

# الآية

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى :

(قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ)

صدق الله العظيم

سورة البقرة الآية (٣٢)

# الإهداء

إلى أمي العزيزة ..... فيض المحبة ونبوع الحنان

إلى أبي العزيز.....إلى من كافح في دروب الحياة ليضئ لنا طريق النجاح والخير

إلى زوجتي الغالية ورفيقة دربي ..... الأستاذة مزدلفة أحمد محمد عبد الله التي وقفت بجنبي فكانت خير مثال للتضحية ونكران الذات ، فبتشجيعها وصبرها وتحملها كان أن رأى هذا البحث النور، إليها أهدي أسمى آيات الشكر والعرفان وأتمنى لها التوفيق والنجاح.

إلى إخوتي الأعزاء..... يونس ... عثمان..... عصام .....أحمد .... سيف الدين فبوقفته الطيبة بجانبني كان ذلك الأثر الفعال لتحقيق هذا الجهد.

إلى الزهراء الندية....التي تنفحني دوماً بأريجها وعطرها .... أخواتي محاسن ومواهب .

إلى من يجمعون حياتي ويمنحوني الثقة والعزيمة ..... أبنائي ..المنذر.... تسابيح..... المثني..... المقداد ، جعلهم الله من أبناء الوطن الصالحين والمتفوقين في مشوار حياتهم.

إلى زميلي ورفيق دربي الأستاذ الصحفي صلاح الدين مصطفى محمد مصطفى وأسرتة الكريمة التي كانت بمثابة الروح إلي في تشجيعها ومشاركتها لي وعملها على راحتني ومساعدتي كثيراً.

إلى كل زملائي وأساتذتي ومعارفي وجميع طلاب العلم أهدي إليكم هذا الجهد المتواضع.

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المبعوث رحمةً للعالمين ، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه الطيبين الطاهرين، الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، نحمده ونثني عليه تثناءً عظيماً كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه أن من علينا بهذا التوفيق الكبير والصبر الجميل ووهبني العزم والعزيمة والمثابرة لإنجاز هذا العمل.

يقول الحبيب المصطفى صلى الله عليه وسلم (من لم يشكر الناس لا يشكر الله) ، يطيب لي أن أتقدم بعظيم الشكر والتقدير والعرفان إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ذلك الصرح الشامخ منارة العلم والمعرفة وأخص بالشكر أسرة كلية التربية وجميع أساتذتها.

كما أخص بالشكر البروفيسور علي خالد مضوي وأتقدم له بعظيم شكري وتقديري وامتناني لما بذله معي من جهد عظيم، وما قدمه لي من توجيهات سديدة بناءة، وما تعهدني به من رعاية كريمة مكنتني من إنجاز هذا البحث، وسيظل كل حرف كتبت في هذا البحث يلهج له بالشكر والتثناء، كما أخص بالشكر الدكتور عادل حسن العقاب (المشرف الأول) قبل سفره إلى المملكة العربية السعودية متمنياً له مزيد من التقدم والازدهار.

كما يسعدني أن أتقدم بالشكر الجزيل للدكتور أحمد سعد مسعود لصبره كثيراً علي ولتوجيهه الدائم لي ولآرائه البناءة التي أسهمت كثيراً في أن يرى هذا البحث النور.

والشكر وصول إلى وزارة التربية والتعليم بولاية القضارف التي وقفت بجانبني ورعتني حتى تم هذا العمل ، وأخص بالشكر كل إدارات الوزارة.

والشكر أيضاً إلى وزارة التربية والتعليم الاتحادية التي ذللت لي الكثير من الصعاب.

أيضاً أتقدم بوافر الشكر والعرفان للإخوة والزملاء في مدرسة الشهيد د. محمود شريف الثانوية بولاية القضارف لوقفهم القوية معي ولأدوارهم الكريمة التي خففت عني رهق الدراسة .

والشكر موصول أيضاً إلى زملائي في مدرسة الفجر الثانوية الخاصة بنين ومدارس الريان الثانوية الخاصة بنين وبنات بولاية القضارف على وقفهم معي بالنصح والرأي والتشجيع.

والشكر موصول إلى إدارة معهد إسلام المعرفة (جامعة الجزيرة) الذي فتح أبوابه لي ولم تبخل إدارته بكل ما يعينني في هذه الدراسة ، وأخص بالشكر أمينة المكتبة الأستاذة هناء حيدر والدكتور محمد يوسف لتوجيهاته المستمرة حتى رأى هذا البحث النور.

كما أخص بالشكر الأستاذ أمين محمد ابراهيم عطيه في إدارة الإحصاء والتخطيط بوزارة التربية والتعليم بولاية القضارف لدوره الكبير في عملية التحليل الإحصائي للاستبيان.

والشكر أجزله إلى الأستاذ عبد المتعال علي محمد أحمد لإسدائه الكثير من النصائح والإرشادات التي كان لها أثر كبير في استكمال هذه الدراسة.

وأشكر كل معارفي وأهلي الذين ظلوا يقفون دائماً ويحفزونني لإنجاز هذا العمل.

وأخص بالشكر الأستاذة إخلاص طاهر حاج آدم مديرة مدارس الموهوبين بولاية القضارف على دورها الكبير وعلى الإضاءات الكبيرة التي أفادتني بها وإلى أسرتها وزوجها الدكتور جمال خالد آدم.

## مستخلص البحث

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة دور الإدارتين التعليمية والمدرسية في إنجاح خطط التعليم بالمرحلة الثانوية بولاية القضارف من وجهة نظر مديري المدارس ومسؤولي التعليم ، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسة ، وتكونت العينة الكلية من عدد (١٠٢) مفحوص كانت تفاصيلهم كالآتي:

عدد (٦٢) من مديري المدارس والمديرات ، كان عدد المديرين (٤٧) بنسبة قدرها ٧٥.٨% ، بينما كان عدد المديرات (١٥) بنسبة قدرها ٢٤.٢% .

وكان عدد مسؤولي التعليم (٤٠) ، كان عدد الذكور منهم (٣٤) بنسبة قدرها ٨٥% ، بينما كان عدد الإناث (٦) بنسبة قدرها ١٥% .

تم استخدام برنامج (SPSS) لحساب النسب المئوية والانحرافات المعيارية، كما توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: يعمل التخطيط في الإدارة التعليمية على تحديد احتياجات الولاية من الموارد البشرية، والاحتياجات التدريبية المهنية للعاملين، ويعمل على إعداد الخطط المناسبة التي تحقق أهداف التعليم. كما كشفت النتائج أن التخطيط في الإدارة التعليمية يواجه العديد من الصعوبات التي تتمثل في عدم التحسب لحدوث المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر في تحقيق الأهداف، وإغفال إشراك العاملين في عمليات التخطيط. وكشفت النتائج أن التوجيه في الإدارة التعليمية تعترضه صعوبات تتمثل في: عدم الوقوف على المشكلات الميدانية أولاً بأول، والعمل على حلها، والعمل بروح الفريق، ومنح العاملين الثقة للارتقاء بالأداء، وتشجيع التميز، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات. وكشفت النتائج أن التقويم في الإدارة المدرسية يؤكد على تعزيز الإيجابيات بصورة مستمرة، ويعمل على متابعة وتقويم مستوى التحصيل الدراسي. وأوضحت النتائج أن

التقويم في الإدارة المدرسية يعيقه عدم معالجة جوانب الضعف والقصور، وقلّة الإشراف على سير الأنشطة الصفية واللاصفية ، وعدم تقويم الأداء المستمر للمعلمين. وأخيراً أوضحت النتائج أن التنفيذ في الإدارة المدرسية يعيقه عدم حل مشاكل المعلمين، وعدم تقديم القدوة الحسنة لهم، وعدم تشجيع العاملين المجدين وتحفيزهم، وعدم وجود مكتبات ثقافية بالمدارس لنشر الوعي الثقافي بين الطلاب. واستناداً على نتائج البحث كانت أهم توصيات الدراسة العمل على رفع ميزانيات التعليم والعمل على توزيعها حسب الأولويات، والاهتمام بالروح المعنوية للمعلمين والعمل على حل مشاكلهم، وضرورة تكوين مكاتب للتعليم في محليات الولاية المختلفة.

## **Abstract**

The purpose of this study was to investigate the role of the two administrations learning and school in the success of the education plans at the secondary level in Gedaref State from the view point of directors of schools and educational officials, and to achieve this objective, study used a descriptive method, a questionnaire and observation as a main tools, the total sample constitutes of (102) respondents their details were as follows

(62) Of the directors of schools, male and female directors. The number of male directors were (47) at a rate of 75.8%, while the number of female directors were (15), a rate of 24.2% and the number of officials of education were (40), the number of males (34) at a rate of 85%, while the number of females were (6) at a rate of 15%.

Analysis of the study was done by using the statistical package for social and sciences (SPSS), to count percentage and standard deviation, the most important results of the study as the following: Planning works in a learning management to identify the needs of the state of human resources, training needs for professional workers, and to prepare appropriate plans that achieve the objectives of education. The results also revealed that planning in learning administration faces many difficulties of not anticipate the occurrence of internal and external variables that affect in achieving the goal, and neglecting to involve employees in the planning process. The results of the study showed that administration encountered difficulties are: neglecting to involve employees in the planning process. the guidance in educational administration encountered difficulties are: not to stand on the field problems, and work to resolve them, and work as team work, and giving workers the confidence to improve performance, and to encourage excellence, and to involve employees in decision-making. The results revealed that the evaluation in school administration emphasizes on strengthening the advantages continuously, and working on the follow-up and evaluation of the level of academic achievement. The results show that evaluation in school administration face difficulties in lack of solving the aspects of weaknesses and shortcomings, and the lack of supervision on the conduct of activities, in classroom and out side classroom , and the lack of continuous evaluation performance of the teachers. finally the results showed that the implementation in school management hampered not resolved, teachers problems, and lack of provide a good example for them, and not to encourage initiative workers and motivate them, and the lack of cultural school libraries to spread cultural awareness among students. on the light of results of the this study the most important recommendations were ,working to raise education budgets recommendations and the distribution according to priorities, and attention to the morale of teachers and work to solve their problems, and the need to construct the offices of education in localities of different state.

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الإستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر
د	المستخلص
هـ	Abstract
و	فهرست الموضوعات
ط	فهرست الجداول
ي	عرض وتحليل ومناقشة وتفسير النتائج
م	فهرست الملاحق
<b>الفصل الأول</b>	
<b>الإطار العام للبحث</b>	
٢	المقدمة
٣-٢	مشكلة البحث
٤	أهداف البحث
٤	أهمية البحث
٥	فروض البحث
٦	حدود البحث
٦	منهج البحث
٧	مجال البحث
٧	صعوبات البحث
٩-٧	مصطلحات البحث
٩	هيكل البحث
<b>الفصل الثاني</b>	
<b>الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
١١	مفهوم الإدارة
١٤	تطور الإدارة
١٧	الإدارة علم أم فن أم مهنة
١٨	عناصر الإدارة
١٩	انماط الإدارة
٢٠	مدارس الإدارة
٢٣	الإدارة عند المسلمين
٢٥	ميادين الإدارة
٢٥	الإدارة التربوية
٢٥	ميادين الإدارة التربوية
٢٧	أهداف الإدارة التربوية
٢٧	خصائص الإدارة التربوية
٢٨	العوامل المؤثرة علي الإدارة التربوية
٢٩	أهم وظائف القائد الإداري

٣٠	سمات شخصية القائد الإداري
٣١	الفرق بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية
٣٣	أهمية دراسة علم الإدارة التعليمية للمعلم
٣٤	نظريات الإدارة التعليمية
٣٧	القيادة في الإدارة التعليمية
٣٧	مفهوم القيادة
٣٨	صفات القائد
٣٨	أنماط القيادة
٤٠	خاصيات القيادة
٤١	الأبعاد النوعية للقائد والمسئول التربوي
٤١	وظائف الإدارة النوعية وعملياتها الرئيسية
٤٣	التخطيط
٤٣	مفهوم التخطيط
٤٤	إهتمامات التخطيط في ميدان التخطيط
٤٥	أهمية التخطيط وفوائده في عمليات الإدارة التربوية
٤٦	فوائد التخطيط
٤٦	أهم الأسس والمبادئ التي تساعد علي نجاح التخطيط التربوي
٤٧	الإدارة المدرسية
٤٨	أهمية وأهداف الإدارة المدرسية
٤٩	وظائف الإدارة المدرسية ومجالات عملها
٥٠	الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي
٥١	إتجاهات جديدة في مجال الإدارة المدرسية
٥٢	وظائف المدير ومجالات عمله
٥٤	المدرسة فريق عمل متكامل
٥٥	مدير المدرسة
٥٥	واجبات مدير المدرسة
٥٦	ماذا يريد التلاميذ من مدير المدرسة
٥٧	الأهداف والتخطيط المدرسي
٥٧	مفهوم الأهداف
٥٩	التخطيط و عملية الإدارة
٥٩	معني التخطيط
٦١	مزايا التخطيط
٦٢	عناصر التخطيط
٦٢	من الذي يقوم بالتخطيط
٦٢	التخطيط التربوي
٦٣	التخطيط التربوي أهميته ودواعيه
٦٤	مفهوم التخطيط التربوي وتطاعته الفكرية
٦٦	أهداف التخطيط التربوي
٦٨	المفومات والمبادئ الأساسية للتخطيط التربوي
٦٩	مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ
٧٠	المراحل العامة للتخطيط التربوي
٧٣	البعد الزمني للخطة

٧٤	متطلبات نجاح التخطيط
٧٥	صعوبات التخطيط
٧٦	القضارف-الموقع والنشأة والتاريخ
٧٨	أهم المدن
٧٨	السكان
٧٨	القضارف اقتصادياً
٧٨	الخدمات في ولاية القضارف
٧٩	التعليم
٧٩	المياه
٧٩	الإعلام والإتصالات
٨٠	الطرق والكهرباء
٨٠	التنمية في ولاية القضارف
٨٢	جامعة القضارف
٨٣	مرحلة التعليم الثانوي
٨٣	أهداف المرحلة الثانوية
٨٤	التعليم الثانوي بولاية القضارف
٨٤	إدارة التعليم الثانوي بولاية القضارف
٨٥	أهداف التعليم الثانوي في وزارة التربية والتعليم بولاية القضارف
٨٥	المدارس الثانوية بولاية القضارف
٨٦	الدراسات السابقة
٨٦	دراسات محلية
٨٩	دراسات عربية
٩٤	دراسات اجنبية
٩٩	التعليق علي الدراسات السابقة
٩٧	أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
٩٧	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
<b>الفصل الثالث</b>	
<b>إجراءات البحث الميدانية</b>	
١٠٠	مقدمة
١٠٠	مجتمع البحث
١٠١	منهج البحث
١٠١	عينة البحث
١٠١	أدوات البحث
١٠١	تحديد الهدف من الإستبانة
١٠٢	تحديد مصادر بناء الإستبانة
١٠٢	صدق الإستبانة الظاهري
١٠٢	ثبات الإستبانة
١٠٧	السمات الشخصية للعينة
١٠٣	الأساليب الإحصائية
١١٤	الملاحظة

<b>الفصل الرابع</b>	
<b>تحليل البيانات وعرض النتائج ومناقشتها</b>	
١١٦	عرض وتحليل ومناقشة الفرض الأول
١١٨	عرض وتحليل ومناقشة الفرض الثاني
١٢٥	عرض وتحليل ومناقشة الفرض الثالث
١٤١	عرض وتحليل ومناقشة الفرض الرابع
١٤٨	عرض وتحليل ومناقشة الفرض الخامس
<b>الفصل الخامس</b>	
<b>الخاتمة والتوصيات</b>	
١٥٦	تمهيد
١٥٧	ملخص النتائج
١٥٨	التوصيات
١٥٩	المقترحات
١٦٠	قائمة المراجع
١٦٠	المصادر
١٦٢	المجلات والدوريات

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
١٠١	توزيع الاستبيان لمديري المدارس
١٠١	توزيع الاستبيان لمسؤولي التعليم
١٠٢	يبين توزيع الاستبانة لمدارس البنين بالولاية
١٠٣	يبين توزيع الاستبانة لمدارس البنات بالولاية
١٠٦	يبين الصدق والثبات لمحاور الاستبيان للإدارة التعليمية(مديري المدارس)
١٠٦	يبين الصدق والثبات لمحاور الاستبيان للإدارة المدرسية(مديري المدارس)
١٠٦	يبين الصدق والثبات لمحاور الاستبيان (مديري المدارس)
١٠٧	يبين السمات الشخصية لعينة البحث (مديري المدارس)
١٠٨	يبين الصدق والثبات لمحاور الاستبيان للإدارة التعليمية(مسؤولي التعليم)
١٠٨	يبين الصدق والثبات لمحاور الاستبيان للإدارة المدرسية(مسؤولي التعليم)
١٠٨	يبين الصدق والثبات لمحاور الاستبيان (مسؤولي التعليم)
١٠٩	يبين السمات الشخصية لعينة البحث (مسؤولي التعليم)
١١٠	يبين النوع لعينة البحث
١١١	يبين افراد العينة حسب المؤهل العلمي
١١٢	يبين افراد العينة حسب سنوات الخبرة
١١٣	يبين افراد العينة حسب الدورات التدريبية
١١٧	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة التقديرية لمحاور الإدارة التعليمية والمدرسية
١١٨	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة التقديرية لمحور مجال التخطيط للإدارة التعليمية
١٢٠	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة التقديرية لمحور مجال التنظيم للإدارة التعليمية
١٢٢	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة التقديرية لمحور مجال التوجيه للإدارة التعليمية
١٢٤	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة التقديرية لمحور مجال التقييم للإدارة التعليمية
١٢٦	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة التقديرية لمحور مجال التخطيط للإدارة المدرسية

١٢٧	يبين المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والدرجة التقديرية لمحور مجال التنظيم للإدارة المدرسية
١٢٩	يبين المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والدرجة التقديرية لمحور مجال التنفيذ للإدارة المدرسية
١٣١	يبين المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والدرجة التقديرية لمحور مجال التوجيه للإدارة المدرسية
١٣٣	يبين المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والدرجة التقديرية لمحور مجال التقويم للإدارة المدرسية
١٣٤	يبين الصدق والثبات لمحاور الاستبيان للإدارة التعليمية
١٣٥	يبين الصدق والثبات لمحاور الاستبيان للإدارة المدرسية
١٣٥	يبين الصدق والثبات لمحاور الاستبيان
١٣٦	يبين السمات الشخصية لعينة البحث
١٣٧	يبين النوع لعينة البحث
١٣٨	يبين افراد العينة حسب المؤهل العلمي
١٣٩	يبين افراد العينة حسب سنوات الخبرة
١٤٠	يبين افراد العينة حسب الدورات التدريبية
١٤١	يبين توزيع مقياس ليكارت الثلاثي
١٤١	يبين المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والدرجة التقديرية لمحاور الإدارة التعليمية والمدرسية
١٤٣	يبين المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والدرجة التقديرية لمحور مجال التخطيط للإدارة التعليمية
١٤٥	يبين المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والدرجة التقديرية لمحور مجال التنظيم للإدارة التعليمية
١٤٦	يبين المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والدرجة التقديرية لمحور مجال التوجيه للإدارة التعليمية
١٤٨	يبين المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والدرجة التقديرية لمحور مجال التقويم للإدارة التعليمية
١٤٩	يبين المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والدرجة التقديرية لمحور مجال التخطيط للإدارة المدرسية
١٥١	يبين المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والدرجة التقديرية لمحور مجال التنظيم للإدارة المدرسية

١٥٣	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة التقديرية لمحور مجال التنفيذ للإدارة المدرسية
١٥٥	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة التقديرية لمحور مجال التوجيه للإدارة المدرسية
١٥٥	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة التقديرية لمحور مجال التقويم للإدارة المدرسية

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق
١٦٣	خطاب المحكمين
١٦٤	قائمة بأسماء المحكمين
١٦٥	الإستبانة قبل التحكيم
١٧٠	الإستبانة بعد التحكيم
١٧٦	خطاب لعينة الدراسة