

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

مقدمة:-

الحديث عن الوظائف الإدارية من الأمور المهمة في عالم الإدارة اليوم، و أن عملية فهمها وتحليلها التحليل الواقعي والعملي يقود العمل الإداري إلى تحقيق النجاحات المطلوبة فيه، لذلك فإن أي عمل إداري لا بد من أن يمر بهذه الوظائف في أي عملية إدارية، ولذا فإن المشتغلين بعلم الإدارة يرون ضرورة فهم هذه الوظائف فهماً نظرياً وعملياً سعياً نحو تحقيق الأهداف في العملية الإدارية، وكذلك يؤكدون على ضرورة تكامل وترابط هذه الوظائف الإدارية، إنها حلقة متواصلة. فكل ما ترابطت هذه الوظائف وتكاملت كلما وصلت العملية الإدارية نحو تحقيق الأهداف بصورة مرضية. وإذا كان هذا الحديث عن الوظائف ينسب إلى أي إداري بشري فإن ذلك يتجه نحو الحديث عن الوظائف الإدارية المدرسية، كون ذلك جزءاً من العمل الإداري المجتمعي العام فلا بد أن تفهم مهام الوظائف الإدارية المدرسية فهماً عميقاً من قبل مديري المدارس والخروج عن الفهم التقليدي و لوظائف الإدارة المدرسية فالإدارة الفعالة التي تستهدف دفع عجلة العملية التعليمية إلى الأمام ولإيجاد هذا النوع من الإدارة المدرسية تحتاج أن تخرج عن مفهومها التقليدي لتكون عمليات فنية وتنظيمية للعلاقات الإنسانية من أجل أهداف مشتركة يتطلب تحقيقها تخطيطاً مشتركاً وتقويماً مستمراً. والوظيفة الفكرية في المدرسة بين المعلمين وجميع أطراف العملية التربوية وفي مقدمتهم مديري المدارس. إن تحقيق الأهداف المرجوة في المدرسة كمؤسسة تربوية يتطلب أن يكون القيام بالوظائف الإدارية داخلها يسير سيراً متوازياً وطبيعياً، بحيث تكون الإدارة المدرسية ملتزمة بتحقيق هذه الوظائف في سيرها العملي بعيداً عن العشوائية والإرتجالية في تسير أعمالها اليومية والدورية.

مشكلة البحث:-

في ولاية غرب دارفور سعت وزارة التربية والتعليم إلى أن يقوم الإداريون التربويون المتمثلون في مديري ومديرات المدارس بمرحلة الأساس على تطبيق مهام وظائفهم الإدارية

التربوية إلا أن الباحثة من خلال عملها كمعلمه في هذه المرحلة لاحظت قصوراً واضحاً لدى بعض مديري ومديرات مدارس الأساس تجاه تطبيق مهام الوظائف الإدارية .

أن بعض المديرين يتبعون طرق مختلفة في تطبيق الوظائف الإدارية داخل المدرسة، غير الطرق التي تعتمد على تنفيذ الوظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة مما أدى إلى تدنى مستوى التحصيل الدراسي للتلاميذ والعمل المدرسي.

مما جعلها تعتقد بأن هذا الأمر يتطلب دراسة واقع العمليات الإدارية للكشف عن مدى تطبيق مهام وظائف الإدارة: التخطيط و التنظيم والتوجيه و الرقابة في الإدارة المدرسية من قبل هؤلاء المديرين والمديرات للتعرف على مواطن الخلل وأهم المعوقات التي تواجههم.

أهداف البحث:-

يهدف هذا البحث لتحقيق الآتي:-

- ١- محاولة التعرف على مدى تطبيق مهام الوظائف الإدارية من قبل مديري ومديرات مدارس الأساس بولاية غرب دارفور .
- ٢- محاولة التعرف على العوامل الموضوعية التي تؤثر في أساليب المديرين والمديرات في تطبيق وظائف الإدارة المدرسية.
- ٣- محاولة التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق وظائف الإدارة لدى مديري ومديرات مدارس الأساس بالولاية.
- ٤- محاولة التعرف على مستوى إلمام و تطبيق وظائف الإدارة لدى مديري ومديرات مدارس الأساس في الإدارة المدرسية داخل المدرسة.

أهمية البحث:-

تتلخص أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

- ١- تطبيق المهام الوظيفية بكفاءة في المدارس من قبل مديري ومديرات هذه المدارس باعتبارهم قادة تربويين يُعد من الأساسيات المهمة في إنجاح العملية التعليمية و التربوية و ذلك في التعليم بصفة عامة وفي مدارس الأساس بولاية غرب دارفور بصفة خاصة باعتبارها من الولايات الجديدة نسبياً ، التعرف على ذلك بطريقة بحثية علمية لدى مديري مدارس الأساس بهذه الولاية يعطى هذا البحث أهميته.

٢- تأتي أهمية هذا البحث من أنه يمثل محاولة جادة للمساهمة في دفع مسيرة الإدارة التعليمية في غرب دارفور .

٣- تأتي أهمية هذا البحث للكشف بالبحث العلمي عن حجم القصور الناتج عن عدم تطبيق الوظائف الإدارية من قبل المديرين داخل المدارس.

٤- من المؤمل أن يكشف هذا البحث عن مجالات أخرى للمهتمين بالبحث من خلال ما يتوصل إليه من نتائج يمكن الاستفادة منها مستقبلاً.

اسئلة البحث:-

تتمثل اسئلة في التساؤل الرئيسي التالي: - إلى أي مدى يطبق مديرو ومديرات مدارس الأساس بولاية غرب دارفور مهام الوظائف الإدارية المنوطة بهم ؟
وتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الآتية:-

١- ما العوامل الموضوعية التي تؤثر في أساليب مديري ومديرات مدارس الأساس في تطبيق مهامهم الوظيفية ؟

٢- ما مستوى إلمام وتطبيق مديري ومديرات مدارس الأساس بالولاية للوظائف الإدارية داخل مدارسهم ؟

٣- ما المعوقات التي تحول دون تطبيق مديري ومديرات مدارس الأساس لمهامهم الوظيفية ؟

فروض البحث:-

١- مستوى تطبيق مديري ومديرات مدارس الأساس بولاية غرب دارفور لمهام وظائفهم الإدارية بمستوى متواضع.

٢- توجد عوامل موضوعية تؤثر في أساليب مديري ومديرات مدارس الأساس في تطبيق مهامهم الوظيفية .

٣- توجد معوقات تحول دون تطبيق مديري ومديرات مدارس الأساس لمهامهم الوظيفية.

٤- مستوى إلمام و تطبيق مديري ومديرات مدارس الأساس بالولاية للأمور الإدارية داخل مدارسهم يتسم بالضعف.

حدود البحث:-

الحدود الموضوعية :

أقتصر هذا البحث على مدى بيان مستوى مديري ومديرات مدارس الأساس بولاية غرب دارفور بتطبيق مهام الوظائف المنوطة بهم.

الحدود الزمنية : الفترة الزمنية ما بين ٢٠١١م - ٢٠١٤م.

الحدود المكانية : مدارس مرحلة الأساس بولاية غرب دارفور.

منهج البحث:-

المنهج المتبع في هذا البحث المنهج الوصفي لأنه الأسلوب الأكثر استخداماً في الدراسات الإنسانية من أجل الوصول إلى إستنتاجات تساعد في تطوير الإنسان الذي ندرسه . ومن ناحية ثانية يحتاج موضوع البحث إلى بيانات إحصائية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري مما يلزم استخدام المنهج الوصفي لتجميع البيانات الكمية وتحليلها.

مصطلحات البحث:-

من أجل التفاعل مع البحث لابد من الإلمام بالمفاهيم الأساسية التي وردت فيها لتتم الاستفادة بالمستوى المطلوب ، ومن المصطلحات:

١/التعريف الإجرائي:

المقصود بالوظائف الإدارية في هذه البحث هو تنفيذ القوانين واللوائح الإدارية وتطبيقها بصورة منتظمة لتسيير العمل داخل المدرسة.

٢/التعريف الإجرائي:

والمقصود بمدير المدرسة في هذا البحث هو الشخص الذي يمثل أعلى سلطة إجرائية في المدرسة ويعمل على تنفيذ الخطة التعليمية والتربوية بشكل متوازن في مدرسته ويعاونه في ذلك المدرسين وأولياء الأمور.

٣/التعريف الإجرائي:

وترى الباحثة أن مرحلة الأساس همزة الوصل بين التعليم ما قبل المدرسي والثانوي، ومدة دراسة الأساس ثمان سنوات يتهاً التلاميذ فيها للتأهيل لدخول المرحلة الثانوية عبر منافسة عن طريق إختبارات المنافسة على مستوى الحكم الولائي أي أن كل ولاية لها

استقلالية تامة في وضع إمتحاناتها إي التأهيل لدخول المرحلة الثانوية، وتحديد زمان ومكان الإمتحان وتصحيح وإعلان النتيجة والمجموع المؤهل لدخول المدارس الثانوية ولكن تلك الإستقلالية يجب أن لا تتعارض مع الموجهات العامة للتربية على مستوى الدولة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول:-

مفاهيم الإدارة العامة والإدارة التربوية و الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية:

مفهوم الإدارة العامة وتعريفها:-

ورد مفهوم الإدارة في مراجع اللغة العربية والأجنبية بطرق وصياغات مختلفة . إن الأصل اللاتيني لكلمة الإدارة Administration يتكون من جزئين، الجزء الأول كلمة ad ومعناها اللفظي to وتعنى كلى والجزء الثاني وهو كلمة Minister تعنى خدمة ولهذا فإن المعنى اللفظي لكلمة الإدارة في الأصل اللاتيني يعنى (القيام على خدمة الآخرين). وكلمة إدارة أيضاً تستخدم ترجمة لكلمة Management وهاتان الكلمتان تشيران إلى عملية تتم في حالة قيام جهد جماعي لتحقيق هدف أو أهداف محددة^(١). الإدارة هي فرع أساسي من علم إداري يختص بدراسة جميع المكونات المتعلقة بالبيئة والعنصر البشري والأنظمة القانونية بطرق وأساليب العمل التي تحكم النشاط الإداري وبوصفها التعبير المباشر لإدارة السلطة السياسية، فهي مجموعة الأجهزة المالية والبشرية التي تقوم على تأمين المصلحة العامة وتلبية حاجات ودوافع ورغبات المواطنين بأكبر قدر ممكن من الفعالية والكفاية الإنتاجية والإدارية^(٢). ويقصد بالإدارة استخدام معلومات الإنسان وقدراته في تحقيق أهدافه بنجاح والخروج برغباته إلى حيز التنفيذ، والإدارة بهذا المفهوم تتدخل في كافة أوجه النشاط الإنساني وكافة المجالات والميادين المختلفة كالتعليم والصناعة والزراعة والتجارة والأمن وغير ذلك من الأعمال الحكومية وغير الحكومية^(٣) وكما إنها ظاهرة قديمة منذ بدء الخلق، فالمجتمعات القديمة إن كانت تتسم بالبساطة ، فقد كانت بحاجة إلى تنظيم علاقات أفرادها لتحقيق أهداف معينة، وظهرت بعض الممارسات الإدارية عندما أدرك الإنسان أن التعاون مع الآخرين

(١) حسن محمد حسان - محمد حسين العجمي - الإدارة التربوية - ط٢ - المسير للنشر والتوزيع - عمان - ٢٠١٠م - ص٢٧

(٢) علي حسين الشامي - الإدارة العامة والتحديث - ط٢ - منشورات شركة رشاد للطباعة والنشر - بيروت - ١٩٩٠م - ص٥٠

(٣) نادية وداعة محجوب - تطوير الإدارة التعليمية في السودان من ١٩٥٦م - ٢٠٠٢م - رسالة دكتوراه غير منشوره - كلية التربية - جامعة أمدرمان الإسلامية - ٢٠٠٦م - ص٥٠

أصبح ضرورة حيوية للبقاء والنماء ^(١). المفهوم الإداري في الإسلام هو القدرة و الإنجاز على استخدام كافة الإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة لتحقيق هدف معين ، وإذ نجد ذلك واضحاً منذ أن أنزل الله سبحانه وتعالى رسالته على نبيه محمد صلى الله عليه وسلم وأمره بإبلاغها إلى كافة الخلق ، قال تعالى (يَا أَيُّهَا الرَّسُولُ بَلِّغْ مَا أُنزِلَ إِلَيْكَ مِنْ رَبِّكَ وَإِنْ لَمْ تَفْعَلْ فَمَا بَلَّغْتَ رِسَالَتَهُ) : ^(٢)

ولهذا نجد أن الفكر الإداري الإسلامي يستند إلى نصوص القرآن الكريم وتعليمات الشريعة التي تقوم على أساس من القيم والمبادئ والإنسانية التي تسود المجتمع الإسلامي منذ بداية صدر الإسلام على الممارسات الفعلية للعملية الإدارية من تخطيط وتوجيه ورقابه ومتابعه وتنظيم للنشاط البشرى.

فالإدارة في التعريف الإسلامي هي الوسيلة التي تستخدمها الدولة للوصول إلى غاياتها ووظائفها وأهدافها، لذا فهي ترتبط ارتباطاً كبيراً بمبادئ وفلسفة المجتمع الإسلامي والبيئة الإسلامية، فالمسلم العامل نجده مرتبطاً بمبادئ هذه الشريعة الإسلامية، أينما وجد في المنظمة الإدارية أو غيرها من الهيئات والمنظمات فهو يراعى الله في كل خطوة يخطوها وفي كل عمل يقوم بأدائه ^(٣) ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم (أعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك ^(٤)).

أما معنى الإدارة فهي توفر نوعاً من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين ^(٥).

أن الإدارة الفعالة هي مفتاح النجاح لأي جهد جماعي، والإدارة هي الوصول إلى الهدف بأفضل الوسائل و الطرق و أقل التكاليف و الجهود وذلك بمراعاة الموارد و التسهيلات المتاحة و حسن استخدامها وتشغيلها ^(٦) وتعد الإدارة في العصر الحديث واحدة من أهم مقومات التطور العملي والإقتصادي والإجتماعي و الحضاري وعليها تبنى النهضة التطورية

(١) موسى حسن موسى - مدى تطبيق وظائف الإدارة المدرسية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية التخصصية والمعاهد المتوسطة بالجمهورية العربية الليبية - رسالة دكتوراه غير منشوره - كلية التربية - جامعة أدرمان الإسلامية - ٢٠١٠م ص ١٥.

(٢) سورة المائدة الآية (٦٧)

(٣) عبدالعزيز عطاالله المعاينة - الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر - دار الحامد - عمان - ٢٠٠٧م - ص ٣٣

(٤) صحيح مسلم - الإمام أبو الحسين مسلم بن الحجاج تحقق محمد فؤاد عبدالباقي - ط٢ - دار سحنون للطباعة و النشر - ١٤١٣هـ - ١٩٩٢م - ص ٣٧.

(٥) وائل عبدالرحمن التل - عادل سيد أحمد محمود - أصول التربية الإدارية - دار الجنادرية - عمان - ٢٠٠٨م - ص ٢٢

(٦) عبدالحميد عبدالفتاح المغربي - وظائف المديرين في منظمات القرن الحادي والعشرين - المكتبة المصرية - المنصورة - ٢٠٠٥م - ص ١٦.

للمجتمعات الإنسانية المختلفة حيث تتجلى مجمل الخطط التنموية الإستراتيجية وفق مقومات عملية ناجحة (١) وتُعرف الإدارة بأنها عملية اجتماعية مستمرة تعمل على الإستفادة المثلى من الموارد المتاحة والممكنة عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للوصول إلى هدف محدد (٢).

الإدارة تشمل بشكل عام عدة عمليات متداخلة مع بعضها البعض ومن أهم هذه العمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتنفيذ والرقابة والتقويم، ويعتبر البعض أن الإدارة عملية إتخاذ قرارات ثم تحويل هذه القرارات إلى واقع فعال، وقد أصبحت الإدارة في عصرنا هذا هاجساً وأساس لأي تنمية أو تقدم أو تطور بالنسبة للشعوب أو الدول في جميع أنحاء العالم بغض النظر عن نصيب هذه الدولة أو تلك من مواردها الطبيعية أو مساحتها الجغرافية أو عدد سكانها، بل إن مسألة الفشل أو النجاح سواء على مستوى الدولة أو الشركة أو أي مؤسسة بإختلاف طبيعتها يرجع في كثيراً من الأحيان إلى مدى قدرة الإدارة على ترجمة الأهداف المرسومة إلى واقع ملموس.

مما سبق يتضح أن الإدارة هي عمل جماعي لا يستطيع الفرد القيام به منفرداً ويستهدف توجيه جهود الأفراد والتنسيق والإشراف عليهم وتوظيف الإمكانيات المتاحة وتنظيمها في إطار خطة محكمة ويتطلب ذلك ممارسة وظائف معينة سعياً لتحقيق أفضل ما يمكن تحقيقه من أهداف معينة، ومن الطبيعي أن تختلف هذه الأهداف تبعاً لنوع الإدارة ذاتها لذلك فقد أصبحت الإدارة مهمة في جميع المؤسسات مهما كان نوعها، فنجاح المؤسسة أو المدرسة في عمل يتوقف على نوع الإدارة التي تسيورها، فكلما كان تطبيق وظائف الإدارة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بالصورة المطلوبة داخل المدرسة تسير إلى الأفضل والأحسن وتحقيق أهدافها المطلوبة والمرجوة منها.

علاقة الإدارة العامة بالإدارة التعليمية:-

إن علاقة الإدارة العامة بالإدارة التعليمية علاقة الكل بالجزء فالإدارة العامة هي الأم وأخذت منها الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية مبادئها وقوانينها وأصولها (٣).

(١) - وائل معل - مقارنة لدرجة ممارسة القيادة التربوية لدى مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق - حمص وعلاقتها ببعض المتغيرات - عيسى على مجلة دمشق للعلوم والتربية - العدد الأول - المجلد (٢٤) - ص ١٠٧

(٢) مدحت محمد أبو النصر - إدارة منظمات المجتمع المدني - بترارك - القاهرة - ٢٠٠٧م - ص ٢١

(٣) سليمان هاشم حامد - الإدارة التربوية المعاصرة - ط٢ - دار أسامة - عمان - ٢٠٠٩م - ص ٣٣

تتفق الإدارة التعليمية مع الإدارة العامة في الخطوات الرئيسية لأسلوب العمل في كل منهما فالإدارة العامة تشترك مع الإدارة التعليمية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة وإتخاذ القرارات ووضع القوانين واللوائح التي تنظم العمل في كل منهما، وتسهم الخطط الرئيسية هذه في إنجاح النظام التعليمي والتي تتمثل في ثلاث نقاط رئيسية هي وضع الأهداف العامة للتعليم وتحديد الإستراتيجية التعليمية وتربية الناشئين وإعدادهم للحياة^(١).

مفهوم الإدارة التربوية وتعريفها:-

لقد تطور مفهوم الإدارة التربوية متأثراً بما يطرأ من تطور على المفهوم العام للإدارة أولاً، وبما طرأ على مفهوم التربية نفسها وإدارتها ثانياً: إن وحدة الإدارة التربوية هي النظام التربوي على مستوى الدولة والمجتمع بما فيه من مدارس و مؤسسات تربوية و خدمات تعليمية وصحافة وإعلام وما يحكم ذلك كله من تشريعات و قوانين.

إن وزير التربية هو المسؤول عن تنسيق السياسة التعليمية بما يتفق مع سياسة الدولة على الصعيد القومي، كما أنه المسؤول عن الإشراف على تنفيذ هذه السياسة وإن كانت هذه المسؤولية تتأثر بمدى السلطة الممنوحة له حسب طبيعة البلد الذي يعيش فيه، وحسب نظامها السياسي والإجتماعي^(٢) وتعتبر الإدارة التربوية عملية إجتماعية تُعنى بتسيير وحفز العناصر البشرية في فروع ومستويات الإدارة التعليمية كافة وتوجيه جهودها بصورة منظمة نحو تحقيق أهداف إجتماعية ذات قيمة بأكبر مردود ممكن^(٣) وأيضاً الإدارة التربوية مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري و الجماعي النشط والمنظم من أجل تذليل وتكليف المشكلات الموجودة و تحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع والمؤسسات التعليمية^(٤).

العلاقة بين الإدارة التربوية و الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسية:-

تأثرت الإدارة التربوية بما شهدته الإدارة في المجالات الأخرى من تطور نوعي من حيث إستخدام النظريات والأساليب والمفاهيم الحديثة وفقاً للفكر التربوي فإن الإدارة هي

(١) عبدالرحمن أحمد وآخرون - الإدارة والخدمات التعليمية - مؤسسة التقدم العلمي - الكويت - ١٩٨٩م - ص ٢٤

(٢) أحمد إبراهيم أحمد - الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين - دار الفكر العربي - القاهرة - ٢٠٠٦م - ص ٣٣ .

(٣) عمر حسن مساد - الإدارة التعليمية - دار الصفا - ط ١ - ٢٠٠٥م - ص ٩ .

(٤) سليمان هاشم أحمد - الإدارة التربوية المعاصرة - دار أسامة - ط ٢ - ٢٠٠٩م - ص ٣٣

توجيه النواحي الإدارية المتعلقة مباشرة بعملية التعليم وتنظيمها وضبطها^(١)، والإدارة التربوية هي مجموعة متشابكة من العمليات تتكامل فيما بينها لتحقيق الأهداف المنشودة في التربية^(٢). لذلك فهي تشترك مع الإدارة العامة في كثيراً من المجالات والخصائص والوظائف الإدارية وهناك خلط شائع بين الإدارة التربوية والإدارة التعليمية و الإدارة المدرسية عند العاملين في حقل الإدارة ويمكن التفريق بينها بالآتي:

الإدارة التربوية^(٣):-

هي إدارة التعليم على مستوى وزارة التربية والتعليم وتُعنى بتنفيذ السياسة التربوية التي تدخل في إطار السياسة العامة للدولة وتشكيل النظام التربوي بما يحتويه من مدارس ومؤسسات تربوية وخدمات تعليمية وما يحكم ذلك من قوانين وتشريعات.

الإدارة التعليمية:-

وهي الطريقة التي يُدار بها التعليم وفقاً لأيدلوجية المجتمع وأوضاعه بواسطة مديريات التربية والتعليم على مستويات الولايات والمحافظات داخل الدولة.

الإدارة المدرسية:-

هي الوحدة التعليمية على المستوى الإجرائي وهي من المجالات التربوية الجديدة التي فرضت نفسها على أرضية الواقع التربوي، على إن هذه العلاقة التي تربط الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية هي علاقة الجزء بالكل وأن التزايد المضطرد في عدد المدارس وتعدد مسؤولياتها أدى بالمعنيين إلى إدراك أهمية الإدارة المدرسية في الوصول إلى تعليم مرتفع الكفاءة حيث برزت الحاجة إلى تكليف شخص مؤهل ويتولى مسؤولية إدارة السياسة التربوية داخل المدرسة وتنفيذها .

وهناك قواعد أساسية ومسلمات تلزم الإدارة المدرسية وهي^(٤):-

١- الإدارة المدرسية لازمة لأي مدرسة.

٢- الإدارة المدرسية نشاط يتعلق بتنفيذ الأعمال بواسطة آخرين من خلال تخطيط مجهوداتهم وتصرفاتهم وتنظيمها وتوجيهها ورقابتها وتقييمها.

(١) طه الحاج إلياس - الإدارة التربوية والقيادة مفاهيمها ووظائفها - نظريتها - مكتبة الأقصى - عمان - ١٩٨٤م - ص ١٠
(٢) عدنان بدرى الإبراهيم - الإدارة - تربوية - مدرسية - صافية - مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية - عمان - ٢٠١١م - ص ٣١ .
(٣) محمد نايف حمد ناجي - العلاقات بين الإنتماء المهني والجدي في العمل والأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالضفة الغربية في فلسطين - رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التربية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - ٢٠١١م .
(٤) حسن مصطفى وآخرون - اتجاهات جديده في الإدارة المدرسية - ط٢ - مكتبة الأنجلو المصرية - القاهرة - ١٩٨٩م - ص ٢٠

٣- تحقق الإدارة المدرسية الحد الأمثل للقوى البشرية والمادية على حد سواء الإدارة المدرسية هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية بينما تختص الإدارة التعليمية برسم هذه السياسة وتعتبر العلاقة بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية علاقة الكل بالجزء، إن الإدارة المدرسية تُعتبر جزءاً من الإدارة التعليمية وصورة مصغرة لتنظيماتها و إستراتيجية محددته تركز فيها فعاليتها، وتقوم الإدارة التعليمية بتقديم العون والمساعدة مالياً وفنياً للإدارة المدرسية وإمدادها بالقوة البشرية اللازمة لتنفيذ السياسة العامة المرسومة وتحقيق الأهداف التعليمية الموضوعية، وتقوم كذلك بالإشراف والرقابة عليها لتضمن سلامة التنفيذ.

وتشتق (١) الإدارة التعليمية أسسها من ميدان الإدارة العامة، بل أنها تُعتبر نظاماً فرعياً من نظام الإدارة العامة وبالتالي ترتبط الإدارة المدرسية بالإدارة العامة في المبادئ الأساسية أو الإطار العام ولكن الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية يختلفان عن الإدارة العامة في طبيعة تفاصيل ومجالات العمل ، ذلك أن الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية يعملان مع العنصر البشرى ومن أجله، مما يعزز أهمية التكامل والعلاقات الإنسانية والقيم الروحية ويتجه بالإدارة وعملياتها اتجاهاً مختلفاً إلى حد كبير في طبيعته عن بقية الأنواع الأخرى للإدارة. مما سبق يتضح أن الإدارة المدرسية تشكل جزءاً من الإدارة التعليمية والتربوية، إذ أن صلتها بها صلة الخاص بالعام وهي لا تشكل كياناً مستقلاً قائماً بذاته بل أنها وحدة مسؤولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التربوية والتعليمية وأهدافها، وحيث أن الإدارة المدرسية من خلال صلتها المباشرة بالطلبة فإنها تتمتع بحرية أكبر في التصرف والقيام بالأدوار المنوطة بها و إتخاذ القرارات وخاصة في البلدان الأجنبية المتقدمة مما يجعلها أهم وحدة إدارية في حلقة الإدارة التربوية ويعطيها مكانه كبيرة من الناحية الإدارية. إن الإدارة المدرسية هي أداة لتحقيق أهداف المدرسة التي ترمى إلى تنشئة جيل من المواطنين القادرين على الإنتاج من أجل تغيير واعٍ ومنظم للمجتمع، فالدور و الأداء لمدير المدرسة يتمثل في التعرف على حاجات المجتمع والعمل على تحقيقها ضمن خطة واعية بالتعاون بين المدرسة والمجتمع وكذلك مواجهة المشكلات المستقبلية وتحسين ظروف العمل في المدرسة وتطوير فرص النمو للطلبة وأعضاء هيئة التدريس وتطوير المناهج، ونظراً لتطور دور مدير المدرسة وتشعب ميادين عمله فهو بحاجة مستمرة لتطوير كفايته في هذه الميادين.

(١) زينب على جبر - الإدارة المدرسية الحديثة - ط٢ مكتبة الفلاح - مصر - ٢٠٠٦م - ص٢٥

مفهوم الإدارة التعليمية وتعريفها:-

تعددت الآراء و التوجيهات التي تناول مفهوم الإدارة التعليمية ويمكن القول بأن الإدارة التربوية والتعليمية تشق أسسها وعملياتها ومبادئها من ميدان الإدارة العامة كما تكتسب صفاتها وطبيعتها وطبيعتها أسسها و مبادئها وعملياتها من ميدان التربية والتعليم بإعتبار أنها تطبق في ميدان له خصوصياته، وهو ميدان بناء البشر ومن المعروف أن التربية عملية تتعامل مع الأفراد في وسط إجتماعي، هذا وأن التربية والإدارة التعليمية تختص بكل ما يتعلق بالتعليم فإرتباط التعليم بالإدارة نتج عنه مفهوم الإدارة التعليمية^(١) الإدارة المحرك والمسير لجميع قطاعات التعليم في إعداد النشء وتدريب الكبار والتوجيه وإعداد المناهج وإعداد المعلمين وتدريبهم والمباني المدرسية و الإشراف التربوي والقياس والتقييم والمتابعة كلها داخل المدرسة تحت ما يسمى بالإدارة التعليمية. وأيضاً تعنى الهيمنة العامة على شؤون التعليم بالدولة بقطاعاته المختلفة وممارستها بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع والفلسفة التربوية السائدة فيه، وهي كل عمل منسق يخدم التربية والتعليم وتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً يتمشى مع الأهداف الأساسية للتعليم^(٢). ولقد تطور مفهوم الإدارة التعليمية في السنوات الأخيرة، وتتفق الإدارة التعليمية مع الإدارة العامة في الخطوط العريضة لأسلوب العمل في كل منهما، والعناصر المشتركة بين الإدارة العامة والإدارة التعليمية هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم وإتخاذ القرارات وسن القوانين واللوائح التنظيمية التي تسير كلاً منهما^(٣) وتُعرف الإدارة التعليمية بأنها هي كل عمل منسق يخدم التربية والتعليم وتحقق من ورائه الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقاً يتمشى مع الأهداف الأساسية للتعليم^(٤) أو أنها الكيفية التي يدار بها التعليم في دولة ما وفقاً لأيديولوجية المجتمع و الإتجاهات الفكرية والتربوية السائدة فيه حتى تتحقق الأهداف المرجوة من التعليم، ولذلك فإن الإدارة التعليمية تعرف بأنها مجموعة التعليمات و الموارد والإمكانيات والتشريعات واللوائح أو القوانين التي تنظم عمل النظام التعليمي في مجتمع ما وفقاً لفلسفته وأوضاعه و الإتجاهات الفكرية التربوية

(١) أحمد أسماعيل حجي - الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية - دار الفكر العربي القاهرة - ٢٠٠٥م - ص١٥

(٢) رافدة الحريري - محمود أسامه جلال - محمد عبدالرازق إبراهيم - الإدارة والتخطيط التربوي - دار الفكر - عمان ط١ - ٢٠٠٧م - ص٣١

(٣) حسن محمد حسان - محمد عطوى مجاهد - الإتجاهات الحديثة في إدارات التعليم وتجويده - المكتبة المصرية - ٢٠٠٥م - ص٧

(٤) جمال محمد أبو الوفاء عبدالعظيم - إتجاهات جديده في الإدارة المدرسية - دار المعرفة الجامعية القاهرة - ١٩٩١م - ص٩

السائدة فيه لتحقيق أهدافه^(١). وأيضاً الإدارة التعليمية هي الجهة التي تمثل حلقة وصل بين المستويات الإدارية العليا (الإدارة التربوية) ممثلة بوزارة التربية والتعليم والمؤسسات التعليمية والمؤسسات التعليمية المختلفة من التعليم العام، وحدة الإدارة المدرسية ممثلة بمديري ووكلاء مدارس التعليم وذلك من خلال عملية الإشراف والتوجيه والمتابعة لمختلف المؤسسات التعليمية وتزويدها بالإمكانيات المالية والبشرية والمادية بغية التأكد من سلامة تنفيذ الخطط والبرامج وفقاً للسياسات واللوائح المنصوص عليها، ويمثل مديرو التعليم في المحافظات أو المناطق أو الأقاليم الجهة المسؤولة عن ذلك^(٢).

خصائص الإدارة التعليمية:-

رغم تشابه المسميات في الإدارة مع غيرها من أنواع الإدارات الأخرى إلا أن لها بعض الخصائص من حيث الأغراض الوظيفية التي تميزها عن سائر الإدارات ومن هذه الخصائص ما يلي^(٣):

١- ضرورتها الملحة:-

فخدمتها المتوقعة من المؤسسات التعليمية والخدمات المفروض أن تقدمها هذه المؤسسات وإرتباط هذه الخدمات بالمنزل وآمال الآباء وتطلعاتهم بالنسبة لأبنائهم والحاجة إلى مواطن صالح كلها ضرورات ملحة بالنسبة لرفاهية المجتمع وتقدمه، بل إن ضرورتها أكثر إلحاحاً من ألوان النشاط الأخرى ويُعتبر التعليم ومؤسساته من الإستراتيجيات القومية الكبرى لشعوب العالم المختلفة المتقدم منها والنامي على السواء.

٢- المنظور الجماهيري:-

وتعنى الأهمية النسبية العامة للتربية بالنسبة للميادين الأخرى ، فبصفة عامة نجد أن ما يحدث في مصنع لإنتاج الصلب مثلاً يبعد كثيراً من حيث المنظور الجماهيري عما يحدث في المدرسة ، فما لا شك فيه إن إهتمام الجماهير بموضوع التربية يرجع باتصاله بأعلى ما يملكه المجتمع ، الأبناء وهذا الوجود المتميز للمدرسة والتربية وله آثاره المترتبة على الإدارة

^١ إبراهيم عصمت مطاوي، الإدارة التعليمية في الطن العربي، دار الفكر، مكتبة النهضة المصرية، ٢٠٠٣م، ص: ٩٨
^٢ عبد الصمد الأغرير، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية- بيروت - لبنان، ط: ٢، ٢٠٠٦م،

ص: ٢٩

^(٣) وليد أحمد سعد - الإدارة التعليمية - مكتبة المجتمع العربي - عمان - ٢٠٠٨م - ص ٢٠١٩.

التعليمية و إلى جانب هذا تتعامل الإدارة التعليمية مع كثير من الأجهزة الإجتماعية الأخرى وتتطلب تفهمها وتعاونها كي تقدم لها العون في القيام برسالتها.

٣- تعقد الوظائف والفعاليات:-

تختلف المنظمات فيما بينها من حيث درجة الفنية و التعقيد ومع عدم التعليل من تعقيد أى مؤسسة أو منظمة إنتاجية فإن الواضح أن عملية التدريس والتعلم تتضمن تعقيداً يفوق ما تتضمنه إدارة تشغيل آلة ميكانيكية أو يدوية مثلاً، وفي نفس الوقت قد يكون أقل تعقيداً بلا شك مما تتضمنه إدارة قسم العلاج النفسي.

٤- التأهيل الفني والمهني للعاملين:-

تتساوى المنظمات التعليمية مع غيرها من المنظمات في الميادين الأخرى من حيث ضرورة وجود هيئة من الموظفين المؤهلين تأهيلاً فنياً ، فالمعلمون يُشترط فيهم الحصول على شهادات ومؤهلات معينة مع تدريب وإعداد مهني معين، ويترتب على ذلك أن الإدارة يجب أن تُولى إهتماماً كبيراً لتوزيع هيئة العاملين بالتعليم أكثر من إدارة المصنع ، فهناك أمور مثل القيم المهنية وأحكام المعلمين ودقة الإتصال وغيرها تضيف أو تزيد من تعقيد الإدارة وتحتم عليها أن تتضمن درجة من الإعداد أو التأهيل المهني للعاملين . ويُضاف إلى هذه الخصائص مايلي^(١):

٥- تداخل العلاقات:-

تتسم المؤسسات التربوية بتداخل وتشابك العلاقات بين الأفراد ، فهي أي العلاقات تقوم بالدرجة الأولى على الإتصال والتواصل والترابط والتفاعل بين الأفراد فالتلاميذ يرتبطون بعلاقات دراسية أو صداقة فيما بينهم وهناك أيضاً إرتباط المعلمين ببعضهم البعض من جهة وتلاميذهم من جهة أخرى، كما أن هناك علاقة بين المجتمع وأسر التلاميذ و أفراد المؤسسات المختلفة بالمدرسة وتمتد هذه العلاقات و تتدخل و تتشابك متمثلة بإدارات التربية والتعليم المختلفة بما تحتويه من أعضاء بعضهم مرؤوسون، وهكذا نجد أن الإدارة التربوية تنفرد بهذه الخاصية من تداخل و تشابك في العلاقات.

(١) رافدة الحريري - الإشراف التربوي واقعة وأفاق مستقبله - دار المناهج - عمان - ٢٠٠٦م - ص ٦٤-٦٥.

٦- صعوبة قياس النتائج التربوية:-

في ميدان التربية يصعب قياس النتائج بدقة كما هو الحال في مصنع للسيارات أو الأواني المنزلية أو غيرها وذلك لأن الإدارة التعليمية تتعامل مع الإنسان بذاته وعليه فإنه من الصعب قياس السلوك المهاري والمعرفي والقيم والاتجاهات بشكل دقيق وذلك لتعدد التكوين البشري من ناحية ولأن هناك جهات كثيرة إضافية تشترك في العملية التربوية عن طريق التربية غير الرسمية مثل الأندية والجمعيات والمساجد والأهالي وغيرها من دور التنشئة الاجتماعية ومن الصعب جداً قياس أثر المدرسة لوحدها في الفرد .

ويضيف باحث آخر لهذه الخصائص مايلي:^(١)

أ- الإدارة التعليمية مسؤولية جماعية:-

بما أن الإدارة التعليمية تختص بالتعليم الذي يتم عن طريق البشر الذين يمكن اعتبارهم المحور الرئيسي الذي تدور حوله العملية التعليمية و الإدارية و إلى جانب ما يحتاجه هؤلاء البشر من مستلزمات وأدوات وأجهزه ومعدات تمثل محور آخر في التعليم وفي إدارته، ولكن جانب هذين المحورين الرئيسيين المعنوي المتمثل في البشر، والمادي المتمثل في الأجهزة و المعدات، وهناك محور ثالث يتمثل في الفلسفة التي يأخذ بها المجتمع، أو تؤمن بها الدولة لذلك العملية التعليمية لا تتم إلا إذا تضافرت الجهود وتم تنظيمها وتنسيقها، وأدرك العاملون أن ما يقومون به إنما هو في واقعة مسؤولية قومية، يتحملونها ويشتركون في أدائها. إذ أنها ليست بالجهد الفردي ولكنها جهد جماعي بل مسؤولية قومية.

ب- الإدارة التعليمية مهمة اجتماعية:-

من طبيعة الإدارة ومجال عملها أن تتم بين مجموعة من الأفراد و الجماعات فهي ليست عملية جماعية، بل مهمة إجتماعية يشترك فيها أغلب أفراد المجتمع الذي تؤثر فيه وتتأثر به لأنها وليدة حاجات إجتماعية. إلا أن الإدارة هي جزء مكمل للحياة البشرية نفسها.

مميزات الإدارة التعليمية الناجحة:-

هنالك عدة صفات رئيسية مميزة للإدارة التعليمية الناجحة ومن أهمها^(٢):

١- أن تكون متماشية مع الفلسفة الإجتماعية والسياسية للبلاد.

(١) حافظ أحمد فرج وآخرون - إدارة المؤسسات التربوية - عالم الكتب - القاهرة - ٢٠٠٣م - ص ٩ .

(٢) موسى حسن موسى - مرجع سابق - ص: ١٠ .

٢- أن تتسم بالمرونة في الحركة والعمل.

٣- ألا تكون ذات قوالب جامدة وثابتة وإنما تتكيف حسب مقتضيات الموقف وتغير الظروف.

٤- أن تتميز بالكفاءة و الفاعلية ويتحقق ذلك بالإستخدام الأمثل لإمكانياتها البشرية والمادية والنجاح في تحقيق الأغراض المنشودة من تربية النشء ومدى ما تحققة المدرسة في مجال التدريس و التعليم.

مفهوم الإدارة المدرسية وتعريفها:-

تُعد المدرسة الجهة التنظيمية المهمة في منظومة العمل التربوي وما بُذل من جهود أو إنفاق من أموال وتجهيزات أو دفع الأفكار للتطوير والتجديد إلا من أجل المدرسة. كما تُعرف الإدارة المدرسية بأنها الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إداريين، فنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة^(١). وأيضاً الإدارة المدرسية هي مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابه مجهوداتهم وتقييمها وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد وتحقيق أهداف المدرسة^(٢).

الإدارة المدرسية هي مجموعة من العمليات التنفيذية و الفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط المنظم فردياً كان أم جماعياً من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والإجتماعية كما ينشدها المجتمع^(٣) وعموماً تُعرف الإدارة المدرسي بأنها جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة و العاملين معه من إداريين ومعلمين ومستخدمين وغيرهم من أجل تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المرسومة مسبقاً، ويعنى هذا أن الإدارة المدرسية تهتم بكل جهد يُبذل في مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه لتحقيق تلك الأهداف بأعلى كفاءة و أقل جهد وأكبر عائد و أقصر وقت ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة تضعها الدولة بما يتفق مع أهداف المجتمع والدولة.

^١ واصل جميل المؤمني، الإدارة المدرسية الفعالة، دار الحامد، عمان، ٢٠٠٧م، ص: ٢٨
^٢ وجيه سالم الفرج، قضايا في الإدارة التربوية والمدرسية والصفية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠م، ص: ٢٨
^٣ مريم محمد إبراهيم الشرقاوي، الإدارة المدرسية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ٢٠٠٦م، ص: ٤٥

أهداف الإدارة المدرسية:-

الإدارة المدرسية السليمة والناجحة تهدف إلى تحقيق عدة أهداف من أهمها ما يلي (١):

- ١- بناء شخصية الطالب بناءً متكاملًا عملياً و عقلياً وجسماً و تربوياً وإجتماعياً ونفسياً.
- ٢- تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة تنظيمًا يُقصد منه تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة وسرعة إنجاز الأعمال وتنسيقها.
- ٣- تطبيق ومراعاة ومراقبة الأنظمة والقوانين التي تصدر من الإدارات العليا المسؤولة عن التعليم في الدولة.

٤- وضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل.

٥- إعادة النظر في المناهج المدرسية ومواردها ونشاطاتها ووسائل تعليمها ومكتبتها وبرامجها الدراسية.

٦- الإشراف التام على تنفيذ مشاريع المدرسة حاضراً ومستقبلاً.

٧- العمل على إيجاد العلاقات الحسنة بين المدرسة والبيئة الخارجية عن طريق مجالس الأباء والمؤسسات الثقافية الموجودة في البيئة.

٨- توفير النشاطات المدرسية التي تساعد الطالب على نمو شخصيته نمواً إجتماعياً وثقافياً داخل المدرسة وخارجها.

وكذلك تهدف الإدارة المدرسية إلى تنظيم المدرسة وتوجيه العمل بها على أسس علمية تمكنها من تحقيق أهدافها وتحسين وتطوير عملية التعليم و التعلم ورفع مستواها في ضوء المتغيرات الحديثة.

ومن أهم هذه المتغيرات مايلي (٢):

١- التأكد على أن جميع الجهود والأنشطة والسلوكيات و الأفعال تعمل على المساعدة في بناء شخصية الطالب بناءً متكاملًا عملياً و عقلياً و جسماً و تربوياً وثقافياً و إجتماعياً ونفسياً.

(١) سلامة عبدالعظيم حسن - اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة - دار الفكر العربي - عمان - ٢٠٠٤م - ص ٣٠.
(٢) قاسم عائل الحربي - الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل مداخل جديده لعالم جديد في القرن الحادى والعشرون - دار الجنادرية - عمان ٢٠٠٧م - ص ٤٢-٤٤.

٢- الإهتمام بإنجاز جميع العمليات الإدارية والفنية في المدرسة من تخطيط وتنظيم و رقابة ومتابعة وإشراف و تنسيق و تقويم بصورة جيدة و فعاله و منظمة و تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة و سرعة إنجاز الأعمال و تنسيقها.

٣- تطبيق و مراعاة و مراقبة الأنظمة و اللوائح التي تصدر من وزارة التربية و التعليم والمسئولة عن التربية و التعليم و تخص الإدارة المدرسية.

٤ - الإهتمام بمراعاة الفروق الفردية في توزيع المهام و المسؤوليات بين أفراد المجتمع المدرسي بما يتناسب مع قدرات وإستعدادات وميول وإهتمامات كل فرد من أفراد المجتمع المدرسي.

٥- العمل على توفير المناخ المفتوح الذي يساعد على نجاح العملية التربوية التعليمية.

٦- العمل على توفير النموذج المثالي و المصغر للمجتمع الإسلامي داخل المدرسة خاصة أن المدير والوكيل والمرشد والمعلمين يمثلون القدوة الحسنة.

٧- العمل على إيجاد العلاقات الإنسانية الحسنة بين المدرسة والبيئة الخارجية، والتعاون مع الجمعيات والمؤسسات الإجتماعية الموجودة في البيئة المحيطة بالمدرسة.

٨- توفير الإتصالات الجيدة داخل المدرسة مع المجتمع المحلي مع إدارة التربية و التعليم ومركز الإشراف التربوي التي لها إرتباط بنجاح العملية التربوية و التعليمية بالمدرسة وقد شهدت السنوات الأخيرة إتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية فلم تعد وظيفة هذه الإدارة تسيير شؤون المدرسة تسييراً روتينياً ولم يعد هدف مديري المدارس ونظارها مجرد المحافظة على النظام والتأكد من سير البحث وفق الجدول المدرسي الموضوع وحصر التلاميذ والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف و الإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والجسمي والروحي والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو ، وتحقيق الأهداف الإجتماعية التي يدين بها المجتمع.

أهمية الإدارة المدرسية:

هنالك عدة أمور تُؤكد أهمية الإدارة المدرسية تورد الباحثة منها ما يلي (١):

(١) صلاح عبد الحميد مصطفى - الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر - دار المريخ - الرياض - ٢٠٠٢م - ص ٣٩ .

١- ضرورة لكل مدرسة وجود عدد من المعلمين والموظفين والطلاب وقدر من المال فلا بد من إنسان يقوم بالتعاون و المشاركة مع الآخرين ، يضع الأهداف المراد تحقيقها ويقرر من يقوم بكل جزء من أجزاء العمل وتوجيههم وإرشادهم وتنسيق التعاون بينهم ورفع روحهم المعنوية وتنمية التعاون الإختياري بينهم.

٢- تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين بتخطيط وتنظيم و توجيه ورقابة مجهوداتهم وتصرفاتهم من طبيعة النشاط الإداري وتحديد العناصر الواجب إستخدامها وتحديد كيفية الإستخدام، والوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل ووضع خطة يسير عليها الرئيس الإداري في المستقبل.

٣- الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة ، إن المبرر من وجود الإدارة المدرسية هو الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية من طلاب ومدرسين و موظفين وأدوات تعليمية وأموال لتحقيق حاجات التلاميذ وتنمية شخصياتهم إلى أقصى ما تعينهم عليه قدراتهم وإستعداداتهم.

٤- الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الأنسانية داخل المدرسة وخارجها ، إن مدير المدرسة كرئيس للإدارة المدرسية ليس حراً في إتخاذ ما يراه من قرارات و إنما يحكم تصرفاته قاعدة المسؤولية الإجتماعية، فعليه أن يأخذ بعين الإعتبار الحاجات الإقتصادية والإجتماعية والثقافية للمدرسة والطلاب والمجتمع الذي توجد به المدرسة عند إصداره القرارات المختلفة.

خصائص الإدارة المدرسية الناجحة:-

١- أن تكون إدارة هادفة: لا تعتمد على العشوائية في تحقيق أهدافها بل تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام.

٢- أن تكون إدارة إيجابية: لا تركز إلى السلبيات أو الموافق الجامدة بل يكون لها دور قيادي في مجالات العمل وتوجيهه.

٣- أن تكون إدارة ديمقراطية: أن تكون بعيدة أن الإستبداد و التسلط مستجيبة للمشورة مدركة للصالح العام ، ألا ينفرد القائد بصنع القرارات بل يكفل مشاركة من يعملون معه في ذلك.

٤- أن تكون إدارة إنسانية: ويشمل ذلك حسن معاملة الآخرين وتقديرهم والإستماع إلى وجهة نظرهم و التعرف على مشكلاتهم ومساعدتهم في الوصول إلى الحلول السليمة لهم.

الصفات الشخصية لمدير المدرسة:-

مدير المدرسة أو ناظرها: وهو الرئيس المباشر للمدرسة ويتولى المسؤولية وإتخاذ القرارات في كافة المسائل بالمدرسة التي يشرف عليها^(١)

يفترض أن تتوفر لدى مدير المدرسة كفاءات تربوي كفايات متعددة تتعلق بممارسته للعمل في مختلف المجالات التي يعمل بها، فهو رجل التطور والتغيير والقائد، وهو يمارس دور الموجه الإداري الذي ينظم أمور الجماعة، بالتالي هو المسؤول عن إثارة الجماعة للعمل ورفع الروح المعنوية و المحافظة على تماسكها ووحدتها، ومن هذه الصفات^(٢):

١- أن يؤمن بعمله وإن يكون راغباً فيه ومؤهلاً له، لديه الإستعداد لممارسة وتحمل مسؤوليته.

٢- أن يكون قدوة حسنة في مظهره و سلوكه العام من حيث دوامه و تقيده بالتعليمات وممارساته.

٣- أن يطلع بإستمرار على ما يستجد في مجال عمله ليستفيد منه.

٤- أن يعتمد أسلوب المشاركة في العمل.

٥- أن تكون لديه دراية بالعادات والتقاليد.

٦- بذل أقصى طاقة للعمل إبتغاء مرضاة الله سبحانه تعالى ودون النظر إلى الآخرين.

٧- الصبر و التآني في معالجة المشكلات المتعلقة بالمدرسة.

٨- الإلمام بالقوانين واللوائح والأسس الفنية التي تحكم عمله.

٩- الدقة والأمانة والنزاهة.

وأيضاً يضيف كاتب آخر بعض الصفات التي يتصف بها شخصية المدير وهي^(٣).

١- أن يكون إنساناً سوياً، مثقفاً ثقافة عامة عالية.

٢- أن يكون عادلاً معتدلاً الصحة والمزاج.

٣- أن يكون متمكناً على الأقل من مادة واحده من المواد الدراسية.

٤- أن يكون ملماً بالقدر الكافي من الفلسفة الإجتماعية والمجتمع الذي تعيش فيه المدرسة.

(١) هبة تقي محمد محمد- تطوير الإدارة المدرسية بنظام الحكومة الإلكترونية - العلم والإيمان - الإسكندرية - ٢٠٠٨م - ص ١١٣

(٢) عباس بله محمد - مبادئ الإدارة المدرسية - مكتبة الرشيد - الرياض - ٢٠٠٦م - ص ٣١

(٣) ختام إسماعيل - دليل المدراء في الإدارة المدرسية - دار التقدم العلمي - ٢٠٠٦م - ص ٣٢-٣٣

٥- أن يفهم علاقة المدرسة بالمجتمع و أن يهتم بشعور الآخرين وآرائهم و أفكارهم.

٦- أن يكون قد مارس التدريس بنجاح لعدة سنوات.

٧- أن يكون مثلاً يُعْتَذَى به في مظهره وسلوكه وتصرفاته وأن يعطى المثل الأعلى في المواظبة والحضور المبكر.

٨- أن يكون مرناً في تصرفاته، يجمع بين الحزم واللين وسرعة البت في الأمور.

وظائف الإدارة المدرسية:-

يسعى مدير المدرسة الفعالة إلى تحقيق الأهداف التربوية التي وجدت من أجلها المدرسة، إذ أن مدير المدرسة يضع خطة زمنية مبرمجة لأعماله خلال العام الدراسي. وأن الإدارة المدرسية وظيفتها التخطيط والتنظيم والتوجيه و الرقابة، ولكي تصبح المدرسة عامل تغيير وتطوير في المجتمع فلا بد من التخطيط المنظم بكل مراحلها على أن يتم تحقيق هذه الوظائف بالأسلوب الديمقراطي.

أولاً: التخطيط:-

يعد التخطيط الوظيفة الإدارية الأساسية التي تسبق أي عملية إدارية مهما بلغت أهميتها^(١) وتُعرف بأنه التفكير المنظم الملازم لتنفيذ أي عمل والذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله ومتى يعمل وكيف يعمل، فالتخطيط يعنى ما الذي يجب عمله في المستقبل وكيف يعمل، وما هي الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتنفيذه^(٢). التخطيط هو عملية ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات البشرية و المادية المتاحة^(٣).

ومن المفيد في هذا المكان الإشارة إلى أن الإسلام يدعو للتخطيط السليم و التدبير ولا يدعو إلى التواكل ، وترك الأمور لتصرف القدر و الظروف ، قال تعالى (وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَأَنْتُمْ أَعْدَاؤُهُمْ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ((٦٠)) (٤)

وكذلك يدعو الإسلام إلى الإستعداد للمستقبل ومواجهته والتخطيط له لتفادي الأزمات والنكبات التي تحيط بالمجتمع وهو ما نلمسه في قوله تعالى: (قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا

(١) ربحى مصطفى عليان - العمليات الإدارية - دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان - ٢٠١٠م - ص ٢٩

(٢) خالد نزيه - الجودة في الإدارة التربوية والمدرسية - والإشراف التربوى - ط ١ - دار أسامه - عمان - ٢٠٠٦م - ص ٨

(٣) محمد حمدى صبرى - السيد محمد البحيرى - تخطيط المؤسسات التعليمية - عالم الكتب - القاهرة - ٢٠١٠م - ص ٢٩

(٤) سورة الأنفال - الآية ٦٠

حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ (٤٧) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَعِجٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ (٤٨) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ (٤٩)^(١)، ولقد أشار القرآن الكريم إلى التخطيط بالتشاور و الشراكة في الرأي فقال تعالى (فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ (١٥٩))^(٢) ومن هنا تبرز أهمية التخطيط و مكانته في الفكر الإسلامي، وتلاحظ الباحثة أن هنالك تشابهاً كبيراً بين التعاريف السابقة، عموماً ستخلص الباحثة من التعاريف سمات مشتركة عديدة للتخطيط، وهذه السمات اتفقت عليها أغلب وجهات النظر السابقة وتتفق معها الباحثة أيضاً وهذه السمات تمثلت في أن التخطيط عملية مستمرة ومنظمة وأنه يمثل أسلوباً و منهجاً للعمل العلمي المنظم وأنه يتضمن وضع أهداف واضحة ومحددة تتحقق مستقبلاً، أي بمعنى آخر نظرة واضحة ومحددة تتحقق للتنبؤ بما ستكون عليه الأوضاع و المتغيرات وأنه يمثل الإستغلال الأمثل للموارد البشرية و الإمكانيات المتاحة.

ثانياً: التنظيم:-

يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية المنهجية بين الوظائف الإدارية وهي تلازم عملية التخطيط وتعادلها في الأهمية ، فهي عملية أساسية تحتم على مدير المدرسة أن يقوم بالجمع بين أعمال مرؤوسيه أو تقسيمها إلى أجزاء ومهام كي يتمكن من تحقيق أهداف المدرسة ، وقد بلغ من أهمية هذه الوظيفة في النظام الإداري إنها تساعد على الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتعظم الفائدة منها ، فكل مورد من موارد المدرسة يمثل إستثماراً لا بد أن يكون له عائد^(٣) وأيضاً التنظيم هو القيام بتحديد وتوزيع إختصاصات داخل المنظمة التربوية حتى يعرف كل فرد داخل المنظمة نوع السلطة الممنوحة له والذي عن طريق تنظم الجهود الفردية والجماعية وأشكال الإتصالات المختلفة داخل المدرسة^(٤).

التنظيم يشمل الهيكل التنظيمي بمعنى تحديد المسؤوليات والسلطات للأفراد القائمين بالعمل وتنمية الهيئة الإدارية أي العاملين بالمشروع. مما سبق يتضح أن التنظيم عملية

(١) سورة يوسف الآية (٤٧-٤٨-٤٩)

(٢) سورة آل عمران الآية (١٥٩)

(٣) واصل جميل المومني - الإدارة المدرسية الفعالة - دار الحامد - عمان - ٢٠٠٧م - ص ٢٨

(٤) قاسم عائل الحربي - مرجع سابق - ص: ٤٢-٤٤ .

مستمرة تأتي بعد عملية التخطيط مباشرة، ويعتبر التنظيم العنصر الأساسي لتجزئة العمل المراد القيام به، وتحديد الأفراد الذين يقومون بهذا العمل ومنحهم السلطة اللازمة، ورفع الروح المعنوية لديهم من أجل إنجاز ما أسند إليهم من أعمال في أفضل صور الأداء ولاشك في أن أهمية التنظيم تزداد يوماً بعد يوم مع تزايد حجم التنظيمات الإدارية، فبدون التنظيم الجيد لا يمكن أن تحقق الإدارة أهدافها المرسومة لها في الخطة على الوجه المطلوب.

ثالثاً: التوجيه:-

مفهوم التوجيه وهو المساعدة على التحسين والتقدم وهو مهارة في القيادة ومهارة في التقدم ومهارة في العلاقات الإنسانية و مهارة في إدارة الموظفين، الموجه مصدر يلجأ إليه الدارسون يسألون العون في حل المشكلات التي تواجههم وهو بدوره يدلهم على المصادر ويسعى إلى رفع روحهم المعنوية وإلى تنمية القيادة فيهم و إلى نموهم المستمر ثقافياً ومسلكياً^(١) وهو إرشاد المرؤوسين إلى أسلوب الأداء الصحيح عن طريق الأوامر والتعليمات الصادرة من الرئيس فالتوجيه يقوم على ثلاث نواحي هي إرشاد المرؤوسين والاتصال بهم وإصدار الأوامر إليهم^(٢) التوجيه الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم أثناء تنفيذهم للأعمال بغتة تحقيق أهداف المدرسة ويشمل التحفيز و القيادة والاتصال. ويعرف التوجيه بأنه وظيفة إدارية تعنى دفع المشروع للسير بخطى ثابتة نحو تحقيق الأهداف^(٣) لهذه الأساليب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري لأنه يتناول إدارة العنصر البشري وكيفية تحقيق التعاون بين العاملين وحفزهم^(٤)، ويعرف التوجيه بأنه الإتصال بالموظفين و المعلمين عن طريق رؤوسائهم وإرشادهم بالعمل على تحقيق الأهداف التربوية التعليمية العامة، التوجيه إذاً ليس تنفيذاً الأعمال و إنما توجيه الآخرين في تنفيذ أعمالهم^(٥)، ويعرف التوجيه بأنه يقوم مدير المدرسة ومساعدته ولجنة التطوير المدرسي في المدرسة بالإشراف على تحقيق الخطة التطويرية المرسومة للمدرسة التي تم إعدادها بناءً على حاجات المدرسة ويشارك فيها الجميع فعلاً وواقعاً ثم يتم إصدار التوجيهات اللازمة عبر كافة قنوات الإتصال المفتوحة يحرص

(١) عبدالفتاح محمد الصحن - الرقابة والمراجعة الداخلية - المكتب الجامعي الحديث - الإسكندرية - ٢٠٠٦م - ص ١٣ .

(٢) محمد جاسم محمد - سيكولوجية الإدارة التعليمية و المدرسية وآفاق التطوير العام - دار الثقافة - عمان - ٢٠٠٨م - ص ٢١٢

(٣) أسامة محمد عبدالحليم - عمر أحمد أبوهاشم - المداخل الإدارية الحديثة في التعليم - دار المناهج - عمان - ٢٠٠٩م - ص ٩٧

(٤) صديقة أحمد زكي عبدالقادر - دور الإدارة التعليمية في تطوير المناهج - دار المريح - الرياض - ١٩٨٤م - ص ٢٤

(٥) واصل جميل المومني - الإدارة المدرسية الفعالة - دار الحامد - عمان - ٢٠٠٧م - ص ٢٨ .

مدير المدرسة على المكانة المرتفعة للروح المعنوية لهذا الفريق المتكامل المتناغم في مدرسته، وذلك بغتة الحصول على نوعية ممتازة من المخرجات التربوية من حيث الكم والنوع معاً^(١).

والتوجيه يعتبر من الواجبات المهمة لمدير المدرسة حيث يقوم مدير المدرسة بتوجيه المدرسين والعاملين والطلبة للقيام بأعمالهم وعندما يكون توجيه المدير لهذه الفئات فعالاً فإن مستوى الإنجاز يكون أكثر فعالية وبذلك تتحقق الأهداف المدرسية المنشودة. وترى الباحثة بأن التوجيه عمل تربوي يتم داخل المدرسة أو المؤسسة التعليمية، يقوم به مدير المدرسة، من خلال توجيه المعلمين والتلاميذ والعاملين وإرشادهم وتحفيزهم لأداء العمل بجدية وحسن في الأداء ويتم ذلك من خلال علاقات حميدة بينه وبينهم بإعتبارهم أصحاب الدور الرئيسي في العملية التربوية. ومما سبق يتضح أن التوجيه يُعد أحد الوظائف الإدارية الهامة والحيوية يحتاجون إلى من يرشدهم ويوجههم و يشرف عليهم حتى تتطور أعمالهم من حسن إلى أحسن ويرتفع مستوى أداء الخدمة التي يؤدونها^(٢).

أن أهمية التوجيه تنعكس على كافة العمليات الإدارية والتعليمية و التربوية نظراً للدور الذي يقوم به المدير داخل المؤسسة التعليمية من خلال التوجيه و الإرشاد.

أهمية التوجيه في الإدارة المدرسية:-

تظهر أهمية التوجيه بإعتباره يتناول عاملاً مهماً وهو العنصر البشري في المؤسسات التعليمية فالعاملون في المدرسة يختلفون في قدراتهم وإستعداداتهم فيما يتصل بالأدوار التي يؤدونها ولذلك تتمركز وظيفة التوجيه حول الكيفية التي تتمكن بها الإدارة من مواجهة هذه الفروق في بيئة العمل وتحقيق التعاون بين العاملين وتحفيزهم على العمل بأقصى طاقاتهم فضلاً عن توفير البيئة الملائمة التي تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم حيث تُمارس وظيفة التوجيه في المدرسة من خلال عمليات القيادة والحفز و الإتصال مستندة في ذلك إلى فهم طبيعة السلوك الإنساني وتوجيهه بشكل إيجابي لتحقيق أهداف المدرسة^(٣). ويحتل مدير المدرسة مكاناً مرموقاً في برامج المدرسة بصفة عامة، فهو قائد المدرسة وكثيراً

(١) عبدالفتاح محمد الخواجا - تطوير الإدارة المدرسية والقيادة التربوية - دار الثقافة - عمان - ٢٠٠٩م - ص ٦٣

(٢) محمد منير مرسى - الإدارة المدرسية الحديثة - عالم الكتب - القاهرة - ٢٠٠١م - ص ١٩١

(٣) سعيد عبدالعزيز - جودت عزت عطوي - التوجيه المدرسي مفاهيم النظرية وأساليبه الفنية وتطبيقاته العملية - دار الثقافة - عمان - ٢٠٠٩م - ص ١٣

من الأمور تتوقف على القيادة فهو يقوم بتوجيه جميع العاملين في المدرسة من معلمين، وتلاميذ، وأولياء الأمور والعاملين ومن أهم الأدوار التي يقوم بها (1):

١- عقد إجتماعات مع أعضاء هيئة التدريس للتخطيط للعمل و الإشراف وتحسين التعليم.
٢- يقوم بزيارة المعلمين في حجرات الدراسة وقاعات الأنشطة ليقف على حسن سير التعليم وتحسينه.

٣- تشخيص تقويم الطلاب في مدرسته ساعياً إلى الوصول إلى إجابات عن أسباب إنخفاض تحصيل بعض الطلاب.

٤- دراسة السلوك غير السوي لبعض التلاميذ ومساعدتهم في علاج ما قد يكون هنالك من مشكلات سلوكية. مما سبق يتضح أن مدير المدرسة له دور مهم كموجه مقيم ومشرف تربوي داخل المدرسة بالإضافة إلى دوره كقائد تربوي حيث يقوم بتوجيه هيئات التدريس، ويتم ذلك من خلال الزيارات التي يقوم بها للفصول والمقابلات الفردية و الإجتماعات المدرسية مع المعلمين وحلقات النقاش من أجل رفع تحسين العملية التعليمية التربوية كما يقوم بتوجيه الطلاب والعاملين كل على حسب حالته. ولا يقتصر دور مدير المدرسة في الجانب التوجيهي داخل المدرسة فقط، بل يتعدى حدود المدرسة ويتم ذلك عن طريق الندوات والإجتماعات الدورية لمجلس إدارة المدرسة ويشجع أولياء الأمور على زيارة المدرسة بين الحين والآخر من أجل بث روح التعاون بين الآباء وبين العاملين بالمدرسة وكذلك يساعد مدير المدرسة العاملين ليصلوا إلى أعلى مستوى في الإنجاز ويتم التوجيه السليم بروح إنسانية كريمة تبرز المحاسن ثم تعالج الضعف برفق وحكمة ومرونة.

رابعاً: الرقابة:-

مفهوم الرقابة تعتبر الرقابة من أهم حلقات سلسلة العناصر الإدارية وتبرز أهميتها في توجيه المرؤوسين وزيادة حماسهم لعملهم و تصحيح مسارهم ، كما إنها تعمل على قياس درجة أداء العاملين في أنشطتهم المختلفة في المنظمة ومتابعة تقويم نتائج جهودهم وتصحيح أي إنحرافات في حالة وجودها ومنع تكرارها في المستقبل تعرف الرقابة بأنها التأكد من سير الأعمال في إتجاه الأهداف المرسومة للمؤسسة من أن سلوك العاملين يتفق مع مقتضيات

(1) محمد حسين العجمي - إدارة تخطيط المدرسة الابتدائية - دار الفكر العربي - عمان - ٢٠١٠م ص ١٨٢

الوظائف التي يمارسونها وهي الوسيلة التي يتحقق بواسطتها المديرون و الرؤساء من أن الأهداف تتحقق بالإتقان المطلوب بأكبر كفاءة ممكنة (١).

وتعنى الرقابة عملية ملاحظة نتائج الأعمال التي سبق تخطيطها و مقارنتها مع الأهداف التي كانت محددته وإتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاج الإنحرافات.

والإداري المسلم المؤمن هو المدرك حق الإدراك حقيقة الرقابة والعمل على إنفاذها سواء على نفسه أو على غيره ومن شواهد الرقابة في القرآن الكريم قول الله عز وجل (وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ) (٢)، وقوله عز وجل (مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ) (٣)، ومن السنة النبوية حديث جبريل عليه السلام (فأخبروني عن الإحسان، فقال صلى الله عليه وسلم أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك) (٤). وتعرف الرقابة بأنها النشاط الذي يختص بالمتابعة ويرمى إلى مقارنة الأداء مع النتائج المقررة.

وترى الباحثة أن مدير المدرسة أو مساعده يقوم بمراقبة ما يجرى داخل المدرسة من إلتزام المعلمين والعاملين بدوام رسمي ومراقبة التقيد بالتعليمات ومراقبة الأعمال المسندة إليهم حسب الخطة وكل حسب تخصصه ووظيفة عمله ومقارنة النتائج بالأهداف وفق الخطة الموضوعه و القيام بالتعديلات والتصحيحات اللازمة لضمان سير العمل وفق الخطة التي تحقق الأهداف.

أهمية الرقابة داخل المدرسة:-

أن الرقابة عنصر حيوي لها أهميتها في أداء الجهات الإدارية في كافة العمليات الإدارية من تخطيط وإشراف وتوجيه، حيث أن هناك رقابة إيجابية لا تكون فقط مراقبة على حدث في الماضي، أي لا يقتصر دورها على إكتشاف ما وقع من أخطاء، بل التنبؤ بالمستقبل وتحليله. أما الرقابة السلبية فتنتظر وقوع الأخطاء و تسعى إلى التصدي لها دون توجيه

(١) راغب أحمد راغب - الإدارة التربوية في القطاع المدرسي - دار البداية - عمان - ٢٠١٠م - ص ١٥٦

(٢) سورة التوبة الآية (١٠٥) .

(٣) سورة ق الآية (١٨) .

(٤) حديث شريف .

المسؤولين أو تنبيههم أو تقديم الحلول لمعالجة الأخطاء والانحرافات. (١) ويمكن تأكيد أهمية الرقابة فيما يلي (٢):

- ١- التأكد من الخطط قد وُضعت أو في سبيلها على التحقق.
- ٢- تلافي الأخطاء المكتشفة قبل وقوعها.
- ٣- التأكد من توفر كافة المواد قبل الإنتاج.
- ٤- تحقيق المراجعة الشاملة للخطط و الأهداف مع إكتشاف أي نقص.
- ٥- مقارنة النتائج المتحققة بالأهداف المستهدفة ومدى التوافق بين التنفيذ وخطط إتخاذ الإجراءات الكفيلة لإنطباقها.
- ٦- الوقوف على أسباب الإنحراف و أساليب مواجهتها.
- ٧- معاونة المدير بمدى كفاءة أسلوب تنظيم المنشأة وإحاطة المدير بمدى فاعلية سلوكه نحو تحفيز المرؤوسين ونجاح إتصاله بهم.
- ٨- الوقوف على مستوى فاعلية القرارات الإدارية المتخذة في كافة المستويات الإدارية ومدى تلاؤمها مع أنشطة المنظمة.

ونلاحظ مما سبق أن الرقابة أصبحت من العمليات الإدارية الضرورية بسبب تضخم حجم عدد المنظمات والمؤسسات وتعدد نشاطاتها وعدد الأفراد العاملين بها، ومن ثم فإن شعور الأفراد بوجود رقابة فعالة ومستمرة يؤدي إلى الالتزام بالأنظمة الداخلية والقوانين المعتمدة ، وتظهر أهمية الرقابة في المؤسسات التعليمية عند قيام المدير بمراقبة أعمال المعلمين وأشرفه على توزيع الدروس ومراقبة النظام والدوام الرسمي والتقيد بالتعليمات.

المبحث الثاني:-

التعليم الأساسي:-

يقصد بالتعليم الأساسي ذلك النوع من التعليم الذي يمر به كل التلاميذ ذكور أو إناث بحيث يتمكنون من تعلم المعارف النظرية والمهارات العلمية وقدرات النمو الفكري والوجداني والجسمي التي تمثل قاعدة المواطنة في ثقافة حية ومتجددة (٣).

(١) آدم إسحاق حامد - وظائف مديري ومديرات المدارس الثانوية - رسالة دكتوراه غير منشوره كلية التربية جامعة أدمرمان الإسلامية - ٢٠٠٠ م.

(٢) حسن محمد حسان - محمد عطوى مجاهد - الإتجاهات الحديثة في إدارات التعليم وتجويده - المكتبة المصرية - ٢٠٠٥ م - ص ٧.

(٣) عبدالله العازمي - نبيل العلاف - مجلة مستقبل التربية العربية المجلد (٣) - العدد (٤٤) مجلة علمية دورية محكمة تعالج قضايا التجديد و الإبداع في التنمية البشرية - دور معلم الأساس بدولة الكويت - في مواكبة الإتجاهات التربوية المعاصرة ص ١٦٩.

مفهوم التعليم الأساسي:-

ظهر مفهوم التعليم الأساسي في السنوات الأخيرة من القرن العشرين نتيجة للمحاولات المختلفة التي قام بها المفكرون والتربويون لوضع اتجاه تربوي لتربية الناشئين من خلال السنوات الأولى من مراحل حياتهم التعليمية وقد جاء مفهوم التعليم الأساسي كما يلي^(١):

١- التعليم الأساسي هو مرحلة التعليم الأولى للتعليم العام التي تكفل للطفل المتمرس طريقة التفكير العلمي السليم وتؤمن له حداً من المعارف والمهارات والخبرات التي تسمح له بالتهيؤ للحياة وممارسة دوره كمواطن منتج.

٢- التعليم الأساسي هو الحد الأدنى من التعليم الذي تؤمنه الدولة لكل فرد منها.

٣- وقد جاء تعريف الإستراتيجية القومية الشاملة (١٩٩٢م - ٢٠٠٢م) لمفهوم التعليم الأساسي أنه القدر من التعليم والمعرفة الذي يعتبره كل مجتمع حقاً للمواطنة وواجباً توفره الدولة ، وهو يمثل الحد الضروري من المعارف و القدرات الذهنية و التربية الروحية والمهارات في الإتجاهات التي ينبغي للفرد أن ينالها في مرحلة من مراحل حياته صغيراً أو شاباً أو كبيراً وهو أيضاً تعليم عام شامل يؤلف القاعدة الأساسية للتعليم وتكوين المواطن التي يوجه جميع الناشئة الذين يبلغون سن الدراسة ويعلمهم مدة ثمانية سنوات تعليمياً مجانياً إلزامياً تتكفل الدولة بتوفيره وتنظيمه والإنفاق عليه، وهو يُوجه أيضاً للكبار الذين فاتتهم فرص التعليم الأساسي فيعلمهم المعارف الأساسية ويساعدهم على إستكمال نموهم الثقافي و المهني والإجتماعي في إطار التربية المستمرة وهي المرحلة الأساسية في السلم التعليمي وبناء نظام التربية.

تتقسم مدرسة التعليم الأساسي في السودان إلي ثلاث حلقات دراسية:

١-الحلقة الأولى: وتمتد ثلاث سنوات وتضم الفئة العمرية للأطفال من سن السادسة إلى سن التاسعة.

٢-الحلقة الثانية: وتمتد إلى ثلاث سنوات وتضم الفئة العمرية للتلاميذ من سن التاسعة إلى سن الثانية عشر.

٣-الحلقة الثالثة : ومدتها سنتان وتضم الفئات العمرية من سن الثانية عشر إلى سن الرابعة عشر (كما جاء في قانون التعليم العام في السودان ١٩٩١م) ^(١).

(١) متوكل محمد إبراهيم - تقويم عمليات التقويم التربوي بمرحلة الأساس - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية - جامعة أمدرمان الإسلامية - ٢٠٠٦م - ص ٤٦ .

أهم ملامح تعليم مرحلة الأساس:-

بدأت فكرة تطبيق نظام تعليم مرحلة الأساس في السودان تتداول بين التربويين السودانيين بعد حضورهم لعدة مؤتمرات على المستوى العالمي والعربي فلقد شارك السودان في مؤتمر التربية العربية الذي نظّمته المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم في أكتوبر ١٩٧٧م ودعت فيه إلى تطبيق التعليم الأساسي وأيضاً في مؤتمر الصحة العالمي للتربية للجميع الذي عقد بجومتبان (تاييلاند) عام ١٩٩٠م وفي مؤتمر الصحة العالمي من أجل الطفل الذي عقد في نيويورك في أواخر عام ١٩٩٠م ونتيجة لكل الخبرات السابقة تولدت قناعة لدى خبراء التربية السودانية بعدم كفاية التعليم الابتدائي بسنواته الست بتزويد الطفل السوداني بالقدر الكافي من المعارف والمهارات والمفاهيم والاتجاهات والقيم التي تمكنه من نيل حاجاته وتحقيق ذاته وتهيئته للإسهام في تنمية مجتمعه لهذا أصبح التربويون السودانيون في تلك الفترة يميلون إلى تطبيق نظام التعليم الأساسي، وحانت الفرصة عند إنعقاد مؤتمر سياسات التربية في الخرطوم في سبتمبر ١٩٩٠م (تحت شعار إصلاح السودان في إصلاح التعليم). وبالفعل كانت من أهم توصيات ذلك المؤتمر حث وزارة التربية والتعليم السودانية لتطبيق نظام التعليم الأساسي في السودان في أقرب فرصة ممكنة وقد تم ذلك بالفعل، وقد كانت توصيات مؤتمر سياسات التربية والتعليم شاملة لكل قضايا التعليم العام وتضمنت التوصيات أهداف التعليم والمتعلم والمناهج والوسائل التعليمية وطرق التدريس والإمتحانات المرحلية وتعميم التعليم الابتدائي وقد إهتم المؤتمر بمحور التعليم الأساسي والمتمثل في التعليم قبل المدرسي (الخلاوي - رياض الأطفال) ، التعليم الأساسي، محو الأمية وتعليم الكبار والتي يضمها جميعاً مفهوم التعليم الأساسي والذي يهدف إلى تمكين الفرد من مواصلة تعليمه إلى مستويات ارفع في سلم المعرفة أو خروجه إلى الحياة العامة مزوداً بالقدر الذي يمكنه من الانخراط فيها والقيام بنشاطات مجتمعه أو مختلفة ، كما أن أهم خصائص التعليم الأساسي انه تعليم متكامل وتعليم شامل ومتنوع وقد تم تعديل السلم التعليمي (٢).

(١) عائدة الضوء محمد - توفير القيم الخلقية الإسلامية في المقررات الدراسية للحلقة الأولى بمرحلة التعليم بالسودان وسبل تنميتها - رسالة دكتوراه غير منشوره - كلية التربية - جامعة الخرطوم - ٢٠١٠م

(٢) متوكل محمد إبراهيم - مرجع سابق - ص ٤٦ .

أهداف التعليم الأساسي:-

يهدف التعليم الأساسي إلى تمكين الفرد من مواصلة تعليمه إلى مستويات أرفع في سلم المعرفة أو خروجه من العملية التربوية مزوداً بالقدر الذي يمكنه من المشاركة في حياة مجتمعه ، أن يواصل تعليمية معتمداً على ذاته أو مستفيداً من فرص التعليم غير النظامي وكل ضروب التعليم المستمر ، ويهدف التعليم الأساسي أيضاً إلى تحقيق جملة من الأهداف منها (١):-

- ١- ملاءمة القصور الذي اتضح في مراحل التعليم الابتدائي التقليدي الذي يسهم في إعداد التلاميذ لمواءمة الحياة في البيئة والإسهام في الإنتاج وملاحقة تطور التعليم .
- ٢- معالجة سلبيات ونقائص التعليم الابتدائي والمتوسط والمتمثلة في:
 - ٣- طغيان التعليم اللفظي الشفوي.
 - ١- قلة الإهتمام بالتكوين الوجداني والعقائدي.

ونص قانون تنظيم التعليم لسنة ١٩٩٢م على أن التعليم إلزامي لمدة ثمان سنوات متصلة وهو عام لأنه تعليم أساسي يزود الفرد بالحد الأدنى من المعارف والمهارات والقدرات والقيم وأنماط العمل التي تمكنه من أن يعيش مواطناً واعياً مسؤولاً مشاركاً في الحياة العامة ومعياراً لأسرته ونافعاً لمجتمعه من جهة وأنه قاعدة السلم التعليمي والأساسي الذي تقوم عليه البحث من جهة أخرى. ولقد تم تعديل التعليم الأساسي في الصياغة النهائية لتكون كما يلي (٢).

- ١- ترسيخ العقيدة الدينية وتربية الناشئة عليها ونقل التراث الحضاري للأمة وتعديل سلوكهم وعاداتهم وإتجاهاتهم لتتنبثق من تعاليم الدين وتراث الأمة وقيم المجتمع الفاضلة.
- ٢- تمتلك الناشئة مهارات اللغة والإستماع والتحدث والقراءة والكتابة هذه المهارات والمعارف في حياتهم اليومية.
- ٣- تزويد الناشئة بالمعلومات والخبرات الأساسية التي تؤهلهم للمواطنة الفاعلة، وتدريبهم على طرق جمع المعلومات وتصنيفها وتوظيفها.

(١) - فوزية طه مهدي - تقديم مرحلة التعليم الأساسي دار جامعة الخرطوم - السودان - ٢٠٠٦م - ص ٤١ .
(٢) - إعتقاد رحمة الله عبد اللطيف - علاقة التحصيل الدراسي بالعوامل الاجتماعية والإقتصادية لتلاميذ مرحلة الأساس - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية جامعة الخرطوم - ٢٠٠٩م - ص ٢٩ .

٤- إتاحة الفرصة للناشئة للنمو المتكامل وإكتشاف قدراتهم وميولهم وتنمية خبراتهم ومهاراتهم.

٥- تنمية تصور الناشئة بالإنتماء للوطن وتعمير وجدانهم بحبه والإعتزاز به وتعريفهم بتاريخه وحضارته وتفجير طاقاتهم من أجل أرضه وعزته.

٦- تعريف الناشئة بنعم الله سبحانه وتعالى في البيئة وإعدادهم لتنميتها والمحافظة عليها وتسخيرها لمنفعة الإنسان. ولقد وجه مؤتمر سياسات التربية والتعليم لتحقيق هذه الأهداف بالآتي:-

١- تقسيم مرحلة الأساس إلى ثلاث حلقات رئيسية تستوعب مراحل النمو وإحتياجاته وتحقيق أهداف المنهج وطموحاته لتستجيب لموقع التعليم وتهيئة الظروف لتطويره.

٢- أن تقترح لكل حلقة من هذه الحلقات مضموناً تربوياً مناسباً تتدرج تحته مجموعة من المفاهيم تعبر عن المنهج المقترح في عمومه وكلياته.

٣- أن تجعل لكل حلقة من هذه الحلقات مدى زمنياً مناسباً بقدر الإمكان لفترات النمو وإمكاناتها وإحتياجاتها.

٤- أن يعالج توزيع المنهج على هذه الحلقات بشكل متكامل فيه التربية والمعرفة بصورة تكاد تختفي فيها الفواصل والحدود بين المحاور والحقول الدراسية وبين النظرية والتطبيق وبين الدراسة والعمل والنشاط الأ من خطوط وهمية وإعتبارية لم يكن في الإمكان تجاوزها وعلى أن تترايط فيه الحلقات وتتكامل حتى مراحلها النهائية. كما أوصى المؤتمر بأن يكون طول العام الدراسي أربعين أسبوعاً .

وترى الباحثة مما سبق ذكره أن التعليم الأساسي هو ضرورة أخذت به كثير من الدول، يتضمن قدراً ضرورياً وواجباً من المعارف والإتجاهات للتكيف معه مهما كانت المرحلة العمرية التي يتم فيها التعليم ومهما تباينت أصول المعلمين الإجتماعية أو الجغرافية ودون التميز بين الجنسين.

خصائص التعليم الأساسي: يتسم التعليم الأساسي بجملة من الخصائص منها^(١):-

- ١- أنه تعليم متكامل لجميع الدراسات الأكاديمية والنظرية بين النشاط التطبيقي العلمي لكسب المهارات البدنية، والقدرات الإنتاجية وتمييزها.
 - ٢- إنه تعليم متنوع ، يعمل على تنمية جوانب الشخصية المتعددة الروحية الفكرية والوجدانية والنفسية والجسمية.
 - ٣- أنه تعليم متنوع يلبي حاجات المتعلم في أطوار نموه المختلفة وينسق مع البنيات الطبيعية والثقافية والاجتماعية ويكون خدمة تنمية شاملة.
 - ٤- إنه تعليم مفتوح يمتد بمراحله العليا، وينتهي لمن اراده أن ينتهي إلى ضروب العمل والإنتاج.
 - ٥- إنه تعليم موجه لخدمات الأفراد والمجتمع وينصب على حاجات الأفراد والمجتمع.
 - ٦- إنه تعليم ينمي الطفل بالتفكير الإيجابي والسلوك القيم المبني على القيم والتعاون.
- متطلبات تعليم مرحلة الأساس:** يتطلب تعليم مرحلة الأساس توفير العوامل الآتية، لكي يحقق وظائفه وأهدافه المرجوة منه وهي^(٢):
- ١- وضوح عام في الرؤى، والمفاهيم للأهداف الخاصة بين القائمين على تنفيذه والمخططين له، وتحديد المفهوم الذي سيتم العمل على هديه.
 - ٢- إيجاد معلم يحمل سمات وإعداد خاص.
 - ٣- توفير وسائل التوجيه والإرشاد.
 - ٤- وجود وسائل إيضاحية متطورة وتعليمية.
 - ٥- وضع خطط دراسية متكاملة وكاملة.
 - ٦- توفير موارد كافية للتعليم.
 - ٧- توفير النظم الإدارية الصالحة.
 - ٨- دراسة ما يمكن عمله في حالة القدرة على تحقيق المطالب الكاملة، لتوفير التعليم في مرحلة الأساس المتطورة.

(١) وفاء محمد صالح -علاقة البيئة المدرسية بالصحة النفسية لتلاميذ مرحلة الأساس - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - ٢٠١٠م - ص ٥٦ .

(٢) وفاء محمد صالح -مرجع سابق، ص ٥٧ .

نبذة عن ولاية غرب دارفور:-

١- الموقع:-

تقع ولاية غرب دارفور في أقصى الحدود الغربية للبلاد بين تقاطع إحداثيات دوائر العرض ١٠.٦٩٤ جنوباً، ١٤.٩٨٣ شمالاً وبين خطوط الطول ٢١.٨١٣ غرباً و ٢٤.٣٠٧ شرقاً وللولاية حدود مع كل من ولاية شمال دارفور من الشمال والشمال الشرقي وولاية وسط دارفور من الشرق والجنوب الشرقي، وجمهورية تشاد من الغرب والجنوب الغربي (١). الولاية الوحيدة في السودان التي لها حدود مباشرة مع ثلاثة دول تشاد - أفريقيا الوسطى - ليبيا (٢).

٢- المناخ:-

يتدرج مناخ الولاية من الصحراوي إلي شبه الصحراوي في أقصى الشمال والسافانا الفقيرة ثم السافانا الغنية في الجنوب ويتراوح معدل الأمطار السنوي ما بين ٢٠٠ ملم في الشمال و ٨٠٠ ملم جنوباً، يستمر موسم الأمطار لأكثر من ثلاثة أشهر تتدرج الأمطار في زيادتها من الجنوب إلى الشمال، وتتمتع غرب دارفور بشتاء معتدل جاف ويزداد قصوراً كلما اتجهنا جنوباً وبصيف حار جاف تهطل الأمطار غزيرة في الجنوب وتقل تدريجياً كلما إتجهنا شمالاً وتتميز أمطار المنطقة بأنها أمطار صيفية يبدأ هطولها في فصل الصيف الذي يبدأ في شهر أبريل حتى أواخر شهر أكتوبر وتصل زروتها في شهر أغسطس ومتوسط المطر وتوزيعاته يختلف من مكان لآخر ومن سنة لأخرى وفقاً لعوامل كثيرة، ويبلغ متوسط درجة الحرارة العظمى حوالي ٣٥° م ومتوسط درجة الحرارة الصغرى ١٨° م (٣) وتعتمد هذه الولاية على المياه السطحية والجوفية ومن الأمطار والأودية والخيران والحفائر وأهم هذه الأودية وأدى كجا ووادي بارى ومن أهم الخزانات خزان أبو جداد وخزان عدار، وخزان مكشاشة وخزان أم سبيخة ويوجد عدد كبير من آبار المضخات والآبار الجوفية العميقة التي تستخدم فيها الوابورات الحديثة لاستخراج المياه النقية لشرب الإنسان، ويلعب المناخ دوراً

(١) محمد التجاني شايب، تقويم واقع الإدارة المدرسية في التعليم الثانوي، ولاية غرب دارفور، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أمدرمان الإسلامية، ٢٠٠٩م.

(٢) إسماعيل عمر الدوم - تقويم واقع الإدارة المدرسية في التعليم الثانوي، بولاية غرب دارفور - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية - جامعة أمدرمان الإسلامية ٢٠٠٩م.

(٣) الإحصاء الجوي - ولاية غرب دارفور - التقرير السنوي لعام ٢٠١٣م - ٢٠١٤م

كبيراً في مجريات الأحداث في المنطقة يؤثر في البناء السلوكي والإجتماعي والمهاري والفكري لإنسان المنطقة.

٣- النشأة:-

أنشئت ولاية غرب دارفور بموجب المرسوم الدستوري العاشر ١٩٩٤م وعاصمتها الجينية وذلك في إطار تأسيس الحكم الاتحادي للبلاد^(١).

٤ - المساحة:-

تبلغ مساحة الولاية حوالي ٢٣.٥٥٠ كيلو متر مربع تقريباً فقد كانت الولاية تضم ولاية وسط دارفور قبل تقسيمها في عام ٢٠١٢م، بهدف تعزيز اللامركزية في الحكم وقد نتج عن هذا التقسيم ضغوط كثيرة في الموارد الحكومية المحدودة أصلاً. وتبعد عاصمة الولاية حوالي ١٦٤٦ كيلو من عاصمة البلاد الخرطوم و ٢٤٤٤ كيلو متر من مدينة بورتسودان، و ٣٢ كيلو من مدينة أدرى وهي أقرب مدن الجارة تشاد، وقرب الولاية لمدينة إدري أدى إلى إرتباطها بتشاد من حيث الاقتصاد وتتكون ولاية غرب دارفور من حيث التقسيم الإداري إلى ثمانية محليات وهي الجينية، كرينك، كلبس، هيبلا، بيضة، فوربرنقا، سربا وجبل مون وتشمل هذه المحليات إلى ٢٤ وحدة إدارية. وهذه الولاية بوضعها التاريخي والجغرافي وبحكم وضعها الحدودي صارت بوابة السودان غرباً وهي ميناء برى، يربط السودان بدول غرب إفريقيا وصارت منذ عهد سلفتمتمازجة القبائل ومتداخلة مع بعضها البعض وقد كان لذلك تأثير سلبي وإيجابي عليها^(٢).

٥- السكان:-

تعتبر ولاية غرب دارفور منطقة تداخل قبلي يسكنها حوالي ٧٥٤٧١٠ نسمة تقريباً ونسبة النمو السنوي ٢.٦%، ومتوسط كثافة السكان ٢٥ شخص لكل كيلومتر مربع، ومتوسط حم الأسرة ٦ أشخاص، ونسبة سكان الولاية من النساء ٤٥% وتبلغ نسبة الشباب ٥٢% من سكان الولاية وهذا أعلى من المعدل القومي البالغ ٤٤%، مما يعنى أن الولاية هي أكثر شباباً من كافة ولايات السودان. وهذا التركيز العالي لفئة الشباب، وأن الولاية تواجه مهددات حقيقية في توفير الخدمات والوظائف لهذه الشريحة المتزايدة من السكان، وتلتحق سنوياً أعداد كبيرة

(١) حسن حمدين سليمان - تحديات التأسيس والتنمية - ورقة عمل - ولاية غرب دارفور - ١٩٩٧م - ص ١
(٢) ولاية غرب دارفور - وزارة المالية والتنمية الاقتصادية - الأداء المالي و التنموى بالولاية - ورقة عمل ١٠-١ حتى تونيو- ١٩٩٨م - ص ١٢-١٣

من هؤلاء الشباب بالقوة العاملة للولاية رغم الفرص الإقتصادية الشحيحة المتوفرة أصلاً، ويبلغ عدد القبائل أكثر من خمسين قبيلة يتحدثون ستاً وثلاثين لهجة، منها بعض لهجات الدول الأفريقية المجاورة، ومن أشهر هذه القبائل الفور، المساليت، القمر، التامة، الارنقا، الاسنجور، الزغاوة، الميمة، السنار، البرقو، البرنو، الداو. ومجموعة من القبائل العربية بالإضافة إلى الرحل المتجولين بالولاية، ويربط الدين الإسلامي بين كل هذه المجموعات السكانية، كما يوجد تداخل وتصاهر كبير بين هذه المجموعات الأمر الذي جعلها منطقة استقرار طيلة العهود السابقة. لبعض قبائل الولاية صلات ثقافية وثيقة تمتد إلى دولة تشاد والبعض الآخر يتجاوز تشاد إلى دول غرب إفريقيا^(١).

٦- النشاط الإقتصادي:-

بالرغم أن الولاية غنية بالموارد الطبيعية مثل الأراضي الزراعية الواسعة والمراعي الطبيعية الوفيرة والثروة الحيوانية الضخمة والغابات الشاسعة والمياه العذبة والمياه الجوفية وكل الموارد الطبيعية بمختلف أنواعها إلا أن وضعها الراهن يشير إلى أنها فقيرة في بنيتها الأساسية ومن حيث البنية التحتية (طرق، كبارى، مطارات)، وضعيفة في وجود المصانع وفي مصادر الطاقة الكهربائية والحرارية، ولم تستغل الموارد المائية الإستغلال الأمثل، هذا بالإضافة إلى ضعف الإتصال ومحدوديته.

ونجد أن معظم سكان الولاية يعملون في الزراعة التقليدية معتمدين على مياه الأمطار، وهي أكبر القطاعات الإقتصادية وغير كافية لتوفير فرص عمل، وهي للإكتفاء الذاتي. بالإضافة إلى الرعي والتجارة التقليدية، وبغرض تحسين أوضاعهم الإقتصادية وتوفير إحتياجاتهم الضرورية إكتسب مواطنو المنطقة المهن الحرفية من خلال إتصالهم وتعاملهم وتبادلهم المنافع مع الدول المجاورة، ومن هذه المهن العمل بالتجارة وإكتساب الخبرة في توظيف النقود وممارسة الحدادة في صناعة الآلات الزراعية الضرورية وصناعة أدوات أخرى مثل السكاكين والسيوف والحراب وصناعة الفخار وتغذية الأسواق المجاورة بكميات تجارية والعمل في صناعة العناقير، الأحذية الجلدية (المراكيب) وإنشاء الورش الحديدية البسيطة وصناعة الأثاثات الخشبية من الأشجار، وتوسعت المحلات التجارية في معظم

(١) سامية حسن منصور - الصعوبات التي تواجه طلاب الصف الثالث الثانوى في مقرر النحو - رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية - جامعة امدرمان الاسلامية - ٢٠٠٧م، ص: ٧

الأسواق وانتشرت المؤسسات الحكومية في مدن وقرى الولاية وإستوعبت عدداً كبيراً من المواطنين في مختلف المجالات التعليمية والصحية والعسكرية إلى جانب المنظمات الوطنية والدولية العاملة في العون الإنساني والتي استوعبت أبناء المنطقة في وظائفهم وإعتمدتهم ضمن قوتها العاملة في تقديم العون لأهل وأبناء الولاية .

٧- الحياة الإجتماعية:-

تُعد الحياة الإجتماعية في هذه الولاية حياة بسيطة وغير معقدة حيث تشكل العادات والتقاليد المعايير الأساسية للتعامل بين الناس ، فالقيم كالكرم والسماحة والنجدة هي التي تحدد نوع العلاقات بين أفراد المجتمعات القبلية حيث تعتبر كل قبيلة نظامها الأهلي نظاماً إجتماعياً قائماً بذاته يربط أفرادها فيما بينهم إرتباطاً قوياً فترتبط أنماط العادات والتقاليد المتوارثة، فالشخصيات الأهلية كالعمد والشراتي والسلطين والأمرء والنظار هم القادة المحافظون على أنماط العادات وسط المجتمعات السكانية^(١).

٨- أنواع التعليم في الولاية:-

١- التعليم الديني:

تعتبر الخلوة هي النواة الأساسية للتعليم في دارفور والتي يرجع تاريخها إلى دولة التنجر الإسلامية التي أدخلت بواسطة العرب الذين أدخلوا الإسلام في دولة كانم ثم برنو ثم إلى دارفور بعد إنتقال رئاسة دولة كانم إلى الضفة الغربية لبحيرة تشاد في أرض البرنو ، أما بالنسبة إلى تأسيس الخلوة في دارفور فلا يعرف على وجه اليقين متى بدأت ولكن حقائق التاريخ تشير إلى أنه منذ القرن العاشر الميلادي حيث بدأ العرب الذين أدخلوا الإسلام في دولة كانم الدخول إلى دارفور عن طريق التجارة ، والدلالة على ذلك ما ذكره الرحالة براون عن وجود بعض الكتاب (الخلاوي) في بلدة كوبي والتي كان يتعلم فيها الأولاد القراءة وهي ملاحظة تمت في عهد السلطان عبد الرحمن الرشيد ١٧٨٧م^(٢) .

٢- التعليم المدني:

بدأ التعليم المدني في دارفور الكبرى متأخراً عن المناطق الأخرى في السودان الشمالي وذلك بسبب سياسة المناطق المغلقة التي فرضها المستعمر حيث أنشئت أول مدرسة

(١) سامية حسن منصور، مرجع سابق، ص: ٩

(٢) محي الدين عبدالمجد - تعليم أبناء الرحل في ولاية دارفور الواقع والمستقبل - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - ٢٠٠٦م .

أولية في دارفور في مدينة الفاشر ١٩١٦م ومدرسة الفاشر الأولية المزدوجة وهي منشأة من قبل المستعمر بطريقة رسمية.

وأنشئت أول مدرسة أولية في مدينة الجنينة عام ١٩٣٨م وعرف الناس عن التعليم المدرسي لأرتباطه في أذهانهم عن المستعمر فإختصر التعليم على قلة من أبناء الصفوة أما الغالبية من السكان فلم ينالوا حظاً من التعليم المدرسي وذلك لقلّة المدارس وارتباطها بالمستعمر.

لذا فإن نسبة الأمية بين الرجال والنساء كبيرة جداً من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن الأمية الأبجدية والحضارية هيمنت على قطاعات كبيرة من السكان إذ تصل نسبتها إلى حوالي ٦١% من إجمالي السكان^(٢). أما الآن فقد توسع التعليم وانتشرت المدارس في كافة أنحاء الولاية ونجد المدارس الثانوية بمختلف أقسامها والتعليم الأساسي الذي يضم التعليم ما قبل المدرسي (الخلاوى، رياض الأطفال) ومدارس الأساس بصفوفها الثمانية، تعليم الكبار ومحو الأمية وكلهم يندرجوا تحت وزارة التربية والتعليم التي يقودها وزير التربية والتعليم والمدير العام للتربية والتعليم ويتم تسيير أعمال الوزارة بواسطة عشرون إدارة تشكل المجلس الإستشاري للمدير العام ولكل إدارة مهام وإختصاصات بموجب القوانين واللوائح التي تنظم العمل الإداري للوزارة.

المبحث الثالث:-

الدراسات السابقة:-

الغرض الأساسي من الإطلاع على الدراسات السابقة الإستفادة من التجارب الماضية التي قام بها الباحثون والتي تتعلق بموضوع البحث الحالي وتعرض الباحثة في هذا المبحث بعض البحوث والدراسات التي تناولت مضامين الإدارة المدرسية أو التي تمازجت أهدافها بغرض توضيحها ومنهج البحث الذي انتهجته وأداة البحث التي استخدمت والتعرف على مجتمع البحث وأهم النتائج، وقد استطاعت الباحثة الحصول على قدر لا بأس به من الدراسات السابقة التي تناولت الإدارة المدرسية من مختلف جوانبها التطويرية سواء في الوظائف الإدارية وأثرها أو القدرات الإدارية المطلوب توافرها أو الصعوبات التي تواجه المديرين في تأدية أدوارهم وتدريبهم أو الإدارة الفعالة ومعاييرها.

وقد رأت الباحثة أن تقسم الدراسات إلى سودانية وعربية ، ولبيان مدى التطور الذي يطرأ في الإدارة المدرسية من جميع جوانبها.

أولاً: الدراسات السودانية:

١. دراسة آدم إسحاق حامد: (١)

هدف البحث: الي معرفة وجهه النظر المثالية والواقع الفعلي لممارسة مدير المدرسة الثانوية الاكاديمية الحكومية بولاية الخرطوم لوظائفه وإدواره.

مجتمع البحث: يتكون من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الاكاديمية الحكومية بولاية الخرطوم والبالغ عددهم (١٩٣) (مديراً ومديرة) تقوم الدراسة علي أسلوب الحصر الشامل .

منهج البحث: المنهج الوصفي التحليلي.

أداة البحث : الاستبانة

أهم النتائج:

١. وجود فارق بين وجهة النظر المثالية وواقع الممارسة الفعلية للوظائف والادوار .

^١ آدم إسحاق حامد - وظائف وأدوار مديري ومديرات المدارس الثانوية - دراسة تحليلية لواقع الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوي الحكومي بولاية الخرطوم - رسالة دكتوراه غير منشوره كلية التربية جامعة أمدردمان الإسلامية - ٢٠٠٠ م .

٢. إن ممارسة من خبرتهم ٥ سنوات فأكثر فكانت أعلى ممن خبرتهم دون ٥ سنوات في جميع الأدوار منفردة ومجمعة ٥٦% لمن خبرتهم ٥ سنوات فأكثر ، ٤٧% لمن خبرتهم دون ٥ سنوات .

٣. إن نسب إستجابات من تم تدريبهم أعلى من نسب استجابات من لم يتم تدريبهم (٥٣% لمن تم تدريبهم ، ٤٦% لمن لم يتم تدريبهم).

٢- دراسة كمال عثمان عبد الكريم (١).

هدفت البحث إلى توضيح أهمية التطوير للإدارة المدرسية بإستخدام أسس التغيير المخطط للمؤسسات التعليمية لكي يتم جذب إنتباه القادة التربويين إلى أهمية تطوير الإدارة المدرسية على مستوى وزارات التربية والتعليم العام لتحقيق الأهداف المرجوة.
منهج البحث: المنهج الوصفي.

مجتمع البحث: يتكون من مديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم - محلية أمبده والبالغ عددهم ٢١ مديرا ومديرة.

عينة البحث: عينة قصدية من مديري المدارس البالغ عددهم ٢١ مديراً.

أداة البحث: المقابلة والإستبانة.

أهم النتائج: لا يوجد تقبل من مديري المدارس الثانوية للخطط والبرامج المقدمة من الوزارة لتطوير الإدارة المدرسية.

٣- دراسة فائزة محمد ابكر (٢):

هدف البحث إلى التعرف على أهم الوظائف والأدوار التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس الثانوية الحكومية الأكاديمية حالياً بولاية النيل الأزرق.

التعرف على ترتيب حسب الأهمية النسبية للممارسة الحالية ومدى إدراك المديرين والمديرات لوظائفهم وأدوارهم ومعرفة أثر بعض المتغيرات كالجنس والتدريب، المؤهل والخبرة في مجال العمل.

منهج البحث: الوصفي.

(١) كمال عثمان عبدالكريم - تطوير الإدارة المدرسية على ضوء أسس ومفاهيم التغيير المخطط - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية - جامعة الزعيم الأزهرى - ٢٠٠٧م .

(٢) فائزة محمد أبكر - وظائف وأدوار مديري والمديرات المدارس الثانوية - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية - جامعة أمدرمان الإسلامية - ٢٠٠٨م

مجتمع البحث: يتكون من جميع مدارس المرحلة الثانوية والبالغ عددها ٢٤ مدرسة يمثلون ٢٤ مديراً ومديرةً و ٧٠٠ معلماً ومعلمةً.

عينة البحث: أخذت عينة عشوائية بسيطة من المجتمع الأصلي ١٩ مدير ومديرة و ١٠٠ معلماً ومعلمةً.

إداة البحث: الإستبيان موزع إلى خمسة محاور.

أهم النتائج:

- ١- أن معظم المديرين والمديرات يدركون وظائفهم وهذا ما يؤكد فاعلية العملية التعليمية.
- ٢- لا توجد فروق في رؤى المعلمين والمعلمات والمديرين والمديرات حول الأداء الممارس للمتغيرات الجنس، المؤهل، الخبرة في مجال العمل.
- ٣- يعتبر دور المدير تجاه إدارة التعليم ودوره تجاه الطلاب من أهم الأدوار الممارسة.
٤. دراسة بابكر علي يحي: ^١

هدف البحث : الي مدي فعالية مديري المدارس في تطوير العملية التعليمية علي وجه الخصوص في المدارس الثانوية .

منهج البحث : المنهج الوصفي التحليلي

مجتمع الدراسة : يتكون من مديري المدارس الثانوية لمحلية أمبدة البالغ عددهم ٨٧ مديراً للمدارس الحكومية والخاصة .

أداة البحث : الاستبانة

عينة البحث : تم اختيار عينة عشوائية قوامها (٤٠) ، مديراً

أهم النتائج :

١. ليس هنالك دور فاعل لمديري الممدارس في تفصيل وتطوير العملية التعليمية للحصول علي أفضل نتائج التعلم وبالتالي الارتقاء بدور مديري المدارس نحو تطوير العملية التعليمية .
٢. لكي يؤدي مدير المدرسة دوره بنجاح في إدارة المدرسة لابد أن تتوفر فيه مجموعة من الصفات الشخصية والمهنية .
٣. كما يجب أن يكون ملم بمكونات العملية التعليمية .

^١ بابكر علي يحي - فاعلية المدارس الثانوية في تطوير العملية التعليمية - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية جامعة الزعيم الازهري - ٢٠٠٨م .

٥- دراسة عبد الرازق محمد عبيدي (١):

هدف البحث إلى التعرف على القدرات الإدارية لمديري المدارس الثانوية والكشف عن الواجبات المنوطة لمديري المدارس الثانوية.

منهج البحث: المنهج الوصفي.

مجتمع البحث: حوالي ٧٢ فرداً، مديرو الإدارات العليا والموجهون الفنيون و ٥٠ مدير مدرسة.

عينة البحث: أربعة من مديري الإدارات العليا للتعليم بمحلية كرري و ٢٦ موجه فني و ٢٥ مدير مدرسة ثانوية نحو ٤٥.٩% من مجموع المجتمع المتكون من ١٢٢ فرداً.

أداة البحث: الإستبانة مكونة من أربعة محاور.

أهم النتائج :

١- المؤهل المطلوب لمدير المدرسة الثانوية هو البكالوريوس مع كورس إداري.

٢- أفضل كورس لمدير المدرسة هو الكورس عن طريق الإدارة التربوية.

٣- الأفضل لمدير المدرسة هو التشاور مع العاملين بالمدرسة.

٦- **الدوم أسماعيل عمر:** (٢)

هدف البحث : تقويم واقع الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية بولاية غرب دارفور - محلية الجنيينة

مجتمع بحث : يتكون من الموجهين ومديري ومديرات ومعلمي ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية بمحلية الجنيينة .

منهج البحث : المنهج الوصفي

عينة البحث : تم إختيار العينة عن طريق الحصر الشامل وتكونت العينة (٥) موجهين و(١٣) مدير و(١٠٧) معلم .

أداة البحث : الاستبانة.

أهم النتائج :

١. معلم المرحلة الثانوية بمحلية الجنيينة يحتاج إلي تدريب اثناء الخدمة.

(١) عبدالرازق محمد عبيدي - القدرات الإدارية المطلوب توافرها لدى مديري المدارس الثانوية - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية - جامعة الأزهرى - ٢٠٠٩م

(٢) الدوم إسماعيل عمر- تقويم واقع الإدارة المدرسية في التعليم الثانوى ، بولاية غرب دارفور - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية - جامعة أدرمان الإسلامية ٢٠٠٩م .

٢. المبني المدرسي يحتاج إلى صيانة وهناك نقص في المعامل والمعدات والتجهيزات التعليمية ، وكثافة عالية في الفصول مع عدم وجود أماكن للأنشطة المدرسية في غالبية المدارس.

٣. المنهج تحقق أهدافه وفلسفته .

٧- دراسة محمد مكايي محمد صالح^(١):

هدف البحث إلى التعرف على مدى إلمام مديري المدارس الثانوية ومسؤولي التعليم في ولاية الجزيرة بمعايير إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية.
منهج البحث: المنهج الوصفي.

مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من مديري ومديرات مدارس المرحلة الثانوية البالغ عددهم ٤٩٣ مديراً وأميرة ومسؤولي التعليم وعددهم ١٥ فرداً.
عينة البحث: تتكون من ١٥٤ مديراً ومديرة وتمثل نسبة ١٣.٢% من المجتمع.
أداة البحث: أداتي الاستبانة والمقابلة.

أهم النتائج:

أ- معايير إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية.

١- وجود التعاون بين إدارة المدرسة وإدارة التعليم الثانوي بالمحلية.

٢- أداء العاملين في المدرسة لأعمالهم دون الشعور بالخوف من الفشل.

ب- موقف التجهيزات المدرسية المساعدة على تطبيق النمو والجودة الشاملة بالمدرسة.

١- توفر الأمن في مبنى المدرسة بما يحقق سلامة الطلاب.

٢- مساحة الفصول الدراسية تناسب عدد الطلاب.

٨- دراسة ثويبة عبدالكريم ابراهيم:^(٢)

هدف البحث الي معرفة العقبات التي تواجه الإدارة المدرسية بمرحلتي الأساس والثانوي بمحلية كادقلي.

مجتمع البحث : مديري ومديرات المدارس بالمستويين الاساس والثانوي

منهج البحث : المنهج الوصفي

(١) محمد مكايي محمد صالح - مدى إلمام مديري المدارس الثانوية و مسؤولي التعليم بمعايير إدارة الجودة الشاملة و تطبيقاتها في الإدارة المدرسية - رسالة دكتوراه غير منشوره - كلية التربية - جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا - ٢٠١٣ م .
(٢) ثويبة عبد الكريم ابراهيم - الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس - دراسة ميدانية (محلية كادقلي - ولاية جنوب كردفان) - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية - جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ٢٠١٣ م

عينة البحث : عينة قصدية ٣٧ مدير ومديرة

أداة البحث: الاستبانة.

أهم نتائج :

١. أن الإدارة التعليمية لا توفر للإدارة المدرسية ميزانية سنوية ووسائل تقنية كما أنها لا تحفز المعلم ولا الطالب المثالي، وعدم توفيرها لبرامج تدريبية متخصصة ومنظمة.

٢. عدم استطاعت المعلم لمتابعة جميع الطلاب بالفصل وواجباتهم المنزلية والمعلمين غير مدرسين.

٣. عدم متابعة أولياء الامور لدراسة أبنائهم بالمدرسة.

٩. دراسة : توفيق الزاكي حسن^(١)

هدف البحث : الي تسليط الضوء علي ماهو معتم من عوائق توجه الإدارة المدرسية للتعرف علي المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية.

مجتمع البحث: يتألف من مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحلية ربك و عددهم (٢٦) مديراً ومديرة (٤٥٠)، معلماً ومعلمة و(٢٠) مشرفاً ومشرفة .

منهج البحث: المنهج الوصفي.

عينة البحث: تكونت من جميع مديري ومديرات المدارس وجميع المشرفين التربويين بمحلية ربك و(١٠٠) معلماً ومعلمة.

أداة البحث: الاستبانة.

أهم النتائج:

١. عدم تناسب بعض المقررات مع أعمار التلاميذ لايحقق الاهداف الأكاديمية والتنموية.

٢. عدم تفرغ بعض المعلمين للعمل كلياً بالمدارس يضعف أداءهم .

٣. تهاون بعض المعلمين مع الطلاب عند وقوع حالات الغش في الامتحانات .

^١ توفيق الزاكي حسن – المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية وأثرها علي العملية التربوية – (دراسة مدانية ولاية النيل الابيض - محلية ربك) رسالة ماجستير غير منشور – كلية التربية – جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا – ٢٠١٣ م .

ثانياً: الدراسات العربية:-

١٠- دراسة أمين على^(١):

هدف البحث إلى التعرف على الوظائف الإدارية لمديري المدارس الأساسية وتقييم أداء الوظائف الإدارية لمديري المدارس ومعرفة المشاكل التي تعترض سير تنفيذ الوظائف الإدارية والفنية لمديري المدارس.

منهج البحث: المنهج الوصفي.

مجتمع البحث: يتكون من المناطق التعليمية بالأمانة، وعددها ٩ مناطق وعدد المدارس ١٩٣ مدرسة.

عينة البحث: ممثلة من ٣٥ مديراً ومديرةً و ٣٤ موجهاً وموجهةً و ٩١ مدرساً ومدرسةً.

أداة البحث: الاستبانة اشتملت على خمسة محاور.

أهم النتائج:-

١- توصل البحث إلى أن وظائف مديري المدارس خمسة وظائف وهي التخطيط، التنظيم، القيادة، التنفيذ والتقييم.

٢- أظهر البحث بأن هذه الوظائف أهم ما تستهدف في أداء مديري المدارس لمهامهم فئات العمل المدرسي وهم المدرسون، الطلاب، الإداريون، العاملون بالمدرسة وأولياء أمور الطلاب.

٣- أظهر البحث أن أعلى معدل لتنفيذ الوظائف الإدارية لدى مديري المدارس تتمثل في وظيفة التنظيم ٦٣% ويليهما وظيفة التوجيه ٥٨% ويليهما وظيفة التنفيذ والقيادة ٥٥% ويليهما وظيفة التخطيط ٥٢%، بينما أقل وأضعف معدل الوظائف الإدارية تتمثل في وظيفة التقييم ٢٧%.

١١- دراسة محمد أحمد قندي^(٢):

١- هدف البحث إلى تحليل الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية بشعبيات الجنوب على إبعاد المعلمين، الطلاب، أولياء الأمور، المبنى، المدرس، الإدارة التعليمية المشرفة.

(١) أمين على على خريص - تقويم وظائف مديري المدارس الأساسية بأمانة العاصمة الجمهورية اليمنية - رسالة دكتوراه غير منشورة - جامعة القرآن الكريم - ٢٠٠٧م

(٢) محمد أحمد قندي - تحليل الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومدبرات مدارس الثانوية جنوب ليبيا - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية - جامعة أمدرمان الإسلامية ٢٠٠٧م .

٢- إجراء مقارنة في الصعوبات التي يعاني منها المديرين والمديرات تبعاً لمتغير الجنس، المؤهل العملي، الخبرة، عدد الطلاب.

منهج البحث: المنهج الوصفي.

مجتمع البحث: جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية البالغ عددهم ١٠٨ مدرسة.

عينة البحث: تم اختيار عينة قصدية لصغر حجم المجتمع، ١٠٨ مدرسة.

أداة البحث: الاستبانة موزعة على خمسة مجالات.

أهم النتائج:-

١- وجود صعوبات على كل الأبعاد بصفة عامة وهي وهي بعد المعلمين، الطلبة، المبنى المدرسي أولياء الأمور، الإدارة التعليمية.

٢- وجود فروق دالة إحصائياً لصالح المديرين الذكور على بعد الإدارة التعليمية.

٣- توجد فروق دالة إحصائياً تُعزى لمتغير المؤهل الأكاديمي.

١٢- دراسة فتحية سالم محمد الاغوات (١):

هدف البحث التعرف علي مدي تأثير برنامج تطوير الادارة المدرسية ، من وجهة نظر

المديرين والمشرفين في محافظة الكرك .

مجتمع البحث : يتكون البحث من مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية والبالغ عددهم ٢٥٢ مدير ومديرة وجميع المشرفين التربويين البالغ عددهم ١٠٧ مشرفاً ومشرفة.

منهج البحث: المنهج الوصفي التحليلي

عينة البحث: تكونت العينة من جميع أفراد مجتمع البحث والبالغ عددهم ٣٧٩ من المديرين والمديرات والمشرفين والمشرفات .

أداة البحث: الاستبانة موزعة الي ستة مجالات .

أهم النتائج:

١. أن تقديرات المديرين لتأثير برنامج تطوير الادارة المدرسية في جميع مجالات البحث الستة كانت بدرجة متوسطة.

^١ فتحية سالم محمد - تأثير برنامج تطوير الإدارة المدرسية في أداء المديرين في محافظة الكرك - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية التربية - رسالة دكتوراة - ٢٠٠٨ م .

٢. أن تقديرات المشرفين لتأثير برنامج تطوير الإدارة المدرسية في جميع مجالات البحث الستة كانت درجة متوسطة .

٣. توصل البحث الي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عندي مستوي دلالة (٩-٥-٠٠٠) بين تصورات المديرين والمشرفين حول تأثير برنامج تطوير الإدارة المدرسية في اداة المديرين.

١٣- دراسة سياد أوري عبده خالد: (١)

هدف هذا البحث إلي معرفة فاعلية الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية بالمدارس الثانوية ، والتعرف علي أهم المشكلات والصعوبات التي تعوق عمل الإدارة المدرسية .

منهج البحث : المنهج الوصفي التحليلي

مجتمع البحث: جميع مديري المدارس الثانوية العربية الاسلامية بأقليم شمال شرق كينيا البالغ عددهم (١١) مديراً و(٣٩) معلماً .

عينة البحث: عينة شاملة

أهم النتائج:

أن مستوي الإدارات المدرسية بالمدارس بالاقليم كاف لتحقيق الأهداف التربوية وذلك لما تقوم به من إنجازات منه :- أن الإدارة المدرسية تساعد في الوصول إلي الاهداف التربوية علي الوجه المطلوب وأنها تساعد في الوصول إلي الاهداف المنشورة بأقصر الطرق وأقل الجهد كما تجعل الاهداف واضحة ومحددة بالنسبة للمعلمين توصل الباحث أيضاً أن هنالك اعتبارات غير تربوية أقوى من الخبرة والمهارات الإدارية والمؤهل العلمي في اختبار مدير المدرسة بأقليم شمال شرق كينيا منها التوازن القبلي والمصالح المشتركة دون النظر إلي الكفاءة وإن الإدارات المدرسية بصفة عامة والمدارس الثانوية بصفة خاصة ومن خلال ،واجبها لاتعمل علي تطوير المناهج التربوية والوسائل التعليمية وذلك من خلال تشجيع المعلمين علي استخدام الوسائل التعليم المناسبة وتوفيرها حين أن الإدارة المدرسية الفاعلة تشجيع حاجات المعلمين النفسية والاجتماعية نحو المنهج.

^١ سياد أوري عبده خالد - فاعلية الإدارة المدرسية في تحقيق الاهداف التربوية في المدارس الثانوية العربية الاسلامية دراسة ميدانية بأقليم شمال شرق كينيا - رسالة ماجستير غير منشور - كلية التربية جامعة الزعيم الازهري - ٢٠١٠م.

١٤- دراسة موسى حسن موسى^(١):

١- هدف البحث إلى التعريف بمفهوم الإدارة المدرسية وأهميتها ووظائفها في تحقيق الإدارة التعليمية داخل الإدارة المدرسية في المدرسة.

٢- التعرف على مدى مستوى تطبيق وظائف الإدارة، التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، لدى مديري المدارس الثانوية والمعاهد.

منهج البحث: المنهج الوصفي.

مجتمع البحث: يتكون من مديري المدارس المتوسطة الحاليين ومساعدتهم والمديرين السابقين وعددهم ٧٥ مديراً.

عينة البحث: عينة قصدية لصغر حجم المجتمع.

أداة البحث: الاستبانة موزعة إلى أربعة محاور والمقابلة.

أهم النتائج:-

١- إن مستوى تطبيق وظائف الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية التخصصية والمعاهد المتوسطة بمرحلة التعليم المتوسط داخل المدرسة جاء بمستوى متوسط. هناك علاقة طردية بين المؤهل ومجالي التخطيط والتنظيم أي كلما زاد المؤهل لدى المدير زاد تطبيق وظيفتي التخطيط والتنظيم داخل المدرسة، مما يتبعه من إنجاز العمل الدراسي.

١٥- دراسة خلف بن غصاب صاهود الدولي^(٢):

هدف البحث إلى معرفة الفعاليات التي يمكن ممارستها من خلال وظائف الإدارة وهي التخطيط، التنظيم، التنسيق، الإشراف، التوجيه، المتابعة والتقييم، وذلك لتطوير الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة الحدود الشمالية.

منهج البحث: المنهج الوصفي.

مجتمع البحث: مجموعة من المشرفين ٣٥ مشرفاً، ومديري المدارس وعددهم ١٦٦ مديراً.

عينة البحث: إختيار المشرفين قصدية ٣٥ مشرفاً ومديري المدارس ٦٥ مديراً.

أداة البحث: الاستبانة موزعة إلى أربعة مجالات.

(١) موسى حسن موسى - مدى تطبيق وظائف الإدارة المدرسية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية التخصصية والمعاهد المتوسطة بالجمهورية العربية الليبية - رسالة دكتوراه غير منشوره - كلية التربية - جامعة أمدرمان الإسلامية - ٢٠١٠م
(٢) خلف بن غسان صاهود - تطوير الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة الحدود الشمالية في ضوء وظائف العملية الإدارية من وجهة نظر المشرفين و المديريين - رسالة دكتوراه غير منشورة - كلية التربية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ٢٠١٠م .

أهم النتائج:-

- ١- أن ممارسة فعاليات عملية التخطيط الواردة في القائمة تؤدي إلى تطوير الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة الحدود الشمالية بدرجة مرتفعة.
 - ٢- أن ممارسة فعاليات عملية التنظيم الواردة في القائمة تؤدي إلى تطوير الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة الحدود الشمالية بدرجة مرتفعة.
 - ٣- إن ممارسة فعاليات عملية الإشراف والتوجيه الواردة في القائمة تؤدي إلى تطوير الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة الحدود الشمالية بدرجة منخفضة.
- ١٦- دراسة محمد نايف حمد ناجي :: (١)

هدف هذا البحث الي معرفة نوع العلاقة بين الانتماء المهني والجدية في العمل والأنماط القيادية لدي مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية .

منهج البحث: الوصفي التحليلي.

مجتمع البحث: تكون من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الضفة الغربية بلغ عدد أفراد مجتمع البحث ٧٦٠ مدير ومديرة.

عينة البحث: شملت البحث علي ١٩٠ من مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية.

أداة البحث: الاستبانة

أهم النتائج:

١. توجد علاقة موجبة كبيرة ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (٩-٥-٠٠٠) بين الانتماء المهني والجدية في العمل لدي مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظات الضفة الغربية . حيث قيمتها أقل من (٠.٥٠) ولصالح الانتماء المهني .
٢. توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (٩-٥-٠٠٠) بين الانتماء المهني والأنماط القيادية لدي مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظات الضفة الغربية ، حيث كانت قيمتها أقل من (٥-٠٠٠) ولصالح الانتماء المهني .

^١ محمد نايف حمد ناجي - العلاقات بين الإنتماء المهني والجدية في العمل والأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالضفة الغربية في فلسطين - رسالة دكتوراه غير منشوره كلية التربية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - ٢٠١١م

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عندي مستوي الدلالة (٩-٥ ٠.٠) في درجة الانتماء المهني لدي مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة ، وموقع المدرسة ، بينما توجد فروق تعزى لمتغيري الجنسي ، والدخل الشهري .

١٧- دراسة عبد الناصر شيخ محمود إسماعيل (١):

هدف البحث إلى التعرف على الأساليب والمعايير التي يتم من خلالها إختيار القائد التربوي في المدارس أو التعرف على متطلبات القيادة التربوية الناجحة في الإدارة المدرسية الحديثة .

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي.

مجتمع البحث: يتكون من المعلمين والمعلمات وعددهم ٨٤ معلماً ومعلمةً والمديرين وعددهم ٨ مديراً.

عينة البحث: عينة المعلمين والمعلمات ٥٤ فرداً تم إختيارهم بطريقة عشوائية والمديرين تم إختيارهم بطريقة قصدية.

أداة البحث: أداتي الإستبانة موزعة إلى أربعة محاور والمقابلة.

أهم النتائج:-

حرص بعض مديري المدارس على تطوير البرامج المدرسية، وتنمية شخصية التلميذ والمحافظة عليها كما يستشير المديرون المعلمين في إتخاذ القرارات المتعلقة بشئون المدرسة و يسعى مدير المدرسة إلى عقد إجتماعات مع المعلمين لتوجيههم لما يجب القيام به. وتدنى مرتبات المعلمين والعاملين من المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية.

١٨- دراسة عبد الرحمن ابوبكر محمد (٢).

هدف البحث إلى التعرف على مدى قيام مديري المدارس بمهامهم الإدارية و الإشرافية .

منهج البحث: المنهج الوصفي.

(١) عبدالناصر شيخ محمود إسماعيل - متطلبات القيادة التربوية الناجحة في الإدارة المدرسية الحديثة - شمال شرق كينيا - رسالة ماجستير غير منشوره - كلية التربية - جامعة الزعيم الأزهرى - ٢٠١١ م .

(٢) عبدالرحمن أبوبكر محمد - المهام الإدارية والإشرافية لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية في الصومال - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية - جامعة الزعيم الأزهرى - ٢٠١١ م .

مجتمع البحث: معلمي و معلمات المدارس الثانوية الأهلية بالصومال في إقليم بنادر والبالغ عددهم ٤٠٠ معلماً و معلمةً.

عينة البحث: تتكون من ٢٠٥ معلماً و معلمةً من المدارس الثانوية الأهلية.

أهم النتائج:

مديرو المدارس يتخذون القرارات المناسبة والتي من بينها توزيع المهام الإدارية والمسؤوليات على المعلمين ومن ثم الإشراف عليها والسعي إلى إشراك المعلمين في صناعة القرارات وإتخاذها وتشجيع الموهوبين منهم، العمل على توضيح أهداف المنهج للمعلمين وتوفير الكتاب المدرسي.

تعقيب على الدراسات السابقة:-

يتشابه هذا البحث مع الدراسات السابقة في العديد من النقاط ويختلف معها في نقاط أخرى ونتيجة لدراسة وتحليل الدراسات السابقة وجدت الباحثة أن جميع هذه الدراسات كانت إجرائية تجريبية ويتفق هذا البحث مع الدراسات في طريقة البحث والدراسات السابقة جميعها تدور حول مدير المدرسة ومدي فهمه والمهام الوظائف الإدارية والاستفادة منها في التطوير والارتقاء بالمدرسة، كما إتفقت معظم الدراسات السابقة وهو التعرف مدي إمام المدير بالوظائف الإدارية، والمشاكل والصعوبات التي تعرض سير تنفيذ هذه الوظائف ، أهمية التطوير للإدارة المدرسية وترقية العملية التعليمية، أداة البحث التي استخدمت في الغالبية العظمى الدراسات السابقة هي الاستبانة، يتفق هذا البحث معها في إستخدام الاستبانة، فهي تعطي معلومات وبيانات أقرب للواقع، عدا دراسة كمال عثمان ودراسة موسى حسن ودراسة عبدالناصر شيخ محمود التي استخدمت إلي جانب الاستبانة المقابلة، واتفقت غالبية الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي ويتفق هذا البحث معهم في إستخدام المنهج الوصفي من عدا دراسة ادم اسحاق ودراسة محمد نايف حمد ناجي ودراسة فتحية سالم ودراسة بابكر علي يحي استخدموا المنهج الوصفي التحليلي، كما إستفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في تصميم الاستبانة وإجراءات البحث الميدانية، ومن عرض الدراسات السابقة لاحظت الباحثة أن

معظمها تم في ولايات السودان المختلفة عدا دراسة أمين علي التي تمت في اليمن، ودراسة موسى حسن موسى في ليبيا، ودراسة خلف غسان صاهود الدولي ودراسة محمد نايف حمد ناجي ودراسة فتحية سالم محمد في السعودية ودراسة ودراسة محمد احمد قندي بجنوب ليبيا، كما أن هنالك دراسات تمت بدول افريقية مثل دراسة عبد الناصر شيخ محمود اسماعيل ودراسة سياد أوري عبده في شمال شرق كينيا ودراسة عبدالرحمن ابوبكر محمد في الصومال أما مجتمع البحث في جميع الدراسات فقد طبقت في المدارس الثانوية، ويختلف منها البحث الحالي لانها طبقت في مدارس الاساس وتتفق معها دراسة أمين علي علي.

عينة البحث في كل الدراسات السابقة تتكون من مديري ومديرات المدارس عدا دراسة عبدالناصر شيخ محمود ودراسة سياد أوري عبده من مديري ومديرات ومعلمين ومعلمات، أما دراسة توفيق الزاكي حسن ودراسة فتحية سالم محمد ودراسة نادية وداعة ودراسة الدوم اسماعيل عمر من مديري ومديرات والموجهين والمشرفين.

ودراسة عبدالرحمن ابوبكر من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية ، ولكن البحث الحالي من مديري ومديرات مدارس الاساس.

الفصل الثالث

الإجراءات الميدانية للبحث

الفصل الثالث

الإجراءات الميدانية للبحث

مدخل:-

يتضمن هذا الفصل الخطوات الإجرائية التي إتبعها الباحثة عند إجراء دراستها الميدانية وتطبيقها ، وتوضيح منهج البحث الميدانية وملاءمته لموضوع البحث كما يتضمن وصف مجتمع البحث وتحديدته وكيفية اختياره وكذلك يتضمن هذا الفصل عرض وبناء وتصميم اداة البحث وتحكيمها وطريقة حساب درجة ثباتها وصدقها والأساليب الاحصائية التي استخدمت لمعالجة البيانات ومجتمعها وتحديدتها، وعينة البحث وكيفية إختيارها، وشرح أداة البحث وتقدم الباحثة عرضاً لخطوات بناء وتصميم أداة البحث وتحكيمها وطريقة حساب درجة ثباتها وصدقها والأساليب الإحصائية التي استخدمت لمعالجة البيانات.

منهج البحث:-

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وهو مجموعة الإجراءات الدراسية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع وإعتماده على جمع الحقائق والبيانات وتوصيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً دقيقاً لإستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة قيد البحث ويتم جمع البيانات في الدراسات الوصفية بواسطة الإستبيان أو المقابلة أو الملاحظة^(١).

مجتمع البحث:-

يتكون مجتمع البحث من مديري ومديرات مدارس مرحلة الأساس الحكومية بولاية غرب دارفور والبالغ عددهم ٣٥٧ مديراً ومديرة موزعين على مدارس المحليات الثمانية وهي: الجينية، كرينك، كلبس، جبل مون، سربا، فوربرنقا، بيضة وهبيلا.

عينة البحث:-

تم إختيار العينة من محليتي الجينية وبيضة ولكن نسبة ظروف الولاية الأمنية والأحوال المناخية أى البرد القارص وبعد المناطق من موقع الباحثة وإرتفاع تكاليف السفر

(١) ماجد محمد الخياط، اساليب البحث العلمي، عمان - دار الراية للنشر، ٢٠١٠م، ص ١٤

والتجوال داخل الولاية كل هذه الظروف حالت دون وصول الباحثة إلى بقية محليات الولاية وتم الإكتفاء بمحليتي الجينية وبيضة عدد افراد العينة (١٠٥).

كيفية إختيار العينة:-

تم إختيار العينة من مديري ومديرات مدارس الأساس والبالغ عددهم ١٣٠ مديرا ومديرة بطريقة الحصر الشامل أي الطريقة القصدية.

جدول رقم (١) يوضح توزيع أفراد العينة حسب النوع:-

النوع	إناث	ذكور	المجموع
التكرار	٤٤	٦١	١٠٥
النسبة المئوية	٤١.٩	٥٨.١	%١٠٠

يلاحظ من الجدول أعلاه أن توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع جاءت كالاتي الذكور عددهم ٦١ بنسبة ٥٨.١% والإناث ٤٤ بنسبة بلغت ٤١.٩% ومما سبق يتضح أن غالبية أفراد عينة البحث من الذكور.

جدول رقم (٢) يوضح أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:-

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
جامعي	٦٧	٦٣.٨
فوق الجامعي	١	١
دبلوم وسيط	٢	١.٩
ثانوي	٢٤	٢٢.٨
تدريب معلمين	١١	١٠.٥
المجموع	١٠٥	١٠٠.٠

يلاحظ من الجدول أعلاه أن توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي نجد أن ٦٣.٨% مؤهلهم جامعي و ١% مؤهلهم فوق الجامعي و ١.٩% مؤهلهم دبلوم وسيط و ٢٢.٨% مؤهلهم ثانوي و ١٠.٥% مؤهلهم تدريب معلمين ويتضح من الجدول السابق أن نسبة عالية من المديرين مؤهلهم الدراسي جامعي حيث أن وظيفة المدير تحتاج إلى تأهيل عالي نسبة

لأهميتها خاصة في مرحلة الأساس حيث تقابل أطفالاً يحتاجون إلى تطوير العملية التعليمية وتنشئة سليمة.

جدول رقم (٣) يوضح أفراد العينة حسب سنوات الخدمة بالإدارة: -

سنوات الخدمة بالإدارة	التكرار	النسبة المئوية
من ١ - ٥ سنة	٥٠	٤٧.٦
٦ - ١٠ سنوات	١٥	١٤.٣
١١ - ١٥ سنة	١٢	١١.٤
أكثر من ١٥ سنة	٢٨	٢٦.٧
المجموع	١٠٥	١٠٠.٠

يلاحظ من الجدول أعلاه أن توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة بالإدارة جاءت كالاتي من ١ - ٥ سنوات بنسبة بلغت ٤٧.٦% ومن ٦-١٠ سنة بنسبة ١٤.٣% ومن ١١-١٥ سنة بلغت بنسبة ١١.٤% وأكثر من ١٥ سنة بنسبة ٢٦.٧% يتضح من الجدول أن الذين عدد سنوات خدمتهم بالإدارة المدرسية أقل من خمسة سنوات يمثلون الغالبية وذلك يعنى أن معظم أفراد العينة خبرتهم قليلة في وظيفة الإدارة المدرسية وأقل النسب من خبرتهم من ١١-١٥ سنة .

جدول رقم (٤) يوضح أفراد العينة حسب الدورات التدريبية:-

الدورات التدريبية	التكرار	النسبة المئوية
دورة واحدة	١٩	١٨.١
دورتان	٢٠	١٩.٠
ثلاث دورات فأكثر	٦٦	٦٢.٩
المجموع	١٠٥	١٠٠.٠

يلاحظ من الجدول أعلاه أن توزيع أفراد العينة حسب متغير الدورات التدريبية جاءت كالاتي دورة واحدة بلغت ١٨.١% ودورتان بلغت بنسبة ١٩% وثلاث دورات فأكثر بلغت بنسبة ٦٢.٩% يتضح من الجدول السابق أن أغلب أفراد العينة قد نالوا ثلاثة دورات تدريبية وهذا يعتبر مؤشراً إيجابياً لترقية وتطوير العملية التعليمية.

جدول رقم (٥) يوضح مدارس العينة لوحة أردمتا: -

الرقم	بنين	بنات	مختطة	نازحين	رحل
١	ابن سينا	الحميراء	ذو النورين	أورتيك	-
٢	القادسية	القيادة	أم القرى	أردمتا	-
٣	ال ياسر	-	الحكمة كرك	درتي	-

جدول رقم (٦) يوضح توزيع المدارس العينة لوحتي تندلتي وعيش برة:-

الرقم	بنين	بنات	مختطة	مختطة
١	تندلتي	تندلتي	دقا	نورى
٢	عمار جديد	بورنا	مرورو	انجمى
٣	دليبة	قرة الصابرين	بان جديد	تاندى كارو
٤	أم كلول		قرة النقة	قوكر
٥			كرتى	مولى
٦			عدار	اسنقا
٧			قيلو	قرقار
٨			ام سبيخة	مرلكى
٩			جاكجى	جربى
١٠			بابنوسة	

جدول رقم (٧) مدارس العينة لوحة الجنية:-

الرقم	بنين	بنات	مختطة	نازحين	رحل
١	الكفاح	الزهراء	السلطان سعد	الرياض (أ)	الشكواية
٢	ام دوين	مهيرة	خالد بن الوليد	الرياض (ب)	بئر خديجة
٣	ابوبكر الصديق	الثورة	شعيب القرآنية	النخيلة	طالبت
٤	مصعب بن عمير	الشاطئ	دار السلام	الكبرى	فكم
٥	المستقبل	النسيم	محمدابراهيم التكميلية	الجبيل (ج)	ضل اللحم

تابع جدول رقم (٧)

٦	الجنينة (ج)	العذراء	أم دوين	الرياض (أ)	التوفيق
٧	الشهيد ابوبكر	السلام	الفردوس	كرندتق (أ)	طليحاية
٨	شيخ موسى	الكفاح	ابوذر الغفاري	كرندتق (ب)	خشخاشة
٩	النسيم	الشهيد ابوبكر	الوحدة	الصدافة	قوز بقر
١٠	المصطفى القرآنية	النيل	الشرطة	المدينة المنورة	الزاوية
١١	صلاح الدين الايوبي	رقية	الشهيد الزبير		حجر شعيرة
١٢	الجبل القرآنية	ام القرى	الصفاء		نور الهدى
١٣	الامام الكاظم	الزهور	ديسة		الطليعة
١٤	كجا		البحيرة		
١٥	الإمام الحسين		الظهران الموردة دار النعيم سليمان الفارسي		نور المدينة

جدول رقم (٨) مدارس العينة لمحلية بيضة:-

الرقم	بنين	بنات	مختطة	نازحين
١	بيضة	بيضة	بيضة السلام	مستري تجمع (أ)
٢	مستري	كنفو حرازة	المنار	مستري تجمع (ب)
٣	كنفو حرازة	مستري	ششتا	مستري تجمع (ج)
٤	أرارا	أرارا	ترببية دار السلام السلطان سعد	كنغو حرازة

أداة البحث:-

الإستبانة تعتبر إحدى وسائل البحث العلمي التي تستعمل على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الناس وميولهم أو إتجاهاتهم ودوافعهم^(١). أو الإستبانة هي أداة تستخدم لتجميع بيانات ذات صلة بمشكلة بحثية معينة^(٢).

تصميم الإستبانة في صورتها الميدانية:-

تم تصميم وإعداد أداة البحث بالرجوع إلى المصادر التالية:-

١- الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع.

٢- الدراسات السابقة والإطار النظرى.

٣- الإستعانة بذوى الإختصاص والخبرة في هذا المجال.

استخدمت الباحثة الإستبانة المقيدة بحيث تكون هنالك أكثر من إجابة يختار منها المستجيبون أجابة واحدة، وتضم الإستبانة خطاباً موجاً لأفراد عينة البحث يوضح مضمونها، والهدف منها، وتتكون من جزئين الجزء الأول يتضمن البيانات الشخصية عن أفراد العينة وهي الجنس المؤهل العلمي، سنوات الخدمة بالإدارة الدورات التدريبية الجزء الثاني محاور الإستبانة إحتوى هذا الجزء على أربعة محاور أساسية وأن تكون عبارات كل محور مصاغة بشكل يحقق إنتماء كل مجموعة إلى المحور الخاص به.

جدول رقم (٩) يوضح توزيع العبارات على محاور الاستبانة:-

عدد العبارات	المدى	المحور
١٥	١ _____ ١٥	١- التخطيط
١٥	٣٠ _____ ١٦	٢- التنظيم
١٥	٤٦ _____ ٣١	٣- التوجيه
١٣	٥٨ _____ ٤٧	٤- الرقابة

تحكيم الاستبانة:-

(١) جودت عزت عطوى أساليب البحث العلمى ومفاهيم أدواته و طرقه الإحصائية - دار الثقافة للنشر- عمان ط٢ - ٢٠١١م - ص ٩٩

(٢) حمدى أبو الفتوح - منهجية البحث العلمى و تطبيقاتها في الدراسات التربوية والنفسية - دار النشر للجامعات - القاهرة - ١٩٩٦ - ص ٢٨٦

بعد بناء الإستبانة الموجهة لعينة البحث من مديري مدارس الأساس بالولاية قامت الباحثة بعرضها في صورتها المبدئية على المشرف وبتوجيه منه عرضت على مجموعة من المحكمين من ذوى الأختصاص والخبرة والدراية في جامعات مختلفة وذلك من أجل معرفة آراء المحكمين وتوجيهاتهم على محاورها وفقراتها أي التأكد من صدق الإستبانة وملاءمتها للبحث وقد اتفق بعض المحكمين على أن الإستبانة وفقراتها تقيس ما وضعت من أجله.

آراء المحكمين والتحقق من صدق الأداة:-

وقد جاءت ملاحظات المحكمين متعددة ولذا تناولتها الباحثة بإهتمام والاستفادة منها إلى أقصى حد ممكن خصوصا فيما يتعلق بالجوانب اللغوية والصياغة والجوانب الفنية مع المحافظة على محتوى ومدلول المعايير ومن أبرز ملاحظات المحكمين على الإستبانة مايلي:-

- ١- فصل بعض الفقرات لإحتوائها أكثر من مدلول.
 - ٢- دمج بعض الفقرات مع بعضها البعض لإحتوائها نفس المدلول.
 - ٣- حذف بعض الفقرات المتشابهة والمكررة.
 - ٤- يجب أن تقيس الفقرة شيئا واحداً.
 - ٥- إضافة محور خامس بعنوان مقترحات لتفعيل دور المديرات في ممارستهم لوظائفهم.
- قامت الباحثة مع المشرف بمراجعته الإستبانة في ضوء ملاحظات المحكمين وبذلك أصبحت الإستبانة صالحة للتطبيق في صورتها النهائية (ملحق رقم (٣)).

ثبات الإستبانة:-

وللتأكد من ثبات الإستبانة والذي يعني لو كررنا الإجراء في عملية القياس لحصلنا على نتائج متسقة عن الفرد (١). استخدمت الباحثة طريقة الفاكرونياخ لحساب ثبات الإستبانة على عينه مكونه من (٢٠) وتم حساب معامل الثبات بإستخدام معامل الفاكرونياخ الموضح فيما يلي:-

$$\text{معامل الثبات} = \frac{\sum_{i=1}^n}{n-1} \quad (١- \text{مجموع تباينات الأسئلة})$$

(١) سيدة عبده عثمان سعيد - أهمية إستخدام برامج الوسائط المتعددة في تدريس علوم الحاسوب في المرحلة الثانوية بالسودان - من وجهة نظر المعلمين - رسالة دكتوراه غير منشورة - كلية التربية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - ٢٠١٣ م .

تباين الدرجات الكلية

حيث $n =$ عدد عبارات القائمة.

ولقد كان معامل الفاكرنياخ $= 0.96$ وهو معامل ثبات عالي يدل على ثبات المقياس وصلاحيته للبحث.

صدق الإستبانة:-

وإيجاد الصدق الذاتي وفق معادلة التنبؤ هو صدق الدرجات التجريبية بالنسبة للدرجات الحقيقية يساوي الجذر التربيعي الموجب لمعامل الثبات ⁽¹⁾ .
الصدق الذاتي هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات فبالتالي هو 0.98 وهذا يدل على أن هنالك صدق عالي للمقياس وصالح للبحث ومما يدل على أن إستبانة البحث تتصف بالثبات والصدق الكبيرين جداً بما يحقق أغراض البحث ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً ومما سبق يلاحظ أن معامل الثبات عالي والصدق الذاتي عالي لذلك يمكن أن تقدم الإستبانة إلى أفراد العينة.

توزيع وجمع الإستبانة:-

قامت الباحثة بإحضار خطاب من الدراسات العليا إلى المدير العام (ملحق رقم (٤)) وبتوجيه منه أفاد مكتب تخطيط تعليم الأساس بولاية غرب دارفور الباحثة بعدد المدارس وأسمائها وبعد ذلك تم توزيع الإستبانة على الفئات المستهدفة في مواقعها يداً بيد، ووجدت الباحثة التعاون التام من كثير من المديرين ثم حرصت الباحثة على جمع الإستبانة رغم الظروف الأمنية والبرد الشديد وحصلت على 105 أستبانة بنسبه 100% .

المعالجة الإحصائية:-

يعد برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية من أقوى البرامج المستخدمة في عمليات التحليل الإحصائي فهو نظام يستخدم لإدارة البيانات وحفظها وتحليلها والإستفاده منها، كما يمكن المستخدم من الاستفادة من البيانات في الحصول على إحصائيات وصفية وجداول تقاطعية وغير ذلك من التحاليل الإحصائية، وقد استخدمت الباحثة لحساب الفروض والدلالات تم استخدام برنامج ال PSS لمعالجة البيانات إحصائياً والإسلوب المستخدم في تحليل هذه

(1) مجدى عبدالكريم حبيب - التقويم والقياس في التربية و علم النفس - مركز عصر الكمبيوتر - ب ط - طنطا - 1996م - ص 300 .

البيانات هو التكرار والنسب المئوية لإجابات المفحوصين بالإضافة إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوزان إجابات المفحوصين.

الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

وتفسيرها

الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج وتفسيرها

تناولت الباحثة في هذا الفصل عرض البيانات وتحليل ومناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء الفروض، وبذلك تكون البحث قد توصل إلى حل المشكلة التي أجريت من أجله، وذلك خلال الإجابة عن أسئلته و تحقيق فروضه.

النتيجة المتعلقة بالفرض الأول:-

ينص هذا الفرض على (مديرو ومديرات مدارس الأساس بولاية غرب دارفور يطبقون مهام وظائفهم الإدارية المنوطة بهم وبمستوى متواضع) ويقابل هذا الفرض التساؤل الرئيسي القائل (إلى أي مدى يطبق مديرو ومديرات مدارس الأساس بولاية غرب دارفور مهام الوظائف الإدارية) والهدف المقابل لهما هو (محاولة التعرف على مدى تطبيق مهام الوظائف الإدارية من قبل مديري ومديرات مدارس الأساس بولاية غرب دارفور). وللتحقق من هذا الفرض قامت الباحثة بإجراء التحليل الإحصائي لمعرفة الفروق في الآراء والأدوار والوظائف لأفراد العينة لتطبيق مهام الوظائف الإدارية ودرجة ممارسة المدير لها في تطوير العملية التعليمية والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول رقم (١٠) يوضح العبارات المتعلقة بالمحور الأول ودرجاتها _ التخطيط:-

الرقم	العبارة	درجة كبيرة	النسبة المئوية %	درجة متوسطة	النسبة المئوية %	درجة قليلة	النسبة المئوية %
١	إعداد خطة سنوية من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة .	٨١	77.1	24	22.9	-	-
٢	تحديد إحتياجات العاملين في المدرسة .	٧٧	73.3	26	24.8	2	1.9
٣	تحديد إحتياجات التلاميذ في المدرسة .	٧٠	66.7	28	26.7	7	6.6
٤	الحرص على إشتراك العاملين في إتخاذ القرارات داخل المدرسة .	٧٧	73.3	27	25.7	1	1

تابع الجدول رقم (١٠):

14.3	١٥	32.4	34	53.3	٥٦	التخطيط مع العاملين لتوفير التقنيات التربوية الحديثة.	٥
3.8	4	16.2	17	80	٨٤	التخطيط لمتابعة ما تم تدريسه من المنهج .	٦
10.5	11	35.2	37	54.3	٥٧	التخطيط مع فعاليات المجتمع المحلي في تطوير العمل المدرسي	٧
12.4	13	35.2	37	52.4	55	التخطيط لتوفير الإمكانيات لخدمة الأنشطة المشتركة بين المدرسة والمجتمع .	8
14.3	15	27.6	29	58.1	61	وضع خطة لصيانة البناء المدرسي مع الجهات المعنية	9
11.4	12	33.3	35	55.3	58	تحديد الاحتياجات البشرية اللازمة لتنفيذ الأنشطة التعليمية .	10
35.2	37	33.3	35	31.5	33	القيام بالتنسيق مع جهات الإختصاص لتدريب الهيئة التعليمية بالمدرسة على استخدام التكنولوجيا .	11
21	22	34.2	36	٤٤.٨	٤٧	تشجيع المعلمين في التخطيط للأنشطة غير الصفية .	12
11.4	12	28.6	30	60	63	مساعدة المعلمين لمراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ-.	13
12.4	13	17.1	18	70.5	٧٤	إعداد ميزانية المدرسة لتتلاءم مع احتياجاتها .	١٤
5.7	6	25.7	27	68.6	٧٢	مساعدة المعلمين في وضع الخطة السنوية لمنهج المواد الدراسية .	١٥

وللتعرف على الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة المعنوية لإجابات أفراد العينة في هذا المحور فإن الجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول رقم (١١) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة المعنوية لإجابات

أفراد العينة لمحور التخطيط:-

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مربع كاي	درجة الحرية	القيمة المعنوية	درجة القياس
	استعداداً لبداية العام الدراسي تقوم بعمل الآتي						
١	التخطيط لمتابعة ما تم تدريسه من المنهج .	2.76	.510	105.3	2	٠.٠٠٠	كبيرة
2	إعداد خطة سنوية من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة .	2.77	.422	30.94	2	٠.٠٠٠	كبيرة
3	تحديد إحتياجات التلاميذ في المدرسة .	2.71	.494	83.82	2	٠.٠٠٠	كبيرة
4	الحرص على إشترك العاملين في إتخاذ القرارات داخل المدرسة .	2.72	.470	85.25	2	٠.٠٠٠	كبيرة
5	إعداد ميزانية المدرسة لتلائم مع إحتياجاتها .	2.58	.704	95.54	2	٠.٠٠٠	كبيرة
6	مساعدة المعلمين في وضع الخطة السنوية لمنهج المواد الدراسية .	2.63	.593	64.97	2	٠.٠٠٠	كبيرة
7	تحديد إحتياجات التلاميذ في المدرسة .	2.60	.614	58.8	2	٠.٠٠٠	كبيرة
8	مساعدة المعلمين لمراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ .	2.49	0.681	45.31	2	٠.٠٠٠	متوسطة
9	وضع خطة لصيانة البناء المدرسي مع الجهات المعنية.	2.44	0.733	31.77	2	٠.٠٠٠	/متوسطة
10	تحديد الأحتياجات البشرية اللازمة لتنفيذ الأنشطة التعليمية	2.44	.692	30.22	2	٠.٠٠٠	متوسطة

تابع الجدول رقم (١١):-

متوسطة	٠.٠٠٠	2	30.4	.678	2.44	التخطيط مع فعاليات المجتمع المحلي في تطوير العمل المدرسي .	11
متوسطة	٠.٠٠٠	2	24.05	.727	2.39	التخطيط مع العاملين لتوفير التقنيات التربوية الحديثة.	12
متوسطة	٠.٠٠٠	2	25.37	.702	2.40	التخطيط لتوفير الإمكانيات لخدمة الأنشطة المشتركة بين المدرسة والمجتمع .	13
متوسطة	.11	2	8.971	.779	2.24	تشجيع المعلمين في التخطيط للأنشطة غير الصفية .	14
متوسطة	.89	2	.229	.820	1.96	القيام بالتنسيق مع جهات الإختصاص لتدريب الهيئة التعليمية بالمدرسة على إستخدام التكنولوجيا .	15

بالرجوع إلى الجدول رقم (١٠) نجد أن غالبية أفراد عينة البحث قد اتجهت آراؤهم نحو العبارة رقم (١) التي نصت على استعداداً لبداية العام الدراسي تقوم بعمل التخطيط لمتابعة ما تم تدريسه من المنهج، حيث حصلت على نسبة إجابة بدرجة كبيرة من بين افراد العينة إذ بلغت نحو (٨٤) منهم بنسبة (٨٠%) أجابوا على نص العبارة بدرجة كبيرة و(١٧) منهم بنسبة (١٦.٢%) كانت إجابتهم بدرجة متوسطة و(٤) منهم بنسبة (٣.٨%) بدرجة قليلة ومن الملاحظ في الجدول رقم (١١) أعلاه إن قيمة مربع كاي (١٠٥.٣) بقيمة معنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة الإحتمالية (٠.٠٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٧٦) وإنحراف معياري (٠.٥١٠) أن هذه الوظيفة الإدارية من أهم وظائف العمل الإداري ،لذا أن مدير المدرسة يضع خطة زمنية مبرمجة لأعماله خلال العام الدراسي لتفادي المشاكل التي تعوق العمل وتكتملة المقررات في الزمن المحدد وفي الإجابة دليل على ذلك لأن أفراد العينة أجابوا بدرجة كبيرة .

وتلت هذه العبارة من حيث آراء أفراد العينة حولها العبارة رقم (٢) التي نصت على استعداداً لبداية العام الدراسي تقوم بعمل إعداد خطة سنوية من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة. فكان معظم أفراد العينة أجابوا بدرجة كبيرة وعددهم (٨١) فرداً بنسبة (٧٧.١%) و (٢٤) منهم أجابوا بدرجة متوسطة بنسبة (٢٢.٩%) حيث لا توجد إجابة بدرجة قليلة . ومن الملاحظ من الجدول رقم (١١) أن قيمة مربع كاي (٣٠.٩٤) بقيمة معنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة الإحصائية (٠.٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٧٧) وإنحراف معياري (٠.٤٢٢) وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يهتمون بهذه العملية في تنظيم المدرسة وتوجيه العمل بها على أسس عملية تمكنها من تحقيق أهدافها وتحسين وتطوير عملية التعليم والتعلم ورفع مستواها في ضوء المتغيرات الحديثة، كما نجد ذلك في نتيجة أفراد العينة التي جاءت بدرجة كبيرة .

العبارة الثالثة على التوالي هي العبارة رقم (٣) التي تنص على أن تقوم بعمل تحديد إحتياجات العاملين في المدرسة حيث أجاب عليها (٧٧) فرداً من أفراد العينة بنسبة (٧٣.٣%) بدرجة كبيرة بينما أجاب عليها (٢٦) فرداً بدرجة متوسطة بنسبة (٢٤.٨%) و (٢) منهم أجابوا بدرجة قليلة بنسبة (١.٩%) وكانت إحصاءات الجدول رقم (١١) تشير بأن قيمة مربع كاي (٨٣.٨٢) بقيمة معنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من الأهمية (٠.٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٧١) وإنحراف معياري (٠.٤٩٤) وترى الباحثة يحرص أغلبية المديرين على تحديد مهام العاملين في المدرسة مع الأخذ على عاتقهم تنظيم جميع المراسلات و إعداد التقارير للجهات المختصة كما جاء في إجاباتهم بدرجة كبيرة.

وجاءت العبارة رقم (٤) إلى نصت على: إستعداداً لبداية العام الدراسي تقوم بالحرص على إشتراك العاملين في إتخاذ القرارات داخل المدرسة، فنجد أن عدد الذين أجابوا عليها بدرجة كبيرة (٧٧) فرداً من أفراد عينة البحث بنسبة (٧٣.٣%) والذين أجابوا بدرجة متوسطة بلغ عددهم (٢٧) بنسبة (٢٥.٧%) وواحد منهم أجاب بدرجة قليلة بنسبة (١%) وحيث نجد من الجدول رقم (١١) أن قيمة مربع كاي بلغت (٨٥.٢٥) بقيمة معنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة الإحصائية (٠.٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٧٢) وإنحراف معياري (٠.٤٧٠) ومن الملاحظ في إجابات المفحوصين غالبيتهم أجابوا بدرجة كبيرة لأن من أهداف وجود الإدارة المدرسية و مدير المدرسة تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة تنظيمياً يقصد

منه تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة وسرعة إنجاز الأعمال وتنسيقها ،وهناك ملاحظة هي أن العبارتين (٢،٤) جاءتا متوافقتان من حيث موافقة آراء أفراد عينة البحث على نص كل منهما، وهذا إن دل فإنما يدل على أن أفكار هؤلاء المفحوصين متقاربة في موضوعي العبارتين حيث جاءت نتيجتهم بدرجة كبيرة.

وجاءت العبارة رقم (٥) التي نصت على: تقوم بإعداد ميزانية المدرسة لتتلاءم مع إحتياجاتها وأجاب عليها بدرجة كبيرة (٧٤) فرداً من أفراد عينة البحث بنسبة مئوية بلغت (٧٠.٥%) و(١٨) منهم أجابوا بدرجة متوسطة بنسبة بلغت (١٧.١%) و(١٣) من أفراد العينة أجابوا بدرجة قليلة بنسبة مئوية بلغت (١٢.٤%) وكانت قيمة مربع كاي قد بلغت (٦٥.٥٤) بقيمة معنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة الإحتمالية (٠.٠٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٥٨) وإنحراف معياري (٠.٧٠٤) وترى الباحثة أن الإدارة التعليمية تزود الإدارة المدرسية بالإمكانات البشرية وبعض الأدوات البسيطة لكي تنفذ الخطط والبرامج وفقاً للسياسات واللوائح المنصوص عليها، ولا بد لمديرو المدارس من وضع خطة لتتلاءم مع إحتياجات المدرسة لأن الإمكانات المالية وكيفية تسير المدرسة هي من فرض الرسوم على التلاميذ بغرض التسير لذا جاءت إجابات المفحوصين بدرجة كبيرة.

العبارة رقم (٦) تنص على: تقوم بمساعدة المعلمين في وضع الخطة السنوية لمنهج المواد الدراسية، وقد كان عدد الذين أجابوا عليها بدرجة كبيرة (٧٢) فرداً من أفراد عينة البحث بنسبة مئوية بلغت (٦٨.٦%) و(٢٧) منهم أجابوا بدرجة متوسطة بنسبة (٢٥.٧%) و (٦) منهم أجابوا بدرجة قليلة بنسبة (٥.٧%) في حين جاءت قيمة مربع (كاي) (٦٤.٩٧) بقيمة معنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة الإحتمالية (٠.٠٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٦٣) وإنحراف معياري (٠.٥٩٣) والتقارب في آرائهم في جميع الخيارات كما أنها تتوافق مع النتيجة السابقة لها بدرجة كبيرة.

أما العبارة رقم (٧) تقوم بتحديد إحتياجات التلاميذ في المدرسة فقد أجاب عليها (٧٠) فرداً من أفراد عينة البحث بدرجة كبيرة بنسبة (٦٦.٧%) و(٢٨) منهم أجابوا بدرجة متوسطة بنسبة (٢٦.٧%) و(٧) منهم أجابوا بدرجة قليلة بنسبة (٦.٦%) ومن الجدول رقم (١١) كما جاءت قيمة مربع (كاي) (٥٨.٨) بقيمة معنوية (٠.٠٠٠١) وهي أقل من القيمة الإحتمالية (٠.٠٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٦٠) وإنحراف معياري (٠.٦١٤) وتفسر الباحثة أن

المفحوصين لم يجابوا بمصادقية الإحتياجات ولم توفر بالقدر المطلوب في المدارس رغم أن الإجابة جاءت بدرجة كبيرة.

العبارة رقم (٨) نصت على: مساعدة المعلمين لمراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ فكان الذين أجابوا بدرجة كبيرة (63) فرداً من أفراد عينة البحث بنسبة (60%) و(30) منهم أجابوا بدرجة متوسطة بنسبة (28.6%) و(12) أجابوا بدرجة قليلة بنسبة (11.4%) ومن الملاحظ أن قيمة مربع (كاي) في الجدول رقم (١١) (٤٥.٣١) بقيمة معنوية (٠.٠٠٠) هي أقل من القيمة الإحتتمالية (٠.٠٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٤٩) وإنحراف معياري (٠.٦٨١) ترى الباحثة أن نسبة ادحام الفصول الشدبد وكثرة عمل المدير نحو المتابعة والمراقبة قد يقلل المساعدة في هذا الاتجاه وجاءت نتيجة هذه العبارة بمصادقية تامة وهي بدرجة متوسطة.

أما العبارة رقم (٩) فنص على: تقوم بوضع خطة لصيانة البناء المدرسي مع الجهات المعنية حيث أجاب عليها (٦١) فرداً من أفراد عينة البحث بدرجة كبيرة بنسبة (58.1%) وأجاب (29) منهم بدرجة متوسطة بنسبة (٢٧.٦%) بينما أجاب (١٥) بدرجة قليلة بنسبة (14.3%) أما قيمة مربع (كاي) لهذه العبارة في الجدول رقم (١١) فكانت (٣١.٧٧%) عند القيمة المعنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة الإحتتمالية (٠.٠٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٤٤) وإنحراف معياري (٠.٧٣٣) وترى الباحثة أن المدير الملم بالمهام الإدارية يسعى جاداً لذلك حتى مع المنظمات الطوعية في الولاية والتي من مهامها مساعدة التعليم وتسهيل سبله، وهي تقوم بصيانة المدارس في كل عام وتحت أي وقت وظرف وخاصة في فصل الخريف حيث الأمطار الغزيرة والسيول الكثيرة و الكوارث المتكررة ورغم كل المساعدات التي تقدم جاءت نتيجة العبارة بدرجة متوسطة تدل على عدم الامام بالتخطيط الجيد والمهام الادارية .

وجاءت العبارة رقم (١٠) نصت على: تقوم بتحديد الإحتياجات البشرية اللازمة لتنفيذ الأنشطة التعليمية ومن الملاحظ أن الذين أجابوا بدرجة كبيرة (٥٨) فرداً من أفراد عينة البحث بنسبة مئوية بلغت (٥٥.٢%) و (٣٥) منهم أجابوا بدرجة متوسطة بنسبة بلغت (٣٣.٣%) بينما (١٢) منهم أجابوا بدرجة قليلة بنسبة (١١.٥%) وبالرجوع إلى الجدول رقم (١١) نجد أن قيمة مربع (كاي) بلغت (٣٠.٢٢) بقيمة معنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة الإحتتمالية (٠.٠٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٤٤) وإنحراف معياري (٠.٦٩٢) وأن من إجابات أفراد العينة جاءت نتيجة العبارة بدرجة متوسطة ومن المعروف بأن المديرين ليس لديهم

القدرة الكافية لتوفير كل الإحتياجات وتحديدها ولا بد من مساعدتهم والوقوف معهم سواء من قبل أولياء الأمور أو المنظمات الطوعية.

وتلتها العبارة رقم (١١) ونصت على: تقوم بالتخطيط مع فعاليات المجتمع المحلي في تطوير العمل المدرسي حيث أجاب عليها (٥٧) من أفراد العينة بدرجة كبيرة بنسبة (٥٤.٣%) و (٣٧) منهم أجابوا بدرجة متوسطة بنسبة (٣٥,٢%) و (١١) بدرجة قليلة بنسبة (١٠.٥%) ونجد في الجدول رقم (١١) أن قيمة مربع (كاي) بلغت (٣٠.٤) بقيمة معنوية (٠.٠٠) وهي أقل من القيمة الإحتمالية (٠.٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٤٤) وإنحراف معياري (٠.٦٧٨) وترى الباحثة أن عملية تطوير التعليم وإصلاح مساره عملية مهمة ومستمرة ويسعى إليها المجتمع كله ويسعى محاولات جادة لإيجاد صيغ جديدة تعود له بالنقد والخير والرخاء لأبنائهم ولكن الإمكانيات الضعيفة لدى أفراد عينة البحث هي التي تعوق هذا العمل لذا جاءت النتيجة بدرجة كبيرة. والعبارة رقم (١٢) نصت على: تقوم بالتخطيط مع المعلمين لتوفير التقنيات التربوية الحديثة و أجاب عليها بدرجة كبيرة (٥٦) فرداً من أفراد عينة البحث بنسبة مئوية (٥٣.٣%) و (٣٤) منهم بنسبة (٣٢.٤%) أجابوا بدرجة متوسطة بينما (١٥) أجابوا بدرجة قليلة بنسبة (١٤.٣%) و كانت قيمة مربع (كاي) في الجدول رقم (١١) تساوى (٢٤.٠٥) بقيمة معنوية (٠.٠٠) وهي أقل من القيمة الإحتمالية (٠.٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٣٩) وإنحراف معياري (٠.٧٢٧) وجاءت نتيجة إجابات أفراد العينة لهذه العبارة بدرجة كبيرة وترى الباحثة بأن المديرين والمديرات ليست لديهم قدر من المال الكافي لتوفير التقنيات علماً بأن الإدارة التعليمية تمدهم بالإمكانيات البشرية التي تتمثل في المعلمين والعاملين في المدرسة. وتلتها العبارة رقم (١٣) ونصت على: تقوم بالتخطيط لتوفير الإمكانيات لخدمة الأنشطة المشتركة بين المدرسة والمجتمع المحلي و نالت عدد (٥٥) من أفراد العينة بدرجة كبيرة بنسبة (٥٢.٤%) و (٣٧) منهم بدرجة متوسطة بنسبة مئوية بلغت (٣٥.٢%) و (١٣) منهم بدرجة قليلة بنسبة (١٢.٤%) وجاءت قيمة مربع (كاي) في الجدول رقم (١١) (٢٥.٣٧) بقيمة معنوية (٠.٠٠) وهي أقل من القيمة الإحتمالية (٠.٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٤٠) وإنحراف معياري (٠.٧٠٢) وترى الباحثة أن المدرسة تؤثر وتتأثر بالمجتمع وتسعى المدرسة بإدارتها جادة في تقديم المساعدة للمجتمع الذي تعيش فيه ولكن الظروف الإقتصادية

المحيطة بالمدرسة تحكم ذلك ولا يستطيع المدير سوى إشراكهم في مجالس الأباء و تقديم البرامج و الأنشطة البسيطة و هذا شيء لا يذكر وجاءت نتيجة هذه العبارة بدرجة متوسطة. العبارة رقم (١٤) تنص على: تقوم بتشجيع المعلمين للتخطيط للأنشطة غير الصفية و كان عدد المجيبين عليها بدرجة كبيرة من عينة البحث (٤٧) بنسبة مئوية بلغت (٤٤.٨%) و (٣٦) منهم بنسبة (٣٤.٢%) أجابوا بدرجة متوسطة بينما (٢٢) منهم بنسبة (٢١%) بدرجة قليلة كما أن قيمة مربع (كاي) في الجدول رقم (١١) كانت (٨.٩٧١) بقيمة معنوية (٠.١١) وهي أكبر من القيمة الإحتمالية (٠.٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٢٤) وإنحراف معياري (٠.٧٧٩) وكانت نتيجة إجابات أفراد العينة لهذه العبارة جاءت بدرجة متوسطة بالنظر إلى جدول رقم (٣) وذلك يعنى أن معظم أفراد العينة خبرتهم قليلة في وظيفة الإدارة المدرسية ومن المعروف بأن المدير لا بد أن يكون ملماً بضروب العملية الإدارية وتنظيمها وتفسيرها ، وتفسر الباحثة هذا يمثل عائقاً في العملية الإدارية تدل على عدم وجود قوانين ولوائح مقننة لأختيار مدير المدرسة تنظر إلى الأقدمية والخبرة في التعليم لذا يصعب على هؤلاء العمل بالإدارة، ولا بد للإدارة التعليمية من وضع أسس وضوابط لإختيار المدير لكي يساهم في تطوير المدرسة.

ثم أتت العبارة رقم (١٥) بالنص: تقوم بالتنسيق مع جهات الإختصاص لتدريب الهيئة التعليمية بالمدرسة على إستخدام التكنولوجيا الحديثة، فكان عدد الذين أجابوا عليها بدرجة كبيرة (٣٣) بنسبة (٣١.٣%) و(٣٥) فرداً من أفراد عينة البحث أجابوا بدرجة متوسطة بنسبة (٣٣.٣%) و(٣٧) فرداً أجابوا عليها بدرجة قليلة بنسبة (٣٥.٣%)، وبالنظر إلى الجدول رقم (١١) نجد أن قيمة مربع (كاي) بلغت (٠.٢٢٩) بقيمة معنوية (٠.٨٩) وهي أكبر من القيمة الإحتمالية (٠.٠٥) وذلك بوسط حسابي (١.٩٦) وإنحراف معياري (٠.٨٢٠).

الإدارة التعليمية هي الملزمة بتقديم التدريب وترقية وتطوير الهيئة التدريسية وتأهيلها لإستخدام التكنولوجيا المتطورة والمدير ليس لديه سوى المتابعة والإشراف وجاءت نتيجة هذه العبارة بدرجة متوسطة.

بالنظر إلى الجدول رقم (١٠) يوضح التكرارات والنسب المئوية في المحور الأول نجد بدائل الإختيار ثلاثة بدرجة كبيرة ، بدرجة متوسطة و بدرجة قليلة وقد نال الرقم الأكبر من التكرارات (٩٧٤) بنسبة مئوية (٦١.٨%) وقد بلغت قيمة مربع (كاي) لهذا المحور الأول

(١٣٧ و ٦٥٠) عند القيمة المعنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة الإحصائية (٠.٠٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٥١٦٢) وإنحراف معياري (٠.٦٧٤١) وأن ممارسة مديرو و مديرات مدارس الأساس لوظيفة التخطيط بدرجة متوسطة وقد ينعكس ذلك على عملية تطوير العملية التعليمية وهذه النتيجة اختلفت مع نتيجة خلف بن غسان التي تنص على (أن ممارسة فعاليات عملية التخطيط الواردة في القائمة تؤدي إلى تطوير الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة الحدود الشمالية بدرجة كبيرة) ومن خلال نتيجة إجابات أفراد العينة في المحور الأول قد تمت الإجابة على التساؤل المقابل والهدف المقابل للفرض ، ويمكن القول بأن الفرض الأول من فروض البحث قد تحقق بدرجة متوسطة.

النتيجة المتعلقة بالفرض الثاني:-

ينص هذا الفرض على (هنالك عوامل موضوعية تؤثر في أساليب مديري ومديرات مدارس الأساس في تطبيق مهامهم الوظيفية) ويقابل هذا الفرض التساؤل الفرعي القائل: ما العوامل التي تؤثر في أساليب مديري ومديرات مدارس الأساس في تطبيق مهامهم الوظيفية) ويقابلها الهدف القائل: محاولة التعرف العوامل التي تؤثر في أساليب المديرين والمديرات في تطبيق وظائف الإدارة المدرسية أو لمعرفة آراء مديري ومديرات مدارس الأساس بولاية غرب دارفور تتجه الباحثة إلى عرض البيانات أدناه.

جدول رقم (١٢) يوضح عبارات المحور الثاني - التنظيم:-

الرقم	العبرة	بدرجة كبيرة	النسبة المئوية %	بدرجة متوسطة	النسبة المئوية %	بدرجة قليلة	النسبة المئوية %	بوصفك مدير المدرسة تهتم
								بالأمور الآتية
١	القيام بمراسلات المدرسة .	79	75.2	17	16.2	9	8.6	
٢	إعداد التقارير اللازمة للجهات المختصة .	82	78.1	20	19	3	2.9	
٣	التنسيق بين كل من إحتياجات المدرسة وإدارة التعليم .	80	76.2	19	18.1	6	5.7	
٤	توزيع المهام والمسؤوليات على المعلمين بما يتناسب مع تخصصاتهم .	82	78.1	20	19	3	2.9	

تابع الجدول رقم (١٢):

0.9	1	21	22	78.1	82	متابعة تنفيذ كل ما يتعلق بالشؤون الإدارية وفقاً للوائح والقوانين المعمول بها في المدرسة .	٥
3.8	4	21.9	23	74.3	78	متابعة أعمال المناوبة اليومية وفقاً للوائح والقوانين المعمول بها في المدرسة .	٦
4.8	5	11.4	12	83.8	88	تنظيم أعمال الإمتحانات بالمدرسة	٧
3.8	4	18.1	19	78.1	82	معالجة مشكلات غياب التلاميذ بطرق تربوية .	٨
21.9	3٢	24.8	26	53.3	56	تنظيم برامج خاص لذوى الإحتياجات الخاصة (موهوبين - من لديهم صعوبات تعليم) .	٩
39.1	41	31.4	33	29.2	31	تنظيم رحلات علمية هادفة للتلاميذ بقصد تعميق المادة العلمية.	١٠
31.4	33	31.4	33	37.2	39	متابعة الزيارات الصفية للمعلمين	١١
16.1	17	22.9	24	61	64	العمل على توفير المناخ الإيجابي بالمدرسة للمساعدة في إنجاح العمل التربوي .	١٢
9.5	10	22.9	24	67.6	71	تطوير الخطة المدرسية خلال العام الدراسي .	١٣
6.7	7	26.6	28	66.7	70	مشاركة المعلمين في تحديد مشكلات تنفيذ المناهج الدراسية.	١٤
9.5	10	21	22	69.5	73	الحرص على أن يتم النشاط بإستمرار على مدار العام الدراسي .	١٥

وللتعرف على الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة المعنوية لإجابات أفراد العينة في هذا المحور فإن الجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول رقم (١٣) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة المعنوية لإجابات

أفراد العينة عن المحور الثاني :- التنظيم:

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مربع كاي	درجة الحرية	القيمة المعنوية	درجة القياس
١	تنظيم أعمال الإمتحانات بالمدرسة .	2.79	0.513	121.1	2	0.00	كبيرة
٢	إعداد التقارير اللازمة للجهات المختصة .	2.75	0.496	98.8	2	0.00	كبيرة
٣	توزيع المهام والمسؤوليات على المعلمين بما يتناسب مع تخصصاتهم .	2.75	0.496	98.8	2	0.00	كبيرة
٤	متابعة تنفيذ كل ما يتعلق بالشؤون الإدارية وفقاً للوائح والقوانين المعمول بها في المدرسة .	2.77	0.444	100.9	2	0.00	كبيرة
٥	معالجة مشكلات غياب التلاميذ بطرق تربوية .	2.74	0.519	97.88	2	0.00	كبيرة
٦	التنسيق بين كل من إحتياجات المدرسة وإدارة التعليم .	2.70	0.570	89.2	2	0.00	كبيرة
٧	القيام بمراسلات المدرسة .	2.67	0.630	83.88	2	0.00	كبيرة
٨	متابعة أعمال المناوبة اليومية وفقاً للوائح والقوانين المعمول بها في المدرسة .	2.70	0.536	84.4	2	0.00	كبيرة
٩	الحرص على أن يتم النشاط بإستمرار على مدار العام الدراسي	2.60	0.659	63.9	2	0.00	كبيرة
١٠	تطوير الخطة المدرسية خلال العام الدراسي .	2.58	0.662	58.34	2	0.00	كبيرة
١١	مشاركة المعلمين في تحديد مشكلات تنفيذ المناهج الدراسية.	2.60	0.614	58.8	2	0.00	كبيرة

تابع الجدول رقم (١٣):

متوسطة	0.00	2	36.74	0.759	2.45	العمل على توفير المناخ الإيجابي بالمدرسة للمساعدة في إنجاح العمل التربوي .	١٢
متوسطة	0.00	2	19.03	0.812	2.31	تنظيم برامج خاص لذوى الإحتياجات الخاصة (موهوبين - من لديهم صعوبات تعليم) .	١٣
متوسطة	0.00	2	68.01	0.830	2.06	متابعة نتائج الزيارات الصفية للمعلمين	١٤
متوسطة	0.00	2	1.60	0.827	1.90	تنظيم رحلات علمية هادفة للتلاميذ بقصد تعميق المادة العلمية.	١٥

عند عرض بيانات التحليل الإحصائي من خلال الجدول رقم (١) الذي يوضح عبارات المحور الثانى المتمثلة في التنظيم والتحديد في العبارة رقم (٧) التي تنص على:- تهتم بتنظيم أعمال الإمتحانات بالمدرسة فقد أجاب على هذه العبارة عدد (٨٨) فرداً من أفراد عينة البحث بدرجة كبيرة بنسبة مئوية بلغت (٨٣.٨%) و(١٢) منهم أجابوا بدرجة متوسطة بنسبة (١١.٤%) و(٥) فرداً من أفراد العينة أجابوا بدرجة قليلة بنسبة (٤.٨%) كما أشارت البيانات الإحصائية لهذه العبارة في الجدول رقم (١٤) إلى أن قيمة مربع (كاي) بلغت (١٢١.١) عند القيمة المعنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة الإحتمالية (٠.٠٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٧٩) وإنحراف معياري (٠.٥١٣) وترى الباحثة هذه الإجابات تدل على إدراك المفحوصين لواجبهم وتسير العمل بصورة مرضية وفق الخطة الموكلة إليهم وجاءت نتيجة إجابات أفراد العينة لهذه العبارة بدرجة كبيرة وثلت هذه.

العبارة رقم (٢) التي تنص على:- تهتم بإعداد التقارير اللازمة للجهة المختصة، حيث نالت عدد (٨٢) فرداً من أفراد العينة بنسبة (٧٨.١%) أجابوا بدرجة كبيرة و(٢٠) منهم أجابوا بدرجة متوسطة بنسبة (١٩%) و (٣) منهم أجابوا بدرجة قليلة بنسبة مئوية بلغت (٢.٩%) وجاءت قيمة مربع (كاي) في الجدول رقم (١٣) (٩٨.٨) عند القيمة المعنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة الإحتمالية (٠.٠٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٧٥) وإنحراف معياري (٠.٤٩٦)

وجاءت نتيجة إجابات أفراد العينة لهذه العبارة بدرجة كبيرة وتلاحظ الباحثة من خلال هذه النتيجة سعى مديري المدارس إلى تطوير العملية التعليمية بالإهتمام بالوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم.

أما العبارة رقم (٣) التي تنص على:- تهتم بتوزيع المهام والمسؤوليات على المعلمين بما يتناسب مع تخصصاتهم و أجاب عليها (٨٢) فرداً من أفراد العينة بنسبة مئوية بلغت (٧٨.١%) بدرجة كبيرة وأجاب (٢٠) منهم بنسبة (١٩%) بدرجة متوسطة و(٣) منهم بنسبة (٢.٩%) بدرجة قليلة كما جاءت قيمة مربع (كاي) في الجدول رقم (١٣) (٩٨.٨) وذلك بوسط حسابي (٢.٧٥) وإنحراف معياري (٠.٤٩٦) لاحظت الباحثة بأن هنالك تقارباً وتطابقاً في إستجابات وآراء و أفكار عينة البحث حيث جاءت العبارة رقم (٢) والعبارة رقم (٤) تحوى نفس النتيجة في الإجابات وهي بدرجة كبيرة .

وجاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على:- تهتم بمتابعة تنفيذ كل ما يتعلق بالشئون الإدارية وفقاً للوائح والقوانين المعمول بها في المدرسة ، وأجاب عليها بدرجة كبيرة (٨٢) من أفراد عينة البحث بنسبة (٧٨.١%) و(٢٢) منهم أجابوا بدرجة متوسطة بنسبة (٢١%) و(١) أجاب بدرجة قليلة بنسبة (٠.٩%) وهي نسبة ضعيفة جداً كما أشارت البيانات في الجدول رقم (١٣) إلى أن قيمة مربع (كاي) بلغت (١٠٠.٩) عند القيمة المعنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة الإحتمالية (٠.٠٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٧٧) وإنحراف معياري (٠.٤٤٤) ، ولذا ترى الباحثة أن تطبيق و تنفيذ القوانين واللوائح ومراقبة الأنظمة التي تصدر من الإدارات العليا كما دلت النتائج تعد كافية بدرجة كبيرة وهذه النتيجة تتفق مع دراسة فائزة محمد أبكر التي توصلت إلى أن معظم المديرين والمديرات يدركون وظائفهم، وهذا ما يؤكد فاعلية العملية التعليمية.

ثم أتت العبارة رقم (٥) بالنص:- تهتم بمعالجة مشكلات غياب التلاميذ بطرق تربوية فكان عدد المجيبين عليها بدرجة كبيرة (٨٢) فرد بنسبة مئوية (٧٨.١%) وبدرجة متوسطة (١٩) فرداً بنسبة مئوية (١٨.١%) و(٤) أفراد من أفراد العينة أجابوا عليها بدرجة قليلة بنسبة (٣.٨%) وفي الجدول رقم (١٣) جاءت قيمة مربع (كاي) (٩٧.٨٨) وذلك بوسط حسابي (٢.٧٤) وإنحراف معياري (٠.٥١٩) ومن خلال مناقشة العبارة جاءت نتيجة إستجابات أفراد

عينة البحث بدرجة كبيرة وترى الباحثة أن العبارات السابقة كلها آراء وأفكار العينة مكمله لبعضها في الإستجابات.

العبارة رقم (٦) تنص على:- تهتم التنسيق بين كل من إحتياجات المدرسة وإدارة التعليم، وأجاب عليها بدرجة كبيرة (٨٠) من أفراد عينة البحث بنسبة (٧٦.٢%) و(١٩) بنسبة (١٨.١%) منهم أجابوا بدرجة متوسطة بينما (٦) منهم أجابوا بدرجة قليلة بنسبة (٥.٧%) كما أن قيمة مربع (كاي) في الجدول رقم (١٣) كانت (٨٩.٢) عند القيمة المعنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة الإحتمالية (٠.٠٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٧٠) وإنحراف معياري (٠.٥٧٠) وتشير نتيجة إجابات أفراد عينة البحث لهذه العبارة بدرجة كبيرة وتختلف هذه النتيجة من نتيجة دراسة كمال عثمان (لا يوجد تقبل من مديري المدارس الثانوية للخطط والبرامج المقدمة من الوزارة لتطوير الإدارة المدرسية).

وكانت العبارة رقم (٧) التي نصت على:- تهتم بالقيام بمراسلات المدرسة أجاب عليها بدرجة كبيرة (٧٩) فرداً من أفراد العينة بنسبة (٧٥.٢%) و(١٧) منهم بنسبة (١٦.٢%) بدرجة متوسطة و(٩) أجابوا بدرجة قليلة بنسبة مئوية بلغت (٨.٦%) وفي الجدول رقم جاءت قيمة مربع (كاي) (٨٣.٨٨) عند القيمة المعنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة الإحتمالية (٠.٠٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٦٧) وإنحراف معياري (٠.٦٣٠) وجاءت نتيجة أفراد العينة لهذه العبارة بدرجة كبيرة وترى الباحثة أنه لا بد لمدير المدرسة من الإتصال بالإدارة التعليمية لمتابعة تنفيذ أعماله بالمدرسة والمجتمع الذي حولها.

أما العبارة رقم (٨) فقد نصت على:- تهتم بمتابعة أعمال المناوبة اليومية وفقاً للوائح والقوانين المعمول بها في المدرسة ، فأجاب عليها بدرجة كبيرة عدد(٧٨) فرداً من أفراد العينة بنسبة مئوية بلغت (٧٤.٣%) و (٢٣) منهم أجابوا عليها بدرجة متوسطة بنسبة بلغت (٢.٩%) و(٤) أجابوا عليها بدرجة قليلة بنسبة (٣.٨%) أما قيمة مربع (كاي) عند الجدول رقم (١٣) فكانت (٨٤.٤) عند القيمة المعنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة الإحتمالية (٠.٠٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٧٠) وإنحراف معياري (٠.٥٣٦) ومن خلال عرض البيانات حيث جاءت نتيجة العبارة لأفراد عينة البحث (بدرجة كبيرة) وتفسر الباحثة بأن مدير المدرسة يجب عليه الإهتمام بكل الأعمال الإدارية داخل المدرسة ومن المعروف متابعة

المناوبة اليومية يكلف بها أحد المعلمين في المدرسة ويكون المدير هو المشرف على هذا العمل.

العبارة رقم (٩) تنص على:- تهتم بالحرص على أن يتم النشاط بإستمرار على مدار السنة، فكان عدد الذين أجابوا على هذه العبارة بدرجة كبيرة (٧٣) فرداً من أفراد العينة بنسبة (٦٩.٥%) والذين أجابوا عليها بدرجة متوسطة عددهم (٢٢) فرداً بنسبة (٢١%) من أفراد عينة البحث و البقية الباقية من أفراد عينة البحث وعددهم (١٠) فرداً أجابوا عليها بدرجة قليلة بنسبة مئوية بلغت (٩.٥%) وقيمة مربع (كاي) في الجدول رقم (١٣) بلغت (٦٣.٩) عند القيمة المعنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة الإحتمالية (٠.٠٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٦٠) وإنحراف معياري (٠.٦٥٩) وجاءت نتيجة هذه العبارة بدرجة متوسطة وأن تطوير ونجاح التلاميذ يتم بنجاح الإدارة ومدير المدرسة هو المسؤول عن ذلك فلا بد من الحرص على المتابعة بإستمرار.

أما العبارة رقم (١٠) تنص على:- تهتم بتطوير الخطة المدرسية خلال العام الدراسي، حيث أجاب عليها بدرجة كبيرة (٧١) من أفراد عينة البحث بنسبة مئوية بلغت (٦٧.٦%) وأجاب (٢٤) فرداً بنسبة (٢٢.٩%) بدرجة متوسطة و أجابوا (١٠) منهم بدرجة قليلة بنسبة (٩.٥%) كما أن قيمة مربع (كاي) في الجدول رقم (١٣) كانت (٥٨.٣٤) عند القيمة المعنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة الإحتمالية (٠.٠٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٥٨) وإنحراف معياري (٠.٦٦٢). ولاحظت الباحثة أن هنالك تقارباً في إستجابات وآراء وأفكار عينة البحث في النتيجة لأن مدير المدرسة هو القلب النابض لتطوير وترقية العملية التعليمية ولا بد من وضع خطة تناسب العمل وتسييره ويساعد العاملين عليه وجاءت النتيجة لهذه العبارة بدرجة.

العبارة رقم (١١) تنص على:- تهتم بمشاركة المعلمين في تحديد مشكلات تنفيذ المناهج الدراسية. وأجاب عليها (٧٠) من أفراد عينة البحث بنسبة (٦٦.٦%) بدرجة كبيرة، و (٢٨) منهم بدرجة متوسطة بنسبة (٢٦.٧%) و (٧) منهم أجابوا بدرجة قليلة ونسبتهم (٦.٧%) من جملة أفراد العينة حيث جاءت قيمة مربع (كاي) في الجدول (٥٨.٨) عند القيمة المعنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة الإحتمالية (٠.٠٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٦٠) وإنحراف معياري (٠.٦١٤) وجاءت نتيجة هذه العبارة بدرجة كبيرة ، مدير المدرسة يوظف خبرات المعلمين ومهاراتهم وإمكاناتهم لإنجاز العملية التعليمية والمشروعات في المدرسة وتزويد

التلاميذ بكل ما يحتاجونه من معلومات أساسية وهذه النتيجة تتفق مع دراسة عبد الرازق محمد (الأفضل لمدير المدرسة التشاور مع العاملين بالمدرسة).

أما العبارة رقم (١٢) التي نصت على:- تهتم بالعمل على توفير المناخ الإيجابي بالمدرسة للمساعدة في إنجاح العمل التربوي فنالت عدد (٦٤) فرداً من أفراد عينة البحث بنسبة (٦١%) أجابوا عليها بدرجة كبيرة و (٢٤) منهم أجابوا بدرجة متوسطة بنسبة مئوية بلغت (٢٢,٩%) و (١٧) منهم أجابوا بدرجة قليلة بنسبة (١٦,٩%) وكانت قيمة مربع (كاي) في الجدول رقم (١٣) قد بلغت (٣٦,٧٤) عند القيمة المعنوية (٠,٠٠٠) وهي أقل من القيمة الإحصائية (٠,٠٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢,٤٥) وإنحراف معياري (٠,٧٥٩) ولذا جاءت نتيجة إجابات أفراد عينة البحث لهذه العبارة بدرجة متوسطة، وترى الباحثة أن هذه النتيجة إن دلت إنما تدل على قلة الخبرة الكافية لهؤلاء العينة وقلة العمل بالإدارة لذا يجب عند إختيار المدير لابد من إختيار العارف بعمل الإدارة ولديه دراية كافية.

وجاءت العبارة رقم (١٣) التي نصت على:- تهتم بتنظيم برنامج لذوى الإحتياجات الخاصة (موهوبين - من لديهم صعوبات تعلم) وقد أجاب (٥٦) فرداً من أفراد العينة بدرجة كبيرة بنسبة (٥٣,٣%) و(٢٦) منهم أجابوا بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٢٤,٨%) و (٢٣) فرداً من العينة أجابوا بدرجة قليلة بنسبة (٢١,٩%) وكانت قيمة مربع (كاي) في الجدول رقم (١٣) بلغت (١٩,٠٣) عند القيمة المعنوية (٠,٠٠٠) وهي أقل من القيمة الإحصائية (٠,٠٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢,٣١) وإنحراف معياري (٠,٨١٢) وجاءت نتيجة إجابات أفراد العينة لهذه بدرجة متوسطة وتفسر الباحثة أن هذه الفئات تكو قليلة بالمدرسة وقد تكون نادرة مما لا يجعل هؤلاء المديرين يلتفتون إليها كثيراً.

أما العبارة رقم (١٤) التي نصت على:- بمتابعة نتائج الزيارات الصفية للمعلمين ، فقد أجاب عليها بدرجة كبيرة (٣٩) فرداً من أفراد العينة بنسبة (٣٧,٢%) و(٣٣) منهم أجابوا بدرجة متوسطة بنسبة (٣١,٤%) وبنسبة متساوية (٣٣) البقية منهم أجابوا بدرجة قليلة بنسبة (٣١,٤%) وكانت قيمة مربع (كاي) لهذه في الجدول رقم (١٣) بلغت (٦٨,٠١) عند القيمة المعنوية (٠,٠٠٠) وهي أقل من القيمة الإحصائية (٠,٠٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢,٠٦) وإنحراف معياري (٠,٨٣٠) وجاءت نتيجة هذه العبارة بدرجة متوسطة، ومن الملاحظ أن

هنالك بعض الأعمال الإدارية لا يدركونها أفراد العينة و يتركونها إلى الموجهين التربويين بأنها جزء من عملهم التقييمي علماً بأن المدير في المدرسة يمثل الموجه المقيم فيها.

وجاءت العبارة رقم (١٥) تنص على:- تهتم بتنظيم رحلات علمية هادفة بقصد تعميق مفهوم المادة العلمية. فقد أجاب عليها بدرجة كبيرة (٣١) فرداً من العينة بنسبة (٢٩.٥%) و(٣٣) منهم بدرجة متوسطة بنسبة (٣١.٤%) والغالبية العظمى منهم أجابوا بدرجة قليلة وهم (٤١) فرداً من أفراد عينة البحث بنسبة مئوية بلغت (٣٩.١%) وكانت قيمة مربع (كاي) في الجدول رقم (١٣) بلغت (١.٦٠) بقيمة معنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة الإحصائية (٠.٠٠٥) وذلك بوسط حسابي (١.٩٠) وإنحراف معياري (٠.٨٢٧) ومن لملاحظ أن التلاميذ هم محور العملية التعليمية وأساس المدرسة ولا بد من تزويدهم بالمعارف والمهارات التي تنمي قدراتهم وتساعدهم في حياتهم العملية والمدير هو المسؤول من الرحلات العلمية لتعميق مفهوم المادة ولكن الظروف الأمنية والمالية تحول دون ذلك وجاءت نتيجة هذه العبارة بدرجة متوسطة وبالنظر إلى الجدول رقم (١٢) يوضح التكرارات والنسب المئوية في المحور الثاني نجد بدائل الاختيار ثلاث بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة نجده قد نال الرقم الأعلى من التكرارات بدرجة كبيرة (١٠٥٧) بنسبة مئوية بلغت (٦٧.١%) والبديل الثاني نال (٣٤٢) من التكرار بنسبة مئوية (٢١.٧%) والبديل الثالث (١٧٦) من التكرار بنسبة مئوية بلغت (١١.٢%) وقيمة مربع (كاي) للمحور الثاني الذي يوضح الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري ومربع (كاي) والقيمة المعنوية بلغت (٨٣٤.٨٨٣) عند القيمة المعنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة الإحصائية (٠.٠٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٥٥٩٤) وإنحراف معياري (٠.٦٨٥٧) حيث أن العوامل التي تؤثر في أساليب المديرين لتطبيق مهامهم الوظيفية جاءت بدرجة كبيرة ، وهذه النتيجة تتوافق مع نتيجة دراسة أمين على التي تنص على (أظهرت البحث أن أعلى معدل لتنفيذ الوظائف الإدارية لدى مديري المدارس تتمثل في وظيفة التنظيم ٦٣ ويليهما وظيفة التوجيه ٥٨ ويليهما وظيفة التنفيذ والقيادة ٥٥ ويليهما وظيفة التخطيط ٥٢ ومن خلال نتيجة إجابات أفراد العينة في المحور الثاني قد تم الإجابة على السؤال والهدف المقابل ويمكن القول بأن الفرض الثاني من فروض البحث قد تحقق بدرجة كبيرة.

النتيجة المتعلقة بالفرض الثالث:-

ينص الفرض الثالث على:- توجد معوقات تحول دون تطبيق مديري ومديرات مدارس الأساس لمهامهم الوظيفية ، ويقابل هذا الفرض التساؤل الفرعي القائل: (ما المعوقات التي تحول دون تطبيق مديري ومديرات مدارس الأساس لمهامهم الوظيفية) ويقابلها الهدف الذي ينص على:- (محاولة التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق وظائف الإدارة لدى مديري ومديرات مدارس الأساس بالولاية.

وذلك وفق الجدول رقم ((١٤)) الذي يوضح عبارات المحور الثالث أدناه كما يلي:-

جدول رقم (١٤) يوضح عبارات المحور الثالث:- التوجيه:

الرقم	العبرة	بدرجة	النسبة	بدرجة	النسبة	بدرجة	النسبة
		كبيرة	المئوية%	متوسطة	المئوية %	قليلة	المئوية %
1	تشجيع روح العمل التعاوني داخل المدرسة .	83	79	15	14.3	7	6.7
2	تشجيع روح التعلم الذاتي داخل المدرسة .	77	73.3	23	21.9	5	4.8
3	التعامل بمرونة مع المشكلات الإجتماعية المتعلقة بالتلاميذ.	68	64.8	29	27.6	8	7.6
4	وضع نظام موجه لتوظيف علاقة أولياء الأمور بالمدرسة	67	63.8	30	28.6	8	7.6
5	إشاعة روح الصداقة بين المعلمين داخل المدرسة	78	74.3	19	18.1	8	7.6
6	توجيه المعلمين داخل المدرسة لأكتسابهم الكفايات المهنية اللازمة.	75	71.4	23	21.9	7	6.7
7	إجراء مداورات توجيهية للمعلمين بالمدرسة .	60	57.1	36	34.3	9	8.6
8	تحليل أسباب القصور في العمل المدرسي .	58	55.2	34	32.4	13	12.4
9	إتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لعلاج أي قصور في العمل المدرسي	74	70.5	25	23.8	6	5.7

تابع الجدول رقم (١٤):

5.7	6	28.6	30	65.7	69	10	العمل على إيجاد حلول جزرية لكل المشكلات داخل المدرسة
4.8	5	12.4	13	82.8	87	11	توضيح الأدوار المطلوب أدائها من العاملين في المدرسة .
13.3	14	26.7	28	60	63	12	تقديم التغذية الراجعة للعاملين على أدائهم بإستمرار .
16.2	17	31.4	33	52.4	55	13	تقديم الحوافز المناسبة للأداء المميز .
9.5	10	31.4	33	59	62	14	تنمية الخبرات المرتبطة بالأداء المميز للمعلمين .
8.6	9	21	22	70.5	74	15	ممارسة أساليب إشرافية متنوعة مع المعلمين .

للتعرف على الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة المعنوية لإجابات أفراد العينة في هذا المحور، فإن الجدول الآتي:

جدول رقم (١٥) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة المعنوية لإجابات أفراد العينة عن:- التوجيه:

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مربع كاي	درجة الحرية	القيمة المعنوية	درجة القياس
							القياس
1	توضيح الأدوار المطلوب أدائها من العاملين في المدرسة .	2.78	0.519	16.8	2	0.00	كبيرة
2	تشجيع روح العمل التعاوني داخل المدرسة .	2.72	0.580	99.65	2	0.00	كبيرة
3	إشاعة روح الصداقة بين المعلمين داخل المدرسة	2.67	0.615	80.97	2	0.00	كبيرة
4	تشجيع روح التعلم الذاتي داخل المدرسة .	2.69	0.560	80.22	2	0.00	كبيرة
5	توجيه المعلمين داخل المدرسة لأكتسابهم الكفاءات المهنية الازمة.	2.65	0.604	72.22	2	0.00	كبيرة

تابع الجدول رقم (١٥):

6	إتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لعلاج أى قصور في العمل المدرسي.	2.65	0.588	70,34	2	0.00	كبيرة
7	ممارسة أساليب إشرافية متنوعة مع المعلمين.	2.62	0.641	67.6	2	0.00	كبيرة
8	العمل على إيجاد حلول جزرية لكل المشكلات داخل المدرسة.	2.60	0.598	57.77	2	0.00	كبيرة
9	التعامل بمرونة مع المشكلات الإجتماعية المتعلقة بالتلاميذ.	2.57	0.633	52.97	2	0.00	كبيرة
10	وضع نظام موجه لتوطيد علاقة أولياء الأمور بالمدرسة	2.56	0.634	50.8	2	0.00	كبيرة
11	تقديم التغذية الراجعة للعاملين على أدائهم باستمرار .	2.53	0.721	36.4	2	0.00	كبيرة
12	تنمية الخبرات المرتبطة بالأداء المميز للمعلمين .	2.50	0.667	38.8	2	0.00	كبيرة
13	إجراء مداوالات توجيهية للمعلمين بالمدرسة.	2.49	0.652	37.2	2	0.00	متوسطة
14	تحليل أسباب القصور في العمل المدرسي.	2.43	0.705	28.97	2	0.00	متوسطة
15	تقديم الحوافز المناسبة للأداء المميز.	2.36	0.748	20.8	2	0.00	متوسطة

أول عبارات المحور الثالث هي العبارة رقم (١) التي نصت على:-

توضيح الأدوار المطلوب أدائها من المعلمين في المدرسة ، فقد نالت أجابة (٨٧) فرداً من أفراد عينة البحث بدرجة كبيرة ونسبة مئوية (٨٢.٨%) وأجابه (١٣) من أفرادها بدرجة متوسطة بنسبة (١٢.٤%) و(٥) منهم بدرجة قليلة بنسبة مئوية (٤.٨%) وجاءت قيمة مربع (كاي) لهذه العبارة في الجدول رقم (١٥) (١١٦.٨) عند القيمة المعنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة الإحتمالية (٠.٠٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٧٨) وإنحراف معياري (٠.٥١٩) وحازت هذه العبارة على نسبة تأييد كبيرة مما يدل بأن أفراد العينة أدركوا أهميتها في تحقيق نجاح المدرسة وهذا ما لاحظته الباحثة في عمل الإدارة هو عمل جماعي لا يستطيع الفرد

القيام به منفرداً يستهدف توجيه جهود الأفراد والتنسيق والإشراف عليها وتوظيف الإمكانيات المتاحة وفي نتيجة إستجابات المفحوصين جاءت بدرجة كبيرة .

وبعدها جاءت العبارة رقم (٢) التي تنص على:-

تشجيع روح العمل التعاوني داخل المدرسة أجاب عليها (٨٣) فرداً من أفراد العينة بنسبة (٧٩%) بدرجة كبيرة و(١٥) منهم بدرجة متوسطة وبنسبة (١٤.٣%) ثم (٧) منهم أجابوا بدرجة قليلة بنسبة (٦.٧%) ودلت بيانات الجدول رقم (١٥) على أن قيمة مربع (كاي) لهذه العبارة قد بلغت (٩٩.٩٥) عند القيمة المعنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة الإحتمالية (٠.٠٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٧٢) وإنحراف معياري (٠.٥٨٠) أن أهتمام المديرين إلى العمل التعاوني هذا يدل دلالة واضحة لإهتمامهم لهذا العمل وإدارك فائدته ويؤكد ذلك إستجابات آراء أفراد العينة تجاه العمل التعاوني بدرجة كبيرة إذ أن من طبيعة الإدارة ومجال عملها أن تتم بين مجموعة من الأفراد والجماعات فهي ليست عملية فردية إنما هي عملية جماعية .

العبارة رقم (٣) تنص على:-

إشاعة روح الصداقة بين المعلمين داخل المدرسة، أجاب على هذه العبارة (٧٨) فرداً من أفراد العينة بدرجة كبيرة بنسبة (٧٤.٣%) بينما أجاب (١٩) من أفراد العينة بدرجة متوسطة بنسبة (١٨.١%) و(٨) منهم أجابوا بدرجة قليلة بنسبة (٧.٦%) و جاءت قيمة مربع (كاي) لهذه العبارة في الجدول رقم (١٥) (٨٠.٩٧) عند القيمة المعنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة الإحتمالية (٠.٠٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٦٧) وإنحراف معياري (٠.٦١٥) لاحظت الباحثة إن هنالك تقارباً في نتيجة إستجابات آراء المفحوصين في أفكارهم وإن دل إنما يدل على إهتمامهم بترقية وتطوير العملية التعليمية وخلق روح الإلفة والمحبة بينهم كما يوص الإسلام بذلك حيث جاءت نتيجة هذه العبارة بدرجة كبيرة.

أما في العبارة رقم (٤) فتقول:-

تشجيع روح التعلم الذاتي داخل المدرسة، وقد نالت هذه العبارة (٧٧) أجابة بدرجة كبيرة بنسبة (٧٣.٣%) و (٢٣) أجابة بدرجة متوسطة بنسبة (٢١.٩%) و(٥) بنسبة (٤.٨%) إجابة بدرجة قليلة في حيث جاءت قيمة مربع (كاي) لهذه العبارة عند الجدول رقم (١٥) (٨٠.٢٢) عند القيمة المعنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة الإحتمالية (٠.٠٠٥) وذلك

بوسط حسابي (٢,٦٩) وإنحراف معياري (٠.٥٦٠) أن إشاعة ثقافة التعلم الذاتي سواء بين التلاميذ أو المعلمين أمر مرغوب فيه ، وبالتالي فإن ممارسة عدد كبير من مديري المدارس لتشجيع هذه الروح هو أمر جيد بلا أدنى شك علياً جاءت النتيجة لهذه العبارة بدرجة كبيرة .

ثم جاءت العبارة رقم (٥) بالنص على:-

توجيه المعلمين داخل المدرسة لإكتسابهم الكفايات المهنية اللازمة ، وأجاب عليها بدرجة كبيرة (٧٥) من أفراد عينة البحث بنسبة مئوية بلغت (٧١.٤%) و (٢٣) منهم أجابوا بدرجة متوسطة بنسبة (٢١.٩%) و (٧) منهم بدرجة قليلة بنسبة (٦.٧%) من جملة أفراد وكانت قيمة مربع (كاي) لهذه العبارة عند الجدول رقم (١٥) بلغت (٧٢.٢٢) عند القيمة المعنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة الإحتمالية (٠.٠٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٦٥) وإنحراف معياري (٠.٦٠٤) مساعدة مدير المدرسة العاملين والمعلمين ليصلوا إلى أعلى مستوى في الإنجاز ويتم التوجيه بروح إنسانية كريمة تبرز المحاسن ثم تعالج الضعف برفق وحكمة وهذا مظهر جلياً في إجابات المفحوصين حيث جاءت نتيجة هذه العبارة بدرجة كبيرة وهذا دليل واضح في تشجيع المديرين لهذه الروح.

العبارة رقم (٦) تنص على:-

إتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لعلاج أي قصور في العمل المدرسي ، قد حازت على (٧٤) فرداً أفراد العينة أجابوا بدرجة كبيرة بنسبة (٧٠.٥%) و (٢٥) منهم أجابوا بدرجة متوسطة بنسبة (٢٣.٨%) و (٦) بدرجة قليلة بنسبة (٥.٧%) وجاءت قيمة مربع (كاي) لهذه العبارة عند الجدول رقم (١٥) (٧٠.٣٤) عند القيمة المعنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة الإحتمالية (٠.٠٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٦٥) وإنحراف معياري (٠.٥٨٨)، وترى الباحثة أن المدير الكفاء هو الذي يدرك القصور بسرعة ويعالجه كما ظهرت في إستجابات أفراد العينة في إجاباتهم بدرجة كبيرة.

وجاءت العبارة رقم (٧) بالنص:-

ممارسة أساليب إشرافية متنوعة مع المعلمين، وافق عليها بدرجة كبيرة (٧٤) من أفراد عينة البحث بنسبة (٧٠.٥%) و (٢٢) منهم بنسبة (٢١%) بدرجة متوسطة و(٩) بنسبة (٨.٦%) بدرجة قليلة وقد بلغت قيمة مربع (كاي) للمحور الثالث في الجدول رقم (١٥) الذي يوضح الوسط الحسابي (٦٧.٦) عند القيمة المعنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة الإحتمالية

(٠.٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٦٢) وإنحراف معياري (٠.٦٤١). إن مدير المدرسة له دور مهم كموجه مقيم ومشرف تربوي داخل المدرسة بالإضافة إلى دوره كقائد تربوي حيث يقوم بتوجيه هيئات التدريس، ويتم ذلك من خلال الزيارات التي يقوم بها للفصول والمقابلات الفردية و الاجتماعات المدرسية مع المعلمين وحلقات النقاش ونتيجة أفراد العينة لهذه العبارة بدرجة كبيرة تؤكد ذلك.

العبارة رقم (٨) التي نصت على:-

العمل على إيجاد حلول جذرية لكل المشكلات داخل المدرسة وافق عليها بدرجة كبيرة (٦٩) من أفراد العينة بنسبة مئوية بلغت (٦٥.٧%) و(٣٠) منهم بنسبة (٢٨.٦%) بدرجة متوسطة و (٦) بنسبة (٥.٧%) بدرجة قليلة وقد بلغت قيمة مربع (كاي) لهذه العبارة في الجدول رقم (١٥) (٥٧.٧٧) عند القيمة المعنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة الإحصائية (٠.٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٦٠) وإنحراف معياري (٠,٥٩٨) وتفسر الباحثة أن مدير المدرسة هو القائد التربوي والموجه المقيم في حل المشكلات حتى يسير العمل بصورة طيبة ومرضية ولا بد من وضع حلول جذرية لكل ما يحدث في المدرسة وإن النتيجة لهذه العبارة جاءت مطابقة لما أوكل إليهم وهي بدرجة كبيرة.

وجاءت العبارة رقم (٩) تنص على:-

التعامل بمرونة مع المشكلات الاجتماعية المتعلقة بالتلاميذ وأجاب عليها بدرجة كبيرة (٦٨) من أفراد العينة بنسبة مئوية بلغت (٦٤.٨%) وبدرجة متوسطة (٢٩) بنسبة مئوية بلغت (٢٧.٦%) و(٨) منهم أجابوا بدرجة قليلة بنسبة (٧.٦%) وقد بلغت قيمة مربع (كاي) في الجدول رقم (١٥) (٥٢.٩٧) عند القيمة المعنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة الإحصائية (٠.٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٥٧) وإنحراف معياري (٠,٦٣٣) و إن دور مدير المدرسة لا يقتصر على الجانب التوجيهي داخل المدرسة بل يتعدى حدود المدرسة كل حسب حالته كما يقوم بتوجيه الطلاب والعاملين برفق ولين وحل المشاكل التي تحصل لأن المدرسة جزء من المجتمع المحلى الذي تعيش فيه لذا نجد أن نتيجة هذه العبارة جاءت بدرجة كبيرة.

العبارة رقم (١٠) بالنص:-

وضع نظام موجه لتوظيف علاقة أولياء الأمور بالمدرسة، حيث أجاب عليها (٦٧) فرداً من أفراد عينة البحث بدرجة كبيرة بنسبة (٦٣.٨%) و(٣٠) منهم بدرجة متوسطة بنسبة

(٢٨.٦%) والبقية الباقية منهم وهم (٨) أجابوا بدرجة قليلة بنسبة (٧.٦%) وقد بلغت قيمة مربع (كاي) عند الجدول رقم (١٥) (٥٠.٨) عند القيمة المعنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة الإحتمالية (٠.٠٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٥٦) وإنحراف معياري (٠.٦٣٤) إن مديري المدارس هم الذين ينشأوا العلاقة بين المدرسة وأولياء أمور التلاميذ والمعلمين والعاملين بالمدرسة حتى تتكامل العملية التربوية بتبادل الإحترام والمحبة في نفوس الآخرين وبالكلية الطيبة كما يوصى الإسلام بذلك، بإشراك أولياء الأمور في بعض البرامج المدرسية ، وجاءت نتيجة هذه العبارة بدرجة كبيرة.

وجاءت العبارة رقم (١١) تنص على:-

تقديم التغذية الراجعة للعاملين على أدائهم بإستمرار، وافق عليها بدرجة كبيرة (٧٤) من أفراد عينة البحث بنسبة (٧٠.٥%) و (٢٢) منهم بنسبة (٢١%) بدرجة متوسطة و (٩) بنسبة (٨.٦%) بدرجة قليلة وقد بلغت قيمة مربع (كاي) للمحور الثالث في الجدول رقم (١٥) (٣٦.٤) بقيمة معنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة الإحتمالية (٠.٠٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٥٣) و إنحراف معياري (٠.٧٤٨) يقوم مدير المدرسة برفع الروح المعنوية للعاملين بالمدرسة بإستمرار لإنجاز العمل وفي بعض الأحيان يقدم لهم المبالغ النقدية إذا توفرت المالية للمدرسة ولذا نجد أن النتيجة جاءت بدرجة كبيرة.

العبارة رقم (١٢) نجدها تتضمن الآتي:-

تتمية الخبرات المرتبطة بالأداء المميز للمعلمين ونالت من أجابة أفراد العينة بدرجة كبيرة (٦٢) فرداً بنسبة (٥٩.١%) و(٣٣) بدرجة متوسطة بنسبة (٣١.٤%) و(١٠) منهم أجابوا بدرجة قليلة بنسبة (٩.٥%) وكانت قيمة مربع (كاي) لهذه العبارة في الجدول رقم (١٥) قد بلغت (٣٨.٣) عند القيمة المعنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة الإحتمالية (٠.٠٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٥٠) وإنحراف معياري (٠.٦٦٧) إن تتمية الخبرات تحتاج إلى إمكانيات مادية حتى يستطيع المدير عمل ذلك وأن مدير المدرسة ليس لديه التفويض في كل الصلاحيات ولا بد من الرجوع إلى الإدارة التعليمية وهذه العبارة ورغم إجابة أفراد العينة عليها بدرجة كبيرة وترى الباحثة ليس بنوع من المصادقية في ذلك.

العبارة رقم (١٣) تنص على:-

إجراء مداوات توجيهية للمعلمين بالمدرسة، نجد أن (٦٠) من أفراد عينة البحث أجابوا عليها بدرجة كبيرة بنسبة (٥٧.١%) و(٣٦) منهم بدرجة متوسطة بنسبة (٣٤.٣%) و(٩) منهم أجابوا بدرجة قليلة بنسبة (٨.٦%) وقد جاءت قيمة مربع (كاي) في الجدول رقم (١٠) (٣٧.٢) عند القيمة المعنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة الإحتمالية (٠.٠٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٤٩) وانحراف معياري (٠.٦٥٢) ولا بد من زيارة الفصول للوقوف على سير العمل وكيفية أدائه بالنسبة للمعلمين الجدد حديثي التعيين ونسبة لقلة التدريب والتأهيل لبعض المعلمين، وتعين خريجي المجالات الأخرى غير التربية وهم ليست لديهم خبرة في كيفية التدريس والتعامل مع تلاميذ الأساس، وأن الطريقة التي تتبع في تدريس المنهج الطريقة الكلية ومن هنا لا بد لمدير المدرسة إجراء مداوات توجيهية مستمرة حسب ظروف العاملين بالمدرسة ولكل هذه الأسباب جاءت نتيجة هذه العبارة بدرجة متوسطة.

والعبارة رقم (١٤) نجد فيها:-

تحليل أسباب القصور في العمل المدرسي. حيث أجاب عليها بدرجة كبيرة (٥٨) فرداً من أفراد عينة البحث بنسبة (٥٥.٢%) و(٣٤) بدرجة متوسطة بنسبة (٣٢.٤%) و(١٣) بنسبة (١٢.٤%) منهم أجابوا بدرجة قليلة . أما قيمة مربع (كاي) لهذه العبارة في الجدول رقم (١٥) فقد بلغت (٢٨.٩٧) عند القيمة المعنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة الإحتمالية (٠.٠٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٤٣) وانحراف معياري (٠.٧٠٥) وترى الباحثة بالإضافة إلى الأسباب السابقة الذكر ومطابقة ما يجرى في المدرسة ونسبة لكثرة عمل المدير وعدم دراية البعض بالعمل الإداري وكيفية التوجيه ولهذا جاءت نتيجة أفراد العينة لإجاباتهم بدرجة متوسطة.

وجاءت العبارة رقم (١٥) في ختام عبارات المحور الثالث في الجدول رقم (١٤) حيث:-

تقديم الحوافز المناسبة للأداء المميز وأجاب على هذا النص بدرجة كبيرة (٥٥) فرداً من أفراد عينة البحث بنسبة مئوية بلغت (٥٢.٤%) و(٣٣) منهم أجابوا عليها بدرجة متوسطة بنسبة (٣١.٤%) و(٩) منهم أجابوا بدرجة قليلة بنسبة مئوية بلغت (٨.٦%) وأن قيمة مربع (كاي) في الجدول رقم (١٥) قد بلغت (٢٠.٨) عند القيمة المعنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة الإحتمالية (٠.٠٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٣٦) وانحراف معياري (٠.٧٤٨) وجاءت

نتيجة هذه العبارة مقارنة مع النتيجة التي سبقتها في إستجابات أفراد العينة وآرائهم وأفكارهم وكانت بدرجة متوسطة بالنظر إلى الجدول رقم (١٤) يوضح التكرارات والنسب المئوية في المحور الثالث نجد بدائل الإختيار ثلاث بدرجة كبيرة بدرجة متوسطة بدرجة قليلة ، وقد نال الرقم الأكبر من التكرارات (١٠٥٠) بنسبة مئوية (٦٦.٧) والبديل الثاني (٣٩٣) من التكرارات بنسبة (٢٤.٩) والبديل الثالث التكرار (١٣٢) بنسبة (٨.٤) وقيمة مربع (كاي) للمحور الثالث الذي يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة المعنوية للمحور الثالث بلغت (٨٥٢.٣٧٧) عند القيمة المعنوية (٠.٠٠) وهي أقل من القيمة الإحتمالية (٠.٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٥٨٢٩) وإنحراف معياري (٠.٦٤١١) للتغلب على المعوقات التي تحول دون تطبيق وظائف الإدارة على الوجه المطلوب داخل المدرسة جاءت بدرجة كبيرة، وهذه النتيجة تتوافق مع نتيجة دراسة عبد الرحمن أبو بكر محمد التي من نتائجها: - (مديرو المدارس يتخذون القرارات المناسبة والتي من بينها توزيع المهام والمسؤوليات على المعلمين ومن ثم الإشراف عليها، السعي إلى إشراك المعلمين في صناعة القرارات وإتخاذها وتشجيع الموهوبين منهم ، والعمل على توضح أهداف المنهج للمعلمين وتوفير الكتاب المدرسي) ومن خلال نتيجة إجابات أفراد العينة في المحور الثالث قد تمت الإجابة على التساؤل والهدف ويمكن القول بأن الفرض الثالث من فروض البحث قد تحقق بدرجة كبيرة.

النتيجة المتعلقة بالفرض الرابع:-

يناقش الفرض الرابع عبارة: مستوى تطبيق مديري ومديرات مدارس الأساس بالولاية للأمر الإدارية داخل مدارسهم يتسم بالضعف وقد قابل هذا الفرض التساؤل الفرعي القائل: ما مستوى تطبيق مديري ومديرات مدارس الأساس بالولاية للأمر الإدارية داخل مدارسهم ويقابلهما الهدف الذي ينص على: محاولة التعرف على مستوى تطبيق وظائف الإدارة لدى مديري ومديرات مدارس الأساس في الإدارة المدرسية داخل المدرسة . ولمعرفة هذا الأمر تعرض الباحثة الجداول الآتية لتوضح ذلك:-

جدول رقم (١٦) يوضح عبارات المحور الرابع :- الرقابة:-

الرقم	بوصفك مدير المدرسة تتابع الأعمال الآتية		بدرجة كبيرة	النسبة المئوية %	بدرجة متوسطة	النسبة المئوية %	بدرجة قليلة	النسبة المئوية %

تابع الجدول رقم (١٦):

6.7	7	23.8	25	69.5	73	١	تحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب
6.7	7	20	21	73.3	77	٢	تحليل أسباب القصور لدى المعلمين
7.6	8	15.2	16	77.2	81	٣	التعاون مع الموجهين التربويين في تقويم أداء المعلمين
1.4	12	28.6	30	60	63	٤	متابعة التحصل الدراسي للتلاميذ الذين لديهم صعوبات تعلم
10.5	11	21	22	68.5	72	٥	متابعة غياب التلاميذ من خلال السجلات الخاصة لذلك
8.6	9	27.6	29	63.8	67	٦	متابعة تخطيط المعلمين الفصلي لدروسهم
3.8	4	15.2	16	81	85	٧	متابعة غياب المعلمين والعاملين بالمدرسة من خلال السجلات الخاصة لذلك
5.7	6	18.1	19	76.2	80	٨	تقويم أداء المعلمين تقويماً موضوعياً
5.7	6	22.9	24	71.4	75	٩	متابعة الخطة السنوية للمدرسة
10.5	11	26.6	28	62.9	66	١٠	إعداد سجلات لتسجيل الإجابيات والسلبيات أثناء أداء العمل
9.5	10	18.1	19	72.4	76	١١	تشجيع المعلمين بالمدرسة على ممارسة الرقابة الذاتية
5.7	6	29.5	31	64.8	68	١٢	حضور بعض الأنشطة المدرسية بصورة دورية للتعرف على السلبيات والإجابيات
14.3	15	27.6	29	58.1	61	١٣	متابعة مستحقات مدرستك من الدعم المالى والأدوات مع الإدارة التعليمية

وللتعرف على الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة المعنوي لإجابات أفراد العينة في هذا المحور فإن الجدول الآتي يوضح ذلكم جدول رقم (١٧) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة المعنوية لإجابات أفراد العينة عن :- الرقابة:

الرقم	العبرة بوصفك مدير المدرسة تتابع الأعمال الآتية :	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مربع كاي	درجة الحرية	القيمة المعنوية	درجة القياس
1	متابعة غياب المعلمين والعاملين بالمدرسة من خلال السجلات الخاصة لذلك.	2.77	0.505	109.2	2	0.00	كبيرة
2	التعاون مع الموجهين التربويين في تقييم أداء المعلمين .	2.70	0.606	91.6	2	0.00	كبيرة
3	تقييم أداء المعلمين تقويماً موضوعياً	2.70	0.570	89.20	2	0.00	كبيرة
4	تحليل أسباب القصور لدى المعلمين .	2.67	0,599	78.4	2	0.00	كبيرة
5	تشجيع المعلمين بالمدرسة على ممارسة الرقابة الذاتية.	2.66	0.554	73.20	2	0.00	كبيرة
6	متابعة الخطة السنوية للمدرسة	2.65	0.586	71.20	2	0.00	كبيرة
7	تحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب.	2.63	0.609	66.5	2	0.00	كبيرة
8	متابعة غياب التلاميذ من خلال السجلات الخاصة لذلك .	2.59	0.600	55.60	2	0.00	كبيرة
9	حضور بعض الأنشطة المدرسية بصورة دورية للتعرف على السلبيات والإيجابيات.	2.58	0.676	60.4	2	0.00	كبيرة
10	متابعة تخطيط المعلمين الفصلي لدروسهم .	2.55	0.650	49.6	2	0.00	كبيرة

تابع الجدول رقم (١٧):

كبيرة	0.00	2	45.31	0.681	2.52	إعداد سجلات لتسجيل الإجابات والسلبات أثناء أداء العمل.	11
متوسطة	0.00	2	83.3	0.695	2.49	متابعة التحصل الدراسي للتلاميذ الذين لديهم صعوبات تعلم .	12
متوسطة	0.00	2	31.77	0.733	2.44	متابعة مستحقات مدرستك من الدعم المالي والأدوات مع الإدارة التعليمية .	13

أول عبارات المحور الرابع العبارة رقم (١) ونصها:-

متابعة غياب المعلمين والعاملين بالمدرسة من خلال السجلات الخاصة بذلك وأجاب على هذا النص (٨٥) فرداً من أفراد عينة البحث بدرجة كبيرة وذلك بنسبة مئوية بلغت (٨١) بينما أجاب عليها بدرجة متوسطة (١٦). فرداً بنسبة (١٥.٢%) و (٤) منهم أجابوا بدرجة قليلة بنسبة (٣.٨%) وجاءت قيمة مربع (كاي) في الجدول رقم (١٧) لهذه العبارة (١٠٩.٢) عند القيمة المعنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة الإحصائية (٠.٠٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٧٧) وإنحراف معياري (٠.٥٠٥) وترى الباحثة هذه النسبة الكبيرة في إجابات أفراد عينة البحث بأن المدير يقوم بمراقبة ما يجرى داخل المدرسة من التزام المعلمين والعاملين بدوام رسمي للحضور والإنصراف ومتابعة غياب أحدهم عن العمل ولهذا جاءت هذه النتيجة بدرجة كبيرة.

وتأتى بعدها العبارة رقم (٢) بالنص:-

التعاون مع الموجهين التربويين في تقييم أداء المعلمين، وافق على نصها (٨١) فرداً من عينة البحث بدرجة كبيرة بنسبة (٧٧.٢%) و (١٦) منهم أجابوا بدرجة متوسطة بنسبة (١٥.٢%) و (٨) بنسبة (٧.٦%) بدرجة قليلة أما قيمة مربع (كاي) لهذه العبارة في الجدول رقم (١٧) فقد بلغت (٩١.٦) عند القيمة المعنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة الإحصائية (٠.٠٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٧٠) وإنحراف معياري (٠.٦٠٦) وترى الباحثة أن دور مدير المدرسة هو الموجه وهو يتابع المعلمين يومياً لأدائهم ويوجههم وذلك بالزيارات التي يقوم بها داخل الفصول والاجتماعات لتوضيح إذا كان هنالك قصور في العمل أو الإشادة إذا

كان هنالك عمل مميز ، والمناقشات الفردية وكل هذا العمل مكمل لعمل الموجهين التربويين الذين يزورون المدارس سواء كان شهرياً أو كل ثلاث شهور حيث جاءت النتيجة مطابقة للواقع تماماً وهي بدرجة كبيرة. وجاءت العبارة رقم (٣) تنص على :-
تقويم أداء المعلمين تقويماً موضوعياً عدد المجيبين بدرجة كبيرة (٨٠) فرداً من العينة ونسبتهم (٧٦.٢%) وعدد المجيبين بدرجة متوسطة (١٩) بنسبة مئوية بلغت (١٨.١%) أما الذين أجابوا بدرجة قليلة فكان عددهم (٦) أفراد بنسبة (٥.٧%) . أما قيمة مربع (كاي) لهذه العبارة في الجدول رقم (١٧) فقد بلغت (٨٩.٢٠) عند القيمة المعنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة الإحصائية (٠.٠٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٧٠) وإنحراف معياري (٠.٥٧٠) ومن خلال العبارة السابقة وحسن زيارة المديرين للفصول ومراقبة أداء المعلمين ومتابعة كراسات التلاميذ يتم تقييم كل معلم حسب عمله وهذا العمل أمانة أمام الله سبحانه وتعالى حتى يأخذ كل فرد درجاته حسب مقدار عمله وجاءت النتيجة لهذه العبارة بدرجة كبيرة .

أما العبارة رقم (٤) فتتص على:-

تحليل أسباب القصور لدى المعلمين، فقد أجاب على هذا النص (٧٧) فرداً من أفراد عينة البحث بدرجة كبيرة وذلك بنسبة مئوية بلغت (٧٣.٣%) بينما أجاب عليها بدرجة متوسطة (٢١) فرداً بنسبة (٢٠%) و (٧) منهم أجابوا بدرجة قليلة بنسبة (٦.٧%) من أفراد عينة البحث . كما جاءت قيمة مربع (كاي) لهذه العبارة في الجدول رقم (١٧) (٧٨.٤) عند القيمة المعنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة الإحصائية (٠.٠٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٦٧) وإنحراف معياري (٠.٥٩٩) ومع أن المدير هو الموجه المقيم والقائد التربوي الذي يهتم بمتابعة المعلمين أثناء العمل وزياراتهم في الفصول لكي يتضح له كيفية سير العمل وتوصل المادة العلمية للتلاميذ سواء كانوا حديثي التعيين و لم يتلقوا تدريباً أو كلفوا بتدريس مواد غير تخصصاتهم وجاءت النتيجة بدرجة كبيرة .

وفي العبارة رقم (٥) التي تنص على:-

تشجيع المعلمين بالمدرسة على ممارسة الرقابة الذاتية، وأجاب عليها (٧٦) فرداً بدرجة كبيرة بنسبة (٧٢.٤%) و(١٩) من أفراد العينة أجابوا بدرجة متوسطة بنسبة (١٨.١%) والبقية الباقية من أفراد العينة وهم (١٠) أفراد من العينة أجابوا بدرجة قليلة بنسبة (٩.٥%) حيث وجدت قيمة مربع (كاي) لهذه العبارة في الجدول رقم (١٧) قد بلغت

(٧٣.٢٠) عند القيمة المعنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة الإحتمالية (٠.٠٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٦٦) وإنحراف معياري (٠.٦٥٤) ومن الملاحظ أن الرقابة الذاتية لا بد أن يعطيها كل المعلمين بالمدرسة الإهتمام والإسلام حث على مراقبة الإنسان في العمل ويجب على كل فرد مسلم مراقبة نفسه قبل كل شيء ومن واجب المدير تنبه العاملين على الرقابة الذاتية في المدرسة وجاءت نتيجة العبارة بدرجة كبيرة.

وأنت العبارة رقم (٦) تشير إلى:-

متابعة تقويم الخطة السنوية للمدرسة، فقد أجاب عليها (٧٥) فرداً من أفراد العينة بدرجة كبيرة بنسبة (٧١.٤%) و(٢٤) منهم أجابوا بدرجة متوسطة بنسبة مئوية بلغت (٢٢.٩%) و(٦) بدرجة قليلة بنسبة (٥.٧%) أما قيمة مربع (كاي) لهذه العبارة في الجدول رقم (١٧) فقد بلغت (٧٣.٢٠) عند القيمة المعنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة الإحتمالية (٠.٠٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٦٥) وإنحراف معياري (٠.٥٨٦) لكي يتضح النجاح أو الفشل لمدير المدرسة لا بد له من المتابعة الدقيقة للخطة ومراجعتها مراجعة صحيحة حتى يظهر الأمر الواضح وجاءت نتيجة هذه بدرجة كبيرة.

والعبارة رقم (٧) بالنص:-

تحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب، وأجاب على هذا النص (٧٣) فرداً من أفراد عينة البحث بنسبة مئوية بلغت (٦٩.٥%) و(٢٥) منهم أجابوا بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٢٣.٨%) و(٧) بدرجة قليلة بنسبة مئوية بلغت (٦.٧%) من أفراد عينة البحث أما قيمة مربع (كاي) لهذه العبارة في الجدول رقم (١٧) فقد بلغت (٦٦.٥) عند القيمة المعنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة الإحتمالية (٠.٠٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٦٣) وإنحراف معياري (٠.٦٠٩) وترى الباحثة تحديد الإداء يتم بالمراقبة الحازمة وليس باللين من قبل المدير حتى يتمكن من معرفة النتيجة لأن عملية التدريس أمانة، ولا بد أن يدركها المدير ويكون ملماً بالمواد الدراسية حتى يستطيع معرفة الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب وجاءت النتيجة بدرجة كبيرة.

والعبارة رقم (٨) تشير إلى:-

متابعة غياب التلاميذ من خلال السجلات الخاصة بذلك، وافق على نصها (٧٢) فرداً من أفراد عينة البحث بنسبة مئوية بلغت (٦٨.٥%) و(٢٢) منهم وافقوا بدرجة متوسطة بنسبة

مئوية (٢١%) و(١١) من أفراد العينة بنسبة (١٠.٥%) بدرجة قليلة ، أما قيمة مربع (كاي) لهذه العبارة في الجدول رقم (١٧) فقد بلغت (٦٠.٤) عند القيمة المعنوية (٠.٠٠) وهي أقل من القيمة الإحصائية (٠.٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٥٩) وإنحراف معياري (٠.٦٧٦) تعتبر هذه العملية الإدارية من العمليات المهمة في المدرسة وإجابة المفحوصين تدل على أهميتها وإن مدير المدرسة هو القائد التربوي والأب المربي فلا بد له من متابعة التلاميذ في المدرسة للتأكد من تواجدهم ومعرفة سبب غيابهم وإرشادهم لذا جاءت إجاباتهم بجدية العمل الذي أوكل إليهم وجاءت النتيجة بدرجة كبيرة.

وجاءت العبارة رقم (٩) تنص على:-

حضور بعض الأنشطة المدرسية بصورة دورية للتعرف على السلبيات والإيجابيات وقد أجاب علي نصها عدد (٦٨) فرداً من أفراد عينة البحث بدرجة كبيرة وبنسبة مئوية بلغت (٦٤.٨%) و(٣١) فرداً أجابوا عليها بدرجة متوسطة بنسبة (٢٩.٥%) و(٦) منهم بدرجة قليلة ونسبة مئوية بلغت (٥.٧%)، وقد بلغت قيمة مربع (كاي) لهذه العبارة في الجدول رقم (١٧) (٥٥.٦٠) وذلك بوسط حسابي (٢.٥٨) وإنحراف معياري (٠.٦٠٠) إن من حسب سير العملية التعليمية والإدارة المدرسية أن المدير يهتم بواجباته من متابعة الأنشطة المدرسية لأنها هي من صميم المنهج ومصاحبة له ومكملة لبعضها وخاصة بعد دمج مادة الجغرافيا والتاريخ تحت مسمى محور الإنسان والكون وهذا زاد من اهتمام المدير بالأنشطة للتعرف على السلبيات ليتفادى ذلك وينمى الإيجابيات ويشجع عليها وجاءت إجابات المفحوصين لهذه العبارة بدرجة كبيرة.

والعبارة رقم (١٠) والتي نصها:-

متابعة تخطيط المعلمين الفصلي لدروسهم. فقد أجاب على هذا النص (٦٧) من أفراد عينة البحث بدرجة كبيرة، وذلك بنسبة مئوية بلغت (٦٣.٨%) بينما وافق عليها بدرجة متوسطة (٢٩) فرداً بنسبة (٢٧.٦%) و(٩) منهم أجابوا عليها بدرجة قليلة بنسبة (٨.٦%) أما قيمة مربع (كاي) من الجدول رقم (١٧) لهذه العبارة فقد بلغت (٤٩.٦) عند القيمة المعنوية (٠.٠٠) وهي أقل من القيمة الإحصائية (٠.٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٥٥) وإنحراف معياري (٠.٦٥٠) وترى الباحثة أن من صميم عمل مدير المدرسة اليومي الحضور المبكر لمتابعة وإشراف عمل المعلمين كل على حسب إختصاصه من مناوبة يومية وتحضير الدروس

والأداء والحضور والغياب والإنصراف لذا نجد آراء المفحوصين أجابوا بمصادقية وجاءت نتيجة هذه العبارة بدرجة كبيرة.

وجاءت العبارة رقم هـ (١١) التي كان نصها:-

إعداد سجلات لتحصيل الإيجابيات والسلبيات أثناء أداء العمل. وأجاب على هذا النص (٦٦) فرداً من أفراد عينة البحث بدرجة كبيرة وذلك بنسبة مئوية بلغت (٦٢.٨%) بينما أجاب عليها بدرجة متوسطة (٢٨) فرداً من العينة بنسبة (٢٦.٧%) و(١١) منهم أجابوا بدرجة قليلة بنسبة (١٠.٥%) حيث وحدث قيمة مربع (كاي) في الجدول رقم (١٧) قد بلغت (٤٥.٣١) عند القيمة المعنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة الإحصائية (٠.٠٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٥٢) وإنحراف معياري (٠.٦٨١) لاحظت الباحثة أن هنالك تقارباً في أستجابات وآراء وأفكار العينة المفحوصة نحو الإجابات حيث جاءت متقاربة ومكاملة لبعضها البعض وجاءت نتيجة هذه العبارة بدرجة كبيرة.

والعبارة رقم (١٢) نصها:-

متابعة التحصيل الدراسي للتلاميذ الذين لديهم صعوبات تعلم. وقد أجاب على هذا النص (٦٣) فرداً من أفراد عينة البحث بدرجة كبيرة بنسبة مئوية بلغت (٦٠%) و (٣٠) فرداً بنسبة (٢٨.٦%) أجابوا بدرجة متوسطة و (١٢) منهم أجابوا بدرجة قليلة بنسبة مئوية بلغت (١١.٤%) وقد وجدت قيمة مربع (كاي) لهذه العبارة في الجدول رقم (١٧) و(٣٨.٣) عند القيمة المعنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة الإحصائية (٠.٠٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٤٩) وإنحراف معياري (٠.٦٩٥). وإن من المعروف من أسباب وجود المدرسة في المجتمع هو تعليم أبنائهم ومتابعتهم وتزويدهم بقدر من المعلومات والمهارات والمعارف للإرتقاء في مجال المعرفة والعمل، ولذا ترى الباحثة بأن أفراد العينة الذين أجابوا بدرجة متوسطة هي الحقيقة في متابعة التلاميذ الذين لديهم صعوبات تعلم، نسبة لإزدحام الفصول والإشغال بالأعمال الإدارية الأخرى في المدرسة لا يحدوا الإهتمام المطلوب من المدير، وربما لا يجدوا إهتمام بسيط جداً من معلم اللغة العربية بإعتباره رائد الصف أو المرشد، وجاءت نتيجة هذه العبارة متطابقة مع الحقيقة بدرجة متوسطة.

وآخر عبارات المحور الرابع العبارة رقم (١٣) التي نصها:-

متابعة مستحقات مدرستك من الدعم المالي والأدوات مع الإدارة التعليمية، وأجاب على نصها (٦١) فرداً من أفراد عينة البحث بدرجة كبيرة بنسبة مئوية بلغت (٥٨.١%) بينما أجاب (٢٩) فرداً بدرجة متوسطة بنسبة (٢٧.٦%) و(١٥) منهم أجابوا بدرجة قليلة بنسبة مئوية بلغت (١٤.٣%) وقد كانت قيمة مربع (كاي) لهذه العبارة في الجدول رقم (١٧) قد بلغت (٣١.٧٧) عند القيمة المعنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة الإحصائية (٠.٠٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٤٤) وإنحراف معياري (٠.٧٣٣). إن من أهم واجبات مدير المدرسة الحضور المبكر والإشراف والمتابعة والتواجد في المدرسة لذا لا يتمكن من متابعة المستحقات باستمرار ونسبة لكثرة الأعمال الإدارية وجاءت النتيجة بمصادقية بدرجة متوسطة. بالنظر إلى الجدول رقم (١٦) يوضح التكرارات والنسب المئوية في المحور الرابع نجد بدائل الاختيار ثلاث وهي بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة وقد نال الرقم الأكبر من التكرارات بدرجة كبيرة ٩٤٤ بنسبة مئوية بلغت (٦٩.٢%) والبديل الثاني نال ٣٠٩ بنسبة (٢٢.٦%) والبديل الثالث نال ١١٢ بنسبة مئوية قد بلغت (٨.٢%) وقيمة مربع (كاي) للمحور الرابع في الجدول الذي يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومربع (كاي) والقيمة المعنوية بلغت (٨٣٠.٩٥٨) عند القيمة المعنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة الإحصائية (٠.٠٠٥) وذلك بوسط حسابي (٢.٦٠٩٥) وإنحراف معياري (٠.٦٣٤٣) إن مستوى تطبيق مديري ومديرات مدارس الأساس للأمور الإدارية داخل مدارسهم لوظيفة الرقابة جاءت بدرجة كبيرة ، وهذه النتيجة اختلفت من نتيجة دراسة موسى حسن موسى التي من نتائجها (أن مستوى تطبيق وظائف الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية التخصصية والمعاهد المتوسطة بمرحلة التعليم المتوسط داخل المدارس جاء بمستوى متوسط). ومن خلال نتيجة إجابات أفراد العينة في المحور الرابع قد تم الإجابة على السؤال والهدف المقابل ويمكن القول بأن الفرض الرابع من فروض البحث قد تحقق بدرجة كبيرة.

استنتاجات:

١/ بالرجوع الي النتيجة المتعلقة بالغرض الأول يجد القارئ أنه يقرأ كالاتي: مديرو ومديرات مدارس بولاية غرب دارفور يطبقون مهام وظائفهم الادارية بمستوى متواضع ، وقد جاءت نتيجة المحور الذي يقابل هذا الغرض ان هؤلاء المديرين والمديرات يقومون بتطبيق مهام

وظائفهم الادارية بمستوى متوسط وتستننتج الباحثة من هذه النتيجة ان هذا الأداء قد ينعكس علي العملية التعليمية والتربوية برمتها فالأداء بهذه الدرجة عندما يقسم علي مجمل المهام ، والتي في النهاية تنصب علي جودة العملية التعليمية والتربوية، فإنه يمكن القول بأن هذه النتيجة ليست مرضية إذ قد يكون لها انعكاساتها السلبية علي مجمل هذه العملية .

٢/ بالرجوع الي النتيجة المتعلقة بالغرض الثاني يجد القارئ أنه يقرأ كالاتي: هنالك عوامل موضوعية تؤثر في اساليب مديري ومديرات مدارس الاساس في تطبيق مهامهم الوظيفية وقد جاءت نتيجة المحور بدرجة كبيرة الذي يقابل هذا الفرض ان العوامل الموضوعية (تتمثل في تنظيم أعمال الامتحانات، متابعة المناوية اليومية تنفيذ الشؤون الإدارية) ، تؤثر في اساليب مديري ومديرات مدارس الاساس في تطبيق مهامهم الوظيفية هذا الأداء ، وتستننتج الباحثة من هذه النتيجة ان هذا الاداء قد ينعكس علي العملية التعليمية والتربوية بأكملها فالأداء بهذه الدرجة عند يقسم علي مجمل المهام والتي في النهاية تنصب علي جودة العملية التعليمية والتربوية فانه يمكن القول بأن هذه النتيجة مرضية اذ قد يكون لها انعكاساتها الاجابية علي مجمل هذه العملية.

٣/ بالرجوع الي النتيجة المتعلقة بالفرض الثالث يجد القارئ أنه يقرأ كالاتي: توجد معوقات تحول دون تطبيق مديري ومديرات الاساس لمهامهم الوظيفية وقد جاءت نتيجة المحور بدرجة كبيرة الذي يقابل هذا الفرض توجد معلومات (تتمثل في تحليل اسباب قصور العمل المدرسي، إجراء مداولات توجيهية، تقديم الحوافز ، تنمية الخبرات) ، تحول دون تطبيق مديري ومديرات مدارس الاساس لمهامهم الوظيفية بدرجة كبيرة، تستنتج الباحثة من هذه النتيجة أن هذا الأداء قد ينعكس علي العملية التعليمية والتربوية فأنه يمكن القول بأنه هذه النتيجة غير مرضية واذ قرنت مع النتيجة الأولى تبينت في أن يأت أداء المديرين والمديرات بدرجة متوسطة في أداء هؤلاء المديرين والمديرات كما ينعكس سلباً أيضاً علي العملية التعليمية والتربوية.

٤/ بالرجوع الي النتيجة المتعلقة بالغرض الرابع يجد القارئ انه يقرأ كالاتي: مستوى إمام وتطبيق مديري ومديرات الأساس بالولاية للأ مور الإدارية داخل مدارسهم تتسم بالضعف وقد جاءت نتيجة المحور بدرجة كبيرة الذي يقابل هذا الفرض أن مستوى إمام مديري

ومديرات مدارس الاساس بولاية غرب دارفور بدرجة كبيرة تستنتج الباحثة من هذه النتيجة ان هذا الأداء قد ينعكس علي العملية التعليمية والتربوية برمتها.

وفي النهاية تنصب علي تطوير العملية التعليمية والتربوية فانه يمكن القول بأن هذه النتيجة غير مرضية إذ قد يكون لها انعكاساتها السلبية علي مجمل هذه العملية وهذا يعني أن هؤلاء المديرين والمديرات يعلمون تحت ظروف قد لا تكون مناسبة لتمكنهم من تقديم أداء أفضل.

عليه يمكن للباحثة أن تقول أن تطبيق مديرو ومديرات المدارس بمرحلة الأساس بولاية غرب دارفور في مجملها لمهامهم الوظيفية غير مرضية لأسباب وظروف قد تكون هي التي تحكمت في مستوى هذه التطبيق وبالتالي فان ازلتها قد تكون هي المخرج الاساس من هذه الحالة.

الفصل الخامس

خاتمة البحث - النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

خاتمة البحث

أُجري هذا البحث ليجيب عن تساؤل رئيسي هو إلى أي مدى يطبق مديرو ومديرات مدارس الأساس مهام الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة) بولاية غرب دارفور.

وقد إستطاعت الباحثة أن تختبر فروض البحث وتجيب عن تساؤلاته وتحقق أهدافه وفي هذا الفصل تقدم ملخصاً لما أنتهى إليه البحث من نتائج ثم التوصيات و المقترحات.

اهم نتائج البحث:-

١- مديرو ومديرات مدارس الأساس بولاية غرب دارفور يطبقون مهام الوظائف الإدارية المنوطة بهم بدرجة متوسطة.

٢- توجد عوامل موضوعية (تتمثل في تنظيم أعمال الإمتحانات، متابعة المناوبة اليومية، تنفيذ الشؤون الإدارية ، معالجة غياب التلاميذ) تؤثر في أساليب مديري و مديرات مدارس الأساس في تطبيق مهامهم الوظيفية بدرجة كبيرة.

٣- توجد معوقات (تتمثل في تحليل أسباب القصور في العمل المدرسي ، إجراء مداولات توجيهية ، تقديم الحوافز، تنمية الخبرات) . تحول دون تطبيق مديري و مديرات مدارس الأساس لمهامهم الوظيفية ويتم ذلك بدرجة كبيرة.

٤- مستوى إلمام مديري ومديرات مدارس الأساس بولاية غرب دارفور للأُمور الإدارية داخل مدارسهم يتسم بالضعف بدرجة كبيرة.

وفي ضوء ما أسفر عنه البحث من نتائج تقدم الباحثة التوصيات الآتية:-

١- إقامة دورات تدريبية مستمرة في الإدارة التربوية لمديري المدارس للرفع من مستوى أدائهم نحو تطبيق وظائف الإدارة المدرسية داخل المدرسة بالصورة المطلوبة.

٢- توفير الكادر الإداري المتكامل في المدرسة من المدير وبقية الوظائف الأخرى من أجل تطبيق وظائف الإدارة المدرسية بفاعلية.

٣- توفير الدعم المالي والمعنوي اللازم للإدارة المدرسية و العدالة في توزيع الإحتياجات المادية والبشرية على المدارس.

- ٤- إشراك إدارات المدارس في وضع الخطط المدرسية وعقد الإجتماعات الدورية بين إدارات المدارس والجهات ذات العلاقة بصفة مستمرة.
- ٥- ضرورة توفير الشروط والمعايير التربوية والتعليمية عند إختيار مدير المدرسة ، وإمامه بالوظائف الإدارية التي تطبق داخل المدرسة بأعتباره الموجه المقيم.
- ٦- إقامة دورات تدريبية تهتم بإدارة الجودة الشاملة بالتركيز على مفاهيم هذه الجودة لمديري مدارس الأساس بالولاية.

المقترحات:-

- ١- إجراء المزيد من الدراسات حول الأسباب التي تعوق مديري مدارس الأساس في تطبيق مهام الوظائف الإدارية في المدارس و إيجاد الحلول والمقترحات لهذه المعوقات.
- ٢- إجراء دراسة تهتم بالمعايير التي يتم بناءً عليها شغل الوظائف الإدارية بالنسبة للعمل المدرسي وتطويره وتقديمه.

المصادر و المراجع

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر:-

- ١- القرآن الكريم.
- ٢- صحيح مسلم - الإمام أبو الحسين مسلم بن الحجاج تحقق محمد فؤاد عبدالباقي - ط^٢ - دار سحنون للطباعة و النشر - ١٤١٣هـ - ١٩٩٢م.
- ٣- الإحصاء الجوي - ولاية غرب دارفور - التقرير السنوي لعام ٢٠١٣م - ٢٠١٤م .

ثانياً: المراجع:

- ٤- إبراهيم آدم إسحاق - الأصول العربية للهجة دارفور العامية والقروية - جامعة أدرمان الإسلامية - السودان - ٢٠٠٢م.
- ٥- إبراهيم عصمت مطاوي - الإدارة التعليمية في الوطن العربي - دار الفكر العربي - مكتبة النهضة المصرية - ط^٢ - ٢٠٠٣م.
- ٦- أحمد إسماعيل حجي - الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية - دار الفكر العربي - القاهرة - ٢٠٠٥.
- ٧- أحمد إبراهيم أحمد - الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين - دار الفكر العربي - القاهرة - ٢٠٠٦م.
- ٨- أحمد جلال إسماعيل - الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الإتجاهات العالمية المعاصرة - العلم والإيمان - كفر الشيخ - ٢٠٠٩م.
- ٩- أسامة محمد عبد الحليم - عمر أحمد أبو هاشم - المداخل الإدارية الحديثة في التعليم - دار المناهج - عمان - ٢٠٠٩م.
- ١٠- جودت عزت عطوى - الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية - دار الثقافة - عمان - ٢٠١٢م .
- ١١- _____ أساليب البحث العلمي ومفاهيم أدواته و طرقه الإحصائية - دار الثقافة - عمان - ٢٠١١م.

- ١٢- جمال محمد أبو الوفاء عبد العظيم - إتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية - دار المعرفة الجامعية - القاهرة - ١٩٩١م .
- ١٣- حسن محمد حسان - محمد حسين العجمي - الإدارة التربوية - ط٢ - المسير للنشر والتوزيع - عمان - ٢٠١٠م .
- ١٤- _____ - محمد عطوي مجاهد - الإتجاهات الحديثة في إدارات التعليم وتجويده - المكتبة المصرية - ٢٠٠٥م .
- ١٥- حسن مصطفى وآخرون - إتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية - ط٤ - مكتبة الأنجلو المصرية - القاهرة - ١٩٨٩م .
- ١٦- حافظ أحمد فرج وآخرون - إدارة المؤسسات التربوية - عالم الكتب - القاهرة - ٢٠٠٣م .
- ١٧- حمدي أبو الفتوح - منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية والنفسية - دار النشر للجامعات - القاهرة - ١٩٩٦م .
- ١٨- خالد نزيه - الجودة في الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي - دار أسامة - عمان - ٢٠٠٦م .
- ١٩- ختام إسماعيل - دليل المدرء في الإدارة المدرسية - دار النقدم العلمي - ٢٠٠٦م .
- ٢٠- رافدة الحريري - محمود أسامه جلال - محمد عبد الرازق إبراهيم - الإدارة والتخطيط التربوي - دار الفكر - عمان - ٢٠٠٧م .
- ٢١- _____ الإشراف التربوي واقعة وآفاق مستقبله - دار المناهج - عمان - ٢٠٠٦م .
- ٢٢- راغب أحمد راغب - الإدارة التربوية في القطاع المدرسي - دار البداية - عمان - ٢٠١٠م .
- ٢٣- ربحي مصطفى عليان - العمليات الإدارية - دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان - ٢٠١٠م .
- ٢٤- زينب على جبر - الإدارة المدرسية الحديثة - ط٢ - مكتبة الفلاح - مصر - ٢٠٠٦م .
- ٢٥- سليمان هاشم حامد - الإدارة التربوية المعاصرة - ط٢ - دار أسامه - عمان - ٢٠٠٩م .

- ٢٦- سعد عبد العزيز - جودت عزت عطوي - التوجيه المدرسي مفاهيمه النظرية واساليبه الفنية وتطبيقاته العلمية - دار الثقافة - عمان - ٢٠٠٩م.
- ٢٧- سلامة عبد العظيم حسن - إتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة - دار الفكر العربي - عمان - ٢٠٠٤م.
- ٢٨- صديقة أحمد زكى عبد القادر - دور الإدارة التعليمية في تطوير المناهج - دار المريخ - الرياض - ١٩٨٤م.
- ٢٩- صلاح عبد الحميد مصطفى - الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر - دار المريخ - الرياض - ٢٠٠٢م.
- ٣٠- طه الحاج إلياس - الإدارة التربوية والقيادة مفاهيمها وظائفها - نظريتها - مكتبة الأقصى - عمان - ١٩٨٤م.
- ٣١- على حسين الشامي - الإدارة العامة والتحديث - ط٢ - منشورات شركة رشاد للطباعة والنشر - بيروت - ١٩٩٠م.
- ٣٢- عبد الرحمن أحمد وآخرون - الإدارة والخدمات التعليمية - مؤسسة التقدم العلمي - الكويت - ١٩٨٩م.
- ٣٣- عبد الفتاح محمد الصحن - الرقابة والمراجعة الداخلية - المكتب الجامعي الحديث - الإسكندرية - ٢٠٠٦م.
- ٣٤- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي - وظائف المديرين في منظمات القرن الحادي والعشرين - المكتبة المصرية - المنصورة - ٢٠٠٥م.
- ٣٥- عمر حسن مساد - الإدارة التعليمية - دار الصفاء - عمان - ٢٠٠٥م.
- ٣٦- عبد العزيز عطا الله المعاينة - الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر - دار الحامد - عمان - ٢٠٠٧م.
- ٣٧- عدنان بدري الإبراهيم - الإدارة - تربوية - مدرسية - صافية - مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية - عمان - ٢٠١١م.
- ٣٨- عباس بله محمد احمد - مبادي الإدارة المدرسية - مكتبة الرشيد - الرياض - ٢٠٠٦م.

- ٣٩- عبد الصمد الأغيري - الإدارة المدرسية البعد التخطيطي و التنظيمي المعاصر - ط ٢ - دار النهضة العربية - بيروت - ٢٠٠٦م.
- ٤٠- عبد الفتاح محمد الخواجا - تطوير الإدارة المدرسية والقيادة التربوية - دار الثقافة - عمان - ٢٠٠٩م.
- ٤١- فوزية طه مهدى - تقويم مرحلة التعليم الإساسى في ولاية الخرطوم - السودان - ٢٠٠٦م.
- ٤٢- قاسم عائل الحربي - الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل - مداخل جديدة لعالم حديد في القرن الحادى والعشرين - دار الجنادرية - عمان - ٢٠٠٧م.
- ٤٣- مدحت محمد أبو النصر - إدارة منظمات المجتمع المدني - ابتراك - القاهرة - ٢٠٠٧م.
- ٤٤- مريم محمد إبراهيم الشرفاوى - الإدارة المدرسية - مكتبة النهضة المصرية - القاهرة - ٢٠٠٦م.
- ٤٥- محمد جاسم محمد - سيكولوجية الإدارة التعليمية و المدرسية وآفاق التطوير العام - دار الثقافة - عمان - ٢٠٠٨م.
- ٤٦- محمد جاسم العبيدي - الإشراف التربوي والإدارة التعليمية - دار الثقافة - عمان - ٢٠١٠م.
- ٤٧- محمد حسنين العجمي - إدارة تخطيط المدرسة الإبتدائية - دار الفكر العربي - عمان - ٢٠١٠م.
- ٤٨- _____ الإدارة المدرسية و متطلبات العصر - العالمية للنشر و التوزيع - القاهرة - ٢٠٠٣م.
- ٤٩- ماجد محمد الخياط - أساليب البحث العلمي - دار الراية للنشر - عمان - ٢٠١٠م.
- ٥٠- مجدي عبد الكريم حبيب - التقويم والقياس في التربية و علم النفس - مركز عصر الكمبيوتر - ب ط - طنطا - ١٩٩٦م.
- ٥١- محمد صبري حافظ - السيد محمود البحيري - تخطيط المؤسسات التعليمية - عالم الكتب - القاهرة - ٢٠١٠م.
- ٥٢- محمد منير مرسى - الإدارة المدرسية الحديثة - عالم الكتب - القاهرة - ٢٠٠١م.

٥٣- هبة نقى محمد، تطوير الإدارة المدرسية بنظام الحكومة الإلكترونية - العلم والإيمان - كفر الشيخ - ٢٠٠٨م.

٥٤- وليد أحمد سعد - الإدارة التعليمية - مكتبة المجتمع العربي - عمان - ٢٠٠٨م.

٥٥- وجيه سالم الفرج - قضايا في الإدارة التربوية والمدرسية و الصفية - مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع - عمان - ٢٠١٠م.

٥٦- وائل عبد الرحمن التل - عادل سيد أحمد محمود - أصول التربية الإدارية - دار الجنادرية - عمان - ٢٠٠٨م.

٥٧- واصل جميل المومني - الإدارة المدرسية الفعالة - دار الحامد - عمان - ٢٠٠٧م.

ثالثاً : الرسائل الجامعية

٥٨- آدم إسحاق حامد - وظائف وأدوار مديري ومديرات المدارس الثانوية - دراسة تحليلية لواقع الإدارة المدرسية في التعليم الثانوي الحكومي بولاية الخرطوم - رسالة دكتوراه غير منشوره كلية التربية جامعة أمدرمان الإسلامية - ٢٠٠٠م .

٥٩- الدوم إسماعيل عمر - تقويم واقع الإدارة المدرسية في التعليم الثانوي، بولاية غرب دارفور - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية - جامعة أمدرمان الإسلامية ٢٠٠٩م .

٦٠- أمين على خريص - تقويم وظائف مديري المدارس الأساسية بأمانة العاصمة الجمهورية اليمنية - رسالة دكتوراه غير منشورة - جامعة القرآن الكريم - ٢٠٠٧م .

٦١- إعتقاد رحمة الله عبد اللطيف - علاقة التحصيل الدراسي بالعوامل الإجتماعية والإقتصادية لتلاميذ مرحلة الأساس - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية جامعة الخرطوم - ٢٠٠٩م .

٦٢- بابكر علي يحيى - فاعلية المدارس الثانوية في تطوير العملية التعليمية - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية جامعة الزعيم الازهري - ٢٠٠٨م .

٦٣- توفيق الزاكي حسن - المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية وأثرها علي العملية التربوية - دراسة مدائية ولاية النيل الابيض - محلية ربك رسالة -

ماجستير غير منشور - كلية التربية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - ٢٠١٣م .

- ٦٤- ثوية عبد الكريم إبراهيم - الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس - دراسة ميدانية محلية كادقلي - ولاية جنوب كردفان - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ٢٠١٣م.
- ٦٥- خلف بن غسان صاهود الدولي - تطوير الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة الحدود الشمالية في ضوء وظائف العملية الإدارية من وجهة نظر المشرفين و المديرين - رسالة دكتوراه غير منشورة - كلية التربية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ٢٠١٠م .
- ٦٦- سامية حسن منصور - الصعوبات التي تواجه طلاب الصف الثالث الثانوى في مقرر النحو - رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية - جامعة امدرمان الاسلامية -٢٠٠٧م .
- ٦٧- سياد أوري عبده خالد - فاعلية الإدارة المدرسية في تحقيق الاهداف التربوية في المدارس الثانوية العربية الاسلامية دراسة ميدانية بأقليم شمال شرق كينيا - رسالة ماجستير غير منشور - كلية التربية جامعة الزعيم الازهري - ٢٠١٠م.
- ٦٨- سيدة عبده عثمان سعيد - أهمية استخدام برامج الوسائط المتعددة في تدريس علوم الحاسوب في المرحلة الثانوية بالسودان - من وجهة نظر المعلمين - رسالة دكتوراه غير منشورة - كلية التربية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - ٢٠١٣م .
- ٦٩- عبدالرحمن أبوبكر محمد - المهام الإدارية والإشرافية لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية في الصومال - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية - جامعة الزعيم الأزهرى - ٢٠١١م .
- ٧٠- عائدة الضوء محمد - توفير القيم الخلقية الإسلامية في المقررات الدراسية للحلقة الأولى بمرحلة التعليم بالسودان وسبل تنميتها - رسالة دكتوراه غير منشوره - كلية التربية - جامعة الخرطوم - ٢٠١٠م .
- ٧١- عبد الرازق محمد عبيد - القدرات الإدارية المطلوب توافرها لدى مديري المدارس الثانوية - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية - جامعة الأزهرى - ٢٠٠٩م .
- ٧٢- عبد الناصر شيخ محمود إسماعيل - متطلبات القيادة التربوية الناجحة في الإدارة المدرسية الحديثة - شمال شرق كينيا - رسالة ماجستير غير منشوره - كلية التربية - جامعة الزعيم الأزهرى - ٢٠١١م .

- ٧٣- فائزة محمد أبكر - وظائف وأدوار مدبرى ومديرات المدارس الثانوية - رسالة ماجستير غير منشوره - كلية التربية - جامعة أمدرمان الإسلامية - ٢٠٠٨م .
- ٧٤- فتحية سالم محمد - تأثير برنامج تطوير الإدارة المدرسية في أداء المديرين في محافظة الكرك - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية التربية - رسالة دكتوراه - ٢٠٠٨م .
- ٧٥- كمال عثمان عبدالكريم - تطوير الإدارة المدرسية على ضوء أسس ومفاهيم التغيير المخطط - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية - جامعة الزعيم الأزهرى - ٢٠٠٧م .
- ٧٦- محمد نايف حمد ناجى - العلاقات بين الإنتماء المهني والجدية في العمل والأنماط القيادية لدى مدبرى المدارس الثانوية الحكومية بالضفة الغربية في فلسطين - رسالة دكتوراه غير منشوره كلية التربية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - ٢٠١١م .
- ٧٧- محمد مكاوي محمد صالح - مدى إلمام مديري المدارس الثانوية و مسئولى التعليم بمعايير إدارة الجودة الشاملة و تطبيقاتها في الإدارة المدرسية - رسالة دكتوراه غير منشوره - كلية التربية - جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا - ٢٠١٣م .
- ٧٨- محمد أحمد قندى - تحليل الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر مدبرى ومديرات مدارس الثانوية جنوب ليبيا - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية - جامعة أمدرمان الإسلامية ٢٠٠٧م .
- ٧٩- محي الدين عبد الماجد - تعليم أبناء الرحل في ولاية دارفور الواقع والمستقبل - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية - جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا - ٢٠٠٦م .
- ٨٠- متوكل محمد إبراهيم - تقويم عمليات التقويم التربوي بمرحلة الأساس - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية - جامعة أمدرمان الإسلامية - ٢٠٠٦م .
- ٨١- موسى حسن موسى - مدى تطبيق وظائف الإدارة المدرسية لدى مدبرى ومديرات المدارس الثانوية التخصصية والمعاهد المتوسطة بالجمهورية العربية الليبية - رسالة دكتوراه غير منشوره - كلية التربية - جامعة أمدرمان الإسلامية - ٢٠١٠م .
- ٨٢- نادية وداعة محجوب - تطوير الإدارة التعليمية في السودان من ١٩٥٦م - ٢٠٠٢م - رسالة دكتوراه غير منشوره - كلية التربية - جامعة أمدرمان الإسلامية - ٢٠٠٦م .

- ٨٣- وفاء محمد صالح -علاقة البيئة المدرسية بالصحة النفسية لتلاميذ مرحلة الأساس -
رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية - جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا -
٢٠١٠م.

رابعاً: المجالات العلمية:

- ٨٤- عبد الله العازمي - نبيل العلاف - مجلة مستقبل التربية العربية المجلد (٣) - العدد
(٤٤) مجلة علمية دورية محكمة تعالج قضايا التجديد و الإبداع في التنمية البشرية - دور
معلم الأساس بدولة الكويت - في مواكبة الإتجاهات التربوية المعاصرة .
- ٨٥- وائل معلا - مقارنة لدرجة ممارسة القيادة التربوية لدى مدارس التعليم الأساسي في
مدينتي دمشق - حمص وعلاقتها ببعض المتغيرات - عيسى على مجلة دمشق للعلوم
والتربية - العدد الأول - المجلد (٢٤).
- ٨٦- حسن حمدان سليمان - تحديات التأسيس والتنمية - ورقة عمل - ولاية غرب دارفور -
١٩٩٧م.
- ٨٧- محمد التجاني شايب - واقع التعليم والرؤى المستقبلية - دار هائل للطباعة - ورقة
عمل - في من (١٥ - ١٧) - ١٩٩٦م .
- ٨٨- ولاية غرب دارفور - وزارة المالية والتنمية الإقتصادية - الأداء المالي و التنموي
بالولاية - ورقة عمل ١-١٠ - حتى يونيو - ١٩٩٨م.

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق رقم (١) جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا - قسم التربية
تخصص إدارة تربوية

السيد الدكتور :-.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع تحكيم الاستبانة:

صممت الاستبانة المرفقه لإجراء دراسة ميدانية للحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة والتخطيط التربوى بعنوان مدى تطبيق مهام الوظائف الادارية (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابه) لدى مديري ومديرات مدارس مرحلة الأسا س بولاية غرب دارفور. وقد صممت هذه المسودة بالرجوع إلى مصادر علمية مختلفة ودراسات سابقة ، ملاحظات الباحثة في الميدان و ملاحظات و أفكار التربويين ممن لديهم خبرة في مجال الإدارة و التخطيط التربوى ، بما أن هذه المرحلة من بناء الإستبانة تقتضى التحكيم من ذوى الإختصاص نرجو كريم تفضلكم مراجعة فقرات الإستبانة وتقييمها والحكم على الآتى :-

- ١- قراءة عبارات الإستبانة لبيان مدى مطابقتها لأسئلة وفروض البحث .
- ٢- إضافة أبعاد جديدة أو حذف ماتراه غير مناسب .
- ٣- إضافة عبارات جديدة أو تعديلها .
- ٤- أى ملاحظات أخرى .

شاكرين لكم على حسن التعاون

جزاكم الله خيراً

الباحثة - رقية الطيب أحمد يعقوب

إسئلة البحث:

١- إلى أى مدى يطبق مديرو ومديرات مدارس الأساس بولاية غرب دارفور مهام الوظائف الإدارية (التخطيط - التنظيم - التوجيه و الرقابة)المنوطة بهم ؟ وتتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الآتية :-

٢- مالعوامل التي تؤثر في أساليب مديري ومديرات مدارس الأساس بالولاية في تعريف مهامهم الوظيفية ؟

٣- ما مستوى تطبيق مديري ومديرات مدارس الأساس بالولاية للوظائف الإدارية داخل مدارسهم؟

٤- ما المعوقات التي تحول دون تطبيق مديري ومديرات مدارس الأساس لمهامهم الوظيفية ؟

فروض البحث:

١- مدى تطبيق مديري و مديرات مدارس الأساس بولاية غرب دارفور مهام الوظائف الإدارية (التخطيط -التنظيم - التوجيه والرقابة) المنوطة بهم .

٢- توجد عوامل موضوعية تؤثر في أساليب مديري ومديرات مدارس الأساس لمهامهم الوظيفية .

٣- توجد معوقات تحول دون تطبيق مديري ومديرات مدارس الأساس لمهامهم الوظيفية .

٤- مستوى إلمام وتطبيق مديري ومديرات مدارس الأساس بولاية غرب دارفور للأموور الإدارية يتسم بالضعف.

المحور الأول :- التخطيط :

الرقم	العبارة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة
١	أعد خطة سنوية من أجل تحقيق الأهداف التربوية المرسومة .			
٢	أحدد إحتياجات العاملين في المدرسة من بداية العام الدراسي .			
٣	أحدد إحتياجات الطلبة في المدرسة من بداية العام الدراسي .			
٤	أخطط لمشروعات تربوية في مجالات متعددة تتبثق عن الخطة السنوية للمدرسة .			
٥	أجرى دراسات مسحية للتعرف على حاجات الطلاب المختلفة			
٦	أرتب حاجات الطلاب في أولويات عند وضع الخطة المدرسية.			
٧	أخطط لتطوير الأنشطة المدرسية لتناسب مع حاجات الطلاب.			
٨	أحرص على إشراك المعلمين في إتخاذ القرارات داخل المدرسة.			
٩	أنمي العلاقات بيني وبين المعلمين بطريقة تزيد من إنتاجهم .			
١٠	أخطط مع المعلمين لتوفير التقنيات التربوية الحديثة لتحسين أداء المعلمين في تدريس المناهج الدراسية .			
١١	أخطط مع المعلمين لتطبيق أساليب تدريس جديدة .			
١٢	أخطط لمتابعة ماتم تدريسه من المنهج .			
١٣	أخطط للإستفادة من فعاليات المجتمع المحلي في تطوير العمل المدرسي .			
١٤	أخطط لوضع إمكانيات المدرسة لخدمة أنشطة مشتركة بين المدرسة والمجتمع .			
١٥	أضع خطة لصيانة البناء المدرسي بشكل مستمر خلال العام الدراسي مع الجهات المعنية .			
١٦	أحدد الإحتياجات البشرية اللازمة لتنفيذ الأنشطة التعليمية .			
١٧	أقوم بالتنسيق مع جهات الإختصاص لتدريب الهيئة التعليمية بالمدرسة على إستخدام التكنولوجيا المتطورة .			

			أشجع المعلمين في التخطيط للأنشطة اللاصفية .	١٨
			أساعد المعلمين في التخطيط للأنشطة اللاصفية .	١٩
			أعمل على توفير قنوات الإتصال الفاعلة بين المعلمين لتحقيق الأهداف التربوية المرجوه .	٢٠
			أعد ميزانية المدرسة لتتلائم مع إحتياجات المدرسة .	٢١
			أقوم بتطبيق الإستبيانات للتعرف على حاجيات الطلاب المختلفة.	٢٢
			أحدد الإحتياجات المالية اللازمة لتنفيذ الأنشطة التعليمية .	٢٣
			أوجه المعلمين نحو مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب .	٢٤

المحور الثاني : التنظيم:

الرقم	العبارة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة
١	أحدد مهام العاملين في الجهاز الإداري في المدرسة .			
٢	أقوم بتنظيم مراسلات المدرسة			
٣	أعد التقارير اللازمة للجهد المختصة .			
٤	أنسق بين كل من إحتياجات المدرسة و إدارة التعليم .			
٥	أوزع المهام و المسؤوليات على المعلمين بما يتناسب مع تخصصاتهم .			
٦	أتابع تنسيق كل ما يتعلق بالشؤون الإدارية وفقاً للوائح و القوانين المعمول بها في المدرسة .			
٧	أتابع أعمال المناوبة وفقاً للوائح و القوانين المعمول بها في المدرسة .			
٨	أنظم أعمال الإمتحانات بالمدرسة .			
٩	أقوم بتوزيع المسؤوليات على العاملين .			
١٠	أعالج مشكلات غياب الطلاب بطرق تربوية .			
١١	أنظم برنامج خاص لذوى الإحتياجات الخاصة (موهوبين - من لديهم صعوبات تعلم)			
١٢	أنظم رحلات علمية هادفة للطلاب بقصد تعميق فهمهم للمادة			

			العلمية .
١٣			أنظم زيارات صيفية للمعلمين .
١٤			أتابع نتائج الزيارات الصيفية للمعلمين .
١٥			أعمل على توفير المناخ الإيجابي بالمدرسة للمساعدة في إنجاح العمل التربوي .
١٦			أتابع دوام الإداريين بشكل منتظم .
١٧			أطور الخطة المدرسية خلال العام الدراسي لتحقيق الأهداف التي تلبى حاجات الطلاب .
١٨			أعقد إجتماعات دورية مع معلمي كل مادة على أفراد لمتابعة سير العمل .
١٩			أعقد إجتماعات دورية مع معلمي كل مادة على أفراد لحل المشاكل بطريقة علمية .
٢٠			أشارك المعلمين في تحديد مشكلات تنفيذ المناهج الدراسية .
٢١			أتأكد من توزيع الحصص المدرسية لكل معلم على معظم أيام الأسبوع .
٢٢			أحرص على أن يتم تنفيذ النشاط باستمرار على مدار العام الدراسي .
٢٣			أتأكد من إلتزام المعلمين باللوائح المنظمة لدرجات الإمتحانات الشهرية المطلوبة .
٢٤			أتابع لجان التصحيح أثناء عملها .
٢٥			أتابع إلتزام لجان التصحيح باللوائح المنظمة لأعمال الإمتحانات بالمدرسة .
٢٦			أعقد إجتماعات دورية لمناقشة العمل بالمدرسة أولاً بأول .

المحور الثالث :- التوجيه:

الرقم	العبارات	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة
١	أشجع روح العمل التعاوني داخل المدرسة وخارجها .			
٢	أشجع روح العمل الذاتي داخل المدرسة وخارجها .			
٣	استخدم أساليب التوجيه التربوي بطرق فاعله .			

٤	أتعامل بمرونة مع المشكلات الاجتماعية المتعلقة بالطلاب و العمل على حلها .		
٥	أضع نظاماً موجهاً لتوطيد علاقة أولياء الأمور بالمدرسة .		
٦	أقوم بأشاعة روح الصداقة بين المعلمين داخل المدرسة .		
٧	أوجه المعلمين داخل المدرسة لاكتساب الكفايات المهنية اللازمة لهم .		
٨	أجرى مدولات توجيهية للمعلمين بالمدرسة .		
٩	أقوم بمناقشة المشكلات الموجودة بين المعلمين داخل المدرسة.		
١٠	أعمل على إيجاد حلول جزرية لكل المشكلات داخل المدرسة .		
١١	أحلل اسباب القصور في العمل المدرسي .		
١٢	أأخذ الاجراءات التصحيحية المناسبة لعلاج اى قصور في العمل المدرسي .		
١٣	أوجه مجلس إدارة المدرسة لدراسة البدائل لتنظيم العملية التعليمية .		
١٤	أوجه المعلمين إلى العمل على زيادة مستوى الدافعية لدى طلابهم من أجل زيادة مستواهم التحصيلي .		
١٥	أوضح الادوار المطلوب أدائها من العاملين في المدرسة .		
١٦	أوضح الواجبات المطلوبة من العاملين في المدرسة .		
١٧	أقدم التغذية الراجعة للعاملين على ادائهم باستمرار .		
١٨	أقدم الحوافز الفعاله للاداء المتميز .		
١٩	أنمي الخبرات المرتبطة بالاداء المتميز .		
٢٠	أستجيب للرسائل الواردة من كافة المستويات الإدارية بفاعليه		
٢١	أمارس اساليب إشرافية متنوعة مع المعلمين .		
٢٢	أعمل على تحسين كفايات المعلمين من خلال التوظيف الفعال للوسائل التعليمية .		
٢٣	أهينئى المناخ المدرسي الملائم لرفع الروح المعنوية للمعلمين		
٢٤	أهينئى المناخ المدرسي لرفع الروح المعنوية للطلبة .		

			أعمل على إيجاد قنوات إتصال فعالة بين كل من الإدارة والمعلمين .	٢٥
			أعمل على إيجاد قنوات إتصال فعالة بين كل من الإدارة والطلبة .	٢٦

المحور الرابع : - الرقابة:

الرقم	العبارات	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة
١	أحدد الهدف من تقويم العاملين معى في المدرسة .			
٢	أضع معايير واضحة يمكن على ضوءها تقويم الاداء المدرسي.			
٣	استخدم مجموعة متنوعة من الخبرات لتقويم أداء العاملين معى في المدرسة .			
٤	أحدد الفجوة بين الاداء الفعلى والاداء المطلوب .			
٥	أقيم العاملين في ضوء أدائهم لادوارهم .			
٦	أقيم العاملين في ضوء أدائهم لواجباتهم .			
٧	أضع نظاماً للتقويم المستمر لمختلف الوان النشاط المدرسي .			
٨	أحلل أسباب القصور الموجودة بالمدرسة لدى المعلمين .			
٩	أقدم تغذية راجعه للمعلمين من أجل التطوير و التحصيل .			
١٠	أتابع تقويم الخطة السنوية للمدرسة والمشروعات التربوية التي تم إنجازها .			
١١	أقوم أداء المعلمين تقويما موضوعيا .			
١٢	أنتعاون مع الموجهين التربويين في تقويم اداء المعلمين .			
١٣	أتابع التحصيل الدراسى للطلاب الذين لديهم صعوبات تعلم .			
١٤	أشرف على تنفيذ برامج علاجية لعلاج أسباب ضعف تحصيل الطلاب .			
١٥	استخدم أساليب حسابية متطورة في إعداد ميزانية المدرسة للتعاون مع الإدارة التعليمية .			
١٦	أتابع غياب الطلاب من خلال السجلات الخاصة بذلك .			

			أتابع غياب المعلمين والعاملين بالمدرسة من خلال السجلات الخاصة بذلك .	١٧
			أتابع تخطيط المعلمين الفصلى لدروسهم .	١٨
			أتابع تخطيط المعلمين اليومي لدروسهم	١٩
			أحلل نتائج الاختبارات المدرسية بالتعاون مع معلمي المدرسة.	٢٠
			أتابع برامج الدروس النموذجية وتبادل الخبرات بين المعلمين.	٢١
			استخدم الاساليب الموضوعية في تقويم اداء الهيئة التعليمية .	٢٢
			أدراك قيمة إستمرارية التقويم وملازمته لمختلف جوانب العملية التعليمية .	٢٣
			أتابع أعمال النشاطات المختلفة داخل المدرسة .	٢٤
			أقوم بالاتصال بادارة التعليم التي تتبع لها مدرستي لمتابعة مستحقات المدرسة من الدعم المالى والادوات .	٢٥
			أتأكد من وقت لأخر من المام العاملين في المدرسة بأهدافها .	٢٦
			أتابع سلوك الطلاب خارج المدرسة بمعاونة اولياء الامور.	٢٧
			أشجع المعلمين بالمدرسة على ممارسة الرقابة الذاتية .	٢٨
			أعتمد على الملاحظة الشخصية في التحقيق من سير العمل داخل المدرسة .	٢٩
			أقوم بزيارات مستمرة للفصول بهدف التعرف على الواقع الحقيقي لمستوى الطلاب الاكاديمي .	٣٠
			أستدعى عشوائيا بعض الطلاب من صفوف .	٣١
			أحضر بعض الأنشطة المدرسية بصورة دورية للتعرف على السلبيات والإيجابيات .	٣٢
			أعد سجلات لتسجيل الإيجابيات والسلبيات أثناء أداء العمل .	٣٣

ملحق رقم (٢)

قائمة أسماء المحكمين :

الرقم	الإسم	الوظيفة	العنوان
١	د- عباس بله محمد	أستاذ مشارك	كلية التربية - جامعة أمدرمان الإسلامية
٢	د- ياسر محمد محجوب	أستاذ مشارك	كلية التربية - جامعة الخرطوم
٣	د- عصام الدين برير آدم	عميد كلية الدراسات العليا	جامعة أمدرمان الإسلامية
٤	د- الشفاء عبد القادر حسن	أستاذ مشارك	كلية التربية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
٥	د- نصر سليمان نصر	أستاذ مشارك	معهد الخرطوم الدولي للغة العربية
٦	د- إبتسام محمد حسن	رئيس قسم التربوى التخطيط	وزارة التربية والتعليم الإتحادية
٧	د- الرشيد محمد صغير الحسن	أستاذ مساعد	كلية التربية - جامعة أمدرمان الإسلامية
٨	د- عبد الرحمن عبد الله حسين	أستاذ مساعد	كلية التربية - جامعة زانجى

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

ملحق رقم (٣)

كلية الدراسات العليا

كلية التربية

استبانة

استبانة موجهة إلى مديري ومديرات مدارس تعليم الأساس بولاية غرب دارفور .
أخي المدير - أختي المديرية

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركات

صممت الاستبانة المرفقة لإجراء دراسة ميدانية للحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة والتخطيط التربوي بعنوان مدى تطبيق مهام الوظائف الإدارية (التخطيط - التنظيم - التوجيه -

الرقابة) لدى مديري و مديرات مرحلة الأساس بولاية غرب دارفور تهدف هذه الاستبانة إلى معرفة مدى تطبيق مديري و مديرات المدارس للوظائف الإدارية لتطوير العملية بالمدرسة وأتمنى أن تؤدي نتائج هذه البحث إلى مفهوم متكامل عن الإدارة المدرسية وتطورها وتتكون من جزئين:

أ . الجزء الأول: يتعلق بمعلومات عامة عن المجيب

ب . الجزء الثاني: يتكون من ٥٨ فقرة موزعة على أربعة محاور و عليه أكون شاكرة بمساعدتكم بالإجابة على الأسئلة علما بأن معلوماتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

وجزاكم الله خيرا

الباحثة - رقية الطيب أحمد يعقوب

الجزء الأول :- البيانات الشخصية:

معلومات عامة تملأ بوضع علامة () في المكان المعد لذلك :

١- اسم المدرسة المحلية.....

٢.الجنس :- ذكر انثى

٣- المؤهل العلمي : جامعي فوق الجامعي دبلوم وسيط

ثانوي تدريب معلمين

٤- عدد سنوات الخدمة بالإدارة : ١-٥ سنوات ٦-١٠ سنوات

١١-١٥ سنة أكثر من ١٥ سنة

٥- عدد الدورات التدريبية التي تلقيتها :- دوره واحد دورتان

ثلاث دورات فاكتر

الجزء الثاني : بوضع إشارة () إلى يسار الفقرة الذي ترى انها تعبر وجهة نظرك :

المحور الاول :- محور التخطيط

استعداداً لبداية العام الدراسي تقوم بعمل الآتي:-

الرقم	العبارات	بدائل الإختيار		
		درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة
١.	إعداد خطة سنوية من اجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة			
٢.	تحديد احتياجات العاملين في المدرسة			
٣.	تحديد احتياجات التلاميذ في المدرسة			
٤.	الحرص علي إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات داخل المدرسة			
٥.	التخطيط مع المعلمين لتوفير التقنيات التربوية الحديثة			
٦.	التخطيط لمتابعة ما تم تدريسه من المنهج			

			التخطيط مع فعاليات المجتمع المحلي في تطوير العمل المدرسي	.٧
			التخطيط لتوفير إمكانيات الخدمة أنشطة مشتركة بين المدرسة والمجتمع	.٨
			وضع خطة لصيانة البناء المدرسي مع الجهات المعنية	.٩
			تحديد الإحتياجات البشرية اللازمة لتنفيذ الأنشطة التعليمية	.١٠
			القيام بالتنسيق مع جهات الاختصاص لتدريب الهيئة التعليمية بالمدرسة على استخدام التكنولوجيا المتطورة	.١١
			تشجيع المعلمين في التخطيط للأنشطة غير الصفية	.١٢
			مساعدة المعلمين نحو مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ	.١٣
			إعداد ميزانية المدرسة لتلائم مع احتياجاتها	.١٤
			مساعدة المعلمين في وضع الخطة السنوية لمنهج المواد الدراسية	.١٥

المحور الثاني: التنظيم:

بوصفك مدير المدرسة تهتم بالأمور الآتية:

الرقم	العبارات	بدائل الإختيار		
		درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة
.١	القيام بمراسلات المدرسة			
.٢	إعداد التقارير اللازمة للجهة المختصة			
.٣	التنسيق بين كل من احتياجات المدرسة وإدارة التعليم			

			توزيع المهام والمسؤوليات على المعلمين بما يتناسب مع تخصصاتهم	.٤
			متابعة تنفيذ كل ما يتعلق بالشؤون الإدارية وفقا للوائح والقوانين المعمول بها في المدرسة	.٥
			متابعة اعمال المناوبة اليومية وفقا للوائح والقوانين المعمول بها في المدرسة	.٦
			تنظيم اعمال الإمتحانات المدرسية	.٧
			معالجة مشكلات غياب التلاميذ بظنطرق تربوية	.٨
			تنظيم برنامج خاص لزوى الإحتياجات الخاصة موهوبى ، من لديهم صعوبات تعلم	.٩
			تنظيم رحلات علمية هادفة للتلاميذ بقصد تعميق مفهم المادة العلمية	.١٠
			متابعة نتائج الزيارات الصفية للمعلمين	.١١
			العمل على توفير المناخ الايجابى بالمدرسة للمساعدة في إنجاح العمل التربوي	.١٢
			تطوير الخطة المدرسية خلال العام الدراسي	.١٣
			مشاركة المعلمين في تحديد مشكلات تنفيذ المناهج التربوية	.١٤
			الحرص على ان يتم النشاط بإستمرار على مدار العام الدراسي	.١٥

المحور الثالث: التوجيه:

يمارس مدير المدرسة هذه الأعمال:

الرقم	العبارات	بدائل الإختيار		
		درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة
١.	تشجع روح العمل التعاوني داخل المدرسة			
٢.	تشجع روح التعلم الذاتي داخل المدرسة			
٣.	التعامل بمرونة مع المشكلات الإجتماعية المتعلقة بالتلاميذ			
٤.	وضع نظام موجه لتوطيد علاقة اولياء الامور بالمدرسة			
٥.	إشاعة روح الصداقة بين المعلمين داخل المدرسة			
٦.	توجيه المعلمين داخل المدرسة لاكسابهم الكفايات المهنية اللازمة			
٧.	إجراء مداورات توجيه للمعلمين بالمدرسة			
٨.	تحليل اسباب القصور في العمل الدراسي			
٩.	إتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة لعلاج اي قصور في العمل المدرسي			
١٠.	العمل على إيجاد حلول جذرية لكل المشكلات داخل المدرسة			
١١.	توضيح الادوار المطلوبة اداؤها من المعلمين في المدرسة			
١٢.	تقديم التغذية الراجعة للمعلمين علي ادائهم باستمرار			
١٣.	تقديم الحوافز المناسبة للأداء المميز			
١٤.	تنمية الخبرات المرتبطة بالأداء المميز للمعلمين			
١٥.	ممارسة اساليب إشرافية متنوعة مع المعلمين			

المحور الرابع : الرقابة:

بوصفك مدير المدرسة تتابع الأعمال الإدارية الآتية:

الرقم	العبارات	بدائل الإختيار		
		درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة
١.	تحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب			
٢.	تحليل أسباب القصور لدي المعلمين			
٣.	التعاون مع الموجهين التربويين في تقييم أداء المعلمين			
٤.	متابعة التحصيل الدراسي للتلاميذ الذين لديهم صعوبات تعلم			
٥.	متابعة غياب التلاميذ من خلال السجلات الخاصة بذلك			
٦.	متابعة تخطيط المعلمين الفصلي لدروسهم			
٧.	متابعة غياب المعلمين والعاملين بالمدرسة من خلال السجلات الخاصة لذلك			
٨.	تقويم أداء المعلمين وتقويما موضعيا			
٩.	متابعة تقويم الخطة للمدرسة			
١٠.	إعداد سجلات لتسجيل الايجابيات و السلبيات أثناء أداء العمل			
١١.	تشجيع المعلمين بالمدرسة علي ممارسة الرقابة الذاتية			
١٢.	حضور بعض الأنشطة المدرسية بصورة دورية للتعرف على السلبيات والإيجابيات			
١٣.	متابعة مستحقات مدرستك من الدعم المالي والأدوات مع الإدارة التعليمية			