

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

كلية التربية

معوقات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية

**Constraints on School
Administration at the Secondary
level**

دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري

المدارس بمحلية شرق النيل

**Field Study from the View point of
School Headmasters Sharg-en-
Neel Locality Khartoum State**

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية

إشراف الدكتور

عادل حسن عبدالرحمن

إعداد الطالب

محمود محمد على عثمان
العقاب

هـ / 2013م 1434

قائمة المحتويات :

رقم الصفحة	البيان	م
أ	إهداء	1
ب	شكر وعرقان	2
ج	مستخلص الدراسة	3
د	Abstract	4
	الفصل الأول :الإطار العام للبحث	5
	مقدمة	
	مشكلة البحث	
	أسباب اختيار مشكلة البحث	
	أهداف البحث	
	أهمية البحث	
	فروض البحث	
	منهج البحث	
	حدود البحث	
	مصطلحات البحث	
	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة المبحث الأول : الإدارة مفهومها ونشأتها وأهميتها	
	مقدمة	
	أولاً مفهوم الإدارة	
	تعريف الإدارة	
	نشأة الإدارة	
	أهمية الإدارة	
	عناصر الإدارة	
	المبحث الثاني : مفهوم الإدارة المدرسية	
	مفهوم الإدارة المدرسية	
	أهمية الإدارة المدرسية	
	أهداف الإدارة المدرسية	
	... الإدارة المدرسية	

	أنماط الإدارة المدرسية	
	المبحث الثالث : التعليم في السودان	
	الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية	
	الإدارة التعليمية بالمرحلة الثانوية بمحلية شرق النيل	
	اللائحة المدرسية	
رقم الصفحة	البيان	م
	المبحث الرابع : الدراسات السابقة المحلية	
	الدراسات العربية	
	الفصل الثالث : إجراءات البحث	
	تمهيد	
	منهج البحث	
	مجتمع البحث	
	عينة البحث	
	المعالجة الإحصائية	
	الفصل الرابع: عرض البيانات وتحليلها ومناقشة النتائج	
	الفصل الخامس	
	الخاتمة	
	أهم النتائج	
	التوصيات	
	المقترحات	
	قائمة المصادر والمراجع	
	الملاحق	

إِسْتِهْلَال

:قَالَ تَعَالَى

قال أجعلني على خزائن
(الأرض أنى حفيط عليم

صدق الله العظيم

(سورة يوسف الآية 55)

إهداء

أهدى هذا الجهد المتواضع إلى ابنائى وبناتى وزوجتى ليكون لهم منارة لرقى
وسلم للعلم والاجتهاد

إلى زملائى برئاسة وزارة التربية والتعليم الاتحادية
إلى قادة العمل التربوي المنتشرين في بقاع الوطن الغالى
لكم جميعاً أهدى هذه الرسالة التربوية

شكر وعرفان

الشكر والحمد لله سبحانه وتعالى الذى أنعم علينا بنعمة الحياة .. العلم
والمعرفة ووفقنى في كتابة هذا البحث .

والشكر لرسولنا الكريم الذي أخرجنا بفضلته تعالى من الظلمات إلى النور
وهدانا السبيل

الشكر لوزارة التربية والتعليم التي اتاحت لي هذه الفرصة ممثلة في الإدارة
العامة للتدريب لنيل هذه الدرجة العلمية المتقدمة .

الشكر للأخ/ الدكتور عادل حسن عبدالرحمن العقاب الذي أشرف على هذا
البحث والشكر للدكتور صباح التي لها الفضل في متابعة البحث حتى مرحلة
المناقشة . ذالشكر لجميع العاملين بمكتبة جامعة السودان - كلية التربية
ومكتبة جامعة امدرمان الاسلامية بالفتيحاب ومكتبة جامعة الخرطوم ومكتبة
السودان وجامعة بخت الرضا ومكتبة التوثيق التربوي بوزارة التربية .

أيضاً شكراً للأخ الدكتور عبدالعاطي بإدارة المناهج وزوجتي الأستاذة/ صفاء
بن عوف والدكتور على عثمان جنقال مدير إدارة الدراسات التربوية بوزارة
التربية .

الشكر أيضاً لأساتذتي بكلية التربية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

الشكر من قبل ومن بعد لله رب العالمين .

: مستخلص الدراسة

تناولت هذه الدراسة معوقات معوقات الإدارة المدرسية بمحلية شرق النيل دراسة ميدانية لمدارس ولاية الخرطوم محلية شرق النيل .

لقد استحوذ موضوع الإدارة المدرسية الناجحة والفاعلة على إهتمام الباحثين التربويين في الجامعات والإدارات التربوية . وهدفت الدراسة إلى معرفة المعوقات والمشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمحلية شرق النيل .

وصاغ الباحث عدة فروض تمثلت . وجود فروق ذات دلالات إحصائية في المجالات التي تعوق سير الإدارة المدرسية . من حيث المؤهل والخبرة العملية والتدريب والدرجة الوظيفية استخدم الباحث المنهج الوصفي متخذاً من الاستبيان أداة له لجمع آراء مديري ومديرات المدارس بمحلية شرق النيل والذي يبلغ عددهم (واحد وثمانون) مديراً مع الوكلاء وبعد جمع المعلومات من خلال المعالجة الإحصائية للاستبانة فقد أسفرت النتائج عن أن توجد فروق ذات دلالات إحصائية في المجالات التي تعوق سير الإدارة المدرسية من حيث الجنس والمؤهل والخبرة العملية والتدريب والدرجة الوظيفية وأن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على ذلك وأيضاً يوافقون على أنه يوجد تنظيم إداري تربوي لائق لمبدأ تفويض السلطة كما أسفرت نتائج التحليل الإحصائي هنالك استراتيجيات معينة في اختيار مديري المدارس ومساعدتهم بالمرحلة الثانوية بمحلية شرق النيل ويتم تدريب كوادر الإدارة المدرسية باستمرار أثناء الخدمة كما أسفرت نتائج التحليل الإحصائي أن السياسات والقرارات التي تصدر لإدارة العمل التربوي لا تكون وفق المزاج الشخصي الإداري التربوي وتصدر بعد التشاور وعبر اجتماعات دورية . ووصى الباحث

من خلال هذه النتائج أوصي الباحث بأن تقيم وزارة التربية والتعليم بالإدارات التربوية مساعدة العاملين فيها على زيادة وعى العاملين بمفهوم الإدارة التربوية وعمل جسم إدارى بالمحلية لتقصير الظل الإدارى لبعده المحلية من الوزارة والاستفادة من دعم المحلية للتعليم . الارتقاء بمستوى مديري ومديرات المدارس وصقلهم بالجوانب الإدارية . كما وصي الباحث بتعيين مديري ومديرات المدارس ومساعدتهم وفقاً للكفاءة التربوية والإدارية وليس بالتدرج الوظيفي ، إجراء تقويم مستمر لأداء مديري ومديرات المدارس ، عدم إجراء تنقلات لمديري ومديرات المدارس أثناء العام الدراسي أى في فترات وجيزة لضمان الاستقرار الإداري كما أوصي الباحث بضرورة تحفيز مديري ومديرات المدارس ومساعدتهم نظير العمل التربوي والإداري .

كما أقترح الباحث إقامة دورات تدريبية وورش عمل باستمرار لمديري ومديرات المدارس ومساعدتهم بالتعاون مع كليات التربية بالجامعات ، أن تقوم الإدارة العامة للتدريب بتأهيل مديري ومديرات المدارس بعام دراسي كامل في مجال الإدارة التربوية.

ضرورة ربط الإدارة المدرسية التعليمية بالمحليات بوسائل اتصال مباشر وبناء معايير دقيقة ومحددة لقياس المستوى الإداري لمديري ومديرات المدارس ومساعدتهم كما أقترح الباحث ضرورة تفويض مدير الإدارة التعليمية والمالية حتى يسهل الانسياب الإدارى والتربوي دون معوقات .

ضرورة تفويض مدير الإدارة التعليمية تفويضاً كاملاً من النواحي الإدارية التربوية والمالية حتى يسهل الانسياب الإدارى والتربوي دون معوقات .

Abstract

This Study deals mainly with the Striking Problems that stand as stumbling blocks to develop the educational administration tools in Eastern Nile Municipality and it is experimented on Easton Nile Municipality and its Surrounding out skirts.

It is aimed at perceiving the impediments and the complications that consront the educational administration Strategies in secondary schools. Also , it gives promising recommendations to formulate the administrative decisions according to the consultation escorts and consensus values .

The researcher has formed many hypotheses in order to pave his assumptions . He has postulated that thane are many statistical sisserences in the field as the educational administration that can impede the processes of making assertive decoctions in our schools because all the individuals who work in these schools as principals have acquired dissonant knowledge, Varied experience and miscellaneous Occupational rankles .

The researcher also has used the analytical method and the data was collected through questionnaire distributed by the researcher among B1 School principals , he has found out that there is a specific mechanism for selecting school principals and their assistants in the Directorate school principals and their assistants in the Directorate as General Education in Eastern Nile municipality.

Moreover, the study as the data has proved our hypotliesis that all the as the school principals and their assistants should obtain continuous training courses to raise their administrative skills and abilities.

Finally the researcher had then made come recommendations in order to improve the principals and their assistants administrative competencies . Also .he has recommended the Ministry of Education to cvitivate the knowledge. Of management in its representatives who are responsible for managing their schools to achieve hiah quality .

Besides , he has recommended the Ministry of Education to recruit more qualified and more efficient principals and assistants on the basis of the criteria that are suggested by the team as the recruiting committee and not tailoring , the position as the principal according to the hierarchy System. Furtherer move . he has suggested that all the principals and their assistants should be evaluated continuously and not transferring them during the period in which the students are preoccupied with their learning subjects in order to achieve stability and efficiency .

Most important of all ,he has recommended the responsibilities to give incentives to all the principals and their assistants to encourage them to exert their utmost efforts in order to develop the academic out put . In addition, he has suggested that the Ministry of Education should organise training courses and workshops in collaboration with the colleges of Education in the universities to improve the standard of performance of their affiliates. Also, he has suggested that the Directorate of Education should be connected with its unite through electronic mail and , through technological devices.

Above all, he has recommended that the Ministry of Education should build efficient criterion to measure the standard of administrative performance of its representatives in all the schools.

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

مقدمة :

لقد أستحوذ موضوع الإدارة المدرسية الناجحه والفاعله على إهتمام الباحثين في الشأن التربوي وسائر المهتمين من أولياء أمور وأصحاب مدارس ومسؤولي حكوميين والجامعات في دول عديدة وقد وضعت بعض الدول الغربية سياسات تتضمن مقاييس محددة للإدارة المدرسية الفاعلة لتقيس بموجبها أداء مدير المدرسة .

ومن الأهمية لمكان الإستفادة من التجارب العالمية الناجحه في هذا المجال وذلك دون إغفال الخصوصيات التي يمتاز بها المجتمع السوداني في إطار الحضارة العربية الإسلامية ويتدرج الاهتمام بالإدارة التربوية الناجحه والفاعلة للمدارس الثانوية تحت عنوان أشمال والجودة في التعليم ومعالجة المعوقات والصعوبات التي تواجهها ومحاولة معالجتها ويقدم هذا البحث دراسة تحليلية ميدانية عن معوقات الإدارة التربوية في المرحلة الثانوية في محلية شرق النيل وكيفية معالجتها .

شهدت السنوات الماضية إتجهاً جديداً في الإدارة المدرسية فلم تعد مجرد تسيير شؤون المدرسة سيراً روتينياً ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظه على النظام في مدرسته والتأكد من سير الدراسة وفق الجدول الموضوع وحصر حضور التلاميذ وتغيبهم والعمل على إتقان المواد الدراسية بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو .

ولقد تغير الإتجاه نحو الإدارة التربوية نتيجة لتغير النظرة نحو العملية التربوية وقد أظهرت البحوث النفسية والتربوية الحديثه أهمية الطفل كفرد وأهمية

الفروق الفردية وأوضحت أن العملية التربوية عمليه نمو في شخصية الطفل في جميع نواحيها .

إن الطلاب هم الفئة المستهدفة من العملية التعليمية ومدير المدرسة الناجح يكافئ الطلاب المتفوقين ويبرز إنجازاتهم وتميزهم أمام الملأ كما يراعى الطلاب المتأخرين دراسياً بعناية خاصة ويكافئ كل محاولة تطور لديهم لكي يتجاوزوا مواطن ضعفهم لينضموا إلى ركب أقرانهم وصولاً إلى تجديد صورة عامة مشرفة للمدرسة والمدير المميز قريب من الطلاب ومحبيب إليهم كالوالد الحنون الذي يخلق بيئة إجتماعية آمنة تسودها الإلفة والمحبة والتعاقد حيث يدرك الطلاب حقوقهم وواجباتهم ويعملوا على تحقيق رسالة المدرسة .

مشكلة البحث : تكمن مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي :

1- ما المعلومات التي تعوق الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية لمحلية شرق النيل ؟

ومن هذا السؤال تتفرع عدة أسئلة :

(1) إلى أى مدى أعد مديري المدارس وتم تدريبهم تدريباً كافياً ؟

(2) ما مدى إهتمام الإدارة المدرسية ؟

(3) هل الموارد المالية والمادية والبشرية من قوانين وأنظمه وفلسفه تربوية وعادات وغيرها تعوقان تحقيق الأهداف التربوية ؟

(4) هل البعد الجغرافي لهذه المحلية يجعل من الصعب متابعة ورصد ما يدور داخل هذه المدارس من خلل وضعف للبنية الإدارية لها ؟

(5) هل البيئة التربوية تتناسب مع تعليم المرحلة الثانوية بمحلية شرق النيل ؟

(6) هل الإداريون التربويون القدامى يشكلون عقبة في تطور الإدارة المدرسية برفضهم الأساليب الحديثة في الإدارة يرفضون الإداريين التربويين الشباب وهم يشكلون عقبة في تطور الإدارة التربوية وفق الأساليب الحديثة .

أسباب أختيار المشكلة :

1. إن البعد الجغرافي بين الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية في محلية شرق النيل وبين الإدارة التعليمية تضعف المتابعة ورصد ما يدور داخل هذه المدارس من خلل وضعف للبنية الإدارية لها .
2. عدم وجود دراسات سابقة تعالج معوقات الإدارة التربوية بمحلية شرق النيل
3. رغبة الباحث والذي يسكن بالمحلية المذكوره ويعمل بالمرحلة الثانوية لإبراز معوقات العمل .
4. نسبة لشح المكتبة التربوية لمثل هذه البحوث يرغب الباحث لإثراء المكتبة للعمل الإدارى التربوي .

أهداف البحث :

1. التعرف على مفهوم الإدارة المدرسية
2. التعرف على واقع الإدارة التعليمية بالمرحلة الثانوية بمحلية شرق النيل
3. التعرف على معوقات والصعوبات التي تواجه الإدارة التعليمية بالمرحلة الثانوية بمحلية شرق النيل

أهمية البحث :

- 1) وضع دراسة ميدانية تبين النتائج التي تتوقع أن تسهم في تطوير الإدارة التربوية بالمرحلة الثانوية بمحلية شرق النيل بولاية الخرطوم

(2) وصف لواقع الإدارة التربوية بالمرحلة الثانوية بمحلية شرق النيل للاستفادة منها في قياس المستوى الفنى والإدارى

(3) لفت نظر الإدارة التعليمية لأهم معوقات الإدارة التربوية والعمل على التغلب عليها .

(4) الاستفادة منه لمعرفة مواطن الضعف التى تعرف سير الإدارة التربوية

فروض البحث :

1. توجد فروق ذات دلالات إحصائية في المجالات التى تعوق سير الإدارة التعليمية في الآتي :

أ/ الجنس

ب/ المؤهل

ج/ الخبرة

د/ التدريب

هـ/ الدرجة الوظيفية

2. يوجد تنظيم إدارى تربوي لائقى لمبدأ تفويض السلطة .

3. هنالك إستراتيجية معينة في إختيار مديرى المدارس ومساعدتهم بالمرحلة الثانوية بمحلية شرق النيل ويتم تدريب وتطوير كوادر الإدارة التربوية بإستمرار أثناء الخدمة.

4. السياسات والقرارات التى تصدر لإدارة العمل التربوي تكون وفق المزاج الشخصى الإدارى التربوي و تصدر بعد التشاور وعبر اجتماعات دورية .

منهج البحث :

(1) المنهج الوصفى

(2) تعريف المنهج الوصفى :

تعرف البحوث الوصفية بأنها تلك البحوث التي تقدم وصفاً للظواهر والأحداث موضع البحث دون أن تسعى لتفسير الأحداث والظواهر أو تحليلها والخروج بنظريات وقوانين بقصد التقييم والتنبؤ .

الفحص الناقد للمادة المصدرية تحديد المصطلحات - صياغة الفروض - الملاحظة والتجريب - الب... والتنبؤ .
تعريف المنهج الوصفي : هو منشأ العلوم الإنسانية وهو مرحلة أساسية من مراحل البحث العلمي في الدراسات الإنسانية

حدود البحث :

الحدود المكانية

أقتصرت هذه الدراسة على المرحلة الثانوية بمحلية شرق النيل ولاية الخرطوم

الحدود الزمانية :

الفترة 2010 – 2013م

الحدود الموضوعية :

معوقات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمحلية شرق النيل .

مصطلحات البحث :

معوقات :

لغة :

بتشديد الواو مع الكسر هي جمع مؤنث سالم مفردة معوق وهي أسم فاعل من الفعل الرباعي تعوق وهي أى معوقات - عقبات تقف عائناً مما تتسبب عنها الصعوبات .

أصطلاحاً :

هي العقبات والصعوبات التي تقف عائناً أمام تنفيذ السياسات المرسومة تجاه العملية التربوية بالصورة المثلى وهي تقلل من فرص النجاح .

أجرائياً :

الصعوبات والمشاكل التي تواجه وتعوق أداء الرسالة التربوية بالمرحلة الثانوية بمحلية شرق النيل وتقلل الجهود المبذول في تحقيق أهداف وفلسفة الإدارة التربوية المرسومة .

الإدارة :

لغة :

هى مصدر الفعل الرباعى أدار يدير بمعنى اشتغل وتقول أدرت التلفاز أى أشغلته وأدرت العمال أى كلفتهم بعمل والإدارة أيضاً تعنى الإلتفات وتقول أدرت جسمى إلى الخلف أى التفت إلى الخلف .

الإدارة المدرسية :

هى العمل الذى يختص بالجانب التربوي للإدارة بالمدرسة .

أصلاًحاً :

مفهوم يربط بالنظام التعليمي وامتداده بحيث يشمل كل ما يتصل بأفراد الجهاز الإدارى التربوي والتعليمي ومناهج الدراسة وكل ما يتصل بالتلاميذ وأفراد الأهداف التربوية وطرق التدريس والإشراف التربوي .

والإشراف على النشاطات والفاعليات المدرسية المختلفه وتحويل وإدارة النشاطات وتوطيد العلاقات بين المدرسة والبيئة المحلية .

المرحلة الثانوية :

هى المرحلة الثانية من مراحل التعليم ومدتها ثلاث سنوات

ونهدف في هذا البحث المرحلة الثانوية بمحلية شرق النيل

محلية شرق النيل :

هى محلية من محليات ولاية الخرطوم تقع فى الناحية الجغرافية تقع جنوب النيل الأزرق وشرق محلية الخرطوم بحرى وشرق نهر النيل .

الإدارة التربوية :

إجرائياً :

هى الإدارة المناط بها تنفيذ السياسة التعليمية بأهدافها ومراميها وتنفيذ العمل التربوي بالمرحلة من حيث أن المدرسة أصغر تشكيل إدارى فى النظام التعليمي فإن مسؤوليتها مباشرة تجاه المجتمع مما يجعل عملها التربوي ووظيفتها تمس كل فرد فى المجتمع لذلك فإن نجاح أو فشل المدرسة فى تأدية وظائفها وأهدافها يحدد نجاح أو فشل النظام التربوي .

الفصل الثانى

الإطار النظرى والدراسات السابقة

الفصل الثانى

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة :

في ضوء المتغيرات التي يمر بها السودان والعلم من حوله وتأسيساً على توجهات الدولة التي تهدف إلى تنشئة جيل مؤمن بربه منفعل بقضايا وطنه وأمنه معداً إعداداً قوياً لبناء السودان الغد متميز في شخصيته بين الشعوب ، في ضوء ذلك كله كان لابد من تبنى الدولة غايات للتربية في السودان تعكس العمل التربوي الناجح .

وتعتبر الإدارة المدرسية العمود الفقري للعمل الإداري التربوي الأمثل على المستوى القومي ممثلة في وزارة التربية والتعليم العام . بما فيها من قادة تربويين ومدارس ومؤسسات تربوية وخدمات تعليمية وقوانين وتشريعات تنظم العمل التربوي .

ويمثل الوزير رأس الإدارة التربوية على مستوى الدولة وهو المسؤول الأول عن تنسيق السياسة التربوية التعليمية بما يتفق السياسة العامة للدولة على الصعيد القومي .

وعلى القادة التربويين العمل على تنمية قدرات ومهارات مديري المدارس بالولايات والمحليات وإتاحة فرص التدريب على العمل الإداري واستعمال الوسائل التقنية الحديثة كالمسبورة الذكية وشاشة العرض . لقد درج الكثير من القادة التربويين الحديث عن الاهتمام بالمنهج والكتاب المدرسي والبيئة المدرسية دون التعرف إلى معوقات ومشكلات الإدارة المدرسية ولم ينصَح حال التعليم إلا بإصلاح العمل الإداري التربوي ويجب على مدير المدرسة أو الوكيل أن يكون له دور تربوي وإداري في إدارة المدرسة وتعتبر التربية مسؤولية وطنية وقومية -

فالعلمية التعليمية التربوية تعتبر إستثمار وتنمية للموارد البشرية - ومن هذا المنطلق فإن التربية تضع أهدافها ، وترسم سياساتها وخططها ، لتزويد برامج التنمية المختلفة بحاجاتها من الموارد البشرية الفعالة ، وعليه فالتربية تحتاج لإدارة فعالة قادره على قيادة العمل التربوي ودفع عجلة التقدم والنمو الاجتماعي والاقتصادي وللإدارة المدرسية في جميع مستوياتها ، فنقوم الإدارة المدرسية من خلال وظائفها ومسؤولياتها بقيادة العمل التربوي فهي التي توجه سلوك ونشاطات الأفراد نحو تحقيق الغايات والأهداف التربوية . لكي تقوم الإدارة المدرسية بأداء الأدوار المناطة بها وذلك من خلال إحكام وشرايط عناصرها المختلفة من تخطيط وتنظيم وإشراف وتقويم ولا بد من عملية تضمن الاستمرار والتطوير ولا يتأتى هذا إلا من خلال وضع استراتيجيات لتدريب وتطوير أطر الإدارة المدرسية في جميع مستوياتها تدريباً إدارياً وفنياً حتى يستطيعوا أن يوجهوا العملية التربوية نحو الأفضل من خلال الإشراف على المعلمين .

أن الصراعات التي تدور في الإدارات المدرسية في مدارسنا سببها الأساسي عدم إلمام كثير من العاملين في حقل العمل التربوي لمفهوم الإدارة المدرسية . والواقع الآن يخلق الكثير من الخلل في نظامنا التربوي خاصة لوجود عدد كبير من قادة العمل الإداري التربوي من المعلمين البدائل الذين لم يتخرجوا من كليات التربية . ويجب على القائد التربوي أن يكون بعيداً عن الاستبداد والتسلط للعمل مع العاملين معهم بروح الفريق الواحد متعاوناً مع الجميع محباً للخير متواضعاً دون غرور .

مفهوم الإدارة :

أصل الكلمة لاتيني هو Serve وتعنى (الخدمة) على أساسى أن من يعمل بالإدارة يعمل على خدمة الآخرين أو يصل عن طريق الإدارة الى أداء الخدمة وهذا المعنى اللفظى لأصل الكلمة .

وقد يكون من الصعوبة الوصول إلى تعريف كامل شامل لمعنى الإدارة ، ولهذا أختلف الكتاب والباحثون فيما أورده كل منهم لتحديد مفهوم الإدارة . فيقول Stantey Vance في تعريف الإدارة (يمكن القول فى إيجاز إن الإدارة هى مراحل إتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الإنسانية بقصد تحقيق الأهداف ،

ويقول Forst فى تعريف الإدارة (أنها فن توجيه النشاط الإنسانى) ويقول Hanghton (أن الإدارة هى الإصلاح الذى يطلق على التوجيه والرقابة ورفع القوى العاملة إلى العمل فى المنشأة وذلك العنصر الذى يقوم بتطويرها وتنسيقها وتوجيهها والإنباء على كل ظاهرة فى مكانها ، وهذا العنصر الشخصى لا يمكن استبداله بعنصر آخر يحل محله ، ويعتمد نجاح المنشآت إلى حد كبير على المهارة التى تؤدى بها أعمال الإدارة " .

ويقول فايول Fayol فى كتابه (الإدارة العامة والصناعة) (يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة) . (ابراهيم عصمت مطاوع وامنية احمد حسن - الاصول الادارية للتربية - دار المعارف 1952 ص 12)

ويقول Davis فى كتابه (اسس الإدارة العليا) ((أن الإدارة تتعلق بتنسيق أعمال المشروع وتنظيمها وكذلك تحديد سياسات الأعمال والرقابة النهائية على مديرى التنفيذ ، ويعرف دوايت Dwight الإدارة بأنها " نوع من الجهد البشرى المتعاون الذى يتميز بدرجة عالية من الرشد " .

ويعرف شيلدون Sheldon الإدارة بأنها (الوظيفة المتعلقة بتحديد أهداف المشروع والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وتقرير هيكل التنظيم والرقابة على أعمال التنفيذ)

ويستخدم شيلدون فى كتابه مصطلح الإدارة العليا والإدارة التنفيذية . وهو يقول الإدارة التنفيذية تتعلق بتنفيذ السياسة ضمن الحدود التى صممتها الإدارة العليا بإستخدام التنظيم للوصول للغرض .

ويمكن القول أن مفهوم الإدارة بمنطق العصر الذى نعيش فيه أوسع من التعاريف السابقة إذ أن المفهوم لم يعد قاصراً على مراحل إتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الإنسانية أو قاصراً على القيادة الحاذقة لتحقيق أهداف المشروع ، بل أن مفهوم الإدارة لابد أن يتضمن عدة جوانب فيها إتخاذ القرارات وحسن التنظيم والتوجيه والقيادة الحاذقة القادرة على التعامل مع المرؤوسين بأسلوب يخلق فيهم روح التجارب واحترام القادة والشعور بالرضى والحرص على تحقيق أهداف المشروع ، أى القدرة على خلق جو من العلاقات الإنسانية يحقق أهداف الإدارة بأقصى ما يمكن من وفرة فى الوقت والمال . هذا إلى جانب إتباع الخطوات العلمية لعملية الإدارة والتي تعرف بعناصر الإدارة كما ذكرها (هنرى فايول) وهى التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة . على إعتبار أنها من الوظائف التى يتطلبها قيام أى مشروع وتحقيقه " (زكى مكى اسماعيل - مبادئ الإدارة - جامعة النيلين 2009 ص 1) .

تعريف الإدارة

لغة :

هى مصدر الفعل الرباعى أدار يدير عقب اشتغل وتقول أدرت التلفاز أى أشغلته وأدرت العمال أى كلفتهم بعمل والإدارة تعنى الالتفاف وتقول أدرت جسمى إلى الخلف أى التفت إلى الخلف .

أصطلاحاً : تعتبر الإدارة . Management - مهمة لكل فرد وكل مجموعة فى أى مجتمع من المجتمعات حيث تجدها تعالج وظيفة مهمة من وظائف المجتمع الإنسانى وهى تحقيق الأهداف التى يسعى إلى تحقيقها كل فرد وكل مجتمع .

وبالتالى فالإدارة تسعى لإستخدام معلومات الإنسان وقدرته على تحقيق أهدافه بنجاح والخروج برعايته إلى حيز التنفيذ وتتدخل الإدارة فى جميع أوجه النشاط الإنسانى من صناعة وتعليم وتجارة وزراعة وجيش وحكومة وأعمال خيرية أو دينية وتطبق فكرة الإدارة عادة على تعريفات وأعمال المجموعات من الأفراد .

فالإدارة لازمة لكل مجهود إنسانى سواء بذله الفرد أو المجموعة من أجل تحقيق أى هدف من الأهداف . (نفس المرجع السابق)

ولا شك أن مبادئ وأصولها يمكن أن تطبق على جميع أوجه النشاط الإنسانى سواء كان يتصل بالتعليم أو البيع أو الشراء أو التخزين أو التمويل أو المدرسة أو الجامعة أو المزرعة أو المسجد تجتمع كل هذه المنظمات فى استغلالها للموارد المختلفة مادته أو بشريته من أجل تحيقي أهدافها كما تجتمع كل هذه المنظمات فى القيام - لمهامها الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة وتنمية كفاءات وذلك من أجل تحقيق أهدافها المنشودة .

والإدارة تعتبر وظيفة Function أو نشاطاً Activily ويجب أن لا يخلط بين الإدارة كنشاط أو وظيفة ويبحث أولئك الذين يقومون بهذا النشاط أو تأدية هذه الوظيفة وهم يطلق عنهم لفظ المديرين Managers أو القادة المنفذين Executive Leaders أو أعضاء الإدارة Members of Management :

الإدارة تشمل كل المهام والوظائف ذات الصلة باقتراح وإنشاء أى مشروع من حيث تمويل ورسم كل سياساته الرئيسية ومعداته الضرورية ورسم الخطوط العامة للتنظيم الذى سيعمل المشروع بموجبه واختيار رؤساء الأقسام .(زكى مكى اسماعيل - مبادئ الإدارة - جامعة النيلين 2009 ، ص 1)

الإدارة هى الوظيفة أو العملية التى يتم عن طريقها تنفيذ مشروع ما ومراقبته والمجهودات الإنسانية ذات التأثير فى هذه العملية بحيث تتصافر مجهودات المجموعة التى تقوم بهذه المجهودات فى أى مشروع وتعرف هذه الجهود المتصافرة بإدارة المشروع ، وتناول الكتاب الإدارة من خلال العديد من التعريفات والتى جميعها جهود فى سبيل الوصول إلى تحديد ماهية الإدارة ويمكننا مناقشة العناصر الرئيسة لأى مشروع باختصار حيث تجدها تشمل ستة عناصر رئيسة هى :

1- الأفراد

2- المواد

3- العدد والآلات والمعدات

4- طرق العمل

5- الأموال

6- الأسواق

وهى العناصر التى يستخدمها المديرون فى تحقيق أهدافهم مهما اختلفت أنشطة المشروعات التى يقومون بإدارتها .

فالعملية الإدارية ذات جانبين ، جانب وظيفى لمجموعة من المهام وجانب آخر يشمل الوسائل المستخدمة لتحقيق الهدف بالصورة المطلوبة ويمكن من خلال ما سبق الوصول إلى تعريف أشمل لمفهوم الإدارة ليست نشاطاً ميكانيكياً وإنما تجدها فى أدائها تسعى للتوفيق بين عناصر المشروع المختلفة ومعالجتها ترتبط بالظروف التى يباشر فيها هذا العمل ، مما يوضح أهمية الكفاءة الإنسانية فى قيادة الآخرين وتوجيههم واتخاذ القرارات والمفاضلة بين الخطط والسياسات الممكنة حتى يمكن اختيار أنسبها لتحقيق الهدف المطلوب . ولعلها هى ذات المهام التى حددها (فايول) أحد رواد الإدارة العلمية فى كتابة (الإدارة العامة ، بقوله يقصد

بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة (الهوارى
نقلا عن فايول 199) .

نشأت الإدارة التربوية :

يعتبر علم الإدارة بوجه عام والإدارة التربوية بوجه خاص من العلوم الحديثة نسبياً حيث ظهر أول مفهوم للإدارة بمعناها عام 1911 وكان أول المفاهيم المبكرة التي ظهرت للإدارة في حين أن الصناعة في أمريكا في أوائل القرن العشرين كان رائد الإدارة العلمية هو (فريدريك ونسلو تايلور) الذي لقب بأبي الإدارة العلمية . وأصبحت الإدارة حركة عالمية بعد عقد أول مؤتمر دولي في براغ عام 1924 .

وتطورت الإدارة تطوراً سريعاً بعد الحرب العالمية الثانية حيث كان تطورها من الضرورات التي فرضتها الرغبة في كسب الحرب من جانب الولايات المتحدة الأمريكية . بعد أن ، تأكدت أن الإدارة الناجحة ضمان الوحيد لاستغلال الامكانيات المتاحة المادية والبشرية استغلالاً لا يكفل الحصول على النصر بأقل خساره ويعتبر ميدان الإدارة التربوية كذلك من ميادين الدراسات الحديثة وليدة القرن العشرين وإن كانت الممارسة الفعلية لها قديمة قدم الحضارة البشرية نفسها ، إلا أن تطور الإدارة التربوية على أساس علمي اعتمد في ذلك على تصور مفاهيم الإدارة في مجالات الصناعة وإدارة الأعمال في النصف الأول من القرن العشرين وحتى اليوم .

2/ أهمية الإدارة :

لاشك أن الإدارة تمثل الفيصل القاطع بين النجاح والفشل لأعمال الوحدات والمنظمات سواءاً كانت حكومية أو خاصة .
والحاجة للإدارة تعتبر ضرورية لأي من الوحدات بدءاً من الوحدات الصغيرة حتى أعلى المستويات بإدارة أعمال الدولة - مجلس الوزراء ورئاسة الجمهورية .
وبالطبع كلما زاد حجم المؤسسة زادت الحاجة والأهمية للإدارة ولا بد من تناسب تأهيل المديرين . بحيث تتناسب قدراتهم والجهد الإداري الملغى على عاتقهم ولاشك أن توفر الإدارة الرشيدة الضوء الأخضر للإنطلاق وتطور وتنمية المجتمع ، والاستخدام الفعال للموارد المختلفة والمزج بين العناصر المختلفة للمشروع من أرض وعمل ورأس مال يؤدي إلى احداث التنمية المتبادلة بكافة المجالات في المجتمع .

3/ عناصر الإدارة : يمكن أن نذكرها فيما يلي :

أولاً التخطيط : Planning :

هو الوظيفة الإدارية التي تتضمن الأهداف المنظمة وإجراءات العمل فيها وبرامجها وإذا لم تكن هناك أهداف فمن الصعب أن يكون هناك تخطيط . أي أن

التخطيط مهمته تحديد الأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق الأهداف مع الأخذ في الاعتبار الإمكانيات المتاحة والقيود التي تفرضها الظروف والمناخ السائد. (ابراهيم عصمت مطاوع وامنية احمد حسن - الاصول الادارية للتربية - دار المعارف 1952 ص 12)

أ/ مراحل وخطوات التخطيط :

مرحلة تحديد الأهداف :

يعتبر تحديد الهدف من الخطة هو الخطوة الأولى مثلاً بهدف وزارة التربية والتعليم العام لإنشاء 10 مدارس ثانوية نموذجية في الولايات الأقل نمواً لهذا العام 2011

" ثم يتم تحديد الوسائل والطرق التي تلزم بتحقيق هذا الهدف وبالتالي تحديد العناصر المالية والتقدير الفعلي لهذا الهدف تحديد العناصر البشرية من معلمين وكوادر مساعدة . وأيضاً تحديد العناصر المادية والتي سيتم بها تنفيذ الخطة ومصادر التمويل سواء كانت محلية أو أجنبية .

ب/ الاستراتيجيات :

التخطيط الاستراتيجي : يعني التخطيط طويل الأجل أي التخطيط لفترات طويلة كالأستراتيجية القومية الشاملة التي تنفذها الدولة حالياً وعلى مدى الخمس والعشرين عاماً القادمة يستخدم في هذا أساليب التنبؤ العملية طويلة المدى لمختلف المؤثرات المتوقعة - ثم يتم تحويل هذه الاستراتيجيات إلى خطط تنفيذية أصغر وهي ما يعرف بالتخطيط التكتيكي .

ج/ مرحلة وضع الخطط :

بعد تحديد الاستراتيجيات العامة لتحقيق الأهداف يتم وضع الخطط الوظيفية بدءاً بتحديد أهدافها ثم عمليات التنبؤ بالمؤثرات المختلفة وبالتالي تحديد الاحتياجات المختلفة في الموارد وتدرجها إلى برامج أقل ثم تحويلها إلى قوائم مالية .

ويلى ذلك عملية مراجعة الخطة ولاشك أن مرحلة مراجعة الخطة عملية ضرورية من أجل تحقيق الفاعلية والمرونة في الخطة الموضوعه وفيها تتم مراجعة النتائج الفعلية مع ما هو مخطط مسبقاً لإجراء التعديلات اللازمة .

وينتج عادة عن عملية المراجعة إستبدال تغيرات الظروف أم هناك خلل في الخطة ذاتها يستدعى تحويلها وفي كل الحالات تستوجب المرونة لإجراء التعديلات وتقويم الخطة حتى تتمكن من الإستمرار تحقيقاً للهدف المنشود

د/ السياسات :

وتعرف السياسات بأنها مجموعة من القواعد العامة توضع بمعرفة المديرين فى المستويات الأعلى لتوجيه وضبط الأعمال التى تتم عن المستويات الإدارية الأقل (نفس المرجع السابق)

وتعرف أيضاً :

ترجمة للأهداف بما يودى إلى تحقيقها أى أنها نوع من التخطيط وتعرف أيضاً بانها خطوط عامة يسترشد بها فى صنع القرارات وتبين الحدود التى ينبغى الا يتجاوزها القرار بحيث نوجه نحو الهدف المحدد وهى بمثابة كاشف فلاش يوضح الطريق أمام المرؤوس حول تسيير أعمالهم وهى عبارات عامة أو مفاهيم ترشد وتقرر المرؤسين فى المشروع تجاه نشاط محدد كالسياسات التربوية التعليمية وبالتالي تجدها تحكم استخدام المنشأة فى الوصول إلى أهدافها .

وتعرف أيضاً (قواعد عامة أو مفاهيم ترشد أو توجه تفكير المرؤسين عند إتخاذ القرارات فى مختلف الإدارات والأقسام

ثانياً : التنظيم : Organizing :

يقصد به توزيع المهام على العاملين وفق أسس سليمة تكفل تحقيق خطط المؤسسة وأهدافها مع إعطاء هؤلاء العاملين الصلاحيات " لإنجاز ما يسند إليهم من أعمال فى أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد - ويعتمد التنظيم على عدد من الأسس والمبادئ التنظيمية نوجزها فى :-

أ/ سلطة قيادية واحدة عليا تنسق أجزاء فعاليات التنظيم الإدارى .

ب/ وحدة القيادة والأوامر : أى تلقى الأوامر من رئيس واحد لتتلقى التعارض والازدواج .

ج/ تعدد المستويات الإدارية (عليا ، وسطى ، دنيا) ويقل عدد المديرين المسئولين صعوداً نحو قمة التنظيم أى وجود بناء هرمى أو سلم إدارى (سيد الهوارى) .

ثالثاً التوظيف : Staffing ::

يقصد بذلك اختيار العاملين حسب المواصفات المطلوبة من حيث المؤهلات العلمية والخبرة وغير ذلك ، ومن ثم تحديد الرواتب وشروط الخدمة ويعنى كذلك تقسيم العمل بناءً على التخصص أى أن يختصر عمل كل شخص على نوع من العمل ويتفرغ له ويتقنه . كما يعنى عدد الوظائف والإدارات أو الأقسام التى يستطيع المستوى الرئاسى الواحد الإشراف عليه ويعنى عدد الأشخاص الذين يمكن لرئيس واحد أن يشرف عليهم إشرافاً مباشراً يؤدي إلى الإتقان فى تحقيق الأهداف ، وهذا ما يشتمل على مبدأ المراقبة (على خضر على محاضرات فى مبادئ الإدارة والتنظيم - جامعة أم درمان الإسلامية . 2005 ص 22 رابعاً : التنسيق Coordinating)

هو عنصر رئيس شامل لأن التنسيق يتضمن المعانى الخاصة بجميع العناصر الأخرى ، والتنسيق هو الترتيب المنتظم لجهود المجموعة لكى نوحّد الجهود فى التصرف والتنفيذ لتحقيق الأهداف المحددة . وهدف التنسيق الكفاية المنظمة وهو ضرورة مستمرة وقائمة وكلما كان حجم المؤسسة صغيراً كان التنسيق أسهل والعكس صحيح .

خامساً المتابعة وكتابة التقارير Reporting

يعنى ذلك التأكد من أن النتائج التى تتحقق مطابقة للأهداف وذلك يتطلب الآتى :

أ/ وجود معايير يتم القياس بموجبها

ب/ تشخيص المشكلات وعلاجها آنيماً باعتبار أن المشكلة انحراف عن شئ مطلوب .

ج/ كتابة التقارير دورياً تعنى اكتشاف الإنحراف وتحديد الأشخاص المسؤولين عنه وتقديم توصيات للحل الأفضل (على خضر على - محاضرات فى مبادئ الإدارة والتنظيم - جامعة امدرمان الإسلامية 2005 ص 12) .

سادساً : الميزانية Budgeting:

ذكر محمد كمال النصرى أن الميزانية عبارة عن ترجمة مالية لكل ما يتم التخطيط له ، وعلى أساسه تقرر الجوانب التى تطبق أو تؤجل وتشمل الميزانية كافة بنود الصرف والموارد وتحدد الجهات التى تمولها وتوقيت التمويل ونوعه وقدره وفى الإدارة المدرسية قد تساعد مجالس الآباء فى التمويل بأشكال مختلفة . وقد يكون التمويل عبارة عن عون محلى أو خارجى أو خيرى أو من أوقاف معينة ولا بد أن يكون العمل فى تحديد الميزانيات دقيقاً والأحدث تأثير فى تحقيق أهداف الخطة (محمد كمال النصرى ، مذكرة عن الإدارة التربوية والتخطيط التربوي لطلبة دبلوم التربية ابريل 2004 ص 6) .

وقد اقترح البروف جورج بارون George Baron استاذ الادارة التربوية لكلية التربية على مؤسسة كلوج أن تقوم كلية التربية بعمل دراسات وبحوث على المحتوى وتعريفه في مجال الادارة التربوية باعتبارها من العلوم التربوية وذلك ليس فقط في بريطانيا بل وفي الدول الأخرى التي تقدمت فيها الادارة التربوية تقدماً جوهرياً .

ومن أوروبا انتقل علم الادارة التربوية إلى الاتحاد السوفيتي ثم إلى العالم ، ومن هنا بدأ علم الادارة التربوية يفرض نفسه على العلوم التربوية الأخرى ويتخذ لنفسه صفة بين هذه العلوم ، فبدأت كليات التربية في المجتمعات الغربية والشرقية تقوم ضمن مناهج الدراسة المعنادة مقررات في الادارة التربوية وقد ساعد على رسوخ هذا الاتجاه وعلى تطوير الادارة تقدم العلوم السلوكية والتقدم الذي حدث في مجالات الادارة الأخرى كالصناعة والمال والتجارة وقد تطورت النظرة إلى الادارة التربوية تطوراً كبيراً في السنوات الأخيرة وجاء هذا التطور نتيجة لعدد من العوامل منها :-

- 1- إضفاء الصيغة العلمية على الادارة باعتبار من يعمل بالادارة صاحب مهنة
- 2- تركز الدراسة على الادارة التربوية باعتبارها ظاهرة سلوك وأداء وتفاعل اجتماعي وعلاقات انسانية وغيرها .
- 3- استخدام النظريات والنماذج في دراسة الادارة التربوية .
- 4- تحليل الادارة إلى بعدين رئيسيين أحدهما يتعلق بالمحتوى والآخر بالطريقة
- 5- الاعتراف بالواقع الجديد للادارة الحديثة كالتكنولوجيا والانفجار المعرفي والظواهر السكانية والعقائدية والتعبير والصراع في نظام القيم .
- 6- اهتمام الباحثين بدرجة كبيرة بالدراسة العلمية للادارة

وتعليم الادارة التربوية يجب أن تكون مثله مثل الطب والقانون وينبغي أن يستهدف اكساب الدارسين والمعلمين المهارات والاتجاهات التي تساعد في فهم وحل المشكلات الادارية في مجالات عملهم وتخصصاتهم . وتعليم الادارة بهذا المفهوم يتطلب الآتي :-

- 1- أن تركز المادة التعليمية على نتائج البحوث الميزانية والمسحية والوصفية
- 2- الا تقتصر وسائل التعلم في مجالات الادارة التربوية على الأساليب التقليدية كالمحاضرات النظرية بل يجب أن تمتد لتشمل مناقشة الحالات وتمثل الأدوار والتدريب بالاضافة إلى قدر مناسب من النشاط الميداني .

3- أن يتوفر فى المنشغلين بالتدريس فى هذا الميدان المعرفة والدراية بأحوال الإدارة والخبرة العلمية النشطة بالإضافة إلى الاهتمام والخبرة بالبحوث الميدانية

4- أن يكتفى فى المراحل الأولى من تعليم الإدارة بأعداد الممارس العام على أن يقتصر اعداد المختصين على أن يتوفر فيهم القدرات الذهنية والبحثية لممارسة العمليات الإدارية فى الوظائف العليا أو من تتوفر فيهم القدرة على عمل البحوث فى الدراسات العليا .

ودراسة الإدارة التعليمية يهم بوجه عام أربع فئات وهم :

- القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم وكليات التربية التى تقوم بإعداد وتأهيل المعلمين .

- طلاب كليات التربية ومعاهد اعداد المعلمين والمعلمات
- الباحثين فى مجال الإدارة والمهتمين بدراسة قضايا التعليم .

الإدارة المدرسية

مفهومها ونشأتها وأهميتها

مفهوم الإدارة المدرسية :

الإدارة المدرسية عنصر مهم من عناصر العملية التربوية يعمل على حفز عناصر العملية التربوية المادية والبشرية وتنشيطها فهة تتغلغل فى جميع أوجه النشاط التربوي ومن هنا تأتى أهميتها وهى عنصر غير ملموس ولكن يستدل على عدم وجودها بالنتائج السيئة . (فاروق شوقى البوهى الإدارة المدرسية - كلية التربية - جامعة الاسكندرية - دار قباء للطباعة والنشر - القاهرة -2001م) .

وهناك عدة تعريفات للإدارة المدرسية فقد أورد فاروق شوقى بأنها (هى حصيلة العمليات التى يتم بواسطتها وضع الامكانيات البشرية والمادية فى خدمة أهداف عمل من الأعمال والإدارة تؤدبوظيفتها من خلال التأثير فى سلوك الأفراد) .

أو (هى العمليات التى يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية وتوجيهها توجيهاً كافياً لتحقيق أهداف الإدارة المدرسية) .

وأورد فاروق شوقي البوهى تعريف للإدارة المدرسية بأنها مجموعة عمليات تشمل التخطيط والتنسيق والرقابة والتقويم في ضوء الأهداف وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد بما يحقق أهداف الإدارة المدرسية .

أهمية الإدارة المدرسية :

وجود مدير مدرسة وكيل ومعلمين وطلاب موظفين على رأس الإدارة المدرسية يقوم بتنفيذ الأهداف المراد تحقيقها ويقرر من كل جزء من أجزاء العمل التربوي وتوجيه المعلمين وإرشادهم وتنسيق التعاون بينهم ومطابقة الأعمال المطلوبة للسياسات التربوية المعلنة من قبل الوزارة ... ومعالجة أسباب القصور وتصحيحه ويكون مدير المدرسة هو بمثابة قائد الفريق الواحد الذى يوظف الجهد الجماعى في كافة العمليات الإدارية والتربوية بالمدرسة والإدارة المدرسية هى مسؤولية جماعية وليست فردية .

طبيعة النشاط الإدارى تحديد الأهداف وتحديد العناصر الواجب استخدامها وتحديد كيفية هذا الاستخدام والوقت المناسب لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل ووضع ذلك في خطه .

أن المبرر من وجود الإدارة المدرسية هو الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية من طلاب ومعلمين وعمال وموظفين وأدوات وأثاثات وأموال لتحقيق حاجات الطلاب وتنمية قدراتهم .

أن مدير المدرسة كرئيس للإدارة المدرسية ليس حراً في إتخاذ ما يراه من قرارات إنما يحكم تصرفاته قاعدة المسؤولية الجماعية وعليه أن يأخذ بعين الاعتبار المجلس التربوي الذى يعمل معه والمعلمين والطلاب والمجتمع الذى توجد به المدرسة وأن يكون متوازن بين المصالح المتعارفة لأفراد المجتمع المدرسى .

أهداف الإدارة المدرسية :

شيداً في الإدارة المدرسية فلم تعد مجرد تسيير شئون المدرسة سيراً روتينياً ، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته ، والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع وحصص حضور التلاميذ وتغيبهم ، والعمل على أتقانهم للمواد الدراسية بل أصبح محور العمل في حضور الإدارة يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والامكانيات التى تساعد على توجيه العقلى والبدنى والروحي والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو كما

أصبح يدور أيضاً حول تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع وهكذا أصبح تحقيق الأهداف التربوية الاجتماعية حجر الأساس في الإدارة المدرسية بعد أن كان يضع في معنى وسط النواحي الإدارية وقد تغير الاتجاه نحو الإدارة المدرسية نتيجة لتغير النظرة نحو العملية التربوية .

فقد أظهرت البحوث النفسية والتربوية الحرفية أهمية الطفل تفرد بأهمية الفروق الفردية وأوضحت أن العملية التربوية عملية نمو في شخصية الطفل في جمع نواحيها . وأكدت الفلسفات التربوية أن الطفل كائن ايجابي نشيط كما أظهرت دور المعلم والمدرسة في توجيهه وساعده في اختيار الخبرات المربية التي تساعد على نمو شخصيته وتؤدي الى نفعه ونفع المجتمع الذي يعيش فيه . وكانت هذه الأراء التربوية تحول الإدارة المدرسية من الاهتمام المطلق بالأعمال الإدارية الروتينية إلى الإهتمام بالطفل وإلى ضرورة مساعدته للتمتع بطفولته وحل مشكلاته اليومية وإعداده للمستقبل .

وظيفة الإدارة المدرسية :

لقد أدى تطور الفكر الإداري والفلسفي والتربوي إلى تغير وظيفة الإدارة المدرسية وإتساع مجالها في الوقت الحاضر ، (نفس المرجع) فلم تعد الإدارة المدرسية مجرد عملية روتينية تهدف لتسيير شئون المدرسة سيراً رتيباً وفق قواعد وتعليمات معينة صادرة من السلطات التعليمية الأعلى كالمحافظة على نظام المدرسة وحصر غياب التلاميذ وحضورهم وحفظهم للمقررات الدراسية والمحافظة على الأحوال الدراسية با أصبحت بالإضافة إلى ذلك عملية إنسانية تهدف إلى تنظيم وتسهيل نظام المدرسة ووضع المعلم في المكان الذي يناسب مع قدراته وخبراته ومؤهلاته الدراسية وتوفير الظروف والامكانات المادية والبشرية التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية وتنمية المعلمين وتدريبهم والنهوض بالمكتبات المدرسية ورعاية الموهبة وعلاج المتأخرين دراسياً وتقويم الخدمات الصحية للطلاب وإعداد برامج التوجيه والإرشاد الطلابي والإشراف على النواحي المالية للمدرسة وتنظيم العلاقة بين المدرسة وبيئتها .

إن الإدارة المدرسية تعطي كل إهتمامها ووقتها للجوانب الإدارية وتفضل الجوانب الفنية عند قيامها الإدارية الفنية لابد من تراعى ما يلي :

أ/ اختيار البديل الملائم في إتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف التربوية بأقل ما يمكن من المال والوقت والجهد .

ب/ شحذ الهمم أى تحفيز العاملين والتنسيق فيما بينهم

ج/ التأكد من تحقيق الأهداف وإكتشاف الانحرافات وإتخاذ الإجراءات الصحيحة لوضع الثواب للالغاء وأبداع العقوبات المقصرين في أعمالهم .

حتى تحقق الإدارة المدرسية الأهداف المرجوه منها ، في ضوء السياسة التعليمية التى يؤمن بها المجتمع بغى أن يخرج من مفهومها التقليدي لتكون عمليات فنية وتنظيم للعلاقات الانسانية من أجل أهداف مشتركة يتطلب تحقيقاً وتخطيطاً مشتركاً وتقويماً مستمراً فالوظيفة الفكرية للمدرسة مشتركة بين المعلمين وجمع أطراف العملية التربوية وفى مقدمتهم مديرى المدارس ولذلك لابد من نضع قدراً أكبر من الصلاحيات والسلطات بين يدي مدراء المدارس .

إن الإدارة المدرسية لم تعد في ضوء التطور الحديث عملاً يستطيع كل فرد أداءه وبالكفاءة المطلوبة . فقد أصبحت علماً له أحواله وقواعده يحتاج في من يمارسه صفات وسمات شخصية ونفسية وعقلية خاصة لها أخلاقياتها وتقاليدها المستمدة من الإدارة المدرسية كعلم .

لذلك ينبغى على الإدارة التعليمية أن يكون حريص كل الحرص عند اختيار مدراء المدارس فيتم اختيارهم بعناية فائقة وفق شروط معينة بالإضافة إلى تدريبهم أثناء الخدمة وإمدادهم بالنظريات والمفاهيم الإدارية والنفسية والتربوية والاجتماعية والاقتصادية وكيفية إجراء البحوث الميدانية .

أنماط الإدارة المدرسية :

هنالك عدة أنماط متعددة للإدارة المدرسية

هنالك مدير يرسم يضع في ذهنه مت... صورة معينة لمدرسته فيرسم الخطط والسياسات التربوية التى تكفل تحقيق هذه الصورة إن يظهر المدير الود للمعلمين والاحترام لمن ينسجم سلوكه معه بما يظهر الخباء والشعور لمن يحالفه واجتماعات المعلمين في هذه المدرسة قصيرة والمنافسات فيها مقصوره مع من يصطفيهم المدير من المعلمين ويعطى خططه وبياناته بسرعة وإنجاز والمدير عادة في هذه المدرسة يهتم بالانتاجيه ولذلك نضع من الوسائل ما يحقق سير المدرسة بدقة وإنظام ويكون متحمساً لعمله يطلع على كل صغيرة وكبيرة في المدرسة ويتأكد من سير العمل في الطريق المخطط له وقل هذا المدير رجل أوتوقراطى يرى أن الإداره على انها إصدار القرارات والتعليمات .

وهناك مدير آخر يؤمن بالمبادئ الديمقراطية ويرى أن مدرسته ينبغي أن تسير وفق فلسفته وأسس ديمقراطية لذلك نجد هذا المدير يناقش المشكلات مع المعلمين ذوى النفوذ قبل عرضها في اجتماعات وعادة فإن هذا المدير يرأس الاجتماعات ويخطط لها ويشرك البعض في التخطيط لها ويشرك البعض في التخطيط وله القدرة على التوجيه الجماعى إذ يعرف من يناصره ويعرف من يعارضه وكيف يسلك مع كل منهما .

إن الإدارة بناء على هذا المفهوم تقوم على التوجيه اللبق لأداء العمل ويكون المعلمون عادة راجين عن هذا اللون من الإدارة على الرغم من عدم مشاركتهم في رقم سياسة المدرسة مفهوم الأهداف :

الأهداف هي الغايات المراد الوصول إليها ، ولا يمكن تصور أى جهد جماعى منتج دون أهداف ، فالأهداف هي نقطة الانطلاق فى التخطيط لأنها تحدد الاتجاه العام لمجهودات الجماعة ، فإذا لم يكن هناك هدف أو أهداف كان هذا الجهد الجماعى جهداً ضائعاً .

والأهداف تتعلق بالمستقبل وبالآمال المراد تحقيقها فى المستقبل والفرق بين الأهداف والآمال هو أن الأولى تمثل نقطة وصول يبذل فى سبيلها مجهودات فهى ليست كالآمال مجرد رغبات . وتكون الأهداف أما فى الأمد القريب أو الأمد البعيد فيقال للأولى اهداف مفيدة والثانية اهداف طويلة المدى . وتكون الاهداف على مستوى الادارة التربوية الاتحادية الولائية تسمى اهداف عليا أو اهداف عامة أو أساسية وتتفرع الاهداف العامة إلى ولائية ومحلية . واهداف خاصة بالمنهج الدراسى ولكل مادة دراسية على حدة ويعتبر تحديد الاهداف من أهم الوظائف الادارية التربوية .

فوائد تحديد الاهداف :

لتحديد الاهداف التربوية عدة فوائد منها :

1- تحدد الاهداف الاتجاه العام للمجهودات الجماعية فلا يمكن تصور جهد جماعى منتج دون اهداف .

2- تيسر الأهداف التنسيق بين مجهودات الافراد والوحدات ، فعندما يعرف كل فرد فى الادارة أو الوحدة الاهداف المطلوب الوصول إليها فإن جميع الافراد يعملون متعاونين للوصول إلى الهدف بأقل درجة تمكنه من التداخل أو التعارض فى الاعمال

3- تساعد الاهداف فى وضع خطة متكاملة متناسقة مع بعضها .

4- تعتبر الاهداف بمثابة دافع لكل فرد فى المجموعة للقيام بالعمل بواسطة ربط اهدافه باهداف الادارة التربوية .

5-الاهداف مقياس للرقابة وتقييم الأداء أثناء التنفيذ أو بعد الانتهاء من التنفيذ عن طريق قياس الاهداف بالنتائج التي تم الوصول إليها .

الشروط الواجب توافرها فى الاهداف :

لكى تتحقق الفوائد السابقة الاشارة إليها يجب أن تتوافر فى الاهداف الشروط الآتية :

1- أن تكون الاهداف صريحة وواضحة ومفهومة لجميع العاملين بالادارات التربوية .

2- أن تكون عملية ودافعية وممكنه التحقيق لا مجرد احلام يصعب الوصول إلى تحقيقها.

3- أن تكون مرتبطة بقدر الامكان باهداف الافراد الذين يكونون الجهد الجماعى وذلك ضماناً لتعاونهم وقيامهم بالاعمال المراد تحقيقها وانجازها .

4- أن تكون قابلة للقياس وليست مجرد كلمات عامة والا لما مكن معرفة ما تم تحقيقه من عدمه .

5- الا تتعارض مع الفلسفة العامة أو السياسة العامة مع الدولة أو تتنافى مع التوجيه أو القيم الروحية للمجتمع .

6- الا تذكر الاهداف لمرحلة معينة من التعليم أو نوع معين من التعليم كالتعليم الاكاديمى واهمال الجوانب الاخرى كالتعليم الفنى مثلاً .

كما أن التعليم لم يعد الغرض منه اعداد الفرد للحياة فقط بل أن اعداده وفقاً لخطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية فقط بل أن التعليم واجب دينى وقومى وانسانى فى آن واحد يهدف إلى صالح الامة وفرادها .

أنواع المعلومات اللازمة للتخطيط التربوى :

1- معلومات سكانية

1.الزيادة المتوقعة فى عدد السكان خلال عشر سنوات أو عشرين سنة

2.الهجرة الداخلية والخارجية والعكسية للسكان

3.معدل سجل المواليد بالنسبة لمعدل الوفيات

4.نسبة من هم دون العشرين بالنسبة إلى مجموع السكان
5.معلومات وبيانات خاصة بحصر الطاقة العاملة في المجتمع وتصديقها من حيث مستوى التعليم والسن

6.معلومات وبيانات احصاءات تربوية من حيث الاعداد والسنون الواجب دخولها المدرسة واعداد الطلاب في المدارس في مستويات التعليم الأساسى والثانوى .

7.معلومات اجتماعية وتشمل المظاهر السكانية ، التكوين الطبقي للمجتمع - الجماعات التى تمارس ضغوطاً على التعليم ومدى تقبل المجتمع للتعليم موقف المجتمع من تعلم المرأة وأثر الثقافة والعادات وتعددتها ... وغيرها .

2 الخريطة التربوية :

وتشمل الآتى :

أ/ الهيكل التربوى من حيث التعليم ونوعياته والصفوة الدراسية بكل مرحلة وكل نوع من التعليم ونظم تقييم الطلاب أو الاجتماعات والمدة الدراسية وفترات الاجازات خلال السنة وفى نهاية العام الدراسى .

ب/ والوظائف والاختصاصات التى تقوم بها المؤسسة التربوية من مدارس ومعاهد اعداد المعلمين مراكز تطوير المناهج والبرامج الدراسية

ج/ عدد المبانى المدرسية والتجهيزات اللازمة لها الاراضى المخصصة لهذه الانية وحالة المبانى القائمة

أهمية التخطيط :

يمكن أن يزيد من قدرة العمل على التأقلم أو التكليف لاحتمالات المستقبل والتنبؤ باحداثه وتحديد أفضل مسارات العمل فى ضوء ما يتحمل حدوثه كما أنه يساعد على بلورة الاهداف ويقضى الارتباط بالقرارات التى ترتبط جميعها بالاهداف العامة للعمل كما أنه يساعد فى إحداث التحسينات عبر طريق اتاحة فرص المتابعة والتجريب والتقييم .

1.يقلل من الوقوع فى الخطأ ويساعد فى الاستخدام الامثل لموارد العمل المادية والبشرية

2. يمكن من تحقيق رقابة فعالة لان تحديد الاهداف يساعد على معايير رقابة تكفل دقة وموضوعية عملية الرقابة

3. يساعد على تشخيص مشكلات المستقبل واتخاذ الاجراءات الكفيله لمواجهتها

4. يساعد فى اتباع واختبار الاساليب المناسبة لتحقيق الاهداف كما أنه يزيد من فعاليات الاداريين حيث تكون أهداف عملهم واضحة ومحددة مما يساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة فى ضوء الاهداف المطلوبة .

وظائف التخطيط التربوى :

1. توفير الاحصاءات المتعلقة بالاسكان والقوى العاملة والمصادر المالية والمعاهد والمؤسسات التربوية والمعلمين والطلاب ومن هم فى سن الدراسة مستوياتهم وما يتعلق بنفقات التربية الثانية والمنكررة .. فهمها .

2. تحديد الأهداف التربوية فى ضوء الفلسفة العامة والفلسفة التربوية المتعلقة بالمعرفة لواقع التعليم ومدى انتشاره وبإمكانات البلد المادية والبشرية وأوضاعه الاجتماعية وما يسعى لتحقيقه .

3. تحقيق الأهداف الاجتماعية بتكافؤ فرص التعليم أمام المواطنين

4. تحقيق الأهداف الاقتصادية تضمن تزويد المواطنين بالكفايات والمهارات التى تساعدهم على ولوج قطاعات النشاط الاقتصادى المختلفة والتكيف مع متطلبات الانتقال فى قطاعات النشاط المتغيرة واستغلال القوى العاملة بشكل يضمن تحقيق التطور الاقتصادى بطرق علمية سليمة .

5. تحقيق أهداف سياسية تتمثل فى الحفاظ على الكتاب السياسى والاجتماعى للدولة وتنمية الروح الوطنية والقومية لدى المواطنين وتنمية وتربية المواطن لصالح القادر على التفاعل مع مجتمعه .

أهداف ثقافية :

تتمثل فى تنمية الثقافة وتطويرها وترويجها عن طريق البحث العلمى والمحافظة على الثقافة الانسانية ونشرها ونشر التعليم وإزالة الأمية واعتبار التعليم حقاً من حقوق المواطنين كافة بغض النظر عن امكاناتهم المادية

وإنتمءاءاتهم الاجتماعية ورفع مستوى الثقافة بينهم وتطويرها والقضاء على عوامل التميز الثقافي والاجتماعى .

ثانياً :

التنظيم :

وهو عملية توزيع أوجه النشاط المختلفه على أفراد الجماعة فى تفويضهم السلطة لإنجاز ما اسند إليهم من أعمال بأعلى مستوى للأداء مع أقل جهد وأقل التكاليف .

وقد تعددت المفاهيم العملية التنظيمية من جانب كبار علماء الإدارة والتنظيم المعاصرين نستعرض بعضها فيما يلى :

- يرى هارولد كونتز Harold Koontze (أن التنظيم هو تقسيم أوجه النشاط اللازم بتحقيق الخطط والأهداف وتجميع كل نشاط فى إدارة مناسبة بحيث يتضمن التنظيم تفويض السلطة والتنسيق)

ويقول (نيوز Nenuner كيلنج Keeling كاللوس ، Kallaus)

(التنظيم عملية إدارية يؤدى الأشخاص عن طريقها وظائفهم ، وتوضح العوامل المادية مع بعضها بأسلوب يكون وحدة قابلة للإدارة ، لتحقيق الأهداف المحددة الخاصة بالمنشأ .. مثل هذه الوحدة يطلق عليها تنظيم ويقول (ارنست ديل Ernest Dale)

(ينبغى على المدير عند القيام بمهمة التنظيم أن يبتشئ وظائف عن طريق تقسيم العمل إلى أقسام .. كل قسم يمكن إدارته عن طريق شخص واحد - كما وينبغى أن يقوم أيضاً بعمل الترتيبات اللازمة لتنسيق العمل والتي تعنى تقرير العلاقات بين مختلف الوظائف)

ويقول عميد كلية إدارة الأعمال بجامعة انديانا الأمريكية ارثر Arther (يتولى التنظيم مهمة تحقيق أهداف المنشأة من خلال الاستخدام الفعال للمصادر البشرية وغير البشرية . وغالباً ما يوفر التنظيم الوسائل التى تتعلق بتقسيم العمل ، وهيكل السلطة ، واتخاذ القرار ، وتنمية علاقات عمل سليمة بين جميع العاملين)

أهمية التنظيم :

يساعد التنظيم على ايجاد الوسيلة التى يمكن بها المديرون من القيام بمهام وظائفهم ، كما أنه يساعد على تحقيق الترابط بين جهودهم . أثناء مباشرتهم

لوظائفهم ، فالرئيس لا يمكن أن يكون فاعلياً إلا إذا علم على وجه التحديد بما يلي :

أ/ أوجه النشاط المنوط به

ب/ إلى من يجب عليه أن يرفع تقاريره عن نتائج العمل

ج/ من يساعد في هذه الأنشطة

د/ من هم الذين سيعرضون عليه نتائج أعمالهم

هذا فضلاً عن كيفية تكوين الجماعة وعلاقة هذا الرئيس بالرؤساء الآخرين وطرق الاتصالات الرسمية أفقياً ورأسياً .

أما بالنسبة للمعلم فليس المطلوب منه فقط المهارة بل يطلب منه أيضاً ما يلي:

أ/ العلم بمطالب الوظيفة (واجباته)

ب/ حدود هذه الوظيفة (اختصاصاته وسلطانه

ج/ علاقة الوظيفة التي يشغلها بالوظائف الأخرى

ومعنى ذلك أن التنظيم الجيد يساعد على تحقيق الأهداف العامة للإدارة التربوية والحصول على أحسن كفاية في الأداء وضمان سير العمليات التربوية الإدارية في سهولة ويسر .

خطوات عملية التنظيم :

أولاً : تصميم الهيكل التنظيمي :

أن المرحلة الأولى لوظيفة التنظيم هي تصميم الهيكل التنظيمي للوزارة الاتحادية ثم الوزارات الولائية ثم إدارات التعليم الأساسي والثانوي وهذه المرحلة تتعلق بالناحية الميكانيكية للتنظيم أي دون اعتبار لاي أفراد أو مراكز إدارية أو فنية ونادى الكثيرون من علماء الإدارة بضرورة فصل عملية تصميم التنظيم عن عملية ترتيب الوظائف اللازمة لهذا التنظيم حتى يتجنب الخبراء والمديرون التنظيميون الاتصالات والشعور الذي غالباً ما يصاحب التفكير في الأفراد مناصبهم حتى يصبح التنظيم علماً وموضوعياً خالياً من النزاعات الانسانية المتميزة (نفيسة عمر الطيب الامير الادارة التربوية مايو 2005 ص 5) .

وتصميم الهيكل التنظيمي هو جوهر عملية التنظيم ويقوم على أساس تحديد الأهداف والأنشطة اللازمة لتحقيقها وتقسيم هذه الأنشطة إلى مجموعات متناسقة

يمثل كل منها وظيفة رئيسية يتدرج تحتها مجموعات ووظائف فرعية وتنظيم هذه الوظائف في إدارات عامة وإدارات فرعية وأقسام تابعة لها وتحدد العلاقة بين الإدارات والأقسام بحيث تشكل الأهداف الجزئية لكل إدارة عامة وكل قسم في مجموعها والهدف النهائي من التنظيم وتصور هذه العملية في شكل هيكل تنظيمي رسمي يعتمد من الوزير بعد الموافقة عليه .

الهيكل التنظيمي :

بعد تصميم هيكل التنظيم لابد من تصوير هذا الهيكل الذي تم اختياره في لوحات (خرائط) للتنظيم . وخرائط التنظيم أما أن تكون دائرية أى يظهر فيها شكل التنظيم أو هيكل هرمي .

ونجد ن الشكل الهرمي يبدأ من قمة الهرم وزير التربية والتعليم الاتحادي أو الولائي أو مدير التعليم أو مدير المرحلة الأساسية أو الثانوى ثم يتدرج الى الوظائف فى المستويات الأدنى حتى تنتهى فى قاعدة الهرم الإدارى

ويرتبط هذا الترتيب بعلاقات افقية مع الوظائف فى نفس المستوى وعلاقات رأسية مع المستوى الأعلى ، على أن يخصص لكل وظيفة فى أى مستوى مستطيل يحوى على عنوان الوظيفة .

ثالثاً :

التوجيه :

التوجيه الاتصال بالمديرين والمعلمين عن طريق رؤسائهم وترشيدهم بالعمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية العامة فالتوجيه اذن ليس تنفيذاً للإعمال وإنما توجيه الآخرين فى تنفيذ اعمالهم وهو العمل الإدارى التربوي المتواصل ذى الاتجاهين من الرئيس إلى المرؤسين "بالعكس والذى يأخذ أشكالاً .

أنماط القيادة التربوية :

يمكن تعريف القيادة بأنها عملية تأثير متبادل لتوجيه النشاط الانساني فى سبيل تحقيق هدف مشترك أو هى القدرة على توجيه سلوك جماعة فى موقف معين لتحقيقه أو هى استماله أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك ينفقون عليه ويقتنعون بأهميته فيتفاعلون حقاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة

وسيرها في الإتجاه الذى يؤدى إلى تحقيق الهدف ، لذا تقوم القيادة بدور هام فى التطور والتقدم نحو تحقيق الهدف (منصور صالح العبدى - القيادة وبعض الانماط الادارية - جامعة النيلين 2009 ص 18).

هناك بعض النظريات التى تفسر القيادة على أنها مجموعة من الصفات ، فهناك (نظرية السمات تحدد عدد القادة على أن نظرية) نظرية المواقف توسع عن قاعدة القادة بمعنى أن كل شخص يمكن أن يكون قائداً في بعض المواقف وذلك إذا توافرت فيه الصفات التى تتطلب الموقف لتحقيق أهداف الجماعة .

وبصرف النظر عن اختلاف النظرية فى تفسير القيادة ، فإن جميع النظريات تسلم بأن القيادة حداً أدنى معيناً من المقومات القدرات والمهارات ينبغى أن تتوفر فى كل القادة ، فضلاً عن ذلك فسمات القائد التى تبدو ضرورية وفعالة فى جماعة أو موقف معين قد يختلف تماماً عن السمات الضرورية لقائد آخر فى وقت آخر أو من جماعة أخرى .

ويقرن البعض مفهوم القيادة بالادارة فيفترض أن الادارى هو فى الحقيقة قائدة المؤسسة التى يديرها ، غير أن واقع الحال هو ليس كذلك إذ قد يفقد الادارى دور القيادى إذا لم يقيم بما عليه من التزامات وظيفية واجتماعية وشخصية

ولم يكن على قدر من الكفاءة ، والمهارة المهنية والفنية زلم يحقق مع من يعمل معهم نوعاً من العلاقات الانسانية الفعالة التى تعتمد على الاحترام المتبادل والتقدير لكفاءته وقدرته فهو قد يفقد القيادة ولكنه يحتفظ بمركزه الادارى مما تكون له انعكاسات سلبية على العمل (نفس المرجع السابق).

وهناك من يرفض التعريف بين الوظيفة الادارية ووظيفة القائد لاعتبارات ادارية تربوية عديده اهمها أن الادارى يستطيع أن يلعب دوراً قيادياً فى مجالات عمله المختلفه سواءً ما يتعلق بمحتوى العملية التربوية أم تلك الخاصة باساليب تنفيذها فى دامت عملية القيادة التربوية متحركة تؤدى وظائف مختلفة ويتخذ منها الادارى ادواراً متميزة ادواراً متميزة فإن من واجباته الالمام بالاهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها .

أما القادة الذين يدركون حدودهم وامكانياتهم ويقدررون ما يستطيعون تقديمه من انجازات اولئك الذين يعملون معهم فيتحنون فرص القيادة فى المجالات التى يبرزون فيها انما يكونوا بذلك قد حافظوا على مركزهم القيادى وشجعوا على استغلال الطاقات الكامنة لدى من يعملون ويتبعون لهم إدارياً وهذا أفضل أسلوب للادارة وعليه يتوجب علينا معرفة انماط القيادة المختلفة .

1- القيادة التسلطية :

وهي تقوم على الاستبداد بالرأى والتعصب الاعمى وتستخدم أساليب الفرض والاجبار والارهاب والتخويف ، ولا تسمح بأى نقاش أو تفاهم وتقوم على توجيه عمل الآخرين باصدار القرارات والتعليمات ، والتدخل فى عمل الآخرين ، والقائد التسلطى هو القائد المستبد الذى يأمر مرؤوسيه بما ينبغى عليهم أن يفعلوه وكيف ينفذونه ومتى ؟ وأين ؟ ويكون القائد عادة سلبياً فى علاقاته مع مجموعته لا تربطه بهم علاقات انسانية سليمة ، ومع أن مثل هذا النوع من القيادة يؤدي إلى احكام السلطة وانتظام العمل وزيادة الانتاج خوفاً من الفصل أوالعقاب - الا أن مثل هذه القيادة فعالة فى المدى القصير وتطلب تماسك العمل مرهوناً بوجود القائد الا أنه فى المدى الطويل يظهر عدم الرضا والتذمر وعدم الارتياح بين افراد الجماعة مما يضعف من روحهم المعنوية ويقلل كفاءتهم وبالتالي من انتاجهم (منصور صالح العبرى - القيادة وبعض الانماط الادارية - جامعة النيلين 2009 ص 18.

2- القيادة التسلطية المحبة للخير :

تتصف هذه الإدارة بروح الاسرة أو روح الجماعة ويكون القائد هو رب الاسرة الذى يجبر افراد جماعته على الاعتماد عليه اعتماداً كلياً فى اشباع حاجاتهم وتحقيق حالة الرضا عندهم .

ولكى ينجح هذا النوع من القيادة لابد من أن يكون القائد قوياً عاقلاً حكيماً حازقاً وأن توحى شخصيته بالاحترام ، ويبتظر الجميع على يديه تحقيق الخير لهم ، وبالرغم من استعداد هذا القائد لتقديم الخدمات للغير الا أنه يتخذ قراراته دون اشراك الجماعة معه ولذا فان الفرصة ضعيفه امامهم لى يصبحوا قادة ويدعو هذا النوع من القيادة الى التواكل والاعتماد على وجود القائد باستمرار مما يفقد الجماعة ثقته فى ذاتها واحساسها بعدم القدرة على تصريف امورها إذا تخلى القائد عن قيادته لسبب ادارى او اجبارى .

3- القيادة التوسلية (الفوضوية) :

وهي القيادة التى تترك للآخرين حرية التصرف او حرية السلوك دون توجيه ودون تدخل فى شئونهم - ويتميز هذا النوع من القيادة بأنه أقل الأنواع من حيث تاريخ العمل ولا يبعث على احترام المجموعه لشخصيه القائد ، وكثيراً ما يشعر افرادها بالضيق والقلق وعدم القدرة على التصرف السليم فى المواقف التى تحتاج إلى توجيه النصح أو المعرفة مما يكون له آثار سيئه على العمل وعلى علاقة الجماعة بالقائد .

4- القيادة الديمقراطية :

هذه القيادة تعتمد على المشاركة فى اتخاذ القرارات وعمليات التخطيط والتنظيم مما يشعر الجماعة بالالتزام تجاه العمل ويشجعهم على تحمل المسئولية

وتنمية القدرة على الابداع والابتكار ، ويكون لهم حرية الاتصال فيما بينهم . هذا النوع من القيادة التوجيهية يبعث روح التعاون ويمكن من خلف قادة ، وتنبع حاله الرضا فى هذه الحاله من الشعور بالعمل الجماعى على أساس من التفاف السليم مع الاحتفاظ بذاتيه الافراد فيندفع الجميع نحو العمل بدوافع داخلية نهدف إلى تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة .

فالقيادة الديمقراطية هي القيادة الانسانية والجماعية التي تضمن التفاف الجماعة حول القائد ويتمسكون بولائهم له .

وللقيادة الناجحه تحتم على القائد أن يجعل من نفسه قدوة صالحة فى جميع أعماله وتصرفاته (المرجع السابق) .

وتقوم هذه الادارة على الأسس الاتية :

- 1- تشجيع فردية العاملين بالتعرف على الميول والقدرات والحاجات والاستعدادات مما يشجع على نمو الافراد ويسمح لهم بالتحمس والتجريب والابتكار .
- 2- تنسيق الجهود بين العاملين حيث يعمل الجميع معاً متعاونين ويتخلى كل فرد عن انانيته فى سبيل انجاح العمل .
- 3- المشاركة الفعالة الواسعة فى تحديد السياسات والبرامج وذلك يتم بالتشاور والاشترك فى تحمل المسئولية .
- 4- تكافؤ السلطة مع المسئولية وذلك بتفويض السلطة للعاملين بتسليمهم بعض الواجبات حتى يضمن نجاح العمل .
- 5- التعرف على ميول واستعدادات الآخرين وقدراتهم لأن ذلك يساعد على توزيع الأعمال على حسب قدرات وكفاءات العاملين .
- 6- العدالة بين جميع العاملين ومراعاة التوازن عند وضع تنفيذ أى عمل وتستطيع القول أن الادارة الديمقراطية هي التي تصلح للمؤسسة التعليمية لعدة عوامل هي (2) :

1/ انتشار الفلسفة التربوية الديمقراطية وتطبيقها وثبوت نجاحها

2/ كما أن البحوث في مجال علم النفس الاجتماعي قد أكدت أن الناس يعملون سويًا بطريقة أفضل وبفاعلية أعظم حين يشتركون في وضع أهداف وطرق العمل .

3/ أوضحت التحليلات لنتائج الأنواع المتعدده من الادارة أن الناس يكونون أكثر سعادة وانتاجاً وأقل تعدياً على بعضهم حين تكون القيادة تعاونيه من الجماعة .

4/ لاشك أن هنالك علاقة بين التربية الديمقراطية والديمقراطية لايمكن أن تتحقق وأن تكون في أمن واستقرار الا إذا قامت على قاعدة عريضه من الأفراد الأنكياء الذي يشعرون بالمسئولية وبقدرتها .

تفويض السلطة

التفويض بالسلطة يعني أن يعهد الرئيس المختص بجزء من سلطاته المخولة له أصلاً بموجب النظام إلى احد مرؤوسيه ليباشرها تحت إشرافه ، وهذا التفويض لا يعني انتقال المسؤولية إلى المرؤوس الذي فوضه الرئيس ، إذ تستمر مسؤوليات الرئيس كما هي ، ولو أخطأ المرؤوس في استخدام ما خول له من سلطة فإن رئيسه يكون مسؤولاً عما يترتب على هذا الخطأ أمام الرئيس الأعلى باعتباره لم يحسن التقدير بتفويض سلطات لا تتناسب والقدره الفعلية للمرؤوس كما أنه لم يحسن الاشراف على مباشرة هذا المرؤوس للسلطات المفوضه إليه على الوجه السليم .

ولما كان تفويض السلطة إنما يعني في حقيقته تنازلاً من الرئيس لمن بعض سلطاته إلى المرؤوس الذي فوضه في هذه السلطات مع استمرار مسؤولياته عن الواجبات المقابله لهذه السلطات لذلك فإنه لا يجوز قيام هذا المرؤوس بتفويض غيره فيمافوض فيه إلا إذا صرح له بذلك في قرار التفويض الصادر إليه .

وإذا كان من حق الرئيس أن يعيد النظر في السلطات التي يفوضها لمرؤوسيه فإن السلطات الأصلية المخوله لهم بحكم النظام الأساسي للوزارة لا يجوز إعادة النظر فيها إلا بمعرفة الادارة العليا التي تملك حق اقرار هذا النظام أصلاً . ويعتبر تفويض السلطة من الضرورات التي تحتمها عملية التنظيم فكما أنه لا يمكن لشخص واحد أن يقوم بكل الأعمال اللازمة لادارة التعليم وتحقيق أهداف التنظيم فإنه مع تضخم العمل الاداري واتساعه بالوزارة يصبح من غير الممكن لشخص واحد أن يمارس كل سلطة اتخاذ القرارات في التنظيم ، ويكون تفويض السلطة من المستويات العليا إلى المستويات الادنى لما حسب تسلسل الوظائف الرئاسية وطبقات الرقابة والاشراف في التنظيم ويمكن تفويضها إلى الرؤساء في المناطق المحلية والوحدات المدرسية . وتعرف عملية التفويض هذه بانها عملية اللامركزية . ويقوم صاحب السلطة بتعيين الواجبات والمسؤوليات التي يفوضها لمن يليه في السلطة مباشرة مثل تفويض الوزير بعض اختصاصاته لنائب الوزير أو أحد وكلاء وزارته وفقاً لما جاء في قانون التفويض بالسلطات المعمول بها في مصر ومثل تفويض مدير

المديرية التعليمية بعض سلطاته لوكيل المديرية أو تفويض ناظر المدرسة لبعض سلطاته إلى وكيل المدرسة .

ولما كان التوسع فى التعليم فى كل أنحاء الجمهورية يقتضى إنشاء فروع لإدارة التعليمية فى المحافظات إذ يستحيل عملياً القيام بمباشرة جميع أمور التعليم والمهام الإدارية من ديوان الوزارة فى العاصمة فقد أنشئ لوزارة التربية والتعليم فروع فى المناطق المحلية المختلفة تقوم بمباشرة اختصاصات الوزارة فى تلك المناطق وأطلق عليها اسم المديرية التعليمية فى المحافظات (منصور صالح العبرى - القيادة وبعض الانماط الإدارية - جامعة النيلين 2009 ص 18) .

وتتحدد سلطة المديرية التعليمية بمقدار التفويض الذى تمنحه الوزارة لها ويسلترم ذلك التنسيق أولاً بين اختصاصات ومسئوليات الإدارة المركزية (فى ديوان الوزارة) وبين المديرية التعليمية فى المحافظات وبين المستويات المتعددة لإدارات التعليمية على مستوى المدينة الواحدة فى كل محافظة .

وتفويض السلطة وسيلة أساسية تساعد الرئيس على أن يتفرع للمهام الرئيسية التى تناسب مستوى خبرته وترك التفعيلات التى يمكن أن تضيع الكثير من وقته إلى من يفوض إليه القيام بها . غير أن هناك نوعيه من المديرين لا يميلون إلى تفويض مرؤسيهم بجزء من سلطاتهم تجنباً لوقوع هؤلاء المرؤوسية فى الخطأ .

إلا أنه يجب أن يوضع فى الاعتبار دائماً أن المرؤوس لا تتاح له فرصه التعلم وكسب الخبرة إلا إذا أخطأ وصحح له رئيسه هذا الخطأ مما ينبغى معه المواءمه بين مقدار الأخطاء المحتمله ومدى الفائدة التى تتحقق بالنسبة لسهولة تدفق العمل وتنمية قدرات المرؤوسين فى حالة تفويضهم ببعض السلطات .

الإدارة والقيادة :

عرفت القيادة الإدارية بأنها (نوع متخصص من أنواع القيادة ، تستهدف كافة الأساليب الإدارية التى تؤثر فى سلوك الأفراد بما يكفل تحقيق الأهداف) .

ويتطلب ذلك بالضرورة أن يكون المدير الإدارى بارعاً فى القيادة وخلق تنمية صلة من التبعية له واقناع المرؤوسين واستمالتهم فالقيادة هى لب الإدارة وعرفها يعقوب تسوات (بأنها عملية التأثير على أداء الآخرين بشكل يجعلهم يشكلون سلوكاً يتفق مع تصورات الشخص المؤثر ، لقناعتهم بسداد رأيه وقوة حجته ومنطقه .

" أنها النشاط الذى يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال " .

مقارنة بين الإدارة والقيادة :

1- رجل الاداره يهتم بالحاضر أما القائد التربوى فيهتم باستمرار والتطوير والتغيير بمعنى أن رجل الادارة يحافظ على الوضع الراهن ، وليس لديه دور فى التعبير . لأنه يستخدم الوسائل والأساليب القائمه بالفعل من أجل تحقيق الأهداف أو الأغراض المقرره ، بمعنى أنه يحافظ على عناصر الاتزان والاستقرار أما القائد التربوى فهو داعية للتغيير والتطوير فى البناء والتنظيم ومن هنا يمكن أن ينظر إليه فى ظل أوضاع معينه بأنه يسعى لتحسين الأوضاع الراهنه فى عمله .

2- المدير الادارى يحتل سلطه معينه فى مجال معين لكن احتلال هذا المركز لا يعنى بالضرورة القيادة ، ولذا كان من الضرورى التمييز بين القائد الحقيقى وبين أى شخص يحتل مركز سلطه ، سواء كان رئيساً أم مديراً ، وقد ذكر (فلمينج Fleming) (يجب عدم الخلط بين القيادة الشخصية الناتجه من التعيين فى بعض المراكز أو فى حيازته الثروة والجاه ، وبين القيادة الجديرة فعلاً بهذا الاسم فالقيادة ليست سرادقاً للمركز سواء كان قائماً على الاعتبار الاقتصادية والمهنية أم السياسية أو عراقه الأصل والنسب . إذ لا يستطيع ممارستها الا أولئك الذين تتوافر فيهم الصفات والقدرات التى تؤهلهم للقيادة وهذا يعنى أن رجل الادارة يمارس سلطته بحكم ما يخوله له مركزه ووظيفته ، وهذه المسألة الرسمية تستند فى شرعيتها على القانون وقواعد التنظيم .

3- الادارة بالنسبه لرجل الاداره التعليمية تعنى بما يتعلق بالجوانب التنفيذيه التى توفر الظروف المناسبة والامكانيات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية . أما القيادة فتلتقى بما هو أكبر من هذا ، وتتطلب من يقوم بدورها أن يبذل ويبتكر ويخطط يستطيع من خلال ذلك أن يدرك الاهداف والاستراتيجيات المستقبلية لمؤسسته ولا يعنى ذلك أن القائد غير مسؤول عن الأمور التنفيذية والعملية الواقعه ، بل عليه القيام بمهمة الجانب الواقعى ومهمة التخطيط والابداع المستقبلى .

4- القيادة الادارية ليست مهارة مقنطرة تأتى آلياً عن طريق المركز والخبرة فالسن والأقدمية فى المهنة قد توصلان الى الادارة ولكنهما لا ينتوران القيادة إذ القيادة استعداد ومواصفات ومؤهلات معينة تنمى عن طريق الاعداد والتدريب الدقيق الذى يتحرر القائد به من الفردية والانانية وانعدام ضبط النفس والقيادة هى فن حفز الاخرين على أن يفعلوا ما يجب أن يفعلوه لخير وصالح الجماعه ذات العلاقة المتينه فليس بالضرورة أن يكون الشخص الذى يتمتع ببعض المهام الشخصيه المستحبه التى تمكنه بشكل أو

بآخر من ممارسه بعض المهام القيادية - قائداً جيداً وهذا لا ينفي أن يكون بعض الاداء بين قادرين على الارتقاء إلى مراكز قيادية إذ أن ذلك يعتمد على مدى قدرتهم على حضر الاخرين إلى العمل الجاد والتفانى من أجل الجماعة ، وعلى تنمية صفات القيادة فيهم كالتضحية والشعور بالمسؤولية والتفانى فى خدمة الجماعة (المرجع السابق).

أصناف القيادة :

هناك من يقول أ، القيادة الذين ولدوا بمواهب قيادية يسمون بالقادة الطبيعيين . وهناك من يقول أن القادة الذين اكتسبوا القدرة بوسائل التعليم والتدريب هم (القادة الاداريون) وعليه يمكن بيان خصائص القادة وأنواعهم على النحو التالى :

أ/ خصائص القائد الطبيعي :

أو ما يتميز به القائد الطبيعي هو ميله للاستئثار بالسلطة والاعتماد على نفسه فى انجاز الاعمال واتخاذ القرارات والتدخل الشخصى فى كل كبيرة وصغيرة من اعمال الجماعة التى يقودها حيث أ، ثقته بممارسات أعوانه ضعيفه فيلجأ إلى الرقابه على سلوكهم وممارساتهم بشكل شخصى حتى ولو حصل على أعلى الشهادات فى الاداره لكنه يظل فى حاجه إلى تطوير مهاراته والتدريب على التخطيط والتنظيم ليصبح فى مقدوره تفويض السلطة للاخرين ومشاركتهم فى اتخاذ القرارات والتعرف على الأساليب العلمية فى الرقابه على الأعمال على القائد يطور معارفه العلمية والدراسية فى الجامعات .

ب/ القيادة التربوية :

يمتاز القائد الادارى بخبراته العلمية والعملية وقدرته على قيادة مؤسسته انطلاقاً من الإطار العلمى للمعرفه لادارية والقدرة على التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابه .

وهو فى مركزه الادارى يجمع جهود الأفراد وينسقها بشكل فعال لايصال مؤسسته إلى أهدافها المرسومه . وهذا هو القائد الادارى الذى يمكن إعداده عن طريق التعليم والتدريب وتطوير مهاراته واكسابه خصائص ضرورية لوظيفته التى تتعلق بالأمور التالية :

1. تفهم معنى المسؤولية فى المستويات الادارية كافة ليتمكن من اتخاذ القرارات السليمة .

2. استطلاع آراء الاخرين والحكم على السليم منها ما هو صالح للمؤسسة والاقتناع بأهمية الجماعة التى تؤثر على المؤسسه وأن للقرارات الجماعيه منزلة مرموقه فى الادارة الحديثة ينبغى عدم تجاهلها .

3. التعرف على سلوك الأفراد والقدرة على التأثير فيهم لمعاونتهم على تطوير معارفهم وزيادة كفاياتهم الفكرية والعلمية وحفزهم على زيادة الانتاج .

4. قدرة التعبير على نفسه كتابياً وشفهياً وبشكل منطقي يقنع به الآخرين بأهمية قراراته من الناحية التطبيقية .

5. الصبر والجد وعدم الاستكانه إلى الكسل لأن القائد الإداري مسؤول عن الوصول بالمؤسسة إلى أهدافها حيث يتطلب هذا الأمر التطلع بالعمل الجاد .

وهناك أيضاً مجموعة من الخصائص يجب توافرها في القائد الإداري (عبدالمحسن المفرح - مساهمة الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية - مجلة المعرفة العدد 57 كلية العلوم الإدارية - جامعة الملك فيصل -2000 ص 46

1- القدرة العقلية

2- التفكير الابداعي

3- القدرة الجسدية التي تستلزمها ساعات العمل الطويلة

4- القدرة على إصدار أحكام سليمة وبعيدة عن الخيالات والأوهام

5- الثقة بالنفس للسيطرة على الرؤسين وتوجيههم

6- الهدوء النفسى والابتعاد عن القوغائيات

الكفايات التي يجب أن تتوفر في مدير المدرسة كقائد تربوى :

يتطلب نجاح القائد التربوى توفر مجموعه من المهارات الأساسية وهى جميعها لازمة لنجاح العملية التربويه وهى ثلاث مهارات :

1- المهارة الذاتية (الصفات والقدرات العقلية)

2- المهارات الانسانية

3- المهارات الفنية

المهارات الذاتية :

تعد شخصية المدير عنصراً مهماً فى القيادة التربوية لأن صفاته وخصائصه الشخصية لها أثر كبير فى تحديد اتجاهات واستجابات المعلمين لنواحي النشاط الاشرافى ويقصد بالشخصيه هنا مجموعة الصفات الجسميه والانفعاليه والعقليه للفرد كما يكون لمظاهرها المختلفه وقع على الاخرين وتؤثر فى استجابتهم للفرد . ويتحمل صدق ما يفتقده الكثيرون من أن كل فرد يولد ولديه استعدادات فطريه

معينه تعد الأساس الذى تنمو فيه شخصيته . وتعد قوة هذه الاستعدادات الفطرية عاملاً فى تحديد الشخصية النهائيه للفرد ، ولكن المؤثرات البيئية مثل المنزل والمدرسة وأسلوب الحياه فى البيئه المحلية والرفاق تلعب دورها فى استتارة أو احباط هذه الاستعدادات وفى تشكيل الاتجاهات والخصائص العقلية والاستجابات الانفعاليه التى يقر عن الشخصيه وبالإضافة إلى ذلك تعد بعض الخصائص الجسميه المعنيه مثل الصوت والقامه والهيئه والمظهر والحركات الخاصه من المكونات المهمه لشخصية الفرد . وخصوصاً لما لها من تأثير على استجابات الاخرين نحو الفرد . مع أن هذه الصفات الجسميه مهمه ، بل تكون فى بعض الحالات المتطرفه عوامل رئيسه إلا أن الصفات العقلية والانفعاليه ذات أهميه أكبر التأثير على استجابات الاخرين ، ولهذا فإن إنماء كل مظهر من المظاهر الشخصيه أمر بالغ الأهميه بالنسبه للقائد التربوى حتى تكون له شخصيه مرضيه

القوة الجسميه والعصبيه :

تعتبر الصحه الجيده وقوة الجسم من ضروريات مدير المدرسه ، وذلك لأن وظيفه ومهام مدير المدرسه كثيره ومتنوعه وشاقه ، وتحتاج مثل هذه المهام والواجبات جهداً مركزاً وشاقاً ، وحتى يستطيع الشخص الذى يعانى من ضعف فى جسمه وقوته أن يقوم بمسؤولياته الكثيره والمتنوعه بشكل متقن وأن المدير الذى يعانى من ضعف جسدى يشعر بالتعب بسرعه ، بذلك لن يستطيع أن ينجز مهامه فى الوقت المحدد .

قوة الشخصيه :

من السمات التى يجب توفرها فى مدير المدرسه وضرورتها تتأتى فى التأثير على الاخرين . بذلك فإن المدير الذى يمتاز بشخصيه قويه يكون تأثيره فى المرؤسين أكثر ويجذب ثقتهم فيه ، ويكون قادراً على إصدار القرارات دون تردد ودون تسرع أو تهور .

الحيويه :

الحيويه والنشاط والحماس للعمل من الصفات الشخصيه الواجب توافرها فى مدير المدرسه لأن المعلمين إذا ما لاحظوا أن مديرهم يندفع للعمل بحماس ونشاط وحيويه فإن ذلك ينعكس عليهم وسيشيع النشاط والحيويه والحماس بينهم لتحقيق الأهداف التربويه المطلوبه . وهذا يعكس المدير المتكاسل والكسول أو الخامل فإن إندفاع وحماس مرؤوسيه للعمل سيكون فى المستوى غير المقبول .

العلاقة اللفظيه :

وسيله مهمه فى التواصل الجيد بين المدير ومرؤوسيه ويستطيع المدير الذى يمتاز بالطريقه اللفظيه أن يوصل المعلومات والتعليمات لمرؤوسيه بأقل وقت وأقل جهد .

الصحة النفسيه :

أن العمل الذى يعتمد على قياده الجماعيه يحتاج إلى شخص يؤثر فيهم ويوجههم ويرشدهم ، وهنا ليس بالأمر السهل ، ولا يستطيع القيام بذلك إلا من تتوفر فيه صفات وسمات متعدده ومتنوعه . ومن هذه السمات الصحة النفسيه ، فإذا ما توفرت الصحة النفسيه فى مدير المدرسه وما يلازمها من استقرار نفسى وعاطفى ، فإنها تساعد على احتفاظ مدير المدرسه باعصابه سليماً تحت ضغط العمل والمهام الكثيره والمرهقه أحياناً واحتفاظه بقدرته على التركيز فى التفكير وإصدار الأحكام ، وتجعله قادراً على مواجهه المشكلات بثقه واتزان وهدوء .

الخلق الطيب والقده الحسنه :

المدير الناجح من لديه سعه الأفق والقده على حسن التصرف فى المواقف المختلفه واليقظه لمواجهه المشكلات والعمل على دراستها ولديه أيضاً قده على مواجهه الازمات والمواقف الحرجه فى اتزان وهدوء وثبات وهذا ينعكس على المرؤوسين لوجود مثل هذا المدير .

العدالة التامه :

على مدير المدرسه أن تتوفر له عداله فى تعامله مع مرؤوسيه دون محاباة أو تحيز أو طائفه أو عصبية أو السماح بوجود الوشايه بين مرؤوسيه وهناك مجموعه من السمات الجسميه والعقليه التى يجب أن تتوفر فى القائد التربوى (صلاح الدين جوهر - مقدمة فى ادارة وتنظيم التعليم - مكتبة عين شمس - القاهرة 1984 ص 109)

1. أن الشخصيه القيادية تحتاج إلى الكثير من لنشاط للتعرف على الجماعه التى تتولى قيادتها ، ودراسة الطرق التى تتعامل وتتفاعل بها ، وتحديد المشكلات التى تتطلب اهتماماً كاملاً وتحليلها ومعالجتها ، حفاظاً على تماسك الجماع وروحها المعنويه ، وحرصاً على قدرتها على بلوغ أهدافها .

2. إلى جانب النشاط تتميز الشخصيه القيادية بالصبر والمتابره لأن القائد الحقيقى لا ييأس عندما تجابهه مشكلات يصعب حلها . بل على العكس من ذلك فإنه يتابعها دون كلل أو ملل وبمزيد من القوة والاصرار والمتابره رغم كل الصعاب .

3. لا يخوض القائد الجيد المعركة منفرداً بل يستعين بتأييد ومسانده اتباعه فى سبيل الحصول على هذا التعاون والتأييد تحتاج الشخصية القيادية إلى استعمال مقدرتها على الإثارة والإقناع ، مستخدمه معرفتها وفهمها لسيكولوجية الراشدين واستخداماً وظيفياً واعياً .
4. وما لاي شك فيه أن القدرة على الإثارة والإقناع ترتبط بقدره الشخص القيادية على تصريف وقتهم أولئك الذين تتولى قيادتهم وتسعى لإقناعهم هذا الفهم يولد الايمان والثقة لقيادتها وهذه الثقة تسير عملية الإقناع .
5. ومن مميزات الشخصية القيادية الثقة بالنفس ، لان من لا يثق بنفسه يفشل فى غرس الإقناع والثقة بالآخرين الذين يقودهم وفاقده الشئ لا يعطيه - ولكن الثقة بالنفس ينبغى الا تعنى الغطرسة والتكبير والتسلط بل ثقة المرء بمقدرته على كسب احترام الآخرين القائمين على الاخلاص والجديه والتفانى فى خدمه الجماعه .
6. أن الشخصية القيادية تتصف بروح المبادرة أو المبادرة وهى قادره على الخلق والابداع ، وذلك بما يظهره نحوهم من محبه وتفان ، وبما تقدمه من أفكار نيره ومقترحات ملهمه تشحن همهم للعمل وهذا يتطلب من الشخصية القيادية قدرة على التفكير الشامل المتكامل .
7. وإلى كل ما تقدم ينبغى أن تتمثل القيادية بصفات الخلفية الاساسيه التى تعتبر ضرورية جداً لنجاح الشخصية القيادية والعملية التربوية منها :

- النزاهه والامانه

- السلوك القويم

- روح العمل والانصاف

- التجرد وعدم التحيز

أما الصفات الأخرى مثل المودة والفكاهة والمرح فإن لها تقييماً فى تنميه علاقات مدير المدرسه بالأعضاء الآخرين فى هيئة التدريس كما أن تجنب السلوك الشاذ والتحلّى بالأخلاق العالیه والقيادة السليمه تعد دعائم قويه فى تنميه العلاقات المرغوب فيها مع الغير .

أهم سمات القائد التربوى (صلاح الدين جوهر - مقدمة فى ادارة وتنظيم التعليم - مكتبة

عين شمس - القاهرة 1984 ص 98) .

أ/ اتخاذ موقف ايجابى تجاه كل فرد من أفراد الجماعه والاهتمام بتطويرهم ونموهم سلوكياً وشخصياً .

- 1- القدرة على إلهام الناس وإيجاد الرغبة فيهم تطوير أنفسهم
- 2- الشعور بجداره العمل الذى يؤديه وقيمته .
- 3- الانتماء الحقيقى للجماعه التى يتولى قيادتها واعتزام بها
- 4- الاندماج العاطفى مع الجماعه الذى يتمثل فى قبول مواطن الضعف فى الأفراد والاعتراف بمواطن القوة لديهم والقدرة على نفعهم والعمل عبر تقويتهم وتنمية شعور القرابه فيما بينهم .

ب/ المهارات الانسانية:

وتعنى القدرة على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعى بينهم ومعرفته لآرائهم وميولهم واتجاهاتهم . وهذه المهاره تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأشياء ، لأن ما يدخل فى مجال العلاقات الانسانيه هو أكثر تعقيداً وتعبيراً وتنوعاً من المجالات الفنيه وأن التعامل مع الأفراد أكثر صعوبه فى التعامل مع الأشياء ويرتبط هذه المهاره مجموعه من السمات الاساسية منها :-

الاستقامة وتكامل الشخصية :

وتعنى قدرة القائد على رؤيه التنظيم الذى يقوده ويفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغييرات التى قد تحدث فى أى جزء منه على بقية أجزائه بالمجتمع الذى يعمل فيه .

وهذه المهارات فى المستويات العليا تصبح أكثر المهارات أهميه كما تبدو أهميتها من خلال كون القائد يعتمد عليها فى استخدام مهاراته الإنسانيه كما أن توافرها لدى القائد ينعكس على سلوك مرؤوسيه ويطلع تصرفاتهم بطابع يتميز بالابداع .

المهارات الفنية :-

المهارة الفنيه هى المعرفه المتخصصه فى فرع من فروع العلم والكفاءة فى استخدام هذه المعرفه أفضل استخدام بشكل يحقق الهدف بفاعليه .

ويمكن الحصول على هذه المهارات بالدراسه والخبرة والتدريب ومن أهم الخصائص الميزه للمهاره الفنيه :-

أ/ أنها أكثر تجديداً من المهارات الأخرى أى أنه يمكن التحقيق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحه أثناء أدائه لعمله .

ب/ أنها تتميز بالمعرفة الفنية العاليه والمقدره على تحليل وعلى تبسيط الاجراءات المتبعه فى استخدام الادوات والوسائل أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفه فى الإدارة التربوية الحديثه وفى عصر التخصص .

ج/ هى أسهل فى اكتسابها وتثبيتها من المهارات الاخرى والمهارات الفنية تتعلق بالاساليب والطرائق التى يستخدمها المدير فى ممارسته للعملية ومعالجتها للمواقف التى يصادقها ، وتتطلب المهارات الفنية توافر قدر ضرورى من المعلومات والأصول العلميه والفنيه التى يتطلبها نجاح العمل الادارى ، وترتبط المهارات الفنية بالجانب العلمى فى الاداره فيما تستند إليه من خصائص ومفاهيم وأصول علميه ، ومن الاعمال التى تتطلب المهارات الفنية فى الإدارة التربويه .

- أ/ مهارات تتعلق بالتعليم وتطوير المنهج
ب/ مهارات تتعلق بالطلاب وبنموهم المتكامل
ج/ مهارات تتعلق بتطوير المعلمين (ترقية المهنة) مهنيًا
د/ مهارات تتعلق بإدارة المدرسه
هـ/ مهارات تتعلق بالتخطيط للعام الدراسى
و/ مهارات تتعلق بالتقويم .
ز/ مهارات التعامل مع البحوث والدراسات الاجرائيه
ح/ مهارات رسم السياسه التعليميه العامه للمدرسه

ومن أهم السمات المرتبطه بالمهارة الفنية :-

- أ/ القدرة على تحمل المسؤليه
ب/ الفهم العميق والشامل للأمور
ج/ الحزم

المبحث الثالث التعليم فى السودان

مر السودان عبر تاريخه الطويل بتحويلات حضاريه نتجت عن تعرضه لتيارات ثقافيه خارجيه . وكان لتيار الحضاره الاسلاميه أثر فعال دون سواه ، إذ كان لدخول العرب فى السودان فى الاسلام أثر واضح فى مده بالدين الاسلامى واللغة العربيه والحضاره الاسلاميه وتحويل اتجاه البلاد السياسى والفكرى والاجتماعى وربطه بالعالم الاسلامى وقامت السلطات الاسلاميه فى سنار وكردفان ودارفور وقاد ذلك إلى بناء اساس متين لتعاليم الدين الاسلامى وتثبيت العقيدته الاسلاميه ، فقامت الخلاوى منذ عهد السلطنه الزرقاء وزاع صيتها وانتشرت فى المدن والقرى تنشر المعرفة والثقافه الدينيه . وكان يؤمها الطلاب من مختلف الجهات لحفظ القرآن وتجويده واكتساب القيم الفاضله والتزود بتعاليم الدين الحنيف إلى جانب دراسة الفقه والحديث والامام بمبادئ القراءة والكتابه والحساب .

ونظام الخلوه كمؤسسه تعليميه كان يهدف إلى حفظ التراث الاسلامى ونقله لاجيال القادمه وتمثلت عناصر ذلك النظام فى الفقيه أو الفكى (المعلم الأول) والعريف (الالفه) وطريقه التدريس التى ابتدعها ذلك النظام . ونظراته التأديبيه لتقويم السلوك ، واعتماده على الذاكره (الحفظ والترديد) كان هذا النظام القاعده الأولى التى قام عليها نظام التعليم فى السودان . والخلوة مدرسة ذات معلم واحد وهى تلغى نظام الصفوف والمراحل وما يترتب عليه من اعاده وتصعيد وتصفيه . وتعليم الخلاوى يراعى الفروق الفرديه بين المتعلمين ويماشى شرعيه المتعلم فى التعليم ، ويسمح بتعليم الاخرين من الاقران ويلتصق التصاقاً حميماً بالبيئه المحليه وأخذ وعطاء وللخلوه ادوار اجتماعيه ، كالضيافه والعباده نأهيك عن ادوار الفكى نفسه الذى هو فكى (معلم) وامام مسجد وطبيب ومأذون وحلال مشاكل وكان الفكى يختار من بين حفظه القرآن المجودين والموثوق بنقاء سيرتهم وحسن خلقهم ومن أشهر الخلاوى فى عهد مملكه الفونج العركيين واولاد جابر وسوار الذهب والغبش وتوتى والمجانيب وشندى واسلانج وأم عظام والحلفايه والهلاليه بالاضافه إلى خلاوى سنار وقد كان التعليم اختيارياً اهلياً تديره الجماعات والافراد تطوعاً واحساناً

ولم يكن تحت اشراف مؤسسه أو حكومه أو إدارة نظاميه وكان الطلاب يهاجرون إليه من أقاصى البلاد غير عابئين بالصعاب التى تعترضهم فى سبيل العلم وتحصيله .

وفى مجال العلوم الدينيه كان الطلاب يدرسون عده كتب على عدة علماء كل على حده . كانوا يتناقلون كل كتاب بالدراسه والمناقشه والبحث . كما كان بعضهم يذهب إلى مصر للأخذ على علماء مصر والبعض الآخر يشد الرحال إلى مكه لنفس القرض .. وقد كانت فى الكتب القديمه يحافظون عليها ولكن نهبت الفيضانات والحرائق بمعظمها وأتلف بعضها الاهمال فى أيام الحروب بين الممالك التابعه لسنار وفى حروب البجه والاحباش وقد يخرج فى هذه الخلاوى قضاة مملكة سنار المشهورون علماء الاجلاد واولياؤها الصالحون .

وقد كان ملوك سنار يشجعون التعليم والعلماء ويعفون المساجد والخلاوى وما يتبعها من اراضى وماشيه من الضرائب تشجيعاً لهم على مواصلة نشر العلم . . ولم تكن الصلة مقطوعه بين علماء سنار وغيرهم بل كان لسنار صوت مسموع فى الازهر الذى كانوا يراسلونه ويستفتون علماءه وعلماء الحجاز فيما دق وصعب تأويله فى مسائل التشريع ويشاركون فى تلك الفتاوى (عثمان امد الامين - بخت الرضا مطبعة جامعة الخرطوم -2007 ص 3).

وكانت البنات فى مملكه سنار تأخذ نصيبها من القرآن والعلم على قدر ما تستطيعه دون قيد أو شرط ، حتى تبغ البنات نفر غير قليل مثل فاطمة اخت اولاد جابر التى كانت تضارعهم فى العلوم والمعرفه والصلاح ، وعائشه بنت القدال التى كانت تدرس القرآن فى توتى . وقد أخذ عليها القراءة فى (أيامه الأول الشيخ خوجلى ابو الجاز المشهور .

وكان يهاجر إلى السودان علماء من أقطار اسلاميه أخرى ويجلسون للتدريس فى الخلاوى المنتشره فى البلاد فجاء من المغرب عبدالكافى المغربى ومن الاندلس الشيخ حسن ود حسونه ومن العراق تاج الدين البهارى وغيرهم .

كانت دارفور من اقرب الممالك صله باقليم وادى حول بحيرة تشاد وكان مركزاً هاماً من مراكز الثقافة الاسلاميه فى افريقيا بعد خروج العرب من الاندلس . وعن نفس الطريق .. دخل المذهب المالكى وبعض قراءات القرآن المشهوره ، كما كانت مصر تفتح حدودها للطلاب من مملكة الفور وقد أفرد لهم رواق خاص بهم فى الأزهر . اطلق عليه رواق الفور وذلك فى العهد التركى .

معهد التربية بخت الرضا :

فى عام 1934 قامت مؤسسة بخت الرضا كأكبر مناره تربويه فى السودان والعالم العربى كبديل لمدرسة تدريب معلمى المدارس الاوليه . وأنشأت بخت الرضا فى مكانها الحالى على بعد ثلاثه كيلو مترات شمال مدينة الدويم . ولم يزد عدد طلابها انذاك عن سته وثلاثون طالباً يمثلون السودان بأكمله - ما عدا الجنوب الذى ينطبق عليه وقتها ما سمي بالمنطاق المقفوله .

كان جميع أولئك الطلاب من أوائل مدارسهم واجتازوا مرحلة اصطفاء واختيار في مناطقهم ، ثم اجتازوا امتحان في تلك المؤسسة التربوية . كان الموقع الذى اختير لقيامها صغيراً تقع في منطقته مسطحة قليلة الأشجار وفي بداية الامر لم يحدد اسم خاص لها ولكن الامر استقر على تسميتها بمعهد التربية بخت الرضا وقد نقل هذا الاسم (بخت الرضا) من اسم امرأة كانت تحرس (المطامير) هناك .

ارتبطت فكرة انشاء بخت الرضا بلجنة (وتر) التى عينت فى أعقاب الازمة الاقتصادية العالمية التى كون إلى إعادة النظر فى سياسة التعليم والاستغناء عن خدمات كثير من موظفى حكومة السودان . وتخفيض مرتبات الآخرين والمربوط الذى كان يعنى به خريجو كليه غردون من السودانيين . وتبع تلك الاجراءات اضراب كلية غردون عام 1931 تيمنا عينت لجنة ونتر تتصل برؤساء المصالح لتعين أكبر عدد من السودانيين تقدم المستر ج.س.س. G.S. سكون المفتش الاول للتعليم (وكان قد التحق حديثاً بالمعارف انذاك) بمذكرة للحكومة المركزية أشار فيها إلى ضرورة اصلاح التعليم وترد بالنقص الكبير فى سياسة التعليم واهمال التعليم الاولى فى الكم والنوع والمج إلى التعليم لم يثمر فى مراحلها العليا إلا إذا رفع مستوى التعليم الاولى وزيد فيه زيادة تتمشى مع تطور البلاد . فكان للمذكرة أثر بعيد فى الدوائر الحكوميه نجم عنه توسيع نطاق التعليم فى جميع مراحلها وأسس بخت الرضا عملاً بتوصيات المفتش الاول للتعليم .

وهناك عدة أسباب لقيام معهد التربية فى الموقع الحالى :

- 1- موقع الدويم فى وسط السودان ولأنها وسط ريفى يمثل المناطق الريفية فى السودان وذلك لتدريب معلمين يصلحون للعمل فى بلاد معظمها فى القرى والارياف .
- 2- سهولة الحصول على عدد كافٍ من الاطفال لاعداد مدرسه تجرى فيها التجارب
- 3- سهولة الحصول على أراضى زراعية تسقى بالالات والامطار
- 4- عطف القائمين بامر الحكومة (انذاك) على المؤسسة وتعدد العمل الذى تقوم به.

وقد تلخصت مهمة بخت الرضا فى اول عهدها فى الاهداف التالية :

- 1- تدريب مدرسى المدارس الاولى
- 2- وضع مقررات وكتب للتلاميذ ومرشد للمعلمين الاولى بدلاً عن سابقتها التى كانت سائده انذاك

3- تنظيم دورات تجديديه للمعلمين الذيت يتلقون تدريباً ببخت الرضا من اجل تحسين قدراتهم وتمكينهم من مواكبه تدريس اجزاء من المقررات الجديده .

4- تربيق التعليم الاولى ووضع المناهج والكتب التى تخدم اغراض التربيق (الريف) (نفس المرجع)

3/ المرحلة الثانوية :

تطوير التعليم الثانوي في السودان :

كان من أهم مقررات مؤتمر سياسات التربية والتعليم المنعقد في سبتمبر 1990م هى المقررات الخاصة بتوحيد التعليم الثانوي من ناحية سياسات القبول والشهادة وتقضى هذه السياسة أن يتجه التفكير إلى توحيد نظام التعليم بإنشاء مدرسة ثانوية من نوع جديد تلبي طموح أنصار المدرسة ذات التخصصات الأكاديمية البحتة وترضى طموح أنصار المدرسة الفنية بتخصصاتها المختلفه كما تلبي تطلعات المتحمسين للدراسات المتخصصة في اللغة العربية والتربية الإسلامية (الدينية) .

ولتحديد بنية المدرسة الثانوية المقترحة ومنهجها تم اقتراح أخذ الموجهات التالية في الاعتبار

1. فلسفة وغايات التربية في إطار الإنشاء والتوجه الحضارى للسودان بخصوصيته ، ومراعاة ذلك في إطار الحضارة الإنسانية ومتطلباتها المعاصرة بصورة عامة .

2. خصوصية السودان المكانية بوصفه دولة لها رسالة حضارية تتطلع إلى دور قيادي يتوافق وإمكانياتها المادية والبشرية .

3. توجهات وإنجازات القرن العشرين والقرن الذى سوف يعايشه طلاب هذه المرحلة وتوقعات المستقبل .

4. الوضع الديموغرافى للسودان من حيث التوزيع والكثافة والاستقرار .

5. الأماكن المادية والبشرية المتوافره حالياً والتي يتوقع توافرها في المستقبل

6. خصوصية طالب المرحلة ذاتاً وواقعاً وتطلعاً .

7. استصحاب المتغيرات في المرحلة السابقة ومرحلة التعليم العالى واستصحاب المحاور الأساسية التى يدور حولها أى نظام للمرحلة الثانوية المتمثل في :

أ/ تركيز القيم والمعارف والخبرات وتنميتها وصقل القدرات وترقية المهارات

ب/ الإعداد للحياة للإسهام الفاعل في التنمية الشاملة للمجتمع

ج/ الإعداد للتعليم العالي المتخصص ومواصلة التثقيف الذاتي .

الصور المقترحة للمدرسة الثانوية الأنسب :

أنعقدت عدة لقاءات تربوية استضافتها كليات التربية بالجامعات السودانية ، بقصد التفكير حول تطوير المدرسة الثانوية وشارك في هذه اللقاءات عمداء وأساتذة كليات التربية وقيادات العمل التربوي بالوزارة الاتحادية والولايات وقد تركز النقاش حول الخيارات التالية

الخيار الأول :

ويتضمن المحافظة على نظام المدرسة الثانوية المتخصصه حالياً والعمل على تطوير إمكاناتها وتحديث مناهجها . ويضم التعليم الثانوى في السودان ثلاثة أنواع من المدارس هي

أ/ المدرسة الثانوية الأكاديمية : ويدرس فيها الطالب المواد الأكاديمية التقليدية

ب/ المدرسة الثانوية الدينية : وهي حلقة من حلقات التطور للمعاهد الدينية التي تركز على العلوم الإسلامية وعلوم اللغة العربية .

ج/ المدرسة الثانوية الفنية : وتنقسم إلى عدة تخصصات يدرس كل واحد منها في مدرسة خاصة به وهي :

1. المدارس الزراعية

2. المدارس التجارية

3. المدارس الصناعية

4. المدارس النسوية

وهناك شريحة من التربويين في السودان تعتقد بأن نظام تعدد المدارس الثانوية هو الأفضل بعد مراجعته سلبياته وتطويره . ويرى البعض بأن سلبياته يعصب معالجتها . وفيما يلي نعرض الايجابيات والسلبيات

الإيجابيات :

1. يتيح قدراً أكبر من التخصص المبكر

2. يساعد على جمع الإمكانيات وتوفرها في مدرسة متخصصة

3. يعمل على تصنيف الطلاب في اتجاهات واضحة مما ييسر الاختيار للتعليم العالى وسوق العمل

4. أصبح نظاماً مألوفاً لا يحدث تطويرة هزه في نظام التعليم .

السلبيات :

1. يكرس الفصل بين المعارف الإنسانية ، خاصة مما يتصل منها بالدين والقيم والجوانب النظرية المتصلة بالفكر والجوانب المتصلة بالمهارات العملية المرتبطة بمهن المجتمع

2. يحتم اختيار التلاميذ في وقت مبكر من حياتهم الدراسية . ويؤدى حشد التلاميذ في مدارس متخصصة بعد مرحلة لتعليم الأساسي مباشرة إلى مخرجات ضعيفة في كل المساقات .

3. أثبتت الممارسة العملية أن للمدرسة الفنية بوضعها الحالى عدداً من السلبيات تتمثل في الآتى :

أ/ ارتفاع تكلفتها من ناحية الإنشاء والتسيير فتكلفة تسيير مدرسة فنية واحدة تبلغ عشرة أضعاف تكلفة المدرسة الأكاديمية . هذا وقد ولد الشك في إن الناتج قد لا يساوى التكلفة مما حد من التوسع في المدارس الفنية .

ب/ نشأ التعليم الفنى الثانوي في حضان المدارس الصناعية والتي ارتبطت في ذهن المواطن بأن الهدف من إنشائها هو إعداد العمال المهرة . ولذلك لم تجد المدارس الفنية التشجيع من المواطنين كما وجدت المدارس الأكاديمية . فقد تبرع المواطنون بإنشاء أكثر من 8% من المدارس الأكاديمية القائمة الآن في حين تم بناء مدرسة ثانوية فنية واحدة بالجهد الشعبى .

ج/ أثبتت نتائج القبول للمرحلة الثانوية أن التلاميذ لا يختارون التعليم الفنى رغبة أولى إلا نادراً ، وغالباً ما يكون مستوى الذى يختار التعليم الفنى أصلاً لا يؤهله للمنافسة للتعليم الأكاديمي . وأدت هذه النتيجة إلى أن يكون متوسط مقدرات طلاب المدارس الفنية أقل بكثير من طلاب المدارس الأكاديمية

د/ فرص الدراسة الجامعية المتاحة لطلاب المدارس الفنية محدودة بسبب عدم ثقة الجامعات في مستوى طالب المدارس الفنية ، ولذلك لم تعط وزناً مناسباً للمواد الفنية التى تدرس في هذه المدارس .

هـ/ يواجه المساق الصناعى في المدرسة الفنية مشكلة استقطاب المعلم المؤهل ، لأن معلم هذا المساق لابد من أن يكون من خريجي الكليات الهندسية . والفرص

الأخرى أمام هذا الخريج أفضل من اختيار التدريس مما جعل معظم المعلمين في هذا المساق من خريجي المرحلة الثانوية الصناعية .

ثانياً الخيار الثاني :

وهو يتضمن توحيد نظام التعليم الثانوي في مدرسة ثانوية من نوع واحد له نظام قبول موحد وشهادة ثانوية موحدة في نهاية المرحلة على أن تضم هذه المدرسة في ثناياها كل التخصصات المتاحة الآن في المدارس المتعدده ، هذا مع احتمال استحداث تخصصات جديدة . وتبدأ الدراسة في هذه المدرسة بجزء مشترك من المواد ، على أن تتفرع إلى مسافات متعدده بعد الصف الأول .

الإيجابيات :

1. يجمع هذا الخيار كل مميزات الخيار الأول من ناحية إتاحة فرص واسعه للتخصص .
2. يتغلب على سلبيات الخيار الأول من ناحية القبول حيث يتم القبول أولاً للمدرسة ثم يختار الطالب المساق الذى يتناسب مع ميوله وقدراته بعد الفصل الأول .
3. من المتوقع أن يعطى الطلاب فرصاً متساوية للمنافسة للجامعات أو سوق العمل .

السلبيات :

1. تفوق تكلفة إنشاء هذه المدرسة تكلفة إنشاء المدرسة الفنية المنفردة ، وبذلك تصبح باهظه التكاليف ، لذا فإن تحويل المدارس الحالي إلى مدارس متعدده المساقات سوف يكون مكلفاً جداً .
2. تناسب المدرسة المتعدده المساقات التجمعات السكانية الكبيرة التى توفر لها الأعداد المناسبة من الطلاب لمساقاتها المختلفه ، الأمر الذى يجعلها غير عمليه في معظم مناطق السودان
3. يتوقع أن يتسبب هذا النمط التعليمي في عدم العدالة بين طلاب المدن وطلاب الريف وذلك لعدم توفير كل المساقات في مدارس الريف أو لقله الأمكانات خاصة في توفير التدريب العملى

4. يحتاج لعدد كبير من المعلمين المتخصصين في كل المجالات لكل مدرسة الأمر الذي يصعب توافره في المستقبل القريب . وفى حالة توافر العدد المطلوب فإن وجود المعلمين سيكون غير اقتصادى أما لعدم وجود الحصص التى تكمل العباء الدراسي للمعلم أو لقله الطلاب الذين يختارون دراسة المادة أو المساق .

ثالثاً : الخيار الثالث :

وهو يتضمن اختيار نظام للمدرسة الثانوية ، يخرج بها من الأنماط التقليدية ، ويناسب مع وظيفتها المستقبلية . ويقوم هذا النظام على أساس إتاحة الفرصة للطلاب لينال ثقافة متكاملة ، يكون التركيز فيها على القيم واللغات والعلوم البحتة والرياضيات مع إعطاء جرعات مركزة في أصول المهن المختلفه . ويختار الطالب المواد التى سوف يجلس لها في امتحان الشهادة الثانوية ، علماً بأنه سيكون هناك توسع في الحد الأدنى المقرر لامتحان الشهادة الثانوية من هذه المواد .

الإيجابيات :

1. يملك الطالب قدراً كبيراً من الثقافة العامة المشتركة والمتنوعة في المجالات كافة .
2. يعطى الطالب فرصة تعرف الأنشطة العملية والنظرية وممارسة قدر مناسب للتدريب العملى من مجموع الأنشطة العملية المختلفه .
3. يتيح للطلاب فرصة كبيرة لمعرفة قدراته الحقيقية وميوله ليتمكن من تحديد مساره مستقبلاً .
4. يمكن من تطوير مناهج يظهر فيها قدر من التكامل بين الحقول المعرفيه
5. لا يحتاج إلى تجهيزات مكلفة ، إذ يمكن تعديل المدارس الحالية بالقيام بإضافات بسيطة
6. يمكن إعداد معلميها في كليات التربية الحالية بإضافة مقررات محدودة في التخصصات المختلفه حتى يتمكن المعلم من تدريس مبادئ أى من الحقول المعرفية الجديده
7. يعطى فرصة كبيرة للمناشط والجمعيات لتنمية القدرات الخاصة
8. يمكن أن يتبع فيه نظام مقررات مرن يستجيب للتجديدات التربوية
9. يسهل تطبيقه في المدارس الريفية الصغيره لأنه لا يعتمد نظام المساقات أو

التشعب

10. يتغلب على عقدة التفاوت في مستويات الطلاب الذي يختارون المساقات الفنية

السلبيات :

1. لا يخرج طالب متخصص في المجالات الفنية لأن حجم المادة والتدريب في كل تخصص محدودة .
2. يحتاج إلى إعادة تدريب لإعداد كبيرة من المعلمين لتدريس بعض المقررات الجديده في المدرسة الثانوية والتي تكمل الثقافة العامة للطلاب
3. يتطلب بناء مناهج جديده متكامله على أسس غير نمطيه

المدرسة الثانوية التى تناسب السودان :

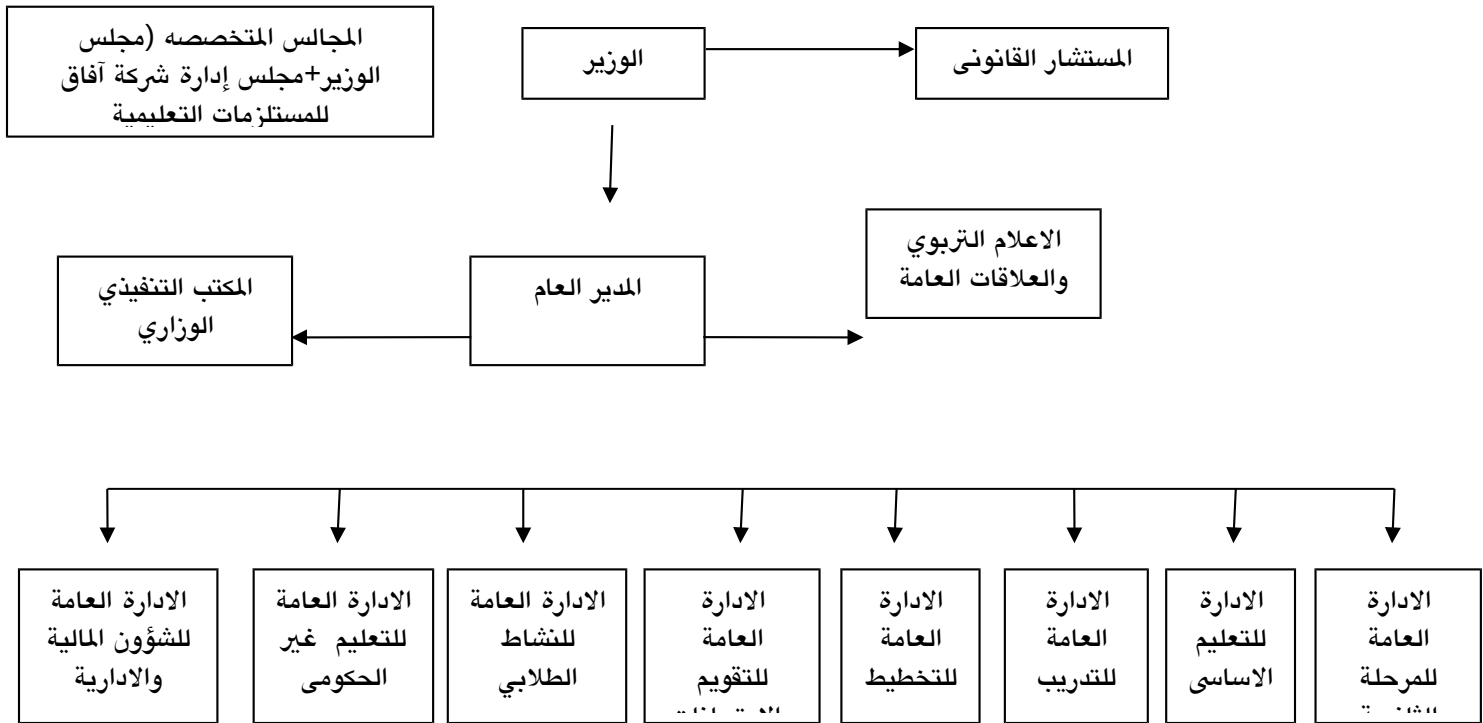
تم اختيار الخيار الثالث باعتباره خياراً يناسب طبيعه التجربة التربوية السودانية . ويمكن معالجة سلبياته والتقليل من أثرها بجهد معقول وأخطر هذه السلبيات هو تخفيف الجرعه العملية في المواد الفنية ، ولكن يمكن نقل التدريب المهني إلى مرحلة خارج التعليم

النظامى حتى لا يحدث ازدواج في وظيفة التعليم العام . والحل المقترح هو التوسع في المعاهد المتخصصة بعد المرحلة الثانوية ، والتي تعرف في بعض الدول بكليات المجتمع . ويمكن أن تغطى هذه الكليات كل التخصصات ، ويتخرج الدارس منها بتخصص يؤهله للالتحاق بسوق العمل مباشرة .

ولاية الخرطوم

وزارة التربية والتعليم

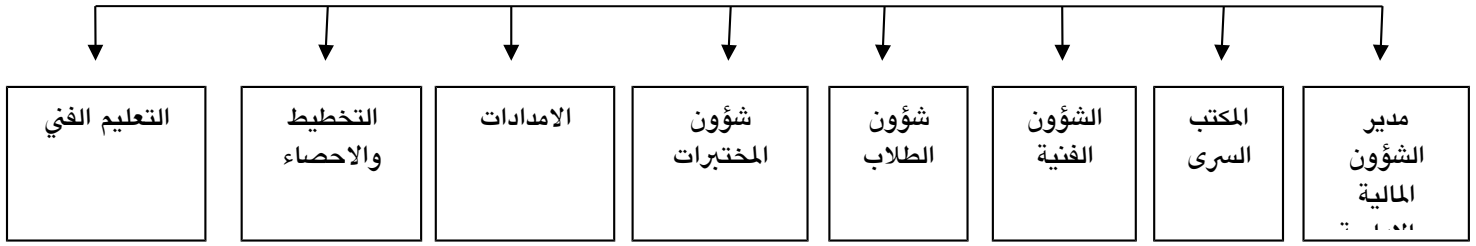
الهيكل الإدارى المنفذ حالياً



(المصدر وزارة التربية والتعليم - ولاية الخرطوم - الإدارة العامة للتخطيط التربوى)

الهيكل الإدارى للإدارة العامة للمرحلة الثانوية

مدير الإدارة العامة للمرحلة الثانوية



المدير العام

المهام والاختصاصات :

- 1- المسئول المالى والتنفيذى الأول للوزارة
- 2- الإسهام فى وضع السياسه المالية والإدارية
- 3- تخطيط وتنظيم وتنسيق ومراقبه الأداء بالوزارة
- 4- الإشراف الإدارى على مرؤسيه
- 5- تقييم أعمال وإنجازات الوزارة
- 6- التشاور مع معاونيه الفنيين فى طرق التشغيل والمعدات والأجهزة والموارد المالية والبشريه

- 7- تمثيل الوزارة في المفاوضات وأمام القضاء وغيرهما
- 8- العمل على تأهيل وتدريب وتحفيز العاملين للإحتفاظ بالقوة البشرية بالوزارة
- 9- الإشراف على إعداد تقارير العمل الفنية ورفعها للسيد الوزير
- 10- يمثل وزارة التربية والتعليم بالولاية في اجتماعات مديري عام إدارات التربية والتعليم للولايات .

هيكل مكتب المدير العام

أقسام الإدارة وعدد الأفراد

- | | |
|--------------------|-----|
| أ/ المدير التنفيذي | (1) |
| ب/ السكرتارية | (1) |
| ج/ القيودات | (2) |
| د/ الحاسوب | (1) |
| هـ/ المتابعة | (1) |

الاختصاصات :

أولاً المدير التنفيذي للمدير العام :

- 1- الإشراف الإدارى والفني على مكتب المدير العام
- 2- الإشراف على عمليه توفير المعلومات والبيانات اللازمه لإتخاذ القرار
- 3- الإشراف على حركة البريد وإدارة السجلات والوثائق والمحفوظات العادية والسرية
- 4- الإشراف على أنشطه المتابعة الخارجية والداخليه لأعمال المكتب

- 5- العمل على توفير وسائل الإتصال والمواصلات والأجهزه والمعدات والأثاث والأدوات المكتبية وتهيئة بيئة العمل بالتعاون مع الجهات ذات الصلة
- 6- العمل على ترقية الأداء عن طريق التدريب والتوجيه وإنضباط السلوك الوظيفي والمظهر العام للعاملين
- 7- الرد مباشرة على بعض الموضوعات التي يحيلها المدير العام
- 8- إعداد وتنفيذ ميزانية المكتب
- 9- إعداد تقارير دورية عن الأداء والعاملين بالمكتب لجهات الاختصاص
- 10- الإشراف على الإعداد للمؤتمرات والندوات والاجتماعات العامة التي يدعو إليها المدير العام
- 11- مقابلة الزوار الذين لا ترتبط أعمالهم بالمدير العام مباشرة والرد على أسئلتهم
- 12- أى مهام أخرى يكلفه بها المدير العام .

ثانياً : نشاط المتابعة :

- 1/ متابعة الأوامر والقرارات والتوجيهات والتكليفات الصادرة من المدير العام بالتعاون والتنسيق مع الجهات ذات الصلة .
- 2/ متابعة تنفيذ كل ما يصدر من المدير العام من موضوعات تخص الوزارة وذلك - بالتعاون والتنسيق مع الجهات المختصة
- 3/ موافاة المدير بتقارير دورية عن موقف تنفيذ القرارات والتكليفات والخطط والبرامج بالتعاون والتنسيق مع الجهات ذات الصلة

ثالثاً : السكرتارية :

- 1- مراجعة جدول أعمال المدير العام بالتنسيق مع مدير المكتب

- 2- تنظيم مواعيد وإرتباطات المدير العام بما ينظم وقته بالطريقة المثلى
- 3- أستقبال الزوار وضيافتهم وتنظيم دخولهم للمدير العام
- 4- تنظيم المكالمات الهاتفية
- 5- حفظ الملفات الخاصة بالمدير العام وتنظيمها بما يعين أسترجاعها بالصورة المطلوبة
- 6- الإشراف على تنظيم الاجتماعات والمؤتمرات بالتنسيق مع جهات الاختصاص

رابعاً القيودات :

- 1- استلام البريد الوارد وتسجيله وتصنيف وإرفاق المستندات واستيفاء المعلومات اللازمه بالتعاون والتنسيق مع جهات الاختصاص
- 2- إصدار المكاتبات إلى الجهات المعنية مع مراعاة الدقه والسرعه المطلوبة
- 3- إدارة السجلات والوثائق والمحفوظات من (عهديه - أو دوريه) من حيث الحفظ والتداول والتنسيق .
- 4- الاحتفاظ بالقرارات الوزارية والإدارية حسب تسلسلها
- 5- الاحتفاظ بكل ما يرد من منشورات ووثائق
- 6- إعداد سجل بالمفات ووضعها بالصورة التي يسهل تناولها لإيجاد المعلومة المطلوبة .

خامساً : الحاسوب :

- 1- القيام بأعمال الطباعة من خطابات وقرارات ومذكرات

2- توثيق وبرمجه أعمال الإدارة على الحاسوب

3- القيام بأعمال التصوير الخاصة بالمكتب

4- ينوب عن السكرتارية في حالة الغياب

توصيف أعباء مدير الإدارة العامة للتدريب :

1. يكون مسئولاً ومشرفاً على كل المهام والاختصاصات الخاصة بالإدارة العامة للتدريب

2. المشاركة والمسئولية في وضع الخطة العامة للتدريب

3. الإطلاع على تقارير الإدارات التابعة لإدارته ومناقشتها واعتمادها

4. المشاركة في إعداد ميزانية الإدارة

5. التنسيق مع المؤسسات التعليمية العاملة في مجال تدريب وتأهيل المعلمين

6. إختيار القوة العاملة في الإدارة بالتشاور مع المدير العام

7. رئاسة لجان أختيار المعلمين للمنح والبعثات

8. أى تكاليف أخرى من المدير العام .

توصيف أعباء رئيس قسم شئون مراكز التدريب:

1- الإشراف على مراكز التدريب المتخصصة إدارياً وفنياً

2- الإشراف الفنى على مراكز التدريب بالمحليات

3- الاحتفاظ بكشف القوى العاملة بالمراكز وبياناتها

4- الاحتفاظ بكشوفات العهده الخاصه بالمراكز

5- رصد الدورات التى تقام في المراكز لتضمن في تقارير الأداء

6- متابعة العمل في تفعيل معامل الحاسب بالمراكز

- 7- المشاركة في الإعداد للدورات التدريبية وإجراءات تدريب وتأهيل المعلمين
- 8- متابعة إستثماره تقرير الأداء الشهري للمراكز
- 9- إعداد تقارير شهرية عن أنشطة المراكز
- 10- المشاكة في كتابة تقرير الأداء الشهري للإدارة
- 11- المشاركة في وضع ميزانية الإدارة
- 12- متابعة تنفيذ المصدق في ميزانيات المراكز المقامه والمقترحه
- 13- أى تكاليف أخرى من مدير الإدارة

إعداد التجهيزات لأعمال الامتحانات المرهلية

الاحتفاظ بكشوفات التلاميذ ونتائج المحليات

الإشراف على تخصيص أراضى للمدارس والعقارات المدرسية

مهام مدير إدارة الشؤون الفنية :

- 1- التخطيط لجولات الإشراف التربوي الفنى والإدارى وتنفيذها
- 2- الإشراف على شئون المعلمين من حيث التأهيل وقاعدة ربط المعلمين بالمدارس
- 3- التأكد من إلتزام المدارس باللوائح والضوابط التربوية
- 4- القيام بالإجراءات الخاصه باستبانات الخدمة المعاشية
- 5- عمل الدراسات الفنية والبحوث والخطط التطويرية
- 6- اعتماد شهادات الخبرة والعمل ومتابعة عقود المعلمين
- 7- التدخل لمعالجة قضايا المعلمين
- 8- التنسيق والعمل على تدريب المعلمين
- 9- متابعة تقارير التوجيه الفنى للمعلمين

10- متابعة المدارس الأجنبية والإشراف عليها

11- متابعة مراكز التدريب والإشراف عليها

فنى حاسوب :

- 1- العمل على التطوير الإلكتروني بالإدارة
- 2- الإشراف على أجهزة الحاسب الآلى
- 3- كتابة الخطاب والتقارير وغيرها
- 4- الإحتفاظ بالأسطوانات الإلكترونية
- 5- عمل سجل إلكترونى للملفات بالإدارة
- 6- إدخال البرامج وتنظيمها وإعداد التقارير

سكرتيره:

- 1- تنظيم الاجتماعات الدورية والدعوة لها
- 2- تنظيم الوارد والصادر من مكتب مدير الإدارة
- 3- تنظيم المقابلات للعاملين والمتعاملين مع الإدارة
- 4- تحديد برنامج عمل المدير اليومي والأسبوعى
- 5- إجراءات الإتصالات اللازمة والرد على الاستفسارات التى تخص مدير الإدارة

مهام مكتب الإحصاء :

- إعداد الخطة السنوية للإدارة
- إعداد الميزانية العامة فلأداره
- كتابة التقارير (شهرية - ربع شهريه - نصف شهريه - قبل الختامى)
- متابعة تنفيذ الخطة والتقارير الختامى شهرياً عن طريق التقرير الشهرى
- إعداد الدراسات المتعلقة بالمشكلات التربوية
- استلام وتعيين بحوث الترقيات
- مساعدة الباحثين والدارسين بتقويم الإحصاء والمعلومات المطلوبة

- المشاركة في إعداد كتابة الإحصاء السنوى لكل المعلومات المتعلقة بإدارة المرحلة الثانوية
- المشاركة وتنفيذ كل التكاليف الصادره من مجلس إدارة المرحلة الثانوية .

مهام قسم التدريب بالمرحلة الثانوية :

1/ الهيكل الإدارى :

م.م. المدير للتدريب

م. المدير للتدريب

أهداف الإدارة :

تدريب كل الكوادر التابعة للإدارة ورفع الكفاءة وترقية وتجويد الأداء في العمل

مهام الإدارة :

1. وضع الخطة العامة للتدريب بالمرحلة الثانوية بالتشاور مع مدير الإدارة
2. الإعداد لعقد الدورات التدريبية
3. التنسيق مع إدارة التدريب لعقد الدورات التدريبية والتأهيلية
4. التنسيق مع كليات التربية بالجامعات ، والمنظمات العاملة في مجال تدريب المعلمين وتأهيلهم للاستفادة من المنح
5. التنسيق مع المراكز الثقافية للدول المختلفة لعقد دورات تدريبية (مثل المركز البريطانى والمركز الفنى)
6. التنسيق مع التأهيل التربوي بالوزارة الاتحادية لوضع خطة لعقد دورات تنشيطية لخريجي كليات التربية

اختصاصات الإدارة :

1. وضع الخطة العامة للدورات بالتشاور مع مدير الإدارة

2. أختيار المحاضرين للدورات التدريبية المختلفه من نوى الخبرة والكفاءة بالتشاور مع مدير المرحلة .

3. حصر الحضور في الدورات التدريبية

4. إعداد أرشيف بأوراق عمل الدورات التدريبية وتقاريرها

5. الاحتفاظ بالكشوفات أدناه

أ/ مديرى المدارس مدربين وغير مدربين

ب/ الموجهين مدربين وغير مدربين بتخصصاتهم

ج/ المعلمين البدائل وخريجى كليات التربية بتخصصاتهم المختلفه

6. مراجعة إستمارات المرشحين للبعثات لاعتمادها من قبل الإداره

المبحث الثالث

الإدارة التعليمية للمرحلة الثانوية لمحلية شرق النيل

مقدمة :

تقع محلية شرق النيل في الجزء الجنوبي الشرقي من ولاية الخرطوم .
تأسست بموجب قانون الحكم المحلى للعام 2003م بأمر تأسيس مجلس حكومة ولاية الخرطوم استناداً إلى القانون (1) .

تبلغ مساحة المحليه نحو 7 ألف كيلو مربع أى $\frac{1}{3}$ مساحة ولاية الخرطوم
البالغة 21 ألف كلم 2.

عدد السكان بهذه المحليه حسب إحصاء عام 2008م (867 ألف نسه)
يتوزعون بالحضر والريف (الحاج يوسف جنوب شرق وجنوب غرب وشمال شرق
وشمال غرب والوحدات والجرفات وأم دوم ووادى سوبا) ووحدات شرق النيل
ويشكلون نحو 78% من السكان ويشكل سكان الريف نحو 22% من جملة السكان
في وحداتها الإدارية الثمانية .

حدود المحلية :

من الناحية الشمالية الغربية محلية بحرى من الناحية الشمالية الشرقية ولاية
نهر النيل ومن الشرق والجنوب الشرقي ولاية القصارف ومن الجنوب ولاية
الجزيرة من الغرب نهر النيل

التعليم بالمحلية :

بالنسبة لتعليم الأساس هناك 341 مدرسة حكومية وخاصة بعدد 120
ألف تلميذ وتلميذه وعدد 6900 معلم ومعلمه .

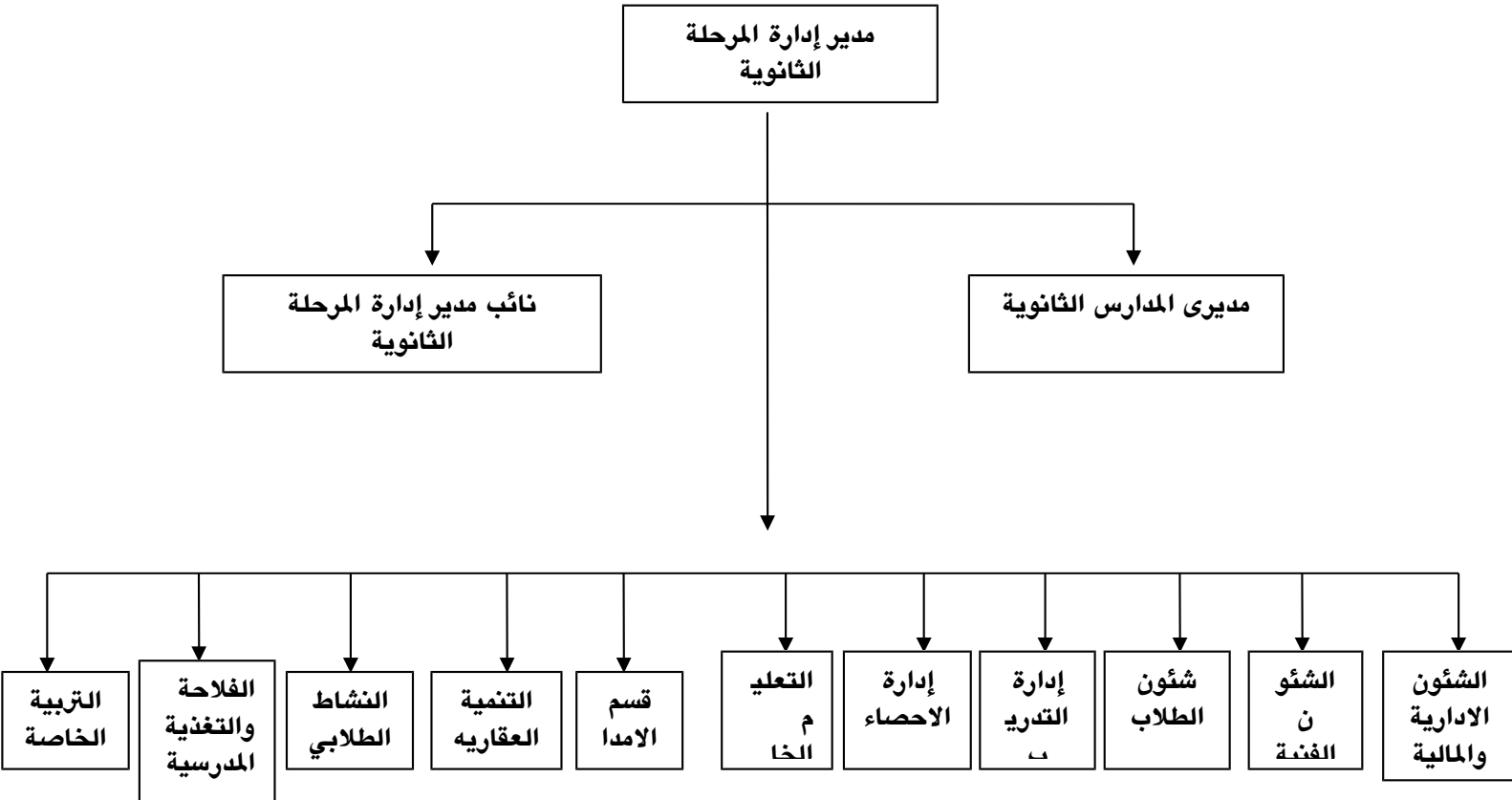
بالنسبة للمرحلة الثانوية توجد بالمحلية 44 مدرسة ثانوية للبنين و 47
مدرسة للبنات بالتعليم الأكاديمي 2 مدرسة حرفيه ومدرسة صناعية واحدة وأربعة
مدارس للتعليم الدينى عدد الموجهين بالمرحلة الثانوية 46 موجه يبلغ عدد المعلمين
لهذه المحليه 1282 معلم ومعلمه . كما مبين في الجداول .

مهام واختصاصات الإدارة التعليمية بمحلية شرق النيل :

أقسام إدارة المرحلة

- 1- الشئون المالية والإدارية
- الشئون الفنية
- 2- شئون الطلاب
- 3- إدارة التدريب
- 4- إدارة الإحصاء
- 5- التعليم الخاص
- 6- الإمداد
- 7- التنمية العقارية
- 8- النشاط الطلابي
- 9- الفلاحة والتغذية المدرسية
- 10- التربية الخاصة

الهيكل الإدارى للإدارة التعليمية للمرحلة الثانوية بمحلية شرق النيل



(المصدر وزارة التربية والتعليم - ولاية الخرطوم - الإدارة التعليمية بالمرحلة الثانوية - مكتب المدير)

1- الشئون الفنية :

وتنقسم إلى قسمين جانب ميدانى وجانب مكتبى

- الجانب الميدانى : يتعلق بتوزيع الموجهين على المدارس حسب التخصصات ومتابعة الجولات الميدانية واستلام التقارير ورفعها لمدير المرحلة .
- والجانب المكتبى : يتمثل في المتابعة والاتصال بالوزارة لربط العمل بالمحلية وعمل موازنات عمل الموجهين والمعلمين داخل وخارج المحلية بحيث تكمل النقص من خارج المحلية وتم توزيع المعلمين داخل المحلية حيث الحاجة والتخصص المطلوب .
- المكتب الفنى يشارك في لجان القبول للطلاب الموزعين من مرحلة الأساس للمرحلة الثانوية وأيضاً في اللجان الاستشارية تنقلات المعلمين داخل المحلية
- استلام المعلمين الجدد المعنيين وتوزيعهم على المدارس
- توزيع طلاب الخدمة الوطنية بالمدارس - توزيع طلاب التربية العملية والإشراف

- ترشيح المعلمين لأعمال المنترول والتصحيح للشهادة الثانوية بالتنسيق مع الموجه الفنى .

شئون الطلاب "

- 1- المشاركة في لجان القبول للطلاب بالمرحلة الثانوية
- 2- إجراء قبول وتحويل الطلاب
- 3- اعتماد الشهادات الصفية للطلاب
- 4- حسم النزاعات في المدارس غير الحكومية
- 5- الإشراف على المجالس التربوية
- 6- الإشراف على النشاط الطلابي بالمدارس

إدارة التدريب :

- 1- وضع الخطة العامة للدورات التدريبية بالتشاور مع مدير المرحلة
- 2- اختيار المحاضرين من أساتذة الجامعات والمعلمين من ذوى الخبرة والكفاءة
- 3- ترشيح مديري المدارس غير المدرسين
- 4- إعداد أوراق عمل الدورات التدريبية
- 5- عقد الدورات للمعلمين البدائل وخريجي كليات التربية بتخصصاتهم المختلفه

إدارة الإحصاء :

1. إعداد الخطة للمرحلة الثانوية بالمحلية
2. إعداد تقديرات الموازنة للمحلية
3. إعداد التقارير الشهرية وربع سنوية ونصف سنوية والختامى
4. متابعة تنفيذ الخطة المرسومة

5. رصد وعمل الدراسات المتعلقة بالمشكلات التربوية
6. مد الباحثين والدارسين بتقديم الإحصاء والمعلومات
7. توفير الإحصاء السنوى لكل المعلومات المتعلقة بإعداد الإحصاء التربوي

التعليم الخاص :

هو تعليم خاص غير حكومى لاتاحة الفرص للمقندين لخدمة تعليمه نوعيه توجد بمحلية شرق النيل بإدارة المرحلة الثانوية 63 مدرسة ثانوية خاصة منها 24 مدرسة للبنين و 39 مدرسة بنات

المهام والاختصاصات إدارة التعليم غير الحكومى :

- 1- التوجيه بالتصديق المبدئي للمدارس الثانوية بالمحلية
- 2- الإشراف التربوي على المدارس الخاصه
- 3- إلزام المدارس الخاصه بالتنظيم التربوية وإجراء المراجعة الدورية
- 4- التوصية للوزارة بعقوبة وإلقاء أى مدرسة لا تلتزم بالأسس التربوية
- 5- اعتماد شهادات المدارس الخاصه
- 6- التوصية لمنح الأرض للمدارس الخاصه
- 7- وضع الأسس والضوابط التى تحدد تعيين المعلمين الأجانب للمدارس الخاصه
- 8- متابعة إجراءات قبول وتحويل الطلاب

إدارة الإمداد :

1. إعداد موازنة لمعينات العمل من الكتب والأثاثات والأدوات المكتبية
2. أستلام الكتب وتوزيعها على المدارس
3. توفير معينات العمل الأخرى عبر الشراء
4. توزيع أدوات ومعدات المعامل المدرسة

- حفظ عهد وممتلكات الإدارة التعليمية بالمخازن
 - العمل وفق الأسس والضوابط في صرف معينات العمل
- مهام واختصاصات إدارة الإمدادات :**
- 1- متابعة استلام الكتب والأثاثات وترحيلها من الوزارة إلى المحلية
 - 2- توزيع الكتب والأثاثات على المدارس حسب خطة المدير العام للمحلية
 - 3- عمل إستماره وتوزيعها على المدارس للوقوف على موقف الكتب والأثاثات
 - 4- الطواف على المدارس للوقوف على تكملة النقص وحصر الفائض خاصة في مدارس الريف بالمحلية
 - 5- التجهيز للامتحانات الشهادة الثانوية بحصر الأثاثات وصيانتها
 - 6- العمل على توفير إجلاس الطلاب وعمل جرد سنوى

التنمية العقارية :

أولاً التنمية :

- 1- تقوم إدارة التنمية بأستلام طلبات المدارس من بناء فصول ومكاتب ودورات مياه ومعامل مدرسية وعمل أسوار وصيانة عامة
- 2- الطواف على المدارس للوقوف على تكملة النقص
- 3- رفع الاحتياجات إلى وزارة التربية
- 4- متابعة الاحتياجات التي تم تنفيذها

ثانياً : العقارات :

- 1- العمل على إنشاء العقارات بالمدارس
- 2- حصر العقارات الموجوده بالمدارس

3- متابعة الإيجارات المستحقة على المدارس والعقارات الملحقه بها بالتعاون مع اللجنة المكونه من قبل الوزارة لتمليكيها المعلومات الكافيه من الإيرادات وتحصيل المتأخرات والإطلاع على العقود المبرمه ومدى الإلتزام لتنفيذ بنودها

4- تسليم الإنزارات القانونية للمتأخرات للمستأجرين للعقارات .

النشاط الطلابي :

1- العمل على تنفيذ الأنشطة المدرسية على مستوى المحلية وتحديد المكان المناسب

2- تحديد الإطار العام للممارسة الأنشطة المدرسية من حيث (الرياضة - الثقافة)

3- متابعة وتقويم سير خطة الإدارة للنشاط وتحديد سبل تطويرها

4- إعداد الموازنة العامة للاحتياجات الأنشطة خلال العام

5- العمل وفق خطة وزارة التربية والتعليم فيما يلى النشاط المدرسي

6- المشاركة في الدورات المدرسية على المستوى القومي

الفلاحة والتغذية المدرسية :

أولاً الأهداف :

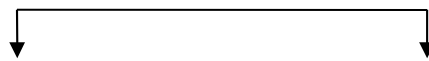
أ/ توفير البيئة المدرسية الصحية

ب/ نشر الوعي الغذائى والصحى

ج/ ربط المدرسة بالمجتمع

ثانياً : الهيكل

أ/ مساعد مدير المرحلة الثانوية للثقافة الغذائيه والفلاحة المدرسية



مسئول القطاعات

مسئول الفلاحة

ب/ آلية التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقويم

- الاجتماعات

- التقارير

- الزيارات الميدانية

ج/ العلاقات التنسيقية مع :

- لجنة المحلية للجودة في البيئة والتغذية المدرسية

- الصحة المدرسية - النشاط الطلاب

د/ بناء شراكات مع الجهات ذات الصلة :

- البيئة والصحة بالمحلية

- وزارة الزراعة بالولاية - جمعية حماية البيئة وحماية المستهلك المجلس القومي

للتغذية - المنظمات يتم هذا التنسيق عبر وزارة التربية .

مهام واختصاصات :

إدارة التربية الخاصة :

1. إعداد مديري المدرسين على مستوى المحلية
2. تكييف وتطوير المناهج الحالية حتى تتناسب مع كل فئة
3. القيام بمسح تربوي لمعرفة عدية ونوعيه المعاقين
4. القيام بتوعية الشركاء بأهمية وتأهيل وتعليم المعاقين
5. العمل على تأهيل الكوادر بجمع الفئات بالمحلية
6. توفير الدعم اللازم من الجهد الرسمى والشعبى
7. السعى الجاد بتطبيع الربح في المدارس النظاميه

اللائحة المدرسية :

مقدمة:

كون مدير الادارة العامة للمرحلة الثانوية بوزارة التربية والتعليم ولاية الخرطوم لجنة لوضع مسودة لائحة جديدة على ان تكون اساسا للائحة المدرسية - وقد اقتضت بعد المستجدات وضع هذه اللائحة للاعتبارات التالية .

1. التطورات والمتغيرات التي طرأت على المجتمع وبالتالي انعكست على لبيئه المدرسية .

2. التطورات والمتغيرات التي صاحبت العمليه التربوية المستحدثه حاليا .

3. المتغيرات التي استخدمت في تغيير- المنهج المدرسي- وادخال بعض المناهج الجديدة .

4. مواكبة الطفرة الكبيرة التي طرأت علي مظاهر الحياه بصفة عامة وعقلية الطالب بصفة خاصة .

لكل الاسباب السابقة كان لابد من ايجاد لائحة او صياغة اللوائح المدرسية السابقة حيث ان اخر لائحة مدرسية صدرت في عام 1994م .

اختصاصات المدير وواجباته :

1. تكون ادارة المدرسة مسئولية تضامن بين المدير والمعلمين والعاملين

2. يكون المدير هوالمسؤول الاول عن ادارة المدرسة وفق توجيهات

وقرارات ادارةالتعليم ولتحقيق ذلك يجب عليه ان يوزع المسئوليات علي

زملائه المعلمين ويشرف علي تنفيذها ومتابعة ادائها دون الاخلال بما تقوم .

يجب عليه الالتزام بالموجهات التالية :

1. تقديم القدوة الحسنة بحسبانه المعلم والرائد والمرشد الموجه في

سلوكه ومظهرة والتعاون مع زملائه المعلمين

2. الاشراف العام وتوجيه سياسة المدرسة ورئاسة اجتماعات هيئة التدريس واجتماعات رؤساء الشعب والفضول ومتابعة تنفيذ قراراتها.
3. ارشاد المعلمين- ومراقبتهم وخاصة حديثي التجربة وغير- المدرسين منهم واعداد حصص المعاينة اللازمة لذلك
4. المساعدة في التدريس مايمكن ذلك
5. اعداد الميزانية وتنفيذها والاشراف علي النثرية بالتعاون مع اللجنة المالية بالمدرسة
6. عمل سجلات وارد وصادر ومنح ملفات للخطابات والمنشورات الصادر من الادارة التربوية العليا .
7. الاعداد لامتحانات الشهادة الثانوية
8. الاتصالالخارجي بالوزارة ومكتب التعليم والجهات الاخري في منطقة مدرسته لتوفير الادوات المدرسية في الوقت المناسب والمساهمة في تطوير المجتمع وربط المدرسة بالبيئة المحلية .
9. اعداد التقارير السنوية المدرسية وتقارير والامانه والتنسيق مع رئيس الشعبة والمشرف التربوي .
10. تولي اعباء مقرر المجلس التربوي .
11. الاشراف علي مساكن المدارس وتوزيعها وفق اسس التخصيص ومراقبة مباني المدرسة وصيانتها والتعاون مع لجنة تشكل لهاذا الغرض .
12. تزيلل الصعوبات التي تواجه المعلمين- والطلاب والعمال بالمدرسة والتأكد من سير المناشط المدرسية والانضباط في جميع الاعمال المتعلقة بالعملية التربوية .
13. اتخاذ الاجراءات اللازمة للكشف الطبي علي طلاب المدرسة ومتابعة علاج المرض منهم .

14. اتخاذ التدابير اللازمة في منع التدخين والتمباك والاكل والشرب

داخل حجرات الدراسة والامتحانات وتوضح ذلك لاسرة المدرسة .

تنفيذ اعمال نهاية العام الدراسي :

1. حصر اصول المدرسة وادواتها
2. توجية كالمعلم حسب مسئولية باعداد كشف بالعهدة التي في حودته
3. بيان بارصدة الاموال التي جمعها بالعون الذاتي
4. تنظيم كشوفات الجرد في كشف موحد وارسل نسخة منه للادارة التعليمية بالمحليه .

اعداد التقرير السنوي ويشمل :

1. احصائية للطلاب وحالة قيدهم
2. كشف قوة المدرسة
3. سير الدراسة وموقف الدروس والمستويات
4. للسلوك التربوي التهذيب المدرسي خلال العام
5. انجازات مجلس الاءاء والمعلمين
6. المناشط التربوية والجمعيات المدرسية وانجازاتها
7. حالة المباني والحدائق والتشجير
8. الصحة المدرسية
9. موقف مخزن الكتب والادوات المكتبية

العمل الفني والاداري :

- تعيين المعلمين المناوبين خلال العطلة الصيفية
- يقوم المدير باستخراج شهادات النقل او القيد ورفعها لاعتمادها بواسطة ادارة التعليم

▪ يحتفظ المدير بعناوين المعلمين بالعطلة الصيفية وارسال نسخة منها
الي مكتب التعليم بالمحلية
واجبات وكيل المدرسة :

يكون الوكيل مسؤولاً بالتضامن مع مدير المدرسة عن ادارة المدرسة وتنظيم
مسئولياتها وينوب عنه في حالة غيابة
مسئولياتة الادارية والتربوية :

1. المشاركة في التدريس حسب الكتاب المقرر
2. الاشراف المباشر علي أنشطة الطلاب الصباحية والمسائية
3. مراقبة مواعيد الدروس والحضور والغياب واخذ التمام ثلاث مراتفي اليوم
في الحصة الاولي وبعد الحصتين الافطار والصلاة ومراجعة تسجيل
الحضور والغياب اليومي في نهايةالاسبوع .
4. الاشراف علي العمال ومراقبة ادائهم
5. وضع جدول الحصص بالتشاور مع رؤساء الشعب
6. الاشراف علي تدريب المعلمين الجدد بالمدرسة
7. الاشتراك في وضع الميزانية
8. تسجيل عناوين المعلمين- ومحل سكنهم مع بداية العام الدراسي- وارسال
نسخة منها الي مكتب التعليم
9. الاشراف عليالامتحانات واعلان نتائجها بالتعاون مع ضابط الامتحانات
10. اعداد قوائم باسماء الطلابفي كل صف بالتعاون مع مشرف الفصل
11. الاشراف علي سجل العيادةاليومية
12. تنظيم اعداد الاحصائات الرسمية الخاصة بالمدرسة
13. مراقبة سير البوفية ونظافته وتوفير الاحتياجات الازمة له بالتعاون مع الصحة
المدرسية

14. مراقبة النظافة بالمدرسة والمحافظة علي اثارها
15. ضبط حركة الوارد والصرف بالمخزن من الادوات و الكتب المدرسية
16. مراقبة سير الحصص بالفصول المختلفة وتديير من يملا الحص الشاغرة بالتشاور مع رئيس الشعبة المعينة عند غياب احد المعلمين
17. تولي المقرر للاجتماعات هيئة التدريس .

واجبات المعلم :

- يقوم المعلم بضبط الصف وتعليم طلبة وتصحيح واجباتهم
تخصيص كل الخبرات التي تؤكد نمو الطلاب نموا سليما في كافة النواحي
ودون الاخلاء بعموم ذلك ويجب علي المعلم :
1. ان يكون قدوة حسنة للطلاب في تصرفاته ومظهره وان يراعي ان يتفق مع البئة التي يعيش فيها وان لا يظهر امام الطلاب بمظهر يستوجب انتقادة داخل المدرسة وخارجها
 2. ان ينمي قدرته المهنية وان يطلع بصورة مستمرة علي مايجب في مجال عمله من اساليب تربوية حديثة .
 3. ان يهتم بواجبة ويراعي مواقيت الدراسة ويحضر- اليالمدرسة مبكرا قبلا نصف ساعة علي الاقل منبدء اليوم الدراسي ويبادر اليدخول الفصل مع بداية الحصة مباشرة وان يترك الفصل بعدانتهاء الحصة مباشرة .
 4. ان يعد دراسة في كراسة التحضير بجميع عناصره ويحملها معه للفصل للاستفادة منها اثناء الحصة معوسائل التعليم والايضاح المختلفة وان يعيد الكراسة الي رئيس الشعبة في نهاية كل اسبوع لمناقشة فيها وتقديمها للموجة الفني عند زيارة المدرسة .

5. ان يحسن معاملة طلبة ويعطف عليهم عطفًا مقرونًا بالحزم والمحبة والعدالة والمساواة ؟

6. ان يؤدي النصيب المقرر عليه من الحصص المدرسية طول اليوم الدراسي وعدم مغادرتها الا باذن من المدير

7. ان يتقبل بصدق ما يعهد عليه به من المدير او الوكيل او رئيس الشعبة كاداء حصة شاغرة في وقتها او اي عمل مدرسي اخر .

واجبات مشرف الفصل :

يقوم مشرف الفصل بالاتي :

1. متابعة المستوي للفصل والمواظبة والسلوك العام اثناء اليوم الدراسي
2. الاحتفاظ بسجل يحوي اسماء الطلاب وملاحظات عنهم وعناوينهم وعناوين اولياء امورهم وارقام هواتفهم
3. الاتصال باباء الطلاب ان دعا الامر للتشاور معهم بشأن سلوك ابنائهم او تدني مستواهم الاكاديمي
4. مراقبة النظام للطلاب من ناحية الزي المدرسي وحسن المظهر
5. استخراج النتائج الفردية والنتيجة العامة لفصلة بعد كل امتحان
6. مراقبة مستوي النظافة والترتيب العام للفصل والمحافظة علي الكتب المدرسية والادوات والثاثات الخاصة بفصلة وطلباتهم
7. كتابة التقارير عن المستوي الاكاديمي والسلوك العام عن كل طالب بالفصل
8. وضع جدول الحصص والانشط الاخرى في لوحة داخل الفصل
9. تحرير الارانيك المهنية وارسال المرضى من طلاب الفصل للعلاج .

واجبات رئيس الشعبة :

الاشراف العام علي الشعبة

1. المشاركة في التدريس حسب النصاب المقرر

2. الاشراف العهام علي المقررات وسيرها وفق خطة المنهج
3. مراقبة ومتابعة التحضير بجميع افراد شعبته ولفت نظرهم عند اي تقصير منهم .
4. توجيه معلمي الشعبة وارشادهم وخاصة الجدد منهم
5. عقد اجتماعات دورية لمتابعة سير المقررات
6. اعداد الطلبات السنوية الخاصة بشعبته وتصحيحها وتقرير درجة المرور
7. الاشراف علي دورات التدريب والورش وصيانة المعدات والمعامل .
8. الاحتفاظ بسجل يوضح الكتب والادوات التي في عهده وعهدة الطلاب واصدار شهادات خلو الطرف باستلام الكتب والادوات المدرسية .
9. الاحتفاظ بنسخ من اوراق اسئلة الامتحانات الداخلية وامتحانات الشهادة الثانوية .
10. الاحتفاظ بقوائم توضح درجات جميع الطلاب في الامتحانات الداخلية لشعبته .
11. توزيع الحصص ومل الشاغرة منها عند غياب اي من المعلمين- واخطار وكيل المدرسة بذلك
12. ابداء الرئ لمديرل المدرسة لاعداد التقارير السنوية الخاصة بجمع افراد شعبته من واقع متابعته لادائهم
13. متابعة الطلاب الين يخضعون للخدمة الوطنية . (المصدر : وزارة التربية والتعليم - ولاية الخرطوم - ادارة المرحلة الثانوية).

القسم الثالث الدراسات المحلية

1/ الدراسات السابقة

دراسة السيد علي حمد بابكر - مشكلات الإدارة المدرسية

هدفت الدراسة الي التعرف علي مشكلات الادارة المدرسية في محلية شرق النيل بولاية الخرطوم والدور الذي يقوم به كل من ادارة التعليم بالمحلية وادارة المدرسة .

كما صدقت بتكوين صورة مثلي للادارة التربوية بالمحلية وادارة المدرسة

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسه الواقع الحالي بشرق النيل مع الاستعانه باسلوب الاستبانة احد اهداف البحث :

1. توضيح العلاقة بين ادارة التعليم بالمحليه والمدرسه
 2. التعرف علي دور كل من الادارة المدرسيه والادارة المحليه في رفع مستوي التعليم
 3. تكوين صورة مثلي للادارة التربويه بالمحليات
 4. تقديم توصيات ومقترحات ومحاولة الدراسة الاجابه علي الاسئله التاليه
1. ماهي مشكلات الادارة التربوية بمحليه شرق النيل
 2. ما الدور الذي يجب ان يتبعه الادرات التربويه بمختلف مستوياتها في رفع المستوي الادراي والتربوي
 3. لماذا تعاني بعض المدارس في محليه شرق النيل من بعض المشكلات وما دور الادارة التربويه بالمحليه في حل هذه المشكلات

واستقرت نتائج البحث علي الاتي :

1. التاكيد علي ان مدير المدرسة هو الموجه الفني مقيم بالمدرسة ومتابعه توجيهات الادارة التربوية العليا .
2. نقص المعلمين المدربين في شرق النيل له اثر سلبي في العمل الادراي التربوي
3. تنقلات قوة المعلمين بين المدارس يحدث خلل في الادارة المدرسية

4. وضع خطة عمل تغطي المساحة الزمنية التي يعتمد عليها العام الدراسي يساعد علي الاستقرار الإداري و التربوي
5. قدرات المدير الشخصية له الاثر الايجابي في نجاح الادارة التربوية
6. تاييد ان وكيل المدرسة اذا كان ذو كفاءته اداريه يعاون المدير في قيادة العمل التربوي
7. التامين علي تحفيز المدير ماليا مهم لاستقرار العمل الادراي التربوي
8. ان العلاقات الطيبه بين مختلف الاطراف يساعد علي نجاح العمليه الاداريه والتربويه
9. لذلك ابدت الدراسة ان عمليات التقييم المستمر لاعمال المعلمين من جانب ادارة المدرسة مهم لرفع المستوي الاكاديمي
10. اهتمام الدراسة علي اهميه النشاط المدرسي وان الاهتمام به يحسن مستوي التحصيل الاكاديمي و الاداري . (السيد علي حمد بابكر – مشكلات الادارة التربوية بمحليه شرق النيل - رساله ماجستير غير منشورة - كلية التربية جامعة الخرطوم 2006م)

الدراسات المحلية

دراسة محمد البشير محمد عبدالهادي

معايير أختيار من يشغلون وظائف الإدارة المدرسية من منظور إسلامي يهدف هذا البحث إلى وضع تصور علمي للمستويات المعيارية التربوية الإسلامية في مجال الإدارة التربوية من حيث المفهوم وكذلك العمل على وضع المعايير والأساليب لأختيار الذين يشغلون الوظائف في الإدارة التربوية .

يسعى هذا البحث لتحقيق الأهداف الآتية :

- 1- المساهمة في وضع تصورات علمية للمستويات للمؤسسات التربوية الإسلامية في مجالات الإدارة التربوية من حيث مفهومها ، والقيادة التي تجتهد في رعايتها ودفعها بدافعه الايمان والخلق العظيم .
- 2- إيجاد إطار عام متكامل يصلح لاعتماده في شبكه مؤسسات تعليمية تراعى متغيرات العصر متمسكه بالأصل

3- العمل العمل على تثقيف المستهدفين بالمعايير المعتمدة في الاختيار لقيادة الإدارة التربوية بكل جوانبها المختلفة وأختيار قياداتها التربوية

4- العمل على وضع المعايير والأساليب لأختيار القيادات التربوية

5- العمل على توضيح المهارات التي نحتاج إليها القيادة الإدارية التربوية

أسئلة البحث :

المقصود بالإدارة التربوية في المنهج الإسلامي ومعايير الأختيار للذين يشغلون مناحيها وتتفرع الأسئلة الفرعية أهمها :

1- ما مفهوم الإدارة التربوية

2- ما المقصود بالقيادة التربوية

3- ما الأسس والمعايير التي بها يختار العاملون والمؤسسات التربوية ؟

4- ما المهارات الإدارية التربوية الأساسية للقيادة الإدارية المختاره

أختار الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يسعى إلى تجريد الظاهرة في وصفها الراهن . ويعتبر البحث الوصفي أحد البحوث الشائعة التي اشتغل بها العديد من الباحثين المتعلمين ويسعى إلى تحديد الوصف الحالى لظاهرة معينة ومن ثم يعمل على وضعها وبالتالي فهو يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً كما يعرف بأنه هو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محدده وتصويرها كميأ عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننه عن الظاهرة أو المشكله تصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة (عميد كلية التربية - جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية دراسات تربوية العدد الثاني والعشرون السنة الحادية عشر يونيو 2010م)

دراسة على محمد عثمان :

الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية وسياسات اللامركزية في السودان
يهدف هذا البحث التعرف على العلاقة بين الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية وسياسات اللامركزية في التعليم . كما يهدف إلى دراسة تطور النظام التربوي في السودان وعلاقته بالمركزية واللامركزية وتكوين صورته واقعية للنموذج الأمثل للإدارة المدرسية تكونت عينه الدراسة من بعض القيادات التربوي وبعض مديري ومديرات المدارس الثانوية في ولاية الخرطوم . (رسالة ماجستير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية - غير منشورة - جامعة الخرطوم 1997).

- تم جمع البيانات لهذه الدراسة بالوسائل الأمنية :
- 1- الاستبانة والمقابلات الشخصية
 - 2- الوثائق والتقارير والدراسات ذات العلاقة بالبحث

أهم النتائج الدراسية هي :

- 1- أهمية تحقيق وتفعيل اللامركزية في التعليم وبالأخص في المرحلة الثانوية وذلك بتوفير الدعم المادى اللازم مع ترك حرية التصرف والحركة للولايات والمحليات
- 2- عدم وجود سياسات واضحة لتدريب وأختيار مديرى المدارس الثانوية والقيادات التربوية العليا مع عدم وجود الحوافز التشجيعية المادية والإدارية اللازمة .
- 3- هناك تصور في عدة جوانب مثل قلة الإمكانيات المادية وكذلك ضعف قنوات الاتصال بين المستويات المختلفه ، العجز في المعلمين والكتاب المدرسي والأدوات والمختبرات

التوصيات :

- 1- المناذاة بمزيد من اللامركزية وذلك بدعم الولايات والمحليات وأن يعطى الإدارات التعليمية اختصاصات أوسع واستقلالاً يضى لها حرية التصرف لى يتمكن من إنجاز الخدمات التعليمية المحدده لها على المستوى المحلى .
- 2- أن الدور القيادي الذى يقوم به مدير المدرسة الثانوية في نجاح العملية التربوية والإدارية في خارج أو داخل مدرسته يحتاج لحسن الاختيار والتدريب أثناء الخدمة لمديرى المدارس الثانوية للدفع من مستوى الأداء الفنى والإدارى لهم مع توفير التسهيلات اللازمة لنجاح العملية التربوية والادارية .

دراسة جمال محمد حسن - :

هدفت الدراسة ألى معرفة تطبيق مديرى ومديرات المدارس الثانوية للمبادئ الديمقراطية في الإدارة المدرسية . في المدارس الثانوية في فلسطين الضفه الغربية من وجه نظر معلمي المرحلة الثانوية .

تكونت عينه الدراسة من 530 معلماً ومعلمه في المدارس الثانوية في فلسطين تم أختيارهم بصورة عشوائية طبقت من مجتمع الدراسة إدارة البحث التى استخدمت هى الاستبانة

أهم النتائج التى توصل لها الباحث هي :

- 1- من أكثر مبادئ الإدارة التربوية تطبيقاً من وجهة نظر المعلمين هو مجال العمل الجماعى ثم يليه مجال العمل بمبدأ العدل والمساواة ثم تفويض المسئوليات

والصلاحيات في مجال حرية التغيير في الرأي ثم في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطات من مدير المدرسة

2- أن أبرز الممارسات الديمقراطية التي يطبقها المديرين من وجهة نظر المعلمين لتشجيعهم على روح التعاون والعمل بروح الفريق والعمل على حل مشكلات الطلاب بالطرق التربوية الملائمة

3- توحيد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تطورات المعلمين لدرجة تطبيق المديرين للممارسة الديمقراطية في الإدارة المدرسية تقرى إلى متغير الجنس وقد كانت الفروق لصالح المعلمين الذكور .

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تطورات المعلمين لدرجة تطبيق المديرين للمبادئ الديمقراطية في الإدارة المدرسية تقرى إلى متغير سنوات الخبرة وقد كانت الفروق لصالح نوى الخبرة 11 سنة فأكثر .

5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تطورات المعلمين لدرجة تطبيق المديرين لمبادئ الديمقراطية في الإدارة المدرسية تقرى متغير المؤهل العلمي وكانت لصالح حملة البكالوريوس والدراسات العليا .

6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تطورات المعلمين لدرجة تطبيق المديرين لمبادئ الديمقراطية في الإدارة التربوية تقرى إلى متغير الموقع وقد كانت لصالح المعلمين في مديريات الشمال . (جمال محمد حسن : تطبيق مدير المدرسة الثانوية للمبادئ الديمقراطية في الإدارة التربوية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين - رسالة دكتوراة غير منشوره جامعة النيلين 2000م .)

الدراسات عربية :

دراسة حصة محمد صادق

تطوير مفاهيم الادارة التربوية الحديثة

هدفت دراسة حصة الي تقويم النظام التدريبي للادارة المدرسية .
وقد اعتمدت الدراسة علي اسلوب تحليل النظم في تحليلها للبيانات الناتجة , واستقرت الدراسة علي عدة نتائج اهمها ان الادارة المدرسية بدوله قطر لها عدة معوقات ومن اهمها مايلي :

1. عدم وجود دورات تاهيله للقاده الجدد
2. عدم وجود خطط طويله المدى للتدريب ولا حتى قصيرة المدى
3. تتداخل عدة جهات في المسئوليه عن تدريب القيادة التربويه اضافة الي معانات قسم تدريب المعلمين من محدودية الامكانيات الماديه والبشريه
4. ضعف دور المتدربين في تحديد موضوعات التدريب
5. تركيز الدورات علي اكتساب المتدربين معلومات نظرية اضافة الي نقص المتدربين المتفرغين للتدريب وعدم رضا المتدربين علي الحوافذ المقدمة
6. ضعف اساليب تقويم المتدربين ومتابعتهم بعد انتهاء التدريب
7. ضعف النظام التدريبي في توفير الدورات الازمة محليا مما يؤدي لالتحاق معظم القيادات التربوية فب الدورات الخارجية (حصة محمد صادق : تطوير مفاهيم الادارة التربوية الحديثة في وزارة التربية والتعليم بدوله قطر _ رسالة دكتوراة غير منشورة . كلية التربية جامعة عين شمس 1990م)

دراسات عربية :

دراسة ضياء الدين زاهر

تركز علي الأنماط القيادية الذي يتولون المهام القيادية الاداريه بالمدارس وما اذا كانت توجد فروق داله احصائيا بين الامجموعات الفرعية للأفراد ترجع الي بعض المتغيرات كا الأموئل والنوع والجنس والدورات التدريبية , وتمكن الفرد من مهارات القيادة الادارية الفعالة واتخاذ القرار التربوي السليم . اعتمدت الدراسة في جمع البيانات علي عدة اساليب منها الاستبانة والمقابله الشخصية ودراسة الحالة والملاحظة بالمشاركة وقد توصلت الي العديد من النتائج منها :

1. ان التدريب اثاره الايجابية الفعالة في تحسين توجيهات وممارسات الادارة التربوية وممارساتها
2. اوضحت الدراسة عدم وجود فروق في هذه التوجيهات والممارسات وترجع الي متغير (الجنس) من زكور واناث .
3. وانتهت الدراسة بتقديم بعض التوجيهات من شأنها زيادة فاعليه الادارة التربوية ومنها :

1. التقليل من اعداد المسئولين الادارين في المدارس
2. تحديد المسئوليات والاختصاصات بوضوح

3. اعادة النظر في النظام المعمول به حالياً للترقي للوظائف القيادية بالمدارس

4. ضرورة وضع معايير يختار فيها مديري المدرسة مفاهيمهم بصورة دورية وعقد لقاءات معهم لتحسين ادائهم باستمرار والتوسع في تطبيق الاساليب الحديثة في الادارة التربوية .

(ضياء الدين زاهر :تقويم الادارة التربوية في التعليم دراسة مبدئية - المركز القومي للامتحانات . مركز البحوث القاهرة 1994م)

مدى استفاد الباحث من الدراسات السابقة :

تناول الفرض العديد من الدراسات السابقة المرتبطة بمجال الدراسة الحالية وهى معوقات الإدارة التربوية بالمرحلة الثانوية بمحلية شرق النيل ولاية الخرطوم بجمهورية السودان وقد حاولت قدر الأمكان التنوع أثناء العرض الدراسات السابقة أن تكون دراسات محلية وعربية وأجنبية والتركيز على أهداف هذه الدراسات .

بعض الدراسات تناولت الدور المهم لمدير المدرسة في الجوانب الإدارية والتربوية وأهم الأنماط المحببه لدى العاملين في المدارس .

المنهج المتبع في هذه الدراسات هو المنهج الوصفي التحليلي في دراسة الواقع التربوي والاستعانة بأسلوب الاستبانة .

هذه الدراسات جميعها تناولت قضايا في مجال الإدارة التربوية والأبعاد الإدارية المرتبطة ويمكن تلخيص أهم النتائج في الآتى :

1- التأمين على عمليات التقويم المستمر للعمل الإدارى التربوي من جانب الإدارة التربوية مهم لرفع المستوى الإدارى .

2- عمل دورات تأهيلية للقادة الجدد من المعلمين

3- التقليل من إعداد المسؤولين في الإدارة التعليمية مهم جداً لتطوير العملية الإدارية التربوية .

- 4- المساهمة في وضع تصورات علمية للمستويات والمؤسسات التربوية الإسلامية في مجالات الإدارة التربوية .
- 5- أهمية تحقيق اللامركزية في التعلم وبالأخص في المرحلة الثانوية حيث أن التدريب والتخطيط والامتحانات والكتاب المدرسي مركزية وهذا يؤثر ويخلق مشكلات للإدارة التربوية في المحليات والولايات
- 6- هناك قصور في عدة جوانب في الإدارة التعليمية مثل قلة الامكانيات المادية وضعف قنوات الاتصال بين المستويات المختلفه والنقص في المعلمين بالولايات والكتاب المدرسي وعدم وجود مختبرات (معامل) مدرسية على المستوى القومي والولائي

استفاد الباحث من هذه الدراسات جميعها في جوانب عديده يمكن تلخيصها في الآتي :

- 1- عرض الإطار النظري للدراسة حيث توجد بعض الجوانب المرتبطة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
- 2- استفاد الباحث من بناء الدراسة الهيكلية للدراسات السابقة والاضطلاع على جميع الأدوات بما بغير الدراسة الحالية وتحقيق الأهداف .
- 3- هنالك تشابه بين الدراسات السابقة ومقر الدراسة في جوانب إداره التربية إلا أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في أنها تناولت معوقات الإدارة التربوية بالمرحلة الثانوية بمحلية شرق النيل بولاية الخرطوم بجمهورية السودان مع إبراز الكفايات التي يجب توفرها في مدير المدرسة وتحقيق الأهداف المنشودة وهي دراسة ميدانية سجلت العديد من المدارس الثانوية المستهدفة .

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة الميدانية

مقدمة :

يتناول هذا الفصل إجراءات البحث والمتمثلة في المنهج المستخدم ومجتمع البحث وعينه البحث وأدوات البحث التي تم اختيارها لأثبات صحة الفرضيات .

منهج البحث :

أختار الباحث المنهج الوصفي الذي يقوم على جمع أراد عينه المجتمع تم تصنيفها وتحليل الآراء ومن ثم التوصل إلى النتائج المحققة لفروض البحث

بما أن هذا البحث يقع في دائرة البحوث التربوية والتي تشمل- والتي منها الإدارة المدرسية فإن أنسب المناهج لهذا البحث هو المنهج الوصفي الذي يسعى إلى تحديد الظاهرة في وصفها الراهن (محمد البشير محمد عبدالرحمن) يعتبر البحث الوصفي أحد البحوث التي أشتغل بها العديد من الباحثين المتعلمين ويسعى إلى تحديد الوصف الحالي لظاهرة معينة ، ومن ثم يعمل على وصفها وبالتالي فهو يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً .

كما يعرف بأنه هو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محدده وتصوير كميّاً عن طريق بيانات ومعلومات مقننه عن ظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وأخضاعها للدراسة الدقيقة .

مجتمع البحث :

مجتمع البحث يغير هو المجموعه الكلية من العناصر التي يسعى الباحث لتعميم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة موضوع الدراسة

ويشمل مديري ومديرات المدارس بالمرحلة الثانوية بمحلية شرق النيل والذي يبلغ عددهم (49) مدير مدرسة و (32) مديرة مدرسة وبذلك يكون عدد أفراد المجتمع واحد وثمانون مديراً

جدول رقم (1)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	40	57.1 %
أنثي	30	42.9 %
المجموع	70	100%

من الجدول أعلاه يتضح أن 57.1% من أفراد العينة من الذكور بينما 42.9% من الإناث

جدول رقم (3)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

العينة	التكرار	النسبة
جامعي	35	50%
فوق الجامعي	35	50%
المجموع	70	100%

من الجدول أعلاه يتضح أن 50% من أفراد العينة يحملون مؤهلات جامعية و 50% يحملون مؤهلات فوق الجامعية .

جدول رقم (4)

يوضح توزيع افراد العينة على حسب سنوات الخبرة

العينة	التكرار	النسبة
1 - 4 سنوات	4	5.7%
5 - 9 سنوات	10	14.3%
10 - 14 سنوات	15	21.4%
أكثر من 15 سنوات	41	58.6%
المجموع	70	100%

من الجدول أعلاه يتضح أن 5.7% من أفراد العينة سنوات خبرتهم تتراوح بين سنة إلى أربعة سنوات وأن 14.3% تتراوح سنوات خبرتهم من أربعة سنوات إلى تسع و 21.4% تتراوح خبراتهم من عشر سنوات إلى اربعة عشر عام بينما 58.6% سنوات خبرتهم أكثر من خمسة عشر عاماً .

تلاحظ أن أكبر سنوات الخبرة نجدها في الفترة من (10 - 14) (وأكثر من 15 عاماً) وأقل سنوات الخبرة نجدها من (1 - 4) و (5 - 9) وهذه النسبة العالية في الخبرات تدعم صحة فروض ونتائج البحث لخبراتهم الكبيرة والطويلة في مجال التدريس .

عينة البحث :

العينة مجموعه من أفراد المجتمع يتم اختيارها من قبل الباحث وفقاً لمشكلة البحث وما يتناسب مع تحقيق فروض البحث أنواع منها العشوائية (وتشمل العشوائيه البسيطه - العشوائية المنتظمة - العشوائيه المتعدد - العشوائية الطبقيه) ومن العينات غير العشوائية هي (العينة الحصويه - العينة العمديه - العينة الميسره - العينه الحقلية - العينة المختبرية - وعينة المشروعات) .

أختار الباحث عينة البحث العشوائية البسيطه من مديرى ومديرات المدارس الثانوية بمحلية شرق النيل ووكلاء المدارس

جدول رقم (4)

الرقم	ذكر	أنثى	المجموع	ملاحظات
1	49	32	81	توجد مدارس مشتركة في وظيفه المدير

وسيتم توزيع الاستبانة على هذه العينة لأخذ آرائهم ميدانياً

إداة البحث :

هى الإدارة التى يتم فيها جمع المعلومات والبيانات من أفراد العينة والاستبانة عباره عن محاور يشمل كل محور منها على عدد من الأسئلة .

1. قام الباحث بتصميم استبانة من اربعة فروض يتكون من عشرة فقرات ما عدا الفرضية الأولى في الدلالات الاحصائية (الفروض)

2. أعد الباحث استبانة تضمن (90) فقرة تمثل العناصر الأساسية سيتم عرضها على نخبة من المحكمين من نوى الخبرة والاختصاص لإبداء آرائهم وتوجيهاتهم حول فقرات الاستبانة ومدى صلاحيتها لقياس ما وضعت من أجله والوضوح في صياغتها من ناحية ومدى ملائمة تلك الفقرات من ناحية أخرى .

3. سيتم توجيه الاستبانة لمديرى ومديرات ووكلاء المدارس الثانوية بمحلية شرق النيل

4. سيتم تحليل البيانات بعد العمل الميداني للمدارس بتوظيف الأساليب والإجراءات الإحصائية لفرز وتبويب البيانات بأستخدام المعالجات الإحصائية والنسب المئوية .

5. سيتم عرض النتائج وتفسيرها ووضع المقترحات والتوصيات لمعالجة المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية لمحلية شرق النيل .

1- من الجدول أعلاه يتضح أن 5.7% من أفراد العينة سنوات خبرتهم تتراوح بين سنة إلى أربعة سنوات وأن 14.3% تتراوح سنوات خبرتهم من أربعة سنوات إلى تسع و 21.4 تتراوح خبراتهم عشر سنوات إلى اربعة عشر عام بينما 58.6 سنوات خبرتهم أكثر من خمسة عشر عاماً .

2- تلاحظ أن أكبر سنوات الخبرة نجدها في الفترة من (10 – 14) (وأكثر من 15 عاماً) وأقل سنوات الخبرة نجدها من (1 – 4) و (5 – 9) وهذه النسبة العالية في الخبرات تدعم صحة فروض ونتائج البحث .

الفصل الرابع

تحليل ومناقشة النتائج

مقدمة :

سيتناول الباحث في هذا الفصل شرح وتحليل ومناقشة النتائج الإحصائية التي أستفرت من التحليل الإحصائي للإستبانة التي كانت كالتى :

الفرضية الأولى

توجد فروق ذات دلالات إحصائية في المجالات التي تعوق سير الإدارة التربوية من حيث (أ) الجنس جدول رقم (1) يوضح التوزيع التكرارى والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة حول عبارات الفرضية الأولى .

الفرضية الأولى

المحور الأول

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجالات التي تعوق سير الإدارة

التربوية من حيث الجنس

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية
1	المرأة أكثر كفاءة من الرجل في إدارة المدرسة وتحمل المسؤولية	1.50	558.	27.9	4	0.00
2	الرجل أكثر كفاءة من المرأة إدارياً في قيادة الآخرين	2.17	1.2	38	4	0.00
3	المرأة تتميز بالصبر ولا تنفعل ولا تتسرع في إصدار الاحكام	2.5	1.1	46	4	0.00
4	الرجل له القدرة على حسن التصرف في مواجهة	1.6	7.	63	3	0.00

					المشاكل والازمات بثبات
0.00	4	77	9.	1.8	المرأة قادرة على مواجهة المعلمات
0.00	4	61	1.1	2.1	الرجل متحمس لعمله ولا يواجه ظروف تمنعه من الاستمرار في عمله طوال فترة العام الدراسي
0.00	3	46	1	1.7	المرأة عاطفية حسب تركيبتها النفسية
0.00	4	75.5	94.	1.9	بعض المديرين يتركون الحبل على القارب لأنشغالهم بتطوير أنفسهم أكاديمياً أو تسيير أعمالهم الخاصة
0.01	3	16	1	2	معظم مدارس المحلية التي تتميز بالجوانب الجمالية والسمات الابداعية تستضيف القيادات التربوية العليا عند زيارتها للمنطقة هي مدارس على رأسها مديرات ناجحات

تلاحظ أن الجدول رقم (1) أن قيمة كا 2 الجدولية للأسئلة (1-2-3-5-6-8) لدرجة الحرية 4 هي 0.484 وأن القيمة المحسوبة لنفس الأسئلة هي 27.857 – 38.286 – 46.143 – 77.286 – 61.000 – 75.571 على التوالي .

6 أسئلة درجات الحرية 4

وتلاحظ أن 4 أسئلة درجات الحرية فيها 3 وهي كالاتي :

السؤال رقم 4 والسؤال رقم 7، 9 – 10) على التوالي ويتضح أن القيمة المحسوبة هي أكبر من الجدولية ، تستنتج من ذلك أن هذه الأسئلة معنوية أي لا توجد فرق في اجوبة المبحوثين مما يعنى صحة المحور الأول الفرضية التي (توجد فروق ذات دلالة إحصائية من المحلات التي تعوق سير الإدارة التربوية حسب الجنس) .

الفرضية الأولي

المحور الثاني

توجد فروق ذات دلالات إحصائية في المجالات التي تعوق سير الإدارة التربوية من حيث المؤهل

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية
1	يتميز حامل المؤهل العالي أو الاضافي على استيعاب السياسات العامة والاهداف التربوية بصورة جيدة	1.5	49.	1.4	3	0.23

0.00	3	48.9	1	1.8	يكون حامل لامؤهل له القدرة على إتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب	2
0.00	2	61	44.	1.7	يكون له القدرة على إكتشاف الاخطاء	3
0.00	3	43	84.	1.7	يكون له نمو مهني عملي أكاديمي وهذه هي الصفات القيادية الفعالة	4
0.00	2	30.9	56.	1.7	يكون حريصاً على الاهتمام بالعمل ومواعيده وإنجازه بالصورة المثلي	5
0.00	2	11.6	64.	1.8	يكون له القدرة على حسن التصرف إذا واجهته مشكلة	6
0.00	2	30.6	64.	1.6	يكون له القدرة على التخطيط والمتابعة والتنفيذ	7
0.00	4	61.5	93.	1.8	يؤهله النمو الاكاديمي والمهني أن يكون من القيادات التربوية العليا	8
0.00	4	81.5	87.	1.7	قادر على تقييم المعلم والعاملين معه وكتابة التقارير	9
0.00	3	22	1.2	1.9	حريص أكثر من غيره على العلاقات الانسانية بين العاملين معه	10

تلاحظ أن الجدول رقم (2) أن قيمة كا 2 الجدولية للأسئلة (3- 4، 5 - 7) درجة الحرية لهذه الأسئلة 2 وأن القيمة . المحسوبة لنفس الأسئلة هي :
(30.629 – 30.971 – 44.600 – 61.400)

الأسئلة (2 – 6 – 10) درجة ... 3 من 0.216 وأن القيمة المحسوبة لنفس الأسئلة هي (22.133 – 43.178 – 48.971) .

ويتضح أن القيمة المحسوبة هي أكبر من الجدولة وتستنتج من ذلك أن هذه الأسئلة معنوية أى لا توجد فرق في أجوبة الباحثين مما يعنى صحة الفرضية (المحور الثاني) التي فيها (توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجالات التي تعوق سير الإدارة التربوية من حيث المؤهل) .

الفرضية الأولى

المحور الثالث

توجد فروق فردية وأن دلالة إحصائية في المجالات التي تعوق سير الإدارة التربوية من حيث الخبرة العملية

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية
-------	---------	---------------	-------------------	-----------	--------------	-------------------

رقم	الوصف	الدرجة	القيمة	الحرية	القيمة المحسوبة
1	الإدارى الذى يمتاز بالخبرة يشرح العاملين على المشاركة الفاعلة لتنفيذ السياسات التربوية المرسومة	2	12.8	45.	1.3
2	يعمل على إزالة الحواجز بين العاملين وبين الإدارة التربوية	1	62.6	70.	1.6
3	يعمل على خلق بيئة عمل تشجع على التجديد	2	33	64.	1.6
4	أن يدرك العاملون معه لضرورة تحسين بيئة العمل التربوي	1	5.7	48.	0.6
5	تقديم الحوافز للمستحقين	3	30	85.	2
6	أن يشرك جميع العاملين في عملية الإدارة التربوية كل حسب تخصصه	4	81	87.	1.7
7	خلق بيئة عمل جاذبة للعاملين يساعد على الإبداع والابتكار	1	057.	50.	1.5
8	توثيق للمعلومات ويعطى أوامره للعاملين معه كتابة	4	55	1	2
9	وضع الخطط في إدارة المعلمين والعاملين بروح الإخاء	3	55	69.	1.6
10	الخبرات المتراكمة لها أفضلية عن المؤهل	4	66	1	1.7

تلاحظ أن الجدول رقم (3) أن قيمة كا 2 الجدولية للأسئلة (1، 2، 3 ، 4 ، 5 ، 7 / 8)) لدرجة الحرية 4 هي 0.484 و أن القيمة المحسوبة لنفس الأسئلة هي (23.857 – 58.286 – 53.857 – 48.571 – 46.571 – 28.714 – 39.000 – 50.286) على التوالي وأن قيمة كا 2 الجدولية للأسئلة (6 – 10) لدرجة حرية 3 هي 0.216 وأن القيمة المحسوبة لنفس الأسئلة هي (23.486 – 15.714) .

أن قيمة كا 2 الجدولية لسؤال رقم 9 درجة الحرية 0.051 وأن القيمة المحسوبة لنفس السؤال هي (23.114) .
ويتضح أن القيمة المحسوبة هي أكبر من الجدولية وتستنتج من ذلك أن هذه الأسئلة معنوية أى لانتوجد فرق في أجوبة الباحثين مما يعنى قيمة الفرصة (المحور) الثالث التى فيها (توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجالات التى تعوق الإدارة التربوية من حيث الخبرة العملية . .

الفرضية الأولى
المحور الرابع
توجد فروقات دلالة إحصائية في المجالات التي تعوق سير الإدارة
التربوية من حيث التدريب العملي

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية
1	الإداري المدرب يكون له القدرة على التكيف والتوافق في الظروف المختلفة لبيئات المدارس المختلفة	1.3	58.	43	2	0.00
2	يحرص على عقد إجتماعات دورية لأعضاء هيئة التدريس للتفاهم والتشاور في إدارة المدرسة	1.4	0.50	0.22	1	0.00
3	يتأكد بنفسه على أن كل معلم داخل مدرسته واع للأهداف التربوية والمطلوب منه	1.7	0.81	41	3	0.00
4	يحرص على مساعدة المعلمين وخاصة الجدد منهم عن طريق التدريس كل حسب تخصصه	1.6	0.70	27	2	0.00
5	يتابع ويشارك في الدروس والدورات للتعرف على المنهج الجديد	1.8	88.	35	3	0.00
6	يحرص على توفير الكتاب المدرسي والمرشد الخاص بالمعلمين	1.7	80.	51	3	0.00
7	يحرص على متابعة دفاتر الحضور والغياب يومياً لأعضاء هيئة التدريس ويتعامل بحزم مع حالة الغياب المتكرر	1.7	85.	19	2	0.00
8	يقوم بالتدريس بنفسه في حالة غياب أى من المعلمين	2	87.	38	3	0.00
9	يشرف بنفسه على مظهر المدرسة ويشارك المعلمين والطلاب في حملات إصاح البيئة المدرسية	1.7	81.	48	3	0.00
10	يوزع المسؤوليات والاحتياجات حسب تخصصه بدون محاباة أو مجامله ويعمل على تدريب المعلمين على الإدارة التربوية	1.5	65.	30	2	0.00

تلاحظ أن الجدول رقم (4) أن قيمة كا 2 الجدولية للأسئلة (9,8,6,5,3) على التوالي درجة الحرية 3 هي 0.216 و أن القيمة المحسوبة لنفس الأسئلة هي (41.771-35.829-51.371-38.000-48.971) على التوالي وأن قيمة كا 2 الجدولية للأسئلة (10-7-4-1) لدرجة الحرية 2 هي 0.051 وأن القيمة المحسوبة لنفس الأسئلة هي (43.400-27.629-19.400-30.629) على التوالي .

ويتضح أن القيمة المحسوبة هي أكبر من الجدولية وتستنتج من ذلك أن هذه الأسئلة معنوية أى لا توجد فرق في أجوبة المبحوثين مما يعنى قيمة الفرصة (المحور) الرابع التى فيها (توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجالات التى تعوق سير الإدارة التربوية من حيث التدريب العملي .

الفرضية الأولى

المحور الخامس

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجالات التى تعوق سير الإدارة التربوية من حيث الدرجة الوظيفية .

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية
1	يكون لهم قدوة حسنة ومثالاً يحتذى به ولا يتعالي ولا يتكبر عليهم لدرجة الوظيفة الأعلى .	1.9	1.2	61	4	0.00
2	يضع سياسات واضحة في الإدارة توضح اختصاصات كل العاملين حتى لا يحدث منازعات وصراعات في العمل الإداري	1.7	90.	18	2	0.00
3	يراعي عند وضعه السياسات التربوية تحديد العمل الإداري	1.9	1.9	41	3	0.00
4	يضع تصور وظيفي دقيق مع توضيح المهام والواجبات	1.9	89.	43	3	0.00
5	يشجع العاملين على المشاركة في العمل الإداري بجانب العمل التربوي	1.8	80.	46	3	0.00
6	القائد الإداري له واجبات إدارية داخل مدرسته وعليه أن يراعى الواجبات المتمثلة في التدريس ومشاركة المعلمين والطلاب في النشاط والعمل الاجتماعي	1.4	60.	71	3	0.00
7	يشرك جميع العاملين (معلمين ، موظفين ، عمال في العملية التربوية كل حسب وضعه الوظيفي ومهامه	1.6	84.	42	3	0.00
8	يرشح للعمل الإداري دون تفرقه بين المعلمين وي... العاملين بالمدرسة والعمل بروح الفريق لمواجهة المعوقات والصعوبات	1.6	67.	56	3	0.00
9	يتبنى الجمعيات ويشجع العاملين على خلق روح الابداع لدى الطلاب	1.9	99.	55	4	0.00
10	يعمل باستمرار على تقديم الإدارة التربوية ومعالجة المعوقات	1.7	78.	48	3	0.00

تلاحظ أن الجدول رقم (5) أن قيمة كا 2 الجدولية للأسئلة (3-4-5-6-7-10-8) على التوالي لدرجة حرية 3 هي 0.216 وأن القيمة المحسوبة لنفس

الأسئلة هي (41.200-43.943-46.914-71.486-42.114-56.743) على التوالي وأن قيمة كا 2 الجدولية للأسئلة (1-2) لدرجة حرية 0.051 هي (61.140-18.200) وأن قيمة كا 2 الجدولية للسؤال رقم 9 لدرجة حرية 4 هي 0.484 وأن القيمة المحسوبة لنفس الأسئلة هي (55.000) .

ويتضح أن القيمة المحسوبة هي أكبر من الجدولية وتستنتج من ذلك أن هذه الأسئلة معنوية أى لاتوجد فرق في أجوبة المبحوثين مما يعنى قيمة للفرصية (المحور) الخامس التى فيها (توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجالات التى تعوق الإدارة التربوية من حيث الدرجة الوظيفية .

الفرضية الثانية

يوجد تنظيم إدارى تربوي لآحي لبدأ تعويض السلطة .

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية
1	الإدارة الناجح هو الذى يعمل على نقل مجموعة أعماله أو صلاحياته بشخص آخر .	2.4	1.3	27	4	0.00
2	ينجز أعماله من خلال الآخرين	2.5	1.4	19	4	0.00
3	لديه الثقة في الآخرين فينجزون المهمة كما يجب	2.2	1.1	21	3	0.00
4	يوزع المهام على المعلمين بشكل يتناسب مع قدراتهم وطاقتهم وميولهم	1.5	85.	30	2	0.00
5	أشعر بالخوف من بعض المعلمين أن لا يتعاونو معى ولذلك لا أجازف باعطائهم عمل يخرجونه أنابة عنى	1.5	60.	63	3	0.00
6	يستحوذ على السلطات و لايقوم باى تفويض للسلطة لأى شخص	2.7	1	40	3	0.00
7	اتخذ القرارات ولا اترك للمعلمين مجالاً لمناقشة قراراتى	3.5	1	61	4	0.00
8	يتدخل في المعلمين باستمرار بغرض التوجيه	2.8	98.	36	3	0.00
9	يرغب في التطوير والتجديد ليشجع المعلمين على ذلك	2	82.	46	3	0.00
10	له القدرة على ال... الناس وايجاد الرغبة فيهم لتطوير انفسهم	1.8	78.	53	3	0.00

الفرضية الثانية

جدول رقم (6)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري بالإضافة إلى درجات الحرية والقيمة الاحتمالية لاختيار مربع كاي 2 لاجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الفرضية الثانية .

يلاحظ من الجدول أن الوسط الحسابي لجميع العبارات أكبر من الوسط الحسابي الفرض 1 وأن الانحراف المعياري لهذه العبارات يتراوح ما بين (0.6 - 1.4) وهذا يشير إلى تجانس إجابات المبحوثين .

وبالنظر إلى القيمة الاحتمالية لجميع العبارات فإن قيمتها الاحتمالية أقل من مستوي المعنوية (0.00) وهذا يشير إلى وحد فروق ذات دلالة احصائية أة أن إجابات المبحوثين تنجز لاجابة دون غيرها .

بناءً على هذا تتأكد صحة الفرضية التي فيها (يوجد تنظيم إدارى تربوي لآحي لمبدأ تفويض السلطة) .

الفرضية الثالثة

جدول رقم (7)

هنالك إستراتيجية معنية فيفي إختيار مديري المدارس مساعديهم بالمرحلة الثانوية لمحلية شرق النيل ويتم تدريب وتطوير كوادر الإدارة التربوية بإستمرار أثناء الخدمة .

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية
1	يتم أختيار مدير المدرسة بالمحلية بمواصفات دقيقة حسب المؤهل	2.6	1.3	33	4	0.00
2	يتم أختيار مدير المدرسة حسب خبراته التراكمية	2	2.1	58	4	0.00
3	يتم أختيار مدير المدرسة من بين المعلمين الأعلى درجة وظيفية	3	1.1	53	4	0.00
4	يتم أختيار مدير المدرسة حسب تنفيذ التعليمات	2.8	1.1	46	4	0.00
5	يتم الأختيار الشخصي الملم بوظائف الإدارة التربوية	2.5	1.2	28	4	0.00
6	يتم أختيار مدير المدرسة ذو الخلق الطيب والقُدوة الحسنة	2	1	23	3	0.00
7	إستراتيجية أختيار مديري المدارس يتم حسب المزاج والشخص والعلاقات	3.7	1.2	39	4	0.00

					الاجتماعية	
0.00	4	50	1.3	3.3	يتم اختيار من لديه سعه في الأفق والقوة حسن التصرف في المواقف المختلفة والقدرة على مواجهة الازمات والمواقف الحرجة في إتزان وهدوء وثبات	8
0.00	2	33	1.5	3.6	يتم اختيار مدير المدرسة الذى يتوفر لديه العدالة في تعامله مع مرؤوسيه دون تحيز	9
			1.3	3.3	لا توجد إستراتيجية معينة في اختيار مديري المدارس	10

الفرضية الثالثة

جدول رقم (7)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري بالاضافة إلى درجات الحرية والقيمة الاحتمالية لاختيار مربع كاي 2 لاجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الفرضية الثالثة .

ينضح من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لجميع العبارات أكبر من الوسط الفرضي (1) وهذا يشير إلى أن إجابات المبحوثين نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الايجابي أى موافقتهم عليها .

أما الانحراف المعياري لهذه العبارات يتراوح ما بين (1 - 1.5) وهذا يشير إلى تقارب اجابات المبحوثين .

وبالنظر إلى القيمة الاحتمالية لغالبية العبارات فهي أقل من مستوى المعنوية (0.00) وهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية أى أن إجابات المبحوثين تنجز لاجابة دون غيرها .

ومما سبق تتأكد صحة الفرضية التي نصها (هنالك إستراتيجية معينة في اختيار مديري المدارس ومساعدتهم بالمرحلة الثانوية بمحلية شرق النيل ويتم تدريب وتطوير كوادر الإدارة التربوية بإستمرار أثناء الخدمة .

الفرضية الرابعة

جدول رقم (87)

السياسات والقرارات التي تصدر لإدارة العمل التربوي تكون وفق المزاج الشخصي للإدارى التربوي أم تصدر بعد التشاور وعبر إجتماعات دورية

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية
1	إصدار قرارات فورية دون إشراك المعلمين في عملية إتخاذ القرار	3.3	3.6	50	3	0.00
2	لدية القدرة على التكيف والتوافق مع الظروف المختلفة داخل البيئة المدرسية	1.6	1.6	41	2	0.00
3	إشراك المعلمين في عملية إتخاذ القرار حت أحافظ على	1.7	1	51	3	0.00

					روح الفريق الواحد ولا يحدث فجوة ما بين المدير وهيئة التدريس	
0.00	2	32	58.	1.5	أضطر في بعض المواقف أن أتعامل بالحزم مع العاملين	4
0.00	2	29	66.	1.5	أعقد اجتماعات دورية لإعطاء هيئة التدريس للتفكير والتشاور في إدارة المدرسة	5
0.00	3	47	58.	1.6	أشارك العاملين قدر المستطاع في التفكير في وضع حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه إدارة التربية بالمدرسة	6
0.00	2	32	58.	1.5	أقوم بتوزيع المسئوليات والاختصاصات في ضوء قدرات وامكانيات كل فرد بعدالة	7
0.00	3	60	1.5	1.5	أتابع دفتر الحضور والغياب يومياً لآعضاء هيئة التدريس واستجواب الغائبين بدون عذر	8
0.00	3	49	1	1.6	التدريب الموجود حالياً غير كافي وكل الذى يحدث دورات قصيرة ولا يوجد تدريب خارجى	9
0.00	4	46	1.1	3.4	لا أجد وقت لمشاركة العاملين مناسباتهم الاجتماعية	10

الفرضية الرابعة

جدول رقم (8)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري بالاضافة إلى درجات الحرية والقيمة الاحتمالية لاختيار مربع كاي 2 لاجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الفرضية الرابعة .

يلاح من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لجميع العبارات أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (1) وهذا يشير أن اجابات المبحوثين نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الايجابي أى موافقتهم عليها .

أما الانحراف المعياري لهذه العبارات يتراوح ما بين (58. - 3.6) وهذا يشير إلى تجانس اجابات المبحوثين .

وبالنظر إلى القيمة الاحتمالية لجميع العبارات فإن قيمتها الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية (0.00) وهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية أى أن إجابات المبحوثين تنجز لاجابة دون غيرها .

بناءً على هذا نتأكد صحة الفرضية التي نصها (السياسات والقرارات التي تصدر لإدارة العمل التربوي تكون وفق المزاج الشخصي للإدارة التربوي أو لا تصدر بعد التشاور وعبر اجتماعات دورية .

الفرضية الأولى

أ/ المحور الأول

توجد فروق ذات دلالات إحصائية في المجالات التي تعوق سير الإدارة التربوية من

حيث الجنس .

النسبة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق	أوافق بشدة	العبارات	الرقم
100 %	5	24	2	21	18	المرأة أكثر كفاءة في إدارة المدرسة وتحمل المسئولية	1
	7.1%	34.3	2.9%	30%	25.7%		
	4	12	2	26	26	الرجل أكثر كفاءة من المرأة إدارياً في قيادة الآخرين	2
	5.7%	17.1%	2.9%	37.1%	37.1%		

3	المرأة تتميز بالصبر ولا تنفعل ولا تتسرع في إصدار الأحكام	12 17.1%	32 45.7%	4 5.7%	21 30%	1 1.4%
4	الرجل له القدرة على حسن التصرف في مواجهة المشاكل والالتزام بثبات	31 44%	37 52%	1 1.4%	1 1.4%	- -
5	المرأة قادرة على مواجهة المعلمات	26 37%	37 52%	2 2.9%	3 4.3%	2 2.9%
6	الرجل متحمس لعمله ولا يواجه ظروف تمنعه من الاستمرار في عمله طوال فترة العام الدراسي	20 28.6%	37 52.9%	2 2.9%	6 8.6%	5 7.1%
7	المرأة عاطفية حسب تركيبتها النفسية	35 50%	28 40%	2 2.9%	- -	5 7.1%
8	بعض المديرين يتركون الحبل على القارب لأنشغالهم بتطوير أنفسهم أكاديمياً أو تسيير أعمالهم الخاصة	20 28.6%	40 57.1%	3 4.3%	5 7.1%	2 2.9%
9	معظم مدارس المحلية التي تتميز بالجوانب الجمالية والسمات الإبداعية تستضيف القيادات التربوية العليا عند زيارتها للمنطقة هي مدارس على رأسها مديرات ناهجات	30 42.9%	20 28.6%	9 12.9%	11 15.7%	- -
10	الرجل عنوان الانضباط والحزم في تسيير أمور مدرسته	25 35.7%	37 22.9%	4 5.7%	4 5.7%	- -

الفرضية الأولى

ب/ المحور الثاني

توجد فروق ذات دلالات إحصائية في المجالات التي تعوق سير الإدارة التربوية من حيث المؤهل .

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدرى	لا أوافق	لا أوافق بشدة	النسبة
1	يتميز حامل المؤهل العالي أو الإضافي على استيعاب السياسات العامة والاهداف التربوية بصورة جيدة	30 42.9%	40 57.1%	- -	- -	- -	100%
2	يكون حامل للمؤهل له القدرة على إتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب	30 42.9%	34 48.6%	1 1.4%	- -	5 7.1%	
3	يكون له القدرة على إكتشاف الأخطاء	16 22.9%	53 75.7%	1 1.4%	- -	- -	
4	يكون له نمو مهني عملي أكاديمي وهذه هي الصفات القيادية الفعالة	19 27.1%	48 68.6%	- -	3 4.3%	- -	

5	يكون حريصاً على الاهتمام بالعمل ومواعيده وإنجازه بالصورة المثلى	27 34.3%	42 60%	4 5.7%	- -	- -
6	يكون له القدرة على حسن التصرف إذا واجهته مشكلة	30 42.9%	31 44.3%	2 2.9%	5 7.1%	2 2.9%
7	يكون له القدرة على التخطيط والمتابعة والتنفيذ	30 42%	38 54%	- -	2 2.9%	- -
8	يؤهله النمو الاكاديمي والمهني أن يكون من القيادات التربوية العليا	30 42.9%	30 42.9%	4 5.7%	5 7.1%	1 1.4%
9	قادر على تقييم المعلم والعاملين معه وكتابة التقارير	32 45.7%	33 47.1%	1 1.4%	2 2.9%	2 2.9%
10	حريص أكثر من غيره على العلاقات الانسانية بين العاملين معه	26 37.1%	22 31.4%	6 8.6%	6 8.6%	10 14.3%

الفرضية الأولى

ج/ المحور الثالث

توجد فروق ذات دلالات إحصائية في المجالات التي تعوق سير الإدارة التربوية من حيث الخبرة العملية .

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدرى	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	الإدارى الذى يمتاز بالخبرة يشرح العاملين على المشاركة الفاعلة لتنفيذ السياسات التربوية المرسومة	50 71.4%	20 28.6%	- -	- -	- -
2	يعمل على إزالة الحواجز بين العاملين وبين الإدارة التربوية	32 45.7%	36 51.4%	- -	1 1.4%	1 1.4%
3	يعمل على خلق بيئة عمل تشجع على التجديد	31 44.3%	38 54.3%	- -	- -	1 1.4%
4	أن يدرك العاملون معه لضرورة	25	45	-	-	-

-	-	-	64.3%	35.7%	تحسين بيئة العمل التربوي	
-	5	10	35	20	تقديم الحوافز للمستحقين	5
-	7.1%	14%	50%	28.6%		
2	2	1	32	33	أن يشرك جميع العاملين في عملية الإدارة التربوية كل حسب تخصصه	6
2.9%	2.9%	1.4%	45.7%	47.1%		
-	-	-	34	36	خلق بيئة عمل جاذبة للعاملين يساعد على الإبداع والابتكار	7
-	-	-	48.6%	51.4%		
1	10	3	34	22	توثيق للمعلومات ويعطى أوامره للعاملين معه كتابة	8
1.4%	14.4%	4.3%	48.6%	31.4%		
-	2	2	32	34	وضع الخطط في إدارة المعلمين والعاملين بروح الإخاء	9
-	2.9%	2.9%	45.7%	48.6%		
1	7	2	25	35	الخبرات المتراكمة لها أفضلية على المؤهل	10
1.4%	10%	2.9%	35.7	50%		

الفرضية الأولى

د/ المحور الرابع

توجد فروق ذات دلالات إحصائية في المجالات التي تعوق سير الإدارة التربوية من حيث التدريب العملي .

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدرى	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
1	الإدارى المدرب يكون له القدرة على التكيف والتوافق في الظروف المختلفة لبيئات المدارس المختلفة	46	23	-	1	-
		65.7%	32.9%	-	1.4%	-
2	يحرص على عقد إجتماعات دورية لأعضاء هيئة التدريس للتفاهم والتشاور في إدارة المدرسة	37	33	-	-	-
		52.9%	47.1%	-	-	-
3	يتأكد بنفسه على أن كل معلم داخل مدرسته واع للأهداف التربوية والمطلوب منه	30	32	4	-	4
		42.9%	45.7%	5.7%	-	5.7%

-	3	-	37	30	يحرص على مساعدة المعلمين وخاصة الجدد منهم عن طريق التدريس كل حسب تخصصه	4
-	4.3%	-	52.9%	42.9%		
-	5	5	31	29	يتابع ويشارك في الدروس والدورات للتعرف على المنهج الجديد	5
-	7.1%	7.1%	44.3%	41.4%		
-	5	1	37	27	يحرص على توفير الكتاب المدرسي والمرشد الخاص بالمعلمين	6
-	7.1%	1.4%	52.9%	38.6%		
-	6	-	33	31	يحرص على متابعة دفاتر الحضور والغياب يومياً لأعضاء هيئة التدريس ويتعامل بحزم مع حالة الغياب المتكرر	7
-	8.6%	-	47.1%	44.3%		
-	7	6	33	19	يقوم بالتدريس بنفسه في حالة غياب أي من المعلمين	8
-	10%	8.6%	54.3%	27.1%		
-	5	1	34	30	يشرف بنفسه على مظهر المدرسة ويشارك المعلمين والطلاب في حملات إصباح البيئة المدرسية	9
-	7.1	1.4%	48.6%	42.9%		
-	2	-	30	38	يوزع المسئوليات والاحتياجات حسب تخصصه بدون محاباة أو مجامله ويعمل على تدريب المعلمين على الإدارة المدرسية	10
-	2.9%	-	42.9%	54.3%		

الفرضية الأولى

هـ/ المحور الخامس

توجد فروق ذات دلالات إحصائية في المجالات التي تعوق سير الإدارة التربوية من حيث الدرجة الوظيفية .

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدرى	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يكون لهم قدوة حسنة ومثلاً يحتذى به ولا يتعالي ولا يتكبر عليهم لدرجة الوظيفة الأعلى .	39	15	4	7	5
		55.7%	21.4%	5.7%	10%	7.1%
2	يضع سياسات واضحة في الإدارة توضح اختصاصات كل العاملين حتى لا يحدث منازعات وصراعات	35	28	-	7	-
		50%	40%	-	10%	-

					في العمل الإداري	
-	6	5	38	21	يراعي عند وضعه السياسات التربوية تحديد العمل الإداري	3
-	8.6%	7.1%	54%	30%		
-	8	3	39	20	يضع تصور وظيفي دقيق مع توضيح المهام والواجبات	4
-	11.4%	4.3%	55.7%	28.6%		
-	5	4	39	22	يشجع العاملين على المشاركة في العمل الإداري بجانب العمل التربوي	5
-	7.1%	5.7%	55.7%	31.4%		
-	1	1	25	34	القائد الإداري له واجبات إدارية داخل مدرسته وعليه أن يراعي الواجبات المتمثلة في التدريس ومشاركة المعلمين والطلاب في النشاط والعمل الاجتماعي	6
-	1.4%	1.4%	35.7%	61.4%		
-	4	5	25	36	يشرك جميع العاملين (معلمين ، موظفين ، عمال في العملية التربوية كل حسب وضعه الوظيفي ومهامه	7
-	5.7%	7.1	35.7%	51.4%		
-	2	2	37	29	يرشح للعمل الإداري دون تفرقه بين المعلمين وي.... العاملين بالمدرسة والعمل بروح الفريق لمواجهة المعوقات والصعوبات	8
-	2.9%	2.9%	52.9%	41.4%		
1	7	4	30	28	يتبنى الجمعيات ويشجع العاملين على خلق روح الإبداع لدى الطلاب	9
1.4%	10%	5.7%	42.9%	40%		
-	4	2	33	31	يعمل بإستمرار على تقديم الإدارة التربوية ومعالجة المعوقات	10
-	5.7%	2.9%	47.1%	44.3%		

الفرضية الثانية

يوجد تنظيم إداري تربوي لآحي لبدأ تفويض السلطة

لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق	أوافق بشدة	العبارة	الرقم
5	18	2	23	22	الإدارة الناجح هو الذي يعمل على نقل مجموعة أعماله أو صلاحياته بشخص آخر .	1
7.1%	25.7%	2.9%	32.9%	31.4%		
8	17	3	22	20	ينجز أعماله من خلال الآخرين	2
11.4%	24.3%	4.3%	31.4%	28.6%		

-	17	3	30	20	لدية الثقة في الآخرين فينجزون المهمة كما يجب	3
-	24.3%	4.3%	42.9%	28.6%		
-	2	-	31	37	يوزع المهام على المعلمين بشكل يتناسب مع قدراتهم وطاقاتهم وميولهم	4
-	2.9%	-	44.3%	52.9%		
-	1	1	31	37	أشعر بالخوف من بعض المعلمين أن لا يتعاونو معى ولذلك لا أجازف باعطائهم عمل يخرجونه أنابة عنى	5
-	1.4%	1.4%	44.3%	52.9%		
7	-	40	14	9	يستحوذ على السلطات و لايقوم باى تفويض للسلطة لأى شخص	6
10%	-	57.1%	20%	12.9%		
20	6	37	5	2	اتخذ القرارات ولا اترك للمعلمين مجالاً لمناقشة قراراتى	7
28.6%	8.6%	52.9%	7.1%	2.9%		
8	-	36	22	4	يتدخل في المعلمين باستمرار بغرض التوجيه	8
11.4%	-	31.4%		5.7%		
-	6	6	41	17	يرغب في التطوير والتجديد ليشجع المعلمين على ذلك	9
-	8.6%	8.6%	58.6%	24.3%		
-	4	3	40	23	له القدرة على الهام الناس وايجاد الرغبة فيهم لتطوير انفسهم	10
-	5.7%	4.3%	57.1%	32.9%		

الفرضية الثالثة

هنالك إستراتيجية معنية في أختيار مديرى المدارس ومساعدتهم بالمرحلة الثانوية بمحلية شرق النيل ويتم تدريب وتطوير كوادر الإدارة التربوية بإستمرار أثناء الخدمة .

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدرى	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
1	يتم أختيار مدير المدرسة بالمحلية	19	20	1	26	4

5.7%	37.1 %	1.4%	28.6%	27.1%	بمواصفات دقيقة حسب المؤهل	
1 1.4%	13 18.6 %	1 1.4%	35 50%	20 28.6%	يتم اختيار مدير المدرسة حسب خبراته التراكمية	2
3 4.3%	34 48.6 %	2 2.9%	22 31.4%	9 12.9%	يتم اختيار مدير المدرسة من بين المعلمين الأعلى درجة وظيفية	3
1 1.4%	30 42.9 %	5 7.1%	25 35.7%	9 12.9%	يتم اختيار مدير المدرسة حسب تنفيذ التعليمات	4
5 7.1%	15 21.3 %	6 8.6%	30 42.9%	14 20%	يتم الاختيار الشخصي للمم بوظائف الإدارة التربوية	5
- -	12 17.1 %	4 5.7%	30 42.9%	24 34.3%	يتم اختيار مدير المدرسة ذو الخلق الطيب والقوة الحسنة	6
19 27.1%	32 45.7 %	4 5.7%	10 14.3%	5 7.1%	إستراتيجية اختيار مديري المدارس يتم حسب المزاج والشخص والعلاقات الاجتماعية	7
25 35.7%	9 12.9 %	4 5.7%	31 44.3%	1 1.4%	يتم اختيار من لديه سعه في الأفق والقوة حسن التصرف في المواقف المختلفة والقدرة على مواجهة الازمات والمواقف الحرجة في إتزان وهدوء وثبات	8
- -	- -	38 54.3%	31 44.3%	1 1.4%	يتم اختيار مدير المدرسة الذي يتوفر لديه العدالة في تعامله مع مرؤوسيه دون تحيز	9
- -	13 18.6 %	31 44.3%	17 24.3%	9 12.9%	لا توجد إستراتيجية معينة في اختيار مديري المدارس	10

الفرضية الرابعة

السياسات والقرارات التي تصدر لإدارة العمل التربوي تكون وفق المزاج الشخصي للإدارى التربوي أم لا تصدر بعد التشاور وعبر اجتماعات دورية .

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدرى	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	إصدار قرارات فورية دون إشراك المعلمين في عملية إتخاذ القرار	7 10%	9 12.9%	34 61.4%	- -	11 15.7%
2	لدية القدرة على التكيف والتوافق مع الظروف المختلفة داخل البيئة المدرسية	24 34.3%	45 64.3%	- -	3 1.4%	- -
3	إشراك المعلمين في عملية إتخاذ القرار حت أحافظ على روح الفريق الواحد ولا يحدث فجوة ما بين المدير وهيئة التدريس	31 44.3%	34 48.6%	- -	4 5.7%	1 1.4%
4	أضطر في بعض المواقف أن أتعامل بالحزم مع العاملين	34 48.6%	35 50%	- -	1 1.4%	- -
5	أعقد اجتماعات دورية لإعطاء هيئة التدريس للتفاكر والتشاور في إدارة المدرسة	36 51.4%	32 45.7%	- -	2 2.9%	- -
6	أشارك العاملين قدر المستطاع في التفكير في وضع حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه لإدارة التربية بالمدرسة	36 51.4%	27 38.6%	4 5.7%	3 4.3%	- -
7	أقوم بتوزيع المسئوليات والاختصاصات في ضوء قدرات وامكانيات كل فرد بعدالة	35 50%	34 48.6%	- -	1 1.4%	- -
8	أتابع دفتر الحضور والغياب يوميا لآعضاء هيئة التدريس واستجواب الغائبين بدون عذر	38 54.3%	28 40%	2 2.9%	1 1.4%	1 1.4%
9	التدريب الموجود حالياً غير كافي وكل الذى يحدث دورات قصيرة ولا يوجد تدريب خارجى	38 54.3%	25 35.7%	3 4.3%	- -	4 5.4%
10	لا أجد وقت لمشاركة العاملين مناسباتهم الاجتماعية	5 7.1%	14 20%	5 7.1%	40 57.1	6 8.6%

	%				
--	---	--	--	--	--

من الجدول أعلاه نجد 25.7% يوافقون بشدة على أن المرأة أكثر كفاءة في إدارة المدرسة وتحمل المسؤولية بينما 30% يوافقون على ذلك ، بينما نجد أن 2.9% لا يدرون وأيضاً نجد أن 34.3% من تلك العينة لا يوافقون على ذلك كما نجد أيضاً أن 7.1% لا يوافقون بشدة على أن المرأة أكثر كفاءة إدارة المدرسة وتحمل المسؤولية.

أما العبارة الثانية من الفرضية الأولى " الرجل أكثر كفاء من المرأة إدارياً في قيادة الآخرين" فإن هنالك 37.1% يوافقون بشدة على ذلك بينما نجد نفس النسبة توافق على ذلك وأيضاً نجد أن 2.9% يولون أنهم لا يدرون بينما نجد أن 17.1% لا يوافقون ذلك بشدة على أن الرجل أكثر كفاءة من المرأة إدارياً في قيادة الآخرين.

العبارة الثالثة من الفرضية الأولى تقول أن "المرأة تتميز بالصبر ولا تنفعل ولا تتسرع في إصدار الأحكام" نلاحظ أن 17.1% من افراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على ذلك بينما نجد أن 45.7% يوافقون كما نلاحظ أن 5.7% منهم لا يدرون بينما 30% لا يوافقون على ذلك وأيضاً 1.4% فقط لا يوافقون بشدة على ذلك.

في العبارة رقم (4) من الفرضية الأولى (الرجل له القدرة على حسن التصرف في مواجهة المشاكل والأزمات بثبات) فإننا نجد أن 40% من أفراد عينة الدراسة يقولون أنهم يوافقون بشدة على ذلك بينما 52% يوافقون أما الذين لا يدرون والذين لا يوافقون فإن نسبتهم كانت 1.4% أي نسبة متساوية كما نلاحظ أنه لا توجد من أفراد عينة الدراسة نسبة الدراسة للذين لا يوافقون بشدة على أن الرجل له القدرة على حسن التصرف في مواجهة المشاكل والأزمات بثبات.

العبارة رقم (5) من الفرضية الأولى (المرأة قادرة على مواجهة المعلمات نجد أن 37% منهم يوافقون بشدة على ذلك بينما 52% منهم يوافقون فقط أما الذين لا يدرون والذين لا يوافقون بشدة على ذلك فإن نسبتهم كانت متساوية وهي 2.9% بينما نجد أن 4.3% منهم لا يوافقون على ذلك.

في العبارة رقم (6) من نفس الفرضية (الرجل متحمس لعمله ولا يواجه ظروف تمنعه من الإستمرار في عمله طوال فترة العام الدراسي) فإن 28.6% منهم ويوافقون بشدة على ذلك بينما نلاحظ أن 52.9% منهم يوافقون أما الذين لا يدرون فكانت نسبتهم 2.9% فقط بينما نجد أن 8.6% لا يوافقون على ذلك وأيضاً 2.9% منهم لا يوافقون بشدة على ذلك.

العبارة رقم (7) من الفرضية الأولى المرأة عاطفية حسب تركيبها النفسية فإن رأي الذين يوافقون بشدة كان هو الأكثر وذلك بنسبة 50% أما 40% منهم يوافقون على ذلك أما الذين لا يدرون فإن نسبتهم كانت قليلة وهي 2.9% كما نلاحظ أن ليست هنالك نسبة للذين يوافقون على ذلك ونجد أيضاً أن 7.1% منهم لا يوافقون بشدة على ذلك.

أما العبارة رقم (8) (بعض المديرين يتركون الحبل على القارب لإنشغالهم بتطوير أنفسهم أكاديمياً أو تسيير أعمالهم الخاصة) بأننا نجد أن 28.6% يوافقون بشدة على ذلك بينما الأغلبية منهم يوافقون والتي كانت نسبتهم 57.1% كما أن 4.3% منهم

قالوا إنهم لا يدرو بينما 7.1% منهم لا يوافقون على ذلك أما بالنسبة التي تحصل عليها الذين لا يوافقون بشدة على ذلك فكانت 2.9% فقط.

العبرة رقم (9) من الفرضية الأولى (معظم مدارس المحلية التي تتميز بالجوانب الجمالية والسماة الإبداعية تستضيف القيادات التربوية العليا عند زيارتها للمنطقة هي مدارس على رأسها مديرات ناجحات)

فإننا نجد 42.9% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على ذلك بينما نجد أن 28.6% منهم يوافقون على ذلك بينما 12.9% منهم لا يريدون أما الذين يوافقون على ذلك فكانت نسبة 15.7% العبرة رقم "10" وهي العبرة الأخيرة من الفرضية الأولى المحور الأول . "الرجل عنوان الانضباط والخدم في تسيير أمور مدرسته" .

فكان رأى الأغلبية للذين يوافقون على ذلك كما نجد أن الذين يوافقون بشدة على ذلك بنسبة 35.7% بينما 22.9% منهم يوافقون على ذلك كما نجد أن الذين لا يدرون والذين لا يوافقون على ذلك كانت آرائهم واحدة بنسبة 5.7% أى بنسبة متساوية كما نجد أنه ليس هنالك رأى للذين لا يوافقون بشدة على ذلك

الفرضية الأولى

المحور الثاني

توجد فروق ذات دلالات إحصائية في المجالات التي تعوق سير الإدارة التربوية من حيث المؤهل .

جدول رقم (2) يوضح التوزيع التكرارى والنسبة المئوية لآفراد عينة الدراسة حول عبارات الفرضية الأولى المحور الثاني .

الفرضية الأولى

ب/ المحور الثاني

توجد فروق ذات دلالات إحصائية في المجالات التي تعوق سير الإدارة التربوية من حيث المؤهل

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدرى	لا أوافق	لا أوافق بشدة	النسبة
1	يتميز حامل المؤهل العالي أو الاضافي على استيعاب السياسات العامة والاهداف التربوية بصورة جيدة	30 42.9%	40 57.1%	-	-	-	100%
2	يكون حامل للمؤهل له القدرة على إتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب	30 42.9%	34 48.6%	1 1.4%	-	5 7.1%	
3	يكون له القدرة على إكتشاف الاخطاء	16 22.9%	53 75.7%	1 1.4%	-	-	
4	يكون له نمو مهني عملي أكاديمي وهذه هي الصفات القيادية الفعالة	19 27.1%	48 68.6%	-	3 4.3%	-	
5	يكون حريصاً على الاهتمام بالعمل ومواعيده وإنجازه بالصورة المثلي	27 34.3%	42 60%	4 5.7%	-	-	
6	يكون له القدرة على حسن التصرف إذا واجهته مشكلة	30 42.9%	31 44.3%	2 2.9%	5 7.1%	2 2.9%	
7	يكون له القدرة على التخطيط والمتابعة والتنفيذ	30 42%	38 54%	-	2 2.9%	-	
8	يؤهله النمو الاكاديمي والمهني أن يكون من القيادات التربوية العليا	30 42.9%	30 42.9%	4 5.7%	5 7.1%	1 1.4%	

9	قادر على تقييم المعلم والعاملين معه وكتابة التقارير	32 45.7%	33 47.1%	1 1.4%	2 2.9%	2 2.9%
10	حريص أكثر من غيره على العلاقات الانسانية بين العاملين معه	26 37.1%	22 31.4%	6 8.6%	6 8.6%	10 14.3%

من الجدول أعلاه نجد العبارة رقم (1) (يتميز حامل المؤهل العالي أو الإضافي على استيعاب السياسات العامة والأهداف التربوية بصورة جيدة) نجد أن 42.9% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على ذلك بينما 57.1% منهم يوافقون على ذلك بينما ليس هنالك رأى للذين لا يدرون والذين لا يوافقون وللذين لا يوافقون بشدة أى أن النسبة انحصرت فقط بين شريحتين من أفراد عينة الدراسة كما ذكر سابقاً

العبارة رقم (2) من الفرضية الأولى المحور الثاني .

(يكون حامل المؤهل العالي ليس له القدرة على إتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب) فإن 42.9% يوافقون بشدة على ذلك بينما 48.6% يوافقون على ذلك أما الذين لا يدرون فكانت بنسبة 1.4% فقط منهم بينما لا يوجد رأى للذين لا يوافقون على ذلك أيضاً هنالك نسبة 7.1% منهم قالوا أنهم لا يوافقون بشدة على ذلك .

العبارة رقم (3) من الفرضية الأولى المحور الثاني (يكون له القدرة على إكتشاف الأخطاء) فإن 22.9% منهم يوافقون بشدة على ذلك بينما نسبة كبيرة منهم يوافقون على ذلك وكانت نسبتهم 75.7% أما الذين لا يدرون فكانوا قليلون حسب ما تلاحظ بنسبة 1.4% فقط كما تلاحظ أن الذين لا يوافقون والذين يوافقون بشدة ليس لديهم رأى مطلقاً لذلك ليست لديهم نسبة .

العبارة رقم (4) من نفس الفرضية المحور الثاني

(يكون له نمو مهني عملي أكاديمي وهذه هي الصفات القيادية الفعالة) فإن 27.1% يوافقون بشدة على ذلك بينما 86.6% وهى نسبة مرتفعة كانت من نصيب الذين يوافقون على ذلك بينما نجد أن 4.3% فقط منهم لا يوافقون على ذلك .

أما الذين لا يدرون والذين لا يوافقون بشدة فليس لديهم رأى يذكر العبارة رقم (5) من الفرضية الأول المحور الثاني (يكون حريصاً على الاهتمام بالعمل ومواعيده وإنجازه بالصورة المثلي) فإن 34.3% منهم يوافقون بشدة على ذلك بينما وافق الأغلبية على ذلك بنسبة 60% بينما نجد أن 5.7% فقط منهم قالوا انهم لا يدرون بينما لا يوجد رأى للذين لا يوافقون بشدة على ذلك .

العبارة رقم (6) (يكون له القدرة على حسن التصرف إذا واجهته مشكلة) فإن 42.9% منهم وافقوا بشدة على ذلك بينما 44.3% منهم يوافقون على ذلك وأيضاً كانت هنالك نسبة رأى متساوية بين الذين لا يدرون والذين لا يوافقون بشدة على ذلك بنسبة 2.9% أما الذين لا يوافقون فكانوا بنسبة 7.1% .

العبارة رقم (7) (يكون له القدرة على التخطيط والمتابعة والتنفيذ) نجد أن 42% منهم يوافقون بشدة على ذلك بينما 54% منهم يوافقون على ذلك بينما 2.9% فقط منهم لا يوافقون على ذلك وليس هنالك نسبة للذين لا يدرون والذين لا يوافقون بشدة على ذلك .

العبارة رقم (8) (يؤهله النمو الأكاديمي والمهني أن يكون من القيادات التربوية العليا) نجد أن النسبة متساوية بينما الذين يوافقون بشدة والذين يوافقون بشدة والذين يوافقون على ذلك بنسبة 42.9% أما الذين لا يدرون فإن نسبتهم كانت 5.7% بينما الذين لا يوافقون على ذلك كان 7.1% منهم كما أن 1.4% فقط منهم لا يوافقون بشدة على ذلك .

العبارة رقم (9) (قادر على تقييم المعلم والعاملين معه وكتابة التقارير) نجد أن 45.7% منهم يوافقون بشدة على ذلك بينما 47.1% منهم يوافقون على ذلك أما الذين لا يدرون كانت بنسبة 1.4% فقط منهم وكانت النسبة متساوية بين الذين لا يوافقون بشدة بنسبة 2.9% منهم .

العبارة رقم (10) من الفرضية الأولى المحور الثاني

(حريص أكثر من غيره على العلاقات الانسانية بين العاملين معه) نجد أن 37.1% منهم يوافقون بشدة على ذلك بينما 31.4% منهم يوافقون على ذلك أيضاً كانت النسبة متساوية بين الذين لا يدرون والذين لا يوافقون بنسبة 8.6% منهم بينما نجد 14.3% منهم لا يوافقون بشدة على ذلك .

3/ الفرضية الأولى

المحور الثالث

(لا توجد فروق ذات دلالات إحصائية في المجالات التي تعوق سير الإدارة التربوية من حيث الخبرة العملية .

جدول رقم (3) يوضح التوزيع التكراري والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة حول عبارات الفرضية الأولى المحور الثالث

الفرضية الأولى

ج/ المحور الثالث

توجد فروق ذات دلالات إحصائية في المجالات التي تعوق سير الإدارة التربوية من حيث الخبرة العملية .

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
1	الإدارى الذى يمتاز بالخبرة يشرح العاملين على المشاركة الفاعلة لتنفيذ السياسات التربوية المرسومة	50 71.4%	20 28.6%	-	-	-
2	يعمل على إزالة الحواجز بين العاملين وبين الإدارة التربوية	32 45.7%	36 51.4%	-	1 1.4%	1 1.4%
3	يعمل على خلق بيئة عمل تشجع على التجديد	31 44.3%	38 54.3%	-	-	1 1.4%
4	أن يدرك العاملون معه لضرورة تحسين بيئة العمل التربوي	25 35.7%	45 64.3%	-	-	-
5	تقديم الحوافز للمستحقين	20	35	10	5	-

-	7.1%	14%	50%	28.6%		
2 2.9%	2 2.9%	1 1.4%	32 45.7%	33 47.1%	أن يشرك جميع العاملين في عملية الإدارة التربوية كل حسب تخصصه	6
- -	- -	- -	34 48.6%	36 51.4%	خلق بيئة عمل جاذبة للعاملين يساعد على الإبداع والابتكار	7
1 1.4%	10 14.4 %	3 4.3%	34 48.6%	22 31.4%	توثيق للمعلومات ويعطى أوامره للعاملين معه كتابة	8
- -	2 2.9%	2 2.9%	32 45.7%	34 48.6%	وضع الخطط في إدارة المعلمين والعاملين بروح الإخاء	9
1 1.4%	7 10%	2 2.9%	25 35.7	35 50%	الخبرات المتراكمة لها أفضلية على المؤهل	10

من الجدول أعلاه نجد العبارة رقم (1) الإدارى الذى يمتاز بالخبرة يشرك العاملين على المشاركة الفاعلة لتنفيذ السياسات التربوية المرسومة فإننا نجد أن 71.4% يوافقون بشدة على ذلك بينما 28.6% يوافقون على ذلك .

العبارة رقم (2) من الفرضية الأولى المحور الثالث (يعمل على إزالة الحواجز بين العاملين وبين الإدارة التربوية) نلاحظ أن 45.7% من عينة أفراد الدراسة يوافقون بشدة على ذلك بينما 51.4% يوافقون على ذلك أما الذين لا يوافقون والذين لا يوافقون بشدة على ذلك فإن آرائهم كانت واحدة بنسبة متساوية وهى 1.4% فقط .

العبارة رقم (3) (يعمل على خلق بيئة عمل تشجع على التجويد) نجد أن 44.3% منهم يوافقون بشدة على ذلك بينما 54.3% يوافقون أما الذين لا يوافقون بشدة فكانت بنسبة 1.4% منهم .

العبارة رقم (4) (أن يدرك العاملون معه لضرورة تحسين بيئة العمل التربوي) فإن 35.7% منهم يوافقون بشدة على ذلك بينما نسبة الذين يوافقون فكانت بدرجة أكبر وهى 64.3% .

العبارة رقم (5) من الفرضية الأولى المحور الثالث

(تقديم الحوافر للمستحقين) نجد أن 28.6% يوافقون بشدة على ذلك بينما 50% منهم يوافقون على ذلك وأيضاً نجد أن 14% منهم لا يدرون أما الذين لا يوافقون على ذلك فكانت بنسبة 7.1% فقط .

العبارة رقم (6) (أن يشرك جميع العاملين في عملية الإدارة التربوية كل حسب تخصصه) نجد أن 47.1% منهم لا يوافقون بشدة على ذلك بينما 45.7% منهم يوافقون ، أما الذين لا يدرون فكان بنسبة 1.4% منهم أيضاً الذين لا يوافقون والذين لا يوافقون فكانت بنسبة متساوية وهي 2.9% منهم .

العبارة رقم (7) (خلق بيئة عمل جاذبة للعاملين يساعد على الابداع والابتكار) نجد أن 51.4% منهم يوافقون بشدة على ذلك و 48.6% منهم يوافقون على ذلك .

العبارة رقم (8) (توثيق للمعلومات ويعطي أوامره للعاملين معه ثابتة) نجد أن 31.4% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على ذلك بينما 48.6% منهم يوافقون وأيضاً 4.3% لا يدرون أما الذين لا يوافقون بشدة على ذلك فكانت بنسبة 14.4% وأيضاً الذين لا يوافقون كان بنسبة 1.4% فقط منهم .

العبارة رقم (9) (وضع الخطط في إدارة المعلمين والعاملين بروح الإخاء) نجد إن 48.6% يوافقون بشدة على ذلك وأيضاً 45.7% منهم يوافقون كما تلاحظ أن نسبة متساوية بين الذين لا يدرون والذين لا يوافقون على ذلك وهي 2.9% لكل منهم .

العبارة رقم (10) (الخبرات المتراكمة لها أفضلية على المؤهل) نجد أن 50% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على ذلك بينما 35.7% منهم يوافقون أيضاً نجد أن 2.9% منهم لا يدرون وأيضاً 10% منهم لا يوافقون على ذلك بينما 1.4% فقط منهم لا يوافقون على ذلك .

4/ الفرضية الأولى

المحور الرابع

(توجد فروق ذات دلالات إحصائية في المجالات التي تعوق سير الإدارة التربوية من حيث التدريب العمل) .

جدول رقم (4) يوضح التوزيع التكراري والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة حول عبارات الفرضية الأولى المحور الرابع

الفرضية الأولى

د/ المحور الرابع

توجد فروق ذات دلالات إحصائية في المجالات التي تعوق سير الإدارة التربوية من حيث التدريب العملي .

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدرى	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
1	الإدارى المدرب يكون له القدرة على التكيف والتوافق في الظروف المختلفة لبيئات المدارس المختلفة	46 65.7%	23 32.9%	-	1 1.4%	-
2	يحرص على عقد إجتماعات دورية لأعضاء هيئة التدريس للتفاهم والتشاور في إدارة المدرسة	37 52.9%	33 47.1%	-	-	-
3	يتأكد بنفسه على أن كل معلم داخل مدرسته واع للأهداف التربوية والمطلوب منه	30 42.9%	32 45.7%	4 5.7%	-	4 5.7%
4	يحرص على مساعدة المعلمين وخاصة الجدد منهم عن طريق التدريس كل حسب تخصصه	30 42.9%	37 52.9%	-	3 4.3%	-
5	يتابع ويشارك في الدروس والدورات للتعرف على المنهج الجديد	29 41.4%	31 44.3%	5 7.1%	5 7.1%	-
6	يحرص على توفير الكتاب المدرسي والمرشد الخاص بالمعلمين	27 38.6%	37 52.9%	1 1.4%	5 7.1%	-
7	يحرص على متابعة دفاتر الحضور والغياب يوميا لأعضاء هيئة التدريس ويتعامل بحزم مع حالة الغياب المتكرر	31 44.3%	33 47.1%	-	6 8.6%	-
8	يقوم بالتدريس بنفسه في حالة غياب أى من المعلمين	19 27.1%	33 54.3%	6 8.6%	7 10%	-

-	5	1	34	30	يشرف بنفسه على مظهر المدرسة ويشترك المعلمين والطلاب في حملات إصحاح البيئة المدرسية	9
-	7.1	1.4%	48.6%	42.9%		
-	2	-	30	38	يوزع المسئوليات والاحتياجات حسب تخصصه بدون محاباة أو مجامله ويعمل على تدريب المعلمين على الإدارة المدرسية	10
-	2.9%	-	42.9%	54.3%		

كالاتى القدرة على التكيف والتوافق في الظروف المختلفة لبيئات المدارس المختلفة) نجد أن 56.7% منهم يوافقون بشدة على ذلك بينما 23.9% منهم يوافقون ، أما الذين لا يوافقون على ذلك فكانت بنسبة 1.4% فقط .

العبارة رقم (2) (يحرص على عقد اجتماعات دورية لآعضاء هيئة التدريس للتفاهم والتشاور في إدارة المدرسة) نجد أن 52.9% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على ذلك بينما 47.1% منهم يوافقون على ذلك .

العبارة رقم (3) (يتأكد بنفسه على أن كل معلم داخل مدرسته واع للأهداف التربوية والمطلوب منه) نجد أن 42.9% منهم يوافقون بشدة على ذلك بينما 45.7% يوافقون وأيضاً 5.7% منهم كانت النسبة بين الذين لا يدرون والذين لا يوافقون بشدة على ذلك أى نسبة متساوية .

العبارة رقم (4) (يحرص على مساعدة المعلمين وخاصة الجدد منهم عن طريق التدريس كل حسب تخصصه) نجد أن 24.9% منهم يوافقون بشدة على ذلك 52.9% منهم يوافقون كما تلاحظ أن نسبة الذين لا يوافقون على ذلك 4.3% منهم فقط .

العبارة رقم (5) (يتابع ويشترك في الدروس والدورات للتعرف على المنهج الجديد) نجد أن 41.4% منهم يوافقون بشدة على ذلك بينما 44.3% منهم يوافقون أيضاً الذين لا يدرون والذين لا يوافقون على ذلك فكانت بنسبة متساوية وهى 7.1% .

العبارة رقم (6) من الفرضية الأول المحور الرابع

(يحرص على توفير الكتاب المدرسي والمرشد الخاص بالمعلمين) نجد أن 38.6% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على ذلك بينما 52.9% منهم يوافقون وأيضاً هنالك 1.4% فقط منهم لا يبدون بينما نجد أن 7.1% منهم يوافقون على ذلك .

العبارة رقم (7) (يحرص على متابعة دفاتر الحضور والغياب يومياً لأعضاء هيئة التدريس ويتعامل بحزم مع حالة الغياب المتكرر) نجد أن 44.3% منهم يوافقون بشدة على ذلك بينما 47.1% منهم يوافقون ، بينما الذين لا يوافقون على ذلك فكان بنسبة 8.6% .

العبارة رقم (8) (يقوم بالتدري سبنفسه في حالة غياب أى من المعلمين) نجد أن 27.1% منهم يوافقون بشدة على ذلك بينما 54.3% منهم يوافقون أيضاً نجد أن 8.6% لا يبدون وأن 10% فقط منهم لا يوافقون على ذلك .

العبارة رقم (9) (يشرف بنفسه على مظهر المدرسة ويشترك المعلمين والطلاب في حملات إصاح البيئة المدرسية) نجد أن 42.9% منهم يوافقون بشدة على ذلك بينما 48.6% منهم يوافقون أما الذين لا يبدون فكان بنسبة 1.4% منهم ونجد أيضاً أن 7.1% لا يوافقون على ذلك .

العبارة رقم (10) (يوزع المسؤوليات والاحتياجات حسب تخصصه بدون محاباه أو مجاملة ويعمل على تدريب المعلمين على الإدارة المدرسية) نجد أن 54.3% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على ذلك بينما 42.9% منهم يوافقون على ذلك ونجد أن 2.9% منهم لا يوافقون على ذلك .

5/ الفرضية الأولى

المحور الخامس

(توجد فروق ذات دلالات إحصائية في المجالات التي تعوق سير الإدارة التربوية من حيث الدرجة الوظيفية)

جدول رقم (5) يوضح التوزيع التكراري والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة حول عبارات الفرضية الأولى المحور الخامس كالاتي
الفرضية الأولى

هـ/ المحور الخامس

توجد فروق ذات دلالات إحصائية في المجالات التي تعوق سير الإدارة التربوية من حيث الدرجة الوظيفية .

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدرى	لا أوافق بشدة
1	يكون لهم قدوة حسنة ومثالاً يحتذى به ولا يتعالي ولا يتكبر عليهم لدرجة الوظيفة الأعلى .	39 55.7%	15 21.4%	4 5.7%	7 10%
2	يضع سياسات واضحة في الإدارة توضح اختصاصات كل العاملين حتى لا يحدث منازعات وصراعات في العمل الإداري	35 50%	28 40%	-	7 10%
3	يراعي عند وضعه السياسات التربوية تحديد العمل الإداري	21 30%	38 54%	5 7.1%	6 8.6%
4	يضع تصور وظيفي دقيق مع توضيح المهام والواجبات	20 28.6%	39 55.7%	3 4.3%	8 11.4%
5	يشجع العاملين على المشاركة في العمل الإداري بجانب العمل التربوي	22 31.4%	39 55.7%	4 5.7%	5 7.1%
6	القائد الإداري له واجبات إدارية داخل مدرسته وعليه أن يراعى الواجبات المتمثلة في التدريس ومشاركة المعلمين والطلاب في النشاط والعمل الاجتماعي	34 61.4%	25 35.7%	1 1.4%	1 1.4%
7	يشرك جميع العاملين (معلمين ، موظفين ، عمال في العملية التربوية كل حسب وضعه الوظيفي ومهامه	36 51.4%	25 35.7%	5 7.1	4 5.7%
8	يرشح للعمل الإداري دون تفرقه بين المعلمين العاملين بالمدرسة والعمل بروح الفريق لمواجهة المعوقات والصعوبات	29 41.4%	37 52.9%	2 2.9%	2 2.9%
9	يتبنى الجمعيات ويشجع العاملين على خلق روح الابداع لدى الطلاب	28 40%	30 42.9%	4 5.7%	7 10%
10	يعمل باستمرار على تقديم الإدارة التربوية ومعالجة المعوقات	31 44.3%	33 47.1%	2 2.9%	4 5.7%

من الجدول أعلاه نجد العبارة رقم (1) (يكون له قدوة حسنة ومثالاً يحتذى به ولا يتعالي ولا يتكبر عليهم لدرجة الوظيفة الأعلى) نجد أن 55.7% منهم يوافقون بشدة على ذلك بينما 21.4% منهم يوافقون ، ، كما نجد أن 5.7% منهم

لا يدرون كما تلاحظ أن 10% منهم لا يوافقون على ذلك بينما 7.1% منهم لا يوافقون بشدة على ذلك .

العبارة رقم (2) (يضع سياسات واضحة في الإدارة توضح اختصاصات كل العاملين حتى لا يحدث منازعات وصراعات في العمل الإداري) نجد أن 50% منهم يوافقون بشدة على ذلك بينما 40% يوافقون على ذلك كما نجد أن 10% منهم لا يوافقون على ذلك . .

العبارة رقم (3) (يراعى عند وضع السياسات التربوية تحديد العمل الإداري) نجد أن 30% منهم يوافقون بشدة على ذلك بينما 54% منهم يوافقون ، أما الذين لا يدرون فكان بنسبة 7.1% منهم وأيضاً نجد أن 8.6% منهم لا يوافقون على ذلك .
العبارة رقم (4) (يضع تصور وظيفي دقيق مع توضيح المهام والواجبات) نجد أن 28.6% منهم يوافقون بشدة على ذلك بينما 55.7% منهم يوافقون ، كما نجد أن 4.3% منهم لا يدرون وأيضاً 11.4% منهم لا يوافقون على ذلك .

العبارة رقم (5) (يشجع العاملين على المشاركة في العمل الإداري بجانب العمل التربوي) نجد أن 31.4% منهم يوافقون بشدة على ذلك وأيضاً نجد أن 55.7% منهم يوافقون على ذلك نجد أن 5.7% منهم لا يدرون ، بينما 7.1% لا يوافقون على ذلك

العبارة رقم (6) (القائد الإداري له واجبات إدارية داخل مدرسته وعليه أن يراعى الواجبات المتمثلة في التدريس ومشاركة المعلمين والطلاب في النشاط والعمل الاجتماعي) نجد أن 61.4% منهم يوافقون بشدة على ذلك بينما 35.7% منهم يوافقون كما تلاحظ أن 1.4% منهم لا يدرون بينما 1.4% منهم لا يوافقون على ذلك .

العبارة رقم (7) من الفرضية الأولى المحور الخامس

(يرشح للعمل الإداري دون تفرقة بين المعلمين والعاملين بالمدرسة والعمل بروح الفريق لمواجهة المعوقات والصعوبات) نجد أن 41.4% منهم يوافقون بشدة على ذلك بينما 52.9% منهم يوافقون أما الذين لا يدرون والذين لا يوافقون فقد كان بنسبة متساوية وهي 2.9% منهم .

العبارة رقم (8) (يشرك جميع العاملين " معلمين ، موظفين ، عمال ، في العملية التربوية كل حسب وصفه الوظيفي ومهامه) نجد أن 51.4% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على ذلك بينما 35.7% منهم يوافقون كما نجد أن 7.1% منهم لا يدرون وأيضاً 5.7% منهم لا يوافقون على ذلك .

العبارة رقم (9) (يتبنى الجمعيات ويشجع العاملين على خلق روح الابداع لدى الطلاب) نجد أن 40% منهم يوافقون بشدة على ذلك بينما 42.9% منهم يوافقون أما الذين لا يدرون فكانوا بنسبة 5.7% وأيضاً 10% منهم لا يوافقون بينما 1.4% لا يوافقون بشدة على ذلك .

العبارة رقم (10) (يعمل باستمرار على تقديم الإدارة التربوية ومعالجة المعوقات) نجد أن 44.3% منهم يوافقون بشدة على ذلك ، بينما 47.1% منهم يوافقون كما نجد أن 2.9% منهم لا يدرون وأيضاً 5.7% منهم لا يوافقون على ذلك .

2/ الفرضية الثانية

"يوجد تنظيم إداري تربوي لائحي لمبدأ تفويض السلطة " جدول رقم (6) يوضح عبارات الفرضية الثانية والتوزيع التكراري والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة حول تلك العبارات عبارة رقم (1) (الإدارى الناجح هو الذى يعمل على نقل مجموعة أعماله أو صلاحياته بشخص آخر) نجد أن 31.4% منهم يوافقون بشدة على ذلك بينما 32.9% منهم يوافقون كما نجد أن 2.9% منهم لا يبدون وأيضاً 25.7% لا يوافقون على ذلك بينما 7.1% لا يوافقون بشدة على ذلك .

الفرضية الثانية

يوجد تنظيم إدارى تربوي لائحي لمبدأ تفويض السلطة

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدرى	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1	الإدارة الناجح هو الذى يعمل على نقل مجموعة أعماله أو صلاحياته بشخص آخر .	22 31.4%	23 32.9%	2 2.9%	18 25.7%	5 7.1%
2	ينجز أعماله من خلال الآخرين	20 28.6%	22 31.4%	3 4.3%	17 24.3%	8 11.4%
3	لديه الثقة في الآخرين فينجزون المهمة كما يجب	20 28.6%	30 42.9%	3 4.3%	17 24.3%	-
4	يوزع المهام على المعلمين بشكل يتناسب مع قدراتهم وطاقاتهم ومبولهم	37 52.9%	31 44.3%	-	2 2.9%	-
5	أشعر بالخوف من بعض المعلمين أن لا يتعاونو معى ولذلك لا أجازف باعطائهم عمل يخرجونه أنابة عنى	37 52.9%	31 44.3%	1 1.4%	1 1.4%	-
6	يستحون على السلطات و لايقوم باى تفويض للسلطة لأى شخص	9 12.9%	14 20%	40 57.1%	-	7 10%
7	اتخذ القرارات ولا اترك للمعلمين مجالاً لمناقشة قراراتى	2 2.9%	5 7.1%	37 52.9%	6 8.6%	20 28.6%
8	يتدخل في المعلمين باستمرار بغرض التوجيه	4 5.7%	22 31.4%	36 52.9%	-	8 11.4%
9	يرغب في التطوير والتجديد ليشجع المعلمين على ذلك	17 24.3%	41 58.6%	6 8.6%	6 8.6%	-

10	له القدرة على الهام الناس ويجاد الرغبة فيهم لتطوير انفسهم	23	40	3	4	-
		32.9%	57.1%	4.3%	5.7%	-

العبرة رقم (2) (ينجز أعماله من خلال الآخرين) نجد أن 28.6% منهم يوافقون بشدة على ذلك بينما 31.4% منهم يوافقون كما نجد أن 4.3% منهم لا يدرون وأيضاً 24.3% منهم لا يوافقون على ذلك ونجد أن 11.4% منهم لا يوافقون بشدة على ذلك .

العبرة رقم (3) (لديه الثقة في الآخرين فينجزون المهمة كما يجب) نجد أن 28.6% يوافقون بشدة على ذلك بينما 42.9% منهم يوافقون ، أيضاً هنالك 4.3% منهم لا يدرون كما نجد أن 24.3% لا يوافقون على ذلك .

العبرة رقم (4) (يوزع المهام على المعلمين بشكل يتناسب مع قدراتهم وطاقاتهم وميولهم) نجد أن هنالك 52.9% منهم يوافقون بشدة على ذلك بينما 44.3% منهم يوافقون أما الذين لا يوافقون فكانوا بنسبة 2.9% فقط .

العبرة رقم (5) (أشعر بالخوف من بعض المعلمين أن لايتعاونوا معي ولذلك لا أجازف باعطائهم عمل يخرجونه إنابة عني) نجد أن هنالك 52.9% منهم يوافقون بشدة على ذلك بينما 44.3% منهم يوافقون بشدة على ذلك أما الذين لا يدرون والذين لا يوافقون فكانوا بنسبة متساوية وهي 1.4% . العبرة رقم (6) (يستحون على السلطات ولا يقوم باى تفويض للسلطة لأى شخص) نجد أن 12.9% منهم يوافقون بشدة على ذلك بينما 20% منهم يوافقون أما الذين لا يدرون فكانوا بنسبة 57.1% منهم كما أن 10% منهم لا يوافقون بشدة على ذلك .

العبرة رقم (7) (أتخذ القرارات و لا أترك للمعلمين مجالاً لمناقشة قراراتي) نجد أن 2.9% منهم يوافقون بشدة على ذلك بينما 7.1% يوافقون كما نجد أيضاً أن هنالك 2.9% لا يدرون وأيضاً 6.8% منهم لا يوافقون بشدة على ذلك بينما 28.6% لا يوافقون بشدة على ذلك .

العبرة رقم (8) (يتدخل في المعلمين باستمرار بغرض التوجيه) نجد أن 5.7% منهم يوافقون بشدة على ذلك وأيضاً 31.4% لا يقدرن وأيضاً نجد 11.4% منهم لا يوافقون بشدة على ذلك .

العبارة رقم (9) (يرغب في التطوير والتجديد ليشجع المعلمين على ذلك) نجد أن 24.3% منهم يوافقون بشدة على ذلك بينما 58.6% يوافقون وأيضاً الذين لا يدرون والذين لا يوافقون فكانو بنسبة متساوية وهي 8.6% .

العبارة رقم (10) (له القدرة على الهام الناس وإيجاد الرغبة فيهم لتطوير أنفسهم) نجد أن 23.9% منهم يوافقون بشدة على ذلك و 57.1% يوافقون كما هنالك 4.3% لا يدرون وأيضاً نجد أن 5.7% منهم لا يوافقون على ذلك .

3/ الفرضية الثالثة

هنالك إستراتيجية معينة في اختيار مديري المدارس ومساعدتهم بالمرحلة الثانوية بمدينة شرق النيل ويتم تدريب وتطوير كوادر الإدارة التربوية بإستمرار أثناء الخدمة .

الفرضية الثالثة

هنالك إستراتيجية معينة في أختيار مديري المدارس ومساعدتهم بالمرحلة الثانوية بمدينة شرق النيل ويتم تدريب وتطوير كوادر الإدارة التربوية بإستمرار أثناء الخدمة .

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1	يتم أختيار مدير المدرسة بالمحلية بمواصفات دقيقة حسب المؤهل	19 27.1%	20 28.6%	1 1.4%	26 37.1%	4 5.7%
2	يتم أختيار مدير المدرسة حسب خبراته التراكمية	20 28.6%	35 50%	1 1.4%	13 18.6%	1 1.4%
3	يتم أختيار مدير المدرسة من بين المعلمين الأعلى درجة وظيفية	9 12.9%	22 31.4%	2 2.9%	34 48.6%	3 4.3%
4	يتم أختيار مدير المدرسة حسب تنفيذ التعليمات	9 12.9%	25 35.7%	5 7.1%	30 42.9%	1 1.4%
5	يتم الأختيار الشخصي الملم بوظائف الإدارة التربوية	14 20%	30 42.9%	6 8.6%	15 21.3%	5 7.1%

6	يتم اختيار مدير المدرسة ذو الخلق الطيب والقذوة الحسنة	24 34.3%	30 42.9%	4 5.7%	12 17.1%	-
7	إستراتيجية اختيار مديري المدارس يتم حسب المزاج والشخص والعلاقات الاجتماعية	5 7.1%	10 14.3%	4 5.7%	32 45.7%	19 27.1%
8	يتم اختيار من لديه سعه في الأفق والقذوة حسن التصرف في المواقف المختلفة والقدرة على مواجهة الازمات والمواقف الحرجة في إتزان وهدوء وثبات	1 1.4%	31 44.3%	4 5.7%	9 12.9%	25 35.7%
9	يتم اختيار مدير المدرسة الذي يتوفر لديه العدالة في تعامله مع مرؤوسيه دون تحيز	1 1.4%	31 44.3%	38 54.3%	-	-
10	لا توجد إستراتيجية معينة في اختيار مديري المدارس	9 12.9%	17 24.3%	31 44.3%	13 18.6%	-

جدول رقم (7) يوضح التوزيع التكراري والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة حول عبارات الفرضية الثالثة

من الجدول أعلاه نجد العبارة رقم (1) (يتم اختيار مدير المدرسة بالمحلية بالمواصفات دقيقة حسب المؤهل) .

نجد أن 27.1% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على ذلك بينما 28.6% يوافقون على ذلك كما نجد أن 1.4% منهم فقط لا يدرّون وأيضاً نجد 37.1% منهم لا يوافقون على ذلك بينما 5.7% منهم لا يوافقون بشدة على ذلك .

العبارة رقم (2) (يتم اختيار مدير المدرسة حسب خبراته التراكمية) نجد أن 28.6% منهم يوافقون بشدة على ذلك بينما 50% يوافقون كما نجد أن 1.4% منهم لا يدرّون ونلاحظ أن 18.6% لا يوافقون على ذلك بينما 1.4% منهم لا يوافقون بشدة على ذلك .

العبارة رقم (3) (يتم اختيار مدير المدرسة من بين المعلمين الأعلى درجة وظيفية) نجد أن 12.9% يوافقون بشدة على ذلك وأيضاً 31.4% يوافقون كما نجد أن 2.9% منهم لا يدرّون كما نلاحظ أن 48.6% منهم لا يوافقون على ذلك بينما 4.3% منهم لا يوافقون بشدة على ذلك .

العبارة رقم (4) (يتم اختيار مدير المدرسة حسب تنفيذ التعليمات) نجد أن 12.9% منهم يوافقون بشدة على ذلك بينما 37.5% يوافقون كما نجد أن 7.1% منهم لا يدرّون ، وأيضاً نجد أن 42.9% منهم لا يوافقون على ذلك بينما 1.4% فقط لا يوافقون بشدة على ذلك .

العبارة رقم (5) (يتم الاختيار الشخصي للمعلم بوظائف الإدارة التربوية) نجد أن 20% منهم يوافقون بشدة على ذلك بينما 42.9% يوافقون كما نجد أن 8.6% منهم لا يدرون كما نجد أن 21.3% لا يوافقون على ذلك وأيضاً 7.1% منهم لا يوافقون على ذلك وأيضاً 7.1% منهم لا يوافقون بشدة على ذلك .

العبارة رقم (6) (يتم اختيار مدير المدرسة نو الخلق الطيب والقوة الحسنة) نجد أن 34.3% منهم يوافقون بشدة على ذلك بينما 42.9% منهم يوافقون كما نجد أن 5.7% منهم لا يدرون وأيضاً نجد أن 17.1% منهم لا يوافقون على ذلك .

العبارة رقم (7) (إستراتيجية اختيار مديري المدارس يتم حسب المزاج والشخص والعلاقات الاجتماعية) نجد أن هنالك 7.1% منهم يوافقون بشدة على ذلك بينما 14.3% منهم يوافقون ، كما نجد أن 5.7% منهم لا يدرون وأيضاً نجد أن 45.7% منهم لا يوافقون على ذلك كما نجد أن 27.1% منهم لا يوافقون بشدة على ذلك .

العبارة رقم (8) (يتم اختيار من لديه سعة في الأفق والقدرة وحسن التصرف في المواقف المختلفة والقدرة على مواجهة الأزمات والمواقف الحرجة في إتزان وهدوء وثبات) نجد أن 1.4% منهم يوافقون بشدة على ذلك بينما 44.3% يوافقون على ذلك كما نجد أن 5.7% منهم لا يدرون بينما 12.9% منهم لا يوافقون على ذلك كما نجد أن 35.7% لا يوافقون بشدة على ذلك .

العبارة رقم (9) (يتم اختيار مدير المدرسة الذي يتوفر لديه العدالة في تعامله مع مرؤوسية دون تحيز) نجد أن 1.4% منهم يوافقون بشدة على ذلك بينما هنالك 44.3% منهم يوافقون كما نجد أن 54.3% منهم لا يدرون .

العبارة رقم (10) من الفرضية الثالثة (لاتوجد استراتيجية معينة في اختيار مديري المدارس) نجد أن 12.9% يوافقون بشدة على ذلك بينما 24.3% منهم يوافقون كما نجد أن 44.3% لا يدرون وأيضاً هنالك 18.6% لا يوافقون على ذلك .

4/ الفرضية الرابعة

(السياسات والقرارات التي تصدر لإدارة العمل التربوي تكون وفق المزاج الشخصي للإدارى التربوي أم لا تصدر بعد التشاور وعبر اجتماعات دورية .

الفرضية الرابعة

السياسات والقرارات التي تصدر لإدارة العمل التربوي تكون وفق المزاج

الشخصي للإدارى التربوي أم لا تصدر بعد التشاور وعبر اجتماعات دورية .

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدرى	لا أوافق بشدة
1	إصدار قرارات فورية دون إشراك المعلمين في عملية إتخاذ القرار	7 10%	9 12.9%	34 61.4%	11 15.7%
2	لدية القدرة على التكيف والتوافق مع الظروف المختلفة داخل البيئة المدرسية	24 34.3%	45 64.3%	-	3 1.4%
3	إشراك المعلمين في عملية إتخاذ القرار	31	34	-	4

1.4%	5.7%	-	48.6%	44.3%	حت أحافظ على روح الفريق الواحد ولا يحدث فجوة ما بين المدير وهيئة التدريس	
-	1	-	35	34	أضطر في بعض المواقف أن أتعامل بالحزم مع العاملين	4
-	1.4%	-	50%	48.6%		
-	2	-	32	36	أعقد اجتماعات دورية لإعطاء هيئة التدريس للتفكير والتشاور في إدارة المدرسة	5
-	2.9%	-	45.7%	51.4%		
-	3	4	27	36	أشارك العاملين قدر المستطاع في التفكير في وضع حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه إدارة التربية بالمدرسة	6
-	4.3%	5.7%	38.6%	51.4%		
-	1	-	34	35	أقوم بتوزيع المسئوليات والاختصاصات في ضوء قدرات وامكانيات كل فرد بعدالة	7
-	1.4%	-	48.6%	50%		
1	1	2	28	38	أتابع دفتر الحضور والغياب يومياً لأعضاء هيئة التدريس واستجواب الغائبين بدون عذر	8
1.4%	1.4%	2.9%	40%	54.3%		
4	-	3	25	38	التدريب الموجود حالياً غير كافي وكل الذي يحدث دورات قصيرة ولا يوجد تدريب خارجي	9
5.4%	-	4.3%	35.7%	54.3%		
6	40	5	14	5	لا أجد وقت لمشاركة العاملين مناسباتهم الاجتماعية	10
8.6%	57.1 %	7.1%	20%	7.1%		

جدول رقم (8) يوضح التوزيع التكراري والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة حول عبارات الفرضية الرابعة) .

من الجدول أعلاه نجد العبارة رقم (1) (إصدار قرارات فورية دون إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرار) نجد أن 10% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على ذلك بينما 12.9% منهم يوافقون كما نجد 61.4% منهم لا يبدون كما نجد أن 15.7% منهم لا يوافقون بشدة على ذلك .

العبارة رقم (2) (لدية القدرة على التكيف والتوافق مع الظروف المختلفة داخل البيئة المدرسية) نجد أن 34.3% منهم يوافقون بشدة على ذلك بينما 64.3% منهم يوافقون بشدة على ذلك بينما 64.3% منهم يوافقون كما نجد أن 1.4% منهم لا يوافقون على ذلك .

العبارة رقم (3) (اشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرار حيث أحافظ على روح الفريق الواحد ولا يحدث فجوة ما بين المدير وهيئة التدريس) نجد أن 44.3%

منهم يوافقون بشدة على ذلك بينما 48.6% منهم يوافقون كما نجد أن 5.7% منهم لا يوافقون على ذلك بينما 1.4% منهم لا يوافقون بشدة على ذلك .

العبرة رقم (4) (أضطر في بعض المواقف أن أتعامل بالحزم مع العاملين) نجد أن 48.6% منهم يوافقون بشدة على ذلك بينما 50% يوافقون كما نجد أن 1.4% منهم لا يوافقون على ذلك .

العبرة رقم (5) (أعقد اجتماعات دورية لإعطاء هيئة التدريس للتفكير والتشاور في إدارة المدرسة) نجد أن 51.4% منهم يوافقون بشدة على ذلك بينما 45.7% منهم يوافقون . كما نجد أن 2.9% منهم لا يوافقون على ذلك .

العبرة رقم (6) (أشارك العاملين قدر المستطاع في التفكير في وضع حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه الإدارة التربوية بالمدرسة) نجد أن هنالك 51.4% منهم يوافقون بشدة على ذلك ، بينما 38.6% منهم يوافقون كما تلاحظ أن 5.7% منهم لا يدرون بينما 3.4% منهم لا يوافقون على ذلك .

العبرة رقم (7) (أقوم بتوزيع المسؤوليات والاختصاصات في ضوء قدرات وامكانيات كل فرد بعدالة) نجد أن هنالك 50% منهم يوافقون بشدة على ذلك بينما 48.6% منهم لا يوافقون كما نجد أن 1.4% لا يوافقون على ذلك .

العبرة رقم (8) (أتابع دفتر الحضور والغياب يوميا لأعضاء هيئة التدريس واستجواب الغائبين بغير عذر) نجد أن 54.3% منهم يوافقون بشدة على ذلك بينما 40% منهم يوافقون كما نجد أن 2.9% بنسبة متساوية للذين لا يوافقون والذين لا يوافقون بشدة على ذلك .

العبرة رقم (9) (التدريب الموجود حالياً غير كافي وكل الذي يحدث دورات قصيرة ولا يوجد تدريب خارجي) نجد أن 54.3% منهم يوافقون بشدة على ذلك بينما 35.7% منهم لا يوافقون كما نجد أن 4.3% منهم لا يدرون وأيضاً 5.4% منهم لا يوافقون بشدة على ذلك .

العبرة رقم (10) لا اجد وقت لمشاركة العاملين مناسباتهم الاجتماعية نجد ان 7.1% يوافقون بشدة و 20% يوافقون وان 7.7% لا يدرون وان 57.1 لا يوافقون وان 6.1 لا يوافقون بشدة وعليه فن الادارى التربوي لا يجد وقت لمشاركة العاملين مناسباتهم الاجتماعية .

الفصل الخامس

خاتمة البحث

مقدمة :

تناول الباحث في هذا الفصل ملخص عام للبحث ثم قام بسرد نتلج التحليل الإحصائي ثم ذكر بعد ذلك بعض التوصيات والمقترحات .

ملخص البحث :

أشتمل البحث على خمس فصول الفصل الأول هو الإطار العام للبحث
أشتمل على مشكلة البحث أسباب اختيار مشكلة البحث وأهمية البحث وأهداف
البحث . فروض البحث . حدود البحث . مصطلحات البحث .

أما الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة فاحتوى على قسمين
القسم الأول مفهوم الإدارة وتعريف الإدارة وأهمية الإدارة وعناصر الإدارة
ومفهوم الإدارة التربوية وتعريفها ونشأتها وأهمية الإدارة التربوية ووظائفها
وأنماطها وسلطاتها والإدارة والقيادة التربوية القسم الثاني شمل الإدارة
التربوية للمرحلة الثانوية والتعليم بالسودان الإدارة التعليمية بالمرحلة
الثانوية بمحلية شرق النيل القسم الثالث شمل الدراسات السابقة المحلية
والعربية ومدى استفادة الباحث منها .

أما الفصل الثالث شمل إجراءات البحث والتي شملت منهج البحث ومجتمع
البحث وعينة البحث وأداة البحث ثم أسلوب المعالجة الإحصائية .
أما الفصل الرابع وهو تحليل النتائج وأشتمل على التحليل الإحصائي
للفرضيات الأربع .

أما الفصل الخامس خاتمة البحث فأشتمل على ملخص البحث والنتائج
ومن بعد التوصيات والمقترحات .

النتائج :

من خلال المعالجة الإحصائية التي قام بها الباحث في الفصل الرابع
توصل إلى النتائج الآتية :

1- توجد فروق ذات دلالات إحصائية في المجالات التي تعوق سير الإدارة

التربوية من حيث :

أ/ الجنس

ب/ المؤهل

ج/ الخبرة العملية

د/ التدريب

هـ/ الدرجة الوظيفية

2- يوجد تنظيم إداري لائق لمبدأ تفويض السلطة .

- 3- هنالك استراتيجية معينة في اختيار مديري المدارس ومساعدتهم المرحلة الثانوية بمحلية شرق النيل ويتم تدريب وتطوير كوادر الإدارة التربوية بإستمرار أثناء الخدمة .
- 4- السياسات والقرارات التي تصدر لإدارة العمل التربوي لاتكون وفق المزاج الشخصي للإدارى التربوي ويصدر من بعد التشاور وعبر اجتماعات .

التوصيات :

- 1- يجب أن تهتم وزارة التربية والتعليم بالإدارات التربوية العليا وتساعد العاملين فيها على زيادة وعى العاملين بمفهوم الإدارة التربوية .
- 2- الإدارة التربوية بمحلية شرق النيل تتبع مباشرة لوزارة التربية والتعليم ولاية الخرطوم عليه يجب عمل جسم إداري بالمحلية لتقصير الظل الإدارى والإستفادة من دعم المحلية الذى يقوم للمدارس الأساس فقط .
- 3- الارتقاء بمستوى مديرى المدارس بصغلمهم بالجوانب الإدارية .
- 4- يجب تعيين مديري المدارس وفقاً للكفاءة التربوية والإدارية وليس بالتدرج الوظيفي .
- 5- إجراء التقويم المستمر لأداء مديرى المدارس .
- 6- عدم إجراء تنقلات أثناء العام الدراسي في فترات وجيزة لضمان الاستقرار الإدارى لمديرى المدارس .
- 7- تحفيز مديرى ومديرات ومساعدتهم مظهر العمل التربوي والإدارى .

المقترحات :

- 1- إقامة دورات تدريبية وورش عمل بإستمرار لمديري ووكلاء المدارس الحاليين .
- 2- أن تقوم الإدارة العامة للتدريب بوزارة التربية بتأهيل مديري ومديرات المدارس بعام دراسي كامل في مجال الإدارة التربوية .
- 3- ضرورة ربط الإدارات التعليمية بالمحليات بوسائل اتصال مباشر .
- 4- بناء معايير دقيقة ومحددة لقياس المستوى الإداري لمديري ومديرات المدارس.

ثانياً : المعلمون :

الرقم	الاسم	طبيعة العمل	مكان العمل
1	أ.د سعيد احمد النوراني	نائب عميد كلية التربية	جامعة السودان
2	د.الطاهر حسن الطاهر	مدير عام الإدارة العامة للتدريب	وزارة التربية والتعليم
3	د.احمد خليفه عمر	مدير عام الإدارة العامة للعلاقات التربوية	وزارة التربية والتعليم
4	د.عثمان السيد محمد	نائب مدير عام التدريب	وزارة التربية والتعليم

5	د.عبدالباقي عبدالباقي	على إدارة التدريب	وزارة والتعليم	التربية
6	د.مصطفى محمد المصطفى	إدارة التدريب	وزارة والتعليم	التربية

قائمة المصادر والمراجع :

أولاً المصادر :

1- القرآن الكريم

ثانياً المراجع :

1- إبراهيم عصمت مطاوع وأمنية احمد حسن (1984) ، الأصول الإدارية للتربية . دار المعارف المصرية .

2- احمد بشائر (1985) ، المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية ، عمان.

3- زكى مكى إسماعيل (2009) ، مبادئ الإدارة الخرطوم - جامعة النيلين

- 4- محمد كمال النصرى (2004) الإدارة التربوية والتخطيط التربوي .
- 5- نفيسة عمر الطيب (2006) الإدارة التربوية
- 6- د. سهير للطباعة والنشر الخرطوم - السودان .
- 7- منصور صالح العبدى (2001) ، القيادة وبعض الأنماط الإدارية - الخرطوم - جامعة النيلين .
- 8- محمد البشير محمد عبدالهادى - دراسات تربوية (2010) الخرطوم - جامعة القرآن الكريم .
- 9- عثمان الزاكي عثمان (2010) المدير التنفيذي لمحلية شرق النيل (مقابلة) .
- 10- السيد على حمد بابكر (2006) ، مشكلات الإدارة التربوية ، كلية التربية ، جامعة الخرطوم .
- 11- عبدالرحمن احمد عثمان (2006) ، مناهج البحث العلمي - الخرطوم جامعة السودان المفتوحة .
- 12- عثمان احمد الأمين (2007) بخت الرضا مطبعة جامعة الخرطوم . الخرطوم : السودان
- 13- صلاح الدين جوهر (1984) ، مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم ، مكتبة عين شمس . القاهرة .
- 14- سيد الهوارى () التخطيط التربوي .
- 15- د. حمدى المغاز
- 16- صلاح الدين زاهر (1994) تقويم الإدارية التربوية في التعليم (دراسة ميدانية) القاهرة . المركز القومي للامتحانات .

ثالثاً الرسائل العلمية :

- 1- سيف الاسلام سعد عمر (1993) محاضرات في الإدارة التربوية كلية التربية جامعة الخرطوم
- 2- منصور صالح العبدى (2001) القيادة وبعض الانماط الإدارية - رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة النيلين - الخرطوم ، السودان .
- 3- على محمد عثمان (1997) - الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية وسياسات المركزية واللامركزية في التعليم - رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة الخرطوم - الخرطوم : السودان .
- 4- جمال محمد حسن (2000) تطبيق مدير المدرسة للمبادئ الديمقراطية في الإدارة التربوية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة النيلين ، الخرطوم : السودان .
- 5- حصة محمد صادق (1990) تطوير مفاهيم الإدارة التربوية الحديثة في وزارة التربية القطرية - رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة عين شمس ، القاهرة / مصر .

رابعاً الإصدارات :

- 1- على خضر على (2005) محاضرات في مبادئ الإدارة والتنظيم ، جامعة امدرمان الإسلامية ، الخرطوم : السودان .
- 2- محمد كمال النصرى (2004) محاضرات في الإدارة التربوية ، كلية التربية ، جامعة الخرطوم ، الخرطوم : السودان .

المواقع الإلكترونية :