



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

كلية التربية



بحث بعنوان:

واقع عمل الإدارة المدرسية ودوره في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية

من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين بمدارس الأساس - ولاية الخرطوم

**The Reality of the Work of the School Administration and its Role in Achieving the  
Pedagogical and Educational Goals from the Point of Views of Supervisors and Teachers  
in Basic Schools – in Khartoum State**

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في التربية (إدارة تربوية)

إشراف:

د. توفيق الزاكي حسن موسى

إعداد الطالبة:

عوضية خضر الشفيق عبد القادر



## إِسْتِهْلَالٌ

قَالَ تَعَالَى:

﴿ قَالَ يَقَوْمِ أَرَأَيْتُمْ إِنْ كُنْتُ عَلَىٰ بَيْنَةٍ مِّن رَّبِّي وَرَزَقَنِي  
مِنْهُ رِزْقًا حَسَنًا وَمَا أُرِيدُ أَنْ أُخَالِفَكُمْ إِلَىٰ مَا أَنهَكُم  
عَنَّهُ إِنْ أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ  
عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ ﴿٨٨﴾

صدق الله العظيم

سورة هود: الآية (88)

## إهداء

أمي الغالية نبع الحنان أطل الله في عمرها

إلى روح (أبي) الطاهرة في مقامها السرمدي

إلى روح زوجي الأستاذ فضل محمد فضل الذي أشاع روح المعرفة في عقلي

إبني (حسام الدين) ليسير على الدرب بقلب مستنير وخطى ثابتة

إلى كل المشرفين والمعلمين بمدارس أساس محلية الخرطوم

وإلى كل من عاش هموم التربية والتعليم، شؤونها وشجونها حاضرها ومستقبلها بكل نبضة

من نبضات قلبه

أهدي هذا الجهد العلمي

الباحثة،،،

## شكر وتقدير

الحمد لله الأول بلا ابتداء والآخر بلا إنتهاء الدال على بقاءه بفناء خلقه وعلى قدرته بعجز كل شيء سواه واصلي واسلم على نبيه الكريم وعلى آله وصحبه وسلم، إنطلاقاً من قول النبي صلّ الله عليه وسلم: (من لا يشكر الناس لا يشكر الله) يسرني ان اتقدم بالشكر والتقدير والعرفان الى استاذي الجليل الدكتور توفيق الزاكي الذي تكرم باشرافه على هذا البحث والذي كان لنصحه والارشاد ومعرفته العلمية وملاحظاته وآرائه التي زودني بها طيلة فترة البحث الأثر الأكبر في انجاز هذه الدراسة فله كل التجلي والتقدير كما يطيب لي ان اتقدم بوافر الشكر والتقدير الى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ممثله في اساتذة كلية التربية، كذلك يطيب لي ان اتقدم بوافر آيات الشكر والتقدير الى أمناء المكتبات مكتبة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية التربية ومكتبة السودان ومكتبة جامعة النيلين لتعاونهم وحسن معاملتهم طيلة فترة البحث.

والشكر كذلك موصول الى مديري تعليم الاساس بوحدة الخرطوم وسط ووحدة الشجرة وإلى إدارة الشؤون التعليمية بمحلية الخرطوم - التخطيط والاحصاء. وفي الختام شكري وتقديري للأخوة الذين أشرفوا على هذا البحث بالطباعة والتصميم والترتيب.

،،  
الباحثة،،

## مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع عمل الإدارات المدرسية بمدارس تعليم أساس محلية الخرطوم وحدة الخرطوم وسط والشجرة ،ودور هذا الواقع في تحقيق الأهداف التربوية، استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين والمعلمين بمدارس أساس محلية الخرطوم ، وحدة الخرطوم وسط والشجرة ، والبالغ عددهم (50) مدرسة (25) مدرسة في كل وحدة وتم اختيار عينة قصدية لأفراد الدراسة وهي تتمثل في المشرفين والمعلمين الذين يعملون بمدارس أساس محلية الخرطوم وحدتي الخرطوم وسط والشجرة وكان عدد المشرفين (39) مشرفاً ومشرفة في الوجدتين أخذت منهم عينة كان عددها (38) مشرفاً من العدد الكلي للدراسة، أما المعلمين فكان عددهم (773) معلماً ومعلمة أخذت منهم (200) معلماً ومعلمة كعينة بواقع (100) استبانة لكل وحدة من مجتمع الدراسة، تم استخدام الجداول التكرارية والنسب المئوية والاشكال البيانية، وحساب الوسيط واختيار مربع كاي ومعامل الفا كرونباخ كأساليب إحصائية لتحليل بيانات الدراسة. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن للإدارة المدرسية دوراً مقدراً وإسهاماً كبيراً في تحقيق الأهداف التربوية بمرحلة الأساس بمحلية الخرطوم وحدتي وسط والشجرة إلا أن هذا الدور يشوبه بعض القصور الذي يحتاج المعالجة، وأيضاً توصلت الدراسة إلى أن هنالك فروق إحصائية لصالح الذين يعتبرون أن اختيار عدد مقدر من مديري المدارس يتم وفقاً للخبرة فقط مما يعني أن هنالك نسبة مقدر ترى أن هنالك عدد من المديرين لا يتم تطبيق اتخاذ هذا المعيار عليهم، هنالك عدد كبير من الإدارات المدرسية لمرحلة الأساس بمحلية الخرطوم، وحدتي ( الشجرة والخرطوم وسط)، لا يستخدمون الطرق العلمية المعروفه في حل المشكلات الخاصة بالمدرسة في جوانبها العلمية والتربوية، كما توصلت الدراسة إلى أن هنالك تبايناً في آراء المبحوثين يتضح من خلال موافقة الأغلبية بأن معظم مديري ومديرات مدارس الأساس بمحلية الخرطوم وحدتي وسط والشجرة ملتزمون بتنفيذ مهامهم الأساسية داخل المدرسة خاصة فيما يتعلق بجانب تنظيم الامتحانات والتواصل مع أولياء أمور التلاميذ لمعالجة مشكلاتهم السلوكية والأكاديمية، إلا أن هنالك مجموعة أخرى ترى أن الكثيرين من المديرين غير قائمون بمهامهم بالصورة المطلوبة، ويُعزى ذلك لعدم مراعاة تعيينهم وفقاً للمعايير الصحيحة لإختيار مدير المدرسة. ومن أهم توصيات الدراسة: معالجة أوجه القصور بضرورة الإلتزام القوي بتطبيق المعايير الصحيحة عند إختيار مديري المدارس. وايضاً أوصت الدراسة بإقامة التدريب والتأهيل التربوي الإداري العلمي والفاعل بصورة مستمرة. كما أوصت الدراسة بتفعيل دور المحاسبة الإدارية والقانونية وعدم التساهل مع إرتكاب الأخطاء الإدارية لمدراء المدارس.

## **Abstract**

The study aimed to know the reality of the work of school administrations in basic education schools, Khartoum locality, Khartoum Central and Al-Shajara unit, and the role of this reality in achieving educational goals. In this study, the researcher used the descriptive analytical approach. Khartoum locality, Khartoum Central unit and Al Shajara, and the number is (50) schools (25) schools in each unit. A purposive sample was chosen for the study individuals, which is represented by supervisors and teachers who work in basic schools in Khartoum locality, Khartoum Central and Al Shajara units, and the number of supervisors was (39) male and female supervisors In the two units, a sample of (38) supervisors was taken from the total number of the study. As for the teachers, their number was (773) male and female teachers. (200) male and female teachers were taken as a sample, with (100) questionnaires for each unit of the study population. Frequency tables and percentages were used. Graphs, median calculation, chi-square selection and Cronbach's alpha coefficient as statistical methods for analyzing the study data. Among the most important findings of the study: The school administration has an estimated role and a significant contribution to achieving the educational goals in the basic stage in Khartoum locality, the Wasat and Al-Shajara units. However, this role is marred by some shortcomings that need to be addressed. An estimated number of school principals is done according to experience only, which means that there is an estimated percentage that there are a number of principals who do not apply this criterion to them. There are a large number of school administrations for the basic stage in Khartoum locality, and the two units (Al Shajara and Khartoum Middle), do not use roads The study also found that there is a discrepancy in the opinions of the respondents, which is evident through the agreement of the majority that most of the principals of basic schools in Khartoum locality, the Wasat and Al-Shajara units, are committed to carrying out their basic tasks within the school, especially with regard to organizing exams. And communicating with parents of pupils to address their behavioral and academic problems, but there is another group that believes that many principals do not They fulfill their duties in the required manner, and this is due to the failure to take into account their appointment in accordance with the correct criteria for selecting the school principal. Among the most important recommendations of the study: addressing the shortcomings of the necessity of strong commitment to applying the correct criteria when selecting school principals. The study also recommended the establishment of scientific and effective administrative and educational training and qualification on an ongoing basis. The study also recommended activating the role of administrative and legal accounting and not tolerating the administrative mistakes of school principals.

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	
أ	إستهلال	1
ب	إهداء	2
ج	شكر و عرفان	3
د	مستلخص البحث	4
هـ	Abstract	5
و	قائمة المحتويات	6
ك	قائمة الجداول	7
<b>الفصل الأول</b> <b>الإطار العام للدراسة</b>		
1	مقدمة	8
2	مشكلة الدراسة	9
2	اهمية الدراسة	10
2	اهداف الدراسة	11
3	اسئلة الدراسة	12
3	حدود الدراسة	13
3	مصطلحات الدراسة	14
<b>الفصل الثاني</b> <b>الإطار النظري والدراسات السابقة</b>		
المبحث الأول: الإدارة التربوية		15
5	تمهيد	16
5	مفهوم الإدارة	17
5	مفهوم الإدارة التربوية	18
6	أهداف الإدارة التربوية	19

6	أهمية الإدارة التربوية	20
7	الفرق بين الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية	21
8	خصائص الإدارة التربوية	22
8	العوامل المؤثرة على الإدارة التربوية	23
9	ميادين الإدارة التربوية	24
12	خصائص القائد التربوي	25
	المبحث الثاني : الاهداف التربوية	26
13	تمهيد	27
13	تعريف الهدف التربوي	28
13	مستويات الاهداف التربوية	29
13	اهمية الاهداف التربوية	30
14	مصادر اشتقاق الاهداف التربوية	31
15	الاهداف التربوية العامة	32
16	اهداف التربية في السودان	33
	المبحث الثالث: الإدارة المدرسية	34
17	تمهيد	35
17	تعريف الإدارة المدرسية	36
18	أهداف الإدارة المدرسية	37
18	أهمية الإدارة المدرسية	38
19	خصائص الإدارة المدرسية الناجحة	39
20	مقومات الإدارة المدرسية	40
20	الأسس العامة للإدارة المدرسية	41
20	أنماط الإدارة المدرسية	42
23	معوقات الإدارة المدرسية	43

24	معايير تقويم الإدارة المدرسية في ضوء النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية	44
<b>المبحث الرابع: مدير المدرسة</b>		
25	تمهيد	45
25	تعريف مدير المدرسة	46
26	مواصفات مدير المدرسة الناجح	47
28	مهام مدير المدرسة	48
28	الواجبات الإدارية والتنظيمية	49
28	الواجبات الفنية	50
29	كفايات مدير المدرسة	51
32	صعوبات ومعوقات تواجه مدير المدرسة	52
<b>المبحث الخامس: الدراسات السابقة</b>		<b>53</b>
34	الدراسات المحلية	54
39	الدراسات العربية	55
43	دراسات اجنبية	56
45	التعليق على الدراسات السابقة	57
45	ما يستفاد من الدراسات السابقة	58
46	موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة	59
<b>الفصل الثالث</b>		
<b>اجراءات الدراسة الميدانية</b>		
<b>اولاً : المعلمين</b>		<b>60</b>
47	تمهيد	<b>61</b>
47	منهج الدراسة	62
47	مجتمع الدراسة	63

48	عينة الدراسة	64
50	اداة الدراسة	65
50	تصميم الاستبانة	66
51	وصف الاستبانة المبدئية	67
51	تطبيق اداة البحث	68
51	صدق وثبات الاستبانة	69
52	الطرق الاحصائية المستخدمة في الدراسة	70
53	الصعوبات التي واجهت الباحثة	71
ثانياً: اجراءات الدراسة الميدانية الخاصة بالمعلمين		72
54	منهج الدراسة	73
54	مجتمع الدراسة	74
54	عينة الدراسة	75
57	اداة الدراسة	76
58	صدق وثبات الاستبانة	77
58	الطرق الاحصائية المستخدمة في الدراسة	78
60	الصعوبات التي واجهت الباحثة	79

<b>الفصل الرابع : عرض وتحليل النتائج</b> <b>اولاً : عرض وتحليل نتائج الدراسة الخاصة بالمعلمين</b>		
62	عرض وتحليل النتائج الخاصة بالسؤال الاول	80
64	عرض وتحليل النتائج الخاصة بالسؤال الثاني	81
66	عرض وتحليل النتائج الخاصة بالسؤال الثالث	82
68	عرض وتحليل النتائج الخاصة بالسؤال الرابع	83
<b>الفصل الرابع : عرض وتحليل النتائج</b> <b>اولاً : عرض وتحليل نتائج الدراسة الخاصة بالمشرفين</b>		
71	عرض وتحليل النتائج الخاصة بالسؤال الاول	84
73	عرض وتحليل النتائج الخاصة بالسؤال الثاني	85
75	عرض وتحليل النتائج الخاصة بالسؤال الثالث	86
77	عرض وتحليل النتائج الخاصة بالسؤال الرابع	87
78	تعليق عام على نتائج الدراسة الخاصة بالمعلمين والمشرفين	88
<b>الفصل الخامس</b> <b>النتائج والتوصيات والمقترحات</b>		
80	النتائج	89
82	التوصيات	90
82	المقترحات	91
83	المصادر و المراجع	92
الملاحق		93

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	الرقم
48	يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير النوع	3-1
48	يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل العلمي	3-2
49	يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير التدريب	3-3
49	يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير نوع المؤهل	3-4
50	يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير سنوات الخبرة	3-5
55	يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير النوع	3-7
55	يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المهنة	3-8
55	يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل العلمي	3-9
56	يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير التدريب	3-10
56	يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير نوع المؤهل	3-11
57	يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير سنوات الخبرة	3-12
61	يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمحور ما مدى اسهام الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية بمدارس الأساس محلية الخرطوم بوحدتي وسط والشجرة	4-14
62	يوضح المقاييس الاحصائية لمحور ما مدى اسهام الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية بمدارس الأساس محلية الخرطوم بوحدتي وسط والشجرة	4-15
63	يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمحور معايير وطريقة وطرق اختيار مديري ومديرات المدارس	4-16

64	يوضح المقاييس الاحصائية لمحور معايير وطريقة وطرق اختيار مديري ومديرات المدارس	4-17
65	يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمحور طرق أداء العمل في حل مشكلات الإدارة المدرسية بمرحلة الاساس - محلية الخرطوم وحدتي وسط والشجرة	4-18
66	يوضح المقاييس الاحصائية لمحور طرق أداء العمل في حل مشكلات الإدارة المدرسية بمرحلة الاساس - محلية الخرطوم وحدتي وسط والشجرة	4-19
67	يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمحور مدى التزام مديري ومديرات المدارس بتنفيذ مهامهم الأساسية بمدارس الاساس بمحلية الخرطوم بوحدتي وسط والشجرة	4-20
68	يوضح المقاييس الاحصائية لمحور مدى التزام مديري ومديرات المدارس بتنفيذ مهامهم الأساسية بمدارس الاساس بمحلية الخرطوم بوحدتي وسط والشجرة	4-21
61	يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمحور ما مدى اسهام الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية بمدارس الأساس محلية الخرطوم بوحدتي وسط والشجرة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟	4-22
62	يوضح المقاييس الاحصائية لمحور ما مدى اسهام الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية بمدارس الأساس محلية الخرطوم بوحدتي وسط والشجرة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟	4-23
63	يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمحور معايير وطريقة وطرق اختيار مديري ومديرات المدارس	4-24
64	يوضح المقاييس الاحصائية لمحور ما مدى الإلتزام بطرق أداء العمل التربوية الجيدة في حل مشكلات الإدارة المدرسية بمرحلة الاساس - محلية الخرطوم وحدتي وسط والشجرة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟	4-25
65	يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمحور طرق أداء العمل في حل مشكلات الإدارة المدرسية بمرحلة الاساس - محلية الخرطوم وحدتي وسط والشجرة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ؟	4-26

66	يوضح المقاييس الاحصائية لمحور طرق أداء العمل في حل مشكلات الإدارة المدرسية بمرحلة الاساس - محلية الخرطوم وحدتي وسط والشجرة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ؟	4-27
67	يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمحور مدى إلتزام مديري ومديرات المدارس بتنفيذ مهامهم الأساسية بمدارس الاساس بمحلية الخرطوم بوحدتي وسط والشجرة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات	4-28
68	ما مدى معرفة المديرين والمديرات بمهامهم الأساسية وتنفيذها بمدارس الاساس بمحلية الخرطوم بوحدتي وسط والشجرة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟	4-29

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### ١. مقدمة :-

تُعتبر الإدارة المدرسية أحد أهم أركان العملية التربوية، ويتمثل ذلك في أنها قائمة على توفير وتسيير متطلبات العملية التربوية في الاتجاه الذي يقدم أقصى طاقات النجاح الذي يؤدي في محصلته النهائية إلى تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية معاً، ومما لا شك فيه ان مسؤولية مدير المدرسة ليست باليسيرة اذا ما تمَّ قياسها بحجم المسؤوليات الملقاة على عاتقه في تنظيم شئون أطراف العملية التربوية بمدرسته، وقد أصبح تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية حجر الاساس في الإدارة المدرسية بعد ان كانت ضائعة وسط الاهتمام بالنواحي الإدارية، ولا يعني هذا التطور في وظيفة الإدارة المدرسية التقليل من أهمية النواحي الإدارية في تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التربوية والتعليمية، بل يعني توجيه الوظائف الإدارية لتحقيق الأهداف التربوية في ممارسات عمل الإدارة المدرسية، وفي تأليف مناهج العملية التعليمية بشكل عام بالصورة التي تؤدي إلى تحقيق غايات التربية المنشودة في الدولة وفقاً للفلسفة التربوية السائدة في المجتمع والمستمدة من قيمه وثقافته ومعتقده، وتعتبر تلك الاعتبارات في بناء وتأليف المنهج هي الخطوة الأساسية التي يجب على ضوئها اختيار المحتوى وطريقة تسلسله وتقديمه وطرق التدريس واختيار الوسائل والاساليب والأنشطة والتقويم، فكل ما سبق ذكره ينبغي أن تكون الإدارة المدرسية مدركة له وتمتلك الرؤى والأفق الذي يساعدها على وضع الخطط الإدارية والتعليمية لتنفيذه بالصورة المطلوبة لتحقيق الأهداف والغايات الوطنية المرجوة من عملية التربية والتعليم في بناء الإنسان والأوطان ورفع شأنها بتقديم الخير والرفاهية والأمن لمجتمعاتها.

كل ما سبق ذكره عن الدور المنتظر من الإدارة المدرسية سيكون مجال البحث والتنقيب في هذه الدراسة لمعرفة مدى توفره في واقع مدارسنا وتعزيزه إن كان موجوداً، أو محاولة الوصول لمعرفة عدم توفره إن لم يكن موجوداً.

## ٢. مشكلة الدراسة :

لاحظت الدراسة من خلال عملها كمعلمة لعدد من السنوات بمدارس الاساس بمحلية الخرطوم أن هنالك ضعفاً وخبلاً في تحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية بعدد من المدارس في تلك المرحلة المهمة يُعزى لعدد من الأسباب المباشرة وغير المباشرة، وبالتالي ركزت على معرفة واقع أهم جانب من جوانب العملية التعليمية والتربوية بتلك المدارس، ألا وهو جانب عمل الإدارة المدرسية ودورها في تحقيق تلك الأهداف .

## ٣. أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية :

١. تكتسب هذه الدراسة أهميتها في انهاء تقف على دراسة واقع عمل الإدارة المدرسية ودور هذا الواقع في تحقيق كافة الأهداف التربوية المرجوة بمرحلة الأساس بمحلية الخرطوم.
٢. يمكنها أن تُعرّف القائمين على أمر العملية التعليمية بمدارس أساس محلية الخرطوم بالصعوبات التي تواجه عمل الإدارة المدرسية فيما يختص بجانب تحقيق الأهداف التربوية .
٣. من خلال النتائج يمكن تقديم مقترحات تساعد في حل المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية بمرحلة الأساس في ولاية الخرطوم، ومعرفة مواطن القوة لتعزيزها ومواطن الضعف لمعالجتها .
٤. تساهم هذه الدراسة في فتح باب البحث العلمي التربوي لدراسات اخرى في جانب اداء عمل الإدارات المدرسية فيما يختص بجانب تحقيق الأهداف التربوية بولايات السودان ومحلياتها المختلفة لكونها الوحدة التنفيذية المنوط بها تحقيق الخطط التربوية للدولة وغاياتها العليا .

## ٤. أهداف الدراسة :-

نظراً لأهمية الأهداف التربوية في عمل الإدارة المدرسية فإن الدراسة تسعى لتحقيق الآتي :

١. التعرف على واقع عمل الإدارة المدرسية ودورها في تحقيق الأهداف التربوية بمدارس أساس محلية الخرطوم، وحدة الخرطوم وسط الشجرة .
٢. التعرف على مدى إستيفاء معايير وطرق الاختيار الصحيح لمديري المدارس الأساسية بمحلية الخرطوم .

٣. التعرف على إسهامات الإدارة المدرسية ودورها في تحقيق الأهداف التربوية من خلال معرفة نواحي القوة والضعف المؤثرة ايجابياً وسلباً على أداء الإدارة المدرسية .
٤. التعرف على المهام الاساسية لمديري الإدارة المدرسية بمدارس اساس محلية الخرطوم وحدة الخرطوم وسط الشجرة .
٥. أسئلة الدراسة:
١. ما مدى اسهام الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية بمدارس اساس محلية الخرطوم ؟
  ٢. ما تطابق معايير وطريقة اختيار مديري ومديرات مدارس الأساس بمحلية الخرطوم مع كفاءتهم المهنية؟
  ٣. ما هي طرق اداء العمل في حل مشكلات الإدارة المدرسية بمدارس اساس محلية الخرطوم؟
  ٤. ما مدى معرفة المديرين والمديرات لمهامهم الأساسية وطرق تنفيذها بمدارس الأساس بمحلية الخرطوم ؟
  ٥. حدود الدراسة :
- الحدود الزمانية: العام ٢٠١٩ - ٢٠٢١م
- الحدود الموضوعية : (واقع عمل الإدارة المدرسية ودوره في تحقيق الأهداف التربوية)
- الحدود المكانية: ولاية الخرطوم محلية الخرطوم - وحدة الخرطوم وسط الشجرة
٦. مصطلحات الدراسة :
- الواقع إجرائياً: تقصد به الباحثة في هذه الدراسة الممارسات الفعلية الحالية لعمل الإدارة المدرسية في سبيل تحقيق الأهداف التربوية .
- الإدارة: لغة من الفعل ادار الشئ بمعنى حرّكه والإدارة بصورة عامة يقصد بها إدارة العناصر داخل المؤسسة او المنشأة من عمال وموظفين واليات وامكانيات مادية وبشرية لتحقيق أهداف محددة .
- الإدارة المدرسية : هي العمل الذي يختص بالجانب التربوي وهي مفهوم يرتبط بالنظام التعليمي وامتداده بحيث يشمل كل ما يتصل بالأهداف التربوية والتلاميذ وطرق التدريس والإشراف على النشاطات والإشراف التربوي والفعاليات المدرسية المختلفة الملائمة بين المدرسة والبيئة المحلية .

## الإدارة المدرسية إجرائياً:

هي مجموعة عمليات يقوم بها فريق العمل بتفاعل وتعاون متبادل يؤدي الى تطوير وانماء العمليات الإدارية لتحقيق الأهداف التربوية بكفاءة عالية .

### الدور إجرائياً :

تقصد به الباحثة المهام والمسئوليات التي تقع على عاتق الإدارة المدرسية في سبيل تحقيق الأهداف التربوية .

### الأهداف التربوية :

**الهدف التربوي:** هو المحصلة النهائية للعملية التربوية وهي الغاية التي ينشد نوالها في الحياة المدرسية وتحقيق الهدف يمثل الغرض الأساسي في الحقل التربوي ومحصلة تشير إلى أن التعلم قد أخذ مكانه فعلاً وأعطى ثماره عند المتعلم .

**إجرائياً:** تقصد به الباحثة في هذه الدراسة الغايات المراد تحقيقها عبر الإدارة المدرسية والتي تنفذ عبر مدير المدرسة وهي تمثل أهداف وزارة التربية والتعليم في السودان.

### مرحلة الأساس :

**إجرائياً:** هي مرحلة تأسيس الطالب لغةً وكتابةً وهو أحد مراحل التعليم في السودان يبدأ الدخول إليه في سن السادسة وتقصد به الباحثة مدارس تعليم الأساس بالمدارس الحكومية بمحلية الخرطوم بوحداتها السبع .

### محلية الخرطوم :

هي من أكبر محليات السودان وتضم داخل حدودها الجغرافية عدد من المواقع السياسية ودواوين الحكومة، ومن حيث الموقع الجغرافي يحدها من الشمال محلية الخرطوم بحري التي يفصلها عنها النيل الأزرق ومن الجنوب محلية جبل الأولياء ومن الشرق محلية شرق النيل التي يفصله عنها النيل الأزرق ومن الغرب محلية أمدرمان التي يفصله عنها النيل الأبيض، وتضم المحلية وحدات وهي وحدة الخرطوم شمال، وحدة غرب، وحدة الشهداء، وحدة سوبا، وحدة شرق، وحدة الخرطوم جنوب ووحدة الشجرة.

# الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### المبحث الأول : الإدارة التربوية

##### تمهيد:

تعتبر الإدارة التربوية هي المدخل الاساسي لتطوير التعليم وتجويد مخرجاته فلم تعد للإدارة التربوية غاية في حد ذاتها بل أصبحت وسيلة لغاية هدفها تحقيق العملية التربوية تحقيقاً وظيفياً فقد اتسع مفهوم الإدارة لتشمل الطلاب والهيئات التدريسية والإدارية والمناهج وطرق التدريس والنشاطات والإشراف، كما انها اصبحت عملية تهدف الى توفير الظروف والامكانيات التي تساعد على تحقيق الاهداف التربوية والاجتماعية .

##### مفهوم الإدارة:

هي (ذلك النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية وبالجوانب وبالإتجاهات السلوكية المؤثر والمتعلق بتنفيذ الجهود الجماعية لتحقيق هدف مشترك في استخدام الموارد المتاحة وفقاً للأسس والمفاهيم العلمية وسيلتها في ذلك إصدار القرارات الخاصة بتحديد الهدف ورسم السياسات ووضع الخطط والبرامج وأشكال التنظيم اللازمة لتحقيق الهدف وتوجيه الجهود والتنسيق فيها وإثارة مواطن القوة في أفراد القوى العاملة وتنمية مواهبهم وقدراتهم ورفع روحهم المعنوية والرقابة على الأداء لضمان تحقيق الهدف وفقاً للخطط والبرامج الموسوعة) . (إبراهيم عباس الزهيري، ٢٠٠٨م، ص ٩٤)

##### مفهوم الإدارة التربوية :

هي ذلك النوع من الخدمات التربوية التي تعالج شؤون المعلمين والطلاب ، والمناهج الدراسية والمعدات والتجهيزات والموارد وإصدار التشريعات التي تنظم كافة العناصر وتوجيهها وضبطها وجمع البيانات والمعلومات الضرورية لإتخاذ القرار (مختار نورالدين، ٢٠١٦م ، ٢٢٤) .

**تعريف الإدارة التربوية :** هي تنظيم جهود العاملين التربويين وتنسيقها بغرض تنمية الفرد تنمية شاملة في اطار إجتماعي وفلسفة الدولة ويتوقف نجاحها على مدى المشاركة في اتخاذ القرار.(مختار، ٢٠١٦م،ص ٢٢٤)

**تعرف الباحثة:** الإدارة التربوية بأنها تحريك كافة عناصر العملية التعليمية بطرق وأسس علمية لتحقيق اهداف تربوية .

### **أهداف الإدارة التربوية :**

١- الإهتمام بالطالب الذي هو محور العملية التعليمية وتوجيهه ومساعدته في اختيار الخبرات التعليمية التي تساعد على النمو المتكامل لشخصيته لأن مهمة المدرسة لم تعد مقتصرة على الناحية المعرفية فقط وإنما تنميتها في جميع الجوانب (فوزي سماره، ٢٠٠٧م،ص ١٥)

٢- تحسين العملية التربوية لتحقيق نمو الطالب في جميع المجالات الجسمية والعقلية والإجتماعية والنفسية والعمل على إشباع ميوله وإتجاهاته وإستعداداته .

٣- المحافظة على التراث الثقافي ونقل هذا الموروث الهائل إلى الأجيال لبناء شخصية الأمة وتمييزاً لها عن سواها من الأمم .

٤- توفير الخبرات والطاقات التي يحتاجها المجتمع وذلك بإعداد الكوادر البشرية المرتبة التي تقوم بتعريف مختلف شئون الحياة فتقوم 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 إلى إلغاء تخصصات معينة لم يعد المجتمع بحاجة لها فالمسألة عرض وطلب والمدرسة رديف للمجتمع تعمل على إشباع حاجاته بإستمرار .

### **أهمية الإدارة التربوية :**

١- الإدارة التربوية تكسب أهميتها من حسن أدائها لواجباتها ومن خلال تحقيق أهدافها وليس من خلال ما تقول هي عن نفسها يجب أن لا ينظر إلى الإدارة التربوية من جانب واحد ضيق بل من جوانبها الكثيرة المتعددة ، يجب على الإدارة التربوية التوفيق بين متطلبات المدرسة دون أن يطغي أحدها على

الأمر الأخرى حتى تخرج المدرسة في نهاية العام الدراسي بمخرجات تلبى الطموحات (فوزي سماره، ٢٠٠٧م ، ص ١٨١) .

٢- كذلك الإدارة التربوية تكون بمثابة البوتقة التي تتصهر فيها كل الطاقات والخامات والإمكانات ليعاد صياغتها بصورة جيدة متكاملة ومتضامنة ذات لون جديد هدفها خدمة العملية التربوية وتحسين مخرجاتها دون أن ينسب الفضل إلى أشخاص بأنفسهم وعندما نصل بالإدارة التربوية إلى درجة أن تذوب الأنا وتعلو المصلحة العامة تكون قد حققنا الأهداف ووصلنا إلى الغايات .

٣- يجب أن يكون هنالك ترغيب وحوافز للإدارات للمسابقة والمنافسة في أداء العمل وأن توضع الأسس المحددة لتكون بمثابة المرجع والمحك عند السلطات العليا لنتثبيت المحسن منها على إحسانها .

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

المعالجة العلمية لهذا السؤال تحتم البدء أولاً بالتعريف على الفرق بين الإدارة التعليمية والإدارة التربوية، فقد شاع استخدام المصطلحات الثلاثة في الكتب التي تناولت موضوع الإدارة في ميدان التعليم وقد تستخدم على أنها شئ واحد ويبدو أن الخلط في التعريفات يرجع إلى النقل عن المصطلح الأجنبي الذي يترجم إلى العربية بمعنى (تربية) أحياناً وبمعنى تعليم أحياناً أخرى مما ساعد ذلك على ترجمة المصطلح تارة إلى الإدارة التربوية وتارة أخرى إلى الإدارة التعليمية على أنهما يعنيان شيئاً واحداً وهذا صحيح لأن هنالك من يفضلون كلمة تربية على كلمة تعليم باعتبار أن التربية أشمل وأعم من التعليم وأن وظيفة المؤسسات للإدارة التعليمية هي (التربية الكاملة) وبهذا تصبح كلمة الإدارة التربوية كمرادف للإدارة التعليمية ومع أن الإدارة التربوية تعتبر الكل والإدارة التعليمية تعتبر الجزء ، الإدارة التربوية تركز على مفهوم التربية لا التعليم ، ويعتبر التعليم أداة لتحقيق أهداف التربية وغاياتها وأن كان الفيصل النهائي بينهما يرجع إلى جمهور المربين والعاملين في ميدان التربية وأيهما يشيع استخدامه بينهم أو يتفقون على استخدامهم له . أما الإدارة المدرسية فيتحدد مستواها الأجرائي على مستوى المدرسة فقط وهي جزء من الإدارة التعليمية وأن صلة الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية هي صلة الجزء بالكل والخاص بالعام وأن الإدارة التربوية يرأسها وزير مهمته تنسيق السياسة التربوية مع السياسة العامة للدولة أما الإدارة المدرسية فوحدتها المدرسة ويعمل على إدارتها مدير المدرسة وهي الجهة التي تقوم بتنفيذ السياسة التربوية المرسومة وخالصة القول : ( أن الإدارة

التربوية هي نظام تربوي على مستوى الدولة والمجتمع بما فيه من مدارس ومؤسسات تربوية وخدمية أما الإدارة المدرسية فهي النشاط المنظم الذي يعمل على تحقيق الأهداف التربوية المرسومة أو المنبثقة من السياسة التربوية والمستمدة من الفلسفة التربوية وأهدافها ) .

### خصائص الإدارة التربوية :

- ١- التوافق والإنسجام مع الأسس الإجتماعية والسياسية للأمة في عزمها لتحقيق الأهداف.
- 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 إلى تحقيق الأهداف .
- ٤- التركيز على الجانب العملي في الأداء ولا ينصب التركيز على الجانب النظري لأن الجانب العملي هو الذي يوثر مباشرة في المخرجات .
- ٥- الإستغلال الأمثل لكل الطاقات والإمكانات والموارد والقدرات المتوافرة (مادية - بشرية) وبصورة مثلى .
- ٦- الحرص الأكيد على اعداد جيل واعد قادر على ممارسة دوره الطبيعي في الحياة بكل كفاءة وإقتدار (فوزي سماره الإدارة التربوية ٢٠٠٧م ، ص ١٦) .

### العوامل المؤثرة على الإدارة التربوية :

إن المدرسة باعتبارها مؤسسة تربوية مهمة وتؤدي رسالة عظيمة فهي تؤثر في المجتمع وتتأثر به إيجاباً وسلباً تبعاً لمدى توافر عوامل معينة ، أن العملية التربوية التعليمية ترتبط ارتباطاً عضوياً بالسياق السياسي والإجتماعي والإقتصادي الذي توجد فيه وتتحرك من خلاله والإصلاح التربوي يرتبط بتطوير المجتمع ومكوناته وعناصره وتؤثر فيه عوامل عدة منها (فوزي سماره ، ٢٠٠٧م ، ص ٢٢ - ٢٣) .

## أ/ العوامل الإجتماعية :

دأبت السلطات العليا في سعيها لتوفير الخدمات اللازمة للمجتمع أن تقوّم الخطط من أجل تنفيذ الخدمات وتقديمها للمجتمع بالصورة اللازمة ولكن كثيراً ما تصطدم هذه الخطط بالتغيير الطارئ والمفاجئ فتكون الخدمات قاصرة لا تقي بالغرض ولا تلبي الهدف وهذه التغيرات ناجمة أحياناً عن الخلل الذي تحدثه حياناً الهجرة من الريف للمدن أو نتيجة للزيادة الكبيرة في السكان نتيجة لإرتفاع نسبة المواليد أو نتيجة لقيام حروب وأزمات سياسية غير متوقعة مما سبب إرباكاً لهذه السلطات وإحداث معوقات ومشاكل تتطلب الحلول المناسبة وهذا كله له إنعكاساته السلبية على مخرجات العملية التربوية.

## ب/ العوامل الجغرافية :

تختلف الخدمات التي تحتاجها منطقة عن تلك التي تحتاجها الأخرى وذلك تبعاً للظروف الجغرافية لكل منهما فالبيئة الزراعية تحتاج لمدارس تركز 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 الإعتبار للوصول إلى مخرجات على إدارة عجلة التقدم والتطور في البلاد وتكون معول بناء ونماء له .

## ج/ العوامل السياسية :

يتحكم نمط نظام الحكم السائد في البلاد في رسم السياسات التعليمية فيها وتكون له اليد الطولى في وضع الإستراتيجيات التي تخدم فلسفة الفكر السياسي السائد وتحقيق الأهداف المرجوة كما يريد النظام فما يراه النظام الرأسمالي مناسباً لا يشاطره الرأي هذا نظام آخر ومن هنا تختلف الوسائل والأساليب للوصول لتحقيق الأهداف ، فهذا النظام يرى ضرورة منح المزيد من تفويض الصلاحيات وبالتالي الإعتماد على اللامركزية ليحقق أهدافه المرجوة بينما يرى نظام المركزية هي السبيل الأفضل للوصول إلى الأهداف المرجوة.

## مبادئ الإدارة التربوية:

لابد للإدارة التربوية أن تأخذ في إعتبارها متطلبات المجتمع الذي يمثلته التلاميذ وأولياء الأمور وذلك بمعرفة إحتياجاتهم من العملية التعليمية ومعرفة الإمكانيات المادية والبشرية وقدرات التلاميذ وميولهم واستعدادهم وما يحتاجه سوق العمل من وظائف وهناك مبادئ رئيسية تقوم بها الإدارة التربوية أهمها:-

### أ- التلاميذ :

أهم الخدمات التي تقدمها الإدارة التربوية للمجتمع هي تلك التي يتلقاها وبخلاف عملية التعليم المنتظم داخل حجرة الدراسة هنالك الخدمات الإجتماعية والصحية والإرشاد والتوجيه وتوفير الكتب المدرسية والوسائل التعليمية ووسائل النقل وغيرها والإشراف على كل ما يلزمه التنظيم والتنسيق من جانب الإدارة التربوية (ابراهيم أحمد ، ٢٠٠٦م ، ص ٢٥)

### ب- هيئة العاملين :

هي من الميادين الأساسية للإدارة التربوية حيث تقوم بتوفير كل الموارد البشرية اللازمة للعملية التعليمية من مدرسين وإداريين وفنيين وعمال فالعمل في المؤسسات التربوية يحتاج إلى الكثير من أنواع العاملين والإدارة التربوية هي التي تحدد كيفية اختيارهم وتنظيمهم والإشراف عليهم وإعداد السجلات الخاصة بهم وتوفير كل ما يحتاجون إليه لتنفيذ البرامج التعليمية (محمد منير مرسى ، ٢٠١٠م ، ص ٢٧) .

### ج- المناهج الدراسية :

على الإدارة التربوية أن تعمل على تطوير المناهج الدراسية وتجتهد في إبتكار أفضل الطرق للتدريس كما يجب عليها متابعة كل التغيرات من انفجار المعارف والعلوم وتحقيق مطالب وإحتياجات المجتمع وتطوير المناهج وأساليب التدريس عن طريق البحوث ومساعدة المدرسين وتحفيزهم على النمو المهني (حافظ فرج أحمد ومحمد صبري ، ٢٠٠٣م ، ص ٤١) .

### د- المباني والتجهيزات المدرسية :

تمثل المدرسة البيئة أو الوسط الذي تدور فيه العملية التربوية ويعتبر المبنى المدرسي من العوامل المساعدة على النجاح في الوصول لأهداف التربية ، فالتنظيم العام للمباني والفصول الدراسية

وملحقاتها من مقاعد مريحة وإضاءة جيدة يجب أن تخضع لمواصفات علمية (محمد منير مرسي ، الإدارة المدرسية الحديثة ٢٠٠١م ، ص ٢٧) .

وعن اختيار موقع المبنى يقول الدكتور محمد منير مرسي (٢٠٠١م ، ص ٦٦) هنالك عدة اعتبارات تحكم عملية اختيار الموقع أن يتوسط الموقع المجموعة السكانية الحالية أو المستقبلية التي تخدمها المدرسة ، وأن تكون المواصلات إليها سهلة وأن تكون قريبة من الخدمات الصحية وأن يكون الموقع بعيد عن الضوضاء .

#### هـ- المناهج الدراسية :

على الإدارة التربوية أن تعمل على تطوير المناهج الدراسية وتجتهد في ابتكار أفضل الطرق للتدريس كما يجب عليها متابعة كل التغييرات من انفجار المعارف والعلوم وتحقيق مطالب وإحتياجات المجتمع وتطوير المناهج وأساليب التدريس عن طريق البحوث ومساعدة المدرسين وتحفيزهم على النمو المهني (حافظ فرج أحمد وآخرون، ٢٠٠٣م ، ص ٤١)

#### و- تمويل التعليم :

تتولى إدارة الميزانية العامة للدولة تمويل التعليم في المؤسسات التعليمية وتقوم الإدارة التربوية \_ بإعداد الميزانية المطلوب توفرها للتعليم \_ ، وتنظيم أجور العاملين والترقيات والعلاوات الخاصة بهم وإعداد المشتريات والمناقصات والتوريدات وعمل الميزانية النهائية (أحمد ابراهيم أحمد، ٢٠٠٦م، ص ٢٥)

#### ز- علاقة المدرسة بالمجتمع :

هنالك علاقة وطيدة بين المدرسة والمجتمع فالمدرسة مؤسسة إجتماعية أنشأها المجتمع لكي يحقق أغراضه في تربية وتعليم الأفراد حتى يكونوا أعضاء فاعلين فيه لذا فإن من مهام الإدارة التربوية خلق وسائل اتصال فعالة وتقديم برامج لتنمية وتطوير هذه العلاقة بين المدرسة والمجتمع وأن تضع هذه البرامج في اعتبارها خصائص المجتمع وحاجاته وتطلعاته وأن تربط أبناء المجتمع بالمدرسة مما يعمل في النهاية على تحقيق المدرسة لأهدافها نحو خدمة المجتمع (حافظ فرج أحمد ومحمد صبري، ٢٠٠٣م، ص ٤) .

## خصائص القائد التربوي :

للقائد التربوي أدوار مختلفة ومتغيرة ولكنها جميعاً متداخلة ومتكاملة فيما بينها فهو يتحلى بمواصفات خاصة تجعله يتماشى مع هذه الأدوار جميعاً ، ومن صفات القائد التربوي (جودت عزت عطوي ، ٢٠١٢م ، ص ٧١) .

أ- صفات جسمية مناسبة مثل الصحة الجيدة والمظهر الممتاز والطول والقوام المتناسق.

ب- التفوق الأكاديمي والمعرفي وأن تتوفر لدى القائد المهارات العلمية والفنية اللازمة.

ج- صفات شخصية مثل القدرة على تحمل المسؤولية ، والإعتماد على النفس والاستقرار العاطفي ، النشاط ، التعاون ، حسن المباشرة ، الدعاية والمرح ، والبشاشة ، الصداقة ، والمودة ، الاستقامة والعدل والحزم والقدرة على اتخاذ القرارات وضبط النفس والحماس للعمل والقدرة على تحمل الإحباط والفشل لايميل للفوضى .

د- صفات اجتماعية: أن يكون من مستوى اجتماعي واقتصادي مميز ذو شعبية عند الآخرين ديمقراطي في اتخاذ القرار يحترم الآخرين ، له معرفة بالعادات والتقاليد ، قوة التأثير على الآخرين ، اصدار تعليماته بشكل مقبول ، له قدرة على التكيف مع الآخرين وسماع وجهات نظرهم .

## المبحث الثاني الاهداف التربوية

### مقدمة:

لكل منهج دراسي فعال أو برنامج تربوي شامل مجموعة من الاهداف التربوية الواضحة حتى تكون عملية تنفيذ هذا المنهج أو ذلك البرنامج محددة ودقيقة وسهلة وتؤدي في نهاية المطاف إلى بلوغ الأهداف المرسومة لها، كما ان ال أهداف الواضحة و المحددة للمنهج أو البرنامج التربوي تساعد على إختيار محتوى فعال ومميز للمنهج وإختيار أنشطة وخبرات تعليمية مناسبة يمر بها المتعلمون أو من يقومون بها لاجل تسهيل فهم ذلك المحتوى وبالتالي للأهداف المنشودة.

### تعريف الأهداف التربوية:

هنالك من يعرف الهدف التربوي بأنه كل ما يمكن للتلميذ إنجازه قولاً أو عملاً بعد الإنتهاء من تربيته أو تعليميه، كما يعرف الهدف التربوي بأنه (نسبة التغيير الذي يحدث في سلوك التلميذ ( محمد الدريج، ٢٠٠٤م ، ص٨).

يعرف الهدف التربوي إصطلاحاً على أنه (عبارات مكتوبة بدقة تصف وتوضح التغييرات الإيجابية التي توقع حدوثها في شخصيات الدارسين، أو سلوكهم وذلك عبر مرورهم بخبرات تعليمية أو تفاعلهم في موقف تدريسي أو تعليمي معين).

وتعرف الباحثة الهدف التربوي بأنه تغيير إيجابي يراد حدوثه في سلوك التلميذ نتيجة نشاط يقوم به المعلم و المتعلم وهو قابل للملاحظة و القياس و التقويم.

### أهمية الأهداف التربوية:

تتمثل اهمية الأهداف التربوية في الآتي:

- ١- تمثل القائد و الموجه و المقوم للعملية التربوية.
- ٢- لا يستقيم مسار التربية وتقدمها وفعاليتها المرجوة من الأجيال دون أهداف واضحة.
- ٣- تعتبر الموجه الرئيسي لمعلم و المتعلم لذلك يجب عليها الإلمام التام بتلك الأهداف التربوية و التعليمية.

٤- أهمية الأهداف التربوية في المنهج توفر قدراً من الفهم يسمح للقائمين على الأمور التربوية بوضع مناهج تحقق الأغراض أو الغايات المشنودة وتراعي ما يطرأ على المجتمع من تغيير نتيجة للتقدم العملي و التقني.

٥- في مجال التعليم توفر الأهداف التربوية قاعدة سليمة تساعد المعلم على إختيار المادة الدراسية المناسبة وتخطيطتها.

٦- أهمية الأهداف التربوية في مجال التقويم أنها تساعد على توفير القاعدة التي تنطلق منها العملية التقويمية لأن من غير أهداف لا يمكن للمعلم أو أي جهة أخرى تعني بأمر التعليم من القيام بعملية التقويم و التعرف على مثير ما بذل من جهد ( جلال من الله جبريل، ٢٠٠٨م، ص ٧٠).

### مصادر اشتقاق الأهداف التربوية:

هناك مصادر متعددة للإشتقاق الأهداف التربوية وهي:

١- فلسفة المجتمع وتطلعاته.

٢- متطلبات نمو الطلبة.

٣- حاجات النظام التعليمي.

٤- المعارف الإنسانية و المواد الدراسية (د/ زرقان عبيدان، ٢٠٠٧م، ص ٣٤).

٥- دوافع ورغبات وإتجاهات معدي المناهج التربوية و المعلمين المشاركين في إعدادها وتنفيذها.

٦- إقتراحات المختصين في التربية و التعليم وعلم النفس.

٧- مكونات عملية التعلم وإشكال المعرفة و متطلباتها وما يواجهه المجتمع من مشكلات نتيجة للتطور العلمي

و التكنولوجي ( هشام يعقوب، ٢٠٠٨م، ص )

الفرق بين الغايات التربوية و الأهداف او الأغراض:

### ١- الغايات:

نعني بها الأهداف النهائية التي تسعى إليها التربية و المناهج فهي أكثر عمومية من الهدف، فالغايات التربوية تمثل النقاط النهائية التي يراد الوصول إليها وتحقق في زمن طويل وتشتق من طبيعة المجتمع وفلسفته وقيمه وتحتاج لجهود علمي وسلوكي يستمر طويلاً وتأخذ طابع التعميم.

## ٢-الأهداف التربوية:

تنقسم الأهداف التربوية إلى قسمين:

أ/ أهداف عامة وهي وسائل يتم تحقيق الغايات بواسطتها وهي أكثر دقة من الغايات وهي عبارات محددة نوعاً ما ويمكن تحقيقها عن طريق الأغراض مثل ( أن يطور الطالب المهارات و المعارف اللازمة لان يكون قارئاً فعلاً).

ب/ الأهداف التعليمية: وهي نقطة البداية في اي عمل تعليمي لذلك ينبغي للمعلم أن يعي أهداف المرحلة لارداسية التي يعمل فيها و المادة التي يقوم بتدريسها ومن ثم يتسطيع أن يحدد أهداف دراسه اليومي بصورة سليمة .

### الأهداف التعليمية تتمثل في الأهداف التالية:

أ/ أهداف الوحدات وهي أكثر تخصيصاً وأقل عمومية ووتجريد تحول الأهداف العام إلى سلوك نوعي يحدد الأداء الذي يصدر من المعلمين.

ب/ أهداف الدروس اليومية:

وفي هذا المستوى تحدد الأهداف بتحديد أكثر نوعية وتصبح أثر تخصيصاً وتفعيلاً وهي أهداف محددة تحديداً دقيقاً قابلة للقياس المباشر أو غير المباشر وهي تتمثل في الإجابة لماذا أقوم بتعليم هذا الدرس.

### الأغراض:

يقصد بها المخرجات المتوقعة من الطالب في شكل سلوكيات أو مهارات أو معارف واضحة ومحددة وهي تفعيل وتجزئة للأهداف العامة فبواسطة الأغراض يمكن أن يحدد ما إذا كانت الأهداف العامة وبالتالي الغايات النهائية قد تم تحقيقها ام لا، مثال للأغراض: ( أن يعرب الطالب الفاعل في حالة الرفع)، ( أن يحفظ الطالب قصيدة البحتري).

إذاً الفرق بين الغايات و الأهداف يتمثل في أن الأهداف أكثر دقة من الغايات وهي عبارات محددة وأقل عمومية من الغايات ( عبد اللطيف حسين فرج، ٢٠٠٨ من ص ٤٢).

## غايات التربية في السودان:

تتمثل غايات التربية في السودان في الآتي:

١. العمل على ترسيخ العقيدة الدينية عند الناشئ.
  ٢. إشاعة روح الوحدة الوطنية وتقوية الإحساس بالانتماء للوطن.
  ٣. بناء مجتمع الإعتماد على النفس و العمل على إستغلال الطاقات الكامنة في البلاد.
  ٤. تنمية القدرات و المهارات الفردية.
  ٥. تنمية التفكير العلمي لدى الطلاب.
  ٦. تنمية الحس البيئي لدى الناشئة.
  ٧. إعداد الطالب لحياة أسرية مستقرة.
  ٨. تنمية القدرات و تشجيع الإبداع.
- وترى الباحثة أن غايات التربية في السودان تهدف إلى تنمية الفرد تنمية شاملة متكاملة تهدف لتطوير الجوانب المعرفية والسلوكية حتى ينشأ الناشئ في بيئة سليمة.

## المبحث الثالث

### الإدارة المدرسية:

#### تمهيد:

تعتبر الإدارة المدرسية عنصراً مهماً من عناصر العملية التربوية وهي التي تعمل على تفعيل العناصر المادية والبشرية وإستخدامها في جميع أوجه النشاط التربوي ، الإدارة المدرسية هي التي تحقق أهداف التربية وذلك عن طريق تنظيم العمل المدرسي من خلال توجيه حركة العمل فيها بأسس علمية سليمة .

#### ١- تعريف الإدارة المدرسية :

هي مجموعة عمليات (تخطيط ، تنسيق ، توجيه) تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة تضعها الدولة بما يتفق وأهداف المجتمع (سليمان حامد ، ٢٠٠٩م ، ص ٢٧).

الإدارة المدرسية يعرفها البعض بأنها (الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة (إداريين وفنيين) بُغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة في تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة وهذا يعني أن الإدارة المدرسية هي عمل تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطور وتقديم التعليم فيها . (جودة عزت عطوي ، ٢٠١٢م ، ص ١٨) .

(هي مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الفرد وتحقيق أهداف المدرسة)(صلاح عبد الحميد مصطفى ، ٢٠٠٢م ، ص ٣٨) .

الإدارة المدرسية عرفها حسن الحريري وزملاؤه بأنها (مجموعة العمليات التي تقوم بها هيئة المدرسة بقصد تهيئة الجو الصالح الذي تتم فيه العملية التعليمية التعلمية بما يحقق السياسة التعليمية وأهدافها) (إبراهيم عباس الزهيري ، ٢٠٠٨م ، ص ٩٤) .

وترى الباحثة الإدارة المدرسية بأنها مجموعة من الأدوار المتكاملة من المديرين والمشرفين والمعلمين وبيئة مدرسية وطلاب ومناهج وأنشطة تتفاعل في ما بينها لتحقيق سلوك ايجابي يؤثر على الطلاب عقلياً وجسماً واجتماعياً وبالتالي تحقيق أهداف التربية .

### أهداف الإدارة المدرسية :

تتمثل أهداف الإدارة المدرسية في الآتي:-

- ١/ السعي للوصول إلى تحقيق أهداف التربية والتعليم .
- ٢/ بناء الشخصية بناءً متكاملًا علمياً وعقلياً وجسماً واجتماعياً .
- ٣/تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة تنظيمًا يقصد منه تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة .
- ٤/ تطبيق ومراعاة الأنظمة التي تصدر من الإدارات التعليمية المسؤولة عن التعليم.
- ٥/ توجيه استخدام الطاقات المادية والبشرية إستخداماً علمياً وعقلانياً بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية .
- ٦/ وضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل .
- ٧/ الإشراف التام على تنفيذ مشاريع المدرسة حاضراً أو مستقبلاً .
- ٨/ العمل إيجاد العلاقات الحسنة بين المدرسة والبيئة الخارجية عن طريق مجالس الآباء والمعلمين .
- ٩/ توفير النشاطات المدرسية التي تساعد على نمو شخصية الطالب نمواً اجتماعياً.
- ١٠/ إعادة النظر في مناهج المدرسة ومواردها حاضراً أو مستقبلاً . ( سليمان حامد ، ٢٠٠٩م ، ص ٤٠ )

### ٣- أهمية الإدارة المدرسية :-

تستند الإدارة المدرسية في أهميتها على قواعد أساسية وهذه القواعد في مجملها تشكل الفلسفة

الأساسية من وراء وجود الإدارة وضرورتها في أي جهد جماعي وهي أهداف محددة :-

- ١/ تلتزم الإدارة بتحفيذ ورعاية كل جهد جماعي، وهذا يعني أن الجهود البشرية تصبح عاجزة عن تحقيق الأهداف والغايات التربوية بصورة فردية، ولا سيما في غياب التنظيم والتوجيه والمتابعة الإدارية .
- ٢/ الإدارة نشاط يتعلق بإتمام أعمال بواسطة الآخرين الأمر الذي يظهر دور الإداري في توجيه جميع الجهود نحو الهدف من أجل بلوغ الأهداف بأيسر الطرق.

٣/ تحقق الإدارة الإستخدام الأمثل للموارد المادية والقوى البشرية .

٤/ ترتبط الإدارة المدرسية إرتباطاً وثيقاً وثيقاً بقوانين الدولة والسلطة التشريعية فيها حتى لا يحدث التناقص فيما تهدف إليه الإدارة المدرسية نحو تحقيق الأهداف العامة للدولة .

٥/ إشباع الحاجات بين مصلحة الفرد ومصلحة المدرسة . (سليمان حامد ، ٢٠٠٩م ، ص ٤٢) .

### ٣- خصائص الإدارة المدرسية الناجحة :

لكي تكون الإدارة المدرسية ناجحة وقادرة على القيام بالأدوار المطلوبة منها وتحقيق الأهداف المنشودة لابد من أن تركز على مجموعة من الخصائص التي يمكن حصرها فيما يلي :- (نبيل سعد خليل، ٢٠٠٩م، ص ١٧) .

#### أ/ وضوح الأهداف :

فمن أهم الخصائص التي تميز الإدارة المدرسية الناجحة أن تكون واضحة الأهداف وتحديد كيفية الإستخدام الأمثل للوقت إلى جانب تحديد العناصر الواجب إستخدامها ووضع كل ذلك في خطة يسير عليها مدير أو ناظر المدرسة .

#### ب/ توزيع الإختصاصات والمسئوليات :

وذلك لضمان سير العمل بصورة منتظمة تقوم على توضيح وتحديد واضح للمسئوليات والإستفادة من قدرات العاملين بالمدرسة وتوجيهها بشكل إيجابي منتج.

#### ج/ الإستخدام الأمثل للقوى المادية والبشرية بالمدرسة :

يجب على مدير المدرسة أن يحاول على إيجاد نوع من التوازن والتوافق بين وجهات النظر في الأمور المختلفة ومعالجتها كذلك التوازن بين أهداف المدرسة وأهداف البيئة المحيطة وأهداف المجتمع الذي أوجد المدرسة .

#### د/ إستخدام الأساليب المتميزة في تحليل المشاكل واتخاذ القرارات .

هـ/ تحقيق نمو متكامل للتلاميذ .

و/ شمولية التقويم وإستمراريته .

٨/ ديمقراطية الإدارة المدرسية .

#### ٤ - مقومات الإدارة المدرسية:

تتمثل مقومات الإدارة المدرسية في الآتي:- (فوزي سماره، ٢٠٠٧م، ص ٢٠)

أ/ المدخلات : (وهي معلمين ومديرين وطلاب) .

ب/ العمليات : (ويقصد بها التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة والأنشطة) .

ج/ المخرجات : (وهي الحصيلة النهائية لمجمل العمليات وهي المخرجات الإنتاجية (القرارات والسياسات و الأداء والإنتاج والرضا الوظيفي والعلاقات المتينة) .

د/ بيئة المنظومة : (وهي البيئة التي تتفاعل فيها مكونات منظومة الإدارة المدرسية

#### ٥- الأسس العامة للإدارة المدرسية :-

للإدارة المدرسية أسس أساسية تتمثل في : (راغب أحمد راغب، ٢٠١١م، ص ٦٠)

١/ قدرة الإدارة المدرسية على قيادة العمل في تحقيق الأهداف التربوية والسياسات التعليمية الموكلة لها.

٢/ دورها في إضفاء جو من العلاقات الإنسانية والعمل على رفع الروح المعنوية لجميع العاملين بالمدرسة .

٣/ الإدارة المدرسية كمهارة لتنظيم العمل وخلق روح العمل الجماعي .

٤/ مسؤولية الإدارة عن توفير الظروف الملائمة لأداء العمل .

٥/ إستخدام الإستراتيجيات المناسبة عند إتخاذ القرار .

٦/ مواكبة التغيير والقدرة على إستخدام التكنولوجيا الإدارية .

٧/ قدرة الإدارة على القيام بعملية التقويم .

#### ٦ - أنماط الإدارة المدرسية :

إن التنظيمات الإدارية واللوائح والقوانين والصلاحيات والأهداف العامة تتفق في الخطوط العريضة في مدارس التعليم العام ولكن الإدارة المدرسية وطريقة أداء العمل المدرسي تختلف باختلاف شخصية مدير المدرسة فهو قمة الجهاز الإداري فيسير كل التنظيمات والنشاطات ويتخذ القرارات بطريقة تتفق وفلسفته الخاصة ومعتقداته التي يراها من وجهة نظره (نبيل سعيد، ٢٠٠٩م ، ص ٢٧) .

#### ١/ الإدارة المدرسية الأتوقراطية :

الإدارة المدرسية الأتوقراطية تقوم فكرة الزعامة وتحت هذا النمط غالباً ما تعترض العلاقات بين مدير المدرسة ومروسيه لشتى الأغراض وتسوء علاقاته الخارجية بأفراد المجتمع ، فهو لا يناقش العاملين في المدرسة في الأمور الخاصة ذات الصلة القريبة بإدارة المدرسة وتطالب العاملين بتنفيذها (أحمد جلال وآخرون ، ٢٠٠٩م ، ص٤٧) .

وفي ظل الإدارة الأتوقراطية تظهر السمات الآتية :

- ١- تتدرج السلطة من أعلى إلى أسفل .
  - ٢- اتخاذ الإجتماعات مجالاً لإصدار القرارات .
  - ٣- انعدام روح التعاون بين الإدارة والعاملين .
  - ٤- فصل تام بين التخطيط والتنفيذ .
  - ٥- يدين كل من يعمل في هذا النوع من الإدارة بالولاء لرؤسائه .
  - ٦- يتخذ التوجيه الفني صبغة ديكرتورية ومعايير النجاح فيه هي الخضوع واتباع الأوامر .
  - ٧- لا تحترم شخصية المعلم أو الطالب في هذا النمط .
  - ٨- تهتم المدارس الآخذة بهذا النمط بإتقان المادة الدراسية وتهمل إلى حد كبير ما يساعدهم على النمو في النواحي البدنية والروحية والفعلية .
- وتأسيساً على ما سبق فإن النمط الإداري الأتوقراطي من الأنماط الإدارية المرفوضة من وجهة نظر الفكر الإداري المعاصر لأنه يهدم من شخصية العاملين في المدرسة ويعوق بنائها ونموها لأنهم مكفون بتنفيذ التعليمات دون مشاركة في وضعها أي إنهم وسيلة لبلوغ هدف محدد وهذا يسبب لهم القلق والإضطراب وتتعدم وحدة العمل الإنساني بين إدارة المدرسة والمعلم والطالب وهذا يتعارض مع روح التربية الحديثة .

وترى الباحثة من خلال ذلك ( أن ممارسة هذا النمط من قبل الإدارة العليا في الإدارة المدرسية يؤدي إلى وجود علاقات سطحية وجافة بين المدرسة والمعلمين وأولياء أمور التلاميذ والبيئة المحيطة والمجتمع المحلي . ويولد كذلك الحقد والكراهية نتيجة لإستخدام اسلوب الردع والإرهاب والتسلط في

مجتمع المدرسة ، كما يؤدي هذا النمط إلى الكسل داخل الإدارة المدرسية والجمود لأن الإدارة تسيطر على كل الأمور داخل المدرسة مما يقتل روح الإبداع والتنافس بين المعلمين داخل الإدارة المدرسية) .

## ٢/ النمط الترسلّي الفوضوي :

يغلب على هذا النمط الفوضوية حيث تترك إدارة المدرسة المرؤسين يسرون حسب أهوائهم ، أو وفق الأسلوب الذي يختارونه لأنفسهم وبالتالي ضياع الوقت وتبديد الجهد كما يؤدي إلى تفكك وحدة العمل كفريق متكامل في عمل تربوي لذا يعد النمط الترسلّي أقل الأنماط الإدارية من حيث ناتج العمل كذلك يشعر أفرادها بالضياع والقلق وعدم القدرة على التعرف السليم في المواقف التي تحتاج إلى توجيه النصيح أو المعرفة مما يكون له آثار سيئة على العمل وعلى علاقات العاملين بإدارة المدرسة يؤدي هذا الأسلوب إلى عدم إكتراث الاعضاء لما تقوم به جماعة المدرسة وتنتشر بينهم ظاهرة اللامبالاة المتمثلة في الآتي :

(أحمد جلال وآخرون ، مرجع سابق ، ص ٥٠).

- ١- كثرة تراخي أعضاء أسرة المدرسة وعدم اهتمامهم بما يدور من مناقشات .
  - ٢- ضعف الإنتاج وإنخفاض مستواه .
  - ٣- لا تظهر الجدية في الحديث أو في المناقشات .
  - ٤- كثرة إعتذار الأعضاء عن الإجماعات .
  - ٥- ظهور البلادة وإنتشار الكسل .
  - ٦- ظهور التهور في القرارات الصادرة وعدم متابعتها .
  - ٧- التبرم والضيق من تحمل أي مسؤوليات .
  - ٨- انعدام روح المشاركة الجماعية وروح العمل الجماعي .
  - ٩- لا يوجد توجيه حقيقي فعال ولا وقاية لكي تحقق المدرسة أهدافها .
- ترى الباحثة ان النمط الترسلّي الفوضوي هو اخطر وأساء نمط من انماط الإدارة التربوية يعمل على ضياع الوقت والجهد ولايؤدي الى تحقيق الاهداف التربوية .

### ٣/النمط الديمقراطي :

يقوم هذا النمط على الأسس التالية:(أحمد جلال وآخرون، ٢٠٠٩م، ص ٤٤)

- ١- تشجيع فردية التلاميذ والعاملين والمحافظة عليها وتميئتها .
  - ٢- تنسيق الجهود بين العاملين في المدرسة حتى لا يتم التضارب في الأعمال .
  - ٣- المشاركة الفعالة الواسعة في تحديد السياسات والبرامج .
  - ٤- تفويض الإدارة للأعضاء العاملين معها للقيام ببعض الواجبات .
  - ٥- التعرف الإدارة على الإستعدادات الخاصة للعاملين وتعرف حدود قدراتهم .
  - ٦- الإهتمام بالتخطيط المسبق للعملية التربوية والأعمال المدرسية .
  - ٧- يؤمن بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات ويؤدي إلى رفع مستويات العاملين في الحقل التعليمي .
  - ٨/ يستمد النموذج الديمقراطي سلطته من الجماعة ويفسح المجال أمام الأفراد ليكون لكل منهم دور في الإدارة وتحمل المسؤولية . حيث توضح إدارة المدرسة الأهداف للعاملين بالمدرسة وتوزع عليهم الإختصاصات حَيال كل منهم نصيب حسب رغباته وإمكاناته وعلى هذا فإن النمط الإداري الديمقراطي يترك آثاراً إيجابية على المدرسة وما تقوم به من واجبات وأعمال .
- وترى الباحثة ( أن الأسلوب الديمقراطي داخل الإدارة المدرسية يعمل على تنمية كل فرد ويقدر قيمته معلم أو تلميذ . كذلك يتيح الحرية في التفكير والتعبير وبذلك تصبح كل الأعمال المدرسية داخل الإدارة المدرسية شورى بين الجميع ومن أنسب الأنماط داخل الإدارة المدرسية لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية) .

### ٧- معوقات الإدارة المدرسية :

رغم الجهود والتنسيق للإدارة المدرسية توجد هنالك معوقات تعوق العمل المدرسي وهي : (يعقوب حسين

نشوان ، جميل عمر نشوان، ٢٠٠٤م، ص ١٤٩)

- ١/ عدم تحديد أهداف المدرسة ومسئوليات وإختصاصات الإدارة المدرسية تحديداً إجرائياً واضحاً .
- ٢/ عدم توافر الإمكانيات المالية اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة .
- ٣/ عدم توفر القيادات المؤهلة والمدرية على طبيعة العمل المدرسي .

٤/ كثرة الأعباء الإدارية والفنية للإدارة المدرسية .

٥/ غياب التعاون والتنسيق والعلاقات الإنسانية بين أعضاء الإدارة المدرسية وبين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي.

تضيف الباحثة كذلك الى معوقات الإدارة المدرسية هي عدم الالتزام بالاختيار الصحيح لمدير المدرسة فلا بد ان يتم اختيار مدير المدرسة على اساس وضوابط ومعايير اهمها الكفاءة والخبرة العلمية والعملية والقدرة على حل المشكلات الفنية والإدارية .

#### ٨- معايير تقويم الإدارة المدرسية في ضوء النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية:

هنالك عدة معايير يمكن من خلالها تقويم الإدارة المدرسية الجيدة في ضوء النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية من أهمها:- (سليمان حامد، ٢٠٠٩م، ص٧٠)

١- وضوح الأهداف التي تسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيقها .

٢- التحديد الواضح للمسؤوليات بمعنى تقسيم العمل وتحديد الإختصاصات .

٣- الإسلوب الديمقراطي القائم على فهم حقيقي لأهمية احترام الفرد في العلاقات الإنسانية.

٤- أن تكون كل طاقات المدرسة من طاقات مادية وبشرية مجندة لخدمة الفرد والعملية التربوية بما يحقق أداء العمل مع الإقتصاد في الوقت والجهد والمال .

٥- تتميز الإدارة المدرسية الجيدة بوجود نظام جيد للإتصال سواء أن كان هذا الإتصال خاصاً بالعلاقات الداخلية للمدرسة أو بينها وبين المجتمع المحلي وبين السلطات التعليمية.

## المبحث الرابع

### مدير المدرسة

#### تمهيد:

أصبح من الضروري على المسؤولين عن التربية الحديثة أن يخصصوا للمدرسة شخصاً متفرغاً ينظم ويوزع الأعمال الفنية بين الأساتذة كل في تخصصه وبين الإداريين كل في عمله ويضع البرامج التربوية والثقافية للطلبة ويراقب أعمال العاملين فيها بدقة ويعقب على ما يجب التعقيب عليه من أعمال لكي تسير المدرسة في هدوء تام وأطلق عليه مدير المدرسة .

#### أولاً: تعريف مدير المدرسة:

مدير المدرسة قائد تربوي مهمته التنسيق بين كافة الجهود وتوفير كافة التسهيلات والإمكانات لتحقيق أهداف المدرسة التي يقودها والتي تتبع من فلسفة التربية وأهدافها ومتطلباتها في المجتمع الذي ينتمي إليه .(واصل جميل حسين الموضي ، ٢٠٠٨م ، ص ٤٣) .

هو القائد التربوي الذي يشرف على تحقيق الأهداف التربوية من أجل إعداد النشئ وتربيتهم تربية شاملة روحياً وخلقياً وجسماً كي يكونوا مواطنين صالحين قادرين على الإسهام في إنماء مجتمعهم .(محمد منير مرسي، ٢٠٠١م، ص ٦٧) .

الشروط اللازم توفرها عند إختيار مدير المدرسة :

مدير المدرسة قائداً تربوياً لقاها على عاتقه مهام وواجبات لنجاح المدرسة في أداء رسالتها لذا كان من الضروري أن يكون مؤهلاً تأهيلاً خاصاً وأن تتوفر فيه صفات معينة تميزه عن غيره من معلمي المدرسة ويمكن حصر هذه الصفات في صفات شخصية وصفات مهنية .(واصل جميل حسين الموضي ، ص

(٦٠

#### أ/ الصفات الشخصية :

وهي صفات مرتبطة بشخصية المدير مثل :-

١/ قوة الشخصية وتعني تأذر الصفات النفسية والعقلية والخلقية والجسمية وتوازنها .

٢/ بُعد النظر والقدرة على تصريف الأمور بنجاح في المواقف التي تحتاج إلى قرار سريع.

٣/ الطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير .

٤/ القدوة الحسنة في القول والفعل والقصد .

٥/ المرونة في تصرفاته ومعاملاته .

٦/ توافر الخبرة في العملية التعليمية إدارة وتديراً مع بقية مؤسسات المجتمع.

٧/ التحلي بجميل الصفات كالصبر والصدق والعدل والحلم والتواضع والتقوى.

### ب/ الصفات المهنية :-

وهي صفات تجريبية ومكتسبة بالتعلم والممارسة منها:-

١/ معرفة النظم المالية والإدارية التي تقوم عليها المدرسة .

٢/ الدراية الكافية بأهداف التعليم عامة والمرحلة التعليمية لمدرسته خاصة .

٣/ الإلمام الكافي بوسائل وأساليب تحقيق أهداف العملية التعليمية .

٤/ توافر خلفية كافية عن علوم الإدارة والتربية وعلم النفس وطرق التدريس .

٥/ حسن القيادة للمدرسة من خلال الاجتماعات والمجالس .

٦/ توزيع المهام والمسؤوليات والأدوار على العاملين معه بالمدرسة كل حسب قدرته

### ثانياً: مواصفات مدير المدرسة الناجح :-

يعتبر مدير المدرسة محور العملية التربوية إذ يتوقف نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها على قدرته ومهارته كقائد قدير حكيم ومن المفروض أن تتوفر في المدير الناجح عدة أمور : (عمر حسن مساعد،

٢٠٠٥م ، ص ١١٧)

١/ أن يكون قائداً وليس آلة أو طاغية ويظهر هذا من قدرته على إلهام الآخرين وحفزهم بدلاً من جرهم إلى العمل جراً .

٢/ أن يكون قادراً على الدخول إلى نفوس المدرسين والطلبة والآباء وإلى أفكارهم وآمالهم وتفكرها .

٣/ أن يكون عقله متفتحاً للأفكار الجديدة .

٤/ أن تكون لديه الشجاعة للممارسة الأساليب والطرق الجديدة .

٥/ أن يكون خبيراً تربوياً أولاً ثم يتمكن بعد ذلك في فن الإدارة .

- ٦/ أن يكون رجل ثقافة وعلم وإطلاع .
- ٧/ كذلك من صفات المدير الناجح أن يكون قائداً ديناميكياً يمارس الديمقراطية لا حاكماً مستبداً .
- ٨/ أن يكون مدركاً لقدرات الآخرين وطاقتهم وميولهم .
- ٩/ أن يُحسن الإدارة والتنظيم .
- ١٠/ أن تكون له بصيرة تربوية ملهمة للآخرين .
- ١١/ أن تكون له رؤية آنية ومستقبلية واضحة ما يريد أن ينجزه في المدرسة .
- ١٢/ أن يحفز العاملين معه على العمل وتشجيعهم عليه .
- ١٣/ أن تتوفر لديه مهارات الإتصال والتواصل .
- ١٤/ أن يكون حازماً قوياً عادلاً في أسلوب إدارته قادراً على حل المشكلات .
- ١٥/ ألا ينعزل عن العاملين معه من معلمين وتلاميذ وآباء بل يكون على إتصال معهم
- ١٦/ أن يحافظ على النظام في المدرسة بحيث تكون مكاناً آمناً هادئاً لعملية التعليم والتعلم.
- ١٧/ أن يحافظ على البيئة الصحية العامة للمدرسة ويحميها من أي أخطار ويوفر لها الأمن والسلامة
- ١٨/ أن لا يحتكر العمل لنفسه بدون داع وأن يفوض سلطاته وإختصاصاته بما يراه مناسباً للإدارة الفعالة للمدرسة .
- ١٩/ أن يكون قادراً على أعداد ميزانية مدرسته وأن يحسن التصرف فيها .
- ٢٠/ أن يكون قدوة في السلوك وأن يحظى بإحترام وتقدير كل العاملين معه من معلمين وتلاميذ وآباء
- 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 الجوانب 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 أي جانب عمله كما يقوم بتقويم المعلمين وهي وظيفة للموجه الفني في السودان والبلاد العربية
- (وهيب سمعان ، ومحمد منير مرسي ، ١٩٨٥م ، ص ١٢٣) .

### ثالثاً: مهام مدير المدرسة :

يعتبر مدير المدرسة المسئول الأول عن سير العمل بمدرسته من جميع الوجوه ومن هنا يمكننا إدراك حجم كبر المسئولية الملقاة على عاتق مدير المدرسة ولا شك أن واجبات مدير المدرسة متعددة ومتنوعة ومتداخلة فيما بينها إلا أنها يمكن تصنيفها إلى نوعين :-

- ١/ نوع يشمل الواجبات التي يغلب عليه الطابع الإداري والتنظيمي .
- ٢/ والنوع الآخر يشمل الواجبات التي يغلب عليها الطابع الفني والمهني (مريم محمد شرقاوي ، ٢٠٠٦م ، ص ٦٢) .

### رابعاً: الواجبات الإدارية والتنظيمية :

- ١/ ما يتعلق بالتنظيم العام للمدرسة من حيث الأهداف الكبرى للمدرسة في إرتباطها بأهداف المجتمع الكبير الذي تخدمه .
- ٢/ فيما يتعلق بالتنظيم الداخلي من حيث توزيع العمل على المعلمين والموظفين وتنظيم اليوم المدرسي والأنشطة المدرسية وعمل الجدول وتوفير الكتب والأدوات وإرساء نظام جيد للاتصال يحقق المرونة والسرعة في توصيل التعليمات للآخرين والإحتفاظ بسجلات منظمة للتلاميذ .
- ٣/ فيما يتعلق بالنواحي المالية وما يرتبط بها من إعداد ميزانية المدرسة بإيراداتها ومنصرفاتها .
- 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 على النظام المدرسي وعدم احترامه والنقصير في أداء الواجبات وإتلاف الأجهزة والأثاثات ودورات المياه .
- ٥/ تقدير أرتباط المدرسة بمجتمعها المحلي والقيام بدورها في النهوض بالمجتمع.

### خامساً: الواجبات الفنية :-

تمثل الواجبات الفنية لمدير المدرسة أهمية كبرى في نجاح إدارته للمدرسة وتتركز حول العمل على كل ما من شأنه أن يساعد في تحسين العملية التربوية والإرتقاء بمستواها مثل وقوفه بإستمرار على حالة التعليم والتدريس في مدرسته وما يرتبط بذلك من أسس علمية لتنظيم الفصول توزيع التلاميذ عليها

وتطوير أساليب الأداء والتدريس وتطوير البرامج والأنشطة التعليمية المساعدة ومساعدة المعلمين الجدد على الإندماج في أسرة المدرسة والأخذ بيدهم .(وهيب سمعان ، ١٩٨٢م ، ص ٧١) .

**وبناء على ما سبق ترى الباحثة أيضاً إن من الصفات والمهارات التي يجب توفرها في مدير المدرسة :**

١/ أن يكون ملماً بكل بكل وسائل التدريس ومتابع ومواكب للمنهج ليذلل كل العقبات التي تعترض سير العملية التربوية .

٢/ أن يكون مشرفاً تربوياً مشرفاً مقيماً بالمدرسة وله ميزة ودراية ومعرفة وثقافة واسعة بكل المستجدات في مجال العمل التربوي والإدارة المدرسية على وجه الخصوص .

٣/ أن يعمل بمبدأ التشجيع المادي والمعنوي حتى يخلق تنافساً شريفاً بين المعلمين.

٤/ أن يكون لصيقاً بطلابه كثير التوجيه لهم والإستماع لمشاكلهم وحلها.

٥/ أن يتبع مبدأ الشورى والديمقراطية بين معلميه وطلابه ولا يكون دكتاتورياً ينفرد بقرارته.

وتتلخص واجبات مدير المدرسة في :- (محمد زياد حمدان ، ٢٠٠٦م ، ص ٤٦)

١/ التخطيط .

٢/ التنفيذ .

٣/ الإشراف والمراقبة .

٤/ التقييم .

والواقع أن الترابط الموجود بين هذه الخطوات يدل على مدى أهميتها لدى الإداريين والمتخصصين هذا بالإضافة إلى ضرورة الترتيب بين هذه الخطوات وإلا كيف تقوم بعملية التقييم قبل التخطيط وهكذا بالنسبة لبقية الخطوات ولكل خطوة من هذه الخطوات جوانب عديدة تقع تحت مسؤولية مدير المدرسة وواجباته الأساسية .

**سادساً: كفايات مدير المدرسة :-**

لابد لمدير المدرسة أن تتوفر فيه مجموعة من الكفايات وفق المجالات التالية وعناصرها الرئيسية :-

(فوزي سماره ، ٢٠٠٧م ، ص ٧٩)

## ١/ الكفايات الشخصية :

- أ/ وجود الرغبة في العمل الإداري .
- ب/ القدرة على التعبير عن الرأي بوضوح وموضوعية .
- د/ القدرة على مراجعة المواقف والحكمة في التصرف .
- هـ/ وضوح الرؤية في العمل الإداري .
- و/ القدرة على التأثير في الآخرين .

## ٢/ كفاية التخطيط :-

- أ/ وضوح فلسفة التربية وأهدافها ودور الإدارة التربوية في تحقيقها .
- ب/ جمع المعلومات وتحليلها .
- ج/ القدرة على وضع الخطة بعناصرها المتكاملة .
- د/ إدراك أهمية التخطيط في العمل .

## ٣/ كفاية العلاقات الإنسانية :-

- أ/ القدرة على تقبل الآخرين واحترامهم .
- ب/ إدراك حاجات العاملين ومشكلاتهم والعمل على معالجتها .
- ج/ الحوار الهادف .
- د/ التعاون والعمل بروح الفريق .
- هـ/ الحرص على تنمية علاقات إنسانية إيجابية في المجتمع المدرسي .

## ٤/ كفاية التدريب وتنمية العاملين :

- أ/ إدراك أهمية التدريب في تطوير المؤسسة التربوية .
- ب/ الوقوف على أساليب التدريب المختلفة واختيار ما يتناسب منها .
- ج/ الوقوف على حاجات العاملين في المدرسة .
- د/ وضع البرامج والخطط التدريبية المناسبة لتلبية حاجات المعلمين .
- هـ/ تنمية المهارات القيادية لدى العاملين .

## ٥/ كفايات التوجيه والإرشاد التربوي :

- ١/ إدراك أهمية العملية الإرشادية في المدرسة .
- ٢/ معرفة مراحل النمو المختلفة للطلبة ومتطلباتها .
- ٣/ وضع البرامج الإرشادية لتوجيه الطلبة وإرشادهم .
- ٤/ إحترام الطلبة ومعاملتهم بالعدل .
- ٥/ التخطيط للنشاطات التربوية المناسبة التي تلبي حاجات الطلبة وتسهم في تنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم .

## ٦/ كفاية اتخاذ القرار :

- أ/ جمع المعلومات المتعلقة بالقضايا وتحليلها .
- ب/ أشراك العاملين في اتخاذ القرار .
- ج/ القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب .
- د/ الجرأة الواعية في اتخاذ القرار .

## ٧/ الكفايات الفنية الإشرافية :

- أ/ إدراك أهمية الناحية الإشرافية في تطوير العملية التربوية ودور المدير مشرفاً ومقيماً
- ب/ القدرة على مساعدة المعلمين في القضايا الفنية التي تواجههم مثل التخطيط الدراسي وتحليل المناهج وإدارة الصف وإستخدام التقنيات والتطوير .

ج/ الوقوف على الأساليب الإشرافية المختلفة والإستفادة منها في عمله الإشرافي.

## ٨/ كفاية التقويم :

- أ/ إدراك أهمية التقويم في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية .
- ب/ القدرة على تقويم العمل والإستفادة من التغذية الراجعة في تطويره.
- ج/ تنويع أساليب التقويم المختلفة بما يتلاءم والمواقف التربوية .
- د/ القدرة على تقويم أداء الطلبة والإستفادة منها في تطوير جوانب العملية التربوية.

## ٩/ الكفاية الإدراكية :

١/ تنظيم السجلات والملفات .

٢/ إعداد برامج توزيع وترتيب الدروس.

٣/ تحديد الصلاحيات والأدوار للعاملين في المدرسة والإهتمام بالبناء والمرافق التربوية

## ١٠/ الكفاية التصويرية :

تتمثل في إبتكار الأفكار بكفاءة، والإحساس بالمشكلات، والفن في طريقة الحل والتوصل للرأي الصائب، وهذا النوع من الكفايات المهمة جدا لرجل الإدارة لأنها تساعد على نجاح تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل ، ورجل الإدارة التربوية يتمتع بمهارات تصويرية جيدة وهو الذي يحتفظ بذهنه دائماً في الصورة الكلية وهو الذي يربط بين أي إجراء يتخذه وبين الأهداف المنشودة من التربية سوى أن كان هذا الإجراء خاصا بالإدارة أو التنظيم (محمد منير مرسي ، ١٩٨٤م ، ص ١٦٣).

## سابعاً: صعوبات ومعوقات تواجه مدير المدرسة :

الإدارة المدرسية شأنها شأن أي عمل يقوم به الإنسان لا يخلو من وجود صعوبات تعترضه أثناء ممارسته والقيام به والصعوبات والمعوقات التي تواجه مدير المدرسة تتمثل في : (أحمد إبراهيم أحمد ، ٢٠٠٦م ص ١٥) .

## ١/ صعوبات تتعلق بالعملية التعليمية وتتمثل في :-

أ/ النقص في بعض هيئات التدريس .

ب/ انخفاض في بعض أداء بعض المؤهلين لأسباب مهنية أو نفسية .

ج/ تنوع سلوكيات المعلمين .

هـ/ وجود بعض الطلاب غير الأسوياء .

و/ عدم استقرار الجدول المدرسي وتنقلات هيئة التدريس والعجز في بعض التخصصات .

ز/ عدم توفر الإمكانيات المادية المطلوبة .

ح/ عدم التكافؤ بين السلطة والمسئولية وتعارض الإختصاصات أحياناً بين الأجهزة المركزية والأجهزة المحلية .

٢/ صعوبات تتعلق في التوفيق بن النواحي الإدارية والإشراف الفني :-

صعوبات في العمل وتتمثل في :-

١/ تجاوز نسبة القبول .

٢/ تجاوز الكثافات المقررة للفصول .

٣/ الضغوط لقبول صغار السن وإعادة القيد .

٤/ عدم إتباع نظام اليوم المتكامل في الدراسة نتيجة لظروف متعددة

(أحمد إبراهيم أحمد ٢٠٠٦م ، ص ١٥)

ماذا يريد التلاميذ من مدير المدرسة ؟

يبدو من الدراسات والبحوث التربوية التي تناولت هذا الموضوع أن التلاميذ يتوقعون من مدير مدرستهم

أن يتحلى بالصفات التالية:- (محمد منير مرسى، ٢٠٠١م ، ص ١٣٦)

١- أن يكون عادلاً عطوفاً في معاملته للتلاميذ .

٢- أن يكون علاقته حسنة بالتلاميذ وأن يتحدث معهم .

٣- أن يكون مستمعاً جيداً ومتفهماً لإحتياجات للتلاميذ .

٤- أن يهتم بمعرفة أفكار التلاميذ وآرائهم وأن يحسن تقديرها .

١- أن يكون مرناً خفيف الظل في إطار الإحترام .

## المبحث الخامس

### الدراسات السابقة

#### الدراسات المحلية :

١/ دراسة : أم سلمة عبد القادر محمد صالح - بعنوان ( الإدارة المدرسية والتحصيل الدراسي) رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الخرطوم للعام ١٩٩٤م.

أهمية الدراسة : تتمثل أهمية الدراسة في تناول الباحثة للدور الذي تؤديه الإدارة المدرسية في رفع المستوى التحصيلي للطلاب بإعتبار أن الإدارة المدرسية هي عملية تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة التخطيط الإستراتيجي بفعالية الإدارة المدرسية فيما يتعلق برسالة المدرسة .التعرف على علاقة التخطيط الإستراتيجي بفعالية الإدارة المدرسية فيما يتعلق بالبيئة الداخلية للمدرسة والبيئة الخارجية والتعرف على علاقة التخطيط الإستراتيجي فيما يتعلق بمعالجة معوقات التخطيط ، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للدراسة واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع المعلومات .

تكون مجتمع البحث من المدارس الأولى في الشهادة للعام ١٩٩١م - ١٩٩٢م .

توصلت الباحثة إلى عدد من النتائج أهمها تدني المستوى في التحصيل الدراسي يعود إلى الإدارة المدرسية وكذلك تفوق بعض المدارس يعود إلى وجود المدرسة في المدينة ووجود المعلمين ذوي الخبرة الطويلة والتأهيل وروح المودة والإخاء بين المعلمين والذي ينعكس على الأداء والمستوى الدراسي .

٢/ دراسة : حاتم سليمان عثمان الفكي . بعنوان ( دور الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية في انجاح خطط التعليم بالمرحلة الثانوية بولاية القضارف)رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا للعام ٢٠١٥م .

تمثلت أهداف الدراسة في معرفة دور الإدارتين التعليمية والمدرسية في انجاح التعليم بالمرحلة الثانوية بولاية القضارف من وجهة نظر مديري المدارس ومسؤولي التعليم وإبراز دور الإدارة المدرسية في عملية التخطيط والتنفيذ والتقييم من وجهة نظر مديري المدارس ومسؤولي التعليم .اتبع الباحث المنهج الوصفي

في الدراسة واستخدام الإستبانة كأداة لجمع المعلومات .تمثلت أهم نتائج الدراسة في ضرورة أن يعمل التخطيط في الإدارة التعليمية والمدرسة على ضرورة تحديد احتياجات الولاية .

٣/ دراسة : فاطمة محجوب محمد عثمان . بعنوان ( دور الوسائل التعليمية في تحقيق الأهداف التربوية لتلاميذ مرحلة الأساس بمحافظة الخرطوم) رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا للعام ٢٠٠٠م

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الوسائل التعليمية في تحقيق الأهداف التربوية لتلاميذ المرحلة الأساس بمحافظة الخرطوم ومدى توفرها ومدى استخدامها واسهامها في تحصيل التلاميذ المعرفي وإنماء مهارتهم واتجاهاتهم ومدى مشاركة التلاميذ في عمل الوسائل التعليمية من البيئة المحلية.استخدمت الباحثة الإستبانة والمقابلة كأداة لجمع المعلومات، توصلت الباحثة إلى نتائج أهمها أن الوسائل التعليمية تعمل على زيادة التحصيل الدراسي وأن الوسائل التعليمية التي يستخدمها المعلمون بالمدارس غير كافية لتقصير الوزارة عن الإيفاء بها .

٤/ دراسة : عثمان أحمد محمد حليبي - بعنوان (الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية لمدارس مرحلة الأساس بولاية كسلا)رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السودان لعلوم والتكنولوجيا للعام ٢٠٠٩م .

هدفت الدراسة إلى معرفة الواقع الحالي للإدارة المدرسية بولاية كسلا ومعرفة أسس إختيار مدير المدرسة والمقارنة بين إتجاهات المدارس الحديثة والقديمة والتوصل لنموذج مقترح للإدارة المدرسية بولاية كسلا ومعرفة مهام مدير المدرسة ومعرفة دوره في كل من المنهج والتلاميذ والبناء المدرسي، استخدم الدارس المنهج الوصفي والإستبانة كأداة لجمع المعلومات،توصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها إن الإدارة المدرسية في مدارس مرحلة الأساس لا تواكب الإتجاهات الحديثة للإدارة ، ويتم اختيار المدير والمعلمين بالمدرسة بالترقي والأقدمية وأن المدير يهتم بالجوانب الروتينية في المدرسة والنظام .

٥/ دراسة : محمود محمد علي عثمان - بعنوان ( معوقات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري المدارس بمحلية شرق النيل ) رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا للعام ٢٠١٣ م

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة المعوقات والمشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمحلية شرق النيل. استخدم الإستبانة لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة ، توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجالات التي تعوق سير الإدارة التربوية من حيث الجنس والمؤهل والخبرة العملية والتدريب .

هنالك استراتيجية معينة في اختيار مديري المدارس ومساعدتهم بالمرحلة الثانوية بمحلية شرق النيل ويتم تدريب كوادر الإدارة المدرسية باستمرار أثناء الخدمة وأن السياسات والقرارات التي تصدر لإدارة العمل المدرسي تصدر بعد تشاور وعبر اجتماعات دورية .

٦/ دراسة : ايمان ارباب صالح علي - بعنوان ( دور التخطيط الإستراتيجي في زيادة فعالية الإدارة المدرسية بولاية الخرطوم) رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا للعام ٢٠١٦ م .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة التخطيط الإستراتيجي بفعالية الإدارة المدرسية فيما يتعلق برسالة المدرسة و التعرف على علاقة التخطيط الإستراتيجي بفعالية الإدارة المدرسية فيما يتعلق بالبيئة الداخلية للمدرسة والبيئة الخارجية والتعرف على علاقى التخطيط الإستراتيجي فيما يتعلق بمعالجة معوقات التخطيط . استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لموضوع الدراسة واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع المعلومات، توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية من خلال دراستها وجود اتجاهات إيجابية لدى مديري بعض المدارس الثانوية نحو التخطيط الإستراتيجي ويمتلك مديري المدارس بعض المهارات التي تمكنهم من معرفة نقاط القوة في البيئة الداخلية للمدرسة والعمل على تعزيزها ومعرفة نقاط الضعف والعمل على تلقيها .

٧/ دراسة : رقية الطيب أحمد يعقوب - بعنوان ( مدى تطبيق المهام الإدارية لدى مديري مدارس مرحلة الأساس وانعكاساتها على تطوير العملية التعليمية - دراسة ميدانية بولاية غرب دارفور)رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا للعام ٢٠١٥ م .

أهداف الدراسة : تمثلت أهداف هذه الدراسة في محاولة التعرف على مدى تطبيق مهام الوظائف الإدارية من قبل مُديري ومديرات مدارس الأساس بولاية غرب دارفور .

ومحاولة التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق وظائف الإدارة لدى مديري ومديرات مدارس الأساس بالولاية .استخدمت الباحثة المنهج الوصفي واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع المعلومات .توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية مديري ومديرات مدارس الأساس بولاية غرب دارفور يطبقون مهام الوظائف الإدارية المنوط بهم بدرجة متوسطة.

توجد عوامل موضوعية ( تتمثل في تنظيم أعمال الإمتحانات ، متابعة المناوبة اليومية ، تنفيذ الشئون الإدارية ، معالجة غياب التلاميذ تؤثر على أساليب مديري ومديرات مدارس الأساس في تطبيق مهامهم الوظيفية بدرجة كبيرة

٨/ دراسة: توفيق الزاكي حسن موسى ، بعنوان: المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية وأثرها على العملية التربوية، دراسة ميدانية بولاية النيل الأبيض محلية ربك ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا العام ٢٠١٣ م.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على ما هو معتم من عوائق تواجه الإدارة المدرسية ، تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية بمحلية ربك، إستخدم الباحث المنهج الوصفي كما إستخدم الإستبانة كأداة لجمع المعلومات ، تمثلت أهم نتائج البحث في عدم تناسب بعض المقررات مع أعمار التلاميذ لا يحقق الأهداف الاكاديمية والتموية، فلذلك عدم تفرغ بعض المعلمين للعمل لكياً يضعف اداءهم، تهاون بعض المعلمين مع الطلاب عند ممارسة الغش في الإمتحانات.

٩/ دراسة: كمال عثمان عبد الكريم بعنوان: تطوير الإدارة المدرسية على ضوء أسس ومفاهيم التغيير

المخطط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزعيم الأزهري، ٢٠٠٧ م .

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية التطوير للغدارة المدرسية بإستخدام أسس التغيير المخطط للمؤسسات التعليمية. لكي يتم جذب إنتباه القادة التربويين على أهمية تطوير الإدارة المدرسية على مستوى وزارات التربية و التعليم العام لتحقيق الاهداف التربوية المرجوة، إستخدم الباحث المنهج الوصفي كما إستخدم الإستبانة كأداة لجمع المعلومات و المقابلة تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم محلية أمبدة ، تصولت الدراسة على عدد من النتائج أهمها: لا يوجد تقبل من مديري المدارس الثانوية للخطط و لابرامج المقدمة من الوزارة لتطوير الإدارة المدرسية.

١٠/ دراسة: محمد محمد علي عثمان، بعنوان معوقات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية دراسة ميدنية من وجهة نظر مديري المدارس بمحلية شرق النيل ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا العام ٢٠١٣ م .

هدفت الدراسة على معرفة المعوقات و المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بشرق النيل، إستخدم الباحث المنهج الوصفي للدراسة كما إستخدم الإستبانة كأداة لجمع المعلومات ، تكون متمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية ، توصلت الدراسة إلى عدة نتائ أهمها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجالات التي تعوق سير الإدارة المدرسية من حيث الجنس و المؤهل و الخيرة العلمية و التدريب، هناك إستراتيجية معينة في إختيار مديري المدارس ومساعدتهم بالمرحلة الثانوية ، يتم تدريب كوادر الإدارة المدرسية بإستمرار أثناء الخدمة وأن السياسات و القرارات التي تصدر بعد تشاور وعبر إجتماعات دورية.

١/ دراسة : رشيد بن محمد بن فهد الشيرمي - بعنوان ( دور مديري المدارس الابتدائية في بناء العلاقات بين مدارسهم والمجتمع المحلي) دراسة ميدانية في منطقة القصيم بالسعودية - رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا للعام ٢٠٠٥م.

تتمثل أهداف الدراسة في التعرف على دور مديري المدارس الابتدائية في بناء العلاقات بين مدارسهم والمجتمع المحلي، استخدم الباحث المنهج الوصفي والإستبانة كأداة لجمع المعلومات وتكون مجتمع الدراسة من مديري مرحلة الأساس. والنتائج التي توصل إليها الدارس تتمثل في أن الدور الذي تقوم به المدارس الابتدائية في مجال خدمة المدرسة للمجتمع المحلي ضعيفاً وأن دور مديري المدارس الابتدائية والمشرفين في مجال الإفادة من خدمة المجتمع جاء عالياً وكذلك دور مجالس الآباء والمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين .

٢/ دراسة : علي كمال محمد أبو علي - بعنوان (الصعوبات والمشكلات التي تواجه معلمي مرحلة الأساس وأثرها في الأداء الأكاديمي) دراسة تطبيقية في محافظات شمال فلسطين رسالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا رسالة دكتوراه غير منشورة للعام ٢٠٠٨م.

يتمثل هدف الدراسة في معرفة دور المشكلات والصعوبات التي تواجه معلمي مرحلة الأساس الأولى في أدائهم بالمدارس الحكومية بمحافظة نابلس وطوباس من وجهة نظر مديري والمعلمين وتحديد أثر كل متغير من الجنس والوظيفة والخبرة والمؤهل العلمي وموقع المدرسة والمحافظة والتخصص. تكون مجتمع الدراسة من مديري ومعلمي الصفوف الأولى بالمدارس الحكومية. اتبع الباحث المنهج الوصفي والإستبانة كأداة لجمع المعلومات للحصول على النتائج. التي تمثلت في وجود صعوبات تتعلق بالطلاب والمنهج والبيئة المدرسية وصعوبات تتعلق بالمعلمين .

٣/ دراسة : خلف غصَّاب صاهود الدولي العنزي - بعنوان ( درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية في منطقة الحدود الشمالية التعليمية للمملكة العربية السعودية للكفايات المهنية وأهميتها لعلمهم) رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا للعام ٢٠٠٤م .

هدفت الدراسة إلى وضع قائمة للكفايات المهنية اللازمة لمديري المدارس الابتدائية .

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمشرفين بالمنطقة .اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي استخدم الإستبانة كأداة لجمع المعلومات .توصل الباحث لعدد من النتائج أهمها إمتلاك مديري المدارس الإبتدائية في منطقة الحدود الشمالية التعليمية بالمملكة العربية السعودية الكفايات المهنية اللازمة لعملهم بدرجة عالية من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم والمشرفين والتربويين .

٤/ دراسة : محمد أحمد قندي - بعنوان ( تحليل الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الثانوية بشعبيات الجنوب ليبيا ) رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السودان لعلوم والتكنولوجيا للعام ٢٠٠٧ م .

هدفت الدراسة إلى تحليل الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية بشعبيات الجنوب ليبيا ، كما هدفت إلى إجراء مقارنة في الصعوبات التي يعاني منها مديري ومديرات المدارس تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة وعدد الطلاب .

أداة الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي لهذه الدراسة واستخدم الإستبانة كأداة لجمع المعلومات .توصل الباحث إلى نتائج تمثلت في وجود صعوبات على كل الأبعاد وهي المعلمين، الطلاب ، المبنى المدرسي، أولياء الأمور، والإدارة التعليمية .

٥/ دراسة : فتحية سالم محمد الأغوات - بعنوان ( تأثير برنامج تطوير الإدارة المدرسية في أداء مديري المدارس في محافظة الكرك) رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة السودان لعلوم والتكنولوجيا للعام ٢٠٠٨ م .

تتمثل أهمية الدراسة في كونها تبحث في تأثير برنامج تطوير الإدارة المدرسية في أداء مديري المدارس ومديراتها في محافظة الكرك من وجهة نظر المشرفين وكذلك الكشف عن مدى تأثير البرنامج في أداء مديري المدارس وتقديم تغذية راجعة للعاملين عليها لإجراء التحسينات والتعديلات اللازمة والإفادة من التوصيات التي توصلت إليها الباحثة .

توصلت الباحثة إلى عدة نتائج أهمها إن تقديرات مديري المدارس لتأثير برنامج تطوير الإدارة المدرسية في جميع مجالات الدراسة السنة كان بدرجة متوسطة واحتل مجال الإشراف لمدير المدرسة المرتبة

الأولى تلا ذلك مجال البحث الإجرائي في المرتبة الثانية وجاء في المرتبة الثالثة العمل في فريق والرابعة الخطة التطويرية والمرتبة الخامسة إدارة الوقت وأخيراً جاء مجال القيادة الإبداعية .

٦/ دراسة : علي عبد الجبار رجا مقبل - بعنوان ( فعالية الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديرات المدارس ومديرها في المرحلة الثانوية ودراسة ميدانية في مدارس محافظة رام الله والبيدة ) رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا للعام ٢٠٠٤م .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فعالية الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديرات المدارس ومديرها في المرحلة الثانوية في مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيدة، كذلك هدفت الدراسة إلى معرفة دور متغير الخبرة والجنس والمؤهل العلمي في الإدارة المدرسية الفعالة، استخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسبته للدراسة واستخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. توصل الباحث إلى عدة نتائج هي درجة فعالية الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديرات المدارس ومديرها في المرحلة الثانوية في محافظة رام الله والبيدة كانت كبيرة جداً على مجالات الشؤون الإدارية ، الشؤون الطلابية ، المجتمع المحلي تطوير كفاءات المعلمين التعليمية ، البيئة المدرسية ، وكانت كبيرة على مجالي ( تنفيذ المناهج الدراسية والتقييم).

٧/ دراسة : منى مؤمن عماد الدين . بعنوان ( تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في اعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير )رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا للعام ٢٠٠٢م .

الهدف العام الذي سعت له هذه الدراسة هو تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في تحقيق هدفه الرئيسي وهو إعداد مدير المدرسة ليصبح قائداً للتغيير داخل المجتمع المحلي، استخدمت الباحثة الإستبانة والمقابلات واستخدمت مناهج البحث شبه التجريبية كما استخدمت أسلوب التناظر .خلصت الدراسة إلى عدة نتائج إن استراتيجيات قيادة التغيير المتبناه في المدارس المشاركة في تنفيذ برنامج تطوير الإدارة المدرسية والتميزة في تطبيقه تنسجم ملامحها وخصائصها وأبعادها الرئيسية مع الأدب التربوي والدراسات المتخصصة في هذا المجال عالمياً وتتفق مع مرجعيات البرنامج وغاياته الرئيسية محلياً.

٨/ دراسة عبد الناصر شيخ محمود إسماعيل، بعنوان: (متطلبات القيادة التربوية الناجحة في الإدارة المدرسية الحديث ، شمال شرق كينيا)، دراسة ماجستير غير منشورة ، جامعة الزعيم الأزهرى، ٢٠١١م.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب و المعايير التي يتم من خلالها إختيار القائد التربوي في المدارس أو التعرف على متطلبات القيادة التربوية الناجحة في الإدارة المدرسية الحديث، تكون مجتمع الدراسة من المعلمين و المعلومات ، إستخدم الإستبانة كأداة لجمع المعلومات ، توصلت الدراسة على عدة نتائج أهمها: حرص بعض مديري المدارس على تطوير البرامج المدرسية وتنمية شخصية التلميذ، كذلك توصلت الدراسة على أن المديرين يستشيرون المعلمين في إبتخا القرارات المتعلقة بشؤون المدرسة وبعقد المدير إجتماعاً مع المعلمين لتوجيههم بما يجب القيام به، وأن تدني مرتبات المعلمية و مالعاملين من المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية المرتبط بالعلاقات الإنسانية له أثر إيجابي في تعزيز الأداء المهني للمعلم كما أظهرت الدراسة أنه توجد مشكلات تعيق مديري المدارس الثانوية عن تفعيل العلاقات الإنسانية مثل إعتبار العلاقات الإنسانية مثل إعتبار العلاقات الإنسانية مظهراً من مظاهر الضعف لدى المدير وعدم إقتناع معظم أفراد المدرسة بأهمية العلاقات الإنسانية.

٩/ دراسة: سياد أوري عبده خالد ، بعنوان (فعالية الغدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية في المدارس الثانوية العربية الإسلامية - دراسة ميدانية بإقليم شمال شرق كينيا ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الزعيم الأزهرى، ٢٠١٠م.

هدفت هذه الدراسة هو معرفة فعالية الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية بالمدارس الثانوية و التعرف على أهم المشكلات و الصعوبات التي تعوق عمل الإدارة المدرسية، إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما غستخدم الإستبانة كأداة لجمع المعلومات، تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية بإقليم شمال شرق كينيا. توصلت الدراسة على عدة نتائج أهمها: أن مستوى الإدارات بالمدارس بالإقليم كافٍ لتحقيق الأهداف التربوية ، وان الإدارة المدرسية تساعد في الوصول إلى الأهداف التربوية على الوجه المطلوب، هناك إعتبرات تربوية أقوى من الخبرة و المهارات الإدارية و المؤهل العلمي في

إختيار مدير المدرسة بإقليم شمال غرب كينيا منها ، التوازن القبلي و المصالح المشتركة دون النظر إلى الكفاءة وإن الإدارات المدرسية لا تعمل على تطوير المناهج التربوية و الوسائل التعليمية.

١٠ / دراسة تركي الحميدي جذاع العتيبي، بعنوان العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ودورها في تعزيز الأداء المهني للمعلمي بمدرسة منطقة حولي التعليمية بالمرحلة الثانوية بالكويت، رسالة ماجستير غير منشورة العام ٢٠٢٢م، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور العلاقات الإنسانية التي ينتهجها مديرو المدارس في المرحلة الثانوية بدولة الكويت في تعزيز الأداء المهني للمعلمين ، كذلك هدفت الدراسة إلى التعرف على إتجاهات مديري مدارس المرحلة الثانوية في العلاقات الإنسانية وأنماطها السلوكية المختلفة ، إستخدم الباحث المنهج الوصفي كما إستخدم الإستبانة كأداة لجمع المعلومات ، تكون مجتمع الدراسة من مديري مدارس المرحلة الثانوية ومن المعلمين ، توصلت الدراسة على عدد من النتائج أهمها: إتجاهات الإدارة المدرسية نحو العلاقات الإنسانية في تعزيز الأداء المهني للمعلم بالمرحلة الثانوية موجبه وأن نمط السلوك الإداري في المرحلة الثانوية .

#### الدراسات الأجنبية:

#### ١ / دراسة فويت ( ١٩٩٠ voit )

دراسة تقومية عن تطوير المهارات العامة في برنامج اعداد المديرين من وجه نظرهم والانماط التدريسية المستخدمة في تطوير هذه المهارات وبنيت الدراسة ان هنالك نمواً متوسطاً في اربعة مهارات هي التقويم والقيادة والقدرة على التنظيم وتحليل المشكلات وان مهارة الاتصال اللفظي والتحمل لم يحظيا باي تطوير وأشار الى ان اسلوب المحاضرات والمناقشات من اساليب التدريس الاكثر استخداماً.

#### ٢ / جين ويفاتر (Jean aevans) ١٩٩٥

أجري دراسة مقارنة اداء ثلاثية من مديري المدارس وبين آخرون لم يتحصلوا عليها توصلت الدراسة الى ان مديري المدارس الذين تلقوا دورة في الاداء المدرسية في جامعة مونتانا كان أداؤهم افضل ممن يتلقوا دورة في ممارسة مهمات تعد ضرورية للمدارس مثل الاشراف تقويم المعلمين ، تنمية روح الفريق تسهيل عملية الاتصال الإداري وغير ذلك وبناءً على هذه النتائج اوصى الباحث بالتركيز على النواحي

الأكاديمية في التدريس ومنح شهادة أكاديمية للدورة وجعل الدورات التدريبية ضمن متطلبات الدراسة للطلاب المتخرجين في الإدارة التربوية .

### ٣/ كليكي ( ١٩٩١ clecly )

أجري دراسة بعنوان مقارنة لبرنامج التأهيل الإداري والمسئوليات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية في ولاية كارولينا الجنوبية، هدفت الى الكشف عن مدى ادراك مديري المدارس الاساسية في الولاية لفائدة البرامج التدريسية التي تلقوها في اعدادهم لممارسة الإدارة المدرسية ومعرفة درجة فعالية كل من الخبرة المهنية لمدير المدرسة ومستوى تعليمه وأثر كل منهما بحسب رأي مدير المدرسة الاساسية في مدى فائدة برنامج اعداد وتدريب مديري المدارس لممارسة أعمال الإدارة المدرسية توصلت الدراسة الى النتائج الآتية :

ان مديري المدارس الاساسية يعدون برامج اعداد امديرين وتدريبهم بشكل عام عدم وجود أثر للخبرة ومستوى التعليم بدرجة الفائدة التي يحصل مدير المدرسة من برامج اعداد المديرين وتدريبهم لممارسة اعمال الإدارة المدرسية

### ٤/ دنغان ( ١٩٩٥ dungan )

أجري دراسة بحثت في خبرة المدرسة في السنوات الخمس الأولى لمجموعة أكملت الاعداد المطور للموظف الإداري الذي قامت به جامعة اوريجون من اجل اعداد الموظف الإداري المدرسي لما قبل الخدمة قدم البرنامج لمجموعة من المعلمين وركز على القيادة الديمقراطية وبعد خمس سنوات من التخرج من هذا البرنامج مارس (١٥) مشتركاً عملهم بوصفهم اداريين اما الخمسة المتبقون فيعملون في التدريس كشف هؤلاء جميعاً عند ثقة ومقدرة في رؤيتهم عن المدرسة الديمقراطية والقدرة على التأمل بشكل فعال في ادوارهم والاهتمام بمشاعر الناس والعلاقات الانسانية .

### ٥/ قام سميث ( ١٩٩٦ smith )

بدراسة تناولت اسلوب حل المشاكل لدى الأفراد الذين يشغلون مواقع قيادية والمعلمين في المدارس الابتدائية المطورة ومدارس المنطقة والمدارس غير المطورة وكان الأفراد الذين يشغلون مواقع قيادية هم مديرو مدارس العينة ومشرفوا مدارس المنطقة التعليمية ورئيس المنطقة التعليمية ومعلموا المدرستين

الابتدائية وكان البحث يتناول ثلاثة اسئلة كان الاول يسعى لتحديد اسلوب حل المشكلات لدى الأفراد في المواقع القيادية والمعلمين واستهدف السؤال الثاني لتحديد ما اذا كانت هنالك اختلافات في اسلوب حل المشاكل لدى أفراد الدراسة والمجتمع العام ونظر الثالث في تأثير التغيرات الديمغرافية على اسلوب حل المشكلات استنتجت الدراسة ان المديرين ورؤسا مجالس المدارس والمعلمين في المدارس المطورة كانوا مددين في الغالب في اسلوب حل المشكلات اما اولئك الذين يحملون شهادة البكالوريوس او شهادة ادنى فكانوا تكلفين في الغالب في هذا الاسلوب.

### ٣- التعليق على الدراسات السابقة:

يتشابه هذا البحث مع الدراسات السابقة في العديد من النقاط ويختلف معها في نقاط أخرى ، سيقف هذا البحث مع الدراسات السابقة في طريقة البحث فالدراسات السابقة تدور حول مواضيع متعددة منها ما تتعلق بمدير المدرسة ومدى فهمه وإدراكه للوظائف الإدارية كذلك بعضها تناول الحديث عن التخطيط الإستراتيجي ودوره في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية وبعضاً تناول تقييم عمل الإدارة المدرسية كذلك بعضها تناول المهام الإدارية لمدير المدرسة وبعضاً تناول دور الإدارة المدرسية في التحصيل الدراسي ، بعضها تناول دور الإدارة التعليمية في إنجاح خطط التعليم ، بعضها تناول الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية وبعضاً تناول برنامج تطوير الإدارة المدرسية . كل الدراسات السابقة التي استعانت بها الباحثة كانت تدور حول الإدارة المدرسية مع إختلاف جوانبها سواء كان تخطيط أو الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية أو في جانب التحصيل الدراسي أو علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي .

إداة البحث التي استخدمت في الغالبية العظمى للدراسات السابقة هي الإستبانة ، يتفق هذا البحث معها في استخدام الإستبانة فهي تطعي معلومات وبيانات أقرب للواقع ما عدا دراسة فاطمة محجوب عثمان التي استخدمت الإستبانة بالإضافة إلى المقابلة ودراسة منى مؤمن عماد الدين التي استخدمت أسلوب التناظر ، اتفقت غالبية الدراسات في استخدام المنهج الوصفي ويتفق هذا البحث معهم ما عدا دراسة منى مؤمن عماد الدين والتي استخدمت مناهج البحث شبه التجريبية .

#### ٤ - ما يستفاد من الدراسات السابقة:

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في الجوانب الآتية :

١/ صياغة مشكلة الدراسة وتحديد هدفها تحديداً دقيقاً .

٢/ تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الحالية وذلك من خلال ما إتبعته الدراسات السابقة من مناهج وطرق بحث وأساليب إحصائية وما أسفرت عنه من نتائج وما تقدمت به من مقترحات .

٣/ كذلك استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في كيفية استخلاص النتائج ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة.

٤/ كذلك استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تصميم الشكل النهائي لدراساتها

#### ٥ - موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة :

من العرض السابق لبعض الدراسات لبعض الدراسات السابقة والتي شكلت قاعدة إنطلاق للدراسة الحالية يلاحظ أن الدراسة الحالية تفردت عن الدراسات السابقة بالآتي

١/ تعتبر هذه الدراسة دراسة حديثة مقارنة بالدراسات السابقة .

٢/ ركزت هذه الدراسة على أهم جانب من جوانب عمل الإدارة المدرسية وهو جانب تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية .

٣/ تعتبر هذه الدراسة مهمة لإدارة الشؤون التعليمية والتخطيط التربوي بمحلية الخرطوم للوقوف على عمل الإدارات المدرسية في جانب تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية ومعرفة نواحي القوة لتعزيزها وجوانب الضعف لتقويتها .

٤/ تعتبر هذه الدراسة إضافة للباحثين والمهتمين بشأن الإدارة التربوية والمدرسية لأنها بحثت في جوانب لم تكن ظاهرة للكثير من الباحثين في الدراسات أعلاه، وبالتالي يمكنها أن تكون إمتداداً لهم لإجراء دراسات أخرى في اتجاه معوقات تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية في جوانب عمل الإدارة المدرسية .

٥/ تعتبر هذه الدراسة إمتداد للدراسات السابقة والتي تناولت مواضيع متعددة في مجال الإدارة المدرسية في كافة جوانبها منها معوقات الإدارة المدرسية ومنها ما تناول جانب أعداد مديري المدارس وتدريبهم ومنها ما تناول تقييم أداء عمل الإدارة المدرسية .

## الفصل الثالث

### إجراءات الدراسة الميدانية

## الفصل الثالث

### اجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد:

يحتوي هذا الفصل على المنهجية المتبعة في الدراسة وهي منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة والطريقة التي تم على اساسها اختيار العينة كما يشمل كذلك طريقة اعداد وتصميم اداة الدراسة وهي الاستبانة بجانب الاساليب والمعالجات الاحصائية.

الجدير ذكره أن هذه الدراسة شملت مجتمعين إثنين، هما (مجتمع المعلمين والمعلمات)، ومجتمع (المشرفين التربويين والمشرفات) بمرحلة الأساس في ولاية الخرطوم، محلية الخرطوم، ولكل منهما أداة جمع بيانات منفصلة عن الأخرى ومتفقين في مشكلة الدراسة موضع البحث أهدافها وأسئلتها ومنهجية البحث، وبالطبع مختلفون في الآراء حسب وجهة نظر كل منهما وهذه تُعزى لعدد من العوامل والتباينات التي يمكن ملاحظتها من خلال تحليل البيانات الأساسية كل منهما واستجابتهما على أسئلة أداة جمع المعلومات.

أولاً: اجراءات الدراسة الميدانية الخاصة بمجتمع: المعلمين والمعلمات :

١- منهج الدراسة لعينة مجتمع المعلمين والمعلمات:

اتبعت الباحثة في اجراء بحثها المنهج الوصفي التحليلي لان الدراسة بطبيعتها تنتمي للدراسات الوصفية ومن اساسيات المنهج الوصفي وصف الظاهرة كما هي في الواقع ومن اساسياته الاهتمام بالاحصائية الموضحة للمجتمع الذي تجري به الدراسة ومن اساسياته كذلك تعميم النتائج التي يخرج بها البحث في المجتمع المحلي. (مصطفى نمر دعمس ٢٠٠٨م ص ٢١)

٢- مجتمع الدراسة لعينة مجتمع المعلمين والمعلمات:

يشمل مجتمع الدراسة المعلمين والمعلمات بمدارس اساس محلية الخرطوم ممثلة في وحدتي الخرطوم وسط ووحدتي الشجرة، والبالغ عددهم عدد (٧٧٣) معلم ومعلمة، تم أخذ ٢٠٠ معلم ومعلمة كعينة بحثية ممثلة لمجتمع الدراسة.

### ٣- عينة الدراسة لعينة مجتمع المعلمين والمعلمات:

المعروف أن العينة هي مجموعة من افراد المجتمع يتم اختيارها من قبل الباحث وفقا لمشكلة الدراسة، وقد تم اختيار (٢٠٠) معلم ومعلمه من مجتمع الدراسة، علماً بأن عدد المجتمع الكلي للدراسة بالوحدتين يبلغ (٧٧٣) معلم ومعلمه منهم كعينة قصدية بما يمثل نسبة ٢٦% من المجتمع الكلي، وهي كافية ومناسبة لتحقيق أهداف هذه الدراسة.

### ٤- تحليل نوع عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات:

جدول رقم (١ - ٣) يوضح التوزيع التكراري والنسبي

النوع	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	٢٨	١٤,٠%
انثى	١٧٢	٨٦,٠%
المجموع	٢٠٠	١٠٠,٠%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٩

من خلال الجدول تلاحظ الباحثة ان نسبة الإناث اكثر من الذكور فهذا ان دل انما يدل على عدم رغبة الذكور في العمل في مجال التدريس ويعزى ذلك لقلّة العائد المادي من التعليم لأن من طبيعة المجتمع مسؤولية الذكور هي الأكثر في الصرف على أسرهم .

### جدول رقم (٢ - ٣) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل العلمي للمبجوثين

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	٣٨	١٩,٠%
دبلوم	٢٨	١٤,٠%
بكالوريوس	١٠٤	٥٢,٠%
دراسات عليا	٣٠	١٥,٠%
المجموع	٢٠٠	١٠٠,٠%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٩

من خلال الجدول رقم (٢) والتوزيع التكراري له، تلاحظ الباحثة أن غالبية المعلمين والمعلمات الذين يعملون في مجال التربية والتعليم بالوحدتين (وسط والشجرة) يحملون مؤهل علمي بدرجة البكالوريوس وهذا يعتبر مؤشر جيد على مدى كفاءتهم العلمية وليس المهنية لأن بهم عدد كبير غير متخصصين في التربية.

جدول رقم (٣-٣) يوضح التوزيع التكراري لمتغير التدريب

التدريب	التكرارات	النسبة المئوية
مدرب	١٦٢	%٨١,٠
غير مدرب	٣٨	%١٩,٠
المجموع	٢٠٠	%١٠٠,٠

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٩

من خلال الجدول والتوزيع التكراري تلاحظ الباحثة ان اغلب المعلمين والمعلمات بوحدة الخرطوم وسط والشجرة مدريات على العمل في مجال التدريس وهذا مؤشر جيدة يجب الاهتمام بالمحافظة عليه وتعزيزه بصورة دورية كما يجب تدريب المعلمين الذين لم يتدربوا للعمل في المجال التربوي.

جدول رقم (٣ - ٤) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير نوع المؤهل

نوع المؤهل	التكرارات	النسبة المئوية
تربوي	١٦٣	%٨١,٥
غير تربوي	٣٧	%١٨,٥
المجموع	٢٠٠	%١٠٠,٠

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٩

من خلال الجدول والتوزيع التكراري تلاحظ الباحثة ان غالبية المعلمين والمعلمات بمدارس اساس محلية الخرطوم (وحدة الخرطوم وسط والشجرة) يحملون مؤهل تربوي بمعنى انه تخرجوا في كليات التربية او معاهد اعداد المعلمين إلا أن نسبة مقدره تحمل مؤهلات غير تربوية يجب معالجة أمرها بإبتعاثها

للجامعات بغرض نيل المؤهلات التربوية التي تجعل من أدائها التربوية مميزاً ومعيناً على تحقيق الأهداف التربوية.

#### جدول رقم (٥-٣) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
٥-١ سنوات	٢٧	١٣,٥%
٦-١٠ سنوات	١٨	٩,٠%
١١-١٥ سنة	١٦	٨,٠%
اكثر من ١٥ سنة	١٣٩	٦٩,٥%
المجموع	٢٠٠	١٠٠,٠%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٩

من خلال الجدول والتوزيع التكراري تلاحظ الباحثة ان غالبية المعلمين والمعلمات في مدارس اساس محلية الخرطوم (وحدة الشجرة والخرطوم وسط) ان اكثر سنوات الخبرة نجدها في الفترة أكثر من ١٥ سنة وهذه النسبة العالية في الخبرة الطويلة في مجال التدريس تدعم جانب تحقيق الأهداف التربوية وذلك بخبرتهم الطويلة في التدريس.

#### ٥- اداة الدراسة لعينة مجتمع المعلمين والمعلمات:

إختارت الباحثة الاستبانة كأداة للبحث وهي عبارة عن مجموعة من الاسئلة محددة الاجابات مرتبطة ببعضها البعض وتكفل الوصول للمعلومات التي تريد الباحثة الوصول اليها، وهي من أكثر الأدوات استخداماً للحصول على المعلومات في مثل هذه الدراسات والبحوث.

#### ٦- تصميم أداة الدراسة لعينة مجتمع المعلمين والمعلمات:

بعد أن تم اختيار الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من قبل الباحثة قامت بالاطلاع على الأدب التربوي المتعلق بتصميم الاستبانات ومراجعة ادبيات مناهج البحث التربوي، ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، عملت الباحثة على إعداد وصياغة محاور الاستبانة بصورتها الاولية ملحق رقم (١) ثم قدمتها للمشرف الذي قام بدورة بالاضافة والحذف والتعديل في الاستبانة ثم بعد ذلك

عرضتها على الاساتذة والمحكمين لتقديم النصح والارشاد وإبقاء ما يروونه مناسباً من تعديل وحذف وإضافة في فقرات الاستبانة، وبناءً عليه فقد تمّ تصميم الإستبانة في صورتها النهائية ، ملحق رقم ( ٣ ) وقد تم ذلك حسب توجيهاتهم.

#### ٧- تطبيق اداة البحث لعينة مجتمع المعلمين والمعلمات:

تم تطبيق اداة الدراسة على النحو التالي:

١. تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة وذلك باليد على المعلمين والمعلمات داخل المدرسة من

خلال مديري ومديرات المدارس بوحدي وسط والشجرة - محلية الخرطوم.

٢. جمعت الاستبيانات بواسطة المديرين والمديرات أيضاً، وتم تسليمها جميعها الى الباحثه وكان

عددها ٢٠٠ استبانة بعد ان قاموا بتعبئتها بنسبة ١٠٠% من العدد الذي تم توزيعه.

#### ٨- صدق وثبات الاستبانة لعينة مجتمع المعلمين والمعلمات:

الثبات يعني ان تعطي الاستبانة نتائج متقاربة او نفس النتائج اذا اعيد تطبيقها اكثر من مرة في

نفس الظروف وللتحقق من ذلك تم توزيع (٣٠) استمارة لعينة استطلاعية عن طريق الاتساق الداخلي

(الفاكرونباخ) ولقد كان معامل ألفا كرونباخ = (٠,٩٤) وهو معامل ثبات عال يدل على ثبات المقياس

وصلاحيته للدراسة ومعامل الصدق هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وبالتالي هو (٠,٩٧) وهذا يدل

على أن هنالك صدق عال للمقياس وصالح للدراسة مما يؤكد دقة الاستبانة وتمتعها بالثقة والقبول لما

ستخرج به هذه الدراسة من نتائج.

#### طريقة ألفا كرونباخ :

حيث تم حساب الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ الموضحة فيما يلي:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{N}{(1 - \text{مجموع تباينات الأسئلة})}$$

$$N - 1 \quad \text{تباين الدرجات الكلية}$$

حيث  $N =$  عدد عبارات القائمة.

جدول (٦ - ٣) صدق وثبات الاستبانة

الرقم	المحاور	الثبات	الصدق
١	ما مدى اسهام الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية بمدارس اساس محلية الخرطوم ؟	٠,٨٨	٠,٩٤
٢	ما تطابق معايير وطريقة اختيار مديري ومديرات مدارس الأساس بمحلية الخرطوم مع كفاءتهم المهنية؟	٠,٨٤	٠,٩٢
٣	ما هي طرق اداء العمل في حل مشكلات الإدارة المدرسية بمدارس اساس محلية الخرطوم؟	٠,٩٢	٠,٩٦
٤	ما مدى معرفة المديرين والمديرات لمهامهم الأساسية وطرق تنفيذها بمدارس الأساس بمحلية الخرطوم ؟	٠,٨٨	٠,٩٤
الاستبيان			٠,٩٧

المصدر: إعداد الباحث من برنامج ٢٥ SPSS

٩- الطرق الاحصائية المستخدمة في الدراسة لعينة مجتمع المعلمين والمعلمات:

اعتمدت الباحثة على عدد من الطرق الاحصائية منها

(١) الجداول التكرارية

(٢) النسب المئوية.

(٣) الوسيط

(٤) اختبار مربع كاي

(٥) معامل الفاكرونباخ

الصعوبات التي واجهت الباحثة في إجراءات الدراسة الميدانية لمجتمع الدراسة المذكور أعلاه:

واجهت الباحثة عدة صعوبات في هذه الدراسة تتمثل في:

١- كثرة عدد مدارس الاساس بوحدتي الخرطوم وسط والشجرة مع صعوبة المواصلات وعزم الباحثة في الوصول الى اكبر عدد من تلك المدارس لفائدة نتائج البحث المأمولة.

٢- عدم رغبة كثير من المعلمين في ملء الاستبانة بدافع الخوف من المحاسبة الإدارية إن هم ذكروا الآراء الصحيحة.

٣- عدم رغبة كثير من المعلمين في ملء الاستبانة بدافع إعتقادهم أن نتائج هذه البحوث لن يُستفاد منها من قبل متخذي القرار، وأنها ستكون حبسية الأدرج فقط.

٤- وزعت هذه الاستبانة الخاصة في وقت الامتحانات الشهرية وانشغال المعلمين والمعلمات بالامتحانات مما اضطر الباحثة الى ترك الاستبيان مع مدير المدرسة ثم العودة له بعد عدة ايام.

## ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية: الخاصة بالمشرفين التربويين

### تمهيد:

يحتوي هذا الفصل على المنهجية المتبعة في الدراسة وهي منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة والطريقة التي تم على أساسها اختيار العينة كما يشمل كذلك طريقة اعداد وتصميم اداة الدراسة وهي الاستبانة بجانب الاساليب والمعالجات الاحصائية.

### ١- منهج الدراسة لعينة مجتمع المشرفين:

اتبعت الباحثة في اجراء بحثها المنهج الوصفي التحليلي لان الدراسة بطبيعتها تنتمي للدراسات الوصفية ومن اساسيات المنهج الوصفي وصف الظاهرة كما هي في الواقع ومن اساسياته الاهتمام بالاحصائية الموضحة للمجتمع الذي تجري به الدراسة ومن اساسياته كذلك تعميم النتائج التي يخرج بها البحث في المجتمع المحلي.

### ٢- مجتمع الدراسة لعينة مجتمع المشرفين

مجتمع البحث هو المجموعة الكلية من العناصر التي تسعى الباحثة لتعميم النتائج ذات العلاقة بالمشكلة - موضوع الدراسة.

وشمل مجتمع الدراسة الحالية المشرفين التربويين بوحدتي الخرطوم وسط ووحدة الشجرة والبالغ عددهم ٣٨ مشرفاً ومشرفةً بالوحدتين .

### ٣- عينة الدراسة لعينة مجتمع المشرفين:

العينة مجموعة من افراد المجتمع يتم اختيارها من قبل الباحث وفقا لمشكلة الدراسة وقد تم اختيارهم جميعاً كعينة لمجتمع هذه الدراسة بنسبة إختيار ١٠٠% .

جدول رقم (٣-٧) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير النوع

النوع	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	١٠	٢٦,٣%
انثى	٢٨	٧٣,٧%
المجموع	٣٨	١٠٠,٠%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٩

من خلال الجدول تلاحظ الباحثة ان نسبة الإناث اكثر من الذكور في مجال الاشراف التربوي وقد تم تفسير ذلك في اجراء الدراسة السابقة الخاصة بالمعلمين بان مجال التدريس مجال غير مرغوب فيه لدي الغالبية العظمى من الذكور لقلة العائد المادي لأن من بطبيعة المجتمع مسئولية الذكور أكثر من الإناث في الصرف على أسرهم.

جدول رقم (٣-٨) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المهنة

المهنة	التكرارات	النسبة المئوية
مشرف تربوي	٣٨	١٠٠,٠%
معلم	٠	٠,٠%
المجموع	٣٨	١٠٠,٠%

جدول رقم (٣-٩) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	١٥	٣٩,٥%
دبلوم	٦	١٥,٨%
بكالوريوس	١١	٢٨,٩%
دراسات عليا	٦	١٥,٨%
المجموع	٣٨	١٠٠,٠%

من خلال الجدول تلاحظ الباحثة ان نسبة المشرفين التربويين الذين يحملون مؤهل ثانوي هم الاكثر فئة من المشرفين وهذا مؤشر يدل على ان التعيينات كانت تتم بالشهادة الثانوية لذلك لابد من منح المشرفين التربويين فرصة لدراسة بكالوريوس التربية والدراسات العليا خاصة فيما يتعلق بتخصص الادارة والاشراف التربوي.

جدول رقم (٣-١٠) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير التدريب

التدريب	التكرارات	النسبة المئوية
مدرب	٣٦	%٩٤,٧
غير مدرب	٢	%٥,٣
المجموع	٣٨	%١٠٠,٠

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٩

قارنت الباحثة متغير المؤهل العلمي مع التدريس فوجدت ان غالبية المشرفين التربويين مدربين واما فيما يختص بالمؤهل العلمي فقد وجدت الباحثة الذين تحصلوا على الشهادة الثانوية هم الاكثر نسبة مما يدل على ان التدريب الذي تم هو نوع من انواع الدورات التدريبية القصيرة لذلك ترى الباحثة ضرورة الحاق المشرفين التربويين للدورات التدريبية في المعاهد وكليات التربية المتخصصة ونيل درجة البكالوريوس في التربية.

جدول رقم (٣-١١) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير نوع المؤهل

نوع المؤهل	التكرارات	النسبة المئوية
تربوي	٣٤	%٨٩,٥
غير تربوي	٤	%١٠,٥
المجموع	٣٨	%١٠٠,٠

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٩

من خلال جدول التوزيع التكراري ترى الباحثة أن الغالبية تحملون مؤهل تربوي وهذا مؤشر جيد لأن مجال الاشراف التربوي يحتاج أن يكون المشرف التربوي هو أن يكون المشرف تربوياً في المقام الأول

حتى يستطيع فهم الأهداف المرجوة وبالتالي يعمل يعمل على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة كما يجب تأهيل الذين لا يحملون مؤهل تربوي من المشرفين.

جدول رقم (٣-١٢) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
١-٥ سنوات	٣	٧,٩%
٦-١٠ سنوات	٢	٥,٣%
١١-١٥ سنة	٠	٠,٠%
اكثر من ١٥ سنة	٣٣	٨٦,٨%
المجموع	٣٨	١٠٠,٠%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٩

من خلال الجدول والنسب المذكورة أعلاه ترى الباحثة أن الفئة العاملة في مجال الإشراف التربوي من ذوي الخبرات الطويلة وهذا مؤشر جيد يساعد في تحقيق الأهداف التربوية لأن الخبرة الطويلة تدعم جانب تحقيق الأهداف التربوية.

#### ٤- اداة الدراسة لعينة مجتمع المشرفين:

استخدم الباحث اداة الاستبانة لجمع البيانات الاولية من عينة الدراسة حيث قام بتصميم الاستبانة من جزئين رئيسين يتكون الجزء الاول من البيانات العامة عن العينة مثل النوع والمهنة والمؤهل العلمي والتدريب ونوع المؤهل وسنوات الخبرة ويتكون الجزء الثاني من البيانات الاساسية مقسمة علي محاور الدراسة الرئيسية.

لكل محور من محاور الاستبانة عدد من العبارات وعلى المبحوثين الاجابة عليها وعرض الاستبانة بعد تصحيحه على المشرف وعلى عدد من المحكمين للتأكد من دقة العبارات وصلاحيتها لتحقيق اهداف البحث واهتمام الباحثة بالملاحظات التي أبدأها المحكمين وتعديل بعض العبارات حذفاً او اضافة او صياغة ومن ثم اصبحت الاستبانة في شكلها النهائي (ملحق رقم ١)

## ٥- تصميم الاستبانة لعينة مجتمع المشرفين:

بعد ان تم اختيار الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من قبل الباحثة قامت بالاطلاع على الادب التربوي المتعلق بتصميم الاستبانات ومراجعة ادبيات كتب من مناهج علم النفس ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وعملت الباحثة على اعداد وصياغة محاور الاستبانة بصورتها الاولى ثم قدمتها للمشرف على الرسالة الذي قام بدورة بالاضافة والحذف والتعديل في الاستبانة ثم بعد ذلك عرضتها على الاساتذة والمحكمين لتقديم النصح والارشاد وابقاء ما يروونه مناسباً من تعديل وحذف واطراف في فقرات الاستبانة وقد تم ذلك حسب توجيهاتهم.

## ٦- صدق وثبات الاستبانة لعينة مجتمع المشرفين:

الثبات يعني ان تعطي الاستبانة نتائج متقاربة او نفس النتائج اذا اعيد تطبيقها اكثر من مرة في نفس الظروف وللتحقق من ذلك تم توزيع (١٥) استمارة لعينة استطلاعية عن طريق الاتساق الداخلي (الفكرونباخ) ولقد كان معامل ألفا كرونباخ = (٠,٩٢) وهو معامل ثبات عال يدل على ثبات المقياس وصلاحيته للدراسة ومعامل الصدق هو الجزر التربيعي لمعامل الثبات فبالنتالي هو (٠,٩٦) وهذا يدل على ان هنالك صدق عال للمقياس وصالح للدراسة مما يؤكد دقة الاستبانة وتمتعها بالثقة والقبول لما ستخرج به هذه الدراسة من نتائج.

## طريقة ألفا كرونباخ :

حيث تم حساب الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ الموضحة فيما يلي:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{N}{N-1} (1 - \text{مجموع تباينات الأسئلة})$$

تباين الدرجات الكلية

حيث  $N =$  عدد عبارات القائمة.

جدول (٣- ١٣) صدق وثبات الاستبانة

الرقم	المحاور	الثبات	الصدق
١	ما مدى اسهام الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية بمدارس اساس محلية الخرطوم ؟	٠,٨٤	٠,٩٢
٢	ما تطابق معايير وطريقة اختيار مديري ومديرات مدارس الأساس بمحلية الخرطوم مع كفاءتهم المهنية؟	٠,٧٤	٠,٨٦
٣	ما هي طرق اداء العمل في حل مشكلات الإدارة المدرسية بمدارس اساس محلية الخرطوم؟	٠,٨٩	٠,٩٤
٤	ما مدى معرفة المديرين والمديرات لمهامهم الأساسية وطرق تنفيذها بمدارس الأساس بمحلية الخرطوم ؟	٠,٩٠	٠,٩٥
الاستبيان			
		٠,٩٢	٠,٩٦

المصدر: إعداد الباحث من برنامج spss ٢٥

٧- الطرق الاحصائية المستخدمة في الدراسة لعينة مجتمع المعلمين والمعلمات:

اعتمدت الباحث على عدد من الطرق الاحصائية منها

(١) الجداول التكرارية

(٢) النسب المئوية.

(٣) الوسيط

(٤) اختبار مربع كاي

(٥) معامل الفاكرونباخ

## الصعوبات التي واجهت الباحثة في الإجراءات الميدانية لمجتمع المشرفين:

وجدت الباحثة مشكلة في توزيع الاستبيان على المشرفين التربويين وذلك لانتهاء جولتهم الميدانية بالمدارس مما اضطر الباحثة لترك الاستبيان عند مدير الوحدة لمدة شهر كامل كذلك عزم واصرار الباحثة على تغطية كل افراد عينة الدراسة والبالغ عددهم ٣٩ مشرف تربوي في الوجدتين اضطرت الى الذهاب الى عدد ٤ المشرفين التربويين في منازلهم حتى تحقق الدراسة اهدافها بنسبة ١٠٠% من عينة الدراسة.

# الفصل الرابع

عرض البيانات وتحليلها ومناقشة النتائج

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل النتائج

أولاً: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمعلمين

#### تمهيد

لتحليل البيانات الخاصة بالاستبانة استخدمت الباحثه البرنامج الجاهز للتحليل الاحصائي (SPSS) (Statistical product and Service Solutions) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد قامت الباحثة باستعراض كل عبارة أو مجموعة عبارات في جدول يوضح عدد الاستجابات والنسب المئوية لكل إجابة لتحليل إجابات الاستبانة.

ولتحليل المعلومات والبيانات التي حصلت عليها الدراسة من خلال الاستبانة تم إدخال هذه البيانات في جهاز الحاسب الآلي ثم طبقت عليها مجموعة من المعالجات الإحصائية حسب ما توضحه الجداول التالية: أولاً:- جدول رقم (٤-١٤) يوضح التوزيع التكراري والنسبي للمحور الأول: ما مدى اسهام الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية بمدارس اساس محلية الخرطوم ؟

م	العبارة	درجة التحقق			
		اوافق	%	لا اوافق	%
١	الإدارات المدرسية بمحلية الخرطوم تعمل على تحقيق الأهداف التربوية في أنها:	١٧٠	٨٥,٠	٢٧	١٣,٥
٢	ترسخ العقيدة الإسلامية في عقول وقلوب الطلاب	١٥٧	٧٨,٥	٣٧	١٨,٥
٣	تعمل على تنمية الوعي البيئي لدى الطلاب	١٧٠	٨٥,٠	٢٥	١٢,٥
٤	تعمل على تقوية روح الجماعة بين الطلاب	١٥٩	٧٩,٥	٣٣	١٦,٥
٥	تشجع الطلاب على الإبداع وتنمية القدرات	١٢٢	٦١,٠	٦٣	٣١,٥
٦	تعمل على تنمية الطلاب تنمية متكاملة	١٢٥	٦٢,٥	٥٣	٢٦,٥
٧	تعد الطالب للحياة العملية في البيئة التي يعيش فيها	١٢٤	٦٢,٠	٥٥	٢٧,٥
٨	توفر خدمات صحية وتعليمية للطلاب	١٥٣	٧٦,٥	٤١	٢٠,٥
٩	تنشئ الطلاب على حب الوطن والاعتزاز به	١٥٨	٧٩,٠	٣٤	١٧,٠
	تنشط عقول الطلاب وتنقهم بالعلوم والخبرات				

المصدر: إعداد الباحثه من برنامج ٢٥ spss

الجدول رقم (٣-٨) يوضح المقاييس الاحصائية للمحور الأول ، ما مدى اسهام الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية بمدارس الأساس محلية الخرطوم بوحدتي وسط والشجرة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

م	العبارة	درجة التحقق			
		درجة	القياس	القيمة المعنوية	مربع كاي
١	الإدارات المدرسية بمحلية الخرطوم تعمل على تحقيق الأهداف التربوية في أنها:	٢	٣,٠٠	٠,٠٠٠	٢٤٤,٥٧
٢	ترسخ العقيدة الإسلامية في عقول وقلوب الطلاب	٢	٣,٠٠	٠,٠٠٠	١٩٠,٨١
٣	تعمل على تنمية الوعي البيئي لدى الطلاب	٢	٣,٠٠	٠,٠٠٠	٣٨٤,٢٤
٤	تعمل على تقوية روح الجماعة بين الطلاب	٢	٣,٠٠	٠,٠٠٠	١٩٦,٥١
٥	تشجع الطلاب على الإبداع وتنمية القدرات	٢	٣,٠٠	٠,٠٠٠	٨٦,١٧
٦	تعمل على تنمية الطلاب تنمية متكاملة	٢	٣,٠٠	٠,٠٠٠	١٧١,٣١
٧	تعد الطالب للحياة العملية في البيئة التي يعيش فيها	٢	٣,٠٠	٠,٠٠٠	٨١,٣٢
٨	توفر خدمات صحية وتعليمية للطلاب	٢	٣,٠٠	٠,٠٠٠	١٧٦,٨٩
٩	تنشئ الطلاب على حب الوطن والاعتزاز به	٢	٣,٠٠	٠,٠٠٠	١٩٢,٧٦
٩	تنشط عقول الطلاب وتنقفهم بالعلوم والخبرات	٢	٣,٠٠	٠,٠٠٠	

المصدر: إعداد الباحثه من برنامج ٢٥ spss

الجدول رقم (٤-١٥) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي فبالنسبة للعبارة:

بناءً على سبق من تحليل إحصائي لإستجابات المبحوثين في هذا المحور يمكننا أن نستنتج أن للإدارة المدرسية دوراً مقدراً وإسهاماً كبيراً في تحقيق الأهداف التربوية بمرحلة الأساس بمحلية الخرطوم وحدتي وسط والشجرة إلا أن هذا الدور يشوبه بعض القصور الذي يحتاج المعالجة التي تجعله ممتازاً في إسهامه لتحقيق الأهداف التربوية، كما أنه يتضح لنا من خلال تحليل النتائج أعلاه أن هنالك بعض مديري المدارس لا يهتمون بالعمل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف التربوية ويحصرن جل نشاطهم في تحقيق الأهداف التعليمية.

جدول رقم (٤-١٦) يوضح التوزيع التكراري والنسبي للمحور الثاني مدى الإلتزام بمعايير وطريقة اختيار مديري ومديرات المدارس بمدارس أساس محلية الخرطوم بوحدتي وسط والشجرة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

م	العبارة معايير وطرق إختيار مديري ومديرات المدارس الأساسية بمحلية الخرطوم :	درجة التحقق			
		اوافق %	اوافق لحد ما %	لا اوافق %	اوافق %
١	يتم الاختيار بناءً على الخبرة	١٣٨	٦,٠	٣٤	١٧,٠
٢	يتم الاختيار بناءً على الكفاءة	١٣٥	٦٧,٥	٣٨	١٩,٠
٣	يتم الاختيار بناءً على التخصص	٤٨	٢٤,٠	٥٥	٢٧,٥
٤	يتم الاختيار بناءً على الانتماء السياسي	٥١	٢٥,٠	٢٢	١١,٠
٥	يتم الاختيار بناءً على الصفات الجسمية	٣١	١٥,٥	٣٠	١٥,٠
٦	يتم الاختيار بناءً على العلاقات الإجتماعية	٥٨	٢٩,٠	٥٢	٢٦,٠
٧	يتم الاختيار بناءً على الدرجة الوظيفية	٩٥	٤٧,٥	٥٦	٢٨,٠
٨	بناءً على عدالته في اتخاذ القرار	١٤٠	٧٠,٠	٣٩	١٩,٥

المصدر: إعداد الباحثه من برنامج ٢٥ spss

الجدول رقم (٤-١٧) يوضح التوزيع التكراري والنسبي للمحور الثاني : ما مدى الإلتزام بمعايير وطريقة اختيار مديري ومديرات المدارس بمدارس أساس محلية الخرطوم بوحدتي وسط والشجرة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

م	العبارة	درجة التحقق			
		مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط
	معايير وطرق إختيار مديري ومديرات المدارس الأساسية بمحلية الخرطوم				درجة القياس
١	يتم الاختيار بناءً على الخبرة	١١٤,٥٢	٢	٠,٠٠٠	٣,٠٠
٢	يتم الاختيار بناءً على الكفاءة	١٠٥,٩٧	٢	٠,٠٠٠	٣,٠٠
٣	يتم الاختيار بناءً على التخصص	٢١,٠٧	٢	٠,٠٠٠	٢,٠٠
٤	يتم الاختيار بناءً على الانتماء السياسي	٨٨,٢١	٢	٠,٠٠٠	١,٠٠
٥	يتم الاختيار بناءً على الصفات الجسمية	١١٧,٧٣	٢	٠,٠٠٠	١,٠٠
٦	يتم الاختيار بناءً على العلاقات الإجتماعية	١٢,٥٢	٢	٠,٠٠٠	٢,٠٠
٧	يتم الاختيار بناءً على الدرجة الوظيفية	١٨,٤٣	٢	٠,٠٠٠	٢,٠٠
٨	بناءً على عدالتة في اتخاذ القرار	١٢٣,٤٣	٢	٠,٠٠٠	٣,٠٠

المصدر : إعداد الباحث من برنامج ٢٥ SPSS

بناءً على ما سبق من تحليل استجابة المفحوصين يلاحظ ان هنالك تبايناً في استجابتهم يظهر في الفروق الإحصائية لصالح الذين يعتبرون أن اختيار عدد مقدر من مديري المدارس يتم وفقاً للخبرة فقط مما يعني أن هنالك نسبة مقدر ترى ان هنالك عدد من المديرين لا يتم تطبيق اتخاذ هذا المعيار عليهم وأن هنالك أساليب أخرى تدخل في اختيار مدير المدرسة يجب مراجعتها وتقويمها.

كما يُلاحظ أيضاً أن هنالك فروق إحصائية لصالح ٤٧% من مجتمع البحث ترى أن إختيار مديري ومديرات المدارس يتم وفقاً لمعيار الدرجة الوظيفية فقط، مما يعني أن هنالك غياب لمعايير الكفاءة والخبرة المهنية مما يتسبب في ضعف وقصور عمل أولئك المديرين والمديرات.

أيضاً نلاحظ أن هنالك فروق إحصائية لصالح ٢٢% من مجتمع البحث ترى أن إختيار مديري ومديرات المدارس يتم وفقاً لمعيار الإنتماء السياسي للإدارة العليا، مما يعني عدم الاهتمام بتوفر معايير

الكفاءة والخبرة في معظم الأحيان، وهذا ما يتسبب في ضعف عمل الإدارة المدرسية وعدم تمكنها من تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المطلوبة. كما نجد أيضاً أن هنالك فروق إحصائية لصالح ١٥% من مجتمع البحث ترى أن إختيار مديري ومديرات المدارس يتم وفقاً لمعيار الصفات الجسمية للمدير فقط، مما يعني غياب المعايير الأخرى لإختيار المدير المتمثلة في الخبرة والكفاءة، وهذا بالطبع يؤدي إلى فشل عمل الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف المطلوبة منها.

جدول رقم (٤-١٨) يوضح التوزيع التكراري والنسبي المحور الثالث ما مدى الإلتزام بطرق أداء العمل التربوية الجيدة في حل مشكلات الإدارة المدرسية بمرحلة الاساس - محلية الخرطوم وحدتي وسط والشجرة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

م	العبارة	درجة التحقق				
		اوافق	%	اوافق لحد ما	%	لا اوافق
	الإدارة المدرسية بمحلية الخرطوم تلتزم بطرق الآداء التربوي من خلال :					
١	تستخدم التقنيات الحديثة لحل المشكلات الإدارية	٧٢	٣٦,٠	٥٨	٢٩,٠	٧٠
٢	تستخدم البحث العلمي لحل المشكلات الإدارية	٧٧	٣٨,٥	٦٠	٣٠,٠	٦٣
٣	تتخذ القرارات وفقاً لمعايير الجودة الشاملة في التعليم	١٠٧	٥٣,٣	٥٨	٢٩,٠	٣٥
٤	تستخدم الديمقراطية في إتاحة حرية الرأي للمرؤوسين	١١٠	٥٥,٠	٥٨	٢٩,٠	٣٢
٥	تشجع العمل التعاوني بين المرؤوسين	١٥١	٧٥,٥	٣٥	١٧,٥	١٤
٦	تهتم بالتحفيز المناسب للمعلمين المتميزين	١٠٦	٥٣,٠	٥١	٢٥,٥	٤٣
٧	تمارس العدالة في النواحي المالية بالمدرسة	١١٦	٥٨,٠	٤٨	٢٤,٠	٣٦
٨	تهتم بتوفير احتياجات العمل الأساسية للمدرسة	١٣٨	٦٩,٠	٤٤	٢٢,٠	١٨
٩	تهتم بتوفير الميزانية المناسبة لتنفيذ المناشط التربوية	١٢٦	٦٣,٠	٤٥	٢٢,٥	٢٩
١٠	توفر الوسائل والتقنيات الحديثة للتعليم بالمدرسة	١١١	٥٥,٥	٥٠	٢٥,٠	٣٩
١١	تسعى لتدريب العاملين على معايير جودة التعليم	١١٤	٥٧,٠	٥١	٢٥,٥	٣٥
١٢	تتراعى الجوانب الإنسانية للمرؤوسين في العمل	١٢٢	٦١,٠	٤٧	٢٣,٥	٣١

المصدر: إعداد الباحثه من برنامج ٢٥ spss

الجدول رقم (٤-١٩) يوضح التوزيع التكراري والنسبي المحور الثالث ما مدى الإلتزام بطرق أداء العمل التربوية الجيدة في حل مشكلات الإدارة المدرسية بمرحلة الأساس - محلية الخرطوم وحدتي وسط والشجرة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

م	العبارة	درجة التحقق			
		مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط
	الإدارة المدرسية بمحلية الخرطوم تلتزم بطرق الأداء التربوي من خلال :				درجة القياس
١	تستخدم التقنيات الحديثة لحل المشكلات الإدارية	١١,٧٢	٢	٠,٠٠٠	٢,٠٠
٢	تستخدم البحث العلمي لحل المشكلات الإدارية	٢٢,٤٧	٢	٠,٠٠٠	٢,٠٠
٣	تتخذ القرارات وفقاً لمعايير الجودة الشاملة في التعليم	٤٠,٥٧	٢	٠,٠٠٠	٣,٠٠
٤	تستخدم الديمقراطية في إتاحة حرية الرأي للمرؤوسين	٤٧,٣٢	٢	٠,٠٠٠	٣,٠٠
٥	تشجع العمل التعاوني بين المرؤوسين	١٦٣,٣٣	٢	٠,٠٠٠	٣,٠٠
٦	تهتم بالتحفيز المناسب للمعلمين المتميزين	٣٥,٢٩	٢	٠,٠٠٠	٣,٠٠
٧	تمارس العدالة في النواحي المالية بالمدرسة	٥٥,٨٤	٢	٠,٠٠٠	٣,٠٠
٨	تهتم بتوفير احتياجات العمل الأساسية للمدرسة	١١٩,٥٦	٢	٠,٠٠٠	٣,٠٠
٩	تهتم بتوفير الميزانية المناسبة لتنفيذ المناشط التربوية	٨١,١٣	٢	٠,٠٠٠	٣,٠٠
١٠	توفر الوسائل والتقنيات الحديثة للتعليم بالمدرسة	٤٥,١٣	٢	٠,٠٠٠	٣,٠٠
١١	تسعى لتدريب العاملين على معايير جودة التعليم	٥٢,٣٣	٢	٠,٠٠٠	٣,٠٠
١٢	تراعى الجوانب الإنسانية للمرؤوسين في العمل	٧٠,٨١	٢	٠,٠٠٠	٣,٠٠

المصدر: إعداد الباحثه من برنامج ٢٥ spss

يلاحظ من التحليل الإحصائي أعلاه ودلالة الفروق الإحصائية أن معظم المبحوثين يرون أن هنالك عدد كبير من الإدارات المدرسية لمرحلة الأساس بمحلية الخرطوم، وحدتي ( الشجرة + وسط ) لا يستخدمون الطرق العلمية المعروفة في حل المشكلات الخاصة بالمدرسة في جوانبها العلمية والتربوية، في جوانب: (حل المشكلات عبر أساليب البحث العلمي الموجه، وتدريب المعلمون على اساليب جودة التعليم ومعاييرها، ولا ينتهجون مبدأ الديمقراطية في التعامل مع المرؤوسين ومراعاة

الظروف الانسانية لهم، ولا يرسخون مبدأ العدالة في اتخاذ القرارات ولا يسعون إلى تفعيل المناشط التربوية وتوفير الوسائل والتقنيات الحديثه لعملية التعليم، ولا يعملون على تحفيز المعلمين المميزين مادياً ومعنوياً)، وبناء على ما ذكر يجعل إدارات تلك المدارس تعمل منعزلة في أدائها عن بقية المدارس التي تلتزم باستخدام الأداء التربوي المميز، وهذا يُعتبر أمر خطير ومدمر للعملية التربوية والتعليمية على المدى الطويل، لأنه يعوق امكانية تحقيق الأهداف التربوية المرجوة من تلك المدارس.

جدول رقم (٤-٢٠) يوضح التوزيع التكراري والنسبي للمحور الرابع: ما مدى معرفة المديرين والمديرات بمهامهم الأساسية وتنفيذها بمدارس الاساس بمحلية الخرطوم بوحدتي وسط والشجرة، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

م	العبرة :	درجة التحقق					
		اوافق	%	لا اوافق	%	اوافق	لا اوافق
١	مدير المدرسة بمحلية الخرطوم جيد تنفيذ مهامه الاساسية من خلال أنه :	١٤٧	٧٣,٥	٣٣	١٦,٥	٢٠	١٠,٠
٢	يعد خطة سنوية لتحقيق الأهداف التربوية المرسومة	١٤٧	٧٣,٥	٤٣	٢١,٥	١٠	٥,٠
٣	يهتم بمتابعة تنفيذ الخطة التدريسية السنوية	١٣٧	٦٨,٥	٤٩	٢٤,٥	١٤	٧,٠
٤	يمارس الإشراف التربوي الحديث على أداء التدريس	١٥٣	٧٦,٥	٣٨	١٩,٠	٩	٤,٥
٥	ينقل خبراته للمعلمين والمعلمات في الأداء التدريسي	١٥٦	٧٨,٠	٣٧	١٨,٥	٧	٣,٥
٦	يعمل على ضبط وتقويم سلوك الطلاب تربوياً	١١٠	٥٥,٠	٦٠	٣٠,٠	٣٠	١٥,٠
٧	ينفذ الأنشطة الألفية لتنمية شخصيات التلاميذ	١٠٩	٥٤,٥	٥٤	٢٧,٠	٣٧	١٨,٥
٨	يساهم في تطوير وبناء المناهج التعليمية	١٣٣	٦٦,٥	٥٢	٢٦,٠	١٥	٧,٥
٩	يعمل على ربط المدارس بالداعمين من رموز المجتمع	١٦٥	٧٨,٠	٣٨	١٩,٠	٦	٣,٠
١٠	يتواصل مع أولياء أمور التلاميذ لمعالجة مشكلاتهم	١٤٦	٧٣,٠	٤٢	١٨,٥	٢١	١٠,٥
١١	يضع معايير واضحة لتقويم الأداء المدرسي	١٤٢	٧١,٠	٣٧	١٨,٥	٢١	١٠,٥
١٢	يحرص على إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات	١٦٩	٨٤,٥	٢٢	١١,٠	٩	٤,٥
١٣	ينظم أعمال الإمتحانات بالمدرسة	١٧١	٨٥,٥	٢٣	١١,٥	٦	٣,٠
١٤	يعقد اجتماعات دورية مع المعلمين لمناقشة سير العمل	١٧٣	٨٦,٥	٢١	١٠,٥	٦	٣,٠
١٤	يتابع غياب الطلاب من خلال السجلات الخاصة بهم						

الجدول رقم (٤-٢١) يوضح التوزيع التكراري والنسبي للمحور الرابع: ما مدى معرفة المديرين والمديرات بمهامهم الأساسية وتنفيذها بمدارس الاساس بمحلية الخرطوم بوحدتي وسط والشجرة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

م	العبارة	درجة التحقق			
		مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط
	مدير المدرسة بمحلية الخرطوم يجيد تنفيذ مهامه الاساسية من خلال أنه :				
١	يعد خطة سنوية لتحقيق الأهداف التربوية المرسومة	١٤٦,٤٧	٢	٠,٠٠٠	٣,٠٠
٢	يهتم بمتابعة تنفيذ الخطة التدريسية السنوية	١٥٣,٣٧	٢	٠,٠٠٠	٣,٠٠
٣	يمارس الإشراف التربوي الحديث على أداء التدريس	١٢٠,٤٩	٢	٠,٠٠٠	٣,٠٠
٤	ينقل خبراته للمعلمين والمعلمات في الأداء التدريسي	١٧٤,٠١	٢	٠,٠٠٠	٣,٠٠
٥	يعمل على ضبط وتقييم سلوك الطلاب تربوياً	١٨٦,٣١	٢	٠,٠٠٠	٣,٠٠
٦	ينفذ الأنشطة الأصفية لتنمية شخصيات التلاميذ	٤٩,٠٠	٢	٠,٠٠٠	٣,٠٠
٧	يساهم في تطوير وبناء المناهج التعليمية	٤٢,٤٩	٢	٠,٠٠٠	٣,٠٠
٨	يعمل على ربط المدارس بالداعمين من رموز المجتمع	١٠٩,٢٧	٢	٠,٠٠٠	٣,٠٠
٩	يتواصل مع أولياء أمور التلاميذ لمعالجة مشكلاتهم	١٨٧,٢٤	٢	٠,٠٠٠	٣,٠٠
١٠	يضع معايير واضحة لتقييم الأداء المدرسي	١٤٨,٣٦	٢	٠,٠٠٠	٣,٠٠
١١	يحرص على إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات	١٢٩,٦١	٢	٠,٠٠٠	٣,٠٠
١٢	يتنظم أعمال الإمتحانات بالمدرسة	٢٣٦,٨٩	٢	٠,٠٠٠	٣,٠٠
١٣	يعقد اجتماعات دورية مع المعلمين لمناقشة سير العمل	٢٤٧,٠٩	٢	٠,٠٠٠	٣,٠٠
١٤	يتابع غياب الطلاب من خلال السجلات الخاصة بهم	٢٥٦,٠٩	٢	٠,٠٠٠	٣,٠٠

المصدر: إعداد الباحث من برنامج spss ٢٥

يُلاحظ من خلال التحليل الإحصائي للمحور أعلاه في جانب التفسير الإحصائي لحساب قيمة مربع كاي إرتفاع درجة الحرية لصالح القيمة المعنوية لدرجة (٠,٠٠٠) وحساب درجة الوسيط عند مستوى الدرجة الثالثة مما يعني، موافقة الباحثين الإيجابية على أسئلة هذا المحور بالموافقة، وذلك يدل على أن الصورة العامة لتنفيذ عمل مدراء المدارس بتلك المحلية جيداً. وبالنظر لتفاصيل ذلك التحليل

الإحصائي من خلال التوزيع التكراري والنسبي للمحور الرابع نلاحظ أن هنالك تبايناً في آراء المعلمين يتضح من خلاله أن معظم مديري ومديرات مدارس الأساس بمحلية الخرطوم وحدتي وسط والشجرة ملتزمون بتنفيذ مهامهم الأساسية داخل المدرسة خاصة فيما يتعلق بجانب تنظيم الامتحانات والتواصل مع أولياء أمور التلاميذ لمعالجة مشكلاتهم السلوكية والأكاديمية وهي استحوذت على نسب عالية بدرجة أوافق حسب رأي المبحوثين بالإضافة الى ضبط وتقويم سلوك الطلاب وفقاً للأساليب التربوية وكذلك توجيه المعلمين والمعلمات على الأداء التدريسي المميز، ألا أننا نلاحظ أيضاً أن هنالك عدد مُقدر من المبحوثين يرون أن عدد كبير من مدراء المدارس لا يلتزمون بتنفيذ مهامهم الأساسية بمدارس أساس محلية الخرطوم وهذا يعزي لأمرين إيمان أن يكون المدير تم اختياره بصورة خاطئة تخضع للميول والانتماء والعلاقات الشخصية وهو غير جدير بالعمل الإداري ، أو أنه لم يمتلك الخبرة والمعرفة الكافية بمهامه الأساسية، وفي كلتا الحالتين هذه الفئة سيكون لها تأثيراً سلبياً على تحقيق الأهداف التربوية المرجوة بهذه المرحلة المهمة من التعليم.

## ثانياً: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمشرفين التربويين

لتحليل البيانات الخاصة بإستبانة الدراسة لمجتمع المشرفين التربويين بمحلية الخرطوم وحدتي وسط والشجرة ومقارنة آراؤهم بآراء المعلمون في جميع أسئلة الدراسة بغرض إستخلاص النتائج بصورة مشتركة بينهم تؤدي إلى الإجابات الواضحة لأسئلة هذه الدراسة، استخدمت الباحثه البرنامج الجاهز للتحليل الاحصائي (SPSS) (Statistical product and Service Solutions) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد قامت الباحثه باستعراض كل عبارة أو مجموعة عبارات في جدول يوضح عدد الاستجابات والنسب المئوية لكل إجابة لتحليل إجابات الاستبانة.

ولتحليل المعلومات والبيانات التي حصلت عليها الدراسة من خلال الاستبانة تم إدخال هذه البيانات في جهاز الحاسب الآلي ثم طبقت عليها مجموعة من المعالجات الإحصائية التالية:

جدول رقم (٤-٢٢) يوضح التوزيع التكراري والنسبي للمحور الأول: ما مدى اسهام الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية بمدارس الأساس محلية الخرطوم بوحدتي وسط والشجرة من

وجهة نظر المشرفين التربويين؟

م	العبارة القياسية:	درجة التحقق			
		وافق	%	لاوافق	%
١	الإدارات المدرسية بمحلية الخرطوم تعمل على تحقيق الأهداف التربوية في أنها:	٣٧	٩٧,٤	١	٢,٦
٢	ترسخ العقيدة الإسلامية في عقول وقلوب الطلاب	٣٢	٨٤,٢	٦	١٥,٨
٣	تعمل على تنمية الوعي البيئي لدى الطلاب	٣٥	٩٢,١	٣	٧,٩
٤	تعمل على تقوية روح الجماعة بين الطلاب	٣٥	٩٢,١	٣	٧,٩
٥	تشجع الطلاب على الإبداع وتنمية القدرات	٢٠	٥٢,٦	١٧	٤٤,٧
٦	تعمل على تنمية الطلاب تنمية متكاملة	٢٤	٦٣,٢	١٣	٣٤,٢
٧	تعد الطالب للحياة العملية في البيئة التي يعيش فيها	١٧	٤٤,٧	١٦	٤٢,١
٨	توفر خدمات صحية وتعليمية للطلاب	٣٢	٨٤,٢	٦	١٥,٨
٩	تنشئ الطلاب على حب الوطن والاعتزاز به	٣٠	٧٨,٩	٧	١٨,٤
	تنشط عقول الطلاب وتنقفهم بالعلوم والخبرات				

المصدر: إعداد الباحث من برنامج spss ٢٥

الجدول رقم (٤-٢٣) يوضح التوزيع التكراري والنسبي للمحور الأول: ما مدى اسهام الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية بمدارس الأساس محلية الخرطوم بوحدتي وسط والشجرة منوجهة نظر المشرفين التربويين؟

م	العبارة	درجة التحقق				
		درجة	الوسيط	القيمة	مربع كاي	
	الإدارات المدرسية محلية الخرطوم تعمل على تحقيق الأهداف التربوية في أنها:	القياس	المعنوية	الحرية	درجات	
١	ترسخ العقيدة الإسلامية في عقول وقلوب الطلاب	اوافق	٣,٠٠	٠,٠٠٠	١	٣٤,١٠
٢	تعمل على تنمية الوعي البيئي لدى الطلاب	اوافق	٣,٠٠	٠,٠٠٠	١	١٧,٧٨
٣	تعمل على تقوية روح الجماعة بين الطلاب	اوافق	٣,٠٠	٠,٠٠٠	١	٢٦,٩٤
٤	تشجع الطلاب على الإبداع وتنمية القدرات	اوافق	٣,٠٠	٠,٠٠٠	١	٢٦,٩٤
٥	تعمل على تنمية الطلاب تنمية متكاملة	اوافق	٣,٠٠	٠,٠٠٠	٢	١٦,٤٧
٦	تعد الطالب للحياة العملية في البيئة التي يعيش فيها	اوافق	٣,٠٠	٠,٠٠٠	٢	٢٠,٨٩
٧	توفر خدمات صحية وتعليمية للطلاب	اوافق	٣,٠٠	٠,٠٠٠	٢	١٧,٠٠
٨	تنشئ الطلاب على حب الوطن والاعتزاز به	اوافق	٣,٠٠	٠,٠٠٠	٢	١٧,٧٨
٩	تنشط عقول الطلاب وتنقدهم بالعلوم والخبرات	اوافق	٣,٠٠	٠,٠٠٠	٢	٣٧,٠٠

المصدر: إعداد الباحثه من برنامج ٢٥ spss

بناءً على ما سبق من تحليل احصائي لاستجابات المفحوصين من المشرفين التربويين في هذا المحور يمكننا أن نستنتج أن معظم المبحوثين من المشرفين متفقين على أن الإدارات المدرسية تعمل على إنجاز مهامها في كافة الجوانب المذكورة في أسئلة هذا المحور بكفاءة عالية دون أي قصور، وهذا ما يختلف إختلافاً كبيراً مع إستجابات المبحوثين من مجتمع المعلمين لنفس المحور، ألا أن هنالك تبايناً لآراء عدد بسيط من المشرفين بأن مديرو المدارس (لا يعملون على تنمية الطلاب تنمية متكاملة، ولا يعملون على إعداد الطالب للحياة العملية في البيئة التي يعيش فيها، كما أنهم لا يجتهدون في توفير خدمات صحية وتعليمية للطلاب، بالإضافة لأنهم لا يعملون على تنشيط عقول الطلاب وتنقدهم بالعلوم والخبرات).

جدول رقم (٤-٢٤) يوضح التوزيع التكراري والنسبي للمحور الثاني: ما مدى الإلتزام بمعايير وطريقة اختيار مديري ومديرات المدارس بمدارس أساس محلية الخرطوم بوحدتي وسط والشجرة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

م	العبارة	درجة التحقق			
		اوافق	%	لا اوافق	%
	معايير وطرق إختيار مديري ومديرات المدارس الأساسية بمحلية الخرطوم				
١	يتم الاختيار بناءً على الخبرة	٣٠	٧٨,٩	٥	١٣,٢
٢	يتم الاختيار بناءً على الكفاءة	٢٢	٥٧,٩	١١	٢٨,٩
٣	يتم الاختيار بناءً على التخصص	٧	١٨,٤	١٤	٣٦,٨
٤	يتم الاختيار بناءً على الانتماء السياسي	٩	٢٣,٧	٣	٧,٩
٥	يتم الاختيار بناءً على الصفات الجسمية	٢	٥,٣	١٣	٣٤,٢
٦	يتم الاختيار بناءً على العلاقات الإجتماعية	١٠	٢٦,٣	١٤	٣٦,٨
٧	يتم الاختيار بناءً على الدرجة الوظيفية	١٥	٣٩,٥	١٧	٤٤,٧
٨	بناءً على عدالتة في اتخاذ القرار	٢٨	٧٣,٧	٦	١٥,٨

المصدر: إعداد الباحثه من برنامج ٢٥ spss

الجدول رقم (٤-٢٥) يوضح التوزيع التكراري والنسبي للمحور الثاني: ما مدى الإلتزام بمعايير وطريقة اختيار مديري ومديرات المدارس بمدارس أساس محلية الخرطوم بوحدتي وسط والشجرة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

م	العبارة	درجة التحقق			
		مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط
	معايير وطرق إختيار مديري ومديرات المدارس الأساسية بمحلية الخرطوم				درجة القياس
١	يتم الاختيار بناءً على الخبرة	٣٥,٧٣	٢	٠,٠٠	٣,٠٠
٢	يتم الاختيار بناءً على الكفاءة	١١,٧٣	٢	٠,٠٠	٣,٠٠
٣	يتم الاختيار بناءً على التخصص	١٤,١٥	٢	٠,٠٠	٢,٠٠
٤	يتم الاختيار بناءً على الانتماء السياسي	٢٢,٤٧	٢	٠,٠٠	١,٠٠
٥	يتم الاختيار بناءً على الصفات الجسمية	١٧,٤٢	٢	٠,٠٠	١,٠٠
٦	يتم الاختيار بناءً على العلاقات الإجتماعية	١١,٨٤	٢	٠,٠٠	٢,٠٠
٧	يتم الاختيار بناءً على الدرجة الوظيفية	١٥,٤٢	٢	٠,٠٠	٢,٠٠
٨	بناءً على عدالتة في اتخاذ القرار	٢٨,٠٠	٢	٠,٠٠	٣,٠٠

المصدر: إعداد الباحثه من برنامج ٢٥ spss

بناءً على ما سبق من تحليل احصائي لاستجابات المبحوثين يُلاحظ أن هنالك تبايناً في استجابات المبحوثين من مجتمع المشرفين في هذا المحور، حيث يظهر في الفروق الإحصائية لصالح الذي يعتبرون أن أختيار معظم مديرو ومديرات المدارس يتم وفقاً للخبرة فقط مما يعني أن هنالك نسبة مقدرة ترى أن هنالك عدد من المديرين لا يتم تطبيق هذا المعيار عليهم وأن هنالك أساليب أخرى سلبية تدخل في اختيار مدير المدرسة مثل الإنتماء السياسي والعلاقات الإجتماعية، ينبغي مراجعتها وتقويمها، ومن الملاحظ أن إستجابات مجتمع الدراسة على أسئلة هذا المحور تتفق مع إستجابات مجتمع المعلمين على نفس المحور بدرجة كبيرة في معظم الأسئلة.

جدول رقم (٤-٢٦) يوضح التوزيع التكراري والنسبي المحور الثالث: ما مدى الإلتزام بطرق أداء العمل التربوية الجيدة في حل مشكلات الإدارة المدرسية بمرحلة الاساس - محلية الخرطوم وحدتي وسط والشجرة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

م	العبارة	درجة التحقق				
		اوافق	%	اوافق لحد ما	%	لا اوافق
	الإدارة المدرسية بمحلية الخرطوم تلتزم بطرق الأداء التربوي من خلال :					
١	تستخدم التقنيات الحديثة لحل المشكلات الإدارية	١٤	٣٦,٨	١٩	٥٠,٠	٥
٢	تستخدم البحث العلمي لحل المشكلات الإدارية	١٦	٤٢,١	١٨	٤٧,٥	٤
٣	تتخذ القرارات وفقاً لمعايير الجودة الشاملة في التعليم	٢٥	٦٥,٨	١١	٢٨,٩	٢
٤	تستخدم الديمقراطية في إتاحة حرية الرأي للمرؤوسين	٢٣	٦٠,٥	١٣	٣٤,٢	٢
٥	تشجع العمل التعاوني بين المرؤوسين	٣٠	٧٨,٩	٥	١٣,٢	٣
٦	تهتم بالتحفيز المناسب للمعلمين المتميزين	٢٢	٥٧,٩	٩	٢٣,٧	٧
٧	تمارس العدالة في النواحي المالية بالمدرسة	٢٤	٦٣,٢	١١	٢٨,٩	٣
٨	تهتم بتوفير احتياجات العمل الأساسية للمدرسة	٢٦	٦٨,٤	١٠	٢٦,٣	٤
٩	تهتم بتوفير الميزانية المناسبة لتنفيذ المناشط التربوية	٢٤	٦٣,٢	٢٤	٢٦,٣	٤
١٠	توفر الوسائل والتقنيات الحديثة للتعليم بالمدرسة	٢١	٥٥,٣	١٥	٣٩,٥	٢
١١	تسعى لتدريب العاملين على معايير جودة التعليم	٢٦	٦٨,٤	٩	٢٣,٧	٣
١٢	تراعى الجوانب الإنسانية للمرؤوسين في العمل	٢٣	٦٠,٥	١٢	٣١,٦	٣

المصدر: إعداد الباحثه من برنامج ٢٥ spss

الجدول رقم (٤-٢٧) يوضح التوزيع التكراري والنسبي المحور الثالث: ما مدى الإلتزام بطرق أداء العمل التربوية الجيدة في حل مشكلات الإدارة المدرسية بمرحلة الاساس - محلية الخرطوم وحدتي وسط والشجرة من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

م	العبارة	درجة التحقق			
		مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط
	الإدارة المدرسية بمحلية الخرطوم تلتزم بطرق الأداء التربوي من خلال :				درجة القياس
١	تستخدم التقنيات الحديثة لحل المشكلات الإدارية	١٧,٩٤	٢	٠,٠٠	٢,٠٠
٢	تستخدم البحث العلمي لحل المشكلات الإدارية	١٩,٠٥	٢	٠,٠٠	٢,٠٠
٣	تتخذ القرارات وفقاً لمعايير الجودة الشاملة في التعليم	٢١,٢١	٢	٠,٠٠	٣,٠٠
٤	تستخدم الديمقراطية في إتاحة حرية الرأي للمرؤوسين	١٧,٤٢	٢	٠,٠٠	٣,٠٠
٥	تشجع العمل التعاوني بين المرؤوسين	٣٥,٧٣	٢	٠,٠٠	٣,٠٠
٦	تهتم بالتحفيز المناسب للمعلمين المتميزين	١٠,٤٧	٢	٠,٠٠	٣,٠٠
٧	تمارس العدالة في النواحي المالية بالمدرسة	١٧,٧٣	٢	٠,٠٠	٣,٠٠
٨	تهتم بتوفير احتياجات العمل الأساسية للمدرسة	٢٣,٥٧	٢	٠,٠٠	٣,٠٠
٩	تهتم بتوفير الميزانية المناسبة لتنفيذ المناشط التربوية	١٦,٦٣	٢	٠,٠٠	٣,٠٠
١٠	توفر الوسائل والتقنيات الحديثة للتعليم بالمدرسة	١٤,٨٩	٢	٠,٠٠	٣,٠٠
١١	تسعى لتدريب العاملين على معايير جودة التعليم	٢٢,٤٧	٢	٠,٠٠	٣,٠٠
١٢	تراعى الجوانب الإنسانية للمرؤوسين في العمل	١٥,٨٤	٢	٠,٠٠	٣,٠٠

المصدر: إعداد الباحثه من برنامج ٢٥ spss

يُلاحظ من التحليل الإحصائي أن هنالك تبايناً بين إستجابات المبحوثين من المشرفين التربويين، حيث أن عدد معظم يرون أن الإدارة المدرسية بمحلية الخرطوم تلتزم بطرق الأداء التربوي، من خلال موافقتهم الواضحة بالإيجابية لصالح المدراء كما يتضح في الجداول الإحصائية أعلاه، كما يتضح أيضاً أن هنالك عدد مقدر من المبحوثين من المشرفين يرون أن الإدارات المدرسية غير مُلتزمة بطرق الأداء التربوي الجيد، وهذا يعني أن هنالك عدد كبير لا يستخدمون الطرق العلمية التربوية في حل مشكلات

المدرسة مما يجعل كل إدارة مدرسة تعمل منعزلة في أدائها لحل المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية وهذا سيضعف إمكانية تحقيق الأهداف التربوية.

جدول رقم (٤-٢٨) يوضح التوزيع التكراري والنسبي للمحور الرابع: ما مدى معرفة المديرين والمديرات بمهامهم الأساسية وتنفيذها بمدارس الاساس بمحلية الخرطوم بوحدتي وسط والشجرة من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

م	العبارة	درجة التحقق				
		اوافق	%	اوافق لحد ما	%	لا اوافق
	مدير المدرسة بمحلية الخرطوم جيد تنفيذ مهامه الاساسية من خلال أنه :					
١	يعد خطة سنوية لتحقيق الأهداف التربوية المرسومة	٢٧	٧١,١	٧	١٨,٤	٤
٢	يهتم بمتابعة تنفيذ الخطة التدريسية السنوية	٣١	٨١,٦	٥	١٣,٢	٢
٣	يمارس الإشراف التربوي الحديث على أداء التدريس	٢٣	٦٠,٥	١٤	٣٦,٨	١
٤	ينقل خبراته للمعلمين والمعلمات في الأداء التدريسي	٣٠	٧٨,٩	٧	١٨,٤	١
٥	يعمل على ضبط وتقويم سلوك الطلاب تربوياً	٣٢	٨٤,٢	٥	١٣,٢	١
٦	ينفذ الأنشطة الأصفية لتنمية شخصيات التلاميذ	٢٠	٥٢,٦	١٦	٤٢,١	٢
٧	يساهم في تطوير وبناء المناهج التعليمية	٢١	٥٥,٣	١١	٢٨,٩	٦
٨	يعمل على ربط المدارس بالداعمين من رموز المجتمع	٢٣	٦٠,٥	١٢	٣١,٦	٣
٩	يتواصل مع أولياء أمور التلاميذ لمعالجة مشكلاتهم	٣١	٨١,٦	٥	١٣,٢	٢
١٠	يضع معايير واضحة لتقويم الأداء المدرسي	٢٧	٧١,١	٩	٢٣,٧	٢
١١	يحرص على إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات	٢٤	٦٣,٢	١١	٢٨,٩	٣
١٢	ينظم أعمال الإمتحانات بالمدرسة	٢٩	٧٦,٣	٧	١٨,٤	٢
١٣	يعقد اجتماعات دورية مع المعلمين لمناقشة سير العمل	٣٢	٨٤,٢	٦	١٥,٨	٠
١٤	يتابع غياب الطلاب من خلال السجلات الخاصة بهم	٣١	٨١,٦	٥	١٣,٢	٢

المصدر: إعداد الباحثه من برنامج spss ٢٥

الجدول رقم (٤-٢٩) يوضح التوزيع التكراري والنسبي للمحور الرابع: ما مدى معرفة المديرين والمديرات بمهامهم الأساسية وتنفيذها بمدارس الاساس بمحلية الخرطوم بوحدتي وسط والشجرة من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

م	العبرة	درجة التحقق			
		مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط
	مدير المدرسة بمحلية الخرطوم جيد تنفيذ مهامه الاساسية من خلال أنه :				درجة القياس
١	يعد خطة سنوية لتحقيق الأهداف التربوية المرسومة	٢٤,٦٨	٢	٠,٠٠	٣,٠٠
٢	يهتم بمتابعة تنفيذ الخطة التدريسية السنوية	٤٠,١٥	٢	٠,٠٠	٣,٠٠
٣	يمارس الإشراف التربوي الحديث على أداء التدريس	١٩,٣١	٢	٠,٠٠	٣,٠٠
٤	ينقل خبراته للمعلمين والمعلمات في الأداء التدريسي	٣٧,٠٠	٢	٠,٠٠	٣,٠٠
٥	يعمل على ضبط وتقويم سلوك الطلاب تربوياً	٤٤,٨٩	٢	٠,٠٠	٣,٠٠
٦	ينفذ الأنشطة الأصفية لتنمية شخصيات التلاميذ	١٤,١٠	٢	٠,٠٠	٣,٠٠
٧	يساهم في تطوير وبناء المناهج التعليمية	١٩,٢١	٢	٠,٠٠	٣,٠٠
٨	يعمل على ربط المدارس بالداعمين من رموز المجتمع	١٥,٨٤	٢	٠,٠٠	٣,٠٠
٩	يتواصل مع أولياء أمور التلاميذ لمعالجة مشكلاتهم	٤٠,١٥	٢	٠,٠٠	٣,٠٠
١٠	يضع معايير واضحة لتقويم الأداء المدرسي	٢٦,٢٦	٢	٠,٠٠	٣,٠٠
١١	يحرص على إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات	١٧,٧٣	٢	٠,٠٠	٣,٠٠
١٢	ينظم أعمال الإمتحانات بالمدرسة	٣٢,٥٧	٢	٠,٠٠	٣,٠٠
١٣	يعقد اجتماعات دورية مع المعلمين لمناقشة سير العمل	١٧,٧٨	٢	٠,٠٠	٣,٠٠
١٤	يتابع غياب الطلاب من خلال السجلات الخاصة بهم	٤٠,١٥	٢	٠,٠٠	٣,٠٠

المصدر: إعداد الباحثه من برنامج spss ٢٥

من خلال آراء المبحوثين من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات من خلال جداول التحليل الإحصائي أعلاه لإستجابات المبحوثين لهذا المحور، يُلاحظ أن هنالك تباين في آراء معظم المبحوثين، حيث يرون أن معظم المديرين والمديرات يعملون على تنفيذ مهامهم الأساسية لإدارة المدرسة، الا أن هنالك نسبة ترى أن هنالك عدد من المديرين والمديرات لا يلتزمون بتنفيذ مهامهم الأساسية بمدارس

أساس محلية الخرطوم، وهذا يُعزى إلى الطرق التي يتم بها إختيار مديري المدارس والتي يجب أن يتم الاختيار فيها على أسس وضوابط محددة حتى تستطيع الإدارة المدرسية تحقيق أهدافها.

### تعليق عام على نتائج الدراسة الخاصة بالمشرفين والمعلمين

من خلال التحليل الاحصائي و من خلال خبرة الباحثة في مجال التدريس والاستفادة من الدراسات السابقة بالاضافة لآراء المبحوثين لاحظت الباحثة وجود اتفاق بين عينتي مجتمع البحث من المشرفين والمعلمين في الاجابة على السؤال الاول ما مدى اسهام الإدارة المدرسية في تحقيق الاهداف التربوية بمدارس اساس محلية الخرطوم؟ حيث اتفقت عينتي البحث على ان الإدارة المدرسية تساهم مساهمة فاعلة على تحقيق الاهداف التربوية مع وجود بعض القصور في اداء عمل الإدارة المدرسية وهذا يحتاج الى وقفة من قبل الشؤون التعليمية بمحلية الخرطوم لمعرفة المشكلات التي تواجه عمل الإدارة المدرسية وحلها حتى تحقق الإدارة المدرسية أهدافها وهي تمثل أهداف التربية والتعليم.

في الاجابة عن السؤال الثاني (مامدى الالتزام بمعايير وطريقة اختيار مديري ومديرات المدارس بمدارس اساس محلية الخرطوم؟ عملت الباحثة على مقارنة النتائج الخاصة بالمشرفين ومقارنتها بالنتائج الخاصة بالمبحوثين من المعلمين ووجدت ان هنالك اتفاق بين عينتي البحث وان هنالك طرق مختلفة يتم بها اختيار مدير المدرسة بعضهم يتم اختيارهم بالخبرة وبعضهم بدون خبرة كافية.

في الاجابة عن السؤال الثالث مامدى الالتزام بطرق اداء العمل التربوية الجيدة في حل مشكلات الإدارة المدرسية حيث قارنت الباحثة نتائج المبحوثين ووجدت ان هناك اتفاق بين عينتي البحث من المشرفين والمعلمين على ان هنالك طرق مختلفة ومتعددة تتم بها حل المشكلات الخاصة بالإدارة المدرسية الا انهم لا يستخدمون الطرق العلمية لحل المشكلات الخاصة بالمدرسة وترى الباحثة ضرورة تدريب وتأهيل مديري المدارس على استخدام الطرق العلمية لحل مشكلات الإدارة المدرسية في الاجابة عن السؤال الرابع ما مدى معرفة المديرين بمهامهم الاساسية وتنفيذها بمدارس اساس محلية الخرطوم وحدة الخرطوم وسط والشجرة؟ من خلال التحليل الاحصائي واجابات المفحوصين من المشرفين والمعلمين اضافة الى خبرات الباحثة في مجال التدريس تتفق الباحثة مع عينتي المبحوثين ان معظم مديري المدارس يلتزمون باداء مهامهم الاساسية كما ان هنالك عدد مقدر لا يستهان به لا يلتزمون باداء مهامهم الاساسية لذلك

ترى الباحثة ان المشكلة تكمن في عدد من الجوانب أهمها التدريب فلا بد من تدريب مديري، المدارس قبل توليهم امر الإدارة المدرسية وان تكون الدورات التدريبية مستمرة قبل واثناء الخدمة كذلك لابد من اختيار الصحيح لمديري المدارس وفق الاسس والضوابط العلمية لاختيار مديري المدارس حتى تحقق الإدارة المدرسية أهدافها وبالتالي تتحقق أهداف الإدارة التربوية .

# الفصل الخامس

## خاتمة الدراسة

## الفصل الخامس

### خاتمة البحث

(النتائج والتوصيات والمقترحات)

بناءً على سبق من التحليل الإحصائي لإستجابات المبحوثين في هذا الفصل السابق يمكننا أن نستخلص النتائج النهائية لهذه الدراسة وفقاً لآراء المبحوثين من عينتي مجتمعي الدراسة على النحو التالي:

**أولاً: نتائج الدراسة لعينة البحث من مجتمع المعلمين:**

أن للإدارة المدرسية دوراً مقدراً وإسهاماً كبيراً في تحقيق الأهداف التربوية بمرحلة الأساس بمحلية الخرطوم وحدتي وسط والشجرة إلا أن هذا الدور يشوبه بعض القصور الذي يحتاج المعالجة.

١. هنالك فروق إحصائية لصالح الذين يعتبرون أن اختيار عدد مقدر من مديري المدارس يتم

وفقاً للخبرة فقط مما يعني أن هنالك نسبة مقدر ترى ان هنالك عدد من المديرين لا يتم تطبيق

اتخاذ هذا المعيار عليهم، هنالك عدد كبير من الإدارات المدرسية لمرحلة الأساس بمحلية

الخرطوم، وحدتي ( الشجرة والخرطوم وسط)، لا يستخدمون الطرق العلمية المعروفة في حل

المشكلات الخاصة بالمدرسة في جوانبها العلمية والتربوية.

٢. يوجد تباين في آراء المبحوثين يتضح من خلال موافقة الأغلبية بأن معظم مديري ومديرات

مدارس الأساس بمحلية الخرطوم وحدتي وسط والشجرة ملتزمون بتنفيذ مهامهم الأساسية داخل

المدرسة خاصة فيما يتعلق بجانب تنظيم الامتحانات والتواصل مع أولياء أمور التلاميذ

لمعالجة مشكلاتهم السلوكية والأكاديمية، إلا أن هنالك مجموعة أخرى ترى أن الكثيرين من

المديرين غير قائلون بمهامهم بالصورة المطلوبة، ويُعزى ذلك لعدم مراعاة تعيينهم وفقاً

للمعايير الصحيحة لإختيار مدير المدرسة.

**ثانياً: نتائج الدراسة لعينة البحث من مجتمع المشرفين:**

(١) معظم المبحوثين من المشرفين متفقين على أن الإدارات المدرسية تعمل على إنجاز مهامها في

كافة الجوانب الإدارية بكفاءة عالية دون أي قصور، إلا أن بعض المشرفين يرون أن مديرو

المدارس (لا يعملون على تنمية الطلاب تنمية متكاملة، ولا يعملون على إعداد الطالب للحياة

العملية في البيئة التي يعيش فيها، كما أنهم لا يجتهدون في توفر خدمات صحية وتعليمية للطلاب، بالإضافة لأنهم لا يعملون على تنشيط عقول الطلاب وتثقفهم بالعلوم والخبرات).

(٢) معظم المبحوثين من عينة البحث لمجتمع المشرفين يعتبرون أن اختيار معظم مديرو ومديرات المدارس يتم وفقاً للخبرة فقط، مما يعني أن هنالك نسبة أخرى من المبحوثين ترى أن هنالك عدد من المديرين لا يتم تطبيق هذا المعيار وأن إختيارهم يتم وفقاً للانتماء السياسي والعلاقات الإجتماعية، ينبغي مراجعتها وتقويمها.

(٣) يرى عدد كبير من المبحوثين من المشرفين التربويين، أن الإدارة المدرسية بمحلية الخرطوم تلتزم بطرق الأداء التربوي، ألا أن هنالك عدد مقدر من المبحوثين من المشرفين يرون أن الإدارات المدرسية غير ملتزمة بطرق الأداء التربوي الجيد، وهذا يعني أن هنالك عدد كبير لا يستخدمون الطرق العلمية التربوية في حل مشكلات المدرسة مما يجعل كل إدارة مدرسة تعمل منعزلة في أدائها لحل المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية وهذا سيضعف إمكانية تحقيق الأهداف التربوية.

**ثالثاً: مقارنة بين نتائج الدراسة وفقاً لأوجه الإتفاق والإختلاف لعينتي المبحوثين في مجتمعي الدراسة:**

١. معظم المبحوثين من المشرفين والمعلمين متفقين على أن الإدارات المدرسية تعمل على إنجاز مهامها في كافة الجوانب الإدارية بكفاءة عالية دون أي قصور، إلا أن بعض المشرفين وبعض المعلمين يرون أن مديرو المدارس (لا يعملون على تنمية الطلاب تنمية متكاملة، ولا يعملون على إعداد الطالب للحياة العملية في البيئة التي يعيش فيها، كما أنهم لا يجتهدون في توفر خدمات صحية وتعليمية للطلاب، بالإضافة لأنهم لا يعملون على تنشيط عقول الطلاب وتثقفهم بالعلوم والخبرات).

٢. معظم المبحوثين من عينتي الدراسة يعتبرون أن اختيار معظم مديرو ومديرات المدارس يتم وفقاً لمعيار الخبرة فقط وإهمال المعايير الأخرى، وهنالك نسبة أخرى من المبحوثين ترى أن

هنالك عدد من المديرين لا يتم حتى تطبيق هذا المعيار وأن إختيارهم يتم وفقاً للإنتماء السياسي والعلاقات الإجتماعية، ينبغي مراجعتها وتقويمها.

٣. يظهر أن هنالك إتفاقاً وتطابقاً حول بين عيني المبحوثين أن الإدارة المدرسية بمحلية الخرطوم تلتزم بطرق الأداء التربوي، ألا أن هنالك عدد مقدر منهم يرون أن الإدارات المدرسية غير مُلتزمة بطرق الأداء التربوي الجيد، وهذا يعني أن هنالك عدد كبير لا يستخدمون الطرق العلمية التربوية في حل مشكلات المدرسة مما يجعل كل إدارة مدرسة تعمل منعزلة في أدائها لحل المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية وهذا سيضعف إمكانية تحقيق الأهداف التربوية.

#### رابعاً: توصيات الدراسة:

١. معالجة أوجه القصور بضرورة الإلتزام القوي بتطبيق المعايير الصحيحة عند إختيار مديري المدارس.

٢. إقامة التدريب والتأهيل التربوي الإداري العلمي والفاعل بصورة مستمرة.

٣. تفعيل دور المحاسبة الإدارية والقانونية وعدم التساهل مع إرتكاب الأخطاء الإدارية لمدراء المدارس.

#### خامساً: مقترحات لبحوث مستقبلية

١. إجراء نفس الدراسة في المحليات الأخرى بولاية الخرطوم.

٢. إجراء دراسات حول الأنماط الإدارية السائدة في مدارس الاساس بولاية الخرطوم ودورها في تحقيق الاهداف التربوية.

٣. إجراء دراسة حول الصعوبات التي تواجه الإدارات التعليمية في جانب تفعيل المعايير للإختيار الصحيح لمديري المدارس.

الملاحق

## المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر:

١/ القرآن الكريم.

٢/ السنة النبوية.

## ثانياً المراجع:

١. أحمد إبراهيم أحمد - نحو تطوير الإدارة المدرسية (دراسات نظرية وميدانية) مكتبة المعارف الحديثة ، الطبعة الأولى ٢٠٠٦ م .
٢. أحمد جلال اسماعيل - الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ٢٠٠٩ م .
٣. أكرم خطابية - المناهج المعاصرة في التربية الرياضية ، عمان ، دار الفكر ١٩٩٧ م.
٤. إبراهيم عباس الزهيري - الإدارة المدرسية والصفية منظور الجودة الشاملة ، دار الفكر العربي ، الطبعة الأولى ٢٠٠٨ م .
٥. أحمد جلال اسماعيل ، الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الإتجاهات المعاصرة، دار العلم والإيمان للنشر ٢٠٠٩ م .
٦. واصل جميل حسين المرضي - الإدارة المدرسية الفعالة ، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ٢٠٠٨ م .
٧. جودت عزت عطوي - الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الطبعة الخامسة ٢٠١٢ م .
٨. حافظ فرج أحمد ، محمد صبري - إدارة المؤسسات التربوية ، عالم الكتب القاهرة ٢٠٠٣ م.
٩. وهيب سمعان ، محمد مرسي - الإدارة المدرسية الحديثة ، الطبعة الثانية ١٩٨٥ م.
١٠. محمد منير مرسي - الإدارة المدرسية الحديثة ، عالم الكتب القاهرة ٢٠٠١ م.

١١. محمد حسن حساد - الإدارة التعليمية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ٢٠٠٥ م .
١٢. مروان أبوحوئج - المناهج التربوية المعاصرة ، مفاهيمها ، عناصرها ، أسسها ، عملياتها ، عمان دار الثقافة للنشر والتوزيع ، بدون طبعة ٢٠٠٦ م .
١٣. مختار نور الدين - الإدارة والقيادة التربوية ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، الكويت ٢٠١٦ م .
١٤. سليمان حامد - الإدارة التربوية المعاصرة ، دار أسامة للنشر ، الطبعة الأولى ٢٠٠٩ م .
١٥. فوزي سماره - الإدارة التربوية ، الطريق للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، الطبعة الأولى ٢٠٠٧ م .
١٦. صلاح عبد الحميد مصطفى - الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، دار المريخ للنشر ، الرياض، ٢٠٠٢ م .
١٧. راغب أحمد راغب - الإدارة التربوية في القطاع المدرسي ، دار البداية ، عمان ، ٢٠١٠ م .
١٨. يعقوب حسين نشوان، جميل عمر نشوان - السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ، دار الفرقان للنشر عمان ، الطبعة الثانية ٢٠٠٤ م .
١٩. مريم محمد الشرقاوي - الإدارة المدرسية ، مكتبة النهضة المصرية الطبعة الأولى ٢٠٠٦ م .
٢٠. عبد اللطيف بن حسين فرج، التدريس الفعال، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، ٢٠٠٩ م.
٢١. محمد الدريج، التدريس الهادف، دار الكتاب الجماعي، ٢٠٠٤ م، ، الطبعة الاولى.
٢٢. ذوقان عبيدان، إستراتيجيات التدريس في القرن الحادي و العشرين ، الطبعة الأولى ، دار الفكر، ٢٠٠٧ م.

٢٣. جلال من الله جبريل، التصميم التعليمي وفق الأهداف التربوية ، الطبعة الاولى ،  
جامعة السودان المفتوحة ، ٢٠٠٨م.

٢٤. هشام يعقوب ، أساليب تدريس الإجتماعات ،: دار الراية للنشر و التوزيع ، الطبعة  
الاولى، ٢٠٠٨م.

٢٥. سامي سلطي عريفج، مدخل إلى التربية، دار الفكر ، الطبعة الثالثة، ٢٠٠٨م.

٢٦. إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية للطباعة و النشر ،  
القاهرة، ١٩٧٢م.

### الرسائل الجامعية :-

٢٧. أم سلمة عبد القادر محمد صالح -بعنوان الإدارة المدرسية والتحصيل  
الدراسي) رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الخرطوم للعام ١٩٩٤ م .

٢٨. ايمان ارباب صالح علي - دراسة : بعنوان ( دور التخطيط الإستراتيجي في  
زيادة فعالية الإدارة المدرسية بولاية الخرطوم) رسالة دكتوراه غير منشورة  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا للعام ٢٠١٦ م .

٢٩. تركي الحميدي جذاع العتيبي، دراسة: بعنوان العلاقات الإنسانية في الإدارة  
المدرسية ودورها في تعزيز الأداء المهني للمعلمي بمدرسة منطقة حولي  
التعليمية بالمرحلة الثانوية بالكويت، رسالة ماجستير غير منشورة العام ٢٠٢٢م،  
جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا.

٣٠. توفيق الزاكي حسن موسى، (المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية بالمرحلة  
الثانوية وأثرها على العملية التربوية ، دراسة ميدانية بولاية النيل الأبيض محلية  
ربك، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا،  
٢٠١٣م.

٣١. جين ويفاتر (Jean aevans) ١٩٩٥ دراسة مقارنة اداء ثلاثية من مديري  
المدارس وبين آخرون.

٣٢. حاتم سليمان عثمان الفكي . دراسة : بعنوان ( دور الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية في انجاح خطط التعليم بالمرحلة الثانوية بولاية القضارف )رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا للعام ٢٠١٥ م .
٣٣. خلف غصَّاب صاهود الدولي العنزي - دراسة : بعنوان ( درجة امتلاك مديري المدارس الإبتدائية في منطقة الحدود الشمالية التعليمية للمملكة العربية السعودية للكفايات المهنية وأهميتها لعملهم ) رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السودان لعلوم والتكنولوجيا للعام ٢٠٠٤ م .
٣٤. دنغان ١٩٩٥ ( dungan )، دراسة بحثت في خبرة المدرسة في السنوات الخمس الأولى لمجموعة أكملت الاعداد المطور للموظف الإداري.
٣٥. رشيد بن محمد بن فهد الشيرمي - بعنوان ( دور مديري المدارس الإبتدائية في بناء العلاقات بين مدارسهم والتكنولوجيا للعام ٢٠٠٥ م .
٣٦. رقية الطيب أحمد يعقوب - دراسة : بعنوان ( مدى تطبيق المهام الإدارية لدى مديري مدارس مرحلة الأساس وإنعكاساتها على تطوير العملية التعليمية - دراسة ميدانية بولاية غرب دارفور)رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا للعام ٢٠١٥ م .
٣٧. سميث ( smith ١٩٩٦ )، دراسة: تناولت اسلوب حل المشاكل لدى الأفراد الذين يشغلون مواقع قيادية والمعلمين.
٣٨. سياد أوري عبده خالد، فعالية الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية في المدارس الثانوية العربية الإسلامية ، شمال شرق كينيا ، دراسة ماجستير غير منشورة جامعة الزعيم الأزهرى، ٢٠١٠م.
٣٩. عبد الناصر شيخ محمود إسماعيل، دراسة: بعنوان: (متطلبات القيادة التربوية الناجحة في الإدارة المدرسية الحديث ، شمال شرق كينيا)، دراسة ماجستير غير منشورة ، جامعة الزعمي الازهرى، ٢٠١١م.

٤٠. عثمان أحمد محمد حليبي - دراسة : بعنوان (الإتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية لمدارس مرحلة الأساس بولاية كسلا)رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السودان لعلوم والتكنولوجيا للعام ٢٠٠٩ م .
٤١. علي عبد الجبار رجا مقبل - دراسة : بعنوان ( فعالية الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديرات المدارس ومديرها في المرحلة الثانويّةودراسة ميدانية في مدارس محافظة رام الله والبيدة ) رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا للعام ٢٠٠٤م.
٤٢. علي كمال محمد أبو علي - بعنوان (الصعوبات والمشكلات التي تواجه معلمي مرحلة الأساس وأثرها في الأداء الأكاديمي) رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا للعام ٢٠٠٨ م .
٤٣. فاطمة محجوب محمد عثمان . دراسة : بعنوان ( دور الوسائل التعليمية في تحقيق الأهداف التربوية لتلاميذ مرحلة الأساس بمحافظة الخرطوم) رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا للعام ٢٠٠٠م
٤٤. فتحية سالم محمد الأغوات - دراسة : بعنوان ( تأثير برنامج تطوير الإدارة المدرسية في أداء مديري المدارس في محافظة الكرك)رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة السودان لعلوم والتكنولوجيا للعام ٢٠٠٨ م .
٤٥. فويت ( ١٩٩٠ voit ) دراسة تقويمية عن تطوير المهارات. العامة في برنامج اعداد المديرين من وجه نظرهم والانماط التدريسية المستخدمة في تطوير هذه المهارات.
٤٦. كليكي ( ١٩٩١ clecly ) دراسة بعنوان مقارنة لبرنامج التأهيل الإداري والمسئوليات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية في ولاية كارولينا الجنوبية

٤٧. كمال عثمان عبد الكريم دراسة: بعنوان: تطوير الإدارة المدرسية على ضوء أسس ومفاهيم التغيير المخطط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزعيم الأزهرى، ٢٠٠٧م.

٤٨. محمد أحمد قندي - دراسة: بعنوان ( تحليل الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الثانوية بشعبيات الجنوب ليبيا ) رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا للعام ٢٠٠٧م .

٤٩. محمد محمد علي عثمان، دراسة: بعنوان معوقات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري المدارس بمحلية شرق النيل، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا العام ٢٠١٣م.

٥٠. محمود محمد علي عثمان - دراسة : بعنوان ( معوقات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية دراسة ميدانية من وجهة نظ مديري المدارس بمحلية شرق النيل ( رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا للعام ٢٠١٣م

٥١. منى مؤمن عماد الدين . دراسة: بعنوان ( تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في اعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير )رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا للعام ٢٠٠٢م .

بسم الله الرحمن الرحيم  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا  
كلية التربية

---

السيد/ الدكتور .....

المحترم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الموضوع : تحكيم استبانة

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية بعنوان :

واقع عمل الإدارة المدرسية ودوره في تحقيق الأهداف التربوية

بمرحلة الأساس - ولاية الخرطوم - محلية الخرطوم

(وحدتي الخرطوم وسط والشجرة أنموذجاً)

(من وجهة نظر المشرفيين والمعلمين)

بالإشارة للموضوع أعلاه وبصفتكم من أساتذة التربية والمهتمين بأمرها أرجو شاكراً أبداء أرائكم في

العبارات المرفقة من حيث سلامة اللغة ووضوحها وارتباطها بالمجال الذي تتحدث فيه مع إجراء

التعديل أو الحذف أو الإضافة حسب ما ترونه مناسباً .

مع فائق احترامي وتقديري لحسن تعاو نكم ،،،

الباحثة

بسم الله الرحمن الرحيم  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا  
كلية التربية

---

الأخوة الافاضل / الأخوات الفضيلات / مديرو ومديرات المدارس / المشرفون التربويون / المعلمين  
والمعلمات بمرحلة الاساس محلية الخرطوم

المحترم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الموضوع : ملء استبانة

تقوم الباحثة بإعداد بحث تكميلي بعنوان : واقع عمل الإدارة المدرسية ودوره في تحقيق الاهداف  
التربوية بمرحلة الاساس - ولاية الخرطوم - محلية الخرطوم  
من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين (وحدة الخرطوم وسط والشجرة أنموذجاً)  
للحصول على درجة الماجستير في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بناء عليه تضع الباحثة بين  
أيديكم هذه الاستبانة وتأمل منكم الاجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية وذلك للحصول على  
البيانات والمعلومات التي يمكنها ان تقود لنتائج دقيقة تساهم في كشف ومعالجة مشكلات التربية  
والتعليم في جانب الإدارة المدرسية فقط علماً بأن البيات تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ولا توجد  
اسماء للمبحوثين على الاستبانات .

الجزء الأول : البيانات الأساسية:

الرجاء التكرم بوضع علامة (√) أمام المربع المناسب:

- ١/ النوع:  ذكر  أنثى
- ٢/ المهنة : مشرف تربوي  معلم
- ٣/ المؤهل العلمي: ثانوي  بكالوريوس  دراسات عليا
- ٤/ التدريب : مدرب  غير مدرب
- ٥/ نوع المؤهل : تربوي  غير تربوي
- ٦/ سنوات الخبرة : ١-٥ سنوات  ٦-١٠ سنوات
- ١١-١٥ سنة  أكثر من ١٥ سنة

الجزء الثاني : محاور الاستبانة :

المحور الأول : ما مدى اسهام الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية بمدارس

الأساس محلية الخرطوم بوحدتي وسط والشجرة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

الرقم	العبارة: الإدارات المدرسية بمحلية الخرطوم تعمل على تحقيق الأهداف التربوية في أنها:	أوافق	أوافق لحد ما	لا أوافق
١.	ترسخ العقيدة الإسلامية في عقول وقلوب الطلاب			
٢.	تعمل على تنمية الوعي البيئي لدى الطلاب			
٣.	تعمل على تقوية روح الجماعة بين الطلاب			
٤.	تشجع الطلاب على الإبداع وتنمية القدرات			
٥.	تعمل على تنمية الطلاب تنمية متكاملة			
٦.	تعد الطالب للحياة العملية في البيئة التي يعيش فيها			
٧.	توفر خدمات صحية وتعليمية للطلاب			
٨.	تنشئ الطلاب على حب الوطن والاعتزاز به			
٩.	تنشط عقول الطلاب وتنقدهم بالعلوم والخبرات			

المحور الثاني : ما مدى الإلتزام بمعايير وطريقة اختيار مديري ومديرات المدارس بمدارس أساس

محلية الخرطوم بوحدتي وسط والشجرة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

الرقم	العبرة بمعايير وطرق إختيار مديري ومديرات المدارس الأساسية بمحلية الخرطوم	أوافق	أوافق لحد ما	لا أوافق
١.	يتم الاختيار بناءً على الخبرة			
٢.	يتم الاختيار بناءً على الكفاءة			
٣.	يتم الاختيار بناءً على التخصص			
٤.	يتم الاختيار بناءً على الانتماء السياسي			
٥.	يتم الاختيار بناءً على الصفات الجسمية			
٦.	يتم الاختيار بناءً على العلاقات الإجتماعية			
٧.	يتم الاختيار بناءً على الدرجة الوظيفية			
٨.	بناءً على عدالة في اتخاذ القرار			

المحور الثالث : ما مدى الإلتزام بطرق أداء العمل التربوية الجيدة في حل مشكلات الإدارة المدرسية بمرحلة الاساس - محلية الخرطوم وحدتي وسط والشجرة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

الرقم	العبارة	أوافق	أوافق لحد ما	لا أوافق
١.	تستخدم التقنيات الحديثة لحل المشكلات الإدارية			
٢.	تستخدم البحث العلمي لحل المشكلات الإدارية			
٣.	تتخذ القرارات وفقاً لمعايير الجودة الشاملة في التعليم			
٤.	تستخدم الديمقراطية في إتاحة حرية الرأي للمرؤوسين			
٥.	تشجع العمل التعاوني بين المرؤوسين			
٦.	تهتم بالتحفيز المناسب للمعلمين المتميزين			
٧.	تمارس العدالة في النواحي المالية بالمدرسة			
٨.	تهتم بتوفير احتياجات العمل الأساسية للمدرسة			
٩.	تهتم بتوفير الميزانية المناسبة لتنفيذ المناشط التربوية			
١٠.	توفر الوسائل والتقنيات الحديثة للتعليم بالمدرسة			
١١.	تسعى لتدريب العاملين على معايير جودة التعليم			
١٢.	تراعى الجوانب الإنسانية للمرؤوسين في العمل			

المحور الرابع : ما مدى معرفة المديرين والمديرات بمهامهم الأساسية وتنفيذها بمدارس الاساس

بمحلية الخرطوم بوحدتي وسط والشجرة؟

الرقم	العبارة القياسية	أوافق	أوافق لحد ما	لا أوافق
مدير المدرسة بمحلية الخرطوم يجيد تنفيذ مهامه الاساسية من خلال أنه :				
١.	يعد خطة سنوية لتحقيق الأهداف التربوية المرسومة			
٢.	يهتم بمتابعة تنفيذ الخطة التدريسية السنوية			
٣.	يمارس الإشراف التربوي الحديث على أداء التدريس			
٤.	ينقل خبراته للمعلمين والمعلمات في الأداء التدريسي			
٥.	يعمل على ضبط وتقويم سلوك الطلاب تربوياً			
٦.	ينفذ الأنشطة الأصفية لتنمية شخصيات التلاميذ			
٧.	يساهم في تطوير وبناء المناهج التعليمية			
٨.	يعمل على ربط المدارس بالداعمين من رموز المجتمع			
٩.	يتواصل مع أولياء أمور التلاميذ لمعالجة مشكلاتهم			
١٠.	يضع معايير واضحة لتقويم الأداء المدرسي			
١١.	يحرص على إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات			
١٢.	يتنظم أعمال الإمتحانات بالمدرسة			
١٣.	يعقد اجتماعات دورية مع المعلمين لمناقشة سير العمل			
١٤.	يتابع غياب الطلاب من خلال السجلات الخاصة بهم			

قائمة بأسماء المحكمين الذين قاموا بتحكيم الاستبانة

الرقم	الاسم	الصفة	الجامعة
١	أ.د الطيب عبدالوهاب محمد	بروفيسور	السودان للعلوم والتكنولوجيا
٢	أ.د علي خالد مضوي	بروفيسور	السودان للعلوم والتكنولوجيا
٣	د. عبدالرحمن احمد عبدالله	استاذ مساعد	السودان للعلوم والتكنولوجيا
٤	د. عمر علي عرديب	استاذ مشارك	السودان للعلوم والتكنولوجيا