

جامعة شندي
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

المشكلات السلوكية التي تواجه الإدارة المدرسية
بمدارس الأساس بريفي جنوب شندي
بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في التربية

إعداد الطالبة:
هند الحاج الشاذلي

إشراف الدكتور:
المعز محمود احمد ملاح

1439هـ - 2018م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاية

قال تعالى :

(أمن هو قانت أثناء الليل ساجدا" وقائما" يحذر الآخرة ويرجوا رحمة ربه
قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون إنما يتذكر أولوا الألباب)
صدق الله العظيم

سورة الزمر الآية رقم (9)

الإهداء

إلي من شاركونا رحلة الحياة فأضاءوا لنا الطريق عندما
انطفأت شموعه ومنحونا الأمل حينما عصفت بنا رياح اليأس
فإلي والدي الكريمين حفظهما الله ورعاهما

إلي جميع أفراد أسرتي

اهدي هذا الجهد المتواضع

الشكر والتقدير

الشكر أجزله لله فاطر السماوات والأرض وممهد لي الطريق ومسهل لي ما أصبو
إليه

تتقدم الباحثة بالشكر من بعد الله سبحانه وتعالى لجامعة شندي متمثلة في
كلية الدراسات العليا التي أتاحت لي الفرصة لنيل الدرجة العلمية والشكر
للدكتور : **المعز محمود احمد ملاح** الذي رعي البحث منذ أن كان فكرة
إلي أن صار واقعا ملموسا ولم يبخل بفكره وجهده ووقته فكان خير معين
والي كل من تعاون معي واسهم في تسهيل مهمتي وساعدني في إخراج
وطباعة هذا البحث ولم يسع المجال لذكرهم والحمد لله والشكر له من قبل
ومن بعد وأخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين .

مستخلص الدراسة

تناولت الدراسة الحالية المشكلات السلوكية التي تواجه مدير مدرسة الأساس وتوقع عمله ، حيث هدفت الدراسة إلي التعرف علي المشكلات السلوكية وموقف الإدارة التعليمية من هذه المشكلات ، ومعرفة إذا كان هناك فروقا" بين المؤهلين وأصحاب الخبرة من غيرهم ، ومعرفة إذا كان للجنس (نكر / أنثي) اثر في حل المشكلات ، والخروج ببعض النتائج وتقديم التوصيات التي يمكن أن تساهم في حل المشكلات مما ينعكس بصورة ايجابية علي الإدارة وتحصيل التلاميذ بمرحلة الأساس ، استخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة ، تكونت عينة الدراسة من (50 فردا" من مديري ومعلمي مدارس الأساس بوحدة ريفي جنوب شندي وتلخصت النتائج في الآتي: أن هناك العديد من المشكلات السلوكية التي تواجه الإدارة منها ما يكون بين التلاميذ ، أو التلاميذ والمعلمين ، وتنوع سلوكيات المعلمين وغيره، وجود قصور من إدارة التعليم تجاه بعض المشكلات، ان للمدير المدرب دور كبير في خفض المشكلات. ومن أهم التوصيات: إعداد مديري مدرسة الأساس علميا وتربويا من خلال حضور دورات تدريبية وتجديدية حول فن الإدارة والإشراف وأيضا الاهتمام بالأبحاث العلمية التربوية، ان تعمل الإدارة المدرسية علي ربط المدرسة بالمجتمع المحلي والمنزل من خلال التأكيد علي إعادة بناء النظام الاجتماعي علي أساس من التخطيط .

Abstract

The study examined the behavioral problems facing the principal of the basic school and hindered his work. The study aimed to identify the behavioral problems and the educational management problems and the experienced people. If the gender is male or female, To solve the problems, and come out with some results and make recommendations that can contribute to solving problems, which reflected positively on the management and the collection of students at the basic stage. The questionnaire was used to collect data from the sample of the study. The study sample consisted of (50) individuals from principals and teachers of the basic schools in rural unit south of Shendi for 2017-2018. The results were summarized as follows: There are many behavioral problems facing the administration, including what is between students, or students and teachers, and the diversity of the behavior of teachers and others, the existence of deficiencies of the Department of Education towards some problems, The coach has a great role in reducing problems. The most important recommendations are: Prepare the principals of the school base scientifically and educationally by attending training and refresher courses on the art of management and supervision, as well as interest in educational scientific research, The school administration to connect the school with the community and the home.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	الآية
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	مستخلص البحث
هـ	Abstract
و	فهرس المحتويات
ك	فهرس الجداول
م	فهرس الأشكال
الفصل الأول الإطار العام	
1	المقدمة
2	مشكلة الدراسة
2	أهمية الدراسة
3	أهداف الدراسة
3	أسئلة البحث
3	فروض البحث
4	مجتمع البحث
4	عينة البحث
4	منهج البحث
4	أدوات البحث
4	حدود البحث
4	مصطلحات البحث
الفصل الثاني الإطار النظري	
5	الإدارة العامة
8	الإدارة التربوية
8	مفهوم الإدارة التربوية

9	أهمية الإدارة التربوية
11	خصائص الإدارة الناجحة
11	أسلوب ممارسة الإدارة
12	المركزية في الإدارة التربوية
12	مزايا المركزية
13	عيوب المركزية
13	اللامركزية
13	مزايا اللامركزية
14	الوسطية بين المركزية واللامركزية
15	مجالات عمل الإدارة التربوية
17	عناصر الإدارة التربوية
19	التخطيط
20	الإدارة التربوية والتخطيط التربوي
21	خصائص التخطيط الفعال
21	أهمية التخطيط وفائدة
22	التنظيم
22	مقتضيات التنظيم الإداري
23	فوائد التنظيم
23	أنواع التنظيم
25	التوجيه والإشراف والضبط
26	أنواع التوجيه
26	خصائص التوجيه الفعال
27	الرقابة والتقييم
28	فوائد الرقابة
29	التقييم
29	عناصر التقييم
29	أنواع التقييم
30	أهمية التقييم
30	القيادة الإدارية التربوية

32	أهمية القيادة الإدارية التربوية
33	أركان عملية القيادة الإدارية التربوية
34	خصائص القيادة الإدارية التربوية
35	أهم الصفات التي ينبغي توافرها في القائد
36	مستويات القيادة الإدارية التربوية
37	اختصاصات ومسئوليات القيادة الإدارية التربوية والتعليمية العليا
37	القيادة الإدارية التربوية والتعليمية علي مستوي الولايات
38	القيادة الإدارية التربوية والتنفيذية
39	الإدارة المدرسية والإشراف الفني
40	مفهوم الإدارة المدرسية
42	الفرق والعلاقة بين الإدارة المدرسية والتربوية
44	أهمية الإدارة المدرسية
45	أهداف الإدارة المدرسية
48	أنماط الإدارة المدرسية
48	النمط التسلسلي (الارتقراطي)
49	مميزات الإدارة الارتقراطية
50	الإدارة الديمقراطية
51	مميزات الإدارة الديمقراطية
52	الإدارة غير الموجه (الفوضوية)
54	النمط الدبلوماسي
55	خصائص الإدارة المدرسية الناجحة
56	مميزات الإدارة المدرسية الناجحة
58	مدير المدرسة
59	مدير المدرسة الناجح والإدارة المدرسية
60	صفات مدير المدرسة الناجح
64	وظائف ومسئوليات مدير المدرسة
68	مجالات العمل الفني للمدير
72	وكيل المدرسة
72	المدرس الأول

72	المدرس
73	رائد الفصل
73	أمين مكتبة المدرسة
73	المشرف والأخصائي الاجتماعي
74	أمين مختبر المدرسة
74	الاداريون في المدرسة
78	الدراسات السابقة
الفصل الثالث إجراءات الدراسة الميدانية	
85	أداة الدراسة
85	عبارات الاستبانة
85	الأساليب الإحصائية المستخدمة
85	تطبيق أداة الدراسة
87	تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة
87	مناقشة وتحليل عبارات الاستبانة
123	عرض ومناقشة نتائج الفرضيات
الفصل الرابع الخاتمة	
147	النتائج والتوصيات والمقترحات
149	النتائج
151	التوصيات
153	المقترحات
154	المراجع والمصادر
162	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجداول	رقم الجدول
87	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	(1/3)
88	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(2/3)
89	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(3/3)
90	التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	(4/3)
91	التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	(5/3)
92	التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(6/3)
93	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى	(7/3)
94	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية	(8/3)
95	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة	(9/3)
96	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة	(10/3)
97	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة	(11/3)
98	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة	(12/3)
99	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة	(13/3)
100	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة	(14/3)
101	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة	(15/3)
102	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العاشرة	(16/3)
103	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الحادية عشر	(17/3)
104	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية عشر	(18/3)
105	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة عشر	(19/3)
106	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة عشر	(20/3)
107	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة عشر	(21/3)
108	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة عشر	22/3)
109	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة عشر	(23/3)
110	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة عشر	(24/3)
111	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة عشر	(25/3)
112	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العشرون	(26/3)

113	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الحادية والعشرون	(27/3)
114	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية والعشرون	(28/3)
115	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة والعشرون	(29/3)
116	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة والعشرون	(30/3)
117	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة والعشرون	(31/3)
118	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة والعشرون	(32/3)
119	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة والعشرون	(33/3)
120	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة والعشرون	(34/3)
121	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة والعشرون	(35/3)
122	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثلاثون	(36/3)
123	الوسيط ونتائج مربع كاي لعبارات الفرضية الأولى	(37/3)
125	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي جميع عبارات الفرضية الأولى	(38/3)
127	الوسيط ونتائج مربع كاي لعبارات الفرضية الثانية	(39/3)
129	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي جميع عبارات الفرضية الثانية	(40/3)
131	الوسيط ونتائج مربع كاي لعبارات الفرضية الثالثة	(41/3)
133	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي جميع عبارات الفرضية الثالثة	(42/3)
135	الوسيط ونتائج مربع كاي لعبارات الفرضية الرابعة	(43/3)
137	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي جميع عبارات الفرضية الرابعة	(44/3)
139	الوسيط ونتائج مربع كاي لعبارات الفرضية الخامسة	(45/3)
141	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي جميع عبارات الفرضية الخامسة	(46/3)
143	الوسيط ونتائج مربع كاي لعبارات الفرضية السادسة	(47/3)
145	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي جميع عبارات الفرضية السادسة	(48/3)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
87	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	(1/3)
88	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(2/3)
89	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(3/3)
90	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	(4/3)
91	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	(5/3)
92	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(6/3)
93	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى	(7/3)
94	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية	(8/3)
95	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة	(9/3)
96	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة	(10/3)
97	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة	(11/3)
98	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة	(12/3)
99	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة	(13/3)
100	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة	(14/3)
101	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة	(15/3)
102	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العاشرة	(16/3)
103	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الحادية عشر	(17/3)
104	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية عشر	(18/3)
105	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة عشر	(19/3)
106	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة عشر	(20/3)
107	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة عشر	(21/3)
108	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة عشر	22/3)
109	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة عشر	(23/3)
110	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة عشر	(24/3)
111	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة عشر	(25/3)
112	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العشرون	(26/3)
113	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الحادية والعشرون	(27/3)

114	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية والعشرون	(28/3)
115	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة والعشرون	(29/3)
116	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة والعشرون	(30/3)
117	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة والعشرون	(31/3)
118	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة والعشرون	(32/3)
119	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة والعشرون	(33/3)
120	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة والعشرون	(34/3)
121	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة والعشرون	(35/3)
122	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثلاثون	(36/3)
123	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى	(37/3)
125	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية	(38/3)
127	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة	(39/3)
129	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة	(40/3)
131	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الخامسة	(41/3)
133	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية السادسة	(42/3)

sition of these problems and to know if there are differences between the qu

الفصل الأول الإطار العام

المقدمة :

تعتبر الإدارة هامة وضرورية لكل أنواع المنظمات والجماعات مهما اختلفت أشكالها وظروفها ، وان بناء المجتمع علي أسس متينة ودعائم قوية وبأفكار جديدة وأسلوب جديد يحتاج إلي إعداد الكفاءات اللازمة لمرحلة التحول الاجتماعي والتحول المعني حيث يتوقف رقي المجتمع وتقدمه علي نوعية أفراده وكفاءتهم (منير : 1988: ص 18) .

فالإدارة بمعناها الواسع هي عملية توجيه لجهود البشرية لتحقيق الأهداف وفق أساليب تشبع أغراضا اجتماعية محدودة وانطلاقا من ذلك يمكن القول أن نجاح المؤسسات المختلفة أو فشلها يتوقف إلي حد كبير علي نوعية الإداريين الذين يتولون مهمة القيادة والتوجيه (جريفت : 1979 : ص 91)

ويعد مجال الإدارة المدرسية مجالا " مهما " فهو الجهة المسؤولة عن رسم خطط وتنفيذ البرامج الدراسية وأعدادها ومناقشة المناهج واختيار الأساتذة وتوفير الوسائل وتهيئة الجو لتمكين العملية التربوية من تحقيق أهدافها بسهولة ويسر ، ولقد شهدت الإدارة المدرسية مجموعة من التغيرات في أسلوب عملها ووظائفها ، أدت إلي تغير الكثير من مفاهيمها واتساع مجالات العمل بها فلم تعد وظيفة مدير المدرسة موجهة نحو انجاز بعض المهمات الكتابية والإدارية بقدر ما هو مسئول عن تحسين عملية التعليم داخل المدرسة وخارجها وفقا لسياسة عامة ، وفلسفة تربوية تضمها الدولة رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق مع أهداف المجتمع والصالح العام للدولة ، وهذا يقتضي القيام بمجموعة متناسقة من الأعمال والأنشطة مع توفير المناخ المناسب لإتمامها بنجاح .

كما أن الأدوار أو المهام التي يقوم بها مدير مدرسة الأساس تجعل منه القائد والموجه والقوة والأخ والأب والزميل حيث يحدث ذلك من خلال التناغم مع أفراد مجتمعه الصغير الذي يتربع علي عرشه ، فالمدرسة كمؤسسة اجتماعية تضم جماعات إنسانية تسعى لتحقيق أهداف تحتاج لتنسيق الجهود واستغلال الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية ، وتتوقف فاعلية المدارس كمنظمات تعليمية علي فعالية الإدارة الموجودة فيها ، إلا أن هناك بعض المشكلات السلوكية التي تواجه الإدارة وتعيق تحقيق الأهداف التربوية علي أكمل وجه .

مشكلة البحث :

مع كل ما قدمته المجتمعات الإنسانية من إمكانيات وتسهيلات في المدارس إلا أن هناك العديد من المشكلات والسلبيات التي عاقت المنظومة التعليمية من أداء رسالتها وتحقيق أهدافها ، مما يترتب عليها ضعف تحقيق الأهداف التربوية والتحصيل الدراسي ، حيث أن فاعلية الإدارة تعتمد بشكل كبير علي مدير المدرسة ودوره فالإدارة تساهم في جودة الأداء ، والإدارة لها دور كبير في تشكيل البيئة المدرسية الفاعلة التي تجذب التلاميذ وتوجه المعلمين نحو حب المعرفة واستحداث الطرق في التدريس والتشويق مما قد يترك أثرا "حميدا" في حس المتعلم وينتج المناخ التعليمي المناسب الذي يزيد من التحصيل الدراسي للتلاميذ ومن خلال ما تقدم يمكن القول ان مشكلة هذه الدراسة تركز حول (المشكلات السلوكية التي تواجه الإدارة المدرسية بمدارس مرحلة الأساس) ومن ثم تسليط الضوء علي هذه المشكلات وإيجاد بعض الحلول الممكنة .

أهمية البحث :

اثرت تطورت النظريات والتغيرات التكنولوجية الحديثة علي الإدارة وأنماطها وأشكالها ووظائفها وأصبح علي القائمين بالأعمال الإدارية مواجهة التنظيم البشري والعلاقات الإنسانية (منير : 1988م : ص 9) ، ويعتبر دور المدير من أعظم الأدوار وعليه أن يتجه نحو الإشراف علي المعلمين وتنميتهم لان العملية تتطور بسرعة وتتوفر له فرصة اكبر من المشرف الزائر بحكم انه يتصل دائما بالمعلمين والتلاميذ وعليه نجاح مدرسته (الأفندي : 1977م : ص 19) . إلا انه كثيرا ما تحدث بعض المشكلات السلوكية التي تعوق عملية تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية ، والإدارة الخالية من المشكلات أو قليلة المشكلات لها دور أساسي وفعال في تحصيل التلاميذ وتحقيق الأهداف ، لذلك تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة من خلال النتائج التي يتوقع أن تسفر عنها هذه الدراسة في كشف المشكلات السلوكية التي تواجه الإدارة المدرسية بمدارس الأساس في جنوب ريفي شندي ، ومن المؤمل أن تسهم الدراسة في إيجاد بعض الحلول لهذه المشكلات مما يساعد مديري المدارس ويزيد فاعليتهم في مدارس مرحلة الأساس .

أهداف البحث :

- 1- التعرف علي المشكلات السلوكية التي تواجه الإدارة المدرسية
- 2- معرفة إذا كان هناك فروقا" بين المدراء المؤهلين وأصحاب الخبرة من غيرهم في اتجاههم لحل المشكلات
- 3- معرفة موقف الإدارة التعليمية من هذه المشكلات
- 4- معرفة ما إذا كان للنوع (ذكر / أنثي) في الإدارة المدرسية دورا" في حل المشكلات
- 5- تقديم المقترحات والتوصيات وإيجاد بعض الحلول .

أسئلة البحث:

- 1- ماهي المشكلات السلوكية التي تواجه مدراء مدارس الأساس ؟
- 2- هل هناك فروق بين المؤهلين وأصحاب الخبرة في حل المشكلات ؟
- 3- ماهو موقف الإدارة التعليمية من المشكلات ؟
- 4- هل هناك فروق من حيث الجنس (ذكر / أنثي) في حل المشكلات ؟
- 5- ماهي الاقتراحات التي يمكن أن تساهم في حل هذه المشكلات ؟

فروض البحث :

- 1- هناك العديد من المشكلات السلوكية التي تتعرض لها الإدارة المدرسية
- 2- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرة في حل المشكلات السلوكية وبين مستوي الخبرة والتخصص
- 3- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختلاف المشكلات السلوكية وبين اختلاف النوع (ذكر / أنثي)
- 4- يوجد قصور من إدارة التعليم تجاه بعض المشكلات
- 5- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعاون أولياء الأمور ومجلس الآباء وحل بعض المشكلات
- 6- تأهيل وتدريب المدراء يساعد في خفض مستوي المشكلات.

منهج البحث :

تعتمد الباحثة علي المنهج الوصفي التحليلي القائم علي جمع المعلومات من مجتمع البحث

مجتمع البحث :

مدارس مرحلة الأساس بريفي جنوب شندي والتي يبلغ عددها 46 مدرسة ويشمل مديرو ومعلمي بمدارس الاساس

عينة البحث :

عينة عشوائية من مديري ومعلمي مدارس مرحلة الأساس بالريف الجنوبي لمدينة شندي

أدوات البحث :

الاستبانة والمقابلة

حدود البحث :

حدود مكانية :

ولاية نهر النيل _ محلية شندي _ جنوب ريفي شندي

حدود زمانية :

2016_2018م

حدود بشرية :

مدراء ووكلاء مدارس مرحلة الأساس بريفي جنوب شندي

مصطلحات البحث :

المشكلات السلوكية :

هي الحالة التي يفشل فيها الفرد من ان يحقق التكيف بينه وبين عناصر ذاته المختلفة ومجتمعه الذي يعيش فيه

الإدارة المدرسية :

هي عملية تنسيق الجهود واستغلال الموارد المدرسية المتاحة لتلبية الاحتياجات التربوية ومساعدة التلاميذ علي التعلم إلي أقصى حد تسمح به قدراتهم وتهيئتهم للحياة والاندماج في المجتمع .

وايضا تعرف بأنها مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم ورقابة مجهوداتهم وتقويمها (صلاح _ ضوء الفكر الإداري المعاصر)

مرحلة الأساس :

يقصد بها المرحلة التعليمية التي تبدأ من التحاق الطفل بالمدرسة في سن الست سنوات وحتى الانتهاء من المرحلة في سن أربعة عشرة سنة (منسي - 1993م ، ص 11) .

المشكلة :

هي ظاهرة تتكون من عدة أحداث ووقائع متشابكة بعضها بالبعض لفترة من الوقت ويكتنفها الغموض واللبس تواجه الفرد ويصعب قبل معرفة أسبابها والظروف المحيطة بها وتحليلها الوصول الي اتخاذ قرار بشأنها .

السلوك :

هو أي فعل يصدر من الانسان له بداية وله نهاية وقابل للقياس والملاحظة .

ريفني جنوب شندي :

هي المنطقة التي تبدأ من قرية القليعة إلي قرية بانقا .

الفصل الثاني
الإطار النظري

المبحث الأول

الإدارة التربوية

مقدمة :

يعتبر الانسان كائن اجتماعي ولعل أكثر ما يميزه انه لا يستغني عن الجماعة وعن الجهد المشترك أما الإدارة وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية . ومن هنا أصبحت الإدارة مهمة للجماعة عند سعيها لسد حاجاتها وتحقيق غاياتها فالإدارة تقوم بدور العنصر المعاون الذي يتغلغل في أوجه النشاط الإنساني حيث يحتاجها الفرد والمؤسسة (فؤاد : 1989 م : ص 9) ، حيث تحتاج كل منظمة أو هيئة إلي تنظيم مناشطها وتنسيق جهودها من اجل تحقيق الأهداف التي وجدت أساسا من اجلها ، ولهذا تحتاج إلي تنظيم بنائها علي أفضل صورة تمكنها من تحقيق هذه الأهداف (النوري : ص 29).

الإدارة عملية هامة في المجتمعات تزداد أهميتها بزيادة المناشط البشرية واتساعها واتجاهها نحو مزيد من التنوع والتخصص من جهة والتفرع من جهة أخرى (منير: 1977 م : 13) ، وقد أحدثت التطورات التكنولوجية وما زالت تحدث تغيرات كثيرة في تشكيل الإدارة وأنماطها ، وأصبح علي القائمين بأعمال الإدارة أن يواجهوا باستمرار تحديات التنظيم البشري والعلاقات الإنسانية وتعقيدها ، بل أهم ما يميز الإدارة او يوضح سماتها الأساسية هو استخدامها وتطبيقاتها لأساليب ميادين متعددة (منير : 1977م : ص13-14)

الإدارة مجال من مجالات الخدمة في المجتمع يقوم به فرد أو مجموعة من الأفراد لديهم الخبرة والمعرفة والمواهب لممارسة العمل بخبرة وتكون مبنية علي أسس وقواعد وقوانين (عرفات : 1978 م : 120-121)

أما الإدارة العامة في علم الاجتماع ظاهرة فهي اجتماعية في موقف اجتماعي تؤثر في نشاط الجماعة المنظمة التي تعمل علي تحقيق هدف معين (نواف : 1885 : ص 97)

أيضا هي مجموعة من الأفراد الذين يحتلون المناصب الرئاسية والقيادية في المنظمات والمؤسسات المختلفة في المجتمع (علي : 1980 : ص 57)

اما في المصطلح الحديث فهي العملية أو مجموعة العمليات التي بمقتضاها تتم تعبئة القوي الإنسانية والمادية وتوجيهها وتوجيهها كافيًا لتحقيق أهداف الجهاز الذي توجد فيه ، وهي الجهود المنظمة لانجاز عمل معين من خلال الآخرين (محمد:1985 : ص 28).

اما معناها الإجرائي (أنها تعني ذلك العلم الذي يهتم بإجراء التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه والتدريب وتحفيز القوي العاملة والعمل علي اندماجها من اجل تحقيق أهداف المنظمة) (رضا ووهيب : 1987م : ص 8) وتعرف بأنها الممارسات التي تتخذها المؤسسات القيادية لتأمين السيطرة وضمان الامن والاستقرار والحفاظ علي الكفاءة في العمل وزيادة الإنتاج ويتوقف نجاحها علي قدرتها في تحقيق الأهداف التي رسمت من اجلها ، بصرف النظر عن مطابقة الأفكار التي تقوم عليها (العلي : 1989 : ص 2)

اما الإدارة كنشاط تخلق انسجامًا وتعاونًا بشري وتقف خلف أعظم الانجازات البشرية وتستأثر بالانتصارات ، فالإخفاق فيها يؤدي إلي الفشل في خلق التعاون ويعجز البشر عن تحقيق رغباتهم وعنايتهم (عبدالكريم ليلي:1992 : ص16) تختلف تعريفاتها باختلاف وجهات النظر وهذا دليل علي عدم وجود نظرية عامة وشاملة متفق عليها لأسباب منها :

- 1-إنها علم تطبيقي أكثر من نظري
- 2-إنها علم اجتماعي أكثر منه طبيعي ، فيزيائي أو رياضي
- 3-علم يعتمد في مفاهيمه علي علوم كثيرة مثل علم الاجتماع وعلم النفس
- 4-علم يعتمد علي الظروف المحلية مما جعل الاتجاه الحديث يتخلي عن وضع نظرية موحدة يستعيز عنها بالنظريات المتعددة بدلا عن النظرية الموحدة الشاملة (فؤاد واخرون :1989 م : ص12)

ومن كل هذه المفاهيم نجد أنها تقدم خدمة للناس سواء من شخص او مجموعة لهم القدرة علي الخلق والإبداع.

كما تري الباحثة أنها عملية تدخل في كل الجهود التي تستخدم في العمل في أي مكان أو مؤسسة وغيرها وهي الترتيب الذي يحقق أهداف معينة وهناك علاقة بين النظام الإداري من جهة والنظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية من جهة أخرى .
الإدارة التربوية :

الاهتمام بالإدارة التربوية امرا" فرضته الضرورة ، وذلك ان التحديات التي تواجهها الأمة العربية في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتعليمية من اجل بناء مستقبل أفضل لأفراد المجتمع ، بالإضافة إلي التطورات العلمية والتغيرات المتلاحقة التي أصابت بنية المجتمع العربي ولا شك أن ذلك كله يمثل تحديا للعاملين في مجال التربية يدفعهم للبحث عن مفهوم جديد للمدرسة ويخرجها من قوقعتها الحالية ، ويكسبها سمات جديدة تختلف عن سماتها التقليدية القديمة ، أي مفهوم تقدمي يدور حول التعليم عن طريق العمل والممارسة ، مع ربط ذلك باهتمامات وميول المتعلم ، وخصائص نموه بصفة عامة (احمد : 1989م : 326)

مفهوم الإدارة التربوية :-

اختلف العلماء في تحديد مفهوم موحد وشامل للإدارة التربوية ، مما ينتج عنه

اختلاف وتباين واسع في تعريفاتها وفيما يلي بعض تعريفاته :-

1-الإدارة التربوية هي "الكيفية التي تدار بها العملية التعليمية في مجتمع ما ،وفقا لأيدولوجية ذلك المجتمع وأوضاعه والاتجاهات الفكرية والتربوية السائدة فيه ليصل إلي أهدافه ، بتنفيذ السياسة المرسومة له ، ليحقق هذا التعليم أهدافه من خلال نشاط منظم مقصود وهادف يحقق الأهداف التربوية من المدرسة (طه : 1984 م : ص 8)

2-هي كل عمل منظم يخدم التربية ويحقق الأهداف التربوية ، وهي أداة تمكن الجهاز التربوي من ممارسة عمله ، وبالتالي فهي عامل ديناميكي فعال لأحداث هذه الممارسة ، اذا الإدارة التربوية هي طريقة تهتم أيضا بخلق وتحصيل وأحياء وسيطرة وتوحيد قوي الانسان المنظمة ، وغير المنظمة للوصول إلي أهداف محددة مسبقا (علي : 1965 م : 18)

3- هي ذلك الجهاز الذي يشترك اشتراكا فعالا في وضع السياسة التعليمية وفي إدارة كل نشاط تحقق من ورائه تلك السياسة (جامعة الدول العربية : 1973 م : ص 58)

4- هي نوع من الدراسات تعالج شئون المدرسين والطلاب والموارد المالية لتدريس الطلاب وإدارة الفعاليات المتعلقة بذلك وتنظيم العناصر وتوجيهها وضبطها ، وتتضمن معرفة حقائق الطلاب والمدرسين والأبنية وتمويل المدارس والصرف وغيرها من أمور الإدارة التي ابتدعت وعملت فيها وسائل وطرق إحصائية للتحقيق القياسي والتسجيل (محمد : 1977م : ص 11)

5- الإدارة التربوية هي مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي علي الدوام علي توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي والنشاط المنظم من اجل تذليل الصعاب ، وتكثيف المشكلات الموجودة وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع والمؤسسات التعليمية (علوان : بدون : ص 40)

ووفقا لهذه المفاهيم تري الباحث إن جوهر العملية التربوية يكون في تفوق الإداري في التعامل مع الآخرين بنجاح يقوي قدرته واتصاله بهم وتأثيره عليهم وتحفيزهم له حماس ورضا

أهمية الإدارة التربوية:-

في ظل التقدم أصبح علي كل مجتمع أن يعد القادة فالإداريين في وزارة التربية والتعليم هم الذين يحددون شكل التعليم ، فوزارة التربية والتعليم العالي هما المصدر الرئيسي لإعداد المواطن الصالح وتبدو أهمية الإدارة فيما يلي :-

1- أصبح المطلب الأساسي لكل مجتمع في إطار التقدم في علم الإدارة هو إعداد القادة الإداريين في شتي المجالات ومنها التعليم فالقادة الإداريون في التعليم هم الذين يحددون شكل التعليم ونظامه ويهبون النظام التعليمي حيوية ومرونة ليتكيف مع شتي الظروف ويعملون علي أن تكون مؤسسات التعليم حية تعكس الواقع وتساهم في تطوير المجتمع

2- لا تتحقق أهداف التربية إلا عن طريق الإدارة وهي جزء لا يتجزأ منها إلا إن الحياة التعليمية لكل شعب أو أمة إلي جانب نظم التعليم وأساليبه وبيئته -كيفية إدارته والأسس التي تقوم عليها الإدارة حيث تعتبر الإدارة مرآة تعكس حياة المجتمع وما يتفاعل فيه من حركات فكرية وسياسية واقتصادية فضلا عن النواحي الجغرافية وغيرها من القوي الموجهة (عرفات : 1978 م : ص 97)

3- الإدارة التربوية ليست وظيفتها علي الشؤون الإدارية والفنية داخل المؤسسات التربوية فقط ، بل تعمل علي ربط المؤسسات التربوية بالمجتمع وتقوي الصلة بينهما ، وتعمل علي استقراره وتطوره وتعمل علي تنظيم وتقويم وتوجيه هذه العملية كما يجب أن تكون لان الإدارة الصالحة تحقق الأهداف المرجوة وتجعل المؤسسات صالحة للعمل ، وتقوي العلاقات الإنسانية بين العاملين (زهراء الدين: 1995م : ص20_21)

4- الإدارة الصالحة تكشف نواحي القصور والأخطاء التي يجب أن تعالج وتتلافى أخطائها ، ثم انه يتم عن طريقها التعرف علي احتياجاتها وتلبية طلباتها في أسرع وقت ، ليتم العمل التربوي في يسر وسهولة كما تضع الحلول للمشكلات الإدارية والتربوية وتعمل على تلافى وقوعها في المستقبل (النهراني:1406هـ : ص65_66)

5- تزداد أهمية الإدارة التربوية في عالمنا المعاصر لتزايد أهمية التربية لأنها المسؤولة عن الارتقاء بالإنسان وتخطيط مستقبل الوطن ، فالإدارة التربوية هي التي تحدد الأهداف وتوجه الجهود وتوزع المسؤوليات والأعمال لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، وهي المسؤولة عن رفع الروح المعنوية لدي العاملين في الجهاز التربوي وهي التي تمارس دور المراقب والموجه للجهاز التربوي وتوجيهه لتحقيق قيم المجتمع الإسلامي منعا للاغتراب وعدم الانتماء وهي التي تحول الأفكار والنظريات التربوية إلي واقع في الحياة العلمية من خلال المناهج والأساليب التربوية المستخدمة (المعز : 2003م : ص 19)

6- الإدارة التربوية الصالحة تساعد علي كشف نواحي القصور والأخطاء لكي تتم معالجتها وتلافي حدوثها ، ثم انه يتم عن طريقها التعرف علي احتياجاتها وتلبية

طلباتها في أسرع وقت ليتم العمل التربوي في يسر وسهولة كما أنها تصنع الحلول للمشكلات الإدارية والتربوية وتعمل علي تلافي حدوثها في المستقبل .

7_ ومما يؤكد أهمية الإدارة التربوية كعلم ضمن العلوم التربوية الأخرى إن العمل الإداري بطبيعته لا ينفصل عن مضمونه الفني وان رفع مستوى الأداء الإداري والتعليمي على كافة المستويات وتحقيق الأهداف التربوية العامة رهن بالكفاءة الإدارية العالية للعاملين في وزارة التربية والتعليم (إبراهيم وأمينه : 1987م: ص22)

خصائص الإدارة الناجحة:

- 1- أن تتماشى مع الفلسفة الاجتماعية والسياسات
- 2- أن تتسم بالمرونة في الحركة والعمل
- 3- أن تكون عمليه بمعني تكيف الأصول والمبادئ النظرية
- 4- أن تتميز بالكفاءة والفعالية ويتحقق ذلك بالاستخدام الأمثل لإمكاناتها البشرية والنجاح في تحقيق الأغراض من تربية النشء ومجالات التدريس فمتى ما توفرت هذه الخصائص إذن فالإدارة قادرة علي تحقيق الأهداف والغايات (جميس :1964م :ص10)

5- القيادة هدف حيوي ومن ثم فواجب القائد أن يحفز هم الأفراد حتي ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم (احمد,1985:ص40)

أسلوب ممارسة الإدارة :

اصطلاح المربون على تسمية أسلوب الممارسة في إدارة التعليم الذي تتركز فعاليته في ايدي السلطة العليا للدولة ب (المستوي المركزي أو القومي وأسموه المركزية في الإدارة (عرفات 1978:م: ص 143)

اما النوع الثاني هو تحقيق التركيز في الإدارة المركزية والمجال في يد السلطات الإقليمية ويطلق عليه اللامركزية في الإدارة وهناك نمط يعرف بالوسطية بالمركزية واللامركزية (عبد الغني :1991م: ص 78)

وعليه يمكن تقسيم الإدارات لثلاث هي :-

1-المستوي المركزي

2-المستوي اللامركزي

3-الوسط بين المركزي واللامركزي.

اولا: المركزية في الإدارة التربوية:-

تنتقل المركزية تنازليا من الفئات العليا إلي غيرها من الهيئات المتدرجة والعاملة

في إدارة التعليم والمركزية في مظاهر متعددة نلمسها فيما يلي:-

- 1- تركيز السلطة القيادية للتعليم في يد الدولة كمسؤولية قومية
- 2- إتباع سياسات موحد في التخطيط والتنفيذ علي كافة المستويات
- 3- للدولة حق إعداد البرامج والمقررات لمراحل التعليم العام بنوعياته
- 4- الاعتمادات المالية والقيام بتمويل التعليم من مسؤوليات الدولة
- 5- تشرف الدولة علي التعليم وتقوم بالتقويم عقد الامتحانات
- 6- اختيار وإعداد وتعين المعلمين وتدريبهم أثناء الخدمة
- 7- للدولة حق الرعاية الإدارية علي السلطات المحلية في ضوء ما تصدر من لوائح وقوانين

8- للسلطات المركزية أن تفرض علي السلطات المحلية ما تراه من نظم وقواعد أو إجراء تعديلات مناسبة بما يتفق مع صالح المستوي القومي (عرفات: 1978م, ص 40)

مزايا الأسلوب المركزي :

- تعمل علي وجود مواصفات عامه للأبنية المدرسية وتجهيزاتها.
- تفسر علي بأنها انضباط إداري ودقة في تحمل المسؤولية (عرفات :1978م, ص 59- 60)

- تمتاز بتحقيق اقتصاد ووفره في الاقتصاد (عبد الغني : 1991م, ص 79)
 - يحقق فرص الانتفاع بخبرات وقدرة رجال الإدارة العليا في مختلف جوانب العمل.
 - يناسب هذا النموذج المؤسسات الصغيرة التي لاستطيع تحمل تكاليف اللامركزية
- يصحابها تعدد المستويات الإدارية وما يتطلبه ذلك من استخدام خبرات وقدرات فردية عالية (صلاح ونجاة : 1982م: ص 146)

عيوب المركزية :

1-يلقى علي الدولة مسؤوليات ماليه كبيره

- 2- عدم تشجيع روح الابتكار والقدرة علي التصرف بين الرؤساء في المسؤوليات
 - 3- ببطء اتخاذ القرار لعدم المرونة في الإدارة ورفع كل كبيره وصغيره للإدارة
 - 4- بعد المسافة بين مركز اتخاذ القرارات وموقع التنفيذ
 - 5- لا يوفر وسيله فعاله لتدريب الرؤساء وتنمية قدراتهم
- ويمكن تلافي العيوب بممارسة اللامركزية بدل عن المركزية ، لان مزايا اللامركزية
تلافي عيوب المركزية (صلاح ونجاة : 1982 : ص 174 - 184)
- ثانيا : اللامركزية في الإدارة التربوية :-**

أنها النقيض من المركزية فاللامركزية تعني ان تدير التربية في كل منطقه محليه والسلطات المحلية التي ينتجها أفراد الشعب دون ان تتدخل الدولة أو أي سلطه مركزيه في أمور التربية فالسلطات المحلية المستثمرة هي التي تستثمر الانسان وتديره وتوجهه (عبدالغني : 1992م : ص 75)

كما أن ظاهرة اللامركزية متعددة نجدها في الأتي :

- 1- وجود نوعيات من التنظيمات القيادية كمستويات مسئولة عن التعليم
- 2- لا تلتزم الهيئات المحلية سياسة معينه فكل إدارة محليه تنظيم وممارسة العمل
- 3- لكل سلطه محليه أن تعد المناهج المناسبه لمراحل التعليم كما تشرف علي تنفيذها
- 4- تتحمل الأعباء المالية والإنفاق ومتطلبات العمل التعليمية
- 5- لا تخضع الهيئات المحلية للسلطات العليا سواء امتحانات أو مناهج أو تقويم
- 6- من المفروض توفير رقابه إداريه دقيقه من واقع تنظيمات محليه
- 7- للهيئة المحلية حق اختيار وإعداد المعلمين وتدريبهم إنشاء الخدمة
- 8- للسلطات المحلية الاستعانة بالسلطات المركزية من إمكانات وعليه تقديم معونة من حقها الاعتراض علي مالا يتناسب مع ظروفها (عرفات : 1978م : ص 145 - 146)

مزايا اللامركزية :-

- 1- يمثل إرادة الشعب في الجهات المحلية ويثير اهتمامه بالتعليم
- 2- زيادة مساهمة الشعب في تمويل التعليم مما يخفف الميزانية
- 3- يمكن الدولة من القيام بمشروعاتها الاخرى (عبد الغني : 1991م : ص 81)

- 4- سبيل للتنوع في مجالات التربية وذلك يتفق مع علم النفس
- 5- تعمل علي تحقيق الديمقراطية وتتصف بالمرونة
- 6- تساعد علي التنافس بين الجهات مما يؤدي للارتقاء بالعملية التعليمية التربوية
- 7- تتيح للمعلم الاستقرار في موطنه مدة طويلة إن لم يكن مدي الحياة (عرفات : 1978م : ص 145)

ثالثا : الوسطية بين المركزية واللامركزية :-

وهذا الأسلوب يقضي بالمصالحة بين المركزية واللامركزية حيث تتوزع تبعات إدارة التعليم مع تفاوت الاختصاصات والمسؤوليات (عرفات : 1978م : ص 155)
وبعض المربون يرون انه يمكن توزيع المسؤوليات والخدمات التعليمية والتربوية بين مستويات الإدارة التربوية توزيعا مناسباً يضمن تحقيق الأهداف كما تراها الدولة في أوضاعها السياسية والاجتماعية والجغرافية والاقتصادية إلي جانب المستوي العام للتعليم في الدولة (عرفات : 1978م : ص 157)

المشاركة بين السلطات الإدارية العليا والدنيا تقوم علي المبادئ الآتية:

1- اشتراك الأفراد الذين يقومون بعمل ما في تحديد الأهداف ووضع السياسات لتحقيق هذا العمل .

2- تنمية إمكانيات الأفراد بقدرتهم أثناء العمل .

3- تحقيق أقصى ما يمكن تحقيقه من مصالح الجماعة .

ويمكن تحقيق هذه المبادئ إذا توفر النظام الإداري التعليمي بوجود قيادة تربويه واعية لا تميل للتركيز للسلطات في يدها وتوفر قدر من الحرية المسئولة للمعلمين والطلاب (صلاح ونجاة : 1982م : ص 149)

وبصفه عامه هذه أساليب الممارسة في الإدارة لكن لكل دوله سياستها الملائمة لظروفها وإمكانياتها

مجالات عمل الإدارة التربوية :-

هنالك عدة مجالات إجرائية لها أهمها :-

1- علاقة المدرسة بالمجتمع :-

إن من واجب الإدارة التربوية هو القيام ببرامج فعال لتحقيق العلاقات الناجحة بين المدرسة والمجتمع فالمدرسة هي وسيلة المجتمع في تربية أبنائه وتزويدهم بالاتجاهات والمهارات وأساليب التفكير التي تساعدهم في التعايش فيما بينهم والمجتمع الذي يتواجدون فيه " (صلاح وآخرون : 1980 م : ص 109)
ولابد أن يضع هذا البرنامج في اعتباره خصائص المجتمع الذي تخدمه المدرسة وإمكاناته وما يتوقعه من المدرسة (محمد : 1977م : ص 31) وربط أبناء المجتمع بالمدرسة من خلال برنامج لخدمة البيئة وبرنامج متنوعة لتعليم الكبار وتبصير أبناء المجتمع بالأنشطة والجهود التي يقوم بها وما تطلب عمله من الآباء وما تتوقعه منهم من عون ومساعدات باستمرار لزيادة مستوى الفهم المتبادل بين المدرسة والمجتمع (محمد : 1977م : ص 32)

2- تطوير المناهج الدراسية :-

يتم تطوير المناهج وفق خطة تربوية تجسد بيانات فلسفية وتاريخية وثقافية ونفسية مختارة ، موجهة في عمليات صناعتها ومكوناتها العامة من قبل نظرية منهجية خاصة ، عمل المربين علي تطويرها لخير ناشئة المجتمع وتقدمهم (محمد:1982ص 239) وهذا يفرض علي المدرسة ضرورة ملاحظتها للتطورات الجديدة باستمرار في ميدان التربية وما يستجد في الميدان من اتجاهات حديثة وطرائق وأساليب مبتكرة .

وهذا يتطلب برنامجا واسعا متعدد الجوانب يتسع للقيام بالمزيد من البحوث والدراسات الخاصة بالجوانب الثقافية والحضارية للمجتمع ومتطلباتها التربوية والدراسات والبحوث المتعلقة بتحسين أساليب تقويم المناهج ، كذلك التعرف علي جهود الدول الاخرى وتشجيع الدراسات المقارنة ، وكل هذا بالطبع يحتاج إلي تضافر جهود العاملين في ميدان التعليم (محمد: 1977م : ص 32)

3-التلاميذ :-

إن التغيير الذي حدث في مفهوم التعليم أخرجه من دائرة الاهتمام بالمادة الدراسية كمحور للعملية التعليمية " أي الاهتمام بالتلميذ الفرد وتنمية جوانب حياته النفسية

والعقلية والاجتماعية والبدنية معا (صلاح:1984م: ص185) وكل هذا يتطلب
تنظيما وإشرافا فعالا
4-هيئة العاملين :-

يتعلق هذا الميدان بتوفير القوي البشرية اللازمة لتنفيذ البرامج التعليمية وعمل
المدرسة الحديثة يحتاج للعديد من العاملين ومن بين وظائف الإدارة رسم سياسة
العاملين ومستوياتهم وأسس الاختيار والتوجيه والتوزيع والإشراف والتقييم وإعداد
سجلات لهم وغير ذلك (صلاح ونجاة : 1982م : ص 149)
5-المباني المدرسية والتجهيزات :-

الإنشاءات المدرسية الحديثة وتجهيزاتها تتطلب عملية ضخمة أهم شروطها أن
تكون وظيفية مرنة واقتصادية ومريحة وحسنة الموقع والتجهيز والصيانة وغيرها
من الأمور الأساسية التي تلقي علي الإدارة أعباء ضخمة (صلاح ونجاة :
1982م)

وعند التخطيط للمباني المدرسية يراعي الآتي :-

- 1- تقدير الاحتياجات من الأبنية علي أساس النمو المنتظر في إعداد التلاميذ علي
أن تراعي الكثافة الحالية للفصول والكثافة والممكنة والمرغوبة
- 2- حصر الأبنية القائمة وتحديد مدي احتمالها لتقدير مدي الاحتياج إلي إحلالها
بغيرها أو صيانتها
- 3- تحديد المواصفات والشروط التي يجب توافرها في الأبنية الجديدة ووضع النماذج
الخاصة بذلك
- 4- تقدير تكاليف الأبنية واقتراح وسائل التمويل المناسبة وتقدير تكاليف الصيانة أو
ترميم الأبنية القائمة (صلاح :1984م: ص 182)
- 5-الشئون المالية :-

هذا يختص بإعداد الميزانية والمرتببات وعلاوات وترقيات المعلمين والمشتريات
والمناقصات والتوريدات وعمل الميزانية الختامية (عبدالغني : 1991م : ص 241)

6-البناء التنظيمي :-

ويتعلق بالعلاقات بين الأفراد وبين التنظيم من اجل تحقيق الأغراض والأهداف المنشودة ويتضمن هذا الجانب عناصر رئيسية في مقدمتها المفاهيم المتعلقة بالمنظمة الرسمية والسلطة والرقابة والتمثيل..... الخ (محمد:1988م : ص 32) ومن الأغراض والأهداف التي ينبغي أن يهتم بها المنظم (صلاح :1984م: ص 18) :-

1- ان يراعي في تصميم البناء التنظيمي أن يعطي قدرا كافيا من التعليم الأساسي العام الذي ينبغي أن يشترك فيه جميع المواطنين ثم يتفرع إلي صور متنوعة في مستويات مختلفة

2- ان يراعي فيه مبدأ تكافؤ الفرص بحيث يحصل كل فرد علي نوع التعليم الذي يتناسب مع قدراته واستعداداته

3- أن يراعي أن يتماشي هيكل البناء مع مراحل نمو الفرد العادي ، بحيث تضم كل مرحلة تعليمية مجموعة متجانسة من التلاميذ من حيث مرحلة العمر ودرجة النمو

4- أن يتلاءم البناء التنظيمي مع الهيكل الوظيفي القائم أو الهيكل الوظيفي المرغوب في خلقه

عناصر الإدارة التربوية:-

ان التطور الذي مر به مفهوم الإدارة والمراحل التي رافقته يمكننا أن نقلني الضوء علي العناصر التي تؤديها الإدارة وان التداخل في عناصر الإدارة التربوية وتعدد وظائفها لم يمنع المختصين في المجال من الدخول والتعرف علي هذه العناصر " فتعد وظائف الإدارة التربوية متداخلة مع بعضها ومن الصعب علي الإداري ان يستغني عنها كليا أو جزئيا وان ينظر إليها علي أنها أجزاء أو وظائف منفصلة عن بعضها البعض وإنما هي وظائف متداخلة تعمل مجتمعة لتسيير دفة الإدارة وتنظيم أعمالها وانه اذا اختل عنصر منها اختل نظام الإدارة التربوية بصورة عامة (مجيد وعلي : 1981م : ص 34)

تتعدد عناصرها بتعدد الباحثين حيث يري الاتحاد الأمريكي للدارسين التربويين ان الإدارة عبارة عن طريق التعامل مع الناس من اجل تحقيق المؤسسة المطلوبة عن طريق فعاليات هي :-

- 1-التخطيط planning أو محاولة السيطرة علي المستقبل باتجاه الأهداف المطلوبة ومن ثم اختيارها بدقة
- 2-التخصيص allocation يعني اختيار وتعيين المصادر المادية والبشرية اللازمة لعمل الخطة
- 3-التحضير stimulation وهو تحريك السلوك باتجاه نتائج مرغوبة
- 4-التنسيق coordination وذلك بربط الفعاليات والمجموعات والنشاطات وذلك في إطار متكامل
- 5-التقييم evaluation بمعنى الفحص المستمر للنتائج المتحققة والأساليب التي نفذت بها الوظائف

ويري كريك أن الإدارة تضم الآتي :-

- 1-اتخاذ القرارات decision
- 2-التخطيط planning
- 3-الاتصال communication
- 4-التنظيم organizing
- 5-التأثير influencing
- 6-التنسيق coordination
- 7-التقويم evaluation

واتفق بعض العلماء علي ان هذه العناصر خمسة :-

التخطيط - التنظيم - الرقابة - التوجيه - التوظيف (علي :1980م : ص 35)
وأيضاً يري "فايول " إن الإدارة تضم عناصر التخطيط والتنظيم وتنفيذ الأوامر والتنسيق والسيطرة مع توفر معلومات فاعلة عن العاملين ليتخلص الإداري من غير الأكفاء ويكون قدوة حسنة ويدقق حسابات المنظمة من حين لآخر ويجتمع بمساعديه ولا تهمة التفاصيل (عرفات : 1978م : ص 120-121)
كما ان سيزر والذي اهتم بالإدارة التربوية اهتماما بالغاً باعتبارها احد المناشط الإدارية الهامة ، فقد وضع لها نظرية متأثراً بكتابات الرواد الأوائل بالإدارة التعليمية حيث حلل سيزر العملية الإدارية في مجال التعليم إلي عدة عناصر هي :

التخطيط _ التنظيم _ التوجيه _ التنسيق _ الرقابة (عمر : 1987م: ص 98)
ان هناك اختلاف بين الباحثين في مجال الإدارة حول عدد العناصر ولم يكن هناك اتفاق في مسميات هذه العناصر وكل هذه العناصر يمارسها المدير أيا كان نشاطه وحجم المشروع ومهما كان المستوي الذي يتمتع به داخل المشروع فهو يقوم بتحديد الأهداف بالتعاون مع أفراد العاملين داخل المشروع مع وضع الخطط لتحقيق الأهداف في ضوء الإمكانيات المتاحة .

ومن هنا يقوم الباحث بتقصي العناصر المتشابكة والمتداخلة أذا" في الاعتبار أربعة عناصر منها ويرى أنها تمثل جميع عناصر الإدارة
اولا : التخطيط :

يعتبر من أهم المسائل المتصلة بالإدارة واحد أهم العناصر ، ويعتبر سمة من سمات العصر الحديث بالرغم أن فكرته لم تكن حديثة فقد طبقها الانسان منذ أيام وجوده علي ظهر الأرض ورتب أمور معاشه وترحاله واعد المتطلبات ومشاكلها العد اللازم لمواجهتها ولم يظهر التخطيط بشكل مدروس واسع في أواسط القرن العشرين عند ظهور الخمسية الأولى للتنمية في الاتحاد السوفيتي 1928 - 1993 ثم بدأ في دول العالم الاخري ، فإنها تمارس نوع من التخطيط لخدماتها ومشاريعها بعد أن فرضت الحرب علي العالم الحديث فوجب التخطيط لمواجهتها لتقوي ما أصاب العالم من دمار وتدهور ومن اجل تسخير ما أفرزته الحرب من تقدم علمي تقني يمكن ان يخدم في التقدم الاقتصادي والاجتماعي للشعوب والتي بدأت تسيير مبادئ وقيم إنسانية وقد نال التخطيط اهتماما بالعملية التربوية وقدرتها علي إحداث التغيير في جميع المجالات الحياتية (طه :1984م: ص120)

ويعرف بانه عبارة عن تحديد أهداف المشروع ، والطرق اللازمة لأداء الأفراد للأنشطة المطلوبة منهم لتحقيق هذه الأهداف في سهولة ويسر .

التخطيط بشكل عام يعني " تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها وتدبر وسائل تحقيقها بشكل علمي وعقلاني فتخطيط التطوير الإداري يعني تحديد الأهداف المطلوبة بهدف تهيئة الجهاز الإداري ليكون قادرا علي مواجهة متطلبات التغير التربوي والاقتصادي والاجتماعي وزيادة فعاليته وكفايته (القربوني :1980م : ص 100)

والتخطيط في جوهره لا يخرج عن كونه عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول الي أهداف معينة (محمد: 1977م : ص252)

الإدارة التربوية والتخطيط التربوي :-

العلاقة بينهما وثيقة ، وذلك ان الإدارة تلعب دورا هاما في إعداد البيانات التي التي تحتاج إليها الخطة في التعريف بواقع التعليم وحاجاته ، فان الإدارة التربوية لا تنشأ من فراغ بل تنشأ علي أسس ديمقراطية واجتماعية وثقافية ومالية . هنالك تكامل بين التخطيط التربوي والإدارة التربوية ولوضوح هذه الرؤيا بصورة واقعية كان لابد من ذكر الحقائق التالية :-

- 1-لابد أن يكون التخطيط التربوي عملا يقوم به الجهاز الإداري التربوي بكامله
- 2- لابد أن تشمل الخطة التربوية في صلبها رسم مسبق لوسائل التنفيذ
- 3- أهمية التطوير وفقا لمستلزمات التخطيط التربوي (عبد الله : 1966م : 235-248)

وذلك باتخاذ قرارات علي أساس تنبؤات دقيقة النتائج كما يهدف تحقيق النتائج المرغوبة وهو في سبيل ذلك يضع الخطط العريضة والتفصيلية التي تحكم التنفيذ كما يحدد أسس وأساليب هذا التنفيذ ، فضلا عن التوقع للمستقبل ورسم السياسات لتحقيق الأهداف (ذكي : 1975م : ص 50)

لذا نخلص الي أن التخطيط هو الخطة الأولى في العمل الإداري فهو وظيفة تتضمن الاختيار بين عدد من البدائل لأهداف العمل وسياسته والخطط والبرامج والإجراءات لتحقيق الأهداف وخطوة تحديد الأهداف هي أول خطوة في التخطيط في ضوء توقعات المستقبل .

خصائص التخطيط الفعال :-

- 1-وضوح أهدافه
- 2- مرونته وقدرته علي الاستجابة والظروف الجديدة الناجمة عن التطبيق أو عن ظروف وحالات طارئة (ذكي : 1975 : 93)
- 3-الشمول:بمعني تقدير الجوانب المختلفة للإمكانات البشرية والظروف الاجتماعية
- 4-المتابعة :بملاحظة تنفيذ الخطة والتعرف علي كل الجوانب

5-التقييم والتقييم : بمعنى تحديد جوانب النجاح وتثبيت إجراءاته وتحسينها والتعرف علي أسباب الفشل ومعالجتها ووضع الخطط اللاحقة المستندة علي عوامل النجاح والمتجنبه لعوامل الفشل المعالجة لها (محمود : 1987م : ص53_54).

كما أن طبيعة التخطيط تتأثر بعدد من العوامل:-

1- مهارة الإدارة واتجاهاتها

2- الموارد المتاحة والوقت

3- نوع المشاكل التي تقابل المنظمة

4- الظروف البيئية والاجتماعية والإنسانية (شوقي : 1984م : ص 80)

أهمية التخطيط وفوائده :

1-يساعد علي علاج المشكلات قبل تعقدها

2-هو روح التنمية الاقتصادية التي تعتمد عليها التربية لزيادة فعاليتها.

3-يظهر الأهداف بوضوح ويساعد علي تحقيقها

4-إعداد الخطة برفع الكفاءة الإنتاجية ومحو الإشراف في العمليات (شوقي :

1984 م : ص 79)

5-يحدد المعايير المطلوبة للعمل والمعايير الرقابية وتصميم الانحرافات

6-يحدد المواصفات للأعمال المطلوب تنفيذها لتحقيق الأهداف

7-يسهم في تحقيق التناسق والترابط بين وظائف المنظمة ويهدف الي الاستثمار

الافضل لمواردها البشرية والمادية

8-يقوم علي الدراسة والتنبؤ واتخاذ القرارات التي تؤثر في مستقبل المنظمة (

ميخائيل : 1979م : ص123)

ثانيا : التنظيم :-

يعد أهم عناصر الإدارة التربوية وان عملية التنظيم مطلوبة لأنها وسيلة

لتحقيق العمل الجماعي الفعال ، وبما أن العمل المطلوب تأديته يستلزم المجهودات

الخاصة بأكثر من شخص واحد فان المدير يقوم بتوجيه الجهود المبذولة من جانب

عدد كبير من الأيدي والعقول التي يجب أن يتم تجميعها وتنسيقها معا بحيث تكون

تلك الجهود فعالة ،وحتى يكون إسهام كل شخص في حد ذاته أيضا له قيمة ومحققا

لإشباع معين وذلك في إطار ومعرفة هذا المدير ومهارته ، ويأمل المدير عن طريق التنظيم في الحصول علي أكثر من مجرد مجموع الجهود الفردية للأعضاء (شوقي : 1984 م : ص 186)

وهناك العديد من التعريفات للتنظيم منها :-

يعرف التنظيم بأنه "تقسيم أوجه النشاط اللازم لتحقيق الخطط والأهداف وتجميع كل نشاط في إدارة مناسبة بحيث يتضمن التنظيم تفويض السلطة والتنسيق (إبراهيم وأمنية : 1987م : ص 278)

هو وضع الترتيبات اللازمة والوسائل التي يتم بها تنفيذ العمل المؤسسي وكيفية تحقيق أهدافه (شوقي : 1984م : ص 186)

فهو بذلك وسيلة تتخذها إدارة المؤسسة التربوية لوضع سياستها التعليمية والتربوية موضع التنفيذ (عرفات : 1978م : ص 20_21)

التنظيم يعني تنظيم الطرق والوسائل والنشاطات التي تؤدي إلي تحقيق الأهداف الموضوعة إلي وحدات متميزة تتماسك كل واحدة منها بما تشمل عليه من مفردات متجانسة.

ويعني التنظيم بشكل عام تجميع وتقسيم أعمال وأوجه نشاط المشروع في وحدات إدارية وطبقا لمبادئ وأسس معينة ، وتحديد خطوط المسؤولية والسلطة والعلاقات داخل المنظمة وذلك بهدف إيجاد هيكل ذو فعالية وكفاءة يمكن من خلاله أن تؤدي الأنشطة بسلاسة وفعالية .

1- فوائد التنظيم :-

للتنظيم فوائد متعددة منها :-

1- تحديد العلاقات بوضوح بين الأفراد العاملين مما يساعد الأفراد من إدراك

موقعهم والدور المطلوب القيام به من الأعمال

2- تحديد السلطة الممنوحة للفرد وأوجه ممارستها

3- يمكن من التنسيق بين النشاطات المختلفة للمؤسسة التربوية بفعالية ، حتي

يمكن بناء علاقات مناسبة بين الوحدات التنظيمية المختلفة

- 4- يمكن من الاستجابة للتغيرات التي تحدث في المؤسسة سواء في أعمالها أو الأفراد العاملين فيها أو التكنولوجيا المستخدمة أو في العناصر البيئية المحيطة بها مما يساعد المؤسسة علي التكيف مع الظروف المتغيرة
- 5- تعمل الوظيفة التنظيمية علي تنمية الأفراد عن طريق تدريبهم وتنمية قدراتهم بشكل يمكنهم من اتخاذ قرارات أفضل (مدني : 1981م : ص 31)
- 6- يمكن من التوزيع العملي للأعمال والوظائف بحيث يتفادى إسناد أعمال او وظائف للعاملين بناء " علي عوامل شخصية.
- 7- يمكن من تحديد السلطة الممنوحة للفرد وأوجه ممارستها

انواع التنظيم :

يجب أن نهتم بنوعين من التنظيم هما :-

1-التنظيم الرسمي

2-التنظيم غير الرسمي

أولا :الرسمي :-

يقصد بالتنظيم الرسمي ان مجموعة يتمايزون في الأداء لكنهم يعملون في وظائف متواضعة ومتناسبة من اجل تحقيق هدف أو أكثر ومن التنظيمات منها تنظيم الأعمال والمكاتب والمستشفيات والمدارس وهدف كل تنظيم ان يكون واضحا بدرجة معينة ومن المفهوم أن وجود التنظيمات أو جزء منها علي الأقل كان نتيجة لتقسيم العمل في المجتمع ، أن أي تنظيم يعتبر جزء من نظام اجتماعي اكبر وهدفه ان تكون له قيمة بالنسبة للتنظيم الاجتماعي (دانيل :1985م :ص 97)

ان التعريف الرسمي هو الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات وتقسيم المسؤوليات وتوزيع الاختصاصات

ثانيا : التنظيم غير الرسمي :-

كل تنظيم رسمي يوجد بداخله تنظيم غير رسمي وهو عبارة عن نظام من العلاقات الشخصية المتداخلة التي تؤثر علي القرارات الصادرة من الرسمي .

ان التنظيم غير الرسمي لا يظهر في الهيكل الرسمي وقد يكون معارض له كما انه تركيب ديناميكي "حيوي" ويتكون من مجموعات ذات أغراض خاصة وقد طرأت

تغيرات في الوقت الحاضر علي هذا المفهوم والتنظيم غير الرسمي دائما اعتبار التنظيم الرسمي عند اتخاذ أي قرارات جديدة (شوقي : 1984م : ص 298) الشئ المؤسف بدأ الناس لا يستجيبون المسؤولية الرسمية ولذلك فإنهم يميلون علي ان تكون مجموعات اصغر خاصة بهم للتغلب علي القيود في الهيكل الرسمي ، وهناك أخري لتعليم الهيكل الرسمي ويشار عادة باسم المجموعات غير الرسمية التي يمكن ان يكون لها أعظم الأثر في الهيكل الرسمي المرغوب من جانب الإدارة بالتالي علي الكفاءة التنظيمية (شوقي : 1984م : ص 298)

كما ان التنظيم غير الرسمي ينشأ بطريقة غير مقصودة نتيجة للتفاعل بين الأفراد العاملين في المنظمة كما يمتاز بأنه غير محدد الشكل ولا يحتوي علي تنظيمات داخلية وهذا التباين في الكثافة ينشأ من عدة عوامل خارجية تؤثر في التقارب بين الناس جغرافيا أو في الأهداف الرسمية التي تشدهم عادة بغية تحقيقها ويبدو أن طبيعة الجامعات غير الرسمية تكون ذات صفة مؤقتة أو دائمة توجد في كافة المنظمات الرسمية جماعات تشكل لأسباب أخري غير التأثير في القرارات مع أن تلك الجماعات الاجتماعية تحتوي علي مكونات الجماعات غير الرسمية فانها ما دامت لا تستغل لا تستحق الدراسة أكثر (دانيل : 1985م : ص 101_102) ومن هنا نجد ان التنظيم فعلا من أهم العناصر في الإدارة التربوية ويتوقف نجاح المدير علي كفايته في التنظيم

ثالثا : التوجيه والإشراف والضبط :-

تعد عبارات متداخلة تعني قيادة الكوادر البشرية المشتركة في العمل والانجاز وفق الخطة الموضوعة له وانجاز العمل عن طريق الآخرين وإرشادهم (حسن : 1983م : ص 11)

كما ان التوجيه هو المهمة الرئيسة لرجل الإدارة أثناء التنفيذ في أي منظمة في أي مستوى إداري داخل المنظمة ويعتبر التوجيه وظيفة هامة لتعلقه بالإدارة الفعلية المفهوم الجديد للتوجيه :

يقوم المفهوم الحديث للتوجيه الفني علي أساس انه مفهوم حي ديناميكي متطور لا مفهوم جامد كما كان الأمر في ظل التقنيش (محمد : 1977م : ص 347)

كما يعرف بأنه إرشاد وتوضيح وتعليم وتشجيع الأفراد في المشروع لكي يؤدي أعمالهم بحماس وفاعلية (سمير :1987م : ص37)

ويقصد بالتوجيه انه الوظيفة الإدارية التي تنطوي علي إرشاد المرؤوسين والإشراف عليهم (صلاح : 1987م: ص 61)

انه وظيفية إدارية تعني دفع المشروع للسير بخطي ثابتة نحو تحقيق الأهداف والمشروع يتكون في الحقيقة من مجموعة من الأفراد تتعاون لتحقيق هدف مشترك تحت توجيه قيادة معينة (ذكي : 1975م : ص 210)

التوجيه هو الاتصال بالمعلمين والإداريين عن طريق مدرائهم ، وتوجيههم بالعمل علي تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية العامة (إبراهيم وأمينة :1987م : ص207)

وهو مساعدة الفرد علي معرفة قدراته ، واستعداداته ومساعدته علي توجيه نفسه بما يتحقق مع هذه القدرات والاستعدادات حتي يتحقق له أقصى قدر ممكن من النمو المتكامل نفسيا ومهنيا واجتماعيا وتعليميا (وهيب ومحمد: 1975م : ص148)

كما أن مهمة التوجيه هي العمل علي تحقيق أفضل النتائج في العمل اليومي المتشابك بين الرؤساء والمرؤوسين علي كافة المستويات (عساف : 1975:ص450)

ويعتمد نوع التوجيه ومقداره بدرجة كبيرة علي نوع ومقدار التخطيط والتنظيم ، فكلما قل التخطيط والتنظيم زاد التوجيه والحاجة إليه والعكس كلما كان التخطيط والتنظيم أكثر كلما كانت المشاكل المتوقعة اقل وكلما قلت القرارات الفردية التي يضطر المدير لاتخاذها عندما يوجه فريقه من المرؤوسين بنشاط نحو الأهداف المرغوبة ، ولذلك فرض ان كل من التخطيط والتنظيم قد تما بطريقة فعالة فان مجهود المدير من ناحية التوجيه يتكون من الخطوات التالية (شوقي : 1984م : ص332_333):-

- ترجمة خطط الرؤساء الي خطط وأوامر مباشرة
- إصدار أوامر وتعليمات وتبليغات محددة
- الإشراف علي المجهودات الحالية وتقديمها

انواع التوجيه :-

التوجيه الفني : ويقوم به الموجهون علي اختلاف مستوياتهم ، كما يقوم به مدير المدرسة بالنسبة للمعلمين في المدرسة

1-التوجيه الإداري : ويقوم به كل مدير بالنسبة لمرؤوسيه في جميع مستويات الإدارة التعليمية. يتطلب ذلك من المدير خلق الجو المناسب لأداء العاملين لواجباتهم وإرشادهم لأفضل أسلوب للعمل وطريقة الأداء .

والتوجيه يختلف من مدير من مدير لآخر والمدير الناجح الذي يوجه مساعديه ومرؤوسيه ليعملوا بفعالية وكفاءة لتحقيق الأهداف التربوية التعليمية .

ولتحقيق الاهداف يقوم الموجه او المشرف بوظائف رئيسية اهمها :

1-الابتكار والبناء:

ان التوقعات التي يقوم بها المشرف او الموجه الفني تفرض عليه ان يبتكر أفكار وأساليب حديثة لتطوير العملية التربوية وما يرتبط بذلك من وضع هذه الأفكار موضع الاختبار والتجريب

2-معالجة الخطأ :

من وظائف المشرف ان يعالج من الممارسات التربوية وان يصحح هذا الخطأ من خلال تقديم اقتراح بناء لمعالجة السلبيات وسد الثغرات

3- تقادي الأخطاء :-

ان هذه تستهدف حماية العمليات التربوية من الوقوع في الممارسة الخاطئة ، فالموجه بما لديه من خبرات يستطيع ان يتوقع الصعوبات التي يمكن أن يصادفها المعلمون في عملهم وان ينبههم إليها ويساعدهم في تلافيها (احمد وحسن: 1989م: ص 47_48)

خصائص التوجيه الفعال :-

تظهر خصائصه في عدة مهام هي (محمد: 1977م : ص 47_48) :-

1- أن يستهدف التوجيه والإرشاد لا تصيد الأخطاء

2- أن هدف التوجيه يتركز حول مساعدة المعلمين علي النمو المهني وتحسين أدائهم وتدريبهم

3- ان يتميز التوجيه بالطابع التجريبي والأسلوب العلمي وهذا يعني أن تكون الممارسات التربوية موضع تساؤل مستمر ، وان توضع موضع الاختبار والتقييم والبحث والتحليل العلمي الدقيق

4- يقوم التوجيه علي أساس المشاركة والتعاون بين المعلم والموجه

5- يعتبر التوجيه الفني برنامجا متكاملا مخططا لتحسين العملية التربوية

6 - يقوم مفهوم التوجيه علي ان تقويم المعلم ليس هدفا في حد ذاته وإنما هي وسيلة لتحسين مستوي أدائه والارتقاء بمستواه لذا ينبغي ان يكون هذا التقويم هادفا وموضوعيا بعيدا عن التحيزات الشخصية أو اعتبارات المجاملة والمحسوبية.

رابعا : الرقابة والتقويم :-

أ/ الرقابة :-

هي الضروريات الواضحة في العملية الإدارية فالمرء لا يستطيع ان يوجه العمل بدون ان يكون متحكما في القوي المنشطة له او العوامل الاخرى المرتبطة به (محمد: 1977م : ص 49)

الرقابة في دائرة الوظائف الإدارية تعني قياس نتائج الأعمال ومقارنة هذه النتائج بالأهداف المحددة مسبقا ، كما تضع الإجراءات التصميمية كان ذلك ضروريا (عبد الغني : 1991م : ص 194)

الرقابة نشاط يراجع التقدم الفعلي الذي حققته الخطة السابقة وهي اقتراح طرق تعديل الأنشطة لكي تصل الي المستوي المتوقع والمطلوب للأداء (المصري : 1985م : ص 73)

كما تعتبر نشاط أو مجموعة من الأنشطة تهدف الي التأكد من مستوي الأداء أو الطرق المتبعة لتنفيذ الخطة يؤدي الي تحقيق أهداف التنظيم وذلك في ظل ظروف معينة (السيد : 2002م : ص 16)

كما أنها هي "النشاط الذي يختص بالمتابعة ، ويرمي الي مقارنة الأداء مع النتائج المقررة (عمر : 1987 : ص 50)

مما سبق نجد ان الرقابة بالإضافة الي كونها نشاط فهي أيضا نشاط أساسي في العملية الإدارية لا يمكن استبعاده لأنها تتضمن أيضا القياس وتصحيح المسار ، ووسيلة للتأكد من الانجاز الذي تحقق يتناسب مع الخطط الموضوعة

فوائد الرقابة :-

- 1 -التأكد من تحقيق الأهداف
- 2 - اكتشاف القصور في الأداء
- 3 - تحقيق التوفير في التكاليف
- 4 - اقتراح التعديلات الواجب إدخالها
- 5 - تقييم النتائج ومقارنتها دوريا لتحديد أوجه القصور
- 6 - الكشف عن القصور والانحرافات ومحاولة علاجها
- 7 - تحديد المسؤولية عن أعمالهم (عبد الله: ص73)

التقويم :-

يعتبر اخر عناصر الإدارة التربوية وأهمها ومن الوظائف الأساسية التي تقوم بها الإدارة حتي تتأكد من تنفيذ الخطط بالطريقة السليمة والتأكد من تحقيق الأهداف المرسومة

هو العملية التي يحكم بها او من خلالها علي مدي نجاح العمل في تحقيق الأهداف المنشودة النفسية ، الاجتماعية ، اختبارات الذكاء ، الملاحظة الدقيقة (عبد الغني :1991م: ص 136)

وهو أيضا تقدير مدي صلاحية أو ملائمة شي ما في ضوء غرض ذي صلة (عمر ، 1975 : ص 1)

كما انه عملية ضرورية تقتضيها طبيعة أي عمل بصفة عامة وما يتصل بعمليات التربية بصفة خاصة باعتبار أن العمليات التربوية والتعليمية هي عمليات إعداد أجيال ، تسهم في بناء مجتمعاتها وهذا هو جوهر الإدارة التربوية (عرفات : 1978م : ص 329)

عناصر التقويم :

1-تحديد الهدف التربوي وتحليله وتزود هذه الخطوة بالمعلومات التي ينبغي جمعها لتقدير صلاحية العمل ، او الجهد التربوي وتسمى هذه الخطوة تخطيط المعلومات

2- جمع المعلومات التي خطط لها في الخطوة الأولى

3-تنظيم المعلومات وتحليلها وإصدار الحكم المناسب

أنواع التقويم :

1-التقويم البنائي ويهدف لتصحيح مسار التعليم ويسمي أداة التصحيح الذاتي

2-تقويم التباين او التطابق ويبحث في مطابقة الأداء للهدف

3-تقويم الاحتمالات ويبحث في تقويم اثر الضغوط الاجتماعية والثقافية علي

المدرسة عن طريق استشعار البعد واتخاذ قرارات فعالة للتعامل مع تلك الضغوط

، كما يتطلب التقويم الشامل إعطاء اهتمام خاص بالجوانب التالية:

- تقويم الهدف

- تقويم المنهج

- تقويم عمل المعلم وأسلوب تدريسه

- تقويم نمو التلاميذ

التقويم التربوي ثلاث اتجاهات هي :

1-القرارات الإدارية

2-قرارات منهجية

3-قرارات تتعلق بالإرشاد والتوجيه التربوي والمهني

أهمية التقويم :-

1-وسيلة هامة لمعرفة مدي التقدم الذي يحرزه الفرد والجماعة نحو تحقيق الأهداف

2-الكشف عن حاجات التلاميذ وميولهم وقدراتهم واستعداداتهم التي ينبغي ان تراعي في

نشاطهم

3-المساعدة في تحديد مسار حدوث التعلم

4-يساعد علي الأدلة اللازمة التي يمكن ان يستند عليها الحكم علي فعالية أسلوب معين

5-يساعد علي تحليل المواقف والظروف التي تعيش فيها العملية التعليمية

6- يمكن صانعي القرارات من اتخاذ قرارات مناسبة حول التطوير التربوي (صلاح ورفيقه
1980: 125_127)

الأمر التي يجب مراعاتها عند القيام بالتقويم :-

- 1- الإيمان بقيمة المعلم كمربي وناشر للثقافة
- 2- الموضوعية في التقويم بما يمليه الواقع
- 3- توافر الاحترام المتبادل بين الإدارة المدرسية والمعلمين
- 4- البعد عن التعصب والتحيز والتهديد
- 5- العمل علي تحسين العملية التعليمية وتشجيع المعلم علي الابتكار وإشعاره
بالطمأنينة (عرفات : 1978م: ص 334_336)

مما سبق فان ممارسة التقويم لا تقتصر علي مستوي إداري معين ، وإنما يمارس
التقويم في مختلف المستويات الإدارية داخل محيط المؤسسة ، مما ينعكس الي
توجيه الأداء علي مساره الصحيح ، ومتابعة التنفيذ في ضوء معايير معينة حتي
تكون هناك ضمانات لاستمرارية الأداء بكفاءة ونجاح وبعيدا عن الفشل .

ولقد وقف علي الرقابة باعتبارها اشمل من التقويم يعني انتقل من العام الي الخاص
ووجد ان التقويم في الجزئية التي لا تستطيع الرقابة متابعتها مما جعلها متلازمين
ويعملان علي تحقيق هدف واحد هو التأكد من الأعمال التي يقوم بها كل الإداريون
لتسير سيرا حسنا ومن هنا يجب ان نقول ان الرقابة والتقويم تتضمنان لنفس المفهوم.

القيادة الإدارية التربوية :-

لما كان العمل الجماعي لا يمكن تحقيقه بدون جهد خاص به لتحقيقه ، فقد كان
لزاما ان يتوفر لكل جماعة تعمل معا لتحقيق هدف او أهداف مشتركة واحد منهم -
او واحد من خارج الجماعة أحيانا" - تكون مهمته الاولي توجيه وتنسيق العمل
الجماعي وتسديد خطاه نحو أهدافه المنشودة وهذا الشخص هو ما جري العرف
علي تسميته "القائد" (عبدالغني: 1992م: ص547)

كما ان القيادة ظاهرة اجتماعية معقدة ومتشابكة كغيرها من الظواهر الاجتماعية ،
والظواهر الاجتماعية يصعب الاتفاق علي مفهوم محدد لها كما هو الحال في العلوم
التطبيقية ، لذلك لم يتفق الباحثون والكتاب وعلماء النفس علي تعريف محدد واستنادا

لطبيعة القيادة سنحاول ان نذكر عددا من التعاريف العامة لهذا المفهوم وقد ينظر الي المفهوم كوظيفة او كعمل يؤديه الشخص لكي يكون قائدا وفي هذا الحالة هناك تعاريف متعددة :-

7- فالقيادة تعرف بأنها "تعني تأثير المدير في سلوك التابعين له في موقف معين "
8- وتعرف بأنها " عملية للتأثير في أشخاص اخرين لتحقيق أهداف معينة "
9- " التأثير في الأشخاص لكي يتعاونوا في تحقيق الأهداف المشتركة " (سيد : 1987 : ص 334)

10- وتعرف بأنها نشاط اجتماعي هادف لصالح لجماعة عن طريق التعاون في رسم الخطة وتوزيع المسؤوليات حسب الكفاءات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة "

11- وتعرف بأنها استثارة الجهود المشتركة التي تتم من خلال التفاعل الايجابي بين الأفراد بحيث يمكن متابعة هذه الجهود لبلوغ الأهداف

12- وهناك مفاهيم اخري للقيادة أهمها : ان القيادة هي مجموعة سلوكيات او تصرفات معينة تتوافر في شخص ما ويقصد من ورائها حث الموظفين علي التعاون من اجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل (احمد : 1985 : ص 35)
ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

لكن هناك بعض التعاريف الإجرائية المقبولة من قبل الإداريين ومن هذه التعاريف:

13- " المبادأة بالقيام بإجراءات جديدة من اجل بلوغ الأهداف فهي قوة اجتماعية موجهة"

8- " عملية تهدف الي التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه السلوك الإنساني في التنظيم بما يحقق أهداف الإدارة " (صلاح : 1987م : ص 95)
وإذا حللنا هذه التعاريف نستطيع ان نستخلص منها الأسس التالية للقيادة:

14- تشمل علي هدف معين يرغب القائد في تحقيقه

ب-تحقيق الهدف المشترك الذي يتم عن طريق تنظيم وتنسيق مجهودات ونشاطات المجموعة

ج-تعتمد عملية القيادة علي التفاعل والتأثير بين القائد والجماعة
مما سبق يمكن ان نعرف القائد بانه الشخص الذي يعمل علي الوصول بالجماعة الي تحقيق أهدافها وأغراضها الخاصة , وهو الذي يعرف كيف يخلق جوا" من العمل ويوفر الانسجام والمناخ الصحي للعاملين وفي سبيل تحقيق هذا فان القائد يعمل دائما علي تقوية العلاقات بينه وبين الجماعة
أهمية القيادة الإدارية التربوية:

أصبحت ظاهرة القيادة ذات أهمية بالغة في حياة الجماعة فلا يمكن ان يجتمع أفراد في مكان وزمان معينين ليكونوا جماعة فقط ولكن لكي تتخذ هذه الجماعة بنية لها , فانه ينبغي ان يتواجد الأفراد في موقف يتطلب وسائل مشتركة لبلوغ هدف بعينه . وبالإضافة لهذا فان وجود القائد يعد شرطا" أساسيا" لانتظام بنية الجماعة هذه ، فهو النواة التي تتيح للأفراد الالتفاف والتمركز حوله(عبدالغني :1991م: ص545)

فهناك إجماع من قبل الباحثين علي أهمية القيادة الإدارية التربوية ومكانتها الرفيعة وخطورتها في المؤسسات والمنظمات أو الجماعات دون استثناء بل هي في نظرهم مسلمة من المسلمات والتي مفادها انه لا إدارة بدون قيادة ولا قيادة بدون جماعة ولا نبالغ اذا قلنا ان بان القيادة هي العنصر الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل الإدارة في أي مؤسسة "فالقيادي يتعلق عمله بادوار كبيرة ، وتتعلق القيادة بما هو اكبر من هذا وتتطلب بدورها ان يخلق علي مستوي ارفع يمكن من خلاله ان يدرك الغايات البعيدة والأهداف الكبرى"(محمد :1977م : ص 143)

كما تتجلي أهمية القيادة الإدارية التربوية في قدرة القيادي علي الجمع بين الأمور التنفيذية والتطبيقية وقيامه بدور رئيس في رسم السياسة وتنفيذ هذه السياسة فهو داعية للتغيير ومطلوب منه ان يحدث تغيرات في البناء والتنظيم ومن هنا "يمكن ان ينظر اليه علي انه عامل مقلق للأوضاع الراهنة في عمله "(lipham) : 1964 : ص 122-123)

وتزداد أهمية القيادة من تعدد التوقعات والمتطلبات المرتبطة بالدور الذي يقوم به القيادي ، حيث يتضح من خلال تعدد الجوانب التي يتحمل القيادي مسؤوليته نحوها وفي مقدمتها مسؤوليته نحو المجتمع الكبير الذي يخدمه ومسئوليته نحو أهم ثروة علي الإطلاق واهم قيمة لدي الأمم الا وهو الانسان - الأفراد الذين يخدمهم ومسئوليته المسؤولين والرؤساء الذين يعمل من اجلهم ومسئوليته نحو المرؤوسين الذين يعمل معهم واخيرا نحو المهنة التي ينتمي إليها بحرصه علي أداء عمله وفقا للمعايير المهنية.

أركان عملية القيادة والخصائص العامة للقيادة التربوية الناجحة:

والقيادة شأنها شأن أي عمل أنساني ، لا بد وان تركز علي عدد من الأركان تمثل الأساس الذي تقوم عليه عملية القيادة وتعتمد عملية القيادة علي ثلاث أركان هي :

15- جماعة من الناس لها هدف مشترك تسعى لتحقيقه

2-شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف وهو "القائد" سواء كان هذا الشخص قد اختارته الجماعة من بين أعضائها ، ام عينته سلطة خارجية من الجماعة طالما كان هذا الشخص يستطيع ان يتفاعل مع الجماعة ويتعاون معها لتحقيق أهدافها

16- ظروف وملابسات يتفاعل فيها الأفراد تحتم وجود القائد "موقف"(احمد 1989م : ص 46-47)

وهذه الأركان الثلاثة هي التي تشكل بتفاعلها عملية القيادة ويجب ان يتم التوافق بين الأركان الثلاثة حتي يتم التفاعل بينها.

خصائص القيادة :

1-القيادة نشاط وحركة ، لان القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيها بناء" لا توجيها تخريبيا (احمد : 1985 ص 39) حيث تعمل علي تحقيق رغبات الأفراد وإشباع الحاجات التي تظهر في الجماعة (مصطفي : 1983م :ص 214)

2- القيادة تأثير في الأفراد والجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه والتأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة والإقناع لا عن طريق الأمر والفرض (عبدالغني: 1991م: ص551) من خلال تقدير إنسانية الفرد واقتراحه وتقدير كفاءته وما يؤديه من عمل مهما يكن صغيرا وتستمتع الي وجهة نظره وتزنها بميزان الصالح العام (مصطفى: 1983: ص214).

3- القيادة تعاون ، وعلي القائد ان يبث روح التعاون بين أفراد جماعته ولا سيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.

4- القيادة هدف حيوي ومن ثم فواجب القائد أن يحفز هم الأفراد حتي ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم (احمد : 1989م ص 40)

أهم الصفات التي ينبغي توافرها في القائد بصفة عامة والقائد في المؤسسات التعليمية بصفة خاصة :

1- ان يكون للقائد فلسفة شخصية قوية في مسائل التربية والتعليم وهذه الفلسفة لا تأتي عرضا" ولكنها تأتي لخبرته المتعاقبة في الحياة وفي المهنة وهي تنمو وتتطور شيئا فشيئا

2- ان يتوفر لدي القائد الإيمان بالإنسان والثقة بالمبادئ الإنسانية والتي من أهمها:
أ. ان حصيلة تفكير الجماعة المتعاونة أحسن من حصيلة تفكير الفرد الواحد
ب. ان كل إنسان لديه القدرة علي ان يسهم إسهاما فعالا" فيما يعود بالنفع علي الجماعة الإنسانية.

ت. ان كل فكرة جديدة جديرة بالاستماع اليها ومناقشتها (احمد: 1985م : ص 62)

ث. ان من حق كل إنسان ان يسهم في وضع الأنظمة التي يطلب اليه إتباعها
17- ان تتوفر لدي القائد المهارات العلمية والفنية والصفات الشخصية المناسبة ويمكن ان نذكر من ذلك:

18- القدرة علي انتهاز الفرصة المناسبة للاتصال بالتلاميذ والمعلمين والاباء اتصالا" مباشرا مليئا بالعطف والرغبة الصادقة في تقديم المعونة لهم.

19- المهارات في ادارة جلسات المناقشة بالروح التعاونية

ج- المهارات في التخلص من الروتين المعوق

د- الاستعداد الدائم لتشجيع العاملين وحفزهم والثناء علي من يستحق الثناء (احمد : 1989م ص 63)

20- ان يتمتع القائد باحترام الجماعة كلها ويحتفظ بمركزه فيها فلا يشايح فريقا خاصا ولا يجامل فريقا علي حساب فريق اخر

5- ان يكون القائد معتدا" بنفسه ولكن في تواضع جم فلا يتردد ولا يرتبك في مواجهة تابعيه، وان يكون واثقا من نفسه ويراعي تلك الأمور في مظهره وسلوكه وأسلوب حديثه مع الغير (عبدالغني : 1991م : ص 552)

21- ان يكون القائد قادرا" علي الاحتفاظ باتزانه الانفعالي فلا يغضب بسرعة ولا يترك الأمر يفلت من يده ونبغي ان يكون صابرا متزنا ومرنا في مواجهة المشكلات

22- ان يكون القائد قوي الايمان بما يدعو إليه ومتحمسا" (عبدالغني : 1991م : ص 553)

23- ان تكون لدي القائد قوة التأثير علي الغير وجذب الناس إليه وإقناعهم بمبادئه

24- ان يكون القائد قادرا" علي توجيه الجماعة توجيها يجعلها تحدد أهدافها

25- ان يقدر القائد أعمال تابعيه , فيثني علي المجد ويشجعه علي الاستمرار في النشاط(محمودآخرين: 1969م : ص 32-33)

مستويات القيادة الادارية التربوية :-

المستوي الأول : القيادة العليا (الوزارة)

المستوي الثاني: القيادة المتوسطة (وزارة التربية والتعليم الولائية)

المستوي الثالث: القيادة التنفيذية (مكاتب التربية بالمدارس)

أولا : القيادة العليا:

تعتبر مسئولة عن القطاعات التعليمية التي يتكون منها ديوان عام الوزارة وكافة المؤسسات التابعة لها التي تقوم بالإشراف والتنفيذ علي العملية التربوية والتعليمية ويعاون هذه القيادة في رسم السياسات التعليمية والتخطيط عدد من القيادات العليا

بديوان الوزارة مثل مديرو عموم الوزارات ومستشارو المواد الدراسية والموجهون العاملون في الوزارة وغيرهم من المديرين المسؤولين عن الإشراف الإداري (ابراهيم وامينة:1987م: ص84)

وتمتاز وظائف هذه المستويات بالابتكار والتوجيه ويجب علي من يشغلون هذه الوظائف ان يجعلوا سير الأمور الإدارية مطابقة لسياسة الحكومة العامة وإعداد مشروع القانون واللوائح والقرارات الوزارية وإصدار المنشورات والتعليمات التي تتضمن التوجيهات المحددة لكيفية تنفيذ العمل الإداري والنظر في تحسين سير العمل وتنسيق نشاطه(سليمان : 1987م : ص 382)

اختصاصات ومسئوليات القيادة التربوية والتعليمية العليا :

تختص هذه القيادة بالمسئوليات التالية :

- 1- وضع السياسة العامة للتعليم وبصفة خاصة السلم التعليمي - الهيكل التنظيمي - الخطط الدراسية والمناهج - تخطيط القبول في مراحل التعليم ، إضافة أو حذف بعض المواد الدراسية - سياسة المباني المدرسية.
- 2- إعداد مشروعات الخطط التربوية الطويلة والمتوسطة والقصيرة ، بالتعاون مع الإدارات العامة للمراحل والنوعيات التعليمية بالديوان ، ومديريات التربية والتعليم بالولايات .
- 3- تنسيق مشروعات الخطط الطويلة والمتوسطة والقصيرة في ضوء احتياجات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية بهدف توفير الخدمات التعليمية الأساسية.
- 4- حساب المؤشرات التربوية عن طريق الربط بين الإحصاءات العامة وخاصة بيانات السكان وبين الإحصاءات التعليمية.
- 5- العمل علي تطوير الخطة والمناهج الدراسية بما يحقق أهدافها وأهداف المرحلة والمجتمع والعصر
- 6- إعداد المواصفات التي تكفل سلامة تأليف (الكتاب المدرسي وفحصه ومراجعته وإخراجه)

7- تخطيط أساليب التقييم الخاصة لكل من التلاميذ وهيئات التدريس والتوجيه الفني والعملية التعليمية في المادة وما يتصل بها ، وذلك بالاشتراك مع المختصين بالمراحل والإدارات التعليمية المعنية.

8- وضع سياسة محو الامية وتعليم الكبار (ابراهيم وأمينة :1987م : ص 85-86)
ثانيا: القيادة الإدارية التربوية والتعليمية علي مستوى الولايات (القيادة الوسطي):
إذا اعتبرنا ان القيادة التربوية العليا نظام فإن الإدارة الوسطي ، ينبثق من أهداف الإدارة التربوية العليا، ومن ثم يكون التخطيط في هذا المستوى منبثقا من التخطيط في مستوى الإدارة العليا (صلاح 1987م: ص 631)

والقيادات التربوية في هذا المستوى تكون مسؤولة مباشرة عن إدارات التربية والتعليم علي مستوى المحافظات والمديريات حسب التقسيمات الإدارية المحلية والتوصيف الوظيفي لكل قطر او دولة ، ويساعد القائد الإداري التربوي علي مستوى الإدارة الوسطي في تسيير العملية التربوية والتعليمية وكيل (وكلاء) او مساعد (مساعدون) او نائب (نواب) كما يساعده رؤساء اقسام (إدارات) وموجهون محليون وقادة المراكز المحلية علي مستوى المديريات.

ثالثا: القيادة الإدارية التربوية والتنفيذية (المدرسية):

ان القيادة التنفيذية تعتبر نظام فرعي من نظام القيادة الإدارية التربوية العليا "ان مدير المدرسة يعتبر قائدا"تربويا في مدرسته وهذا الدور يفرض عليه القيام بمهام إدارية وفنية داخل المدرسة"(صلاح:1987م : ص 184) ولعلمنا ان قيام المدير بهذه المهام بفاعلية يؤدي الي تحسين العملية التعليمية ككل وتختص هذه القيادة بالمسئوليات التالية (صلاح:1984م: 226-27) :

1- دعم اللامركزية داخل المدرسة ، وذلك بتقسيم المدرسة الي أقسام وتفويض سلطة الإشراف علي كل قسم علي واحد من وكلاء او المدرسين الأوائل مع ترك الحرية لكل واحد منهم في إتباع أسلوب الإشراف الذي يراه بما لا يتعارض مع النظام العام والقواعد الأساسية المتعارف عليها.

2- تحديد مواعيد اجتماعات المجالس المدرسية المختلفة

- 3- وضع القواعد التي تكفل حسن استخدام المرافق المدرسية والمعدات والأثاثات والأدوات
- 4- توزيع التلاميذ علي الفصول وداخلها بما يتفق مع الأسس العلمية في التربية والعلوم السلوكية
- 5- تنظيم الجدول المدرسي
- 6- تحديد الأنشطة المدرسية (اجتماعية - ثقافية -رياضية-فنية) ووضع القواعد الخاصة بممارستها والإشراف عليها بما يحقق أفضل نمو متكامل لمجموع التلاميذ
- 7- وضع الأسس المناسبة لمحاسبة كل من التلاميذ والمعلمين بالمدرسة في حالة التقصير في إتباع الأنظمة الموضوعة التي تستهدف سير العمليات التربوية.
- 8- وضع أسس التنسيق بين الأنشطة المختلفة بالمدرسة ضمانا " لزيادة فعاليتها في تحقيق أهدافها
- 9- تهيئة المناخ المدرسي الملائم لتحقيق الأهداف التربوية لكافة الأنشطة المدرسية المختلفة.

المبحث الثاني الإدارة المدرسية والإشراف الفني

مقدمة :

يواجه تطوير التعليم وتحديثه الكثير من التحديات والمتطلبات ومن أهمها وجود إدارة مدرسية علمية حديثة وتعد الإدارة المدرسية الناجحة حجر الزاوية في العملية التعليمية والتربوية فهي التي تحدد المعالم وترسم الطرق وتثير السبل أمام العاملين في الميدان للوصول لهدف مشترك في زمن محدد لأنها تهدف الي تحسين العملية التعليمية والارتقاء بمستوي الأداء بحيث ينحصر جهدا في العناصر البشرية والمادية المتعاونة في العملية التعليمية فالعناصر البشرية تشمل العاملين علي اختلاف وظائفهم والتلاميذ والآباء وأولياء الأمور بينما تنحصر العناصر المادية فيما تحتاج من اعتمادات مالية وأبنية تعليمية وتجهيزات وأدوات للتعليم وغيرها كما تتولي تنفيذ مناهج التعليم ومقرراته وهي في ذلك تقدم الرعاية للتلاميذ في المدارس والعاملين فيها المقارنة مع البيئة المحلية في تحقيق أهدافها ومجال هذه الإدارة في المدارس يتضح بما توفره من إمكانات وخدمات للعاملين في هذه المدارس وتوجيههم التوجيه التربوي السليم (رواح واخرون:1996: ص20)

مفهوم الإدارة المدرسية :-

ومثلما حظيت الإدارة التربوية بالعديد من التعريفات كونها هي ترجمة الأفكار او النظريات او الفلسفات الي واقع كما أنها أداة توجيه التغيرات الاجتماعية والتيارات

الثقافية نحو الخير او الشر بالإضافة الي انها عامل أساسي في تسهيل التغيير واستقرار العمل هذا باعتبار ان التعليم سبيل اساسي لتحقيق الأهداف القومية وذلك بإعداد النشء للاضطلاع بالأدوار الاجتماعية والاقتصادية والسياسية فالإدارة المدرسية أيضا حظيت بالعديد من التعريفات المتعددة يختلف بعضها عن بعض من حيث الصياغة والشمول إلا أنها متفقة في مضمونها ومن هذه التعاريف التالي:-

1- الجهود التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إداريين وفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقا يتماشى مع ما تهدف اليه الدولة من

تربية أبنائها تربية صحيحة وعلي أسس سليمة (رواح واخرون:1996 : ص 21)

2-بينما يعرفها البعض الاخر بأنها : كل نشاط يتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقا يقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل هيئة عليا او هيئات داخل المدرسة وهذا يعني ان الإدارة المدرسية عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي او تربوي يحدث داخل المدرسة من اجل تطور وتقدم العمل فيها (احمد :1989 : ص5) وعلي هذا الأساس يمكن القول بأن الإدارة المدرسية لها أهميتها لكل طفل في المدرسة لأنها تعمل علي تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية التي يتطلب اليها المجتمع ويراقبها بدقة هذا بجانب الكثير من الاتجاهات الحديثة في التربية التي تعمل الإدارة المدرسية الحديثة علي غرسها في نفوس الصغار داخل المدرسة .

3- الإدارة المدرسية بمفهومها الصحيح قيادة تربوية واعية علي مستوي المدرسة تهتم بالتوجيه وبذل المعلمين وهي عملية هادفة وليست عملية عشوائية فالمدرسة مؤسسة تربوية ذات أهداف محددة والمعروف ان أهداف التربية الحديثة لا تتحقق من خلال المناهج الدراسية فقط بل تتحقق عن طريق الممارسة من خلال الإجراءات والعلاقات اليومية التي تشرف عليها وتشارك فيها الادارة المدرسية (حسين :1980 : 46)

4- بينما يعرفها البعض بأنها : مجموعة من الأعمال التي يقوم بها أعضاء هيئة المدرسة عن طريق المشاركة والتعاون والفهم المتبادل فهي جهاز يتكون من مدير ومساعديه والأساتذة الأوائل والرواد والموجهين والإداريين أي كل منهما يعمل في النواحي الإدارية والفنية ويساهم كل فرد في هذا الجهاز في حدود إمكاناته في تقديم

الخدمات التي تساعد علي تحسين العملية التعليمية وتحقيق أهداف المجتمع وبذلك تكون الإدارة المدرسية هي ذلك النشاط الذي يقوم به أكثر من فرد لتحقيق الأغراض والأهداف التعليمية تحقيقا فعالا (حسن وآخرون : 1967م : ص 88)

5- الإدارة المدرسية مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد علي حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط المنظم فرديا كان ام جماعيا من اجل المشكلات وتذليل الصعاب حتي تحقق الأهداف المدرسية التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع (عمر : 1971م : ص 88)

6- أيضا هي نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقا فعالا وتقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية التربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل هيئة عليا داخل الإدارة المدرسية (جيمس: 1964م : ص 75)

ومن هنا يمكن القول بان الإدارة المدرسية تعني جميع جهود العاملين والإمكانات والأنشطة التي تبذل من اجل تحقيق الأغراض التعليمية تحقيقا فعالا متطورا وتهتم بالاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية وإشباع الحاجات النفسية والإنسانية للأفراد داخل المؤسسة لان الإدارة مسئولية اقتصادية واجتماعية.

فالمدرسة إذن هي الجهة التي تقوم بتنفيذ السياسة العامة للتربية والتعليم وهي الوسيلة الفعالة لتحقيق الأهداف التربوية وهي المكان الذي تتبلور فيه العملية التعليمية والتربوية والثقافية في شتي صورها من اجل بناء الأجيال من اجل القيام بتحمل مسئولياتها الملقاة علي عاتقها .

الفرق بين الإدارة المدرسية والتربوية :-

من الملاحظ ان هناك خلطا شائعا بين مفهومي الإدارة التربوية والمدرسية عند بعض المشتغلين بالإدارة حيث يطلقون اسم الإدارة المدرسية علي الإدارة التربوية او العكس رغم ان لكل منهما دلالة مختلفة عن الاخري ويرجع هذا لطبيعة العلاقة التي تربط بينهما.

فالإدارة التربوية يطلق عليها باللغة الانجليزية Educational administration ويطلق علي الإدارة المدرسية school Management وقد نري

في الوهلة الأولى انه ليس هناك فرق بين لفظي Administration و Management وفي الحقيقة ان اللفظ الأول يعني الأعمال التي يقوم بها الإداريون في المستويات العليا في الجهاز التعليمي المركزي واللامركزي في المحليات (تخطيط - تنظيم - اتخاذ قرار تحديد الأهداف العامة - وضع المناهج والمقررات الدراسية - تحديد سن القبول للمدرسة وسن الانتهاء منها - تحديد السلم التعليمي - تحديد مواعيد الامتحانات في الشهادة العامة) بينما اللفظ الثاني يطلق علي العمل داخل الإدارات الفرعية والأقسام في ديوان الوزارة وفي المديریات التعليمية وفي الوحدات المدرسية أي الأجهزة التنفيذية.

تعتبر العلاقة بين الإدارة المدرسية والتربوية علاقة الجزء بالكل بمعنى ان الإدارة المدرسية لا تزيد ان جزء من الإدارة التربوية.

والإدارة التربوية وحدتها نظام التربية علي مستوي الدولة او المجتمع بما فيه من مدارس أساس و ثانوي ومؤسسات تعليم عالي ومن صحافة وإذاعة وتلفزيون ومن إدارات تعليمية مركزية ومنطقية ومركزية وبما فيه من خدمات تعليمية مركزية ومنطقية محلية وبما يفيد هذه الأطراف كلها او من علاقات وقوانين ونظم (عبدالغني : 1992م : 25) ويرأسها وزير هو عضوا في مجلس الوزراء ومهمته تنسيق سياسة التربية والتعليم مع السياسة العامة للدولة والإشراف علي تنفيذ السياسة الحالية للتعليم اما بطريقة مباشرة أو من خلال أجهزة الإشراف والقيادات الإدارية والهيئات الفنية التابعة له .

اما الإدارة المدرسية فيرأسها مدير Principle او ناظر head master ومسئوليته الرئيسية هي توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر من الوزارة ويتعاون معه وكيل المدرسة Deputy والمعلمون والإداريون وغيرهم من العاملين في المدرسة ومدير المدرسة ليس مطلق اليدين في مدرسته وإنما هو مقيد بالإدارة التعليمية التي يخضع لها ويتصرف وفق ما يراه كما انه مقيد بمناهج ومقررات دراسية موضوعية ولوائح وقوانين ونظم ومفتشين فنيين وإداريين وبإمكانات مالية محددة (إبراهيم وأمينة : 1987م : 16)

ويختلف وضع الناظر او المدير المسئول عن الإدارة المدرسية في علاقته بالإدارة التعليمية وبالتالي في مدى الحرية الممنوحة له من مجتمع لأخر والقيود التي تفرضها عليه الإدارة (عبدالغني: 1992م : 28)

ومن هنا كان ذلك الخلط عند المنشغلين بالإدارة بين الإدارة المدرسية والإدارة التربوية بحيث لا يمكن فهم الإدارة المدرسية الا في ظل الإدارة التربوية لان شخصية المدرسة تستمد من النظام التعليمي كله لان الإدارة المدرسية فوق ذلك ليست كيانا مستقلا بذاته بقدر ماهي جزء من الكيان الأكبر وهو الإدارة التربوية وبالتالي حدث الخلط بين الإدارتين بحيث يطلقوا الإدارة المدرسية علي التربوية والتربوية علي الإدارة المدرسية او يطلقون احد الاسمين علي الإدارتين معا رغم ان لكل منهما دلالة مختلفة عن دلالة الاخرى .

وهكذا يمكننا القول بان الإدارة المدرسية صورة مصغرة للإدارة التربوية ا وان الإدارة التربوية صورة مكبرة للإدارة المدرسية وانه لا يمكن الفصل بينهما علي الإطلاق . كما يمكن ان يقال بعبارة اخري : ان الإدارة المدرسية تعتبر هي القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية فعلا بينما تعتبر الإدارة التربوية مختصة برسم تلك السياسة بمساعدة الإدارة المدرسية ماليا وفنيا في تنفيذها والإشراف عليها .

أهمية الإدارة المدرسية :-

لقد أطلق علي العصر الذي نعيش فيه الكثير من المسميات فمنها عصر اكتشاف الفضاء إلي عصر الكمبيوتر إلي عصر التغيير السريع ولقد ذهب بعض المختصين في الإدارة الي تسمية هذا العصر بعصر الإدارة العلمية فما من نشاط أو اكتشاف أو اختراع أو خدمة إنتاجية وتعليمية الا يكون من ورائها إدارة تدفعها وتخرجها إلي حيز الوجود فالإدارة أي إدارة كانت هي المسئولة عن النجاح أو الإخفاق واليها يرجع تصريف الأمور وتحقيق الأهداف التي يطمح أي شعب للوصول إليها .

للإدارة المدرسية أهمية كبرى في أي مرحلة من مراحل التعليم حيث ان نجاح أي عمل او تنظيم يتوقف علي الطريقة التي يدار بها وبناجحه وقيامه بمسئوليته

لتحقيق مطالب الديمقراطية والتنمية ويتوقف علي مدي فاعلية الإدارة المدرسية ومدي قدرتها علي توجيه الأنشطة التربوية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة .

تطور مفهوم التعليم وادي ذلك لتطوير مفهوم المدرسة ووظيفتها بعد ظهور التعليم الجماعي الذي اوجب الإعداد للأفواج الكبيرة التي بدأت تتوافد علي المدرسة فضلا عن نمو العلم والثقافة وتعدد المواد وظهور العلوم الحديثة ، اذ أصبح لزاما علي التربية الحديثة ان تخصص لجميع أفراد المدرسة من يوجههم ويرشدهم وينظم أعمالهم وينسقها ، إذ يحتاج الأمر في هذا المجتمع البشري الصغير في هذه الأسرة الصغيرة ، وهي المدرسة الي من يقوم بهذه الأدوار وهو المدير (حسن : 1983 م : ص86-87) ولذا فقد شهدت السنوات الأخيرة اتجاها جديدا في الإدارة المدرسية فلم تعد مجرد تسيير لشئون المدرسة تسييرا روتينيا وفق قواعد وتعليمات معينة بل أصبحت عملية إنسانية تهدف لتوفير الظروف والإمكانات التي تساعد علي تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية (الجواد : 1974م : ص25)

وفي إطار هذا التقدم في علم الإدارة المدرسية يصبح المطلب الأساسي لكل مجتمع هو إعداد القادة الإداريين في شتي المجالات ومنها التعليم فالقادة الإداريون في وزارة التربية والتعليم ونظامه يهبون هذا النظام حيويته ومرونته ليتكيف مع شتي الظروف ويعملون علي ان تكون مؤسسات التعليم هي التي توفر لمؤسسات المجتمع الاخري في كافة المجالات متطلباتها من القوي العاملة اللازمة للعمل فيها ورفع كفاءتها وبالتالي النهوض بالمجتمع .

وتتضح أهمية الإدارة المدرسية في مرحلة الأساس في إعداد الأطفال في أدق مراحل نموهم وتهيئتهم في ميادين مختلفة كما انها دعامة هامة لتنمية المهارات مع التجارب والتطورات الاقتصادية والاجتماعية وإتقان المهارات الفنية لتحقيق التطور القومي ، ولما كان هذا هو وضع مدرسة الأساس المتميز ومسئوليته الضمة تجاه التلاميذ اليوم فان هذا الوضع وتلك المسئوليات تعطي أهمية كبري للإدارة المدرسية في تلك المدرسة لأنها هي الوسيلة التي يمكنها حل هذه المسئوليات الكبيرة الملقاة علي عاتق مدرسة الأساس ووضعها موضع التنفيذ.

أهداف الإدارة المدرسية :-

تغيرت أهداف الإدارة المدرسية واتسع مجالها حاليا وشهدت الإدارة المدرسية أهداف جديدة مجرد تسيير شئون المدرسة سيرا روتينيا لم يعد هدف مدير المدرسة أو المحافظة علي النظام في مدرسته والتأكد من سيرها وحصر الحضور والغياب ، بل أصبح محور العملية في الإدارة حول التلميذ وحول الظروف والإمكانات التي تساعد علي توجيه النمو العقلي والبدني والروحي والتي تعمل علي تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو كما أصبح يدور حول تحقيق الأهداف التي يدين بها المجتمع .

كما تغير الاتجاه نحو الإدارة المدرسية نتيجة لتغيير وظيفة الإدارة المدرسية وان تشابهت قديما وحديثا في مهمة إعداد الناشئين للحياة في مجتمعاتهم كيفما كان هذا الإعداد الذي كان في بادئ الأمر أوكل إليها مهمة تربية أبنائه وفهمت المدرسة وظيفتها علي انها نقل التراث الثقافي لهؤلاء الأبناء لإعدادهم لحياة الكبار . كما تستطيع أداء هذه الوظيفة وهي بعيدة عن المجتمع ومشكلاته ومحاولة تحسين الحياة فيه بجانب عنايتها بنقل التراث الثقافي للأبناء وإعدادهم لحياة الكبار وقد ظهرت في السنوات القريبة مفهوم جديد لوظيفة المدرسة وهي ضرورة عنايتها بدراسة المجتمع بتقديم الإمكانات للمجتمع ليسهم في تحقيق العملية التربوية ورفع مستواها ، ووجدت الإدارة المدرسية نفسها أمام مفهوم جديد للمدرسة والمجتمع ، فكيفت أساليبها ومازالت طرق العمل بها لتحقيق للمدرسة هذا التقارب وتلك المشاركة (حسن واخرون : 1967م : ص 3-4).

تغير الاتجاه نحو الإدارة المدرسية نتيجة لتغير النظرة نحو العملية التربوية فقد أظهرت البحوث النفسية والتربوية الحديثة أهمية الطفل كفرد وضرورة الاهتمام بالبناء بحيث تتحقق لهم تربية متكاملة فكريا ونفسيا واجتماعيا بعد ان كانت مهمتها قاصرة علي تحقيق الكفالة العملية والمعرفية . إذ ينبغي علي المدرسة ان تساعد التلاميذ علي اكتساب المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق الذات وينبغي ان تعمل كقوة متكاملة في تشكيل المعتقدات والاتجاهات بحيث تتواءم مع متطلبات الحياة وثقافة المجتمع وحضارته وان تعمل علي إذابة الفروق بين الطبقات وكقوة محافظة علي المثل العليا والقيم الأساسية للمجتمع وتساعد الأفراد علي تمثيلها وعلي اكتساب مع

ما يتلاءم مع ما يحدث فيها من تطور(عرفات :1978م : ص95) ، وكان نتيجة لهذه الآراء التقدمية تحول الإدارة المدرسية من الاهتمام المطلق بالإعمال الروتينية الي الاهتمام بالطفل والي ضرورة مساعدته للتمتع بطفولته وحل مشكلاته اليومية وإعداده لمسئولياته في حياته الحاضرة والمقبلة في المجتمع . ونتيجة لتلك التغيرات التي حدثت في مفهوم الإدارة ظهرت مجموعة من الأهداف الحديثة للإدارة المدرسية نوجزها فيما يلي : (حسن وآخرون:1991م : ص11)

- 1- الإشراف التام علي تنفيذ مشاريع المدرسة ونشاطاتها ووسائل تعليمها
 - 2- تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة تنظيما يقصد منه تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة وسرعة انجاز الأعمال وتنسيقها والقضاء الاحتكاك علي الذي يحدث بين أفراد الأسرة الواحدة أحيانا .
 - 3- إعادة النظر في مناهج المدرسة ونشاطاتها ووسائل تعليمها
 - 4- تهيئة الجو المناسب في المدرسة من اجل خلق هذه الأهداف وتحديدها وتحقيقها
 - 5- التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقييم والإشراف والتنفيذ والإرشاد والمراقبة والمتابعة والتطوير وتحديد المسؤولية
 - 6- معاونة البيئة علي ما يستجد فيها من مشكلات
 - 7- بناء شخصية الطالب بناء متكامل
- ومما سبق نجد ان أهداف الإدارة المدرسية عملية إنسانية في المقام الأول تهدف توفير الظروف والإمكانات التي تساعد علي تحقيق الأهداف الاجتماعية والتربوية وبالتالي تؤدي لتحقيق هدفها من خلال تحسين العملية التربوية وتحقيقها تحقيقا وظيفيا وعليه يمكن ان نلخص أهداف الإدارة المدرسية في الآتي :-
- 1-الاهتمام بالتلميذ باعتباره محور الإدارة المدرسية والعملية التعليمية وتوفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد علي توجيه نموه العقلي والروحي والجسمي والتي تعمل علي تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو .
 - 2-تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع من خلال تهيئة الظروف المناسبة والعمل علي تحقيقها وتنظيمها .

أنماط الإدارة المدرسية :

ان الإدارة المدرسية ليست بالضرورة نمطا معيننا تتبعه المدارس كلها في بلاد العالم وهذا ضرب من المستحيل وذلك ان العملية التعليمية تتعرض للعديد من الظروف والعوامل التي تختلف من دولة لآخري بل ان نوعيات الإدارة المدرسية علي اختلاف مراحل التعليم قد تختلف من مدرسة لآخري داخل الدولة الواحدة فلا يسير مدير المدرسة او غيره من أعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بدور في الإدارة المدرسية علي نمط واحد فيها وذلك لوجود أنماط عديدة تتميز كل منها بمميزات تفرقه الاخر (عرفات :1978م: ص291).

فالنمط الإداري المتبع له أثره البالغ في عملية التنشئة اذا كان نمط استبدادي دكتاتوري يعيق عملية التنشئة او نمط سائب يؤثر سلبا علي هذه الناشئة أوانه نمط ديمقراطي مسئول ناتج عن طريق حرية التعبير عن الرأي او الأخذ والعطاء واحترام شخصية التلميذ والانضباط الذاتي وغير ذلك من الممارسات التي تعمل علي تنشئة الفرد تنشئة اجتماعية سليمة.

وتبعا لذلك تتعدد أنماط الإدارة المدرسية تبعا تبعا" لوجهة نظر الباحث وهناك تصنيفات متعددة لها والغالب بالنسبة لأنماط الإدارة المدرسية يستند علي أساس طريقة أسلوب استخدام الإداري المدرسي للسلطة الممنوحة قد يكون استبداديا "اتوقراطيا" او قد يكون ديمقراطيا شعبيا وقد يكون فوضويا "غير موجه" وقد يكون غير ذلك قائد دبلوماسيا ومعني هذا انه توجد أساليب أساسية ولا يعني هذا وجود حدود فاصلة بين هذه الأساليب ، لذلك توجد أربعة أنماط للإدارة المدرسية وفيما يلي تقوم الباحثة بتلخيص أنماط الإدارة علي النحو التالي:-

اولا: النمط التسلطي او الأوتوقراطي "الدكتاتوري" :-

يركز هذا الأسلوب كافة السلطات في يد الرئيس ولا يفوض شيئا منها لمرؤوسيه بحيث تنتهي عنده كافة العمليات الإدارية ويحجم تفويض سلطة اتخاذ القرار لمرؤوسيه ويفرض عليهم ما يكلفون به من أعمال ويتدخل في أعمالهم ويتوقع منهم الطاقة التامة وتنفيذ الأوامر والتعليمات التي يصدرها كما يقوم بتحديد العلاقات السائدة بين الأفراد وتقوم هذه القيادة علي :-

- الاستبداد بالرأي والتعصب الاعمي والغموض في التعليمات والأوامر
- استخدام أساليب الفرض والإرغام والإرهاب والتخويف ويشغل القائد نفسه بكل كبيرة وصغيرة في المدرسة ومن البديهي ان وقته لا يتيح له ذلك فيتسبب في تعطيل العمل.
- سعي أفراد الجماعة للتقرب من القائد والتمسك به أكثر مما يسعون للتقارب مع بعضهم .

مميزات الإدارة الأوتوقراطية :-

- 1-يقوم الإداري بوضع سياسة العمل
- 2-يملي الإداري كل خطوات العمل دون استشارة أفراد الجماعة
- 3-يملي الإداري خطوات العمل خطوة خطوة دون ان يعرف أعضاء الجماعة الخطوة التالية

- 4- يقوم بتوزيع المسؤوليات علي الأعضاء دون استشارتهم
 - 5- لا يقوم الإداري بتكوين علاقات شخصية مع الجماعة دون توضيح للأسباب
- كما ان مدير المدرسة يضع في ذهنه صورة معينة لمدرسته ولا يحيد عنها ويعرف المدرسين في هذا الأسلوب من الإدارة موقفهم من مديرهم فهو يظهر الود والصدقة والترحيب لمن يتفق سلوكه مع هذه الصورة ويظهر الجفوة وعدم الرضا لكل مخالفه في الرأي والسياسة كما يهتم المدير بالفاعلية في الإدارة ولذلك يضع من الطرق والوسائل ما يحقق سير المدرسة سيرا منظما دقيقا وهو متحمس لعمله الي درجة كبيرة ويقوم بالتفتيش علي كل كبيرة وصغيرة بالمدرسة ليتأكد من سير العمل في الطريق المرسوم .

ويؤدي هذا الأسلوب القيادي الديكتاتوري الي :-

- 1- محاولة بعض أفراد الجماعة للحصول علي اهتمام خاص من القائد والتقرب اليه بطريقة ماكرة والتسلق علي أكتاف الآخرين
- 2- كثرة الدس والوشاية والتكتلات والمشاحنات
- 3- إشاعة الكراهية بين أفراد الجماعة والنقد اللاذع للزملاء
- 4- نقد الاقتراحات البناءة

5- عدم القدرة علي معارضة رأي القائد وقبوله دون مناقشة

6- عدم قبول آراء الزملاء

7- تفكك أفراد الجماعة والعمل في جو يسوده الخوف والقلق

والواقع ان هذا النمط غير صالح لإدارة المنظمة علي المدى الطويل اما في المشكلات الخاصة التي تهدد المؤسسة بالفشل فان هذا الأسلوب يمكن الاعتماد عليه لفترة قصيرة من الوقت حتي تعود الأمور لطبيعتها وبعد ذلك تستبدل هذه القيادة بآخري تبعا لما تقتضيه ظروف الموقف ذاته.

ثانيا : الإدارة الديمقراطية (الإنسانية):-

ويسمي أحيانا هذا الأسلوب في الإسلام بأسلوب القيادة حيث أمر الله تعالى رسوله الكريم فقال : (وشاورهم في الأمر) (أل عمران :158) وقد جاء هذا التوجيه الإلهي ليجعل من الشورى أسلوبا عند اتخاذ القرارات أو وضع السياسات ورسم الخطط ويلتزم بها الفرد (القائد) المسلم اقتداء برسولنا الكريم صلي الله عليه وسلم.

وتقوم الديمقراطية علي احترام كرامة الفرد كإنسان وتعتمد في نجاحه علي اشتراك الكل في اتخاذ القرارات وان الرأي النهائي تحده الأغلبية كما تقوم الديمقراطية علي الاستخدام القانوني في المشروع للسلطة .

وتقوم الإدارة الديمقراطية كذلك علي أساس :-

- احترام شخصية الفرد وانه غاية في حد ذاته
- حرية الاختيار والإقناع والاقتناع وان القرار النهائي يكون للأغلبية دون تسلط او خوف او إرهاب (عبدالغني : 1991م:308)

- تكافؤ السلطة مع المسئولية

- إنشاء برامج للعلاقات العامة

- مراعاة التوازن عند وضع و تنفيذ البرامج

وفي هذا الأسلوب لا تتركز السلطة في الإداري انما يفوض بعض منها لمرؤوسيه ويشجع هذا الأسلوب أسلوب المشاركة في صنع القرار الإداري .

ولا يعتمد علي العقاب والإرهاب في تنفيذ العمل وإنما يعتمد علي الترغيب وضرب المثل والإقناع ويوظف الحوافز المادية وغير المادية في زيادة الإنتاجية ولا يربطها

بالعوامل الذاتية او الشخصية مما يساعد علي وجود علاقات إنسانية سليمة داخل العمل ويساهم هذا النموذج في رفع معنويات العاملين ويعتبر الفرد غاية في ذاته له احترامه وكرامته (صلاح ونجاة: 1982م: ص 46)

مميزات الإدارة الديمقراطية :-

- 1- تقرر الجماعة خطوات العمل وسياسته ومن ثم يشعر الجميع بالالتزام في التنفيذ
- 2- يناقش القائد طريقة العمل ككل مع المجموعة
- 3- في الناحية الفنية يقترح القائد طريقتين او ثلاث يترك للجماعة ان تختار الطريقة المناسبة
- 4- تقوم الجماعة بتوزيع المسئوليات
- 5- يختار كل عضو من الأعضاء الزميل او الزملاء الذين يرقب بالعمل معهم
- 6- يكون القائد علاقات شخصية مع الجماعة حتي يشعر الجميع انه واحد منهم
- 7- قد ينتقد القائد احد أفراد الجماعة مع توضيح الأسباب
- 8- في الإدارة الديمقراطية تحدد الأعمال حتي لا تتضارب
- 9- يتعرف الرئيس علي الاستعدادات الخاصة لهيئة التدريس

بمعني اخر يتميز مدير المدرسة تبعا لهذا الأسلوب بشخصيته المرنة وباطلاعه الواسع الغزير في النواحي الفنية المتعلقة بمهنته وهو يظهر اعتقاده التام في الديمقراطية وفي ضرورة ملائمة برامج المدرسة لحاجات التلاميذ وميولهم كما يعتقد ايضا في ضرورة إعطاء التلاميذ والمدرسين الحرية والفرصة للعمل الابتكاري.

ويؤدي هذا الاسلوب القيادي الي النتائج التالية :-

- 1- يتعاون أفراد الجماعة ويقبل بعضهم بعضا
- 2- لا يحاول احد افراد الجماعة التقرب الي القائد علي أكتاف الغير بل يشيع الحب بين جميع الأفراد
- 3- يقلل النقد بين أفراد الجماعة
- 4- تكثر الاقتراحات البناءة التي تجد طريقها للمناقشة والأخذ بها

5- يناقش أفراد الجماعة رأي القائد في جو من الحرية والشعور والأمن والطمأنينة والثقة بالنفس

6- يقبل أفراد الجماعة آراء زملائهم

ثالثا: الإدارة غير الموجهة او الفوضوية :-

ان هذا الاسلوب يوجه كل سلطاته لمرؤوسيه ويتنازل عن حقه في صنع القرار واتخاذهِ ويصبح مدير المدرسة في حكم المستشار للجماعة وهو لا يسيطر علي مرؤوسيه ويترك لهم حرية التصرف دون تدخل منه وقد يعتقد بعض القادة ان هذا الاسلوب في استخدام السلطة الممنوحة له يجعل المرؤوسين يقدرونه وهذا اعتقاد خاطئ فعندما تتعرض الجماعة لمشكلة حادة في مجال العمل ولا تجد التوجيه الحقيقي الفعال لاتخاذ الإجراءات اللازمة لحل هذه المشكلة فانه غالبا ما تنقلب علي القائد ويتولد العداء بينهم ويسود القلق والتوتر في جو العمل بدرجة كبيرة لعدم مقدرتهم علي التصرف والاعتماد علي أنفسهم في مواقف تتطلب النصح والتوجيه من جانب القائد ويتميز مدير المدرسة بشخصيته الجذابة المرحة واطلاعه الواسع وإيمانه بإشاعة الحرية مع إظهار اعتقاده التام بالديمقراطية (وهيب ومحمد:1975م : ص 46)

ويقوم علي أسس نوجزها في الأتي (عرفات : 1978م : ص304):-

1- الايمان بمبدأ الحرية لجميع العاملين اعتقادا ان هذا يؤدي للابتكار ويؤدي لنجاح العمل التربوي

2- ليس للعمل فلسفة واضحة او سياسة يتبعها العاملون

3- الاجتماعات تتسم بالارتجال وعدم التخطيط وكثرة النقاش وضعف الفعالية وبالتالي فان قراراتها ليست ملزمة مما يفقد العمل المدرسي كثيرا من مقومات نجاحه

4- هذا النوع من الإدارة يؤدي لضياع الوقت وتبديد الجهد ويعمل علي إشاعة التسبب والفوضى ويزعزع القيم عند الناشئين

وتتميز الإدارة الفوضوية بناء علي م تقدم بما يلي :-

- يترك الإداري للأعضاء حرية كاملة في اتخاذ القرارات سواء جماعية او فردية مع ادني مشاركة

- يقوم الإداري بإمداد الأفراد بالمواد ويعرفهم بالعمل وانه مستعد لإعطاء المعلومات لمن يسأل
 - لا يقوم باي عمل ولا تصدر عنه الا تعليقات تلقائية علي ضوء العمل
 - كما لا يحاول ان ينظم سير العمل
 - يفقد الإداري في النهاية السيطرة علي أفراد الجماعة
 - يؤدي هذا الأسلوب الفوضوي في القيادة لعدم اكتراث الأعضاء بما تقوم به الجماعة ويعبرون في مظاهر كثيرة عن ملل ملحوظ ينتهي في الغالب الي صورة من اللامبالاة وعدم توافر حماسة حقيقية للعمل وإخفاق في تعبئة طاقة كبيرة وقناعة بعلم هزيل ضعيف وفيما يلي بعض الطرق التي يمكن ان تعبر عن ظاهرة اللامبالاة: (احمد: 1989م : ص 59):-
 - 1- كثرة تناوب الأعضاء وتراخيهم
 - 2- يفقد الأعضاء النقطة الرئيسة في المناقشة
 - 3- تكون مناقشة الأعضاء علي مستوي منخفض ويقل الإنتاج
 - 4- عدم الجدية في الحديث والمناقشة
 - 5- تأخر الأعضاء عن موعد الاجتماع وكثرة تخلفهم
 - 6- البلادة وعدم الاستقرار
 - 7- التهور في تقديم القرارات
 - 8- الإخفاق في متابعة القرارات
 - 9-التقدم بمقترحات جاهزة لتأجيل المناقشة
 - 10- الإخفاق في تقدير التنظيمات والإجراءات اللازمة للإعداد لاجتماع تال
 - 11- التبرم من تحمل أي مسئوليات اخري
- ومما لاشك فيه ان هذا النمط نادر الحدوث في مجال الإدارة التطبيقية كما انه اسلوب غير علمي لكونه يشجع علي التهرب من المسئولية وفي ظله تضعف الإنتاجية وتسوء حالة العمل (حسن وآخرون: 1967م : ص7)
- رابعا : النمط الدبلوماسي :-

الإدارة المدرسية وفق هذا المفهوم توجه أعضاء التدريس توجيهها لبقا" ، لطيفا" ، ورغم ان مدير المدرسة لا يلقي الأوامر إلا أنهم راضين عن العمل والمدير ويرون ان وجهة نظره وطريقة عمله قيمة عظمي ، وعلي الرغم من أعضاء هيئة المدرسة لا يشتركون في صنع سياسة العمل ولا يحددون طريقة العمل بها إلا أننا نجدهم متقبلين لعملهم ومديرهم (وهيب ومحمد :1975م : ص11)

وهنا يتميز المدير بالشخصية مع العناية بالمظهر والإيمان بمبادئ الديمقراطية ويميل المدير لمناقشة مشكلات المدرسة مع المعلمين ذوي النفوذ عرضها علي مجلس المدرسة لاعتقاده انه يوافق علي المقترحات التي يتقدم بها وهو يدرك معارضة مرؤوسيه ذوي النفوذ ، ويؤدي رفض أي اقتراح جديد يوافقون عليه، لذلك يسعى للحصول علي مساعدتهم لأرائه ومقترحاته ومن أهم سماته :

- 1- إحالة اقتراح جديد الي لجنة لدراسته وتقديم مقترحاته
 - 2- اجتماعات المدرسة تكون برئاسة المدير وقيامه بالتخطيط لجانب المدرسة
 - 3- المدير له قدرة حقيقية علي التفكير الجماعي
 - 4- توجيه أعضاء هيئة التدريس توجيهها لبقا لطيفا لأداء الأعمال
- وتدل التجارب والبحوث التي قام بها احد المشتغلين بعمل الاجتماع علي ان :
- الإدارة الديكتاتورية او التسلطية يترتب عليها روح معنوية منخفضة وإنتاج عال
 - الإدارة الفوضوية يترتب عليها روح عالية وإنتاج منخفض ومنا هنا يمكن ان نقول ان الإنتاج في الجماعة الفوضوية يتسم بالضعف والاضطراب والإنتاج في الجماعة الديكتاتورية يتسم بعدم التعاون بين الأفراد
 - اما الجماعة الديمقراطية قد يبدو إنتاجها اقل في بادئ الأمر من الجماعة الديكتاتورية غير انه لا يلبث فيزيد ويتفوق عليه نتيجة للتعاون بين الأفراد حتي في حالة غياب القائد ونتيجة لتكوين صداقات وعلاقات إنسانية طيبة بين الأعضاء وبين الأعضاء والقائد.

وتدل التجارب علي ان الاسلوب الديمقراطي في الإدارة هو أحسن الأساليب التي يمكن ان تساعد الجماعة علي تحقيق ما تصبو إليه من أهداف .

ونجد ان هذه الأنماط هي الأكثر انتشارا في النواحي الإدارية ومن خلال البحث والدراسة وجدت الباحثة ان النمط الديمقراطي أكثر استخداما وشيوعا وهذا لا يمنع ان تكون الازدواجية بين الأسلوبين ا وان يكون بعض المديرين ذوي النزعة الدبلوماسية او الاستبدادية او الفوضوية ويمكن ان يجمع القائد بين ثلاث من الأنماط وذلك يحدده الموقف المعين الذي يتعامل فيه القائد.

خصائص ومميزات الإدارة المدرسية الناجحة :-

ان الإدارة التعليمية تعبيراً نقياً وترجمة مخرصة للفلسفة التي ينشدها المجتمع ، فان المدرسة ينبغي ان تكون بيئة منتقاة بالقياس الي البيئات والمؤسسات الاخرى الموجودة في المجتمع وهي لن تكون منتقاة إلا اذا كانت إدارتها نقية .

ومعني هذا ان تكون كلا من الإدارة المدرسية والتربوية نموذجا صالحا في العلاقات الإنسانية وفي سير العمل وفي التعاون وإتباع الأساليب الديمقراطية وفي ذلك ما فيه من المزايا الكثيرة ومع هذا فان الإدارة المدرسية لها بعض خصائصها المتميزة التي تميز بها من حيث الأغراض والوظيفة (شطناوي :1995 :ص 28)

أ/ خصائص الإدارة المدرسية الناجحة :-

1- ان تكون إدارة هادفة: وهذا يعني انها لا تعتمد علي العشوائية او التخبط او الصدفة في تحقيق غاياتها بل تعتمد علي الموضوعية ، أي تقوم علي التخطيط العلمي السليم بعيدا عن العشوائية والمصادفة في سبيل تحقيق مقاصدها في إطار الصالح العام (احمد :1989 : ص 11)

2- ان تكون إدارة ايجابية: وهذا يعني انها لا تركز إلي السلبيات بل يكون لها الدور القيادي الرائد في مجالات العمل والتوجيه وبمعني آخر ان تكون إدارة صاحبة مبادرات .

3- ان تكون إدارة اجتماعية : وهذا يعني تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط مستجيبة للمشورة مدركة للصالح العام عن طريق عمل جاد مشبع بالتعاون والألفة بحيث تأخذ العلاقات الإنسانية فيها مكانة وتسري روح التعاون والمشاركة وتسود روح الشعور بالرضا.

4- ان تكون إدارة إنسانية : وهذا يعني أنها لا تتحاز الي أراء او مذاهب فكرية او تربوية معينة قد تسيء للعمل التربوي لسبب او اخر بل ينبغي ان تتصف بالمرونة دون إفراط والجدية دون تزمت والتقدمية دون غرور حيث تسير وفقا لمعايير وقواعد وأحكام إنسانية في المقام الأول وان تكون أساليبها وطرق الأداء التي تعتمد عليها تقوم علي الطاقات الإنسانية المبدعة .

5- المشاركة الجماعية في الإدارة : ويعني هذا اشتراك التلاميذ في إدارة مدرستهم بحيث تكون المدرسة حقلا يمارسون فيه الحكم الذاتي ويتعاونون علي تحمل المسؤولية ويكتسبون الكثير من المهارات الاجتماعية الطيبة بالإضافة الي ان التربية الحديثة تنادي بإشراك الإباء والأهالي بل والمؤسسات الاجتماعية في إدارة المدرسة وتحديد أهدافها وحل مشكلاتها (احمد : 1989م: ص276)

ب/ مميزات الإدارة المدرسية الناجحة :-

المدرسة هي تلك المؤسسة التي تمثل جوهر العملية التعليمية وهي مثال لمجموعة عمل متكامل تتظافر في إتمامه جهود فريق من العاملين كما انه في حقيقتها مثل واضح لتكامل الخبرة التربوية إدارية كانت ام فنية .

ولكي تنجح الإدارة المدرسية في عملها يجب ان تتميز بما يلي : (حسن وآخرون : 1967م : 90) :-

1- تفويض واضح بالسلطة وتعيين محدد للمسئوليات التي تتناسب معها فلا بد ان يعرف كل من بالمدرسة ماهي واجباتهم ومسئولياتهم بالإضافة الي ذلك يجب ان يعرف كل الأفراد الذين يتمتعون بسلطة ما مجال سلطتهم والدور الذي يلعبونه في تنظيم المدرسة.

2- تحدد وظائفها وتنظيمها ووسائل تنفيذها في ضوء أهداف المدرسة في كل نواحي عملية الإدارة - من إدارة وإشراف وتقييم كأنواع مختلفة لمدير المدرسة ليست غاية في حد ذاتها ولكنها وسيلة لتلك الغاية وهي تحقيق العملية تحقيقا فعالا، فعملية التنظيم التي تهدف لخدمة الإدارة ووسائل تسيير العمل والتي تقوم علي عملية التنظيم يجب تطويرها وفي أذهاننا أثرها علي التعليم (مدني : 1981 ، ص، 31)

3-تعكس إدارة المدرسة العمل التربوي الذي تقوم به المدرسة وتعكس أيضا خصائص المدرسين الذين يقومون بهذا العمل فعليه توجيه أنواع النشاط التعليمي تختلف كثيرا عن عمليات التوجيه في التجارة والصناعة اذ لا يمكن اعتبار التلاميذ متماثلين فكثير من الفروق الفردية بينهم لا يمكن ان تمحي او تعدل لتناسب البرنامج المدرسي وعلي ذلك فعلمية التعليم تتضمن ملائمة لا حصر لها لأنواع النشاط التربوي الملائم لحاجات الطلاب الفردية وللمواقف المدرسية المختلفة ويتطلب هذا تدبيرا إنسانيا ماهرا من جانب المدرسين يحتاج بدوره الي نوع من الموظفين المدربين تدريباً عاليا .

4- تدبير الإدارة المدرسية لكل أنواع التنظيم والوسائل التي تساعد علي حل المشكلات التي تصادفها حلا مناسباً.

المبحث الثالث

مدير المدرسة

ان الادارة المدرسية في حقيقتها جهاز متكامل من العاملين وفريق متعاون يسهم كل منهم بدوره تجمعهم وحدة عضوية من روابط العمل والمشاركة وتحمل المسؤولية .
ان هذه المجموعة في اداء المهمة لا ينافي الرأي الذي يؤكد القيادة الواعية المتمثلة في مديرها ، يمكن للمدير النجاح في تأدية وظيفتها وتربية أبنائها وخدمة بيئتها هذا فان خير ضمان لنجاح أي وسيلة تعليمية هو اشتراك المعلمين في وضع وتنفيذ هذه السياسة ، كذلك ينبغي إشراك التلاميذ في إدارة مدرستهم بحيث تكون المدرسة حقلًا يمارسون فيه الحكم الذاتي وتحمل المسؤولية ويكتسبون الكثير من المهارات الاجتماعية في إدارة المدرسة وتحديد أهدافها وحل مشكلاتها (عبدالغني:1992م: ص 387).

ويتضح من ذلك ان الإدارة المدرسية تشمل أكثر من فرد (المدير أو الناظر) فهي ينبغي ان تتضمن كل من يعمل في المدرسة من إداريين وفنيين وعاملين وتلاميذ والمهتمين بالتعليم في البيئة وباعتبار ان المدير رأس الهرم الإداري في المدرسة كذلك هو المتغير الثابت في هذه الدراسة فان هذا المطلب يخص للتعريف بالمدير المدرسي وخصائصه وصفاته الي جانب العديد من المواضيع التي تتصل به .

المدير (مدير المدرسة) :-

يعتبر من الشخصيات المرموقة ويمثل قيادة العمل التربوي وهو ممثل السلطة ويشترك مع هيئة المدرسة وعليه وضع المسؤوليات معهم وهو المسئول المباشر عن أوجه النشاط ويشرف علي ثلاث نواحي هامة هي(محمد وآخرون :1967م : ص 72) :-

1- الناحية الإدارية

2- الحياة الاجتماعية في المدرسة

3- رفع مستوى العملية التعليمية في المدرسة

وتعتبر الناحية الثالثة من أهم النواحي لديه اذ يوليها عناية والواقع ان المدير يولي وقته للنواحي الإدارية مما يضر بالنواحي الاخرى في الوقت الذي يسند فيه كثير من الأعمال لموظفيه وعليه فان وظيفته الأساسية تحسين القيادة التعليمية ليعمل علي تحسين نوعية الحياة لكل فرد في المدرسة (احمد :1989 م : ص4-6) .

مدير المدرسة الناجح والإدارة المدرسية :-

يواجه تطوير التعليم متطلبات كثيرة من أهمها الإدارة المدرسية الواعية الناجحة لأنها تهدف الي تحسين العملية التعليمية والارتقاء بمستوي الإدارة وتحقيق التوازن بين الجوانب الفنية والإدارية في العمل . وتعد الوثيقة الرئيسية لمدير المدرسة القيام بالإدارة التربوية لتحسين نوعية الحياة لكل فرد في المدرسة عن طريق تكريس وقته وطاقته لهذه المهمة . وبناء علي ذلك يجب ان يكتسب مدير المدرسة تفهما كاملا لكافة المسؤوليات التي تقع علي عاتقه ومعرفة كيفية قضاء يومه المدرسي وإعادة تكيفه مع جدولته المدرسي والعمل المرتبط بالعاملين معه وبذلك تصبح وظيفته تهيئة موقف تعليمي سليم حتي يستطيع المعلمون ان يعملوا والتلاميذ ان يتعلموا وللقيام بهذه المهمة يجب علي مدير المدرسة ان يطلع علي نوعين من المسؤولية :

- إدارة المدرسة كي يتهيأ الموقف التعليمي الجيد

- الإشراف علي هيئة الموظفين ليتم نمو المعلمين في أدائهم لوظائف التعليم وفي استثارة وتوجيه نمو التلاميذ وفي نفس الوقت يعمل علي تحقيق التوقعات المطلوبة منه تجاه العاملين معه والمجتمع المحلي الذي نعيش فيه . وأصبح من الضروري للتربية الحديثة ان تخصص لجميع أفراد المدرسة من يوجههم ويرشدهم وينظم أعمالهم ويتتبعها وأصبح من الضروري علي المسؤولين كل منهم في مجال تخصصه وبين الإداريين كل منهم في مجال عمله ويضع البرامج الثقافية والتربوية للطلاب وسير أعمال العاملين فيها بدقة ويعقب علي كل ما يجب التعقيب عليه من أعمال لكي تسير المدرسة في هدؤ ويعد مدير المدرسة الوسيط بين البيئة المحيطة بالمدرسة والتي يمثلها أولياء الأمور وبين إدارة التعليم والمراكز الثقافية والتربوية والاجتماعية والمدارس النموذجية وبين المدرسة من جهة أخرى بالإضافة لعمله الأساسي داخل المدرسة وهذا بالإضافة لأهميته في حل المشكلات التي تحدث

داخل المدرسة أحيانا اذ يعتبر مدير المدرسة قائدا" تربويا في مدرسته فهو ليس إداريا محضا ولكنه أيضا مشرف تربوي مقيم (صلاح: 1987م : ص 167)

صفات مدير المدرسة الناجح :-

ان طبيعة عمل مدير المدرسة تفرض عليه ان يقوم بدور القيادة في مدرسته ومن الطبيعي ان يتوقع منه القيام بهذا الدور القيادي فالرؤساء في المراكز الإدارية العليا والمعلمون في المدرسة كذلك العاملون والتلاميذ والآباء بل والمجتمع الكبير كلهم ينظرون الي مدير المدرسة علي انه قائد وعليه ان يقوم بدوره القيادي . وبناء علي ذلك يطلب من مدير المدرسة ليكون قائدا تربويا له دوره الفعال في العملية التربوية ما يلي : (صلاح: 1987م :ص 169):-

- 1- ان يكون ديناميكيا حيويا يقوم بادوار العمل المختلفة وفقا لمقتضيات الموقف
 - 2- يعرف ارتباط الوسائل بالغايات
 - 3- يقدر علي رسم السياسات التربوية وتنفيذها
 - 4- يقدر علي تطوير العمل وتجديده
 - 5- يتصف بشخصية ذات تأثير علي القيادة الواعية لمؤسسته او منظمته
- وفيما يلي أهم الصفات التي يجب ان يتحلي بها مدير المدرسة الناجح (محمود : 1987م : ص 35) :-

- القدوة الحسنة في المظهر والتصرف والنضوج والتكامل
- ان حريصا ونزيها بحيث يحرص علي القيام بواجبه غاية الحرص، وان يحترم مواعيد المدرسة ويشعر بالمسؤولية وان يخلص في أداء عمله وان يكون عادلا في إدارته لمدرسته
- وان يكون حازما وله بعد نظر وتتسم أعماله بطابع الجد والصراحة والحزم ويطلع علي كل كبيرة وصغيرة ويعالج كل منها بصبر وتعقل ويتريث في الحكم ولا يتهاون في الحق يعامل كل معلم حسب عقليته ومزاجه ولا يسمح لأحد بالتدخل في شئونه أو فرض رأيه عليه لأنه الرئيس المسئول في المدرسة وله الرأي الأول والأخير في جميع ما يتعلق بالنظام الداخلي وسياسة المدرسة الخارجية

- ان يكون من ذوي الأخلاق الحسنة وان يتصف بالاحذر واليقظة وان يكون ديمقراطيا في التفكير والتصرف
 - ان يهتم بجوهر الأمور ولا يستغرق وقته في الأمور الروتينية وان يكون سريع البت في الأمور وخاصة في المواقف الحرجة دون تردد أو إبطاء وان يكون قادرا علي التعبير عن نفسه بكل دقة ووضوح بالكتابة والحديث
 - ان يكون قوي الشخصية مع القدرة علي التأثير علي الآخرين لان ذلك يؤدي الي النجاح في العمل وان يتصف بالمرونة وعدم الجمود في مواجهة المشكلات والأمور وان يتصف بالوعي الكامل لجوانب وأبعاد العمل.
- وكذلك يمكن القول بان أهم مقومات الإدارة المدرسية ان تتمثل في مدير المدرسة الصفات القيادية:

1- القدوة الطيبة : من حيث التمسك بأسباب دينه وفي إيمانه واعتزازه به وفي مظهره وخلقه وسيرته وفي أبوته وأخوته لمدرسي المدرسة وموظفيها وعمالها وأولياء الأمور بها.

2- الثقة المتبادلة : عن طريق الخبرة الشخصية في كافة المجالات والنشاطات فان ثقة المدرسين والموظفين والعمال بناظرهم هي الدعامة الأولى لنجاح الإدارة المدرسية.

3- خلق المناخ الصالح : علي أساس من الاستقرار والطمأنينة بحيث يعرف كيف يخلق جوا" من العمل يوفر الانسجام والمناخ الصحي الملائم للعاملين وان كيف يخلق جوا" من التفاهم والبعد عن العنف والخلافات والتباغض والحرص علي التعاطف والتعاون والمودة والألفة مع اليقظة.

4- التعرف علي العاملين : وذلك بالوقوف علي قدراتهم واستعداداتهم ومواهبهم وإمكاناتهم وإسناد العمل المناسب لكل منهم مع توجيههم وإرشادهم بالحسنى وتشجيعهم والأخذ بيد المقصرين والارتقاء بهم . اذ لا تكمن القيمة الحقيقية للمدير في انجاز واجباته المتكررة كما هو مألوف وإنما تكمن في قوته حين يقود العاملين في المدرسة ويسيرهم بتأثير قوة شخصيته المتزنة ذات المغزى . وهذا يعني بعبارة اخري ان المدير ينبغي ان يكون ذا حساسية بالنسبة لإمكانات

الناس الكامنة وعلي بيئة من القوي التي تحقق المزيد من كفاءة العاملين أو تعطلها وينبغي أيضا ان يكون علي دراية بشبكة العلاقات الإنسانية المعقدة التي تربط بينه وبين العاملين معه وبين هؤلاء المعلمين أنفسهم (احمد: 1989: ص 95)

5-توزيع الاختصاصات : ويقصد به توزيع السلطة علي أساس المبدأ المتبع في تقسيم العمل ومن ناحية اخري فان رجل الإدارة قد يفوض بعض رجاله العاملين معه في بعض السلطات المخولة له لتسهيل سير العمل في أمور معينة . وهذا يعني ان يفوض ناظر المدرسة العاملين معه ببعض الاختصاصات والواجبات والمسئوليات والالتزامات مع منحهم في نفس الوقت كل السلطات وتعريف كل مدرس بملكيته للمدرسة وبأنه جزء منها ومن الخير وان يتفرغ قائد المدرسة للسياسة العامة والأمور الجوهرية بالمدرسة وإسناد ما دون ذلك الي مرؤوسيه ومعاونيه .

6-اسلوب القيادة الرشيدة : يقوم علي الاسلوب الديمقراطي والحكم الذاتي والقيادة الجماعية ومركزية التخطيط لا مركزية التنفيذ والبعد عن النمط الاوتوقراطي او الاتجاه البيروقراطي (المكتبي) حيث ان أكثر أنماط القيادة فعالية هي القيادة الجيدة التي تشجع اشتراك الجميع وتتسم بالعدل وتهتم بمشكلات العاملين وهذا النمط من القيادة يسمى عادة باسلوب القيادة الرشيدة (الديمقراطية) (احمد: 1989م:ص101).

ومما تقدم يمكن القول بان هناك مجموعة من السمات التي يجب ان يتسم بها مدير المدرسة الناجح كما ان هناك مجموعة من المهارات التي يجب ان يجيدها حتي تحقق المدرسة أهدافها بكفاءة والمقصودة بالمهارة اداء العمل بسرعة ودقة وهي بهذا المعني تختلف عن القدرة من حيث ان القدرة تعني إمكانية أداء العمل بصرف النظر عن السرعة او الدقة في أدائه ومعني هذا ان المهارة قدرة فائقة متطورة والفرق بينهما إذن فرق في الدرجة لا في النوع .

وهناك مجموعة من المهارات التي تعتبر ضرورية لنجاح مدير المدرسة ويتفق دارسوا الإدارة علي تقسيمها الي ثلاث أنواع :

- المهارة الفنية : te chnical Skill وتتمثل في فهم نظم ولوائح التعليم وقوانينه وإدراك المدير لحقوقه واختصاصاته ومسئوليته حتي لا يصدر قرارا ليس من حقه وحتى لا يتواني عن إصدار قرار يقع في نطاق اختصاصه ومسئوليته وهذه المهارة تكتسب بالخبرة الطويلة في ممارسة المهنة التربوية ومن خلال برامج التدريب المهني أثناء العمل in service training ومختلف أشكال وأنواع التدريب المهني المتخصص (عبدالغني : 1991م: ص 335)

- المهارة الإدراكية (التصورية) : conceptual skill وتتمثل في اتساع منظور الرؤية عند المدير وقدرته علي النظرة holistic الشمولية للقضايا والموضوعات والمشكلات التي تعرض عليه ومن حيث اتصالها بالمنهج والأنشطة التربوية وأهداف المدرسة وصالح أعضاء اسرة المدرسة واتفاقها مع السياسة التعليمية والأهداف العليا للمجتمع وهذه القدرة علي الفهم للأمور التربوية والقضايا المدرسية تعتمد علي عاملين أساسين هما الخبرة السابقة والذكاء فالمدير الناجح هو القادر علي اتخاذ القرار الرشيد rational decision making في الوقت المناسب وبالسرعة اللازمة وبالكفاءة الواجبة مع اخذ جميع المتغيرات في الاعتبار

- المهارة الإنسانية (الاجتماعية) : human-social-skill وهي التي تتصل بالفهم الصادق للذات وللآخرين ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العلم ويزيد من قدرتهم علي العطاء وفهما لمتطلباتهم وحاجاتهم النفسية والاجتماعية والقدرة علي التعامل مع الآخرين بشكل يحبب العاملين في عملهم وفي المدرسة وفي الإدارة ويتيح لهم فرصة التعبير الحر عن آرائهم ومشكلاتهم واشتراكهم في عملية اتخاذ القرار (عبدالغني : 1991:ص336) . والمهارة الإنسانية مهمة ضرورية للعمل في كل المنظمات وعلي كل المستويات إلا انها تبرز بصورة ملحّة بالنسبة للإدارة المدرسية نظرا للتنوع الكبير في الأفراد الذين يتعامل معهم مدير المدرسة وما يرتبط بذلك من طبيعة العلاقات التي تجمع بينهم .

وظائف ومسئوليات مدير المدرسة :-

تقع علي عاتق مدير المدرسة وظائف تربوية كثيرة منها الإدارية والفنية وجميعها متشابكة مع بعضها البعض ولا بد لمدير المدرسة من ممارستها بفاعلية ومن أهم هذه الوظائف ما يلي :-

1-التخطيط : يعرف التخطيط بأنه تلك العملية الواعية التي يتم بموجبها اختيار أفضل الطرق او المسارات للتصرف بما يكفل تحقيق هدف معين او بأنه اسلوب للتفكير في المستقل واستعراض احتياجاته ومتطلباته وظروفه وذلك من اجل ضبط الإجراءات الحاضرة بما يكفل تحقيق الأهداف المقررة(محمود :1987م: ص38) ويمكن ان يضع مدير المدرسة برامج العمل الشاملة بمعاونة العاملين معه عن طريق :

- 1- الإعداد للعام الدراسي الجديد وتشكيل اللجان المتخصصة
- 2-إعداد برنامج عمل لتنفيذه علي مدار السنة
- 3- إعداد خطة لعلاج المتخلفين دراسيا ورعاية المتفوقين
- 4- عمل خطة للخدمات الطلابية صحيا واجتماعيا وثقافيا وفنيا
- 5- ابتكار خطة للارتقاء بالمدرسة والنهوض بها من جميع نواحيها
- 6- إسهام البارزين من الأستاذة في وضع خطة للتجريب لتنفيذ بعض الاتجاهات الحديثة في السياسة التعليمية الجديدة
- 7-دعم صلات المدرسة بخرجيها وبالمدارس الواقعة في محيطها والعمل علي نجاح مشروع اليوم المفتوح
- 8- وضع خطة متكاملة لمشروعات النشاط المدرسي علي مستوي الفصول ومستوي المدرسة فيما يتصل بخدمة المناهج ثم تنمية المواهب والخبرات والقدرات للطلاب
- 9- الوسائل العلمية لدعم الدراسة وانتظامها في الفترة الأخيرة من العام الدراسي مع الإعداد لامتحان آخر العام وفقا لخطة مدروسة
- 10- التعرف علي العناصر والإمكانات المادية والبشرية وحصر ما يلزم منها لتحقيق الأهداف كخطوة مبدئية نحو العمل والسعي وراء توافرها
- 11- التنبؤ بالصعاب والعقبات والمشكلات المحتمل حدوثها وذلك كي يتييسر العمل علي تلافيها قبل وقوعها او معالجتها اذا حدثت .

التنظيم: يعرف بأنه تقسيم أوجه النشاط اللازم لتحقيق الخطط والأهداف وتجميع كل نشاط في إدارة مناسبة بحيث يتضمن التنظيم تفويض السلطة والتنسيق (ابراهيم وأمانة: 1987م: ص 169)

وتقع علي مدير المدرسة مسؤولية تنظيم العمل وذلك بتوزيعه علي العاملين وتفويضهم السلطات اللازمة لتنفيذ العمل وذلك من اجل الوصول الي تحقيق الأغراض والأهداف المرجوة في العمل . ويمكن ممارسته علي النحو التالي :

- تقدر حجم الأعمال اللازمة لتحقيق رسالة المدرسة في نواحي الدراسة والنشاط والإشراف والريادة والمجالس المدرسية والشؤون الإدارية والمالية وتقدير ما يلزمها من القوي البشرية

- تحديد المسؤوليات الممنوحة بكل جهاز من أجهزة المدرسة وإسناد الأعمال المناسبة الي العاملين بالمدرسة في كافة المجالات

- إعداد الجدول المدرسي العام مع مراعاة الأسس والشروط المناسبة لكل من الطالب والمدرس وترابط المواد ومواعيد حصص الدراسات والتربية الرياضية والدروس العملية بالمعامل.... الخ

- تنظيم جماعات النشاطات من حيث اختيار المشرفين عليها وأعضائها من الطلاب تبعاً لرغباتهم وميولهم واستعداداتهم مع تحديد المواعيد والأماكن وتجهيز الخامات والمواد اللازمة لممارسة النشاط

- إعداد جداول زمنية بمواعيد اجتماع المدرسين ومجلس إدارة المدرسة ومجلس الآباء ومجالس الأنشطة المختلفة..... الخ

- وضع خطة لتنظيم الملفات والسجلات والدفاتر المالية والبطاقات والامتحانات حتي يسهل متابعتها ومراجعتها بصورة ميسرة (عبدالغني: 1991م: ص 337)

التوجيه والإشراف الفني والإدارة : يقصد بالتوجيه ضبط العمل في التنظيم وتوجيهه نحو الأهداف بفاعلية وفي هذه الناحية تتم مراقبة العمل في التنظيم وتقديم الخبرة والمشورة من قبل الرؤوساء الي المرؤوسين وحفزهم للعمل المنتج المستمر الذي يحقق أهداف التنظيم .بينما يقصد بالإدارة تنفيذ خطة المدرسة العامة، ونؤكد هنا ان أهم هدف عملية الإدارة والتوجيه والإشراف الفني هو تجديد وتطوير العمل التربوي

مع رفع كفاءة العاملين .ويتم التوجيه السليم عادة بروح إنسانية كريمة تبرز المحاسن وتعالج الضعف برفق وحكمة وتتخلص رغبات التوجيه فيما يلي (احمد :1985م : ص49):

- توجيه هيئات التدريس بزيارات الفصول والمقابلات الفردية واجتماعات المدرسين وحلقات التدريب التأهيلية والتجديدية
 - توجيه الموظفين الإداريين:تعريف الموظف باختصاصه طبقا لنشرات والقرارات المنظمة مع تزويده بالنصائح والتوجيهات لحسن سير العمل من حين لآخر ويتضمن التوجيه الي جوار ما سبق ذكره الإرشاد والإشراف علي المرؤوسين لأداء العمل بكفاءة اعلي
 - توجيه الطلاب وذلك بتجميع بيانات لملء بطاقة لكل طالب للاستعانة بها في معالجة طالب ومعاملته المعاملة الناجحة في المعالجة وكذلك بحل مشكلات الانحراف بصورة فردية في حلقات توجيهية تعقد من حين لآخر للطلاب المشكلين مع الاستعانة بأولياء الأمور
 - توجيه الآباء وذلك بعقد ندوات وحفلات للتوعية وبث روح التعاون بين البيت والمدرسة مع توجيه المواطنين بالوعي الصحي والتعاون وخدمة البيئة وتعليم الكبار وتنظيم الأسرة
- اما الإشراف الي حد كبير عملية تعليمية بواسطتها يساعد قادة الجماعات ليتعلموا ويبنوا ويتطوروا وليحسنوا من مهاراتهم بما يتفق مع احتياجاتهم وقدراتهم بغرض الوصول بالجماعات الي أفضل المستويات الممكنة وبما يتفق مع أغراض وأهداف المنظمة .

الصفات العامة للإشراف :

- 1-توجيه العناية نحو أساسيات التربية والتعليم وتحسينه
- 2-تحسين العوامل التي تؤثر في نمو الخلية التربوية بدلا من تحسين المعلم
- 3-عدم التركيز علي فرد او معلم ولكن التعاون بتحسين الموقف التعليمي
- 4-جعل المعلم عضو فعال بدلا من وضعه علي هامش العوامل المؤثرة في التقدم

التربوي

وظائف عملية الإشراف :

- مساعدة المعلم في النمو الذاتي
 - تزويد المعلم بالمعلومات المتعلقة بالتدريس للتلاميذ
 - إمداد البيانات والإحصائيات بهدف تحسين صنع القرار الخاص بالتعليم
 - إعداد نماذج او بحوث للإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالعملية التعليمية
- ومما سبق نجد بان الإدارة والإشراف والتوجيه والضبط التي مارسها المدير ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها شريطة ان تكون تابعة ودالة علي الأهداف المنوي تحقيقها ومؤدية إليها

4- المتابعة : ان أي تخطيط او تنظيم لن تكون له أي فاعلية او ايجابية مالم يكن متبوعا بمتابعة منظمة وفي أوقات متفرقة وتشمل عملية المتابعة في مخطط المدرسة النواحي الآتية :

- متابعة خطة العمل والتنظيم المدرسي الذي وضع بمعرفة المسؤولين بالمدرسة
 - متابعة أعمال هيئة التدريس والموظفين والعمال وتسجيل كافة الملاحظات في سجل خاص بإدارة المدرسة
 - متابعة البطاقات الشهرية للطلاب
 - متابعة تنفيذ المجالس المدرسية ودراسة معوقات التنفيذ وتذليلها في حدود الإمكانيات المتاحة
 - متابعة نتائج أعمال تقييم الطلاب من خلال اختبارات أعمال السنة وآخر العام
 - متابعة النشاط المدرسي في كافة مجالاته
 - فحص أعمال الشؤون المالية والإدارية ومراجعتها في فترات دورية
 - متابعة الخدمات التي تحقق دور المدرسة كمركز إشعاع للبيئة المحيطة بها
 - من المهم جدا متابعة خريجي المدرسة في مراحلهم التعليمية التالية
- 5- التقييم: هو تقدير مدي صلاحية او ملائمة شي ما في ضوء غرض ذي صلة ويعد مدير المدرسة مسئولاً عن فعالية التقييم الشاملة لجميع جوانب العمل التربوي سواء في ذلك ما يتعلق بالعاملين او التلاميذ أو المناهج ومستوي التحصيل علي ان يكون هذا التقييم مستمرا علي الدوام وذلك للوصول لتحقيق الأهداف المرجوة من

العمل التربوي ولعل من أهم العمليات التربوية تقويم العاملين بالمدرسة كذلك الطلاب بأسلوب علمي سليم حتي تتحقق الفائدة المرجوة من العملية التعليمية بحيث لا يكون هناك فائدة في التعليم إلا بالقدر اليسير فقد أصبح التعليم في وقتنا الحاضر عملا استثماريا بالدرجة الأولى .

وتنحصر مجالات العمل الفني التي يقوم به المدير في الآتي:

اولا : طرق التدريس والوسائل التعليمية:

ان نجاح العملية التعليمية يرتبط بنجاح طريقة التدريس التي هي ركن من أركانها، اذا كانت العملية التعليمية تتطلب مدرسا يلقي الدرس وتلاميذ يتلقون الدروس ومنهجا متمثلا في الخبرات التربوية التي يقوم المعلم بتوصيلها ، فان الركن الرابع هو طريقة هو طريقة التدريس والوسيلة التعليمية الجيدة ،حيث ينمي المعلم بواسطتها التلاميذ وقدرتهم وعلاج النقص الموجود في المنهج ومجابه الفروق الفردية بين التلاميذ وتلاشي عيوب الكتاب المدرسي.

أدرك المربون أهمية طرق التدريس التي تغير مفهومها في نظر التربية الحديثة بحيث لم تعد تقتصر علي المعارف وتبسيطها وان المعلم هو المصدر الوحيد لتزويد التلاميذ بالمعلومات وتوجيهه وتطور المفهوم في طرق التدريس ليشمل دور المعلم في توجيه التلاميذ توجيهها يوصلهم للتعليم الذاتي وزادت مهمة المعلم حتي أصبح من مسؤولياته تهيئة المناخ المناسب لمزاولة النشاط التعليمي ويجب ان تركز طرق التدريس علي الاهتمام بالمفهوم والإدراك لا الحفظ المجرد وان يخلق المعلم الجو الملائم لكي يشارك التلاميذ في اكتشاف الحقائق وفهمها وتحليلها عن طريق النقاش والحوار وحل المشكلات البسيطة التي تتلاءم مع مستواهم (معروف 1983م: ص29-31).

ويجب علي المدير ان يتأكد من دراسة المعلم للمادة التي يدرسها ووضع خطة لها وتحديد أهدافها الخاصة والعامة ، اما عن الوسائل فان الطفل يكتسب المعرفة عن طريق الحواس من البيئة الطبيعية والاجتماعية ، فالوسائل تجعل التعليم محسوسا، فبدلا من يتلقي المعلومة بالسمع يمكن للمعلم استخدام الوسائل التعليمية ، واستثارة كل الحواس لدي التلميذ لإتاحة فرصة الملاحظة والتفكير والاختبار والفهم

والاكتشافات ، لذلك ترسيخ المعلومات في أذهانهم فعند وصف أي ظاهرة مثلا أفضل رؤيته دون سماعه (بشير ومسعود :1977 : ص 30)

ثانيا: النشاط المدرسي :

في النظرة الحديثة ان النشاط المدرسي وسيلة فعالة في التعليم وتحقيق أهدافه والمقصود بالنشاط هو التعليم الايجابي والخبرة المباشرة .
وان بعض الأطفال يحبذون القيام بكثير من الأنشطة وان ذلك يتطلب من المدرسة تنظيم الأنشطة بما يتناسب مع نمو الأطفال وتحت إشراف ومتابعة المعلمين وعلي مدير المدرسة مساعدة المعلمين علي تسيير وبرمجة النشاط علي مستوي الفصول (الياس : 1974م :ص158)

ثالثا : شئون التلاميذ التعليمية :

المدرسة الأساسية مجتمع يتعلم فيه التلاميذ الخبرات المناسبة لنموهم وحاجاتهم وتهيئ لهم بيئة صحية تساعد علي النمو المتكامل ، وان مهام مدير المدرسة تشجيع التلاميذ بتوفير الحاجات الأساسية مثل الأمن والحاجة الي النجاح والاعتراف بقيمته وذكائه وتوفير هذه الحاجات يتدرب التلميذ ويعتمد علي نفسه وينشأ متكامل الشخصية (دوفان : 1971م :ص: 129)

وأصبح من واجب المدير التعاون مع المعلمين والاهتمام بكل ما يتعلق بالتلميذ والعناية بكل المشكلات ، مثل مشكلة الغياب ، وتوزيع التلاميذ علي الفصول والتعرف علي الفروق الفردية ثم العناية بالمتفوقين ومساعدة المتأخرين ووضع التلاميذ تحت الملاحظة والمتابعة لمعرفة سبب غيابهم وبعد ذلك بوضع برنامج للعلاج يشارك فيه الآباء والمعلمون وإدارة المدرسة (عمر:بدون :ص 126)

شغلت مشكلة توزيع التلاميذ علي الفصول بال المربين فاقترح بعضهم تقسيم الطلاب الي مجموعات متجانسة الاستعداد والقدرات العقلية ولكن هناك اعتراضا من قبلهم انه يرمي للتخلص من الفروق الفردية بين التلاميذ ويرون ان المتأخر يستفيد من الذكي بالاحتكاك في فصل واحد ، وهناك اقتراح تقسيمات أخرى مثل التقسيم حسب العمر والفصول المجمع ، وهناك من يقسم التلاميذ لمجموعات عشوائية تحتوي كل مجموعة علي المتوسط ومن هم اقل من المتوسط والأذكيا والموهوبين وهذا التقسيم

تطلب الفروق الفردية ويقوم كل تلميذ علي أساس النضج والتقدم الشخصي (رمزية
1974: ص 51)

رابعاً :أعمال التلاميذ الكتابية :

من واجب مدير المدرسة الاطلاع علي عينات أعمال التلاميذ الكتابية للوقوف علي مدي إشراف المعلم ونوع هذا الإشراف وملاحظة مستواهم وتحسين ومراعاة الفروق الفردية بينهم ، وأيضا واجبه دراسة أسئلة الاختبارات ودراسة عينات من إجابات ومعرفة ما اذا كانت الأسئلة تقيس فقط حفظ التلميذ وتقيس المهارات والميول والاتجاهات كما يوضح للمعلمين شروط الاختبار الجيد ويقوم باختبارات نموذجية ليهتدي بها المعلمون في عملهم ويعرفهم بأسس التقويم الجيد ومن خلال ذلك تتحقق العناية بأحدي الجوانب الهامة في شئون التلاميذ(اسحق: 1976م : ص5)

خامساً : العناية بالتلاميذ المتفوقين والمتأخرين والأسباب:

من المهم ان يشجع المدير المتفوقين وتقديرهم ثم وضع برامج لعلاج الفئات الضعيفة او المتوسطة ثم مشاركة المعلمين في التخطيط بهذه الفئات ومتابعتها ويجب تقديم معلومات ومعارف ومهارات مناسبة لكل فئة

ومن أسباب التأخير الدراسي :

- قسوة بعض المعلمين
 - عجز المدرسة عن إشباع الحاجات الأساسية للتلاميذ
 - اعتلال صحة التلميذ
- وان دور مدير المدرسة تجاه النقيضين المتفوقين والمتأخرين يتطلب منه الوعي التام ، فالقائد التربوي عليه ان يكون علي دراية ووعي بمشكلات واحتياجات الموهوبين من التلاميذ ويكون علي دراية وفهم حاجات المتأخرين ورعايتهم.

سادساً : النمو المهني للمعلمين :

المعلم عنصر هام يتعهد التلاميذ بالرعاية والتوجيه ويرشدهم ويعمل علي بناء شخصياتهم أخلاقيا واجتماعيا وصحيا ثم علميا يقدر نجاحه تشجيع المدرسة ومن ثم جاء دور المدير وعنايته بالمعلم وإعداده وتدريبه ليرفع مستوي هيئة التدريس بمدرسته وذلك بوضع تدريبهم أثناء الخطة ، وان يهيئ لهم المناخ المناسب للتعاون والتقدير والاعتراف بما يبذله المعلمون من جهد وان تكون آرائهم مقبولة وعلي المدير النظر في الخلافات بينه وبينهم أثناء الخدمة ويمكن ان يقوم بأشكال متنوعة منها :

- إتاحة الفرصة أمام المعلمين لحضور المؤتمرات وتبادل الزيارات بينهم
- تزويدهم بالآراء والأفكار في التربية
- تخصيص أوقات لعقد الورش التربوية لإتاحة الفرصة للمعلمين للاحتكاك والتفاعل في جو تعاوني يتبادلون الخبرات والآراء الهادفة (كيمبول : 1973 : ص 325-354)

ومن مسؤوليات مدير المدرسة نحو المعلم المبتدئ الآتي :

- 1- مساعدته في التغلب علي المشاكل التي تقابله في المواقف الجديدة
- 2- مساعدته في التخطيط للتدريس
- 3- دفعه للمساهمة في حل المشكلات المتعلقة بالتلميذ في المواد الدراسية
- 4- تدريبه علي استخدام السجلات المدرسية وكيفية رصد الدرجات
- 5- مساعدته علي فهم مسؤوليات المدرسة وأهدافها وواجباتها نحو المجتمع وطرق اتصالها في تنمية تقدمه
- 6- تنميته مهنيا وذلك بتزويده ببعض الأفكار التي تساعد في عمله كمعلم (Wynn P-P : 208-209

وبناء علي كل م تقدم يجب ان يكتسب مدير المدرسة تفهما كاملا لكافة المسؤوليات التي تقع علي عاتقه فهو المسئول المباشر عن مدرسته.

وكيل المدرسة :-

هو الثاني في المسؤولية (بعد المدير) وهو المعين له في عمله ويكون اختياره من قدامي المعلمين في المدرسة علي ضوء شروط معينة تتولي السلطات التعليمية إعداده لممارسة هذا العمل (عبدالغني: 1992م : ص788)

وواجباته نفس واجبات المدير ويحل محله في جلسات مجلس إدارة المدرسة وفي رئاسة الجمعية العمومية للمعلمين وقد يكون رائد للنشاط والإشراف علي وضع الخطط لجماعات النشاط وتنسيق ميزانيتها ويوجه البريد اليومي(محمد وآخرون : 1967م : ص79)

المدرس الأول :

وظيفة رئيسة هامة ضمن وظائف العمل المدرسي ، فالمدرس الأول يمثل حلقة اتصال بين قطبي العملية التعليمية والإدارة والإشراف الفني ولهذا له عمل فني وإداري والنواحي الفنية مثل التعرف علي المنهج والمقرر ودراسة الخطط والأنشطة ومناقشة انسب الطرق لتدريس المناهج والمشاركة في وضع الجدول ومتابعة المدرسة (عبدالغني : 1992م: ص 293-296)

اما النواحي الإدارية تشمل مجالات أهمها :

- التعاون مع المدير في الإشراف
- بصفته مدير يشرف علي رواد الفصول وسجلاتهم وتوجيههم
- الإشراف علي البطاقات المدرسية ويرأس لجان الجرد
- فحص المقترحات الخاصة بشراء الكتب ويقوم بشرائها مع اللجنة
- القيام بعمل المدير او الوكيل في حال غيابهما

المدرس:

هو عصب الحياة المدرسية واحد قطبي العملية التعليمية (القطب الثاني هو المنهج المدرسي) مسؤولياته التربوية كثيرة وواجباته متعددة (عبدالغني: 1992م : ص401) ومهمته موكولة في تعهد النمو العقلي والجسدي والوجداني والروحي للتلاميذ (محمد وآخرون: 1967م: ص 83 - 84)

المعلم ليس مقدما لبرنامجا" تعليميا او منفذا او عارضا له وإنما مربى ومؤثر ايجابي لتلاميذه وله أساليبه القيادية ذات التأثير العميق فضلا علي انه موجه لسلوكهم

وراعي لقدراتهم ومواهبهم وهو رائد اجتماعي لبيئته وفوق ذلك ان مهامه الوظيفية تتركز حيث قضية للتدريس والزيادة وأكثر منها في النواحي ذات الصيغة الإدارية (عبدالغني 1992م : ص 44-45)

رائد الفصل:

هو المدرس المسئول عن تحرير البطاقات الشهرية وغيرها ووظيفته قيادة التلاميذ قيادة رشيدة تهدف لخدمتهم وعلاج مشكلاتهم وهو الأب الروحي وحلقة اتصال بينهم وبين مدرسيهم ويتصل بأولياء الأمور ليدرس معهم مشكلاتهم (محمد وآخرون : 1967م: ص 83-84)
أمين مكتبة المدرسة :

مكتبة المدرسة مرفق هام للمدرسة لما لها من وظائف تعليمية وتربوية فهي مدرسة داخل مدرسة ومعلم متعدد التخصصات ويمكننا ان نبين المهام الوظيفية لامين مكتبة المدرسة وأعماله نذكر منها :

- 1- إدارة المكتبة بكل الطرق التي تنظم أعمالها وتجعلها منتجة غير تعقيد
- 2- إعداد مقترحات بالكتب التي تزود بها المكتبة
- 3- جعل المعلومات التي تحتويها المكتبة في متناول اليد في سهولة ويسر
- 4- العمل علي ترتيب الكتب (فهرستها) بحسب موضوعاتها

ان دور المكتبة يختلف من مرحلة لآخري وفقا لمتطلبات المرحلة ويختلف الدور من مدرسة لآخري طبقا لاختلاف البيئة المحيطة وبالتالي تتنوع الخدمات المكتبية التي تقدمها المكتبة تبعا لذلك (عبدالغني : 1992م : 406-412)

المشرف او الأخصائي الاجتماعي :

ان وظيفته وظيفه تربوية لها أهمية في مجال التعليم بصفة عامة ، المجال المدرسي بصفة خاصة باعتبار ان الأخير يستوعب الأجيال المتعاقبة (عبدالغني : 1992م : ص 1) هو حلقة اتصال بين الطلاب بعضهم البعض والمدرسة والبيت وقد تظهر بعض الانحرافات بين التلاميذ فيراقبها بعينيه الواعية ويقومها مستعينا في ذلك بالوحدات الصحية والعيادات النفسية ومكاتب الخدمة الاجتماعية (محمد وآخرون: 1967م : ص 84)

ان مسؤوليات الأخصائي الاجتماعي للمدرسة يقتضي تنمية التقويم وتشجيعه ودراسة التخلف ومتابعة الأسوياء ومعالجة الشواذ وتقويم سلوكهم ويسهم في التغلب علي ما يعانون أو يتعرضون له من مشكلات دراسية أو نفسية أو سلوكية فضلا عن قدرته علي القيام بكتابة التقارير يبين فيها مدي نمو التربية الاجتماعية في المدرسة .
أمين مختبر المدرسة:

ويدعي أمين المعمل من احدي الوظائف الفنية في المدرسة يغلب علي عمله الصيغة الفنية باعتباره دائم التعامل عن قرب مع التطبيقات العلمية والتجارب العملية.

ومن اختصاصاته الفنية :

- 1- حفظ المواد الكيميائية بما يتناسب مع طبيعة وخصائص كل مادة
- 2- فحص الأجهزة والأدوات من وقت لآخر وحصرها بالمعمل من أجهزة وأدوات وله ايضا اختصاصات إدارية منها :

ترقيم مناظير المجاهر ، الموازين ، ضبط الموازين ، كتابة التعليمات واستخدامها (محمد وآخرون 1967م : ص 92-93)

الإداريون في المدرسة:

يقتضي الجهاز التنظيمي بمدارس التعليم العام باختلاف مراحلها بعض الوظائف الإدارية التي تسهم في تحمل الأعباء والمسؤوليات في العمل المدرسي واعتبار ان المدرسة تمثل فريق متكامل من الإداريين في المدرسة :

- 1- أمين سر المدرسة أو سكرتيرها
 - 2- أمين توريدات المدرسة ، مسئول الشؤون الكتابية
 - 3- معاون المدرسة او ضابط المدرسة (عبدالغني: :1992م : ص 423- 427)
- ويمثل أعضاء الجهاز وحدة مترابطة حيث يؤدي كل منهم دوره في العملية التعليمية التربوية ويتحمل مسؤولياته ويباشر اختصاصاته بقدر مهامه الوظيفية .
حقيقة انه فريق متكامل ذلك الذي يقدم للإدارة ثمرة إعداد وتخطيط وتنظيم وبها تتضافر الجهود .

المبحث الرابع المشكلات السلوكية

ان للمشكلات السلوكية عدة تعريفات منها :

1/ هي السلوك غير المقبول اجتماعيا وهذا يختلف من بيئة لآخري ومن مجتمع لآخر

2/ هي الحالة التي يفشل فيها الفرد من ان يحقق التكيف بينه وبين عناصر ذاته المختلفة ، مجتمعه الذي يعيش فيه ونتيجة لذلك يلجأ الانسان الي كثير من العمليات العقلية اللاشعورية مثل التبرير والاسقاط والكبت
تصنيف المشكلات السلوكية :

1/مشكلات عصابية مثل القلقوالاكتئاب

2/مشكلات ذهانية مثل الفصام الطفلي

3/ مشكلات العادات مثل اضطراب النوم والطعام

4/ مشكلات نفسجسمية مثل الصداع الذي له اصل نفسي

5/ مشكلات القدرة علي التعلم مثل البطء في التعلم

6/ مشكلات نمو الشخصية مثل الشخصية السيكوباتية

7/ مشكلات التخلف العقلي عند الاطفال

8/ مشكلات السلوك مثل السرقة والعنف والغش

اسباب المشكلات السلوكية :

وجد العلماء ان الاطفال الذين يعانون من مشكلات يعيشون في بيئات لها صفات معينة مع اباء وامهات يتميزون بصفات معينة فيما يلي بعض منها :

1/ يعيشون في بيوت تتميز بالتوتر والقلق والاضطراب العائلي

2/ تدخل الالباء في كل صغيرة وكبيرة في شئون الابناء حيث يؤدي ذلك الي عدم شعور الطفل بالاستقلالية والحرية الذاتية

3/ عدم تشجيع الالباء ابنائهم وتنمية شخصياتهم اجتماعيا لخوفهم عليهم من الاختلاط بالآخريين او من الحسد .

ويجب توعية الالباء باسباب المشكلات النفسية

-حجم المشكلة وتشخيصها :

والتشخيص يعتمد علي الملاحظة والشعور بوجود مشكلة وملاحظة:

-العوامل الجسمية

-العوامل النفسية

- العوامل الاسرية

مسئوليات المدرسين نحو الطفل الذي يعاني من مشكلة سلوكية:

1/ ان يكون قادرا علي التعرف علي :

- شخصيات الاطفال

- الفروق الفردية

- الخصائص العامة للطفل

- المشكلات النفسية للطلاب وعلاجها مع المختصين

2/المعلم قدوة واستقراره النفسي يؤثر علي التلاميذ لانه ثابت في انفعالاته علي

عكس المعلم غير المستقر نفسيا فتلاميذه لايشعرون بالامان بل الخوف

المبحث الخامس

الدراسات السابقة

إن هناك مهام ومسئوليات كبيرة تقع علي عاتق أسرة المدرسة وعليه برزت أهمية الإدارة كمهنة ونوع من التخصص في في الدراسة النظرية وفي التطبيق العلمي ونظرا لأهمية دور مدير المدرسة فان الإدارة المدرسية الحديثة تحتاج إلي القيادة التربوية التي تستطيع أن تحفز جميع العاملين في المدرسة علي التعاون من اجل تحقيق الأهداف , كما يتطلب أن يعي دوره في قيامه بمهامه الإدارية والإشرافية وعليه تأديتها بروح الفريق مع زملائه العاملين معه لرفع مستوى المدرسة.

وعلي الرغم من أهمية ادوار جميع العاملين في المدرسة حتى تقوم بدورها علي الوجه الأكمل يبقي لمدير المدرسة الدور الهام والمسئولية المباشرة في قيادة وتوجيه جميع جهود العاملين مع إضافة إلي مسئولياته ومهامه توفير وتهيئة جميع التسهيلات اللازمة للعملية التربوية وتحسين مستواها مبتدئا في تنمية العاملين مهنيا , ذلك لان المعلم يكل حجر الزاوية في العملية التربوية لان مستوي أدائه وإنجازه للمهام والمسئوليات الملقاة علي عاتقه يكون مؤثرا إلي حد كبير علي مستوي العملية التربوية في المجتمع.

الدراسات العربية :

1/ حنان الجبوري : مشكلات ادارة المدرسة الثانوية في العراق ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة بغداد 1970م.

وهدفتم إلي تحديد المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في أعمالهم الإدارية والعمل علي تفادي المشكلات ، حيث تم تصنيف المشكلات في ثلاثة مجالات هي :

- مشكلات تتعلق بالبيئة التدريسية
- مشكلات تتعلق بالطلاب وأولياء الأمور
- مشكلات تتعلق بالإدارة نفسها وعلاقتها بالمسؤولين.

وتوصلت إلي النتائج التالية :

أ/ من أهم المشكلات التي تواجه مديري المدرسة تتعلق بالطلاب من حيث غياب ،
والمشكلات السلوكية ، والتأخير والانتقال من مدرسة لآخري ، وتوزيع الطلاب علي
قاعات الامتحانات ، والاهتمام بالمظهر .

ب/ أظهرت الدراسة أن اشد المشكلات التي تواجه المدير المتعلقة بالمشكلات
الخاصة بالمدرسة والمسئولين هي : البناء المدرسي ، تعاون اولياء الامور مع
الادارة والكتب المدسية ، وقلة الامكانيات المالية ، وكثرة الاعمال الكتابية اليومية ،
وجداول الدروس اليومية .

ج/ اظهرت الدراسة مشكلات الادارة المدرسية علي الهيئة التدريسية ، فكانت تتمثل
ب: غياب بعض المعلمين عن دوامهم الرسمي ، تأخر بعض المعلمين ايضا عن
دوامهم الرسمي ، عدم العناية بالمدرس الجديد حيث يحتاج للتوجيه المستمر في
بداية العمل .

2/ حافظ فرج احمد : دراسة تحليلية لواقع الادارة المدرسية في التعليم الابتدائي في
جمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس كلية
البنات 1979م

والتي هدفت الي معرفة طبيعة الادرة المدرسية وبيان المشكلات التي تواجهها ،
وتوضيح العلاقة بين الادارة المدرسية والمشكلات التي تواجهها وراء القائمين بها.
وتوصلت الي مجموعة من النتائج منها :

أ/ ان هناك نسبة عالية من المديرين انخفض ادائهم نتيجة حاجاتهم لفهم معني
الادارة بالمفهوم السليم

ب/ ان القيادة والاشراف من اهم عناصر الادارة المدرسية، وعلي القائد الاداري
الكفاء يتوقف نجاح المؤسسة في تحقيق اهدافها .

ج/ اكدت الدراسة علي اهمية قيام المديرين بتقويم المدرسين .

3/ ام سلمي عبد القادر محمد صالح : الادار المدرسية والتحصيل الدراسي ،رسالة
ماجستير غير منشورة جامعة الخرطوم كلية التربية 1994م

حيث هدفت الباحثة الي توضيح العلاقة بين الادارة المدرسية والتحصيل الدراسي لطلاب المرحلة الثانوية ، بالاضافة الي معرفة دور الادارة المدرسية في رفع مستوى التحصيل لطلاب المرحلة الثانوية .

وتوصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج منها :

1- تدني المستوى التحصيلي للطلاب يعود اولا واخيرا الي ادارة المدرسة
2- ان الادارة الديمقراطية ينعكس دورها علي الاداء ايجابيا ، وبالتالي يؤثر علي المستوى التحصيلي.

4/ مجدي ربيع صادق : مدير مدرسة الاساس والعلاقات الانسانية ، رسالة ماجستير جامعة النيلين ، 2005م

والتي هدفت الي معرفة واقع العلاقات الانسانية التي تربط مدير مدرسة الاساس بافراد المدرسة من معلمين وطلاب وعمال من ناحية ، والعلاقات التي تربطه مع المحيط من ناحية اخري ، وذلك بمحلية الخرطوم ، وحدة الخرطوم وسط .
وتوصلت لعدة نتائج منها:

1- وجود علاقة بين المديرين والمعلمين اساسها الاحترام والتقدير والتعاون والمشاركة والمحبة والالفة .

2- اتفق معظم المديرين بالاهتمام بتنمية روح التسامح والمودة بين الطلاب وتذليل ماكلهم بالتعاون مع المعلمين .

3- اكد اغلب المديرين علي متانة العلاقة التي تربطهم بالمجتمع المحلي.

5/ المعز محمود احمد ملاح : المهام الادارية والاشرفية لمدير مدرسة الاساس والعقبات التي تواجهه اثناء عمله في السودان ، دراسة ميدانية بولاية غرب كردفان ، رسالة دكتوراه جامعة النيلين 2003م

تهدف الدراسة الي الكشف عن الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية عند قيامه بدوره التربوي كمشرف فني مقيم ، وكذلك تهدف الي التعرف علي الاقتراحات بشأن تطوير فاعلية الاشراف الفني .

وتوصلت الدراسة الي النتائج التالية :

- 1- ان المديرين اعطوا لانفسهم تقديرا" عاليا ، حيث اقروا بانهم يقدمون كل الخدمات الاشرافية المتعلقة بالمجالات الاربعة .
 - 2- ان المعلمين يعطون تقدير اقل لدور مدير المدرسة الثانوية التربوي كمشرف فني
 - 3- هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اراء المعلمين والموجهين حول مدي قيام مدير المدرسة الثانوية بدوره كمشرف فني عند مستوى الدلالة (2 % ، 1%) في المجالات الاربعة .
 - 4- هناك فروق في الاراء حول دور مدير المدرسة الثانوية التربوي كمرف فني بين المعلمين يعزي لمتغيري المؤهل الدراسي والخبرة في مجال التعليم ، عند مستوى الدلالة (2%، 5%)
 - 5- ميل المعلمين والمشرفين الفنيين ، والمديرين الي الاخذ بالرأي القائل بالاكتفاء بمدير المدرسة الثانوية كمشرف فني
 - 6- ضرورة تحسين المستوى العلمي والتربوي لمديري المدارس الثانوية ، وتنظيم دورات مكثفة لهم.
 - 7- ان المعلمين والمديرين والمشرفين الفنيين يعتقدون ان كثرة الاعباء الادارية تحول دون قيامه بدوره كمشرف فني .
 - 6/ علي حامد بابكر : مشكلات الادارة التربوية واثارها علي التحصيل الدراسي لتلاميذ مرحلة الاساس بمحلية شرق النيل لنيل درجة الماجستير في التربية من جامعة الخرطوم عام 2006م
- وقد هدفت الدراسة لتوضيح العلاقة بين ادارة التعليم بالمحلية والتحصيل الدراسي والتعرف علي دور كل من الادارة المدرسية والادارة المحلية في رفع المستوى وتحصيل التلاميذ علي مستوى تعليم الاساس .
- ومنهج الدراسة هو الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من وحدات الادارة التربوية بشرق النيل وعددها ثمانية بمن يعمل فيها من مديري الادارات والعاملون فعلا من مدارس مرحلة الاساس في شرق النيل من مديري مدراس وكلاء ومعلمين عينة الدراسة هي المعلمون من مرحلة الاساس في معتمدية شرق النيل الذين شاركوا في تصحيح شهادة الاساس 2006م والاداريون والموجهون والمشرفون في معتمدية

شرق النيل المشاركون في تصحيح شهادة مرحلة الاساس ابريل 2006م ومن الادوات ثم استخدمت الاستبانة .

اهم النتائج :

1/ التامين علي ان ادارة التعليم من شرق النيل تجهز وتعلن بداية كل عام دراسي خطه عمل تستهدف الوصول الي مستوي عالي من التحصيل .

2/ عندما يضع مدير مدرسة الاساس خطة عمل تغطي المساحة الزمنية التي يمتد عليها العام الدراسي فانه يعمل علي رفع مستوي التحصيل الدراسي .

3/ الموافقه علي ان قيام مدير المدرسة بعمل الموجه الفني الدائم بالمدرسة يرتقي بمستوي التحصيل الدراسي .

7/ عبدالكريم عباس صالح محمد : انماط الادارة المدرسية بمدارس الاساس وعلاقتها بتحقيق الاهداف التربوية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية جامعة شندي ، 2009م

التي هدفت الي التعرف علي انماط الادارة المدرسية وعلاقتها بتحقيق الاهداف وتوصلت الي عدة نتائج منها :

- 1- لا يمكن وصف مدير بنمط إداري معين
- 2- لا توجد انماط مختلفة للادارة المدرسية بوحدة ريفي شندي
- 3- الادارة المدرسية بوحدة ريفي شندي هي الادارة بالمواقف
- 4- المديرين والمديرات لايعرفون النمط الذي يطبقونه
- 5- يختلط في سلوك المدير النمط الديمقراطي ، الفوضوي ، الدبلوماسي ، والتسلطي .
- 6- اثبت الدراسة ان النمط الاداري يظهر بحسب الموقف لذلك لا توجد فروق دلالة احصائية بين الانماط المختلفة .

- 8/ علي محمد عثمان : الادارة المدرسية في المرحلة الثانوية وسياسة اللامركزية في التعليم ، جامعة جوبا كلية التربية 1997م - غير منشورة

هدفت الدراسة للتعرف علي المشاكل التربوية والادارية التي تواجه ادارات المدارس الثانوية الاكاديمية في ضوء سياسات اللامركزية وقد اعتمد الباحث علي المنهج الوصفي باستخدام اداتين الاستبانة والمقابلات .

مجتمع الدراسة : يتكون من قيادات تربوية ومديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم .
تكونت عينة البحث باجراء المقابلات مع عشرة من مدراء مدارس وخمسة قيادات
تربوية وقد توصلت الدراسة الي النتائج التالية:

- السلبيات والصعوبات التي لازمت لا مركزية التعليم ادت الي عدم مواكبة
ومسايرة سياسات اللامركزية بالصورة المطلوبة
- عدم وجود سياسات واضحة لتدريب واختبار مديري المدارس الثانوية والمعلمين
والقيادات التربوية العليا وعدم التحفيز
- القصور في العديد من الجوانب مثل قلة الامكانيات المادية ، ضعف الاتصال
بين المستويات المختلفة والعجز في المعلمين والادوات والكتب
- /9 : Georgia principals Identify their Most Troublesome Administrative
Ship.Academy us , Georgia)

التي سعت لتحديد المشاكل الادارية التي تواجه المديرين في مدارسهم في ولاية
جورجيا ، علي عينة تألفت من (403) مديرا" من مديري المدارس الابتدائية .
وتوصلت الي النتائج التالية :

- 1- كانت ابرز المشاكل التي تواجههم تنفيذ الكميات المتزايدة من اوراق العمل ،
دون تجاهل الاتصال الشخصي مع الطلاب والمعلمين واولياء الامور
- 2- مشكلة توزيع الوقت علي دورهم الاداري والفني
- 3- مشاكل متعلقة بالعمل مع الهيئة التدريسية
- 4- مشاكل تتعلق بالتركيز علي الاشراف والتغلب علي الاداء السلبي وفهم
التشعبات القانونية لتقييم المعلم
- 5- مشاكل تجنب الضغط علي المعلمين وحثهم علي المشاركة في برامج التقوية .
لقد اطلعت الباحثة علي مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع المشكلات
السلوكية التي تواجه الإدارة المدرسية من جوانب مختلفة ، أو أشارت الي جزء يسير
يرتبط بموضوع الدراسة الحالية ، والتي هدفت الي تحسين أداء المدير ومعرفة
المشاكل التي تواجهه ، وتطويره وزيادة فعاليته .

التعليق علي الدراسات السابقة :

من خلال المراجعة للدراسات والأبحاث السابقة نجد ان العديد من الدراسات هدفت لمعرفة ادوار المدير وعلاقته بتحقيق الاهداف مثل دراسة بابكر وعبد الكريم وام سلمي وصادق وان كثير من الدراسات تتفق مع الدراسة الحالية من حيث الهدف الرامي للتعرف علي المشكلات التي تواجه الادارة مثل دراسة دراسة ملاح وكاتز وحنان وعلي وفرج الا انها تختلف معها في ان الدراسة الحالية تناولت بصفة خاصة المشكلات السلوكية التي تواجه ادارة مرحلة الاساس وايضا بعض هذه الدراسات تناولت المرحلة الثانوية بينما الدراسة الحالية تناولت مرحلة الاساس

الفصل الثالث
الدراسة الميدانية

المبحث الأول

إجراءات الدراسة الميدانية

أولاً: أداة الدراسة :

تم تصميم الإستبانة بشكل خاص لجمع البيانات بالاعتماد على الدراسات السابقة والمراجع للمواضيع المتعلقة بموضوع الدراسة وأراء عدد من أعضاء هيئة التدريس ذوى الخبرة في هذا المجال ، وكذلك بعض أصحاب الخبرة في مجال التربية ، وذلك لتحديد فقرات الاستبانة ، وقد تم تحكيم الاستبانة من قبل ذوى الخبرة.

تم توجيه الإستبانة إلى عينة تتكون من 50 فرد من مدراء ووكلاء مدراس مرحلة الأساس بريفي جنوب شندى وتتكون الإستبانة من جزئين :

الجزء الأول : يتضمن المعلومات الشخصية للمبحوثين (النوع ، العمر ، المؤهل العلمي ، التخصص العلمي ، المسمي الوظيفي ، سنوات الخبرة) وذلك للوقوف على أنواع وأعمار ومؤهلات وتخصصات ووظائف وسنوات خبرة المبحوثين .

الجزء الثاني يتضمن أسئلة الفرضيات كلا علي حده.

عبارات الإستبانة :

تم توجيه عبارات الإستبانة على مدراء وأساتذة مدراس مرحلة الأساس بريفي جنوب شندى (عينة الدراسة) وقد احتوت الإستبانة على (30) سؤال و على كل فرد من عينة الدراسة تحديد إجابة واحدة في كل سؤال وفق مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة).

وقد تم توزيع عبارات الإستبانة على فرضيات الدراسة الست ، وقد اشتملت كل فرضية على عدة عبارات.

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها ، تم استخدام الطرق والإجراءات الإحصائية التالية:

— العرض البياني والتوزيع التكراري للإجابات.

— النسب المئوية.

—الوسط الحسابي.

—الانحراف المعياري.

—الوسيط.

—اختبار مربع كاي لاختبار فرضيات الدراسة.

ولتطبيق الطرق والأساليب الإحصائية المذكورة أعلاه علي البيانات التي تم الحصول

عليها من إجابات العينة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss) والذي يعد من

أكثر الحزم الإحصائية دقة في النتائج كما تم استخدام برنامج Microsoft Office

Excel 2007 في عمليات الرسم البياني

تطبيق أداة الدراسة :

وزعت الإستبانة على عينة الدراسة وتم تفرغ البيانات في جداول أعدها الباحثة لهذا

الغرض ، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ،

لا أوافق بشدة) إلى متغيرات كمية (1 2 3 4 5) على الترتيب . واعد الباحثة الجداول

والأشكال البيانية اللازمة لكل سؤال في الإستبانة

المبحث الثاني

استعراض الجداول ومناقشة النتائج

أولاً : تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة :

النوع :

جدول رقم (1/3)

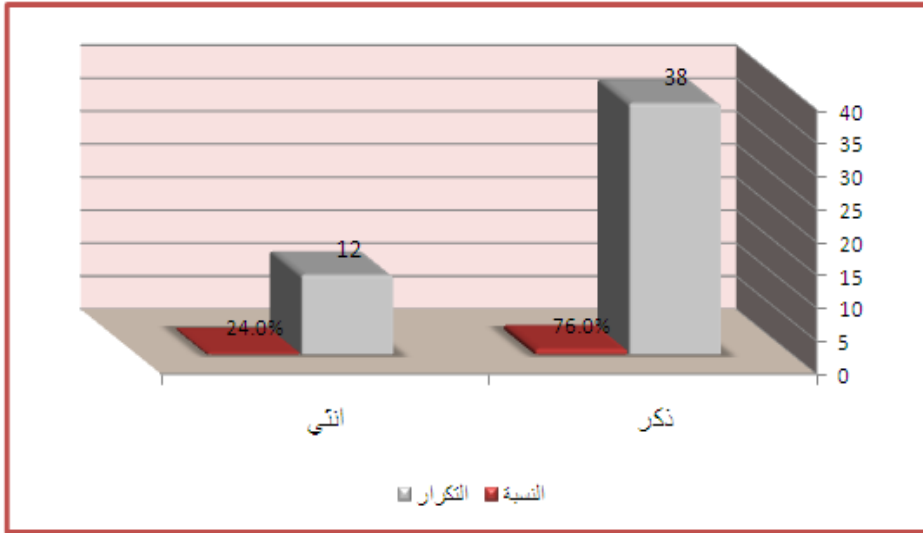
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

الرقم	النوع	التكرار	النسبة
1	ذكر	38	%76
2	أنثي	12	%24
المجموع		50	%100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (1/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (38) فرداً وبنسبة (76%) أنواعهم ذكور ، وأن هنالك (12) فرداً وبنسبة (24%) أنواعهم إناث .

جدول رقم (2/3)

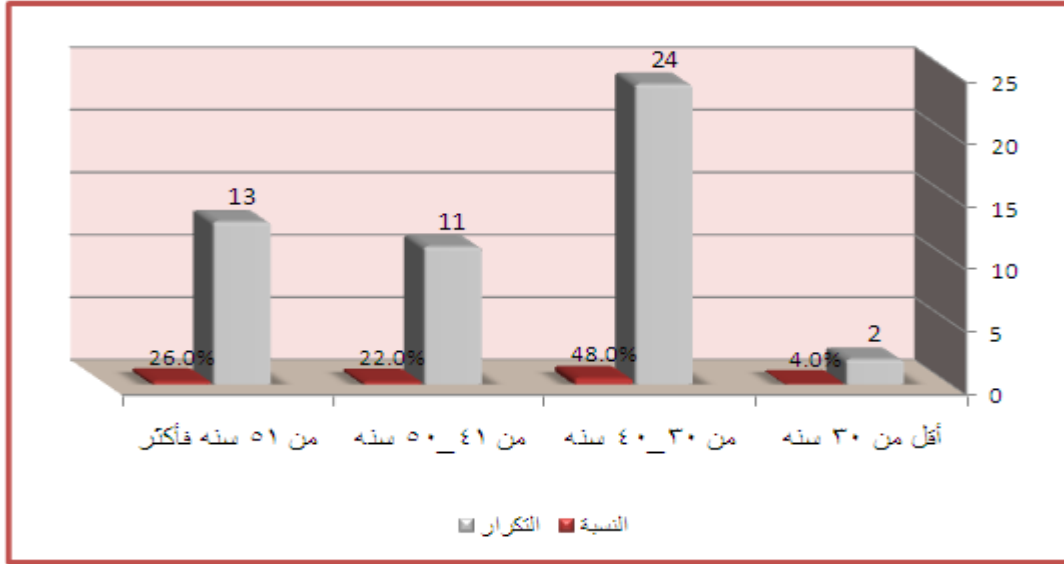
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

الرقم	العمر	التكرار	النسبة
1	أقل من 30 سنة	2	4%
2	30 وأقل من 40 سنة	24	48%
3	40 وأقل من 50 سنة	11	22%
4	50 سنة فأكثر	13	26%
المجموع		50	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (24) فرداً وبنسبة (48%) أعمارهم 30 وأقل من 40 سنة ، وأن هنالك (13) فرداً وبنسبة (26%) أعمارهم أكثر من 51 سنة ، وأن هنالك (11) فرداً وبنسبة (22%) أعمارهم من 41_50 سنة ، وأن هنالك (2) من الأفراد وبنسبة (4%) أعمارهم أقل من 30 سنة .

3/المؤهل العلمي:

جدول رقم (3/3)

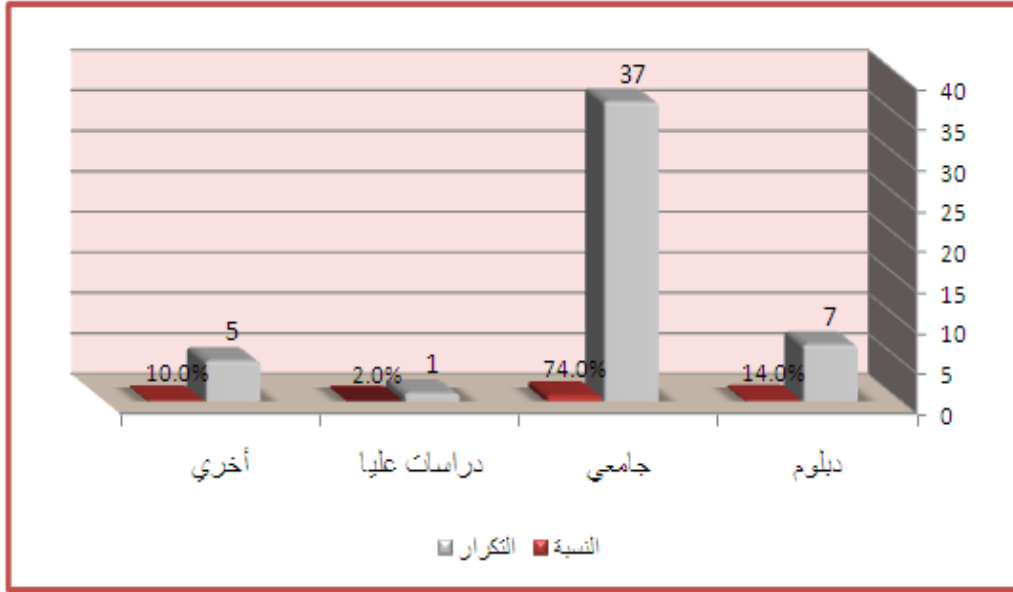
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

الرقم	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
1.	دبلوم	7	14%
2.	جامعي	37	74%
3.	دراسات عليا	1	2%
4.	تأهيل تربوي	5	10%
المجموع		50	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (3/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (37) فرداً وبنسبة (74%) مؤهلهم العلمي **جامعي** , و أن هنالك (7) أفراد وبنسبة (14%) مؤهلهم العلمي **دبلوم**, و أن هنالك (5) أفراد وبنسبة (10%) لديهم مؤهلات علمية **أخرى** , وأن هنالك (1) أفراد وبنسبة (2%) مؤهله العلمي **دراسات عليا** .

4/ التخصص العلمي :

جدول رقم (4/3)

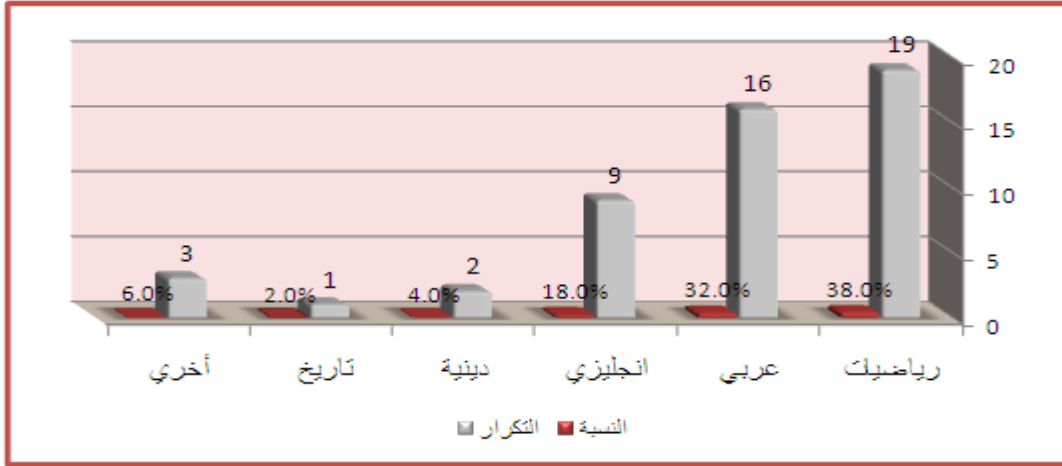
يوضح التوزيع لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

الرقم	التخصص العلمي	التكرار	النسبة
1.	رياضيات	19	38%
2.	عربي	16	32%
3.	انجليزي	9	18%
4.	تربية اسلامية	2	4%
5.	تاريخ	1	2%
6.	أخرى	3	6%
المجموع		50	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (4/3)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة متغير التخصص العلمي



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

اتضح للباحثة من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (19) فرداً وبنسبة (38%) تخصصهم العلمي رياضيات ، وأن هنالك (16) فرداً وبنسبة (32%) تخصصهم العلمي عربي ، وأن هنالك (9) أفراد وبنسبة (18%) تخصصهم العلمي انجليزي ، وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (6%) لديهم تخصص علمي آخر ، وأن هنالك (2) من الأفراد وبنسبة (4%) تخصصهم العلمي دينية، وأن هنالك (1) من الأفراد وبنسبة (2%) تخصصه العلمي تاريخ .

5/ المستوى الوظيفي :

جدول رقم (5/3)

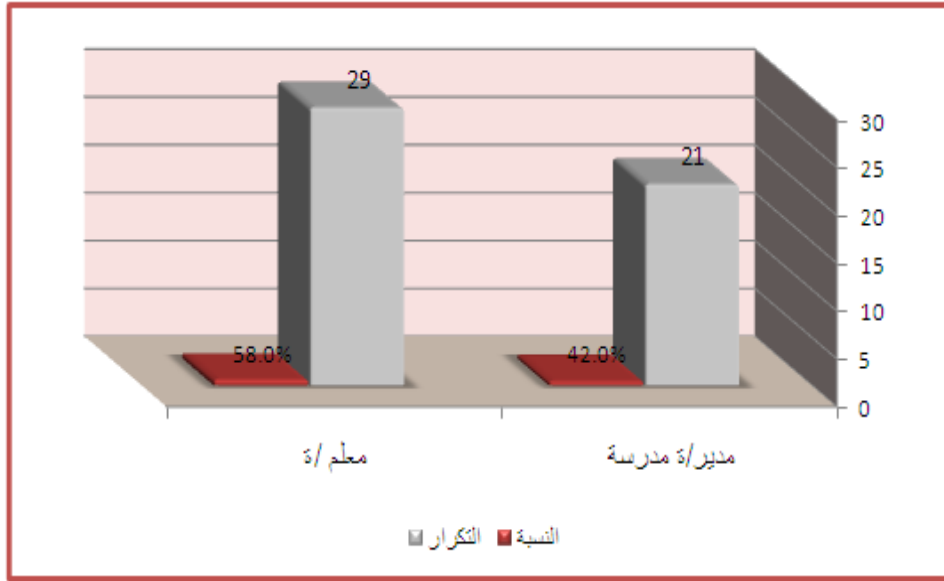
يوضح التوزيع لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي

الرقم	المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة
1	مدير مدرسة	21	%42
2	وكيل مدرسة	29	%58
المجموع		50	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (5/3)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

اتضح للباحثة من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (29) فرداً وبنسبة (58%) مسماهم الوظيفي معلم ، وأن هنالك (21) فرداً وبنسبة (42%) مسماهم الوظيفي مدير مدرسة.

6/ سنوات الخبرة :

جدول رقم (6/3)

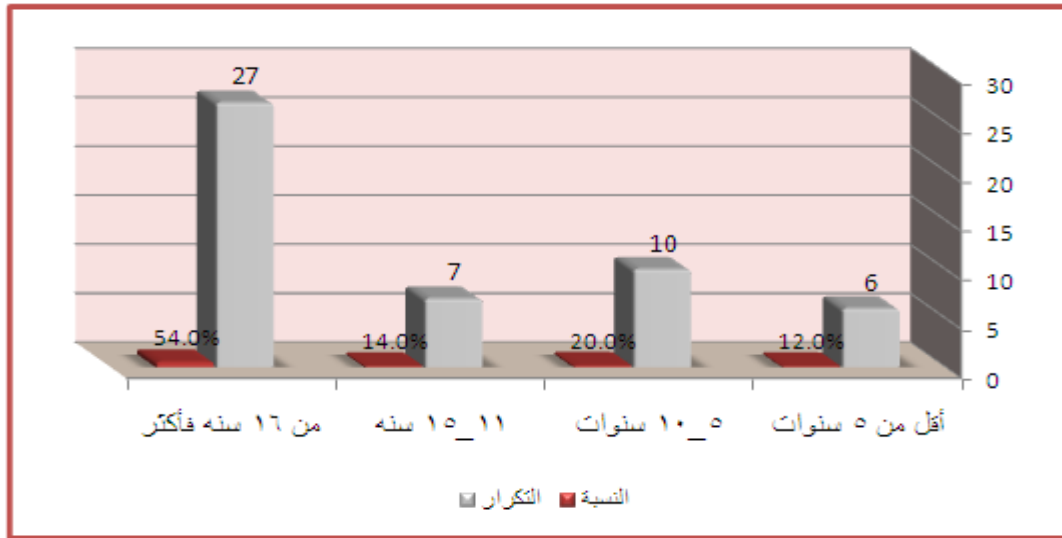
يوضح التوزيع لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

الرقم	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
1	أقل من 5 سنوات	6	12%
2	5 _ 10 سنوات	10	20%
3	11 _ 15 سنه	7	14%
4	من 16 سنه فأكثر	27	54%
المجموع		50	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (6/3)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

اتضح للباحثة من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (27) فرداً وبنسبة (54%) سنوات خبرتهم أكثر من 16 سنه ، وأن هنالك (10) أفراد وبنسبة (20%) سنوات خبرتهم من 5 إلي 10 سنوات ، وأن هنالك (7) أفراد وبنسبة (14%) سنوات خبرتهم من 11 إلي 15 سنه ، وأن هنالك (6) أفراد وبنسبة (12%) سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات .

تحليل البيانات

العبرة الأولى : المشكلات التي تنشأ بين التلاميذ ومعلمهم

جدول رقم (7/3)

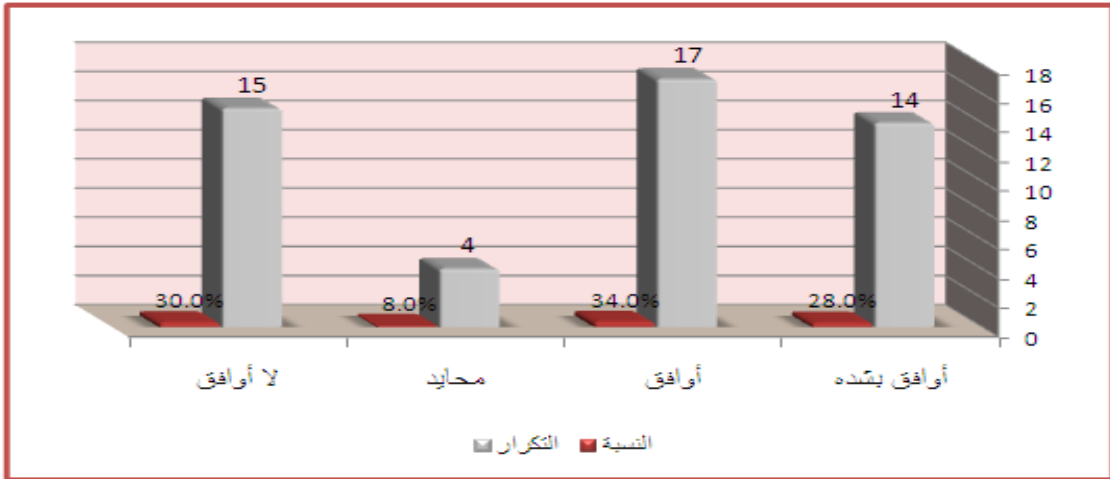
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الأولى

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
1.	أوافق بشدة	14	28%
2.	أوافق	17	34%
3.	محايد	4	8%
4.	لا أوافق	15	30%
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		50	100%

المصدر : إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (7/3)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الأولى



المصدر : إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

اتضح للباحثة من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (17) فرداً وبنسبة (34%) وافقوا على العبرة ، وأن هنالك (15) فرداً وبنسبة (30%) لم يوافقوا ، وأن هنالك (14) فرداً وبنسبة (28%) وافقوا بشده ، وأن هنالك (4) أفراد وبنسبة (8%) محايدين ، ويتضح من خلال ذلك أن المشكلات قد تنشأ بين التلاميذ ومعلمهم .

العبرة الثانية : المشكلات التي تكون بين المعلمين أنفسهم

جدول رقم (8/3)

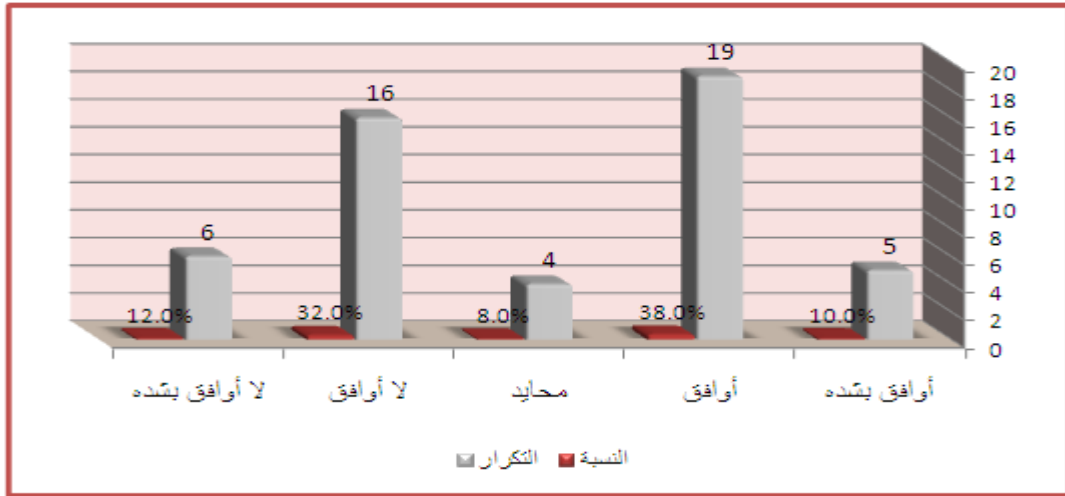
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
1.	أوافق بشدة	5	10%
2.	أوافق	19	38%
3.	محايد	4	8%
4.	لا أوافق	16	32%
5.	لا أوافق بشدة	6	12%
المجموع		50	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (8/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

اتضح للباحثة من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (19) فرداً وبنسبة (38%) وافقوا على العبارة ، وأن هنالك (16) فرداً وبنسبة (32%) لم يوافقوا ، وأن هنالك (6) أفراد وبنسبة (12%) لم يوافقوا بشده ، وأن هنالك (5) أفراد وبنسبة (10%) وافقوا بشده ، وأن هنالك (4) أفراد وبنسبة (8%) محايدين ، ويتضح من خلال ذلك أن المشكلات تكون بين المعلمين أنفسهم .

العبارة الثالثة : اتخاذ الإجراءات المحاسبية للمعلمين لعدم قيامهم بواجبهم

جدول رقم (9/3)

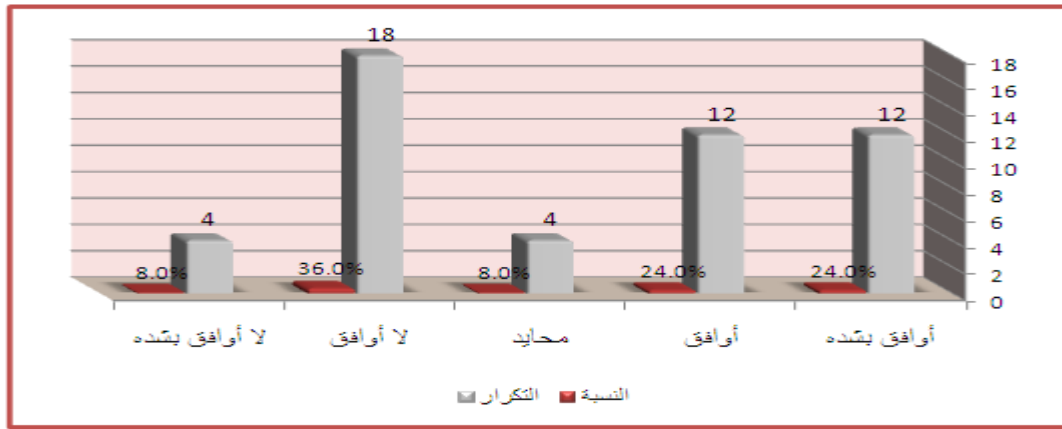
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
1.	أوافق بشدة	12	24%
2.	أوافق	12	24%
3.	محايد	4	8%
4.	لا أوافق	18	36%
5.	لا أوافق بشدة	4	8%
المجموع		50	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (9/3)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

اتضح للباحث من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (18) فرداً وبنسبة (36%) لم يوافقوا على العبارة ، وأن هنالك (12) فرداً وبنسبة (24%) وافقوا بشده ، وأيضاً هنالك (12) فرداً وبنسبة (24%) وافقوا ، وأن هنالك (4) أفراد وبنسبة (8%) محايدين ، وأيضاً هنالك (4) أفراد وبنسبة (8%) لم يوافقوا بشده، ويتضح من خلال ذلك أن اتخاذ الإجراءات المحاسبية للمعلمين لعدم قيامهم بواجبهم .

العبارة الرابعة : عدم التعاون والإنسجام بين جميع العاملين في المدرسة

جدول رقم (10/3)

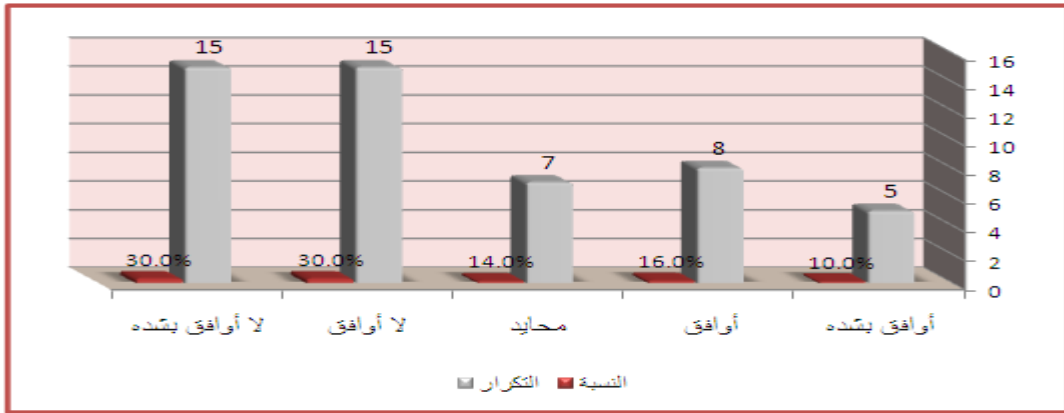
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
1.	أوافق بشدة	5	10%
2.	أوافق	8	16%
3.	محايد	7	14%
4.	لا أوافق	15	30%
5.	لا أوافق بشدة	15	30%
المجموع		50	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (10/3)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

اتضح للباحثة من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (15) فرداً وبنسبة (30%) لم يوافقوا على العبارة ، وأيضاً هنالك (15) فرداً وبنسبة (30%) لم يوافقوا بشده ، وأن هنالك (8) أفراد وبنسبة (16%) وافقوا ، وأن هنالك (7) أفراد وبنسبة (14%) محايدين لم يوافقوا بشده ، وأن هنالك (5) أفراد وبنسبة (10%) وافقوا بشده ، ويتضح من خلال ذلك التعاون والإنسجام بين جميع العاملين في المدرسة .
 العبارة الخامسة : تنوع سلوكيات المعلمين(أنواع السلوكيات) فهناك المشاكس وغير المنظم وحديث التخرج

جدول رقم (11/3)

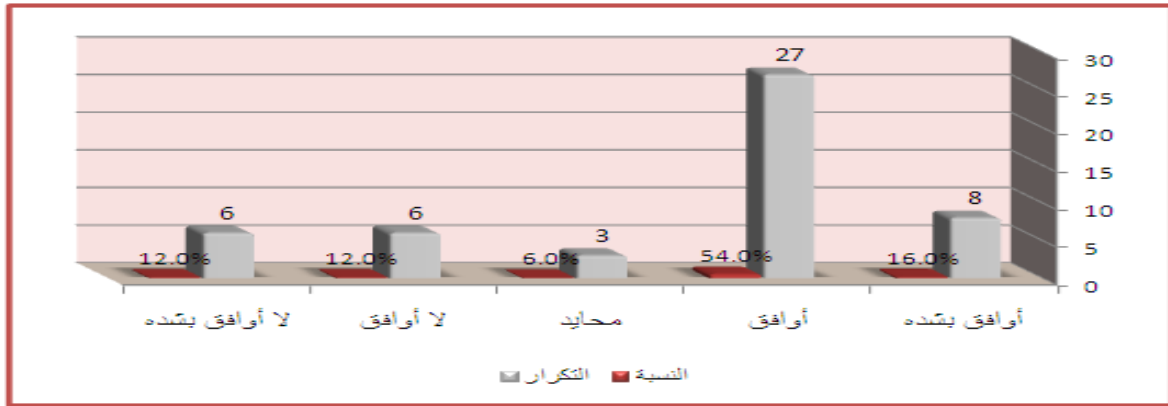
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
.1	أوافق بشدة	8	%16
.2	أوافق	27	%54
.3	محايد	3	%6
.4	لا أوافق	6	%12
.5	لا أوافق بشدة	6	%12
المجموع		50	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (11/3)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة



اتضح للباحثة من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (27) فرداً وبنسبة (54%) وافقوا على العبارة ، وأن هنالك (8) أفراد وبنسبة (16%) وافقوا بشده ، وأن هنالك (6) أفراد وبنسبة (12%) لم يوافقوا ، وأيضاً هنالك (6) أفراد وبنسبة (12%) لم يوافقوا بشده، وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (6%) محايدين ، ويتضح من خلال ذلك تنوع سلوكيات المعلمين فهنالك المشاكس وغير المنظم وحديث التخرج .

العبارة السادسة : التعاون مع معلمين المدرسة علي تشخيص المشكلات النفسية

للتلاميذ

جدول رقم (12/3)

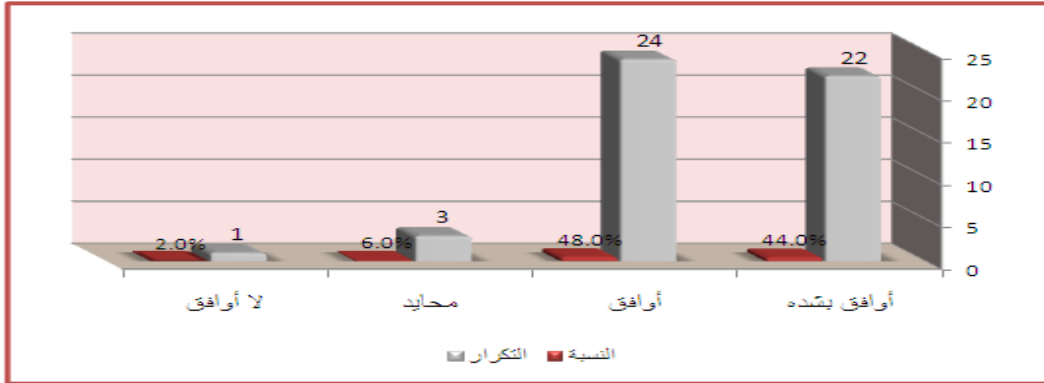
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
1.	أوافق بشدة	22	44%
2.	أوافق	24	48%
3.	محايد	3	6%
4.	لا أوافق	1	2%
5.	لا أوافق بشدة	–	–
المجموع		50	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (12/3)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة



اتضح للباحثة من الجدول والتوزيع البياني ان هنالك (24) فرداً بنسبة (48%) وافقوا على العبارة ، وأن هنالك (22) فرداً بنسبة (44%) وافقوا بشده ، وأن هنالك (3) أفراد بنسبة (6%) محايدين ، وأن هنالك (1) من الأفراد بنسبة (2%) لم يوافق ، ويتضح من خلال ذلك التعاون مع معلمين المدرسة علي تشخيص المشكلات النفسية للتلاميذ .

العبارة السابعة : المدير صاحب الخبرة يساعد المعلمين في حل مشاكلهم

جدول رقم (13/3)

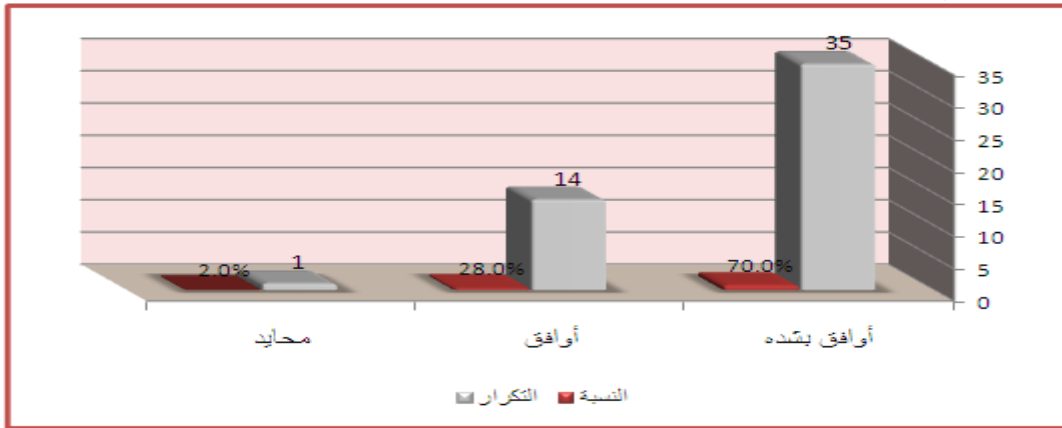
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
1.	أوافق بشدة	35	70%
2.	أوافق	14	28%
3.	محايد	1	2%
4.	لا أوافق	–	–
5.	لا أوافق بشدة	–	–
المجموع		50	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (13/3)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

اتضح للباحثة من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (35) فرداً بنسبة (70%) وافقوا بشده على العبارة ، وأن هنالك (14) فرداً بنسبة (28%) وافقوا ، وأن هنالك (1) من الأفراد بنسبة (2%) محايدين ، ويتضح من خلال ذلك أن المدير صاحب الخبرة يساعد المعلمين في حل مشاكلهم .

العبارة الثامنة : يشجع المعلمين علي استخدام الوسائل التعليمية

جدول رقم (14/3)

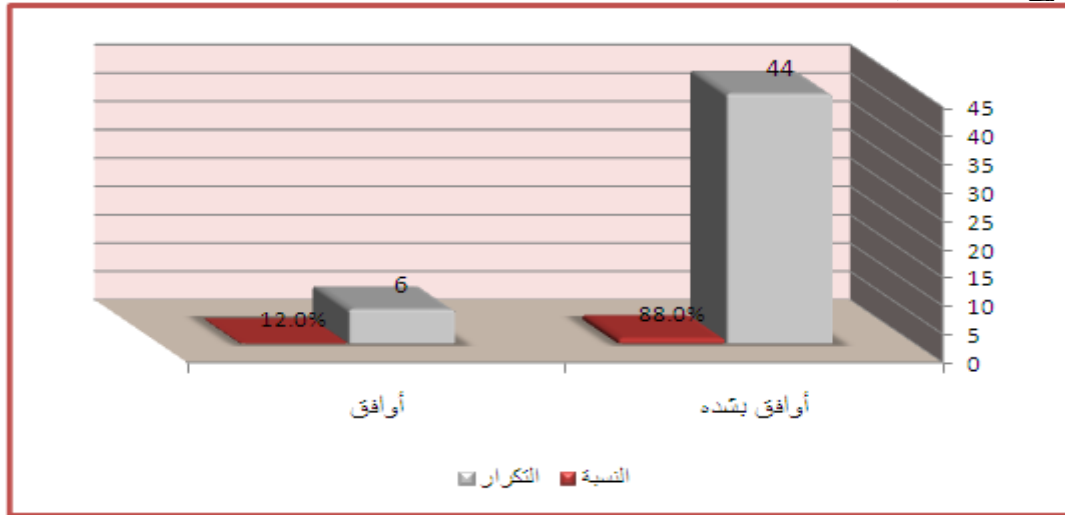
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
1.	أوافق بشدة	44	%88
2.	أوافق	6	%12
3.	محايد	—	—
4.	لا أوافق	—	—
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		50	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (14/3)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

اتضح للباحثة من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (44) فرداً بنسبة (88%) وافقوا بشده على العبارة ، وأن هنالك (6)أفراد بنسبة (12%) وافقوا ، ويتضح من خلال ذلك أن المعلمين يشجعون علي استخدام الوسائل التعليمية .

العبارة التاسعة : قراراته تتسم بالروح الجماعية(المدير)

جدول رقم (15/3)

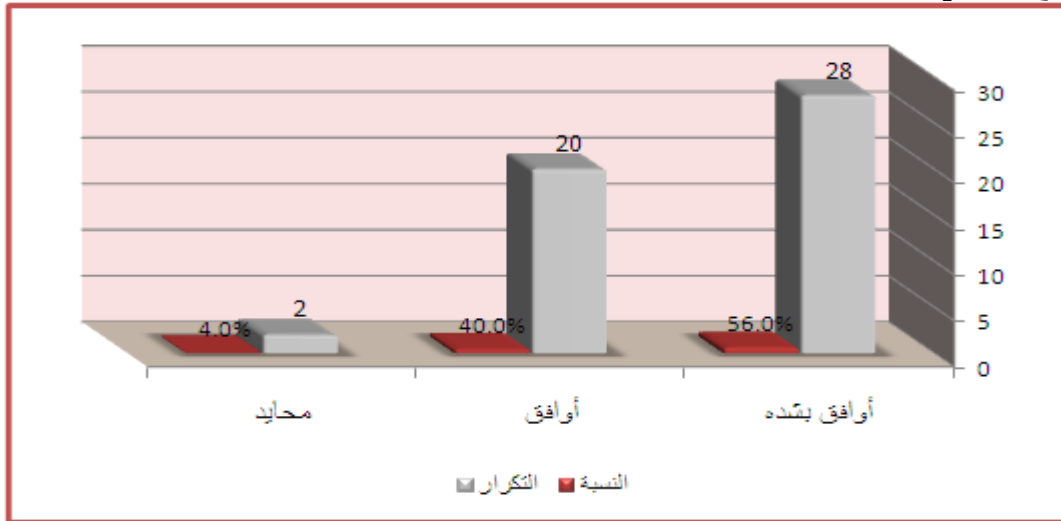
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
1.	أوافق بشدة	28	56%
2.	أوافق	20	40%
3.	محايد	2	4%
4.	لا أوافق	–	–
5.	لا أوافق بشدة	–	–
المجموع		50	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (15/3)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

اتضح للباحثة من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (28) فرداً وبنسبة (56%) وافقوا بشدة على العبارة ، وأن هنالك (20) فرداً وبنسبة (40%) وافقوا ، وأن هنالك (2) من الأفراد وبنسبة (4%) محايدين ، ويتضح من خلال ذلك أن قراراته تتسم بالروح الجماعية .

العبارة العاشرة : يضع برنامج متكامل مخطط للإشراف والتوجيه بهدف تحسين العملية التربوية (المدير)

جدول رقم (16/3)

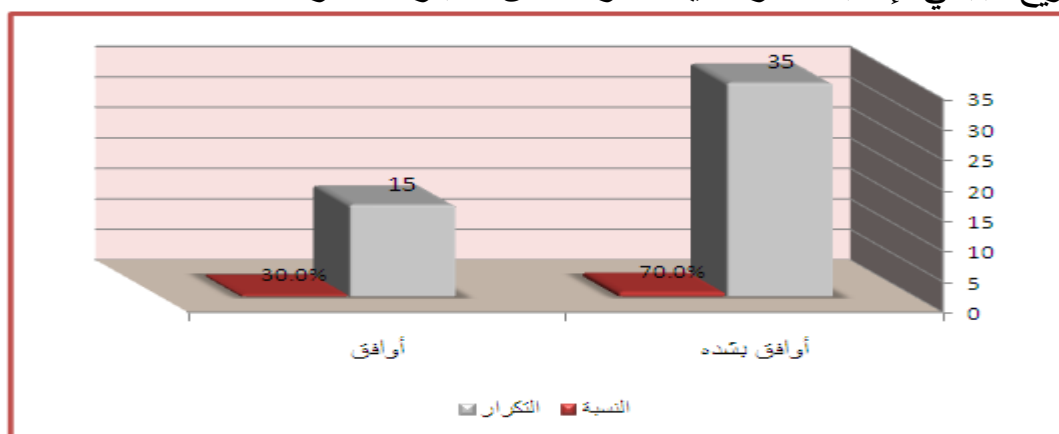
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العاشرة

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
1.	أوافق بشدة	35	70%
2.	موافق	15	30%
3.	محايد	—	—
4.	لا أوافق	—	—
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		50	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (16/3)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العاشرة



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

اتضح للباحثة من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (35) فرداً وبنسبة (70%) وافقوا بشده على العبارة ، وأن هنالك (15) فرداً وبنسبة (30%) وافقوا ، ويتضح من خلال ذلك أنه يوضع برنامج متكامل مخطط للإشراف والتوجيه بهدف تحسين العملية التربوية .

العبارة الحادية عشر: يشجع المعلمين علي البحث (الابتكار) والتجريب للأفكار الجديدة

جدول رقم (17/3)

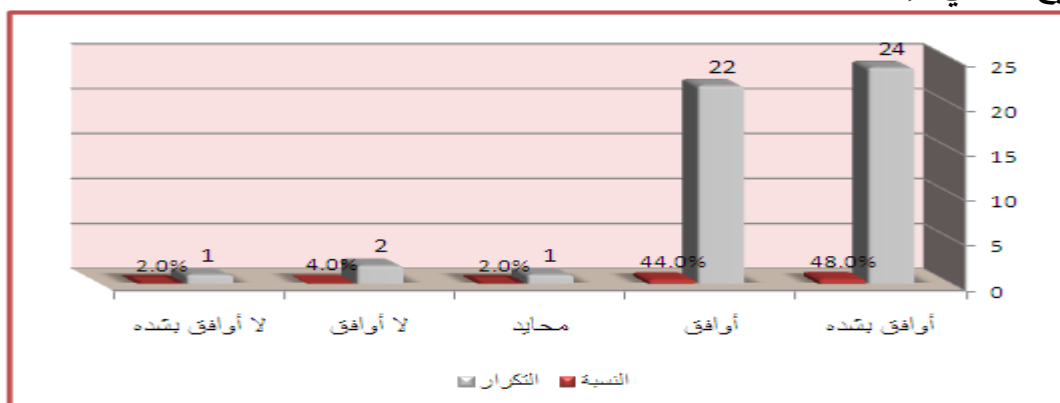
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الحادية عشر

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
1.	أوافق بشدة	24	48%
2.	أوافق	22	44%
3.	محايد	1	2%
4.	لا أوافق	2	4%
5.	لا أوافق بشدة	1	2%
المجموع		50	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (17/3)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الحادية عشر



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

اتضح للباحثة من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (24) فرداً وبنسبة (48%) وافقوا بشدة على العبارة ، وأن هنالك (22) فرداً وبنسبة (44%) وافقوا ، وأن هنالك (2) من الأفراد وبنسبة (4%) لم يوافقوا ، وأن هنالك (1) من الأفراد وبنسبة (2%) محايد ، وأيضاً هنالك (1) من الأفراد وبنسبة (2%) لم يوافق بشده ، ويتضح من خلال ذلك أن المعلمين يشجعون علي البحث والتجريب للأفكار الجديدة .

العبارة الثانية عشر : الذكور يتصفون بالحزم والانضباط الشديد

جدول رقم (18/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية عشر

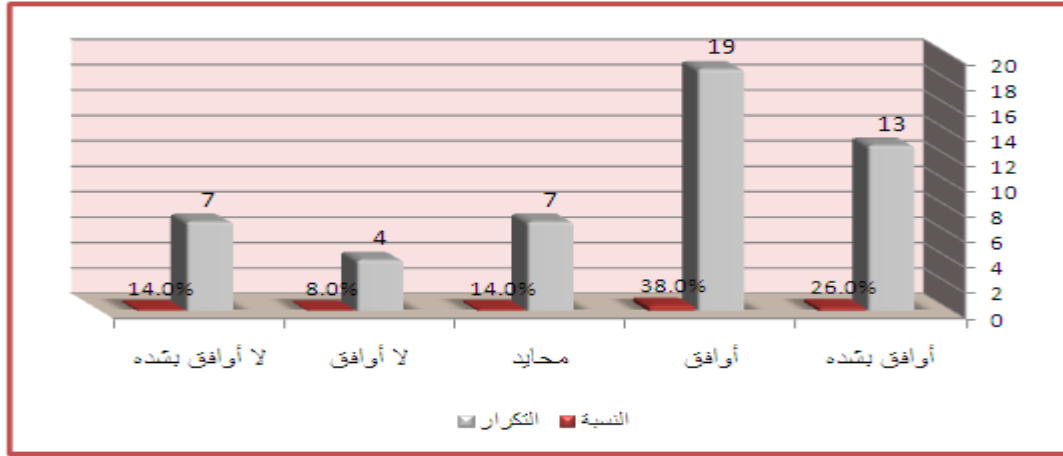
الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
-------	---------------	---------	--------

1.	أوافق بشدة	13	26%
2.	أوافق	19	38%
3.	محايد	7	14%
4.	لا أوافق	4	8%
5.	لا أوافق بشدة	7	14%
المجموع		50	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (18/3)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية عشر



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

اتضح للباحث من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (19) فرداً وبنسبة (38%) وافقوا على العبارة ، وأن هنالك (13) فرداً وبنسبة (26%) وافقوا بشده ، وأن هنالك (7) أفراد وبنسبة (14%) محايدين ، وأيضاً هنالك (7) أفراد وبنسبة (14%) لم يوافقوا بشده ، وأن هنالك (4) أفراد وبنسبة (8%) لم يوافقوا ، ويتضح من خلال ذلك أن الذكور يتصفون بالحزم والانضباط الشديد .

العبارة الثالثة عشر : إدارة الاناث تتصف بلين الجانب وحلو الكلام

جدول رقم (19/3)

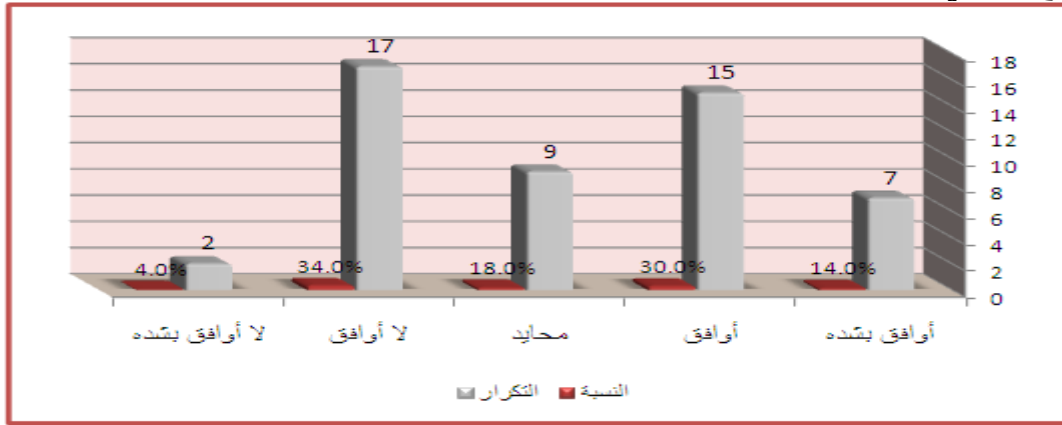
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة عشر

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
1.	أوافق بشدة	7	14%
2.	أوافق	15	30%
3.	محايد	9	18%
4.	لا أوافق	17	34%
5.	لا أوافق بشدة	2	4%
المجموع		50	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (19/3)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة عشر



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

اتضح للباحثة من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (17) فرداً وبنسبة (34%) لم يوافقوا على العبارة ، وأن هنالك (15) فرداً وبنسبة (30%) وافقوا ، وأن هنالك (9) أفراد وبنسبة (18%) محايدين ، وأن هنالك (7) أفراد وبنسبة (14%) وافقوا بشده ، وأن هنالك (2) من الأفراد وبنسبة (4%) لم يوافقوا بشده ، ويتضح من خلال ذلك أن إدارة الاناث تتصف بلين الجانب وحلو الكلام .

العبارة الرابعة عشر : الاناث يجدن صعوبة في التعامل مع مشكلات أولياء الامور

جدول رقم (20/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة عشر

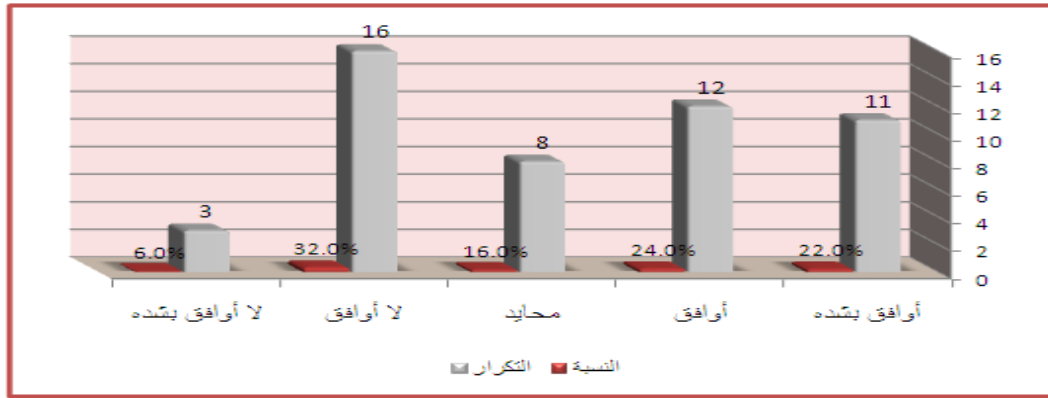
الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
-------	---------------	---------	--------

11	أوافق بشدة	22%
12	أوافق	24%
8	محايد	16%
16	لا أوافق	32%
3	لا أوافق بشدة	6%
50	المجموع	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (20/3)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة عشر



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

اتضح للباحثة من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (16) فرداً وبنسبة (32%) لم يوافقوا على العبارة ، وأن هنالك (12) فرداً وبنسبة (24%) وافقوا ، وأن هنالك (11) فرداً وبنسبة (22%) وافقوا بشده ، وأن هنالك (8) أفراد وبنسبة (16%) محايدين ، وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (6%) لم يوافقوا بشده ، ويتضح من خلال ذلك أن الإناث يجدن صعوبة في التعامل مع مشكلات أولياء الامور .

العبارة الخامسة عشر : الذكور لهم القدرة علي تحمل الأعباء الإدارية

جدول رقم (21/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة عشر

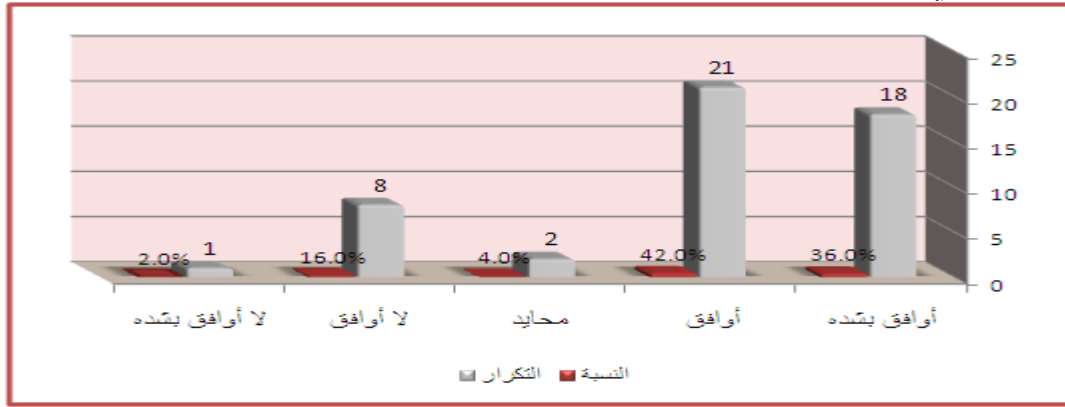
الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
1.	أوافق بشدة	18	36%

2.	أوافق	21	42%
3.	محايد	2	4%
4.	لا أوافق	8	16%
5.	لا أوافق بشدة	1	2%
المجموع		50	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (21/3)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة عشر



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

اتضح للباحثة من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (21) فرداً وبنسبة (42%) وافقوا على العبارة ، وأن هنالك (18) فرداً وبنسبة (36%) وافقوا بشده ، وأن هنالك (8) أفراد وبنسبة (16%) لم يوافقوا ، وأن هنالك (2) من الأفراد وبنسبة (4%) محايدين ، وأن هنالك (1) من الأفراد وبنسبة (2%) لم يوافق بشده ، ويتضح من خلال ذلك الرجال لهم القدرة علي تحمل الأعباء الإدارية .

العبارة السادسة عشر : الاناث يجدن صعوبة في الرقابة علي المدرسة وأنشطتها ومواردها ومناهجها ومعلميها

جدول رقم (22/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة عشر

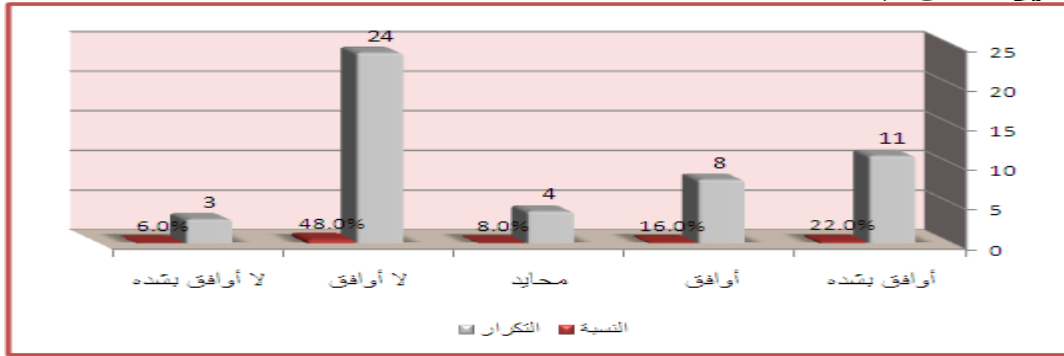
الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
-------	---------------	---------	--------

1	أوافق بشدة	11	22%
2	أوافق	8	16%
3	محايد	4	8%
4	لا أوافق	24	48%
5	لا أوافق بشدة	3	6%
المجموع		50	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (22/3)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة عشر



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

اتضح للباحثة من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (24) فرداً بنسبة (48%) لم يوافقوا على العبارة ، وأن هنالك (11) فرداً بنسبة (22%) وافقوا بشده ، وأن هنالك (8) أفراد بنسبة (16%) وافقوا ، وأن هنالك (4) أفراد بنسبة (8%) محايدين ، وأن هنالك (3) أفراد بنسبة (6%) لم يوافقوا بشده ، ويتضح من خلال ذلك أن الإناث لا يجدن صعوبة في الرقابة علي المدرسة وأنشطتها ومواردها ومناهجها ومعلميها .

العبارة السابعة عشر: العمل علي تحقيق الترابط بين الإدارات التربوية

جدول رقم (23/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة عشر

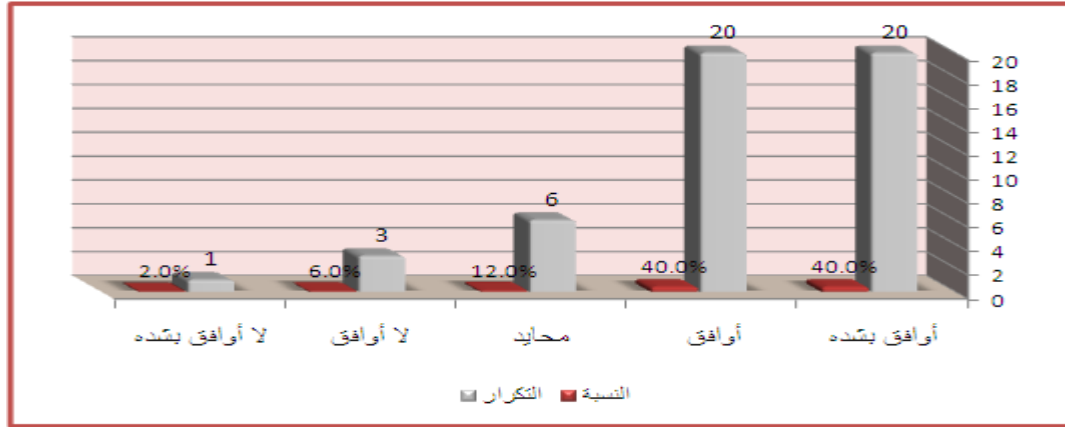
الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
1	أوافق بشدة	20	40%
2	أوافق	20	40%

3	محايد	6	12%
4	لا أوافق	3	6%
5	لا أوافق بشدة	1	2%
المجموع		50	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (23/3)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة عشر



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

اتضح للباحثة من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (20) فرداً بنسبة (40%) وافقوا بشده على العبارة ، وأيضاً هنالك (20) فرداً بنسبة (40%) وافقوا ، وأن هنالك (6) أفراد بنسبة (12%) محايدين ، وأن هنالك (3) أفراد بنسبة (6%) لم يوافقوا ، وأن هنالك (1) من الأفراد بنسبة (2%) لم يوافق بشده ، ويتضح من خلال ذلك أنه يتم العمل علي تحقيق الترابط بين الإدارات التربوية .

العبارة الثامنة عشر : إعداد مدير مدرسة الأساس كمشرف فني مقيم إعداداً إدارياً وفتياً علي مستوي رفيع

جدول رقم (24/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة عشر

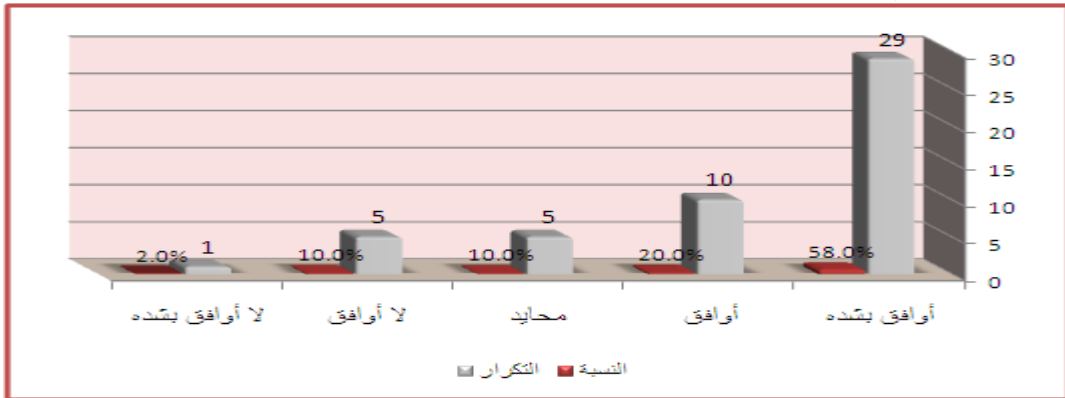
الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
1	أوافق بشدة	29	58%
2	أوافق	10	20%

3	محايد	5	10%
4	لا أوافق	5	10%
5	لا أوافق بشدة	1	2%
المجموع		50	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (24/3)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة عشر



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

اتضح للباحثة من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (29) فرداً بنسبة (58%) وافقوا بشده على العبارة ، وأن هنالك (10) أفراد بنسبة (20%) وافقوا ، وأن هنالك (5) أفراد بنسبة (10%) محايدين ، وأيضاً هنالك (5) أفراد بنسبة (10%) لم يوافقوا ، وأن هنالك (1) من الأفراد بنسبة (2%) لم يوافق بشده ، ويتضح من خلال ذلك أنه يتم إعداد مدير مدرسة الأساس كمشرف فني مقيم إعداداً إدارياً وفنياً علي مستوى رفيع .

العبارة التاسعة عشر : عدم الاهتمام بالعلاقات الإجتماعية(المدير ومجتمع المدرسة)

جدول رقم (25/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة عشر

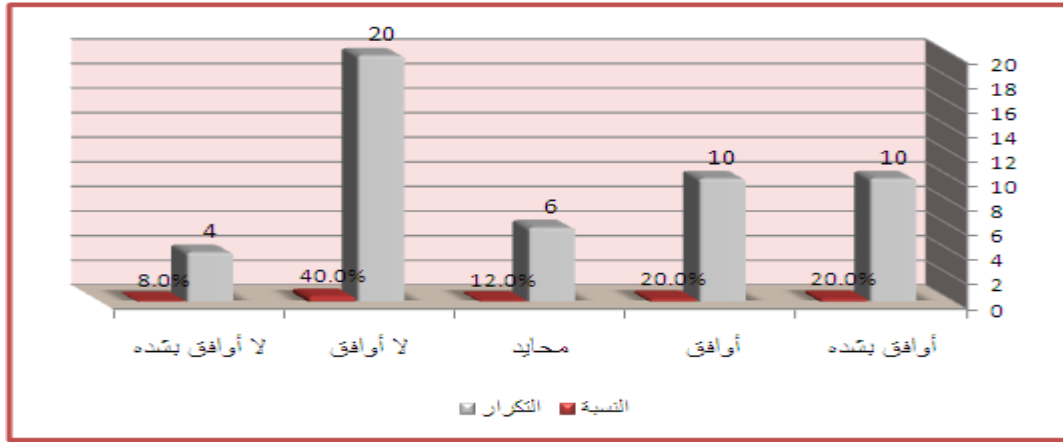
الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
1	أوافق بشدة	10	20%
2	أوافق	10	20%

3	محايد	6	12%
4	لا أوافق	20	40%
5	لا أوافق بشدة	4	8%
المجموع		50	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (25/3)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة عشر



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

اتضح للباحثة من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (20) فرداً وبنسبة (40%) لم يوافقوا على العبارة ، وأن هنالك (10) أفراد وبنسبة (20%) وافقوا بشده، وأيضاً هنالك (10) أفراد وبنسبة (20%) وافقوا ، وأن هنالك (6) أفراد وبنسبة (12%) محايدين ، وأن هنالك (4) أفراد وبنسبة (8%) لم يوافقوا بشده ، ويتضح من خلال ذلك وجود الاهتمام بالعلاقات الإجتماعية .

العبارة العشرون : العمل علي تحقيق النمو المهني للمعلمين وتحسين أدائهم

جدول رقم (26/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العشرون

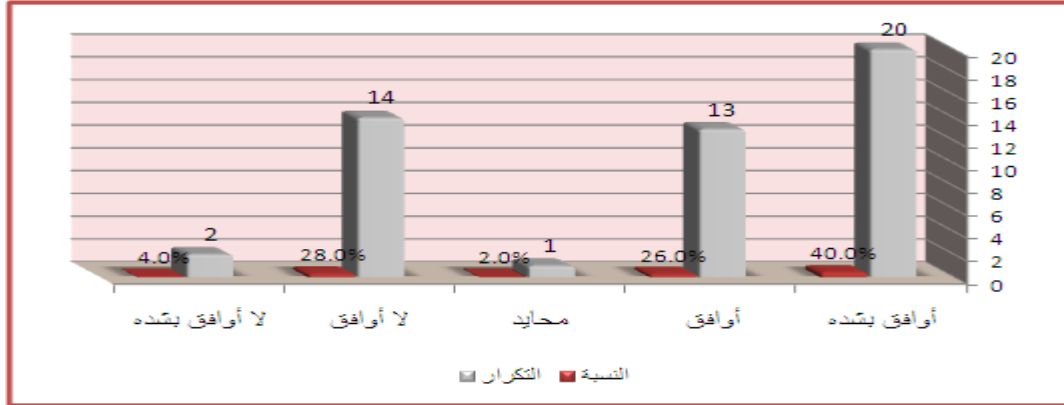
الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
1	أوافق بشدة	20	40%
2	موافق	13	26%
3	محايد	1	2%

4	لا أوافق	14	28%
5	لا أوافق بشدة	2	4%
المجموع		50	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (26/3)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العشرون



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

اتضح للباحثة من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (20) فرداً وبنسبة (40%) وافقوا بشده على العبارة ، وأن هنالك (14) فرداً وبنسبة (28%) لم يوافقوا ، وأن هنالك (13) فرداً وبنسبة (26%) وافقوا ، وأن هنالك (2) من الأفراد وبنسبة (4%) لم يوافقوا بشده ، وأن هنالك (1) من الأفراد وبنسبة (2%) محايد ، ويتضح من خلال ذلك أنه يتم العمل علي تحقيق النمو المهني للمعلمين وتحسين ادائهم

العبارة الحادية والعشرون: عدم توفر الرقابة في العملية التعليمية(المدير للمعلمين)

جدول رقم (27/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الحادية والعشرون

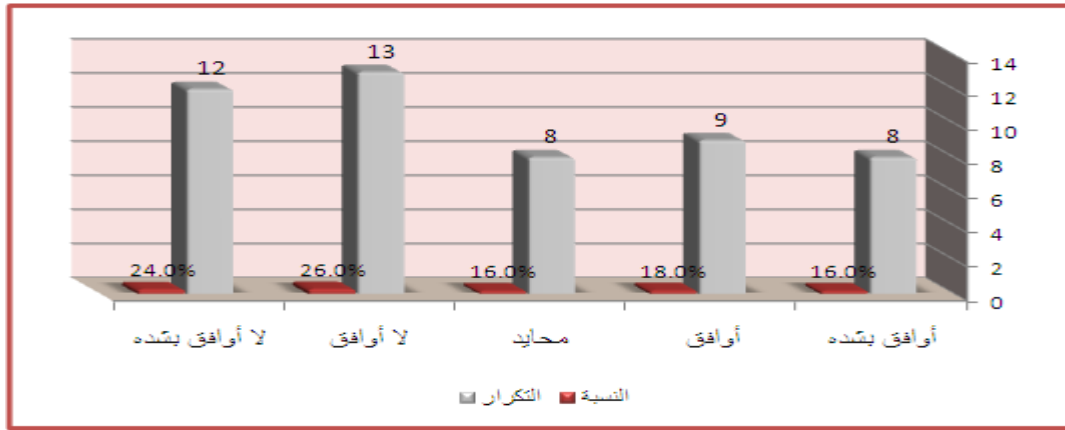
الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
1	أوافق بشدة	8	16%
2	أوافق	9	18%
3	محايد	8	16%

4	لا أوافق	13	26%
5	لا أوافق بشدة	12	24%
المجموع		50	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (27/3)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الحادية و العشرون



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

اتضح للباحثة من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (13) فرداً وبنسبة (26%) لم يوافقوا على العبارة ، وأن هنالك (12) فرداً وبنسبة (24%) لم يوافقوا بشده ، وأن هنالك (9) أفراد وبنسبة (18%) وافقوا ، وأن هنالك (8) أفراد وبنسبة (16%) وافقوا بشده ، وأيضاً هنالك (8) من الأفراد وبنسبة (16%) محايدين ، ويتضح من خلال ذلك توفر الرقابة في العملية التعليمية .

العبارة الثانية والعشرون : عدم الاهتمام بإعداد القادة الإداريين علي الأسس العلمية لإدارة التربوية

جدول رقم (28/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية والعشرون

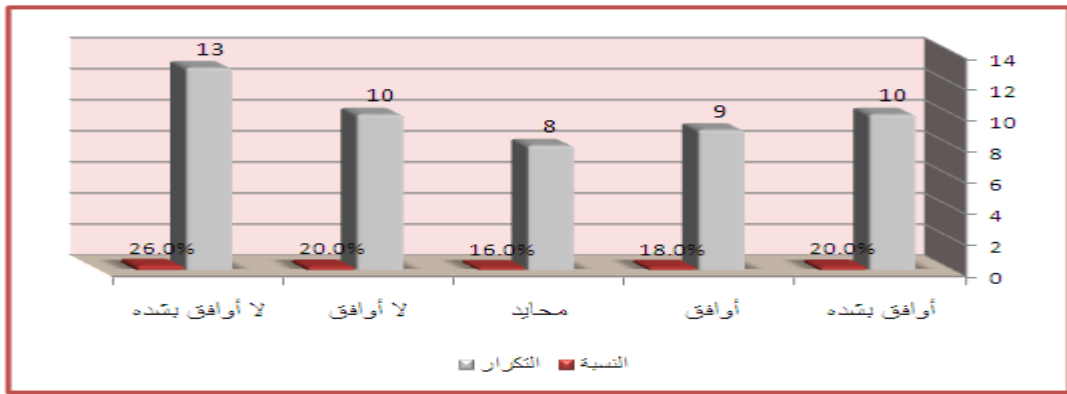
الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة (%)
1	أوافق بشدة	10	20%
2	أوافق	9	18%

3	محايد	8	16%
4	لا أوافق	10	20%
5	لا أوافق بشدة	13	26%
المجموع		50	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (28/3)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية والعشرون



اتضح للباحثة من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (13) فرداً وبنسبة (26%) لم يوافقوا بشدة على العبارة ، وأن هنالك (10) أفراد وبنسبة (20%) وافقوا بشده ، وأيضاً هنالك (10) أفراد وبنسبة (20%) لم يوافقوا ، وأن هنالك (9) أفراد وبنسبة (18%) وافقوا ، وأن هنالك (8) من الأفراد وبنسبة (16%) محايدين ، ويتضح من خلال ذلك الاهتمام بإعداد القادة الإداريين علي الأسس العلمية للإدارة التربوية .
العبارة الثالثة والعشرون : ربط أسرة التلميذ بالمدرسة يساعد في رفع مستوى

التحصيل الدراسي

جدول رقم (29/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة والعشرون

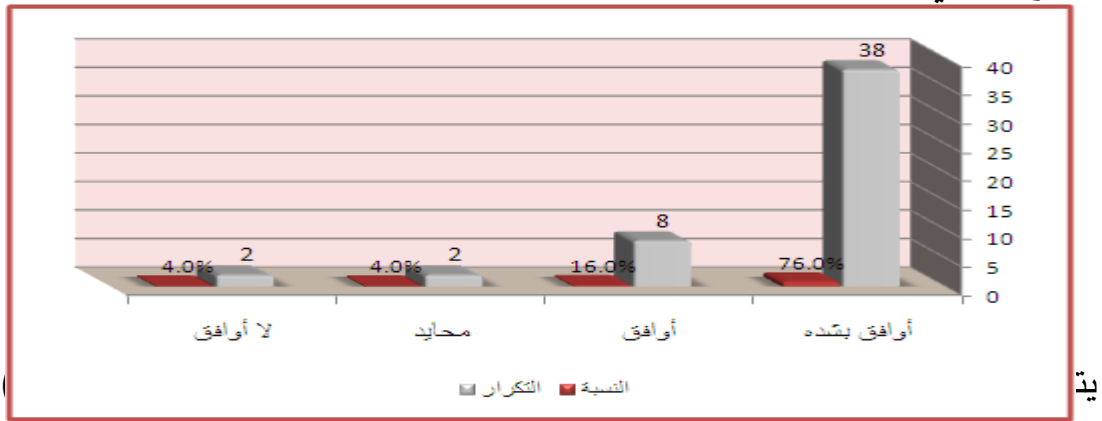
الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
1	أوافق بشدة	38	76%
2	أوافق	8	16%

3	محايد	2	4%
4	لا أوافق	2	4%
5	لا أوافق بشدة	-	-
المجموع		50	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (29/3)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة والعشرون



وافقوا بشده على العبارة ، وأن هنالك (8) أفراد وبنسبة (16%) وافقوا ، وأن هنالك (2) من الأفراد وبنسبة (4%) محايدين ، وأيضاً هنالك (2) من الأفراد وبنسبة (4%) لم يوافق ، ويتضح من خلال ذلك أن ربط أسرة التلميذ بالمدرسة يساعد في رفع مستوى التحصيل الدراسي .

العبارة الرابعة والعشرون : علي المدير الاتصال بأولياء الامور والاستماع لآرائهم

جدول رقم (30/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة والعشرون

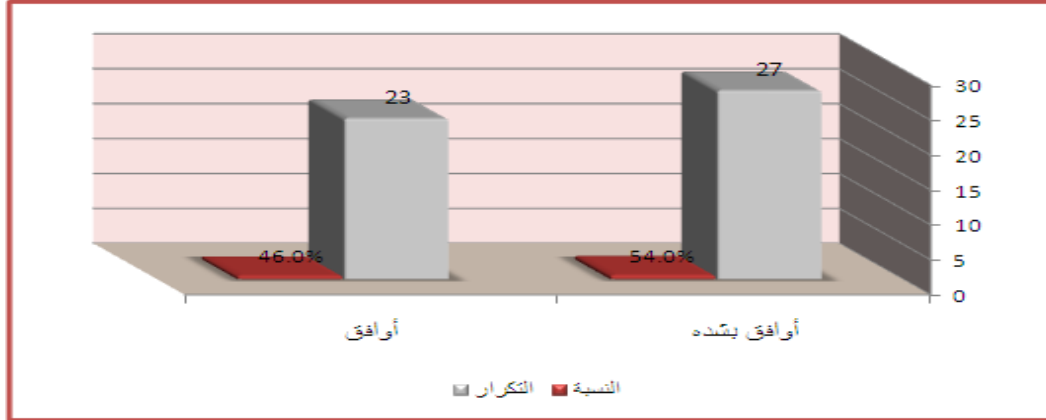
الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
1	أوافق بشدة	27	54%
2	أوافق	23	46%
3	محايد	-	-
4	لا أوافق	-	-

5	لا أوافق بشدة	-	-
المجموع		50	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (30/3)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة والعشرون



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

اتضح للباحثة من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (27) فرداً وبنسبة (54%) وافقوا بشدة على العبارة ، وأن هنالك (23) فرداً وبنسبة (45%) وافقوا ، ويتضح من خلال ذلك أن علي المدير الاتصال بأولياء الامور والاستماع لأرائهم .

العبارة الخامسة والعشرون : المدير ينظم اجتماعات لمجلس الآباء والمعلمين وأولياء الامور ودعوتهم للتشاور في حل مشكلات أبنائهم السلوكية

جدول رقم (31/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة والعشرون

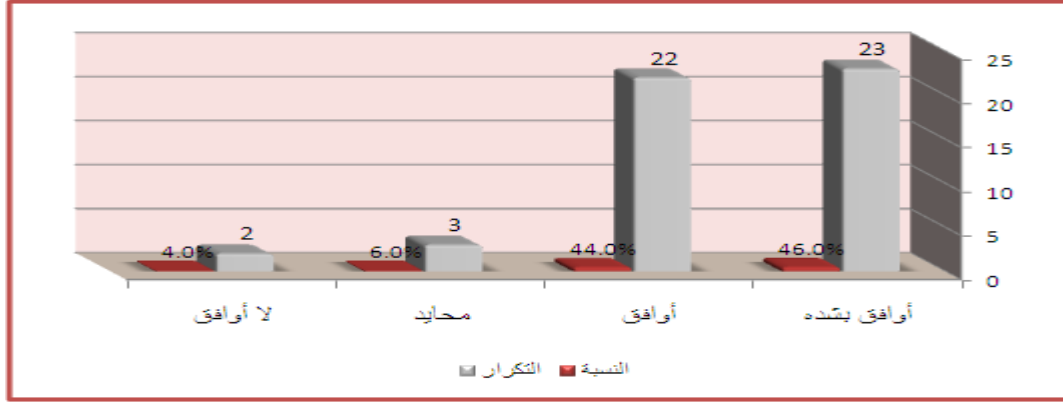
الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
1	أوافق بشدة	23	%46
2	أوافق	22	%44
3	محايد	3	%6
4	لا أوافق	2	%4
5	لا أوافق بشدة	-	-

المجموع	50	%100
---------	----	------

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (31/3)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة والعشرون



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

اتضح للباحثة من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (23) فرداً وبنسبة (46%) وافقوا بشده على العبارة ، وأن هنالك (22) فرداً وبنسبة (44%) وافقوا ، وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (6%) محايدين ، وأن هنالك (2) من الأفراد وبنسبة (4%) لم يوافقوا ، ويتضح من خلال ذلك المدير ينظم اجتماعات لمجلس الآباء والمعلمين وأولياء الامور ودعوتهم للتشاور في حل مشكلات أبنائهم السلوكية .

العبارة السادسة والعشرون : تنبيه أولياء الامور لعدم الاهتمام بالجوانب المادية والتبرعات فقط

جدول رقم (32/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة والعشرون

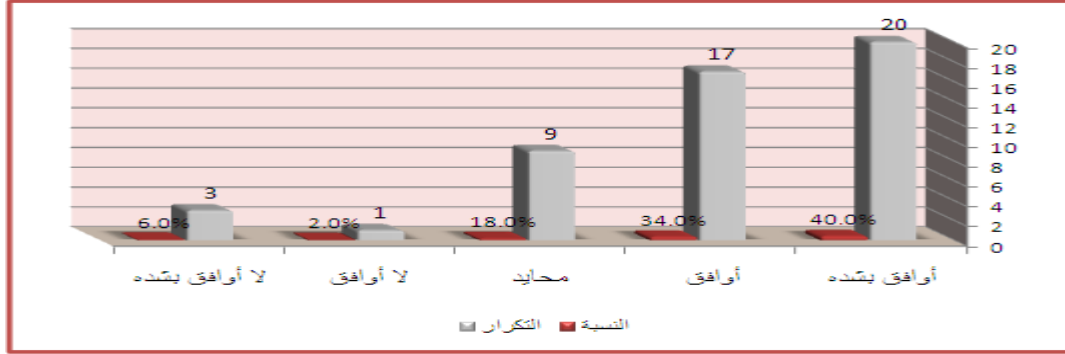
الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
1	أوافق بشدة	20	%40
2	أوافق	17	%34
3	محايد	9	%18
4	لا أوافق	1	%2
5	لا أوافق بشدة	3	%6

المجموع	50	%100
---------	----	------

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (32/3)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة والعشرون



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

يتضح للباحث من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (20) فرداً بنسبة (40%) وافقوا بشدة على العبارة ، وأن هنالك (17) فرداً بنسبة (34%) وافقوا ، وأن هنالك (9) أفراد بنسبة (18%) محايدين ، وأن هنالك (3) أفراد بنسبة (6%) لم يوافقوا بشدة ، وأن هنالك (1) من الأفراد بنسبة (2%) لم يوافق، ويتضح من خلال ذلك أن تنبيه أولياء الأمور لعدم الاهتمام بالجوانب المادية والتبرعات فقط. العبارة السابعة والعشرون : المدير المدرب يمارس صلاحياته كاملة مما ينعكس ايجابياً علي العملية التعليمية

جدول رقم (33/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة والعشرون

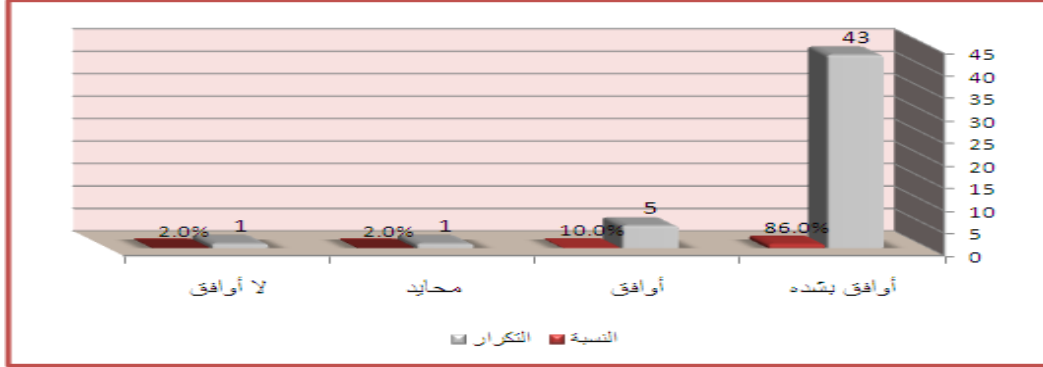
الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
1	أوافق بشدة	43	%86
2	أوافق	5	%10
3	محايد	1	%2
4	لا أوافق	1	%2

5	لا أوافق بشدة	-	-
المجموع		50	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (33/3)

التوزيع البياني، لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة والعشرون



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

اتضح للباحثة من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (43) فرداً بنسبة (86%) وافقوا بشده على العبارة ، وأن هنالك (5) أفراد بنسبة (10%) وافقوا ، وأن هنالك (1) من الأفراد بنسبة (2%) محايد ، وأيضاً هنالك (1) من الأفراد بنسبة (2%) لم يوافق ، ويتضح من خلال ذلك أن المدير المدرب يمارس صلاحياته كاملة مما ينعكس ايجابياً علي العملية التعليمية .

العبارة الثامنة والعشرون : المدير المدرب يحافظ علي الاتصال الدائم بالمعلمين والاستماع لهم

جدول رقم (34/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة والعشرون

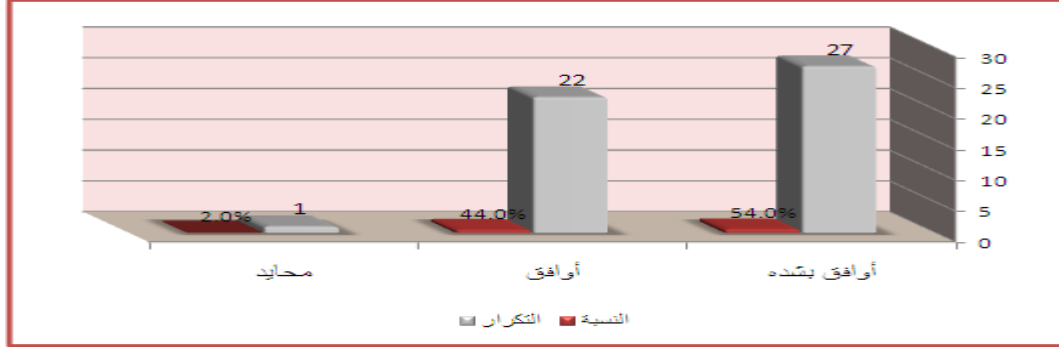
الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
1	أوافق بشدة	27	%54
2	أوافق	22	%44
3	محايد	1	%2
4	لا أوافق	-	-

5	لا أوافق بشدة	-	-
المجموع		50	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (34/3)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة والعشرون



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

اتضح للباحثة من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (27) فرداً بنسبة (54%) وافقوا بشده على العبارة ، وأن هنالك (22) فرداً بنسبة (44%) وافقوا ، وأن هنالك (1) من الأفراد بنسبة (2%) محايد ، ويتضح من خلال ذلك أن المدير المدرب يحافظ علي الاتصال الدائم بالمعلمين والاستماع لهم .

العبارة التاسعة والعشرون : يشجع معلمي مدرسته علي إتباع طرق وأساليب جديدة في التدريس

جدول رقم (35/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة والعشرون

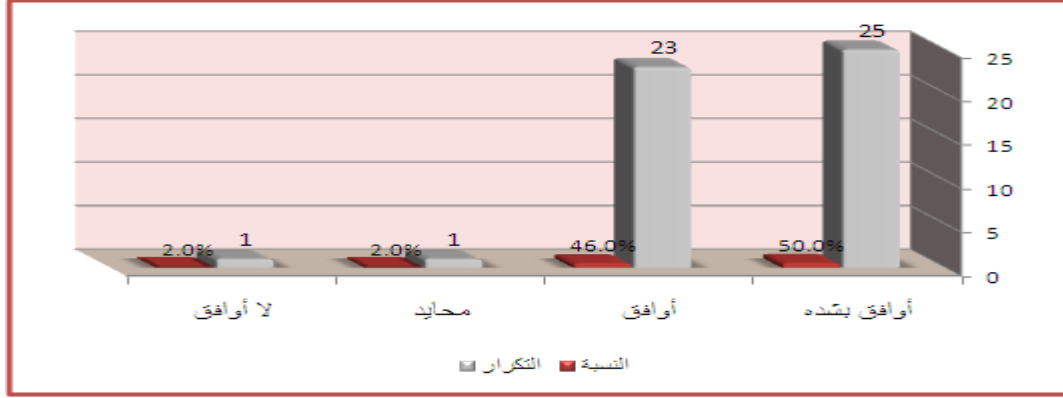
الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
1	أوافق بشدة	25	%50
2	أوافق	23	%46
3	محايد	1	%2
4	لا أوافق	1	%2
5	لا أوافق بشدة	-	-

المجموع	50	%100
---------	----	------

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (35/3)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة والعشرون



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

اتضح للباحثة من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (25) فرداً وبنسبة (50%) وافقوا بشده على العبارة ، وأن هنالك (23) فرداً وبنسبة (46%) وافقوا ، وأن هنالك (1) من الأفراد وبنسبة (2%) محايد ، وأيضاً هنالك (1) من الأفراد وبنسبة (2%) لم يوافق ، ويتضح من خلال ذلك أن المدير يشجع معلمي مدرسته علي إتباع طرق وأساليب جديدة في التدريس .

العبارة الثلاثون : يحتاج المدير لدورات تجديدية تنشيطية في الإدارة

جدول رقم (36/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثلاثون

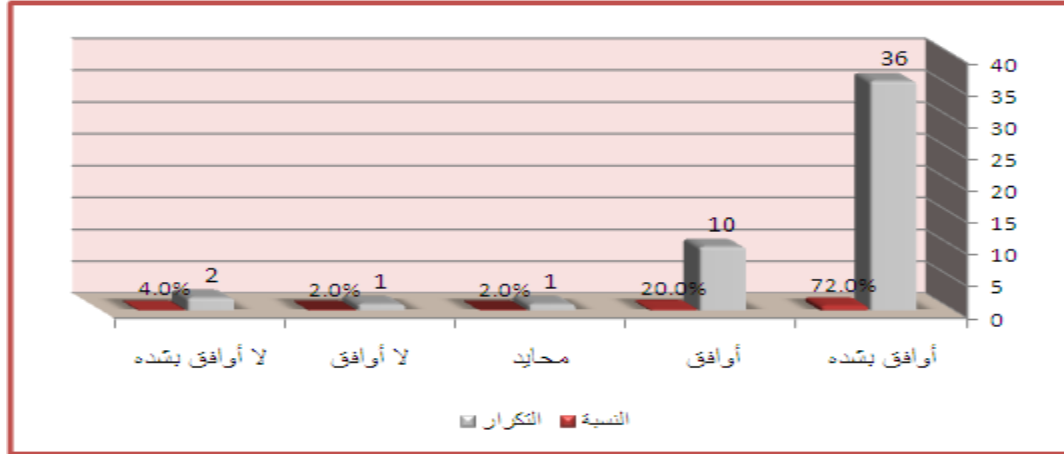
الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
1	أوافق بشدة	36	%72
2	موافق	10	%20
3	محايد	1	%2
4	لا أوافق	1	%2
5	لا أوافق بشدة	2	%4

المجموع	50	%100
---------	----	------

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (36/3)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثلاثون



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

اتضح للباحثة من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (36) فرداً وبنسبة (72%) وافقوا بشده على العبارة ، وأن هنالك (10) أفراد وبنسبة (20%) وافقوا ، و أن هنالك (2) من الأفراد وبنسبة (4%) لم يوافقوا بشده ، وأن هنالك (1) من الأفراد وبنسبة (2%) محايد ، وأيضاً هنالك (1) من الأفراد وبنسبة (2%) لم يوافق ، ويتضح من خلال ذلك أن المدير يحتاج لدورات تجديدية تنشيطية في الإدارة .

ثانياً : عرض ومناقشة نتائج الفرضيات :

وفي الجزء التالي تقوم الباحثة باستعراض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة كل على حداها

أولاً: تنص الفرضية الأولى علي :

هنالك العديد من المشكلات التي تتعرض لها الإدارة المدرسية

جدول رقم (37/3)

الوسيط ونتائج مربع كاي لعبارة الفرضية الأولى

العبارة	قيمة مربع كاي المحسوبة	القيمة الاحتمالية	التفسير	الوسيط	التفسير
المشكلات التي تنشأ بين التلاميذ ومعلميهم	8.080	0.044	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
المشكلات التي تكون بين المعلمين أنفسهم	19.400	0.001	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	3	إجابات المبحوثين تميل نحو المحايدة
اتخاذ الإجراءات التأديبية للمعلمين لعدم قيامهم بواجبهم	14.400	0.006	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	3	إجابات المبحوثين تميل نحو المحايدة
عدم التعاون والانسجام بين جميع العاملين في المدرسة	8.800	0.066	لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	4	إجابات المبحوثين تميل نحو عدم الموافقة
تنوع سلوكيات المعلمين فهناك المشاكس وغير المنظم وحديث التخرج	38.653	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
التعاون مع معلمين المدرسة علي تشخيص المشكلات النفسية للتلاميذ	35.600	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

المصدر: الباحثة من نتائج البرنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (37/2/3) أن :-

1. قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 8.080 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.044 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.
2. قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 19.400 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة

إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح المحايدين لأن قيمة الوسيط تساوي 3.

3. قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة، تساوي 14.400 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.006 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح المحايدين لأن قيمة الوسيط تساوي 3.

4. قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة ، تساوي 8.800 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.066 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 لذلك لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الغير موافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 4.

5. قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة ، تساوي 38.653 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.

6. قيمة مربع كاي للعبارة السادسة ، تساوي 35.600 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.

جدول رقم (38/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى

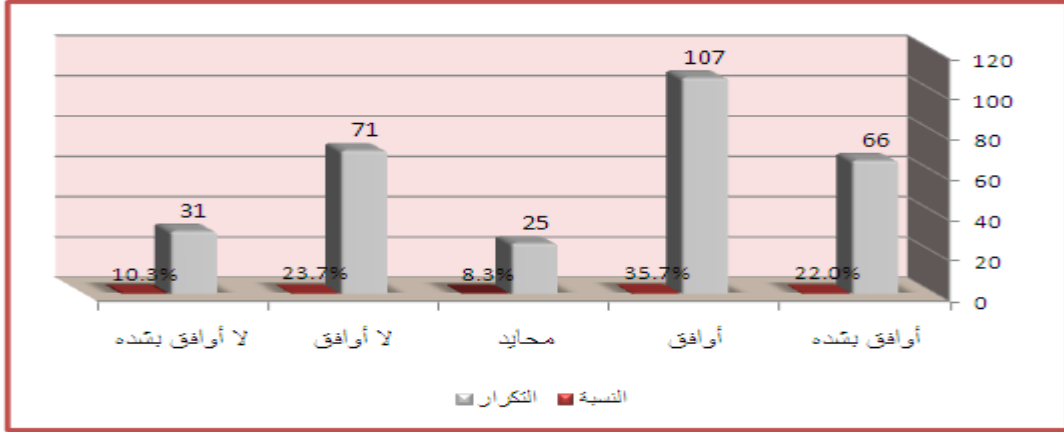
الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
1.	أوافق بشدة	66	22%
2.	أوافق	107	35.7%
3.	محايد	25	8.3%
4.	لا أوافق	71	23.7%

31	لا أوافق بشدة	5.10.3%
300	المجموع	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (37/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

اتضح من الجدول رقم (38/3) أن عدد الأفراد الموافقين بدون تشدد عن جميع عبارات الفرضية الأولى بلغ (107) فرداً وبنسبة (35.7%)، والغير موافقين بدون تشدد (71) فرداً وبنسبة (23.7%)، وعدد الموافقين بشدة بلغ (66) فرداً وبنسبة (22%)، والمحايدين (25) فرداً وبنسبة (8.3%)، والغير موافقين بشده (31) فرداً وبنسبة (10.3%).

يتضح من الجدول رقم (37/3/3) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الأولى. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل تستنتج الباحثة بأن الفرضية الأولى والتي نصت على أن (هنالك العديد من المشكلات التي تتعرض لها الإدارة المدرسية) قد تحققت.

ثانياً: تنص الفرضية الثانية على:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرة في حل المشكلات السلوكية وبين

مستوى الخبرة

جدول رقم (39/3)

الوسيط ونتائج مربع كاي لعبارات الفرضية الثانية

العبارة	قيمة مربع كاي المحسوبة	القيمة الاحتمالية	التفسير	الوسيط	التفسير
المدير صاحب الخبرة يساعد المعلمين في حل مشاكلهم	35.320	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	1	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
يشجع المعلمين علي استخدام الوسائل التعليمية	28.880	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	1	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
قراراته تتسم بالروح الجماعية	21.280	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	1	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
يضع برنامج متكامل مخطط للإشراف والتوجيه بهدف تحسين العملية التربوية	8.000	0.005	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	1	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
يشجع المعلمين علي البحث والتجريب للأفكار الجديدة	56.600	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

المصدر: الباحثة من نتائج البرنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (39/2/3) أن :-

1. قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 35.320 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشدة لأن قيمة الوسيط تساوي 1.
2. قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 28.880 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشدة لأن قيمة الوسيط تساوي 1.
3. قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة، تساوي 21.280 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشدة لأن قيمة الوسيط تساوي 1.
4. قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة ، تساوي 8.000 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.005 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشدة لأن قيمة الوسيط تساوي 1.
5. قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة ، تساوي 56.600 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.

جدول رقم (40/3)

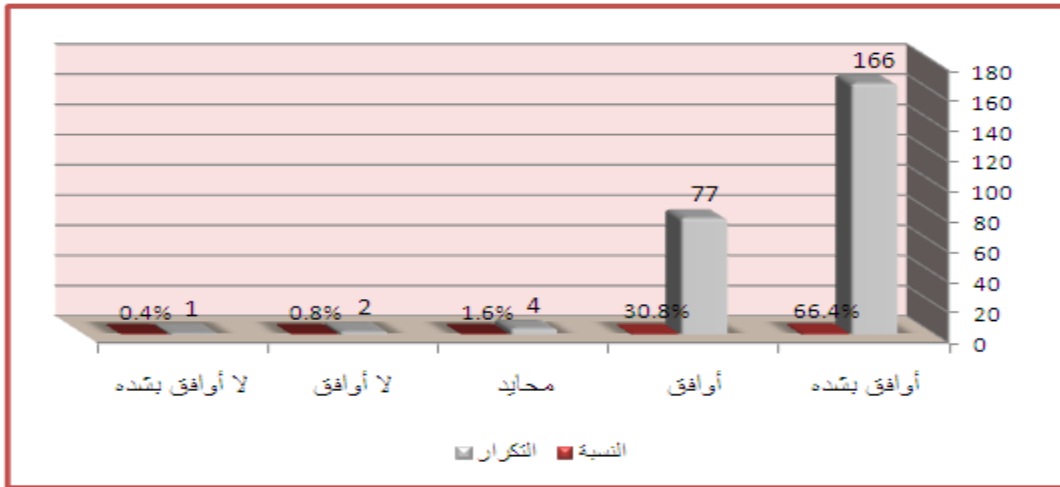
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
1.	أوافق بشدة	166	66.4%
2.	أوافق	77	30.8%
3.	محايد	4	1.6%
4.	لا أوافق	2	0.8%
5.	لا أوافق بشدة	1	0.4%
المجموع		250	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (38/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول رقم (40/3) أن عدد الأفراد الموافقين بتشدد عن جميع عبارات الفرضية الثانية بلغ (166) فرداً وبنسبة (66.4%) وعدد الموافقين بدون تشدد بلغ (77) فرداً وبنسبة (30.8%) ، والمحايدين (4) أفراد وبنسبة (1.6%) ، والغير موافقين بدون تشدد (2) من الأفراد وبنسبة (0.8%) ، وبلغ عدد الغير موافقين بشدة (1) من الأفراد وبنسبة (0.4%) .

يتضح من الجدول رقم (39/3) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن معظم عبارات الفرضية الثانية أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بمعظم عبارات الفرضية الثانية. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل تستنتج الباحثة بأن الفرضية الثانية والتي نصت على أن (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرة في حل المشكلات السلوكية وبين مستوى الخبرة) قد تحققت.

ثالثاً: تنص الفرضية الثالثة على:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختلاف المشكلات السلوكية باختلاف النوع

(ذكر - أنثي)

جدول رقم (41/2/3)

الوسيط ونتائج مربع كاي لعبارات الفرضية الثالثة

العبارة	قيمة مربع كاي المحسوبة	القيمة الاحتمالية	التفسير	الوسيط	التفسير
الرجال يتصفون بالحزم والانضباط الشديد	14.400	0.006	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
إدارة النساء تتصف بلين الجانب وحلو الكلام	14.800	0.005	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	3	إجابات المبحوثين تميل نحو المحايدة
النساء يجدن صعوبة في التعامل مع مشكلات أولياء الامور	9.400	0.042	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	3	إجابات المبحوثين تميل نحو المحايدة
الرجال لهم القدرة علي تحمل الأعباء الإدارية	33.400	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
النساء يجدن صعوبة في الرقابة علي المدرسة وأنشطتها ومواردها ومناهجها ومعلميها	28.600	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	4	إجابات المبحوثين تميل نحو عدم الموافقة

المصدر: الباحثة من نتائج البرنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (41/2/3) أن :-

1. قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 14.400 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.006 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.

2. قيمة مربع كاي للعبارة الثانية ، تساوي 14.800 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.005 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح المحايدين لأن قيمة الوسيط تساوي 3.

3. قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة ، تساوي 9.400 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.052 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح المحايدين لأن قيمة الوسيط تساوي 3.

4. قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة ، تساوي 33.400 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.

5. قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة ، تساوي 28.600 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الغير موافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 4.

جدول رقم (42/3)

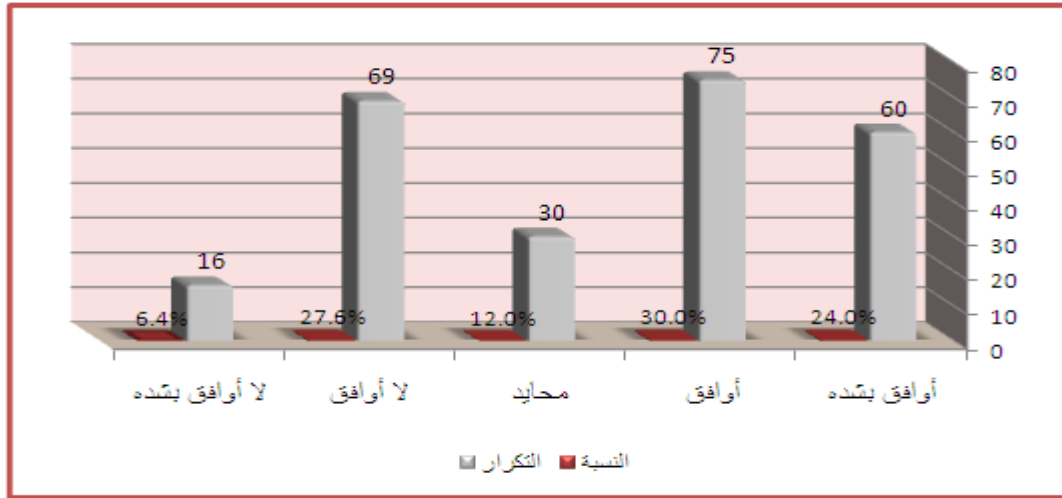
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
1.	أوافق بشدة	60	24%
2.	أوافق	75	30%
3.	محايد	30	12%
4.	لا أوافق	69	27.6%
5.	لا أوافق بشدة	16	6.4%
المجموع		250	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (39/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية : برنامج اكسل 2007

يتضح من الجدول رقم (42/3) أن عدد الموافقين بدون تشدد عن جميع عبارات الفرضية الثالثة بلغ (75) فرداً وبنسبة (30%) ، وعدد الأفراد الغير موافقين بلغ (69) فرداً وبنسبة (27.6%) ، والموافقين بشده عددهم (60) فرداً وبنسبة (24%) ، والمحايدين (30) فرداً وبنسبة (12%) ، وبلغ عدد موافقين بشده (16) فرداً وبنسبة (6.4%).

يتضح من الجدول رقم (41/3) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثالثة . وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل تستنتج الباحثة بأن الفرضية الثالثة والتي نصت على أن (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختلاف المشكلات السلوكية باختلاف النوع (ذكر - أنثي)) قد تحققت .

رابعاً: تنص الفرضية الرابعة علي :

يوجد قصور من إدارة التعليم تجاه بعض المشكلات

جدول رقم (43/3)

الوسيط ونتائج مربع كاي لعبارات الفرضية الرابعة

التفسير	الوسيط	التفسير	القيمة الاحتمالية	قيمة مربع كاي المحسوبة	العبارة
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	2	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	34.600	العمل علي تحقيق الترابط بين الإدارات التربوية
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشده	1	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	49.200	إعداد مدير مدرسة الأساس كمشرف فني مقيم إعداداً إدارياً وفتحياً علي مستوي رفيع
إجابات المبحوثين تميل نحو المحايدة	3	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	15.200	عدم الاهتمام بالعلاقات الإجتماعية
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	2	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	27.000	العمل علي تحقيق النمو المهني للمعلمين وتحسين أدائهم
إجابات المبحوثين تميل نحو المحايدة	3	لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.699	2.200	عدم توفر الرقابة في العملية التعليمية
إجابات المبحوثين تميل نحو المحايدة	3	لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.925	0.898	عدم الاهتمام بإعداد القادة الإداريين علي الأسس العلمية للإدارة التربوية

المصدر: الباحثة من نتائج البرنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (43 /2/3) أن :-

1. قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 34.600 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.

2. قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 49.200 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشده لأن قيمة الوسيط تساوي 1.

3. قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة، تساوي 15.200 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح المحايدين لأن قيمة الوسيط تساوي 3.

4. قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة ، تساوي 27.000 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.

5. قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة ، تساوي 2.200 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.696 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 لذلك لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح المحايدين لأن قيمة الوسيط تساوي 3.

6. قيمة مربع كاي للعبارة السادسة ، تساوي 0.989 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.925 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 لذلك لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح المحايدين لأن قيمة الوسيط تساوي 3.

جدول رقم (44/3)

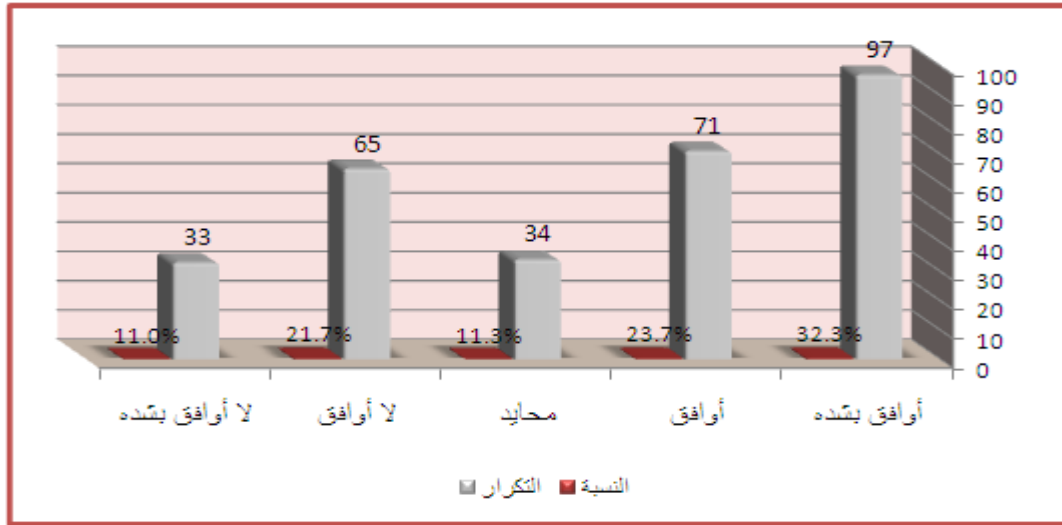
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
6.	أوافق بشدة	97	32.3%
7.	أوافق	71	23.7%
8.	محايد	34	11.3%
9.	لا أوافق	65	21.7%
10.	لا أوافق بشدة	33	11%
المجموع		300	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (40/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية : برنامج اكسل 2007

يتضح من الجدول رقم (44/3) أن عدد الأفراد الموافقين بشدة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة بلغ (97) فرداً وبنسبة (32.3%) ، وعدد الموافقين بشدة بلغ (71) فرداً وبنسبة (23.7%) ، وعدد الغير موافقين بلغ (65) فرداً وبنسبة (21.7%) ، والمحايدين (34) فرداً وبنسبة (11.3%)، وعدد الغير موافقين بشدة بلغ (33) فرداً وبنسبة (11%) .

يتضح من الجدول رقم (43/3) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن معظم عبارات الفرضية الرابعة أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بمعظم عبارات الفرضية الرابعة . وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل تستنتج الباحثة بأن الفرضية الرابعة والتي نصت على أن (يوجد قصور من إدارة التعليم تجاه بعض المشكلات) قد تحققت .

خامساً: تنص الفرضية الخامسة على :

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعاون ألياء الأمور ومجلس الآباء وحل بعض المشكلات

جدول رقم (45/3)

الوسيط ونتائج مربع كاي لعبارات الفرضية الخامسة

العبرة	قيمة مربع كاي المحسوبة	القيمة الاحتمالية	التفسير	الوسيط	التفسير
ربط أسرة التلميذ بالمدرسة يساعد في رفع مستوى التحصيل الدراسي	71.280	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	1	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
علي المدير الاتصال بأولياء الامور والاستماع لارائهم	0.320	0.572	لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	1	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
المدير ينظم اجتماعات لمجلس الآباء والمعلمين وأولياء الامور ودعوتهم للتشاور في حل مشكلات أبنائهم السلوكية	32.080	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
تنبيه أولياء الامور لعدم الاهتمام بالجوانب المادية والتبرعات فقط	28.000	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

المصدر: الباحثة من نتائج البرنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (45/2/3) أن :-

1. قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 71.280 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشدة لأن قيمة الوسيط تساوي 1.
2. قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 0.320 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.572 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 لذلك لاتوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشدة لأن قيمة الوسيط تساوي 1.
3. قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة، تساوي 32.080 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.
4. قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة ، تساوي 28.000 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.

جدول رقم (46/3)

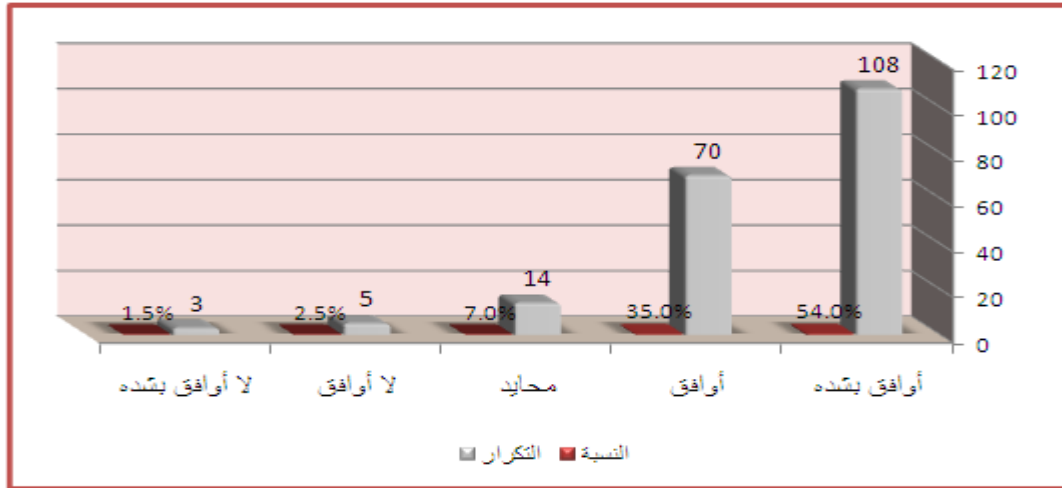
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الخامسة

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
1	أوافق بشدة	108	54%
2	أوافق	70	35%
3	محايد	14	7%
4	لا أوافق	5	2.5%
5	لا أوافق بشدة	3	1.5%
المجموع		200	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (41/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الخامسة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول رقم (46/3) أن عدد الأفراد الموافقين بشده عن جميع عبارات الفرضية الخامسة بلغ (108) فرداً وبنسبة (54%) وعدد الموافقين بدون تشدد بلغ (70) فرداً وبنسبة (35%) ، والمحايدين (14) فرداً وبنسبة (7%) ، والغير موافقين بدون تشدد (5) أفراد وبنسبة (2.5%)، والغير موافقين بشده (3) أفراد وبنسبة (1.5%) .

يتضح من الجدول رقم (45/3) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن معظم عبارات الفرضية الخامسة أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين

وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بمعظم عبارات الفرضية الخامسة. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل تستنتج الباحثة بأن الفرضية الخامسة والتي نصت على أن (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعاون ألياء الأمور ومجلس الآباء وحل بعض المشكلات) قد تحققت .

ثالثاً: تنص الفرضية السادسة على:

تأهيل وتدريب المدراء يساعد في خفض مستوى المشكلات

جدول رقم (47/2/3)

الوسيط ونتائج مربع كاي لعبارات الفرضية السادسة

العبارة	قيمة مربع كاي المحسوبة	القيمة الاحتمالية	التفسير	الوسيط	التفسير
المدير المدرب يمارس صلاحياته كاملة مما ينعكس ايجابياً علي العملية التعليمية	100.080	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	1	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشده
المدير المدرب يحافظ علي الاتصال الدائم بالمعلمين والاستماع لهم	22.840	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	1	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشده
يشجع معلمي مدرسته علي اتباع طرق وأساليب جديدة في التدريس	42.480	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	1	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشده
يحتاج المدير لدورات تجديدية تشييطية في الإدارة	90.200	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	1	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشده

المصدر: الباحثة من نتائج البرنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (47 /2/3) أن :-

1. قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 100.080 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة

إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشده لأن
قيمة الوسيط تساوي 1.

2. قيمة مربع كاي للعبارة الثانية ، تساوي 22.840 والقيمة الاحتمالية لها تساوي
0.027 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة
إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشده لأن
قيمة الوسيط تساوي 1.

3. قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة، تساوي 42.480 والقيمة الاحتمالية لها تساوي
0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة
إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشده لأن
قيمة الوسيط تساوي 1.

4. قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة ، تساوي 90.200 والقيمة الاحتمالية لها تساوي
0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة
إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشده لأن
قيمة الوسيط تساوي 1.

جدول رقم (48/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية السادسة

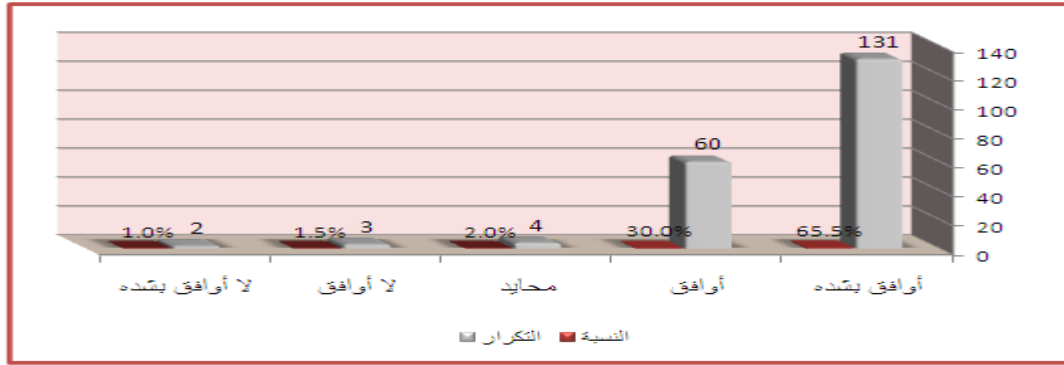
الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
-------	---------------	---------	--------

1	أوافق بشدة	131	65.5%
2	أوافق	60	30%
3	محايد	4	2%
4	لا أوافق	3	1.5%
5	لا أوافق بشدة	2	1%
المجموع		200	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (42/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية السادسة



اتضح من الجدول رقم (48/3) أن عدد الموافقين بشده عن جميع عبارات الفرضية السادسة بلغ (131) فرداً وبنسبة (65.5%) ، وعدد الأفراد الموافقين بدون تشدد بلغ (60) فرداً وبنسبة (30%) ، والمحايدين (4) أفراد وبنسبة (2%)، والغير موافقين بدون تشدد عددهم (3) أفراد وبنسبة (1.5%) ، و الغير موافقين بشدة عددهم (2) من الأفراد وبنسبة (1%).

يتضح من الجدول رقم (47/3) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية السادسة أصغر

من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفرق بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية السادسة. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل تستنتج الباحثة بأن الفرضية السادسة والتي نصت على أن (تأهيل وتدريب المدراء يساعد في خفض مستوى المشكلات) قد تحققت .

الفصل الخامس

الخاتمة

النتائج والتوصيات والمقترحات والملاحق

النتائج والتوصيات والمقترحات

تناولت الدراسة الحالية المشكلات السلوكية التي تواجه مدير مدرسة الأساس وتعوق عمله ، حيث هدفت الدراسة إلي التعرف علي المشكلات وموقف الإدارة التعليمية من هذه المشكلات ، ومعرفة إذا كان هناك فروق بين المؤهلين وأصحاب الخبرة من غيرهم ، معرفة إذا كان للجنس (ذكر / أنثي) اثر في حل المشكلات ، والخروج ببعض النتائج وتقديم التوصيات التي يمكن أن تساهم في حل المشكلات مما ينعكس بصورة ايجابية علي الإدارة وتحصيل الطلاب بمرحل الأساس ، وتمثلت تساؤلات الدارسة في التساؤلات الآتية :

- أن هناك العديد من المشاكل السلوكية التي تتعرض لها الإدارة
 - تختلف القدرة في حل المشكلات باختلاف الخبرة والتخصص
 - تختلف المشكلات باختلاف الجنس (ذكر / أنثي)
 - يوجد قصور من إدارة التعليم تجاه بعض المشكلات
 - للتأهيل والتدريب دور في حل المشكلات
 - تعاون مجلس الآباء وأولياء الأمور يساعد في حل بعض المشكلات .
- تناول الجزء الأول من الدراسة تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها وحدودها من اجل تقديم مقدمة للدراسة تشكل أساسا للأجزاء المتبقية من الدراسة .
- تناول الجزء الثاني من الدراسة الإطار النظري للدراسة من حيث الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية أنواعها وأهميتها وعناصرها ، كما تناول الجزء الثاني الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة .
- وقدم الجزء الثالث من الدراسة منهجية البحث وعينة البحث وحدود الدراسة وأهميتها ، استخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة ، تكون مجتمع الدراسة من (50) فردا" من مدرء ومعلمي مدارس الأساس بوحدة ريفي جنوب شندي للعام 2017-2018 م

وتوصلت الباحثة للعديد من النتائج والتي يتم توضيحها في الجزء الخاص بالاستنتاجات وفي ضوء هذه النتائج قامت الباحثة بتقديم بعض التوصيات سترد لاحقاً .

النتائج

من خلال ما تقدم نلخص إلي الاستنتاجات التالية :

أولاً : من ابرز المشكلات السلوكية التي تواجه الإدارة من نظر عينة البحث هي :

- 1- المشكلات التي تكون بين التلاميذ ومعلميهم
- 2- المشكلات التي تكون بين المعلمين أنفسهم
- 3- تنوع سلوكيات المعلمين فمنهم المشاكس وغير المنظم وحديث التخرج
- 4- التعاون مع المعلمين لتشخيص المشكلات النفسية للتلاميذ

ثانياً : تبين من خلال الدراسة قدرة المدير صاحب الخبرة من غيره من وجهة نظر

عينة البحث في الآتي :

- 1- مساعدة المعلمين في حل مشاكلهم
- 2- يشجع المعلمين لاستخدام الوسائل التعليمية
- 3- قراراته تتسم بالروح الجماعية
- 4- يضع برنامج متكامل مخطط للإشراف والتوجيه لتحسين العملية التربوية
- 5- يشجع المعلمين للبحث والتجريب للأفكار الجديدة

ثالثاً : اتضح اختلاف المشكلات باختلاف النوع (ذكر / أنثي) في الآتي من جهة

نظر عينة البحث :

- 1- الذكور يتصفون بالحزم والانضباط الشديد
 - 2- الذكور أكثر قدرة في تحمل الأعباء الإدارية
- رابعاً :** تبين من الدراسة قصور إدارة التعليم تجاه بعض المشكلات من جهة نظر

عينة الدراسة تمثل في :

- 1- تحقيق الترابط بين الإدارات التربوية
- 2- إعداد المدير كمشرف فني مقيم إعداداً " إدارياً " وفنياً " علي مستوي رفيع

3- العمل علي تحقيق الترابط المهني للمعلمين وتحسين أدائهم

خامسا : اتضح دور المدير في التعاون مع مجلس الآباء وأولياء الأمور في الأتي

من جهة نظر عينة البحث :

1- ربط أسرة التلميذ بالمدرسة مما يساعد في رفع مستوي التحصيل الدراسي

2- الاتصال بأولياء الأمور والاستماع لأرائهم

3- تنظيم اجتماعات لمجلس الآباء وأولياء الأمور والمعلمين للتشاور في مشكلات

أبنائهم السلوكية

4- تتبعه أولياء الأمور إلي عدم الاهتمام بالجوانب المادية والتبرعات فقط

سادسا : من خلال الدراسة تبين دور المدير المدرب والمؤهل من غيره في خفض

المشكلات في الأتي من جهة نظر عينة البحث :

1- المدير المدرب يماس صلاحياته كاملة مما ينعكس ايجابيا علي العملية التعليمية

2- المدير المدرب يحافظ علي الاتصال الدائم بالمعلمين والاستماع لهم

3- يشجع معلمي مدرسته علي إتباع طرق وأساليب جديدة في التدريس

التوصيات

- أن يكون المدير ديمقراطيا في حل المشكلات التي تعترض عمله بدون مجاملات وألا يكون ديكتاتوريا ، بحيث يكون متفهما للمشكلات وواعيا لما يدور حوله ومتطورا في حل المشكلات ، حتى يتعرف علي ما يدور داخل مدرسته والعمل علي حل مشكلات أعضاء مدرسته عن طريق تكوين علاقات شخصية معهم قدر الإمكان
- أن تعمل الإدارة المدرسية علي ربط المدرسة بالمجتمع المحلي والمنزل من خلال التأكيد علي إعادة بناء النظام الاجتماعي علي أساس من التخطيط ، مما يترتب عليه اعتبار ان مسؤولية المدرسة هي مواجهة الحاجات الاجتماعية
- ان تعمل السلطات التعليمية علي حسن اختيار المدير إذ لا يعتبر الإعداد للتدريس كأساس للإعداد للإدارة ، مع مراعاة الكفاية عند الاختيار ، بحيث لا يعتمد علي الاقدمية المطلقة ، حتى تتوافر فيه القدرة علي التوجيه والإدارة
- ان يعمل المدير علي ربط المدرسة بالأسرة واطلاع أولياء الأمور بالمستجدات والمشكلات التي تحدث والعمل علي علاجها بالتضامن مع الأسرة
- إعداد مديري ومديرات مدرسة الأساس علميا" وتربويا" من خلال حضور دورات تدريبية وتجديدية حول فن الإدارة والإشراف وأيضا الاهتمام بالأبحاث العلمية التربوية
- أن تعمل السلطات التعليمية علي تزويد مدير المدرسة أولا بأول بمعلومات تساعده علي التعرف علي أحوال التلاميذ والمعلمين لاتخاذ اللازم نحوهم ، وان تعمل علي تحديد الأنشطة الإدارية والإشرافية بوضوح لأعضاء أسرة المدرسة .
- أن تعمل السلطات التعليمية علي إدراك ان مدير مدرسة الأساس هو أكثر الأفراد قدرة علي خلق وتهيئة البيئة الإنسانية داخل المدرسة ، والعمل علي تنمية وإنكفاء روح التعاون في إتمام وانجاز الأعمال والأهداف المرجوة والتنسيق بين العاملين داخل المؤسسة التعليمية (مدرسة الأساس)

- أن تعمل السلطات التعليمية علي تزويد المديرين بالنشرات التربوية وإتاحة الفرصة أمامهم لرفع مستواهم الثقافي والاجتماعي ، وان تعمل علي إعطائهم الفرصة لبناء أنفسهم ذاتيا" ، ومن ناحية أخرى تزويد المديرين بالبحوث الحديثة من الدول المتقدمة لاكتساب الخبرات وتصحيح المعلومات ، مما يؤدي لإنجاح العملية التعليمية .

المقترحات

حتى تسهم الباحثة في إيجاد الحلول العلمية لكافة الجوانب المتعلقة بالمشكلات السلوكية التي تواجه مدير مدرسة الأساس أثناء عمله يقترح الباحث الآتي :

- 1- إجراء دراسة تتناول المشاكل الإدارية التي تواجه المديرين في مدرسة الأساس
- 2- إجراء دراسة تتناول دور الخبرة أو المؤهل العلمي لدي المدير وعلاقته بتحقيق الأهداف
- 3- إجراء دراسة تتناول المدير المناسب من حيث لمرحلة الأساس من حيث النوع هل الأنسب المدير ام المديرية.
- 4- إجراء دراسة تتناول مشاكل التعليم الأساسي بالريف
- 5- إجراء دراسة تتناول دور مدير مدرسة الأساس في تدعيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي من جهة ، وبين المدرسة والمنزل من جهة أخرى .
- 6- إجراء دراسة مقارنة في واقع العلاقة بين المدير وأعضاء مدرسته في السودان وبين دول أخرى علي المستوي العربي أو الأجنبي للاستفادة من خبرات تلك الدول في تطوير هذه العلاقة
- 7- إجراء دراسة تتناول دور الإدارة المدرسية في رفع مستوى التحصيل الدراسي للتلاميذ .
- 8- إجراء دراسة مماثلة تتناول المرحلة الثانوية ليتم معرفة المشكلات السلوكية وإيجاد الحلول لها .

المصادر والمراجع

أولاً : القران الكريم

ثانياً : المراجع العربية

1. إبراهيم عصمت مطاوع وأمينه حسن : الأصول الإدارية للتربية ، (القاهرة : دار الشروق ، ط 2 ، 1987م).

2. احمد إبراهيم احمد : تحديث الإدارة التعليمية والإشراف الفني (مصر ، دار المطبوعات الجديدة ، ط2 ، 1989م).
3. احمد إبراهيم احمد : نحو تطوير الإدارة المدرسية "دراسة نظرية وميدانية" (القاهرة : دار المطبوعات الجديدة ، بدون ط ، 1985م).
4. احمد ثابت سنان وحسن طه ، مدخل إلى الإدارة التربوية (الكويت : دار العلم ، ط2 ، 1989م)
5. احمد محمد المصري : الإدارة والمدير العصري ، (الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر ، بدون ط ، 1985م).
6. اسحق محمد الأيوبي ، مدير المدرسة مشرق تربوي مقيم ، (المملكة الأردنية الهاشمية: وزارة التربية والتعليم ، رسالة المعلم ، العدد الأول ، السنة التاسعة عشر 1976م).
7. إلياس ديب : مناهج وأساليب في التربية والتعليم ، (بيروت : دار الكتاب اللبناني، ط1 ، 1974م).
8. بشير عبد الرحيم الكلوب ومسعود سعادة الجلاد : الوسائل التعليمية ، (بيروت ، دار العلم للملايين ، ط3 ، 1977م).
9. جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية والثقافة والفنون ، حلقة الإدارة التعليمية في البلد العربية 1973م).
10. جيمس هارلود فوكس : الإدارة المدرسية مبادئها وعملياتها ، ترجمة دار وهيب سمعان) القاهرة مكتبة الانجلو المصرية ، بدون ط ، 1964م).
11. حسن عبد الله محضر : الجديد في الإدارة المدرسية (جدة : دار الشروق ، ط3 ، 1983م).
12. حسن مصطفى وآخرون : اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية ، (القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، ط2 ، 1967م).
13. حسين سليمان قورة : في التربية (بنغازي : جامعة قاريونس ، ط1 ، 1980م).
14. دانيال جريفت : نظرية الإدارة ، ترجمة محمد منير مرسي وآخرون ، (القاهرة : عالم الكتب ، ط1 ، 1985م).
15. الدمرداش سرحان : المناهج (القاهرة ، دار ألها للطباعة ، ط2 ، 1969م).

16. رضا عبد القادر وهيب ، (بغداد : إدارة الأفراد مطبوعة للتعليم العالي ، ط¹ ، 1987م).
17. رمزية الغريب : التعلم " دراسة نفسية - تفسيرية - توجيهية " (القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، ط4 ، 1974م).
18. رواح الخطيب وآخرون ، الإدارة والإشراف التربوي " اتجاهات حديثة " (الأردن ، عمان ، ط1 ، 1996م)
19. زكي محمود هاشم : الإدارة العلمية ، (الكويت : وكالة المطبوعات ، ط3 ، 1975م).
20. سعد دياب ، الإشراف الفني في الإدارة التربوية والتعليم ، (القاهرة ، دار النهضة العربية ، ط1 ، 1967م).
21. سليمان محمد الطماوي : مبادئ علم الإدارة العامة ، (القاهرة : مطبعة عين شمس ، ط7 ، 1987م).
22. سمير احمد عسكر ، المدخل إلى إدارة الأعمال " اتجاه شرطي " (القاهرة : دار النهضة العربية ، ط1 ، 1987م).
23. سيد الهواري : الإدارة "الأصول والأسس العلمية" ، (القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، بدون ط ، 1987م).
24. السيد محمود احمد ، مشكلات النظام التربوي (دمشق ط1 ، 2002م).
25. شوقي حسين عبد الله : أصول الإدارة ، (القاهرة : دار النهضة العربية ، بدون ط ، 1984م).
26. صالح هندي وآخرون ، تخطيط المنهج وتطويره (الأردن ، عمان : دار الفكر للطباعة ، ط3 ، 1980م).
27. صالح هندي ورفيقه : دراسات في المناهج والأساليب (عمان دار الفكر للنشر والتوزيع ط1 ، 1980).
28. صلاح الدين جوهر : إدارة تنظيم التعليم ، (القاهرة : مكتبة عين شمس ، ط1 ، 1984م).
29. صلاح الشنواني : أصول إدارة الأعمال ، (القاهرة : دار الجامعات المصرية ، ط1 ، 1987م).

30. صلاح عبد المجيد ونجاة عبد الله ، الإدارة التربوية مفهومها ونظرياتها ووسائلها (دبي: الإمارات العربية للنشر والتوزيع ، ط2، 1982م).
31. طه الحاج اليأس : الإدارة التربوية والقيادة (عمان : مكتبة الاقصي ، ط1 ، 1984م).
32. عبد الغني النوري : اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية ، (الدوحة : دار الثقافة ، ط1 ، 1991 م).
33. عبد الغني عبود ، إدارة التربية في عالم متغير ، (القاهرة دار الفكر العربي ، بدون طبعة ، 1992م).
34. عبد الكريم درويش وليلي تكلا ، أصول الإدارة العامة ، (القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، بدون ط ، 1992م).
35. عبد الله صادق دخلان وآخرون : "الإدارة في المستشفيات دراسة تحليلية " ، بحث رقم 4 ، من سلسلة بحوث الغرفة التجارية الصناعية ، ط2 ، ربيع أول 1404 هـ).
36. عبد الله عبد الدائم : التخطيط التربوي (بيروت : دار العلم للملايين ، ط1 ، 1966م).
37. عرفات عبد العزيز سليمان ، إستراتيجية الإدارة في التعليم (القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، بدون ط ، 1978 م).
38. علوان يحيي ، الإدارة التقليدية والإدارة العبية في التعليم الإعدادي والثانوي (ليبيا ، طرابلس ، دار الجماهيرية للنشر والتوزيع ، بدون تاريخ).
39. علي السلمي : تطوير الفكر التنظيمي (الكويت : وكالة المطبوعات ، ط3 ، 1980م).
40. علي السلمي ، السلوك الإنساني في الإدارة (القاهرة : مكتبة غريب ، ط1965م).
41. عمر التومي الشيباني : من أسس التربية الإسلامية ، (ليبيا : طرابلس ، المنشأة الشعبية للنشر والتوزيع والإعلام والثقافة ، ط1971، 1م).
42. عمر التومي الشيباني : المفهوم الحديث للإدارة التعليمية (مجلة كلية التربية ، العدد السابع : ليبيا ، طرابلس ، 1977م).
43. عمر التيسير مصطفى : مقدمة في مبادئ وأسس البحث الاجتماعي ، (ليبيا ، المنشأة الشعبية للنشر والتوزيع والإعلانات ، بدون ط، بدون تاريخ).
44. عمر الشيخ : طرق التقييم وأدواته ، (بيروت : اونروا _ يونسكو ، منشورات معهد التربية ، ط1 ، 1975م).

45. عمر غنام علي الشراوي ، تنظيم وإدارة الأعمال (القاهرة : دار الجامعات المصرية ، ط1 ، 1987م).
46. فاخر عاقل : "المدرسة الحديثة أهدافها ومناهجها" (الكويت ، مجلة العربي ، العدد 169 ، 1972م).
47. فؤاد الشيخ سالم وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، (الأردن ، عمان ، ط2 ، 1989م).
48. كمال السيد درويش : تربية الموهوبين ، (ليبيا : طرابلس ، ط1 ، 1973م).
49. كيمبول وايلز : نحو مدارس أفضل ، (ترجمة فاطمة محجوب) ، (القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، بدون ط ، 1973م).
50. مجيد ابراهيم دمعة وعلي هداد رهيف : الإدارة التربوية أسسها النظرية ومجالاتها العلمية (بغداد : مطبعة جامعة المستنصرية ، ط1 ، 1981م).
51. محمد زياد حمدان : المنهج أصوله وأنواعه ومكوناته ، (الرياض : دار الرياض ، ط1 ، 1982م).
52. محمد سليمان شعلان وآخرين : الإدارة المدرسية والإشراف الفني ، (القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، بدون ط ، 1969م).
53. محمد عاشور وآخرون ، اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية (القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، بدون ط ، 1967م).
54. محمد عساف ، أصول الإدارة (القاهرة ، دار النشر العربي ، ط1، 1970م)
55. محمد عليمان : النظام التربوي الإداري في ضوء النظم المعاصرة (اربد مكتبة الكتاني ، 1985م).
56. محمد قاسم القربوني : الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق (عمان جمعية عمال المطابع بدون ط 198م).
57. محمد منير مرسي ، أصول التربية الثقافية والفلسفية (القاهرة ، عالم الكتب بدون ط ، 1977م).
58. محمود عبد القادر قراقزة : نحو إدارة تربوية واعية ، (بيروت : دار الفكر اللبناني ، ط1 ، 1987م).
59. مدني عبد القادر علاقي : الإدارة ، (جدة : تهامة ، بدون ط ، 1981م).

60. مصطفى متولي : الإشراف الفني في التعليم " دراسة مقارنة " ، (الإسكندرية : دار المطبوعات الجديدة ، بدون ط ، 1983م).
61. معروف زريق : كيف تلقي درسا ، (بيروت : دار الفكر للطباعة والنشر ، ط 1 ، 1983م).
62. ميخائيل جميعات : أسس الإدارة العامة ، (عمان : بدون ط ، 1979 م).
63. نواف كنعان : القيادة الإدارية ، (الرياض ، مطابع الفرزدق التجارية ، ط 1 ، 1985م).
64. وهيب إبراهيم سمعان وردي لبيب : دراسات في المناهج (القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، ط 7 : 1982م).
65. وهيب سمعان ومحمد منير مرسي : الإدارة المدرسية الحديثة ، (القاهرة : عالم الكتب ، بدون ط ، 1975 م).
66. يعقوب حسين نشوان : الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق (الأردن ، عمان ، مكتبة الفرقان ، ط 2 1986م).
- الرسائل العلمية :

1/ام سلمى عبد القادر محمد صالح : الإدارة المدرسية والتحصيل الدراسي ، رسالة

ماجستير غير منشورة جامعة الخرطوم كلية التربية (1994م)

2/حافظ فرج احمد : دراسة تحليلية لواقع الإدارة المدرسية في التعليم الابتدائي

في جمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين

شمس كلية البنات (1979م).

3/حنان الجبوري : مشكلات إدارة المدرسة الثانوية في العراق ، رسالة ماجستير غير

منشورة جامعة بغداد (1970 م).

4/دوفان عبيدات (اتجاهات معلمات ومعلمي المرحلة الإلزامية نحو التوجيه التربوي

في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، عمان ، الجامعة الأردنية ، كلية الآداب

، (1971م) الدراسات العربية :

5/زهراء الدين احمد (تحليل وتقويم القيادة الإدارية التربوية في الأردن في ضوء المنظور الإسلامي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، السودان جامعة أم درمان الإسلامية ، كلية التربية ، 1995م)

6/عادل محمد دفع الله ابودريس : الإدارة المدرسية بمرحلة الأساس ، دراسة تحليلية تقويمية بولاية النيل الأزرق لنيل درجة الدكتوراه في التربية ، جامعة النيلين عام 2006م .

7/عاطف مصطفى المليح : وظائف وادوار مديري ومديرات مدارس مرحلة الأساس ، دراسة تحليلية تقويمية بمحافظة جبل أولياء لنيل درجة الماجستير في التربية من جامعة أم درمان الإسلامية عام 2003م .

8/عبد الكريم عباس صالح محمد : أنماط الإدارة المدرسية بمدارس الأساس وعلاقتها بتحقيق الأهداف التربوية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية جامعة شندي ، 2009م)

9/عصام احمد حسون : أسباب تخلف التعليم في الريف السوداني ، رسالة مكتب اليونسكو للتربية في الدول العربية ، 1980م).

10/علي حامد بابكر : مشكلات الإدارة التربوية وأثارها علي التحصيل الدراسي لتلاميذ مرحلة الأساس بمحلية شرق النيل لنيل درجة الماجستير في التربية من جامعة الخرطوم عام 2006م .

11/علي محمد عثمان : الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية وسياسة اللامركزية في التعليم ، جامعة جوبا كلية التربية 1997م - غير منشورة)

12/فائزة محمد علي النافع : "العلاقة بين إدارة التعليم وإدارة المدرسة ودورها في ترقية أداء المعلمين " بحث لنيل درجة الماجستير في التربية -جامعة شندي - عام 2010م)

13/ فوزية احمد الحاوي : مهام مدير المدرسة الإشرافية والصعوبات التي تواجهه في عمله في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك (1989م) .

14/ مجدي ربيع صادق : مدير مدرسة الأساس والعلاقات الإنسانية ، رسالة ماجستير جامعة النيلين ، (2005م)

15/ محمد احمد الأفندي : الإشراف التربوي (القاهرة : عالم الكتب ، ط ، (1977م)

16/ محمد تيسير إبراهيم محمد ابوشريعة : المهام الإدارية والإشرافية لمدير المدرسة والعقبات التي تواجهه أثناء عمله في الأردن ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أم درمان الإسلامية ، كلية التربية (1994م)

17/ محمد سعيد عواد شنطاوي : اتجاهات مديري ومعلمي المدارس في دولة الإمارات العربية نحو الإشراف التربوي والممارسات الإشرافية التي يفضلونها ، (رسالة ماجستير غير منشورة ، السودان ، جامعة أم درمان الإسلامية ، كلية التربية ، (1995م).

18/ محمد كمال عالية : الإدارة المدرسية والنمو المهني للمدرسين في مدارس التعليم الابتدائية بدولة الكويت ، جمعية المعلمين الكويتية (1986م) .

19/ المعز محمود احمد ملاح : المهام الإدارية والإشرافية لمدير مدرسة الأساس والعقبات التي تواجهه أثناء عمله في السودان ، دراسة ميدانية بولاية غرب كردفان ، رسالة دكتوراه جامعة النيلين (2003م).

20/ يوسف عبد المعطي : دراسة ميدانية لأساليب إعداد مديري المدارس الثانوية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس كلية التربية (1980م).

المصادر الأجنبية :

1. Katz , Maleolm :(Georgia principals Identify their Most Troublesome Administrative : Georgia Educational leader Ship. Academy us ,Georgia) .
2. lipham,J : leadership and Administration in Behavioral Science and Education Administration by Graffiti's DE(ED).(The 63rd year book of the NS.S.E Chicago 1964)

ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

الأخ /المحترم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

وبعد

الموضوع استبانته

أرجو التكرم بالإجابة علي التساؤلات التي تم وضعها لمعرفة المشكلات السلوكية التي تواجه الإدارة المدرسية , وهذا الاستبيان لرسالة ماجستير في التربية بعنوان المشكلات السلوكية التي تواجه الإدارة المدرسية .

وكما هو معلوم مدي اهتمامكم الكبير والاستعداد الدائم لمؤازرة الأبحاث العلمية العملية التي تخدم المجتمع , نأمل تعاونكم من خلال إبداء أراكم بعناية وموضوعية علي العبارات المرفقة .علما بان البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي فقط .

ولكم فائق الشكر والتقدير

الباحثة

هند الحاج الشاذلي

أولا : البيانات الشخصية

الرجاء التكرم بوضع علامة () أمام الخيار المناسب

(1) الجنس

() ذكر

() أنثي

(2) العمر

() من 30-40 سنة

() اقل من 30

() من 51 فأكثر

() من 41-50

(3)المؤهل العلمي

() جامعي

() دبلوم

() أخري

() دراسات عليا

(4) التخصص العلمي

() عربي

() رياضيات

() تربية اسلامية

() انجليزي

() أخري اذكرها

() تاريخ

(5) المسمى الوظيفي

() وكيل /ة

() مدير/ة مدرسة

(6) سنوات الخبرة

() من 5 سنوات _ 10 سنوات

() اقل من 5 سنوات

() من 16 سنة فأكثر

() من 11 _ 15 سنة

عبارات الاستبانة :

أرجو التكرم بوضع علامة (√) أمام الخيار المناسب

المحور الأول : تواجه الإدارة المدرسية العديد من المشاكل السلوكية

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	المشكلات التي تنشأ بين التلاميذ ومعلميهم					
2.	المشكلات التي تكون بين المعلمين أنفسهم					
3.	اتخاذ الإجراءات المحاسبية للمعلمين لعدم قيامهم بواجبهم					
4.	عدم التعاون والانسجام بين جميع العاملين في المدرسة					

					5. تنوع سلوكيات المعلمين فهناك المشاكس وغير المنظم وحديث التخرج
					6. التعاون مع معلمين المدرسة علي تشخيص المشكلات النفسية للتلاميذ

المحور الثاني : اختلاف القدرة في حل المشكلات السلوكية باختلاف مستوى الخبرة والتخصص

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
7.	المدير صاحب الخبرة يساعد المعلمين في حل مشاكلهم					
8.	يشجع المعلمين علي استخدام الوسائل التعليمية					
9.	قراراته تتسم بالروح الجماعية					
10.	يضع برنامج متكامل مخطط للإشراف والتوجيه بهدف تحسين العملية التربوية					
11.	يشجع المعلمين علي البحث والتجريب للأفكار الجديدة					

المحور الثالث : اختلاف المشكلات السلوكية باختلاف النوع (نكر_أنثي)

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
12.	الذكور يتصفون بالحزم والانضباط الشديد					
13.	إدارة الاناث تتصف بلين الجانب وحلو الكلام					
14.	الاناث يجدن صعوبة في التعامل مع مشكلات أولياء الأمور					
15.	الذكور لهم القدرة علي تحمل الأعباء الإدارية					
16.	الاناث يجدن صعوبة في الرقابة علي المدرسة وأنشطتها ومواردها ومناهجها ومعلميها					

المحور الرابع : يوجد قصور من إدارة التعليم تجاه بعض المشكلات

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
17.	العمل علي تحقيق الترابط بين الإدارات التربوية					
18.	إعداد مدير مدرسة الأساس كمشرف فني مقيم إعدادا" إداريا وفنيا علي مستوي رفيع					
19.	عدم الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية					
20.	العمل علي تحقيق النمو المهني للمعلمين وتحسين أدائهم					
21.	عدم توفر الرقابة في العملية التعليمية					
22.	عدم الاهتمام بإعداد القادة الإداريين علي الأسس العلمية للإدارة التربوية					

المحور الخامس : تعاون مجلس الآباء وأولياء الأمور يساعد في حل بعض

المشكلات

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
23.	ربط أسرة التلميذ بالمدرسة يساعد في رفع مستوى التحصيل الدراسي					
24.	علي المدير الاتصال بأولياء الأمور والاستماع لأرائهم					
25.	المدير ينظم اجتماعات لمجلس الآباء والمعلمين وأولياء الأمور ودعوتهم للتشاور في مشكلات أبنائهم السلوكية					
26.	تنبيه أولياء الأمور لعدم الاهتمام بالجوانب المادية فقط					

المحور السادس : تأهيل وتدريب المدرء يساعد في خفض مستوى المشكلات

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
27.	تأهيل وتدريب المدرء يساعد في خفض مستوى المشكلات					
28.	المدير المدرب يمارس صلاحياته كاملة مما ينعكس ايجابيا علي العملية التعليمية					
29.	المدير المدرب يحافظ علي الاتصال الدائم بالمعلمين والاستماع لهم					
30.	يشجع معلمي مدرسته علي إتباع طرق وأساليب جديدة في التدريس					

ملحق رقم (2)

قائمة المحكمين

م	الاسم	الدرجة العلمية	الجامعة
1.	د.أونسة محمد عبد الله أونسه	أستاذ مشارك	جامعة شندى
2.	د.محمد الحسن الحفيان	أستاذ مشارك	جامعة شندى
3.	د.خالد الوزير	أستاذ مساعد	جامعة شندى
4.	د.ريان طلعت عيسى	أستاذ مساعد	جامعة شندى