



جامعة سندي



## كلية الدراسات العليا

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في التربية

بغوان:-

أنماط الإدارة المدرسية بمدارس مرحلة الأساس وعلاقتها بتحقيق الأهداف التربوية  
(دراسة حالة)

إشراف الدكتورة:

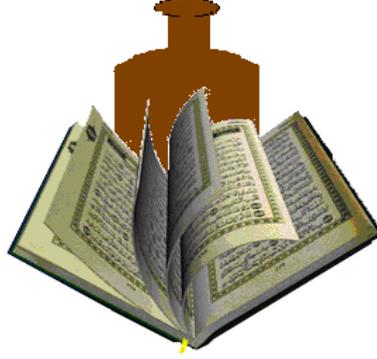
إنعام عبد الله بشير

إعداد الطالب:

عبد الكريم عباس صالح محمد

ديسمبر 2009م

# استغفار



قال تعالى :

(وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ  
وَالْمُؤْمِنُونَ )

صدق الله العظيم

التوبة الآية  
(105)

# الإهداء

إلى والدي ووالدتي  
إلى إخوتي وأخواتي  
إلى زوجتي ورفيقة دربي  
إلى ابني سعد  
إلى ابنتي ريم  
إلى زملائي حملة مشعل النور  
إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

# الشكر والعرفان

الحمد لله المنعم على خلقه بنعمة الهداية والتوفيق،  
له الحمدُ والشكر على جزيل ما أولى وعظيم ما أسدى.  
والصلاة والسلام على خير خلق الله أجمعين، سيدنا  
محمد وعلى آله وصحبه مع التسليم.

الشكر لجامعة شندي العملاقة متمثلة فى كلية الدراسات  
العليا التي أتاحت لي فرصة الدراسات العليا وهيئت لي  
كل المعينات حتى أنهل من معين العلم والمعرفة. ثم  
الشكر للدكتورة **إنعام عبد الله بشير** التي ما بذلت بجهد  
ولا ضنت بنصح حتى خرجت هذه الدراسة بهذه  
الصورة. ثم الشكر موصول لكل من وقف بجانبى  
مؤازراً وداعماً أثناء إعداد هذه الدراسة وكتابتها وأخص  
بالشكر **الأستاذ/ الوسيلة عثمان محمد على والأستاذ/  
أحمد مجذوب** مدير أراضى شندي والأستاذة/ حواء على  
الطيب والدكتور/ حسين يوسف عبد الله الذي قام  
بالتحليل الإحصائي والأستاذة/ رحاب عبد الله التي قامت  
بالإخراج وأجزل لهم الشكر لدورهم الكبير فى هذه  
الدراسة ،، والشكر والعرفان لكل من أسهم بجهدٍ مهما

قل فهو عندي يساوي الكثير فأسأل الله أن يجزيهم خير  
الجزاء وأن يجعل ذلك الجهد فى ميزان حسناتهم  
وأخر قولي أن الحمد لله رب العالمين

## مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط الإدارة المدرسية وعلاقتها بتحقيق الأهداف، قد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي ومجتمع الدراسة يتكون من المديرين والمديرات بمدارس الأساس بوحدة ريفي شندي وعددهم (58) مدير ومديرة، وقد إختار الباحث مجتمع الدراسة كعينة قصدية ولجمع المعلومات استخدم الباحث الإستبانة، وقد استخدم الباحث برنامج Spss (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) لتحليل المعلومات إحصائياً. وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. لا يمكن وصف مدير بنمط إداري معين.
2. الإدارة المدرسية بوحدة ريفي شندي هي الإدارة بالمواقف.
3. لا يعرف المدير بوحدة ريفي شندي بالنمط الإداري الذي يطبقه.
4. الإدارة المدرسية بوحدة ريفي شندي حققت الأهداف التربوية بنسبة عالية في الآتي:
  - أ. تنظيم وتنسيق الأعمال الإدارية والفنية.
  - ب. متابعة تحصيل التلاميذ.
  - ج. العلاقات الجيدة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
5. الإدارة المدرسية بوحدة ريفي شندي حققت الأهداف التربوية بنسبة متوسطة في الآتي:
  - أ. بناء شخصية التلميذ بناء متكامل من خلال النشاط المصاحب للمنهج.
  - ب. العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة.
6. الإدارة المدرسية بوحدة ريفي شندي لم تحقق الأهداف التربوية في الآتي:
  - أ. التخطيط قصير وطويل المدى.
  - ب. متابعة إعداد وتنفيذ الجدول المدرسي.
  - ج. إبراز مواهب التلاميذ وتطويرها.

# Abstract

This study deals with how to come across the patterns of administration and their relation with the fulfillment of the objectives. The descriptive method is used in the study. The community that the study is concerning about is the head mistress and misters of the basic school who are about 58 members from both males and females. The Spss (statistical package of social science) program is used for analyzing the data which is collected through questionnaire.

The important results that are come out are:

1. It is not correct to describe a master as of one certain administrative pattern.
2. The administration existing at Shendi round areas is drawn though attitudes.
3. The master is not known by the administration pattern that he applied.
4. These school administration achieve the educational purposes at high rates in the following:
  - a) In the organization and coordination the technical and administration deeds.
  - b) The following up of the achievement of the pupils.
  - c) The good relations between the school and the local community.
5. These school administration receive a medium rate in a achieving the following:
  - a) Constructing the pupil character in holistic way.
  - b) The human relation among those who works in the schools.
  - c) What the school administration fails to fulfill, as educational purposes, are the following:
    1. Short or long period strategies.
    2. Presenting pupils hobbies and how to develop them.
    3. Tracing the preparation and carrying out the school time table.

## المحتويات

الرقم	الموضوع	رقم الصفحة
1	الآية	أ
2	الإهداء	ب
3	الشكر والعرفان	ج
4	مستخلص الدراسة	د
5	Abstrac	هـ
6	محتويات قائمة الموضوعات	و-ح
7	محتويات قائمة الجداول	ط - ي
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>		
8	المقدمة	1
9	مشكلة الدراسة	2
10	أهداف الدراسة	2
11	أهمية الدراسة	2
12	أسئلة الدراسة	2
13	فروض الدراسة	2
14	منهج الدراسة	3
15	مجتمع الدراسة	3
16	عينة الدراسة	3
17	أدوات الدراسة	3
18	حدود الدراسة	3
19	تعريف مفاهيم ومصطلحات الدراسة	4-3
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>		
20	المبحث الأول: مفهوم الإدارة المدرسية	
21	مفهوم الإدارة	6-5
22	مفهوم الإدارة التعليمية	6-5
23	مفهوم الإدارة المدرسية و	8-6
24	المبحث الثاني: مجالات عمل الإدارة المدرسية	

13-9	مجالات عمل الإدارة المدرسية	25
	المبحث الثالث: أنماط الإدارة المدرسية	26
14	أنماط الإدارة المدرسية	27
17-14	النمط الديكتاتوري الفردي	28
19-17	النمط الفوضوي	29
21-19	النمط الديمقراطي	30
21	النمط الدبلوماسي	31
	المبحث الرابع: مدير المدرسة	32
24-22	مدير المدرسة	33
25-24	الأسس التي يعتمد عليها نجاح مدير المدرسة	34
26-25	الشروط الأساسية لنجاح مدير المدرسة في وظيفته	35
27-26	مصادر المديرين	36
29-27	مهام مدير المدرسة ومسئوليته	37
	المبحث الخامس: الأهداف التربوية للإدارة المدرسية	38
30	الأهداف التربوية	39
31-30	أهمية تحديد الأهداف التربوية	40
31	خصائص الأهداف التربوية	41
32-31	الأهداف العامة للتربية السودانية	42
33-32	الأهداف التربوية لمرحلة الأساس	43
36-33	الإدارة المدرسية والأهداف التربوية	44
41-37	الدراسات السابقة	45
45-42	التعليق على الدراسات السابقة	46
الفصل الثالث: إجراءات الدراسة		
46	مقدمة	47
46	منهج البحث	48
46	وصف أداة الدراسة	49
47-46	خطوات تصميم الإستبانة	50
47	إجراءات توزيع الإستبانة وجمعها	51
48-47	تقنين الإستبانة	52

48	مجتمع الدراسة	53
48	عينة الدراسة	54
48	وصف عينة الدراسة	55
51-49	التحليل الإحصائي	56
الفصل الرابع: عرض وتحليل المعلومات ومناقشة الفروض واستخلاص النتائج		
52	مقدمة	57
86-52	عرض وتحليل المعلومات	58
92-87	مناقشة الفروض على ضوء النتائج	59
93	نتائج الدراسة	60
الفصل الخامس: ملخص الدراسة والتوصيات والمقترحات		
94	مقدمة	61
96-94	ملخص الدراسة	62
97	التوصيات	63
98	المقترحات	64
101-99	قائمة المراجع	65
105-102	ملحق رقم (1) الإستبانة قبل التحكيم	66
108-106	ملحق رقم (2) الإستبانة بعد التحكيم	67
109	ملحق رقم (3) عمليات الصدق والثبات	68
110	ملحق رقم (4) التحليل الإحصائي في (كا <sup>2</sup> )	69
111	ملحق رقم (5) التحليل الإحصائي النسب المئوية	70
112	ملحق رقم (6) المحكمين	71

## محتويات قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
49	أفراد العينة من حيث موقع المدرسة	(1-3)
49	أفراد العينة من حيث النوع	(2-3)
49	المؤهلات العلمية لأفراد العينة	(3-3)
50	تاريخ عمل المديرين في مدارسهم الحالية	(4-3)
50	عدد سنوات الخبرة السابقة في التدريس لأفراد العينة	(5-3)
51	إشراك مديري ومديرات المدارس في دورات تدريبية	(6-3)
52	يناقش المدير مشكلات المدرسة مع المدرسين ذوي النفوذ	(1-4)
53	يفوض المدير المعلمين ببعض الواجبات	(2-4)
54	يخطط المدير بنفسه وهو مركز إتخاذ القرار	(3-4)
55	يجاري المدير كل واحد على قدر عقله وينفذ ما يريد	(4-4)
56	المدير يراقب ويوجه المدرسين بإعتدال	(5-4)
57	إجتماعات أسرة المدرسة تكون إجتماعات طويلة	(6-4)
58	لا يهتم المدير بالجوانب الإنسانية في تصريف أعماله	(7-4)
59	مدير المدرسة لين الجانب حلو الحديث	(8-4)
60	كل ما يأمله المدير من الاجتماعات التوجيه دون إجبار	(9-4)
61	يتصف المدير بالحزم والانضباط الشديد	(10-4)
62	المدير لا يلقى أوامر للمعلمين	(11-4)
63	يتقبل المدير النقد ويعترف بالخطأ	(12-4)
64	يستخدم المدير أسلوب التهديد لأن المدرسين كسالى	(13-4)
65	العمل الإداري في المدرسة مؤسس على الشورى	(14-4)
66	المدير يعطى التلاميذ والمدرسين الحرية	(15-4)
67	إقتناع المدير بتنفيذ ما تخرج به إجتماعات أسرة المدرسة	(16-4)
68	يضع مدير المدرسة صورة معينة لمدرسته ويعمل على تحقيقها	(17-4)
69	المدير يهيئ بيئة تسمح للمدرسين بالتدريس وفق ما يروونه	(18-4)
70	القرارات الإدارية تتسم بالروح الجماعية لا الفردية	(19-4)

71	مدير المدرسة يعقد إجتماعات قليلة وقصيرة	(20-4)
72	مدير المدرسة يشرف على إعداد ومتابعة الجدول المدرسي	(21-4)
73	مدير المدرسة يزور الفصول بصفة مستمرة	(22-4)
74	يساعد المدير المعلمين فى حل مشاكلهم	(23-4)
75	للمدرسة دور فاعل ومؤثر فى المجتمع من حولها	(24-4)
76	تولي المدرسة إهتماماً كبيراً بالنشاط الطلابي	(25-4)
77	تقيم المدرسة إجتماعات تعكس إبداعات طلابها	(26-4)
78	تهتم الإدارة المدرسية بالمكتبات	(27-4)
79	توفر الإدارة المدرسية الحوافز للمعلمين	(28-4)
80	توزع الإدارة المدرسية النشاط على الطلاب وفق ميولهم	(29-4)
81	تحدد الإدارة المدرسية أهدافاً للمدرسة فى بداية كل عام	(30-4)
82	تخصص الإدارة المدرسية وقتاً للتلاميذ لآداء الصلاة فى جماعة	(31-4)
83	دائماً ما تستغل المناسبات الوطنية لتعمير وجدان التلاميذ بحب الوطن	(32-4)
84	يتابع المدير المدرس فى المنهج الذى يدرسه	(33-4)
85	إدارة المدرسة تتابع بانتظام مدى تحصيل تلاميذها	(34-4)
86	إدارة المدرسة تسهم فى تطوير المناهج	(35-4)

# الفصل الرابع

الفصل الخامس

خلاصة الدراسة  
والتوصيات والمقترحات

## أ. المقدمة

الإدارة هامة وضرورية لكل أنواع المنظمات والجماعات مهما اختلفت أشكالها وظروفها. ويعد مجال الإدارة المدرسية مجالاً مهماً، بإعتباره مستوى إداري يشرف على تنفيذ الخطط والبرامج التربوية الموضوعة لتحقيق الأهداف.

إن الإدارة المدرسية تمثل المحور الأساسي الذي تدور عليه العملية التربوية، لأن تحقيق المدرسة لأهدافها يكمن أساساً في النمط والأسلوب الإداري الذي يتبعه مديرها، ويتضح الدور الفعال لمدير المدرسة في أنه الموجه، والمسئول عن متابعة سير العمل وتنفيذ البرامج التربوية والتعليمية، كما أنه يعمل على تأمين مستلزمات المدرسة وتنسيق الجهود والقيام بالإتصالات اللازمة مع الجهات المختلفة للإرتفاع بمستوى الأداء داخل المدرسة.

تختلف الإدارة المدرسية باختلاف طبيعة الأشخاص القائمين عليها ولكل مدير أو مديرة مدرسة مكونات شخصية وعوامل إنسانية وبيئية وإجتماعية تؤثر في سلوكه الإداري داخل المدرسة إما سلباً أو إيجاباً.

إن عظم مسئولية مدير المدرسة تملى عليه السعي دائماً للنجاح في مهمته، والتي يتركز محورها حول التلميذ، وتوفير الإمكانيات التي تساعد على النمو المتكامل، كما يمتد دوره لتحقيق أهداف مجتمعة وحل مشاكله والمساهمة في تطويره، ولن يتأتى هذا الدور إلا إذا كان من يتم إختياره لشغل هذا المنصب شخصاً تتوافر فيه صفات قيادية، ومن ثم إعداده مهنيّاً بالتدريب الكافي الذي ينير له الطريق ويصقل موهبته الفطرية بالعلم، حتى يكون مؤهلاً ذا خبره تربوية وإدارية واعية لنضمن سير العملية التربوية والتعليمية في المسار الصحيح، لأن المدير هو الريان الذي يقود مدرسته لكي تحقق أهدافها وترسو على بر الأمان.

ولا يكفي أن يؤدي مدير المدرسة دوره حسب ما توافر له من إمكانيات وقدرات إدارية ذاتية كما هو سائد في مدارس مرحلة الأساس إذ أهملت تماماً عملية إعداد وتدريب المديرين.



ب. مشكلة الدراسة:

أصبحت الإدارة المدرسية تؤول للمعلم بحسب أقدميته الوظيفية دون إعتبار لكفاءته أو مؤهله العلمي أو تدريبه المهني أو سمات شخصيته.

لاحظ الباحث أن هذا الأسلوب فى الإختيار أفرز مديرين يختلفون فى أنماط الإدارة التي يطبقونها كما إختلفت نواتجهم تبعاً لذلك فأراد أن يلقي الضوء على واقع هذه الأنماط وعلاقتها بتحقيق الأهداف.

ج. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على أنماط الإدارة المدرسية وعلاقتها بتحقيق الأهداف.

د. أهمية الدراسة:

تتأتى أهمية هذه الدراسة فى الآتى:

1. فى حدود علم الباحث لم تجرد دراسة علمية عن هذا الموضوع بمجتمع الدراسة.

2. نتائج الدراسة قد تعين القائمين على أمر التعليم فى إختيار مدراء المدارس.

3. تسهم الدراسة فى تعريف مدراء المدارس بالأسلوب المناسب للإدارة.

هـ. أسئلة الدراسة: صاغ الباحث مشكلة دراسته فى سؤال محوري هو:

ما هي أنماط الإدارة المدرسية بوحدة ريفي شندي؟

والذي تنفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما العلاقة بين أنماط الإدارة المدرسية وتحقيق الأهداف.

2. هل توجد فروق بين أنماط الإدارة المدرسية فى تحقيق الأهداف.

و. فروض الدراسة:

1. توجد أنماط مختلفة للإدارة المدرسية.

2. توجد علاقة بين أنماط الإدارة المدرسية وتحقيق الأهداف.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط الإدارة فى تحقيق الأهداف.

ز. منهج الدراسة:



أستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي وذلك بإعتباره أنسب منهج لمثل هذا النوع من الدراسات.

ح. مجتمع الدراسة:

مجتمع هذه الدراسة يتكون من مدراء ومديرات مدارس مرحلة الأساس بوحدة ريفي شندي والبالغ عددهم تسع وخمسون مديراً ومديرة حسب إحصائية 2010/2009م.  
ط. عينة الدراسة:

استخدم الباحث كل مجتمع الدراسة كعينة قصدية وعدد أفراد العينة ثمانية وخمسون مديراً ومديرة.

ي. أدوات الدراسة:

إعتمد الباحث لهذه الدراسة (الإستبانة) وذلك لإتساع الرقعة الجغرافية للوحدة الإدارية ولأن الإستبانة قليلة التكاليف، كما أنها تتيح الفرصة لحرية الإجابة، وقد صممت الإستبانة بأسئلة مغلقة.

ك. حدود الدراسة:

حددت هذه الدراسة بالآتي:

1. الحدود الزمانية: العام الدراسي 2009م-2010م.

2. الحدود المكانية: وحدة ريفي شندي.

3. الحدود الموضوعية: أنماط الإدارة المدرسية والأهداف التربوية

ل. تعريف مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

1. أنماط: مفردتها نمط، بمعنى جماعة من الناس، أمرهم واحد. ابن منظور (1993م، 650) ويقصد به الباحث الطريقة المتبعة في إدارة المدرسة.

2. الإدارة : (تنظيم الجهود وتنسيقها وإستثمارها بأقصى طاقة ممكنة للحصول على أفضل النتائج، بأقل جهد ووقت ممكنين) الدويك وآخرين (1998م، 10).

ويقصد الباحث بهذا المفهوم في هذه الدراسة: النشاط الذى يقوم به مدير المدرسة بهدف تحقيق الأهداف.

3. الإدارة المدرسية : (هي الكيفية التي ينجز بها العمل التربوي في المؤسسة التعليمية(المدرسة) إنجازاً تتحقق به أهدافها، على أتم أوجه وبأقل جهده وفي أقصر وقت العرفي(1993م، 9).



ويقصد الباحث بالإدارة المدرسية في هذه الدراسة مجموعة العمليات التي يقوم بها مدير المدرسة وكل العاملين معه في حقل التعليم، كل في مستوى مسؤوليته المحددة له وفقاً للضوابط والأسس السليمة، مع إشراك المجتمع المحلي.

4. مرحلة الأساس: يقصد بها المرحلة التعليمية التي تبدأ في إلتحاق الطفل بالمدرسة في سن ست سنوات وحتى الإنتهاء من المرحلة في سن 14 سنة منسي(1993م، 11) وفي هذه الدراسة يقصد بها مرحلة تعليم الأساس بالسودان ومدتها ثماني سنوات دراسية.

5. الأهداف التربوية: الهدف التربوي هو وصف للسلوك المتوقع من المتعلم نتيجة لإحتكاكه ببعض الحقائق والمعايير والقيم الإلهية الثابتة والخبرات التربوية المتغيرة وتفاعله معها مذكور(1972م، 67).

ويقصد في هذه الدراسة، مدى تحقيق الإدارة المدرسية للأهداف التربوية للمرحلة.

6. وحدة ريفي شندي: وحدة إدارية ضمن محلية شندي تمتد من الدوشين شمالاً وإلى بانقا جنوباً تتوسطها وحدة مدينة شندي.

المبحث الأول: مفهوم الإدارة المدرسية:

أ. مفهوم الإدارة:



الأصل اللاتيني لكلمة الإدارة هو "Serve" وهي تعني الخدمة على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين أو يعمل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة، وهذا هو المعنى اللفظي لأصل الكلمة.

إختلف الباحثون في مفهوم الإدارة فعرفها Stanliyance أن الإدارة هي مراحل إتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى البشرية بقصد تحقيق الأهداف. مطاوع(1982، 12-13) يرى بعض العلماء أن الإدارة هي عملية الإستفادة الكاملة من المصادر البشرية وغير البشرية لتحقيق الأهداف المرغوب تحقيقها، وتعرف الإدارة بأنها عملية تحقيق نتائج مرغوب فيها عن طريق إستمالة العنصر الإنساني فى العمل، ويرى فريق آخر أنها نوع من السلوك الذي يوجد فى كافة المنظمات البشرية، وهى عملية توجيه وسيطرة على الحياة فى المنظمة لتطوير وتنظيم عملية إتخاذ القرار على أكفأ وجه ممكن. والإدارة هي علم وفن التعامل مع البشر واستقطاب تعاونهم وتنسيق جهودهم من أجل تحقيق أهداف منظمة معينة وتعرف بأنها نظام يتكون من عناصر بشرية عاملة، أشتركت كجماعة فى تحقيق أهدافها الفردية والجماعية. (أبو الوفاء(2002م، 7-8).

يقول سيد الهواري (1987م، 6-7) الإداري هو ذلك العضو فى المنظمة المسئول عن تحقيق النتائج التى وجدت من أجلها المنظمة فإذا لم تحقق النتائج التى وجدت من أجلها المنظمة لما كانت ضرورة لها أو لإدارتها فالأساس فى نشأت المنظمات المختلفة هو تحقيق الحاجات والرغبات المطلوبة للمجتمع، وبالتالي فإن الإدارة توجد لتحقيق النتائج التى وجدت من أجلها المنظمات.

إن توافر العنصر الإداري الكفاء المتمثل فى قيادات رفيعة المستوى ومتميزة الأداء من العوامل الرئيسية المحققة للنتائج والتقدم. (حسين(1989م، 1).

تضيف هدى سيد لطيف (بدون، 17) أن المجتمعات تواجه مشكلات ومحاولة مواجهتها، وإيجاد حلول علمية وعملية لها لن يتأتى إلا بتوفير المستويات الإدارية المختلفة ذات المهارة والقدرة على إستخدام الموارد المتاحة، الإستخدام الأمثل، بما يفي بأغلب المتطلبات من خلال الإدارة السليمة يمكن إستغلال العناصر المختلفة بشكل منسق ومتوازن ومستمر يحقق أفضل النتائج فوظائف الإدارة تشمل تحديد الأهداف والبرامج والخطط الأساسية وتوفير ما يلزم من



معدات وعاملين بالإضافة إلى التوجيه والرقابة والمتابعة وتقييم الأداء أي أنها هي القوة الدافعة للوصول إلى الغايات المستهدفة. لطيف (بدون، 11).

ب. مفهوم الإدارة التعليمية

الإدارة التعليمية جزء من الإدارة العامة، والعناصر المشتركة بين الإدارة العامة والإدارة التعليمية هي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتنسيق والتقييم. يمكن تعريف الإدارة التعليمية: (بأنها الهيمنة العامة على شؤون التعليم بالدولة بقطاعاته المختلفة، وممارستها بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع والفلسفة التربوية السائدة فيه، وتعتبر الإدارة التعليمية مجموعة من العمليات المتشابهة التي تتكامل فيما بينها لتحقيق الأهداف التربوية للأمة، المعلن عنها مسبقاً، بهذا فإن الإدارة التعليمية وسيلة وليست غاية). الحقيل (1403هـ: 5).

عرفها عرفات عبد العزيز: (بأنها الكيفية التي يدار بها التعليم في دولة ما وفقاً لأيديولوجية المجتمع، وأوضاعه، وإتجاهات الفكرية والتربوية السائدة فيه، حتى تتحقق الأهداف المرجوة من هذا التعليم، نتيجة لتنفيذ السياسة المرسومة له، ويتم ذلك على مستوى الدولة، أو المحافظة، أو المنطقة، أو المدينة، أو القرية، كل بحسب مسمياته وظروف تنفيذه). سليمان (1978م: 119).

ومن خلال ما سبق يستنتج الباحث تعريفاً للإدارة التعليمية بأنها كل عمل منظم، ومنسق يخدم التربية والتعليم، وتتحقق من ورائه الأغراض التربوية، والتعليمية، تحقيقاً يتماشى مع الأهداف الأساسية في التعليم وفقاً لأيديولوجية المجتمع حتى تتحقق الأهداف المرجوة من التعليم. مفهوم الإدارة المدرسية

يعرف السيد سلامة الخميسي (2002، 57) الإدارة المدرسية بأنها "عملية تنظيم وتنسيق وتوجيه لكل عمل تربوي أو تعليمي يحدث داخل المدرسة من أجل تطوير وتقييم التعليم والتعلم فيها".

يرى مصطفى (1982، 18) أن الإدارة المدرسية هي مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقييمها وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد وتحقق أهداف المدرسة.

وعرفها صلاح الدين جوهر بأنها عملية إتخاذ قرارات من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة منظمة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن وبأقل تكلفة في إطار الظروف البيئية المحيطة. والمدير هو عضو المنظمة الذي يمارس سلطة توجيه وتنسيق العمل الذي يبذله أفراد مرؤوسون. وعرفت بأنها كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض



التربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل هيئات عليا أو هيئات داخل المدرسة، وهذا يعنى أن الإدارة المدرسية عملية تخطيط وتنسيق كل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطور وتقديم التعليم فيها. احمد (1987م، 5).

يعرف محمد سيف الدين فهمي (1993م، 70) الإدارة المدرسية بأنها هي جميع الجهود والنشاطات المنسقة التي يقوم بها فريق العاملين بالمدرسة الذي يتكون من المدير ومساعديه والمدرسين والإداريين والفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة وخارجها بما يتماشى مع ما يهدف إليه المجتمع من تربية أبنائه تربية صحيحة وعلى أسس سليمة.

إن الإدارة المدرسية تعتبر جزء من الإدارة التعليمية وهي ذلك الكل المنظم الذي تتفاعل أجزاؤه داخل المدرسة وخارجها تفاعلاً إيجابياً وفق سياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق مع أهداف المجتمع والصالح العام، وهي ليست مدير المدرسة وحده، ولكنها جهاز يتألف من مدير المدرسة ومعاونيه كل حسب مسؤولياته ومهامه حيث يعمل الكل في روح من التعاون والمشاورة على نجاح العملية التعليمية. أبو الوفا (2000م: 9-11)

أورد عرفات عبد العزيز عن مفهوم الإدارة المدرسية ما يلي: هي الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إداريين وفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة. سليمان (1978م: 292).

يحدد مفهوم الإدارة المدرسية بأنها العملية المدرسية كلها من جميع جوانبها، أي عالم المدرسة الذي يحيا فيه التلاميذ حياة تكوينية، ينطبعون فيها بطابع الإطار الذي رسمته الدولة بحيث يشمل هذا العالم المدرسي كل الوسائل الإدارية من بشرية ومادية ومعنوية وكل ما يهيئ الجو الصالح للعمل وتقديم الخدمات التربوية للتلاميذ، بدءاً من مدير المدرسة وهيئات المعلمين إلى العمال بل يتسع هذا المفهوم حتى يشمل إشتراك بعض أولياء الأمور وإمكانات البيئة المحلية وحاجاتها. وعلى هؤلاء الذين يشملهم مفهوم الإدارة المدرسية أن يضعوا سياسة التعليم مناط إهتمامهم وأن يمارسوها إنطلاقاً من شعور كل منهم بالمسؤولية حسب دوره الفردي والجماعي. عيسى (1979م: 67).



مما سبق يستخلص الباحث تعريفاً شاملاً للإدارة المدرسية بأنها مجموعة من العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد بطريق المشاركة، والتعاون، والفهم المتبادل. وهي جهاز يتألف من كل من يعمل في النواحي الفنية، والإدارية، بغية تقدم التعليم وتحقيق مجتمع صالح. الإدارة ليست عملية مقصودة لذاتها وإنما هي وسيلة أفضل لتحقيق أهداف معينة والإدارة المدرسية تتعلق بما تقوم به المدرسة من أجل تحقيق رسالة التربية، ويتحدد مستواها الإجرائي على مستوى المدرسة فقط وهي بهذا تصبح جزءاً من الإدارة التعليمية برمتها، وصلة الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية صلة الخاص بالعام. العرفي (1993م: 9).

المبحث الثاني

مجالات عمل الإدارة المدرسية



لم يعد مجال الإدارة المدرسية يقتصر على النواحي الإدارية والمالية كما كان فى الماضى، وإنما إتسعت مجالات الإدارة المدرسية، وذلك تبعاً لتغير أهداف الإدارة المدرسية ومن ثم فهناك عدة مجالات عمل للإدارة المدرسية الحديثة من أهمها:

1. علاقة المدرسة بالمجتمع المحلى:

يعد مجال علاقة المدرسة بالبيئة المحلية مجالاً مهماً من مجالات عمل الإدارة وذلك لأن المدرسة هى المؤسسة التربوية التى يعقد عليها المجتمع آماله، من خلال وظائفها وأدوارها المنوطة بها من تربية النشء ورعايتهم وما تقدمه من مساهمة فى تقدم وتطور مجالات الحياة فى المجتمع المحلى ... وما يتوقع منها من أدوار فإن ذلك يتطلب وجود علاقة وطيدة بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلى وإتخاذ مجموعة من الوسائل، والأساليب التى يمكن أن تسهم فى تطوير وتفعيل المدرسة لصالح المجتمع، وتفعيل المجتمع وتعريفه بأهمية المدرسة. وبأهدافها، وبمشكلاتها، فتصبح علاقة المدرسة بالمجتمع مجالاً حيوياً ومهماً من مجالات الإدارة المدرسية.

2. التلميذ ( المتعلم ):

بفضل التطور الذى حدث فى المجال التربوي، أصبح التلميذ محوراً أساسياً للعملية التربوية، ومن ثم أصبح عمل الإدارة المدرسية يدور حول التلميذ، وحول توفير أفضل الأنشطة التعليمية، والاجتماعية، والصحية، والنفسية الملائمة لقدراته وميوله، وإستعداداته، وتذليل كافة الصعوبات التى تعوق نمو شخصيته المتكاملة.

3. المناهج:

قديماً كانت الإدارة المدرسية مطالبة بتنفيذ المناهج داخل الفصول الدراسية كما تم إعدادها من قبل الإدارة التعليمية، ولكنها أصبحت فى الوقت الحاضر مطالبة بتطوير المناهج (الأهداف العامة والخاصة، الوحدات الدراسية، الأنشطة التربوية، أساليب التدريس والتقويم والوسائل التعليمية)، وكلما يدخل فى تحسين عملية التعليم والتعلم وحتى تستجيب المناهج بصورة أفضل لحاجات المتعلمين وكذلك لحاجات ومتطلبات التنمية الشاملة فى المجتمع.

4. العاملون بالمدرسة ( المدرسون وغيرهم ):

تعد الموارد البشرية عنصراً أساسياً فى العمل الإداري، وتتوقف كفاءة هذا العنصر فى مجال الإدارة المدرسية على مدى توفير الفرص المتعددة والمتنوعة التى تساعد هؤلاء العاملين على النمو المهني والعلمي والثقافي وعلى مدى توفير الحوافز المادية والمعنوية التى تدفعهم للعمل المنتج،



المتقدم، والمتطور بإستمرار، وتجعلهم يشعرون بالإنتماء الحقيقي للمدرسة ومن ثم فإن الإدارة المدرسية مطالبة بتحقيق ذلك كله، وذلك ضماناً للنهوض بدورها فى تحقيق أهداف المدرسة.

5. المباني والتجهيزات المدرسية :

يستلزم نجاح الإدارة المدرسية فى تطوير العملية التعليمية وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية، المشاركة فى الدراسات والبحوث التي تهدف إلى توفير المباني المدرسية المناسبة لطبيعة العملية التربوية، والتي لا تتطلب إمكانات مالية كبيرة والعمل على توفير ما يلزم هذه المباني من أجهزة وأدوات تعليمية، ومكتبات مدرسية، وغيرها من الإمكانيات المادية التي تساعد المدرسة فى تحقيق أهدافها.

6. الشؤون المالية والإدارية :

من مجالات الإدارة المدرسية المساهمة البناءة فى إعداد النظم، واللوائح والقواعد التي تسيّر شؤون المدرسة الإدارية والمالية بكفاءة عالية، والعمل على تنفيذها بمرونة، وذلك حسب طبيعة كل مدرسة، وما يحكمها من نظم ولوائح وقوانين. عبود وآخرين (2000م: 105-106).

7. التخطيط :

إن الوظيفة الرئيسية لمدير المدرسة هى تحسين القيادة التعليمية، بحيث يعمل على تحسين نوعية البيئة لكل فرد فى المدرسة، ويجب أن ينظر له المجتمع، والمدرسة، والطلاب على أنه المسئول الأول عن تحقيق هذه الوظيفة. أحمد (1987م: 104).

يمكن بلورة مفهوم التخطيط فى تحديد الأهداف التي تسعى الإدارة إليها ورسم الطرق الكفيلة بتوفير فرص الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة. أبو الوفا (2000م: 11).

يرى الباحث أن مدير المدرسة إذا ما أحسن التخطيط فإن عمله ينتقل من مرحلة إلى أخرى بصورة عملية نحو تحقيق أهدافه لأن بالتخطيط يمكنه تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف.

إن الإدارة الناجحة هى التي تهتم بالنواحي التالية عند قيامها بوظيفة التخطيط:

أ. تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها.

ب. رسم السياسات التي تحكم تصرفات العاملين بالمدرسة أثناء قيامهم بوظائفهم.

ج. تحديد العناصر المادية والبشرية الواجب إستخدامها لتحقيق الأهداف.

د. إقرار الخطوات التفصيلية المتبعة فى تنفيذ مختلف العمليات.

هـ. وضع البرامج الزمنية بترتيب الأعمال المطلوب القيام بها ترتيباً زمنياً مع ربطها ببعضها البعض.

البعض. أبو الوفا (2000م: 11-13).



يرى الباحث أن على مدير المدرسة أن يسعى بجد لتنفيذ خطته وذلك بإجراء عملية تقويم مستمرة لمعالجة القصور الذي يظهر عند التنفيذ وبذلك يضمن وصول هذا التخطيط إلى غايته. من أسباب فشل التخطيط:

- أ. عدم مشاركة كل الأفراد في عملية التخطيط.
  - ب. الخلط بين الدراسات التي أجريت في التخطيط والخطط نفسها.
  - ج. الفشل في وضع وتطبيق الإستراتيجيات الفعالة.
  - د. عدم توافر الأهداف والأغراض المحددة.
  - هـ. الفشل في القدرة على الوقوف على أهمية الغرض من الخطة.
  - و. عدم توافر الدعم الكامل من فريق الإدارة. أبو زيد (9 نوفمبر 2007م، بدون).
8. التنظيم :

التنظيم هو العمود الفقري للإدارة وهو عملية إدارية يؤدي الأشخاص عن طريقها وظائفهم، ويقوم به المدير بصفة مستمرة بهدف تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة (المدرسية) تحديداً يتقضى الخلط والتكرار. يهتم التنظيم بتجميع جهود العاملين بالمدرسة وتحديد قنوات الإتصال، مع إيجاد وسائل للرقابة وعلى مدير المدرسة أن يترجم مفهوم التنظيم إلى مجموعة من الإجراءات داخل المدرسة وخارجها وهي:

- أ. توزيع جدول حصص الدراسة على المدرسين حسب تخصصاتهم.
  - ب. توزيع الإشراف اليومي فيما بين المدرسين بشأن حسن سير الدراسة.
  - ج. إنشاء سجلات تضم البيانات الخاصة بالطلاب والعاملين والموظفين بالمدرسة.
  - د. عقد إجتماعات دورية لمناقشة شؤون المدرسة.
  - هـ. تجهيز الفصول بالأثاث والأدوات اللازمة للعملية التعليمية.
  - و. توزيع النشاط على جماعات الطلاب وفقاً لميولهم وقدراتهم. أبو الوفا (2000م: 13-14). يعرف رداح الخطيب (1998م: 15) التنظيم (بأنه وظيفة إنشاء الهيكل المتكامل للمؤسسة وتحديد إختصاصات الأقسام وتحديد المسؤولية).
- يعد التنظيم من النواحي الهامة، فبدونه يحس أعضاء هيئة المدرسة بأن الوقت الذي ينفق لا قيمة له. لأنهم يسبرون على غير هدى، وغالباً ما نجد في مثل هذه الحالة هوة بين عملية وضع السياسات وعملية إنجازها بواسطة الإدارة المدرسية. سمعان (1975: 25).



يرى الباحث أن التنظيم يحدد الأدوار والمهام ويتيح لمدير المدرسة متابعة العاملين معه، ومعرفة أين يوجد القصور والسير بالمجموعة قدماً نحو تحقيق الأهداف.

وأن التنظيم يبين العلاقة بين الأنشطة والسلطات والمحصلة النهائية من عملية التنظيم أن الكل يعمل بتآلف لتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.  
9. التوجيه :

يعتبر التوجيه أحد عناصر الإدارة الرئيسية، يمكن عن طريقها التحقق أن جهود العاملين بالمدرسة تسير نحو تحقيق الأهداف، ويهدف التوجيه إلى الأخذ بيد الأفراد، وتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وهو يقوم على إرشاد المرؤوسين والإتصال بهم، وإصدار الأوامر إليهم ويتمثل هدف التوجيه في تحقيق أهداف المدرسة، ورفع مهارة وكفاية العاملين في تأدية عملهم. أبو الوفا (2002م: 15).

ذكر رداح الخطيب (1998م: 16) أهداف أخرى للتوجيه منها حث الموظفين على الإبداع لتحقيق الأهداف، وحل منازعاتهم، وخلافاتهم، وربط جهودهم، والتنسيق بينها، وتوزيع المسؤوليات عليهم، ومحاسبتهم على النتائج. يمارس مدير المدرسة مفهوم التوجيه من خلال مجموعة من الممارسات منها:

- أ. زيارة الفصول المدرسية للقيام بالتوجيه بصفة دورية.
  - ب. مناقشة توجيهات الموجهين مع المدرسين، والإلتزام بتنفيذها.
  - ج. مساعدة المدرسين للوقوف على طريقة التدريس الجيدة.
  - د. توجيه المدرسين الجدد، والمنقولين لمعرفة مستوياتهم.
  - هـ. مناقشة نقاط القوة، والضعف مع المدرسين عقب كل زيارة يقوم بها.
  - و. دراسة مشكلات التلاميذ، واقتراح وسائل علاجها. أبو الوفا (2000م: 16).
10. المتابعة وتقييم الأداء :

هذه العملية تجعل المدير يتأكد من أن الأعمال تسير في الإتجاهات المقررة، ومحاولة إكتشاف أى إتجاه للانحراف عن الأهداف ثم التأكد من الوصول إلى النتائج التي يرمي إلى تحقيقها. الخطيب (الخطيب، 1998: 17).

يضيف جمال أبو الوفا (2000م: 16-17) أن الرقابة هي التأكد من سير الأعمال في إتجاه الأهداف المرسومة، وأن سلوك العاملين يتفق مع الوظائف التي يمارسونها، وهي الوسيلة التي



يتحقق بواسطتها المديرون أن الأهداف تتحقق بالإتقان المقبول، وبأكبر كفاءة ممكنة، وأساليب المدير للرقابة تتمثل في متابعة:

أ. سلوك الطلاب فردياً وجماعياً.

ب. مدى إنتهاء المدرس من منهجه، ومدى إستيعاب التلاميذ له.

ج. بطاقات الطلاب ونتائج إختباراتهم ووسائل الإرتفاع بمستواهم العلمي.

د. الخدمات التي تقوم بها المدرسة لخدمة البيئة المحيطة.

هـ. ما يتطلبه المبنى المدرسي من إصلاحات وترميمات.

يرى الباحث بالرغم من أهمية الرقابة في وضع العملية التعليمية والتربوية في مسارها السليم على المدير ألا يمارس مع المعلمين الرقابة المباشرة التي يلحظونها ويحسون بها، لأن ذلك يؤدي إلى قلقهم وإضطرابهم وتوترهم، ويؤثر بصورة مباشرة على أدائهم، وعلاقاتهم الإنسانية مع مديرهم.

### المبحث الثالث

#### أنماط الإدارة المدرسية

أ. أنماط الإدارة المدرسية :

تشكل إدارة المدرسة بالصورة التي يكون عليها المدير، أي النمط الذي صبت فيه شخصية هذا المدير، وطبقاً لوجهة نظره التي يفسر بها الأمور، ويتناول شؤون الحياة في مدرسته بصفة عامة، إذ هي غالباً تطبع بطابع هذا المدير، ويصبح مفهوماً لدى العاملين فيها هويته في العمل. ويمكن تقسيم أنماط المديرين إلى أقسام مستقاة من إستقراء الواقع في المدارس، وهذه الأنماط منها ما هو صالح ومطلوب ومحقق لأهداف التربية والتعليم، ومنها ما هو مستبعد غير صالح ولا



مطلوب، على أن مدير مدرسة منصب يجب ألا يتولاه إلا من سار في سلم العمل بالتدريس الميداني مدة غير قصيرة، يتمرس خلالها بالمشاركة في الإدارة المدرسية قبل أن يصعد إلى منصب المدير. عيسى (1979: 70-71).

من خلال إستقصاء الباحث عن أنماط الإدارة المدرسية وجد أن أنماط الإدارة المدرسية تتعدد، فهناك من أوصلها إلى عشرة أنماط ولكن ستتناول هذه الدراسة أربعة أنماط، منها ثلاثة أنماط رئيسية ذكرها عبد الله بالقاسم العرفي (1993م: 12): (يمكن أن نميز ثلاثة أنماط رئيسية في مجال الإدارة المدرسية عموماً، النمط الدكتاتوري، من طرف، والنمط الفوضوي في الطرف المقابل، ثم النمط الديمقراطي في مكان وسط بينهما). والنمط الرابع تكرر في أكثر من مصدر وهو النمط الدبلوماسي.

ب. النمط الدكتاتوري الفردي:

تسمى كذلك الإدارة التسلطية، أو المتحكمة أو الإستبدادية وهو أسلوب إداري يستعمل في المؤسسات ذات الحجم والعدد الكبير، وتتسم بضخامة مكوناتها، وبإعتمادها التقني وتوازن دقيق في قواها ومكوناتها الداخلية والخارجية وتدار غالباً بأسلوب مهني ضمن بناء مخطط لتحقيق هدف موضوع مسبقاً، ويتطلب تحقيقه نظم ضبط عالية ومؤسس هذه الطريقة هو ماكس وبر Maxweber وتعتبر نوعاً من الإدارة الكلاسيكية وهو شائع خاصة في المصانع والشركات فهي إدارة تقوم على الشرعية القانونية وأحياناً على العقلانية وتتصف هذه الإدارة بالروتين، وكثرة الأعمال الورقية، والرسمية، والأوامر والنواهي، والقواعد الثابتة أو الضيقة الأفق أحياناً، وهي تركز على هدف المؤسسة أكثر من تركيزها على هدف الفرد، وتضع الجانب المادي للمؤسسة في إعتبارها قبل الجانب الإنساني للفرد. الطويل (1986م: 82-84).

من خصائص البيروقراطية:

تقسيم العمل مبنى على التخصص الوظيفي، علاقات غير شخصية، تسلسل هرمي واضح في السلطة، الإستخدام السيئ للقوانين أحياناً للتعامل في مواقف العمل. عسكر الريان (1982م: 82-83).

في هذا النمط من الإدارة يضع مدير المدرسة صورة معينة لمدرسته، ويضع من السياسات ما يحقق هذه الصورة، ولا يحيد عنها، إن مدير المدرسة في هذا النوع يخطط بنفسه، ويصدر القرارات والتعليمات دون مناقشة وإجتماعات هيئة المعلمين تكون قصيرة، يعطي مدير المدرسة ما يريد إعطاؤه من تعليمات للمدرسين بسرعة وإيجاز، وهو دائماً يعتقد أن من واجبه تقرير ما يجب



أن يعمل في المدرسة، والإدارة في نظره عملية إصدار للقرارات والتعليمات والتفتيش للتأكد من تنفيذها. العرفي (2000م: 12-13).

يؤكد هذه الصورة لمدير المدرسة وفق هذا النمط أحمد عبد الرحمن عيسى (1978م: 72) حيث يقول: (يخيل فيه المدير نفسه أن مدرسته كتيبة من الجند، هو قائدها المظفر وهذا النمط مستبعد، وغير مطلوب في مدارسنا الحاضرة. قد يكون ذا قيمة حينما كان التعليم تلقيناً للمعلومات، وحشواً لأذهان التلاميذ، ومحاولة طبعهم بطابع واحد، وكانت مهمة المدير هي تنفيذ الأوامر كما هبطت عليه من أعلى).

يضع في ذهنه صورة معينة لمدرسته ولا يقبل المساس، ولا المناقشة في هذه الصورة، يبدو دائماً مفرط الثقة في نفسه غروراً وإدعاءً، يصطفي من هيئة المعلمين من يكون على شاكلته، كثير الأوامر والنواهي، يفاجئ المدرسين بمواعيد مرتجلة للإجتماعات عيسى (1979م: 73).  
تقوم الإدارة الأتوقراطية على عدة أسس منها:

1. يوجد فصل تام بين التخطيط والتنفيذ، فيقوم المختصون بوضع الخطط بعيداً عن المدارس، ويقوم المدرسون بتنفيذ هذه الخطط دون أن يكون لهم رأي فيها.
2. الولاء المطلق للرؤساء والدفاع عنهم، وليس على الرؤساء أن يحملوا نفس الإتجاه للمدرسين.
3. التوجيه الفني يتخذ صفة الدكتاتورية، الموجه يضع التعليمات والتوجيهات والمدرسين يتبعون ذلك، سواء أكان ملائم أم غير ملائم، ويقوم المعلم على أساس ما يظهره التلميذ من نجاح أو فشل أمام الموجه، وهذا يؤدي إلى إهمال نمو المدرس وتطوره المهني.
4. يمثل المدرس في هذه الإدارة الدور الثانوي إذ يقوم مدير المدرسة بالدور الرئيسي فيه.
5. لا تحترم شخصية المدرس، إذا يكلف بإتباع طرق معينة، حتى يمكن الحصول على نتائج معينة، ولا شك أن هذه الإدارة تضعف من شخصية المعلم وتسبب له القلق.
6. السلطة متدرجة من أعلى إلى أسفل، سلطة مدير المنطقة إلى مدير المدرسة إلى المعلم إلى التلميذ.

7. تهتم المدارس في مثل هذا التنظيم بإتقان التلاميذ للمواد الدراسية، وتهمل ما يساعدهم على النمو في النواحي العقلية، والروحية، والبدنية، كما تهمل إختلاف التلاميذ في الميول والإتجاهات والإستعدادات. سمعان (1975: 14-17).

يلخص الدكتور عليان عبد الله الحولي (2000م: بدون) هذا النمط من الإدارة المدرسية بأن المدير مركز إتخاذ قرارات، ولا يعطي أية إهتمام لأراء مرؤوسية، يستخدم التخويف ولا يسمح



بالنقاش، لا تربطه بمرؤوسية علاقات إنسانية سليمة، الإتصال رأسي، الأهداف غير واضحة في أذهان المرؤوسين، يستمد المدير سلطته من مركزه الوظيفي، يحمل الفشل للمرؤوسين.

هذه القيادة تتصف بإستئثار السلطة، وإملاء القرار، التحديد الدقيق لأنشطة العمل، الإتصال الهابط، فيه تنعدم روح الجماعة، إنخفاض حجم وكفاءة العمل، خلق روح التبرم والمزيد من العدوانية، شيوع السلوك التوكيلي الإعتماذي. رسمي (2004م: 45-46).

يوافق الباحث على أن هذا النمط الإستبدادي يعطي المدير الإحساس بتمليك السلطة، ويكون حرفياً ويهتم بالشكل دون الجوهر في سير الأعمال المدرسية. ويرى الباحث بأن النمط التسلطي غير صالح للإدارة على المدى الطويل، أما في الحالات التي تهدد بالفشل يمكن الإعتماذ عليها لفترة قصيرة من الوقت حتى تعود الأمور إلى طبيعتها، وبعد ذلك تستبدل هذه الطريقة بأخرى، لأن روح التعاون تكاد تكون مفقودة، ويضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة وهذا لا يليق مع التربية.

تعتبر الإدارة الأتوقراطية أن السلطة الإدارية مفوضة إليها من سلطة أعلى منها مستوى، وأن المسؤولية منحت لها وحدها، ولم تفوض لغيرها، ويعتقد مدير المدرسة من هذا النمط أن المعلمين كسالى، ويعتقد بالحزم والقوانين هي وحدها تسير المدرسة وعلى المدرسين الطاعة. أبو زيد (2007م: بدون).

ومن عيوبها ومساوئها:

1. وجود رؤساء بدون كفاءة تقنية أحياناً.
2. أحكام إستبدادية غير واضحة.
3. وجود تنظيمات غير رسمية بإمكانها إعاقة العمل.
4. إنها تسمح بتنمية التبعية.
5. تتبع نظام سلطوي لا يناسب طبيعة العصر.
6. يوجد بها نظام قانوني وقضائي غير كافي.
7. عسكر (1982م: 89).

ج. النمط الفوضوي:

تسمى كذلك غير الموجهة، أو المتسامحة، أو التسببية، أو المتساهلة، أو المطلقة.

مدير المدرسة من هذا النوع من الإدارة يتميز بشخصيته المرحية، وبإطلاعه الواسع في النواحي الفنية المتعلقة بمهنته، ويظهر إعتقاده في الديمقراطية، كما يعتقد وجوب إعطاء التلاميذ



والمدرسين الحرية، ويتجنب تقييد حريتهم، أو فرض نمط معين عليهم. يرى هذا المدير أن دوره فى المدرسة هو خلق جو وبيئة تسمحان للمدرسين بالتدريس وفق ما يرونه ملائماً، ويدعو إلى إجتماعات كثيرة ومطولة غير أنها تنفض دون إتخاذ قرارات وكل ما يأمله المدير من الإجتماعات أن توجه كل عضو بالمدرسة فى عمله دون إجبار وكل عضو يعمل مستشاراً للمدير ولا يحاول مدير المدرسة أن يضبط حضور المدرسين وإنصرافهم والعمل بهذه المدرسة غير منتظم ونجد المدير غالباً غير راضٍ عن تقدم مدرسته ويخشى أن يكون المدرسين غير راضين أيضاً. العرفي (1993م: 13-14).

هذا النمط من الإدارة تظهر فيه شخصية المدير على طبيعتها فى معظم الأوقات، يتحدث مع كل فرد من أفراد أسرة المدرسة، ويحترم الكل، يتجنب تعريف الناس بوجهة نظره لعدم رغبته تقييد حريتهم وهنا تتعدم القيادة وروح العمل، وذلك يجعل المدرسة فى حالة من الفوضى والتسيب. أبو زيد (2007م).

مثل هذا المدير لا يستطيع إتخاذ قرار وإذا حدث أن أتخذ قراراً فهو لا يملك القدرة على إنصياح الجميع له وتنفيذهم إياه إذ هم واثقون من أنه مدير مرح يؤمن بمبدأ الحرية المطلقة فى العمل لا يفرض على أحد رأيه الذاتي، ويتعلل بأنه يقصد بذلك إفساح المجال لظهور الكفاءات والمواهب، يكثر من الإجتماعات، ويجعل الحبل على الغارب للمناقشات، والنتيجة لا شئ، يتظاهر بأن مدرسته تسير نفسها بنفسها. عيسى (1979م: 74)

لا يعرف المدرسون الذين يعملون مع المدير الفوضوي موقفهم منه أو موقفه من كل منهم، فهو يستمع إلى كل مدرس بصبر، ويأبى تسامة دائمة وهو يتجنب إصدار حكمه فى الأمور التي يعرضها عليه المدرسون ويفضل أن يترك أمر البت فيها فى يد من يعنيه الأمر. سمعان (1975م: 82)

يرى الباحث أن المدير الذي يتبع النمط الترسلية يعتقد أن هذا الأسلوب يجعل المرؤوسين يقدرونه، وهذا إعتقاد خاطئ، فعندما تتعرض أسرة المدرسة أو أحد أفرادها لمشكلة فى مجال العمل ولا تجد التوجيه الحقيقي لإتخاذ الإجراء اللازم لحل المشكلة فإنها غالباً تنقلب على المدير ويتولد عدم الإحترام والجفوة بين المدرسين ومديرهم.

يؤكد هذا محمد حسن رسمي (2004م: 45) بقوله إن القيادة الترسلية تتصف بسلبية التوجيه، ينحصر دورها فى تقديم المعلومات، لا تتدخل فى شؤون العمل، إنطوائية.



إن هذا النمط من الإدارة يسمح فيه للعاملين بحرية التصرف، حيث يتولى كل منهم تحديد العمل الذي يؤديه، والطريق الذي يسلكه، وينتج عن ذلك ضياع الجهد والوقت، وتكون المحصلة النهائية عدم الإستقرار وضعف التنسيق. لطيف (بدون: 119)

يحدد رداح الخطيب (1998: 84) ملامح هذا النمط في ما يلي:

1. يترك للعاملين حرية كبيرة أثناء العمل.

2. أقل الأنواع إنتاجاً.

3. لا يبعث هذا النمط على إحترام القائد.

4. يشعر العاملون بعدم القدرة على التصرف بسبب الإفتقار إلى التوجيه.

من خلال ما عرض عن النمط الفوضوي، يرى الباحث أنه لا يرتفع بمستوى أداء العاملين، ويؤدي إلى تشتيت الجهود، وعدم التنسيق، ولا يعتقد بأنه يحقق غايات الإدارة المدرسية، ويؤدي إلى الفوضى، ولا يحبذ استخدام هذا النمط في أية مدرسة (لأن المدير في هذا النمط الإداري يعتبر نفسه ديمقراطياً، فهو يعطي الحرية الكاملة للمعلمين، وهو بذلك يدفع المعلمين للإبداع والإبتكار وبالتالي إلى تحقيق أهداف المدرسة، والمدير في هذا النمط يترك لمعلميه إصدار القرارات وإتباع الإجراءات والأنشطة التي يرونها ملائمة لتحقيق المهام والأعمال بمعنى أنهم يسيرون على النهج الذي يختارونه لأنفسهم) مصطفى وآخرون (1960م: 12) وربما إستغل بعض ضعاف النفوس من المعلمين هذا الوضع إستغلالاً سيئاً، وتكون النتيجة على غير ما يرغب ذلك المدير.

د. النمط الديمقراطي:

وتسمى كذلك الشورية، أو المشاركة، أو التعاونية

مدير المدرسة من هذا النمط من الإدارة يسعى إلى الحصول على قرار جماعي، ويعمل دائماً لتحديد المسؤولية، ويرى من واجبه مساعدة أعضاء هيئة المعلمين في إتخاذ القرار المناسب، وعند عقد إجتماعات هيئة التدريس لا يخرج من الإجتماع إلا وهو مقتنع بأنه سيقوم بتنفيذ المسؤوليات المطلوبة منه. العرفي (1993م: 15).

في هذا النمط إدارة جماعية، تتجمع خيوطها في يد مدير كفاء يمتاز بمواهب خاصة وقد ثبت أن نجاح العمل الجماعي يرجع إلى قيادة حكيمة توجه نحو الأهداف المنشودة. والصفات الخاصة بهذا النمط منها: قوة الشخصية والإتزان العاطفي والإستعداد العلمي والمهني والوضوح في تعامله مع هيئات المعلمين بمعايير ثابتة تحقق المساواة فيما عليهم من واجبات وماله من حقوق،



مع القدرة أيضاً على التجديد والإبتكار والنزول على رأي الجماعة، مما يحقق فردية كل منهم، تحملهم على تبني العمل وحبهم له. عيسى (1979م: 71-72).

يعزز هذا قول عليان عبد الله الحولي (2009/2/21م: بدون) بأن نمط الإدارة الديمقراطي يعطي المرؤوسين إحترام وأهميه في العمل، ويعتمد على التأثير والإقناع والحوار بعيداً عن التهديد والتخويف، وتوجهه بإعتدال مع تنمية الشعور بالمسؤولية وروح التعاون. تقوم الإدارة الديمقراطية على الأسس التالية:

1. تشجيع فردية التلاميذ وأعضاء هيئة المعلمين، وتسعى المدرسة دائماً إلى التعرف على الفروق في الميول والإتجاهات والقدرات والإستعدادات، ولا يخضع المدرسون لتعليمات بل لأهداف ووسائل يرونها محققة لهذه الأهداف.

2. تنسيق الجهود بين العاملين في المدرسة، يعمل أعضاء هيئة التدريس كمجموعة متعاونة، ويتخلى كل فرد عن أنانيته في سبيل نجاح العمل.

3. المشاركة الفعالة في تحديد السياسات والبرامج من كل من التلاميذ وأعضاء هيئة المدرسة.

4. تكافؤ السلطات مع المسؤولية، يفوض المدير العاملين ببعض الواجبات مع منحهم السلطات التي تتكافأ معها.

5. يتعرف المدير على الإستعدادات الخاصة لأعضاء هيئة المدرسة، ويضع المدرس في العمل الذي يستطيع الإنتاج فيه.

6. تحدد الأعمال بحيث لا تتداخل، ولا تتضارب، فالأعمال غير المحددة تؤدي إلى البلبلة وسوء الفهم والإحتكاك.

7. إنشاء برامج للعلاقات العامة، يهدف إلى التعريف بسياسة المدرسة وبرامجها وما تقوم به من نشاط. سمعان (1975م: 16-19)

يرى الباحث أن هذا النمط يوفر الإحترام الكافي رغم إختلاف الآراء أحياناً، وينمي العلاقات الإجتماعية، والإنسانية بين العاملين، ويعمل على تبادل خبراتهم، إضافة إلى أنه النمط المتبع في الإسلام، حيث أمر الله سبحانه وتعالى بالشورى ليجعلها أسلوباً عند اتخاذ القرارات، فقال تعالى: "..... وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ" (سورة آل عمران: الآية "159").

إن النمط الديمقراطي هو الذي يوفر إطلاق قدرات أفراد هيئة المعلمين ويظهر مواهبهم، وقد زاد الإتجاه نحو إتباع النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية نتيجة لإنتشار الفلسفة



الديمقراطية، وإظهار البحوث أن الناس يعملون بطريقة أفضل حين يشتركون في وضع الأهداف وطرق العمل، ويكونون أكثر سعادة وإنتاجاً وأقل تعدياً على بعض حين تكون القيادة تعاونية. سمعان، (1975م: 19). يقول مرسي (أنه في ظل النمط الديمقراطي، يرتفع مستوى كفاءة وفاعلية العمل، وارتفاع مستوى الإلتزام، وارتفاع مستوى التفاعل والمشاركة) عطية (1994: 46). وتؤكد هدى لطيف (بدون: 119) أن هذا النمط يساعد في تكوين قادة المستقبل. وتنمية قدراتهم، إلا أنه لا يجب على المدير ترك الحرية الكاملة لمروؤسيه، والأفضل هو معرفتهم أن الرأي النهائي والحازم له.

أن الإدارة التعليمية استجابة للاتجاهات الديمقراطية منحت قادة المدارس حرية أكبر في التصرف، وأُعترفت بشخصية المدير، وبالتالي أصبحت الإدارة المدرسية عملية إنسانية، إجتماعية تربوية، تعني بالفرد، وتحترم شخصيته، بالإضافة إلى المسؤوليات التي ألقها الإدارة التعليمية على مدير المدرسة، فقد منحته بعض السلطات الكفيلة بتحقيق هذه المسؤوليات. وقد نصت تشريعات وزارة التربية والتعليم في شأن الإدارة التعليمية على إشراك التلاميذ والمدرسين والآباء في إدارة المدرسة. حسين وآخرون (بدون: 9-10)

والخلاصة أن الإدارة التربوية الناجحة تعمل على بث روح التعاون، وترفع معنويات العاملين، فهي تؤمن أن تشرك الإدارة أكبر عدد من العاملين في حل مشاكلها. وتعتبر الإدارة نفسها جزءاً وظيفياً في الإدارة. الخطيب (1998: 84).

ه . النمط الدبلوماسي:

المدير الدبلوماسي يتصف بأنه ذو شخصية جذابة، يعتني بمظهره يؤمن أن مدرسته تسير على أسس ديمقراطية، يسعى لمناقشة مشكلات المدرسة مع المدرسين ذوي النفوذ في المدرسة قبل عرضها على مجلس المدرسة وإذا ما تقدم أحد أعضاء مجلس المدرسة بإقتراح لم يسبق لمدير المدرسة بحته والتفاهم حوله مع ذوي النفوذ، فإنه يحيل هذا الإقتراح إلى لجنة لدراسته، هذا المدير له القدرة على توجيه الفكر الجماعي، يعرف من يناصر أفكاره، ومقترحاته، أو من يناهضها، هذا المدير يوجه أعضاءه بطريقة لبقة، لا يلقي أوامر، نجد الجميع راضين عنه، ويجدون أعماله قيمة وعظيمة، فهو دبلوماسي. (الزغبى دورية، <http://ww.+moeforum.net>).

يستمتع لكل فرد إستماعاً جيداً ويعلن مبدأ الشورى دهاءً ومدارة ويستميل إليه ذوي النفوذ من المدرسين ليطويهم تحت جناحه، يعمد إلى إحالة الأمور إلى لجان يتستر وراءها بإخفاء رأيه،



وفى النهاية ينفذ هو ما يريد، هذا النمط من المديرين يحتاج إلى قدرة فائقة من لين الجانب وحلاوة الحديث وفن القيادة، وقد تكون لهذا النمط بعض الثمرات العاجلة فى إنتظام العمل بالمدرسة ولكنه لا يصلح منهجاً للإدارة. عيسى (1979م: 72-73).

يرى الباحث أن هذا النمط تكون فيه علاقات إنسانية طيبة بين العاملين، ويرفع الروح المعنوية لديهم، إلا أن المدير يضطر أحياناً للمواجهة والجهر برأيه، مما يخلق رد فعل عنيف من بعض المعلمين إضافة إلى أنه يؤجل حسم الأمور الهامة، ويؤدي كذلك إلى تزمير الأعضاء غير ذوي النفوذ فى المدرسة.

#### المبحث الرابع: مدير المدرسة

أ. مدير المدرسة:

إن الإدارة المدرسية فى مقدمة الإدارات أهمية وفاعلية، والحديث عنها يشمل أساساً الحديث عن المدير ومكانته ومهامه.

المدير هو ذلك الشخص الذي يقوم بإنجاز الأعمال من خلال الآخرين لذلك فإن كل مدير مهما اختلف نوع نشاط منظمته أو مجالها أو حجمها يقوم بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، حتى يتسنى له تحقيق الأهداف بنجاح. ويصنف المديرون تبعاً للمستوى الإداري الذي تقع فيه مناصبهم. والذي تتحدد معه سلطاتهم، وصلاحياتهم، ومسؤولياتهم إلى ثلاث مستويات هي:

1. المستوى الإداري الأول:

يوجد فى قاعدة الهرم التنظيمي، حيث يقوم المدير بالإشراف على العاملين فى موقع التنفيذ.

2. المستوى الإداري الثاني:

يقع فى منتصف الهرم التنظيمي، ويعمل فيه المدير كحلقة إتصال بين مستوى الإدارة العليا

والمستوى الإداري الأول.

3. مستوى الإدارة العليا:

ويمثل قمة الهرم التنظيمي، ويهتم المدير فيه بوضع الخطط، ورسم السياسات العامة. النجار

(1993: 19-21).



ويرى الباحث أن مستوى الإدارة العليا، يقابله في الإدارة التربوية مستوى مدير التعليم على مستوى وزارة التربية والتعليم، وأن المستوى الإداري الأوسط، يقابله مستوى مدير التعليم على مستوى المحلية، وأن المستوى الإداري الأول يقابله مستوى مدير المدرسة.

تختلف القدرات المطلوب توافرها في المدير، باختلاف المستوى الإداري الذي يشغله، والتي تصنف إلى قدرات فنية، وقدرات إدارية، وقدرات فكرية، فنجد أن المدير في المستوى الإداري الأول، يحتاج إلى قدر كبير من المعلومات الفنية، والعكس صحيح في مستوى الإدارة العليا، أما القدرات الإدارية فلا تختلف من مستوى إداري إلى آخر، فهي من العوامل الأساسية لنجاح المدير في أي موقع. عطية (1994: 17-20).

بناء على ما سبق يرى الباحث أن وظيفة مدير المدرسة يجب ألا يتقلدها إلا من هو أهل لها، بقدراته، وإمكاناته، وصفاته حتى يؤدي دورة بكفاءة وفاعلية.

مدير المدرسة يعتبر مسؤولاً عن قيادة الجهود والقوى التي يعايشها ضمن إطار عمله، وتوجيهها لبلوغ الأغراض المنشودة، وهو المسؤول عن سير الأعمال في المدرسة، بالإضافة إلى مسؤولياته من توفير وتهيئة جميع التسهيلات اللازمة للعملية التربوية، فالإدارة المدرسية عملية تجمع بين النواحي الإدارية، والفنية، كما أنها عملية إنسانية تهدف إلى توفير الظروف، والإمكانات المتاحة والتي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية. العمارة (1990م: 55).

هنالك صفات يجب توافرها في المدير حتى يقوم بأعبائه بالصورة الطيبة المرضية.

لقد اختلف علماء الإدارة عند تحديد الصفات الواجب توافرها في المدير فذكر بعضهم مجموعة محددة منها، في حين ذكر آخرون صفات متعددة إلا أن الحد الأدنى من الصفات الواجب توافرها في كل مدير والتي تستمد من طبيعة عمله هي:

1. مهارة عقلية :

(أ) قدرة على التحليل. (ب) قدرة على التفكير المنطقي المرتب.

(ج) قدرة على الابتكار. (د) قدرة على الحسم. (هـ) قدرة على الإتصال.

2. مهارة سلوكية :

(أ) قدرة على التأثير في الآخرين. (ب) قدرة على التكيف مع الآخرين.

3. قيم أخلاقية :

(أ) الشجاعة. (ب) الصدق. (ج) الأمانة. لطيف (بدون: 111).



أما من أهم الصفات الشخصية لمدير المدرسة، توفر الصحة الجيدة بجانبها الجسمي، والنفسي، لأن الصحة الجسمية تساعد الفرد على تحمل ضغط العمل الشديد لفترة طويلة، كما تساعده صحته النفسية على الإحتفاظ بأعصابه سليمة، واحتفاظه بقدرته على التركيز فى التفكير، واتخاذ الأحكام السليمة، كذلك يلزم مدير المدرسة أن يهتم بمظهره الشخصي، لأنه عامل فى التأثير على الآخرين، ومن الصفات الهامة التي ينبغى أن تتوفر فى مدير المدرسة، الطلاقة اللفظية، والقدرة على التعبير، كما أن قوة شخصيته وقدرته على التأثير فى الآخرين، وجذب ثقتهم من الصفات اللازمة لمدير المدرسة، يضاف إلى ذلك قدرته على تكوين علاقات إنسانية نشطة، وأن يكون مشهوداً له بحسن السمعة والماضي المشرف. سمعان ومرسي (1975: 68).

يضيف عرفات عبد العزيز، صفات شخصية لا بد أن تتوفر فى مدير المدرسة الناجح منها:

1. قدرته على إقامة علاقات سليمة مع الآخرين، والإقناع بالحجة لا بالإكراه.
  2. الإخلاص فى العمل حتى يكون قدوة صالحة لغيره.
  3. قدرته على حسن التصرف، واتخاذ القرارات السليمة فى الوقت المناسب.
  4. الحسم فى الأمور وعدم التردد خاصة فيما يتعلق بهيئة الإدارة وحسن سير العمل.
  5. أن تكون لديه المرونة لتعديل رأيه، أو خطة عمله، إذا ما تبدى له ضرورة ذلك.
  6. أن يعتمد الصدق والوضوح والموضوعية فى عرضه للأمور، دون تحيز أو محاباة حتى يحظى بإحترام الجميع.
  7. البعد عن التعصب الذميم، فيقبل على الجديد من الآراء والاتجاهات الحديثة.
  8. أن يهتم بمظهره الشخصي، وحسن سيرته، وأن يتمتع بصحة نفسية وجسمية، وعقلية سليمة.
- سليمان (1978م: 307).

ب. الأسس التي يعتمد عليها نجاح مدير المدرسة:

يعتمد نجاح مدير المدرسة فى مهمته على عوامل منها:

1. النمط الإداري الذي يتبعه فى إدارته للمدرسة، فهو الذي يحدد العلاقة بينه والعاملين معه، بحيث ينجح فى تنسيق جهودهم، وتضافرها لبلوغ أهداف المدرسة، أو نمط يعمل على إضاعة هذه الجهود.
2. نموه المهني المستمر، حتى يتمكن من تزويد العاملين معه بالأفكار والمعارف اللازمة لتطوير العملية التربوية.



3. وعيه التام لخطورة المهمة الملقاة على عاتقه، بإعتبار أن المدرسة عامل بناء الأفراد ليكونوا مواطنين صالحين.
  4. ميله للتجديد فى ميدان عمله، نحو التطوير والإبداع ولا يقف عند حد تنفيذ التعليمات التي تصدر إليه.
  5. قدرته على العمل التعاوني وأخذ زمام المبادرة فى كل ما من شأنه أن يعمل على تنمية البرامج التعليمي وتطويره.
  6. قدرته على المتابعة والمثابرة حتى يتمكن من تنفيذ الخطة المرسومة ويقف على ما يعوق سير التنفيذ ويتغلب عليه.
  7. قدرته على جذب العاملين معه إليه، وإيجاد روح الولاء والإنتماء ل عملهم وللمدرسة.
  8. توفير الظروف المناسبة للعمل، فيعمل على خلق جو تربوي، وجو نفسي، يسوده الإستقرار والطمأنينة للمعلمين، والطلاب، والعمال.
  9. أن يتقبل العاملين عنده كما هم وأن يقف على ميقاتهم واستعداداتهم ومواهبهم فيحدد لكل العمل الذي يحسنه.
  10. أن يحافظ على كيان كل عامل وتلميذ، ويحتك بهم، ويتعرف عليهم، ويشعرهم بالمساواة، والعدل فى المعاملة.
  11. أن يتعرف على النظام التعليمي فى بلده، وأن يدرك الأهداف التربوية والصعوبات التي تعترض بلوغها. الدويك وعدس (1982م: 197-199).
- ج. الشروط الأساسية لنجاح مدير المدرسة فى وظيفته:
1. التقليل من مركزية الإدارة والتوجيه، إلى أبعد الحدود الممكنة.
  2. إعطاء مدير المدرسة حرية الحركة والتصرف فى حدود مدرسته بما يحقق مصلحتها.
  3. حماية الحرية الفكرية، والعلمية، والحرية الشخصية المسؤولة الملتزمة فى المدرسة.
  4. تأكيد الشعور بالأمن والطمأنينة، وإبعاد شبح الخوف من نتائج الإبتكار، والتجريب، والتجديد.
  5. توفير الإستقرار فى الوظيفة لمدير المدرسة، ليستطيع أن يرسم خطاً طويلاً المدى، لإصلاح مدرسته، للتأكد من جني نتائج عمله بنفسه.
  6. جعل القوانين واللوائح التعليمية التي تصدرها الوزارة واضحة، مرنة تسمح بالتصرف والحركة على مستوى المدرسة، وتوضح إختصاصات كل المتعاملين مع المدرسة من فني الوزارة والمراقبة.



7. تطبيق الأسلوب الديمقراطي فى الإدارة، بإعتباره أنجح الأساليب فى رفع الروح المعنوية، وزيادة إنتاج العاملين.

8. توفير المخصصات المالية الكافية لإجراء الإصلاحات والصيانة البسيطة، وتمويل النشاط المدرسي.

9. توفير المدرسين، والمشرفين، والموجهين، والموظفين، والفنيين الأكفاء.

10. توفير المبنى المدرسي الصالح.

11. تحقيق التعاون الكامل بين المدرسة وبين المؤسسات الحكومية والأهلية الأخرى، وبينها وبين أولياء أمور التلاميذ وسكان المنطقة المحيطة.

12. وجود تعاون مثمر، وتفاهم كامل، واحترام متبادل بين المدير وبين جميع العاملين معه. مصطفى. (1982: 88-89).

ج. مصادر المديرين:

هنالك مصدرين أساسيين يمكن للمنظمة (المدرسة) أن تحصل من خلالها على حاجتها من المديرين وهما:

1. التعيين من داخل المنظمة بالترقية أو بالنقل: هي سياسة تلقي الترحيب من غالبية العاملين، إلا أن ذلك يتوقف على مدى توافر القدرة والكفاءة فى المرشحين لتولي الوظائف الأعلى. وهنالك نظم للترقية من داخل المنظمة (المدرسة) وهي:

أ. الترقية على أساس الكفاءة، وتهدف إلى شغل الوظيفة بأفضل وأصلح الأفراد القادرين على القيام بأعبائها بكفاءة وفاعلية.

ب. الترقية على أساس الأقدمية، يعطي الموظف الذي أمضى فترة أطول من التي قضاها زملاؤه الأولوية فى الترقي، بإعتبار أن طول الفترة يزيد خبرته دون إعطاء الكفاءة الإعتبار الأول. هاشم (1980: 231).

يرى الباحث أن إختيار مدير المدرسة فى مرحلة الأساس على أساس الكفاءة من شأنه أن يشعل الصراع بين المعلمين فى المدرسة الواحدة، كما أن الإعتقاد على الأقدمية فقط، قد يوجد مدير ضعيف فنياً، وإدارياً، وشخصيته لا تتناسب والدور، وهو نظام لا يساعد فى إكتشاف مواهب المعلمين، ويضعف حافزهم للتنمية الذاتية، وبذل الجهد من أجل الإبداع والإمتياز. ويقترح الباحث إختيار المدير الذي يجمع بين الأقدمية والكفاءة سواء أكان بالترقية أو بالنقل.



ج. الترقية بالكفاءة والأقدمية: يعطي هذا النظام الفرصة لإنطلاق الكفاءات دون عوائق زمنية، وفى الوقت نفسه تكون هنالك فرصة متاحة لترقية العاملين حسب أقدمياتهم فى وظائفهم الحالية، من خلال المزج بين عاملي الكفاءة والأقدمية، إلا إذا تساوت كفاءة المرشحين حينئذٍ يفضل الأقدم منهم، هذا مع الأخذ فى الاعتبار إن إتباع أي من النظم السابقة يجب أن يقوم على أسس موضوعية سليمة، تشعر العاملين بعدالته، ومراعاته للصالح العام دون تمييز، أو تخيير للإعتبارات الشخصية لما لها من أثر سئ على معنوياتهم، وعلاقاتهم مع زملائهم ورؤسائهم مما ينعكس على رضائهم وإقبالهم على أعمالهم.

## 2. التعيين من خارج المنظمة :

يستخدم هذا المصدر فى المنظمات التى لم تتوافر فى العاملين فيها الخبرات والمواصفات المطلوبة لتولي الإدارة. لطيف (بدون:111).

يرى الباحث أن مدير مدرسة الأساس يتم إختياره من داخل المدرسة، وفى الغالب الأعم اعتماداً على أقدمية الوظيفة ويؤيد الباحث الإختيار من داخل المدرسة ولكن اعتماداً على الأقدمية والكفاءة لما لذلك من مزايا:

أ. زيادة ولاء العاملين لمدارسهم

ب. إرتفاع الحالة المعنوية مما ينعكس على سلوكهم وإتجاهاتهم الإيجابية، من إهتمام وحماس للعمل ورغبة فى التعاون والامتثال للنظم والتعليمات واللوائح.

ج. شعور المعلمين بالإستقرار الوظيفي وإرتباط أهدافهم الشخصية ومستقبلهم بأهداف المدرسة ومستقبلها.

د. معرفة المديرين الجدد بالمدرسة وظروفها ومشكلاتها وبجميع العاملين بها.

ولهذا الأسلوب بعض العيوب منها:

1. تحد من الإستفادة بالقدرات والخبرات والمهارات التي قد تتوافر فى العناصر الخارجية.

2. قد تؤدي ترقية أحد العاملين إلى إستياء بعض زملائه مما ينعكس على رغبتهم فى التعاون

معهم، أو مقاومته ومعارضة تعليماته. لطيف (بدون: 117).

د. مهام مدير المدرسة ومسؤولياته:

مدير المدرسة قائد تربوي، مهمته التنسيق وتوفير التسهيلات لتحقيق أهداف المدرسة،

ويفرض هذا العمل على المدير أدواراً مختلفة منها الإداري كتوفير المتطلبات المادية للمدرسة،

ومنها الفني كمساعدة المدرسين على العمل الجاد، والأخذ بيدهم لتطوير أساليبهم التدريسية ويعتبر



الجانب الفني لعمل مدير المدرسة أكثر أهمية لما يتطلبه من كفايات تتطلب إعداداً وممارسة وتنمية. الدويك، وعدس (1998م: 81-82).

كانت مهمة المدير فيما مضى لا تتعدى الإشراف على الشؤون الإدارية البحتة، والأعمال الكتابية، وفي ظل المفهوم الحديث للإدارة والتربية فقد إتسعت مهمة المدير لتشمل ما يلي:

1. مهمات إدارية تتعلق بشؤون الطلبة، والبناء المدرسي والإشراف وتوزيع الكتب، والاتصال مع المسؤولين بشأن المدرسة.

2. مهمات فنية داخل المدرسة، وتشمل الإشراف الفني على المدرسين، وتقويم المناهج.

3. مهمات خارج المدرسة، وتشمل علاقته بالمجتمع المحلي، والرؤساء، والسلطات الرسمية في كل ما يتعلق بتلبية إحتياجات المدرسة.

4. تنظيم برامج الدروس الإيسبوعي والإمتحانات الفصلية والسنوية.

5. توزيع المهمات الإدارية المساعدة للمناهج على المعلمين، مثل المناوبة اليومية، والإشراف على الصفوف، والإشراف على الأنشطة.

6. العمل على توفير الأثاث اللازم والمناسب.

7. مراقبة دوام المعلمين والطلبة والعمال.

8. مراقبة البناء المدرسي والعمل على صيانتة.

9. مراقبة سير العملية التربوية، والوقوف على تحصيل الطلبة العلمي.

10. إستقبال الطلبة الجدد في مطلع كل عام دراسي.

11. رئاسة مجلس المعلمين في المدرسة.

12. تنظيم السجلات والملفات.

13. زيارة المعلمين داخل الصفوف بقية تقويم عملهم، وإرشادهم، والتباحث معهم في نقاط الضعف عند الطلبة.

14. دراسة مناهج المواد المختلفة مع المعلمين لتقويمها.

15. تقرير نتائج التلاميذ بالتعاون مع المعلمين، من حيث الترقيع والرسوب. مصطفى وآخرون (1960: 73-78).



أما مهمة مدير المدرسة خارج حدود المدرسة تتمثل في توثيق صلة المدرسة بالمجتمع المحلي من خلال:

1. التعاون مع السلطات الرسمية، والخاصة، لما فيه خير المدرسة وتقدمها.
  2. التعاون مع أولياء الأمور لحل مشكلات أبنائهم، وإطلاعهم على الصورة الصادقة عنهم.
  3. الإتصال مع مدير مكتب التعليم فى الأمور الهامة المتعلقة بالمدرسة والمدرسين.
  4. تزويد مكتب التعليم بجداول العلاقات المدرسية للطلبة، وأية معلومات أخرى يطلبها المدير.
- سمعان ومرسي (1975م: 57-58).



## المبحث الخامس الأهداف التربوية

أ. مفهوم الأهداف التربوية:

الأهداف التربوية هي عبارة عن عبارات تصاغ فيها النتائج المرغوبة، والمتوقعة وهي المحصلة النهائية للعملية التربوية، أي الغاية التي ننشد الوصول إليها. مجاور (1972م: 41) يمكن اعتبار الأهداف التربوية على أنها ما يريد المجتمع لنفسه، أو بعبارة أخرى عبارات ترسم صورة ذلك المجتمع، وتحدد نوع المواطن ومستوى الحياة في ذلك المجتمع وتحرص السلطات التعليمية دائماً على توجيه النشاط التربوي في إطار من الأهداف القومية، فتعلنها في القوانين، واللوائح، حتى يلتزم بها العاملون في كل موقع من مواقع العمل التربوي، ويسعون لتحقيقها جاهدين. ذلك أن وجود الهدف في حياة المؤسسات أو الأفراد أولاً، ووضوحه ثانياً، يؤدي إلى أن تسلك تلك المؤسسات أو هؤلاء الأفراد سلوكاً منظماً سعياً إلى تحقيق تلك الأهداف. الخطيب (1982: 21).

ب. أهمية تحديد الأهداف للعاملين في الحقل التربوي:

تعتبر الأهداف ذات أهمية كبرى في العملية التربوية، كما تعتبر الدقة في إختيار الأهداف، وتحديدها، أمراً ذا أهمية خاصة في تقديم التعليم، وبالتالي تقدم المجتمع ومساعدته على مواكبة التطور الحضاري، وتتبع أهمية تحديد الهدف في الحقل التربوي في الآتي:

1. إن تحديد الأهداف يؤدي إلى إدراك العاملين في النظام التعليمي عموماً والمعلمين خصوصاً للعلاقة بين حركة النظام التعليمي وحركة المجتمع وتطوره، وهذا يؤدي إلى فهم مجريات الأحداث في المجتمع وتقدير اتجاهاتها، وتقبل التغيير الحادث كنتيجة للعلاقات المتلاحمة بين حركة المجتمع وتوجيهات التعليم فيه.
2. إن تحديد الأهداف وإدراك العاملين في العملية التربوية لها يؤدي إلى الربط بين الأهداف العامة للمجتمع، وحاجته ومطالبه، وبذلك تستمر المحاولات من قبل العاملين في النظام التربوي إلى تحقيق هذه الأهداف التي تسعى في مجملها إلى تحقيق الأهداف العامة للمجتمع بأسره.
3. حينما يدرك العاملون في النظام التعليمي أهمية الأهداف التي تم تحديدها، فإن ذلك يدفعهم إلى البحث عن الوسائل، والأساليب المناسبة لتحقيق تلك الأهداف.



4. حينما يقتنع العاملون في الحقل التربوي بالأهداف المحددة وأهميتها فإن ذلك يؤدي إلى قدرتهم على تعبئة الجهود والموارد البشرية والمادية وتنظيمها والمحافظة عليها من الضياع والإهدار حتى يتسنى لهم استثمارها استثماراً جيداً أثناء السير نحو تحقيق تلك الأهداف.

5. فهم العاملين في الحقل التربوي للأهداف يؤدي إلى زيادة قدراتهم على قياس وتقويم الحركة التعليمية قياساً دقيقاً، وتقويماً صحيحاً مما يؤدي إلى التعديل في مسار العملية التعليمية، أي تعديل في الأهداف نفسها. النعيمي (1993م: 26-27).

ج. خصائص الأهداف التربوية:

تشكل الأهداف قطب الرحي في العملية التربوية، وهي تجسد فلسفة المجتمع، وتعكس إلى حد كبير الملامح الأساسية للنظام التربوي السائد في المجتمع، وتتفرد الأهداف التربوية بمجموعة من الخصائص منها:

1. أنها تقوم بتوجيه كل الأنشطة التربوية في المجتمع (في مجال الأسرة ووسائل الإعلام، ووسائل التربية المقصودة وغير المقصودة).
2. أنها مشتقة من فلسفة التربية التي بطبيعتها مشتقة من فلسفة المجتمع.
3. أنها تمثل آمال معظم فئات المجتمع، ولذلك لا يقوم بصياغتها المشتغلون بالتعليم فقط، بل يشاركونهم في ذلك المسئولون في القطاعات المختلفة في المجتمع.
4. إنها عامة ترسم الإتجاهات العامة وتضمن الاتساق والتكامل بين جميع أنواع وفروع المعرفة.
5. إنها مستقبلية تقوم على أساسها الإستراتيجيات والسياسات والخطط التي تكفل تحقيقها. وطفة (1998م: 90-91).

د. الأهداف العامة للتربية السودانية:

تميزت الأهداف العامة للتربية السودانية بمميزات وملامح وطبيعة المجتمع السوداني الذي يتميز بتباين في ثقافته، وعقيدته، وتطلعاته، وتاريخه، وحضارته. وإذا تتبعنا أهداف التربية السودانية تاريخياً نجد أن أول أهداف صيغت إبان الحكم التركي عندما فتحت مدرسة الخرطوم الأولية عام 1853م كما أن الإدارة البريطانية قامت بصياغة أهداف محددة للتعليم في السودان، وسعت إلى تحقيقها، وانحصرت أهدافها التربوية في ثلاث نقاط وضعها جيمس كرى المسئول عن التعليم عام 1900 وهي تتلخص في خلق طبقة من الصناع المهرة لسد حاجة المصانع وكذلك تدريب طبقة من أبناء البلاد لشغل الوظائف الحكومية الصغرى، وكذلك نشر قدر من التعليم بين



عامة الشعب يمكنهم من فهم الأسس التي تقوم عليها الإدارة الحكومية. نور وآخرون (1990: 9)

بعد ذلك توالت لجان صياغة الأهداف بعد الإستقلال حيث صيغت الأهداف ثلاث عشرة مرة منها (على سبيل المثال) ففي عام 1958م لجنة الدكتور (متى عقراوي) خبير اليونسكو، ثم جاء مؤتمر المناهج ببخت الرضا عام 1973م ثم مؤتمر الإستراتيجية القومية الشاملة 1990م، الذي انبثقت عنه لجنة سياسات التعليم والتي صاغت سياسات التربية السودانية كالاتي:

1. ترسيخ العقيدة والأخلاق الدينية في النشء، وتبصيرهم بتعاليم الدين وتربيتهم على هديه.
  2. رياضة عقول الناشئة، وتنقيفهم بالعلوم، وتزويدهم بالخبرات وتربية أجسامهم بالتمارين، وتركيز نفوسهم بالأعراف والآداب.
  3. تقوية روح الجماعة، والولاء للوطن، وتنمية الإستعداد للتعاون، والشعور بالواجب، والبذل للصالح العام، وتعمير الوجدان بحب الوطن، والأمة والإنسانية.
  4. بناء العناصر الصالحة لمجتمع الإستقلال، والتوكل على الله، والإعتماد على الذات، وتفجير الطاقات الروحية، والجسدية.
  5. تشجيع الإبداع، وتنمية القدرات، والمهارات، وإتاحة فرص التدريب على وسائل التقانة الحديثة.
  6. تنمية الوعي البيئي لدى الناشئة، وتعريفهم بمكونات الطبيعة في الماء، والهواء، والأرض، والسماء، لمعرفة نعم الله فيها، وحفظها من الفساد. وزارة التربية ولاية الخرطوم (1991م: 9)
  - هـ. الأهداف التربوية لمرحلة الأساس:
- إن أهداف مرحلة الأساس، والمستمدة أساساً من غايات وأهداف التربية في السودان التي أقرها مؤتمر سياسات التربية والتعليم (1990م) ويمكن تحديدها على النحو التالي:
1. ترسيخ العقيدة الدينية، وتربية الناشئة عليها، ونقل التراث الحضاري للأمة إليهم، وتعديل سلوكهم، وعاداتهم، وإتجاهاتهم، لتتبع من تعاليم الدين، وتراث الأمة، وقيم المجتمع.
  2. تمليك الناشئة مهارات اللغة (الإستماع، التحدث، والقراءة، والكتابة) ومعرفة أسس الرياضيات بالمستوى الذي يمكنهم من إستخدام هذه المهارات في حياتهم اليومية.
  3. تزويد الناشئة بالمعلومات، والخبرات الأساسية التي تؤهلهم للمواطنة الفاعلة وتدريبهم على طرق جمع المعلومات، وتصنيفها، وتوظيفها.
  4. إتاحة الفرصة للناشئة للنمو المتكامل، وإكتشاف قدراتهم وميولهم وتنمية خبراتهم ومهاراتهم.



5. تنمية شعور الناشئة بالإنتماء للوطن، وتعمير وجدانهم بحبه، والإعتزاز به، وتعريفهم بتاريخه، وحضارته، وتفجير طاقاتهم من أجل رفعة وعزته.

6. تعريف الناشئة بنعم الله تعالى في البيئة، وإعدادهم لتنميتها والمحافظة عليها وتسهيلها لمنفعة الإنسان. سليمان (1998م:26).  
و. الإدارة المدرسية والأهداف التربوية:

إن على مدير المدرسة توضيح مفهوم الأهداف التربوية، ورسالة المدرسة للعاملين معه فالأهداف توضح الإتجاهات التي ترغب المدرسة في الوصول إليها، والرسالة توضح الغاية التي نريد أن نحققها، وهذه المعاني يجب أن تكون واضحة في أذهان العاملين داخل المدرسة.

إن من خلال عمل الباحث في المجال لاحظ أن العديد من المديرين لا يعملون على تبسيط المفاهيم المتعلقة بالأهداف والرسالات الموضوعية لمدارسهم، حيث أن أغلب المهام داخل المدارس تؤدي على شكل مهام مجزأة لا يتوافر الارتباط فيما بينها، كما أن أغلب الأهداف بهذه الصورة تكون غير واضحة وغير متداولة بين العاملين في المدرسة، على الرغم من أن أهم صفة يجب أن تتوفر في هذه الأهداف التربوية داخل المدرسة أن تكون قابلة للمداولة عن طريق إتصال العاملين بعضهم ببعض. الجبر (2002: 92)

إن السؤال الذي يجب أن يسأله مدير المدرسة باستمرار هو ما الأخطاء التي وقعت فيها هذا العام؟ وما أهداف المدرسة هذا العام؟ وما أوجه القوة والقصور في المناخ العام للمدرسة؟ ما الأولويات، والإستراتيجيات التي يجب أن تبني عليها الأهداف؟ ما الأساليب التي نستطيع أن نوظفها حتى نحقق الأهداف الموضوعية؟ ما المهارات والمصادر الجديدة التي نحتاج إليها الجبر (2002: 93).

وللإجابة عن هذه الأسئلة على مدير المدرسة عمل الآتي:

1. إستيعاب الأهداف التربوية المحددة لمدرسته.
2. توضيح هذه الأهداف للعاملين معه، وتكوين صورة واضحة ودقيقة عنها.
3. تحديد أهداف سلوكية ممكنة التنفيذ والقياس.
4. ترتيب الأهداف وفقاً لمبدأ الأولوية.
5. تشجيع العاملين معه على التفكير في الأساليب المساعدة المتوفرة في البيئة.
6. تحديد المصادر التعليمية والمهارات البشرية التي يتطلبها تنفيذ هذه الأهداف مما هي غير متوفرة في المدرسة.



7. وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال العام الدراسي، وتدارس العوامل المؤثرة في تحقيقها مثل مستوى المعلمين، مستوى الطلبة، حال المباني المدرسية..... الخ. ويتدارس مدى تأثير العوامل الخارجية في تحقيق هذه الأهداف، مثل العوامل الاقتصادية، والثقافية، والإتجاهات، والقيم، والعادات السائدة في المجتمع.
8. تصميم وتحديد أساليب التنفيذ، ووضع البدائل واختيار أفضلها.
9. تنفيذ الخطط.
10. القيام بعمليات المتابعة، والتوجيه، والإرشاد، وتصحيح مسار الخطة بإستخدام البدائل.
11. إتباع الأسلوب الديمقراطي في العمل مع منفذي البرامج والمشاريع التابعة لخطة العام الدراسي، ودعمهم، وحفزهم على العمل. الجبر (2002: 93-94).
- ز. الأهداف التربوية للإدارة المدرسية:
- الأهداف التربوية هي حجر الزاوية في العملية التربوية، ويقصد بالأهداف التغييرات المتوقع حدوثها في شخصيات التلاميذ بعد مرورهم بخبرات تعليمية، وتفاعلهم مع موقف تدريسي معين، وهذه التغييرات تحدث في واحده أو جميع جوانب النمو في التلميذ. والمدرسة هي الأساس في تغيير السلوك. الحسن (بدون: 20-22).
- يتم إختيار الأهداف التربوية بناءً على الفلسفة التربوية الإجتماعية للمدرسة. والتي تكون مبنية على قيم المجتمع، لهذا تبحث المدرسة عن الطرق التي يمكن بواسطتها تحقيق هذه القيم في برامجها التربوية مما يقود إلى وضع أهداف تربوية. الحسن (بدون: 23، 24).
- يرى الباحث أن الإدارة المدرسية غايتها تحقيق مطلب المجتمع في جيل الحاضر والمستقبل، ولهذا يجب إن تضع الأهداف التربوية في صدر أولوياتها، وأن تكون كل برامجها موجهة نحو تحقيقها، حتى تلبي حاجات مجتمعها وآماله في أبنائه.
- الأهداف التربوية هي التي توجه العملية التربوية بكاملها، ويتم تحديد الأهداف التربوية العامة، وإتجاهاتها المعاصرة في ضوء خصائص المتعلم، والمجتمع والعصر، والبيئة، والفلسفة التربوية المعاصرة، فهي لازمة لوضع الخطة، وتحديد المجالات، وتقويم الواقع، ومتابعة تطويره. البغدادي (1998: 17-18).
- تقوم الأهداف في التربية الحديثة بدور أساسي، وبناء في توجيه عملية التعليم، فبدونها تصبح التربية تائهة مشتته، لا تؤدي إلى النتائج التي يتوخاها المربون. حمدان (1997: 66).



لم تعد الإدارة المدرسية مجرد تسيير المدرسة، ولم يعد هدف مدير المدرسة المحافظة على النظام في المدرسة، والتأكد من سيرها وفق الجدول الموضوع، بل أصبح محور العمل يدور حول التلميذ وتوفير الإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه. كما أصبح محور العمل يدور حول تحقيق الأهداف التربوية، والاجتماعية، للعناية بالمجتمع وحل مشكلاته. العرفي (1993: 11-12).

حين كانت التربية تحصر هدفها في تلقين التلاميذ موضوعات المواد الدراسية، كانت الإدارة عملاً آلياً، وغاية من الغايات، وبعد أن أصبحت التربية تهدف إلى تكوين الشخصية، وإعداد الفرد للحياة، تغير معنى الإدارة المدرسية، فأصبحت عملية إنسانية، موجهة إلى تحقيق الأهداف التربوية، وهذا التغير حملها رسالة ذات شقين، الأول إداري والثاني يرتبط بالنواحي الفنية، وهو الأهم، لأنه يحتاج إلى الخبرة والحكمة، وكان طبيعياً لكي تقوم المدرسة برسالتها الجديدة أن يتحول إهتمام الإدارة المدرسية إلى تحقيق هذه الأهداف. هادي (5 نوفمبر 2007، بدون).

يرى الباحث أن دور مدير المدرسة دور مفصلي، وحاسم، لأنه يقود المدرسة بمعلميها، وتلاميذها، ومنهجها، وأنشطتها إلى غاياتها.

مدير المدرسة يسعى للوصول بمدرسته إلى تحقيق الأهداف والغايات المنشودة من تربية النشء، حتى يكونوا مواطنين نافعين، لديهم الاتجاهات الصحيحة نحو أنفسهم، ومجتمعهم وهو ما يتطلب من المدرسة الإهتمام بتربية عقول الناشئة ونفوسهم وأجسامهم على السواء. سمعان (1975: 69).

في ضوء هذه الوظيفة الرئيسة للإدارة المدرسية تتحدد عدة أهداف ينبغي على الإدارة أن تعمل على تحقيقها وفي مقدمتها:

1. بناء شخصية التلميذ بناءً متكاملًا (علمياً، وعقلياً، وجسماً، تربوياً).
2. تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة بما يحقق سرعة إنجاز الأعمال.
3. توافر العلاقة الإنسانية الطيبة بين العاملين في المدرسة.
4. وضع خطط التطور والنمو المستقبلي للمدرسة.
5. الإشراف على تنفيذ المشروعات المدرسية الحالية، والمستقبلية، مثال المباني، والمرافق، ومشروعات التمويل.



6. توفير العلاقات الجيدة بين المدرسة والبيئة الخارجية، من خلال مجالس الآباء والجمعيات، والمؤسسات الثقافية الموجودة في البيئة.
7. توفير الأنشطة التي تساعد التلميذ على نمو شخصيته نمواً إجتماعياً وتربوياً وثقافياً داخل المدرسة وخارجها. أبو الوفا وحسين (2002: 18-19).
- كما أن الأهداف التنفيذية للإدارة المدرسية هي:
1. أن يكون صالح التلميذ هو رائد المدرسة، وذلك بأن يعمل مدير المدرسة وكل العاملين فيها على تهيئة الظروف التي تحقق تربية التلاميذ وتعليمهم.
  2. توزيع الأعمال والأعباء على العاملين بالمدرسة كل حسب اختصاصه.
  3. أن تعمل الإدارة المدرسية على تفادي المشكلات المفاجئة، وأن وقعت مشكلات تتعلق بالتلاميذ، أو المناهج، أو العلاقات العامة في المدرسة، وجب معالجتها بروح طيبة.
  4. أن تنظم الإدارة المدرسية طريقة العلاقات الداخلية بين العاملين فيها فعليهم جميعاً أن يلتقوا حول العامل المشترك وهو الإنسانية والمروءة. عيسى (1979: 68-70).

الدراسات السابقة  
الدراسة الأولى:

- دراسة هدية ميرغني عثمان الجلاذ، بعنوان: الكفايات العلمية والتربوية لمدير المدرسة الثانوية، لنيل درجة الماجستير في المناهج وطرق التدريس من جامعة الخرطوم عام 2002م. تهدف الدراسة إلى:
1. معرفة وجهة النظر المثالية لمدير المدرسة الثانوية تجاه وظائفه وأدواره.
  2. توضيح أثر الأنماط المختلفة على الطلاب.



3. معرفة واقع الإدارة المدرسية من خلال الممارسة الفعلية.
  4. المساهمة فى تقديم دراسة تساهم مع غيرها فى الإرتقاء بمهمة الإدارة المدرسية.
- وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من مدراء المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية بولايته الخرطوم والشمالية للعام الدراسي 2001-2002م واختار الباحث عينة عشوائية من مديري ومديرات الثانويات الحكومية بولايته الخرطوم والشمالية، واستخدم من الأدوات الإستبانة والجداول الإحصائية، وأهم نتائج الدراسة هي:
1. إيمان الإدارة بالأهداف يؤدي إلى نجاح العملية التربوية.
  2. الإلمام والمعرفة بالأداء الإداري يسهل عمل مدير المدرسة.
  3. الإدارة الناجحة تتسق بين الخطط وإدارة الأهداف التربوية.
  4. الديكتاتورية أو التسلط فى العملية الإدارية يؤدي إلى الفشل فى تحقيق الأهداف التربوية.
  5. الإدارة الديمقراطية إدارة فاعلة.
  6. أنسب أنواع الإدارة فى السودان الإدارة الشورية.
  7. لكي ينجح المدير فى عمله لا بد من أن ينتهج أساليب مرنة وفعالة فى تعامله.
1. إتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة الأولى فى الآتي:
    - أ. الهدف الخاص بمعرفة واقع الإدارة المدرسية من خلال الممارسة الفعلية.
    - ب. أن الإدارة الناجحة تتسق بين تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية.
    - ج. الإدارة الديمقراطية إدارة فاعلة.
  2. أختلفت الدراسة الحالية مع الدراسة الأولى فى أن الديكتاتورية تؤدي إلى الفشل فى تحقيق الأهداف.
  3. تميزت هذه الدراسة عن الدراسة الأولى فى الآتي:
    - أ. كشفت الواقع الممارس للمديرين فى التنظيم.
    - ب. الإدارة المدرسية التي يكون نمطها حسب المواقف تحقق الأهداف بنسبة كبيرة.
    - ج. الإدارة التي تستخدم الشدة واللين تحقق الأهداف.
- الدراسة الثانية:



دراسة أحمد الريح يوسف أحمد، بعنوان (فاعلية الإدارة المدرسية فى تحقيق أهداف المرحلة الثانوية) لنيل درجة الماجستير فى التربية من جامعة أفريقيا العالمية، كلية التربية عام 1426هـ - 2005م.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أدوار الإدارة المدرسية، وإمكانية تفعيلها فى تحقيق أهداف المرحلة الثانوية بمحلية الخرطوم، والتعرف على أهم الأعمال والمهام الممارسة للإدارة المدرسية بمدارس المرحلة الثانوية بمحلية الخرطوم. معرفة مدى علاقة المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية بعدم تحقيق الأهداف المرجوة بفاعلية.

وقد أتبعَت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومن الأدوات إستخدام الإستبانة، وأشتمل مجتمع الدراسة على مجموعة المديرين والمديرات والموجهين والموجهات، والمعلمين والمعلمات بالمرحلة الثانوية فى محلية الخرطوم. وتكونت عينة الدراسة:

1. عينة شاملة للمديرين والمديرات والموجهين والموجهات.

2. عينة عشوائية من المعلمين والمعلمات.

أهم النتائج التي توصل إليها:

1. إن أهداف المرحلة الثانوية بمحلية الخرطوم قد تحققت بنسب متفاوتة من خلال وجهة نظر المديرين والمديرات والموجهين والموجهات والمعلمين والمعلمات.

2. إن أهم الوظائف من حيث الممارسة بالنسبة للمديرين هي التي تتعلق بالقيم الدينية.

3. عدم الإهتمام بالمكتبة المدرسية.

4. العلاقة بين المجتمع المحلي والمدرسة ضعيفة.

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة الثانية فى الآتي:

أ. أهدافها وهي التعرف على أدوار الإدارة المدرسية فى تحقيق الأهداف.

ب. المنهج والأداة والعينة الشاملة.

ج. أن أهداف المرحلة قد تحققت بنسب متفاوتة.

واختلفت معها فى الآتي:



أ. أن العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي ليست ضعيفة.

ب. فى الإهتمام بالمكتبة المدرسة.

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسة الثانية فى محاولة معرفة علاقة الأنماط الإدارية بتحقيق الأهداف.

الدراسة الثالثة:

دراسة مجدي ربيع صادق، بعنوان (مدير مدرسة الأساس والعلاقات الإنسانية) لنيل درجة

الماجستير عام 2005م من جامعة النيلين قسم التربية.

♣ تهدف الدراسة :

إلى معرفة واقع العلاقات الإنسانية التي تربط مدير مدرسة الأساس بأفراد المدرسة من معلمين وطلاب وعمال من ناحية، والعلاقات التي تربطه مع المحيط به من ناحية أخرى، وذلك بمحلية الخرطوم وحدة الخرطوم وسط.

♣ عينة الدراسة :

تمثل عينة شاملة؛ أي تشمل كل مجتمع الدراسة والبالغ عددها ستة وعشرون مديراً (ذكوراً وإناثاً) لوحدة الخرطوم وسط. أهم النتائج:

1. وجود علاقة بين المديرين والمعلمين أساسها الإحترام والتقدير والتعاون والمشاركة والمحبة والإلفة.

2. اتفق معظم المديرين بالإهتمام بتنمية روح التسامح والمودة بين الطلاب وتذليل مشاكلهم بالتعاون مع المعلمين.

3. أكد أغلب المديرين على متانة العلاقة التي تربطهم بالمجتمع المحلي. اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة الثالثة فى الآتي:

أ. وجود العلاقة الإنسانية الجيدة بين المديرين والمعلمين.

ب. وجود العلاقة المتينة التي تربط المدرسة بالمجتمع المحلي.

وتميزت الدراسة الحالية على الدراسة الثالثة فى أن العلاقات الإنسانية الجيدة وربط المدرسة بالبيئة حولها يسهمان فى تحقيق الأهداف.

الدراسة الرابعة:



دراسة إعتقاد يوسف إبراهيم أحمد بعنوان (الدور الإداري لمدير المدرسة الثانوية) لنيل الماجستير فى الإدارة التربوية من جامعة النيلين عام 2006م.

♣ أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى الآتي:

1. معرفة دور مدير المدرسة الثانوية والوقوف على مدى ممارسته لها.

2. وضع دراسة ميدانية فيها توضيح المهام الإدارية التي يمارسها مدير المدرسة.

♣ منهج البحث:

المنهج الوصفي الذي يحلل ويقوم الدور الإداري لمدير المدرسة الثانوية دراسة وصفية للإطار

النظري وتحليل الجانب الميداني.

♣ مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحلية أم درمان بولاية الخرطوم

والبالغ عددهم 34 مديراً ومديرة.

♣ عينة الدراسة :

تمثل عينة قصديه وعددها 27 مديراً ومديرة فى المجتمع وقدره 34 مديراً ومديرة، تم إستبعاد

سبعة مدارس منها لبعدها عن مكان إقامة الباحثة.

♣ أداة الدراسة المستخدمة :

هى الإستبانة.

أهم النتائج:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء أفراد العينة تعزى للجنس.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء أفراد العينة تعزى للمؤهل.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء أفراد العينة تعزى للخبرة.

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة الرابعة فى الآتي:

أ. العينة القصدية، والأداة المستخدمة، والمنهج.

ب. توضيح المهام التي يمارسها مدير المدرسة من خلال دراسة ميدانية.

ج. عدم وجود إختلاف فى تحقيق الأهداف يعزى للجنس.



وتميزت هذه الدراسة عن الدراسة الرابعة فى رصد خبرات المديرين السابقة بالتدريب وإنها أسهمت فى العلاقة الإنسانية الجيدة وتحقيق الأهداف.

الدراسة الخامسة:

دراسة عادل محمد دفع الله أبو إدريس، بعنوان (الإدارة المدرسية بمرحلة الأساس، دراسة تحليلية تقويمية بولاية النيل الأزرق) لنيل درجة الدكتوراه فى التربية من جامعة النيلين، عام 1427هـ 2006م.

تهدف الدراسة للتعرف على واقع الإدارة المدرسية بمرحلة الأساس بولاية النيل الأزرق وذلك من خلال الآتي:

1. التعرف على أهم الأعمال والمهام الممارسة للإدارة المدرسية بمرحلة الأساس بولاية النيل الأزرق.

2. التعرف على أهم المشكلات التي تعوق فاعلية الإدارة المدرسية بمرحلة الأساس بولاية النيل الأزرق.

وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج والوصفي وأشتمل مجتمع الدراسة على معلمي ومعلمات مدارس مرحلة الأساس التابعة لوزارة التربية والتعليم بولاية النيل الأزرق وعددهم (3014) معلماً ومعلمة حسب إحصائية عام 2005م، كما أشتمل مجتمع الدراسة على مديري ومديرات مدارس مرحلة الأساس بنفس الولاية وعددهم (240) مديراً ومديرة وكانت عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات بنسبة 10%، وبلغت (301) معلماً ومعلمة، وتم توزيعها على المحليات الخمسة عن طريق العينة الطبقية، فبلغ عدد المعلمين (73) معلماً، والمعلمات (228) معلمة، أما عينة المديرين والمديرات إختارها الباحث بنسبة 50% فبلغت (120) مديراً ومديرة وتم توزيعها عن طريق العينة الطبقية، فبلغ عدد المديرين (95) مديراً، والمديرات (25) مديرة وكانت أداة الدراسة الإستبانة.

وأهم نتائج الدراسة أن درجة أهم الأعمال الممارسة للإدارة المدرسية من وجهة نظر (المعلمين والمعلمات) جاءت متفاوتة، ودون المستوى المطلوب وغلب عليه درجة ممارسة (قليلة)، وأن أهم الأعمال الممارسة للإدارة المدرسية من وجهة نظر (المديرين والمديرات) جاءت متفاوتة وغلب عليها درجة ممارسة (كبيرة)، لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين (المديرين والمديرات) فيما يتعلق بوجهة نظرهم نحو درجة أهم الأعمال والمهام الممارسة تعزى لمتغير الخبرة.



اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الخامسة فى الآتى:  
أ. التعرف على واقع الإدارة المدرسية بمرحلة الأساس والمهام الممارسة.  
ب. درجة ممارسة المديرين والمديرات عالية.

واختلفت معها فى العينة حيث إختارت الدراسة الخامسة عينة طبقية وعينة الدراسة الحالية قصدية.  
وتميزت الدراسة الحالية فى كشف درجة ممارسة المديرين والمديرات فى جانب تحقيق الأهداف التربوية بصفة تفصيلية.

الدراسة السادسة:

دراسة السيد على حمد بابكر، بعنوان (مشكلات الإدارة التربوية وأثارها على التحصيل الدراسي لتلاميذ مرحلة الأساس بمحلية شرق النيل) لنيل درجة الماجستير فى التربية، فى جامعة الخرطوم عام 2006م وقد هدفت الدراسة لتوضيح العلاقة بين إدارة التعليم بالمحلية والتحصيل الدراسي، التعرف على دور كل من الإدارة المدرسية، والإدارة المحلية فى رفع المستوى وتحصيل التلاميذ على مستوى تعليم الأساس. ومنهج الدراسة هو الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من وحدات الإدارة التربوية بشرق النيل وعددها ثمانية بمن يعمل فيها من مديري الإدارات، والعاملون فعلاً فى مدارس مرحلة الأساس فى شرق النيل من مديري مدارس ووكلاء ومعلمين. وعينة الدراسة هى المعلمون فى مرحلة الأساس فى معتمدية شرق النيل الذين شاركوا فى تصحيح شهادة الأساس 2006م، والإداريون والموجهون والمشرفون فى معتمدية شرق النيل المشاركون فى تصحيح شهادة مرحلة الأساس 1 أبريل 2006م ومن الأدوات تم إستخدام الإستبيان.

أهم النتائج:

1. التأمين على أن إدارة التعليم فى شرق النيل تجهز وتعلن بداية كل عام دراسي خطة عمل تستهدف الوصول إلى مستوى عال من التحصيل الدراسي.
2. عندما يضع مدير مدرسة الأساس خطة عمل تغطي المساحة الزمنية التي يمتد عليها العام الدراسي، فإنه يعمل على رفع مستوى التحصيل الدراسي.
3. الموافقة على أن قيام مدير المدرسة بعمل الموجه الفني الدائم بالمدرسة يرتقي بمستوى التحصيل الدراسي.

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السادسة فى الآتى:  
أ. أهمية التخطيط بالنسبة للإدارة المدرسية.



ب. قيام مدير المدرسة بدور الموجه الفني بمدرسته.

واختلفت معها فى العينة حيث إختارت الدراسة السادسة عينة من الإداريين والمعلمين، وعينة الدراسة الحالية هى مديرين ومديرات. وتميزت الدراسة الحالية بكشف قصور فى التخطيط من خلال الواقع الممارس بالمدارس.

الدراسة السابعة:

دراسة المعز محمد أحمد ملاح، بعنوان (المهام الإدارية والإشرافية لمدير مدرسة الأساس، والعقبات التي تواجهه أثناء عمله فى السودان) لنيل درجة الدكتوراه فى جامعة النيلين عام 2001-2003م.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على المهام الإدارية والإشرافية التي يقوم بها مدير مدرسة الأساس كما يراها المدير، وكما يراها المعلم. والتعرف على العقبات والفروق فى درجاتها التي تواجه مديري مدارس الأساس أثناء العمل من وجهة نظر المدير.

وقد أستخدم فى الدراسة المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات مدارس الأساس بولاية غرب كردفان وعددهم (548) مديراً ومديرة، (372) مديراً و (176) مديرة حسب إحصائية 2001م كما شمل المجتمع (6064) معلماً ومعلمة و (61) موجهاً. وعينة الدراسة المديرين (274) أي بنسبة 50% عينة قصدية تمثل الإختلاف أو التوافق البيئي السائد فى المجتمع. الأداة المستخدمة هى الإستبانة. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

1. درجة قيام مديري مدارس الأساس بالمهام الإدارية والإشرافية مرتفعة جداً..
2. عدم وجود فروق جوهرية فى نوع المهام الإدارية والإشرافية يعزى لمتغير الخبرة.
3. توجد فروق جوهرية بين المديرات والمدراء فى درجة القيام بالمهام الإدارية والإشرافية لصالح المديرات.

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابعة فى الآتي:

أ. قيام مدير مدرسة الأساس بالمهام الإدارية مرتفعة.

واختلفت معها فى قيامه بجانبى الإشراف والمتابعة حيث أوضحت الدراسة الحالية قصوراً فى هذا الجانب. وتميزت الدراسة الحالية فى أن خبرة الإدارة المدرسية أسهمت فى تحقيق الأهداف.

الدراسة الثامنة:



دراسة عاطف مصطفى مصطفى المليح، (وظائف وأدوار مديري ومديرات مدارس مرحلة الأساس "دراسة تحليلية تقويمية بمحافظة جبل أولياء") لنيل درجة الماجستير في التربية من جامعة أم درمان الإسلامية عام 2003م. وقد تهدف الدراسة إلى التعرف على أهم الوظائف والأدوار لمدير المدرسة بمرحلة الأساس حالياً بالمدارس. وكذلك التعرف على ترتيب الأدوار حسب الأهمية النسبية للممارسة، أو مدى إدراك المديرين والمديرات لوظائفهم وأدوارهم. وأثر بعض المتغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل الدراسي، التدريب) على الأداء الممارس.

تكونت عينة الدراسة من (100) مدير ومديرة بمدارس الأساس بمحافظة جبل أولياء أي بنسبة 50% الأداة المستخدمة في الدراسة هي الإستبانة.

#### أهم النتائج:

دور المدير تجاه إدارة التعليم يعتبر من أهم الأدوار من حيث الترتيب النسبي الممارس حيث أحتل المركز الأول. لا توجد فروق في الأداء ذات دلالة إحصائية حول الأداء الممارس يعزى لمتغير الجنس (النوع). لا توجد فروق في الأداء ذات دلالة إحصائية حول الأداء الممارس يعزى للمؤهل أو التدريب.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الثامنة في الآتي:

أ. التعرف على أهم الأدوار التي يقوم بها مدير الأساس بالمدرسة.

ب. لا علاقة للنوع في الأداء الممارس.

وتميزت الدراسة الحالية بأن كشفت قصوراً في تدريب المديرين.

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الآتي:

1. كشفت الدراسة الحالية أن الإدارة المدرسية بحسب المواقف تحقق الأهداف التربوية بنسبة كبيرة.

2. كشفت الدراسة الحالية أن خبرة الإدارة المدرسية بالتدريس تسهم في تحقيق الأهداف.

3. لا فروق في تحقيق الأهداف يعزى للأنماط الإدارية.



## أ. مقدمة

يتناول هذا الفصل إجراءات الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث، والتي تعتبر المدخل لساحة الدراسة، حيث يتم عن طريقها توفير البيانات والمعلومات التي تركز عليها الإجابات المتوقعة لأسئلة الدراسة. وتتمثل هذه الإجراءات في وصف الدراسة والخطوات تصميم أداة الدراسة وإجراءات توزيعها واختبار صدقها وثباتها، كذلك كيفية اختبار العينة وتحليل ما جمع عن العينة من بيانات.

ب. منهج الدراسة:

اتبع الباحث المنهج الوصفي في دراسته الميدانية لما تتطلبه الدراسة من بيانات ومعلومات خاصة بمجتمع الدراسة بقصد وصفها وصفاً دقيقاً وتفسيرها تفسيراً علمياً. منسى (2000: 201).

ج. وصف أداة الدراسة:

استخدم الباحث الإستبانة كأداة لجمع المعلومات لأنها تلائم الطريقة الإستطلاعية في جمع المعلومات. كما أنها تعتبر من أهم أدوات المنهج الوصفي في مجال التربية. وهي سلسلة من الأسئلة والمواقف التي تتضمن بعض الموضوعات النفسية والتربوية أو البيانات الشخصية. د. خطوات تصميم الإستبانة:

قام الباحث بتصميم الإستبانة في صورتها الأولية، مستعيناً بالخبرة الشخصية، كذلك من خلال الإطلاع على عدد من الدراسات لمعرفة الأسس العلمية المتبعة في ذلك، ثم تلي ذلك عرض هذه



الإستبانة على الدكتوراة المشرفة على الدراسة (ملحق رقم "1"). وللتأكد من الصدق الظاهري للإستبانة تم عرضها على مجموعة من المحكمين التربويين ممن لديهم الخبرة والكفاءة العلمية في جامعة شندي وبلغ عددهم أربعة محكمين (أنظر ملحق رقم "6"):

طلب منهم الباحث الحُكم على درجة مناسبة الفقرات من حيث صياغتها بنائياً، ولغوياً، ومدى مناسبتها للمقياس الذي صممت من أجله وقد أبدى كل منهم برأيه ومقترحاته.

وبعد الأخذ برأي المحكمين وإجراء التعديلات اللازمة خرجت الإستبانة بصورتها النهائية ملحق رقم "2" حيث جاءت محتوياتها على النحو التالي:

أولاً: القسم (أ) البيانات الشخصية: وتشتمل على: اسم المدرسة، موقع المدرسة، الوظيفة، المؤهل العلمي، تاريخ عمل المدير في مدرسته، سنوات الخبرة السابقة بالتدريس، التدريب على الإدارة المدرسية.

ثانياً: اشتملت الإستبانة على "35" فقرة ناقشت مجالات السلوك الإداري لمدير المدرسة، والأهداف التربوية. ويمكن تفصيلها كالاتي:

1. عدد "20" فقرة في مجال السلوك الإداري. وناقشت كل مجموعة منها نمطاً من أنماط الإدارة المدرسية الأربعة التي تناولتها الدراسة (وهي النمط التسلطي، والنمط الفوضوي، والنمط الديمقراطي، والنمط الدبلوماسي) موزعة كالاتي:

أ. النمط التسلطي تمثله الفقرات: (3)، (7)، (10)، (13)، (17)، (20)

ب. النمط الفوضوي تمثله الفقرات: (6)، (9)، (15)، (18)

ج. النمط الديمقراطي تمثله الفقرات: (2)، (5)، (12)، (14)، (16)، (19)

د. النمط الدبلوماسي تمثله الفقرات: (1)، (4)، (8)، (11)

عدد "15" فقرة في مجال الأهداف التربوية من (21-35)

ه. إجراءات توزيع الإستبانة وجمعها

قام الباحث بتوزيع الإستبانة بمقابلات شخصية بأفراد العينة ضماناً لوصول الإستبانة واسترجاعها وكذلك لتقديم الإجابات لكل الإستفسارات الموجهة بخصوص الإجابة على الفقرات، ولكن في بعض الحالات إستعان الباحث بوسيط لإرسال وجمع الإستبانة وقد تم إسترجاع كل الإستبانات من أفراد العينة.

و. تقنين الإستبانة



1. الثبات: يعتبر شرط ضروري للصدق، ويستحيل دونه تأسيس الصدق وتأكيدده. ولإختبار الثبات قام الباحث بتوزيع الإستبانة على عشرين من أفراد العينة ثم استخدم الباحث معادلة بيرسون لإيجاد معامل الارتباط بين نصفي الإستبانة عن طريق التجزئة النصفية والمعادلة هي:

$$r = \frac{n \text{ مج س ص} - (\text{مج س}) (\text{مج ص})}{\sqrt{[n \text{ مج س}^2 - (\text{مج س})^2] [n \text{ مج ص}^2 - (\text{مج ص})^2]}}$$

وقد جاءت قيمة  $r = 0.923$  (وهذا يدل على أن هناك ارتباط قوي) بعد ذلك طبق الباحث معادلة الثبات وهي  $\frac{r \times 2}{r+1}$  وجاءت قيمة معامل الثبات  $= 0.958$

2. الصدق: يمثل الشرط الأهم من شروط صلاحية المقياس التربوي. وقد سبقت الإشارة إلى الصدق الظاهري عن طريق التحكيم لدى عدد من المحكمين، أما الصدق المعاملي فقد تم حسابه عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات بالمعادلة التالية  $\sqrt{\frac{r \times 2}{r+1}}$  ، وقد جاءت قيمة الصدق المعاملي  $= 0.9789$  ملحق رقم (3). (وهذا يدل على صدق عالي) ز. مجتمع الدراسة:

تضمن مجتمع الدراسة مديري ومديرات مدارس مرحلة الأساس بوحدة ريفي شندي للعام الدراسي 2010/2009م ونجد أن أفراد المجتمع "58" مديراً ومديرة. ح. عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من كل مجتمع الدراسة حيث اخذ الباحث المجتمع كعينة قصدية وزعت خلالها الإستبانات بطريقة غطت كل المجتمع ثم جمعت الإستبانات وكانت النتائج على النحو التالي:

1. نسبة المستجيبين من شمال شندي 24 مديراً ومديرة. ويمثلون نسبة 100% من المجتمع الكلي بشمال شندي.



2. نسبة المستجيبين من جنوب شندي 34 مديراً ومديرة. ويمثلون نسبة 100% من المجتمع الكلي بجنوب شندي.  
ط. وصف عينة الدراسة:

بعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة بغرض تفسير المعلومات وفقاً لطبيعة ما ورد من بيانات في الإستبانة، توصل الباحث للنتائج التالية:

جدول رقم (1-3)

منطقة المدرسة	عدد المدارس	النسبة المئوية
شمال شندي	24 مدرسة	41.38%
جنوب شندي	34 مدرسة	58.62%
المجموع	58 مدرسة	100%

يوضح أفراد العينة من حيث موقع المدرسة من الجدول رقم (1-3) يتضح أن عدد المدارس في وحدة ريفي شندي جنوب مدينة شندي أكبر من عدد المدارس شمال مدينة شندي.

جدول رقم (2-3)

رقم	المنطقة	مدير	النسبة للمجتمع الكلي	مديرة	النسبة للمجتمع الكلي
1-	شمال شندي	13	22.41%	11	18.97%
2-	جنوب شندي	20	34.48%	14	24.14%

يوضح أفراد العينة من حيث النوع من الجدول (2-3) نجد أن في شمال شندي المديرين أعلى من نسبة المديرات بـ 3.44% كما نجد في جنوب شندي أن نسبة المديرين أعلى من نسبة المديرات بـ 10.34% وبصفة عامة نسبة المديرين أعلى من نسبة المديرات بـ 13.78%

جدول رقم (3-3)

المنطقة	ثانوي	معاهد معلمين	جامعي
جنوب شندي	23	6	5



شمال شندي	8	1	15
-----------	---	---	----

يوضح المؤهلات العلمية لأفراد العينة من الجدول رقم (3-3) نلاحظ أن الغالبية في إدارة المدارس في جنوب شندي لحملة الشهادة السودانية، بينما غالبية مدرء مدارس شمال شندي لحملة الشهادة الجامعية، بينما يتفوق مديري جنوب شندي في الذين يحملون شهادة معاهد المعلمين مقارنة بشمال شندي.

#### جدول رقم (4-3)

المنطقة	(3-1) سنوات	(7-4) سنوات	(10-8) سنوات	(11) فأكثر
شمال شندي	11	6	1	6
جنوب شندي	5	13	5	11

يوضح تاريخ عمل المديرين في مدارسهم الحالية نلاحظ من جدول رقم (4-3) أن معدل إستقرار المديرين والمديرات في جنوب شندي أكبر من معدل استقرارهم في شمال شندي. ويتضح ذلك في أن عدد المديرين الذين بقوا في مدارسهم أكثر من (11) سنة عددهم (11) مدير ومديرة بينما نجدهم في شمال شندي (6) مديراً ومديرة، والذين بقوا بمدارسهم فترة ما بين (10-8) سنوات عددهم 5 مدرء في جنوب شندي بينما نجد مدير واحد في شمال شندي بقى ما بين (10-8) سنوات. أما الذين بقوا في مدارسهم فترة أقل من 3 سنوات في شمال شندي عددهم (11) مديراً ومديرة بينما نجدهم في جنوب شندي (5) مدرء فقط.

#### جدول رقم (5-3)

المنطقة	(10-1) سنوات	(20-11) سنوات	(30-21) سنوات	(31) فأكثر
شمال شندي	-	01	12	11
جنوب شندي	-	06	22	6

يوضح عدد سنوات الخبرة السابقة في التدريس لأفراد العينة



نلاحظ في الجدول رقم (3-5) أن حوالي 95.83% من المديرين والمديرات في الريف الشمالي خبرتهم السابقة في التدريس من (21) سنة فصاعداً. أما في الريف الجنوبي نجد أن حوالي 82.35% من المديرين والمديرات سنوات الخبرة لديهم من (21) سنة فصاعداً. أما لكل وحدة نلاحظ أن سنوات الخبرة للمديرين والمديرات من (21) سنة فصاعداً تمثل نسبة 87.93% بينما الذين تتراوح ما بين (11-20) سنة عددهم سبعة فقط ويمثلون نسبة 12.07%. كما نلاحظ أن في كل الوحدة لا يوجد مديراً ومديرة خبرته أقل من (10) سنوات.

جدول رقم (3-6)

المنطقة	الذين شاركوا	نسبتهم المئوية	الذين لم يشاركوا	نسبتهم المئوية
شمال شندي	04	16.67%	20	83.33%
جنوب شندي	14	41.18%	20	58.82%

يوضح اشتراك مديري ومديرات المدارس في دورات تدريبية خاصة بإدارة المدرسة  
نلاحظ في الجدول رقم (3-6) أن عدد الذين نالوا تدريباً على الإدارة المدرسية في شمال شندي عددهم أربعة فقط ويمثلون نسبة 16.67% من المديرين في شمال شندي. وعدد (20) مديراً ومديرة لم يدرّبوا على الإدارة المدرسية ونسبتهم 83.33% من المديرين والمديرات. أما في جنوب شندي نجد أن الذين أتيحت لهم فرصة التدريب على الإدارة المدرسية عدد (14) مديراً ومديرة ويمثلون نسبة 41.18% من المديرين والمديرات. والذين لم يدرّبوا (20) مديراً ومديرة ويمثلون نسبة 58.82%. أما في كل الوحدة عدد الذين شاركوا في دورة تدريبية خاصة بإدارة المدرسة عددهم (18) مديراً ومديرة بنسبة 31.03% والذين لم ينالوا تدريب على الإدارة المدرسية عددهم (40) مديراً ومديرة يمثلون نسبة 68.97%.

ي. التحليل الإحصائي: برنامج Spss

♣ استخدام الباحث معامل ارتباط بيرسون.

♣ النسب المئوية.

♣ كا<sup>2</sup>.

ملحق رقم (4)



#### أ. مقدمة

يتناول الباحث في هذا الفصل عرض وتحليل المعلومات التي جمعها من إجابات أفراد العينة بخصوص السلوك الإداري لمدير المدرسة وعلاقته بتحقيق الأهداف التربوية للإدارة المدرسية واستخلاص النتائج وتحليل البيانات إحصائياً أستخدم الباحث طريقة النسبة المئوية واختيار ك<sup>2</sup>.  
ب. عرض وتحليل المعلومات:

المحور الأول: السلوك القيادي لمدير المدرسة

جدول رقم (4-1):

الإجابات	العدد	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المعنوية
أوافق بشدة	29	%50		
أوافق	28	%48	26.103	0.000
لا أوافق	01	%1.7		
المجموع	58	%100		

يناقش المدير مشكلات المدرسة مع المدرسين ذوي النفوذ أولاً قبل عرضها في إجتماع أسرة المدرسة  
يتضح من الجدول رقم (4-1) أن (57) مديراً ومديرة أجابوا بالموافقة بنسبة (98.3%) وأن مدير واحد بنسبة (1.7%) أجاب بعدم الموافقة، وأن كا<sup>2</sup> دالة إحصائية عالية عند مستوى الدلالة (0.05) عند درجة الحرية (2). هذا العرض يبين أن (57) بنسبة (98%) مديراً ومديرة من أصل (58) مدير ومديرة نمطهم الإداري دبلوماسي، يناقشون مشاكل المدرسة مع المدرسين ذوي النفوذ أولاً، ومن إيجابيات هذا تجعلهم يستميلون إليهم هؤلاء المعلمين، ويتوصلون معهم إلى رؤية حول المشكلات مما يسهل على المدير إتخاذ القرارات وإختصار زمن الإجتماع مع ضمان عدم طرح



اقتراح مضاد من ذوي النفوذ، أما إذا لم يناقش المدير مع ذوي النفوذ أولاً مشكلات المدرسة، ربما أفضل ذلك خطته، واتسمت الإجتماعات بالشد والجذب، ولم تتوصل إلى حلول مناسبة، وهذا ما يطبقه مدير واحد بوحدة ريفي شندي. ومن خلال النسبة المئوية و كا<sup>2</sup> التي تشير إلى الموافقة وعليه يؤمن الباحث على أن المدير يناقش مشكلات المدرسة مع المدرسين ذوي النفوذ قبل عرضها في إجتماع أسرة المدرسة.

جدول رقم (4-2):

الإجابات	العدد	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المعنوية
أوافق بشدة	18	31.0%	10.828	0.013
أوافق	23	39.7%		
محايد	09	15.5%		
لا أوافق	08	13.8%		
لا أوافق بشدة	00	0%		
المجموع	58	100%		

يفوض المدير المعلمين ببعض الواجبات مع منحهم السلطات التي تتكافأ معها

يوضح الجدول رقم (4-2) أن عدد (41) مديراً ومديرة بنسبة (70.7%) يوافقون على تفويض سلطاتهم، وتحفظ (9) بنسبة (15.5%)، في حين رفض (8) من المديرين والمديرات بنسبة (13.8%) تفويض سلطاتهم وأن كا<sup>2</sup> دالة إحصائية عند (0.05) بدرجة حرية (4).

يلاحظ الباحث من الجدول أن (18) مدير ومديرة بنسبة (31%) يفوضون سلطاتهم بشدة، وأن (23) مدير ومديرة بنسبة (39.7%) يوافقون على تفويض السلطات ولكن بدرجة أقل من الفئة الأولى وهي دلالة على أن نمطهم في الإدارة ديمقراطي. وأن (8) مدراء ومديرات بنسبة (13.8%) لا يفوضون سلطاتهم، وهم بذلك يمارسون نمطاً دكتاتورياً، في حين تحفظ (9) منهم بنسبة (15.5%) على تفويض السلطات والواجبات.

يرى الباحث أن تفويض السلطات والواجبات تعرف مدير المدرسة الفروق في الميول والإتجاهات والقدرات والإستعدادات للمعلمين العاملين معه. ويظهر مواهبهم، وتجعل هؤلاء



المعلمين أكثر إنتاجاً وسعادة وتكون مشاركتهم فعالة في تحديد سياسات المدرسة وينمو شعورهم بالمسئولية . أما إذا استأثر مدير المدرسة بكل السلطات والقرارات فإنه يضعف ثقة المعلمين في إمكاناتهم وقدراتهم ولا يتيح لهم فرصة التدريب على الأعمال الإدارية وممارسة تحمل المسؤولية ويتضح أن نسبة المديرين الذين يفوضون سلطاتهم عالية ويعتقد الباحث أن ذلك نتاج خبراتهم الطويلة بالتدريس حيث أن نسبة ( 87.93 % ) خبراتهم تتعدى (21) عام وهذا ما يوضحه الجدول رقم (3-5) وبناء على النسبة العالية للموافقة ودلالة كا<sup>2</sup> تؤكد الدراسة أن المديرين والمديرات بوحدة ريفي شندي يفوضون سلطاتهم للمعلمين .

جدول رقم (4-3)

الإجابات	العدد	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المقروءة
أوافق بشدة	25	43.1%		
أوافق	33	56.9%	1.103	294
محايد	0	0%		
لا أوافق	0	0%		
لا أوافق بشدة	0	0%		
المجموع	58	100%		

يخطط المدير بنفسه وهو مركز اتخاذ القرار في مدرسته يوضح الجدول رقم (3-4) أن كل أفراد العينة، بنسبة (100%) يوافقون على أن المدير يخطط بنفسه، وأن كا<sup>2</sup> دالة إحصائية عادية عند مستوى (0.05) بدرجة حرية (1).

يلاحظ الباحث أن (25) مدير ومديرة بنسبة (43.1%) يخططون بأنفسهم وهم مركز القرار في مدارسهم ويتشددون في ذلك، وأن (33) مدير ومديرة بنسبة (56%) يمارسون التخطيط، ويستنتج الباحث من هذه النتيجة أن كل المديرين والمديرات تسلطيون ودكتاتوريون في إتخاذ القرارات (وهذا ليس نمط دائم لديهم لأن الجدول رقم (4-2) أوضح أنهم ديمقراطيون في جانب آخر).

وعندما يخطط مدير المدرسة بنفسه ويتخذ القرارات يجعل دور المدرس دوراً ثانوياً، ويسبب له القلق مما يخلق روح التبرم والعدوانية وشيوع السلوك الإعتمادي ويخلف تنظيمات بين المعلمين



بإمكانها أن تعيق العمل وبالتالي فشل الإدارة فى تحقيق الأهداف. ويؤكد هذا ما ذكره العرفي (2000، 12-13): (يخيل فيه المدير لنفسه أن مدرسته كتيبة من الجند، هو قائدها المظفر، وهذا النمط مستبعد وغير مطلوب فى مدارسنا الحاضرة).

ومن خلال خبرة الباحث لاحظ أن العمل مع مثل هذا المدير مرتبط بوجود المدير مع كثرة الغايات وسط المعلمين.

ومن خلال النسبة المئوية ودلالة كا<sup>2</sup> فالمديرين والمديرات بوحدة ريفي شندى يخططون بأنفسهم وهم مركز إتخاذ القرار. وهم بذلك دكتاتوريون فى مجال التخطيط وإتخاذ القرارات مما أثر سلباً فى تحقيق الهدف التربوي الخاص بالتخطيط الذي يبينه الجدول رقم (4-30).  
جدول رقم (4-4):

الإجابات	العدد	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المقروءة
أوافق بشدة	24	41.4%		
أوافق	32	55.2%	52.483	0.000
محايد	01	1.7%		
لا أوافق	01	1.7%		
لا أوافق بشدة	0	0%		
المجموع	58	100%		

يجاري المدير كل واحد على قدر عقله وميوله وفى النهاية ينفذ ما يريده

يبين الجدول رقم (4-4) أن (56) مدير ومديرة أجابوا بالموافقة بنسبة (96.6%) وأجاب مدير واحد أو مديرة بنسبة (1.7%) بعدم الموافقة فيما تحفظ واحد وأن كا<sup>2</sup> دالة إحصائية عالية عند مستوى الدلالة (0.05) عند درجة حرية (3). يتضح من العرض السابق أن (56) مدير ومديرة بنسبة (96.6%) يجارون كل معلم على قدره وميوله وفى النهاية ينفذون ما يريدون مما يؤكد أن نمطهم دبلوماسي، فى حين لا يميل لهذا النمط مدير واحد أو مديرة وهذا لصالح النمط الديمقراطي.

عندما يجاري المدير كل معلم، هذا الأسلوب يؤدي إلى إنتظام العمل فى المدرسة، ويشعر كل معلم بأهميته، إلا أن المدير يعلن الشورى دهاءً ولا ينفذ إلا ما يريده، وهذا الأسلوب على



المدى الطويل يضعف الثقة بين المدير ومعاونيه مما يؤثر سلباً على تحقيق الإدارة لأهدافها. ومن خلال النسبة العالية للموافقة، ودلالة كا<sup>2</sup> التي تشير إلى الموافقة يكون لصالح الفرض الجاري المدير كل واحد على قدر عقله وميوله وفي النهاية ينفذ ما يريده. وهذا ما يعرف بالنمط الإداري الدبلوماسي.

جدول رقم (4-5):

الإجابات	العدد	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المقروءة
أوافق بشدة	26	44.8%		
أوافق	20	34.5%	40.448	0.000
محايد	01	1.7%		
لا أوافق	04	6.9%		
لا أوافق بشدة	07	12.1%		
المجموع	58	100%		

المدير يراقب ويوجه المدرسين بإعتدال يتضح من الجدول رقم (4-5) أن (46) مدير ومديرة بنسبة (79.3%) أجابوا بالموافقة، وأن (11) مدير ومديرة بنسبة (19%) أجابوا بعدم الموافقة. وأن كا<sup>2</sup> دالة إحصائية عالية عند مستوى (0.05) بدرجة حرية (4).

من العرض يتضح أن (46) مدير بنسبة (79.3%) يوجهون ويراقبون معلمهم بإعتدال ودلالة ذلك أنهم ديمقراطيون وأن (4) مدراء بنسبة (6.9%) لا يوافقون على ذلك، وهذا يعني أنهم تسلطيون نوعاً ما في هذه الناحية، في حين نجد (7) بنسبة (12.1%) تسلطيون في توجيه ومراقبة المعلمين حيث يضعون التعليمات والتوجيهات والمدرسون يتبعون ذلك سواء كان ملائماً أو غير ملائم. مما يؤدي إلى التذمر.



أما أسلوب مراقبة وتوجيه المعلمين بإعتدال يقول فيه عليان عبد الله الحولي (009، بدون): (يعطي المرؤوسين إحتراماً وأهمية فى العمل، ويعتمد على التأثير والإقناع، والحوار، بعيداً عن التهديد والتخويف).

يرى الباحث أن الإعتدال فى المراقبة والتوجيه يجعل مدير المدرسة يوجه العملية التعليمية نحو مسارها الصحيح وفى نفس الوقت يحافظ على علاقات إنسانية جيدة مع معلميه. ومن خلال النسبة العالية للموافقة ودلالة كا<sup>2</sup> للموافقة أيضاً يستنتج الباحث أن الإدارة المدرسية بوحدة ريفي شندي توجه وتراقب المدرسين بإعتدال. وهذا يرجح النمط الديمقراطي

جدول رقم (4-6):

الإجابات	العدد	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المقروءة
أوافق بشدة	16	27.6%		
أوافق	28	48.3%	21.034	0.000
محايد	09	15.5%		
لا أوافق	05	8.6%		
لا أوافق بشدة	0	0%		
المجموع	58	100%		

إجتماعات أسرة المدرسة تكون إجتماعات طويلة يوضح الجدول رقم (4-6) أن عدد (44) مدير ومديرة بنسبة (75.9%) أجابوا بالموافقة، وأن عدد (9) منهم بنسبة (15.5%) أجابوا بالحياد، وأن (5) أجابوا بعدم الموافقة بنسبة (8.6%). وأن كا<sup>2</sup> دالة إحصائية عالية عند مستوى (0.05) بدرجة حرية (3).

يلاحظ الباحث أن نسبة (75.9%) من المديرين إجتماعاتهم مع أسرة المدرسة طويلة يسمح فيها بنقاشات مطولة، ويترك فيها حرية للمعلمين وهذا يدل على نمط فوضوي فى للإدارة. مثل هذه الإجتماعات عادة لا تخرج بقرارات مفيدة وأن خرجت بقرارات فهى غير ملزمة ولا تنفذ. فى حين تحفظ (9) مدراء بنسبة (15.5%) على عقد الإجتماعات الطويلة وهذا يدل على أن نمطهم وسط بين الفوضوي والدكتاتوري، ويميلون للديمقراطية، أما عدد (5) مدراء بنسبة



(8.6%) لا يعقدون إجتماعات طويلة وهي دلالة على أنهم يمارسون النمط الدكتاتوري فى إدارة إجتماعاتهم حيث تقتصر على إلقاء التعليمات والأوامر .  
ومن دلالة كا<sup>2</sup> على الموافقة، ونسبة الموافقة العالية يكون ذلك لصالح النمط الفوضوي، وأن إجتماعات أسرة المدرسة تكون إجتماعات طويلة، ولا تخرج بقرارات فاعلة مما يؤثر سلباً على تحقيق الأهداف.

جدول رقم (4-7):

الإجابات	العدد	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المقروءة
أوافق بشدة	01	1.7%	92.172	0.000
أوافق	04	6.9%		
محايد	02	3.4%		
لا أوافق	40	69.0%		
لا أوافق بشدة	11	19.0%		
المجموع	58	100%		

لا يهتم المدير بالجوانب الإنسانية فى تصريف أعماله الإدارية

من الجدول رقم (4-7) أن عدد (51) مدير ومديرة بنسبة (88%) أجابوا بعدم الموافقة، وأن عدد (2) أجابوا بمحايد، وأن (5) بنسبة (8.6%) أجابوا بالموافقة. وأن دالة إحصائية عالية عند مستوى الدلالة (0.05) عند درجة حرية (4).

يلاحظ الباحث من خلال العرض السابق أن مدير واحد أو مديرة بنسبة (1.7%) لا يعطي الجوانب الإنسانية أي اعتبار فى تصريف أعماله الإدارية فهو بالتالي تسلطي بشدة مع معلميه، وأن (4) مدراء أو مديرات بنسبة (6.9%) تسلطيون بدرجة أقل فى الجوانب الإنسانية، فى حين تحفظ مديرين بنسبة (3.4%) فى دلالة على أنهم يهتمون بالجوانب الإنسانية أحياناً ولا يهتمون بها أحياناً أخرى فهم فى هذا الجانب الإنساني ديمقراطيون تسلطيون.



أما عدد (40) مدير ومديرة بنسبة (69%) يهتمون بالجوانب الإنسانية فهم ديمقراطيون، وأن (11) مدير ومديرة بنسبة (19%) يهتمون جداً بالجوانب الإنسانية لدرجة تجعلهم قريبين إلى النمط الفوضوي في هذا الجانب، وإهتمام المدير بالجوانب الإنسانية وإحساسه بهموم ومشاكل معلميه وتقديره لظروفهم وعدم إعتماده على اللوائح والقوانين فقط، يدفعهم لإحترامه، والتعاون معه، وبذل مزيد من الجهد وبملاحظة النسبة العالية للرفض ودلالة كا<sup>2</sup> على عدم الموافقة، تكون النتيجة أن المدير يهتم بالجوانب الإنسانية في تصريف أعماله الإدارية. وهذا أسهم في تحقيق هدف تربيوي في الدراسة الحالية هو توفير العلاقات الإنسانية الجيدة بين العاملين في المدرسة، جدول رقم (4-23) الذي بين أن المدير يساعد المعلمين في حل مشاكلهم.

جدول رقم (4-8)

الإجابات	العدد	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المقروءة
أوافق بشدة	18	31%		
أوافق	23	39.8%	26.655	0.000
محايد	05	8.6%		
لا أوافق	10	17.2%		
لا أوافق بشدة	2	3.4%		
المجموع	58	100%		

مدير المدرسة لين الجانب حلو الحديث يتضح من الجدول رقم (4-8) أن عدد (41) مدير ومديرة أجابوا بأوافق، وأن عدد (5) منهم بنسبة (8.6%) أجابوا بمحايد. وأن (12) مدير ومديرة أجابوا بلا أوافق وأن كا<sup>2</sup> دالة إحصائية. لاحظ الباحث أن عدد (18) مدير ومديرة بنسبة (31%) دبلوماسيون بدرجة كبيرة في تعاملهم وحديثهم مع المعلمين، وأن عدد (23) مدير ومديرة بنسبة (39.8%) يمارسون النمط الدبلوماسي بدرجة أقل، في حين تحفظ (5) من المديرين والمديرات بنسبة (8.6%) مما يعني أنهم يتعاملون بالشدة وغلظ الحديث أحياناً، وباللين وحلو الحديث أحياناً أخرى، فهم أقرب إلى الديمقراطية الملتزمة. أما عدد (12) مدير بنسبة (20.6%) لا يتعاملون باللين وحلو الحديث وذلك يدل على أنهم تسلطيون. ومن إيجابيات المدير لين الجانب نجد الجميع راضين عنه، ويجدون أعماله قيمة وعظيمة، مما يعطيه القدرة على توجيه الفكر الجماعي في مدرسته بإتجاه تحقيق



الأهداف. أما الأخذ بالشدة الذي يمارسه بعض المديرين فإنه يخلق الجفوة بينهم والمعلمين، ويوتر الجو المدرسي، ويجعل المعلمين يعملون تحت ضغط نفسي، وهذا يقلل عطاؤهم وإنتاجهم وبالتالي الفشل في تحقيق الأهداف.

وبملاحظة النسبة العالية لصالح الموافقة، ودلالة (كا<sup>2</sup>) العالية عند مستوى الدلالة (0.05) بدرجة حرية (4) لصالح الموافقة، من ذلك نقبل الفرض بأن مدير المدرسة لين الجانب حلو الحديث. وهذا يرجح النمط الدبلوماسي، وكان له أثراً إيجابياً في تحقيق الأهداف لأن المدرسين راضين عن هذا المدير ونمطه مما وفر علاقات إنسانية جيدة أسهمت في تحقيق الأهداف التربوية.

جدول رقم (4-9)

الإجابات	العدد	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المقروءة
أوافق بشدة	21	36.2%		
أوافق	32	55.2%	44.207	0.000
محايد	01	1.7%		
لا أوافق	04	6.9%		
لا أوافق بشدة	0	0%		
المجموع	58	100%		

كل ما يأمله المدير من المجتمعات أن يوجه كل معلم في عمله دون إجبار

يتضح من الجدول رقم (4-9) أن (53) مدير ومديرة بنسبة (91.4%) أجابوا بالموافقة، وأن مدير واحد أو مديرة بنسبة (1.7%) أجاب بمحايد في حين رفض (4) منهم بنسبة (6.9%). وأن كا<sup>2</sup> دالة إحصائية عالية عند مستوى الدلالة (0.05) بدرجة حرية (3).

لاحظ الباحث أن نسبة (91.4%) الذين أجابوا بالموافقة بأن هدفهم في المجتمعات كثرة المناقشة واتخاذ قرارات غير ملزمة مما يدل على نمط فوضوي في الإدارة.

يعتبر تضيق الوقت والجهد خاصة مع المعلمين الذين تنخفض عندهم درجة تحمل المسؤولية مما يضيع هبة الإدارة ويفشل أهدافها. ونجد عدد (4) مدراء بنسبة (6.9%) يوجهون المعلمين ويلزمونهم بالتوجيهات، وهذا يؤكد أنهم تسلطيون في هذا الجانب. في حين نجد مدير واحد بنسبة (1.7%) أتخذ موقفاً وسطاً في تنفيذ قرارات المجتمعات يتشدد أحياناً، ويتساهل



أحياناً، فهو أقرب إلى النمط الديمقراطي. وبدلالة النسب المئوية العالية لصالح الموافقة ودلالة كا<sup>2</sup> لصالح الموافقة تؤكد النتيجة بأن كل ما يأمله المدير من الاجتماعات أن يوجه كل معلم في عمله دون إجبار. وهذا أتاح للمعلمين تنفيذ رؤاهم التي كان لها الأثر الإيجابي في تحقيق هدف بناء شخصية التلميذ علمياً ورفع تحصيلهم جدول رقم (4:27).

جدول رقم (4-10)

الإجابات	العدد	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المقروءة
أوافق بشدة	20	%34.5		
أوافق	32	%55.1	41.448	0.000
محايد	03	%05.2		
لا أوافق	03	%5.2		
لا أوافق بشدة	0	%0		
المجموع	58	%100		

يتصف المدير بالحزم والإنضباط الشديد ويتضح من الجدول رقم (4-10) أن عدد (52) مدير ومديرة بنسبة (89.6%) أجابوا بالموافقة، وأن عدد (3) منهم أجابوا بمحايد بنسبة (5.2%) في حين أجابوا بعدم الموافقة عدد (3) بنسبة (5.2%) وأن كا<sup>2</sup> دالة إحصائية عالية عند مستوى الدلالة (0.05) بدرجة حرية (4). لاحظ الباحث أن (52) يمارسون الحزم والإنضباط الشديد وهذا يدل على أنهم تسلطيون، يعتقدون أن القوانين وحدها هي التي تدير المدرسة، دون إعطاء اعتبار للجوانب الإنسانية وهذا النوع من المديرين يكون كثير الأوامر والنواهي، ويستأثر بالسلطة، والنتيجة دائماً ما تنشأ مراكز قوة مناهضة له، يؤدي إلى فشل المدرسة في تحقيق أهدافها. كما أن (3) مدراء ومديرات بنسبة (5.2%) لا يعتقدون في الحزم فهم فوضويون وهذا نمط أيضاً يؤدي إلى الفشل، أما عدد (3)



مدراء (5.2%) يمارسون الحزم والإنضباط فى بعض الموافق فهم متحفظون على الإفراط فى الحزم فهم بذلك أقرب إلى النمط الدبلوماسي.

وبملاحظة النسبة العالية للموافقة، ودلالة كا<sup>2</sup> على الموافقة تؤكد الدراسة أن المدير بوحدة ريفي شندي يتصف بالحزم والإنضباط الشديد. مما أدى إلى بعض القصور فى تحقيق الهدف التربوي الخاص بالتخطيط (جدول (4-30) والهدف التربوي الخاص بالعلاقات الإنسانية بالمدرسة (جدول رقم (4:28)).

جدول رقم (4-11)

الإجابات	العدد	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المقروءة
أوافق بشدة	25	%43.1		
أوافق	20	%34.5	36.828	0.000
محايد	07	%12.1		
لا أوافق	05	%8.6		
لا أوافق بشدة	01	%1.7		
المجموع	58	%100		

المدير لا يلقي أوامر للمعلمين يتضح من الجدول رقم (4-11) أن عدد (45) مدير ومديرة بنسبة (77.6%) أجابوا بالموافقة، وأن عدد (7) منهم بنسبة (12.1%) أجابوا بالحياد، فى حين أجاب بعدم الموافقة (6) بنسبة (10.3%). وأن كا<sup>2</sup> دالة إحصائية عالية عند مستوى الدلالة (0.05) عند درجة حرية (4). من العرض السابق يتضح أن (45) مدير بنسبة (77.6%) لا يميلون إلى إلقاء الأوامر للمعلمين، فهم يعتقدون فى الديمقراطية، يوجهون بطريقة لبقة والمدير بهذه الصفات يكون نمطه دبلوماسي، وهذا النمط قد تكون له بعض الثمرات العاجلة فى إنتظام العمل، ونجد عدد (7) من المديرين والمديرات بنسبة (12.1%) تحفظوا على عدم إلقاء الأوامر فى حين أيد عدد (5) بنسبة (8.6%) إلقاء الأوامر للمعلمين وتشدد مدير آخر فى إلقاء الأوامر، وهذا يدل على أنه يوجد عدد



(6) من المديرين والمديرات بنسبة (10.3%) تسلطيون، ودائماً يلقون الأوامر وهذا أسلوب يؤدي إلى عدم إحترام شخصية المدير ولا يحفز على العمل معه. وبملاحظة النسبة العالية للموافقة ودلالة كا<sup>2</sup> العالية لصالح الموافقة يستنتج أن المدير بوحدة ريفي شندي لا يلقي الأوامر للمعلمين. وهذا أدى إلى تحقيق الهدف التربوي الخاص بوجود علاقات إنسانية جيدة مما أسهم بإيجابية فى تحقيق الأهداف التربوية فى جانب الإهتمام بتحصيل التلاميذ وتوفير الأنشطة التي تنمي شخصياتهم.

جدول رقم (4-12)

الإجابات	العدد	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المقروءة
أوافق بشدة	24	%41.4		
أوافق	30	%51.7	19.172	0.000
محايد	0	%0		
لا أوافق	04	%6.9		
لا أوافق بشدة	0	%0		
المجموع	58	%100		

يتقبل المدير النقد ويعترف بالخطأ يتضح فى الجدول رقم (4-12) أن عدد (54) من أفراد العينة بنسبة (93.1%) أجابوا بالموافقة، وأن عدد (4) منهم أجابوا بعدم الموافقة، وأن كا<sup>2</sup> دالة إحصائية عالية عند مستوى (0.05) درجة حرية (2). من الجدول نجد (54) مدير ومديرة بنسبة (93.1%) يتقبلون النقد ويعترفون بالخطأ مما يدل على أنهم ديمقراطيون.

فالنقد الهادف البناء مطلوب ويجعل العملية التعليمية تسير فى مسارها الصحيح، لأن المدير مهما بلغ من العلم والخبرة فإنه بشر يخطئ ويصيب، واعترافه بالخطأ يشجع معلميه على تبصيره به والتشاور معه بوضوح، وهذا يدفعهم إلى تبني العمل وحبهم له، وعملهم مع بعضهم كمجموعة متعاونة. فى حين رفض (4) مدراء بنسبة (6.9%) تقبل النقد والإعتراف بأخطائهم، فهو أسلوب تسلطي يعتقد فيه المدير بأن السلطة منحت له وحده، وعلى المعلمين تنفيذ ما يريده



دون نقاش. عدم الإعراف بالخطأ يؤدي إلى خلق علاقات إنسانية غير سليمة، ويؤدي إلى عدم الرضى لأن المعلم يؤدي عملاً لا يؤمن بجدواة. فمن النسبة العالية للموافقة ودلالة كا<sup>2</sup> لصالح الموافقة عليه فإن المدير بوحدة ريفي شندي يتقبل النقد ويعترف بالخطأ مما كان له الأثر الإيجابي فى تحقيق الأهداف التربوية.

جدول رقم (4-13)

الإجابات	العدد	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المقروءة
أوافق بشدة	20	%34.5		
أوافق	34	%58.6	23.310	0.000
محايد	0	%0		
لا أوافق	04	%6.9		
لا أوافق بشدة	0	%0		
المجموع	58	%100		

يستخدم المدير أسلوب التهديد والتخويف لأن المدرسين كسالى يتضح من الجدول رقم (4-13) أن عدد (54) من أفراد العينة بنسبة (93.1%) أجابوا بالموافقة، وأن (4) منهم بنسبة (6.9%) أجابوا بعدم الموافقة. وأن كا<sup>2</sup> دالة إحصائية عالية عند مستوى دلالة (0.05) عند درجة حرية (2).

يشير الجدول إلى أن (54) مدير ومديرة بنسبة (93.1%) يستخدمون أسلوب التهديد والتخويف، وهذا يدل على أنهم تسلطيون (وهذه النتيجة تتعارض مع نتيجة الجدول رقم (4-12) التي أوضحت أن نفس هذا العدد ديمقراطيون، مما يجعل الباحث يستنتج أن النمط الإداري مرتبط بالأفراد وبحسب المواقف). والمدير الذي يعتقد أن المدرسين كسالى ويستخدم أسلوب التخويف ويعتقد أن من واجبه تقرير ما يجب أن يعمل بالطريقة التي يراها، هذا فيه تجاهل للفروق الفردية بين المعلمين، وعدم تقدير للنواحي الإنسانية ويحدث هذا عادة فى التأخير فى



دخول الحصص، أو الخروج قبل نهايتها، أو التباطؤ في القيام ببعض الواجبات. لم يوافق عدد (4) من المديرين بنسبة (6.9%) على أسلوب التهديد وهم بذلك ديمقراطيون. وبملاحظة النسبة العالية للموافقة ودلالة كا<sup>2</sup> العالية للموافقة فالمدير بوحدة ريفي شندي يستخدم أسلوب التهديد والتخويف. وهذا أدى إلى بعض القصور في تحقيق الهدف التربوي الخاص بتوفير العلاقات الإنسانية الجيدة بين العاملين في المدرسة (جدول رقم (4:28) وعدم تحقق الهدف الخاص بالتخطيط (4-30) لأن المديرين يخططون بأنفسهم.

جدول رقم (4-14)

الإجابات	العدد	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المقروءة
أوافق بشدة	24	41.4%		
أوافق	30	51.7%	19.172	0.000
محايد	0	0%		
لا أوافق	4	6.9%		
لا أوافق بشدة	0	0%		
المجموع	58	100%		

العمل الإداري في المدرسة مؤسس على الشورى  
يتضح من الجدول رقم (4-14) أن عدد (54) من أفراد العينة بنسبة (93.1%) أجابوا بالموافقة، وأن عدد (4) منهم بنسبة (6.9%) أجابوا بعدم الموافقة وأن كا<sup>2</sup> دالة إحصائية عالية عند مستوى الدلالة (0.05) بدرجة حرية (2).

يشير الجدول إلى أن (54) مدير بنسبة (93.1%) يعتمدون الشورى في تسيير أعمالهم الإدارية. وهو نهج يتماشى مع تعاليم الإسلام "..... وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ" (آل عمران "159") وفيه نزول على رأى الجماعة (رأى صواب يحتمل الخطأ ورأى غير خطأ يحتمل الصواب) ويعطي المعلمين أهمية في العمل ويعتمد على التأثير والإقناع، وبالتالي يطلق قدراتهم ويظهر مواهبهم، وهؤلاء المديرين يتبعون نهجاً ديمقراطياً، وهذه النتيجة تؤكد نتيجة الجدول رقم (4-12) والذي فيه نفس هذا العدد الذي ينتهج نهجاً ديمقراطياً كما يتعارض مع الجدول رقم (4-13) الذي



فيه نفس العدد تسلطي، ونجد (4) مدراء بنسبة (6.9%) لا يتخذون الشورى أسلوباً إدارياً مما يصنفهم تسلطيون في هذا الجانب، ديمقراطيون في جانب آخر (الجدول 4-4).

وبدلالة كاً<sup>2</sup> العالية لصالح الموافقة والنسبة المئوية العالية يستنتج الباحث أن العمل الإداري بوحدة ريفي شندي مؤسس على الشورى. مما كان له الأثر الإيجابي الواضح في تحقيق الأهداف التربوية مثل تنمية شخصية التلاميذ بصورة متكاملة ورفع مستوى التحصيل لدى التلاميذ.

جدول رقم (4-15)

الإجابات	العدد	النسبة المئوية	كاً <sup>2</sup> المحسوبة	كاً <sup>2</sup> المقروءة
أوافق بشدة	15	25.9%		
أوافق	37	63.8%	53.310	0.000
محايد	02	3.4%		
لا أوافق	04	6.9%		
لا أوافق بشدة	0	0%		
المجموع	58	100%		

المدير يعطي التلاميذ والمدرسين الحرية يتضح من الجدول رقم (4-15) أن عدد (52) من أفراد العينة بنسبة (89.7%) أجابوا بالموافقة، وأن عدد (2) منهم بنسبة (3.4%) أجابوا بمحايد. وأن (4) منهم بنسبة (6.9%) أجابوا بعدم الموافقة. وأن كاً<sup>2</sup> دالة إحصائية عالية عند مستوى الدلالة (0.05) بدرجة حرية (3). يشير الجدول إلى أن (15) مدير ومديرة بنسبة (25.9%) فوضيون بدرجة عالية وأن (37) آخرين بنسبة (63.8%) فوضيون بدرجة أقل، وأن (52) مدير ومديرة بنسبة (89.7) فوضيون في جانب إعطاء التلاميذ والمعلمين الحرية فالمدير لا يحاول أن يضبط حضور وإنصراف المدرسين ولا إلزام التلاميذ بالتوقيت المدرسي أو الزى المدرسي وبالتالي يكون العمل غير منتظم وتتعدم روح القيادة والعمل الجماعي، مما يجعل المدرسة في حالة من الفوضى والتسيب، والمحصلة النهائية عدم الإستقرار وضعف التنسيق، في حين نجد أن (4) من المديرين والمديرات بنسبة (6.9%) لا يعطون المعلمين ولا التلاميذ الحرية، بل يلزمون الجميع العمل وفق رؤيتهم، فهم تسلطيون في هذه الناحية.



وبملاحظة النسبة العالية للموافقة ودلالة ك<sup>2</sup> العالية لصالح الموافقة فالغالبية من المديرين والمديرات فوضويون فى إعطاء التلاميذ والمعلمين الحرية. مما كان له الأثر الواضح فى القصور فى تحقيق الهدف التربوي الخاص بمتابعة تنفيذ الجدول المدرسي الذي أثبتته الدراسة الحالية من خلال الجدول رقم (4-21).

جدول رقم (4-16)

الإجابات	العدد	النسبة المئوية	ك <sup>2</sup> المحسوبة	ك <sup>2</sup> المقروءة
أوافق بشدة	13	22.4%		
أوافق	23	39.7%	30.966	0.000
محايد	01	1.7%		
لا أوافق	18	31.0%		
لا أوافق بشدة	03	5.2%		
المجموع	58	100%		

اقتناع المدير بتنفيذ ما تخرج به إجتماعات أسرة المدرسة من قرارات

يتضح من الجدول رقم (4-16) أن عدد (36) من أفراد العينة أجابوا بالموافقة بنسبة (62.1%) وأن عدد (01) منهم بنسبة (1.7%) أجاب محايد، فيما أجاب بعدم الموافقة (21) منهم بنسبة (36.2%). وأن ك<sup>2</sup> دالة إحصائية عالية عند مستوى الدلالة (0.05) فى درجة حرية (4). فى هذا الجدول نجد (36) مدير ومديرة بنسبة (62.1%) مقتنعون بتنفيذ ما تخرج به إجتماعات أسرة المدرسة من قرارات وبالتالي هم ديمقراطيون لأنهم أصلاً يسعون إلى قرار جماعي، ويعمدون إلى تحديد المسؤولية، وبالتالي ينفذ المعلمون هذه القرارات لإقناعهم بها. واشتراكهم فى اتخاذها (جدول رقم (4-14)) وتكليفهم بواجبات مع إعطائهم سلطات مكافئة (جدول رقم (4-20)) بحسب استعداداتهم بحيث يوضع المعلم فى العمل الذي يستطيع الإنتاج فيه. فى حين نجد (21) مدير ومديرة بنسبة (36.2%) غير مقتنعين بأن قراراتهم ستنفذ فهؤلاء نمطهم فوضوي وكل ما يأمله المدير من الإجتماعات توجيه المعلمين دون إجبار (جدول رقم (4-9)) وهذا يؤدي إلى عدم



تحقيق الأهداف بفاعلية. كما تحفظ مدير واحد (أو مديرة) فهو غير متأكد أتنفذ قراراته أم لا وهذا أيضاً نمط فوضوي.

بملاحظة النسبة المئوية العالية للموافقة لصالح النمط الديمقراطي والنسبة المقدره لصالح النمط الفوضوي إلا أن كا<sup>2</sup> دلالتها عالية لصالح الموافقة فى أن المدير بوحدة ريفي شندي مقتنع بتنفيذ ما تخرج به إجتماعات مدرسته من قرارات وذلك لأن الدراسة أثبتت أن العمل الإداري مؤسس على الشورى (جدول رقم(4-14)) مما كان له الأثر فى تحقيق الأهداف التربوية فى جانب تنفيذ المنهج وتحصيل التلاميذ.

جدول رقم (4-17)

الإجابات	العدد	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المقروءة
أوافق بشدة	17	29.3%		
أوافق	36	62.1%	52.207	0.000
محايد	02	3.4%		
لا أوافق	03	5.2%		
لا أوافق بشدة	0	0%		
المجموع	58	100%		

يضع مدير المدرسة صورة معينة لمدرسته ويعمل على تحقيقها

يتضح من الجدول رقم (4-17) أن عدد (53) من أفراد عينة الدراسة بنسبة (91.4%) أجابوا بالموافقة وأن عدد (02) بنسبة (3.4%) أجابوا بمحايد، وأن (3) منهم بنسبة (5.2%) أجابوا بلا أوافق. وأن كا<sup>2</sup> دالة إحصائية عالية عند مستوى الدلالة (0.05) فى درجة حرية (3).

وهذا يدل على أن (17) مدير ومديرة بنسبة (29.3%) تسلطيون بشدة وأن (36) مدير ومديرة بنسبة (62.1%) تسلطيون بدرجة أقل، أي أن (53) مدير بنسبة (91.4%) بوحدة ريفي شندي تسلطيون فى رسم صورة معينة لمدارسهم ولا يقبلون المساس بها. ومعنى هذا أنهم لا يقبلون النقاش، ويضعون من السياسات ما يحقق هذه الصورة، ويقومون بالتفتيش للتأكد من تنفيذها، وهذا يجعل دور المدرس ثانوي، ولا تحترم شخصيته وينمي التبعية العمياء. فى حين رفض (3) بنسبة (5.2%) من المديرين والمديرات رسم صورة لمدارسهم فهم بذلك ديمقراطيون فى هذه الناحية، يؤمنون بالمشاركة الفعالة فى تحديد السياسات والعمل على تنفيذها بجماعية (.....) وأظهرت



البحوث أن الناس يعملون بطريقة أفضل حين يشتركون في وضع الأهداف وطرق العمل). سمعان (1975، 19).

من دلالة النسبة العالية للموافقة، وكا<sup>2</sup> التي رجحت الموافق أيضاً فإن السمة الغالبة للمديرين والمديرات بوحدة ريفي شندي تسلطيون في وضع صورة معينة لمدارسهم والعمل على تحقيقها ونتاج ذلك قصور واضح في التخطيط أظهرته الدراسة الحالية من خلال الجدول رقم (4-30).

جدول رقم (4-18)

الإجابات	العدد	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المقروءة
أوافق بشدة	3	5.2%		
أوافق	8	13.8%	4.966	0.000
محايد	15	25.8%		
لا أوافق	29	50.0%		
لا أوافق بشدة	03	5.2%		
المجموع	58	100%		

المدير يهيئ بيئة تسمح للمدرسين بالتدريس وفق ما يرونه

يتضح من الجدول رقم (4-18) أن (11) مدير ومديرة أجابوا بالموافقة بنسبة (19%) وأن (15) منهم أجابوا بمحايد بنسبة (25.8%) وأن (32) منهم بنسبة (55.2%) أجابوا بلا أوافق. وأن كا<sup>2</sup> دالة إحصائية عالية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة حرية (4).

تشير النتائج إلى (3) بنسبة (5.2%) مدراء يتركون المعلمين يدرسون بالكيفية التي يرونها، ولا يتدخلون أبداً وهؤلاء فوضويون (بشدة) وأن (8) مدراء بنسبة (13.8%) أيضاً لا يتدخلون في عمل المعلمين ولكن هؤلاء فوضويون بدرجة أقل. ومن سلبيات السماح للمدرسين بالتدريس وفق ما يرونه، أحياناً يشعر المدرس بالعجز عن التصرف لإفتقاده إلى التوجيه، وهناك نوعية من المعلمين تستغل هذا الوضع فلا تعمل، وينتج عن ذلك ضياع الوقت وضعف الإنتاج. فيما تحفظ (15) مدير ومديرة بنسبة (25.8%) ما بين التدخل في عمل المدرس وعدمه، وهناك (29) مدير بنسبة (50%) لا يقرون أن يكون دور المدير ينحصر في تهيئة البيئة التعليمية فقط وإنما يتدخلون في عمل المدرس وهم بذلك



تسلطيون فى هذا الجانب، وهناك (3) مدراء بنسبة (5.2%) يتدخلون فى كل عمل للمدرس فهم بذلك تسلطيون بشدة.

فالتدخل فى كل كبيرة وصغيرة يضعف ثقة المعلم بنفسه ويجعله تحت ضغط نفسي مستمر لإحساسه بأنه مراقب، ويرى الباحث أن الأمثل أن يترك للمدرس هامش من الحرية حتى يحس بفرديته فينمي مقدراته بثقة. وبمقارنة نسبة الموافقة مع الرفض نجد عدم الموافقة أعلى، كما أن كاس<sup>2</sup> دالة إحصائية عالية واتجاه الرأي لعدم الموافقة وهذا ليس فى صالح الرفض وعليه رفض أن يكون دور المدير فقط تهيئة بيئة تسمح للمدرسين بالتدريس وفق ما يرونه. مما جعل المدير ملم بكل جوانب العملية التعليمية بمدرسيه، ويتدخل فى الوقت المناسب مما أسهم فى تحقيق الأهداف التربوية.

جدول رقم (4-19)

الإجابات	العدد	النسبة المئوية	كاس <sup>2</sup> المحسوبة	كاس <sup>2</sup> المقروءة
أوافق بشدة	9	15.5%		
أوافق	28	48.2%	37.517	0.000
محايد	03	5.2%		
لا أوافق	15	25.9%		
لا أوافق بشدة	03	5.2%		
المجموع	58	100%		

القرارات الإدارية تتسم بالروح الجماعية لا الفردية يتضح من الجدول رقم (4-19) أن عدد (37) من أفراد العينة بنسبة (63.7%) أجابوا بالموافقة كأعلى نسبته، وأن عدد (3) منهم بنسبة (5.2%) أجابوا بمحايد، وأن عدد (18) منهم بنسبة (30.1%) أجابوا بعدم الموافقة وأن كاس<sup>2</sup> دالة إحصائية عالية عند مستوى الدلالة (0.05) فى درجة حرية (4).

تشير هذه النتائج إلى أن (9) مدراء بنسبة (15.5%) قراراتهم جماعية فهم ديمقراطيون حتى النهاية، وهناك عدد (28) مدير بنسبة (28.2%) قراراتهم أيضاً جماعية ولكنهم يمارسون إشراك الآخرين فى الرأي بدرجة أقل من الفئة الأولى فهم أيضاً ديمقراطيون. وعندما تكون القرارات المتخذة جماعية تجعل أعضاء هيئة المدرسة يعملون كمجموعة، وأن المعلم شريك أصيل مع المدير فى بلوغ الأهداف. فنتوحد الجهود نحو الغايات المنشودة فى حين تحفظ عدد (3) مدراء بنسبة (5.2%) فهم ما بين الفردية والجماعية فى قراراتهم. وهناك (15) مدير بنسبة (25.9%)



قراراتهم فردية ويمارسون التسلط فى إتخاذ القرارات، يتبعهم (3) مدراء بنسبة (5.2%) لا يشركون أبداً فى قراراتهم فهم تسلطيون بشدة. يعزز هذه النتيجة الجدول رقم (4-14) الذي بين أن هنالك مدراء تسلطيون فى جانب عدم الشورى، وهذا المنهج فى التسلط لا يصلح للإدارة فى مدارسنا الحاضرة كما سبق الذكر فى الجدول رقم (4-3).

وبملاحظة النسبة العالية للموافقة ودلالة كا<sup>2</sup> العالية للموافقة، يستنتج منه أن القرارات الإدارية جماعية غير فردية وهذا لصالح الفرض، وكان له الأثر فى تحقيق كثير من الأهداف التربوية مثل وجود العلاقات الإنسانية الجيدة بين المعلمين وتقبل التوجيه، وجهود المعلمين الواضحة فى بناء شخصية التلميذ فى كل جوانبها.

جدول رقم (4-20)

الإجابات	العدد	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المقروءة
أوافق بشدة	31	53.3%		
أوافق	26	44.8%	26.724	0.000
محايد	01	1.7%		
لا أوافق	0	0%		
لا أوافق بشدة	0	0%		
المجموع	58	100%		

مدير المدرسة يعقد إجتماعات قليلة وقصيرة يتضح من الجدول رقم (4-20) أن عدد (57) من أفراد العينة بنسبة (98.3%) أجابوا بالموافقة وأن (1) منهم بنسبة (1.7%) أجاب بعدم الموافقة. وأن كا<sup>2</sup> دالة إحصائية عالية عند مستوى الدلالة (0.05) فى درجة حرية (2).

هذا الجدول يبين (57) مدير ومديرة بنسبة (98.3%) يعقدون إجتماعات قليلة وقصيرة تتسم بإلقاء التعليمات والأوامر بسرعة وإيجاز ولا يسمح فيها للمعلمين بالنقاش، فهذا يدل على نمط تسلطي، وعدم إشراك المعلمين فى المناقشات وإتخاذ القرارات فيه تجاهل لقدراتهم وإمكاناتهم، وعدم إحترام لشخصياتهم، فبنشأ نتيجة لذلك تبرم بين المعلمين مما يضعف النتائج المرجوة.

ونتيجة هذا الجدول تتعارض مع نتيجة الجدول رقم (4-6) التي أكد فيها أفراد العينة وبنسبة (75.9%) أن إجتماعاتهم طويلة يسمحون فيها بكثير من المناقشة، مما يدل على أن المدراء تسلطيون أحياناً، وأحياناً أخرى على النقيض تماماً يكونون فوضويون.



وبملاحظة النسبة العالية للموافقة في هذا الجدول لصالح الفرض ودلالة كا<sup>2</sup> العالية لصالح الموافقة يستنتج أن مدير المدرسة يعقد إجتماعات قليلة وقصيرة وذلك لأن اجتماعاته تبدأ قبل موعد إنعقادها من خلال التشاور مع المعلمين ذوي النفوذ في المدرسة واستمالتهم لصالح قراراته وهذا ما أكدته الجدول رقم (4-1) وهذا يجعل المدير يسير بالمجموعة التي تعمل معه نحو تحقيق أهدافه.

#### المحور الثاني: الأهداف التربوية

##### جدول رقم (4-21)

الإجابات	العدد	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المقروءة
أوافق بشدة	01	1.7%		
أوافق	06	10.3%	77.345	0.000
محايد	08	13.8%		
لا أوافق	38	65.6%		
لا أوافق بشدة	05	8.6%		
المجموع	58	100%		

مدير المدرسة يشرف على إعداد ومتابعة الجدول المدرسي يتضح من الجدول رقم (4-21) أن عدد (7) من أفراد العينة بنسبة (12%) أجابوا بالموافقة، وأن عدد (8) منهم بنسبة (13.8%) أجابوا بمحايد، وأن عدد (43) منهم بنسبة (74.2%) أجابوا بعدم الموافقة كأعلى نسبة، وأن كا<sup>2</sup> دالة إحصائية عالية عند مستوى الدلالة (0.05) عند درجة حرية (4).

من العرض السابق نجد مدير واحد بنسبة (1.7%) يقوم بالإشراف على الجدول المدرسي وأن (6) مدرء بنسبة (10.3%) يقومون بالإشراف بدرجة أقل، بينما (8) مدرء بنسبة (13.8%) متحفظون على الإجابة بمعنى لم يستطيعوا أن يجزموا هل يقومون بإعداد ومتابعة الجدول المدرسي أم لا. أما الغالبية العظمى من المديرين (43) بنسبة (74.2%) لا يعدون الجدول المدرسي ولا يشرفون عليه. ومتابعة الجدول المدرسي من صميم عمل مدير المدرسة، فهو في الإعداد يوزع المهام وفق التخصصات والقدرات، ثم متابعة تنفيذ سير الجدول اليومي ومعالجة



المشكلات الطارئة من تأخير وغيابات وغيرها، مسؤولية مباشرة لمدير المدرسة. (وعملية المتابعة تجعل المدير يتأكد من أن الأعمال تسير في الإتجاهات الصحيحة، ومحاولة إكتشاف أي إتجاه للانحراف عن الأهداف) الخطيب (1998م: 17).

وبملاحظة النسبة العالية للرفض ودلالة كا<sup>2</sup> العالية في إتجاه الرفض ليست لصالح الفرض وعليه فإن مدير المدرسة لا يشرف على إعداد وتنفيذ الجدول المدرسي وهذا يدل على قصور في جانب المتابعة، وعدم المتابعة يؤثر سلباً على عملية تحقيق المدرسة لأهدافها بفعالية.

جدول رقم (4-22)

الإجابات	العدد	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المقروءة
أوافق بشدة	17	29.4%		
أوافق	34	58.6%	43.655	0.000
محايد	0	0%		
لا أوافق	5	8.6%		
لا أوافق بشدة	2	3.4%		
المجموع	58	100%		

مدير المدرسة يزور الفصول بصفة مستمرة يتضح من الجدول رقم (4-22) أن عدد (51) من أفراد العينة بنسبة (88%) أجابوا بالموافقة وأن (7) منهم بنسبة (12%) أجابوا بعدم الموافقة وأن كا<sup>2</sup> دالة إحصائية عالية عند مستوى الدلالة (0.05) عند درجة حرية (4).

يشير الجدول إلى أن (17) مدير ومديرة بنسبة (29.4%) يزورون الفصول بصفة مستمرة أي يقومون بتوجيه الطلاب والمعلمين على الوجه الأكمل، وأن (34) مدير ومديرة بنسبة (58.6%) يقومون بدورهم في التوجيه بدرجة أقل. وزيارة الفصول تجعل المدير يتحسس أداء المعلمين ويوجههم التوجيه الصحيح كما تعرفه على مشاكل التلاميذ من جلسة مريحة وكتاب مدرسي ومتابعة صحيح أعمالهم ومستوياتهم ويضع الحلول المناسبة، هذا مع الوضع في الإعتبار أن خبرات هؤلاء المدراء في التدريس كبيرة جداً ولديهم خبرات تراكمية تؤهلهم للقيام بهذا الدور، يوضح ذلك جدول رقم (3-5) في الباب الثالث الذي أبان أن عدد (51) من المدراء بوحدة ريفي شندي بنسبة (88%) خبراتهم تزيد على (21) سنة. كما نجد عدد (7) بنسبة (12%)



مدبرين يهملون زيارة الفصول تماماً وبالتالي إنعدام الإتصال بينهم وتلاميذهم وأداء معلمهم، ويجهلون بالتالي ما يدور داخل هذه الفصول، كما يحرم معلمهم من التوجيه وإنتقال الخبرات إليهم.

ومن النسبة العالية للموافقة، ودلالة كا<sup>2</sup> العالية لصالح الفرض فإن مدير المدرسة بوحدة ريفي شندي يزور الفصول بصفة مستمرة ويقوم بدور التوجيه. وهذا يجعل مدير المدرسة متابعاً ومراقباً عن قرب عملية تنفيذ الأهداف التربوية التي تستهدفها المدرسة.

جدول رقم (4-23)

الإجابات	العدد	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المقروءة
أوافق بشدة	07	12.1%		
أوافق	23	39.7%	9.034	0.000
محايد	15	25.9%		
لا أوافق	13	22.3%		
لا أوافق بشدة	0	0%		
المجموع	58	100%		

يساعد المدير المعلمين في حل مشاكلهم يتضح من الجدول رقم (4-23) أن عدد (30) من أفراد العينة بنسبة (51.8%) أجابوا بالموافقة كأعلى نسبة، وأن عدد (15) منهم بنسبة (25.9%) أجابوا بمحايد، وأن (13) منهم بنسبة (22.3%) أجابوا بعدم الموافقة. وأن كا<sup>2</sup> دالة إحصائية عالية عند مستوى الدلالة (0.05) عند درجة حرية (3).

من الجدول نجد (12.1%) من المديرين يساهمون في حل مشاكل المعلمين بمدارسهم، وأن (39.7%) يحلون مشاكل المعلمين ولكن بدرجة أقل ومساعدة المعلمين في حل مشاكلهم المادية أو الأسرية أو الإجتماعية يؤدي إلى توفير علاقات إنسانية جيدة بين العاملين في المدرسة، فالإدارة أصبحت عملية إنسانية، والعلاقات الجيدة تنمي روح الإنتماء للجماعة ويعمل المعلمون بروح يسودها الإلفة والمحبة. وهناك (25.9%) مدير تحفظوا على مساعدة المعلمين في حل مشاكلهم، في حين لا يساعد (22.3%) مدير ومديرة المعلمين في حل مشاكلهم، وهذا يؤدي إلى نشئت أفكار هؤلاء المعلمين وعدم تركيزهم وبالتالي قلة عطائهم.



وبملاحظة النسبة الأكبر للموافقة وكا<sup>2</sup> دالة إحصائية لصالح الموافقة نستنتج أن المدير يساعد المعلمين في حل مشاكلهم. مما أسهم في وجود علاقات إنسانية طيبة بين العاملين.

جدول رقم (4-24)

الإجابات	العدد	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المقروءة
أوافق بشدة	15	25.9%		
أوافق	35	60.3%	44.345	0.000
محايد	03	5.2%		
لا أوافق	05	8.6%		
لا أوافق بشدة	0	0%		
المجموع	58	100%		

للمدرسة دور فاعل ومؤثر في المجتمع من حولنا يتضح من الجدول (4-24) أن (50) من أفراد العينة بنسبة (86.2%) أجابوا بالموافقة، وأن عدد (3) منهم بنسبة (5.2%) أجابوا بالحياد وأن (5) منهم بنسبة (8.6%) أجابوا بعدم الموافقة. وأن كا<sup>2</sup> دالة إحصائية عالية عند مستوى دلالة (0.05) بدرجة حرية (3). من العرض السابق يتضح أن (50) مدير ومديرة بنسبة (86.2%) لمدارسهم دور فاعل ومؤثر في المجتمع حولها. وهذا يحقق هدف للإدارة المدرسية وهو توفير العلاقات الجيدة بين المدرسة والبيئة الخارجية. فمهمة مدير المدرسة تتمثل في توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع، وذلك من خلال التعاون مع السلطات الرسمية لما فيه خير المدرسة، ومن خلال التعاون مع أولياء الأمور لإطلاعهم على الصورة الصادقة عن أبنائهم. وكذلك من خلال ما تقدمه المدرسة للمجتمع المحلي من خلال حل مشاكله، والمشاركة في مناسباته العامة، وبالتالي يكون المجتمع وثيق الصلة بالمدرسة ويسهم في حل مشاكلها بالذات في مثل هذه الظروف التي تحملت الإدارة المدرسية كل أعباء التأثيث والتسيير. وهناك عدد (3) مدرء بنسبة (5.2%) علاقة مدارسهم بالمجتمع حولهم ضعيفة أما (50) بنسبة (8.6%) لا يقيمون علاقات مع المجتمع المحلي مما يجعل المدرسة في عزلة عن محيطها وهذا يقلل دور المدرسة وإسهام المجتمع وانفعاله معها. وهذا الموقف الإنعزالي لا يتماشى



مع حالة الإستقرار التي يعيشها مدرء المدارس بمواقعهم الحالية حيث أوضح الجدول رقم (3-5) فى الفصل الثالث أن مدة عمل المدرء فى مدارسهم الحالية أقلها (3) سنوات إلى لأكثر من (11) سنة. وبملاحظ النسبة الكبيرة للموافقة ودلالة كا<sup>2</sup> يكون ذلك لصالح الفرض، للمدرسة دور فاعل ومؤثر فى المجتمع من حولها. مما ساهم فى تحقيق الهدف التربوي بوجود العلاقة الجيدة بين المدرسة والمجتمع المحلي من حولها.

جدول رقم (4-25)

الإجابات	العدد	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المقروءة
أوافق بشدة	13	22.4%		
أوافق	25	43.1%	24.414	0.000
محايد	05	8.6%		
لا أوافق	11	19%		
لا أوافق بشدة	04	6.9%		
المجموع	58	100%		

تولى المدرسة إهتماماً كبيراً بالنشاط الطلابي يتضح من الجدول (4-25) أن (38) من أفراد العينة، بنسبة (65.5%) أجابوا بالموافقة، وأن عدد (5) منهم بنسبة (8.6%) أجابوا بمحايد، وأجاب (15) منهم بنسبة (25.9%) بعدم الموافقة. وأن كا<sup>2</sup> دالة إحصائية عالية عند مستوى دلالة (0.05) بدرجة حرية (4).

تشير النتيجة أعلاه إلى أن (13) مدرسة بنسبة (22.4%) ينتظم فيها النشاط الطلابي الرياضي الثقافي، وأن (25) مدرسة بنسبة (43.1%) النشاط فيها غير منتظم مع إهتمامها به. وهذه الأنشطة تحقق هدفاً تربوياً مهماً وهو (بناء شخصية التلميذ بناء متكامل جسمياً وعقلياً...) إذاً أن هناك (38) مدير بنسبة (65.5%) يهتمون بالنشاط الطلابي . وهناك (5) مدارس بنسبة (8.6%) تحفظت إدارتها فهى لم تستطع التحديد هل يمارس تلاميذها النشاط بهدف تربوي أم لا. أما (15) مدرسة بنسبة (25.9%) لا تهتم إدارتها بالنشاط وهذا يؤدي إلى قصور فى بناء شخصية التلميذ والإقتصار فقط على الناحية العلمية والتي تتأثر سلباً بإنعدام النشاط الذي يريح النفس ويجدد الإستعداد وحيث العقل السليم فى الجسم السليم، والنشاط ينمي لغة التلميذ، ويجعله إجتماعياً ويحس فيه التلميذ بالإنجاز ويخفف عليه الضغط الأكاديمي. ويعزي باحث القصور لغياب الدور الرسمي لهذا النشاط وما قامت به تلك المدارس مبادرات فردية من قبل إدارتها، حيث لا مسابقات ثقافية على مستوى الوحدة ولا دورات مدرسية رياضية رسمية مع وجود إدارة للنشاط الطلابي بالوحدة وهى الحاضر الغائب لا تقوم بأي دفع للنشاط بالمدارس مما أدى لإهماله، أضف إلى ذلك الكلفة الكبيرة لتسيير النشاط مع غياب الدعم المادي للمدارس ولكني أقبل ما توصلت إليه الدراسة خلال الموافقة العالية ودلالة كا<sup>2</sup> العالية لصالح الفرض مع تحفظي عليه



إستناداً على النتيجة أقول أن الإدارة تولى إهتماماً كبيراً بالنشاط الطلابي أي أن (20) مديراًً بنسبة (34.5%) لا تهتم بالنشاط المدرسي وهذه النسبة تعادل ثلث عينة الدراسة تقريباً ولا يمكن إهمالها لأن هذا الوضع يؤدي إلى قصور فى بناء شخصية التلميذ بناءً جسمانياً تربوياً وعقلياً بصورة متكاملة.

#### جدول رقم (4-26)

الإجابات	العدد	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المقروءة
أوافق بشدة	6	10.3%		
أوافق	18	31.1%	12.690	0.000
محايد	10	17.2%		
لا أوافق	18	31.1%		
لا أوافق بشدة	6	10.3%		
المجموع	58	100%		

تقيم المدرسة مهرجانات تعكس إبداعات طلابها يتضح من الجدول رقم (4-26) أن (24) من أفراد العينة بنسبة (41.4%) أجابوا بالموافقة، وأن (10) منهم بنسبة (17.2%) أجابوا بالحياد وأن (24) منهم بنسبة (41.4%) أجابوا بعدم الموافقة، وأن كا<sup>2</sup> دالة عادية، وبملاحظة تساوي نسبة الرفض والموافقة عمل الباحث متوسطات لمعرفة إتجاه الرأي فكانت النتيجة موافقة وتشير نتائج الجدول إلى أن (6) إدارات بنسبة (10.3%) تقيم مهرجانات تعكس إبداعات طلابها، وأن (18) أخرى تقيم مهرجانات بصورة غير منتظمة. فالمهرجانات تعكس للمجتمع المحلي ما يدور فى المدرسة من أنشطة علمية وثقافية ورياضية وفيها تدريب للتلاميذ على الشجاعة الأدبية والتنافس الشريف وتربط المدرسة بمجتمعها المحلي. ونجد أن (10) بنسبة (17.2%) تحفظت فى قيام المهرجانات، أما عدد (24) مدرسة بنسبة (41.4%) لا تقيم أي مهرجانات لطلابها، هذا يعزز ما ذكر فى الجدول (4-25) فى غياب المتابعة الرسمية للنشاط.

ونلاحظ أن النسب قد تساوت بين الموافقة والرفض (41.4%) إلا أن كا<sup>2</sup> رجحت الموافقة، وهذا يعني أن الإدارة المدرسية تقيم مهرجانات تعكس إبداعات طلابها. أن تساوي النسب بين الرفض والقبول يدل إلى وجود قصور فى الإهتمام بمواهب التلاميذ وإبرازها لمجتمع المدرسة والمجتمع المحلي والسعي لتنميتها وتطويرها مما يساهم فى تحقيق الهدف التربوي الخاص ببناء شخصية التلميذ بناءً متكاملاً علمياً وعقلياً وجسماً وإجتماعياً وثقافياً، ومن خلال ما ذكر فى التعليق على الجدول (4-25) من غياب الدور الرسمي فى متابعة تنفيذ النشاط مما أدى إلى



إهماله في المدارس وهذا ليس في صالح نسبة الموافقة (41.4%) والتي أرى أن فيها تحيز من قبل أفراد العينة.

جدول رقم (4-27)

الإجابات	العدد	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المقروءة
أوافق بشدة	15	25.9%		
أوافق	34	58.6%	64.069	0.000
محايد	05	8.6%		
لا أوافق	03	5.2%		
لا أوافق بشدة	1	1.7%		
المجموع	58	100%		

تهتم الإدارة المدرسية بالمكتبات المدرسية وتخصص لها الوقت الكافي

يتضح من الجدول رقم (4-27) أن عدد (39) من أفراد العينة بنسبة (84.5%) أجابوا بالموافقة، وأن (5) منهم بنسبة (8.6%) أجابوا بمحايد، فيما أجاب (4) بنسبة (6.9%) بلا أوافق. وأن كا<sup>2</sup> دالة إحصائية عالية عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة حرية (4).

من العرض السابق نجد (15) مدرسة بنسبة (25.9%) تهتم إدارتها إهتماماً شديداً بالمكتبات المدرسية، وتخصص لها الزمن داخل الجدول المدرسي، وأن (34) إدارة مدرسية بنسبة (58.6%) تهتم بالمكتبات بدرجة أقل ومن هذا نجد (49) مدرسة تهتم بالمكتبات بنسبة (84.5%). والمكتبة المدرسية تنمي شخصية التلميذ ثقافياً، وتوسع مداركه وتنمي لغته، وتشغل فراغه فيما يفيد عندما تصير القراءة عادة. ونجد (4) مدارس بنسبة (6.9%) ليس بها مكتبات ولا تهتم بها، وذلك يعد إخفاقاً في تنمية شخصية التلميذ بصورة متكاملة، وهذا نتاج لإهتمام إدارة المدرسة بالمواد الدراسية وتحصيل التلاميذ فيها بالذات مع تقليص أيام الدراسة يوماً في الأسبوع، هذا مع غياب المتابعة من الجهات الرسمية التي تكفي فقط بالحث على الإهتمام بالمكتبات في الموجهات التابعة لكشف التنقلات فقط دون السعي لتوفير الكتب.

وبملاحظة النسبة العالية للموافقة ودلالة كا<sup>2</sup> للموافقة نستنتج أن الغالبية من مدارس ريفي شندي تهتم بالمكتبات المدرسية، مما كان له الأثر الواضح في تحقيق الهدف التربوي الخاص ببناء شخصية التلميذ بناءً ثقافياً جيداً.



جدول رقم (4-28)

الإجابات	العدد	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المقروءة
أوافق بشدة	1	1.7%		
أوافق	5	8.6%	58.897	0.000
محايد	4	6.9%		
لا أوافق	33	56.9%		
لا أوافق بشدة	15	25.9%		
المجموع	58	100%		

توفر الإدارة المدرسية للمعلمين الحوافز المادية والمعنوية

يتضح من الجدول رقم (4-28) أن عدد (6) من أفراد العينة أجابوا بالموافقة بنسبة (10.3%) وأن عدد (4) منهم بنسبة (6.9%) أجابوا بمحايد، وأن (48) منهم أجابوا بعدم الموافقة بنسبة (82.8%). وأن كا<sup>2</sup> دالة إحصائية عالية عند مستوى الدالة (0.05) في درجة حرية (4).

من العرض السابق يتضح أن (6) من المديرين والمديرات بنسبة (10.3%) يوفرون الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين، وهذا يخدم هدف توفير العلاقات الإنسانية الجيدة بين العاملين، ويسهم في تخفيف المعاناة. بينما (4) مدراء بنسبة (6.9%) متحفزون في توفير الحوافز. أما عدد (48) مدير ومديرة بنسبة (82.8%) لا يوفرون أي حوافز لا مادية ولا معنوية للمعلمين. وعلى حسب علم الباحث أن الإدارة التي توفر الحوافز في مرحلة الأساس لا يتعدى ذلك تقديم وجبة الإفطار للمعلمين بمساهمات منهم حتى تضمن بقاءهم بالمدرسة. وعلى قلته يسهم في دعم العلاقات الإنسانية في المدرسة.

بملاحظة النسبة العالية للرفض ودلالة كا<sup>2</sup> العالية للرفض نستنتج أن الإدارة المدرسية لا توفر الحوافز المادية والمعنوية.



جدول رقم (4-29)

الإجابات	العدد	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المقروءة
أوافق بشدة	24	%41.4		
أوافق	32	%55.2	52.483	0.000
محايد	01	%1.7		
لا أوافق	01	%1.7		
لا أوافق بشدة	0	%0		
المجموع	58	%100		

توزع الإدارة المدرسية النشاط على الطلاب وفق ميولهم وقدراتهم

يتضح من الجدول أن (56) من أفراد العينة بنسبة (96.6%) أجابوا بالموافقة، وأن عدد (01) منهم بنسبة (1.7%) أجاب بمحايد، وعدد (01) بنسبة (1.7%) أجاب بعدم الموافقة وأن كا<sup>2</sup> دالة إحصائية عالية عند مستوى (0.05) في درجة حرية (3).

من العرض السابق نجد (56) مدير ومديرة بنسبة (96.6%) يوزعون النشاط على الطلاب وفق ميولهم وقدراتهم. وذلك يجعل التلميذ يختار النشاط الذي يميل إليه وفيه نوع من إتاحة الحرية لهم، ويحقق هدفاً من أهداف الإدارة المدرسية (تنسيق الأعمال الإدارية والفنية) ونجد (01) مديراً ومديرة بنسبة (1.7%) لا يهتم بتوزيع النشاط وفق الاستعدادات والميول وهذا يدل على عدم تنظيم، في حين تحفظت إدارة مدرسة واحدة على توزيع النشاط وفق القدرات والميول وذلك ربما لتعطل النشاط فيها ولم تظهر في الجدول (4-29).

(إن التنظيم هو العمود الفقري للإدارة ويجب أن يقوم به المدير بصفة مستمرة لأن التنظيم يهتم بتجميع جهود العاملين بالمدرسة، وتحديد قنوات الإتصال، وإيجاد وسائل الرقابة، ويتمثل التنظيم في توزيع جدول الحصص بين المدرسين حسب تخصصاتهم، وإنشاء سجلات بالبيانات الخاصة بالطلاب والعاملين، وتجهيز الفصول بالأثاثات والأدوات وتوزيع النشاط على الطلاب وفق ميولهم ...). أبو الوفا (2000م: 13-14).



وبملاحظة النسبة العالية للموافقة، ودلالة كا<sup>2</sup> لصالح الفرض فإن الإدارة المدرسية توزع النشاط على الطلاب وفق ميولهم وقدراتهم.

جدول رقم (4-30)

الإجابات	العدد	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المقروءة
أوافق بشدة	6	%10.3		
أوافق	17	%29.4	17.172	0.002
محايد	04	%8.6		
لا أوافق	21	%36.2		
لا أوافق بشدة	09	%15.5		
المجموع	58	%100		

تحدد الإدارة المدرسية أهدافاً للمدرسة في بداية كل عام

يتضح من الجدول رقم (4-30) أن (23) من أفراد العينة بنسبة (39.7%) أجابوا بالموافقة، وأن عدد (30) منهم بنسبة (51.7%) أجابوا بعدم الموافقة، وأن (5) منهم بنسبة (8.6%) أجابوا بمحايد. وأن كا<sup>2</sup> دالة إحصائية عادية عند مستوى (0.05) في درجة حرية (4).

تشير النتائج إلى أن (6) بنسبة (10.3%) يحرصون على وضع أهداف للمدرسة بداية كل عام مما يدل على إهتمامهم بشدة بعملية التخطيط، وأن (17) مدير ومديرة بنسبة (29.4%) يخططون ولكن بدرجة أقل، وفي كل الوحدة (39.7%) يخططون لمدارسهم بنسبة (39.7%) وهي نسبة قليلة مقارنة بأهمية التخطيط، وتحفظ (5) مدراء بنسبة (8.6%) بمعنى أن ما يمارسونه لا يرقى لمستوى التخطيط، وكانت النسبة العالية (30%) إدارة مدرسة بنسبة (51.7%) تهمل التخطيط تماماً. ويرى الباحث أن التخطيط يعتبر الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، وبواسطته يحدد المدير الأنشطة والوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة، وبملاحظة النسبة الكبيرة للرفض، يستنتج أن الإدارة المدرسية لا تضع أهداف للمدرسة وبالتالي قصور في جانب التخطيط. وعدم وضع خطة واضحة للعام الدراسي يكون له الأثر البالغ في تحقيق الأهداف، وهذا نتاج



لإنفراد المديرين بالقرار والتخطيط الذي أوضحه جدول رقم (4-3) في أن المديرين يخططون بأنفسهم وأنهم مركز إتخاذ القرار في المدرسة.

جدول رقم (4-31)

الإجابات	العدد	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المقروءة
أوافق بشدة	14	%24.2		
أوافق	42	%72.4	17.172	0.002
محايد	01	%1.7		
لا أوافق	01	%1.7		
لا أوافق بشدة	0	%0		
المجموع	58	%100		

تخصص الإدارة المدرسية وقتاً للتلاميذ لأداء الصلاة في جماعة

يتضح من الجدول رقم (4-31) أن (56) من أفراد العينة بنسبة (96.6%) أجابوا بالموافقة، وأن (01) منهم بنسبة (1.7%) أجاب بمحايد، وأن (01) منهم بنسبة (1.7%) أجاب بالرفض. وأن كا<sup>2</sup> دالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) في درجة حرية (3).

يشير العرض السابق أن (14) مدير ومديرة بنسبة (24.2%) يؤدي تلاميذهم الصلاة في جماعة وهم متشددون في ذلك، وعدد (42) مدير ومديرة بنسبة (72.4%) يؤدي تلاميذهم الصلاة في جماعة ولكن بدرجة أقل من الفئة الأولى، وهذا يصب في هدف تربوي مهم وهو (ترسيخ العقيدة الدينية وتربية الناشئة عليها) فعندما تخصص الإدارة وقتاً للصلاة يشعر التلميذ بأهمية الصلاة، ويقتدي بمعلميه، فيشب محافظاً عليها، ونجد كثير من المدارس انتشرت فيها المصليات المهيئة، بينما توجد مدرسة واحدة لا تهتم إدارتها بأن يؤدي تلاميذها الصلاة في جماعة، مما لا تجعلهم يتبعون ما يدرسونه في القرآن والفقہ بالعمل وتحت إشراف معلميه وإدارتهم.

وبملاحظة النسبة العالية للموافقة، ودلالة كا<sup>2</sup> لصالح الموافقة، ولصالح الفرض وعليه

تخصص الإدارة المدرسية وقتاً لأداء الصلاة في جماعة.



جدول رقم (4-32)

الإجابات	العدد	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المقروءة
أوافق بشدة	27	46.6%		
أوافق	26	44.8%	39.793	0.000
محايد	03	5.2%		
لا أوافق	02	3.4%		
لا أوافق بشدة	0	0%		
المجموع	58	100%		

دائماً ما تستغل المناسبات الوطنية لتعمير وجدان التلاميذ بحب الوطن  
يتضح من الجدول رقم (4-32) أن عدد (53) من أفراد العينة بنسبة (91.4%) أجابوا بالموافقة، وأن (3) منهم بنسبة (5.2%) أجابوا بالحياد، وأن عدد (2) منهم بنسبة (3.4%) أجابوا بعدم الموافقة. وأن كا<sup>2</sup> دالة إحصائية عالية عند مستوى (0.05) في درجة حرية (3).  
تشير النتائج إلى أن (53) إدارة مدرسة بنسبة (29.4%) تستغل المناسبات الوطنية بالحديث عن السودان وتعمير وجدان التلاميذ بحبه، وتعريفهم بتاريخه ونضالات رجاله، وهذا يصب في تحقيق الهدف التربوي (تنمية شعور الناشئة بالإنتماء للوطن، وتعمير وجدانهم بحبه) ويجعل التلاميذ يشبون على حب بلدهم والتضحية في سبيله خاصة وهم يرددون نشيد العلم كل صباح (نحن جند الله جند الوطن) إلا أن مدرستين بنسبة (3.4%) لا تستغل هذه المناسبات الوطنية مما يفوت عليها فرصة تعزيز ما يدرسه التلاميذ في دروس التربية الوطنية من خلال المنهج، ومن خلال النسبة العالية للموافقة ودلالة كا<sup>2</sup> لصالح الموافقة توصلت الدراسة إلى أن الإدارة المدرسية بوحدة ريفي شندي تستغل المناسبات الوطنية لتنمية حب الوطن في نفوس تلاميذها.



وهذا يؤكد أن الإدارة المدرسية تحقق الهدف التربوي الخاص بتنمية شعور الناشئة بحب الوطن والانتماء له.

جدول رقم (4-33)

الإجابات	العدد	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المقروءة
أوافق بشدة	11	19.0%		
أوافق	36	62.1%	39.793	0.000
محايد	0	0%		
لا أوافق	10	17.2%		
لا أوافق بشدة	01	1.7%		
المجموع	58	100%		

يتابع المدير المدرس في المنهج الذي يدرسه يتضح من الجدول رقم (4-33) أن عدد (47) من أفراد العينة بنسبة (81.1%) أجابوا بالموافقة وأن (11) منهم أجابوا بعدم الموافقة، وكا<sup>2</sup> دالة إحصائية عالية عند مستوى (0.05) في درجة حرية (3).

نجد (11) مدير ومديرة بنسبة (19%) يتابعون بشدة المدرسين في تنفيذ المنهج، وأن (36) مديرة بنسبة (62.1%) يتابعون مدرسيهم في تنفيذ المنهج ولكن بدرجة أقل من الفئة الأولى أي أن (47) مدير ومديرة بنسبة (81.1%) يتابعون تنفيذ المنهج. وهي الوسيلة التي يتحقق بها المدير من أن الأهداف تتحقق، وأن المعلم يسير وفق الخطة المرسومة للمادة الدراسية، ويكتشف أي انحراف في حينه سواء كان من التلاميذ ومدى استيعابهم للمقرر، أو تنفيذ المدرس للمنهج، أو ما يتطلبه المبنى المدرسي، ثم يضعون الحلول المناسبة. ونجد أن (11) مدير ومديرة بنسبة (18.9%) لا يتابعون المدرسين في تنفيذ المنهج وبالتالي يهملون المتابعة بصفة عامة فهم كمن يقود سفينة لا يعرف ما تحمله وإلى أين ترسو فهو لا يدري أتتحقق مدرسته أهدافها أم لا ولكن



بدلالة كا<sup>2</sup> لصالح الموافقة والنسبة المئوية العالية الدلالة عليها وهذا لصالح الفرض ويستنتج منه أن مدير المدرسة يحقق هدف المتابعة من خلال متابعة المدرس في المنهج الذي يدرسه.

جدول رقم (4-34)

الإجابات	العدد	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المقروءة
أوافق بشدة	22	%37.9		
أوافق	35	%60.4	30.448	0.000
محايد	0	%0		
لا أوافق	01	%1.7		
لا أوافق بشدة	0	%0		
المجموع	58	%100		

إدارة المدرسة تتابع بانتظام مدى تحصيل تلاميذها يتضح من الجدول رقم (4-34) أن عدد (57) من أفراد العينة أجابوا بالموافقة بنسبة (98.3%) وأن (01) منهم بنسبة (1.7%) أجاب بعدم الموافقة. وأن كا<sup>2</sup> دالة إحصائية عالية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة حرية (2).

من العرض نجد (57) مدير ومديرة بنسبة (98.3%) يتابعون تحصيل تلاميذهم بانتظام وهذه المتابعة تؤدي إلى إرتفاع تحصيل التلاميذ، وإتقانهم للمواد الدراسية وعملية متابعة التحصيل ظاهرة منتشرة بين المدارس فيما يعرف بالإمتحانات الشهرية لكل الصفوف. ونجد مدير واحد أو مديرة بنسبة (1.7%) لا يهتم بالتحصيل.

وبمتابعة الباحث يلحظ أن المدارس أصبحت تهتم بالتحصيل وتبذل في سبيل ذلك مجهود عظيم في تكثيف الدروس خلال معظم فترات اليوم صباحاً ومساءً، لأن أسلوب التقويم المتبع يقيس فقط التحصيل، ولا يهتم بالجوانب الأخرى، وإدارة المدرسة يتم الحكم عليها بما يحرزه تلاميذها من درجات، لذلك أصبح التحصيل هو الأهم لإدارات المدارس، والمؤثر على جوانب النمو الأخرى سلباً.



وواضح من خلال النسبة العالية للموافقة، ودلالة كا<sup>2</sup> العالية، فإن إدارة المدرسة تتابع بانتظام تحصيل تلاميذها.

جدول رقم (4-35)

الإجابات	العدد	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المقروءة
أوافق بشدة	09	%15.7		
أوافق	30	%51.6	29.862	0.000
محايد	0	%0		
لا أوافق	17	%29.3		
لا أوافق بشدة	02	3.4		
المجموع	58	%100		

إدارة المدرسة تسهم فى تطوير المناهج يتضح من الجدول رقم (4-35) أن (39) من أفراد العينة بنسبة (67.3%) أجابوا بالموافقة وأن (19) منهم بنسبة (32.7%) أجابوا بعدم الموافقة. وأن كا<sup>2</sup> دالة إحصائية عالية عند مستوى (0.05) فى درجة حرية (3).

النتيجة تشير إلى أن (39) مدير ومديرة بنسبة (67.1%) يسهمون فى تطوير المناهج، أي فى طرق التدريس، والوسائل، والأهداف، والتقويم، والمحتوى، وهذا يتطلب من المدير نمواً مهنيًا مستمرًا لأن دوره القيادي يفرض عليه مهام مختلفة فى الأخذ بيد المدرسين لتطوير أساليبهم، وذلك يؤدي إلى تحقيق هدف من أهداف الإدارة المدرسية وهو التخطيط.

ونجد (19) مدير بنسبة (32.7%) لا يسهمون فى تطوير المناهج ويقومون بتنفيذ ما يصل إليهم من مناهج، وهذا يقبل من الإدارة المدرسية فى ظل مفهومها القديم وهو تلقين التلاميذ للمواد الدراسية، ولكن فى ظل المفهوم الحديث اتسع مفهوم الإدارة وأصبح مناط بها المساهمة فى تطوير المنهج.



ولكن فى واقع الحال لا يهتم صناع القرار عادة بأخذ رأى المعلمين أو المديرين كما كان يحدث فى السابق، بل أصبحت المناهج ترسل إلى المدارس من المطابع رأساً دونما تجريب، ولا يعطى لرأى الإدارة المدرسية أى إعتبار، ولكن المديرين والمديرات بوحدة ريفى شندي أكدوا أنهم يسهمون فى تطوير المناهج وذلك من خلال النسبة المئوية العالية للموافقة ودلالة كا<sup>2</sup> التي رجحت الموافقة فهم يجتهدون فى معالجة الجوانب التي تساعد على تحقيق أهداف المنهج بمدارسهم.

أ. مناقشة الفروض على ضوء النتائج

1. الفرض الأول : توجد أنماط مختلفة للإدارة المدرسية بوحدة ريفى شندي. لمعرفة النمط الديمقراطي نستعين بالجدول بالأرقام (2-4)،(5-4)،(12-4)،(14-4)،(16-4)،(19-4) والتي تحمل عباراتها سمات هذا النمط.

يتضح من الجدول رقم (2-4) أن بنسبة (70.7%) ديمقراطيون، وأن نسبة (13.8%) من المديرين والمديرات تسلطيون فى تفويض السلطات ومن الجدول رقم (5-4) يتضح أن نسبة (79.3%) ديمقراطيون فى مراقبة وتوجيه المعلمين، وأن نسبة (19%) دكتاتوريون فى مراقبة وتوجيه المعلمين، وفى الجدول رقم (12-4) نجد أن نسبة (93.1%) ديمقراطيون فى تقبل النقد والإعتراف بالخطأ، وعملهم مؤسس على الشورى، فى حين يوجد نسبة (6.9%) مدراء دكتاتوريون فى الناحيتين، ويشير الجدول رقم (16-4) أن نسبة (62.1%) مقتنعون بتنفيذ ما تخرج به إجتماعاتهم من قرارات فهم بالتالى ديمقراطيون وأن نسبة (36.2%) فوضويون فى هذه الناحية، وفى الجدول رقم (19-4) نجد أن نسبة (63.7%) ديمقراطيون وأن نسبة (31%) منهم تسلطيون فى قراراتهم.

يتضح من هذه النتائج أن النسبة العالية كانت ترجح النمط الديمقراطي مع وجود أنماط أخرى بحسب المواقف، كما نجد أن كا<sup>2</sup> فى كل هذه الجداول دالة إحصائية لصالح الموافقة وتأكيد أن النمط الغالب هو النمط الديمقراطي.

2. لمعرفة النمط التسلطي نستعين بالجدول بالأرقام (3-4)،(7-4)،(10-4)،(13-4)،(17-4)،(20-4) والتي تحمل عباراتها سمات هذا النمط فى الإدارة، فمن الجدول رقم (3-4) المديرين والمديرات تسلطيون بنسبة (100%) فى تخطيطهم بأنفسهم وإتخاذ القرارات، أما فى الجوانب الإنسانية نجد نسبة (6.8%) تسلطيون ونسبة (88%) ديمقراطيون فى تقدير الجوانب الإنسانية، أما فى الجدول رقم (10-4) يتضح منه أن نسبة (89.6%) تسلطيون فى جانبي الحزم والإنضباط، و نسبة (5.2%) فوضويون، ونسبة (5.2%) منهم بين الحزم واللين



فهم أقرب إلى النمط الدبلوماسي، أما في جانب استخدام التهديد والتخويف نجد أن نسبة (93.1%) تسلطيون وأن نسبة (6.9%) ديمقراطيون، ومن الجدول (4-17) نجد نسبة (91%) تسلطيون في ما يرسمونه من صور لمدارسهم في حين نجد أن نسبة (5.2%) ديمقراطيون. أما عن الجدول رقم (4-20) ونسبة (98.3%) تسلطيون في إجتماعاتهم، في حين لا يوجد مدير ديمقراطي في هذه الناحية غير واحدٍ متحفظ.

ويتضح من هذه النتائج أن المديرين بوحدة ريفي شندي تسلطيون في بعض الجوانب، ديمقراطيون، دبلوماسيون، فوضويون في بعضها، ولكن السمة الغالبة في هذه النتائج من خلال النسب المئوية ودلالة كا<sup>2</sup> لصالح النمط التسلطي.

3. ولمعرفة النمط الدبلوماسي نستعين بالجدول رقم (4-1)، (4-4)، (4-8)، (4-11) والتي تحمل عباراتها سمات هذا النمط من الإدارة.

يتضح من الجدول رقم (4-1) أن نسبة (98.3%) دبلوماسي في مناقشة مشكلات المدرسة، و (1.7%) منهم ديمقراطي، ومن خلال الجدول رقم (4-4) نجد أن نسبة (96.6%) دبلوماسيون يجارون كل معلم في رأيه وفي النهاية ينفذون ما يريدون، و (1.7%) منهم ديمقراطي في حين تحفظ (1.7%) منهم.

ومن خلال الجدول رقم (4-8) وافق نسبة (70.8%) على سمات النمط الدبلوماسي، وهي لين الجانب وحلو الحديث مع المعلمين، في حين رفض (20.6%) منهم هذه الصفة والرفض لصالح النمط التسلطي الذي يعتقد في الشدة والحزم. وفي الجدول رقم (4-11) نجد (77.6%) لا يلقون أوامر للمعلمين وبالتالي يؤكدون على سمة النمط الدبلوماسي، ونجد أن (10.3%) منهم تسلطيون يلقون الأوامر.

ومن خلال ما عرض عن هذا النمط فالنسب العالية كلها لصالحه مع وجود نسب مقدرة للأنماط الأخرى، وبملاحظة كا<sup>2</sup> في كل هذه الجداول نجدها دالة إحصائية ورجحت النمط الدبلوماسي.

4. ولمعرفة النمط الفوضوي نستعين بالجدول رقم (4-6)، (4-9)، (4-15)، (4-18) والتي تحمل عباراتها سمات هذا النمط.

يتضح من الجدول رقم (4-6) أن نسبة (75.9%) يعقدون إجتماعات طويلة، وهذه سمة للنمط الفوضوي، وأن نسبة (15.5%) إجتماعاتهم متوسطة الطول فهم ديمقراطيون، وأن (8.6%)



مدراء تسلطيون يعقدون إجتماعات قصيرة. وفي الجدول رقم (4-9) يتضح أن (91.4%) مدير فوضويون و(6.9%) تسلطيون، وتحفظ مدير واحد ما بين التسلطي والفوضوي فهو ديمقراطي. ومن الجدول رقم (4-15) يتضح أن بنسبة (89.7%) فوضويون ويعطون التلاميذ والمعلمين حرية وأن (6.9%) منهم تسلطيون، ونسبة (3.4%) ما بين التسلط والفوضى.

أما في الجدول رقم (4-18) فإن أعلى نسبة (55.2%) للنمط التسلطي، وبملاحظة كما<sup>2</sup> في كل الجداول أعلاه نجد دالة إحصائية وترجح الموافقة في ثلاثة جداول هي (4-6)، (4-9)، (4-15) وللرفض في الجدول رقم (4-18). وهذا يعني أن السمة الغالبة للنمط الفوضوي مع نسب معتبرة للنمط التسلطي والدبلماسي والديمقراطي.

ومن خلال مناقشة الفرض الأول توصل الباحث إلى أن الإدارة المدرسية بوحدة ريفي شندي يختلط في نمط المدير الواحد سمات الإدارة الديمقراطية، والتسلطية، والفوضوية، والدبلماسية، بحسب المواقف فهي ديمقراطية في ناحية، تسلطية في ثانية، فوضوية في ثالثة، دبلماسية في أخرى، وهكذا بحسب المواقف أي أن الأنماط مرتبطة بالأفراد والمواقف. وعليه يرى الباحث أن الفرض الأول لم يتحقق لأنه لم يتضح من خلال الدراسة وجود أنماط واضحة مستقلة بمعنى لم يتضح وجود مدير ديمقراطي خالص، أو تسلطي، أو فوضوي، أو دبلماسي وإنما مدير تختلط فيه كل هذه الأنماط.

ب. مناقشة الفرض الثاني: (توجد علاقة بين أنماط الإدارة المدرسية وتحقيق الأهداف)

وأهداف الإدارة المدرسية التي يستهدفها الباحث في هذه الدراسة هي:

1. بناء شخصية التلميذ بناءً متكاملًا (علمياً، وعقلياً، وجسماً، وتربوياً.....).
2. تنظيم وتنسيق الأعمال الإدارية والفنية.
3. توفير العلاقات الجيدة بين المدرسة والبيئة الخارجية.
4. توفير الأنشطة التي تساعد التلميذ على نمو شخصيته نمواً اجتماعياً، وثقافياً داخل المدرسة وخارجها.
5. توفير العلاقات الإنسانية الجيدة بين العاملين في المدرسة.
6. المتابعة.
7. التوجيه.
8. التخطيط.



ومن خلال مناقشة الفرض الأول أتضح عدم وجود أنماط مستقلة بالتالي سيتم مناقشة هذا الفرض من خلال النمط السائد فى وحدة ريفي شندي، والذي هو خليط من كل الأنماط بحسب المواقف ومعرفة مدى تحقيق للأهداف.

أولاً: (لمعرفة علاقة نمط الإدارة المدرسية ببناء شخصية التلميذ بناء متكاملًا.....) نستعين بالجدول بالأرقام (25-4)،(26-4)،(27-4)،(31-4)،(32-4).

الجدول رقم (25-4) خاص بالنشاطات الرياضية، والثقافية وفيه نسبة (65.5%) تهتم بالنشاط الطلابي، وأن نسبة (25.9%) مدرسة لا تهتم بالنشاط الطلابي، وأن (8.6%) إهتمامها به غير منتظم.

وبملاحظة النسب فأعلى نسبة للموافقة، وأن كاً<sup>2</sup> رجحت الموافقة، والجدول رقم (26-4) وهو خاص بالنشاط الإجتماعي والرياضي والثقافي، نجد نسبة (41.4%) تقييم مهرجانات، وأن نسبة (17.2%) تقييمها بغير إنتظام، و نسبة (41.4%) لا تقييم أي مهرجانات، وبملاحظة النسب نجد نسبة الموافقة هي نفس نسبة الرفض، وباستخدام كاً<sup>2</sup> رجحت إقامة المهرجانات وهذا يعزز ما جاء فى الجدول رقم (25-4) فى أن إدارة المدارس تهتم بالنشاط الطلابي.

ومن خلال الجدول رقم (27-4) وهو خاص بالنشاط الثقافي، نجد نسبة (84.5%) توجد بها مكتبات، وأن نسبة (6.9%) لا توجد بها مكتبات وأن النسبة العالية لصالح الفرض، كما أن كاً<sup>2</sup> رجحت جانب الإهتمام بالمكتبات وعليه يقبل الفرض وتحقيق الهدف.

وبملاحظة الجدول رقم (31-4) وهو خاص بتنمية الروح الدينية نجد نسبة (96.6%) من المدارس تلاميذها يؤدون الصلاة فى جماعة، ولا يتحقق هذا فى مدرسة واحدة، والنسبة العالية لصالح الموافقة وكاً<sup>2</sup> دلالتها لصالح تحقيق الفرض. ونتيجة الجدول (32-4) خاصة بالتربية الوطنية، نجد نسبة (91.4%) تحقق الفرض وتعمر وجدان تلاميذها بحب الوطن، وهي نسبة عالية، ونسبة (5.2%) لا تهتم بهذا الجانب، وأن كاً<sup>2</sup> والنسبة المئوية رجحتا تحقيق الفرض بأن الإدارة المدرسية تقوم بالتربية الوطنية.

من خلال العرض السابق فإن الإدارة المدرسية تحقق الهدف التربوي بناء شخصية التلميذ بناءً متكاملًا جسمياً، وعقلياً، وعلمياً...



ثانياً: لمعرفة علاقة نمط الإدارة المدرسية بتنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية نستعين بالجدول رقم (4-29). يتضح منه أن نسبة (96.6%) تحقق الأهداف في هذا الجانب وان مدير واحد بالوحدة بنسبة (1.7%) لا يهتم بالتنظيم، ومن خلال النسبة المئوية فإن الغالبية تقوم بالتنظيم كما أن كا<sup>2</sup> رجحت قيام المديرين بالتنظيم وعليه يقبل تحقيق الهدف.

ثالثاً: لمعرفة علاقة نمط الإدارة بتوفير العلاقات الجيدة بين المدرسة والبيئة الخارجية، نستعين بالجدول رقم (4-24) والذي يتضح منه أن نسبة (86.2%) علاقة مدارسهم بالبيئة الخارجية جيدة وأن نسبة (8.6%) علاقتهم ضعيفة بالبيئة الخارجية، وبملاحظة النسبة العالية ودلالة كا<sup>2</sup> على الموافقة فقد تحقق الهدف في وجود العلاقات الجيدة بين المدرسة والبيئة الخارجية.

رابعاً: لمعرفة علاقة نمط الإدارة المدرسية بتوفير العلاقات الإنسانية الجيدة بين العاملين في المدرسة. نستعين بالجدولين (4-23)،(4-28).

الجدول (4-23) خاص بمساعدة المدير للمعلمين في حل مشاكلهم نجد أن نسبة (51.8%) لديهم علاقات إنسانية جيدة مع العاملين معهم وأن نسبة (22.3%) ليس لديهم علاقات إنسانية مع العاملين معهم وبملاحظة الجدول رقم (4-28) نجد نسبة (10.3) يحققون الهدف، وأن نسبة (82.8%) لا تحقق الهدف. وحين مقارنة نسبة من يحققون الهدف في الجدول رقم (4-23) وهي (51.8%) مع نتيجة الجدول رقم (4-28) بنسبة رفض عالية. يستنتج الباحث أن الإدارة المدرسية في جانب تحقيق العلاقات الإنسانية يوجد تباين ويتحقق في جانب مساعدة المعلمين في مشاكلهم، ولا يتحقق في الدعم المعنوي والمادي.

خامساً: لمعرفة علاقة نمط الإدارة المدرسية بالمتابعة

تحقق هذا الهدف في الجدولين رقم (4-33)،(4-34) ولم يتحقق في الجدول رقم (4-21) حيث تحققت المتابعة في تنفيذ المنهج بنسبة (81.1%)، كما تحققت في جانب تحصيل التلاميذ بنسبة (98.3%). ولم تتحقق المتابعة في جانب إعداد ومتابعة الجدول المدرسي بنسبة (74.2%). والنتيجة أن الإدارة المدرسية تحقق هدف المتابعة في جانبي تنفيذ المنهج ومتابعة التحصيل. ولا تحقق الهدف في إعداد ومتابعة الجدول المدرسي.

سادساً: لمعرفة علاقة نمط الإدارة المدرسية بتوجيه المعلمين داخل المدرسة وقد تحقق هذا الهدف من خلال الجدول رقم (4-22) بنسبة (88%) فهي نسبة عالية لصالح الهدف مقرونة بدلالة كا<sup>2</sup> فقد تحقق الهدف.



سابعاً: لمعرفة علاقة نمط الإدارة المدرسية بالتخطيط نستعين بالجدولين بالرقم (4-30)، (4-35). حيث أوضح الجدول رقم (4-30) أن نسبة (39.7%) يخططون لمدارسهم، وأن نسبة (51.7%) لا يخططون والنسبة العالية للرفض وأن كا<sup>2</sup> رجحت عدم الموافقة وقد تحقق الهدف من خلال الجدول رقم (4-35) حيث كانت النسبة العالية للموافقة (67.3%) ودلالة كا<sup>2</sup> رجحت تحقيق الهدف. عليه فالإدارة المدرسية تحقق التخطيط في جانب المساهمة في تطوير المناهج، ولا تحققه في جانب وضع الأهداف لتحقيق الهدف فيه تباين.

من خلال مناقشة الفرض الثاني نستخلص النتائج التالية:

1. الإدارة المدرسية تحقق الأهداف التربوية في الجوانب التالية:

أ. بناء شخصية التلميذ بناءً متكاملًا. ب. تنظيم وتنسيق الأعمال الإدارية والفنية.

ج. توفير الأنشطة التي تنمي شخصية التلميذ. د. متابعة تنفيذ المنهج.

هـ. العلاقات الجيدة بين المدرسة والبيئة المحيطة. و. متابعة التحصيل.

2. يوجد قصور في تحقيق الأهداف في الجوانب التالية:

أ. العلاقات الإنسانية. ب. متابعة إعداد وتنفيذ الجدول المدرسي.

ج. التخطيط وعدم وضع أهداف خاصة بالمدرسة.

من النقاط أعلاه يتضح أن الإدارة المدرسية بوحدة ريفي شندي حققت الأهداف التربوية للإدارة المدرسية التي استهدفها الدراسة بدرجة عالية في جوانب كثيرة، وبدرجة متوسطة في أخرى ولم تحققها في بعض الجوانب. وعليه يرى الباحث أن الفرض الثاني لم يتحقق لأنه وبرقم عدم وجود أنماط مستقلة للإدارة المدرسية فقد تحققت الأهداف بدرجة مقبولة جداً.

الفرض الثالث: (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط الإدارة في تحقيق الأهداف) من خلال مناقشة الفرض الأول وجد أن المديرين بوحدة ريفي شندي يختلط في سلوكهم الإداري الأنماط الإدارية المختلفة أي يكون النمط الإداري بحسب الموقف، ومرتبطة بالفرد ولا توجد أنماط مستقلة حتى يتم التحقق من أي الأنماط يحقق الأهداف، ودلالة الفروق الإحصائية بينهما. وعليه يرى الباحث أن هذا الفرض لم يتحقق لأن الدراسة أثبتت أن النمط الإداري يظهر بحسب الموافق لذلك لا توجد فروق دالة إحصائية بين الأنماط المختلفة.

أهم نتائج الدراسة:



1. لا يمكن وصف مدير بنمط إداري معين.
2. يختلط في سلوك المدير الإداري بوحدة ريفي شندی النمط الديمقراطي والدبلوماسي، والتسلطي والفوضوي.
3. النمط الإداري بوحدة ريفي شندی هو الإدارة بالمواقف.
4. لا يوجد نمط إداري مستقل.
5. الإدارة المدرسية بوحدة ريفي شندی حققت الأهداف التربوية بنسبة عالية في الآتي:
  - أ. تنظيم وتنسيق الأعمال الإدارية والفنية.
  - ب. متابعة تحصيل التلاميذ.
  - ج. متابعة تنفيذ المنهج.
  - د. العلاقات الجيدة بين المدرسة والبيئة الخارجية المحيطة بها.
6. الإدارة المدرسية حققت الأهداف التربوية بنسبة متوسطة في الآتي:
  - أ. بناء شخصية التلميذ بناء متكامل (علمياً، وعقلياً، وجسماً، واجتماعياً).
  - ب. النشاط الطلابي.
  - ج. العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة.
7. الإدارة المدرسية لم تحقق الأهداف التربوية في الآتي:
  - أ. التخطيط قصير وطويل المدى.
  - ب. متابعة إعداد وتنفيذ الجدول المدرسي.
  - ج. إبراز مواهب التلاميذ وتطويرها.
8. أثبتت الدراسة أن النمط الإداري يظهر حسب المواقف لذلك لا توجد فروق دالة إحصائية بين أنماط الإدارة المختلفة.

أ. مقدمة



تناول الباحث في هذا الفصل عرض ملخص مختصر للدراسة يحتوي على أهم ما أشتملت عليه ثم كتابة الملاحق والمراجع.

ب. ملخص الدراسة:

الدراسة بعنوان (أنماط الإدارة المدرسية وعلاقتها بتحقيق الأهداف)

دراسة حالة على وحدة ريفي شندي

وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات مدارس الأساس بوحدة ريفي شندي، وعددهم (59) حسب إحصائية 2009-2010م، وقد أخذ الباحث كل مجتمع الدراسة كعينة قصدية، موزعة على جانبي الوحدة الإدارية منها (24) إدارة شمال مدينة شندي تعرف بمدارس الريف الشمالي و(34) إدارة بنسبة (58.62%) جنوب مدينة شندي تعرف بمدارس الريف الجنوبي، تتكون العينة من حيث النوع من (33) مدير ، و(25) مديرة ومن حيث المؤهل العلمي نجد (31) مؤهلهم العلمي الشهادة السودانية، و(20) يحملون مؤهل جامعي، و(7) من خريجي معاهد المعلمين، وأغلب أفراد العينة مستقرون بمدارسهم الحالية لفترات طويلة، ولا يوجد مدير خبرته أقل من عشر سنوات، أما من حيث التدريب نجد (40) مدير ومديرة لم تتح لهم فرصة التدريب على الإدارة المدرسية من خلال دورات متخصصة، في حين نال (18) فقط دورات تدريبية، وهذا مؤشر إلى ضعف التدريب، ويعتمد في إعداد المدير على خبراته السابقة في التدريس من خلال أقدميته الوظيفية.

ولجمع المعلومات استخدم الباحث استبانة مكونة من (35) فقرة منها (20) فقرة لمعرفة أنماط الإدارة بالوحدة، و(15) فقرة خاصة بالأهداف التربوية للإدارة المدرسية، وبعد تصميم الإستبانة تم عرضها على مجموعة من المتخصصين من أساتذة جامعة شندي لإختبار الصدق الظاهري، بعدها أختبر الباحث الثبات والصدق المعاملي عن طريق التجزئة النصفية بإستخدام معامل إرتباط بيرسون، ومن ثم قام بتوزيعها على أفراد العينة، وقد تم تحليل المعلومات المجموعة بواسطتها إحصائياً عن طريق الحاسوب في برنامج spss مركزاً على (كا<sup>2</sup>) والنسب المئوية.

وقد طرحت الدراسة ثلاثة أسئلة هي:

1. ما هي أنماط الإدارة المدرسية بوحدة ريفي شندي؟
2. ما العلاقة بين أنماط الإدارة المدرسية وتحقيق الأهداف؟



3. هل توجد فروق بين أنماط الإدارة المدرسية فى تحقيق الأهداف؟  
وتناولت الدراسة الفروض التالية:

1. توجد أنماط مختلفة للإدارة المدرسية بوحدة ريفي شندي.

2. توجد علاقة بين أنماط الإدارة المدرسية وتحقيق الأهداف.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط الإدارة فى تحقيق الأهداف.

وأختار الباحث إطاراً نظرياً للدراسة غطى جوانب الموضوع يتكون من خمسة مباحث هي مفهوم الإدارة المدرسية، ومجالات عمل الإدارة المدرسية، وأنماط الإدارة المدرسية، ومدير المدرسة، والأهداف التربوية. والتي شكلت خلفية نظرية للدراسة. مدعمة ببعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث وصف الظاهرة كما هي ثم حلل المعلومات لمعرفة الأنماط الإدارية وعلاقتها بتحقيق الأهداف.  
ج. نتائج الدراسة:

1. لا يمكن وصف مدير بنمط إداري معين.

2. لا توجد أنماط مختلفة للإدارة المدرسية بوحدة ريفي شندي.

3. الإدارة المدرسية بوحدة ريفي شندي هي الإدارة بالمواقف.

4. المديرون والمديرات لا يعرفون النمط الذي يطبقونه.

5. يختلط فى سلوك المدير النمط الديمقراطي، والفوضوي، والدبلوماسي، والتسلطي.

6. أثبتت الدراسة أن النمط الإداري يظهر بحسب الموقف لذلك لا توجد فروق دالة إحصائية بين الأنماط المختلفة.

7. أهداف الإدارة المدرسية تحققت بنسبة كبيرة فى الآتي:

أ. تنظيم الأعمال الفنية والإدارية.

ب. توفير العلاقات الجيدة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

ج. متابعة تنفيذ المنهج.

د. متابعة تحصيل التلاميذ.

8. أهداف الإدارة المدرسية تحققت بنسبة متوسطة فى الآتي:

أ. بناء شخصية التلميذ بناءً متكاملًا (علمياً، وعقلياً، وجسماً، وإجتماعياً).

ب. النشاط الطلابي.



- ج. العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة.
9. أهداف الإدارة المدرسية لم تتحقق في الآتي:
- أ. التخطيط قصير وطويل المدى.
- ب. متابعة إعداد وتنفيذ الجدول المدرسي.
- ج. إبراز مواهب التلاميذ وتطويرها.

د. التوصيات:

- وبعد إجراء الدراسة إتضح للباحث بأن هنالك بعض الجوانب التي تحتاج إلى الإهتمام من متخذي القرار وقد أوصى الباحث بالآتي:
1. تدريب مديري ومديرات وحدة ريفي شندي على النظم الإدارية.
  2. أن تعمل السلطات التعليمية على حسن إختيار المديرين.



3. أن تكون هناك عمليات تقييم دورية لأداء مديري ومديرات مدارس الأساس بالوحدة.
4. على إدارات المدارس الإهتمام بعملية وضع الخطط قصيرة وطويلة المدى للرقى بمدارسهم.
5. على إدارات المدارس الإهتمام بالمتابعة الدقيقة لإعداد وتنفيذ الجدول المدرسي.

هـ. المقترحات:

بعد إجراء الدراسة وضح للباحث بأن هناك بعض الجوانب تحتاج لدراسة متعمقة لتكملة جوانب النقص فى الدراسة الحالية، وقد اقترح الباحث بعض المقترحات يرى أن يتناولها الباحثون للفائدة العلمية وهي:

1. عمل دراسة تتناول دور الخبرة أو المؤهل العلمي لدى المدير وعلاقته بتحقيق الأهداف.



2. إجراء دراسة عن واقع ممارسة الأنشطة التربوية بمدارس وحدة ريفي شندي.
3. إجراء دراسة تتناول واقع قيام مدير مدرسة الأساس بالمهام الموكلة إليه.
4. إجراء دراسة تتناول المدير المناسب لمرحلة الأساس من حيث النوع هل الأنسب المدير أم المديرية.

## المصادر و المراجع

أولاً المصادر:

1. القرآن الكريم.
  2. ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم (1993م)، لسان اللسان، تهذيب لسان العرب، الطبعة الأولى، دار المكتبة العلمية، لبنان.
- ثانياً: المراجع:



1. مطاوع، إبراهيم عصمت، وأحمد، أمنية حسن (1982م) الأصول الإدارية للتربية، جامعة طنطا، كلية التربية.
2. الخميسي، السيد سلامة (2002م)، الإدارة المدرسية، أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعلمية، دار الوفاء لنديا النشر والطباعة.
3. أحمد، أحمد إبراهيم (1987م) تحديث الإدارة التعليمية والنظام والإشراف الفني، إدارة المطبوعات الجديدة، جامعة بنها.
4. عيسى، أحمد عبد الرحمن (1979م)، سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، دار اللواء للنشر والتوزيع، السعودية.
5. الدويك، تيسير وآخرين (1998م)، أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، الطبعة الثانية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
6. أبو الوفاء، جمال محمد، وحسين، سلامة عبد العظيم (2000م)، إتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، تقديم حسن حسين البيلاوي، بنها، كلية التربية.
7. الحسن، حسن عبد الرحمن (عميد كلية التربية جامعة أم درمان الإسلامية)، دراسات في المناهج وتأصيلها، دار جامعة أم درمان الإسلامية للطباعة والنشر.
8. مصطفى، حسن وآخرون (1960م) إتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، مكتبة الأنجلو المصرية.
9. هاشم، ذكي محمود (1980م)، الإتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، القاهرة.
10. الخطيب، رداح وآخرين (1998م) الإدارة والإشراف التربوي (إتجاهات حديثة)، دار الأمل للنشر والتوزيع الأردن.
11. الجبر، زينب على (2002م) الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم، الطبعة الأولى، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
12. أبو زيد، زيد (9 نوفمبر 2007م) مفاهيم في الإدارة المدرسية، صحيفة الجزيرة الأردن.
13. الهواري، سيد (1987م)، الإدارة الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة.
14. حسين، سمير محمد (1989م) محاضرات في إدارة المؤسسات الصحفية، جامعة الإمام محمد ابن سعود الإسلامية، قسم الدعوة والإعلام. السعودية.
15. الحقييل، سليمان عبد الرحمن (1403هـ)، الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية، مطبعة بحر العلوم، الرياض.



16. مصطفى، صلاح عبد الحميد (1982م)، الإدارة المدرسية فى ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ للنشر، الرياض.
17. جوهر، صلاح الدين (1974م)، إدارة ونظم التعليم.
18. عطية، طاهر موسى، (1994م) أصول الإدارة للطالب والمدير، دار النهضة العربية، القاهرة.
19. العرفي، عبد الله بالقاسم (1993م) الإدارة المدرسية، أصولها وتطبيقاتها، الطبعة الأولى، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي.
20. مدكور، على أحمد (1997م)، نظريات المناهج التربوية، الطبعة الأولى، معهد الدراسات والبحوث، جامعة القاهرة.
21. سليمان، عرفات عبد العزيز (1978م) إستراتيجية الإدارة فى التعليم، الطبعة الأولى، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
22. عبود، عبد الغني وآخرين (2000م) إدارة المدرسة الابتدائية، الطبعة الثانية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
23. عسكر، على، والريان جعفر يعقوب (1982م) السلوك البشري فى مجالات العمل، دار السلاسل، الكويت.
24. الحولى، عليان عبد الله (2009م) دورية، الجامعة الإسلامية، المساق الإدارة المدرسية، كلية التربية، غزة.
25. النعيمي، عبد الله (1993م)، طرق التدريس العامة، الدار الجماهيرية للنشر.
26. الخطيب، علم الدين عبد الرحمن (1982م)، الأهداف التربوية تطبيقاتها وتحديدها السلوكي، الطبعة الأولى، مكتبة الفلاح، الكويت.
27. وطفة، على (1998م)، الأهداف التربوية فى البلدان العربية رؤية نقدية، مجلة المستقبل العربي، العدد 230.
28. سليمان، عمر البكري (1998م)، تعيين دراسي حول الأهداف التربوية، إدارة التأهيل التربوي أثناء الخدمة.
29. هادي، عبد الله (5 نوفمبر 2007م)، المدونة الثقافية (أنشئت 2007/7/29م-1428/7/15هـ) <http://abdullahi.mak.tooblog.com> الساعة 5:04 ص.
30. فهمي، محمد سيف الدين، ومحمود، حسن عبد الملك (1993م)، تطوير الإدارة المدرسية فى دول الخليج العربية، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.



31. رسمي، محمد حسن، (2004م)، السلوك التنظيمي فى الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الوفا لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
32. العمائرة، محمد حسن، (1990م-1420هـ) مبادئ الإدارة المدرسية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
33. مجاور، محمد صالح (1972م)، المنهج المدرسي أسسه وتطبيقاته التربوية، الكويت.
34. منسي، محمود عبد الحليم (1993م)، التعليم الأساسي وإبداع التلاميذ، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
35. البغدادي، محمد رضا (1419هـ، 1998م)، الأهداف والإختبارات فى المناهج وطرق التدريس، دار الفكر العربي، القاهرة.
36. حمدان، محمد زياد (1997م)، التربية العملية الميدانية، دار التربية الحديثة، سوريا.
37. منسي، محمود عبد الحليم (2000م) مناهج البحث العلمي فى المجالات التربوية والنفسية، دار العلوم الجامعية، الإسكندرية.
38. النجار، نبيل الحسين، (1993م)، الإدارة المدرسية أصولها واتجاهاتها المعاصرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.
39. لطيف، هدى سيد (ب ت) الأسس العلمية للإدارة، (ب ط)، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 42 شارع جول جمال، المهندسين، مصر.
40. سمعان، وهيب، ومرسي، محمد منير (1975م)، الإدارة المدرسية الحديثة، الطبعة الأولى، عالم الكتب 38 عبد الخالق ثروت، القاهرة.
41. الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (1986م)، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، الجامعة الأردنية، عمان.
42. نور، إبراهيم وآخرون (1989-1990م) أهداف التربية السودانية، مجلة التوثيق التربوي (دورية) العدد (100-102).

43. وزارة التربية ولاية الخرطوم (1991م)، الإستراتيجية القومية الشاملة (دورية) قانون ملحق رقم (1) بسم الله الرحمن الرحيم

الأخت/ الدكتورة:.....

الأخ/ الدكتور:.....

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

نرجو كريم تفضيلكم بالتعاون فى تحكيم الإستبانة المرفقة وفق خبراتكم التربوية الثرة وذلك إثراء للبحث العلمي، وآمل توجيهاتكم فى الآتي:



أ. مدى مناسبة فقرات الإستبانة.

ب. وضوح الفقرات.

ج. مدى دقة صياغة الألفاظ.

1. عنوان الدراسة:

(أنماط الإدارة المدرسية بمدارس مرحلة الأساس وعلاقتها بتحقيق الأهداف التربوية)

(دراسة حالة على وحدة ريفي شندي)

2. أهداف الدراسة:

أ. التعرف على أنماط الإدارة المدرسية وعلاقتها بتحقيق الأهداف.

3. أسئلة الدراسة:

❖ ما هي أنماط الإدارة المدرسة بوحدة ريفي شندي؟

والذي تتفرغ منه الأسئلة الفرعية التالية:

أ. ما العلاقة بين أنماط الإدارة المدرسية وتحقيق الأهداف التربوية؟

ب. هل توجد فروق بين أنماط الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف؟

ج. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف.

4. فروض الدراسة:

أ. توجد أنماط مختلفة للإدارة المدرسية.

ب. توجد علاقة بين أنماط للإدارة المدرسية وتحقيق الأهداف التربوية.

ج. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط الإدارة في تحقيق الأهداف.

مع جزيل شكري،،،

الباحث

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا

قسم العلوم التربوية

الأخ المدير:.....

الأخت المديرية:.....

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته



نرجو كريم تفضلكم بملء الإستبانة المرفقة والتي صممت بغرض إجراء دراسة عن الإدارة المدرسية بوحدة ريفي شندي، ولأن لرأيكم قيمة في إثراء البحث العلمي، فأرجو تعاونكم وستكون البيانات سرية، وبغرض البحث العلمي فقط.

## مع شكري وتقديري،،،

الباحث  
عبد الكريم عباس

### القسم (أ) البيانات الشخصية

1. إسم المدرسة (فيه خيار).....
2. موقع المدرسة: الريف الشمالي  الريف الجنوب
3. الوظيفة: مدير  مديرة
4. المؤهل العلمي:  
جامعي  نوي  معاهد معلمين  آخر
5. مادة التخصص.....
6. تاريخ عملك في المدرسة كمدير.....
7. عدد سنوات الخبرة السابقة في التدريس.....
8. هل إشتراكك في دورة تدريبية خاصة بالإدارة المدرسية.  
نعم  لا

القسم (ب)

السلوك القيادي لمدير المدرسة

ضع علامة (√) أمام العبارة التي تحدد درجة موافقتك عليها

الرقم	العبارة	الخيارات			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	يناقش المدير مشكلات المدرسة مع المدرسين ذوي النفوذ أولاً قبل عرضها في إجتماع أسرة المدرسة				
2	يفوض المدير المعلمين ببعض الواجبات مع منحهم السلطات التي تتكافأ معها				
3	يخطط المدير بنفسه وهو مركز إتخاذ القرار في مدرسته				
4	المدير يجاري كل واحد على قدر عقله وميوله وفي النهاية ينفذ ما يريد				
5	على المدير أن يراقب ويوجه المدرسين بإعتدال				





13	يتابع المدير مدى إنتهاء المدرس من منهجه
14	إدارة المدرسة تتابع بانتظام مدى تحصيل تلاميذها
15	إدارة المدرسة تسهم فى تطوير المناهج (أهدافها - الوسائل - طرق التدريس - المحتوى)

ملحق رقم (2)

بسم الله الرحمن الرحيم  
جامعة شندي  
كلية الدراسات التربوية  
أستبانة

الأخ المدير:.....  
الأخت المديرية:.....

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

نرجو كريم تفضلكم لملء الإستبانة المرفقة والتي صممت بغرض إجراء دراسة عن الإدارة المدرسية بوحدة ريفي شندي بهدف ميل درجة الماجستير فى التربية ولأن لرأيكم قيمة فى إثراء البحث العلمي، أرجو تعاونكم وستكون البيانات سرية، وبغرض البحث العلمي فقط.

مع شكري وتقديري،،،

الباحث

القسم (أ)

البيانات الشخصية:

1. إسم المدرسة (فيه خيار).....
2. موقع المدرسة:  شمال شندي  جنوب شندي
3. الوظيفة:  مدير  مديرة
4. المؤهل العلمي:  جامعي  انوي  معاهد معلمين
5. تاريخ عملك فى المدرسة كمدير.....
6. عدد سنوات الخبرة السابقة فى التدريس.....
7. هل إشتراك فى دورة تدريبية خاصة بالإدارة المدرسية:  
 نعم  لا



القسم (ب)  
السلوك القيادي لمدير المدرسة  
ضع علامة (√) أمام العبارة التي تحدد درجة موافقتك عليها

الرقم	العبارة	الخيارات			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	يناقش المدير مشكلات المدرسة مع المدرسين ذوي النفوذ أولاً قبل عرضها في إجتماع أسرة المدرسة				
2	يفوض المدير المعلمين ببعض الواجبات مع منحهم السلطات التي تتكافأ معها				
3	يخطط المدير بنفسه وهو مركز إتخاذ القرار في مدرسته				
4	المدير يجاري كل واحد على قدر عقله وميوله وفي النهاية ينفذ ما يريد				
5	مدير يراقب ويوجه المدرسين باعتدال				
6	إجتماعات أسرة المدرسة تكون إجتماعات طويلة				
7	لا يهتم المدير بالجوانب الإنسانية في تصريف أعماله الإدارية				
8	مدير المدرسة لين الجانب حلو الحديث				
9	كل ما يأمله المدير في الإجتماعات أن يوجه كل معلم في عمله دون إجبار				
10	يتصف المدير بالحزم والإنضباط الشديد				
11	المدير لا يتلقى أوامر المعلمين				
12	يتقبل المدير النقد ويعترف بالخطأ				
13	يستخدم المدير أسلوب التهديد والتخويف لأن المدرسين كسالى				
14	العمل الإداري في المدرسة مؤسس على الشورى				
15	المدير يعطي التلاميذ والمدرسين الحرية				
16	إقتناع المدير بتنفيذ ما تخرج به إجتماعات أسرة المدرسة من قرارات				
17	يضع مدير المدرسة صورة معينة لمدرسته ويعمل على تحقيقها				
18	المدير يهيئ بيئة تسمح للمدرسين بالتدريس وفق ما يرونه				
19	القرارات الإدارية تنسم بالروح الجماعية لا الفردية				
20	مدير المدرسة يعقد إجتماعات قليلة وقصيرة				

القسم (ج)  
الأهداف التربوية  
ضع علامة (√) أمام العبارة التي تحدد درجة موافقتك عليها



الرقم	العبارات	الخيارات			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	مدير المدرسة يشرف على إعداد ومتابعة الجدول المدرسي				
2	مدير المدرسة يزور الفصول بصفة مستمرة				
3	يساعد المدير المعلمين في حل مشاكلهم				
4	للمدرسة دور فاعل ومؤثر في المجتمع من حولها				
5	تولي المدرسة إهتماماً كبيراً بالنشاط الطلابي				
6	تقيم المدرسة مهرجانات تعكس إبداعات طلابها				
7	تهتم الإدارة بالمكتبات المدرسية وتخصص لها الوقت الكافي				
8	توفر الإدارة المدرسية للمعلمين الحوافز المادية والمعنوية				
9	توزيع الإدارة النشاط على الطلاب وفق ميولهم وقدراتهم				
10	تحدد الإدارة المدرسية أهدافاً للمدرسة في بداية كل عام دراسي				
11	تخصص الإدارة المدرسية وقتاً للتلاميذ لأداء الصلاة في جماعة				
12	دائماً ما تستغل المناسبات الوطنية لتعمير وجدان التلاميذ بحب الوطن				
13	يتابع المدير المدرس في تنفيذ المنهج الذي يدرسه				
14	إدارة المدرسة تتابع بانتظام مدى تحصيل تلاميذها				
15	إدارة المدرسة تسهم في تطوير المناهج				

ملحق رقم (3)

درجات بالتجزئة النصفية

الدرجات تنازلياً

الرقم	الدرجة
147	-2
146	-4
146	-6
145	-8
141	-10
136	-12
133	-14
132	-16
129	-18
12	

الرقم	الدرجة
159	-1
147	-3
146	-5
146	-7
143	-9
137	-11
135	-13
133	-15
17	

معامل ارتباط بيرسون:

$r = \frac{n \text{ مـ جـ صـ} - (\text{مـ جـ س})(\text{مـ جـ ص})}{\sqrt{[n \text{ مـ جـ س}^2 - (\text{مـ جـ س})^2][n \text{ مـ جـ ص}^2 - (\text{مـ جـ ص})^2]}}$

= r

الرقم	الدرجة
159	-1
147	-2
147	-3
146	-4
146	-5
146	-6
146	-7
145	-8
143	-9
141	-10
137	-11
136	-12
135	-13
133	-14
133	-15
132	-16
131	-17



س×ص	ص <sup>2</sup>	س <sup>2</sup>	ص	س
23373	21609	25281	147	159
21462	21316	2109	146	147
21316	21316	21316	146	146
21170	21025	21316	145	146
20163	19881	20449	141	143
18632	18496	18769	136	137
17955	17689	18225	133	135
17556	17424	17689	132	133
16899	16641	17161	129	131
15616	14884	16384	122	128
<u>190281</u>	<u>14884</u>	<u>16384</u>	<u>1377</u>	<u>1405</u>

194142

$$\frac{1934685-1941420}{-1902810(1974025-1981990)} = \frac{1377 \times 1405 - 194142 \times 10}{(1402)^2 - 198199 \times 10}$$

$$0.923 = \frac{6735}{7294.8} = \frac{6735}{53214163} = \frac{6735}{\times 7965} =$$

$$\frac{1.8}{4} = \frac{\times 2}{0.92} = \frac{\times 2}{r} = \text{معامل التنبأت} =$$

$$0.9789 = \frac{0.958}{r} = \frac{\times 2}{r} = \text{معامل الصدق} =$$

Test statistic  
Chi-Square

ملحق رقم (4)

التحليل الإحصائي كـا<sup>2</sup>

رقم الفقرة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المعنوية	درجة الحرية
-1	26.103	0.000	2
-2	10.828	0.013	3
-3	1.103	0.294	1
-4	52.483	0.000	3
-5	40.448	0.000	4
-6	21.034	0.000	3
-7	92.172	0.000	4
-8	26.655	0.000	4
-9	44.207	0.000	3
-10	41.448	0.000	3
-11	36.828	0.000	4
-12	19.172	0.000	2
-13	23.310	0.000	2
-14	19.172	0.000	2
-15	53.310	0.000	3



4	0.000	30.966	-16
3	0.000	52.207	-17
4	0.000	40.966	-18
4	0.000	37.517	-19
2	0.000	26.724	-20
4	0.000	77.345	-21
3	0.000	43.655	-22
3	0.029	9.034	-23
3	0.000	44.345	-24
4	0.000	24.414	-25
4	0.013	12.690	-26
4	0.000	64.069	-27
4	0.000	58.897	-28
3	0.000	52.483	-29
4	0.002	17.172	-30
3	0.000	77.310	-31
3	0.000	39.793	-32
3	0.000	46.690	-33
2	0.000	30.448	-34
3	0.000	29.862	-35

ملحق رقم (5)

Frequencies

التحليل الإحصائي (النسب المئوية)

Frequencies

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		الخيارات
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	الرقم
-	-	%1.7	1	-	-	%48.3	28	%50.0	29	-1
-	-	%13.8	8	%15.5	9	%39.7	23	%31.0	18	-2
-	-	-	-	-	-	%56.9	33	%43.1	25	-3
-	-	%1.7	1	%1.7	1	%55.2	32	%41.4	24	-4
%12.1	7	%6.9	4	%1.7	1	%34.5	20	%44.8	26	-5
-	-	%8.6	5	%15.5	9	%48.3	28	%27.6	16	-6
%19	11	%69	40	%3.4	2	%6.9	4	%1.7	1	-7
%3.4	2	%17.2	10	%8.6	5	%39.7	23	%31	18	-8
-	-	%6.9	4	%1.7	1	%55.2	32	%36.2	21	-9
		%5.2	3	%5.2	3	%55.2	32	%34.5	20	-10
%1.7	1	%8.6	5	%12.1	7	%34.5	20	%43.1	25	-11
-	-	%6.9	4	-	-	%51.7	30	%41.4	24	-12
-	-	%6.9	4	-	-	%58.6	34	%34.5	20	-13
-	-	%6.9	4	-	-	%51.7	30	%41.4	24	-14



-	-	%6.9	4	%3.4	2	%63.8	37	%25.9	15	-15
%5.2	3	%31.0	18	%1.7	1	%39.7	23	%22.4	13	-16
-	-	%5.2	3	%3.4	2	%62.1	36	%29.3	17	-17
%5.2	3	%50.0	29	%25.9	15	%13.8	8	%5.2	3	-18
%5.2	3	%25.9	15	%5.2	3	%48.3	28	%15.5	9	-19
-	-	-	-	%1.7	1	%44.8	26	%53.4	31	-20
%8.6	5	%65.5	38	%13.8	8	%10.3	6	%1.7	1	-21
%3.4	2	%8.6	5	-	-	%58.6	34	%29.3	17	-22
-	-	%22.4	13	%25.9	15	%39.7	23	%12.1	7	-23
-	-	%8.6	5	%5.2	3	%60.3	35	%25.9	15	-24
%6.8	4	%19.-	11	%8.6	5	%43.1	25	%22.4	13	-25
%10.3	6	%31.-	18	%17.2	10	%31.0	18	%10.3	6	-26
%1.7	1	%5.2	3	%8.6	5	%58.6	34	%25.9	15	-27
%25.9	15	%56.9	33	%6.9	4	%8.60	5	%1.7	1	-28
-	-	%1.7	1	%1.7	1	%55.2	32	%41.4	24	-29
%15.5	9	%36.2	21	%8.6	5	%29.3	17	%10.3	6	-30
-	-	%1.7	1	%1.7	1	%72.4	42	%24.1	14	-31
-	-	%3.4	2	%5.2	3	%44.8	26	%46.6	27	-32
%1.7	1	%17.2	10	-	-	%62.1	36	%19	11	-33
-	-	%1.7	1	-	-	%60.3	35	%37.9	20	-34
%3.4	2	%29.3	17	-	-	%51.7	30	%15.6	9	-35

ملحق رقم (6)

رقم	الإسم	الجامعة	التخصص
1-	د. عبد القادر على أحمد	شندي	علوم تربوية
2-	د. الهادي بخاري	شندي	علوم تربوية
3-	د. حواء على الطيب	شندي	علوم تربوية
	د. أحلام الياس	شندي	علوم تربوية

