئاسة : أهمية التسلسل الوظيفي والمسئولية .
- ١٠ – الرتب : النظام : وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
- ١١ – المساواة : أهمية معاملة الإدارة للأفراد بالمساواة .

- ١٢- استقرار العاملين : أهمية استقرار الأفراد في وظائفهم وأعمالهم .
- ١٣- المبادرة والابتكار : أهمية توفير روح المبادرة والابتكار بين الأفراد .
- ١٤- روح الفريق : الجماعة : أهمية تنمية روح الفريق بين الأفراد.

### ب - مرحلة العلوم السلوكية :

ظلت المدرسة العلمية في الإدارة نمطاً سائداً لفترة زمنية ، إلى أن تعرضت الإدارة لنتائج أبحاث علم النفس ، وعلم النفس الاجتماعي ، وعلم الاجتماع ، بغرض فهم السلوك الإنساني في المؤسسة ، فأصبحت العلاقات الإنسانية والصلات بين الأفراد والاتجاهات النفسية ودوافعها لدى الأفراد هي المحور الذي تركز عليه الدراسات والبحوث المعنية بالإدارة وتطويرها ، حيث أن العلاقة بين ظروف العمل المادية أو الطبيعية وبين إنتاجية العاملين تتأثر بالمتغيرات والعوامل الاجتماعية ومنها درجة تحقيق الرضا الشخصي لدى الأفراد ، كما تتسم هذه المرحلة بالتغير الذي طرأ على المؤسسة باعتبارها نظاماً اجتماعياً يعتمد نجاحه على التطبيق السليم لمبادئ العلوم السلوكية والاجتماعية ، وعلى تحليل السلوك الاجتماعي للأفراد وأثره على المؤسسة

يرجع المفهوم الإنساني للإدارة إلى الإداري الأمريكي (إيلتون مايو ) الذي أجرى دراسات أظهرت أهمية الروح المعنوية للعاملين ، وأهمية الراحة وإزالة التوتر وأهمية العلاقات الإنسانية في زيادة الإنتاج ، ثم جاءت الأمريكية (فولبيت ) وقدمت بعض المفاهيم الإنسانية المختلفة عن المفاهيم العلمية ، ومن أبرز المبادئ التي عنيت بها هذه المرحلة :

- ١- اشتراك جميع العاملين في معالجة الموقف واتخاذ القرار .
- ٢- العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ليست علاقة حاكم بمحكوم ولكنها علاقة تعني أن لكل شخص دور .
- ٣- أن حاجات الفرد وحاجات المؤسسة التي يعمل بها هي حاجات مترابطة ويجب التوفيق بينهما ، وعدم التضحية بحاجات العامل من أجل حاجات العمل .
- ٤- علاقة العوامل البيئية بنجاح القائد .
- ٥- الاهتمام بالاتصالات وعلاقتها بنجاح المؤسسة .
- ٦- الاهتمام بتطوير مهارات العاملين وحسن تطبيقها في العمل .

### ج - المرحلة الجديدة :

تتسم هذه المرحلة بالاتجاهات والمبادئ التي تسعى لتحقيق النظرة الشمولية في الإدارة من حيث فهم المعرفة المتخصصة في السلوك الإنساني ، والمهارة في استخدام طرق البحث

لدراسة السلوك الإنساني والقدرة على فهم المضمون الفكري للنظرية الإدارية ، ومن أبرز المبادئ التي عنيت بها هذه المرحلة :

١- إن الإدارة تشتمل على معرفة متخصصة ومهارات ومفاهيم مختلفة عن الأنشطة والممارسات العملية المألوفة في العمل .

٢- إن الممارسة الإدارية تعتمد على نظرة واقعية وحقيقية للمؤسسة وإمكاناتها.

٣- إن الأسس العلمية للإدارة ينبغي أن تستمد من العلوم السلوكية .

٤- إن التغيير حتمي في الإدارة التربوية ، كما أن التجديد فيها يظل حاجة ملحة ويمكن تحديد سمات هذا الأسلوب على اعتباره :

١- طريقة تحليلية في التخطيط للأهداف المحددة .

٢- طريقة نظامية للتقدم نحو الأهداف المحددة .

٣- طريقة تتم بواسطة عمل منضبط .

٤- طريقة تتم وفق ترتيب للأجزاء التي يتألف منها النظام الإداري .

٥- تعنى بتكامل الأجزاء وفقاً لوظائفها .

٦- إدارة فاعلة لتحقيق الأهداف العامة للنظام .

### مفهوم الإدارة :

الأصل اللاتيني لكلمة إدارة هو adm\_ministrare\_serve أي أن الكلمة تعني (to serve) والإدارة بذلك تعني الخدمة على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة .

وهناك مجموعة من العلماء ترى أن الإدارة هي عملية (process) الاستفادة الكاملة من المصادر البشرية وغير البشرية لتحقيق الأهداف المرغوب تحقيقها ، أو هي العملية أو مجموع العمليات التي يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية وتوجيهها توجيهاً كافياً لتحقيق أهداف المؤسسة التي توجد فيها .<sup>١</sup>

وتعرف الإدارة بأنها عملية تحقيق نتائج مرغوب فيها عن طريق التأثير أو استمالة العنصر الإنساني في العمل ، أو على أنها عملية تنسيق وتوجيه الطاقات البشرية والمادية لتحقيق هدف معين بأقل تكلفة ممكنة وبأقل جهد ممكن وفي أقل وقت ممكن

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

<sup>١</sup> اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية ، د.جمال محمد ابوالوفاء ، د. سلامة عبد العظيم حسين ، جامعة بنها ، ص٧

وتعرف أيضاً : عملية تكامل الجهود الإنسانية من أجل الوصول إلى هدف مشترك .  
وتعرف أيضاً : الترتيب والتنظيم من أجل تحقيق أهداف معينة .  
وتعرف أيضاً : نشاط يعتمد على التفكير والعمل ويتعلق بإثارة وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف  
مشتركة باستخدام الموارد والإمكانات المادية المتاحة وفقاً للأسس والقواعد العلمية <sup>١</sup> .  
وتعرف أيضاً بأنها عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه  
ومراقبة مجهوداتهم .

وهذه التعاريف تظهر بوضوح الخصائص التالية :

الأهداف : وتفترض أن تكون هناك أهداف محددة للأنشطة المختلفة المنوي تحقيقها.  
– التنظيم : ويشمل الإعداد المسبق لتحديد الكفاءات المطلوبة من العنصر البشري ورسم  
الهيكل التنظيمي للمؤسسة وغيرها من النشاطات المتعلقة بعناصر العملية الإدارية .  
الإنسانية : وقوامها الكشف عن دوافع الأفراد وحاجاتهم وتحسس مشاعرهم وتحديد أساليب  
معاملتهم بشكل ديمقراطي .  
– الاجتماعية : وتتعلق بتحديد التعاون بين المجموعات العاملة ودعم العلاقات الاجتماعية بين  
الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف المؤسسة والأفراد .  
وسأوضح فيما يلي بعض تعريفات الإدارة وفقاً للمجال الذي نتناوله :

## ١- الإدارة العامة :

الإدارة هي تنفيذ أعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم  
، فإذا كانت هذه الأعمال عامة تتعلق بتنفيذ السياسة العامة للدولة ، أطلق على الإدارة في هذه  
الحالة (الإدارة العامة) ، وهي تشمل الأعمال الحكومية على اختلاف أنواعها اقتصادية كانت  
أو اجتماعية أو زراعية أو صناعية أو صحية أو تعليمية أو غيرها ، فالإدارة العامة تهدف  
إلى تحقيق أهداف عامة تتعلق بتنفيذ السياسة العامة للدولة .

## ٢- الإدارة التربوية :

هي مجموع العمليات والإجراءات والوسائل المصممة وفق تنظيم معين للاتجاه بالطاقات  
والإمكانات البشرية والمادية نحو أهداف موضوعية ، وتعمل على تحقيقها في إطار النظام  
التربوي الشامل وعلاقته بالمجتمع .

---

<sup>١</sup> الإدارة المدرسية الحديثة ، جودت عزت عطوي ، مرجع سابق ، ص ١٦

### ٣- الإدارة التعليمية :

هي مجموعة من العمليات المتشابهة التي تتكامل فيما بينها سواء في داخل المؤسسات التعليمية أم بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض العامة المنشودة من التربية . وتعرف أيضاً بأنها الهيمنة

العامة على شئون التعليم بالدولة بقطاعاته المختلفة وممارسته بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع والفلسفة التربوية السائدة فيه . وتهدف الإدارة التعليمية إلى تحقيق الأغراض التربوية ، ومن ثم فهي تعنى بالممارسة ، وبالطريقة التي توضع بها هذه الأغراض التربوية موضع التنفيذ ، وتعنى الإدارة التعليمية بالعناصر البشرية من معلمين ومستخدمين وتلاميذ وآباء ، وبالعناصر المادية من أبنية وتجهيزات وأدوات وأموال .

### ٤- الإدارة المدرسية :

يعرفها البعض بأنها : الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة (إداريين وفنيين) بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة ، وهذا يعني أن الإدارة المدرسية هي عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطور وتقديم التعليم فيها .

### ٥- الإدارة الصفية :

هي مجموعة من العمليات والمواقف التعليمية - التعليمية التي يتم فيها التفاعل ما بين الطالب والمعلم ، الطالب والمنهج ، الطالب وزميله الطالب الآخر، وتوجيهاً لتحقيق الأهداف الموضوعية للمناهج .

والواقع أن هناك من يخلط بين الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، وقد شاع استخدام هذه المفاهيم الثلاثة في الكتب والمؤلفات التي تتناول موضوع الإدارة في ميدان التعليم ، وقد تستخدم أحياناً على أنها أشياء واحدة ، وهناك من يرى استخدام مصطلح الإدارة التربوية على جميع هذه الأشياء باعتبار أن التربية أعم وأشمل من التعليم ، وأن وظيفة المؤسسات التعليمية هي التربية الكاملة ، أما الإدارة التعليمية فتعتبر أكثر تحديداً ووضوحاً من حيث المعالجة العلمية ، وبالنسبة للإدارة المدرسية فيبدو أن الأمر أكثر سهولة ، ذلك لأن الإدارة المدرسية تتعلق بما تقوم به المدرسة من أجل تحقيق رسالة التربية ، أو بمعنى آخر فإن الإدارة المدرسية يتحدد مستواها الإجرائي بأنه على مستوى المدرسة فقط ، وهي بهذا تصبح جزءاً من الإدارة التعليمية ككل .

وللتفريق بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية نوضح المفهومين التاليين :



١- الإدارة المدرسية تعتبر جزءاً من الإدارة التعليمية وصورة مصغرة لتنظيماتها ، وتقوم الإدارة التعليمية بتقديم العون والمساعدة مالياً وفنياً وبشرياً وتقوم كذلك بالإشراف والرقابة عليها لتضمن سلامة هذا التنفيذ .

٢- الإدارة التعليمية يرأسها وزير التربية والتعليم ومهمتها رسم السياسة التعليمية العامة ، بينما يرأس المدرسة مديرها ، ومهمتها تنفيذ السياسة التعليمية وفق اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر من الوزارة .

## الإدارة علم أم فن أم مهنة :

### ١- الإدارة علم :

إن أول ما يتبادر إلى الذهن في هذا المجال قول (تايلور) عن الإدارة العملية أنها تتطلب ثورة عقلية من جانب الإدارة ، ومن جانب العمال ، أي أن الإدارة منذ نشأتها الأولى قامت بتطبيق الأسلوب العلمي ، وفي الوقت الحاضر كذلك نجد أن الاتجاهات الحديثة في الإدارة هي محاولة إرسائها على قواعد وأصول العلم ، لكي يسير على هداه كل رجال الإدارة في أثناء الممارسة العلمية لعملهم ، كما يتضمن جانب العلم في الإدارة أن أصبحت كل البحوث والمعلومات الجديدة تقوم على قواعد ومبادئ ومفاهيم الإدارة العلمية عند وضع البيانات وتصنيفها وقياسها .

وبعد الرجوع إلى بعض العلماء لمعرفة معنى كلمة علم ، نعود بالتساؤل حول جانب كل من العلم والفن في الإدارة ، بمعنى أن رجل الإدارة في ممارسته لوظائفه وفي سلوكه الإداري هل يعتمد على أسس علمية أم يعتمد على مهارته الشخصية ، فالعلم يتكون من مجموعة قواعد ومبادئ تكشف بالتجربة والبحث ، أما الفن فإنه يقوم على استخدام المهارة البشرية في تطبيق المبادئ والنظريات العلمية ، فالعلم يقوم على أساس موضوعي ، أما الفن فيدخل في الاعتبار الصفات والقدرات الشخصية ولكنه يفترض أيضاً سبق الإحاطة بالمبادئ العلمية ، ويؤكد ما سبق اعتقاد كثير من رجال الفكر الإداري بأن الإدارة علم تحكمه قوانين ونظريات تطبق في كثير من المواقف المحددة لها وتؤدي نفس النتائج في أوقات مختلفة ، كما أن الإدارة تعتبر ميداناً من ميادين العلوم التطبيقية تطبق فيه الأساليب العلمية ، فالإداري هو من يقوم بتطبيق الأسس العلمية بنفس الطريقة التي يتبعها كل من المهندس أو الطبيب في عمله .<sup>١</sup>

### ٢- الإدارة فن :

من المعلوم أن الفن مهما كثرت فاعليته ينبغي أن يقوم على فهم العلم الذي يعتمد عليه في الممارسة والتطبيق حيث أننا نجد أنه لا يمكن أن يعوض الفن عن العلم والعكس صحيح ، بل

<sup>١</sup> الإدارة المدرسية واتخاذ القرار ، د. طارق عبد الرؤوف ، أ. ربيع عامر، ٢٠٠٩ ، ط ١ ، ص ٢٥

نجد أن كل واحد منهما مكمل للآخر ، حيث يتركز جانب الفن في الإدارة بشكل عام حول رجل الإدارة بالذات الذي يتعامل مع الناس .

### ٣- الإدارة مهنة :

في ضوء ما سبق يمكن القول أن الإدارة فيها ملامح العلم ولها بعض خصائص الفن ، فالإدارة علم بالقدر الذي نعتمد فيها على مناهج البحث العلمي الموضوعي وتهتم باستخلاص النظريات التي تفسر السلوك الإداري وتنبأ بالظواهر الإدارية ، والإدارة فن بالقدر الذي تعتمد فيه على مزج الخبرة بالمهارة بغيرها من الصفات الشخصية من أجل تحقيق غايتها ، ولما كان الجمع بين العلم والفن في مجال العمل الإداري هو الدعامة التي يستند إليها رجل الإدارة ، فإن الإدارة ستظل شيئاً واقعاً بين العلم والفن ، ولن تكون يوماً علماً بالمعنى المعمول به الآن ، ولا فناً بالمعنى المتعارف عليه للفن في وقتنا الحاضر ، ولعل أكثر وأقرب الصفات انطباقاً على الإدارة في إطار المفاهيم السائدة هي صفة المهنة التي تنطبق أيضاً على الطب والمحاماة والتدريس والهندسة .

إن المحاولات التي قامت لتعريف (المهنة) قد ركزت وأبرزت صفة أو أكثر من صفات ثلاث ، واشترطت وجودها لقيام المهنة وهي :

١- لا بد لأي مهنة أن تقوم وتستند على رصيد من العلم والمعرفة أو رصيد من الحكمة أو الخبرة الفريدة في نوعها .

٢- لا بد أن يتوافر في أصحاب المهنة قدر كاف من المهنة والمهارة في استخدام الرصيد المعرفي العلمي أو الحكمة أو الخبرة في ممارسة الأنشطة المهنية .

٣- يلزم لقيام المهنة أن يعترف المجتمع بقدرتها على القيام بأحد وظائفه الحيوية نيابة عنه وأن يؤكد مسئوليتها المهنية في القيام بهذه الوظيفة .

### عناصر الإدارة :

أن الإدارة عملية تنظيم واستخدام الموارد لتحقيق أهداف محددة. بالنظر إلى التعريفات السابقة نجد أن كل تعريف على حدة يتصف بالقصور كما أنه يفتقر إلى التكامل ، ومن هذه التعريفات معاً يمكن وضع تعريف شامل للإدارة بأنها :

(عملية تفاعل مستمرة تتم من خلال مجموعة من الوظائف في ضوء بعض الموجهات الفكرية العلمية ، مع الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة في ظل الظروف البيئية المحيطة لتحقيق مجموعة من الأهداف بأعلى كفاءة وفعالية) ، ومن التعريف السابق يمكن أن نستخلص بعض العناصر المهمة التي تركز عليها عملية الإدارة تتمثل في:

- ١- إن الإدارة عملية نشاط ناتج عن التفاعل المستمر بين القائمين بعملية الإدارة من رؤساء ومرؤوسين .
- ٢- تتضمن الإدارة مجموعة من العمليات أو الوظائف المتكاملة مثل التخطيط - التنظيم - التنسيق - التوجيه - الاتصال - الرقابة .
- ٣- تقوم الإدارة على مجموعة من المفاهيم والمبادئ المتكاملة التي تستمد مقوماتها من علوم مختلفة لها علاقة بعناصر العمل الإداري .
- ٤- تعنى بتوجيه سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف .
- ٥- إن الإدارة تعتمد على موارد بشرية ومادية يجب استثمارها أفضل استثمار ممكن والعمل على تنميتها بصفة مستمرة .
- ٦- إن الإدارة تتأثر بالبيئة المحيطة ونؤثر فيها وبينهما علاقة تأثير وتأثر .
- ٧- إن الإدارة لاتعتبر ناجحة إلا إذا حققت أهدافها بأقل تكلفة وبأعلى مستوى من الإتقان ، وفي أقصر وقت ممكن .

وبالإضافة إلى هذه العناصر يشتمل علم الإدارة على عناصر أساسية تتمثل في الآتي :

- ١- الأهداف .
- ٢- الأطر البشرية المدربة .
- ٣- الإمكانيات المادية .
- ٤- التخطيط .
- ٥- المنظور المستقبلي .

### أنماط الإدارة :

يمكن أن نميز ثلاثة أنماط رئيسة في مجال الإدارة عموماً :

- ١- النمط الدكتاتوري ( الفردي ، التحكيمي ، التسلطي ) في طرف .
- ٢- النمط الفوضوي في الطرف المقابل .
- ٣- النمط الديمقراطي والاشتراكي في مكان وسط بينهما .

### النمط الأول : النمط الدكتاتوري :

يقوم هذا النمط بأنه في كل جيل يوجد عدة أفراد محدودين أو فرد واحد يكون هو الذكي وحده ، وهو القادر وحده على قيادة الجماهير ، وعلى التخطيط ، وعلى اتخاذ القرار ، وعلى رؤية المستقبل بجلاء ، وأما الجماهير فضيفة الذكاء غيبية في حاجة دائمة إلى من يقودها ويرسم لها الخطط ، فهي دائماً تابعة مقوده ، لا تستطيع أن لتكون رأياً ناضجاً ولا أن تصل إلى فكرة

صائبة وليس لها منطق دقيق ، وعلى ذلك ينبغي أن يكون هناك في كل جيل قائد يقود وشعب يتبع .

فالدكتاتوري هو الذي يخطط وحده ويصدر القرارات ويسن القوانين ويصدر التعليمات بتنفيذها ، ويحدد طريقة التنفيذ ، ويهدد بالعقوبة كل من يتوانى في التنفيذ ، وليس على من تحته إلا السمع والطاعة وتنفيذ الأوامر ، ونستطيع أن نرى هذا النمط بسهولة في إدارة بعض المؤسسات التربوية وغير التربوية وفي إدارة الحكم في بعض البلاد خاصة قبل انتشار الديمقراطية .

### **النمط الثاني : النمط الفوضوي :**

وعلى أقصى الناحية المقابلة لهذا النمط الدكتاتوري نجد النمط الفوضوي الي يقوم على الإيمان بأن كل فرد عالم مستقل بذاته وعنده من الذكاء والقدرة ما يستطيع بهما أن يقوم بالعمل وأن يتحمل المسؤولية وأن يكون موضع الثقة في كل شئ ، فلا داعي إذاً لقيادة ، ولا لتحديد مسؤولية ، ولا لترغيب أو ترهيب ، ولذلك نجد في هذا النمط من الإدارة أن كل فرد مسئول عن نفسه ، لا يحدد له وقت ينجز فيه العمل الموكول له ، لذلك سمي بالنمط الفوضوي الذي يوكل فيه كل فرد لنفسه بدون تحديد لشئ .

### **النمط الثالث : النمط الديمقراطي الاشتراكي :**

هو في مكان وسط بين هذين النمطين ، فهو يقوم على الإيمان بكل من الفرد والجمهير والثقة بهما ، فالأفراد ليسوا متساوين تماماً في كل شئ وإنما يتميز كل منهم بشئ عن الآخر . فالجمهير في نظر الاشتراكية الديمقراطية كفاءات وإمكانات محتشدة يجب الانتفاع بها ما أمكن ذلك ، ولا يوجد في نظر الاشتراكية الديمقراطية فرد واحد قادر على كل شئ وغيره قادر على كل شئ .

ولذلك نجد في هذا النمط من الإدارة تنظيمًا من قيادة وتبعية ولكن القيادة ليست لفرد بعينه ولا لجماعة بالذات ، والتبعية ليست لبقية الناس ، وإنما القيادة والتبعية دوران يقوم بهما الصالحون القادرون بالتناوب ، كما أن القيادة في هذا النمط ليست تحكماً ولا تسلطاً ، وإنما هي مسئولية مشتركة وتحمل لهذه المسئولية .

### **مدارس الإدارة:**

تبنت بعض الدراسات تصنيف مدارس الإدارة في ثلاثة مدارس هي : المدرسة التقليدية ، مدرسة العلاقات الإنسانية ، والمدرسة السلوكية . بينما دمجت دراسات أخرى المدرستين الأخيرتين في مدرسة واحدة باسم المدرسة السلوكية تارة وباسم مدرسة العلاقات الإنسانية

تارة أخرى ، واستحدثت دراسات أخرى مدارس مستقلة كمدرسة الموارد البشرية ، كمدرسة النظم ، كمدرسة اتخاذ القرارات .

ومن خلال الإطلاع على كثير من الدراسات والبحوث للوقوف على تصنيف يحمل في طياته مقومات التصنيف الجيد تبين أن التصنيف الذي أورده كل من بيندوروجزر (pindur&Rogers) في دراسة لهما بعنوان تاريخ الإدارة (The History of Management) هو التصنيف الأمثل بعد إجراء بعد التعديلات عليه والإضافات بحيث يشتمل التصنيف خمسة مدارس هي: المدرسة التقليدية ، مدرسة العلاقات الإنسانية ، المدرسة السلوكية ، المدرسة الكمية والمدرسة الحديثة

١- وفيما يلي عرض موجز لكل مدرسة من هذه المدارس :

### **أولاً : المدرسة الكلاسيكية ( The Classical School ) :**

ظهرت المدرسة الكلاسيكية أواخر القرن التاسع عشر وجاء متأخر إلي حد كبير بنتائج بعض الدراسات التي تمت في مجال إدارة الأعمال بالدرجة الأولى ، إضافة إلي مساهمات بعض علماء الاجتماع وعلم الإدارة العامة ، ولهذه المدرسة عدد من الرواد ينتمون إلي بلدان مختلفة أبرزهم الأمريكي (فريدريك تيلور) رائد نظرية الإدارة العلمية والفرنسي هنري فايول رائد نظرية الإدارة العامة ، والألماني (ماكس فيبر) رائد نظرية البيروقراطية، فأطروحاتهم الثلاثة اتسمت بوجود عدد كبير من القواسم المشتركة ، لذا اتفق الباحثون في علم الإدارة على إطلاق اسم المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية تعبيراً عن تلك الجهود ، ومظلة لإسهامات الرواد الثلاث.

### **ثانياً : مدرسة العلاقات الإنسانية : (Human Relations School) .**

ظهرت هذه المدرسة في نهاية العشرينيات الميلادية في القرن العشرين كرد فعل لمدرسة الكلاسيكية خصوصاً بعد فشل الأخيرة في تحقيق التطلعات المنشودة التي تستهدف الرقي ومستوى الإداري والإنتاج فقد ثبتت مدرسة العلاقات الإنسانية إستراتيجيات تنصف بأنها على النقيض من إستراتيجيات المدرسة التقليدية ، فإذا كانت المدرسة التقليدية تنظر للإنسان على أنه آلة (Machine) ، فإن مدرسة العلاقات الإنسانية تولد أهمية بالغة بالجوانب

النفسية والاجتماعية والجدول التالي يوضح الفروق الجوهرية بين المدرستين :-

المدرسة التقليدية	مدرسة العلاقات الإنسانية
الاهتمام بالجوانب الإنسانية	الاهتمام بالحوافز المعنوية
الاهتمام بالتنظيم الرسمي	الاهتمام بالنظر غير الرسمي
اتخاذ القرارات مسئولية الإدارة فقط	توسع قاعدة المشاركة
الفصل بين التخطيط والتنفيذ	دمج التخطيط بالتنفيذ
الكفاءة الإنتاجية ترتبط بالطاقة الفسيولوجية (البدنية)	الكفاءة الإنتاجية ترتبط بالطاقة الاجتماعية
النظرة للإنسان تشاؤمية	النظرة للإنسان نظرة تفاؤلية

### ثالثاً: - المدرسة السلوكية (The Behavioral School)

إذا كانت المدرسة الكلاسيكية انطلقت من افتراضات متشائمة حول طبيعة الإنسان ، فقد انطلقت مدرسة العلاقات الإنسانية من افتراضات متضائلة ، بينما تمدنا المدرسة السلوكية بنظرة واقعية وعقلانية فهي تؤمن بالفروق الفردية ، وترفض مبدأ تعميم الأحكام ، وأن السلوك الإنساني محصلة لتفاعل الفرد مع البيئة المحيطة به ومن خلالها ظهر مصطلح السلوك التنظيمي الذي يعني بسلوك الأفراد والجماعات والمنظمات ، اهتمت هذه المدرسة بسلوك الفرد والجماعة في أثناء العمل من أجل زيادة الإنتاج ، ومن روادها الأوائل : (التون مايو وزميله روثلز بيرجر) وقد استمدت آراءها ومبادئها من علم النفس وعلم النفس الاجتماعي ، وعلم الاجتماع ، ولعلم الإنسان ، ومن معالم هذه المدرسة البارزة حركة العلاقات الإنسانية التي انطلقت من تجارب الهوثوث في مصانع شركة وسترن الكتريك ، تحت إشراف (التون مايو وروثلز بيرجر) وكان الغرض من هذه التجارب تحديد تأثير عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة وظروف العمل وفترات الراحة على إنتاجية العاملين ، ولكن وجهت لهذه المدرسة انتقادات تمثلت في إهمالها للجوانب الأخرى للمؤسسة بسبب انشغالها بالعامل الإنساني ، كما يرى البعض أنها بالغت في تعظيم دور العلاقات الإنسانية مرد فعل على مبادئ المدرسة الكلاسيكية التي أهملت العنصر الإنساني ، القيادة في ظل النظرية السلوكية عملية يتم التأثير من خلالها على الآخرين لإنجاز أهداف معينة في موقف محدد .

### رابعاً : مدرسة الإدارة الكمية :

تطور المدخل الكمي للإدارة خلال وبعد الحرب العالمية الثانية فقد حاولت الشركات الكبيرة الاستفادة من الأسباب التي استعملت في إدارة الجيوش ، وذلك في مجال حل المشكلات

واتخاذ القرار ، وتؤكد هذا المدخل على استعمال النماذج الرياضية كالبرمجة الخطية ونظرية المباريات والسلاسل الزمنية والكفاءة والاقتصادية واستخدام الحاسوب<sup>١</sup>

### خامساً : مدرسة الاتجاهات الحديثة :-

ظهرت هذه المدرسة في النصف الثاني من القرن العشرين وتحديداً في الستينات الميلادية ، وتتطوي هذه المدرسة على مداخل عدة أبرزها مدخل النظم،مدخل الإدارة الإستراتيجية ، وإدارة الجودة الشاملة والهندرة .

### 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 إلي نصوص القرآن الكريم وتوجيهات السنة النبوية الشريفة ، ويقوم على أساس من القيم الإنسانية التي لا يزال الفكر الإداري المقاصد يلهث للوصول إليها وهناك علاقة وطيدة بين الإدارة والشريعة الإسلامية فقد أشار القرآن الكريم بلفظ الإدارة في قوله تعالى(إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ)<sup>٢</sup>

وفي السنة النبوية إشارة أخرى في حديث كعب بن عجرة - (ع) - أن النبي (ﷺ) قال : ( لا تقوم الساعة حتى يدير الرجل أمر خمسين امرأة) (رواه الطبراني) : وبناءً على ما سبق فقد كان المسلمون يطبقون وظائف وعمليات الإدارة التالية :

١- **التخطيط:** هو عبارة عن عملية فكرية تعتمد على المنطق والترتيب والتقدير والمرونة وإيجاد البدائل ومن شواهد في القرآن الكريم قوله تعالى على لسان نبيه يوسف عليه السلام (قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُّوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ (٤٧) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعَ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ (٤٨) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ)<sup>٣</sup>

وبهذا التوجيه القرآني الذي هدى الله إليه يوسف عليه السلام فإن المسلم ملزم بالتخطيط المستقبلي لتفادي الأزمات والنكبات التي قد تحبط بالأمة في كل مجال ، ومن الأحاديث النبوية الدالة على التخطيط والعمل لتفادي تقلبات المستقبل حتى الإنسان نفسه ومن تحت ولايته قوله (ﷺ) لسعد ابن أبي وقاص (ع) (أنتك أن تذر ورثتك أغنياء خير من أن تنذرهم عالة يتكفون الناس) وأيضاً قوله للأعرابي الذي ترك ناقته عند باب المسجد دون أن يعقلها : (أعقلها

(١) الجعفي ١٤٢٧ ص ٤٣-٤٤

(٢) سورة البقرة الآية ٢٨٢

(٣) سورة يوسف الآية ٤٧-٤٩

وتوكل) وفي هذا الحديث إشارة للإداري المسلم بأن يربط التوكل على الله بالاحتياط والتخطيط الذي لا يتنافى مع التوكل ولا مع القضاء والقدر .

٢- **التنظيم** : هو بيان وتحديد الهيكل الذي تنظم فيه علاقات السلطة والمسئولية وهو كائن حي متحرك ولا بد من إعداده ليتلاءم دائماً مع المتغيرات الداخلية والخارجية ، وهو ما جاء به الإسلام قال تعالى : (أَمْ يَقْسِمُونَ رَحْمَةَ رَبِّكَ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا وَرَحْمَةُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِمَّا يَجْمَعُونَ) وهذا غاية في التنظيم ، فهو تنظيم الكون والحياة بأجمعها ، ونجد في قدوم النبي (p) إلي المدينة أولى خطوات التنظيم وهي المؤاخاة حيث قال : (تأخوا في الله أخوين أخوين) فأخر بين المهاجرين والأنصار ليكونوا نواة لتنظيم المجتمع .

٣- **التوجيه** : هو القدرة على التأثير على الموظفين وهدايتهم وتوجيههم مع إيجاد روح الود والحث والرضي والانتماء للعمل ، ولقد اعتنى الإسلام بالتوجيه وأولاه رعاية خاصة لشحن الهمم فمن ذلك قوله تعالى : (وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ) <sup>١</sup> وهذا توجيه أعلي للقائد والحاكم . وكذلك قوله تعالى : (وَأَنْ تَعْفُوا أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى وَلَا تَنْسُوا الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ) <sup>٢</sup> وهذا توجيه عام للمحكومين والعامه .

٤- **الرقابة** : هي عملية ملاحظة نتائج الأعمال التي سبق تخطيطها ، ومقارنتها مع الأهداف التي كانت محددة واتخاذ الإجراءات الصحيحة 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 على نفسه أو على غيره ، ومن شواهد الرقابة في القرآن الكريم قوله تعالى (وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ) وقوله عز وجل : (مَا يَلْفُظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ) ومن السنة النبوية حديث جبريل عليه السلام : (فأخبرني عن الإحسان ؟ فقال (p) أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تراه فإنه يراك ) الحديث وهذا من أعظم أنواع الرقابة الذاتية ، وهنا يتفاضل الناس ليس بمقدار ما يحملونه من علوم الإدارة ، بل أيضاً بمقدار ما يجيدونه من فنونها وأساليب تطبيقها .

#### ميادين الإدارة :

لقد شهد القرن العشرين في بدايته ميلاد علم الإدارة ومحاولة إقامتها على أسس من الدراسة والبحث ، وبدأ ذلك واضحاً أول الأمر في مجال إدارة الأعمال ثم انتقل إلي الإدارة

(١) سورة آل عمران الآية (١٥٩)  
(٢) البقرة الآية (٢٣٧)



العامة وفروعها : إدارة الحكومة ، إدارة المستشفيات وإدارة التعليم ... الخ ، كما بدأ علم الإدارة واضحاً أول الأمر في المجال العسكري الذي ندين له بكثير من المفاهيم والمصطلحات والأساليب الإدارية ، وجدير بالذكر أن الإدارة التعليمية تتفق مع الإدارة العامة في الخطوات الرئيسية لأسلوب العمل في كل منهما ، فالإدارة التعليمية تشترك مع الإدارة العامة في عمليات التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، المتابعة ، التقويم ، اتخاذ القرارات ووضع القوانين واللوائح التي تنظم العمل في كل منهما ، وتسهم الخطوط الرئيسية هذه في إنجاح النظام التعليمي في أداء مهمته .

والتي تتمثل في : ١- وضع الأهداف العامة للتعليم وتحديد الإستراتيجية التعليمية

٢- تربية الأفراد (التلاميذ - الطلاب) وأعدادهم للحياة في المجتمع .

٣- توفير لقوى والإمكانات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف التربوية . ومعنى هذا أن الإدارة التعليمية تتفق مع الإدارة العامة في الإطار العام للعملية الإدارية فقط ، أما فيما يتعلق بالتفاصيل ، فإن الإدارة التعليمية تشتملها من طبيعة التربية والتعليم ، فالعمل داخل المؤسسات التعليمية يختلف دون شك عن العمل في المؤسسات الصناعية والتجارية والعسكرية وفقاً لاختلاف أهداف العمل في كل منهما .

#### الإدارة التربوية :-

تعرف الإدارة التربوية بأنها مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلي توفير المناخ الفكري والجماعي النشط المنظم من اجل تذليل الصعاب وتكليف المشكلات الموجودة وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية<sup>١</sup>

أو هي تنظيم جهود العاملين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي متصل بالفرد وبذويه وبيئته (الدويك ، ١٩٨٥) ، حيث تطور مفهومها متأثراً بما طرأ من تطور على المفهوم العام للإدارة أولاً ، وبما طرأ على مفهوم التربية وإدارتها ثانياً.

#### مبادئ الإدارة التربوية :

هنالك ستة مبادئ رئيسية تقوم بها الإدارة التربوية وهي:<sup>٢</sup>

١- التلاميذ : تقوم الإدارة التربوية للتلاميذ العديد من الخدمات تتمثل في الخدمات الصحية في توقيف الكشف الطبي الدوري على التلاميذ وأبعاد المرضى عنهم وعلاجهم ، والخدمات

(١) الشيباني ١٩٨٥م ص ١٨٤ .

(٢) الإدارة التربوية د/ حسن محمد حسان - د/ حسنين العجمي ٢٠٠٨ دار المسيرة للنشر والتوزيع ط ١ ص ٩٢ - ٩٣ .

الاجتماعية للطلاب الذين تواجههم مشكلات أسرية ، إلى جانب الخدمات التعليمية المتنوعة من حيث الإشراف على كافة جوانب العمل المدرسي .

٢- هيئة العاملين : تقوم الإدارة التربوية بتوفير كافة الإمكانيات البشرية اللازمة للعملية التعليمية من إداريين وفنيين ومعلمين ، بالإضافة إلى أنها تحدد أسس اختيارهم وتوجيههم والإشراف عليهم كما تقوم بتوفير كافة الخدمات اللازمة لهم صحياً ومعنوياً .

٣- المباني المدرسية والتجهيزات : تقع على عاتق الإدارة التربوية مسؤولية تنفيذ المباني المدرسية وفق الشروط والخصائص المحددة لها بالإضافة إلى قيامها بتجهيز تلك المباني بكافة التجهيزات من أثاث وأجهزة وأدوات لازمة للعملية التعليمية ، إلى جانب صيانة المباني والمرافق .

٤- المناهج المدرسية : تعمل الإدارة التربوية جاهدة على تطوير المناهج الدراسية وطرق التدريس وملاحقة كافة التغيرات من انفجار معرفي ومطالب واحتياجات المجتمع ، كما تبذل قصارى جهدها نحو تشجيع البحوث للنهوض بتطوير محتوى وطرق التدريس وأساليب تقويم المناهج ، وعادة ما تكون الخطط العامة للمناهج الدراسية موحدة حتى تضمن نوعاً من التجانس الفكري بين أبناء الأمة الواحدة .

٥- الشؤون المالية : يتم تمويل التعليم في المؤسسات التعليمية مركزياً من قبل الميزانية العامة للدولة حتى تضمن تقديم خدمات تعليم متساوية لكل الأبناء .

وتقوم الإدارة التربوية بإعداد الميزانية الخاصة بها وإعداد مرتبات العاملين إلى جانب القيام بأعمال المشتريات والمناقصات والتوريدات ، ولعل هذا يوضح إلى أي مدى تقع على عاتق الإدارة التربوية أعباء ضخمة .

أن النمو الكمي للتعليم والعمل النهوض بنوعيته لا بد أن يقترن ببعض التغيرات في الإدارة التربوية منها :<sup>١</sup> .

١- الأخذ باللامركزية عن طريق تفويض الصلاحيات من المستويات المركزية إلى الإقليم والأقسام ، لتصبح أكثر ضماناً لسرعة الحركة والتنفيذ وتحقيقاً لمبدأ المشاركة وتوسيع نطاقها.

٢- أن التخطيط السليم يتطلب التوافق بين أساليب المركزية وأساليب اللامركزية استناداً إلى الأصول العلمية في تحديد المهمات وتنظيم الإجراءات وضمان تدفق المعلومات ، وإلى المشاركة في الخبرات ، وتنمية روح التعاون بين المعنيين ، وتمكينهم من الاندماج في التخطيط ، وتطوير الأجهزة بما يتلاءم بين مزايا المركزية واللامركزية أن اللامركزية تعتبر

(١) الإدارة التربوية فوزي سماره - الأردن عمان ط ٢٠٠٧ ص ١٤ .

السبيل العلمي لتوثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلي .  
رفع مستوى العاملين بالإدارة ، وتكوين الأطر القيادية على شتى المستويات ، ولتحقيق ذلك  
يجب تنظيم الدورات التدريبية سواء كان عن طريق كليات التربية في الجامعات ، أو  
مديرية التدريب التربوي في وزارة التربية والتعليم وإخضاع المتدربين لاختيار بين مدى  
تحقيق الأهداف المرجوة ، وبالتالي وضع حوافز مادية لمن يجتاز الاختيار كعلاوة إضافية أو  
علاوة سنوية تصرف من تاريخ ظهور النتائج .

٣- وضع خطط بعيدة المدى وقصيرة المدى في ضوء أهداف ومقاصد معلنة ، تربط بين  
مراحل التعليم وأنواعه وأهدافه ومرامي خطط التنمية ، وكذلك وضع خطط لتحقيق التوازن  
التعليم العالي والتعليم الثانوي .

أن تطوير الإدارة التربوية يعني : تحقيق أهداف التعليم الأساسي ، وتحريك التعليم التقني ،  
وتطوير التعليمية الثانوي والعالي ، وتمكين المعلمين من الارتقاء ، بمهنتهم ، والمشاركة في  
التجديد ، واعتماد التخطيط منهجاً وفلسفة .

#### أهداف الإدارة التربوية :

١- الاهتمام بالطالب الذي هو محور العملية التعليمية وتوجيهه ومساعدته في اختيار  
الخبرات التعليمية التي تساعد على النمو المتكامل لشخصيته ، لأن مهمة المدرسة لم تعد  
تعتصره على الناحية المعرفية فقط وإنما تنمية في جميع الجوانب .

٢- تحسين العملية التربوية لتحقيق نمو الطالب في جميع المجالات الجسمانية والعقلية  
والاجتماعية والنفسية والعمل على إشباع ميوله واتجاهاته واستعداداته .

٣- المحافظة على التراث الثقافي للأمة ونقل هذا المورث الهائل إلي الأجيال حماية لشخصية  
الأمة وتمييزاً لها عن سواها من الأمم .

٤- توفير الخبرات والطاقات التي يحتاجها المجتمع وذلك بإعداد الكوادر البشرية المرتبة التي  
تقوم بتصريف مختلف شئون الحياة ، فنقدم بتأمين المهنيين والحرفيين حسبما يحتاج المجتمع  
، وهذا يتطلب من المدرسة المراجعة المستمرة للمقررات والمناهج التربوية بما يلبي السوق  
المحلي ، فربما تستحدث تخصصات يحتاجها المجتمع ، وقد يعمد إلي إلغاء تخصصات معينة  
لم يعد المجتمع بحاجة لها ، فالمسألة عرض وطلب ، والمدرسة رديف للمجتمع تعمل على  
إشباع حاجاته باستمرار .

#### خصائص الإدارة التربوية :

١- التوافق والانسجام مع الأسس الاجتماعية والسياسية للأمة في عزمها لتحقيق الأهداف

المنشودة

٢- تتمتع بالمرونة في تطبيقها للأنظمة والتعليمات إذا استطعنا أن نحقق الأهداف المرجوة عن طريق العمل بروح القانون أولى من العمل بحرفيته .

٣- التكيف مع كل طارئ ومستحدث نتعامل معه بكل جد واهتمام ونظرة واقعية ، مع أخذ الحيطة والحذر للوصول إلي تحقيق الأهداف .

٤- التركيز على الجانب العملي في الأداء ولا ينصب تركيزها على الجانب النظري لأن الجانب العملي هو الذي يؤثر مباشرة في المخرجات .

٥- الاستغلال الأمثل لكل الطاقات والإمكانيات والموارد والقدرات المتوفرة (مادية أو بشرية) وبصورة مثلى .

٦- الحرص الأكيد على أعداد جيل واعد ، قادر على ممارسة دوره الطبيعي في الحياة بكل كفاءة واقتدار .

#### العوامل المؤثرة على الإدارة التربوية :-

أن المدرسة باعتبارها مؤسسة تربوية مهمة وتؤدي رسالة عظيمة ، فهي تؤثر في المجتمع وتؤثر به إيجاباً وسلباً تبعاً لمدى توافر عوامل معينة ، أن العملية التربوية التعليمية في أي قطر ترتبط ارتباطاً عضوياً بالسياق السياسي والاجتماعي والاقتصادي الذي توجد فيه ، أي قطر ترتبط ارتباطاً عضوياً بالسياق السياسي والاجتماعي والاقتصادي الذي توجد فيه ، وتتحرك من خلاله والإصلاح التربوي يرتبط بتطوير المجتمع مكوناته وعناصره وتؤثره فيه عوامل عدة منها<sup>١</sup>

#### ١- العوامل الاجتماعية :-

دأبت السلطات العليا في سعيها لتوفير الخدمات اللازمة للمجتمع ، أن تقوم الخطط من أجل تنفيذ الخدمات وتقديمها إلي المجتمع بالصورة اللازمة ، ولكن كثيراً ما تصطدم هذه الخطط بالتغيير الطارئ والمفاجئ فتكون الخدمات قاصرة لا تفي بالغرض ، ولا تبلي الهدف ، وهذه التغييرات ناجمة أحياناً عن الخلل الذي تحدثه أحياناً الهجرة المتنافية من الريف إلي المدن ، أو نتيجة الزيادة الكبيرة في السكان .

نتيجة لارتفاع نسبة المواليد ، أو نتيجة لقيام حروب أو أزمات سياسية غير متوقعة مما سبب إرباكاً لهذه السلطات ، وإحداث معوقات ومشاكل تتطلب الحلول المناسبة ، وهذا كله له انعكاساته السلبية على مخرجات العملية التربوية .

(١) الإدارة التربوية فوزي سلامة ٢٠٠٧م - مرجع سابق ص (٢٢-٢٣) .

## ٢- العوامل الجغرافية :

تختلف الخدمات التي تحتاجها منطقة عن تلك التي تحتاج أخرى ، وذلك تبعاً للظروف الجغرافية لكل منها ، فالبيئة الزراعية تحتاج لمدارس تكريس المفاهيم والأساليب الزراعية ، في حين أن هذا لا يجدي نفعاً في البيئة الصناعية وما يصلح للبيئة الصناعية لا يصلح للبيئة التجارية وهكذا ، فإن لكل بيئة خصوصيتها التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار للوصول إلي مخرجات على إدارة عجلة التقدم والتطور في البلاد وتكون معول بناء ونماء له .

## ٣- العوامل السياسية :

يتحكم نمط نظام الحكم السائد في البلاد في رسم السياسات التعليمية فيها ، وتكون له اليد الطولي في وضع الإستراتيجيات التي تخدم فلسفة الفكر السياسي السائد وتحقيق الأهداف المرجوة كما يراها ويريدها النظام ن فما يراه النظام الرأسمالي مناسباً لا يشاطره الرأي هذا نظام آخر ، ومن هنا تختلف الأساليب والوسائل للوصول إلي تحقيق الأهداف ، فهذا النظام يري ضرورة منح المزيد من تفويض الصلاحيات وبالتالي الاعتماد على اللامركزية ، ليحقق أهدافه المرجوة ، بينما يري نظام آخر المركزية هي السبيل الأفضل للوصول إلي الأهداف المرجوة .

## أهم وظائف القائد الإداري:

١- التخطيط للأهداف التربوية القريبة المدى ، والبعيدة المدى ، للعملية التربوية ، بحيث

تكون الأهداف واقعية ، ممكنة التحقيق.

٢- وضع سياسة تعليمية ، مستعيناً فيها بمصادر وسياسات السلطات الأعلى ، ومصادر أعضاء الجماعة ، ومساهمياً في إطار ما تفوضه له السلطة العليا والجماعة نفسها ، بأمانة وإخلاص.

٣- الأيدلوجية ، حيث يكون للقائد أفكار إبداعية ، يدعمها إطار علمي.

٤- الخبرة الإدارية التربوية المتوفرة لدى القائد ، والتي يستغلها وتظهر في سلوكه .

٥- الإدارة والتنفيذ وتحريك التفاعل ، لتنفيذ السياسة والمناهج ، وتحقيق الأهداف بإيجابية ونشاط.

٦- الحكم والوساطة، حيث يكون القائد حكماً ووسيطاً ، فيما قد ينشب من صراعات وخلافات داخل الجماعة.

٧- الثواب والعقاب في حالات الصواب والخطأ ، بما يكفل المحافظة على النظام والانضباط في الجماعة .

٨- صيانة بناء الجماعة ، من حيث علاقات الود والتجاذب والتعاون وطرق الاتصال المنظم

بين الأعضاء ، وإمكانات الحراك الرأسي والترقي .

٩- تنسيق الأدوار الاجتماعية ووظائف الأعضاء في الجماعة ، وحسن توزيعها والقيام بسلوك

الدور في ضوء المعايير السلوكية السليمة وتجنب صراع الأدوار .

١٠- نموذج سلوكي ، ومثل أعلى سلوكي وقدوة حسنة لأعضاء الجماعة .

١١- رمز للجماعة واستمرارها في أداء مهمتها .

١٢- صورة للأب ورمز مثالي للتوحد<sup>١</sup>.

**سمات شخصية القائد الإداري :**

أما عن القيادة التربوية كسمة من سمات الشخصية ، فإنها تكتسب ، وهي سمة مركبة تضم سمات جسمية وعقلية وانفعالية واجتماعية.

— وأهم السمات الجسمية كما نعلم جميعاً: الصحة الجسمية ، والحيوية والنشاط، والخلو من الإعاقات.

— ومن السمات العقلية : الذكاء والكفاءة العلمية ، والثقافة الواسعة، والمعرفة الثرية ،وسعة الأفق، وبعد النظر ، و نفاذ البصيرة، وحسن التصرف، والتفكير الإبداعي، والطلاقة اللفظية ، والقدرة على فرض الأفكار، والحكمة في اتخاذ القرار، والقدرة على التأثير والإقناع.

— ومن السمات الانفعالية : المودة والحب، والثبات الانفعالي ، والنضج الانفعالي، والمشاركة الوجدانية ، والثقة في النفس، وقوة الإرادة ، وضبط النفس.

ومن السمات الاجتماعية :الانبساطية ، وتكوين العلاقات الإنسانية والصدقات ، والتعاون، والقدرة على الاتصال الاجتماعي ، والمشاركة الإيجابية في نشاط الجماعة ، وروح الفكاهة والمرح، والديمقراطية ، والذكاء الاجتماعي، وتحمل المسؤولية الاجتماعية، والتسامح، وحسن الاستماع، وتقبل النقد، واحترام الآخرين واحترام آرائهم ، وإجادة الحوار ، والانضباط ، ومسايرة المعايير الاجتماعية.

وإلى جانب هذه السمات سمات أخرى عامة كثيرة مثل : حسن المظهر، واحترام الوقت والنظام، ومعرفة العمل، والموضوعية، والمساواة، والأمانة، والعدل الصدق ، والصراحة، والإخلاص، والاستقامة، والعفة، والإيثار، والتدين، والتمسك بالقيم والتواضع، والبساطة، والمرونة، والحزم، والشجاعة في الحق، والمثابرة، والتوافق، والصحة النفسية

ومن متطلبات القيادة الإدارية أمور كثيرة جداً، اخترت منها خمسة فقط:

١- دراسة دينامية الجماعة

<sup>١</sup> الإدارة التربوية في الوطن العربي ،أ.د ابراهيم عصمت مطوع ، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان ،الأردن، ط١، ٢٠٠٣

- ٢- إقامة علاقات إنسانية، فالقائد عليه أن يدرس سيكولوجية العلاقات الإنسانية.
- ٣- التصرف بذكاء اجتماعي الذي يتمثل في القدرة على إدراك العلاقات الاجتماعية وفهم الناس والتفاعل السليم معهم.
- ٤- إتقان التفاعل الاجتماعي، الذي يعد أيضاً من أهم متطلبات القيادة الإدارية التربوية الفاعلة.
- ٥- فهم سيكولوجية التفاعل الاجتماعي، بما فيه من تأثير متبادل بين الأعضاء.
- الإدارة التعليمية:

هي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها في المستويات الثلاث للإدارة أي على المستوى القومي (ديوان الوزارة) والمستوى المحلي (المديريات التعليمية) والمستوى الإجرائي (الوحدة المدرسية) لتحقيق الأهداف المنشودة من التربية، والإدارة التعليمية بهذا المعنى شأنها شأن الإدارة في الميادين الأخرى، فهي وسيلة وليست غاية في ذاتها.<sup>١</sup>

#### الفرق بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية :-

هنالك خلط شائع بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية عند بعض المستغلين والباحثين حيث يطلقون اسم الإدارة المدرسية على الإدارة التعليمية أو الإدارة التعليمية على الإدارة المدرسية رغم أن لكل منهما دلالة مختلفة عن الأخرى إذا أردنا الدقة العلمية عند إطلاق هذا الاسم أو ذلك.

فالإدارة التعليمية يطلق عليها باللغة الإنجليزية Educational Administration ويطلق على الإدارة المدرسية School Management ويقول رون حلاتر Ron Gatter في كتابه Management deviltment for the Education of ession قد بيدوا لنا في الوهلة الآلي أنه ليس هناك فرقاً بين لفظي Management و Administration وفي الحقيقة أن اللفظ الثاني يعني الأعمال التي يقوم بها الإداريون في المستويات العليا في الجهاز التعليمي المركزي واللامركزي في المحليات (تخطيط - تنظيم - اتخاذ قرار - تحديد الأهداف العامة - وضع المناهج والمقررات الدراسية - تحديد سن القبول بالمدرسة وسن الانتهاء منها - تحديد السلم التعليمي - تحديد مواعيد الامتحانات - في الشهادة العامة)، بينما اللفظ الأول يطلق على العمل داخل الإدارات الفرعية والأقسام في ديوان الوزارة وفي المديريات التعليمية وفي الوحدات المدرسية أي الأجهزة التنفيذية، والغدارة المدرسية هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية بينما تختص الغدارة التعليمية برسم هذه السياسة، وتعتبر العلاقة بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية علاقة الكل بالجزء بمعنى أن الغدارة المدرسية هي جزء من

<sup>١</sup> الإدارة التربوية في الوطن العربي، أوراق عربية عالمية، أ. د. إبراهيم عصمت مطاوع، كلية التربية، جامعة طنطا، ط١، ٢٠٠٣، ص١٢،

الغدارة التعليمية ، وتقوم الإدارة التعليمية بتقديم العون والمساعدة مالياً وفنياً للغدارة المدرسية وإمدادها بالقوى البشرية اللازمة لتنفيذ السياسة العامة المرسومة وتحقيق الأهداف التعليمية الموضوعية وتقوم كذلك بالإشراف والرقابة عليها لتضمن سلامة هذا التنفيذ .

ويمكن القول أيضاً أن الإدارة المدرسية صورة مصغرة للإدارة التعليمية والإدارة التعليمية يرأسها وزير وهو غالباً عضو في مجلس الوزراء ومهمته تنسيق سياسة التربية والتعليم مع السياسة العامة للدولة والإشراف على تنفيذ السياسة القومية للتعليم إما بطريقة مباشرة أو من خلال أجهزته الإشرافية والقيادات الإدارية والهيئات الفنية التابعة له .

أما الإدارة المدرسية يقوم على رأسها ناظر Headmaster أو مدير ومسئولياته الرئيسية هي توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها ، وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر من الوزارة ويتعاون معه وكيل المدرسة والمعلمين والإداريين وغيرهم من العاملين في المدرسة وناظر المدرسة ليس مطلق اليدين في مدرسته وإنما هو مقيد بالإدارة التعليمية التي يخضع لها ويتصرف وفق ما تراه ، كما أنه مقيد بمناهج ومقررات دراسية موضوعية ولوائح وقوانين ونظم ومفتشين فنيين وإداريين وبإمكانات مالية محدودة .

ويختلف وضع الناظر أو المدير في علاقته بالإدارة التعليمية وفي مدى الحرية الأكاديمية والإدارية الممنوحة له من مجتمع لآخر وفقاً للنظام الإداري المتبع إذا كان مركزياً أو لا مركزياً ومن هنا لا يمكن فهم الإدارة المدرسية إلا في ظل الإدارة التعليمية لأن شخصية المدرسة تستمد من النظام التعليم كله ، لأن الإدارة المدرسية فوق ليست كياناً مستقبلاً بذاته بقدر ما هي جزء من الكيان الأكبر وهو الإدارة التعليمية .

ومن الضروري إعداد القادة الإداريين والنظام والمعلمين إعداداً إدارياً إلي جانب الأعداد  
**الفني للتعرف على :-**

- ١- الأصول والأسس العلمية للإدارة التعليمية
- ٢- المبادئ الرئيسية للتنظيم الجيد والتخطيط السليم
- ٣- الشروط والمواصفات التي يجب أن تتوفر في القائد الإداري أو المشرف أو المعلم وهو ما يعرف بتوصيف الوظائف .
- ٤- موقف المعلم في السلم الوظيفي وشروط النقل أو التعيين في الوظائف الأعلى
- ٥- الأساليب الإدارية المتعددة وطرق الإدارة والسليمة التي تسهم في أنجاز الأهداف التربوية والتعليمية في الزمن المحدد لها بالخطة وبالكيفية المطلوبة .
- ٦- العلاقة الرسمية بين الوحدة المدرسية والمديرية التعليمية وديوان الوزارة وكيف يخدم كل مستوى المستويات الأخرى لتحقيق الهدف النهائي .



٧- طرق قياس معدلات الأداء ومجالات استخدامها ووسائل تحسين أساليب العمل سواء بالنسبة للمعلم أو الناظر أو المدير الإداري في ديوان الوزراء .  
ومما يؤكد أهمية دراسته الإدارة التعليمية كعلم ضمن العلوم التربوية الأخرى أن العمل الإداري بطبيعته لا ينفصل عن مضمونه الفني ، وأن رفع مستوى الأداء والتعليمي على كافة المستويات ، وتحقيق الأهداف التربوية العامة - رهن بالكفاءة الإدارية العالمية للعالمين في وزارة التربية والتعليم .

#### أهمية دراسة حكم الإدارة التعليمية للمعلم :

يرى علماء الإدارة التعليمية أن التربية ليست مجرد أهداف واتجاهات وقيم ونظم تعليمية بل أنها جهد منظم يتمثل في علاقات وتفاعلات بين القائمين بعملية التعليم والمستفيدين من العملية التعليمية ، فمهمة المعلم والمدرسة لا تقتصر على تعليم وتنقيف وتربية التلاميذ وتزويدهم بالمعلومات والمعارف والقيم والأذكار والمهارات وهذه جميعها هي الجانب الفني في مهنة التعليم ولو اقتصرت مسئولية المعلم على الناحية الفنية فقط لا يمكن أن يقوم بهذه المهمة بعض الأجهزة التكنولوجية المستخدمة حديثاً في التعليم كالوسائل السمعية والبصرية والتلفزيون التعليمي وغيرها وهكذا يتعلم التلاميذ بغير معلم .

ومن هنا تبدو أهمية الدور الإداري للمعلم حيث يأخذ على عاتقه قيادة التلاميذ نحو ترجمة الأهداف التربوية إلي واقع عملي وسلوكي وإجرائي فعن طريق المعلم يتم تنفيذ الإجماع المطلوب ويتم ذلك كله عن طريق تفاعل المعلم مع جماعة الفصل المدرسي وقيامهم بجهود مشتركة ويزداد الشعور بالولاء والانتماء إلي المعلم والمدرسة فيقل غياب التلاميذ أو تسريبهم وانقطاعهم عن الدراسة وهذه هي المشكلة تؤرق وزارة التربية والتعليم لأنها من أهم أسباب الفاقد التربوي وخاصة في مرحلة الأساس .

وجدير بالذكر أن مهنة التعليم لها جانبين أساسيين هما الجانب الفني والجانب الإداري وأن الجانب الفني لا يتفصل عن مضمونه الإداري في العملية ، ولذا فإن دراسة الإدارة التعليمية على جانب كبير من الأهمية للمعلم لعدة أسباب منها :

١- المعلم هو حجر الزاوية في ترجمة وتحقيق الأهداف التربوية العامة والسياسية التربوية التي ترسمها وزارة التربية والتعليم . والمعلم يعتبر عن هذه السياسة وهذه الأهداف يقدر فهمه لها وحماسة لتطبيقها ووعيه بالمسئولية التي تلقاها عليه الوزارة واستجابته للنظام المدرسي الذي يعمل فيه .

٢- المعلم يمثل السلطة المدرسية بما تتضمنه من معاني مرتبطة بالضبط والتقويم والثواب والعقاب وغير ذلك مما يؤثر بصورة مباشرة على سلوك تلاميذه .

٣- المعلم يمثل قاعدة الهرم التنظيمي في هيكل الوزارة : أن أخطر ما يعوق نحو أداء رسالته

على الوجه الأكمل هو عدم معرفته بحدود وظيفته ومسئوليته وواجباته ، وعلاقته بالوحدة المدرسية التي يعمل فيها ، وموقعه من خط السلطة الذي يمثل التسلسل الرئاسي للجهاز التعليمي .

### نظريات الإدارة التعليمية:

بذلت عدة محاولات بهدف إيجاد نظرية للإدارة التعليمية للتوصل إلى صياغة نظرية علمية في الإدارة ، كان لها أثر في تحقيق نوع من التقدم في هذا المجال ، فقد حاول كل من (بول مورت) ومساعدة (دونالد وروس) لوضع أساس للنظرية الإدارية وردت في كتابهما (مبادئ الإدارة المدرسية ) ، كما حاول جيس ب . سيرز البحث عن وظيفة الإدارة في دراسة أجراها ونشرها عام ١٩٥٠ تحت عنوان ( طبيعة العملية الإدارية ) ، ونظراً لأن (سيرز) كان بالدرجة الأولى من رجال التعليم فإنه حاول أن يستفيد من خبرته في هذا المجال ويجمع بينها وبين كتابات وأفكار علماء الإدارة العامة ويحقق نوعاً من التكامل بين خبرته في مجال التعليم وقراءاته من مجال الإدارة العامة.

وفيما يلي نعرض بعض المحاولات في مجال إيجاد نظرية للإدارة التعليمية :-

أولاً : نظرية الإدارة كعملية اجتماعية : -

ويرى جيتزلز أن الأدوار التي يقوم بها كل من النظام أو الأفراد هي الجوانب الحية الديناميكية للوظائف في المؤسسة التعليمية ويتحدد دور كل منهم من خلال ما يسمى بتوقعات الدور ، وهي تمثل الواجبات والمسئوليات التي تحدد مسبقاً ويلتزم بها كل من يشغل هذا الدور. وكل دور يستمد مكوناته من الأدوار الأخرى داخل النظام ، فالأدوار تكاملية بمعنى أنه من خلال محصلة الأدوار جميعها يتحقق الهدف النهائي للنظام الاجتماعي (المؤسسة). فمثلاً لا يمكن تحديد دور ناظر المدرسة أو دور المعلم إلا من خلال علاقة كل منهما بالآخر .

وفي رأي (جوبا) GUBA أن علم الإدارة يمكن أن ينظر إليه على أنه علم إدارة السلوك البشري ، وأن القيمة الحقيقية لنظرية الإدارة كعملية اجتماعية تتمثل في توضيح الواجب الرئيس لرجل الإدارة ، وهو القيام بدور الوسيط بين مجموعتين من القوى الموجهة للسلوك: القوى التنظيمية ، والقوى الشخصية ، وذلك من أجل إحداث سلوك مفيد من الناحية التنظيمية وفي نفس الوقت محققاً للرضا النفسي. وهنا ينظر (جوبا ) إلى جل الإدارة على أنه يمارس قوة ديناميكية يخولها له مصدران : المركز الذي يشغله ، والشخصية التي يتمتع بها . ويميز(بارسونز) بين ثلاث مستويات وظيفية رئيسة في التركيب الهرمي للتنظيمات الإدارية وهي:

١- المستوى الفني : وأعضاء هذا المستوى تتعلق مهمتهم الرئيسة بأداء الواجبات والأعمال الفنية كالمعلمين في المدارس والموجهين الفنيين بالوزارة .

٢- المستوى الإداري : ومهمته الأساسية هي الوساطة بين مختلف أقسام الأجهزة الإدارية وتنسيق جهودها .

٣- مستوى المصلحة العامة : وهو ما يهتم بالنظام الاجتماعي الخارجي .  
ثانياً : الإدارة كعملية اتخاذ القرار :

يعتبر القرار لب العملية الإدارية والمحور الذي تدور حوله كل الجوانب الأخرى للتنظيم الإداري. ويقول ( جريفث ) أن تركيب التنظيم الإداري يتحدد بالطريقة التي تعمل بها القرارات ، وأن المسائل المتعلقة بها مثل مدى الإشراف أو الرقابة يمكن أن تحل إذا نظر إليها على أنها نمو أو امتداد خارجي لنمط معين من طريقة عمل القرار.

ويقول (هربرت سيمون) : إن اتخاذ القرارات هو قلب الإدارة ، وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني<sup>١</sup> .  
والواقع أن الحاجة إلى عمل القرارات موجودة في المنظمات الإدارية ، وهي عملية يواجهها دائماً رجال الإدارة على اختلاف أنواعهم ومسئولياتهم .

وهناك عناصر تؤثر بصورة كبيرة على نوع القرار المتخذ منها : الأساس الذي يقوم عليه القرار الجيد ، والوسط المحيط باتخاذ القرار ، والنواحي السيكولوجية لمتخذ القرار ، وتوقيت القرار ، والطريقة التي يتم بها توصيل القرار ، واشتراك المعنيين بالقرار أو من يشملهم .  
وتصل عملية اتخاذ القرار إلى قمتها بتغليب أحد الاحتمالات واختياره على أنه أنسب الاحتمالات من حيث النتائج المختلفة. وعملية اتخاذ القرار الرشيد تكمن في تصور رجل الإدارة لنفسه كضابط لعملية اتخاذ القرار لا كصانع للقرارات في المنظمة أو المصلحة التعليمية ، وبذا تكون قراراته أكثر فاعلية ، وكلما زادت الآراء بإشراك الجماعة في اتخاذ القرار كان القرار أقرب إلى الصواب ، وكانت الجماعة أقدر على فهم مغزاه وهدفه وأكثر تحمساً لتنفيذه .

وبهذا يمكن النظر إلى الإدارة على أنها عملية اتخاذ قرارات تحكم تصرفات الأفراد في استخدامهم العناصر المادية والبشرية لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه.

ثالثاً: الإدارة كوظائف ومكونات : —

يعتبر (سيرز) من أوائل الذين درسوا الإدارة التعليمية دراسة واسعة ونشر كتابه المعروف باسم The Nature Of the Administrative Process عام ١٩٥٠ ، حلل فيه العملية الإدارية إلى عدة وظائف رئيسية هي : التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والتنسيق ، والرقابة ، والأساس الذي تقوم عليه نظرية (سيرز) هو أن طبيعة الإدارة مستمدة من طبيعة الوظائف

<sup>١</sup>SIMON :H:A:Adimnistrative Behavior New York Mac Millan co \_1962:1:P:17

والفعاليات التي تقوم بها . ويشير (سيرز) إلى أنه تأثر في تفكيره بدرجة كبيرة بمن سبقوه من العاملين في إدارة الحكومة وإدارة الأعمال بما فيهم (تيلر) و(فايول) و(جوليك) و(أرويك) ، بل أنه استخدم تصنيف (فايول) في نظريته هذه وقسم وظائف الإدارة لنفس العناصر الخمسة بمسمياتها عدا التوجيه الذي يسميه فايول الأمر .

ولعل أهم ما ساهم به (سيرز) هو محاولته التوفيق بين ما تعلمه عن هؤلاء جميعاً وبين معرفته بميدان التربية ومحاولته تطبيق مبادئ الإدارة في الميادين الأخرى على الإدارة التعليمية .

أما نظرية (هالين) فهي تذهب إلى القول بأن الإدارة سواء أكانت في التربية أو في الصناعة أو الحكومة تتضمن أربعة مكونات كحد أدنى وهي :

- ١- العمل : وهو كيان التنظيم الإداري وبدونه تنتفي بسبب وجود المنظمة الإدارية.
- ٢- المنظمة الرسمية : وهي تتميز في المجتمعات الحديثة بتوصيف الوظائف وتحديدها وتفويض السلطات والمسئوليات وإقامة نوع من التنظيم الهرمي للسلطة .
- ٣- مجموعة الأفراد العاملين : وهم الأفراد المنوط بهم العمل في المنظمة .
- ٤- القائد : وهو المنوط به توجيه المنظمة من أجل تحقيق أهدافها .

وتعتبر نظرية الأبعاد الثلاثة من الجهود المبكرة في ميدان النظرية الإدارية وقد نمت هذه النظرية من خلال أعمال البرنامج التعاوني في الإدارة التعليمية بالولايات المتحدة والذي يطلق عليه اسم CPEA وتحاول هذه النظرية أن تشرح الظاهرة الإدارية على أساس تصنيفي منظم ، والسؤال الذي تحاول أن تجيب عليه هو : ما الذي يحتاج المرء إلى معرفته لتحسين وتنمية الإدارة التعليمية ؟

ويمكن القول أن هناك ثلاثة عوامل تتشكل منها عملية الأبعاد الثلاثة وهي :

١- الوظيفة :

تذهب هذه النظرية إلى أن هناك ثلاثة عوامل تحدد الوظيفة هي المحتوى والعملية والتتابع الزمني .

٢- رجل الإدارة :

وأول جانب هذا البعد هو طاقة رجل الإدارة ويقصد بها طاقته الجسمية والعقلية والعاطفية ، وثانيها سلوكه من حيث دراسته للمشكلة وما يرتبط بها من جمع البيانات والاعتبارات والتنبؤ والتنفيذ والمراجعة ، وثالثهما هو التتابع الزمني بنفس الطريقة السابقة .

### ٣- الجو الاجتماعي :

ويقصد به العوامل والضغوط الاجتماعية التي تحدد الوظيفة وتؤثر على تفكير رجل الإدارة وسلوكه ، ولهذا البعد الثالث من النظرية نفس الجوانب الثلاثة للبعد الأول أي المحتوى والعملية والتتابع الزمني<sup>١</sup>.

#### - القيادة في الإدارة التعليمية :-

١- من أهم تطلعات المجتمعات الإنسانية أن يرزقها الله قادة ومسؤولين بينما يرون عن أقرانهم بمزايا تجعلهم أقدر على الإسهام الفاعل في تحرك مجتمعاتهم نحو خطى التقدم والازدهار ، فالقائد له أثره على جماعته وقد ورد في تراثنا الإسلامي أن نبينا محمد (p) قال: (أن الله يزرع بالسلطان ما لا يزرع بالقرآن) بمعنى أن القائد يعد عنصراً مهماً في دينامية المجتمعات الإنسانية وتعاملها مع مختلف شؤون حياتها .

واليوم هنالك حاجة ماسة إلي قادة وفي مختلف المجالات يتميزون بالتربية الجيدة والتهيئة والمناسبة والمقدرة على تحمل المسؤولية والعمق الأخلاقي الأصيل والإخلاص والتفاني في ممارسة متطلبات أدوارهم القيادية ، وعلينا في الوقت نفسه أن نستقى الصبر من تراثنا العربي الإسلامي بأهمية الالتزام بقيم الإيثار والعطاء وتجاوز الاهتمام بالنجاح الشخصي فقط إلي العناية بنجاح الآخرين وصالحهم العام وهذا ما يحتاجه القادة العاملون في النظم التربوية وبشكل خاص من هم في المستوى الإجرائي (المدرسة) لهذا النظم إذا شكل التنامي المتزايد في عدد المدارس وتضخم حجمها وتنوع وتعقد وظائفها توجهاً إلي ضرورة توافر كفاءات بشرية مبدعة قادرة على التعامل الخلاق مع مختلف القضايا والشئون التربوية سبيل وتناولان فيها المبادئ والجرأة والالتزام القيمي على تجاوز المألوف ضمن احترام الأطر الثقافية والقيمية للمجتمعات التي تمثلها ، فالقيادة التربوية في ثقافتها جماعية التوجه تؤكد العمليات الجماعية في كل ممارساتها .

#### - مفهوم القيادة :-

القيادة تعني العلاقة بين الأشخاص والتفاعل معهم ، إذ ينجم عن هذه العلاقة ظهور شخص بعينه يتحمل ولو لوقت محدد مسؤوليات توجيه معظم نشاطات الجماعة ورفاقها بشكل يمكنه من إصدار مؤشرات توجه سلوكهم وجهودهم ، فالقيادة تتحقق وتتم ضمن علاقة مع الآخرين .

<sup>١</sup> الإدارة التربوية في الوطن العربي ، أ.د. إبراهيم عصمت مطاوع ، دار الفكر للطباعة والنشر ، عمان، الأردن، ط١، ٢٠٠٣ ، ص٥٧

ومن الناحية النظرية هنالك عدة تعريفات للقيادة فقد عرّف أوردويتيد Ordway Teed القيادة على أنها : نشاط التأثير في الآخرين ليتعاونوا على تحقيق هدف ما اتفقوا على أنه مرغوب فيه 1935.20. Teed .

كما عرف آدمز بروكس Adams Brooks مضمون القيادة على أنها ضمان الاستقرار بتقديم التسهيلات للتغيير ( Brooks .1930 ) .

أما روبرت ليفنجستون Rabert Livingston فقد عرّف مضمون القيادة على أنها الوصول إلي الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات Livingston .

أما هالين Halpin فقد نظر إلي القيادة على أنها ظاهرة اجتماعية معقدة لا يمكن التعامل معها بطريقة هادفة بمعزل عن العوامل الموقفية المتصلة بها ، ولذلك تراه يفصل استخدام تعبير سلوك قيادي بدل التركيز على ظاهرة القيادة (Halpir 1966:31) وبشكل عام يمكن القول بأن القيادة هي أحسن الوسائل للتفاعل بين الإنسان والمال والمادة بأقصى كفاية إنتاجية وبأقل التكاليف الممكنة وضمن الوقت المحدد لتحقيق الهدف ويمكن أن نجعل القيادة في أنها :

١- دور اجتماعي إذ لا يمكن لأي إنسان يكون قائداً بمفرده وإنما يستطيع أن يمارس القيادة من خلال مشاركته الفعالة في جماعة ضمن إطار موقف معين  
٢- تعتمد على تكرار التفاصيل ، أي أن القيادة في جماعة ما تتطلب حداً أدنى من تلاقي القيم والاهتمامات يسمح باستمرار التفاعل .

٣- أن القيادة لا ترتبط بالضرورة بالمركز وإنما هي منتشرة وموزعة عبر المؤسسة .

٤- أن معايير الجماعة ومشاريعها تحدد القائد كما تحدد درجة اعتبارهم لسلوكياته كسلوكيات قيادية .

#### صفات القائد :

١- من يقوم بدور القيادة عليه أن يتفوق على مجموعته من حيث الذكاء والقدرة العلمية والاستقلال في تولي المسؤولية والنشاط الاجتماعي والمكانة الاقتصادية والاجتماعية.  
٢- إن الصفات والمهارات المطلوبة في القائد تتوقف إلى درجة كبيرة على متطلبات الموقف الذي يقوم فيه بدور القيادة .

#### أنماط القيادة :

هناك عدة دراسات حاولت التمييز بين أنماط القيادة المختلفة هي كالاتي :

التصنيف الأول : القيادة التقليدية TRADITIONAL والجاذبة CHARISMATIC والعقلانية  
: RATIONAL

تقوم القيادة التقليدية على أساس تقديس كبير السن وفصاحة القول والحكمة وفصل الخطاب ، ويتوقع من الأفراد الطاعة المطلقة للقائد والولاء الشخصي له . ويسود هذا النوع من القيادة في المجتمعات القبلية والريفية ، ومثل هذا النوع يقوم على الصورة الأبوية لشخصية القائد وعلى المبدأ القائل ( أكبر منك بيوم أعرف منك بسنة ) ويهتم بالمحافظة على الوضع الراهن دون تغييره ، وتكون المقاومة التقليدية للتغيير عاملاً مهماً في تعزيز سلطة القائد وتدعيم نفوذه.

### **النمط الجذاب :**

تقوم القيادة الجذابة على أساس تمتع صاحبها بصفات شخصية محبوبة وقوة جذب مغناطيسية شخصية ، ويغلب على هذا النمط الصفة الشخصية لأن من يعملون معه ينظرون إليه على أنه الشخص المثالي الذي يتمتع بقوة خارقة للعادة وأنه منزه عن الخطأ ، وتكون علاقتهم به على أساس الولاء الكامل وأنهم حواريوه ومريدوه المخلصون ، وأي إشارة منه أو تلميح تعتبر بالنسبة لهم أمراً يجب تنفيذه والعمل بمقتضاه، وهذا النمط من القيادة تغلب عليه الصفة الشخصية البحتة .

### **النمط العقلاني :**

هو نمط القيادة الذي يقوم على أساس المركز الوظيفي فقط . أي أن صاحبه يستمد دور القيادة مما يخوله له مركزه الرسمي في مجال عمله من السلطات والصلاحيات والاختصاصات ، وهو يعتمد في ممارسته للقيادة على سيادة القوانين واللوائح والتنظيمات المرعبة ، ويتوقع من الآخرين أن يفعلوا نفس الشيء، وقد يستخدم سلطته في توقيع العقوبات على أي شخص يخالف تطبيق هذه اللوائح والقوانين .

### **التصنيف الثاني: القيادة التسلطية والترسلية والديمقراطية :**

القيادة التسلطية : وهي تقوم على الاستبداد بالرأي والتعصب الأعمى وتستخدم أساليب الفرض والإرغام والإرهاب والتخويف ، ولا تسمح بأي نقاش أو تفاهم ، والقائد التسلطي هو الذي يأمر مرؤوسيه بما ينبغي عليهم أن يفعلوه ، وكيف يعملونه ، ومتى ؟ ويكون القائد عادةً منعزلاً عن مجموعته لا تربطه بهم علاقة إنسانية كريمة من التعاطف والتحاب.

أما القيادة الترسلية : فهي القادة التي لا تترك للآخرين الحبل على الغارب دون تدخل في شئونهم ، ويقوم القائد الترسلي عادة بتوصيل المعلومات إلى أفراد مجموعته ، ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف دون أي تدخل منه ، ويتميز هذا النوع من القيادة بأنه أقل الأنواع من حيث ناتج العمل ولا يبعث على احترام المجموعة لشخصية القائد ، مما يكون له في الغالب آثار سلبية كثيرة على شخصية الأفراد وعلى علاقتهم بالقائد وبالطبع على القائد نفسه

## القيادة الديمقراطية :

تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وأنه غاية في ذاته ، كما تقوم أيضاً على حرية الاختيار والإقناع والإقتناع ، وأن القرار النهائي يكون دائماً للأغلبية دون تسلط أو خوف أو إرهاب، والقائد الديمقراطي هو الذي يشجع الآخرين ويقترح ولا يملّي ولا يفرض ويترك للآخرين حرية اتخاذ القرار واقتراح البدائل والحلول ، وهو الذي يراعي رغبات الآخرين ومطالبهم ولذلك ترتبط القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تقوم على أساس العلاقات الإنسانية .

والديمقراطية بمعناها الاجتماعي الشامل هي أسلوب للحياة ، وفي معناها السياسي حكم الشعب بالشعب وللشعب ومن أجل الشعب ، وبعبارة أكثر تفصيلاً يمكننا أن نحدد خمسة مكونات رئيسية تمثل في مجموعها التعريف الإجرائي للديمقراطية وهي :

- ١- أن الديمقراطية أكثر من كونها نظاماً سياسياً هي طريقة أو أسلوب للحياة .
- ٢- تسمح الديمقراطية بأقصى حرية للفرد في إطار حرية الآخرين وحقوقهم .
- ٣- تقوم الديمقراطية على احترام كرامة الفرد كإنسان.
- ٤- تعتمد الديمقراطية في نجاحها على اشتراك الكل في اتخاذ القرار وأن الرأي النهائي تحدده الأغلبية .

٥- تقوم الديمقراطية على الاستخدام القانوني المشروع للسلطة .

## خصائص القيادة :

أن القائد والمسئول التربوي الحصيف إنسان قادر على تفعيل آرائه وبمراجعة التربوية من خلال :

- ١- عقد الحوارات واللقاءات والمؤتمرات العامة والخاصة مع مجموعة رائدة من المواطنين المعنيين بأداء النظام التربوي .
- ٢- التحدث وبشكل مباشر مع أولياء الأمور عبر اجتماعاتهم ولقاءاتهم مع المدرسة
- ٣- التحدث مع المعلمين بانفتاح وإيجابية ودون أحكام مسبقة
- ٤- التحدث مع المجموعات والتنظيمات القيادية للمعلمين مثل نقابة المعلمين أو رابقتهم ، ونادي المعلمين والجمعيات التربوية والمهنية وما إلي ذلك ضمن إطار من محاولة لاستقطابهم لتفهم التغيير والتطوير ودعمه وتفصيله .
- ٥- التعامل الصادق والأمين والجريء والصريح مع سبل الإعلام ووسائله المختلفة ضمن محاولة لتكوين رأي عام متناغم قادر على تفهم التغيير والتطوير والتعامل معه .
- ٦- التحدث مع التلاميذ ومحاولة تفهمهم وتفهمهم للبدائل الجديدة والعمل من خلالها ومعهم لتفعيل مشاركتهم وتبصيرهم بأهمية متطلبات تفعيل دورهم في إنجاز الأهداف والمرامي التربوية .



٧- التحدث مع مستويات الإدارة التربوية الأخرى (إجرائية - وسطى - عليا) في النظام التربوي حديثاً يتسم بوضوح الرؤية والجرأة واللباقة والدقة في التعامل مع وضع النقاط كافة على الحروف كلها ودون أي محاولة مقصودة لتجميل أو تشويه أي من البدائل والأفكار المطروحة .

#### الأبعاد النوعية للقائد والمسئول التربوي :-

للقائد والمسئول التربوي أبعاد نوعية يمكن اعتبارها مدخلات أساسية لها أهميتها ودورها في بلورة شخصية القائد وتحقيق كفايتها وفاعليته ومن هذه الأبعاد:--Lindop, 1964, 175

181

١- تمتع القائد بالقوة والحماس والنشاط ٢- تمتع القائد بالثقة

٣- توفر رؤية وتصور واضح لدى القائد ٤- توفر قاعدة معرفية مفاهيمية ومهارية فنية.

٥- تمتع القائد بقدره على الخيال والتحليل والإبداع ٦- تمتع القائد بتميز في الخصال والمزايا الشخصية التي منها :

١- التواضع والمقدرة على طرح الذات ٢- الروية والمشاعر الصدوقة

٣- الذوق واللباقة ٤- الاستعداد لخدمة الآخرين ٥- الجرأة في مساندة الحق

٦- السماحة والطلاقة

٧- تمتع القائد بنضج وتميز في الخصال الأخلاقية ومن هذه الخصال :

١- أن يتميز بحس عال من الأمانة والإخلاص والكرامة

٢- أن يتميز بروح العدالة وعدم الاستعداد للتحيز

٣- أن يتميز بالاستقامة والصدق ٤- أن يتميز بالفضيلة والحكم

٨- تمتع القائد وتميزه بالفطنة والذكاء ٩- تمتع القائد بالقدرة التمييزية على إصدار الأحكام

١٠- تمتع القائد ببعد إيماني أصيل ومتجذر .

#### وظائف الإدارة التعليمية وعملياتها الرئيسية :-

أن العملية التربوية الحديثة ومتطلباتها المتعددة تفرض على كل عامل القطاع التربوي وظائف وواجبات جديدة يلعب الإداري التربوي دوراً بارزاً في شخصياتها ويسهم إسهاماً فعالاً في تنفيذها ويشرف على طريقة ذلك التنفيذ وقيمتها ، أن العملية الإدارية هي نشاط توجيه الجهود البشرية لتحقيق مجموعة من الأهداف وفق أسلوب أو أساليب تشعب أغراضاً محددة من تحقيق هذه الأهداف ، وهذه العملية تمر بعدة مراحل أو وظائف :<sup>٢</sup>

(١) الإدارة التعليمية مفاهيم وأفاق ، د. هاني عبد الرحمن صالح الطويل ، كلية العلوم التربوية الجامعة الأردنية، ط٢، ٢٠٠١، ص١٨٧-١٨٨

(٢) اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية د/ عبد الغني النوري أستاذ/ خبير التخطيط التربوي بوزارة التربية والتعليم ١٩٩١م دار الثقافة الدوحة - قطر ص ٣٦ .

أ) فقد اعتبر فايول ١٩١٣ في كتابه عناصر الإدارة ، أن الإدارة تضم عناصر التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق ، حيث يرى بالنسبة لإصدار الأوامر بصورة توفر معلومات كاملة عن العاملين ليعمل الإداري على التخلص من غير الأكفاء منهم وأن يكون قدوه حسنة ويدقق حسابات المنظمة بين فترة وأخرى ويجتمع بمساعديه ولا ينشغل بالتفاصيل.

ب) في حين رأي كولييك Gulik بأن الإدارة تتكون من فعاليات أساسية هي :

١- التخطيط الذي يضع الإطار العام لما ينبغي القيام به وطريقة ذلك من أجل تحقيق الأهداف التي يتوخاها المشروع .

٢- التنظيم الذي يحدد التركيب الأساسية الرسمية للسلطة التي تنظم ضمانها الأقسام وتحدد واجباتها وتنسق بالنسبة للأهداف المحددة .

٣- توفير الكوادر Staffing وذلك باختبار وتدريب الموظفين والحفاظ على علاقات مناسبة معهم .

٤- التوجيه Directing وذلك باتخاذ القرارات المناسبة وصياغتها في إطارات وأوامر وتعليمات خاصة وعامة والقيام بقيادة المنظمة .

٥-التنسيق بربط جميع مقومات العمل وصولاً للأهداف المنشودة .

٦- كتابة التقارير Reporting وذلك بإبلاغ الرؤساء ما يجري وإمام مرؤوسيه بكل ما يتم ويتخذ من إجراءات عن طريق الحاضرات والبحث والتفتيش .

٧- وضع الموازنة Budgeting وذلك عن طريق التخطيط المالي والحسابات والتدقيق .

والضبط ويرى (سيرس) أن وظائف الإدارة التعليمية هي العناصر الخمسة التالية

١- التخطيط

٢- التنظيم

٣- التوجيه

٤- التنسيق

٥- السيطرة

ويرى الباحث بعد الوقوف على الآراء المختلفة حول وظائف الإدارة التعليمية أنه بالإمكان تحديد تلك الوظائف في مجالات أساسية هي :

١- التخطيط

٢- التنظيم

٣- التوجيه

٤- اتخاذ القرار

٥- التقويم

## التخطيط :-

يُعد التخطيط عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة وله أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال على خير وجه دون تخطيط لها ، فالتخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم ، فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل ، ويقول فايول: (أن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل) ويحسن بنا ونحن نبحث في وظيفة الإداري التخطيطية أن نحدد مفهوم التخطيط وأهميته ومتطلباته ووظائفه .

## مفهوم التخطيط :

١- يعرف التخطيط بأنه أسلوب للتفكير في المستقبل واستعراض احتياجاته ومتطلباته وظروفه

وذلك من أجل ضبط الإجراءات الحاضرة بما يكفل تحقيق الأهداف المقررة .

٢- وترى (ماري نيلز) بأن التخطيط هو : (تلك العملية الواعية التي يتم بموجبها اختيار أفضل

طرق أو مسار للتصرف بما يكفل تحقق هدف معين) .

والتخطيط بمعناه الواسع يعني رسم الخطوط العريضة لما يجب عمله من أجل تحقيق الأهداف

المرسومة والإداري الناجم عندما يقوم بوظيفة التخطيط ينبغي له أن يهتم بالنواحي الآتية :-<sup>١</sup>

١- تحديد وتوضيح الأهداف المنشودة بطريقة تزيد من تأييد وفائدة الأفراد العاملين لها

وتضاعف حماسهم أجلها .

٢- التعرف على العناصر والإمكانات المادية والبشرية وحصر ما يلزم فيها لتحقيق الأهداف

كخطوة مبدئية .

٣- رسم السياسات وتحديد الطرق والأساليب الواجب إتباعها من أجل تحقيق الأهداف .

٤- وضع جدول زمني للعمليات والإجراءات اللازمة لإنجاز الأعمال والأنشطة الضرورية

لتحقيق الأهداف المرسومة .

٥- التنبؤ بالصعاب والعقبات والمشكلات المحتملة حدوثها وذلك لكي يتيسر العمل على تلاقيها

قبل وقوعها أو معالجتها إذا حدثت .

ولكي يتحقق النجاح لعملية التخطيط أياً كان نوعها أو مداها فلا بد من تحديد إستراتيجيته

(١) صلاح الدين جوهر : المدخل في إدارة وتنظيم التعليم ، القاهرة ، دار الثقافة ، ١٩٤٧ ، ١٧٧ - ١٧٨ .

التي تتضمن :

- أ- تحديد الأهداف الواضحة التي تبني الخطة على أساسها .
  - ب- ترتيب الأولويات واختيار القطاعات والعمليات التي تعطي الأولوية في ضوء ما يهدف إلي تحقيقه .
  - ج- التنبؤ باحتمالات المستقبل والظروف المختلفة التي تستنفذ فيها الخطة واحتمالات تغير الظروف والشروط والإمكانيات .
  - د- الشمول بمعنى تقدير الجوانب المختلفة للإمكانيات المادية والبشرية والظروف الاجتماعية.
  - هـ - الواقعة بمعنى مراعاة الظروف والواقع والعملية في تقدير حسابات الخطة وتحديد أهدافها
  - و- المرونة بجعل الخطة قادرة على الحركة ومواجهة التغيرات غير المتوقعة .
  - ز- المتابعة بملاحظة تنفيذ الخطة والتعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية
  - ح- التقييم والتقويم بمعنى تحديد جوانب النجاح وتثبيت إجراءاته وتحسبها والتعرف على أسباب
- الفشل ومعالجتها ووضع الخطط اللاحقة المستندة على عوامل النجاح والمتجنبه لعوامل الفشل والمعالجة لها .

#### اهتمامات التخطيط في ميدان التعليم :

التخطيط في ميدان التعليم أوسع مجرد إعداد جداول تبين النمو في إعداد التلاميذ والطلاب في مراحل التعليم المختلفة أو مجرد إعداد المدارس والفصول والمدرسين اللازمين لتحقيق النمو في التعليم خلال فترة زمنية محددة ، أن التخطيط في ميدان التعليم عملية واسعة مستمرة وتتضمن جوانب عديدة ومجالات مختلفة للعمليات التعليم ، ويأتي في مقدمة في المجالات التي ينبغي أن تحوز على الاهتمام الكافي من جانب مخطط التعليم المجالات الآتية :-

أ- **الهيكل التعليمي** : الذي يشترك فيه جميع المواطنين ويتحقق فيه مبدأ تكافؤ الفرص متماشياً مع مراحل نمو الفرد العادي من حيث مراحل التعليم المختلفة وأن يتلاءم مع الهيكل الوظيفي القائم والمرغوب في خلقه .

#### ب- **المباني** : ويراعي في ذلك اتخاذ الخطوات والإجراءات الآتية :-

١- تقدير الاحتياجات من الأبنية على أساس النمو المنتظر في أعداد التلاميذ ، حصر الأبنية القائمة وتحديد المواصفات والشروط الواجب توافرها في الأبنية الجديدة ووضع النماذج الخاصة بذلك وأخيراً تقدير تكاليف الأبنية المزمع إنشاؤها خلال سني الخطة مع اقتراح وسائل وأساليب التمويل المناسبة وكذلك تقدير تكاليف صيانة أو ترميم الأبنية القائمة .

ج- **التجهيزات** : ويرى الخبراء أنه يحسن بالنسبة لتخطيط الأبنية والتجهيزات التعليمية أن يكون هنالك جهاز مركزي متخصص لإجراء الدراسات والمسوح وعمل الاختبارات وتحديد المواصفات.

د- **المناهج** : هناك عدة اعتبارات ينبغي مراعاتها عند التخطيط للمناهج وهي :

- ١- أن تحدد الأهداف بالنسبة للمناهج لكل مرحلة تعليمية
- ٢- أن ترتبط البيئة المحلية وتعكس احتياجاتها .
- ٣- أن تكون متدرجة ومتماشية مع مراحل النمو
- ٤- أن تسمح خطة المناهج بمراجعتها بصفة دورية منتظمة بإدخال التعديلات الضرورية عليها.

هـ- **الكتاب المدرسي** : والتخطيط له يبدأ بتحديد الهدف من الكتاب ثم تأليفه وإعادته ثم توصيله للتلميذ .

و- **إعداد المعلمين** : يتضمن التخطيط لإعداد المعلمين أربعة جوانب هي :

- ١- حساب إعداد المعلمين المطلوبين لمواجهة النمو المتوقع
- ٢- تدبير وسائل اختيار المعلم القادر على اكتشاف صفات والخصائص الضرورية لممارسة مهنة التعليم.
- ٣- إعداد وتوافر الأعداد الكافية من المعاهد وكلليات إعداد المعلمين وتزويدها بكل الطاقات المادية والبشرية التي تمكنها من أداء مهمتها بكفاءة وفعالية .
- ٤- العناية بتدريب المعلم في أثناء الخدمة عن طريق تنظيم برنامج التدريب والندوات والمؤتمرات

ز- **الخدمات الطلابية** : ظهر الاهتمام بها لأنها تهدف إلي تمكين الطالب من تحقيق النمو. المتكامل فهي تتضمن مجموعة من الخدمات النفسية الثقافية والصحية وفي مجالات المعاقين .

**أهمية التخطيط وفوائده في عمليات الإدارة التربوية :**

أهمية التخطيط : تتبع أهمية التخطيط من الحقائق التالية :

- ١- أصبحت التربية الآن أكثر اعتماداً على الاقتصاد كعامل أساسي من عوامل زيادة فعاليتها والتخطيط هو روح التنمية الاقتصادية والعامل الأساسي في نجاحها وهو أمر لازم لزيادة فعالية النظم التعليمية من ناحية الاقتصادية .
- ٢- تزداد أهمية التخطيط التربوي إذا فكرنا مفاهيم قيادات التربية للتغيير الاجتماعي أو توجيه نحو مسارات إيجابية ومرغوبة ومنسجمة مع القيم العليا الإنسانية ومع الحاجات الملحة للمجتمعات الحديثة .

٣- أن التغييرات الحاصلة في بنية التعليم ومفاهيمه (الثورة التربوية الجديدة) تستدعي تخطيطاً سليماً للانتقال بالتربية من مراحل النظم التقليدية إلى البنيات الجديدة .

٤- من الثابت أن هناك علاقة إيجابية بين إتاحة التعليم وفتح الفرص أمام الأفراد بين الحراك الاجتماعي وكذلك تنوع فرص العمل الإنتاجي أو المهن الاقتصادية ، فالدول التي تسعى إلى تحقيق برامجها للعدالة الاجتماعية لابد لها من التخطيط التربوي لعلاقته الوطيدة بنتائج البرامج التربوية (التعليمية والتدريبية) .

ومن الثابت أيضاً أنه بالتخطيط السليم المدرسي يمكن الاستفادة من الموارد المتاحة في تحقيق استيعاب أكبر لزيائن التعليم المتكاثرين .

وأخيراً على مستوى عمل المدرسة نفسية فنياً فيما يتعلق بمادته الدراسية ، ومهنياً فيما يتعلق بنموه الأكاديمي ، وإدارياً فيما يتعلق بطبيعة عمله مؤسسة تربوية اجتماعية ، تدخل عملية التخطيط في صميم عمل من حيث التخطيط أهداف المنهج أسلوباً وتنفيذاً وتقييماً وكذلك التخطيط للتغيرات المرغوب إحداثها في الطلبة فكرياً وسلوكياً .

#### فوائد التخطيط :-

تعد عملية التخطيط أهم العمليات الإدارية التربوية فعالية وفائدة لما لها من آثار إيجابية على درب النتائج التربوية المرجوة ومن أهم هذه الفعاليات والفوائد ما يلي :

١- يساعد على بلورة ووضوح الأهداف في وضع سياسات وإجراءات مستقرة لدوائر أي منظمة وأقسامها .

٢- يساهم في تحقيق التنافس والترابط بين وظائف المنظمة ويهدف إلى الاستثمار الأمثل لمواردها البشرية والمادية .

٣- يساعد على معرفة عوامل القوة في المنظمة والعمل على تقويتها وفي تحديد مواضع الضعف فيها لاتخاذ ما يلزم لتلافيها .

٤- تعد عملية التخطيط مسئولية إدارية يشارك فيها وبدرجات متفاوتة مديرون في مستويات مختلفة في الهيكل الإداري لذلك فإنها تؤدي إلى زيارة ولاتهم للمنظمة .

٥- يساعد في إعداد أسس الرقابة وأحكامها في إطار المنظمة ولنختلف فعاليتها واتخاذ القرارات الضرورية لمعالجة الانحرافات ونقصي أسبابها لتجاوزها مستقبلاً .

أهم الأسس والمبادئ التي تساعد على نجاح التخطيط التربوي :-

يتوقف نجاح عملية التخطيط على بعض الأسس والمبادئ المهمة وهي :

١- وضوح الهدف

٢- الأسلوب العلمي

٣- الخبرات السابقة

٤- التعاون

٥. التخطيط مسئولية القيادات العليا

٦- النظرة الإنسانية للخطة

٧- إستراتيجية الخطة

٨- استمرارية الخطة

٩- شمول التخطيط

١٠- أولوية التخطيط

١١- مرونة التخطيط

١٢- التنبؤ

١٣- التطور

١٤- إمكانية التنفيذ .

**الإدارة المدرسية :**

هي العمل الجماعي التعاوني المنظم الهادف من أجل توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي لتحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها)<sup>١</sup>

أما الحريري ورفاقه فيعرفون الإدارة المدرسية بأنها : (مجموعة العمليات التي تقوم عرفها التومي بأنها : (مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق بها هيئة المدرسة بقصد تهيئة الجو الصالح الذي تتم فيه العملية التربوية والتعليمية بما يحقق السياسة التعليمية وأهدافها )<sup>٢</sup>.

وعرف سليمان الإدارة المدرسية بأنها : (ذلك الكم المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة)<sup>٣</sup>.

ويعرفها الدكتور محمد منير مرسى بأنها: ( كل نشاط منظم مقصود وهاذف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة)<sup>٤</sup>.

<sup>١</sup> عمر محمد التومي الشيباني : المفهوم الحديث للإدارة التعليمية ،مجلة كتب التربية ، العدد ٧ ، طرابلس ، ليبيا، ١٩٧٧ ، ص٨٨

<sup>٢</sup> حسن الحريري، رياض معوض ، حلیم جريس، المدرسة الابتدائية دراسة موضوعية شاملة ، مكتبة النهضة المصرية ،

القاهرة، ١٩٦٦ ، ص٧٠

<sup>٣</sup> عرفات عبد العزيز سليمان : إستراتيجية الإدارة في التعليم ، دراسة تحليلية مقارنة ، ط١ ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٧٨ ،

ص٢٩٣

<sup>٤</sup> الإدارة المدرسية الحديثة : د. محمد منير مرسى، د. وهيب سمعان ، ط٢ ، ١٩٨٥ ، ص٥٧ .

ويعرفها محمد عبد الرحيم عدس بأنها: (إقناع الناس ليقوموا بما تريده منهم وبمستوى عالي من الإنجاز في كميته ونوعيته حتى ولو لم تتوفر لديهم الرغبة في ذلك في بداية الأمر).<sup>1</sup>

**أهمية وأهداف الإدارة المدرسية :**

من خلال هذه التعريفات التي تناولت الإدارة المدرسية وغيرها نخلص إلي أن الإدارة لها من الأهمية ما يجعلها حجر الزاوية في كل عمل مؤسس ويمكن القول بأنها لاغني عنها في مختلف مجالات الحياة ، حتى أن بعض المختصين أطلق علي العصر الذي نعيشه (عصر الإدارة العلمية)<sup>2</sup> لان جميع الأنشطة العلمية من اختراعات وصناعات واكتشاف كان الفضل في وجودها وارتقاءها إلي الإدارات الواعية التي تتميز بانتمائها وتفانيها في خدمة العملية التربوية التعليمية لذا نجد أن وزارة التربية والتعليم أولت اهتماماً مقدراً بالمديرين وعملت علي تأهيلهم وتنمية كفاءتهم وزيادة معلوماتهم وأساليبهم وذلك تمشياً مع التغيير المستمر الناجم عن التطورات والتغيرات في مجال الحياة المختلفة ، فالمدير يعتبر عاملاً من عوامل تحقيق الكفاءة والفعالية المدرسية عن العمل الجماعي الذي يجمع بين الكفاءة والانفتاح كما يتميز بالقدرة علي اتخاذ القرارات وإشراك المعلمين في اتخاذها الي جانب تهيئة الظروف المناسبة للتدريس الفعال .

وفي وقتنا الحاضر تتمثل أهداف المدرسة في تربية الأطفال تربية متكاملة الجوانب لكي يسهموا في بناء وتقديم مجتمعهم كل حسب قدراته وإمكانياته ولتكون لديهم المقدرة علي مواجهة تحديات العصر ودراسة احتياجات ومتطلبات المجتمع المحلي والعمل علي تلبيتها والمساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه.<sup>3</sup>

وقد حدث هذا التغيير في أهداف المدرسة نتيجة لتغيير النظرة نحو العملية التربوية ، فقد أظهرت الدراسات والبحوث التربوية والنفسية الحديثة أهمية الطفل كفرد وأهمية الفروق الفردية وأوضحت أيضاً أن العملية التربوية عملية نمو في شخصية الطفل من جميع نواحيها ، وأكدت الفلسفات التربوية الحديثة أن الطفل كائن ايجابي نشيط كما أظهرت دور المدرسة في مساعدة الطفل علي اختيار الخبرات التي تساعد علي نمو شخصيته نموا متكامل الجوانب ،هذا بالإضافة إلي التحديات الكبيرة التي شهدتها المجتمع وما زال يشهدها ومنها علي سبيل المثال الانفجار المعرفي الذي فرض علي النظام التعليمي ضرورة مواكبة مناهجه الجديدة في مجالات المعرفة بصوره عامه وفي مجال التربية بصفه خاصة وكذا التقدم التكنولوجي الذي فرض علي القائمين وعلاوة علي ذلك فقد أصبحت المدرسة في عالمنا المعاصر شأنها في

<sup>1</sup>المدرس مشاكل وحلول : محمد عبد الرحيم عدس ، دار الفكر للطباعة والنشر ، ط ١ ، ١٩٨٨ ، ص ٢٦١ .  
<sup>2</sup>عبد الغني النوري اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية (استراتيجية إصلاح التربية العربية) دار الثقافة الدوحة قطر ط ١ ١٩٩١ ص ٣٠٢ .  
<sup>3</sup>الإدارة المدرسية د. مريم محمد الشرقاوي مكتبة النهضة المصرية ط ١ ٢٠٠٦ ص ٥٠ .



ذلك شأن مؤسسات التربية الأخرى مطالبه لان تلعب دورا فعالا في مجال مواجهة مشكلات وقضايا المجتمع المحلي وبتقديم خدمات مباشره لمجالات الحياة المختلفة .

ونتيجة للتغيير في أهداف المدرسة تغيرت أهداف الإدارة المدرسية حيث أصبحت تتمثل في العمل علي توفير كافة الظروف والإمكانيات التي تساعد علي تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية ، كما اتسع مجال هذا النوع من الإدارة التعليمية فلم يعد مقصورا علي العناية بالنواحي الإدارية (تخطيط وتنظيم ورقابه ومتابعه واتخاذ قرار) بل اصب حالي جانب ذلك النواحي الفنية فأصبح يعني بكل ما يتصل بالتلاميذ وأعضاء هيئة الإدارة المدرسية وبالمناهج ( الأهداف – المحتوي – طرق التدريس – الكتاب المدرسي –الوسائل التعليمية وطرق التقويم والإشراف الفني والتمويل والعلاقة المتبادلة بين المدرسة والمجتمع المحلي هذا بالإضافة إلي أن محور العمل أصبح يدور حول التلميذ وتربيته متكاملة الجوانب .

#### **وظائف الإدارة المدرسية ومجالات عملها :**

في الماضي كان مجال عمل الإدارة المدرسية يقتصر علي النواحي الإدارية والمالية أما في الوقت الحاضر فقد اتسع هذا المجال وذلك بعد تطوير أهداف الإدارة المدرسية ومن ثم فان هنالك عدة مجالات عمل لهذه الإدارة المدرسية

#### **١/ علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي :**

حيث تبين من خلال الحديث عن تطور أهداف الإدارة المدرسية أن المدرسة كمؤسسة تربوية أصبحت مطالبة في الوقت الحاضر بأن تساهم في تطوير وتقديم مجالات الحياة في المجتمع المحلي وتحقيق هذا المطلب بكفاءة عالية يتطلب بدوره إقامة علاقات بناءة بين المدرسة ومنظمات المجتمع المحلي الأخرى ، ومن ثم يعد مجال علاقة المدرسة بالبيئة المحلية من مجالات عمل الإدارة المدرسية .

#### **٢/التلميذ : بفضل التطور الذي حدث في المجال التربوي أصبح التلميذ محورا للعملية التربوية**

بعد أن كان محورها المواد الدراسية ومن ثم فلقد أصبح عمل الإدارة المدرسية يدور حول التلميذ وحول توفير أفضل الأنشطة التعليمية والاجتماعية والصحية والنفسية الملائمة لقدرات هذا التلميذ وميوله واستعداداته ، وكذا حول تذليل كافة الصعوبات التي تعوق نمو شخصيته المتكاملة .

**٣/ المناهج :** قديما كانت المدرسة مطالبه بتنفيذ المناهج داخل الفصول الدراسية كما تم إعدادها من قبل الإدارة التعليمية ولكنها أصبحت في الوقت الحاضر مطالبة بتطوير المناهج (الأهداف العامة والخاصة والوحدات الدراسية ،الأنشطة التربوية ،أساليب التدريس والتقويم والوسائل التعليمية ) باعتبارها إحدى مكونات العملية التعليمية التربوية وذلك بالمشاركة في

إجراء الدراسات والبحوث التربوية المتعلقة بهذا الصدد وبالمتابعة الفنية المستمرة والتوجيه الفني الهادف إلي جعل العملية التربوية تستجيب بصورة أفضل لحاجات التلاميذ وكذلك لحاجات ومتطلبات التنمية الشاملة في المجتمع.

#### ٤/ العاملون بالمدرسة (المدرسون ، الفنيون الإداريون ، المشرفون وغيرهم ) :

تعد الموارد البشرية من العناصر الأساسية التي لا غني عنها في مجال الإدارة وتتوقف كفاءة هذا العنصر في مجال الإدارة المدرسية علي مدى توفير الفرص المتعددة والمتنوعة التي تساعد هؤلاء العاملين علي النمو المهني والعلمي والثقافي وعلي مدى توافر الحوافز المادية والمعنوية التي تدفعهم للعمل المنتج المتقدم والمتطور باستمرار وجعلهم يشعرون بالانتماء إلي المدرسة، ومن ثم فالإدارة المدرسية مطالبه بتحقيق ذلك كله وذلك للنهوض بدورها في تحقيق أهداف المدرسة .

٥/ المباني والتجهيزات المدرسية : يستلزم نجاح الإدارة المدرسية في تطوير العملية التربوية لتحقيق أهدافها بكفاءة عالية المشاركة في الدراسات والبحوث التي تهدف إلي تطوير المباني المدرسية المناسبة لطبيعة العملية التربوية والتي لا تتطلب إمكانات مادية كبيرة والعمل علي توفير ما يلزم هذه المباني من أجهزة وأدوات ومكتبات مدرسيه وغيرها من الإمكانيات المادية التي تساعد المدرسة علي تحقيق أهدافها .

٦/ الشؤون المالية والإدارية : من مجالات عمل الإدارة المدرسية المساهمة البناءة في إعداد النظم واللوائح والقواعد التي تسيّر شؤون المدرسة الإدارية والمالية بكفاءة عالية ثم العمل علي تنفيذها بمرونة وذلك حسب طبيعة عمل كل مدرسه وما يحكمها من نظم ولوائح وقوانين .

#### الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي :

المدرسة كمؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع لتقوم بدورها وفق ما يحدده لها هذا المجتمع ، وفي الماضي كان المجتمع ينظر للمدرسة علي أنها مؤسسة تعليمية تتولي فقط تربيته أبناءه وذلك من خلال تلقينهم مقررات دراسية إلا أن هذه النظرة قد تغيرت نتيجة للتغيرات التي شهدتها المجتمع المعاصر في كافة مجالات الحياة فقد أصبح المجتمع ينظر للمدرسة علي أنها جزء من الحياة الحقيقية ومركز إشعاع وتثوير للمجتمع ، وبناء علي ذلك فالإدارة المدرسية مطالبه بالعمل علي نمو التلميذ نموا شاملا ومطالبه أيضاً بالمساهمة في تقدم المجتمع المحلي وتطوره من خلال جوانب كثيرة أهمها :

أ/ أن المدرسة تساعد الأفراد في الارتقاء بسلوكهم وأخلاقهم وذلك عن طريق ما يكتسبونه منها من اعتماد علي النفس والقابلية الاجتماعية وتحمل المسؤولية مما يساعد الشباب علي الحراك الاجتماعي من الطبقة الاجتماعية التي ولدوا فيها إلي طبقة أعلي .

ب/ للمدرسة دور في تطوير القدرات الفردية للأفراد وما يترتب عليه من زيادة كفاءة الأفراد للحياة وممارسة أدوارهم الاجتماعية مما يؤدي إلي إعداد مواطنين وأبناء صالحين .

ج/ للمدرسة دور في تحقيق النمو الاقتصادي وذلك من خلال ما تزود به طلبتها من أساليب وطرق عديدة لاستغلال واستثمار رؤوس الأموال والثروات المتوفرة من أجل تقدم وازدهار اقتصاديات البلاد مما يعود علي الدولة والمجتمع بالارتقاء والتقدم .

د/ للمدرسة دور في الارتقاء بحياة المجتمع النوعية وذلك عن طريق قيام المجتمع بالتخطيط لحل مشكلاته الاجتماعية ومعالجتها بالطرق السليمة من خلال البرامج والمناهج الدراسية ، وعلاوة علي ذلك فقد تصبح العملية التربوية ذات كفاءة عالية إذا ما استطاعت الإدارة المدرسي أن تهئئ لمتعلميها فرصاً أكثر من التعليم من خلال بيئتهم وأن تجعل المجتمع المحلي مختبراً يتم فيه ممارسة الكثير من العمليات التربوية التي تتم داخل المدرسة وهكذا يمكن للإدارة المدرسية تحقيق الاتصال والتعاون المثمر بين المدرسة والمجتمع المحلي من خلال وسائل عديدة أهمها ما يلي :

١/ مجالس الآباء والمعلمين

٢/ الاجتماعات الدورية بين إدارة المدرسة وأولياء الأمور

٣/ الندوات والمؤتمرات العلمية التي تهدف لدراسة مشكلات المجتمع المحلي والمدرسي المتنوعة وكيفية التغلب عليها

٤/ الزيارات المتبادلة بين هيئة الإدارة المدرسية وقادة المجتمع المحلي

٥/ المشاركة المتبادلة بين هيئة الإدارة المدرسية وقادة المجتمع المحلي في مجال رسم سياسة المدرسة من ناحية والمجتمع المحلي من ناحية أخرى وهذا يتطلب من الإدارة المدرسية أن تتجه إلي العمل مع غيرها من سائر منظمات المجتمع المحلي .

٦/ إعداد دورات تعليمية متعددة لإكساب أبناء المجتمع المحلي الذين لم تتح لهم فرصة التعليم مهارات التعليم الأساسية وإكسابهم أيضاً بعض المهارات الحرفية كالسباكة والنجارة وإصلاح الأجهزة الكهربائية..... الخ .

**اتجاهات جديدة في مجال الإدارة المدرسية :**

برزت في الآونة الأخيرة اتجاهات جديدة في مجال الإدارة المدرسية تتمثل في :

١/ اعتبار المدير قائداً تربوياً يعمل علي تنمية المنهج التعليمي بعد دراسته بوعي وتقدير وتحسس ما فيه من ثغرات للعمل علي تلافئها .

٢/ استخدام جميع الطاقات المتوفرة لديه البشرية منها والمادية في خدمة العملية التربوية التي تهدف إلي التربية الشاملة للأطفال بحيث يتخرجون مواطنين صالحين .

٣/ اشتراك العاملين في صنع القرار ومتابعة تنفيذ بحوث يعتبر كل منهم نفسه مساهماً في

صنعه وليس مفروضاً عليه من الخارج فيقبل علي تنفيذه بمحض إرادته وبملاء حريته بكل جدية وإخلاص .

٤/ ممارسة الديمقراطية في التعامل مع الآخرين وإقامة علاقات إنسانية معهم فيسود المدرسة جو من الإلفة و الود وحرية التعبير وإبداء الرأي دون ضغوط أو إكراه أو مجاملة للرئيس .  
٥/ إيجاد نظام جيد للاتصال مع المجتمع المحلي داخل المدرسة وخارجها لتحديد المسؤولية وتضافر الجهود .

٦/ متابعة تنفيذ خطة العمل وتقويمها لتحسين الأداء في المدرسة ورفع كفاءة العاملين فيها .  
٧/ العمل علي تعميق روح الانتماء للمدرسة والولاء لها بخلق الظروف المناسبة التي تشعر كل عامل فيها بأن له كياناً محترماً ورأياً يقدره الآخرون وأن له أثره في تقدم المدرسة وأن نجاح المدرسة أو فشلها هو نجاح له أو فشل له.

#### **وظائف المدير ومجالات عمله هي:**

يعتبر مدير المدرسة المسئول الأول عن حسن سير العمل بمدرسته من جميع الوجوه ومن هنا يمكن أن ندرك حجم كبر المسؤولية الملقاة علي عاتق مدير المدرسة ، ولاشك أن واجبات مدير المدرسة متعددة ومتنوعة ومتداخلة فيما بينها إلا أنه يمكن تصنيفها إلي نوعين :

١/ نوع يشمل الواجبات التي يغلب عليها الطابع الإداري والتنظيمي .

٢/ والنوع الآخر يشمل الواجبات التي يغلب عليها الطابع الفني والمهني وسنقف مع النوعين بشئ من التفصيل أولاً :

#### **الواجبات الإدارية والتنظيمية :**

١/ ما يتعلق بالتنظيم العام للمدرسة من حيث الأهداف الكبرى للمدرسة في ارتباطها بأهداف المجتمع الكبير الذي تخدمه .  
٢/ ما يتعلق بالتنظيم الداخلي للمدرسة من حيث توزيع العمل علي المعلمين والموظفين وتنظيم اليوم المدرسي والأنشطة المدرسية وعمل الجدول وتوفير الكتب والأدوات وإرساء نظام جيد للاتصال يحقق المرونة والسرعة في توصيل التعليمات للآخرين والاحتفاظ بسجلات منظمه للتلاميذ ٣/ ما يتعلق بالنواحي المالية وما يرتبط بها من إعداد ميزانية المدرسة بإيراداتها ومصروفاتها .

٤/ مواجهة المشكلات المدرسية اليومية التي تنشأ من خلال العمل منها ما يتعلق بالمعلمين والعاملين ومنها ما يتعلق بالتلاميذ وآبائهم وفي مقدمة هذه المشكلات الغياب والتأخير والخروج علي النظام المدرسي وعدم احترامه والتقصير في أداء الواجبات وإتلاف الأجهزة والأثاث ودورات المياه .

٥/ تعزيز ارتباط المدرسة بمجتمعها المحلي والقيام بدورها في النهوض بالمجتمع .

### ثانيا : الواجبات الفنية :

تمثل الواجبات الفنية لناظر المدرسة أهمية كبرى في نجاح إدارته للمدرسة وتتركز حول العمل علي كل ما من شأنه أن يساعد في تحسين العملية التربوية والارتفاع بمستواها مثل وقوفه باستمرار علي حالة التعليم والتدريس في مدرسته وما يرتبط بذلك من أسس علميه لتنظيم الفصول وتوزيع التلاميذ عليها وتطوير أساليب الأداء والتدريس وتطوير البرامج والأنشطة التعليمية المساعدة ومساعدة المعلمين الجدد علي الاندماج في أسرة المدرسة والأخذ بيدهم<sup>١</sup>

أما الباحث فيري أن وظائف المدير ومجالات عمله هي :

١/ وضع دستور للنظام المدرسي مدعم بوسائل تنفيذية سليمة.

٢/ أن يعمل وفق رؤى ومنهجه وعلميه وخطط وبرامج دقيقه تحقق الأهداف المرجوة .

٣/ أن يهتم بالنواحي الصحية والاجتماعية والثقافية لدي طلابه .

٤/ أن يساعد علي خلق جو معافى سليم في مدرسته وذلك من خلال اهتمامه بالعلاقات الإنسانية حتى تزداد الفعالية ويؤدي كل فرد دوره .

٥/ الاختيار الدقيق للمعلمين أصحاب الخبرة والعمل علي تدريبهم بمختلف الطرق ومساندة وتوجيه المعلمين المبتدئين.

٦/ العمل بمبدأ التشجيع المادي والمعنوي حتى يخلق تنافسا شريفا بين معلميه .

٧/ الوقوف علي كل كبيره وصغيره في أمر التدريس ومتابعة المنهج وتذليل كافة العقبات التي تعترض سير العملية التربوية .

٨/ إعطاء مجال للمعلمين في إبداء رأيهم والعمل بمبدأ الشورى والإصغاء للآراء الأخرى والاهتمام بها .

٩/ أن يكون لصيغا بطلابه كثير التوجيه لهم ومعرفة ما يحتاجونه والاستماع لمشاكلهم والعمل علي حلها .

١٠/ أن يكون مشرفا تربويا مقيما وهذا يتطلب منه أن يكون علي قدر كبير من الخبرة والدراية والمعرفة والثقافة .

١١/ أن يكون متواجداً طيلة اليوم الدراسي حتى يكون قدوه للمعلمين والطلاب وبتواجده يحسم كل القضايا والمشاكل التي تقع بين الطلاب وزملائهم أو حتى من المعلمين .

<sup>١</sup> الإدارة المدرسية الحديثة د. وهيب سمعان ، د. محمد منير مرسي ط٢ ١٩٨٥ ص٧١

- ١٢/ توزيع المهام علي المعلمين بإشراكهم في إدارات الصفوف وعمل الجمعيات الأدبية وغيرها وبالتالي يتيح فرصه للتدريب وللقيادة داخل المدرسة ويفتح آفاقاً للإبداع والتميز .
- ١٣/ أن يكون مواكباً لكل المتغيرات مطلعاً علي ما يدور في العصر من تقدم علمي ومعرفي كبير حتى لا يكون تقليدياً في سياساته .
- ١٤/ الاستعانة بذوي الاختصاص والخبرة من قيادات المجتمع لإلقاء الندوات والمحاضرات المتنوعة حتى يضيء الطريق للطلاب في المجالات المتعددة.
- ١٥/ تشجيع وإتباع الوسائل والأساليب الديمقراطية.
- ١٦/ مواجهة الأزمات والمواقف الحرجة في هدوء وثبات يسريان ألي الآخرين الذين يستريحون لوجوده معهم .
- ١٧/ احترام المبادئ ووضعها فوق المصالح الشخصية .
- ١٨/ مناقشة الوسائل الجدلية (الاجتماعية ، الاقتصادية ، السياسية ) عن وعي وفهم وإدراك لأهميتها .

#### المدرسة فريق عمل متكامل:

المدرسة تلك المؤسسة التربوية التي تمثل جوهر الإدارة التعليمية ومثال لمجموعة عمل متكامل تتضافر في إتمامه جهود فريق من العاملين هي في حقيقتها مثل واضح لتكافل الخبرة التربوية إدارية كانت أو فنية ومن ثم فإن الجهود المبذولة هي جهود عمل موزعة بين أفراد هذا الفريق المتكامل .

والإدارة المدرسية ممثلة في مدير المدرسة (أو ناظرها) ووكيل المدرسة (أو وكلائها) وهؤلاء يمثلون دعامة رئيسية في العمل المدرسي ، وهناك المعلمون هؤلاء يمثلون حجر الزاوية في العملية وعصب الحياة فيها وهناك الإداريون والفنيون ، أولئك الذين يقومون بأعمال تسهم بدور كبير في إتمام العمل الدراسي ، وهناك المستخدمون من العمال رجال الصف الثاني أولئك الذين يشاركون في العمل بجهود ملموسة .

أنه فريق عمل بينهم علاقات وثيقة ويجمعهم رباط مقدس هو رباط العمل من أجل النشاء وبناء البشر أغلي أعمال الإنسان لأنه بهدف إلي إنضاج أغلي الثمار وأنفع ثروات الوجود وأبقاها أنها الأجيال المتعاقبة ، أنهم بناء المستقبل ، وصناع الحياة فيه .

ولإلقاء الضوء على نوعيات العمل المدرسي والمهام لوظيفية الملقاة على عاتق العاملين في المدرسة كل بحسب موقعه في هذا المجال الحيوي ، المستوي لإستراتيجية مذكورة في الإطار العام لإدارة التعليم يرى عرفات عبد العزيز سليمان أن إدارة المدرسة تتكون من مدير المدرسة أو ناظرها أو وكيل المدرسة

## مدير المدرسة :

شخصية مدير مدرسة من الشخصيات المرموقة .وله مسؤولية كبيرة نحو المجتمع الكبير الذي يخدمه ، ومسئوليته نحو المسؤولين والرؤساء الذين يعمل من أجلهم، ومسئوليته نحو المرؤوسين الذين يعمل معهم ، وأخيراً مسئوليته نحو المهنة التي ينتمي إليها بحرصه على أداء عمله وفقاً للمعايير المهنية .

القيادة المدرسية بين المحافظة والتجديد:

إن من أهم المسؤوليات التي ينبغي أن يتحملها رجل الإدارة المدرسية القيام بالدور المزدوج المتعارض الذي يتمثل في المحافظة والتجديد ، فهو من ناحية يحاول أن يحقق الثبات والاستقرار في عمله لكي يتم أداء العمل في انتظام دون اضطراب أو انقطاع ، ومن ناحية أخرى عليه أن يجدد في أساليب العمل وطرق الأداء بما يحقق الدافعية المتجددة لمنظّمته والعاملين فيها ، وهذا التجديد بالطبع قد يترتب عليه اهتزاز في أطر العمل ربما تسبب له الحيرة والارتباك ، ولذلك ينبغي على رجل الإدارة التعليمية أن يضع في اعتباره أن مقياس النجاح في العمل هو تحقيقه للهدف منه وهذا يقتضي منه تهيئة جو الاستقرار حتى يسير العمل في إطاره الطبيعي .وفي نفس الوقت يحاول بذكائه وبصيرته أن يدخل التجديدات التي يراها مناسبة للعمل بصورة تدريجية وبعد تهيئة الأفراد لها <sup>1</sup>.

## واجبات مدير المدرسة :

تتنوع واجبات مدير المدرسة ما بين واجبات ذات طابع إداري بحت ، وواجبات يمتزج الجانب الإداري فيها مع الجانب التعليمي ، وواجبات ذات طابع تربوي ، وبعض هذه الواجبات يتعلق بالتعامل مع المعلمين وبعضها يتعلق بالتلاميذ وبعضها يتعلق بالآباء وبعضها يتعلق بالزائرين من الخارج ، وبعض نظار المدارس في بعض الدول كما في إنجلترا واسكتلندا على سبيل المثال قد يقوم بالتدريس الفعلي في الفصول إلى جانب عمله ، كما يقوم بتقويم المعلمين في مدرسته وهي وظيفة للموجه الفني عندنا في السودان والبلاد العربية .

ما الذي يجعل مدير المدرسة مديراً جيداً ناجحاً؟:

يبدو من الدراسات العلمية والكتابات التربوية المتعلقة بالموضوع أن هناك عدة سمات يتحلى بها مدير المدرسة الناجح الجيد. من هذه السمات ما يأتي :

- ١- أن يكون له بصيرة تربوية ملهمة للآخرين .
- ٢- أن يحسن الإدارة والتنظيم .
- ٣- أن تكون له رؤية أنية ومستقبلية واضحة لما يريد أن ينجزه في المدرسة .

<sup>1</sup>الإدارة المدرسية الحديثة ، د. محمد منير مرسى، عالم الكتب للنشر والتوزيع ، ط١ ، ٢٠٠١ ، ص١٣٠

- ٤- أن يهيئ العاملين معه ويعددهم سلفاً لأية تغييرات أو تجديدات في المدرسة .
- ٥- أن يحفز العاملين معه على العمل ويشجعهم عليه .
- ٦- أن يتوفر لديه مهارات الاتصال والتواصل .
- ٧- أن يكون حازماً قوياً عادلاً في أسلوب إدارته قادراً على المشكلات.
- ٨- ألا ينعزل عن العاملين معه من معلمين وتلاميذ وآباء ، وإنما يكون على اتصال دائم بهم كما يسهل عليهم الاتصال به .
- ٩- أن يحافظ على النظام في المدرسة بحيث تكون مكاناً آمناً هادئاً لعملية التعليم والتعلم.
- ١٠- أن يساعد العاملين معه ويساعدهم في عملهم المهني وفي التغلب على مشكلاته.
- ١١- أن يحافظ على البيئة الصحية العامة للمدرسة ويحميها من أي أخطار ويوفر لها الأمن والسلامة .
- ١٢- ألا يحتكر العمل لنفسه بدون داعٍ وإنما يفوض سلطاته واختصاصاته بما يراه مناسباً للإدارة الفعالة للمدرسة .
- ١٣- أن يكون قادراً على إعداد ميزانية مدرسته وأن يحسن التصرف فيها.
- ١٤- أن يكون قدوة في السلوك وأن يحظى باحترام وتقدير كل العاملين معه من معلمين وتلاميذ وآباء.

#### ماذا يريد التلاميذ من مدير المدرسة ؟ :

- يبدو من الدراسات والبحوث التربوية التي تناولت هذا الموضوع أن التلاميذ يتوقعون من مدير المدرسة أن يتحلى بالصفات الآتية :
- ١- أن يكون عادلاً عطوفاً حانياً في معاملته للتلاميذ .
  - ٢- أن تكون علاقته حسنة بالتلاميذ وأن يتحدث معهم .
  - ٣- أن يكون مستمعاً جيداً ومتفهماً جيداً للتلاميذ .
  - ٤- أن يهتم بمعرفة أفكار التلاميذ وآرائهم وأن يحسن تقديرها .
  - ٥- أن يكون مرحاً خفيف الظل في إطار الاحترام .
  - ٦- أن يعرف التلاميذ في المدرسة بأسمائهم كلما أمكن ذلك .
  - ٧- أن يسهل اتصال التلاميذ به عند الحاجة .
  - ٨- أن يتحلى بالمسئولية .
  - ٩- أن يحافظ على نظافة المدرسة وجمالها .
  - ١٠- أن يحافظ على سلامة التلاميذ ضد أي أخطار تتهددهم في المدرسة .
  - ١١- أن يحافظ على النظام المدرسي ويحمي التلاميذ من العنف وفرض النفوذ.
  - ١٢- أن يكون حازماً مع التلاميذ المشاغبيين في المدرسة .



## الأهداف والتخطيط المدرسي:

تحتل دراسة الأهداف أهمية خاصة في الدراسات والممارسات الإدارية ، الهدف يمثل الغاية المراد تحقيقها ومعني ذلك أن الأهداف تحدد غاية طويلة توجه جهود المنظمة والعاملين بها نحو تحقيقها .

ويمكن أن يكون الفرد أكثر من هدف فلا بد من التفرقة بين الأهداف الأساسية ، والإدارة يجب أن تضع خطة واحدة للعمل تعتقد أنها تقوم إلي الإقتراب من أهدافها قدر الإمكان ، وعادة فإن جميع الأهداف لا يمكن تحقيقها في وقت واحد ، لذلك فإن جهود المنظمة توجه أساساً تجاه هدف واحد يمثل أولوية على أن توجه بعد ذلك إلي تحقيق الأهداف التالية من حيث الأهمية.

### مفهوم الأهداف :-

هي الأغراض أو القاصد التي يطلب مديرو المشروعات من مستخدميها - موظفين وعمال ذل ما في وسعهم من جهد لتحقيقها وذلك على فترات متفاوتة من الزمان والأهداف مثلها مثل التخطيط تعني بشئون المستقبل فهي مرتبطة به ، ومعني آخر أن تحققها يتطلب قطعاً من الوقت كما يتطلب نوعاً من التخطيط . وتختلف الأهداف في أنواعها وصفاتها إما عامة وإما خاصة وهي إما مباشرة وإما بعيدة المدى ، وهي كالخطط تتدرج في المنشأة الواحدة تبعاً لأهميتها .

### أهمية الأهداف ومزاياها :-

تقدم الأهداف عوناً كبيراً للإدارة التنفيذية في حسن توجيه المرؤوسين في المنشأة إلي الطريق الصحيح الواضح الذي يستهدف تحقيق الغرض المرسوم بغية الحصول على أفضل النتائج ، فالأهداف هي محور الارتكاز الذي تتلقف الإدارة التنفيذية حوله ونجمع فيه مجهوداتها كما تحشد فيه مؤهلاتها وقدراتها وتتخذ الأهداف صوراً عدة أهمها ما يلي :

١- خفض التكاليف بنسبة قدرها ١٠%

٢- النهوض بالإنتاج الحالي

٣- زيادة أعداد القوى البشرية العاملة

٤- إعداد طبقة الخلفاء الصالحين للمستويات العليا من الإدارة التنفيذية .

٥- إتباع طرق جديدة حافزة على العمل

٦- زيادة قيمة رأس المال العامل

٧- الإقلال من عدد الحوادث ولتخفيف من حدتها .

٨- تسوية الديون

٩- تنمية العاملين

١٠- خفض معدل الغياب بين الأفراد المستخدمين وكذا معدل تغييرهم .

**أما المزايا : فتمثل في :**

١- تحتوي الأهداف على شتى الفكر الأساسية والنظريات الرئيسية عما تعتمزم المنشأة وإنجاز من أعمال ، الأمر الذي يسهل معه وقوف الأفراد على ماهية الأعباء الملقاة على كواهلهم والمهام الواجب عليهم تأديتها كما يتييسر لإدارة حسب توجيههم .

٢- تعد الأهداف مثابة الوسيلة الناجحة التي يتسنى بواسطتها قيام العلاقات العامة والخاصة بين المنشأة وبين من تعتمد عليهم من الجهات وعن طريق الأهداف يتم ربط هؤلاء بعجلة المنشأة.

٣- من شأن الأغراض أن تضع الأساس الذي تتخذه الإدارة القيام بأعمال القيادة والإرشاد والتوجيه ، فأغراض المنشأة ما هي إلا أهداف يكافح جميع أفرادها من أجل إصابتها معاً .

٤- تعمل الأهداف على وضع مستويات خاصة تساعد على إدارة الجهود البشري في دوائر الأعمال .

٥- تساعد الأهداف على حث الأفراد على العمل وعلى دفعهم على أدائه برغبة وإجادة وتعمل أيضاً على توفير معاني الإيجاد والتوافق أو الإلفة والعمل المجيد وكلها معاني ضرورية لنجاح المجهود الجماعي .

**تصنيف الأهداف :-**

الأهداف الإنسانية يمكن تصنيفها بطريقة عامة إلي أنواع ، فنجدان هناك خمسة أنواع من الحاجات مرتبة ترتيباً تصاعدياً حسب أولويتها وهي :

١- الحاجات الجسمانية أو الفسيولوجية

٢- حاجات الأمن

٣- الحاجات الاجتماعية

٤- حاجات التقدير والاحترام

٥- حاجات تحقيق الذات وإذا انتقلنا من أهداف الفرد إلي أهداف المنظمة ككل نجد أن هناك اختلافاً في الرأي حول تصنيفات الأهداف تظهر في جميع مجالات نشاط المنظمة ويقسم تلك المجالات إلي :

١- الابتكار

٢- الكفاءة الإنتاجية

٣- الموارد المالية والطبيعية

٤- مستويات الأداء

٥- اتجاهات العاملين وإنجازاتهم

### الأهداف الرئيسية والأهداف المساعدة :-

تعرف الأهداف الرئيسية أنها تلك الأهداف التي لا تحتاج للتدليل على سبب وجودها أو بمعنى آخر يكفي ذكرها للتدليل عليها وأخذها قاعدة مسلم بها ، ومن أمثلتها هدف تحقيق الجودة أما الأهداف المساعدة فذات طبيعة وسيطة ولها أهميتها في تسهيل تحقيق الأهداف الرئيسية أو بمعنى آخر فإنها أهداف فرعية توصل إلي الهدف الرئيسي .

### التخطيط :-

أصبح التغيير هو القاعدة وليس الاستثناء وهذا التغيير يحدث في كل الجوانب في الإدارة الصناعية ، لتعليم العلم الشؤون الخارجية ... الخ ، والتغيير قد يكون فجائياً وشاملاً ، أو قد يكون بطيئاً ويحدث بالتدريج والإدارة الحديثة التي تسعى باستمرار على البقاء والنمو والنجاح يحب أن تركز أهميتها على التخطيط ، فالمخطط هو الذي يجري وراء التحسينات ، والذي يبحث عن الأفكار الجديدة ويعمل على تطبيقها عملياً وهو الشخص الوحيد الذي يتمتع بأكبر وأفضل فرصة لجمع كل مواد المنشأة بعضها مع البعض للوصول إلي هدف معين .

### التخطيط وعملية الإدارة :-

لقد سبق أن ذكرنا أن التخطيط هو أحد العناصر الجوهرية في عملية الإدارة ، وبالإضافة إلي ذلك فإن التخطيط له أولوية على الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتشكيل وتوجيه ورقابة ، فمثلاً ما أهمية الرقابة إذا لم تعمل على التأكد من الخطط نتحقق كما هو مقصود منها ، بل في الحقيقة أن المدير يقوم بالتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق الأهداف ووسائل الوصول إليها كما تحددتها جهوده التخطيطية ، فالتخطيط هو أساس الإدارة ونقف عليه الأعمدة الحيوية للتنظيم والتشكيل والتوجيه والرقابة والتي تعمل على مساندة الإدارة ومنحها المعنى والمغربي .

### معنى التخطيط :

هناك البعض يعتبر أنه اتخاذ القرارات ، ولكن هذا الاعتبار خطأ فاتخاذ القرارات ليس هو نفس الشيء كالتخطيط ، فمن المحتمل جداً أن يتخذ الفرد قرارات طول اليوم ومع ذلك لا يحقق شيئاً من التخطيط - ولكن من الناحية الأخرى لا يمكن أن تتم عملية التخطيط بدون اتخاذ قرارات .

فهناك من يعرف التخطيط بأنه التقرير سلفاً بما يجب عمله أو كيف يتم ، ومتى ، ومن الذي يقوم به أما هنري فايول فيقول : (أن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل) ، وجورج تيري يقوم التعريف الرسمي الآتي : (التخطيط هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضوح واستخراج الفروض المتعلقة بالمستقبل عند

تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتمد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة ) ، ومن ثم فإن التخطيط الفعال يقوم على أساس الحقائق وليس على أساس العواطف أو الرغبات ، والتخطيط عملية ذهنية بطبيعتها فالحقائق المتعلقة بالموقف موضوع الاعتبار يجب أن ترتبط بخبرة المدير ومعرفته ، وينبغي أن يكون المخطط قادراً على تصور النموذج المقترح للأنشطة بوضوح في ذهنه ، ويبين ضمناً أن يهتم بالنشاط في المستقبل أي أنه يتعامل مع مستقبل القرارات الحالية ، فالتخطيط هو في الحقيقة ممارسة بعد النظر والإعداد للمستقبل وهو كالجسر الذي يعبر بنا من حيث نوجد إلى المكان الذي نريد الوصول إليه .

ويرى عرفات عبد العزيز سلمان أن التخطيط المدرسي يهتم برسم سياسة عامة للمدرسة ووضع برنامج عمل متكامل لأنشطتها ومشروعاتها تعليمياً وثقافياً وتربوياً واجتماعياً داخلها وخارجها وتوزيع هذا البرنامج على فترات تتناسب مع إمكانيات المدرسة بحيث ينتهي العام الدراسي وقد استكملت المدرسة تنفيذه ، ومتابعة ، ومن ثم تحقيق أهدافه التي هي مشنقة من أهداف المرحلة التعليمية .

#### ومن مقتضيات هذا التخطيط ما يلي :

- ١- رسم برنامج زمني عام مع وضع احتمالات الحذف منه أو الإضافة إليه .
- ٢- معرفة إمكانيات المدرسة وأبنيتها ومرافقها وأثاثاتها وتجهيزاتها وكذلك احتياجاتها .
- ٣- معرفة الإعتمادات المالية المخصصة لتنفيذ متطلبات العام الدراسي في ضوء البرنامج الموضوع والمخطط له .
- ٤- معرفة إمكانيات البيئة المحلية وظروف المدرسية .
- ٥- تكوين اللجان المختلفة التي تتولى الأعمال والأنشطة والإشراف عليها .
- ٦- توزيع أعمال اللجان وأنشطتها ، مع مراعاة توفير متطلبات القيام بالتنفيذ وكذلك مراعاة التنسيق بين اللجان من حيث نوعياتها وعدد أعضائها بما يتناسب وكل لجنة ومن هذه اللجان :

١- لجنة التخطيط والتنظيم

٢- لجنة الجدول المدرسي

٣- لجنة النشاط الثقافي والاجتماعي

٤- لجنة النشاط الرياضي

٥- لجنة مكتبة المدرسة

٦- لجنة التوجيه والإرشاد النفسي للطلاب

٧- لجنة مدرسي المادة

٨- لجنة البث في المناقصات والمشتريات ، وكذلك من مقتضيات

التخطيط للعمل المدرسي:دراسة ما هو يظهر من مشكلات محتملة ووضع الحلول المناسب لها.

**مزايا التخطيط : للتخطيط مزايا عديدة يمكن التأكد أن نذكر منها الآتي :-**

١- يتعلق التخطيط بالمستقبل الذي يتصف بالغموض وعدم التأكد والتغيير وبالتالي بواسطته يمكن التعرف على المشكلات المتوقع حدوثها وعمل اللازم لتلاقيها والاستعداد لها قبل وقوعها

٢- يبين التخطيط أهداف المنشأة بوضوح حتى يستطيع كل أفراد الجماعة العمل على تحقيقها.

٣- يعمل التخطيط على الاستخراج السليم للأنشطة الهادفة والمنظمة فكل الجهود توجه نحو النتائج المنشودة .

٤- يخفض التخطيط العمل غير المنتج إلي أدنى حد

٥-يؤدي التخطيط إلي تخفيض الوقت اللازم للقيام بالأنشطة المخططة بالإضافة إلي تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل مع ربط بعضها ببعض من أجل تحقيق الأهداف .

٦- يبين التخطيط مقدماً جميع الموارد اللازم استخدامها - كماً ونوعاً وبذلك يمكن الاستعداد لكل الظروف والاحتمالات .

٧- يعمل التخطيط على الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة مما يؤدي إلي تخفيض تكاليف المنشأة إلي أدنى حد .

٨- يجبر التخطيط المدير على تخيل كل الصور التعليمية بوضوح وبالكامل وبالتالي التقليل من العزلة والتخبط .

٩- يساعد على التنسيق بين الأنشطة المختلفة ويتم هذا عن طريق التنسيق الأولي الذي يتم بين الخطط .

١٠- يقوم التخطيط الأساسي للضرورة للرقابة وكما سبق رأينا أن هناك علاقة وطيدة بين التخطيط والرقابة ومما سبق يتبين لنا بوضوح أن التخطيط بعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية والإدارية ، ومن ثم فهو من الوظائف الضرورية للإدارة .

**استخراج التخطيط : وهي تتضمن :**

١- تحديد الأهداف بوضوح وعلى أساسها تبني الخطة

٢- ترتيب الأولويات

٣- التنبؤ باحتمالات المستقبل والظروف المختلفة واحتمالات التغيير في الظروف والشروط والإمكانيات .

٤- الشمول أي تقدير الجوانب المختلفة من حساب الإمكانيات المادية والبشرية والظروف الاجتماعية

٥- الواقعية

٦- المرونة

٧- المتابعة والتقييم

#### عناصر التخطيط :-

للتخطيط عناصر أساسية وعوامل جوهرية يقوم على أساسها تتخلص فيما يلي :

١- عامل الوقت

٢- جمع المعلومات وتحليلها

٣- تدرج الخطط

#### من الذي يقوم بالتخطيط :-

١- يقوم المدير بكافة ما يتعلق بالتخطيط

٢- يقوم المدير بالتخطيط مع الاستفادة من المقترحات المقدمة من مرؤوسيه .

٣- يقوم المدير بوضع الخطوط العريضة للخطة ثم تقديمها للمرؤوسين الذين يقومون بوضع التفاصيل .

٤- يقوم المرؤوسين بالتخطيط ويقدمون الخطط للمدير لاعتمادها .

#### خطوات عملية التخطيط :

العمل التخطيطي يتميز بخطوات ست أساسية هي :-

١/ تحديد الهدف

٢/ وضع الفروض التخطيطية

٣/ تحديد البدائل

٤/ تقييم البدائل

٥/ الاختبار

٦/ تكوين الخطط المشتقة.

#### التخطيط التربوي :

سبقت الإشارة إلى إن التخطيط التربوي بصورته المبكرة كان أكثر وضوحاً ، فكراً وممارسةً من التخطيط العام نظراً لطبيعة التربية وعلاقتها الحميمة بأي تطور اقتصادي اجتماعي ، غير أن التخطيط التربوي أخذ أهميته في العصر الحديث من التخطيط القومي كتخطيط قطاعي مرتبط به ارتباطاً وثيقاً لكونه يتولى تنمية القوى البشرية اللازمة للتنمية والتطوير .

## التخطيط التربوي أهميته ودواعيه :

تتزايد أهمية التخطيط التربوي يوماً بعد يوم لكونه يمثل أهم مجالات التخطيط القومي بل هو قاعدة ارتكازه ، لأنه إلى جانب أمور عديدة يقوم بتنمية القوى البشرية من حيث تحريك وصقل وصياغة القدرات والمهارات والمعارف والاتجاهات في الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية ، الفنية والسلوكية<sup>١</sup> على أساس أن العنصر الإنساني في العمل أصبح الركيزة والأساس في بناء التقدم الاقتصادي الاجتماعي .

ومن خلال علاقة التربية بالتنمية تتكشف بجلاء أهمية التخطيط التربوي فيما يقوم به من ترجمة تلك العلاقة وتجسيدها في الواقع ، وما يقصده من إعادة تنظيم التربية بفكر وفلسفة جديدة لضبط مسارها ورفع درجة استجابتها المواكب والموازي للتنمية الشاملة<sup>٢</sup> . والتخطيط بهذه الأهمية المتعاظمة وانتشار استخدامه في جميع الدول تقريباً ، قد حتمته عوامل ودعت إليه مبررات عدة ولاسيما في بلدان العالم الثالث لعل أهمها<sup>٣</sup> :

حاجة التخطيط الاقتصادي للتخطيط التربوي ، فالتخطيط الاقتصادي لا يكون صحيحاً ولا مثمراً إلا إذا رافقه وداخله تخطيط للتربية كي يلبي حاجة الاقتصاد من العنصر البشري وقيادة التغيير. الزيادة السكانية السريعة أو ما ارتبط بها من تزايد الطلب على التعليم بأنواعه المختلفة باعتباره مجالاً لإحداث التحولات الجديدة وتحقيق التنمية والتقدم .

الاعتراف بالتربية بأنها حاجة أساسية للإنسان لتفتح قدرات الإنسان وإمكاناته وتحسين حياته والتكيف مع التغييرات العميقة في المجتمع المعاصر

التقدم الهائل في تركيب القوى العاملة أحدث تغييراً عميقاً في تركيب المهن والوظائف ، لذلك ظهر تخطيط القوى العاملة ليوائم بين التغيير في تركيب قوة العمل واحتياجات القطاعات المختلفة من العمالة الماهرة .

اعتبار التربية مشروعاً استثمارياً ، وتوظيفاً لرؤوس الأموال : لقد تحولت النظرة إلى التعلم من كونه مجرد خدمة استهلاكية تقدم للأفراد إلى كونه عملية استثمارية يفوق عائدها أي مشروع اقتصادي آخر، بمعنى أن ما ينفق على التعليم من أموال يعتبر نوعاً من استثمار عالي المردود، يفوق أي صناعة من الصناعات ، وتوظيف أمثل لرؤوس الأموال بحكم ضخامة القوى المستفيدة منه والسرعة في استعاضته .

ضرورة مجارة التربية للتقدم العلمي والتكنولوجي : أدى التقدم العلمي والتكنولوجي إلى تحول نوعي للقوى المنتجة لجعل العلم العامل الرئيسي في الإنتاج ، وما أحدث من انقلاب في

<sup>١</sup> متصور أحمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية، الكويت، وكالة المطبوعات ، ١٩٧٦ ، ص ١٩٥  
<sup>٢</sup> التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد، د. أحمد علي الحاج محمد ، أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك ، كلية التربية ، جامعة صنعاء ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ط ١ ، ٢٠٠٠ ، ص ١٤٣  
<sup>٣</sup> عبد الله عبد الدائم ، التخطيط التربوي ، بيروت ، دار العلم للملايين ، ط ٢ ، ١٩٧٢

تركيب المهن والوظائف ومستوى مهاراتها ، مما أدى إلى ضرورة التغيير المستمر في الإعداد المهني والعلمي والثقافي في مؤسسات التعليم .

— التكامل بين أنواع التعليم وبين الحلول التي ينبغي أن تقدم لها : فلم يعد من الممكن اليوم تطبيق الإصلاحات التربوية بطريقة مجزأة ، فمن يريد أن يغير الأجزاء لابد أن تكون لديه فكرة واضحة عن الكل ، والتخطيط يقدم حلاً شاملاً لأنواع التعليم ومشكلاته ومن بينها :

إيجاد التوازن بين مراحل التعليم المختلفة .

إيجاد التوازن بين فروع التعليم سواء النظري أو التطبيقي .

إيجاد التوازن بين الخدمات التعليمية بين مناطق الدولة أو بين الإناث والذكور والأميين وغير الأميين .

رفع كفاية التعليم إلى أقصى حد ممكن : فقد أدى التوسع التعليمي السريع إلى غلبة نمو الجانب الكمي ، وعلى حساب الجانب الكيفي في العالم الثالث ، فتضخمت نظم التعليم بأعداد تفوق إمكاناتها أو الاحتياج لهم ، فتدنى مستوى التعليم ، وانخفضت كفاية مخرجاته من الطلبة الذين لا يصلحون لأي وظيفة مما استدعى الجانب للتخطيط لتحقيق التوازن بين كم وكيف التعليم ، ورفع الكفاية بأقل كلفة وأدنى جهد وأقصر وقت للوصول إلى أعلى فائدة وعائد ومنفعة .

ارتفاع نفقات التعليم : فتزايد الطلب على التعليم لاعتبارات كثيرة رفع من الإعتمادات المخصصة له حتى وصلت في بعض بلدان العالم الثالث إلى ٣٠% تقريباً من ميزانيتها القومية ، في حين أنها لا تتجاوز في الدول المتقدمة من حسن أحوالها عن ٦% لذا أصبح ضرورياً تخطيط التعليم لترشيد نفقات التعليم وتقليل صور الهدر المادي للوصول إلى أعلى مردود من النفقات .

المعوقات الإدارية والتنظيمية : تعاني الكثير من النظم الاجتماعية وبخاصة التعليم من مشكلات وصعوبات من مختلف الأنواع تقريباً ونقص في الكوادر والقيادات الوظيفية ، فالتخطيط التربوي الدقيق سيوضح معالجة المشكلات على أساس مطابقة الأهداف للبدائل المختارة ، واستخدام الوسائل الملائمة للتنفيذ والمتابعة ، ومن ثم تحقيق الأهداف.

مواجهة التحديات المتوقعة والتغيرات التي يخبئها المستقبل في ميدان التربية وغيره من الميادين العلمية والبحثية أو في النظام الاجتماعي ، فقد تأكد أن التطلع إلى المستقبل ومحاولة تشكيله لن يتأتى إلا بتخطيط قادر على قراءة المستقبل والتنبؤ به.

**مفهوم التخطيط التربوي ومنطلقاته الفكرية :**

الفرق بين التخطيط التربوي والتخطيط التعليمي هو الفرق بين مفهوم التربية ومفهوم التعليم ، ويتحدد الفرق بينهما في أن التخطيط التعليمي يتولى كل ما يتم داخل النظام التعليمي المؤثر



فيه ، على أن التخطيط التربوي يتولى أشمل وأعمق ، حيث يضم إلى جانب النظام التعليمي جميع المؤسسات التي تقوم بعملية التربية خارج التعليم ليحوي تخطيطاً للأسرة ، ومؤسسات الثقافة والإعلام ، والمؤسسات الدينية ودور العبادة ، والمؤسسات الاجتماعية من نوادي رياضية أو السينما والمسرح في كل متكامل ، غرضه التنمية الشاملة للفرد من مختلف مكوناته الشخصية وأبعادها المجتمعية ، وتنمية هذا المجتمع وجعله أكثر المجتمعات تطوراً وأسرعها بلوغاً للقيم الإنسانية الرفيعة .

وهناك بعض المصطلحات التي يحسن ذكرها حتى نقف على مجال التخطيط التربوي كونه يتداخل معها في تخطيط القوى البشرية وهما : التخطيط السكاني ، والتخطيط الاقتصادي .  
فبينما يركز التخطيط السكاني على موضع القوى البشرية بصفة عامة ، يركز التخطيط الاقتصادي على القوى العاملة على حين يهتم التخطيط التربوي بالاثنتين معاً لأنه يهدف إلى تنمية القوى البشرية وإعداد الأفراد للعمل<sup>1</sup>

وفي ضوء المفهوم الشامل للتنمية والخصائص العامة للمفهوم الشامل للتخطيط ، يمكن أن نضع مفهوماً شاملاً للتخطيط التربوي منبثقاً من التخطيط القومي ومرتبباً به على النحو التالي : التخطيط التربوي عملية منظمة ومستمرة لتحقيق أهداف مستقبلية بوسائل مناسبة تقوم على مجموعة من القرارات والإجراءات الرشيدة لبدائل واضحة وفقاً لأولويات مختارة بعناية — بهدف تحقيق أقصى استثمار ممكن للموارد والإمكانات المتاحة ولعناصر الزمن والتكلفة كي يصبح نظام التربية بمراحله الأساسية أكثر كفاءة وفاعلية للاستجابة لاحتياجات المتعلمين وتمميتهم الدائمة ، وبما من شأنه الإسراع بمعدلات تنموية مرتفعة ، وخلق الرغبة في التقدم المستمر ، ويتصف هذا المفهوم بما يلي :

١— إنه مجموعة من العمليات المتفاعلة والمتكاملة وفقاً لأسلوب علمي منظم ومنهج قائم على التفكير لما يراد إحداثه من تنمية شاملة في واقع المجتمع عن طريق التربية وفعاليتها القوية .  
٢— إنه يقوم على مجموعة من القرارات اللازمة والتدابير المعتمدة لتحقيق مجموعة من الأهداف المحددة ، بمعنى أن التخطيط هنا إلزامي ، حيث تقوم الجهات المعنية بتنفيذ خطة التنمية للوصول إلى الأهداف المرصودة ، وأن تكون هذه القرارات قائمة على البحث والدراسة.

٣— إنه يهتم بجمع ودراسة وتحليل المعلومات والبيانات الممكنة سواء أكانت مادية أو بشرية أو اجتماعية وتحليل دينامية التغيير والحركة في المستقبل .

<sup>1</sup> محمد محمود موسى ، التربية ومجالات التنمية في الإنماء التربوي ، مرجع سابق ، ص ٣٥

٤- إنه يعبئ الإمكانات البشرية والمادية للنظام التربوي ، ويستثمرها بأفضل السبل لتنفيذ الخطة

المرسومة لتنمية التربية لتصبح أكر فاعلية .

٥- إنه يهتم بعنصر الزمن والتكلفة فتحدد الاستثمارات وإستراتيجية التنفيذ على فترات زمنية قصيرة

ومتوسطة وطويلة ، والتخطيط من هذه الناحية يختصر الزمن ويرشد الإنفاق ويقلل من صور الهدر .

٦- إنه ينظر إلى المستقبل بوعي وبخطوات تواصل ، أو تقترب منه ، بمعنى التنبؤ العلمي بما

سيحدث في المستقبل واحتمالات التغيير فيه .

٧- إنه يضع إستراتيجية للتنمية التربوية ، وارتباطها بالتنمية الشاملة بما يتطلبه ذلك من القضاء

على الأمية والقيام بتعليم الكبار والارتقاء بحياة الفرد والجماعة .

والتخطيط بهذا المفهوم الشامل يقوم على عدد من المقومات الفكرية المميزة له من أهمها :

١- إن التخطيط أسلوب موضوعي في التفكير .

٢- التخطيط تفكير تحليل دينامي .

٣- التخطيط تفكير تكاملي .

٤- التخطيط يتضمن تفكيراً إسقاطياً .

٥- التخطيط يتسم بطابع الفكر التجريبي .

٦- التخطيط نوع من التفكير المثالي .

٧- التخطيط تفكير واضح وصريح .

٨- التخطيط عملية تفكير ترتبط بمحور الزمن .

**أهداف التخطيط التربوي :**

لما كان التخطيط نشاط واع تقوم به الدولة لإحداث تحولات معينة وفقاً لأولويات تحددت سلفاً في مجتمع ما ، وكل مجتمع له ظروفه وتحدياته التي تميزت عن غيره من المجتمعات الأخرى ، فقد استلزم الأمر وضع أهداف عامة للتخطيط التربوي مشتقة من الأهداف العامة لهذا المجتمع ، وضمن خطته القومية ، وهذه الأهداف هي :

## ١- الأهداف الاجتماعية للتخطيط التربوي :

تتمثل في إتاحة الفرص التعليمية لكل أفراد الشعب في النوع الذي يناسب حياتهم واحتياجاتهم وفي توفير احتياجات المجتمع من القوى العاملة اللازمة لتنميته اقتصادياً واجتماعياً ، وعموماً تتلخص الأهداف الاجتماعية للتخطيط التربوي فيما يلي :

- منح جميع أفراد الشعب رجالاً ونساءً فرصاً متكافئة للتعليم .
- إعطاء كل فرد نوع التعليم الذي يتناسب مع قدراته وإمكاناته وميوله .
- توفير احتياجات المجتمع من القوى العاملة اللازمة لتطوره الاقتصادي والاجتماعي .
- المساهمة في تطوير المجتمع وتحويله إلى مجتمع حديث يتميز بالمرونة والحركة الاجتماعية .

— الحفاظ على الجيد من تقاليد المجتمع وتراثه ومثل أفرادهم وما يعتقدون أنه خير وجميل .

## الأهداف السياسية للتخطيط التربوي : تتمثل في :

- المحافظة على الكيان السياسي والاجتماعي للدولة .
- تنمية الروح القومية بين أفراد المجتمع .
- تطوير المجتمع بما يحقق مزيداً من الانسجام بين الفرد والمجتمع .
- تربية المواطن الصالح وإعطائه جميع الفرص التعليمية لتنمية إمكاناته وقدراته .
- زيادة التفاهم والتعاون بين جميع الأفراد والشعوب على المستوى العالمي .

## الأهداف الثقافية للتخطيط التربوي :

- للتربية وظيفة أساسية هي الحفاظ على ثقافة المجتمع ونقلها من جيل إلى جيل وينشرها ، ويجدها ويضيف إليها من واقع الحياة المتطور وتتمثل الأهداف الثقافية للتخطيط التربوي في:
- المحافظة على الثقافة الإنسانية ونشرها .
  - تنمية الثقافة وتطويرها وتنويعها عن طريق البحث العلمي .
  - رفع مستوى الثقافة بين أبناء الشعب عن طريق محاربة الأمية ورفع مستوى التعليم في جميع مراحلها .
  - حل مشكلات الثقافة وانتشار المعرفة ونموها .

## الأهداف الاقتصادية للتخطيط التربوي :

تعتبر التربية من أهم عناصر التنمية باعتبارها من أهم مستلزمات الإنتاج ، والأساس في تقرير سرعة التنمية فهي نوع من الاستثمار المربح لذلك يجب أن تتضمن الأهداف الاقتصادية للتخطيط التربوي ما يلي :

- مقابلة احتياجات البلاد على المدى القصير أو البعيد من القوى العاملة كما وكيفا ، حالياً ومستقبلاً .

— زيادة الكفاية الإنتاجية للفرد عن طريق إكسابه المهارة والخبرة وزيادة قدرته على التحرك الوظيفي بسهولة تبعاً لظروف الإنتاج أو التغييرات في الاقتصاد .  
— مواجهة مشكلة البطالة بين المتعلمين وغير المتعلمين مما يحقق التشغيل الكامل لقوة العمل المتوافرة .

— المساهمة في الإسراع في عملية التطوير الاقتصادي والصناعي عن طريق تنشيط البحث العلمي والتكنولوجي وإعداد الأفراد القادرين على القيام به .  
— تنسيق سياسة الصرف على أنواع التعليم ورسم السياسات الخاصة باستغلال مخصصات التعليم أقصى استغلال ممكن ربما تؤدي إلى زيادة كفاءة إنتاجيته إلى أقصى حد ممكن .

### **المقومات والمبادئ الأساسية للتخطيط التربوي :**

لكل منظومة فكرية أسس ومبادئ ترتكز عليها ، والتخطيط التربوي كنتاج فكري له تطبيقاته الواسعة التي تستند إلى عدد من القواعد أو المقومات التي يجب توفرها لكي يقوم التخطيط ويؤدي ثماره المرجوة منه ، ويمكن تلخيص أهم هذه المقومات والمبادئ على النحو التالي :

#### **١- الواقعية :**

إن رصد الواقع الفعلي والانطلاق منه يعتبر من أهم مقومات التخطيط التربوي ، بمعنى أن التخطيط لا بد أن يبدأ من الواقع وإمكاناته لتحويله إلى وضع جديد .  
ويقصد بالواقعية تناسب الإمكانيات المتاحة والممكنة مع الآمال التي تسعى لتحقيقها ، بحيث لا تتجاوز الخطة حدود الممكن وإلا أصبحت من قبيل الأمنيات البعيدة عن التحقيق ، والواقعية تشمل الواقعية السياسية من حيث رسم السياسات العامة واتخاذ القرارات ، ثم الواقعية الاجتماعية من حيث بنية المجتمع وعلاقته الداخلية والخارجية والعادات والتقاليد التي يمارسها أفرادها .

#### **٢- الشمول :**

غالباً ما يكون التخطيط الفعال بصفة عامة والتخطيط التربوي بصفة خاصة شاملاً لأوجه النشاطات المختلفة ، والمقصود بالشمول أن تكون للخطة السيطرة والتوجيه على كافة الموارد المتاحة لضمان تحقيق التناسق والتكامل بين القرارات والسياسات التخطيطية مما يكفل النمو المتوازن .

#### **٣- المرونة :**

يجب أن تكون الخطة قابلة للتعديل وتصحيح الخطأ كلما دعت الضرورة لذلك لمواجهة الظروف الطارئة والاحتمالات التي قد تظهر أثناء التنفيذ ، وتعني المرونة قابلية الخطة لمواجهة جميع الظروف الزمنية والمكانية وإمكانية التعديل أو الحذف أو الإضافة لما قد يطرأ من مفاجآت ويستجد من متغيرات .

#### ٤- الاستمرارية :

وتعني أن يكون التخطيط سلسلة مترابطة من العمليات المتداخلة التي لا تنقطع ، أي أن يكون التخطيط دورة حالية تتكامل البدايات مع النهايات ، وكل عملية مرتبطة بالأخرى ومؤدية إليها ، وفي إطار من الاتصال والتفاعل المستمر بين القائمين بوظائف التخطيط وفي جميع مراحل ومستوياته ، ومبدأ الاستمرارية في تخطيط التعليم بخاصة شرط مهم لكونه يتيح الربط العضوي بين مختلف عمليات تخطيط التعليم وبين ما يسبقها من خطط تعتبر الحالية مكتملة لها ، وبين ما يتبعها من خطط قادمة ، لأن إعداد القوى العاملة يحتاج لفترة طويلة تصل إلى عشرين سنة ، وهو في هذا يتضمن أربع خطط خمسية حتى يؤتي ثماره المرجوة .

#### ٥- الإلزام :

الخطة لابد أن تكون ملزمة بالتنفيذ لكافة الوحدات الاقتصادية والأفراد على مختلف مستوياتهم . وتختلف صفة الإلزام بحسب نوع التخطيط المركزي أو القومي الشامل يعتبر مبدأ أصيلاً وسمه مميزة .

#### ٦- التنسيق :

ويقصد به أن تتكامل أجزاء الخطة وتعمل كوحدة متناسقة بين مفرداتها الداخلية كقطاع واع والخارجية كخطة قومية ، ويتم ذلك بالتنسيق ما بين الأهداف التي ترمي الخطة إلى تحقيقها أو بين الوسائل والإستراتيجيات اللازمة للتنفيذ ، وكذا بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها ، ويتضمن التناسق أن يتوافق أجزاء التركيب الداخلي للتخطيط مع بعضها البعض ومدى تفاعل هذه الأجزاء مع بعضها .<sup>١</sup>

#### مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ :

ويقصد بهذا المبدأ أن يتولى الجهاز المركزي للتخطيط إقرار الصيغة النهائية للخطة واتخاذ القرارات الأساسية لوضعها موضع التنفيذ، بينما لا مركزية التنفيذ تعني أن يترك جانب كبير من تنفيذ الخطة للجهة المنفذة ، وهذا يعني أن جهة التنفيذ لم تشارك في وضع الخطة واتخاذ القرارات بشأنها .

#### المشاركة :

شرط أساسي لبلوغ الخطة أهدافها والقصد بها تحقيق المشاركة الحكومية والشعبية من تنظيمات ونقابات وأحزاب سياسية وكل فئات المجتمع في تنفيذ خطة التنمية ، ومن الواضح أن المخططين الفنيين مهما بلغت قدراتهم الفنية وإمكاناتهم فلن يتمكنوا من تحديد الحاجات والأهداف الأساسية ، والتي تعتبر الخطوة الأولى من عملية التخطيط ، والأهم من ذلك أن

<sup>١</sup> راجع :علي لطفى : التخطيط الاقتصادي ، دراسة نظرية وتطبيقية ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٨١

التخطيط عندما ينبع من مختلف أبناء الوطن فستتوافر له شروط ومزايا عديدة في مقدمتها أن التخطيط لم يكن سياسة مفروضة عليهم من أعلى ، وبالتالي سوف يتقبلونها باعتبارها نابعة منهم ومعبرة عن حاجاتهم .

### سهولة التنفيذ والمتابعة :

يقتضي تنفيذ الخطة أن تكون سهلة التنفيذ بمعنى أن تتضمن ترجمة الخطة إلى إجراءات وخطط أكثر تفصيلية إلى مستوياتها الدنيا ثم إسنادها إلى جهاز إداري كفاء ، شريطة أن يكون هناك تحديد واضح للمسئوليات الملقاة على الأجهزة والإدارات والأفراد وكذا سبل تنفيذها . ويقصد بالمتابعة الرقابة المستمرة للأداء والملاحظة المنتظمة من قبل أجهزة الوحدات التنفيذية والجهاز العام للتخطيط من أجل التأكد من أن كل شئ يمر في الخطة المعدة له .

### المراحل العامة للتخطيط التربوي :

التخطيط بطبيعته عملية متصلة مستمرة من الصعوبة بمكان الفصل بين جزئياتها لتضع لها ترتيباً تتابعياً ، بمعنى أن تنتهي الأولى لتبدأ الثانية ، وهكذا حتى تنتهي الخطة ، ولكن ليس من المنطقي أن يتم التخطيط في وقت واحد ودفعة واحدة لذلك استوجب رصد الخطوات الرئيسية للقيام بمهام التخطيط بغرض الدراسة والتحليل .

وفيما يلي توضيح تلك المراحل والخطوات :

#### ١- مرحلة التحضير والإعداد:

ويتم فيها تقويم التجربة السابقة وجوانب نجاحها أو فشلها ، وأسباب ذلك وتشخيص الواقع الراهن والعوامل المؤثرة إيجاباً أو سلباً ، ثم القيام بدراسات تفصيلية لواقع ومتطلبات تطويره شكلاً ومضموناً واتجاهات توسعه كما وكيفاً .

#### وتتضمن هذه المرحلة القيام بالآتي :

- جمع الدراسات التفصيلية للسكان من حيث تركيبهم وتوزيعاتهم المختلفة وعمل التقديرات اللازمة واحتمالات النمو المتوقعة وذلك بغرض تحديد العبء الملقى على التعليم .
- تقدير الاحتياجات من القوى العاملة اللازمة لخطط التنمية من حيث الكم والكيف ، على المدى القريب والمتوسط والبعيد ، ودراسة التغييرات التي يمكن أن تحدث في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية وأثرها على التعليم ، والتنبؤ باتجاهات التغييرات وعمقها ومداهما .
- مسح دقيق لنظام التعليم وإمكاناته والإسقاطات المتوقعة بهدف تحديد مجالات التطوير والواجبات اللازم إدخالها لتحقيق الأهداف الملقاة عليه خلال فترة الخطة .
- وضع دليل عمل لكيفية صياغة جزئيات الخطة من قبل كل المستويات الإدارية المختلفة حتى أدنى وحدة في نظام التعليم .

– النزول بهذا الدليل على كل وحدات الجهاز التعليمي لوضع تصور مخطط مبدئي لما تحتاجه من نمو وتطوير ونابعة من كل وحدات الجهاز التعليمي ومعبرة عن المتطلبات الفعلية لها .

– رصد الإمكانيات البشرية والمادية وعلى مستوى كل المناطق.

## ٢- مرحلة تحديد أهداف الخطة :

ويتم فيها وضع جملة من الأهداف العامة على ضوء الدراسات التفصيلية والتحضيرات المختلفة لواقع الخطة وما أظهرته من احتياجات لتغيير النظام التربوي وتطويره ، ومستمدة من فلسفة المجتمع ومحتوياته ، ومبنية على سياسة الدولة وتوجهها الاقتصادي الاجتماعي .

والأهداف بهذه الأهمية تقع مهمة تحديدها على السلطة السياسية المنوط بها اتخاذ القرارات بشأنها ، وهذا ينبغي أن يراعى في هذه الأهداف ما يلي :

– أن تصاغ بدقة في عبارات عامة .

– أن تأتي في شكل اتجاهات عامة غير محددة في صورة رقمية أو كمية .

– أن تكون معبرة عن الواقع وتستجيب له وقابلة للتحقيق .

– أن تكون محددة ، واضحة ، ومختصرة بقدر الإمكان ، لأن زيادتها قد تؤدي إلى احتمال حدوث تعارض بينها.

– أن تكون متناسقة ومتكاملة فيما بينها.

## مرحلة وضع إطار الخطة :

وتتضمن ترجمة الصور العامة إلى صور رقمية ومؤشرات مادية في هيئة برنامج عمل مفصل لأولويات المشاريع وبرامج العمل والحركة ، بناءً على ما تقترحه كافة وحدات التعليم والإمكانيات والموارد المتاحة . وتقوم في هذه المرحلة الإجراءات التالية:

– تقويم أوضاع نظام التعليم وحصر مشكلاته وما ينبغي إحداثه من أجل تحقيق الأهداف المرسومة .

– صياغة الاحتياجات في ضوء الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وكذلك تحديد الوسائل واختيار أنسبها لتحقيق الأهداف.

– تحديد الأسس والمعدلات الخاصة بسياسة القبول ومعدلات نموها في كل مراحل التعليم والتنبؤ باحتمالات التغييرات المختلفة في المجتمع.

– دراسة الاحتمالات المتوقعة في تنفيذ الخطة والاستعداد لمواجهتها.

– التنسيق بين المشروعات جغرافياً وزمانياً لتجنب التضارب أو الازدواج فيما بينها.

## مراحل إقرار الخطة :

بعد وضع الصورة النهائية للخطة على المستوى الشامل لقطاع التعليم تقوم الهيئة العليا للتخطيط بدراستها الدقيقة مع غيرها من مشاريع الخطط القطاعية الأخرى ، ومناقشتها على مستوى الاقتصاد القومي ، فتعدل فيها على ضوء الاعتبارات الخاصة بظروف كل قطاع وطبيعة النشاط الذي يمارسه وكذا موقعه من الاقتصاد القومي لحسن توزيع الموارد المخصصة لكل قطاع وملاءمتها للنشاط الذي يقوم به ، لضمان تناسق خطة التعليم وتكاملها مع بقية القطاعات . والأهم من ذلك كله التأكد من قابلية الخطة للتنفيذ بحيث لا تحدث اختناقات تؤدي إلى تعطل الإنتاج وضياع الموارد ، إلى غير ذلك من إجراءات ، ثم تقوم الهيئة العليا السياسية والتخصصية بإقرار الخطة ، ثم تعرض الخطة على السلطة التشريعية لمناقشتها وإقرارها ، ثم تصدر بعد ذلك السلطة التنفيذية قرارها .

## مرحلة التنفيذ :

بعد إقرار الخطة فإنها تصبح موجبة التنفيذ، وهنا تتخذ القرارات الداخلية لقطاع التعليم المحددة لمؤشرات وملامح التنفيذ لكل الوحدات الإدارية بما فيها الوظائف الأدنى مستوى بحيث توزع مقادير الواجبات والأعباء مع اقتران ذلك بالإجراءات والأساليب التي تمكن من التنفيذ.

وغالباً ما تظهر بعض المشكلات التي تعيق التنفيذ ، وعندئذٍ يجب على السلطة السياسية والقيادات التنفيذية أن تسارع في اتخاذ الحلول المناسبة والعاجلة لتلك المشكلات وما قد يعترض التنفيذ.

## مرحلة التقييم والمتابعة :

لا ينتهي التخطيط بمجرد وضع الخطة وتنفيذها، بل يمتد إلى المتابعة الدائمة والتقييم المستمر ، وتتم المتابعة بملاحظة التنفيذ وتحديد خطواته ودرجة نجاحه أو انحرافه عن الخطة المحددة حتى تتلافى حدوث أي انحراف، وتتعرف على مشكلات التنفيذ، وهناك نوعان من المتابعة ، أولهما متابعة التنفيذ التي تقوم بها الوحدات التنفيذية وتسعى إلى التعرف على منجزات وأداء الأفراد وفقاً لقواعد رقابية معينة ، وثانيها متابعة جهاز التخطيط ، وتؤدي إلى تعديل الخطة أو الإجراءات التنفيذية ، وتغيير السياسات بما يضمن تحقيق أهداف الخطة.

وعموماً تؤدي المتابعة إلى تحقيق عدة أغراض هي :

- التعرف على الانحرافات للأهداف وتحديد أسبابها بهدف تصحيحها .

أسامة الصفتي: حول مفاهيم التنمية والتخطيط وإعداد الخطط ومتابعتها وتنفيذها، القاهرة ،معهد التخطيط القومي، استنسل، د.ن.ص ٥



- التعرف على الأهداف التي تجاوزت التحقيق والتي تنشأ أصلاً من خلال ممارسة التخطيط أو الموازنة .

- تبيين حدود التعديل وشروطه الجديدة لتتلاءم معها ومع بعضها على أساس منسق مع الحفاظ على الأهداف الأساسية للخطة أو البرامج.

وأخيراً توفر المتابعة لمعلومات مهمة ودقيقة لا تفيد فقط في إدخال التعديلات في الوقت المناسب ، ولكن تفيد في وضع الخطط القادمة .

أما التقويم فيقصد به مقارنة النتائج المحققة فعلاً بالأهداف المرصودة في الخطة ، وعملية التقويم حركة مستمرة ومصاحبة لتدفق الأنشطة في توافق زمني مناسب يسمح للإدارة باكتشاف احتمال انحراف الأداء عن مستوياته المستهدفة .

ويفيد التقويم في إجراء مقارنة منتظمة للنتائج المتحققة وتقويم أسباب انحراف التنفيذ بما يتيح اكتشاف نواحي النقص في التخطيط ، والوقوف على مختلف المشكلات وإعادة توجيه الموارد واستخدامها ، وما يترتب على ذلك من رفع كفاءة التخطيط ودرجة استعداده لمواجهة التغيرات الخارجية أو الداخلية المتوقع حدوثها.

#### **البعد الزمني للخطة :**

يتميز التخطيط بوجود ثلاثة أبعاد زمانية ، غير أن هذه الأبعاد أكثر حاجة وطلباً للتخطيط التربوي ، لأن أهدافه الفعلية لا تتحقق إلا على المدى البعيد ، على أساس أن تنمية القوى البشرية وإعدادها تحتاج لفترة طويلة وفقاً للاحتياجات منها، وتجدر الإشارة إلى أن البعد الأول يعمل على تحقيق الأهداف الحالية للخطة ، ويعمل البعد الثاني على تحقيق الأهداف في المستقبل القريب ، أما الثالث فيحقق الأهداف في المستقبل البعيد ، وعادة ما تأخذ هذه الأبعاد شكل خطط متداخلة فيما بينها وفي تسلسل متكامل ، ولكن يبدو أن كثير من الدول وفي مقدمتها بلدان العالم الثالث تركز على الخطط ذات الأجل المتوسطة أي الخمسية وتهمل كثيراً الأجل البعيدة وأحياناً القصيرة . وعلى ذلك يتخذ التعليم ثلاثة خطط حسب مداها الزمني هي :

#### **أ- تخطيط قصير المدى :**

وفترته لا تتجاوز في الغالب سنة واحدة ، وتبنى هذه الخطة على التركيز على مسار التنفيذ الفعلي لمجالات النشاط الجاري وذلك لإعطاء مرونة كافية للخطة الخمسية ، وعن طريقها يمكن إجراء التعديلات المطلوبة لمواجهة المواقف الطارئة .

#### **ب - تخطيط متوسط المدى :**

وتتراوح أماده بين ٣ — ٧ سنوات غير أن الشائع فيه الذي يصل مداه إلى خمس سنوات ويسعى إلى إحداث تحولات جوهرية في بنية التعليم ، ونظمه ووسائله ، في شكله ومحتواه ، وفي درجة ارتباطه ببيئته ، وهذه أمور يحتاج القيام بها إلى فترة أطول لحدوثها ، وأحياناً

تتضمن الخطط المتوسطة خططاً قصيرة تمثل حلقات مترابطة فيه . كما تعتمد كثيراً من البلدان وبخاصة العالم الثالث ، ورغم ما يوفره ذلك من تفاصيل كثيرة ، وحشد قوى التنفيذ إلا أن ذلك يسبب إرباكاً للعديد من جهات التنفيذ نظراً لكثرة التأويلات وخطأً بين الأهداف والوسائل.

### ج - تخطيط طويل المدى :

تتراوح آجاله بين عشر وعشرين سنة تكون فيه الخطط الخمسية مراحل تنفيذية لتحقيق أهداف التطوير ، ويتميز هذا التخطيط بأن مدته تسمح بقدر أكبر من حرية الحركة لأن طول الفترة تسمح بإحداث قدر أكبر من التغييرات الجذرية قد تلقى معارضة شديدة في الأجل القصير أو المتوسط بسبب رسوخ التقاليد والعادات الموروثة ، كما تسمح بإمكان تحقيق تغييرات أكبر في أحجام الموارد المتاحة بشرية كانت أو مادية .

والتخطيط بهذه الفترة الطويلة يناسب تخطيط التعليم لأن إعداد وتنمية أبناء المجتمع يحتاج ما بين ١٦ - ١٨ سنة حتى التخرج من التعليم والدخول في سوق العمل ، لذلك فمن الضروري أن تعتمد الدول إلى التخطيط طويل المدى للتعليم ، بحيث يشكل إطاراً عاماً لمجالات العمل الطويل الأجل .

وما يعيبها التخطيط أن المشكلات اليومية تقل أهميتها فيه فضلاً عن عدم وضوح الرؤيا وخاصة في عصر يتسم بسرعة التطور العلمي والتكنولوجي ، وما ينجم عنه من تغييرات عميقة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية .

### متطلبات نجاح التخطيط :

من الضروري توافر مجموعة من المتطلبات لنجاح التخطيط تصميماً وإعداداً ، تنفيذاً ومتابعة وهذه المتطلبات هي :

١- وجود جهاز مركزي للتخطيط على درجة عالية من الكفاءة ، يتولى الإشراف الكامل على التخطيط ، فيقوم بالدراسات التفصيلية المختلفة ، وجمع وتنظيم وتصنيف وتوزيع البيانات والمعلومات التي سوف يعتمد عليها في بناء الخطة القومية ثم إقرارها حتى تصبح نافذة المفعول، على أن يتمتع هذا الجهاز بالآتي :

أ- أن تكون لديه سلطة قوية تناط بها اتخاذ القرارات التخطيطية دون سواها بحيث تكون القرارات نهائية وملزمة لكافة القطاعات ومختلف الوحدات الاقتصادية .

ب - أن تتوفر لهذا الجهاز كادر فني متنوع الخبرات والكفاءات حتى يكون قادراً على صياغة خطة قومية شاملة وممارسة دوره كاملاً .

ج - أن يتوافر لهذا الجهاز إمكانات مادية وفي مقدمتها كمبيوتر ونظم معلومات ... الخ

٢- إعداد خطة متكاملة وفقاً لمعايير موضوعية ، ومواصفات واقعية دقيقة ثم تنفيذها، وكل ذلك على أساس من المشاركة الإيجابية الرسمية والشعبية ، حتى تتضافر الجهود المختلفة لجعل التخطيط واقعاً معيشياً، وحتى تتحقق الخطط وأهدافها المرسومة .

٣- توافر الكوادر الفنية في مختلف القطاعات الاقتصادية الواعية لأهمية التخطيط والمدركة لطبيعة كل قطاع وإنتاجيته.

٤- المتابعة المستمرة لتنفيذ الخطة القومية وتقييم ما تحقق وفقاً للمدى الزمني المحدد، ومقدار الواجبات الملقاة لكل وحدات التنفيذ، مع ضرورة إزالة ما قد يعترض التنفيذ من معوقات .

### صعوبات التخطيط :

يعتبر التخطيط في ميدان التربية من أشق أنواع التخطيط لكون التربية أداة أوجدتها المجتمع لحفظ الثقافة ونقلها وتجديدها، وهي بذلك تلتحم بفلسفة المجتمع وقيمه ، وعاداته وتقاليده ، وهذه أمور يصعب إخضاعها للمنهج العلمي والتخطيط الموضوعي، كما أن التربية بجانب خضوعها لأفكار وقيم الطبقة الوسطى ، المتصفة بميلها إلى المحافظة ، فهي تخضع لقوى متناقضة ، وعوامل من كل الأنواع تقريباً، بما يؤدي في الحالة الأولى إلى تدخل قوى من خارج التربية لإجراء التغييرات فيها ، وفي الحالة الثانية إلى ميلها الواضح لتملق الساسة وانصياعها لأهوائهم ، وكل ذلك يجعل مهمة التخطيط بالغة التعقيد ، وعلى العموم يمكن تلخيص الصعوبات التي تواجه التخطيط التربوي في الآتي :

١- صعوبات ناشئة من علاقة التخطيط التربوي بالتخطيط التنموي ، وتتولد هذه الصعوبات من علاقات التنافر والتضاد بطبيعة كل من التربية والاقتصاد.

٢- صعوبات نابعة من بطء متابعة التربية للتغيرات السريعة في المجتمع أو للتقدم العلمي والتكنولوجي نتيجة لبطء استجابة التربية للتغييرات السريعة في المجتمعات المعاصرة .

٣- صعوبات ناتجة من تعقد مشكلات التربية : تتعقد مشكلات التربية لأن أبعاد تكونها عديدة وعوامل تغذيتها كثيرة من الماضي والحاضر بل والمستقبل ، وبموامل اجتماعية واقتصادية وسياسية ونفسية .

٤- صعوبات ناشئة من اتساع جهاز التربية : اتساع المساحة الجغرافية للتعليم يجعل التخطيط شاقاً ، لأن كل إقليم يخضع لظروف وعوامل تحتاج لمعالجات فريدة قلما توجد، ونظراً لتضخم العاملين في حقل التربية واحتوائه لخليط غير متجانس من حيث خلفيته الفكرية والاجتماعية والسياسية مما يزيد من صعوبة إقناع كل العاملين في التربية بأهمية التخطيط وأهمية دوره فيه مهما كان مستواه .

٥- الصعوبات السياسية والاجتماعية : وتكون أكثر تأثيراً على التخطيط إذ أنها تعيق تقدمه ، وتفرز عوائق قد تعطل عملية التخطيط وقد توقفه تماماً حتى وإن كثر العويل له ، وتكون هذه التأثيرات أقوى أثراً من بلدان العالم الثالث.

٦- صعوبات ناشئة عن التخطيط : التخطيط كأسلوب عملي يتم في المستقبل له حدود وإمكانات ، فالتخطيط ليس عصا سحرية أو طريقاً معبداً ولكنه أسلوب يعتمد على طبيعة هذا الأسلوب وما يتوافر له من مقومات وشروط ، ومن جانب آخر فهذا الأسلوب يعتمد على استقرارنا للمستقبل وحدود رؤيتنا له ، ومن الصعوبات التي الناشئة عن التخطيط ما يلي :

- المقصود في أساليب التنبؤ نفسها بحيث لا يمكن من تقديرات التغييرات التي سوف تحدث في المستقبل.

- صعوبة تحديد مواصفات المهن والوظائف التي يجب أن تتوافر في الخريجين .

- ميوعة المفهوم الحديث للتنمية وصعوبة التعامل معه .

- الصعوبة الناشئة عن الأنماط والصيغ الجديدة للتعليم العالي .

- صعوبة حصر الوظائف الشاغرة والمتوقع حدوثها ومتطلبات شغلها .

- عدم وجود معلومات دقيقة عن احتياجات خطط التنمية من القوى العاملة .

غير أن تلك الصعوبات لا تقلل من أهمية التخطيط أو تحول دون قيامه ، ومما لا شك فيه أن التخطيط التربوي قد قطع شوطاً بعيداً في الوصول إلى أغراضه مزوداً بحصيلة واسعة من التجارب والحقائق المحلية والإقليمية والدولية ، وكل ما ينقص الكثير من بلدان العالم الثالث الثقة الصادقة والإرادة القوية لجعل التخطيط التربوي أو التخطيط القومي أداة فعالة لإحداث التطوير والتقدم .

### القضارف الموقع والنشأة والتاريخ<sup>١</sup>

تقع ولاية القضارف في شرق السودان بين خطى طول ٣٣.٣٠-٣٦.٣٠ درجة شرق وخطى عرض ١٢.٤ - ١٢.٤٠ درجة شمالاً وقد عرفت بهذا الوصف الإداري عام ١٩٩٤ م عندما استقلت عن الإقليم الشرقي تقدر مساحة ولاية القضارف ب ٧١ كيلومتر مربع بمعدل كثافة سكانية لا يتعدى ١١٧ شخص للكيلو الواحد.

### سبب التسمية:

سبب تسميتها بالقضارف كما يقول بعض الرواة يرجع إلى تشبيه قمم الجبال من حولها بالقضاريف .ورواية أخرى تقول العرب الرحل عندما يتسوقون يصيحون لبعضهم

<sup>١</sup> - <http://www.tawtheegonline.com/vb/showthread.php?t=15170>

البعض(القضا... يرف .. القضا.. يرف) كما يصفون موقعها بالجنة فيقولون ( القضروفي الجنة المقابلة الصوفي).

كما أطلقوا عليها اسم (قضروف سعد) وهذا السعد تنازع عليه الشكرية والأقباط والبوادر والضباينة والكل ينسبه إليه ويبقى الأهم أن السعد ارتبط بالقضارف تمتد ولاية القضارف من سهل البطانة غرباً إلى أسافل الهضبة الإثيوبية شرقاً وما بين نهر عطبرة إلى نهر الرهد جنوباً تحدها من جهة الشمال ولاية كسلا وفي الشمال الغربي ولاية الخرطوم ومن الغرب ولاية الجزيرة وولاية سنار ومن الناحية الجنوبية الحدود الدولية مع أثيوبيا وأرتريا في الشرق.

عرفت القضارف منطقة زراعية وتجارية ونمت كمدينة عندما استردتها المهديّة عام ١٨٨٤م مثل ما أعيد احتلالها ثانياً عام ١٨٩٨م بواسطة جيوش الحكم الثنائي.

**قبائلها الرئيسية:** الشكرية، الضباينة، البوادر، اللحويين وكنانة واستقرت بها قبائل عديدة من دول الجوار وبعض بلدان آسيا وجنوب أوروبا. كانت من المراكز المهمة وصارت محافظة في ظل النظام الإقليمي وولاية تحت النظام الاتحادي.

ظلت ولاية القضارف تتبع إدارياً لمديرية كسلا سابقاً وكانت تشكل جغرافياً المنطقة الجنوبية لمديرية كسلا ويبدأ تاريخها الإداري في الحكم المحلي بمجلس ريفي واحد تحت أسم ريفي القضارف الموحد المنشأ بموجب قانون سنة ١٩٧٣م.

تتميز ولاية القضارف بمناخ جاف في المناطق الشمالية الغربية حيث يتراوح معدل الأمطار فيها ما بين ١٠٠٠ و ٥٠٠ ملمتر في السنة خلال الفترة ما بين يوليو إلى أكتوبر تتميز المناطق الشرقية والجنوبية بمناخ رطب مطير تتراوح أمطاره ما بين ٥٠٠ - ٩٠٠ متر في السنة تسوده البيئة الغنية وغابات شبة السافانا المدارية.

تتكون ولاية القضارف من عشر محليات هي محلية الفاو ومحلية قلع النحل ومحلية القرية ومحلية الرهد ومحلية الفشقة ومحلية القلابات الشرقية والغربية ومحلية البطانة ومحلية ريفي وسط القضارف، وتضم محلية القضارف مدينة القضارف رئاسة الولاية وقرائها.

يبدأ التاريخ المدون لمنطقة القضارف مع بداية الحكم التركي المصري يبدأ التاريخ المدون لمنطقة القضارف مع بداية الحكم التركي المصري للسودان في عام ١٨٢٢ م حيث فرت مجموعة من الجعليين في مذابح الدفتردار الانتقامية إلى منطقة القضارف واستقر قسم منها في الصوفي البشير على نهر عطبرة قرب الحدود مع أثيوبيا واستقر الثاني في الصوفي الأزرق على مشارف مدينة القضارف.

## أهم المدن :

القضارف حاضرة الولاية ومقر الحكومة للولاية ، الشواك وبها أكبر سوق للمواشي وبها أكبر محجر بيطري ، الفاو وبها رئاسة مشروع الرهد الزراعي ، الحواته وهي حاضرة محافظة الرهد وتتوسط منطقة الإنتاج البستاني ، دوكة حاضرة محافظة القلابات وتتوسط مناطق الإنتاج الزراعي ، القلابات وتقع علي حدود أثيوبيا ومركز للتجارة العابرة ، قلع النحل وتقع بالقرب من محمية حظيرة الدندر السياحية .

## السكان :

تقطن ولاية القضارف مجموعات آتية من داخل السودان تمثل مختلف قبائله وأخرى ذات أصول من خارجه كالأثيوبيين والارتريين واليمنيين والصوماليين والتشاديين والأقباط المصريين والأرمن والأكراد وغيرهم وقد تكونت هذه التركيبة الاجتماعية المتنوعة بسبب الهجرات التي حدثت إبان الحكم التركي وفترة الثورة المهدية ، ونتيجة للتطور الذي أحدثته الزراعة الآلية في الولاية ، وقد اندمجت هذه المجموعات وتعايشت في مجتمع متعدد الثقافات ويدين السكان بالإسلام والمسيحية علي مختلف كنائسها مع وجود أعداد ممن يتبعون الهندوسية في مدينة القضارف .

## القضارف اقتصادياً:

تمتاز ولاية القضارف بكثرة الموارد وتعدد القطاعات الإنتاجية وتعتبر الولاية الزراعية الأولى في السودان، وتعتبر الولاية من أهم الولايات من الناحية التجارية (تجارة المحاصيل، التجارة الحدودية).

## الخدمات في ولاية القضارف:

### أولاً الصحة:

يستفيد حوالي عشرة آلاف مواطن من خدمة مستشفى واحد من مستشفيات الولاية أي أنه يستفيد كل عشرة ألف مواطن من خدمة مركز صحي في الولاية ومقابل كل تسعة عشر ألفاً شفاخانه ليستفيد منها الريفيون ويتمتع بالعلاج كل أربعة عشر ألفاً من المواطنين أمام طبيب عمومي فيما يبلغ عدد السكان مقابل الطبيب الأخصائي حوالي خمسة وثمانون ألف. تنتشر في الولاية العديد من الأمراض المستوطنة أكثرها انتشاراً الملاريا والكلزار والدرن، كما ينتشر الإيدز بمعدلات عالية، وتعانى الولاية من الأوبئة الموسمية كالسحائي والإسهال المائي.

## ثانياً التعليم:

يبلغ عدد الذين يتلقون التعليم العام في ولاية القضارف ١٨٧,٨٩٩ طالب في التعليم قبل المدرسة والأساس والثانوي في ٨٣٧ مؤسسة تعليمية حكومية في مختلف محليات ولاية القضارف ويتلقى ٦١٦٨٠ طالباً تعليمهم في الخلاوي البالغ عددها ١٠٠١ في مختلف أنحاء ولاية القضارف حسب إحصائية العام ٢٠٠٥ م .

## ثالثاً المياه:

تعتمد ولاية القضارف في تغطية الاحتياج المائي اليومي على نهر عطبرة وروافده ونهر الرهد ومياه الأمطار، يبلغ الاحتياج اليومي للمياه في المدن ٣٣٦٣٠ متر مكعب ويبلغ الاحتياج اليومي في الريف ٣١٩٤٠ متر مكعب ويبلغ معدل السكان الذين تتوفر لهم مياه صالحة للشرب ٥٩,١% ويعانى سكان الولاية بالذات سكان المدن من عجز في إنتاجية المياه بلغ عام ٢٠٠٥ م ٨٣٠٩٤٢٥ متر مكعب من المياه بنسبة ٦٨% من العجز الكلى.

## رابعاً : الإعلام والاتصالات في ولاية القضارف:

### الاتصالات:

تعمل جميع شركات الاتصال العاملة في الاتصال في السودان في ولاية القضارف.

### الأعلام:

الإعلام في ولاية القضارف محطتين إذاعيتين تقدم ثلاث خدمات برامجية.

محطة إذاعة القضارف إف إم.

### إذاعة القضارف:

وتقدم خدماتها الإذاعية العامة وخدمة راديو المجتمع كإذاعة مجتمعية متخصصة في التنمية الريفية بدأت أواخر عام ٢٠٠٦ م وهى تقدم برامجها باللغات المحلية.

أنشئت إذاعة القضارف في العام ١٩٩٥م وصارت الإذاعة الولائية رقم (١٦) وتم إنشاءها بموجب توجيه رئيس الجمهورية الذي زار الولاية في ذلك العام للمشاركة في احتفالاتها بتخريج ٥٠ الف مجاهد من قيادات وأبناء الولاية. حيث تولى إنفاذ ذلك فريق الإذاعة الذي قدم من أمدرمان وود مدني وكسلا والتي كانت تتألف القضارف وقت أخبارها ليتشكل فريق موحد برئاسة الأستاذ الطيب قسم السيد ليؤسس إذاعة القضارف وقد سبقت يوم التتويج بإعلان وإنشاء إذاعة القضارف محاولات قادها الوالي الأول للولاية الشريف احمد عمر بدر مع بعض المسؤولين بأمدرمان وإذاعة كسلا لإنشاء إذاعة تحمل اسم القضارف وتعمل علي تحقيق عدد من الأهداف.١

<sup>١</sup> <http://www.gadarifstate.gov.sd>

## الأهداف:

- ١/ تعزيز موجهاً ومبادئ الحكم اللامركزي من خلال تقصير الظل الإداري.
- ٢/ المساهمة في الجهد الحكومي والشعبي الرامي لدعم الخدمات والتنمية.
- ٣/ معالجة القضايا الاجتماعية وإذكاء روح التفاعل مع القضايا القومية والولائية.
- ٤/ قيادة حملات وبرامج التوعية الشاملة ودعم المجهودات المبذولة لزيادة الإنتاج وترقيته.
- ٥/ إعلاء قيم المشروع الحضاري والعمل علي تجسيدها برامجياً وسط قطاعات المجتمع. ويعمل تلفزيون القضارف منذ العام (١٩٨٧ م) مقدماً خدمة برامجية عامة تعنى بالشأن الولائي.

في ولاية القضارف فرع لوكالة السودان للأنباء يقوم بتغطية الأحداث المحلية وعكسها قومياً وله مراسلون في محليات الولاية العشرة وكافة الوزارات الولائية، وهناك إدارة عامة للثقافة والإعلام.

تعمل هذه المؤسسات والهيئات الإعلامية تحت إشراف وزارة الثقافة والإعلام والشباب والرياضة التي تأسست في يناير عام ٢٠٠٠م.

## خامساً: الطرق والكهرباء

ترتبط الولاية بالعاصمة وولايات السودان الأخرى عبر الطريق القومي الخرطوم بور تسودان ومع الجارة أثيوبيا عبر طريقين (القضارف القلابات) (الشوك، الحمراء)، تربط هذه الطرق المختلفة رئاسة الولاية مع رئاسات المحليات فالطريق القومي يربط الرئاسة بالفاو والشوك ورئاستي محليتي الفاو والفشقة، والطريق القاري، (القضارف القلابات) يربط الرئاسة بمحليتي القلابات الشرقية والغربية.

يصل الإمداد الكهربائي إلى القضارف عبر خط ناقل من الشبكة القومية تستفيد من ما يوفره من طاقة لمحلية الرئاسة ومحلية الفشقة ومحلية الفاو ومحلية القلابات بينما تعتمد المحليات الأخرى على المولدات (الوابورات) والطاقة الشمسية وتبلغ نسبة استهلاك الطاقة في القطاع السكني ٧١% من جملة الطاقة المتوفرة للولاية.

## التنمية في ولاية القضارف:

تأثرت ولاية القضارف منذ سبعينيات القرن الماضي بظاهرة اللجوء من دول الجوار (أثيوبيا - إريتريا) كما تأثرت بموج النزوح الداخلي من غرب السودان في منتصف الثمانينيات وشهدت مواجهات عسكرية بين الحكومة والمعارضة المسلحة في منتصف السبعينيات. كما أن الأراضي شديدة الخصوبة بدأت تفقد خصوبتها تدريجياً نتيجة للاستغلال المستمر آلياً منذ العام ١٩٤٥ م حيث كانت بداية الزراعة الآلية في منطقة القضارف، مما يعني أن هنالك تدنى كبير



في الإنتاج وضعف في الخدمات أهم مؤشرات ضعف الإنتاجية والتسويق للمحاصيل الزراعية، وعدم توفر المياه الصحية للكثير من مواطني الولاية. وضعف الخدمات الصحية والعلمية وانتشار الأمية وانتشار العادات الاجتماعية والمعتقدات السالبة (مثل عادة الخفاض والإنفاق البذخي وتدنى الاستثمار والادخار). وللتغلب على هذه الجوانب المختلفة وتحقيق زيادة محسوسة في الإنتاج والخدمات، تنفذ في ولاية القضايف خطة تهدف لتنمية الولاية اجتماعياً واقتصادياً.

### **خطة التنمية في ولاية القضايف:**

تعرف الخطة بأنها التنظيمات والترتيبات التي سبق تحديدها والتي تسعى لتحقيق هدف معين ومحدود. خطة التنمية في ولاية القضايف خطة خمسية وهي جزء من الخطة ربع القرنية للولاية والبلاد وتشمل أنشطة قطاعات المجتمع والحكومة المختلفة كقطاع الاجتماعي والثقافي والقطاع الأهلي والخاص القطاع الاقتصادي، والقطاع السياسي وأجهزة الحكم وقطاع الأمن والدفاع وقطاع المعلوماتية).

تستند الخطة إلى أهداف الألفية للتنمية التي وقعت على إعلانها ١٨٩ دولة في قمة الأمم المتحدة: ٢٠٠٠/٧/١٩ م حيث أوصى الإعلان بالتركيز خلال العقدين القادمين على ثمانية أهداف.

أولاً: محاربة الفقر.

ثانياً: تعميم التعليم الأساسي.

ثالثاً: المساواة في النوع وتمكين المرأة .

رابعاً: تخفيض وفيات الأمهات.

خامساً: تخفيض وفيات الأطفال

سادساً: مكافحة مرض الإيدز.

### **أهداف الخطة بالنسبة للتعليم:—**

التوسع في التعليم الأساسي لاستيعاب كل الأطفال في سن التعليم واستيعاب جميع الناجحين في الأساس في المرحلة الثانوية والتوسع في التعليم الحرفي لتأهيل الفاقدين التربوي وتخفيض نسبة الأمية من ٤٨% إلى ١٠% والاهتمام بالتدريب وزيادة القبول في التعليم الفني بمعدل ٨٨٥% سنوياً كمتوسط وتوفير مدرسة على الأقل لكل ألف شخص ومعلم إلى معلمين لكل فصل ثانوي ومرشده لكل فصل رياضي وموجه لكل ٨٥ معلم.

## أهم معالم الولاية:

### صومعة الغلال:

تم تشييدها ١٩٦٥ م وافتتحت رسمياً عام ١٩٦٧م وتعتبر أكبر صومعة غلال في السودان والشرق الأوسط وثاني صومعة في أفريقيا بعد نيجيريا. وهي إحدى مؤسسات البنك الزراعي التي يركز عليها البنك الزراعي كأصول قوية عند التفاوض مع بيوت المال والتمويل العالمية وهي إحدى بنيات الأمن الغذائي ومن أهم مواعين الصادر للمحاصيل السودانية الذرة والسمسم. ولها إدارة بذاتها تابعة لرئاسة البنك الزراعي مقرها الخرطوم وقد تم إنشائها وفق أهداف إستراتيجية وهي تخزين الحبوب وخاصة الذرة تحت أسس علمية صحيحة لمدة عشرة أعوام وحفظ المخزون الإستراتيجي من الحبوب درءاً لخطر المجاعات والكوارث الطبيعية الأخرى والمحافظة على مستوى العرض والطلب ورفع سمعة الحبوب السودانية وذلك بنظافتها وتبخيرها. الطاقة التخزينية هي ١٠٠٠٠٠٠ طن وتتكون من ١٤٤ خلية سعة الواحدة ٦٠٠ طن وكذلك ١٥٠ خلية بسعة ١٥٠ طن، بها غرابيل كبيرة وأجهزة فرز الحجارة، كل وسائل الاستلام والتسليم تتم أوتوماتيكية وتشرف عليها غرفة التحكم.<sup>١</sup>

### جامعة القضارف:

نشأت جامعة القضارف في العام ١٩٩٤م وذلك بصدور القرار الجمهوري رقم (٦٧) بتاريخ ٦ مارس ١٩٩٤ الذي قضى بتقسيم جامعة الشرق (سابقاً) في عام ١٩٩١ م إلى ثلاث جامعات هي جامعة كسلا، جامعة القضارف، جامعة البحر الأحمر ومن ثم صدور المرسوم المؤقت لقانون الجامعة في ٧ مايو ١٩٩٥م.

تعمل جامعة القضارف في إطار السياسة العامة للدولة والبرامج التي يضعها المجلس القومي للتعليم العالي وقد نص قانونها على أن تعمل الجامعة من أجل تأكيد هوية الأمة وتأهيلها عبر الاهتمام بالبيئة السودانية بصفة عامة وبيئة ولاية القضارف بصفة خاصة وتأهيل الكادر القادر على ترقيتها والمساهمة في حل قضايا الولاية المتعلقة بالتنمية والبيئة والصحة وغيرها من المجالات.

بدأت الجامعة بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في مايو ١٩٩٢م، تلتها بقية الكليات السبع وهي كلية التربية، كلية العلوم الزراعية والبيئية، كلية الطب والعلوم الصحية، كلية الشريعة والدراسات الإسلامية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، كلية تنمية المجتمع، وكلية علوم الحاسوب بالإضافة إلى مركز دراسات السلام والتنمية.

<sup>١</sup> - <http://www.gedaref.4t.com/somia.htm>

- كما تضم الجامعة برامج للدبلومات التقنية (نظام السنتين والثلاث سنوات) في تخصصات إدارة الأعمال، الدراسات المصرفية، المحاسبة والتمويل، تقنية المعلومات، علوم الحاسوب وتنمية المجتمع بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بالإضافة إلى تخصصات التمريض العالي بكلية الطب والعلوم الصحية ورياض الأطفال بكلية التربية.

### مرحلة التعليم الثانوي:

المرحلة الثانوية هي الامتداد الطبيعي لمرحلة الأساس وتعتبر مرحلة انتقالية بين التعليم الأساسي والجامعي ، وهي التي تساعد في تأهيل وإعداد الطالب للتعليم العالي ، ولا تختلف المرحلة الثانوية عن مرحلة الأساس في الجوهر ، وإنما هي استكمال لوظائف تلك المرحلة بحيث تكسب الطالب مزيد من العمق والانتساع في المعرفة والخبرات (محمد البشير عبد الهادي ٢٠٠٣ ص ٢٤٥).

وقد ورد في دليل المنهج الجديد للمرحلة الثانوية (٢٠٠٠ ص ٤) تعريف للمرحلة الثانوية هو أنها : (تمثل نهاية التعليم العام ، وتعتبر حلقة وصل بين التعليم العام والتعليم العالي ، وبهذا فإنها حلقة ذات أهمية خاصة ترجع إلى أن خريجها إما أن يواصلوا مشوارهم إلى التعليم العالي أو ينتظموا في سوق العمل ) .

### أهداف المرحلة الثانوية :

لقد ورد عن أهداف المرحلة الثانوية من خلال كتابات محمد البشير عبد الهادي (٢٠٠٣ ص ٢٤٧) الآتي :

١. تمكين عقيدة التوحيد ومنهج الإسلام وعرضه بطريقة علمية تبين مقاصد الشريعة الإسلامية وحكمتها .
٢. تنمية الطالب تنمية متكاملة عقلياً وروحياً وخلقياً واجتماعياً وبدنياً .
٣. الإسهام في تقوية روح الجماعة والولاء لله ثم الوطن ، وتنمية الاستعداد للتعاون والبذل للصالح العام والمحافظة على الحق العام وتعزيز الثقة بالنفس لدى الطالب .
٤. تنمية روح التفكير لدى الطالب في آيات الله حوله .
٥. تنمية روح التفكير العلمي والموضوعي لدى الطالب وبث روح البحث والتجريب والإطلاع .
٦. تعميق المعرفة بتاريخ الأمة وحضارتها وحياتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لتزكية روح الجهاد والدفاع عن العقيدة .
٧. التهيئة لحياة أسرية مستقرة وفق تعاليم الدين الإسلامي .
٨. تنمية الوعي البيئي لدى الطالب والتعرف على مكونات البيئة من الماء والأرض والإنسان والحيوان والنبات .

٩. التمكين من ممارسة النشاطات التربوية معنىً وحساً لملء أوقات الفراغ .
١٠. الكشف عن ميول الطالب ومقدراته ومهاراته وتنميتها وإعداده حسب الضوابط المضمنة بالمناهج الدراسية .
١١. إثارة اهتمام الطالب لقيمة العمل وأهميته ودفعه لاحترام العمل عن طريق الاشتراك في الجمعيات المدرسية والمناشط الطلابية .
١٢. تشجيع الإبداع وتنمية القدرات والمهارات المطلوبة والمرغوبة والتدريب على الوسائل التقنية الحديثة .
١٣. وضع قدرات الطلاب ومواهبهم في خدمة المجتمع الذي يعيشون فيه.
١٤. إقامة الندوات والمحاضرات ودعوة المواطنين لحضورها .
١٥. إقامة المنافسات الرياضية والليالي الترفيهية ، خاصة في أعياد التعليم وعكس المناشط المدرسية في تلك المناسبات.
١٦. الاشتراك في الاحتفالات الدينية والوطنية والمساعدة في حلقات محو الأمية .

#### التعليم الثانوي بولاية القصارف:

وزارة التربية والتعليم بولاية القصارف هي احدي المنارات التي يعتمد عليها ويعول عليها كثيرا في إرساء قيم التربية ، وهي بما تقدمه في مرحلتي الأساس والثانوي استطاعت أن تنهض بمستوي التعليم في ولاية القصارف بصورة ملحوظة في كنهه وكيفه لاسيما في الريف الذي يعتبر مهملا إلي حد كبير في سابق العهود ولكن بفضل السياسات التعليمية الرشيدة التي تقدمها خدمه للمجتمع ولإنسان القصارف أسهمت بقدر وافر في النهوض بالمستويات التعليمية حتى أصبح للقصارف اسماً في مجال التربية والتعليم فقط تحتاج لمزيد من الإمكانيات ولمزيد من التدريب والمهارات والخطط للقائمين علي أمر التعليم حتى تصبح رقماً يصعب تجاوزه علي خارطة الوطن .

#### إدارة التعليم الثانوي بولاية القصارف :<sup>١</sup>

لها عديد من المهام تتمثل في :

التخطيط والمتابعة والتقويم والعمال(توزيع ، نقل ، معاشات ، استقالة ) والجولات الإدارية علي المدارس الثانوية إضافة إلي الميزانية والخطة السنوية ،أيضاً شئون المعلمين من توزيع ونقل وبعثات دراسية والإجازات بأنواعها والاستقالات والمعاش ،أيضاً شئون الطلاب والمدارس ، أيضاً الشئون الفنية والسكرتارية.

<sup>١</sup>وزارة التربية والتعليم ولاية القصارف

## أهداف التعليم الثانوي في وزارة التربية والتعليم بولاية القصارف :

- ١/ تعزيز وتنمية العقيدة والأخلاق الدينية .
- ٢/ تزويد الطلاب بالتقافة العامة في مجال الأدب والعلوم والفنون والمهارات العلمية في التعليم النظري والتطبيقي والتقني والمهني .
- ٣/تشجيع الإبداع وتنمية القدرات والمهارات والاتجاهات المرغوبة .
- ٤/ التدريب علي وسائل التقنية الحديثة وتطويرها
- ٥.تنمية التفكير العلمي وتشجيع روح البحث والتجريب والاطلاع وحب القراءة وتنمية المهارات اللغوية .
- ٦/ تقوية روح الجماعة والولاء للوطن وتنمية الوعي البيئي .
- ٧/ تعميق المعرفة بتاريخ الأمة وحضارتها ونظمها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية بما يزكي روح الجهاد .
- ٨/ تمكن الطلاب من ممارسة النشاط التربوي وتعينهم علي استمرار النمو واستثمار أوقات الفراغ.

## المدارس الثانوية بولاية القصارف :

تتقسم ولاية القصارف إلي اثنتي عشرة محليه هي كالآتي :

- ١/ بلدية القصارف وبها ست وعشرين مدرسه احدي وعشرين منها مدارس أكاديمية وخمس منها صناعية .
- ٢/ محلية القريشه وتضم خمس مدارس أكاديمية للبنين والبنات .
- ٣/ محلية وسط القصارف وبها احدي عشرة مدرسه أكاديمية للبنين والبنات .
- ٤/ محلية القلابات الغربية وبها ست عشرة مدرسه أكاديمية للبنين والبنات .
- ٥/ محلية الرهد وبها ست مدارس أربع منها أكاديمية للبنين والبنات ومدرستين للمساق الفني.
- ٦/ محلية القلابات الشرقية وبها سبع مدارس للبنين والبنات منها خمس في المساق الأكاديمي واثنتان للمساق الفني .
- ٧/ محلية قلع النحل وبها أربع مدارس للبنين والبنات في المجال الأكاديمي .
- ٨ محلية الفاو وبها عشر مدارس منها سبع في المساق الأكاديمي وثلث في المساق الفني .
- ٩/ محلية الفشقه وبها خمس مدارس ثلاث منها في المساق الأكاديمي واثنتان في المساق الفني
- ١٠/ محلية البطانة وبها مدرستين للبنين والبنات في المجال الأكاديمي .

ونشير إلي أن الولاية بها تسع عشرة مدرسه داخليه موزعه علي محليات الولاية المختلفة للبنين والبنات في مختلف المساقات وهذا علي حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم للعام

الدراسي ٢٠١١ — ٢٠١٢

## ثانياً: الدراسات السابقة :

### ١- دراسات محلية:

١- دراسة سلمى عبد القادر محمد صالح بعنوان (الإدارة المدرسية والتحصيل الدارس) بحث مقدم لنيل درجة الماجستير كلية التربية جامعة الخرطوم ١٩٩٤ م .

هدفت الدراسة إلي معرفة وتوضيح دور الإدارة المدرسية في رفع مستوى التحصيل العلمي للطلاب في المرحلة الثانوية والكشف عن النموذج الأمثل للإدارة المدرسية والتعرف على مواطن القوة والضعف في المدارس الثانوية ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، واختارت الإستبانة باعتبارها أداة للبحث ، وهي عبارة عن (١٠٠) استمارة تم توزيعها على مديري ومديرات المدارس الثانوية ورؤساء الشعب وبعض المعلمين ، ومن أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة كالآتي :

- ١- أن تدنى مستوى التحصيل يرجع بصورة مباشرة إلي إدارة المدرسة .
- ٢- أن تفوق بعض المدارس الثانوية وحفاظها على المستوى التحصيلي المتقدم قد يكون بسبب وجود المدرسة في المدينة .
- ٣- وأن الإدارة الديمقراطية التي تتسم بروح التعاون والاحترام تنعكس إيجابياً على الأداء وبالتالي تزيد من مستوى التحصيل .

٢- دراسة محمد مكاوي محمد صالح وعنوانها : دور الإدارة المدرسية في تطوير إدارة الوقت دراسة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في التربية كلية التربية جامعة السودان ٢٠٠٨ م .

هدفت الدراسة إلي توضيح دور الإدارة المدرسية في تطوير إدارة الوقت وذلك في المدارس الثانوية بمحلية الكاملين ، فتكون عينة الدراسة من (٥٥) فرداً وهي مديرو ومديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية .

أتبع الدارس المنهج الوصفي التحليل ، كما استخدم الدارس الإستبانة كأداة لجمع المعلومات عن عينة الدراسة ، وقد اعتمد الدارس على فرض أساسي هو : أن هنالك عدة أدوار وظيفية يمكن لمدير المدرسة الثانوية القيام بها لتساعدها على تطوير إدارة الوقت المدرسي ومن خلال نتائج الإستبانة توصل الدارس إلي عدد من النتائج أهمها :

- ١- من المعوقات التي تؤدي إلي السيطرة على الوقت المدرسي الابتعاد عن البيروقراطية في العمل وحسم الأمور لصغيرة أولاً بأول وتفويض بعض السلطات للوكيل أو قدامي المعلمين في المدرسة وخلصت الدراسة إلي أن من أهم وسائل الاتصال المدرسي المستخدم لتوظيف الوقت هي :

تقديم الأمور كتابة في المسائل المهمة وعقد اجتماعات دورية لتبادل وجهات النظر في المسائل المهمة ، وتقديم الأوامر شفاهة في المسائل قليلة الأهمية ، وتهيئة البيئة المناسبة

لإنجاز العمل المدرسي وتحديد أهداف العمل المراد القيام به وإنشاء قاعدة للمعلومات في المدرسة لتطوير الإدارة المدرسية .

٣- دراسة الرشيد محمد صغير الحسين وعنوانها : دور مدير المدرسة الثانوية في تنمية وتطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي . رسالة ماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي = جامعة السودان محلية التربية ١٩٩٨م هدفت الدراسة إلي إبراز الدور الذي يقوم به مدير المدرسة الثانوية تجاه المجتمع المحلي في الوقت الراهن ومعرفة الاختلاف في قيام مدير المدرسة بدوره في تنمية العلاقة بين المدرسة والمجتمع والذي يعزي لمجلس مدير المدرسة (ذكور- إناث) والكشف عن اختلاف قيام مدير المدرسة بدوره في تنمية العلاقة بين المدرسة ومجتمعها المحلي والذي يعزي للخبرة الإدارية لمدير المدرسة ، ووضع تصورات علمية بناءة تكون بمثابة الإطار المحكم لمدير المدرسة الثانوية يعينه على أدائه لدوره تجاه المجتمع المحلي وتساءلت الدراسة ، هل تؤدي ممارسات مدير المدرسة في تنمية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي باختلاف عدد سنوات الخبرة الإدارية ؟ وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات الدراسة الثلاثة فيما يتعلق بقيام مدير المدرسة بدوره في تنمية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي ؟

أتبع الدارس دراسته المنهج الوصفي التحليلي لأنه أكثر مناهج البحث ملاءمة لموضوع رسالته وتوصلت الدراسة للنتائج التالية :

- ١- تبين أن مستوى تقديم الخدمات التي يقدمها مدير المدارس الثانوية بالسودان في سبيل تطوير المجتمع المحلي مستوى قليل ، وهذا يدل على أن مدير المدرسة الثانوية لم يؤد المطلوب تجاه المجتمع المحلي ، على الرغم من الدور البارز الذي ينبغي أن يلعبه .
- ٢- ليس هناك تأثير لمتغير الجنس بالنسبة لفئة المديرين والمديرات على أدائهم لأدوارهم تجاه المجتمع المحلي .
- ٣- ليس هناك تأثير لمتغير الخبرة الإدارية بالنسبة لفئة المديرين والمديرات على أدائهم لأدوارهم تجاه المجتمع المحلي .
- ٤- توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 = 9$  فيما يتعلق بقيام مدير المدرسة الثانوية بدوره في تنمية العلاقة بين المدرسة والمجتمع في كافة جوانب الدراسة .
- ٤- دراسة صلاح سليمان عبد الله محمد بعنوان : تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية في مرحلة تعليم الأساس وأثرها في الأداء (محلية كرري - ولاية الخرطوم) لنيل درجة الماجستير من جامعة أم درمان في عام ٢٠٠٩م رسالة غير منشورة ، وهدفت إلي معرفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية في مرحلة الأساس ومن خلال ذلك الهدف صاغ الدارس عدة فروض من بينهما :

على كفاءة المعلم وعلى البيئة المدرسية وعلى المناهج المدرسية وعلى تنمية العلاقات الإنسانية ما اثر تطبيق إدارة الجودة لدى التلاميذ ؟ وللتحقيق من تلك الفروض استخدام المنهج الوصفي متخذاً من الاستبيان أداة لذلك المنهج وأخذ مديري ومديرات المدارس بمرحلة الأساس بمحلية كرري مجتمعاً لدراسته وأخذ من ذلك المجتمع عينة عشوائية بلغت ٣٠،٢٩% ومن خلال التحليل الإحصائي اتضحت النتائج والتي أوضحت أثر واضح لتطبيق الجودة على كفاءة المعلم وعلى البيئة المدرسية والمناهج المدرسية وعلى العلاقات الإنسانية بين الطلبة ، وأوصي بأن يكون تعيين مديري المدارس بمرحلة الأساس وفقاً على الكفاءة وليس التدرج الوظيفي كما أوصي بأن تهتم إدارة التعليم العليا بتذليل المعوقات في العلاقات بينها وبين الإدارات المدرسية ، وأن تعمل إدارة التعليم العليا بمعالجة السلبيات التي تواجه المناهج الدراسية والارتقاء بالبيئة المدرسية.

٥- دراسة آدم إسحق حامد بعنوان وظائف وأدوار مديري ومديرات المدارس الثانوية لنيل درجة الدكتوراه من كلية التربية جامعة أم درمان الإسلامية ٢٠٠٠ ، هدفت الدراسة إلي معرفة وجهة النظر المثالية والواقع الفعلي لممارسة مدير المدرسة الثانوية الأكاديمية بولاية الخرطوم لوظائفه وأدواره .

وكان منهج الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي ، وقد استخدمت الإستبانة كأداة للدراسة ، ووزعت على (١٩٣) مديراً ومديرة هم عينة الدراسة .

ومن أهم نتائج الدراسة وجود فارق كبير بين وجهة النظر المثالية والواقع المعيش للممارسة الفعلية للوظائف والأدوار ، كما أن ممارسة من خبرتهم خمس سنوات فأكثر كانت أعلى ممن خبرتهم دون الخمس سنوات ، وأن نسبة استجابات من تم تدريبهم أعلى من نسبة استجابات من لم يتم تدريبهم .

٦- دراسة سعاد حامد حسن بعنوان : دور مديري المدارس الثانوية في تفعيل الإدارة التربوية بحث لنيل درجة الماجستير من كلية التربية - جامعة السودان للعلوم ١٩٩٩ كان الهدف من الدراسة هو الحصول على معلومات عن مدى قدرة مديري المدارس الثانوية الذين يحملون مؤهلات علمية ولديهم الخبرة في تفعيل إدارتهم المدرسية ، ومعرفة المعوقات والمشاكل التي تعوق فاعلية مديري المدارس الثانوية كما هدفت الدراسة كذلك إلي التعرف على الفروق الفردية بين المديرين والمدرسين وغير المدرسين في تفعيل أعمالهم الإدارية والفنية . وكان منهج الدراسة هو المنهج الوصفي ، أما أداة الدراسة فقد كانت الإستبانة التي اشتملت على عبارات متنوعة .

أما أهم النتائج فقد أوضحت أن هنالك نسبة عالية من مديري المدارس الثانوية الذين لم يحصلوا على مؤهل علمي .



كما أن هناك عياباً تاماً للدورات التدريبية أثناء الخدمة لرفع قدرات مديري المدارس الثانوية.  
دراسات عربية :-

١- **تناول عقل (١٩٨٦م)** في رسالته الموسومة بأثر التأهيل المسلكي في الجامعتين الأردنية واليرموك في تحسين مهارات الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن إلي أثر التدريب المسلكي في تحسين مهارات الاتصال عند مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن استخدام الباحث الإستبانة كأداة لقياس مهارات الاتصال تتكون من (٥٠) فقرة موزعة على البعد الاجتماعي والتعاوني ، والبعد الإداري والفني ، والبعد العاطفي والإنساني ، وقد أظهرت النتائج أن التدريب المسلكي في الجامعتين كان له تأثير إيجابي في تحسين مهارات الاتصال ، وأظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزي لصالح الذكور مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي الإدارة .

٢- **وركزت الربضي في دراستها** التي كانت بعنوان : درجة فعالية برنامج تدريب المديرين والمديرات المنبثق عن خطة التطوير التربوي من جهة نظر المتدربين في محافظة أربد على معرفة درجة فعالية برنامج تدريب المديرين والمديرات في محافظة أربد الذي نفذ خلال المدة الواقعة ما بين (١٩٩١-١٩٩٤) ولتحقيق هذا الهدف أعدت الباحثة إستبانة تتضمن (٦٧) فقرة لثلاثة أنواع من الكفايات هي الإدراكية المعرفية ، والإدارية ، والأدائية الإشرافية موزعة على ستة مجالات من مجالات الإدارة المدرسية ، تكونت عينة الدراسة من (١٥٣) متدرباً ومتدربة ممن خضعوا لبرنامج التدريب أثناء الخدمة وتوصلت الدراسة إلي النتائج الآتية :  
أ- أن المؤشر العام لدى المديرين والمديرات نحو تحقيق البرنامج التدريبي للأهداف المتوخاة في مجال أهداف البرنامج التدريبي ، ومحتوى البرنامج التدريبي ، والجوانب الإدارية والفنية للبرنامج ، ومبادئ التعليم المتبعة من المديرين هو مؤشر إيجابي.

ب - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=a$ ) بين المتدربين في تقدير كل من فاعلية الكفايات الإدراكية والمعرفية والكفايات الأدائية والكفايات الإشرافية تعزي لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة والجنس .

ج- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=a$ ) بين المتدربين في تقدير كفايات المجالات الستة تعزي لمتغيرات المؤهل والخبرة والجنس .

٣- **دراسة عبد الرحمن بن سليمان الشلاش (١٩٩٣)** بعنوان : مهام مديري المدارس الثانوية والموجهين التربويين بمنطقة الرياض التعليمية ، دراسة ماجستير مقارنة (غير منشورة) جامعة الملك سعود الرياض .

هدفت الدراسة إلي التعرف على المهام الإدارية والفنية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية وتحديد درجة أهميتها ، ومعرفة مدى تأثير الخبرة والمؤهل على أداء تلك المهام ، باستخدام

الاستبيان كأداة للدراسة ، وقد تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية والبالغ عددها (٥٩) مديراً والموجهين التربويين بمنطقة الرياض التعليمية والبالغ عددهم (٧) موجهاً و(٨٨) من موجهي المواد الدراسية في المدارس الثانوية الحكومية والأهلية التابعة لمنطقة الرياض التعليمية ، أشارت نتائج الدراسة إلي أن أكثر المهام الإدارية ممارسة وأهمية من قبل المديرين هي متابعة الالتزام بالسلوك العام داخل المدرسة ، ومتابعة تنفيذ التعليمات ذات العلاقة بالعمل المدرسي ومتابعة إعداد الجداول المدرسية ، بينما أقل المهام الإدارية ممارسة هي : الاهتمام بالتربية الصحية للطلبة وكتابة تقرير شامل يوضح واقع المدرسة والذي يعتبر أيضاً أقل المهام أهمية في نظر المديرين أن أكثر المهام الفنية ممارسة وأهمها من قبل مديري المدارس الثانوية هي : متابعة أعمال لجان الاختبارات والإشراف على توزيع المعلمين للمناهج الدراسية ، ومتابعة تنفيذ التعليمات الخاصة بالمناهج الدراسية ، بينما أقل المهام الفنية ممارسة وأهمها هي المشاركة في تقويم المناهج الدراسية ،تشجيع المعلمين على البحث العلمي التربوي ، تحسين المناهج، واتضح من نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين المؤهل العلمي والخبرة وتحديد مديري المدارس الثانوية لدرجة أهمية وممارسة مهامهم.

٤- أجرت صادق ( ١٩٩٠ ) دراسة في قطر لنيل درجة الدكتوراه من جامعة عين شمس في مصر بعنوان: (تطوير نظام تدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بدولة قطر) هدفت الدراسة إلى محاولة تقويم واقع نظام تدريب القيادات التربوية الحالي من أجل التعرف على نقاط القوة والضعف في هذا النظام ، وبالتالي طرح البدائل الملائمة لتطوير النظام الحالي إلى نظام تدريبي آخر يتلاءم مع تقنيات ومفاهيم الإدارة التربوية الحديثة باستخدام أسلوب تحليل النظم.

استخدمت الدراسة أداتين هما استبانة ومقابلة مسحية ، ودارت أسئلة الاستبيان حول النقاط التالية : التخطيط للبرامج التدريبية ، تنفيذ البرامج التدريبية ، أسلوب التقويم والمراجعة، آراء ومقترحات عامة للتطوير ، أما المقابلة المسحية فقد قامت الباحثة بمقابلة المسؤولين الذين يشكلون القيادات العليا للنظام التدريبي وهم مدير إدارة البحوث الفنية ورئيس قسم التدريب ، والمدرّبون الذين اشتركوا في تنفيذ برامج القيادات التربوية ، ودارت المقابلة حول نقاط الاستبيان السابقة وتكونت عينة الدراسة بالإضافة إلي القيادات التربوية السابقة التي قابلتها الباحثة من مجموعة من مديري ومديرات المدارس القطرية . وخلصت الدراسة إلي النتائج التالية :

١/ أن أهداف وأهمية نظام تدريب القيادات التربوية لا تؤدي إلي تحقيق السياسة التعليمية حيث لا توجد دورات تدريبية أو تأهيلية للقادة الجدد وعدم وجود خطط طويلة المدى أو قصيرة المدى للتدريب .

٢/ أن قسم تدريب المعلمين هو الجهة المسؤولة عن تدريب القيادات التربوية ويشرف علي تنفيذ الدورات التدريبية بشكل بسيط وهو غير مسئول عن التدريبات الخارجية بل المسئول هم قسم البعثات بالوزارة وهو يعاني من محدودية الإمكانيات المادية والبشرية .

٣/ تقوم القيادات العليا بتحديد الاحتياجات التدريبية لدورات الإدارة المدرسية مما يؤكد علي المركزية ويقلل من دور المتدربين .

٤/تركز معظم الدورات على إكساب المتدربين معلومات نظرية والمدرّبون ليسو متخصصين أو متفرعين .

٥/ ضعف أساليب التقويم والمتابعة .

٦/حددت الدراسة اثني عشرًا معياراً لتحديد نقاط القوة والضعف للحكم على نظام التدريب الحالي

٧/ اقترحت الدراسة نظاماً بديلاً لتدريب القيادات التربوية في دولة قطر .

٥) **أجري الجوفي عام (١٩٩٢م) دراسة في اليمن لنيل درجة الدكتوراه بعنوان :**

خصائص المدير العام الفعال للإدارة العامة للتربية والتعليم في السلطات الجمهورية اليمنية من وجهة نظر الإداريين بوزارة التربية والتعليم وإدارتها المختلفة .

هدفت الدراسة إلي معرفة خصائص المدير العام الفعال للإدارة العامة للتربية والتعليم في محافظات الجمهورية اليمنية من وجه نظر الإداريين بوزارة التربية والتعليم بإدارتها المختلفة تتكون عينة الدراسة من (٢٣٠) فرداً من الإداريين موزعة في فئتين وظيفيتين هما:-

فئة المديرين ومساعديهم وعددهم (٧٧) ، فئة رؤساء الأقسام وعددهم (١٥٢) استخدمت الدراسة الإستبانة أداة لها وتتضمن (٧٤) فقرة موزعة علي أربعة مجالات هي الإداري ، الفني ، الإنساني ، التصوري ، وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية:-

أن الخصائص الأكثر أهمية لمدير عام (١٩٩٤) بتكلف من مكتب التربية العربية لدول الخليج بعنوان تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية هدفت إلي استعراض وتحليل واقع الإدارة المدرسية ومجالاتها في الدول الأعضاء والنماذج الحديثة في مجال الإدارة المدرسية وتحديد مساراتها المستقبلية ، والتوصيل إلي نموذج مقترح لتطوير العمل في الإدارة المدرسية بشكل عام ، وعمل مدير المدرسة ومعاينة بشكل خاص كانت أدوات الدراسة الاستعانة بالوثائق المتاحة بالمكتب التي وردت من الأجهزة المسئول عن الإدارة المدرسية في بعض الدول الأعضاء تطبيق استمارة جمع المعلومات حيث صممت على هيئة استبيان من النوع المفتوح ، واشتملت عينة الدراسة الجهات المركزية المسؤولة عن الإدارة المدرسية في كل دولة من الدول الأعضاء تطبيق واستخدمت الدراسة النتائج الآتية

- ١- تتفق بعض دول الخليج العربية الأعضاء بالمكتب في بعض مسميات وظائف الإدارة المدرسية وتختلف في بعضها الآخر ، وهذا التفاوت في التسميات وعدم وجود هيكل تنظيمي موحد للإدارة يقلل من فرص تبادل الخبرات بينهما ويحد من إمكانية إجراء البحوث والدراسات المقارنة بينهما لتطوير العمل في الإدارة المركزية .
  - ٢- بالنسبة لمهام مدير المدرسة ومسئوليته يمكن القول أن معظم هذه المهام تتفق إلي حد كبير جداً مع ما حدده الخبراء أساتذة الإدارة التعليمية والمدرسية بالجامعات .
  - ٣- أما ممارسات مدير المدرسة الفعلية لمهام الوظيفة فهناك بعض القصور في مدى الممارسة الفعلية لهذه المهام مقارنة مع حددته النظم واللوائح فيما ينبغي أن يقوم به مدير المدرسة وأن معظم الممارسات الفعلية اقتصرت على المهام الإدارية والتنظيمية .
  - ٤- أما الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة لإنجاز مهامه الوظيفية فإنها لا تتناسب مع المسؤوليات والمهام الوظيفية كما حددتها النظم واللوائح المدرسية .
  - ٥- هناك اختلاف في الشروط والمواصفات المراعاة في اختيار مدير المدرسة بين هذه الدول.
  - ٦- بالنسبة للتدريب أعداد المديرين هناك نوعان من التدريب : تدريب قبل الخدمة وتدريب أثناء الخدمة وأن هذه الدورات قصيرة نسبياً .
  - ٧- بالنسبة لتقويم أداء مدير المدرسة أن هذه المهمة تقع على عدة جهات مختلفة من دولة لأخرى وإنها تتم من خلال استمارة لهذه الغرض وأن مدير المدرسة لا يطلع على نتائج تقاريره باستثناء البحرين والعربية السعودية وسلطنة عمان .
  - ٨- وبالنسبة للحوافز أن جميع الدول الأعضاء باستثناء المملكة العربية السعودية تمنح حوافز مادية ومعنوية تميزها عن المدرسين .
  - ٩- أن هناك عدة تجديرات ومستحدثات تربوية في مجال الإدارة المدرسية يجري تجربتها وتطبيقاتها حالياً .
  - ٦- دراسة زهاء الدين أحمد سلامة عبيدات بعنوان تحليل وتقويم القيادة والإدارة التربوية في الأردن في ضوء المنظور الإسلامي بحمص مقدم لنيل دة الدكتوراه في أصول التربية جامعة أم درمان الإسلامية كلية التربية ١٩٩٥م .
- هدفت الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي : ما أثر تحليل وتقويم القيادة والإدارة التربوية في الأردن في المنظور الإسلامي ؟
- والذي تفرغت عنه الأسئلة التالية :
- ما هي مهمات القيادة الإدارية التربوية وعوامل نجاحها ، وصفات القائد الإداري التربوية في الأردن في ضوء الفكر الإسلامي ؟.

وما مدى التزام القيادتين التربويتين العليا والوسطى في الأردن بالمهام القيادية التربوية وعوامل نجاحها وصفات القائد الإداري التربوي في ضوء الفكر الإسلامي ؟  
استخدم الدارس في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لأنه تناسب مع موضوع الدراسة كما استخدم الدارس في دراسته المنهج الإحصائي لمناقشة نتائج الدراسة واستخلاص النتائج .  
**وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :-**

\* التزام عينة الدراسة إلى حد كبير بمهام القيادة الإدارية التربوية وعوامل نجاحها وصفات القائد الإداري التربوي في ضوء الفكر الإسلامي ، وأن ليس هنالك من أثر للجنس في التزام القادة الإداريين التربويين في الأردن على مستوى القيادة العليا والوسطى بمجالات المقياس الثلاثة في ضوء الفكر الإسلامي كما أنه ليس هناك أثر للمؤهل العلمي في التزام القادة الإداريين التربويين في الأردن على مستوى القيادة العليا والوسطى بمجالات المقياس الثلاثة في ضوء الفكر الإسلامي.

\* وأنه ليس هناك من أثر للمركز الوظيفي في التزام القادة الإداريين التربويين في الأردن على مستوى القيادة العليا والوسطى بمجالات المقياس الثلاثة في ضوء الفكر الإسلامي.  
وأن هناك أثراً للخبرة في التزام القادة الإداريين التربويين في الأردن على مستوى القيادة العليا بالمجالات الأولى (مهام القيادة الإدارية والتربوية) لصالح الخبرة الأدنى بينما لم يظهر أثر للخبرة في التزامها بالمجال الثاني (عوامل نجاح القيادة) والمجال الثالث (صفات القائد) في ضوء الفكر الإسلامي.

\* وأن هناك لبلد التخرج في التزام القادة الإداريين التربويين في الأردن على مستوى القيادة العليا لصالح البلدان العربية الإسلامية بينما لم يظهر أثر بلد التخرج على المجالين الأول والثاني في ضوء الفكر الإسلامي وأوصي الدارس بالآتي :-

\* عقد دورات لأعضاء القيادة الإدارية التربوية الوسطى لتدريبهم على مهام القيادة التربوية العليا حتى لا نحصل أخطاء في المؤسسة التربوية إذا ما حل هؤلاء القادة في القيادة العليا .  
\* عمل دورات إنعاش معلومات للقادة الإداريين التربويين الذين تخرجوا من البلدان الأجنبية لتعريفهم بأساسيات القيادة الإدارية التربوية الإسلامية .

\* إجراء دراسة على مستوى القيادة الإدارية التربوية الدنيا تشمل المديرين والمعلمين في الأردن - أن هناك صعوبات تتفاوت في عددها ونوعها تواجه الإدارة المدرسية لتحديد من فعاليتها، ومن أهم هذه المشكلات :عدم توفر الإمكانيات البشرية والمادية ومشكلة المركزية.

## دراسات أجنبية :-

١- وأجرت فويت (Voit / ١٩٩٠) دراسة تقويمية عن تطوير المهارات العامة في برنامج إعداد المديرين من وجهة نظرهم ، والأنماط التدريبية المستخدمة في تطوير هذه المهارات شملت عينة الدراسة (٣٤٧) مديراً ومديرة يعملون في مدارس ميشيغان الحكومية وللتثبيت من صدق الإجابة اتصلت الباحثة بـ ١٠% من المديرين الذين أجابوا عن الاستبانة وبينت الدراسة :

١- هناك نمواً متوسطاً في أربع مهارات هي : التقويم والقيادة والقدرة على التنظيم وتحليل المشكلات وعد المديرين أن مهارة الاتصال اللفظي والتحمل لم يحظيا بأي تطوير ، وأشار المديرين أيضاً إلي أن أسلوب المحاضرات والمناقشات من أساليب التدريس الأكثر استخداماً .

٢- وأجرى كليكي (Clecky / ١٩٩١) دراسة بعنوان دراسة مقارنة لبرامج التأهيل الإداري والمسئوليات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية في ولاية كارولينا الجنوبية) . هدفت إلي الكشف عن مدى إدراك مديري المدارس الأساسية في الولاية لفائدة البرامج التدريبية التي تلقوها في إعدادهم لممارسة الإدارة المدرسية ، ومعرفة درجة فعالية كل من الخبرة المهنية لمدير المدرسة ومستوى تعليمه وأثر كل منهما بحسب رأي مدير المدرسة الأساسية في مدى فائدة برامج إعداد وتدريب مديري المدارس لممارسة أعمال الإدارة المدرسية توصلت الدراسة إلي برامج الآتية:-

١- أن مديري المدارس الأساسية يعدون برامج إعداد المديرين وتدريبهم مفيدة بشكل عام .  
٢- عدم وجود أثر للخبرة ومستوى التعليم بدرجة الفائدة التي يحصل عليها مدير المدرسة من برامج إعداد المديرين وتدريبهم لممارسة أعمال الإدارة المدرسية .

٣- وأجرى دنيس (Dennis / ١٩٩٥) دراسته بعنوان : التنمية المهنية المستمرة للإدارة التربوية قبل وأثناء الخدمة هدفت الدراسة إلي حصر الحاجات والاهتمامات لدى المديرين عند انتقالهم من وظيفة المدرسة إلي وظيفة المدير ، ومعرفة مواطن القوة والضعف لبرامج التدريب لممارسة وظيفة مدير مدرسة وتوصلت الدراسة إلي النتائج الآتية:-

١- ضعف البرامج التدريبية لعدم ارتباطها مباشرة بمتطلبات الوظيفة التي يشغلها  
٢- الحاجة إلي التدريب أثناء الخدمة .  
٣- أن أصحاب الخبرات الطويلة في العمل الإداري هم الأقدر على تحديد احتياجات المدرسة من موظفين .

٤- وأجرى (جين ويفاتر Jean aEvans / ١٩٩٥) دراسته مقارنة بين أداء ثلاثين من مديري المدارس ، وبين آخرون لم يحصلوا عليها ، توصلت الدراسة إلي أن مديري المدارس الذين تلقوا دورة في الإدارة المدرسية في جامعة مونتانا كان أداءهم أفضل ممن يتلقوا دورة في

ممارسة مهمات تعد ضرورية للمدارس مثل الإشراف التربوي - تقويم المعلمين - تنمية روح الفريق ، تسهيل عملية الاتصال الإداري (٠٠٠ وغير ذلك ) وبناء على هذه النتائج فقد أوصى الباحث بالتركيز على النواحي الأكاديمية في البرامج التدريبية ومنح شهادة أكاديمية للدورة وجعل الدورات التدريبية ضمن متطلبات الدراسة للطلاب المتخرجين في الإدارة التربوية .

٥- أجرى دومينس (Dominica / ١٩٨٠) دراسة في ولاية مينشغان الأمريكية هدفت إلي تحديد نوع الممارسات الإدارية لنمط القيادة الفعال على اعتبار أن القيادة هي الأساس في نجاح المؤسسات التربوية وكفاية إنتاجها ، لهذا الغرض صنفنا أنماط القيادة الإدارية في هذه الدراسة إلي أربعة أنماط هي :

١- إنتاجية مرتفعة مع وجود علاقات منخفضة ٢- إنتاجية مرتفعة مع وجود علاقات مرتفعة  
٣- إنتاجية منخفضة مع وجود علاقات مرتفعة ٤- إنتاجية منخفضة مع وجود علاقات متدنية.

استخدمت الدراسة المقابلات الشخصية التي وجهت من خلالها الأسئلة لعينة الدراسة والتي تألفت من (١٥٠) مديراً تعليمياً ، ومساعداً ، ورئيس قسم ، في مديريات التعليم بولاية مينشغان الأمريكية ، كما استخدمت الدراسة مقياس القدرة القيادية .

وبعد تحليل البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة أظهرت النتائج التالية :

١- من الصعب تحديد نمط إداري محدد من الأنماط الإدارية الأربعة التي حددت في الدراسة مع العلم أن أفراد عينة الدراسة يتصفون بفعالية في إدارتهم .  
٢- تفاوتت إجابات المديرين حول استخدامهم للأنماط القيادية الأربعة السابقة .  
٣- لا توجد فروق بين أنماط القيادة نعزي للجنس .

٦- وفي دراسة قام بها سيلس (Samueles ١٩٨١) في جامعة واشنطن بغرض وضع أربعة معايير لتحديد فاعلية الإدارة التربوية ، من خلال التنظيم الإداري الفعال ، حيث اشتق تلك المعايير التجريبية مبدئياً من دراسة إدارة الشؤون التجارية والصناعية والتربوية حيث نظمت تلك المعايير من قبل هيئة تحكيم لثبات صحتها ، بعد استخدامها في تقويم أعمال الإدارة التربوية ، وبعد تطبيق تلك المعايير توصلت الدراسة إلي النتائج التالية :-

١- من مهمة الإدارة تسير كل أنواع التنظيم الإداري والوسائل التي تساعد على حل المشكلات حلاً مناسباً .

٢- الإدارة وجدت لخدمة التعليم ، لذلك تتحدد وظائفها وتنظيماتها ووسائل تنفيذها في ضوء أهداف التعليم المخطط لها .

٣- يجب أن تعكس إدارة التعليم العمل التربوي الذي تقوم به المدرسة وتعكس القائمين بهذا العمل .

### التعليق على الدراسات السابقة :

تحاول الدراسة الحالية التعرف على دور الإدارتين التعليمية والمدرسية في إنجاح خطط التعليم في ولاية القضارف إيماناً من الباحث بأهمية دور الإدارتين في النهوض بمستوى التعليم في ولاية القضارف، ويتمنى الباحث أن تكون هذه الدراسة فاتحة خير في إجراء دراسات أخرى، وقد قام الباحث بتحليل الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية، تحصل الباحث على عدد (١٧) دراسة ذات علاقة بالبحث الحالي.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية التي لها علاقة بالإدارتين التعليمية والمدرسية يمكن تلخيصها بالآتي:

١. أشارت نتائج الدراسات السابقة والتي ركزت في مجملها على الإدارة المدرسية على الآتي: أن الإدارة الديمقراطية تنعكس على الأداء، يجب أن يتم تعيين المديرين وفقاً للكفاءة وليس التدرج الوظيفي، لا توجد دورات للقادة الجدد، عدم وجود خطط طويلة المدى أو قصيرة للتدريب، هناك بعض القصور في الممارسات الفعلية لمهام المديرين مقارنةً مع ما حددته النظم واللوائح، هناك أثر للخبرة في التزام القادة الإداريين ، الحاجة إلى التدريب أثناء الخدمة.

٢. معظم الدراسات المحلية قد ركزت على الإدارة المدرسية وأدوارها في تطوير إدارة الوقت وتطبيق الجودة الشاملة وتحديد وظائف وأدوار مديري المدارس.

٣. وركزت الدراسات العربية على تطوير نظام تدريب القيادات ، وتحليل وتقويم القيادة والإدارة التربوية ومهام مديري المدارس والموجهين التربويين، وخصائص المدير العام الفعال للإدارة العامة للتربية والتعليم.

٤. بينما ركزت الدراسات الأجنبية على تطوير المهارات العامة في برنامج إعداد المديرين، والتنمية المهنية المستمرة للإدارة التربوية قبل وأثناء الخدمة، وتحديد فاعلية الإدارة التربوية من خلال التنظيم الإداري الفعال.



## أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

### ١. من حيث الموضوع وهدفهما:

هدفت أغلب الدراسات السابقة على تحديد أدوار الإدارة المدرسية في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقويم.

### ٢. من حيث منهج الدراسة:

وجد أن الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي، والبعض منها استخدم المنهج الوصفي التحليلي.

### ٣. من حيث أداة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة وأغلب الدراسات السابقة على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع المعلومات كما أن البعض منها استخدم المقابلة.

### ٤. من حيث متغيرات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على متغير الجنس (ذكور وإناث)، وعلى متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، ومتغير سنوات الخبرة، وأخيراً الدورات التدريبية، وقد انفقت الدراسة مع بعض من الدراسات السابقة في هذه المتغيرات.

### ٥. من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

وجد أن أغلب الدراسات السابقة كان مجتمعها مديري المدارس الثانوية والأساس وبعضها الإداريين والموجهين، وقد كان مجتمع الدراسة مديري المدارس الثانوية ومسؤولي التعليم، أما عينة الدراسة الحالية فقد كانت (١٠٢) موزعة على (٦٢) مدير ومديرة، وعدد (٤٠) من مسؤولي التعليم، مما يجعلها متقاربة إلى حد كبير مع بعض الدراسات السابقة في عينة الدراسة.

## أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

لقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عدة أمور منها:

### ١. تحديد الإطار النظري للدراسة.

### ٢. اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي.

### ٣. تحديد أداة الدراسة المناسبة واستمارة البيانات وتحديد مجالاتها وفقراتها.

### ٤. عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها وتقديم التوصيات والمقترحات.

### ٥. تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.

٦. التعرف على نوع المعالجة الإحصائية المناسبة للدراسة.

٧. الإجراءات المناسبة للدراسة.

٨. التعرف على مواطن الضعف لدى بعض الدراسات السابقة وتلافي الوقوع فيها.

### **أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**

١. تمتاز هذه الدراسة عن سابقتها من الدراسات بتناولها لموضوع الإدارة التعليمية الذي لا

يجد حظه من تناول مع العلم بأن الإدارة التعليمية هي واضعة السياسات التعليمية .

٢. معظم الدراسات تتناول الإدارة المدرسية ، وهذه الدراسة جمعت بين الإدارتين التعليمية

والمدرسية وتحديد دورهما في إنجاح خطط التعليم بولاية القضايف وتناول الإدارتين معاً

يحتاج إلى جهد كبير .

الفصل الثالث  
إجراءات الدراسة الميدانية

## الفصل الثالث

### إجراءات الدراسة الميدانية

#### مقدمة :

سيقوم الباحث في هذا البحث بعرض الطريقة، والإجراءات التي قام بها والخطوات التي اتبعها في هذا البحث، حيث يتضمن ذلك منهج البحث، وصف مجتمع البحث، عينة البحث وكيفية اختيارها، والأدوات المستخدمة في البحث، والإجراءات التي اتبعت، والمعالجات الإحصائية.

#### مجتمع البحث:

يقصد بالمجتمع جميع الأفراد (أو الأشياء أو العناصر) الذين لهم خصائص واحدة يمكن ملاحظتها أو هو كل ما يمكن أن نعتم عليه نتائج البحث. ويشمل مجتمع البحث جميع مديري المدارس ومسؤولي التعليم بالمرحلة الثانوية بوزارة التربية والتعليم بولاية القصارف.

#### منهج البحث:

بعد أن قام الباحث بتحديد مشكلة الدراسة، والإطلاع على بعض الدراسات السابقة، ومراجعة العديد من مناهج البحث ، استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة لأنه أكثر مناهج البحث استخداماً وملائمةً للدراسة التربوية، ويمكن القول بأنه يهتم بدراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع، ويهتم بتحديد الأسباب المكونة لها، كما يهتم بالإحصائيات والتعميم، كما أنه يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصفه وصفاً دقيقاً ويعبر عنه كماً وكيفاً<sup>١</sup>. ويعد المنهج الوصفي طريقة في البحث عن الحاضر تهدف إلى تجهيز بيانات للإجابة عن تساؤلات محددة سلفاً بدقة تتعلق بالظواهر الحالية والأحداث الراهنة التي يمكن جمع المعلومات عنها في زمان إجراء البحث، وذلك باستخدام أدوات مناسبة<sup>٢</sup>، ويعد هذا المنهج

<sup>١</sup> مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس ومهاراته الأساسية، أ.د. سناء محمد سليمان.

<sup>٢</sup> سفيان محمد ابونجيلة: مستوى ومظاهر العنف ضد الزوجة وعلاقته ببعض المتغيرات الاجتماعية والسياسية ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني لبرنامج المشاركة المجتمعية لمناهضة العنف الأسري: دور برامج التدخل المجتمعي في دعم النساء المعنفات\_ مركز البحوث الإنسانية والتنمية الاجتماعية\_ ٢٠٠٥ \_ غزة ، ص ٦

الأكثر استخداماً في الدراسات الإنسانية حتى الآن، فقد ارتبط منذ نشأته بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية.<sup>١</sup>

(فلا يقتصر البحث الوصفي على جمع البيانات وتبويبها ، وإنما يمضي إلى ما هو أبعد من ذلك لأنه يتضمن قدراً من التفسير لهذه البيانات، فعملية البحث لا تكتمل حتى تنظم هذه البيانات وتحلل وتستخرج منها الاستنتاجات ذات الدلالات والمغزى بالنسبة للمشكلة المطروحة للبحث).<sup>٢</sup>

### عينة البحث:

قام الباحث باختيار عينة عشوائية حيث وزعت الاستبانة على عدد إجمالي بلغ (١٠٢) كان عدد المديرين منهم (٦٢) مدير ومديرة من العدد الكلي البالغ (١١٠) بنسبة مئوية بلغت ٥٦.٣% تم توزيعهم كما يلي: عدد مديري المدارس (٤٧) مدير بنسبة بلغت ٧٥% وكان عدد المديرات (١٥) بنسبة بلغت ١٥%، كما تم توزيع (٤٠) استبانة على مسؤولي التعليم البالغ عددهم (٦٥) بنسبة بلغت ٦١.٥%، كانوا كما يلي عدد (٣٤) مسئول بنسبة ٨٥% ، وعدد (٦) مسئولات بنسبة ١٥%، وقد كانت نسبة مسؤولي التعليم أكبر حتى يستفيد الباحث من خبرتهم الطويلة أملاً من الباحث في نتائج أكثر صدقاً وصحةً .

### أدوات البحث:

استخدم الباحث في هذه الدراسة (الاستبانة) و(الملاحظة) أداتين له وسيقوم بتصميم الاستبانة من خلال الدراسة النظرية ومراجعة الدراسات السابقة على ضوء الخطوات التالية:

- تصميم أداة البحث (استبانة) كتصميم مبدئي على ضوء ما يظهر للباحث من خلال الدراسة النظرية ومراجعة الدراسات السابقة.
- التأكد من مدى صدق هذه الأداة ، الصدق الظاهري عن طريق تحكيمها ، والاستفادة من ملاحظات أساتذة التربية في هذا المجال لا سيما أهل الإدارة التربوية.
- التحقق من الصدق والثبات باستخدام اختبار (ألفا كرونباخ).
- إخراج أداة البحث في صورتها النهائية.
- تطبيق البحث من خلال توزيع الاستبيانات ، ومعالجة هذه الإجابات إحصائياً باستخدام حساب التكرارات ، والنسب المئوية ، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية من خلال برنامج (spss).

<sup>١</sup> سلمى مصطفى حماد: المناخ الأسري العنيف لدى الوالدين وعلاقته بتقبل العنف الزوجي وممارسته على أبنائهم المتزوجين في قطاع غزة، ماجستير \_ جامعة الأزهر غزة، ٢٠٠٨ ص ٩١.

<sup>٢</sup> صالح حمد العساف: المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، الرياض، ١٩٩٧ ، ص ٢٢٠.

اشتملت الإمتحانة على عدد تسعة محاور للإدارتين التعليمية والمدرسية ، كانت أربعة منها للإدارة التعليمية وهي كالآتي:

١. محور التخطيط وقد اشتمل على عدد (٩) عبارات.
  ٢. محور التنظيم وقد اشتمل على عدد (٩) عبارات.
  ٣. محور التوجيه وقد اشتمل على عدد (٩) عبارات.
  ٤. محور التقويم وقد اشتمل على عدد (١٠) عبارات.
- و محاور الإدارة المدرسية خمسة هي:

١. محور التخطيط وقد اشتمل على عدد (٨) عبارات.
٢. محور التنظيم وقد اشتمل على عدد (٨) عبارات.
٣. محور التنفيذ وقد اشتمل على عدد (٩) عبارات.
٤. محور التوجيه وقد اشتمل على عدد (١٠) عبارات.
٥. محور التقويم وقد اشتمل على عدد (٩) عبارات.

عليه يكون عدد عبارات محاور الإدارة التعليمية (٣٧) عبارة ، أما عدد عبارات محاور الإدارة المدرسية (٤٤).

### صدق الإمتحانة الظاهري:

للتأكد من صدق الإمتحانة في قياس ما وضعت ، تم عرضها في صورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين من أساتذة تربويين، للاسترشاد بأرائهم في تعديل عبارات الإمتحانة ، والتأكد من صلاحيتها للتطبيق، وقد استفاد الباحث من التحكيم في الآتي بناءً على رؤية المحكمين:

١. حذف بعض فقرات الإمتحانه.
  ٢. إضافة بعض الفقرات التي رأى بعض المحكمين إضافتها.
  ٣. فك بعض الفقرات التي كانت تجمع بين أكثر من فقرة لتصبح كل فقرة على حده.
  ٤. تعديل المدرج لخماسي قبل التحكيم إلى المدرج الثلاثي بناءً على توصية بعض المحكمين فقد رأوا أنه يعطي نتائج أكثر دقةً وتحديداً وصدقاً.
- وقد تم تعديلها لتصل إلى صورتها النهائية.

### ثبات أداة الدراسة

تم حساب ثبات أداة الدراسة (الإمتحانة) باستخدام اختبار الفاكرونباخ.

### تحديد الهدف من الاستبانة:

يتكون الهدف من هذه الإستبانة في التعرف على دور الإدارة التعليمية في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقويم من وجهة نظر مديري المدارس ومسؤولي التعليم، ومعرفة دور الإدارة المدرسية في عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه والتقويم من وجهة نظر مديري المدارس ومسؤولي التعليم.

### تحديد مصادر بناء الاستبانة:

تم بناء الاستبانة من خلال البحوث والدراسات السابقة في بعض مجالات الإدارة التربوية ذات العلاقة بالدراسة التي بين أيدينا، ومن ثم أهداف دراسة مجالات الإدارتين الإدارتين التعليمية والمدرسية.

### جدول رقم (٥) يبين الصدق والثبات لمحاور الاستبيان للإدارة التعليمية (مديري المدارس)

الرقم	المحور	العبرة	الثبات	الصدق=الجذر التربيعي للثبات
١	مجال التخطيط للإدارة التعليمية	٩	٠.٧٥٢	٠.٨٦٧
٢	مجال التنظيم للإدارة التعليمية	٩	٠.٨١٠	٠.٩٠٠
٣	مجال التوجيه للإدارة التعليمية	٩	٠.٨٧٠	٠.٩٣٣
٤	مجال التقويم للإدارة التعليمية	١٠	٠.٨٧٨	٠.٩٣٧
الإجمالي		٣٧	٠.٩٤٥	٠.٩٧٢

### جدول رقم (٦) يبين الصدق والثبات لمحاور الاستبيان للإدارة المدرسية (مديري المدارس)

الرقم	المحور	العبرة	الثبات	الصدق=الجذر التربيعي للثبات
١	مجال التخطيط للإدارة المدرسية	٨	٠.٧٣٢	٠.٨٥٦
٢	مجال التنظيم للإدارة المدرسية	٨	٠.٧٧٣	٠.٨٧٩
٣	مجال التنفيذ للإدارة المدرسية	٩	٠.٨٥٢	٠.٩٢٣
٤	مجال التوجيه للإدارة المدرسية	١٠	٠.٨٧٤	٠.٩٣٥
٥	مجال التقويم للإدارة المدرسية	٩	٠.٨٤٨	٠.٩٢١
الإجمالي		٤٤	٠.٩٦١	٠.٩٨٠

جدول رقم (٧) يبين الصدق والثبات لمحاور الاستبيان (مديري المدارس)

الرقم	المحور	العبرة	الثبات	الصدق = الجذر التربيعي للثبات
١	محاور الإدارة التعليمية	٣٧	٠.٩٤٥	٠.٩٧٢
٢	محاور الإدارة المدرسية	٤٤	٠.٩٦١	٠.٩٨٠
الإجمالي		٨١	٠.٩٧٤	٠.٩٨٧

السمات الشخصية للعينة :

تتمثل السمات الشخصية لعينة البحث في النوع ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، الدورات التدريبية ، والذي يمكن تبيانها من الجدول التالي:

جدول رقم (٨)

يبين السمات الشخصية لعينة البحث (مديري المدارس)

الرقم	المتغير	التكرار	النسبة %
١	النوع	ذكر	٧٥,٨
		أنثى	٢٤,٢
		المجموع	١٠٠
٢	المؤهل العلمي	بكالوريوس	٧٩,٠
		ماجستير	١٩,٤
		دكتوراه	١,٦
		المجموع	١٠٠
٣	سنوات الخبرة	من ١٠ سنوات وأقل من ١٥ سنة	٢١,٠
		من ١٥ سنة وأقل من ٢٠ سنة	٣٣,٩
		من ٢٠ سنة وأقل من ٢٥ سنة	١٢,٩
		من ٢٥ سنة فأكثر	٣٢,٣
		المجموع	١٠٠
٤	الدورات التدريبية	لا توجد	١٢,٩
		دورة واحدة	٣٢,٣
		دورتان فأكثر	٥٤,٨
		المجموع	١٠٠

محاور الإدارة المدرسية (٤٤) ، ويكون العدد الكلي لعبارات الإدارتين هو (٨١) عبارة.



الاستبانة أخذت شكل التدرج الثلاثي ( أوافق، أوافق إلى حد ما ، لا أوافق )

جدول رقم (٩) يبين الصدق والثبات لمحاور الاستبيان للإدارة التعليمية  
(مسئولي التعليم)

الرقم	المحور	العبرة	الثبات	الصدق=الجذر التربيعي لثبات
١	مجال التخطيط للإدارة التعليمية	٩	٠.٨٦٨	٠.٩٣٢
٢	مجال التنظيم للإدارة التعليمية	٩	٠.٩١٩	٠.٩٥٩
٣	مجال التوجيه للإدارة التعليمية	٩	٠.٩٠٩	٠.٩٥٣
٤	مجال التقويم للإدارة التعليمية	١٠	٠.٩١٥	٠.٩٥٧
الإجمالي		٣٧	٠.٩٧٠	٠.٩٨٥

جدول رقم (١٠) يبين الصدق والثبات لمحاور الاستبيان للإدارة المدرسية  
(مسئولي التعليم)

الرقم	المحور	العبرة	الثبات	الصدق=الجذر التربيعي لثبات
١	مجال التخطيط للإدارة المدرسية	٨	٠.٨١٨	٠.٩٠٤
٢	مجال التنظيم للإدارة المدرسية	٨	٠.٨٣٩	٠.٩١٦
٣	مجال التنفيذ للإدارة المدرسية	٩	٠.٩٣٢	٠.٩٦٥
٤	مجال التوجيه للإدارة المدرسية	١٠	٠.٩٣٠	٠.٩٦٤
٥	مجال التقويم للإدارة المدرسية	٩	٠.٩٢٨	٠.٩٦٣
الإجمالي		٤٤	٠.٩٧٦	٠.٩٨٨

جدول رقم (١١) يبين الصدق والثبات لمحاور الاستبيان (مسئولي التعليم)

الرقم	المحور	العبرة	الثبات	الصدق=الجذر التربيعي لثبات
١	محاور الإدارة التعليمية	٣٧	٠.٩٧٠	٠.٩٨٥
٢	محاور الإدارة المدرسية	٤٤	٠.٩٧٦	٠.٩٨٨
الإجمالي		٨١	٠.٩٨٤	٠.٩٩٢

## السمات الشخصية للعينة :

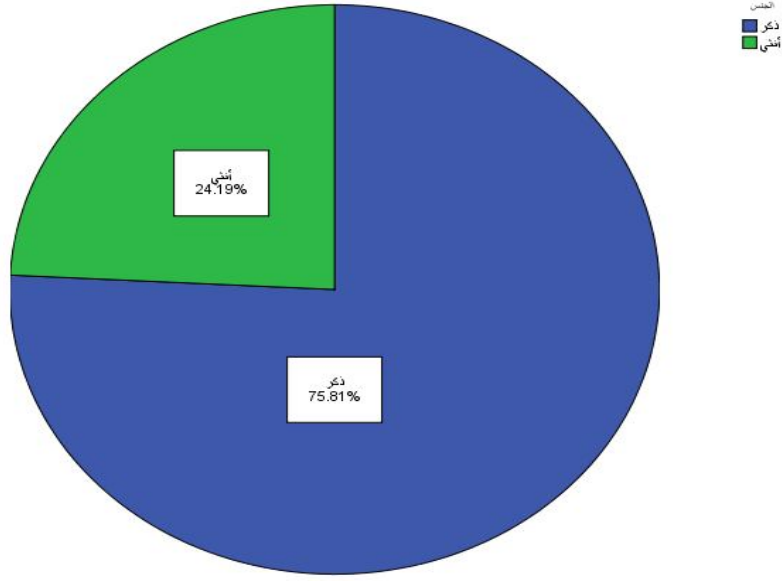
تتمثل السمات الشخصية لعينة البحث في ( النوع ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، الدورات التدريبية ) ، والتي يمكن تبيانها من الجدول التالي :

جدول رقم (١٢) يبين السمات الشخصية لعينة البحث (مسئولي التعليم)

الرقم	المتغير	التكرار	النسبة %
١	النوع	ذكر	٨٥,٠
		أنثى	١٥,٠
		المجموع	١٠٠
٢	المؤهل العلمي	بكالوريوس	٧٧,٥
		ماجستير	٢٠,٠
		دكتوراه	٢,٥
		المجموع	١٠٠
٣	سنوات الخبرة	من ١٠ سنوات وأقل من ١٥ سنة	٢٠,٠
		من ١٥ سنة وأقل من ٢٠ سنة	١٥,٠
		من ٢٠ سنة وأقل من ٢٥ سنة	٧,٥
		من ٢٥ سنة فأكثر	٥٧,٥
		المجموع	١٠٠
٤	الدورات التدريبية	لا توجد	٢,٥
		دورة واحدة	٥,٠
		دورتان فأكثر	٩٢,٥
		المجموع	١٠٠

جدول رقم (١٣) يبين النوع لعينة البحث

النسبة التراكمية	النسبة	التكرار	القيمة
75.8	75.8	47	ذكر
100.0	24.2	15	أنثي
	100.0	62	المجموع



الشكل الدائري أعلاه يبين عدد المديرين الذكور والإناث في الاستبيان حيث يمثل الذكور نسبة (٧٥,٨%) ونسبة الإناث (٢٤,٢)

أما متغير المؤهل العلمي نجد عدد المديرين حملة البكالوريوس يبلغ عددهم (٤٩) مدير، ونسبة ٧٩,٠%، بينما عدد المديرين حملة الماجستير يبلغ عددهم

(١٢) مدير، ونسبة ١٩,٤%، بينما عدد المديرين حملة الدكتوراه يبلغ عددهم

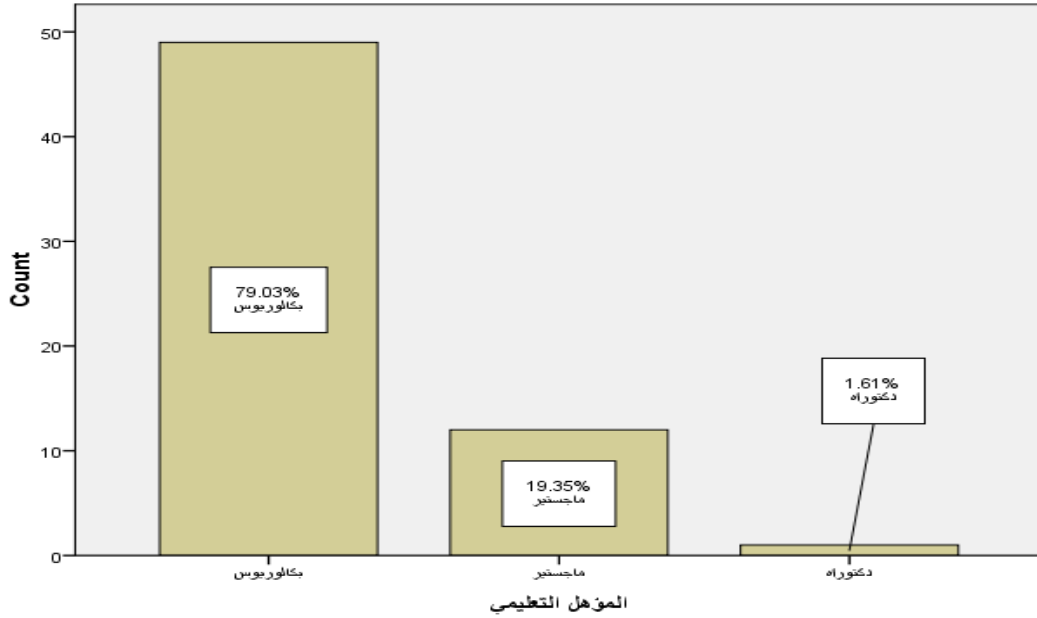
(١) مدير، ونسبة ١,٤%، والغالبية للمديرين حملة البكالوريوس، وذلك يجعل الباحث متسائلاً

هل لا يسعى المديرون إلى تطوير أنفسهم؟ مع العلم بأن سنوات الخبرة لديهم كبيرة

تستوجب أن يسعوا إلى التطوير والمواكبة لمتطلبات الواقع في ظل عصر المعلومات، أم أن فرص التدريب غير متاحة وغير متوفرة فهي ذات أهمية كبيرة في نظر الباحث.

جدول رقم (١٤) يبين أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة التراكمية	النسبة	التكرار	القيمة
79.0	79.0	49	بكالوريوس
98.4	19.4	12	ماجستير
100.0	1.6	1	دكتوراه
	100.0	62	المجموع

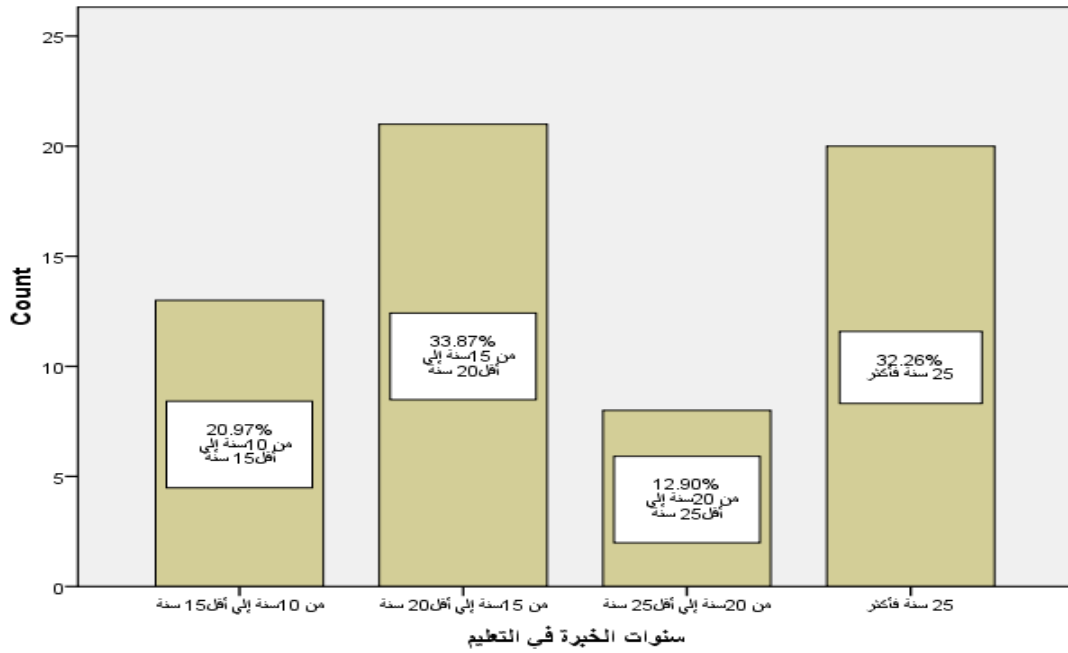


الجدول التكراري أعلاه يبين المؤهل التعليمي في الاستبيان، بكالوريوس بنسبة (٧٩,٠٣%) ماجستير بنسبة (١٩,٣٥%) ودكتوراه بنسبة (١,٦١%).

أما متغير سنوات الخبرة نجد أن الفئة العمرية من ١٠ سنوات وأقل من ١٥ سنة يبلغ عددهم (١٣) مدير، وبنسبة قدرها، ٢١,٠%، كما تبلغ الفئة من ١٥ سنة وأقل من ٢٠ سنة (٢١) مدير، بنسبة قدرها، ٣٣,٩%، كما تبلغ الفئة من ١٥ سنة وأقل من ٢٠ سنة (٨) مدير، بنسبة قدرها، ١٢,٩%، كما تبلغ الفئة من ٢٥ سنة فأكثر (٢٠) مديراً، بنسبة قدرها، ٣٢,٣%، عليه فإن الفئة العمرية (من ٢٥ سنة فأكثر) هي الفئة الغالبة وهذا مؤشر إيجابي يلقي بظلاله إيجاباً على العملية التعليمية.

جدول رقم (١٥) يبين أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

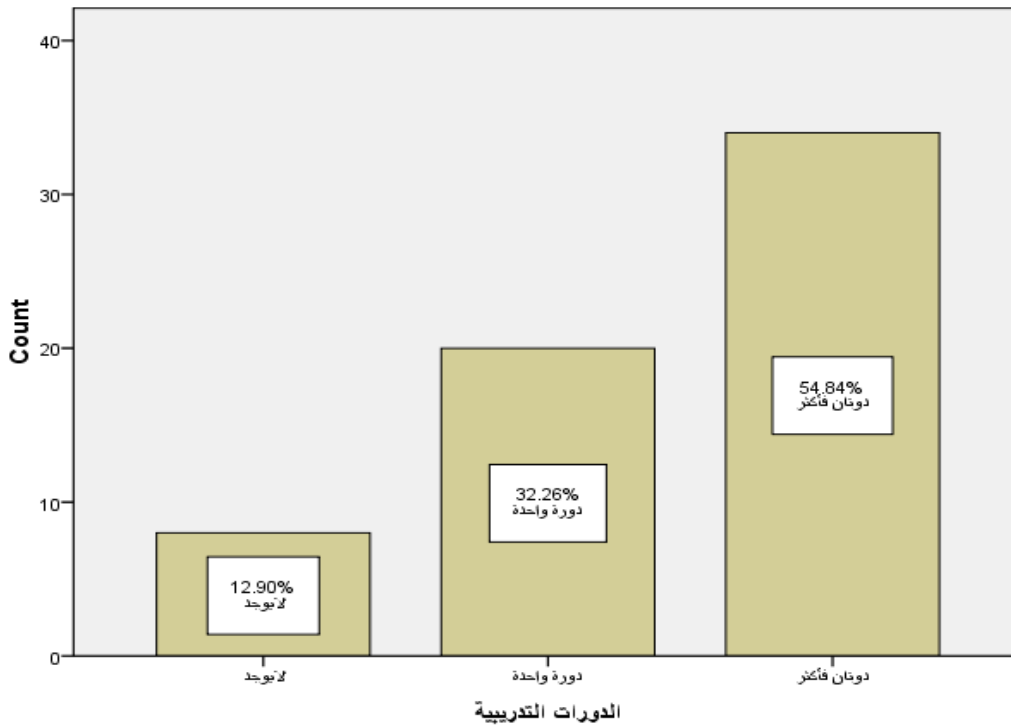
النسبة التراكمية	النسبة	التكرار	القيمة
21.0	21.0	13	من ١٠ سنوات إلي أقل من ١٥ سنة
54.8	33.9	21	من ١٥ سنة إلي أقل من ٢٠ سنة
67.7	12.9	8	من ٢٠ سنة إلي أقل من ٢٥ سنة
100.0	32.3	20	٢٥ سنة فأكثر
	100.0	62	المجموع



الجدول التكراري أعلاه يبين سنوات الخبرة في التعليم في الاستبيان ،من ١٠ سنوات إلي أقل من ١٥ سنة بنسبة (٢٠,٩٧%) ومن ١٥ سنة إلي أقل من ٢٠ سنة بنسبة (٣٩,٨٧%) ومن ٢٠ سنة إلي أقل من ٢٥ سنة بنسبة (٣٩,٩٠%) ومن ٢٥ سنة فأكثر بنسبة (٣٢,٢٦%) أما متغير الدورات التدريبية ،نجد أن المديرين الذين لم يتلقوا أي دورات تدريبية يبلغ عددهم (٨) مدير، وبنسبة قدرها، (١٢,٩%) ،كم انجد أن المديرين الذين تلقوا دورة تدريبية واحدة يبلغ عددهم (٢٠) مدير، وبنسبة قدرها (٣٢,٣%) ،نجد أن المديرين الذين تلقوا دورتان تدريبيتان فأكثر يبلغ عددهم (٣٤) مدير، وبنسبة قدرها (٥٤,٨%) عليه نجد أن المديرين الذين تلقوا دورتان تدريبيتان فأكثر بعدد وقدره (٣٤) مدير هم الفئة الغالبة، وهذا أيضاً مؤشر إيجابي تنعكس نتائجه بصورة طيبة على أداء المديرين وعلى تحسين العملية التعليمية.

جدول رقم (١٦) يبين أفراد العينة حسب الدورات التدريبية

النسبة التراكمية	النسبة	التكرار	القيمة
12.9	12.9	8	لا يوجد
45.2	32.3	20	دورة واحدة
100.0	54.8	34	دورتان فأكثر
	100.0	62	المجموع



الجدول التكراري أعلاه يبين الذين تلقوا دورات تدريبية في الاستبيان، الذين لم يتلقوا دورات تدريبية بنسبة (١٢,٩٠%) الذين يتلقوا دورة تدريبية واحدة بنسبة (٣٢,٢٦%) الذين يتلقوا دورتان تدريبيتان فأكثر بنسبة (٥٤,٨٤%).

### الأساليب الإحصائية:

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

١. الانحرافات المعيارية
٢. المتوسطات الحسابية

### ٣. النسب المئوية

برنامج (spss) لحساب النسب المئوية والانحرافات المعيارية.

جدول رقم ( ١٧ ) يوضح توزيع الاستبانة لمديري المدارس حسب النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	٤٧	٧٥'٨%
أنثى	١٥	٢٤'٢%

جدول رقم ( ١٨ ) يوضح توزيع الاستبانة لمسؤولي التعليم حسب النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	٣٤	٨٥%
أنثى	٦	١٥%
المجموع	٤٠	١٠٠%

جدول رقم ( ١٩ ) يوضح توزيع الاستبانة في مدارس البنين بالولاية

الرقم	المدرسة	الرقم	المدرسة
١	الشهيد د. محمود شريف	٢٥	ود ضعيف
٢	القضارف الجديدة	٢٦	الشميلياب
٣	القضارف القديمة	٢٧	القضارف الصناعية
٤	ديم بكر	٢٨	معهد حاج الحسن الديني
٥	النموذجية (أ)	٢٩	ام خرايبت
٦	عثمان دقنة	٣٠	غبيشة
٧	الشواك	٣١	عصار
٨	أم شجرة	٣٢	الكنز
٩	الرواشدة	٣٣	القريشة
١٠	الفاو	٣٤	القضارف التجارية بنين
١١	الفاو القرية (١٣)	٣٥	احمد فاضل بنين

الرقم	المدرسة	الرقم	المدرسة
١٢	الفاو القرية (١٠)	٣٦	الطيب محمد البدوي
١٣	الحواتة	٣٧	أبايو
١٤	دوكة النموذجية	٣٨	الصراف
١٥	قلع النحل	٣٩	الفاو القرية (٢)
١٦	كساب	٤٠	الفاو القرية (٣)
١٧	الضاحية	٤١	الفاو (أبناء العاملين)
١٨	الحوري	٤٢	بانديو
١٩	جنان	٤٣	باسندة
٢٠	ابوعريف	٤٤	قريب
٢١	المفازة	٤٥	المقطع دار الزين
٢٢	أم سقطة	٤٦	الصباغ
٢٣	الفاو القرية (١٨)	٤٧	حلة حكومة
٢٤	الفاو الزراعية		



جدول رقم (٢٠) يوضح توزيع الاستبانة في مدارس البنات بالولاية

الرقم	المدرسة	الرقم	المدرسة
١	النموذجية (أ)	٩	الأميرية
٢	الملك	١٠	القريشة
٣	الشريف الهندي	١١	قلع النحل
٤	الفنية	١٢	الجمهورية
٥	الثووك	١٣	التضامن
٦	الرواشدة	١٤	ابايو
٧	الحواتة	١٥	أم سنييرة
٨	السلمابي		

## ٢. الملاحظة:

من خلال عمل الباحث في مجال التعليم ولسنوات طويلة تصل إلى تسع عشرة سنة ، ومن خلال تدرجه في التعليم حتى وصل إلى وكيل مدرسة (مدرسة الشهيد د. محمود شريف الثانوية بنين) إحدى المدارس الكبرى بولاية القضارف لاحظ الباحث وجود سلبيات كثيرة تحسب على التعليم في ولاية القضارف يجملها الباحث في الآتي:

١. لاحظ الباحث أن التخطيط في الإدارة التعليمية يحتاج إلى مزيد من الدقة والتنظيم حيث توجد فيه الكثير من المفارقات وعدم العقلانية في كثير من الأحيان خاصة في التخطيط للعام الدراسي وفي وضع التقويم له، ويتمنى الباحث أن يستفيد القائمون على أمر التخطيط من تجارب ولايتي كسلا والجزيرة باعتبارهما أقرب ولايتين للقضارف حيث يظهر بوضوح مدى الدقة والانضباط والتنظيم السائد في الولايتين.

٢. لاحظ الباحث أيضاً أن هناك الكثير مما يؤخذ على التنظيم في الإدارة التعليمية خاصة فيما يتعلق بانعقاد الاستشارية في أوقات غير مناسبة من العام الدراسي ، أحياناً في منتصفه وأحياناً في آخره مما يعيق سير العملية التعليمية ومما يلقي بظلاله على أداء المعلمين وعلى تغطية المنهج خاصة أن القضارف تعمل بنظام المجموعتين (أ) و(ب) ، وفي كثير من

الأحيان يتم نقل معلم من المجموعة (أ) إلى المجموعة (ب) فيحرم من إجازته ، وقد يستمتع بها آخر على حساب معلم آخر .

٣. أيضاً لاحظ الباحث بعض الظواهر السالبة التي تحسب على الإدارة المدرسية والمتمثلة في التركيز على جمع الأموال ( الرسوم الدراسية ورسوم المجالس التربوية) وإهمال الجوانب المهمة والأدوار المنوطة بهم حتى تمضي سفينة المدرسة في سلام وأمان.

٤. ولاحظ الباحث وجود أنماط من الإدارة الدكتاتورية التي تقف حجر عثرة أمام العمل المدرسي وأداء المعلمين وتكون مصدر قلق للمعلمين وللإدارة التعليمية بكثرة الشكاوى والمشاكل مع المعلمين وإحداث خلل واضح في الأداء بافتعال الأزمات وخلق جو غير سليم تنعكس آثاره سلباً على الجو المدرسي بصورة عامة وعلى المعلمين والطلاب بصفة خاصة.

## الفصل الرابع

تحليل البيانات وعرض النتائج ومناقشتها

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات وعرض النتائج ومناقشتها

سيقوم الباحث في هذا الفصل بعرض ومناقشة النتائج التي توصل إليها بعد تحليل البيانات إحصائياً.

عرض وتحليل ومناقشة الفرض الأول الذي مفاده: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) يبين متوسطات تقديرات مديري المدارس في دور الإدارتين التعليمية والمدرسية في إنجاح خطط التعليم وعلی الدرجة الكلية تعزي لمحاور الاستبانة والجدول أدناه يوضح ذلك:

جدول رقم (٢١) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الدرجات التقديرية

لمحاور الإدارتين التعليمية والمدرسية

الرقم	الرتبة	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقديرية
١	٣	مجال التخطيط للإدارة التعليمية	٢.٢١	٠.٧٠٧	متوسطة
٢	٨	مجال التنظيم للإدارة التعليمية	٢.١٠	٠.٧١٧	متوسطة
٣	٩	مجال التوجيه للإدارة التعليمية	٢.٠٣	٠.٧٤٦	متوسطة
٤	٦	مجال التقييم للإدارة التعليمية	٢.١٧	٠.٧٤٠	متوسطة
٥	١	مجال التخطيط للإدارة المدرسية	٢.٣٥	٠.٦٣٧	مرتفعة
٦	٢	مجال التنظيم للإدارة المدرسية	٢.٢٦	٠.٦٧٣	متوسطة
٧	٧	مجال التنفيذ للإدارة المدرسية	٢.١٧	٠.٧٠٢	متوسطة
٨	٤	مجال التوجيه للإدارة المدرسية	٢.٢٠	٠.٦٧٥	متوسطة
٩	٥	مجال التقييم للإدارة المدرسية	٢.١٨	٠.٦٦٣	متوسطة
		محاور الإدارتين التعليمية والمدرسية	٢.١٩	٠.٦٩٦	متوسطة

في الجدول رقم (٢١) نجد أن محور مجال التخطيط للإدارة المدرسية حصل علي متوسط حسابي قدره (٢.٣٥) كأعلى متوسط ، وحصل علي المرتبة الأولى بتقدير مرتفع ومحور مجال التوجيه للإدارة التعليمية حصل علي أدني متوسط نسبته (٢.٠٣) وكان في المرتبة الأخيرة بتقدير متوسط .

يلاحظ الباحث أن جميع المحاور للإدارتين كانت بتقدير متوسط عدا محور التخطيط للإدارة المدرسية كان بتقدير مرتفع، ويعزي الباحث ذلك إلى أن المديرين ومسؤولي التعليم قد أجابوا بصدق على محاور الاستبيان فكان التقدير متوسط فهي نتيجة تتناسب مع حال الإدارتين

التعليمية والمدرسية، أما محور التخطيط للإدارة المدرسية جاءت نتيجته مرتفعة وذلك يعزى للخبرة الطويلة ولنيلمهم دورات تدريبية أهلتهم للتخطيط الجيد لإدارتهم لمدارسهم. وقد كان الوسط الحسابي ٢,١٩، وانحراف معياري ٠,٦٩٦ ويكون بذلك قد تحققت الفرضية.

٢. عرض وتحليل ومناقشة الفرض الثاني الذي مفاده : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس في دور الإدارة التعليمية في عمليتي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقويم وعلي الدرجة الكلية تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية) والجداول أدناه توضح ذلك:

### جدول رقم (٢٢)

يوضح المؤشرات الإحصائية والدرجة التقديرية لمحور مجال التخطيط للإدارة التعليمية.

الدرجة التقديرية	انحراف معياري	متوسط حسابي	درجة الموافقة						مجال التخطيط للإدارة التعليمية .	
			لا أوافق		أوافق إلي حد ما		أوافق		الرقم	العبارة
			العدد	نسبة %	العدد	نسبة %	العدد	نسبة %		
مرتفعة	٠,٦٨٦	٢,٣٩	٧	١١,٣	٢٤	٣٨,٧	٣١	٥٠,٠	١	تحدد الاحتياجات التدريبية المهنية للعاملين بهدف تلبية
مرتفعة	٠,٦٣٩	٢,٦٠	٥	٨,١	١٥	٢٤,٢	٤٢	٦٧,٧	٢	تحدد إحتياجات الولاية من الموارد البشرية (مشرفين/معلمين/موظفين)
مرتفعة	٠,٧٣٥	٢,٤٠	٩	١٤,٥	١٩	٣٠,٦	٣٤	٥٤,٨	٣	إعداد الخطط المناسبة التي تحقق أهداف التعليم
متوسطة	٠,٦٨٩	٢,١٣	١١	١٧,٧	٣٢	٥١,٦	١٩	٣٠,٦	٤	وضع تصور واضح للتكلفة المادية لبرامجها
متوسطة	٠,٦٨٢	٢,١٦	١٠	١٦,١	٣٢	٥١,٦	٢٠	٣٢,٣	٥	التحسب لحدوث متغيرات داخلية تؤثر في تحقيق الأهداف
متوسطة	٠,٧١٥	٢,٣١	٩	١٤,٥	٢٥	٤٠,٣	٢٨	٤٥,٢	٦	السعي لبناء المنشآت التعليمية المطلوبة
متوسطة	٠,٧٢٢	١,٧٥	٢٥	٤٠,٣	٢٧	٤٣,٥	١٠	١٦,١	٧	تشرك جميع العاملين في عمليات التخطيط
متوسطة	٠,٦٨٢	٢,١٦	١٠	١٦,١	٣٢	٥١,٦	٢٠	٣٢,٣	٨	تتم عملية التخطيط وفقاً لسياسات التعليم المرسومة في الولاية
متوسطة	٠,٨١٠	٢,٠٠	٢٠	٣٢,٣	٢٢	٣٥,٥	٢٠	٣٢,٣	٩	التحسب لحدوث متغيرات خارجية تؤثر في تحقيق الأهداف
متوسطة	٠,٧٠٧	٢,٢١	النتيجة الكلية لمحور مجال التخطيط للإدارة التعليمية هي							

يعطي الجدول رقم (٢٢) النسب المئوية والمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، لمحور **مجال التخطيط للإدارة التعليمية** يحتوى هذا المحور على(٩) عبارة ، حيث نالت العبارة رقم (١) نسبة مئوية وقدرها(٥٠,٠%) ومتوسط حسابي وقدره (٢,٣٩)، وانحراف معياري وقدره (٠,٦٨٦) بمستوي مرتفع ، كما نالت العبارة بالرقم(٢) نسبة مئوية وقدرها (٦٧,٧%) ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٦٠) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٦٣٩) بمستوى مرتفع كما نالت العبارة رقم(٣) نسبة مئوية وقدرها (٥٤,٨%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره،(٢,٤٠)، وانحرافاً معيارياً وقدره(٠,٧٣٥) بمستوى مرتفع، كما نالت العبارة بالرقم(٤) نسبة مئوية وقدرها (٥١,٦%) ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,١٣) وانحرافاً معيارياً وقدره،(٠,٦٨٩) بمستوى متوسط، كما نالت العبارة رقم (٥) نسبة مئوية وقدرها (٥١,٦%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره، (٢,١٦)، وانحرافاً معيارياً، وقدره (٠,٦٨٢) ، كما نالت العبارة بالرقم (٦) نسبة مئوية وقدرها (٤٥,٢%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٣١) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٧١٥) بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٧) نسبة مئوية وقدرها (٤٣,٥%) ومتوسطاً حسابياً، قدره (١,٧٥) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٧٢٢) بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٨) نسبة مئوية وقدرها (٥١,٦%) ومتوسطاً حسابياً قدره (٢,١٦) وانحرافاً معيارياً قدره (٠,٦٨٢) ، كما نالت العبارة بالرقم (٩) نسبة مئوية وقدرها (٣٥,٥%) ومتوسطاً حسابياً قدره (٢,٠٠) انحرافاً معيارياً قدره (٠,٨١٠) بمستوى متوسط ، عليه فقد نالت هذه العبارات بصورة كلية متوسطاً حسابياً وقدره(٢,٢١) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٧٠٧) مما يدل على أن جميع العبارات ، تصلح لأن تكون مؤشراً لفاعلية الإدارة التعليمية في مجال التخطيط من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية.

عليه يرى الباحث لابد من التحسب الدقيق لحدوث متغيرات داخلية وخارجية، ولا بد من الالتزام بتطبيق سياسات التعليم المرسومة بالولاية، ولا بد من إشراك العاملين والأخذ برأيهم في عمليات التخطيط، ولا بد من إعادة النظر في وضع التصورات للتكلفة المادية لتنفيذ البرامج التعليمية حتى نرتقي بمجال التخطيط في الإدارة التعليمية.

عليه تكون نتيجة إجابات مديري المدارس عن محور **مجال التخطيط للإدارة التعليمية** بدرجة متوسطة ، وذلك بمتوسط حسابي وقدره(٢,٢١) وانحراف معياري وقدره(٠,٧٠٧) ، حسب مقياس ليكارت الثلاثي أي متفقون بدرجة موافقة متوسطة، مما تدل على فاعليتها.

جدول رقم (٢٣)

يوضح المؤشرات الإحصائية والدرجة التقديرية لمحور مجال التنظيم للإدارة التعليمية.

الدرجة التقديرية	انحراف معياري	متوسط حسابي	درجة الموافقة						الرقم	العبرة	مجال التنظيم للإدارة التعليمية .
			لا أوافق		أوافق إلي حد ما		أوافق				
			نسبة %	العدد	نسبة %	العدد	نسبة %	العدد			
متوسطة	٠,٧٨٩	٢,٠٠	٣٠,٦	١٩	٣٨,٧	٢٤	٣٠,٦	١٩	٠.١	تقوم بتوزيع المهام علي موظفيها حسب الكفاءة	
متوسطة	٠,٧١١	٢,٢٣	١٦,١	١٠	٤٥,٢	٢٨	٣٨,٧	٢٤	٠.٢	تجري تغييرات لإدارات المدارس سنوياً حسب متطلبات الواقع	
متوسطة	٠,٦٦٥	٢,٠٢	٢١,٠	١٣	٥٦,٥	٣٥	٢٢,٦	١٤	٠.٣	تتسق مع المؤسسات الأخرى ذات الصلة لتنفيذ البرامج التعليمية	
مرتفعة	٠,٦٤٦	٢,٤٧	٨,١	٥	٣٧,١	٢٣	٥٤,٨	٣٤	٠.٤	تتسق العمل مع الوحدات الإدارية المختصة للوزارة	
متوسطة	٠,٨١٦	٢,٠٨	٢٩,٠	١٨	٣٣,٩	٢١	٣٧,١	٢٣	٠.٥	توظف التقنية الإلكترونية لخدمة العملية التعليمية	
متوسطة	٠,٧٢٨	١,٧٣	٤٣,٥	٢٧	٤٠,٣	٢٥	١٦,١	١٠	٠.٦	تتوخى العدالة في توزيع ميزانية التعليم علي أوجه الصرف	
متوسطة	٠,٦٣٢	٢,١٦	١٢,٩	٨	٥٨,١	٣٦	٢٩,٠	١٨	٠.٧	تعمل بالتنسيق في تبادل المعلومات مع الجهات ذات الصلة	
متوسطة	٠,٨٤٦	١,٨٥	٤٣,٥	٢٧	٢٧,٤	١٧	٢٩,٠	١٨	٠.٨	تختار القياديين في مجالات عملها وفق معايير موضوعية	
مرتفعة	٠,٦٣٣	٢,٣٧	٨,١	٥	٤٦,٨	٢٩	٤٥,٢	٢٨	٠.٩	تجري تغيرات للمعلمين سنوياً حسب متطلبات الواقع	
متوسطة	٠.٧١٧	٢,١٠	النتيجة الكلية لمحور مجال التنظيم للإدارة التعليمية هي								

يعطي الجدول رقم (٢٣) النسب المئوية والمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، لمحور مجال التنظيم للإدارة التعليمية يحتوى هذا المحور على (٩) عبارات ، حيث نالت العبارة رقم (١) نسبة مئوية وقدرها (٣٨,٧%) ومتوسط حسابي وقدره (٢,٠٠)، وانحراف معياري وقدره (٠,٧٨٩) بمستوي متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٢) نسبة مئوية وقدرها (٤٥,٢%) ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٢٣) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٦٣٩) بمستوى متوسط، كما نالت العبارة رقم (٣) نسبة مئوية وقدرها (٥٦,٥%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٠٢)، وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٦٦٥) بمستوى متوسط، كما نالت العبارة بالرقم (٤) نسبة مئوية وقدرها (٥٤,٨%) ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٤٧) وانحرافاً معيارياً

وقدره،(٠,٦٤٦) بمستوى مرتفع، كما نالت العبارة رقم (٥) نسبة مئوية وقدرها (٣٧,١%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره، (٢,٠٨)، وانحرافاً معيارياً، وقدره (٠,٨١٦) بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٦) نسبة مئوية وقدرها (٤٣,٥%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره (١,٧٣) وانحرافاً معيارياً قدره (٠,٧٣٨) بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٧) نسبة مئوية وقدرها (٥٨,١%) ومتوسطاً حسابياً، قدره (٢,١٦) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٦٣٢) بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٨) نسبة مئوية وقدرها (٤٣,٥%) ومتوسطاً حسابياً قدره (١,٨٥) وانحرافاً معيارياً قدره (٠,٨٤٦) بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٩) نسبة مئوية وقدرها (٤٦,٨%) ومتوسطاً حسابياً قدره (٢,٣٧) انحرافاً معيارياً قدره (٠,٦٣٣) بمستوى مرتفع، عليه فقد نالت هذه العبارات بصورة كلية متوسطاً حسابياً وقدره(٢,١٠) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٧١٧) مما يدل على أن جميع العبارات ، تصلح لأن تكون مؤشراً لفاعلية الإدارة التعليمية في مجال التنظيم من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية.

عليه تكون نتيجة إجابات مديري المدارس عن محور **مجال التنظيم للإدارة التعليمية** بدرجة متوسطة ، وذلك بمتوسط حسابي وقدره(٢,١٠) وانحراف معياري وقدره(٠,٧١٧) ، حسب مقياس ليكارت الثلاثي أي متفقون بدرجة موافقة متوسطة، مما تدل على فاعليتها. ويرى الباحث أنه لا بد من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ومراعاة الكفاءة والخبرة والبعد عن زج السياسة في النواحي الفنية، ولا بد من التنسيق مع المؤسسات الأخرى ذات الصلة، والاستفادة القصوى من التقنية الالكترونية لخدمة العملية التعليمية، والتدقيق في اختيار القياديين حسب المعايير المطلوبة.

عليه يرى الباحث أن الفرض يكون قد تحقق من خلال النتائج الإحصائية للمحورين.



جدول رقم (٢٤)

يوضح المؤشرات الإحصائية والدرجة التقديرية لمحور مجال التوجيه للإدارة التعليمية.

الدرجة التقديرية	انحراف معياري	متوسط حسابي	درجة الموافقة						مجال التوجيه للإدارة التعليمية .	
			لا أوافق		أوافق إلي حد ما		أوافق		الرقم	العبارة
			العدد	نسبة %	العدد	نسبة %	العدد	نسبة %		
متوسطة	٠,٧٢١	٢,٠٦	٢٢,٦	١٤	٤٨,٤	٣٠	٢٩,٠	١٨	٠.١	تعمل علي حل المشكلات الميدانية أولاً بأول
متوسطة	٠,٦٨٩	٢,١٣	١٧,٧	١١	٥١,٦	٣٢	٣٠,٦	١٩	٠.٢	تدعم دور المشرفين التربويين في تنفيذ عمليات الإشراف
متوسطة	٠,٦٤٩	٢,١٩	١٢,٩	٨	٥٤,٨	٣٤	٣٢,٣	٢٠	٠.٣	تؤكد علي العمل بروح الفريق
متوسطة	٠,٧٦٨	٢,٠٣	٢٧,٤	١٧	٤١,٩	٢٦	٣٠,٦	١٩	٠.٤	تمنح العاملين الثقة للارتقاء بالأداء
متوسطة	٠,٧٩٣	١,٨٤	٤٠,٣	٢٥	٣٥,٥	٢٢	٢٤,٢	١٥	٠.٥	تشرك العاملين في اتخاذ القرارات
متوسطة	٠,٧٢٤	١,٩٧	٢٧,٤	١٧	٤٨,٤	٣٠	٢٤,٢	١٥	٠.٦	تشجيع التميز
متوسطة	٠,٨٣٦	٢,٠٨	٣٠,٦	١٩	٣٠,٦	١٩	٣٨,٧	٢٤	٠.٧	تستخدم أساليب البحث العلمي في مواجهة المشكلات التربوية
متوسطة	٠,٧٧٥	١,٩٢	٣٣,٩	٢١	٤٠,٣	٢٥	٢٥,٨	١٦	٠.٨	تبادل الخبرات مع إدارات التربية والتعليم في الولايات الأخرى لحل المشكلات التربوية
مرتفعة	٠,٧٥٦	٢,٠٥	٢٥,٨	١٦	٤٣,٥	٢٧	٣٠,٦	١٩	٠.٩	توفر للمشرفين التربويين معينات القيام بواجباتهم
متوسطة	٠,٧٤٦	٢,٠٣	النتيجة الكلية لمحور مجال التوجيه للإدارة التعليمية هي							

يعطي الجدول رقم (٢٤) النسب المئوية والمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، لمحور مجال التوجيه للإدارة التعليمية يحتوي هذا المحور على (٩) عبارة ، حيث نالت العبارة رقم (١) نسبة مئوية وقدرها (٤٨,٤%) ومتوسط حسابي وقدره (٢,٠٦)، وانحراف معياري وقدره (٠,٧٢١) بمستوي متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٢) نسبة مئوية وقدرها (٥١,٦%) ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,١٣) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٦٨٩) بمستوى متوسط، كما نالت العبارة رقم (٣) نسبة مئوية وقدرها (٥٤,٨%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره، (٢,١٩)، وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٦٤٩) بمستوى متوسط، كما نالت العبارة بالرقم (٤) نسبة مئوية وقدرها (٤١,٩%) ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٠٣) وانحرافاً معيارياً وقدره، (٠,٧٦٨) بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة رقم (٥) نسبة مئوية وقدرها (٤٠,٣%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره، (١,٨٤)، وانحرافاً معيارياً، وقدره (٠,٧٩٣) بمستوى متوسط ، كما

نالت العبارة بالرقم (٦) نسبة مئوية وقدرها (٤٨,٤%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره (١,٩٧) وانحرافاً معيارياً قدره (٠,٧٢٤) بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٧) نسبة مئوية وقدرها (٣٨,٧%) ومتوسطاً حسابياً، قدره (٢,٠٨) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٨٣٦) بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٨) نسبة مئوية وقدرها (٤٠,٣%) ومتوسطاً حسابياً قدره (١,٩٢) وانحرافاً معيارياً قدره (٠,٧٧٥) بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٩) نسبة مئوية وقدرها (٤٣,٥%) ومتوسطاً حسابياً قدره (٢,٠٥) انحرافاً معيارياً قدره (٠,٧٥٦) بمستوى متوسط، عليه فقد نالت هذه العبارات بصورة كلية متوسطاً حسابياً وقدره (٢,٠٣) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٧٤٦) مما يدل على أن جميع العبارات ، تصلح لأن تكون مؤشراً لفاعلية الإدارة التعليمية في مجال التوجيه من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية.

عليه تكون نتيجة إجابات مديري المدارس عن محور مجال التوجيه للإدارة التعليمية بدرجة متوسطة ، وذلك بمتوسط حسابي وقدره (٢,٠٣) وانحراف معياري وقدره (٠,٧٤٦) حسب مقياس ليكارت الثلاثي أي متفوقون بدرجة موافقة متوسطة، مما تدل على فاعليتها. ويرى الباحث أنه لا بد من الوقوف ميدانياً على المشكلات والعمل على حلها، ومزيد من الدعم لدور المشرفين التربويين وتوفير المعينات اللازمة لهم، والعمل بروح الفريق ، ومنح العاملين الثقة للارتقاء بالأداء وتشجيع التميز وتبادل الخبرات.

جدول رقم (٢٥)

يوضح المؤشرات الإحصائية والدرجة التقديرية لمحور مجال التقويم للإدارة التعليمية.

الدرجة التقديرية	انحراف معياري	متوسط حسابي	درجة الموافقة						مجال التقويم للإدارة التعليمية .	
			لا أوافق		أوافق إلي حد ما		أوافق		الرقم	العبارة
			نسبة %	العدد	نسبة %	العدد	نسبة %	العدد		
متوسطة	٠,٧٤٥	٢,٢٦	١٧,٧	١١	٣٨,٧	٢٤	٤٣,٥	٢٧	٠.١	تقوم بتحليل عملية التعليم والتعلم لتحديد العوامل المؤثرة فيها
متوسطة	٠,٧٦٥	١,٩٤	٣٢,٣	٢٠	٤١,٩	٢٦	٢٥,٨	١٦	٠.٢	تعتمد مبادئ الجودة الشاملة في تقويمها لمخرجات التعليم
متوسطة	٠,٧١٧	٢,٢٤	١٦,١	١٠	٤٣,٥	٢٧	٤٠,٣	٢٥	٠.٣	تستفيد من التغذية الراجعة
مرتفعة	٠,٥٨٨	٢,٥٨	٤,٨	٣	٣٢,٣	٢٠	٦٢,٩	٣٩	٠.٤	تقوم بزيارات ميدانية للمؤسسات التعليمية للوقوف على أوضاعها
متوسطة	٠,٧٢٤	٢,٠٣	٢٤,٢	١٥	٤٨,٤	٣٠	٢٧,٤	١٧	٠.٥	تعمل علي تفادي الأخطاء قبل وقوعها
متوسطة	٠,٧٨٦	٢,١٩	٢٢,٦	١٤	٣٥,٥	٢٢	٤١,٩	٢٦	٠.٦	تقوم أداء العاملين بموضوعية ضمن سجلات تراكمية
متوسطة	٠,٨٦٥	٢,١٥	٣٠,٦	١٩	٢٤,٢	١٥	٤٥,٢	٢٨	٠.٧	تعمل علي تدقيق السجلات المختلفة للمدارس (المالية - الطلبة - الملفات)
متوسطة	٠,٦٨٩	٢,١٣	١٧,٧	١١	٥١,٦	٣٢	٣٠,٦	١٩	٠.٨	تقوم بمراقبة أداء مديري المدارس
متوسطة	٠,٧٤٤	٢,٠٦	٢٤,٢	١٥	٤٥,٢	٢٨	٢٥,٦	١٩	٠.٩	تعمل علي تقويم أداء المديرين وفق المعايير المنظمة للعمل
مرتفعة	٠,٧٧٢	٢,١٦	٢٢,٦	١٤	٣٨,٧	٢٤	٣٨,٧	٢٤	٠.١٠	تجري عملية ترقية المديرين وفق المعايير المنظمة للعمل
متوسطة	٠,٧٤٠	٢,١٧	النتيجة الكلية لمحور مجال التقويم للإدارة التعليمية هي							

يعطي الجدول رقم (٢٥) النسب المئوية والمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، لمحور مجال التقويم للإدارة التعليمية يحتوى هذا المحور على (١٠) عبارة ، حيث نالت العبارة رقم (١) نسبة مئوية وقدرها (٤٣,٥%) ومتوسط حسابي وقدره (٢,٢٦)، وانحراف معياري وقدره (٠,٧٤٥) بمستوي متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٢) نسبة مئوية وقدرها (٤١,٩%) ومتوسطاً حسابياً وقدره (١,٩٤) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٧٦٥) بمستوى متوسط، كما نالت العبارة رقم (٣) نسبة مئوية وقدرها (٤٣,٥%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره، (٢,٢٤)، وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٧١٧) بمستوى متوسط، كما نالت العبارة بالرقم (٤) نسبة مئوية وقدرها (٦٢,٩%) ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٥٨) وانحرافاً معيارياً وقدره، (٠,٥٨٨) بمستوى مرتفع، كما نالت العبارة رقم (٥) نسبة مئوية وقدرها (٤٨,٤%)،

ومتوسطاً حسابياً وقدره، (٢,٠٣)، وانحرافاً معيارياً، وقدره (٠,٧٢٤) بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٦) نسبة مئوية وقدرها (٩,٤١%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,١٩) وانحرافاً معيارياً قدره (٠,٧٨٦) بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٧) نسبة مئوية وقدرها (٢,٤٥%) ومتوسطاً حسابياً، قدره (٢,١٥) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٨٦٥) بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٨) نسبة مئوية وقدرها (٦,٥١%) ومتوسطاً حسابياً قدره (٢,١٣) وانحرافاً معيارياً قدره (٠,٦٨٩) بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٩) نسبة مئوية وقدرها (٢,٤٥%) ومتوسطاً حسابياً قدره (٢,٠٦) انحرافاً معيارياً قدره (٠,٧٤٤) بمستوى متوسط، كما نالت العبارة بالرقم (١٠) نسبة مئوية وقدرها (٧,٣٨%) ومتوسطاً حسابياً قدره (٢,١٦) انحرافاً معيارياً قدره (٠,٧٧٢) بمستوى متوسط، عليه فقد نالت هذه العبارات بصورة كلية متوسطاً حسابياً وقدره (٢,١٧) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٧٤٠) مما يدل على أن جميع العبارات ، تصلح لأن تكون مؤشراً لفاعلية الإدارة التعليمية في مجال التقويم من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية.

عليه تكون نتيجة إجابات مديري المدارس عن محور **مجال التقويم للإدارة التعليمية** بدرجة متوسطة ، وذلك بمتوسط حسابي وقدره (٢,١٧) وانحراف معياري وقدره (٠,٧٤٠) ، حسب مقياس ليكارت الثلاثي أي متفقون بدرجة موافقة متوسطة، مما تدل على فاعليتها.

ويرى الباحث انه لا بد من تطبيق معايير الجودة الشاملة في عملية التقويم والاستفادة القصوى من التغذية الراجعة، كما لا بد من مراقبة أداء مديري المدارس وتقويم أدائهم وفق المعايير المنظمة للعمل، والعمل على تفادي الأخطاء قبل وقوعها، ومزيد من الزيارات الميدانية للمؤسسات التعليمية للوقوف على أوضاعها.

عليه يرى الباحث أن الفرض يكون قد تحقق من خلال النتائج الإحصائية للمحورين (التوجيه، التقويم)

**عرض وتحليل ومناقشة الفرض الثالث الذي مفاده :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) يبين متوسطات تقديرات مديري المدارس في دور الإدارة المدرسية في عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه والتقويم وعلي الدرجة الكلية تعزي لمتغيرات الدراسة (النوع، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية) والجدول أدناه توضح ذلك:

## جدول رقم (٢٦)

يوضح المؤشرات الإحصائية والدرجة التقديرية لمحور مجال التخطيط للإدارة المدرسية.

الدرجة التقديرية	انحراف معياري	متوسط حسابي	درجة الموافقة						مجال التخطيط للإدارة المدرسية.	
			لا أوافق		أوافق إلي حد ما		أوافق		الرقم	العبرة
			نسبة %	العدد	نسبة %	العدد	نسبة %	العدد		
مرتفعة	٠,٦٢٦	٢,٣٤	٨,١	٥	٥٠,٠	٣١	٤١,٩	٢٦	١	تخطط لحل المشكلات الطلاب عند وقوعها
مرتفعة	٠,٦٣٠	٢,٦٥	٨,١	٥	١٩,٤	١٢	٧٢,٦	٤٥	٢	تخطط لعمل الجدول المدرسي
مرتفعة	٠,٥٦٢	٢,٥٦	٣,٢	٢	٣٧,١	٢٣	٥٩,٧	٣٧	٣	توفر البيانات والإحصاءات الضرورية
مرتفعة	٠,٥١٨	٢,٧٣	٣,٢	٢	٢١,٠	١٣	٧٥,٦	٤٧	٤	توزع المعلمين علي إشراف الفصول والجمعيات المدرسية
متوسطة	٠,٦١٩	٢,٢٤	٩,٧	٦	٤٦,٥	٣٥	٣٣,٩	٢١	٥	تعالج أسباب ضعف المستوي الدراسي
متوسطة	٠,٧٢٨	٢,٢٧	١٦,١	١٠	٤٠,٣	٢٥	٤٣,٥	٢٧	٦	تخطط لعقد الاجتماعات الدورية مع كل لجان العمل المدرسي
متوسطة	٠,٧٩٣	١,٨٤	٤٠,٣	٢٥	٣٥,٥	٢٢	٢٤,٢	١٥	٧	تعد برامج للعلاقات العامة بهدف ربط المدرسة بالمجتمع
متوسطة	٠,٦٢٣	٢,١٥	١٢,٩	٨	٥٩,٧	٣٧	٢٧,٤	١٧	٨	ترتب لنشر الوعي الاجتماعي لدي الطلاب
مرتفعة	٠,٦٣٧	٢,٣٥	النتيجة الكلية لمحور مجال التخطيط للإدارة المدرسية هي							

يعطي الجدول رقم (٢٦) النسب المئوية والمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، لمحور مجال التخطيط للإدارة المدرسية يحتوى هذا المحور على (٨) عبارة ، حيث نالت العبارة رقم (١) نسبة مئوية وقدرها (٥٠,٠%) ومتوسط حسابي وقدره (٢,٣٤)، وانحراف معياري وقدره (٠,٦٢٦) بمستوي مرتفع ، كما نالت العبارة بالرقم (٢) نسبة مئوية وقدرها (٧٢,٦%) ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٦٥) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٦٣٠) بمستوى مرتفع كما نالت العبارة رقم (٣) نسبة مئوية وقدرها (٥٩,٧%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره، (٢,٥٦)، وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٥٦٢) بمستوى مرتفع، كما نالت العبارة بالرقم (٤) نسبة مئوية وقدرها (٧٥,٨%) ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٧٣) وانحرافاً معيارياً وقدره، (٠,٥١٨) بمستوى مرتفع، كما نالت العبارة رقم (٥) نسبة مئوية وقدرها (٤٦,٥%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره، (٢,٢٤)، وانحرافاً معيارياً، وقدره (٠,٦١٩) بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٦) نسبة مئوية وقدرها (٤٣,٥%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٢٧) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٧٢٨) بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٧) نسبة مئوية وقدرها (٤٠,٣%)

ومتوسطاً حسابياً، قدره (١,٨٤) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٧٩٣) بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٨) نسبة مئوية وقدرها (٥٩,٧%) ومتوسطاً حسابياً قدره (٢,١٥) وانحرافاً معيارياً قدره (٠,٦٢٣) بمستوى متوسط، عليه فقد نالت هذه العبارات بصورة كلية متوسطاً حسابياً وقدره (٢,٣٥) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٦٣٧) مما يدل على أن جميع العبارات ، تصلح لأن تكون مؤشراً لفاعلية الإدارة المدرسية في مجال التخطيط من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية. عليه تكون نتيجة إجابات مديري المدارس عن محور **مجال التخطيط للإدارة المدرسية** بدرجة مرتفعة ، وذلك بمتوسط حسابي وقدره (٢,٣٥) وانحراف معياري وقدره (٠,٦٣٧) ، حسب مقياس ليكارت الثلاثي أي متفقون بدرجة موافقة مرتفعة، مما تدل على فاعليتها.

ويرى الباحث أنه لا بد من معالجة أسباب ضعف المستوى الدراسي والوقوف على ظاهرة التسرب ومعرفة الأسباب، ولا بد من ربط المدرسة بالمجتمع المحلي ، ومزيد من التخطيط لعقد الاجتماعات الدورية مع كل لجان العمل المدرسي.

#### جدول رقم (٢٧)

يوضح المؤشرات الإحصائية والدرجة التقديرية لمحور مجال التنظيم للإدارة المدرسية.

الدرجة التقديرية	انحراف معياري	متوسط حسابي	درجة الموافقة						مجال التنظيم للإدارة المدرسية.	
			لا أوافق		أوافق إلى حد ما		أوافق		الرقم	العبارة
			العدد	نسبة %	العدد	نسبة %	العدد	نسبة %		
متوسطة	٠,٧٦٥	٢,٠٦	٢٥,٨	١٦	٤١,٩	٢٦	٣٢,٣	٢٠	١	تتبع الأسلوب الديمقراطي في التعامل مع المعلمين
مرتفعة	٠,٥٩٣	٢,٥٢	٤,٨	٣	٣٨,٧	٢٤	٥٦,٥	٣٥	٢	تشرف علي تنظيم الطلاب داخل الفصول
متوسطة	٠,٦٧٤	١,٨٥	١٦,١	١٦	٥٣,٢	٣٣	٣٠,٦	١٩	٣	تنظم محاضرات ثقافية تدعو إليها المختصين من القيادات المحلية
مرتفعة	٠,٦٤٣	٢,٤٤	٨,١	٥	٤٠,٣	٢٥	٥١,٦	٣٢	٤	تحدد القواعد المنظمة لعمل المعلمين داخل المدرسة
مرتفعة	٠,٥٩٣	٢,٥٢	٤,٨	٣	٣٨,٧	٢٤	٥٦,٦	٣٥	٥	تشرف علي تنظيم وضبط حركة الطلاب
متوسطة	٠,٧١٣	٢,١٣	١٩,٤	١٢	٤٨,٤	٣٠	٣٢,٣	٢٠	٦	تزود العاملين بالمعارف الإدارية التنظيمية اللازمة لسيير عملهم بالمدرسة
متوسطة	٠,٧١١	٢,٠٥	٢٢,٦	١٤	٥٠,٠	٣١	٢٧,٤	١٧	٧	تشرك قيادات المجتمع في إيجاد حلول لمواجهة مشكلات المدرسة
مرتفعة	٠,٦٩٥	٢,٥٢	١١,٣	٧	٢٥,٨	١٦	٦٢,٩	٣٩	٨	تقوم بالإشراف علي تشكيل المجالس التربوية
متوسطة	٠,٦٧٣	٢,٢٦	النتيجة الكلية لمحور مجال التنظيم للإدارة المدرسية هي							

يعطي الجدول رقم(٢٧) النسب المئوية والمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، لمحور مجال التنظيم للإدارة المدرسية يحتوى هذا المحور على(٨) عبارة ، حيث نالت العبارة رقم (١) نسبة مئوية وقدرها(٤١,٩%) ومتوسط حسابي وقدره (٢,٠٦)، وانحراف معياري وقدره (٠,٧٦٥) بمستوي متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم(٢) نسبة مئوية وقدرها (٥٦,٥%) ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٥٢) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٥٩٣) بمستوى مرتفع، كما نالت العبارة رقم(٣) نسبة مئوية وقدرها (٥٣,٢%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره(١,٨٥)، وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٦٧٤) بمستوى متوسط، كما نالت العبارة بالرقم(٤) نسبة مئوية وقدرها (٥١,٦%) ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٤٤) وانحرافاً معيارياً وقدره(٠,٦٤٣) بمستوى مرتفع، كما نالت العبارة رقم (٥) نسبة مئوية وقدرها (٥٦,٥%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره، (٢,٥٢)، وانحرافاً معيارياً، وقدره (٠,٥٩٣) بمستوى مرتفع، كما نالت العبارة بالرقم (٦) نسبة مئوية وقدرها (٤٨,٤%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,١٣) وانحرافاً معيارياً قدره (٠,٧١٣) بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٧) نسبة مئوية وقدرها (٥٠,٠%) ومتوسطاً حسابياً، قدره (٢,٠٥) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٧١١) بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٨) نسبة مئوية وقدرها (٦٢,٩%) ومتوسطاً حسابياً قدره (٢,٥٢) وانحرافاً معيارياً قدره (٠,٦٩٥) بمستوى مرتفع ، عليه فقد نالت هذه العبارات بصورة كلية متوسطاً حسابياً وقدره(٢,٢٦) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٦٧٣) مما يدل على أن جميع العبارات ، تصلح لأن تكون مؤشراً لفاعلية الإدارة المدرسية في مجال التنظيم من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية.

ويرى الباحث أنه لابد من الديمقراطية في التعامل مع المعلمين ، ولابد من تفعيل قيادات المجتمع لإيجاد حلول لمواجهة المشكلات المدرسية ، ولابد من تثقيف المعلمين إدارياً وفنياً . عليه تكون نتيجة إجابات مديري المدارس عن محور مجال التنظيم للإدارة المدرسية بدرجة متوسطة ، وذلك بمتوسط حسابي وقدره(٢,٢٦) وانحراف معياري وقدره(٠,٦٧٣) ، حسب مقياس ليكارت الثلاثي أي متفقون بدرجة موافقة متوسطة، مما تدل على فاعليتها.

جدول رقم (٢٨)

يوضح المؤشرات الإحصائية والدرجة التقديرية لمحور التنفيذ للإدارة المدرسية.

الدرجة التقديرية	انحراف معياري	متوسط حسابي	درجة الموافقة						مجال التنفيذ للإدارة المدرسية.	
			لا أوافق		أوافق إلي حد ما		أوافق		الرقم	العبارة
			العدد	نسبة %	العدد	نسبة %	العدد	نسبة %		
متوسطة	٠,٦٦٣	٢,٢٩	١١,٣	٧	٤٨,٤	٣٠	٤٠,٣	٢٥	١. تحل المشاكل التي تعترض عمل المعلمين	
متوسطة	٠,٦٩٨	٢,١٩	١٦,١	١٠	٤٨,٤	٣٠	٣٥,٥	٢٢	٢. تقدم القدوة الحسنة للمعلمين	
مرتفعة	٠,٦٧١	٢,٥٠	٩,٧	٦	٣٠,٦	١٩	٥٩,٧	٣٧	٣. تتابع حضور وغياب الطلاب باهتمام	
منخفضة	٠,٧٩٩	١,٦٠	٥٩,٧	٣٧	٢١,٠	١٣	١٩,٤	١٢	٤. تكون مكتبة ثقافية تخص الطلاب لنشر الوعي الثقافي في المدرسة	
متوسطة	٠,٧٥٧	٢,٠٢	٢٧,٤	١٧	٤٣,٥	٢٧	٢٩,٠	١٨	٥. تشجع العاملين المجددين وتحفيزهم	
متوسطة	٠,٧٠٦	٢,١٦	١٧,٧	١١	٤٨,٤	٣٠	٣٣,٩	٢١	٦. تدعو أولياء الأمور لزيارة المدرسة ومناقشة أوضاعها معهم	
متوسطة	٠,٧٠١	٢,٠٣	٢٥,٨	١٦	٥١,٦	٣٢	٢٢,٦	١٤	٧. تساهم في خدمة المجتمع	
متوسطة	٠,٧٦١	٢,٢٤	١٩,٤	١٢	٣٧,١	٢٣	٤٣,٥	٢٧	٨. توفر الوسائل التعليمية التي تعين المعلمين في أداء عملهم	
مرتفعة	٠,٥٦٥	٢,٥٠	٣,٢	٢	٤٣,٥	٢٧	٥٢,٢	٣٣	٩. تسائل العاملين المتسبين	
متوسطة	٠,٧٠٢	٢,١٧	النتيجة الكلية لمحور التنفيذ للإدارة المدرسية هي							

يعطي الجدول رقم (٢٨) النسب المئوية والمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، لمحور مجال التنفيذ للإدارة المدرسية يحتوي هذا المحور على (٩) عبارة ، حيث نالت العبارة رقم (١) نسبة مئوية وقدرها (٤٨,٤%) ومتوسط حسابي وقدره (٢,٢٩)، وانحراف معياري وقدره (٠,٦٦٣) بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٢) نسبة مئوية وقدرها (٤٨,٤%) ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,١٩) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٦٩٨) بمستوى متوسط كما نالت العبارة رقم (٣) نسبة مئوية وقدرها (٥٩,٧%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٥٠)، وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٦٧١) بمستوى مرتفع، كما نالت العبارة بالرقم (٤) نسبة مئوية وقدرها (٥٩,٧%) ومتوسطاً حسابياً وقدره (١,٦٠) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٧٩٩) بمستوى منخفض، كما نالت العبارة رقم (٥) نسبة مئوية وقدرها (٤٣,٥%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٠٢)، وانحرافاً معيارياً، وقدره (٠,٧٥٧) بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٦) نسبة مئوية وقدرها (٤٨,٤%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,١٦) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٧٠٦) بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٧) نسبة مئوية وقدرها (٥١,٦%) ومتوسطاً حسابياً، قدره (٢,٠٣) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٧٠١) بمستوى متوسط ، كما



نالت العبارة بالرقم (٨) نسبة مئوية وقدرها (٤٣,٥%) ومتوسطاً حسابياً قدره (٢,٢٤) وانحرافاً معيارياً قدره (٠,٧٦١) بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٩) نسبة مئوية وقدرها (٥٣,٢%) ومتوسطاً حسابياً قدره (٢,٥٠) وانحرافاً معيارياً قدره (٠,٥٦٥) بمستوى مرتفع، عليه فقد نالت هذه العبارات بصورة كلية متوسطاً حسابياً وقدره (٢,١٧) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٧٠٢) مما يدل على أن جميع العبارات ، تصلح لأن تكون مؤشراً لفاعلية الإدارة المدرسية في مجال التنفيذ من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية.

عليه تكون نتيجة إجابات مديري المدارس عن محور مجال التنفيذ للإدارة المدرسية بدرجة متوسطة ، وذلك بمتوسط حسابي وقدره (٢,١٧) وانحراف معياري وقدره (٠,٧٠٢) ، حسب مقياس ليكارت الثلاثي أي متفوقون بدرجة موافقة متوسطة، مما تدل على فاعليتها.

يرى الباحث أنه لا بد من الوقوف إلى جانب المعلم وحل مشاكله وتهيئة المناخ المناسب له ، وتقديم القدوة الحسنة له، ولابد من إنشاء مكتبات ثقافية تخص الطلاب لنشر الوعي الثقافي لأن ذلك ينعدم تماماً في مدارس الولاية حتى نخرج أجيالاً مثقفة وقادرة على العطاء والإبداع والابتكار، كما لا بد من تشجيع العاملين المجددين والعمل على تحفيزهم المادي والمعنوي.

عليه يرى الباحث أن الفرض قد تحقق من خلال نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الإدارة المدرسية (التخطيط، التنظيم، التنفيذ).

جدول رقم (٢٩)

يوضح المؤشرات الإحصائية والدرجة التقديرية لمحور مجال التوجيه للإدارة المدرسية.

الدرجة التقديرية	انحراف معياري	متوسط حسابي	درجة الموافقة						مجال التوجيه للإدارة المدرسية.	
			لا أوافق		أوافق إلى حد ما		أوافق		العبارة	الرقم
			نسبة %	العدد	نسبة %	العدد	نسبة %	العدد		
متوسطة	٠,٧١٩	٢,٣٢	١٤,٥	٩	٣٨,٧	٢٤	٤٦,٨	٢٩	٠١	تقوم بالزيارات الصفية لمعرفة موقف المعلمين أثناء التدريس
متوسطة	٠,٧٣٤	١,٩٥	٢٩,٠	١٨	٤٦,٨	٢٩	٢٤,٢	١٥	٠٢	تهتم بالروح المعنوية للمعلمين
مرتفعة	٠,٥٩٣	٢,٤٧	٤,٨	٣	٤٣,٥	٢٧	٥١,٦	٣٢	٠٣	توجه الطلاب إلى أساليب المحافظة علي النظام في المدرسة
مرتفعة	٠,٥٨٦	٢,٤٠	٤,٨	٣	٥٠,٠	٣١	٤٦,٨	٢٨	٠٤	تشجع الطلاب علي المشاركة في الأنشطة المدرسية المختلفة
مرتفعة	٠,٦٣٦	٢,٣٩	٨,١	٥	٤٥,٢	٢٨	٤٦,٨	٢٩	٠٥	تحث العاملين علي ضرورة تكامل الجهود
متوسطة	٠,٧٢١	١,٨٥	٣٣,٩	٢١	٤٦,٨	٢٩	١٩,٤	١٢	٠٦	تقوم بتحفيز المعلمين والطلاب علي إقامة الأنشطة المختلفة بالتعاون مع المجتمع المحلي
متوسطة	٠,٦٩٨	٢,١٩	١٦,١	١٠	٤٨,٤	٣٠	٣٥,٥	٢٢	٠٧	توجه إلي ضرورة تكامل الدور التربوي بين المدرسة والمجتمع
مرتفعة	٠,٦٩٢	٢,٤٤	١١,٣	٧	٣٣,٩	٢١	٥٤,٨	٣٤	٠٨	تطلع المعلمين علي النشرات الرسمية الصادرة إليه
متوسطة	٠,٧٢٧	١,٨٩	٣٢,٣	٢٠	٤٦,٨	٢٩	٢١,٠	١٣	٠٩	تشرف علي عملية التوجيه والإرشاد النفسي لبعض الطلاب
مرتفعة	٠,٦٤٦	٢,١٠	١٦,١	١٠	٥٨,١	٣٦	٢٥,٨	١٦	١٠	تراعي الفروق الفردية عند عملية التوجيه
متوسطة	٠,٦٧٥	٢,٢٠	النتيجة الكلية لمحور مجال التوجيه للإدارة المدرسية هي							

يعطي الجدول رقم (٢٩) النسب المئوية والمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، لمحور مجال التوجيه للإدارة المدرسية يحتوى هذا المحور على (١٠) عبارة ، حيث نالت العبارة رقم (١) نسبة مئوية وقدرها (٤٦,٨%) ومتوسط حسابي وقدره (٢,٣٢)، وانحراف معياري وقدره (٠,٧١٩) بمستوي متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٢) نسبة مئوية وقدرها (٤٦,٨%) ومتوسطاً حسابياً وقدره (١,٩٥) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٧٣٤) بمستوي متوسط، كما نالت العبارة رقم (٣) نسبة مئوية وقدرها (٥١,٦%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٤٧)، وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٥٩٣) بمستوي مرتفع، كما نالت العبارة

بالرقم (٤) نسبة مئوية وقدرها (٥٠,٠%) ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٤٠) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٥٨٦) بمستوى مرتفع ، كما نالت العبارة رقم (٥) نسبة مئوية وقدرها (٤٦,٨%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٣٩)، وانحرافاً معيارياً، وقدره (٠,٦٣٦) بمستوى مرتفع، كما نالت العبارة بالرقم (٦) نسبة مئوية وقدرها (٤٦,٨%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره (١,٨٥) وانحرافاً معيارياً قدره (٠,٧٢١) بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٧) نسبة مئوية وقدرها (٤٨,٤%) ومتوسطاً حسابياً، قدره (٢,١٩) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٦٩٨) بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٨) نسبة مئوية وقدرها (٥٤,٨%) ومتوسطاً حسابياً قدره (٢,٤٤) وانحرافاً معيارياً قدره (٠,٦٩٢) بمستوى مرتفع ، كما نالت العبارة بالرقم (٩) نسبة مئوية وقدرها (٤٦,٨%) ومتوسطاً حسابياً قدره (١,٨٩) وانحرافاً معيارياً قدره (٠,٧٢٧) بمستوى متوسط، كما نالت العبارة بالرقم (١٠) نسبة مئوية وقدرها (٥٨,١%) ومتوسطاً حسابياً قدره (٢,١٠) وانحرافاً معيارياً قدره (٠,٦٤٦) بمستوى متوسط، عليه فقد نالت هذه العبارات بصورة كلية متوسطاً حسابياً وقدره (٢,٢٠) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٦٧٥) مما يدل على أن جميع العبارات ، تصلح لأن تكون مؤشراً لفاعلية الإدارة المدرسية في مجال التوجيه من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية.

عليه تكون نتيجة إجابات مديري المدارس عن محور مجال التوجيه للإدارة المدرسية بدرجة متوسطة، وذلك بمتوسط حسابي وقدره (٢,٢٠) وانحراف معياري وقدره (٠,٦٧٥)، حسب مقياس ليكرت الثلاثي أي متفقون بدرجة موافقة متوسطة، مما تدل على فاعليتها. ويرى الباحث أنه لا بد من الاهتمام بالروح المعنوية للمعلمين والعمل على رفعها، ومزيد من التوجيه إلى ضرورة تكامل الدور التربوي بين المدرسة والمجتمع، والإشراف على عملية التوجيه والإرشاد النفسي لبعض الطلاب.

جدول رقم (٣٠)

يوضح المؤشرات الإحصائية والدرجة التقديرية لمحور مجال التقويم للإدارة المدرسية.

الدرجة التقديرية	انحراف معياري	متوسط حسابي	درجة الموافقة						المرقم	العبارة
			لا أوافق		أوافق إلي حد ما		أوافق			
			نسبة %	العدد	نسبة %	العدد	نسبة %	العدد		
متوسطة	٠,٥٧٧	٢,٢١	٨,١	٥	٦٢,٩	٣٩	٢٩,٠	١٨	١. تعمل علي تقويم الأداء المستمر للمعلمين	
مرتفعة	٠,٦٤٦	٢,٥٢	٨,١	٥	٣٢,٣	٢٠	٥٩,٧	٣٧	٢. تقوّم انتظام الطلاب ساعات الدوام المدرسي	
مرتفعة	٠,٦١٥	٢,٤٢	٦,٥	٤	٤٥,٢	٢٨	٤٨,٤	٣٠	٣. تشرف علي تقويم مستوي التحصيل لدي الطلاب	
متوسطة	٠,٦٩٤	٢,٢٤	١٤,٥	٩	٤٦,٨	٢٩	٣٨,٧	٢٤	٤. ترجع إلي السجلات والتقارير الدورية بغرض تقويم سير الأداء للعاملين في المدرسة	
متوسطة	٠,٧٤٩	١,٨٩	٣٣,٩	٢١	٤٣,٥	٢٧	٢٢,٦	١٤	٥. تتابع كفاءة علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي بما يحقق أغراض العملية التعليمية	
متوسطة	٠,٦٨٩	٢,١٣	١٧,٧	١١	٥١,٦	٣٢	٣٠,٦	١٩	٦. تقوّم التزامات وواجبات المعلمين التي خرجت بها اجتماعاتهم الدورية مع الإدارة	
متوسطة	٠,٥٨٦	٢,١٣	١١,٣	٧	٦٤,٥	٤٠	٢٤,٢	١٥	٧. تشرف علي تقويم سير الأنشطة الصفية واللاصفية	
متوسطة	٠,٦٩٨	٢,٠٦	٢١,٠	١٣	٥١,٦	٣٢	٢٧,٤	١٧	٨. تعالج جوانب الضعف والقصور	
مرتفعة	٠,٧١٣	٢,٠٢	٢٤,٢	١٥	٥٠,٠	٣١	٢٥,٨	١٦	٩. تعزز الإيجابيات بصورة مستمرة في العمل المدرسي	
متوسطة	٠,٦٦٣	٢,١٨	النتيجة الكلية لمحور مجال التقويم للإدارة المدرسية هي							

يعطي الجدول رقم (٣٠) النسب المئوية والمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، لمحور مجال التقويم للإدارة المدرسية يحتوي هذا المحور على (٩) عبارة ، حيث نالت العبارة رقم (١) نسبة مئوية وقدرها (٦٢,٩%) ومتوسط حسابي وقدره (٢,٢١)، وانحراف معياري وقدره (٠,٥٧٧) بمستوي متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٢) نسبة مئوية وقدرها (٥٩,٧%) ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٥٢) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٦٤٦) بمستوي مرتفع كما نالت العبارة رقم (٣) نسبة مئوية وقدرها (٤٨,٤%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٤٢)، وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٦١٥) بمستوي مرتفع، كما نالت العبارة بالرقم (٤) نسبة مئوية وقدرها (٤٦,٨%) ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٢٤) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٦٩٤) بمستوي متوسط، كما نالت العبارة رقم (٥) نسبة مئوية وقدرها (٤٣,٥%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره (١,٨٩)، وانحرافاً معيارياً، وقدره (٠,٧٤٩) بمستوي متوسط ، كما نالت العبارة

بالرقم (٦) نسبة مئوية وقدرها (٥١,٦%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,١٣) وانحرافاً معيارياً قدره (٠,٦٨٩) بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٧) نسبة مئوية وقدرها (٦٤,٥%) ومتوسطاً حسابياً، قدره (٢,١٣) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٥٨٦) بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٨) نسبة مئوية وقدرها (٥١,٦%) ومتوسطاً حسابياً قدره (٢,٠٦) وانحرافاً معيارياً قدره (٠,٦٩٨) بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٩) نسبة مئوية وقدرها (٥٠,٠%) ومتوسطاً حسابياً قدره (٢,٠٢) انحرافاً معيارياً قدره (٠,٧١٣) بمستوى متوسط، عليه فقد نالت هذه العبارات بصورة كلية متوسطاً حسابياً وقدره (٢,١٨) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٦٦٣) مما يدل على أن جميع العبارات ، تصلح لأن تكون مؤشراً لفاعلية الإدارة المدرسية في مجال التقويم من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية.

عليه تكون نتيجة إجابات مديري المدارس عن محور مجال التقويم للإدارة المدرسية بدرجة متوسطة ، وذلك بمتوسط حسابي وقدره (٢,١٨) وانحراف معياري وقدره (٠,٦٦٣) ، حسب مقياس ليكارت الثلاثي أي متفقون بدرجة موافقة متوسطة، مما تدل على فاعليتها.

ويرى الباحث أنه لا بد من التقويم المستمر لأداء المعلمين، ومتابعة وتقويم سير الأنشطة الصفية واللاصفية ، ومعالجة جوانب الضعف والقصور وتعزيز الإيجابيات بصورة مستمرة في العمل المدرسي حتى نحقق أهدافنا.

#### جدول رقم (٣١) يبين الصدق والثبات لمحاور الاستبيان للإدارة التعليمية

الرقم	المحور	العبارة	الثبات	الصدق = الجذر التربيعي للثبات
١	مجال التخطيط للإدارة التعليمية	٩	٠.٨٦٨	٠.٩٣٢
٢	مجال التنظيم للإدارة التعليمية	٩	٠.٩١٩	٠.٩٥٩
٣	مجال التوجيه للإدارة التعليمية	٩	٠.٩٠٩	٠.٩٥٣
٤	مجال التقويم للإدارة التعليمية	١٠	٠.٩١٥	٠.٩٥٧
	الإجمالي	٣٧	٠.٩٧٠	٠.٩٨٥

دول رقم (٣٢) يبين الصدق والثبات لمحاوَر الاستبيان للإدارة المدرسية

الرقم	المحور	العبرة	الثبات	الصدق=الجذر التربيعي لثبات
١	مجال التخطيط للإدارة المدرسية	٨	٠.٨١٨	٠.٩٠٤
٢	مجال التنظيم للإدارة المدرسية	٨	٠.٨٣٩	٠.٩١٦
٣	مجال التنفيذ للإدارة المدرسية	٩	٠.٩٣٢	٠.٩٦٥
٤	مجال التوجيه للإدارة المدرسية	١٠	٠.٩٣٠	٠.٩٦٤
٥	مجال التقويم للإدارة المدرسية	٩	٠.٩٢٨	٠.٩٦٣
	<b>الإجمالي</b>	<b>٤٤</b>	<b>٠.٩٧٦</b>	<b>٠.٩٨٨</b>

جدول رقم (٣٣) بين الصدق والثبات لمحاوَر الاستبيان

الرقم	المحور	العبرة	الثبات	الصدق=الجذر التربيعي لثبات
١	محاوَر الإدارة التعليمية	٣٧	٠.٩٧٠	٠.٩٨٥
٢	محاوَر الإدارة المدرسية	٤٤	٠.٩٧٦	٠.٩٨٨
	<b>الإجمالي</b>	<b>٨١</b>	<b>٠.٩٨٤</b>	<b>٠.٩٩٢</b>

**السمات الشخصية للعينة :**

تتمثل السمات الشخصية لعينة البحث في ( النوع ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ،  
الدورات التدريبية ) ، والتي يمكن تبيانها من الجدول التالي :

جدول رقم (٣٤)

يبين السمات الشخصية لعينة البحث

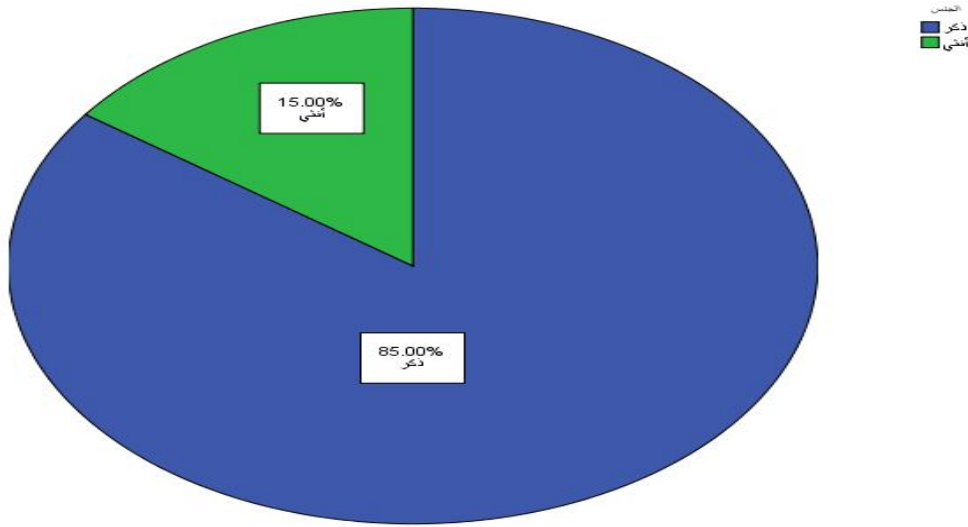
الرقم	المتغير	التكرار	النسبة %
١	النوع	ذكر	٣٤
		أنثى	٦
		المجموع	٤٠
٢	المؤهل العلمي	بكالوريوس	٣١
		ماجستير	٨
		دكتوراه	١
		المجموع	٤٠
٣	سنوات الخبرة	من ١٠ سنوات وأقل من ١٥ سنة	٨
		من ١٥ سنة وأقل من ٢٠ سنة	٦
		من ٢٠ سنة وأقل من ٢٥ سنة	٣
		من ٢٥ سنة فأكثر	٢٣
		المجموع	٤٠
٤	الدورات التدريبية	لا توجد	١
		دورة واحدة	٢
		دورتان فأكثر	٣٧
		المجموع	٤٠

من الجدول رقم (٣١) تضح أن عدد مسؤولي التعليم الذكور يبلغ (٣٤) مدير، وبنسبة ٨٥,٠%، بينما بلغ عدد مسؤولي التعليم الإناث (٦) مسؤولات، وبنسبة ١٥,٠%، عليه فإن عدد مسؤولي التعليم الذكور يفوق عدد مسؤولي التعليم الإناث ويعزي الباحث ذلك إلى نظرة أهل القضاة إلى الوظيفة في زمان سابق حيث كان مجتمع القضاة لا يهتم بالوظيفة نسبةً لأوضاعه الاقتصادية الجيدة حيث يركز المجتمع على الزراعة والتجارة، ونسبة قليلة جداً هي التي تلتحق بالوظيفة لاسيما الوافدون إلى القضاة من الولايات الأخرى، إذا كان هذا حال الذكور من أهل القضاة فكيف يكون حال الإناث منهم، فالمجتمع له نظرة تجاه تعليم المرأة في ذلك الوقت إلا عند بعض الأسر التي تحسب على أصابع اليد الواحدة، كل هذه الأسباب أثرت على تعليم المرأة مما جعلهن قلة في هذا المجال.

جدول رقم (٣٥)

بين أفراد العينة حسب النوع

النسبة التراكمية	النسبة	التكرار	القيمة
85.0	85.0	34	ذكر
100.0	15.0	6	أنثى
	100.0	40	المجموع



الشكل الدائري أعلاه يبين عدد المديرين الذكور والإناث في الاستبيان حيث يمثل الذكور

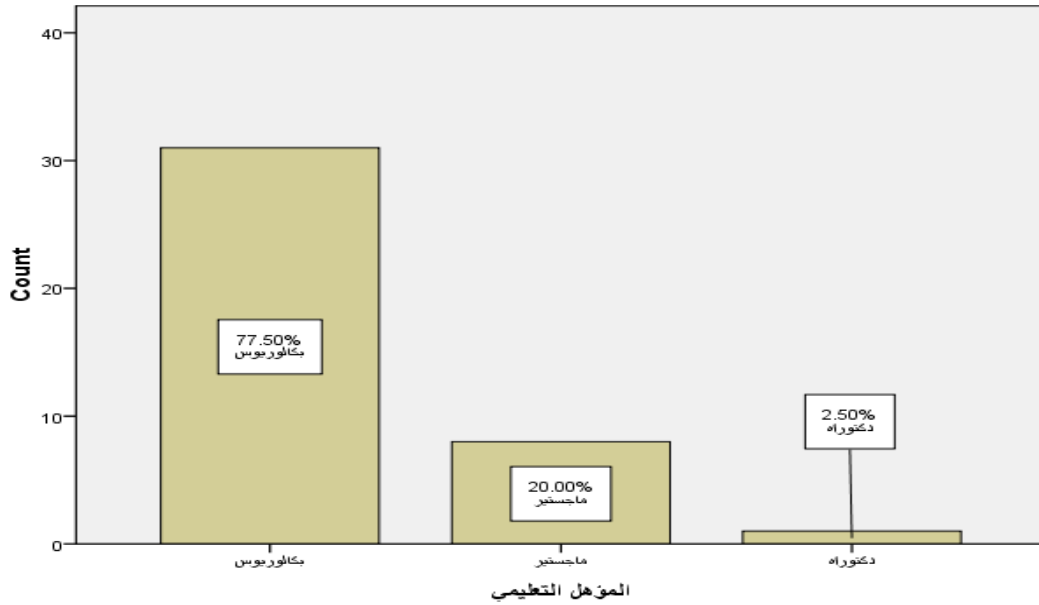
نسبة (٨٥.٠٠%) ونسبة الإناث (١٥.٠٠%)

أما متغير المؤهل العلمي نجد عدد المسؤولين حملة البكالوريوس يبلغ عددهم (٣١) مسئول، ونسبة ٧٧,٥% ، بينما عدد المسؤولين حملة الماجستير يبلغ عددهم (٨) مسئول، ونسبة ٢٠,٠% ، بينما عدد المسؤولين حملة الدكتوراه يبلغ عددهم (١) مسئول، ونسبة ٢,٤% ، والغالبية للمسؤولين حملة البكالوريوس، وهذا يجعل الباحث متسائلاً : أين دور التدريب ؟ وأين البعثات الدراسية في مختلف التخصصات؟ فهي بلا شك عامل من عوامل النجاح في العملية التعليمية.



جدول رقم (٣٦) يبين أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

القيمة	التكرار	النسبة	النسبة التراكمية
بكالوريوس	31	77.5	77.5
ماجستير	8	20.0	
دكتوراه	1	2.5	
المجموع	40	100.0	

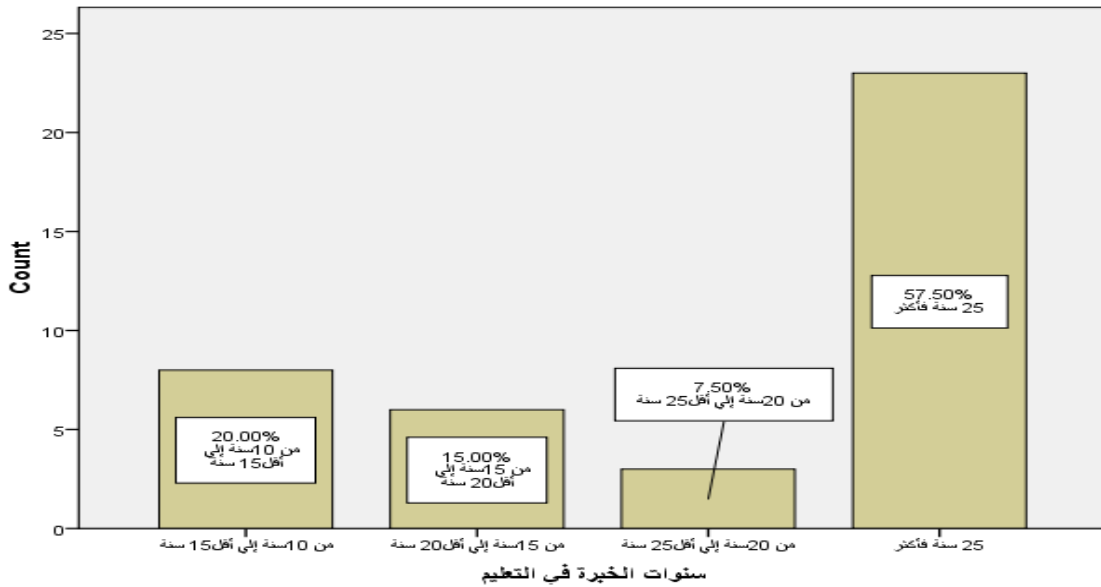


الجدول التكراري أعلاه يبين المؤهل التعليمي لمسؤولي التعليم في الاستبيان ، الذين لديهم درجة البكالوريوس بنسبة (٧٧,٥٠%) وحملة الماجستير بنسبة (٢٠,٠٠%) وحملة الدكتوراه بنسبة (٢,٥٠%)

أما متغير سنوات الخبرة نجد أن الفئة العمرية من ١٠ سنوات وأقل من ١٥ سنة يبلغ عددهم (٨) مسئول، وبنسبة قدرها، ٢٠,٠% ، كما تبلغ الفئة من ١٥ سنة وأقل من ٢٠ سنة (٦) مسئول، بنسبة قدرها، ١٥,٠%، كما تبلغ الفئة من ١٥ سنة وأقل من ٢٠ سنة (٣) مسئول، بنسبة قدرها، ٧,٥% ، كما تبلغ الفئة من ٢٥ سنة فأكثر (٢٣) مسئول، بنسبة قدرها، ٥٧,٥% ، عليه فإن الفئة العمرية (من ٢٥ سنة فأكثر) هي الفئة الغالبة، ويرى الباحث أن الخبرة هذه لو توفر معها التدريب تكون النتائج أفضل.

جدول رقم (٣٧) يبين أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

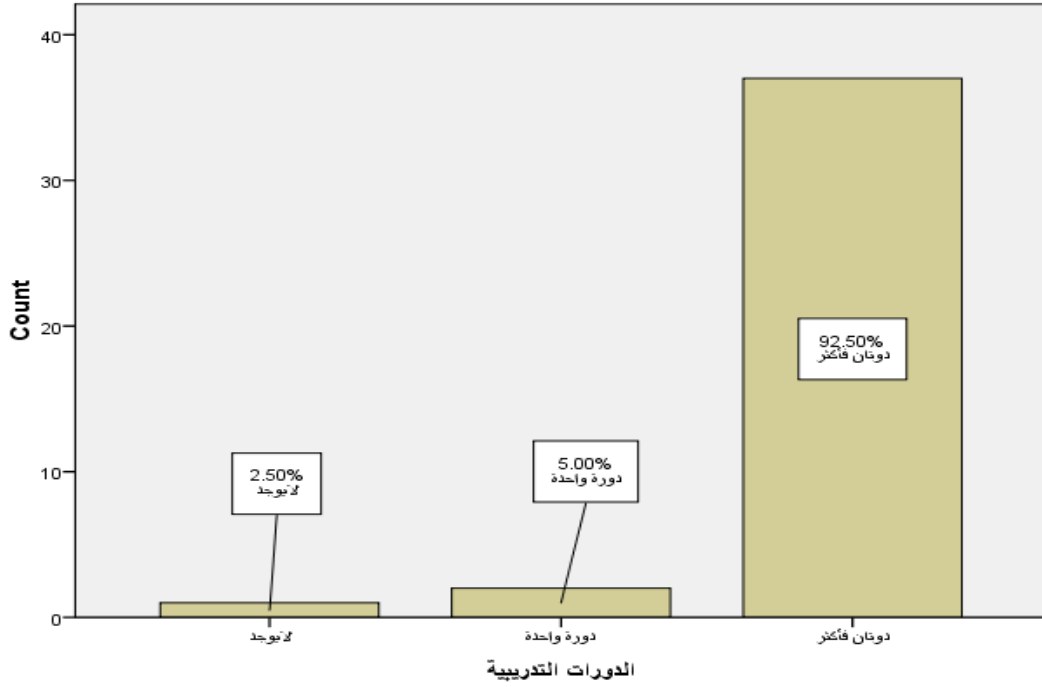
النسبة التراكمية	النسبة	التكرار	القيمة
20.0	20.0	8	من ١٠ سنوات إلي أقل من ١٥ سنة
35.0	15.0	6	من ١٥ سنة إلي أقل من ٢٠ سنة
42.5	7.5	3	من ٢٠ سنة إلي أقل من ٢٥ سنة
100.0	57.5	23	٢٥ سنة فأكثر
	100.0	40	المجموع



الجدول التكراري أعلاه يبين سنوات الخبرة في التعليم في الاستبيان ،من ١٠ سنوات إلي أقل من ١٥ سنة بنسبة (٢٠,٠٠%) ومن ١٥ سنة إلي أقل من ٢٠ سنة بنسبة (١٥,٠٠%) ومن ٢٠ سنة إلي أقل من ٢٥ سنة بنسبة (٧,٥٠%) ومن ٢٥ سنة فأكثر بنسبة (٥٧,٥٠%) أما متغير الدورات التدريبية ، نجد أن المسؤولين الذين لم يتلقوا أي دورات تدريبية يبلغ عددهم، (١) مسئول، وبنسبة قدرها، (٢,٥%) ، كما نجد أن المسؤولين الذين تلقوا دورة تدريبية واحدة يبلغ عددهم (٢) مسئول، وبنسبة قدرها (٥,٠%) ، نجد أن المسؤولين الذين تلقوا دورتان تدريبيتان فأكثر يبلغ عددهم (٣٧) مسئول، وبنسبة قدرها (٥٤,٨%) عليه نجد أن المسؤولين الذين تلقوا دورتان تدريبيتان فأكثر بعدد وقدره (٣٧) مسئول هم الفئة الغالبة.

جدول رقم (٣٨) يبين أفراد العينة حسب الدورات التدريبية

النسبة التراكمية	النسبة	التكرار	القيمة
2.5	2.5	1	لا يوجد
7.5	5.0	2	دورة واحدة
100.0	92.5	37	دورتان فأكثر
	100.0	40	المجموع



الجدول التكراري أعلاه يبين للذين تلقوا دورات تدريبية في الاستبيان، الذين لم يتلقوا دورات تدريبية بنسبة (٢,٥٠%) الذين تلقوا دورة تدريبية واحدة بنسبة (٥,٠٠%) الذين تلقوا دورتان تدريبيتان فأكثر بنسبة (٩٢,٥٠%)

جدول رقم (٣٩)

يوضح توزيع مقياس ليكارت الثلاثي Likart Scale

الدرجة التقديرية	الخيارات	المتوسط المرجح
درجة ضعيفة	لا أوافق	من ١ إلى ١.٦٦
درجة متوسطة	أوافق إلي حد ما	من ١.٦٧ إلى ٢.٣٣
درجة مرتفعة	أوافق	من ٢.٣٤ إلى ٣.٠٠

المتغير الذي يعبر عن الخيارات (أوافق، أوافق إلي حد ما، لا أوافق) مقياس تربيعي والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الأوزان (Weights) وهي (مرتفعة = ٣، متوسطة = ٢، ضعيفة = ١) كما في الجدول أعلاه.

عرض وتحليل ومناقشة الفرض الرابع الذي مفاده: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) يبين متوسطات تقديرات مسؤولي التعليم في دور الإدارة التعليمية في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقويم وعلی الدرجة الكلية تعزي لمتغيرات الدراسة (النوع، المؤهل الأكاديمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية) والجدول أدناه توضح ذلك:

جدول رقم (٤٠) يوضح المؤشرات الإحصائية والدرجة التقديرية لمحور مجال التخطيط للإدارة التعليمية.

الدرجة التقديرية	انحراف معياري	متوسط حسابي	درجة الموافقة						مجال التخطيط للإدارة التعليمية .	
			لا أوافق		أوافق إلي حد ما		أوافق		العبارة	الرقم
			العدد	نسبة %	العدد	نسبة %	العدد	نسبة %		
مرتفعة	٠,٧٥١	٢,٥٢	١٥,٠	٦	١٧,٥	٧	٦٧,٥	٢٧	١	تحدد الاحتياجات التدريبية المهنية للعاملين بهدف تلبينه
مرتفعة	٠,٧١٢	٢,٥٨	١٢,٥	٥	١٧,٥	٧	٧٠,٠	٢٨	٢	تحدد احتياجات الولاية من الموارد البشرية (مشرفين/معلمين/موظفين)
مرتفعة	٠,٤٩٤	٢,٧٥	٢,٥	١	٢٠,٠	٨	٧٧,٥	٣١	٣	إعداد الخطط المناسبة التي تحقق أهداف التعليم
مرتفعة	٠,٧٥١	٢,٥٠	١٥,٠	٦	٢٠,٠	٨	٦٥,٠	٢٦	٤	وضع تصور واضح للتكلفة المادية لبرامجها
متوسطة	٠,٧٦٤	٢,٣٢	١٧,٥	٧	٣٢,٥	١٣	٥٠,٠	٢٠	٥	التحسب لحدوث متغيرات داخلية تؤثر في تحقيق الأهداف
مرتفعة	٠,٧١٦	٢,٤٨	١٢,٥	٥	٢٧,٥	١١	٦٠,٠	٢٤	٦	السعي لبناء المنشآت التعليمية المطلوبة
متوسطة	٠,٧٤٩	١,٩٥	٢٥,٠	١٠	٤٥,٠	١٨	٣٠,٠	١٢	٧	تشرك جميع العاملين في عمليات التخطيط
متوسطة	٠,٧٤٢	٢,٢٥	١٧,٥	٧	٤٠,٠	١٦	٤٢,٥	١٧	٨	تتم عملية التخطيط وفقا لسياسات التعليم المرسومة في الولاية
متوسطة	٠,٧٧٨	٢,١٠	٢٥,٠	١٠	٤٠,٠	١٦	٣٥,٠	١٤	٩	التحسب لحدوث متغيرات خارجية تؤثر في تحقيق الأهداف
مرتفعة	٠,٧١٧	٢,٣٨	النتيجة الكلية لمحور مجال التخطيط للإدارة التعليمية هي							

يعطي الجدول رقم (٤٠) النسب المئوية والمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، لمحور مجال التخطيط للإدارة التعليمية يحتوى هذا المحور على (٩) عبارة ، حيث نالت العبارة رقم (١) نسبة مئوية وقدرها (٦٧,٥%) ومتوسط حسابي وقدره (٢,٥٢)، وانحراف معياري وقدره (٠,٧٥١) بمستوي مرتفع ، كما نالت العبارة بالرقم (٢) نسبة مئوية وقدرها (٧٠,٠%) ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٥٨) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٧١٢) بمستوى مرتفع كما نالت العبارة رقم (٣) نسبة مئوية وقدرها (٧٧,٥%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٧٥)، وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٤٩٤) بمستوى مرتفع، كما نالت العبارة بالرقم (٤) نسبة مئوية وقدرها (٦٥,٠%) ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٥٠) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٧٥١) بمستوى مرتفع، كما نالت العبارة رقم (٥) نسبة مئوية وقدرها (٥٠,٠%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٣٢)، وانحرافاً معيارياً، وقدره (٠,٧٦٤) بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٦) نسبة مئوية وقدرها (٦٠,٠%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٤٨) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٧١٦) بمستوى مرتفع، كما نالت العبارة بالرقم (٧) نسبة مئوية وقدرها (٤٥,٠%) ومتوسطاً حسابياً، قدره (١,٩٥) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٧٤٩) بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٨) نسبة مئوية وقدرها (٤٢,٥%) ومتوسطاً حسابياً قدره (٢,٢٥) وانحرافاً معيارياً قدره (٠,٧٤٢) بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٩) نسبة مئوية وقدرها (٤٠,٠%) ومتوسطاً حسابياً قدره (٢,١٠) وانحرافاً معيارياً قدره (٠,٧٧٨) بمستوى متوسط ، عليه فقد نالت هذه العبارات بصورة كلية متوسطاً حسابياً وقدره (٢,٣٨) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٧١٧) مما يدل على أن جميع العبارات ، تصلح لأن تكون مؤشراً لفاعلية الإدارة التعليمية في مجال التخطيط من وجهة نظر مسئول التعليم.

عليه تكون نتيجة إجابات مسئول التعليم عن محور مجال التخطيط للإدارة التعليمية بدرجة مرتفعة ، وذلك بمتوسط حسابي وقدره (٢,٣٨) وانحراف معياري وقدره (٠,٧١٧) ، حسب مقياس ليكارت الثلاثي أي متفقون بدرجة موافقة مرتفعة، مما تدل على فاعليتها. ويعزي الباحث ذلك إلى أن مسئول التعليم هم من يقوموا بالتخطيط لذا كانت إجاباتهم لصالح أنفسهم ويرى الباحث أنه لا بد من التنسيق والتشاور وتجويد الأداء خاصة في التحسب لحدوث متغيرات داخلية وخارجية.

جدول رقم (٤١)

يوضح المؤشرات الإحصائية والدرجة التقديرية لمحور مجال التنظيم للإدارة التعليمية.

الدرجة التقديرية	انحراف معياري	متوسط حسابي	درجة الموافقة						مجال التنظيم للإدارة التعليمية .	
			لا أوافق		أوافق إلي حد ما		أوافق		العبارة	الرقم
			نسبة %	العدد	نسبة %	العدد	نسبة %	العدد		
مرتفعة	٠,٧٣٦	٢,٣٥	١٥,٠	٦	٣٥,٠	١٤	٥٠,٠	٢٠	٠١	تقوم بتوزيع المهام علي موظفيها حسب الكفاءة
متوسطة	٠,٨٠٢	٢,١٥	٢٥,٠	١٠	٣٥,٠	١٤	٤٠,٠	١٦	٠٢	تجري تغييرات لإدارات المدارس سنوياً حسب متطلبات الواقع
مرتفعة	٠,٥٥٤	٢,٥٢	٢,٥	١	٤٢,٥	١٧	٥٥,٠	٢٢	٠٣	تنسق مع المؤسسات الأخرى ذات الصلة لتنفيذ البرامج التعليمية
مرتفعة	٠,٥٩١	٢,٦٠	٥,٠	٢	٣٠,٠	١٢	٦٥,٠	٢٦	٠٤	تنسق العمل مع الوحدات الإدارية المختصة للوزارة
متوسطة	٠,٧٩٧	٢,٣٢	٢٠,٠	٨	٢٧,٥	١١	٥٢,٥	٢١	٠٥	توظف التقنية الإلكترونية لخدمة العملية التعليمية
متوسطة	٠,٨٨٣	٢,١٢	٣٢,٥	١٣	٢٢,٥	٩	٤٥,٠	١٨	٠٦	تتوخى العدالة في توزيع ميزانية التعليم علي أوجه الصرف
مرتفعة	٠,٦٤٠	٢,٥٢	٧,٥	٣	٣٢,٥	١٣	٦٠,٠	٢٤	٠٧	تعمل بالتنسيق في تبادل المعلومات مع الجهات ذات الصلة
متوسطة	٠,٧٣٦	٢,١٥	٢٠,٠	٨	٤٥,٠	١٨	٣٥,٠	١٤	٠٨	تختار القياديين في مجالات عملها وفق معايير موضوعية
متوسطة	٠,٧٣٦	٢,١٥	٢٠,٠	٨	٤٥,٠	١٨	٣٥,٠	١٤	٠٩	تجري تغييرات للمعلمين سنوياً حسب متطلبات الواقع
متوسطة	٠,٧١٤	٢,٣٢	النتيجة الكلية لمحور مجال التنظيم للإدارة التعليمية هي							

يعطي الجدول رقم (٤١) النسب المئوية والمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، لمحور مجال التنظيم للإدارة التعليمية يحتوى هذا المحور على (٩) عبارة ، حيث نالت العبارة رقم (١) نسبة مئوية وقدرها (٥٠,٠%) ومتوسط حسابي وقدره (٢,٣٥)، وانحراف معياري وقدره (٠,٧٣٦) بمستوي مرتفع ، كما نالت العبارة بالرقم (٢) نسبة مئوية وقدرها (٤٠,٠%) ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,١٥) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٨٠٢) بمستوى متوسط، كما نالت العبارة رقم (٣) نسبة مئوية وقدرها (٥٥,٠%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٥٢)، وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٥٥٤) بمستوى مرتفع، كما نالت العبارة بالرقم (٤) نسبة مئوية وقدرها (٦٥,٠%) ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٦٠) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٥٩١) بمستوى مرتفع، كما نالت العبارة رقم (٥) نسبة مئوية وقدرها (٥٢,٥%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٣٢)، وانحرافاً معيارياً، وقدره (٠,٧٩٧) بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٦)

نسبة مئوية وقدرها (٤٥,٠%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,١٢) وانحرافاً معيارياً قدره (٠,٨٨٣) بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٧) نسبة مئوية وقدرها (٦٠,٠%) ومتوسطاً حسابياً، قدره (٢,٥٢) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٦٤٠) بمستوى مرتفع ، كما نالت العبارة بالرقم (٨) نسبة مئوية وقدرها (٤٥,٠%) ومتوسطاً حسابياً قدره (٢,١٥) وانحرافاً معيارياً قدره (٠,٧٣٦) بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٩) نسبة مئوية وقدرها (٤٥,٠%) ومتوسطاً حسابياً قدره (٢,١٢) انحرافاً معيارياً قدره (٠,٧٣٦) بمستوى متوسط، عليه فقد نالت هذه العبارات بصورة كلية متوسطاً حسابياً وقدره (٢,٣٢) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٧١٤) مما يدل على أن جميع العبارات ، تصلح لأن تكون مؤشراً لفاعلية الإدارة التعليمية في مجال التنظيم من وجهة نظر مسؤولي التعليم.

عليه تكون نتيجة إجابات مسؤولي التعليم عن محور **مجال التنظيم للإدارة التعليمية** بدرجة متوسطة ، وذلك بمتوسط حسابي وقدره (٢,٣٢) وانحراف معياري وقدره (٠,٧١٤) ، حسب مقياس ليكارت الثلاثي أي متفوقون بدرجة موافقة متوسطة، مما تدل على فاعليتها. ويرى الباحث لابد من إجراء تغييرات لمديري المدارس حسب متطلبات الواقع لأن ما يحدث في كثير من الأحيان لا جدوى منه ولا يرضي الطموحات بل يزيد الأمور تعقيداً. عليه يرى الباحث أن الفرض قد تحقق من خلال نتائج التحليل الإحصائي لمحور مجالي التخطيط والتنظيم للإدارة التعليمية

جدول رقم (٤٢)

يوضح المؤشرات الإحصائية والدرجة التقديرية لمحور مجال التوجيه للإدارة التعليمية.

الدرجة التقديرية	انحراف معياري	متوسط حسابي	درجة الموافقة						مجال التوجيه للإدارة التعليمية .	
			لا أوافق		أوافق إلي حد ما		أوافق		الرقم	العبرة
			العدد	نسبة %	العدد	نسبة %	العدد	نسبة %		
مرتفعة	٠,٦٤٠	٢,٥٢	٧,٥	٣	٣٢,٥	١٣	٦٠,٠	٢٤	١	تعمل علي حل المشكلات الميدانية أولاً بأول
مرتفعة	٠,٥٥٢	٢,٥٥	٢,٥	١	٤٠,٠	١٦	٥٧,٥	٢٣	٢	تدعم دور المشرفين التربويين في تنفيذ عمليات الإشراف
مرتفعة	٠,٦٢٨	٢,٦٢	٧,٥	٣	٢٢,٥	٩	٧٠,٠	٢٨	٣	تؤكد علي العمل بروح الفريق
متوسطة	٠,٧١٦	٢,٢٨	١٥,٠	٦	٤٢,٥	١٧	٤٢,٥	١٧	٤	تمنح العاملين الثقة للارتقاء بالأداء
متوسطة	٠,٧٥٧	٢,١٢	٢٢,٥	٩	٤٢,٥	١٧	٣٥,٠	١٤	٥	تشرك العاملين في اتخاذ القرارات
مرتفعة	٠,٦٣٦	٢,٤٢	٧,٥	٣	٤٢,٥	١٧	٥٠,٠	٢٠	٦	تشجيع التميز
متوسطة	٠,٨٠٢	٢,١٥	٢٥,٠	١٠	٣٥,٠	١٤	٤٠,٠	١٦	٧	تستخدم أساليب البحث العلمي في مواجهة المشكلات التربوية
متوسطة	٠,٨٣٤	٢,١٥	٢٧,٥	١١	٣٠,٠	١٢	٤٢,٥	١٧	٨	تبادل الخبرات مع إدارات التربية والتعليم في الولايات الأخرى لحل المشكلات التربوية
متوسطة	٠,٧٠٧	٢,٢٥	١٥,٠	٦	٤٥,٠	١٨	٤٠,٠	١٦	٩	توفر للمشرفين التربويين معينات القيام بواجباتهم
مرتفعة	٠,٦٩٧	٢,٣٤	النتيجة الكلية لمحور مجال التوجيه للإدارة التعليمية هي							

يعطي الجدول رقم (٤٢) النسب المئوية والمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، لمحور مجال التوجيه للإدارة التعليمية يحتوى هذا المحور على (٩) عبارة ، حيث نالت العبارة رقم (١) نسبة مئوية وقدرها (٦٠,٠%) ومتوسط حسابي وقدره (٢,٥٢)، وانحراف معياري وقدره (٠,٦٤٠) بمستوي مرتفع ، كما نالت العبارة بالرقم (٢) نسبة مئوية وقدرها (٥٧,٥%) ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٥٥) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٥٥٢) بمستوى مرتفع، كما نالت العبارة رقم (٣) نسبة مئوية وقدرها (٧٠,٠%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٦٢)، وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٦٢٨) بمستوى مرتفع، كما نالت العبارة بالرقم (٤) نسبة مئوية وقدرها (٤٢,٥%) ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٢٨) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٧١٦) بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة رقم (٥) نسبة مئوية وقدرها (٤٢,٥%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,١٢)، وانحرافاً معيارياً، وقدره (٠,٧٥٧) بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٦) نسبة مئوية وقدرها (٥٠,٠%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٤٢) وانحرافاً معيارياً قدره (٠,٦٣٦) بمستوى مرتفع، كما نالت العبارة بالرقم (٧) نسبة مئوية وقدرها (٤٠,٠%) ومتوسطاً حسابياً، قدره (٢,١٥) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٨٠٢)



بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٨) نسبة مئوية وقدرها (٤٢,٥%) ومتوسطاً حسابياً قدره (٢,١٥) وانحرافاً معيارياً قدره (٠,٨٣٤) بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٩) نسبة مئوية وقدرها (٤٥,٠%) ومتوسطاً حسابياً قدره (٢,٢٥) وانحرافاً معيارياً قدره (٠,٧٠٧) بمستوى متوسط، عليه فقد نالت هذه العبارات بصورة كلية متوسطاً حسابياً وقدره (٢,٣٤) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٦٩٧) مما يدل على أن جميع العبارات ، تصلح لأن تكون مؤشراً لفاعلية الإدارة التعليمية في مجال التوجيه من وجهة نظر مسئول التعليم. عليه تكون نتيجة إجابات مسئول التعليم عن محور مجال التوجيه للإدارة التعليمية بدرجة مرتفعة ، وذلك بمتوسط حسابي وقدره (٢,٣٤) وانحراف معياري وقدره (٠,٦٩٧) ، حسب مقياس ليكرات الثلاثي أي متفوق بدرجة موافقة مرتفعة، مما تدل على فاعليتها. ويرى الباحث لابد من منح العاملين المزيد من الثقة للارتقاء بالأداء ، ولابد من إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ومزيد من التنسيق وتبادل الخبرات مع إدارات التربية في الولايات الأخرى لحل المشكلات التربوية.

#### جدول رقم (٤٣)

يوضح المؤشرات الإحصائية والدرجة التقديرية لمحور مجال التقييم للإدارة التعليمية.

الدرجة التقديرية	انحراف معياري	متوسط حسابي	درجة الموافقة						الرقم	العبارة
			لا أوافق		أوافق إلي حد ما		أوافق			
			نسبة %	العدد	نسبة %	العدد	نسبة %	العدد		
مرتفعة	٠,٦٢٢	٢,٦٥	٧,٥	٣	٢٠,٠	٨	٧٢,٥	٢٩	٠١	تقوم بتحليل عملية التعليم والتعلم لتحديد العوامل المؤثرة فيها
متوسطة	٠,٧٦٨	٢,٢٢	٢٠,٠	٨	٣٧,٥	١٥	٤٢,٥	١٧	٠٢	تعتمد مبادئ الجودة الشاملة في تقويمها لمخرجات التعليم
مرتفعة	٠,٧١٤	٢,٤٥	١٢,٥	٥	٣٠,٠	١٢	٥٧,٥	٢٣	٠٣	تستفيد من التغذية الراجعة
مرتفعة	٠,٥٩١	٢,٦٠	٥,٠	٢	٣٠,٠	١٢	٦٥,٠	٢٦	٠٤	تقوم بزيارات ميدانية للمؤسسات التعليمية للوقوف على أوضاعها
متوسطة	٠,٧٣٦	٢,١٥	٢٠,٠	٨	٤٥,٠	١٨	٣٥,٠	١٤	٠٥	تعمل على تفادي الأخطاء قبل وقوعها
متوسطة	٠,٧٣٠	٢,٣٢	١٥,٠	٦	٣٧,٥	١٥	٤٧,٥	١٩	٠٦	تقوم أداء العاملين بموضوعية ضمن سجلات تراكمية
متوسطة	٠,٨٢٢	٢,١٢	٢٧,٥	١١	٣٢,٥	١٣	٤٠,٠	١٦	٠٧	تعمل على تدقيق السجلات المختلفة للمدارس (المالية - الطلبة - الملفات)
مرتفعة	٠,٦٧٧	٢,٤٥	١٠,٠	٤	٣٥,٠	١٤	٥٥,٠	٢٢	٠٨	تقوم بمراقبة أداء مديري المدارس
متوسطة	٠,٧٢٣	٢,٣٠	١٥,٠	٦	٤٠,٠	١٦	٤٥,٠	١٨	٠٩	تعمل على تقويم أداء المديرين وفق المعايير المنظمة للعمل
مرتفعة	٠,٧١٤	٢,٤٥	١٢,٥	٥	٣٠,٠	١٢	٥٧,٥	٢٣	١٠	تجري عملية ترقية المديرين وفق المعايير المنظمة للعمل
مرتفعة	٠,٧١٠	٢,٣٧	النتيجة الكلية لمحور مجال التقييم للإدارة التعليمية هي							

يعطي الجدول رقم(٤٣) النسب المئوية والمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، لمحور مجال التقويم للإدارة التعليمية يحتوى هذا المحور على(١٠) عبارة ، حيث نالت العبارة رقم (١) نسبة مئوية وقدرها(٧٢,٥%) ومتوسط حسابي وقدره (٢,٦٥)، وانحراف معياري وقدره (٠,٦٢٢) بمستوي مرتفع ، كما نالت العبارة بالرقم(٢) نسبة مئوية وقدرها (٥٢,٥%) ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٢٢) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٧٦٨) بمستوى متوسط، كما نالت العبارة رقم(٣) نسبة مئوية وقدرها (٥٧,٥%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره،(٢,٤٥)، وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٧١٤) بمستوى مرتفع، كما نالت العبارة بالرقم(٤) نسبة مئوية وقدرها (٦٥,٠%) ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٦٠) وانحرافاً معيارياً وقدره،(٠,٥٩١) بمستوى مرتفع، كما نالت العبارة رقم (٥) نسبة مئوية وقدرها (٤٥,٠%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره، (٢,١٥)، وانحرافاً معيارياً، وقدره (٠,٧٣٦) بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٦) نسبة مئوية وقدرها (٤٧,٥%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٣٢) وانحرافاً معيارياً قدره (٠,٧٣٠) بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٧) نسبة مئوية وقدرها (٤٠,٠%) ومتوسطاً حسابياً، قدره (٢,١٢) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٨٢٢) بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٨) نسبة مئوية وقدرها (٥٥,٠%) ومتوسطاً حسابياً قدره (٢,٤٥) وانحرافاً معيارياً قدره (٠,٦٧٧) بمستوى مرتفع ، كما نالت العبارة بالرقم (٩) نسبة مئوية وقدرها (٤٥,٠%) ومتوسطاً حسابياً قدره (٢,٣٠) انحرافاً معيارياً قدره (٠,٧٢٣) بمستوى متوسط، كما نالت العبارة بالرقم (١٠) نسبة مئوية وقدرها (٥٧,٥%) ومتوسطاً حسابياً قدره (٢,٤٥) انحرافاً معيارياً قدره (٠,٧١٤) بمستوى مرتفع، عليه فقد نالت هذه العبارات بصورة كلية متوسطاً حسابياً وقدره(٢,٣٧) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٧١٠) مما يدل على أن جميع العبارات ، تصلح لأن تكون مؤشراً لفاعلية الإدارة التعليمية في مجال التقويم من وجهة نظر مسئولى التعليم.

عليه تكون نتيجة إجابات مسئولى التعليم عن محور مجال التقويم للإدارة التعليمية بدرجة مرتفعة ، وذلك بمتوسط حسابي وقدره(٢,٣٧) وانحراف معياري وقدره(٠,٧١٠) ، حسب مقياس ليكرت الثلاثي أي متفقون بدرجة موافقة مرتفعة، مما تدل على فاعليتها. ويرى الباحث أنه لا بد من اعتماد مبادئ الجودة الشاملة في تقويم مخرجات التعليم ، ولا بد من تفادي الأخطاء قبل وقوعها، ولا بد من تقويم أداء المديرين ومتابعة عملهم وفق المعايير المنظمة للعمل.

عليه يرى الباحث أن الفرض قد تحقق من خلال نتائج التحليل الإحصائي لمحوري التوجيه والتقويم للإدارة التعليمية من وجهة نظر مسئولى التعليم.

عرض وتحليل ومناقشة الفرض الخامس الذي مفاده : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) يبين متوسطات تقديرات مسؤولي التعليم في دور الإدارة المدرسية في عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه والتقييم وعلي الدرجة الكلية تعزي لمتغيرات الدراسة (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية) والجدول أدناه توضح ذلك:

#### جدول رقم (٤٤)

يوضح المؤشرات الإحصائية والدرجة التقديرية لمحور مجال التخطيط للإدارة المدرسية.

الدرجة التقديرية	انحراف معياري	متوسط حسابي	درجة الموافقة						مجال التخطيط للإدارة المدرسية.	
			لا أوافق		أوافق إلي حد ما		أوافق		العبارة	الرقم
			العدد	نسبة %	العدد	نسبة %	العدد	نسبة %		
مرتفعة	٠,٦٦٧	٢,٣٨	١٠,٠	٤	٤٢,٥	١٧	٤٧,٥	١٩	١	تخطط لحل المشكلات الطلاب عند وقوعها
مرتفعة	٠,٤٩٤	٢,٧٥	٢,٥	١	٢٠,٠	٨	٧٧,٥	٣١	٢	تخطط لعمل الجدول المدرسي
مرتفعة	٠,٦٣٢	٢,٦٠	٧,٥	٣	٢٥,٠	١٠	٦٧,٥	٢٧	٣	توفر البيانات والإحصاءات الضرورية
مرتفعة	٠,٦٣٢	٢,٦٠	٧,٥	٣	٢٥,٠	١٠	٦٧,٥	٢٧	٤	توزع المعلمين علي إشراف الفصول والجمعيات المدرسية
متوسطة	٠,٦٥٦	٢,٣٢	١٠,٠	٤	٤٧,٥	١٩	٤٢,٥	١٧	٥	تعالج أسباب ضعف المستوي الدراسي
مرتفعة	٠,٦٦٧	٢,٣٨	١٠,٠	٤	٤٢,٥	١٧	٤٧,٥	١٩	٦	تخطط لعقد الاجتماعات الدورية مع كل لجان العمل المدرسي
متوسطة	٠,٨٦٤	٢,١٥	٣٠,٠	١٢	٢٥,٠	١٠	٤٥,٠	١٨	٧	تعد برامج للعلاقات العامة بهدف ربط المدرسة بالمجتمع
متوسطة	٠,٧٨١	٢,١٨	٢٢,٥	٩	٣٧,٥	١٥	٤٠,٠	١٦	٨	ترتب لنشر الوعي الاجتماعي لدي الطلاب
مرتفعة	٠,٦٧٤	٢,٤٢	النتيجة الكلية لمحور مجال التخطيط للإدارة المدرسية هي							

يعطي الجدول رقم (٤٤) النسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمحور مجال التخطيط للإدارة المدرسية يحتوي هذا المحور على (٨) عبارة، حيث نالت العبارة رقم (١) نسبة مئوية وقدرها (٤٧,٥%) ومتوسط حسابي وقدره (٢,٣٨)، وانحراف معياري وقدره (٠,٦٦٧) بمستوي مرتفع، كما نالت العبارة بالرقم (٢) نسبة مئوية وقدرها (٧٧,٥%) ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٧٥) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٤٩٤) بمستوي مرتفع كما نالت العبارة رقم (٣) نسبة مئوية وقدرها (٦٧,٥%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٦٠)، وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٦٣٢) بمستوي مرتفع، كما نالت العبارة بالرقم (٤) نسبة مئوية وقدرها (٦٧,٥%) ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٦٠) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٦٣٢) بمستوي مرتفع، كما نالت العبارة رقم (٥) نسبة مئوية وقدرها (٤٧,٥%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٣٢)، وانحرافاً معيارياً، وقدره (٠,٦٥٦) بمستوي متوسط، كما نالت العبارة بالرقم (٦) نسبة مئوية وقدرها (٤٧,٥%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٣٨) وانحرافاً معيارياً

قدره (٠,٦٦٧) بمستوى مرتفع، كما نالت العبارة بالرقم (٧) نسبة مئوية وقدرها (٤٥,٠%) ومتوسطاً حسابياً، قدره (٢,١٥) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٨٦٤) بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٨) نسبة مئوية وقدرها (٤٠,٠%) ومتوسطاً حسابياً قدره (٢,١٨) وانحرافاً معيارياً قدره (٠,٧٨١) بمستوى متوسط، عليه فقد نالت هذه العبارات بصورة كلية متوسطاً حسابياً وقدره (٢,٤٢) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٦٧٤) مما يدل على أن جميع العبارات ، تصلح لأن تكون مؤشراً لفاعلية الإدارة المدرسية في مجال التخطيط من وجهة نظر مسئول التعليم.

عليه تكون نتيجة إجابات مسئول التعليم عن محور مجال التخطيط للإدارة المدرسية بدرجة مرتفعة ، وذلك بمتوسط حسابي وقدره (٢,٤٢) وانحراف معياري وقدره (٠,٦٧٤) ، حسب مقياس ليكارت الثلاثي أي متفوق بدرجة موافقة مرتفعة، مما تدل على فاعليتها. ويعزي الباحث ذلك إلى الخبرة الكبيرة لدى الكثيرين منهم ، ولابد من نشر الوعي الاجتماعي أوساط الطلاب، ولابد من معالجة أسباب ضعف المستوى الدراسي الذي أصبح بصورة لافتة للنظر خاصة في بعض المواد، كما لابد من الاهتمام بالعلاقات العامة وربط المدرسة بالمجتمع.

#### جدول رقم (٤٥)

يوضح المؤشرات الإحصائية والدرجة التقديرية لمحور مجال التنظيم للإدارة المدرسية.

الدرجة التقديرية	انحراف معياري	متوسط حسابي	درجة الموافقة						مجال التنظيم للإدارة المدرسية.	
			لا أوافق		أوافق إلى حد ما		أوافق		العبارة	الرقم
			نسبة %	العدد	نسبة %	العدد	نسبة %	العدد		
متوسطة	٠,٦٧٠	٢,٢٥	١٢,٥	٥	٥٠,٠	٢٠	٣٧,٥	١٥	١	تتبع الأسلوب الديمقراطي في التعامل مع المعلمين
مرتفعة	٠,٦٣٦	٢,٤٢	٧,٥	٣	٤٢,٥	١٧	٥٠,٠	٢٠	٢	تشرف علي تنظيم الطلاب داخل الفصول
متوسطة	٠,٨١٠	٢,١٠	٢٧,٥	١١	٣٥,٠	١٤	٣٧,٥	١٥	٣	تنظم محاضرات ثقافية تدعو إليها المختصين من القيادات المحلية
مرتفعة	٠,٧٧٨	٢,٤٠	١٧,٥	٧	٢٥,٠	١٠	٥٧,٥	٢٣	٤	تحدد القواعد المنظمة لعمل المعلمين داخل المدرسة
مرتفعة	٠,٥٩٩	٢,٥٢	٥,٠	٢	٣٧,٥	١٥	٥٧,٥	٢٣	٥	تشرف علي تنظيم وضبط حركة الطلاب
متوسطة	٠,٨٠٩	٢,٢٥	٢٢,٥	٩	٣٠,٠	١٢	٤٧,٥	١٩	٦	تزود العاملين بالمعارف الإدارية التنظيمية اللازمة لسير عملهم بالمدرسة
متوسطة	٠,٧٥٨	٢,٣٠	١٧,٥	٧	٣٥,٠	١٤	٤٧,٥	١٩	٧	تشرك قيادات المجتمع في إيجاد حلول لمواجهة مشكلات المدرسة
مرتفعة	٠,٦٣٢	٢,٦٠	٧,٥	٣	٢٥,٠	١٠	٦٧,٥	٢٧	٨	تقوم بالإشراف علي تشكيل المجالس التربوية
مرتفعة	٠,٧١٢	٢,٣٥	النتيجة الكلية لمحور مجال التنظيم للإدارة المدرسية هي							

يعطي الجدول رقم(٤٥) النسب المئوية والمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، لمحور مجال التنظيم للإدارة المدرسية يحتوى هذا المحور على(٨) عبارة ، حيث نالت العبارة رقم (١) نسبة مئوية وقدرها(٥٠,٠%) ومتوسط حسابي وقدره (٢,٢٥)، وانحراف معياري وقدره (٠,٦٧٠) بمستوي متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم(٢) نسبة مئوية وقدرها (٥٠,٠%) ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٤٢) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٦٣٦) بمستوى مرتفع، كما نالت العبارة رقم(٣) نسبة مئوية وقدرها (٣٧,٥%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره،(٢,١٠)، وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٨١٠) بمستوى متوسط، كما نالت العبارة بالرقم(٤) نسبة مئوية وقدرها (٥٧,٥%) ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٤٠) وانحرافاً معيارياً وقدره،(٠,٧٧٨) بمستوى مرتفع، كما نالت العبارة رقم (٥) نسبة مئوية وقدرها (٥٧,٥%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره، (٢,٥٢)، وانحرافاً معيارياً، وقدره (٠,٥٩٩) بمستوى مرتفع، كما نالت العبارة بالرقم (٦) نسبة مئوية وقدرها (٤٧,٥%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٢٥) وانحرافاً معيارياً قدره (٠,٨٠٩) بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٧) نسبة مئوية وقدرها (٤٧,٥%) ومتوسطاً حسابياً، قدره (٢,٣٠) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٧٥٨) بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٨) نسبة مئوية وقدرها (٦٧,٥%) ومتوسطاً حسابياً قدره (٢,٦٠) وانحرافاً معيارياً قدره (٠,٦٣٢) بمستوى مرتفع ، عليه فقد نالت هذه العبارات بصورة كلية متوسطاً حسابياً وقدره(٢,٣٥) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٧١٢) مما يدل على أن جميع العبارات ، تصلح لأن تكون مؤشراً لفاعلية الإدارة المدرسية في مجال التنظيم من وجهة نظر مسؤولي التعليم.

عليه تكون نتيجة إجابات مسؤولي التعليم عن محور مجال التنظيم للإدارة المدرسية بدرجة مرتفعة ، وذلك بمتوسط حسابي وقدره(٢,٣٥) وانحراف معياري وقدره(٠,٧١٢) ، حسب مقياس ليكرت الثلاثي أي متفوقون بدرجة موافقة مرتفعة ، مما تدل على فاعليتها.

ويعزي الباحث ذلك إلى عامل الخبرة والدورات التدريبية التي نالوها ، ويرى الباحث أنه لا بد من التعامل الجيد مع المعلمين وحل مشاكلهم وتقدير ظروفهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية فهم يعملون في ظروف بالغة التعقيد في زماننا هذا.

جدول رقم (٤٦)

يوضح المؤشرات الإحصائية والدرجة التقديرية لمحور مجال التنفيذ للإدارة المدرسية.

الدرجة التقديرية	انحراف معياري	متوسط حسابي	درجة الموافقة						رقم	مجال التنفيذ للإدارة المدرسية.
			لا أوافق		أوافق إلي حد ما		أوافق			
			نسبة %	العدد	نسبة %	العدد	نسبة %	العدد		
مرتفعة	٠,٦٧٩	٢,٤٨	١٠,٠	٤	٣٢,٥	١٣	٥٧,٥	٢٣	١. تحل المشاكل التي تعترض عمل المعلمين	
مرتفعة	٠,٦٧٥	٢,٤٢	١٠,٠	٤	٣٧,٥	١٥	٥٢,٥	٢١	٢. تقدم القدوة الحسنة للمعلمين	
مرتفعة	٠,٦٥٢	٢,٤٠	٧,٥	٣	٤٥,٠	١٨	٤٧,٥	١٩	٣. تتابع حضور وغياب الطلاب باهتمام	
متوسطة	٠,٨٤٦	١,٩٥	٣٧,٥	١٥	٣٠,٠	١٢	٣٢,٥	١٣	٤. تكون مكتبة ثقافية تخص الطلاب لنشر الوعي الثقافي في المدرسة	
متوسطة	٠,٧٨١	٢,١٨	٢٢,٥	٩	٣٧,٥	١٥	٤٠,٠	١٦	٥. تشجع العاملين المجدين وتحفيزهم	
متوسطة	٠,٧٦٤	٢,٣٢	١٧,٥	٧	٣٢,٥	١٣	٥٠,٠	٢٠	٦. تدعو أولياء الأمور لزيارة المدرسة ومناقشة أوضاعها معهم	
متوسطة	٠,٨١٣	٢,١٨	٢٥,٠	١٠	٣٢,٥	١٣	٤٢,٥	١٧	٧. تساهم في خدمة المجتمع	
متوسطة	٠,٧٦١	٢,٣٠	١٧,٥	٧	٣٥,٠	١٤	٤٧,٥	١٩	٨. توفر الوسائل التعليمية التي تعين المعلمين في أداء عملهم	
مرتفعة	٠,٦٤٠	٢,٥٢	٧,٥	٣	٣٢,٥	١٣	٦٠,٠	٢٤	٩. تسائل العاملين المتسبين	
متوسطة	٠,٧٣٢	٢,٣١	النتيجة الكلية لمحور مجال التنفيذ للإدارة المدرسية هي							

يعطي الجدول رقم (٤٦) النسب المئوية والمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، لمحور مجال التنفيذ للإدارة المدرسية يحتوى هذا المحور على (٩) عبارة ، حيث نالت العبارة رقم (١) نسبة مئوية وقدرها (٥٧,٥%) ومتوسط حسابي وقدره (٢,٤٨)، وانحراف معياري وقدره (٠,٦٧٩) بمستوى مرتفع ، كما نالت العبارة بالرقم (٢) نسبة مئوية وقدرها (٥٢,٥%) ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٤٢) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٦٧٥) بمستوى مرتفع كما نالت العبارة رقم (٣) نسبة مئوية وقدرها (٤٧,٥%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٤٠)، وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٦٣٢) بمستوى مرتفع، كما نالت العبارة بالرقم (٤) نسبة مئوية وقدرها (٣٧,٥%) ومتوسطاً حسابياً وقدره (١,٩٥) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٨٤٦) بمستوى متوسط، كما نالت العبارة رقم (٥) نسبة مئوية وقدرها (٤٠,٠%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,١٨) وانحرافاً معيارياً، وقدره (٠,٧٨١) بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٦) نسبة مئوية وقدرها (٥٠,٠%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٣٢) وانحرافاً معيارياً قدره (٠,٧٦٤) بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٧) نسبة مئوية وقدرها (٤٢,٥%) ومتوسطاً حسابياً، قدره (٢,١٨) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٨١٣) بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٨) نسبة مئوية وقدرها (٤٧,٥%) ومتوسطاً حسابياً قدره (٢,٣٠)

وانحرافاً معيارياً قدره (٠,٧٥٨) بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٩) نسبة مئوية وقدرها (٦٠,٠%) ومتوسطاً حسابياً قدره (٢,٥٢) انحرافاً معيارياً قدره (٠,٦٤٠) بمستوى مرتفع، عليه فقد نالت هذه العبارات بصورة كلية متوسطاً حسابياً وقدره (٢,٣١) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٧٣٢) مما يدل على أن جميع العبارات ، تصلح لأن تكون مؤشراً لفاعلية الإدارة المدرسية في مجال التنفيذ من وجهة نظر مسئول التعليم.

عليه تكون نتيجة إجابات مسئول التعليم عن محور مجال التنفيذ للإدارة المدرسية بدرجة متوسطة ، وذلك بمتوسط حسابي وقدره (٢,٣١) وانحراف معياري وقدره (٠,٧٣٢) ، حسب مقياس ليكارت الثلاثي أي متفوق بدرجة موافقة متوسطة، مما تدل على فاعليتها.

ويعزي الباحث ذلك إلى انعدام التحفيز والتشجيع للعاملين، كما يرى الباحث ضرورة وجود مكتبات ثقافية بالمدارس تخص الطلاب لنشر الوعي الثقافي والفكري، ولا بد أن يكون للمدرسة دور فاعل في خدمة المجتمع.

عليه يرى الباحث أن الفرض قد تحقق من خلال نتائج التحليل الإحصائي لمحاور التخطيط والتنظيم والتنفيذ من وجهة نظر مسئول التعليم.

جدول رقم (٤٧)

يوضح المؤشرات الإحصائية والدرجة التقديرية لمحور مجال التوجيه للإدارة المدرسية.

الدرجة التقديرية	انحراف معياري	متوسط حسابي	درجة الموافقة						مجال التوجيه للإدارة المدرسية.	
			لا أوافق		أوافق إلي حد ما		أوافق		الرقم	العبرة
			نسبة %	العدد	نسبة %	العدد	نسبة %	العدد		
مرتفعة	٠,٧٨١	٢,٤٢	١٧,٥	٧	٢٢,٥	٩	٦٠,٠	٢٤	٠١	تقوم بالزيارات الصفية لمعرفة موقف المعلمين أثناء التدريس
متوسطة	٠,٨٤٠	٢,٢٥	٢٥,٠	١٠	٢٥,٠	١٠	٥٠,٠	٢٠	٠٢	تهتم بالروح المعنوية للمعلمين
مرتفعة	٠,٥٤٩	٢,٥٨	٢,٥	١	٣٧,٥	١٥	٦٠,٠	٢٤	٠٣	توجه الطلاب إلي أساليب المحافظة علي النظام في المدرسة
مرتفعة	٠,٥٤٩	٢,٥٨	٢,٥	١	٣٧,٥	١٥	٦٠,٠	٢٤	٠٤	تشجع الطلاب علي المشاركة في الأنشطة المدرسية المختلفة
مرتفعة	٠,٥٧٩	٢,٤٥	٥,٠	٢	٤٥,٠	١٨	٥٠,٠	٢٠	٠٥	تحت العاملين علي ضرورة تكامل الجهود
متوسطة	٠,٨٥٣	٢,٢٠	٢٧,٥	١١	٢٥,٠	١٠	٤٧,٥	١٩	٠٦	تقوم بتحفيز المعلمين والطلاب علي إقامة الأنشطة المختلفة بالتعاون مع المجتمع المحلي
متوسطة	٠,٧٩١	٢,٣٠	٥,٠	٢	٤٥,٠	١٨	٥٠,٠	٢٠	٠٧	توجه إلي ضرورة تكامل الدور التربوي بين المدرسة والمجتمع
مرتفعة	٠,٦٧٩	٢,٥٠	١٠,٠	٤	٣٠,٠	١٢	٦٠,٠	٢٤	٠٨	تطلع المعلمين علي النشرات الرسمية الصادرة إليه
مرتفعة	٠,٧٠٩	٢,٤٠	١٢,٥	٥	٣٥,٠	١٤	٥٢,٥	٢١	٠٩	تشرف علي عملية التوجيه والإرشاد النفسي لبعض الطلاب
مرتفعة	٠,٦٧٥	٢,٤٢	١٠,٠	٤	٣٧,٥	١٥	٥٢,٥	٢١	١٠	تراعي الفروق الفردية عند عملية التوجيه
مرتفعة	٠,٦٤٧	٢,٤١	النتيجة الكلية لمحور مجال التوجيه للإدارة المدرسية هي							

يعطي الجدول رقم (٤٧) النسب المئوية والمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، لمحور مجال التوجيه للإدارة المدرسية يحتوى هذا المحور على (١٠) عبارة ، حيث نالت العبارة رقم (١) نسبة مئوية وقدرها (٦٠,٠%) ومتوسط حسابي وقدره (٢,٤٢)، وانحراف معياري وقدره (٠,٧٨١) بمستوي مرتفع ، كما نالت العبارة بالرقم (٢) نسبة مئوية وقدرها (٥٠,٠%) ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٢٥) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٨٤٠) بمستوي متوسط، كما نالت العبارة رقم (٣) نسبة مئوية وقدرها (٦٠,٠%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره، (٢,٥٨)، وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٥٤٩) بمستوي مرتفع، كما نالت العبارة



بالرقم (٤) نسبة مئوية وقدرها (٦٠,٠%) ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٥٨) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٥٤٩) بمستوى مرتفع ، كما نالت العبارة رقم (٥) نسبة مئوية وقدرها (٥٠,٠%) ، ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٤٥) ، وانحرافاً معيارياً، وقدره (٠,٥٩٧) بمستوى مرتفع، كما نالت العبارة بالرقم (٦) نسبة مئوية وقدرها (٤٧,٥%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٢٠) وانحرافاً معيارياً قدره (٠,٨٥٣) بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٧) نسبة مئوية وقدرها (٥٠,٠%) ومتوسطاً حسابياً، قدره (٢,٣٠) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٧٩١) بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٨) نسبة مئوية وقدرها (٦٠,٠%) ومتوسطاً حسابياً قدره (٢,٥٠) وانحرافاً معيارياً قدره (٠,٦٧٩) بمستوى مرتفع ، كما نالت العبارة بالرقم (٩) نسبة مئوية وقدرها (٥٢,٥%) ومتوسطاً حسابياً قدره (٢,٤٠) انحرافاً معيارياً قدره (٠,٧٠٩) بمستوى مرتفع، كما نالت العبارة بالرقم (١٠) نسبة مئوية وقدرها (٥٢,٥%) ومتوسطاً حسابياً قدره (٢,٤٢) انحرافاً معيارياً قدره (٠,٦٧٢) بمستوى متوسط، عليه فقد نالت هذه العبارات بصورة كلية متوسطاً حسابياً وقدره (٢,٤١) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٦٤٧) مما يدل على أن جميع العبارات تصلح لأن تكون مؤشراً لفاعلية الإدارة المدرسية في مجال التوجيه من وجهة نظر مسئول التعليم. عليه تكون نتيجة إجابات مسئول التعليم عن محور مجال التوجيه للإدارة المدرسية بدرجة مرتفعة ، وذلك بمتوسط حسابي وقدره (٢,٤١) وانحراف معياري وقدره (٠,٦٤٧) ، حسب مقياس ليكارت الثلاثي أي متفوقون بدرجة موافقة مرتفعة، مما تدل على فاعليتها.

ويعزي الباحث ذلك إلى توفر الخبرة لديهم ، ولا بد من المزيد من الاهتمام بالروح المعنوية للمعلمين باعتبارهم حجر الزاوية ، كما لا بد من تحفيز المعلمين والطلاب على إقامة الأنشطة المختلفة إثراءً للنشاط المدرسي وكسر الجمود الناتج عن العمل الأكاديمي المتواصل.

جدول رقم (٤٨)

يوضح المؤشرات الإحصائية والدرجة التقديرية لمحور مجال التقويم للإدارة المدرسية.

الدرجة التقديرية	انحراف معياري	متوسط حسابي	درجة الموافقة						مجال التقويم للإدارة المدرسية.	
			لا أوافق		أوافق إلى حد ما		أوافق		الرقم	العبرة
			نسبة %	العدد	نسبة %	العدد	نسبة %	العدد		
مرتفعة	٠,٦٧٢	٢,٤٠	١٠,٠	٤	٤٠,٠	١٦	٥٠,٠	٢٠	١. تعمل علي تقويم الأداء المستمر للمعلمين	
مرتفعة	٠,٦٣٩	٢,٥٥	٧,٥	٣	٣٠,٠	١٢	٦٢,٥	٢٥	٢. تقوم انتظام الطلاب ساعات الدوام المدرسي	
مرتفعة	٠,٥٥٢	٢,٥٥	٢,٥	١	٤٠,٠	١٦	٥٧,٥	٢٣	٣. تشرف علي تقويم مستوي التحصيل لدي الطلاب	
متوسطة	٠,٧٢٣	٢,٣٠	١٥,٠	٦	٤٠,٠	١٦	٤٥,٠	١٨	٤. ترجع إلي السجلات والتقارير الدورية بغرض تقويم سير الأداء للعاملين في المدرسة	
متوسطة	٠,٦٨٧	٢,٢٠	١٥,٠	٦	٥٠,٠	٢٠	٣٥,٠	١٤	٥. تتابع كفاءة علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي بما يحقق أغراض العملية التعليمية	
متوسطة	٠,٧٥١	٢,٢٨	١٧,٥	٧	٣٧,٥	١٥	٤٥,٠	١٨	٦. تقوم التزامات وواجبات المعلمين التي خرجت بها اجتماعاتهم الدورية مع الإدارة	
مرتفعة	٠,٧٠٩	٢,٤٠	١٢,٥	٥	٣٥,٠	١٤	٥٢,٥	٢١	٧. تشرف علي تقويم سير الأنشطة الصفية واللاصفية	
مرتفعة	٠,٧٤٤	٢,٤٠	١٥,٠	٦	٣٠,٠	١٢	٥٥,٠	٢٢	٨. تعالج جوانب الضعف والقصور	
مرتفعة	٠,٧٠٥	٢,٣٨	١٢,٥	٥	٣٧,٥	١٥	٥٠,٠	٢٠	٩. تعزز الإيجابيات بصورة مستمرة في العمل المدرسي	
مرتفعة	٠,٦٨٧	٢,٣٨	النتيجة الكلية لمحور مجال التقويم للإدارة المدرسية هي							

يعطي الجدول رقم (٤٨) النسب المئوية والمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، لمحور مجال التقويم للإدارة المدرسية يحتوى هذا المحور على (٩) عبارة ، حيث نالت العبارة رقم (١) نسبة مئوية وقدرها (٥٠,٠%) ومتوسط حسابي وقدره (٢,٤٠)، وانحراف معياري وقدره (٠,٦٧٢) بمستوي مرتفع ، كما نالت العبارة بالرقم (٢) نسبة مئوية وقدرها (٦٢,٥%) ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٥٥) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٦٣٩) بمستوي مرتفع كما نالت العبارة رقم (٣) نسبة مئوية وقدرها (٥٢,٥%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٥٥)، وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٥٥٢) بمستوي مرتفع، كما نالت العبارة بالرقم (٤) نسبة مئوية

وقدرها (٤٥,٠%) ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٣٠) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٧٢٣)، بمستوى متوسط، كما نالت العبارة رقم (٥) نسبة مئوية وقدرها (٥٠,٠%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٢٠)، وانحرافاً معيارياً، وقدره (٠,٦٨٧) بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٦) نسبة مئوية وقدرها (٤٥,٠%)، ومتوسطاً حسابياً وقدره (٢,٢٨) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٧٥١) بمستوى متوسط ، كما نالت العبارة بالرقم (٧) نسبة مئوية وقدرها (٥٢,٥%) ومتوسطاً حسابياً، قدره (٢,٤٠) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٧٠٩) بمستوى مرتفع ، كما نالت العبارة بالرقم (٨) نسبة مئوية وقدرها (٥٥,٠%) ومتوسطاً حسابياً قدره (٢,٤٠) وانحرافاً معيارياً قدره (٠,٧٤٤) بمستوى مرتفع ، كما نالت العبارة بالرقم (٩) نسبة مئوية وقدرها (٥٠,٠%) ومتوسطاً حسابياً قدره (٢,٣٨) انحرافاً معيارياً قدره (٠,٧٠٥) بمستوى مرتفع، عليه فقد نالت هذه العبارات بصورة كلية متوسطاً حسابياً وقدره (٢,٣٨) وانحرافاً معيارياً وقدره (٠,٦٨٧) مما يدل على أن جميع العبارات ، تصلح لأن تكون مؤشراً لفاعلية الإدارة المدرسية في مجال التقويم من وجهة نظر مسئول التعليم.

عليه تكون نتيجة إجابات مسئول التعليم عن محور مجال التقويم للإدارة المدرسية بدرجة مرتفعة ، وذلك بمتوسط حسابي وقدره (٢,٣٨) وانحراف معياري وقدره (٠,٦٨٧) ، حسب مقياس ليكارت الثلاثي أي متفوقون بدرجة موافقة مرتفعة، مما تدل على فاعليتها.

ويعزي الباحث ذلك إلى تقويم الأداء المستمر للمعلمين وللطلاب وللتحصيل الدراسي، وتقوم كذلك الإدارة المدرسية بالتزامات وواجبات المعلمين التي خرجت بها اجتماعاتهم الدورية مع الإدارة ، والعمل على معالجة جوانب الضعف والقصور.

عليه يرى الباحث أن الفرض قد تحقق من خلال نتائج التحليل الإحصائي لمحاوَر التوجيه والتقويم.

**الفصل الخامس**  
**(الخاتمة، التوصيات، المقترحات)**

## الفصل الخامس

### (الخاتمة، التوصيات، المقترحات)

بعد أن أنجز الباحث الإطار العام ثم تلاه بالإطار النظري الذي حوى الأدبيات التي استند عليها الباحث في معالجة مشكلة البحث التي انبثقت من خلال السؤال الرئيس التالي: ما دور الإدارتين التعليمية والمدرسية في إنجاح خطط التعليم في المرحلة الثانوية بولاية القضايف من وجهة نظر المديرين ومسؤولي التعليم؟ ، متبعاً المنهج الوصفي والإجراءات التي ارتبطت بمفهوم البحث العلمي، مستخدماً أدوات تمثلت في الاستبيان والمقابلة ، كما استخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية المعروف اختصاراً ب ( spss ) لتحليل البيانات وتفسيرها والتوصل إلى دلالات إحصائية لقبول الفرضيات أو رفضها ، بغية تعميم النتائج التي توصل إليها الباحث في سبيل تحقيق الأهداف المعلنة للدراسة، وتمثلت أهم نتائج البحث في الآتي:

١. **يعمل التخطيط في الإدارة التعليمية على تحديد احتياجات الولاية من الموارد البشرية والاحتياجات التدريبية المهنية للعاملين ويعمل على إعداد الخطط المناسبة التي تحقق أهداف التعليم.**

٢. **تواجه التخطيط في الإدارة التعليمية في ولاية القضايف العديد من الصعوبات التي تتمثل في عدم التحسب لحدوث المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر في تحقيق الأهداف، وإغفال إشراك العاملين في عمليات التخطيط.**

٣. **تعرض التوجيه في الإدارة التعليمية صعوبات تتمثل في : عدم الوقوف على المشكلات الميدانية أولاً بأول والعمل على حلها، والعمل بروح الفريق، ومنح العاملين الثقة للارتقاء بالأداء، وتشجيع التميز، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات.**

٤. **يعيق التنفيذ في الإدارة المدرسية عدم حل مشاكل المعلمين، وعدم تقديم القدوة الحسنة لهم، وعدم تشجيع العاملين المجددين وتحفيزهم، وعدم وجود مكتبات ثقافية بالمدارس لنشر الوعي الثقافي.**

٥. **يسهم التوجيه في الإدارة المدرسية في حث العاملين على ضرورة تكامل الجهود، ويساعد على إتباع أساليب المحافظة على النظام في المدرسة، ويعمل على تشجيع الطلاب على المشاركة في الأنشطة المختلفة، ويؤكد على مراعاة الفروق الفردية.**

٦. **يعيق التقويم في الإدارة المدرسية عدم معالجة جوانب الضعف والقصور، وقلة الإشراف على سير الأنشطة الصفية واللاصفية، وعدم تقويم الأداء المستمر للمعلمين.**

٧. **يؤكد التقويم على تعزيز الإيجابيات بصورة مستمرة ، ويعمل على متابعة وتقويم مستوى التحصيل الدراسي.**

## ثانياً: التوصيات:

بناءً على نتائج البحث يخلص الباحث إلى التوصيات الآتية :

١. الاهتمام بالروح المعنوية للمعلمين والعمل على حل مشاكلهم أولاً بأول.
٢. ضرورة وضع برامج للعلاقات العامة بهدف ربط المدرسة بالمجتمع حتى تؤدي دورها المنوط بها في خدمة المجتمع.
٣. تعيين القياديين حسب الكفاءة والخبرة وحسب متطلبات الواقع بعيداً عن المجاملات والانتماءات السياسية .
٤. العمل على رفع ميزانيات التعليم والعمل على توزيعها حسب الأولويات ، والعمل على توفير كافة خدمات التعليم في شتى نواحي الولاية.
٥. السعي إلى تغيير نظام المجموعتين (أ) و(ب) في ولاية القضارف والعمل بنظام واحد حتى تجد مدارس الريف حظها من التعليم بنفس القدر الذي تجده المجموعة (أ) .
٦. ضرورة تكوين مكاتب للتعليم بمحليات الولاية المختلفة أسوةً ببقية الولايات الأخرى حتى ينصلح حال التعليم في ولاية القضارف، بدلاً من إدارة واحدة للتعليم برئاسة الوزارة.
٧. ضرورة إنشاء مكاتب ثقافية بالمدارس لنشر الوعي الثقافي بين الطلاب، ومزيد من الاهتمام بالأنشطة الصفية واللاصفية ، ومتابعة الإشراف على الجمعيات المدرسية.

## ثالثاً : المقترحات :

- من خلال ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج يقترح الباحث الآتي:
١. إجراء مزيد من الدراسات في مجال الإدارة التعليمية في شتى جوانبها حتى تجد حظها من الاهتمام مثلما تجده الإدارة المدرسية.
  ٢. اعتماد مبدأ اللامركزية في الإدارة التعليمية وتنظيم أجهزتها وهيكلها وكوادرها.
  ٣. إقامة جسور من التفاهم والتفاعل والانسجام والثقة بين الإدارة التعليمية ومؤسساتها.
  ٤. تشجيع الابتكارات والاختراعات والمبادآت والتجريب من كل الطاقات والقدرات لدى العاملين.

## قائمة المصادر والمراجع :

### ١. المصادر :

أ. القرآن الكريم

ب. صحيح البخاري

ج. صحيح مسلم

### ٢. المراجع :

١. الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية ، جودت حسين، جامعة بنها.
٢. اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية ، د. جمال محمد أبو الوفاء ، د. سلامة عبد العظيم حسين، جامعة بنها.
٣. الإدارة المدرسية الحديثة ، جودت عزت عطوي، مرجع سابق.
٤. الإدارة المدرسية واتخاذ القرار، د. طارق عبد الرؤوف ، أ. ربيع عامر، ٢٠٠٩، ط ١ .
٥. الجعضي، ١٤٢٧ هـ .
٦. الشيباني ، ١٩٨٥ .
٧. الإدارة التربوية، د. حسن محمد حسان، د. حسنين العجمي، ٢٠٠٨، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، ط ١ .
٨. الإدارة التربوية ، فوزي سماره ، الأردن، عمان ، ط ١ ، ٢٠٠٧ .
٩. الإدارة التربوية في الوطن العربي ، أ. د. إبراهيم عصمت مطاوع ، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان ، الأردن، ط ١ ، ٢٠٠٣ .
١٠. الإدارة التربوية في الوطن العربي، أوراق عربية عالمية ، أ. د. إبراهيم عصمت مطاوع، كلية التربية ، جامعة طنطا، ط ١ ، ٢٠٠٣ .
١١. Simon:h:a:administrative behavior . new York . Mac millan .co . 1962 :1.p:17
١٢. الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، د. هاني عبد الرحمن صالح الطويل ، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية ، ط ٢ ، ٢٠٠١ .



١٣. اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية ، د.عبد الغني النوري،أستاذ-  
خبير التخطيط التربوي بوزارة التربية والتعليم ، ١٩٩١، دار الثقافة ، الدوحة ، قطر .
- ١٤.صلاح الدين جوهر: المدخل في إدارة وتنظيم التعليم ،القاهرة، دار الثقافة ، ١٩٤٧ .
١٥. عمر محمد التوم الشيباني ، المفهوم الحديث للإدارة التعليمية ،مجلة كتب التربية ،  
العدد ٧ ، طرابلس، ليبيا، ١٩٧٧.
١٦. حسن الحريري ، رياض معوض ، حليم جريس ، المدرسة الابتدائية دراسة موضوعية  
شاملة ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة، ١٩٦٦ .
١٧. عرفات عبد العزيز سليمان ،إستراتيجية الإدارة في التعليم ،دراسة تحليلية مقارنة ، ط١،  
مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٧٨ .
١٨. الإدارة المدرسية الحديثة، د. محمد منير مرسي ، د. وهيب سمعان، ط٢، ١٩٨٥.
١٩. المدرس مشاكل وحلول ،محمد عبد الرحيم عدس ،دار الفكر للطباعة والنشر ، ط١ ،  
١٩٨٨ .
- ٢٠.الإدارة المدرسية ، د. مريم الشرقاوي ، مكتبة النهضة المصرية، ط١ ، ٢٠٠٦ .
٢١. الإدارة المدرسية الحديثة ، د. وهيب سمعان ، د. محمد منير مرسي، ط٢، ١٩٨٥.
٢٢. الإدارة المدرسية الحديثة ، د. محمد منير مرسي ،عالم الكتب للنشر والتوزيع ، ط١ ،  
٢٠٠١ .
٢٣. قراءات في تنمية الموارد البشرية ، منصور أحمد منصور، الكويت ، وكالة المطبوعات  
، ١٩٧٦، .
٢٤. التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد ، أحمد علي الحاج محمد، أستاذ الإدارة  
والتخطيط التربوي المشارك، كلية التربية ،جامعة صنعاء، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ط١  
، ٢٠٠٠ .
٢٥. عبد الله عبد الدائم، التخطيط التربوي، بيروت ،دار العلم للملايين ط١، ١٩٧٢ .
٢٦. محمد محمود موسى ،التربية ومجالات التنمية في الإنماء التربوي.
- ٢٧.علي لطفی ، التخطيط الاقتصادي ،دراسة نظرية وتطبيقية ،القاهرة،مكتبة عين شمس ،  
١٩٨١ .

٢٨. أسامة الصفتي ،حول مفاهيم التنمية والتخطيط وإعداد الخطط ومتابعتها وتنفيذها ،القاهرة  
،معهد التخطيط القومي، استنسل، د.ن .

<http://www.gedaref.4t.com/somia.htm>

### ٣. المجلات والدوريات :

١. إبراهيم محمد صالح حماد ، ١٩٩٢ ، السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم  
بالمدير من وجهة نظر المعلم ، ماجستير مجلة أبحاث اليرموك .

٢. أفكار محمد الحسن سالم، ١٩٩٩ ،تدريب المعلمين في المدرسة الحديثة ، مجلة التربية.



ملحق رقم (٢)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

قسم العلوم التربوية

قائمة بأسماء المحكمين :

م	الاسم	الجهة	التخصص
١	د. طارق الشيخ ابوبكر	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا/قسم العلوم التربوية	رئيس قسم العلوم التربوية
٢	د. علي فرح	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا/قسم العلوم التربوية	علم النفس التربوي
٣	د. أحمد سعد مسعود	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا/ قسم العلوم التربوية	أستاذ أصول التربية المشارك
٤	د. عبد الرحمن أحمد عبد الرحمن	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا/ قسم العلوم التربوية	أستاذ مشارك كلية التربية
٥	د. آدم اسحق حامد	جامعة أم درمان الإسلامية قسم العلوم التربوية	إدارة تربوية
٦	د. محمود محمد كيلاني	جامعة أم درمان الإسلامية/ قسم العلوم التربوية	إدارة وتخطيط تربوي

(ملحق رقم ٣)

إستبانة قبل التحكيم

عبارات الاستبانة:

رجاءً ضع علامة ( ✓ ) أمام ما تراه مناسباً:

الإدارة التعليمية

المحور الأول : التخطيط:

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	تحديد الاحتياجات التدريبية المهنية لعاملين بهدف تلبيتها					
٢	تحديد إحتياجات الولاية من الموارد البشرية (مشرفين ومعلمين وموظفين)					
٣	تعد الخطط المناسبة التي تحقق أهداف التعليم					
٤	تضع تصور واضح للتكلفة المادية لبرامجها وتحديد مصادر التمويل لذلك					
٥	تتوقع حدوث متغيرات داخلية تؤثر في تحقيق الأهداف					
٦	تسعى لبناء المنشآت التعليمية المطلوبة					
٧	تشرك جميع العاملين في عمليات التخطيط					
٨	تتم عملية التخطيط وفقاً لسياسات التعليم المرسومة في الولاية					

المحور الثاني : التنظيم والتنسيق :

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا وافق بشدة
١	تقوم بتوزيع المهام علي أعضاء جهاز موظفيها حسب الكفاءة					
٢	تجري تغييرات لإدارات المدارس سنوياً حسب متطلبات الواقع					
٣	تنسق مع المؤسسات الأخرى ذات الصلة لتنفيذ البرامج التعليمية					
٤	تنسق العمل مع الوحدات الإدارية المختصة بالوزارة					
٥	توظف التقنية الإلكترونية لخدمة العملية الإدارية					
٦	تتوخي العدالة في توزيع ميزانية التعليم علي أوجه الصرف					
٧	تعمل بالتنسيق في تبادل المعلومات مع الجهات ذات الصلة					
٨	تختار القياديين في مجالات عملها وفق معايير موضوعية					

المحور الثالث : الإشراف التوجيه:

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا وافق بشدة
١	تعمل علي حل المشكلات الميدانية أولاً بأول					
٢	تدعم دور المشرفين التربويين في تنفيذ عمليات الإشراف					
٣	تؤكد علي العمل بروح الفريق					
٤	تمنح العاملين الثقة للإرتقاء بالأداء					
٥	تشرك العاملين في اتخاذ القرارات					
٦	تشجع التميز وتمنح الحوافز المادية والمعنوية					
٧	تستخدم أساليب البحث العلمي في مواجهة المشكلات التربوية					
٨	تتبادل الخبرات مع إدارات التربية والتعليم في الولايات الأخرى لحل المشكلات التربوية					

المحور الرابع : التقويم:

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	تتهج مبدأ التقويم المستمر للإختبارات في المدارس					
٢	تقوم بعملية التعليم والتعلم لتحديد العوامل المؤثرة فيها					
٣	تعتمد مبادئ الجودة الشاملة في تقويمها لمخرجات التعليم					
٤	تستفيد من التغذية الراجعة					
٥	تقوم بزيارات ميدانية المؤسسات التعليمية للوقوف علي أوضاعها وحل مشكلها					
٦	تعمل علي تفادي الأخطاء قبل وقوعها					
٧	تقوم أداء العاملين بموضوعية ضمن سجلات تراكمية					
٨	تعمل علي تدقيق السجلات المختلفة للمدارس(الملية-الطلبة-الملفات)					

الإدارة المدرسية

المحور الأول : التخطيط:

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	يخطط لحل مشكلات الطلاب عند وقوعها					
٢	يخطط لعمل الجدول المدرسي					
٣	توفر البيانات والإحصاءات الضرورية من خلال إعداد السجلات الخاصة للطلاب					
٤	يوزع المعلمين علي إشراف الفصول والجمعيات المدرسية					
٥	يعالج أسباب ضعف المستوي الدراسي					
٦	يخطط لعقد الاجتماعات الدورية مع كل لجان العمل المدرسي					
٧	يعد برامج للعلاقات العامة بهدف ربط المدرسة بالمجتمع					
٨	يرتب لنشر الوعي الاجتماعي لدي الطلاب					

المحور الثاني : التنظيم :

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	يتبع الأسلوب الديمقراطي في التعامل مع المعلمين					
٢	يشرف علي تنظيم الطلاب داخل الفصل حسب المعايير العلمية المعمول بها					
٣	ينظم محاضرات ثقافية يدعو إليها المختصين من القيادات المحلية					
٤	يحدد الهياكل التنظيمية لعمل المعلمين داخل المدرسة					
٥	يشرف علي تنظيم وضبط حركة الطلاب					
٦	يزود المعلمين بالمعارف الإدارية التنظيمية اللازمة لسير عملهم بالمدرسة					
٧	يشرك قيادات المجتمع في إيجاد حلول لمواجهة مشكلات المدرسة					
٨	يقوم بالإشراف علي تشكيل المجالس التربوية					

المحور الثالث : التنفيذ والقيادة :

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	يحل المشكلات التي تعترض عمل المعلمين					
٢	يقدم القدوة الحسنة للمعلمين في كثير من تصرفاته					
٣	يتابع حضور وغياب الطلاب باهتمام					
٤	يكون مكتبة ثقافية تخص الطلاب لنشر الوعي الثقافي في المدرسة					
٥	يشجع العاملين المجددين ويحفزهم ويسائل المتسبيين منهم					
٦	يدعو أولياء الأمور لزيارة المدرسة ومناقشة أوضاعهم معهم					
٧	تساهم في خدمة المجتمع مثل تشجيع الاهتمام بإصباح البيئة والتشجير وغيرها					
٨	يوفر الوسائل التعليمية التي تعين المعلمين في أداء عملهم					



المحور الرابع : التوجيه:

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	يقوم بالزيارات الصفية لمعرفة موقف المعلمين أثناء التجريس					
٢	يهتم بالروح المعنوية للمعلمين ويعالج ظروفهم النفسية					
٣	يوجه الطلاب إلي أساليب المحافظة علي النظام في المدرسة					
٤	يشجع الطلاب في المشاركة في الأنشطة المدرسية المختلفة					
٥	يحث العاملين علي ضرورة تكامل الجهود ونبذ الخلافات بين الأسرة المدرسية					
٦	يقوم بتحفيز المعلمين والطلاب علي إقامة الأنشطة المختلفة بالتعاون مع المجتمع المحلي					
٧	يوجه عبر المناسبات المختلفة إلي ضرورة تكامل الدور التربوي بين المدرسة والمجتمع					
٨	يطلع المعلمين علي النشرات الرسمية الصادرة إليه والمتعلقة بسير عملهم					

المحور الخامس : التقويم:

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	يعمل علي تقويم الأداء المستمر للمعلمين ميدانياً داخل الفصل المدرسي					
٢	يقوم إنتظام الطلاب ساعات الدوام الدراسي					
٣	يشرف علي تقويم مستوي التحصيل لدي الطلاب					
٤	يرجع إلي السجلات والتقارير الدورية بغرض تقويم سير الأداء للعاملين في المدرسة					
٥	يتابع كفاءة علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي بما يحقق أغراض العملية التعليمية					
٦	يقوم إلتزامات وواجبات المعلمين التي خرجت بها اجتماعاتهم الدورية مع الإدارة					
٧	يشرف على تقويم سير الأنشطة الصفية واللاصفية					
٨	يعالج جوانب الضعف والقصور ويعزز الإيجابيات بصورة مستمرة في العمل المدرسي					

(ملحق رقم ٤)

استبانته بعد التحكيم

أولاً: البيانات الأساسية:

ضع علامة ( / ) في المربع الذي يوافقكم  
١١ النوع

أنثي

ذكر

١٢ المؤهل العلمي

بكالوريوس

ماجستير

دكتوراه

١٣ سنوات الخبرة التعليم

من ١٠ سنوات وأقل من ١٥ سنة

من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة

من ٢٠ إلى أقل من ٢٥ سنة

من ٢٥ سنة فأكثر

١٤ الدورات التدريبية

لا توجد

دورة واحدة

دورتان فأكثر

عبارات الاستبانة:

رجاءً ضع علامة ( ✓ ) أمام ما تراه مناسباً:

الإدارة التعليمية

المحور الأول : في مجال التخطيط تقوم الإدارة التعليمية بعمل الآتي :

الرقم	العبارة	أوافق	أوافق ألي حد ما	لا أوافق
١	تحديد الاحتياجات التدريبية المهنية لعاملين بهدف تلبيتها			
٢	تحديد إحتياجات الولاية من الموارد البشرية(مشرفين ومعلمين وموظفين)			
٣	إعداد الخطط المناسبة التي تحقق أهداف التعليم			
٤	وضع تصور واضح للتكلفة المادية لبرامجها			
٥	التحسب لحدوث متغيرات داخلية تؤثر في تحقيق الأهداف			
٦	السعي لبناء المنشآت التعليمية المطلوبة			
٧	تشرك جميع العاملين في عمليات التخطيط			
٨	تتم عملية التخطيط وفقاً لسياسات التعليم المرسومة في الولاية			
٩	التحسب لحدوث متغيرات خارجية تؤثر في تحقيق الأهداف			

المحور الثاني : في مجال التنظيم تقوم الإدارة التعليمية بعمل الآتي :

الرقم	العبارة	أوافق	أوافق ألي حد ما	لا أوافق
١	تقوم بتوزيع المهام علي موظفيها حسب الكفاءة			
٢	تجري تغييرات لإدارات المدارس سنوياً حسب متطلبات الواقع			
٣	تنسق مع المؤسسات الأخرى ذات الصلة لتنفيذ البرامج التعليمية			
٤	تنسق العمل مع الوحدات الإدارية المختصة بالوزارة			
٥	توظف التقنية الإلكترونية لخدمة العملية الإدارية			
٦	تتوخي العدالة في توزيع ميزانية التعليم علي أوجه الصرف			
٧	تعمل بالتنسيق في تبادل المعلومات مع الجهات ذات الصلة			
٨	تختار القياديين في مجالات عملها وفق معايير موضوعية			
٩	تجري تغييرات للمعلمين سنوياً حسب متطلبات الواقع			

المحور الثالث : في مجال التوجيه تقوم الإدارة التعليمية بعمل الآتي :

الرقم	العبارة	أوافق	أوافق ألي حد ما	لا أوافق
١	تعمل علي حل المشكلات الميدانية أولاً بأول			
٢	تدعم دور المشرفين التربويين في تنفيذ عمليات الإشراف			
٣	تؤكد علي العمل بروح الفريق			
٤	تمنح العاملين الثقة للإرتقاء بالأداء			
٥	تشرك العاملين في اتخاذ القرارات			
٦	تشجع التميز			
٧	تستخدم أساليب البحث العلمي في مواجهة المشكلات التربوية			
٨	تتبادل الخبرات مع إدارات التربية والتعليم في الولايات الأخرى لحل المشكلات التربوية			
٩	توفر للمشرفين التربويين معينات القيام بواجباتهم			

المحور الرابع : في مجال التقويم تقوم الإدارة التعليمية بعمل الآتي :

الرقم	العبارة	أوافق	أوافق ألي حد ما	لا أوافق
١	تقوم بعملية التعليم والتعلم لتحديد العوامل المؤثرة فيها			
٢	تعتمد مبادئ الجودة الشاملة في تقويمها لمخرجات التعليم			
٣	تستفيد من التغذية الراجعة			
٤	تقوم بزيارات ميدانية المؤسسات التعليمية للوقوف علي أوضاعها			
٥	تعمل علي تفادي الأخطاء قيل وقوعها			
٦	تقوم أداء العاملين بموضوعية ضمن سجلات تراكمية			
٧	تعمل علي تدقيق السجلات المختلفة للمدارس (المالية-الطلبة-الملفات)			
٨	تقوم بمراقبة أداء مديري المدارس			
٩	تعمل علي تقويم أداء المديرين وفق المعايير المنظمة للعمل			
١٠	تجري عملية ترقيات المديرين وفق المعايير المنظمة للعمل			

الإدارة المدرسية

المحور الأول : في مجال التخطيط تقوم الإدارة المدرسية بعمل الآتي :

الرقم	العبارة	أوافق	أوافق ألي حد ما	لا أوافق
١	تخطط لحل مشكلات الطلاب عند وقوعها			
٢	تخطط لعمل الجدول المدرسي			
٣	توفر البيانات والإحصاءات الضرورية			
٤	توزع المعلمين علي إشراف الفصول والجمعيات المدرسية			
٥	تعالج أسباب ضعف المستوي الدراسي			
٦	تخطط لعقد الاجتماعات الدورية مع كل لجان العمل المدرسي			
٧	تعد برامج للعلاقات العامة بهدف ربط المدرسة بالمجتمع			
٨	ترتب لنشر الوعي الاجتماعي لدي الطلاب			

المحور الثاني : في مجال التنظيم تقوم الإدارة المدرسية بعمل الآتي :

الرقم	العبارة	أوافق	أوافق ألي حد ما	لا أوافق
١	تتبع الأسلوب الديمقراطي في التعامل مع المعلمين			
٢	تشرف علي تنظيم الطلاب داخل الفصل			
٣	تنظم محاضرات ثقافية تدعو إليها المختصين من القيادات المحلية			
٤	تحدد القواعد المنظمة لعمل المعلمين داخل المدرسة			
٥	تشرف علي تنظيم وضبط حركة الطلاب			
٦	تزود المعلمين بالمعارف الإدارية التنظيمية اللازمة لسير عملهم بالمدرسة			
٧	تشرك قيادات المجتمع في إيجاد حلول لمواجهة مشكلات المدرسة			
٨	تقوم بالإشراف علي تشكيل المجالس التربوية			

المحور الثالث : في مجال التنفيذ تقوم الإدارة المدرسية بعمل الآتي :

الرقم	العبارة	أوافق	أوافق ألي حد ما	لا أوافق
١	تحل المشكلات التي تعترض عمل المعلمين			
٢	تقدم القدوة الحسنة للمعلمين			
٣	تتابع حضور وغياب الطلاب باهتمام			
٤	تكون مكتبة ثقافية تخص الطلاب لنشر الوعي في المدرسة			
٥	تشجع العاملين المجدين وتحفزهم			
٦	تدعو أولياء الأمور لزيارة المدرسة ومناقشة أوضاعهم معهم			
٧	تساهم في خدمة المجتمع			
٨	توفر الوسائل التعليمية التي تعين المعلمين في أداء عملهم			
٩	تسائل العاملين المتسببين			

المحور الرابع : في مجال التوجيه تقوم الإدارة المدرسية بعمل الآتي :

الرقم	العبارة	أوافق	أوافق ألي حد ما	لا أوافق
١	تقوم بالزيارات الصفية لمعرفة موقف المعلمين أثناء التجريس			
٢	تهتم بالروح المعنوية للعاملين			
٣	توجه الطلاب إلي أساليب المحافظة علي النظام في المدرسة			
٤	تشجع الطلاب في المشاركة في الأنشطة المدرسية المختلفة			
٥	تحث العاملين علي ضرورة تكامل الجهود			
٦	تقوم بتحفيز المعلمين والطلاب علي إقامة الأنشطة المختلفة بالتعاون مع المجتمع المحلي			
٧	توجه إلي ضرورة تكامل الدور التربوي بين المدرسة والمجتمع			
٨	تطلع المعلمين علي النشرات الرسمية الصادرة إليه			
٩	تشرف علي عملية التوجيه والإرشاد النفسي لبعض الطلاب			
١٠	تراعي الفروق الفردية عند عملية التوجيه			

المحور الخامس : في مجال التقويم تقوم الإدارة المدرسية بعمل الآتي :

الرقم	العبارة	أوافق	أوافق ألي حد ما	لا أوافق
١	عمل علي تقويم الأداء المستمر للمعلمين			
٢	تقوم إنتظام الطلاب ساعات الدوام الدراسي			
٣	تشرف علي تقويم مستوي التحصيل لدي الطلاب			
٤	ترجع إلي السجلات والتقارير الدورية بغرض تقويم سير الأداء للعاملين في المدرسة			
٥	تتابع كفاءة علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي بما يحقق أغراض العملية التعليمية			
٦	تقوم إلتزامات وواجبات المعلمين التي خرجت بها إجتماعاتهم الدورية مع الإدارة			
٧	تشرف على تقويم سير الأنشطة الصفية واللاصفية			
٨	تعالج جوانب الضعف والقصور			
٩	تعزز الإيجابيات بصورة مستمرة في العمل المدرسي			

ملحق رقم (٥)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

## كلية الدراسات العليا

### قسم العلوم التربوية

---

المكرم الأستاذا ..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته. وبعد

أقوم بدراسة عن الإدارتين التعليمية والمدرسية ودورهما في إنجاح خطط التعليم بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس ومسؤولي التعليم عليه أضع بين يديك إستبانة مكونة من عدد من المحاور والعبارات لكل عبارة تدرج ثلاثي (أوافق - أوافق ألي حد ما - لا أوافق)

أمل التكرم بقراءة هذه الإستبانة بتمعن والإجابة علي جميع عباراتها بوضع علامة (√) ويتفق ورايكم في الخانة المناسبة ، علماً بأن إجاباتكم سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط ، إستكمالاً لمتطلب الحصول علي درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية

وتقبلوا خالص الشكر والإمتنان لحسن إهتمامكم وتعاونكم

الباحث :

حاتم سليمان عثمان الفكي