



عمادة البحث العلمي  
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

مجلة العلوم التربوية  
SUST Journal of Educational Sciences  
Available at  
[www.Scientific-journal.sustech.edu](http://www.Scientific-journal.sustech.edu)



معايير الكفاءة الواجب مراعاتها عند إختيار القائد التربوي في التعليم العام بالسودان  
صباح الحاج محمد حامد، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية التربية.  
- لمياء عثمان محمد حسين، مكتب تعليم محلية جبل أولياء، ولاية الخرطوم.  
2020- 2019م

مستخلص البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على المعايير الكفائية التي يجب مراعاتها عند إختيار القائد التربوي بالنسبة للتعليم العام بالسودان (محلية جبل أولياء بولاية الخرطوم أنموذجاً) ومعرفة مدى وجود فروق فردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بالنسبة لمعايير الكفاءة التي يجب مراعاتها عند إختيار القائد التربوي من وجهة نظر أفراد عينة البحث. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. تكوّن مجتمع البحث من المشرفين التربويين بمحلية جبل أولياء، ولاية الخرطوم، للعام الدراسي 2019- 2020م، وقد بلغ عددهم (321 فرداً). تم إختيار عينة عشوائية من أفراد مجتمع البحث قوامها (187 فرداً بنسبة 58.3%). تمثلت أداة البحث في الإستبانة المقدمة للمشرفين التربويين بمحلية جبل أولياء. لمعالجة بيانات البحث تم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية واللابارامترية بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية والذي يرمز له إختصاراً بالرمز (SPSS). توصل البحث لنتائج من أهمها: ما زال معيار الأقدمية والتدرج الوظيفي هو السائد كميّار في إختيار قيادة العمل التربوي في السودان، أهمّ الكفايات التي يجب أن تتوفر في القائد التربوي عند إختياره تتمثل في أنه لا بد أن يكون تربوياً مدرباً في مجال القيادة التربوية خاصةً في مجال تقنيات التعليم الحديثة، لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات إستجابات أفراد عينة البحث حول المعايير الكفائية التي يجب أن تتوفر عند إختيار القادة التربويين بالنسبة للتعليم العام في السودان تعزى لمتغير النوع ولا لمتغير المؤهل العلمي ولا لمتغير عدد سنوات الخبرة، بينما أثبتت الإحصائيات وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية التي يعمل بها المشرف التربوي وقد كانت لصالح مشرفي المرحلة الثانوية.

كلمات مفتاحية: الأطر المدربة، الجماعة المدرسية، المشرف التربوي.

**Abstract:**

The research aims to identify the competency standards that must be observed when selecting the educational leader in relation to general to education in Sudan (Jabal awlya location in the state of Khartoum as a model) and to know the extent of individual differences statistical significance at the level of the function (0.05) in relation to the competency standards that must be taken into account when choosing the educational leader with regard to general education in Sudan from the point of view of the research sample. The method used in the research is the descriptive method. The research community consisted of educational educators in the locality of Jabal awlya Khartoum state for the academic years (2019 – 2020 m) when they numbered (321 individuals). A random sample was chosen from the research community consisting of (187 individuals with a percentage of 58.3%). The research tool was the questionnaire provided to educational supervisors in Jabal Awlia locality. To address the study data, many descriptive and non-parametric statistical methods were used, using statistical packages for social sciences, which are denoted by the acronym (spss). The research reached the results of the most important of them: the criterion of seniority and career progression is still prevalent as a criterion in choosing educational leaders in Sudan they must important competencies that must be available in the educational leader when choosing it is that it must be educational trained in the field of educational leadership, especially in the field of technologies modern educational, and there are no statistically significant differences between the average of the responses of the members of the research sample about the competency criteria that must be available when selecting the educational leaders for general education in Sudan due to the type and no to the variable of the academic qualification, and the variable of the numbers of years of experience, while statistics have proven, the presence statistically significant differences attributable to the variable of the educational stage in which the educational supervisor works and it was in favor of secondary school supervisors.

**Keywords:** qualified frameworks, school group, and educational supervisors.

**1. مشكلة البحث:**

**1.1. مقدمة:** بما أن القيادة التربوية تمثل أساس العملية التعليمية، فهي التي تحدد المعالم وتوجه وتنظم الجهود في سبيل تحسين النشاط المدرسي والإرتفاع بمستوى الأداء وبالتالي تحقيق الأهداف التربوية، فالسلوك القيادي للمدير هو مفتاح نجاح المدرسة وأن قائد المدرسة الفعال (المدير) يجب أن يكون هو الذي يلهم أعضاء الجماعة المدرسية لبذل الجهود ويساعدهم على فهم التعقيدات وتوضيح الرؤى وبذلك يوفر المناخ الملائم لعمليتي التعليم والتعلم، كما يجب أن يكون هو الذي يزرع في رؤسياه روح الإستقلالية والمبادرة والثقة بالنفس وأن يكون الراعي لحاجات رؤسياه ودوافعهم، ولهذا فمن الضروري إختيار الإداريين التربويين في كل مستويات الإدارة بدقة وخصوصاً بالنسبة للتعليم العام لأنه يمثل البنى التحتية في بناء الأمة المستتيرة فلذا كان لابد من إختيار المدير وفقاً لمعايير نزيهة ودقيقة

وموضوعية، تراعى فيه المقدرة والكفاية والمهارة والقيم الأخلاقية، بما ينعكس على نجاح المؤسسة وتحقيق الإصلاح التربوي والتنمية المستدامة.

**2.1. مشكلة البحث:** تعمل إحدى الباحثتين في مجال التعليم العام والأخرى في مجال التعليم العالي فلاحظتا تباين أنماط القيادة التربوية ممثلة في من يديرون مدارس التعليم العام فأرادتا معرفة المعايير التي يتم من خلالها إختيار القيادة التربوية بالنسبة للتعليم العام بصورة علمية ولا يتم ذلك إلا من خلال البحث والنقصى وإستفتاء ذوى الإختصاص في هذا المجال، فمن هنا تولدت فكرة البحث.

### 3.1. أهداف البحث: يهدف البحث إلى:

1. التعرف على المعايير المبدئية المتبعة في إختيار القائد التربوي للتعليم العام في السودان.
2. معرفة الكفايات المطلوبة عند إختيار القائد التربوي للتعليم العام في السودان.
3. معرفة مدى وجود فروق فردية ذات دلالة أحصائية عند مستوى الدالة (0.05) تُعزى لمتغير النوع أو متغير المؤهل العلمي أو متغير عدد سنوات الخبرة أو في آراء المبحوثين.

### 4.1. أسئلة البحث: تتمثل أسئلة البحث في الآتى:

1. ما المعايير المبدئية المتبعة في إختيار القائد التربوي للتعليم العام في السودان؟
2. ما الكفايات المطلوبة عند إختيار القائد التربوي للتعليم العام في السودان؟
3. هل توجد فروق فردية ذات دلالة أحصائية عند مستوى الدالة (0.05) في آراء المبحوثين تُعزى لمتغير النوع أو متغير المؤهل العلمي أو متغير عدد سنوات الخبرة أو متغير المرحلة التعليمية التي يعمل بها المبحوث للمعايير الكفائية التي يجب أن تتوفر عند إختيار القائد التربوي بالنسبة التعليم العام في السودان؟

**5.1. أهمية البحث:** تتبع أهمية البحث من أهمية مكانة القائد التربوي الذى يعول عليه بناء شخصية قائد الغد وتخطيط السياسات، وتوجيه المجتمع لذا تعد عملية إختياره من أهمّ العمليات الإدارية على الإطلاق لذا لابد أن يتم إختياره وفقاً لأسس ومعايير مدروسة من خلال آليات علمية وعملية في الميدان التربوي، كما تتمثل أهمية البحث في أنها ربما تسفر نتائجها عن وضع معايير تتسم بالموضوعية والعلمية لإختيار القائد التربوي بالنسبة للتعليم العام وبذلك تلفت نظر المسؤولين عن أمر إختيار القادة التربويين إلى ما يتمخض عنه البحث من نتائج وتوصيات فيضعونها موضع التنفيذ.

### 6.1. حدود البحث:

1. الحدود المكانية: اقتصرت عينة الدراسة على المشرفين والمشرفات التربويين العاملين بمؤسسات التعليم العام بمحلية جبل أولياء.

2. الحدود الزمانية: 2019م – 2020م.

3. الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية في عنوان البحث الموسوم بالمعايير الكفائية التي يجب مراعاتها عند اختيار القائد التربوي بالنسبة للتعليم العام.

4. الحدود البشرية: تمثل مجتمع البحث في المشرفين التربويين بمحلية جبل أولياء، ولاية الخرطوم.

### 7.1. مصطلحات البحث:

1. **المعايير:** المعيار مدى عريض من المهنية والشخصية والخصائص الوظيفية التي قد تختلف من مكان لآخر، مع إشارة إلى مجموعة من المعايير تُراعى عند اختيار القائد من مثل: المقدرة على التعاون، والمؤهل التربوي الأكاديمي العالي الذي يعزز الإمكانات في الحصول على وظيفة إدارية، ومهارات التواصل، والمقدرة على تحفيز الآخرين، وإعطاء الوقت الكافي للعمل، والسمات الفردية، والمهارات المعرفية، والعلاقات الإيجابية مع الزملاء، وجودة التخصص. (عالية محمد مقبل، 2018م، ص: 4)

2. **الكفايات:** هي المهارات التي تتصل بالعمل التربوي، وتؤهل صاحبها بنجاح، كما تُعرّف بأنها مجموعة المعرف والاتجاهات التي يمكن إشتقاقها من أدوار الفرد المتعددة. (سهام بنت حاتم بن مبارك الزهراني، 1433هـ، ص: 10) أما التعريف الإجرائي للكفايات فترى الباحثان أنها مجموعة المهارات لدى مدير المدرسة التي يمارسها فتؤله لممارسة أدواره لتسيير أوضاع المدرسة الإدارية والتنظيمية والتعليمية بإتجاه الجودة والتطوير المستمر بما يحقق الأهداف المنشودة من المدرسة.

3. **القائد التربوي:** " هو الشخص المسؤول عن تخطيط مستقبل المؤسسة من خلال موقفه الوظيفي، وهو مسؤول عن توجيه رؤسياه والإشراف عليهم، ومراقبة أدائهم والتأكد من أنه يتفق مع الأهداف، والقائد هو الذي يمارس توزيع العمليات بين رؤسياه، ويحدد سلطتهم ومسؤوليتهم وهو الذي يحاسبهم ويحفزهم على أعمالهم. (الحاج، بلا تاريخ، ص: 30)

تعرف الباحثان القائد التربوي إجرائياً بأنه هو الشخص المسؤول عن المؤسسة التربوية المتمثلة في (المدرسة) من حيث توجيه رؤسياه من مدرسين وإداريين وطلاب والإشراف عليهم والتأكد من أنهم ماضين في تحقيق الأهداف المنشودة من إنشاء المؤسسة التربوية.

4. **التعليم العام:** تقصد به الباحثان التنظيم الذي يضم مجموعة متفاعلة من البني والأفراد لتحقيق أهداف محددة يقوم وفق تسلسل هرمي معين، وشخصية اعتبارية، وخواص ذاتية ويتمتع ببعض الاستقلالية ويضم ثلاثة مراحل هي: أ/ **التعلم قبل المدرسي (رياض الأطفال):** هو التعليم الذي يستهدف الفئة العمرية من 4 - 5 سنوات بهدف إتاحة فرص النمو المتكامل والسوي لها، وإعدادها لمرحلة التعليم الأساسي .  
ب/ **تعليم مرحلة الأساس:** هو التعليم الذي يستهدف الفئة العمرية من 6-13 سنة بهدف إكساب التلميذ القدر اللازم والضروري من المعارف والمهارات والاتجاهات التي تعينه في مواصلة تعليمه.

ج/ المرحلة الثانوية: هو التعليم الذي يستهدف الفئة العمرية من 14-16 سنة بغرض إعداد التلميذ اعداداً يمكنه من توظيف معارفه ومهاراته واتجاهاته في مواصلة التعليم او الاستفادة منها في الحياة العملية.

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة

### 1.1.2. الإطار النظري:

#### 1.1.2. القيادة التربوية:

1. تعريف القيادة التربوية أنها " كل نشاط إجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة، يرى مصالحها ويهتم بأمورها، ويقدر أفرادها ويسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون في رسم الخطط، وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة" (عباس، 2004: 158)

2. أهمية القيادة التربوية: تعد القيادة الأداة الأساسية التي تستطيع المنظمات عن طريقها، تحقيق غايتها المثلى، وهي التي تستطيع التنظيم والتنسيق بين العناصر المختلفة، لتصل بالمنظمة إلى التكامل المأمول بين مدخلات العملية الإدارية المادية منها والبشرية، وعلى المستويين الاقتصادي والتربوي، من أجل الوصول إلى أهداف المجتمع، كما أنها تعتبر من أهم مظاهر التفاعل الإجتماعي بإعتبار أن القادة يؤثرون في الآخرين ويقومون بتتبع رغباتهم وتلبيتها، لتحقيق الأهداف المنشودة. (عياصرة، 2006: 22)

3. مبادئ القيادة التربوية: إن القيادة التربوية الحقيقية والفعالة يجب أن تتضمن مجموعة من المبادئ التي يتوقف عليها نجاح الدور القيادي التربوي للقائد تتمثل فيما يلي: (عطوى، 2001: 69-70)

- 1/ إنها تعتمد على التفاعل الإجتماعي بين القائد والأتباع.
- 2/ إن المراكز الوظيفية لا تمنح أصحابها القيادة فليس كل من يشغل مركزاً رسمياً قائداً.
- 3/ إن القيادة تنظيم للأدوار في أي مؤسسة، فالقائد يمارس دوره على نوابه، والنواب يمارسون دورهم على مرؤوسيهم ويقوم القائد بالتنسيق بين الأدوار المختلفة.
- 4/ إن معايير الجماعة ومبادئها هي التي تقرر من هو القائد، فالقائد في موقف ما يمكن أن يكون تابعاً في موقف آخر.
- 5/ إن الشخص الذي يمارس دور القيادة يجب أن يكون معنياً بمشاعر وحاجات أفراد جماعته التي يشرف عليها.

4. خصائص القيادة التربوية الفعالة: تتميز القيادة التربوية عن أنواع القيادة الأخرى ببعض الخصائص يمكن إيجازها فيما يلي: (فرج وحافظ، 2003: 89)

- 1/ إن القيادة التربوية تحترم رغبات وحاجات الأفراد وتعمل على تحقيقها وإشباعها فالقائد الناجح هو الذي لا يسعى إلى مضايقة مرؤوسيه ولا يحملهم أعمالاً لا يرغبون فيها أو إنجاز ما لا تسمح لهم قدراتهم واستعداداتهم بإنجازه، ويراعي ظروفهم ويأخذها بعين الإعتبار فالقائد مثلاً الذي يعرف بأن أحد المدرسين لا يستطيع أن يقوم بتدريس

الحصة الأولى لظروف عائلية أو صحية ويعتمد برمجة الحصة في الساعة الأولى فهذا قائد لا يستحق مركزه القيادي.

2/ إن القيادة التربوية الناجحة تسعى دائماً إلى معرفة واستغلال وإثارة الحوافز والبواعث الذاتية لنشاط الأفراد مما يتطلب من القائد التربوي دراسة الجماعة وفعاليتها، وأيضاً يتعرف على الفروق الفردية بينهم، ليتسنى له معاملتهم بما يرضيهم ويتجنب قدر الإمكان ما يغضبهم، مما يعني توطيد علاقته بهم وبالتالي ترتفع الروح المعنوية لدى الجميع ومنه ضمان إستمرار الجماعة وتماسكها في ظل فريق عمل متكامل ومنسجم.

3/ إن القيادة التربوية الناجحة هي التي تعترف وتحترم إنسانية الفرد وتقدر كفاءته، وتستمع إلى وجهة نظره فقائد المؤسسة التربوية الناجح في ظل هذه الخاصية هو الذي لا تستهويه وظيفته ولا يغريه مركزه فيتعالى على الآخرين ويبسط سلطته عليهم واهماً إياهم أنه سيفوز بإحترامهم.

4/ إن القائد التربوي الحكيم هو الذي يُشعر أفراد جماعته بأنه واحد منهم يستمع إليهم ويتقبل إنتقاداتهم يستشيرهم وواضعاً نصب عينيه مصلحة المتعلم فوق كل إعتبار.

5. أدوار القائد التربوي: إن المتبع للسلوك اليومي لقائد المؤسسة التربوية يلاحظ أن دوره يصب في جانبين أساسيين: (العجمي، 2000: 75)

1. الجانب القيادي (الفني) المتمثل في: تطوير المناهج، وزيادة فعالية التعليم والتعلم، ومساعدة التلاميذ على التحصيل المعرفي والنمو السليم، وكذا مساعدة المعلمين على النمو المهني وتطوير مهاراتهم في التدريس بالإضافة إلى تربيته وتوثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع.

2. المجال الإداري التنفيذي والذي يتمحور حول: التأكد من سير الأمور في المدرسة بشكل عادي وذلك بتفقد المباني والتجهيزات وصيانتها والحفاظ عليها، وكذا مراقبة الحضور لجميع العاملين في المدرسة، والتأكد من سير الحصص التدريسية المتمثلة في الواجبات الإدارية اليومية، بالإضافة إلى الأعمال الورقية الروتينية التي يقوم بها كل إداري في أي مؤسسة أخرى التي تعتبر حسب بعض الدراسات من أكثر الأعمال استهلاكاً للوقت والجهد.

إن دور قائد المؤسسة التربوية يتجلى في الإشراف على تحقيق الأهداف التربوية من أجل إعداد النشء وتربيته تربية متكاملة روحياً وخلقياً وجسماً ليصبح قادراً على المساهمة في تنمية مجتمعه، ومن أجل تحقيق هذه الغاية التربوية العظيمة والنبيلة يقوم قائد المدرسة بالأدوار الآتية: التخطيط والتنظيم والتوجيه و تنمية العلاقات الإنسانية، العمل مع الجماعات المختلفة، ربط المؤسسة التربوية بالبيئة، والإهتمام الناحية الإدارية والمالية. (أسعد، 2005: 127)

6. سمات القائد التربوي الناجح: إن البيئة المدرسية بيئة لها خصائصها ومميزاتها، لذا يجب أن يتصف القائد التربوي بصفات تتلاءم وخصائص هذه البيئة ومن جهة أخرى تسمح له بممارسة دوره القيادي فمن سمات القائد التربوي الناجح: الذكاء والمبادأة والإبتكار، الإقدام والثقة بالنفس، النضج الإنفعالي، التعاون والتفاعل الإجتماعي، القدرة على الإقناع، قدرة التعبير، الصبر والمثابرة والطموح، تحمل المسؤولية، القدرة على الإدراك والتحليل، القدرة على إدارة العلاقات، القدرة على التعليم والتدريب، حسن الخلق والمظهر الشخصي. (القبلي، 2015: 37-38)

## 2.1.2. الكفايات:

1. مفهوم الكفاية: مفهوم الكفايات يعد من الإتجاهات السائدة في برنامج إعداد المعلمين، حيث إنطلقت حركة إعداد المعلمين القائمة على الكفايات من الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيات من القرن الماضي، وتمثل هذه الحركة أحد الإتجاهات الحديثة التي ظهرت في النصف الثاني من القرن الماضي، وكانت تهدف لتزويد المعلمين بقدر من الثقافة العامة والثقافة الأكاديمية، والتدريب العلمي (المبارك، 2013، ص4).

والمقصود بحركة تربية المعلمين على أساس الكفايات، تلك البرامج التي تحدد أهدافاً دقيقة لتدريب المعلمين، وتحدد الكفايات المطلوبة بشكل واضح ثم تلزم المعلمين بالمسؤولية عن بلوغ هذه المستويات، ويكون القائمون بتدريبهم مسؤولين عن التأكد من تحقيق الأهداف المحددة (الفتلاوي 2003، ص32)

2. تعريف الكفاية: بالرغم من تعدد تعريفات الكفاية الذي يُلاحظ لدى مراجعة الأدب التربوي المتعلق بالموضوع، إلا أننا نستطيع أن نؤكد أن ذلك لم يؤدي إلى إختلاف كبير حول تحديد مفهوم الكفاية، مثل ما يشير إليه تعريف الديرج: " قدرات مكتسبة تسمح بالسلوك والعمل في سياق معين، ويتكون محتواها من معارف ومهارات وقدرات وإتجاهات مندمجة بشكل مركب، كما يقوم الفرد الذي إكتسبها بتوظيفها قصد مواجهة مشكلة ما وحلها في وضعية محددة ". (الديرج 2003، ص16).

## 3. دواعي ظهور الكفايات وتطورها: (آسيا مصطفى، 2012، ص6).

1. التقدم الكبير في مجال العلوم التربوية والنفسية.
2. البحث عن وسائل جديدة لرفع مستوى أداء المعلمين.
3. ضعف القناعة في قدرة المعلمين المؤمدين بالأساليب التقليدية.
4. تطور تكنولوجيا التربية، وهي وضع العلم موضوع التطبيق في مجال العمل.
5. انتشار حركة التجريب.
6. حركة التربية القائمة على العمل الميداني.

4. محددات الكفايات اللازمة للقائد التربوي: تحديد مدى جدارة القائد ليشغل وظيفة إدارية يتم وفق وصف لمحددات الكفاءة مثل:

أ- معرفة الكفايات الوظيفية اللازمة: من خلال وضع حد أدنى من المؤهلات والخبرات الكمية والنوعية اللازمة للوظيفة وهذه المعايير يجب أن تشتق وفق مبادئ علمية. (السويلم، 1995: 17).

ب- **تقديرات المشرفين:** تقيد تقديرات الرؤساء والمشرفين في التعرف على كثير من الجوانب الشخصية والعملية لدى المفحوصين، نظراً لتفاعلهم معه فترة زمنية كافية أثناء إشرافهم عليه ولقربهم منه طيلة تلك الفترة، ويتم الحصول على تقديرات المشرفين من خلال مشاهدتهم أو من خلال التقارير الكتابية. (السويلم، 1995: 17).

ج - **الوضع تحت التجربة:** وتعتمد هذه الطريقة على تقويم التدريب والخبرة على أساس عملي وتطبيقي، وحسب هذه الطريقة، يتم إلحاق المرشحين لوظائف الإدارة ببرامج ودورات تدريبية قبل إختيارهم، وبهذا تستغل فترة التدريب للكشف عن جدارة المرشح وذلك بتقويم مدى كفايته أثناء البرنامج. (متولي، 1983: 219).

وذكر (السويلم، 1995: 20) أن هذه الطريقة أصلح الأسس لقياس صلاحية المرشح للوظيفة، وذلك من الناحية النظرية، ومن أهم مزاياها ما يلي:

1/ تدريب عملي للمرشح في مجال الوظيفة ذاتها.

2/ تدريب عدد من المرشحين لشغل الوظائف القيادية المتوفرة دون تكاليف إضافية.

## 2.2. الدراسات السابقة:

1.2.2. دراسة: جميل بن معمر السواط، (2007) بعنوان: أهم معايير اختيار مديري إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية الواقع والمأمول، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية. هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ملاءمة المعايير المطبقة حالياً لاختيار مديري إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، والوقوف على درجة أهمية المعايير المقترحة لاختيار مديري إدارات التربية والتعليم في السعودية، والتعرف على الفروق الدالة الإحصائية بين متوسطي استجابات مجتمع الدراسة عن المعايير المطبقة حالياً والمقترحة طبقاً لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة، ووضع عدد من المعايير على صيغة نموذج مقترح لترشيح واختيار مديري إدارات التربية والتعليم في ضوء نتائج الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من مديري إدارات التربية والتعليم في المناطق والمحافظات للبنين والبنات، وبلغ عدد المستجيبين منهم (81) مديراً، كما شمل مجتمع الدراسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم وبلغ عدد المستجيبين منهم (59) مسؤولاً. بينت نتائج الدراسة أن المعايير المطبقة حالياً لاختيار مديري إدارات التربية والتعليم حصلت على درجة متوسطة من حيث الملاءمة، وأن المعايير المقترحة لاختيار مديري إدارات التربية والتعليم على درجة عالية الأهمية، ووضع عدد من المعايير على صيغة نموذج مقترح لترشيح واختيار مديري إدارات التربية والتعليم.

2.2.2. دراسة: نواف الخوالدة، (2010). بعنوان: تطوير معايير لاختيار مشرفي التربية المهنية في وزارة التربية والتعليم في الأردن. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن. هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع اختيار مشرفي التربية المهنية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وتطوير معايير لاختيار مشرفي التربية المهنية في الأردن، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، إذ وُزعت الاستبانة التي طوّرها الباحث على جميع مشرفي التربية المهنية، ورؤساء أقسام التعليم المهني في المديریات، ومديري المدارس المهنية؛ وبلغ عددهم جميعاً (180) فرداً، وبينت نتائج الدراسة أن المعايير التي طوّرها الباحث كانت جميعها تصلح لاختيار المشرف



التربوي، وجاء المتوسط الحسابي للموافقة على هذه المعايير مرتفعاً، وخرج الباحث باقتراح مجموعة من المعايير من مثل: معيار المؤهلات والخبرات: يحدّد المؤهل العلمي بالمشرف التربوي المهنيّة بالدرجة الجامعية الأولى في التخصّصات المهنيّة المختلفة، وتحدّد خبرة مشرف التربية المهنيّة بخمس سنوات في مجال التدريس، ومعيار الأخلاق: التّعامل مع العاملين بأمانة، والدّقة في الوقت والمواعيد، والحرص على تحقيق العدالة، واتخاذ مواقف تتصف بالنزاهة، والإيمان بفلسفة التربية والتعليم، واحترام الرّماء وتقديرهم، والعمل بروح الفريق الواحد، والابتعاد عن الدّاتية، وامتلاك قيم الصبر والتسامح.

### 3. إجراءات البحث:

**3.1. منهج البحث:** استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي، لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، وقد عرفه العساف (2003م، ص178) بأنه " ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته إستجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة ممثلة له، ذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو إستنتاج الأسباب".

**3.2. مجتمع البحث:** يشمل مجتمع البحث جميع مشرفي التعليم العام بمراحله الثلاثة (التعليم قبل المدرسي والتعليم الأساسي والمرحلة الثانوية) بمحلية جبل أولياء، حيث بلغ عددهم (321) مشرفاً ومشرفةً. تصنيفهم من حيث المرحلة التي يعملون فيها كالآتي: (رياض الأطفال: 65)، (الأساس: 200) و(المرحلة الثانوية: 56).

**3.3. عينة البحث:** تمّ إختيار عينة عشوائية من أفراد مجتمع البحث قوامها (187 فرداً بنسبة 58.3%)، تمّ تصنيفهم من حيث المرحلة التي يعمل بها المشرف كالآتي: (رياض الأطفال: 32 بنسبة 17.1%)، (الأساس: 115 بنسبة 61.5%) و(المرحلة الثانوية: 40 بنسبة 21.4%)، أما تصنيف العينة من حيث النوع فقد كان كالآتي: (87 مشرفاً و100 مشرفةً بنسبة 46.5 : 53.5 لكل منهم على التوالي)، أما من حيث المؤهل العلمي فقد بلغ عدد الذين يحملون درجة (البكالوريوس 131 بنسبة 70.1%) وحملة (الدبلوم العالي 30 بنسبة 16%) وحملة (الماجستير 18 بنسبة 9.6%) وبلغ عدد حملة (الدكتوراة 8 بنسبة 4.3%). تدل النتائج على التنوع في المؤهل العلمي لمجتمع البحث مما يخدم أهداف البحث الحالية نظراً لتأثير المستوى (المؤهل) التعليمي على آراء مجتمع البحث حيث أن المؤهل العلمي يساعد على تكوين الآراء والتعمق في فهم الأشياء بصورة أكثر ويُعطي مصداقية أكبر لنتائج البحث. أما تصنيف عينة البحث من حيث سنوات الخبرة فقد تبين من نتائج التحليل الإحصائي أن (6) من أفراد العينة بنسبة (3.2%) خبراتهم أقل من خمسة سنوات، وأن (10) من أفراد العينة بنسبة (5.3%) تمتد خبراتهم بين 5 سنوات وأقل من 10 سنوات، وأن (6) من أفراد العينة بنسبة (3.2%) تمتد خبراتهم بين 10 سنوات وأقل من 15 سنة وأن (165) تمتد خبراتهم لأكثر من 15 سنة، وهذه النتيجة تدل على أن غالبية مجتمع البحث تمتد خدمتهم لأكثر من (15 سنة) وهو ما يؤمل أن ينعكس على مصداقية نتائج البحث إذ أن الأغلبية من ذوي الخبرة الطويلة والدراية بمجريات الأحداث.

3. 4. أداة البحث: بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في البحث، وجدت الباحثان أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذا البحث هي (الاستبانة)، وقد تم بناؤها بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

3. 4. 1. صدق أداة البحث وثباتها: عرف (العساف، 2003م، ص: 877) صدق الأداة بأنه: "التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه فقط"، ولقد قامت الباحثتان بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:  
3. 4. 1. 1. الصدق الظاهري: تم تصميم الاستبانة في صورتها المبدئية، بعدها قامت الباحثتان بعرضها علي المحكمين المختصين في هذا المجال فأبدوا ملاحظاتهم عليها ودونوا توجيهاتهم بها، وقد تطابقت معظم آرائهم فيما يتعلق بتصويب صياغة بعض عبارات الاستبانة سواءً بالحدف أوالإضافة أوالتعديل، أو كلها مجتمعة وتباينت في بعض العبارات، وعليه قامت الباحثتان بمراعاة كل تلك الملاحظات ونتج عن كل ذلك الاستبانة في صورتها النهائية التي وُزعت علي أفراد عينة الدراسة وقد قامت الباحثتان بتوزيع (187) استبانة لمشرفي التعليم العام بمحلية جبل أولياء بولاية الخرطوم وقد تم استردادها جميعاً وكانت صالحة للتحليل الإحصائي.

3. 4. 1. 2. صدق الاتساق الداخلي: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثتان بتطبيقها ميدانياً وعلى ضوء بيانات العينة قامت الباحثتان بحساب معامل الارتباط (بيرسون) لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة اعتماداً على طريقة التجزئة النصفية (Split-Half) " التي تقوم على أساس فصل إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات ذات الأرقام الفردية عن إجاباتهم عن الفقرات الزوجية ومن ثم حساب معامل ارتباط بيرسون بين إجاباتهم على الفقرات الفردية والزوجية وفق الصيغة الآتية:

$$\text{مع (س X ص) - (مع س) X (مع ص)}$$

$$\left\{ \left[ \frac{\text{مع س}^2 - \text{مع ص}^2}{\text{مع س}^2 + \text{مع ص}^2} \right] \right\}$$

(حجاج غانم،

2008م، ص: 328).

حيث : ر = معامل ارتباط بيرسون، س ترمز إلى درجات المتغير الأول، ص ترمز إلى درجات المتغير الثاني، ن ترمز إلى عدد أزواج الأرقام المتناظرة بين س و ص.

نتج عن تطبيق معادلة معامل ارتباط بيرسون أن معامل الارتباط بالنسبة للمعايير الكفائية التي يجب مراعاتها عند إختيار القائد التربوي بالنسبة للتعليم العام بالسودان يساوي (0.956) وهذا يدل على أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى الدالة (0.05)، مما يعطي دلالة على إرتفاع معاملات الإتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية للوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

3.1.4.3. ثبات أداة البحث: لقياس مدى ثبات أداة البحث (الاستبانة) استخدمت الباحثان (معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات أداة البحث , حيث طبقت المعادلة على عدد (187) استبانة لقياس الصدق البنائي والمعادلة هي:

$$\text{معامل ألفا كرونباخ} = \frac{n}{n-1} \left( \frac{1-\sum a^2}{a^2} \right)$$

حيث: n = عدد عبارات القائمة، a<sup>2</sup> = تباين القائمة ككل،  $\sum a^2$  = المجموع الكلي لتباين كل عبارة من عبارات القائمة.

نتج عن تطبيق معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة أن معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمعايير الكفائية التي يجب مراعاتها عند إختيار القائد التربوي بالنسبة للتعليم العام بالسودان يساوي (0.952) وهذا يدل على أن أداة البحث تتمتع بثبات جيد إحصائياً، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة البحث.

### 3.5. أساليب المعالجة الإحصائية:

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية: (حجاج غانم، 2008م، ص: 252 - 577).

3.5.1. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص مجتمع البحث وتحديد استجاباتهم حيال العبارات التي تضمنتها الأداة.

3.5.2. المتوسط الحسابي (Mean) وذلك لمعرفة مدى إرتفاع أو إنخفاض إستجابات مجتمع الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي ويمكن حسابه وفقاً للمعادلة الآتية:

$$m = \frac{\sum(s)}{n}$$

حيث m: تمثل المتوسط الحسابي و  $\sum(s)$  تمثل مجموع الدرجات و n عدد الدرجات.

3.5.3. الإنحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى إنحراف إستجابات مجتمع البحث لكل عبارة من عبارات محاور البحث، ويلاحظ أن الإنحراف المعياري يوضح التشتت في إستجابات مجتمع البحث، فكلما إقتربت قيمته من الصفر تركزت الإستجابات وإنخفض تشتتها بين المقياس ويمكن حسابه وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{الإنحراف المعياري} = \sqrt{\frac{\sum h^2}{n}}$$

حيث  $h$  ترمز إلى إنحراف كل درجة عن المتوسط و  $n$  عدد البيانات.

**4.5.3.** معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة البحث وفقاً للمعادلة الآتية.

$$\text{معامل ألفا كرونباخ} = \frac{n}{n-1} \left( \frac{1 - \sum a^2}{a^2} \right)$$

حيث:  $n$  = عدد عبارات القائمة،  $a^2$  = تباين القائمة ككل،  $\sum a^2$  = المجموع الكلي لتباين كل عبارة من عبارات القائمة.

**3. 5. 5.** تم استخدام إختبار (ت) للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات مجتمع البحث نحو محاور الدراسة بإختلاف النوع.

$$T = \frac{m_1 - m_2}{\sqrt{(n_1 - 1)a_1^2 + (n_2 - 1)a_2^2 \left( \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

حيث:  $a_1, m_1, n_1$  تمثل عدد بيانات ومتوسط وتباين درجات المجموعة الأولى.

$a_2, m_2, n_2$  تمثل عدد بيانات ومتوسط وتباين درجات المجموعة الثانية.

**3. 5. 7.** تم استخدام ( تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA) ) للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة بإختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى ثلاث فئات (سنوات الخبرة والمؤهل العلمي والمرحلة التعليمية التي يعمل بها المشرف) وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\frac{\text{مجموع المربعات بين المجموعات}}{\text{عدد المجموعات} - 1}$$

**3. 5. 8.** وتم حساب مربع كاي الذي يعتمد على مقارنة القيم المشاهدة مع القيم المتوقعة وفقاً للمعادلة الآتية.

$$K^2 = \frac{\sum (k_{\text{نظري}} - k_{\text{تجريبي}})^2}{k_{\text{نظري}}}$$

(حجاج غانم، 2008م، ص: 328).

#### 4. عرض وتحليل ومناقشة النتائج:

ستقوم الباحثتان بعرض النتائج في ضوء أسئلة البحث.

سؤال الدراسة الأول: ما المعايير المبدئية المتبعة في إختيار القائد التربوي للتعليم العام في السودان؟

جدول رقم (1) يبين المعايير المبدئية المتبعة في إختيار القائد التربوي في السودان:

درجة الاستجابة	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					العبرة: معايير إختيار القائد التربوي في السودان يتوجب أن يكون القائد:	
				أوافق تماماً	أوافق إلى حد كبير	لا رأي محدد	لا أوافق إلى حد ما	لا أوافق مطلقاً		
مرتفع	*23.7	1.22	4.0	83	63	13	14	14	تكرار	1. من أبناء البيئة المحيطة بالمدرسة.
				44.4	33.7	7.0	7.5	7.5	%	
مرتفع	*25.0	81.0	4.1	86	62	18	15	6	تكرار	2. أحد أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة المعنية.
				46.0	33.2	9.6	8.0	3.2	%	
متوسط	3.3	11.4	3.3	49	46	24	44	24	تكرار	3. الأكبر سناً بين المعلمين.
				26.2	24.6	12.8	23.5	12.8	%	
مرتفع جداً	*79.0	.748	4.7	144	31	4	7	1	تكرار	4. الأكثر خبرة بين المعلمين
				77.0	16.6	2.1	3.7	.5	%	
متوسط	1.7	41.4	3.0	33	50	32	29	43	تكرار	5. عضواً في اللجنة الشعبية لبيئة المدرسة.
				17.6	26.7	17.1	15.5	23.0	%	
مرتفع	*14.6	31.1	3.9	65	64	29	23	6	تكرار	6. سبق له العمل مرشداً للصف.
				34.8	34.2	15.5	12.3	3.2	%	
مرتفع	*14.6	1.12	3.8	61	68	29	22	7	تكرار	7. سبق له العمل رئيساً لشعبة تخصصه.
				32.6	36.4	15.5	11.8	3.7	%	
مرتفع	*31.8	.97	4.2	93	62	17	12	3	تكرار	8. قد عمل وكيلاً للمدرسة.
				49.7	33.2	9.1	6.4	1.6	%	
مرتفع جداً	*68.7	9.6	4.8	19	138	19	8	3	تكرار	9. الأكثر إماماً بعلم الإدارة المدرسية
				10.1	73.8	10.2	4.3	1.6	%	
مرتفع جداً	*83.9	5.8	4.6	149	17	12	6	3	تكرار	10. سليم الحواس.

				79.7	9.1	6.4	3.2	1.6	%	
مرتفع	*347	184	40	418	321	105	96	59		المتوسط العام للمحور الأول
هذه العلامة (*) تدل على أن قيمة مربع كاي دالة على وجود فروق فردية.										

من بيانات الجدول رقم (1) يُلاحظ أنّ عينة الدراسة ترى أن المعايير المبدئية المتبعة في إختيار القائد التربوي في السودان تتوفر لدى عينة البحث بدرجة مرتفعة وذلك ما دلّت عليه تكرارات الاستجابات لمقياسي (الموافقة بشدة والموافقة إلى حد ما) بنسب أكبر مقارنة مع تكرارات (عدم الموافقة) و (عدم الموافقة مطلقاً). وقد عزز ذلك الوسط الحسابي لفقرات المحور ككل الذي بلغت قيمته (40 من المجموع الكلي الذي قيمته 50) وهو يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الخماسي وذلك يدل على الموافقة، ويتضح أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات المحور تراوحت ما بين (3.0 - 4.8) وهي قيم متباعدة إلى حد ما، مما يشير إلى تباعد الإستجابات ما بين الموافقة إلى عدم الموافقة لصالح الموافقة. ويبرهن على ذلك قيم الانحراف المعياري لعبارات المحور التي تتراوح بين (74.8 و 81.0) مما يشير إلى وجود تشتت كبير في الدرجات بما يعنى وجود تباعد في آراء مجتمع الدراسة، وكذلك قد جاءت قيمة الانحراف المعياري للمحور ككل (18.4) وهي قيمة قريبة من الصفر نوعاً مما يدل على إرتفاع نسبة الموافقة في آراء المبحوثين، أما قيمة مربع كاي فتشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المفحوصين وذلك لبعدها عن الصفر والتباعد بينها بدرجة متوسطة في نفس الوقت. من كل ما سبق نستنتج أنّ المعايير المبدئية المتبعة في إختيار القائد التربوي في السودان من وجهة نظر المفحوصين تمثلت في كل ما ورد في عبارات الاستبانة التي تنص على أنه ما زال معيار الأقدمية والتدرج الوظيفي هو السائد كمعيار في إختيار قيادة العمل التربوي في السودان وقد كانت نسبة الموافقة عليها بنسبة مرتفعة بلغت (73.2) بينما كانت أعلى نسبة لعدم الموافقة (15.5). هذا الإستنتاج يُعد بمثابة الإجابة على سؤال البحث الأول الذي نصه: ما المعايير المبدئية المتبعة في إختيار القائد التربوي للتعليم العام في السودان؟

إختلفت الدراسة الحالية مع دراسة: جميل بن معمر السَّواط، (2007) التي بيّنت إحدى نتائجها أنّ المعايير المطبقة حالياً لإختيار مديري إدارات التَّربية والتَّعليم حصلت على درجة متوسطة من حيث الملاءمة.

سؤال البحث الثاني: ما الكفايات المطلوبة عند إختيار القائد التربوي للتعليم العام في السودان؟

جدول رقم (2): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمحور: المعايير الكفائية التي يجب أن تتوفر عند إختيار القائد التربوي في السودان.

درجة الاستجابة	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					العبارات: الكفايات المطلوبة عند إختيار القائد التربوي للتعليم العام تستوجب أن يكون: 1. خريج كلية التربية.
				أوافق تماماً	أوافق لحد ما	محايد	لا أوافق لحد ما	لا أوافق مطلقاً	
مرتفع	*29.9	2.08	4.5	90	64	12	14	7	تكرار

				48.1	34.2	6.4	7.5	3.7	%	
متوسط	8.6	1.27	3.3	31	70	23	42	21	تكرار	2. حصلاً على درجة الماجستير كحد أدنى.
				16.6	37.4	12.3	22.5	11.2	%	
مرتفع جداً	*78.4	.683	4.7	143	34	5	4	1	تكرار	3. قد تلقى تدريباً في مجال القيادة التربوية
				76.5	18.2	2.7	2.1	.5	%	
مرتفع جداً	*51.7	.772	4.5	113	62	5	5	2	تكرار	4. لديه خبرة في مجال تقنيات التعليم الحديثة.
				60.4	33.2	2.7	2.7	1.1	%	
متوسط	9.9	1.22	3.3	31	70	26	46	14	تكرار	5. يتقن اللغة الإنجليزية
				16.6	37.4	13.9	24.6	7.5	%	
مرتفع جداً	*82.0	.653	4.7	146	31	5	5	0	تكرار	6. يستطيع إدارة الوقت بفاعلية
				78.1	16.6	2.7	2.7	0	%	
مرتفع جداً	*108.8	.371	4.9	164	21	2	0	0	تكرار	7. يستطيع اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.
				87.7	11.2	1.1	0	0	%	
مرتفع جداً	*99.2	.569	4.8	158	24	3	0	2	تكرار	8. لديه مهارة في إدارة الاجتماعات بطريقة تسهم في تحقيق الأهداف.
				84.5	12.8	1.6	0	1.1	%	
مرتفع جداً	*121.6	.346	4.9	172	12	3	0	0	تكرار	9. لديه مهارة في حل المشكلات بديارية وحكمة
				92.0	6.4	1.6	0	0	%	
مرتفع جداً	*75.0	.687	4.7	140	37	5	4	1	تكرار	10. يجيد كتابة التقارير بصورة علمية.
				74.9	19.8	2.7	2.1	.5	%	
مرتفع جداً	*665	7.67	44	636	227	48	64	26		المتوسط العام للمحور الأول
هذه العلامة (*) تدل على أن قيمة مربع كاي دالة على وجود فروق فردية.										

من بيانات الجدول رقم (2) يُلاحظ أنّ عينة الدراسة ترى أن الكفايات المطلوبة عند إختيار القائد التربوي للتعليم العام في السودان تتميز بدرجة مرتفعة جداً وذلك ما دلّت عليه تكرارات مقياسي (الموافقة بشدة) و (الموافقة) بنسب أكبر تفوقت على تكرارات (عدم الموافقة) و(عدم الموافقة مطلقاً). وقد عزز ذلك الوسط الحسابي للمحور ككل الذي بلغت قيمته (44) وهو يقع في الفئة الأولى من فئات المقياس الخماسي وذلك يدل على الموافقة، ويتضح أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات المحور تراوحت ما بين (3.3 - 4.9) وهي قيم متباعدة إلى حد ما، مما يشير إلى تباعد الإستجابات ما بين (الموافقة) إلى (عدم الموافقة) لصالح (الموافقة). ويشير على ذلك قيم الإنحراف المعياري لعبارات المحور التي تتراوح بين (2.08 و 3.46). مما يدل على وجود تشتت كبير في الدرجات وهو ما يعكس وجود تباعد في آراء مجتمع الدراسة، وكذلك بلغت قيمة الإنحراف المعياري للمحور ككل (7.67) وهي قيمة قريبة جداً من الصفر مما يدل على ارتفاع نسبة الموافقة في آراء المبحوثين، أما قيمة مربع كاي فتشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المفحوصين وذلك لبعدهم عن الصفر والتباعد بينها بدرجة كبيرة في نفس الوقت. من كل ما سبق نستنتج أنّ الكفايات المطلوبة عند إختيار القائد التربوي للتعليم العام في السودان من وجهة نظر المفحوصين

تمثلت في كل ما ورد في عبارات الاستبانة التي تنص على أنه عند اختيار القائد التربوي لا بد من أن يكون تربوياً مدرباً في مجال القيادة التربوية خاصةً في مجال تقنيات التعليم الحديثة. وقد كانت نسبة الموافقة على ذلك بنسبة مرتفعة جداً بلغت (86.3) بينما كانت أعلى نسبة لعدم الموافقة (9%). هذا الإستنتاج يُعد بمثابة الإجابة على سؤال البحث الثاني الذي نصه: ما الكفايات المطلوبة عند إختيار القائد التربوي للتعليم العام في السودان؟ إتفقت الدراسة الحالية مع دراسة: نواف الخوالدة، (2010م) التي بيّنت نتائجها أن المشرف التربوي الذي يتم إختياره لا بد ان يمتلك المؤهلات والخبرات التربوية والإنسانية اللازمة لمجال عمله.

**سؤال البحث الثالث:** هل توجد فروق فردية ذات دلالة أحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء المبحوثين تُعزى لمتغير النوع أو متغير المؤهل العلمي أو متغير عدد سنوات الخبرة أو متغير المرحلة التعليمية التي يعمل بها المبحوث لمعايير الكفاءة التي يجب أن تتوفر عند إختيار القائد التربوي بالنسبة للتعليم العام في السودان؟

**3.4. جدول رقم (3) يوضح قيم اختبار (ت) لمتغير النوع بالنسبة لمعايير الكفاءة التي يجب أن تتوفر عند إختيار القائد التربوي بالنسبة للتعليم العام في السودان. (ن=187)**

النوع	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية ( $\alpha = 0.05$ )	الدلالة الإحصائية
نكر	87	4.18	6.348	-0.281	185	.779	غير دالة
أنثى	100	4.44	6.112				

**4.4. جدول رقم (4): يوضح قيم اختبار (التباين الأحادي) لمتغير المؤهل العلمي بالنسبة لمعايير الكفاءة التي يجب أن تتوفر عند إختيار القائد التربوي بالنسبة للتعليم العام في السودان. (ن=187)**

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	القيمة الاحتمالية ( $\alpha = 0.05$ )	الدلالة الإحصائية
بين المربعات	209.147	4	52.287	1.368	.247	غير دالة
داخل المجموعات	6957.602	182	38.229			
المجموع	7166.749	186				

**4.5. جدول رقم (5): يوضح قيم اختبار (التباين الأحادي) لمتغير سنوات الخدمة بالنسبة لمعايير الكفاءة التي يجب أن تتوفر عند إختيار القائد التربوي بالنسبة للتعليم العام في السودان. (ن=187)**



الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية (0.05)= ( $\alpha$ )	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير دالة	.368	1.059	40.780	3	122.340	بين المربعات
			38.494	183	7044.409	داخل المجموعات
				186	7166.749	المجموع

6.4. جدول رقم (6) يوضح إختبار توكي للمقارنات البعدية لفروق متغير المرحلة التعليمية لعمل المشرف التربوي بالنسبة لمعايير الكفاءة التي يجب أن تتوفر عند إختيار القائد التربوي بالنسبة للتعليم العام في السودان.  
(ن=187)

الدلالة الإحصائية	فترة الثقة 95%		القيمة الاحتمالية	الفرق بين المتوسطات	المرحلة	المرحلة التي يعمل فيها المشرف
	الحد الأعلى	الحد الأدنى				
دالة	2.87	-1.11-	.548	.881	رياض أطفال	الأساس
	-.01-	-3.66-	.049	-1.832 <sup>*</sup>	الثانوي	
	1.11	-2.87-	.548	-.881-	الأساس	رياض أطفال
	-.35-	-5.07-	.020	-2.713 <sup>*</sup>	الثانوي	
	3.66	.01	.049	1.832 <sup>*</sup>	الأساس	الثانوي
	5.07	.35	.020	2.713 <sup>*</sup>	رياض أطفال	

إذا ما نظرنا إلى الجداول رقم (3) و (4) و (5) و (6) نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات الباحثين بالنسبة لمعايير الكفاءة التي يجب أن تتوفر عند إختيار القائد التربوي بالنسبة للتعليم العام في السودان تعزى لمتغيرات النوع و المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة. بينما توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية لعمل المشرف التربوي لصالح مشرفي المرحلة الثانوية. كل ما سبق من عرض وتحليل لبيانات الجداول (4)، (5) و (6) و (7)، يجيب على سؤال البحث الثالث الذي نصه: هل توجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) في آراء الباحثين تعزى لمتغير النوع أو متغير المؤهل العلمي أو متغير عدد سنوات الخبرة أو متغير المرحلة التعليمية التي يعمل بها الباحث بالنسبة لمعايير الكفاءة التي يجب أن تتوفر عند إختيار القائد التربوي بالنسبة للتعليم العام في السودان ؟

## 5. الإستنتاجات والتوصيات

## 1.5. الإستنتاجات:

1. ما زال الاختيار بالأقدمية والتدرج الوظيفي هما السائدان كمعيار في إختيار قيادة العمل التربوي في السودان وقد كانت نسبة الموافقة على هذه النتيجة بنسبة مرتفعة بلغت (73.2%) بينما كانت أعلى نسبة لعدم الموافقة (15.5%).
2. أهم الكفايات التي يجب أن تتوفر في القائد التربوي عند إختياره تتمثل في أنه لا بد من أن يكون تربوياً مدرباً في مجال القيادة التربوية خاصة في مجال تقنيات التعليم الحديثة. وقد كانت نسبة الموافقة على ذلك بنسبة مرتفعة جداً بلغت (86.3%) بينما كانت أعلى نسبة لعدم الموافقة (9%).
3. لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول معايير إختيار القادة التربويين أو المعايير الكفائية التي يجب أن تتوفر عند إختيار القادة التربويين في التعليم العام تعزى لمتغير النوع ولا لمتغير المؤهل العلمي ولا لمتغير سنوات الخبرة بينما أثبتت الإحصائيات وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير المرحلة التعليمية لعمل المشرف التربوي لصالح مشرفي المرحلة الثانوية.

## 2.5. التوصيات: وفقاً لنتائج البحث توصى الباحثان بالآتي:

1. ضرورة الحصول الحصول على ترخيص لمزاولة المهنة للمتقدمين للوظائف التربوية.
2. ضرورة تدريب القادة التربويين الذين يقع عليهم الإختيار قبل وأثناء الخدمة.
3. كذلك وفقاً لما تمخض من نتائج البحث توصى الباحثان بضرورة البحث في الموضوعات الآتية:
3. برنامج مقترح لتطوير معايير إختيار القيادات الإدارية العليا في وزارة التربية والتعليم.
4. تفويض السلطات للإدارات الدنيا ودورها في خلق التوازن وتحقيق تداول السلطة بين الإداريين ونوابهم في عملية التخطيط واتخاذ القرار.

## المصادر والمراجع:

## 1. الكتب:

1. أسعد، وليد أحمد (2005). الإدارة التعليمية، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان.
2. الحاج الطاهر حامد، بلا تاريخ، مدى توافق السمات القيادية مع المعايير الإسلامية في إختيار القائد التربوي، عالم الكتب، القاهرة.
3. العجمي، محمد حسنين، (2000)، الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة.
4. القبلي، عناية حسن (2015). القيادة الفاعلة في الميدان التربوي، شركة أمان للنشر والتوزيع، القاهرة.
5. حجاج غانم، 2008م، الإحصاء التربوي يدوياً وباستخدام (SPSS)، ط1، عالم الكتب، القاهرة.
6. عباس، علي، (2004)، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
7. عطوي، جودت عزت، 2001، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة، عمان.

8. عياصرة على وحجازين، هشام، 2006م، القرارات الإدارية في الإدارة التربوية، دار الحامد، عمان.
9. فرج، أحمد حافظ وحافظ، محمد صبري، 2003م، إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة.
10. متولي، مصطفى، 1983م، الإشراف الفني في التعليم، دار المطبوعات الجديدة، مصر.

## 2. الرسائل العلمية:

11. آسيا مصطفى حاج عمر، 2012م، ورقة عمل حول كفايات معلمي اللغة العربية بالمرحلة الثانوية ، وزارة التعليم العام، الخرطوم، السودان.
12. السويلم، عبد العزيز (1995). معايير اختيار المشرفين التربويين ومدى موافقتها للأسس العلمية للإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس بمنطقة الخرج التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض. المملكة العربية السعودية.
13. جميل بن معمر السواط، 2007، بعنوان: أهم معايير اختيار مديري إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، الواقع والمأمول، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
14. سهام بنت حاتم بن مبارك الزهراني، 1433هـ، الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة، المملكة العربية السعودية.
15. عالية محمد مقل، 2018م، سمات القائد التربوي وكيفية إختياره، رسالة دكتوراه منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
16. عبد الصادق عبد العزيز جاد الله المبارك، 2013، ورقة عمل حول "كفايات معلم الجغرافيا والدراسات البيئية بالمرحلة الثانوية، إدارة تدريب معلمي المرحلة الثانوية، وزارة التربية والتعليم، الخرطوم، السودان.
17. نواف الخوالدة، 2010م، بعنوان: تطوير معايير لاختيار مشرفي التربية المهنية في وزارة التربية والتعليم في الأردن. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.