

جامعة شندى

كلية الدراسات العليا - برنامج التربية

بحث تكريمي لبل درجة الماجستير في التربية

الإدارة المدرسية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي

بمرحلة الأساس

دراسة حالة

إعداد

إشراف :

د. : إنعام عبد الله بشير

الدارسة : ماريا رحمة الله

ديسمبر/2009م - 2010م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ
الرَّحِيمِ

إستهلال

قال تعالى :

لقد كان لكم في رسول الله أسوة
حسنة لمن كان يرجوا الله واليوم
الآخر وذكر الله كثيراً

صدق الله العظيم

سورة الأحزاب الآية (21)

الأهداء

بعد الله سبحانه وتعالى ألباً إليهما عندما تتزاحم بين المشاق فغمروني بحنانهم
الفياض نهراً لا ينضب رمزاً للتضحية والوفاء فرسموا علي وجهي الإبتسامة .
ظلوا شموخاً زاويةً تحترق لينيروا لي الطريق باذلين العطاء .
أسأل " الله العلي القدير " أن يطيل في أعمارهم ويمدهم بالعافية .

*** أمي وأبي ***

" من قبل ومن بعد الفضل لله عز وجل الذي سخر " لي من ساروا معي إلى درب
الأمان وتلونت حياتي بالحبه وتذلت المشاق وزال عن دربي عثرات الطريق
إلى صدر فخري وإعتزالي لمن تتزاحم الكلمات كلما تريد أن تعبر عنهم بجمال
العبارات الرائعة .

*** إخواني ، وإخواتي ، أبناء وبنات إخوتي . وزوجي ***

إلى من التقيت بهم في لحظات حلوة ندية .

إلى كل عزيز لدي ، ، ، لكم أهدي ثمرة جهدي***

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ، والصلاة والسلام على المبعوث رحمةً للعالمين سيدنا محمداً نبي الرحمة ، معلم البشرية الهادي إلى الصراط المستقيم (صلى الله عليه وسلم) .

من قبل ومن بعد الحمدُ والشكرُ لله العليّ القدير " سبحانه وتعالى "

ثم أقدم شكري وعرفاني لجامعة شندي - قسم الدراسات العليا، وكلية التربية ممثلاً في عميد الكلية وأساتذتها الأجلاء والعاملين .

والشكر والعرفان لـ نائب عميد كلية التربية - جامعة وادي النيل المشرفة على هذا البحث د. إنعام عبد الله بشير ولايفوتني أن أعبر لها بجميل إمتناني بحسن إستضافتها لي وبذلها الجهد في تنظيم هذا البحث ولم تبخل عليّ بالمعلومات والتوجيهات .

والشكر موصول إلى عميد كلية التربية جامعة وادي النيل . وللزملاء والزميلات الدارسين بالماجستير ، والزملاء والزميلات بالمدرسة .

كما أخص بالشكر الإخوة بإدارة التعليم محلية المتممة - وحدة المتممة لتعاونهم الثر .

والشكر أيضاً لـ د. حسين يوسف عبد الله رئيس قسم الإحصاء والحاسوب بكلية التقانة جامعة شندي .

وجزاهم الله خير الجزاء ، ثم لهم مني الشكر الجزيل .،،،،،،،،

(محتويات البحث)

الصفحة	الموضوع
أ	الآية
ب	الإهداء
ج	الشكر والعرفان
د - هـ - و - ز	الفهرس
ح	مستخلص البحث - لغة عربية
ط	مستخلص البحث . لغة إنجليزية
	الفصل الأول
	الإطار العام للبحث
2 - 1	المقدمة
3	أهداف البحث
3	أهمية البحث
3	مشكلة البحث
4	فروض البحث

4	حدود البحث
4	منهج البحث
4	أدوات البحث
5	مجتمع البحث وعينته
6 - 5	مصطلحات البحث

- د -

(تابع محتويات البحث)

الصفحة	الموضوع
	الفصل الثاني
	أولاً: الإطار النظري
	المبحث الأول
7	مفهوم الإدارة
7	الإدارة التعليمية
8 - 7	مفهوم الإدارة التربوية التعليمية
	المبحث الثاني
9	الإدارة المدرسية
10 - 9	أهداف الإدارة المدرسية
□ 1	أهمية الإدارة المدرسية
17-11	وظائف الإدارة المدرسية
21-17	أنماط الإدارة المدرسية
23-21	مجالات العمل في الإدارة المدرسية

25-23	المهارات اللازمة للقيادة التربوية
26-25	مدير المدرسة الحديثة صفاته ووظيفته
27	واجبات مدير المدرسة
28-27	التفويض
29-28	موجهات التفويض
92	صعوبات العمل في الإدارة المدرسية
30	مفاهيم خاطئة عن الإدارة المدرسية
31	تقويم الإدارة المدرسية

- ه -

(تابع محتويات البحث)

الصفحة	الفصل الثالث
42	إجراءات البحث
42	مقدمة
42	منهج البحث وأدواته
42	مجتمع البحث
42	عينة البحث
42	وصف الإستمبيان
43	خطوات تصميم الإستمبيان
43	تقنين الإستمبيان
43	معامل الثبات
44	إجراءات توزيع الإستمبيان وجمعه
45	وصف عينة البحث

52 - 46	عرض وتحليل المعلومات الأساسية عن مدراء مدارس محلية المتممة . وحدة المتممة
53	طريقة إختبار صحة الفرضيات

- و -

(تابع محتويات البحث)

الصفحة	الموضوع
	الفصل الرابع
	عرض وتحليل المعلومات ومناقشة الفروض واستخلاص النتائج
70-54	عرض وتحليل أسئلة الإستبيان
73 - 71	عرض الإدارة المدرسية وعلاقتها بالتحصيل

76 - 74	مناقشة الفروض وإستخلاص النتائج
	الفصل الخامس
	ملخص البحث ونتائجه وتوصياته ومقترحاته
80 - 77	ملخص البحث - التوصيات
81	المقترحات
83 - 82	المراجع
	الملاحق

- ز -

خلاصة البحث

يهدف هذا البحث إلى التعرف على الإدارة المدرسية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي بمرحلة الأساس محلية المتممة - وحدة المتممة ، وهدف كذلك إلى إبراز دور الوظائف الإدارية للمدير لتحقيق الأهداف التربوية .

كما هدف إلى تسليط الضوء على الوسائل والخبرات المربية التي تساعد على تحقيق تلك الأهداف .

إتبع البحث المنهج الوصفي ، وأداة الدراسة الإستبيان (المغلق) ، ونتائج الإمتحان الموحد للأعوام (2007م - 2008م) ، (2008م - 2009م) ، (2009م الفترة الأولى) ، عينة البحث عينة قصدية يمثلها مدراء مدارس وحدة المتممة البالغ عددهم 33 مديراً ومديرةً .

تم تحليل المعلومات والبيانات باللجوء إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم . وقد توصلت الدراسة إلى عدد من للنتائج أهمها :SPSSالإجتماعية

- 1- ضعف التدريب في مجال الإدارة المدرسية بمحلية المتممة - وحدة المتممة بنسبة 60.6% غير مدربين في مجال الإدارة المدرسية .
- 2- تهيئة البيئة المدرسية والإهتمام بالمنشط الطلابية تساعد في تحسين مستوى التلاميذ .
- 3- النمط الإداري المتبع في مدارس وحدة المتممة هو النمط الديموقراطي .
- 4- ممارسة المدير لصلاحياته فعلياً داخل المدرسة نو أثر فاعل على العملية التعليمية .
- 5- مدارس البنات بمحلية المتممة - وحدة المتممة أكثر تفوقاً من مدارس البنين .
- 6- لا توجد علاقة بين التدريب في مجال الإدارة والتحصيل الدراسي .
- 7- مدراء مدارس وحدة المتممة خبرتهم في مجال الإدارة أقل من خمس سنوات بنسبة 63.6% .

· ٢ ·

Abstract

This reaserch aim to ;

1-know or to be familiar with the relation of the school administration and the consequenceof what the pupils have got in through what they have learned in the primary stage .basic level in elmatamma district .

2-it also aim the cast light on the aid and means .and the education experiences that assit or help to implement that aim.

This reaserch followd:

a-the descriptive curriculum the article which used is closed questionnaire

b-the results of united exams for the years(2007-2008)_(2008-2009)_(2009-the first term)

c-the sample of the questionnaire is mainly for the managers of the basic schools in elmatamma district who were 33 manager and manageress .

d-the analysis of the informations and statement depends upon spss programme.

The stady comes to anumber of results:

1-the weaknes of training in the school administration in elmatamma district –elmatamma unit is 60.6% are not trained in school administration

2-to provid and prepare environment of the school for the study help to improve the level of the students

3-the demogratc style is followed in elmatamma schools

4-the managerscarry on there authority to make the learning process go on practically

5-the girls got better marks than boys schools

6-there is no relataion between the training in the administration and the result of the studying

7-the mangers of the schools in elmatamma distirct their experience in administration is less than five years 63.6%.

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

المقدمة

وُجدت الإدارة في المجتمع منذ بدأ الإنسان يعيش في جماعات ، وقد تطور المفهوم العام للإدارة عبر العصور المختلفة ، تبعاً لتطور حياة الناس ، وتطور نظرتهم للأمور .

نشأت الإدارة في بادئ الأمر مستندة إلى الخبرات ، والمهارات أي سيطر عليها عامل السلوك الفردي ، فكان المزاج الشخصي هو الذي يحكم الممارسات الإدارية ، ثم سيطر عليها فيما بعد العامل الإنساني الذي يحكم العلاقة بين العاملين .

علم الإدارة العامة علم حديث العهد يرجع إلى حد كبير إلى الإقتصاد والعلوم السلوكية ، وعلم الرياضيات ، ولم تبدأ دراسته بصورة منظمة إلا منذ حوالي سنة 1900م، وتطور إلى حد كبير عقب الحربين العالميتين الأولى والثانية .

ومع ظهور حركة الإدارة العلمية أو الإدارة الحديثة ، لقد تطور مفهوم الإدارة التربوية ، متأثراً بما طرأ من تطور على المفهوم العام للإدارة أولاً ، ومما طرأ على مفهوم التربية وإدارتها ثانياً .

وتعتبر الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التربوية التعليمية وهي الكيفية التي ينجز بها العمل التربوي ، والأهداف التربوية التي أصبحت تدور حول التلميذ وفي توجيهه، ونمو شخصيته ، ومساعدته في حل مشكلاته، والتمتع بطفولته .

يحظى مجال الإدارة المدرسية بإهتمام من كل العاملين في ميادين التربية و التعليم، وإذا كانت المدرسة باعتبارها مؤسسة تعليمية على هذه الدرجة من الأهمية، فإن الأساليب المتبعة في إدارتها تمثل العمود الفقري في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة .

في عصر الانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي والتغيرات السريعة التي تطرأ على المجتمع، والتلميذ كغيره من أفراد المجتمع له دوافعه وحاجاته التي يسعى إلى إشباعها، وفي مقدمتها التحصيل الدراسي ، لأن التعليم أصبح وسيلة الضمان .

لذلك يطمع أي تلميذ للحصول على تحصيل دراسي مرتفع ، وكذلك تطمع أي مدرسة لأن يصل تلاميذها إلى مستوى تحصيل دراسي مرتفع لأنه وسيلة للانتقال إلى مراحل دراسية أعلى ، وكونه يعد التلميذ لتبوء مكانةً وظيفيةً جيدةً .

تبدو أهمية التحصيل الدراسي من خلال فوائده التي تظهر على شخصية التلميذ ، وبتزايد الإهتمام بين المختصين بالتعرف على العوامل المؤثرة في التحصيل الدراسي للتلاميذ .

وهناك أهمية أخرى للتحصيل الدراسي من حيث المشكلة التي يفرزها التحصيل الدراسي المنخفض للتلاميذ ، حيث يقع هذا العبء على الإدارة المدرسية بإعتبار المدرسة المؤسسة التعليمية التي أوجدها المجتمع لتقوم بتربية الأبناء وتنشئتهم تنشئة إجتماعية ، وتقوم بعملية الإصطفاء والانتقاء بين التلاميذ على ضوء تحصيلهم الدراسي.

إدارة المدرسة هي المسئول الأول عن النجاح والإخفاق في تحقيق تلك الأهداف بالإهتمام بكل مايساعد التلميذ على النمو عقلياً وجسدياً وروحياً، وبالرغم من ذلك لانجد في مدارسنا مايساعد التلميذ على ذلك ، بل نجد كل الإهتمام منصب نحو تلقين وتحفيظ المواد الدراسية ، وتهمل إلى حدٍ كبير جداً المناشط التي تلائم التلاميذ الضعفاء أكاديمياً وتحرم كثير من هؤلاء من تحقيق ذواتهم وتوافقهم إجتماعياً .

إختيار الباحثة لهذا الموضوع جاء لأهميته التي تتبع من أهمية مرحلة الأساس بداية السلم التعليمي ، وأن النتائج التي تتوصل إليها الباحثة يمكن أن تساعد القائمين على الأمر على تحديث عملية الإدارة المدرسية مما يساعد على زيادة التحصيل الدراسي

لتلاميذ مرحلة الأساس ، وتحاول الباحثة من خلال الدراسة إلقاء الضوء على أنماط الإدارة المدرسية بالمحلية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي لتلاميذ مرحلة الأساس .

2- أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الآتي :

- الكشف عن العلاقة بين الإدارة المدرسية والتحصيل الدراسي .
- إبراز دور الوظائف الإدارية للمدير في تحقيق الأهداف التربوية .
- تسليط الضوء على الوسائل والخبرات المربية التي تساعد على تحقيق ذلك .

3- أهمية البحث :

تأتي أهمية هذا البحث للآتي :

- النتائج التي تتوصل إليها الباحثة قد تساعد القائمين على الأمر في تحديث عملية الإدارة المدرسية .
- تحاول الباحثة من خلال الدراسة إلقاء الضوء على أنماط الإدارة المدرسية بالمحلية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي ، كما تكمن أهمية هذا البحث أن هذه الدراسة الأولى في مرحلة الأساس بمحلية المنمة وحدة المنمة في حدود علم الباحثة .

4- مشكلة البحث .:

تأتي أهمية الإدارة المدرسية من أهمية الوظائف التي تؤديها داخل المؤسسة التعليمية ، وكل عملية تربوية لاتصل إلى غايتها إلا عن طريق إدارة مدرسية جيدة ، تستطيع إستقلال الطاقات لتهيئة البيئة الدراسية .

وبفضل التطور الذي حدث في المجال التربوي أصبح التلميذ محور العملية التربوية ، وكذلك اصبح عمل الإدارة المدرسية يدور حول التلميذ ، وحول تحقيق الأهداف التربوية ومساعدة التلميذ على النمو في النواحي الجسمية والعقلية والإنفعالية والإجتماعية وتلبية ميوله وإستعداداته الملائمة لقدراته .

ومن خلال عمل الباحثة في مجال التعليم وضح للباحثة أن الأنماط الإدارية المتبعة في المحلية تركز على التحصيل الأكاديمي وحفظ وتلقين المواد الدراسية ، وتهمل إلى حدٍ كبير المناشط التي تساعد التلاميذ على النمو وخاصةً التلاميذ ذوي التحصيل الأكاديمي المنخفض في تلبية ميولهم وإشباع حاجاتهم وإستعداداتهم .

5- فروض البحث .:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الدورات التدريبية في مجال -1 الإدارة ونجاح الإدارة المدرسية .

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الإداري المتبع في الإدارة -2
المدرسية والتحصيل الدراسي.

3- ممارسة المدير لصلاحياته ينعكس إيجاباً على العملية التعليمية .

6- حدود البحث :-

أ- الحدود الجغرافية : ولاية نهر النيل - محلية المتمة - وحدة المتمة مدارس
مرحلة الأساس .

ب- الحدود الزمانية : تم إجراء هذا البحث في العام الدراسية 2009م - 2010م .

7- منهج البحث :-

قامت الباحثة بإتباع المنهج الوصفي ، واختارت الباحثة هذا المنهج بإعتباره أنسب
المناهج لإجراء الدراسة لأنه يوفر أكبر قدر من المعلومات حول موضوع الدراسة ، كما
يتيح الوصول إلى نتائج دقيقة بطرق علمية مقننة للوصول لحل المشكلة .

8- أدوات البحث :-

- إستخدمت الباحثة الإستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات .
- إستخدمت نتيجة الإمتحان الموحد للصف السادس (الحلقة الثانية) في
الأعوام (2007م - 2008م - 2009م) .

مجتمع البحث وعينته :-

تم إجراء هذا البحث على مجتمع مدرء ومديرات مدارس مرحلة الأساس وحدة المتمة بمحلية المتمة ، وعددهم 33 مديراً ومديرةً .

عينة البحث عينة قصدية ممثلة في جميع مديري ومديرات مدارس وحدة المتمة محلية المتمة .

مصطلحات البحث :-

الإدارة :- 1-

هي فن توجيه وتنسيق ورقابة عدد معين من الأفراد بقصد إنجاز الأغراض أو الأهداف . (شيحا ، 1993م : 236) .

في هذا البحث يقصد بالإدارة :-

جهد جماعي منظم يقوم بتحديد الأهداف ورسم السياسة ووضع الخطط والبرامج وإصدار قرارات ثم التوجيه والرقابة على تنفيذ الأهداف .

الإدارة المدرسية :-

تعنى قيام المسئول عن إدارة المدرسة بإستخدام القوة البشرية الخاصة لهذه المدرسة ، وهي المدرسون ، وإستخدام الأموال المتاحة وتوجيه كل ذلك نحو تحقيق هدف المدرسة وهو تعليم التلاميذ . (أحمد شوقي محمود ، 1986 : 6) .

وهي الكيفية التي ينجز بها العمل التربوي في المؤسسة التعليمية إنجازاً تحققه أهداف على أتم وجه وبأقل جهد في أقصر وقت . (عبد الله بالقاسم) .

والتعريف الإجرائي : الإدارة المدرسية تعنى الشخص أو المدرس المرشح من قبل إدارة تعليم مرحلة الأساس للقيام بمسئولية تنفيذ سياسات تصدرها إدارة التعليم مرحلة الأساس بإستخدام الفرقة العاملة بالمدرسة من مدرسين وموظفين وعمال .

التحصيل الدراسي :-

عبارة عن مستوى معين من الإنجاز أو الكفاية في العمل الدراسي كما يتم تقييمه من قبل المدرسين بإستخدام الإختبارات المقننة أوالإثنين معاً.

التعريف الإجرائي :-

التحصيل الدراسي هو التحصيل المقاس بالجلوس لإختبار أو إمتحان الفترة أو الإمتحان النهائي للعام الدراسي بنسبة المجموع العام لجميع درجات التلميذ المتحصلة إلى مجموع درجات جميع المواد الدراسية أوالمجموع الكلي للمواد .

مرحلة الأساس :-

هي المرحلة التعليمية السودانية التي تمتد لثمان سنوات للفئة العمرية من ست سنوات وحتى الرابعة عشر ، وهي مرحلة واحدة متكاملة تضم المرحلتين الإبتدائية والمتوسطة السابقتين .(محمد الحسن أبو ، أضواء على الإستراتيجية القومية الشاملة للتعليم العام بالسودان ، الخرطوم ، 1993م) .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول

الإدارة

مفهوم الإدارة :-

إلى معناها اللغوي ، فالإدارة في Administration يستند مصطلح الإدارة وهذا التعبير الأخير مشتق من الكلمة اللاتينية Administer الإنجليزية مصدر لفعل أدار ذات المقطعين هما :-

، وتعنى خدمة الغير ، أو تقديم العون للآخرين A d.. - Minstrare to serve

(شيجا ، 1993م : 26).

وتعتبر الإدارة عند بعض العلماء (علماء من العلوم له مقوماته ونظرياته الخاصة به كأى علم آخر) ومن أحدث التعريفات أنها تنظيم الجهود وتنسيقها وإستثمارها بأقصى طاقة للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد، ووقت ممكنين) .

(لدويك وعدس ، 1998م : 10) .

الإدارة التعليمية -

بدأ تطور الإدارة التعليمية أولاً في الولايات المتحدة المريكية في النصف الأول من عام 1946م بتقديم Foundation Kellogg هذا القرن ، حيث قامت مؤسسة كلوج منحة مالية للجامعات المريكية لدراسة وتطوير الإدارة التعليمية ، كما قامت بعد ذلك السلطات التعليمية المحلية بإجراء الدراسات والبحوث لإرساء الإدارة التعليمية على اسس

علمية ، ومن ثم إنتقل الإهتمام إلى بقية دول العالم ، ومن ثم أصبحت الإدارة التعليمية علماً من العلوم التربوية وليدة القرن العشرين .

(مريم الشرفاوي ، 2006م : 41) .

مفهوم الإدارة التربوية :-

(هي تنظيم جهود العاملين وتنسيقها لتنمية الفرد تنميةً شاملةً في إطار إجتماعي متصل بالفرد ، وبذويه وبيئته ، ويتوقف مدى نجاحها على مدى المشاركة في إتخاذ القرار ، وهو عامل ضروري لنجاح أي نوع من انواع الإدارة)(الدويك وعدس ، 1998م : 12).

(فالإدارة التربوية تهدف إلى تنمية المواطن تنميةً شاملةً بالكشف عن قدراته وإستعداداته إلى أقصى حد ممكن) (إنها تهدف إلى تحويل الطاقات البشرية الكامنة في الأفراد إلى طاقةٍ منتجةٍ إلى أقصى حدٍ ممكن ، وتوجيهها الوجهة الصحيحة) (محمد منير مرسي ، 2001م : 57) .

وتعرف مريم الشرفاوي الإدارة التربوية (هي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء في داخل المنظمات التعليمية ، أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية والإدارة التعليمية بهذا المعنى شأنها شأن الإدارة في الميادين الأخرى ، وسيلةً وليست غايةً في حد ذاتها) .

(2006م : 42) .

وترى الباحثة :-

أن الإدارة التربوية التعليمية مجموعة جهود منظمة لوضع سياسة تربوية تساعد في التنشئة الاجتماعية للأفراد ، وإكسابهم قيم ومهارات تبرز طاقات تستقل في دفع عجلة التنمية والتجديد والإبتكار لمواكبة عصر التكنولوجيا وتنفق المعلومات .

وكذلك ترى الباحثة أن الإدارة تنظيم لمخطط يقوم بتنفيذه شخص مكلف من قبل الإدارة التربوية حيث يتم إختياره بناءً على خبرات ومهارات وإعداد مهني وسمات شخصية ورغبة في خدمة الغير بإيمان وإخلاص وتقانٍ لتتسيق جهود العاملين معه ومراقبتهم وتحفيزهم على العمل .

تختص الإدارة التعليمية برسم سياسة التعليم وتقوم بتنفيذها الإدارة المدرسية حيث تعتبر العلاقة بين المدرسة والإدارة التربوية علاقة الكل بالجزء ، وهي صورة مصغرة لتنظيماتها بإستراتيجية محددة تتركز فيها فعاليتها .

تقوم الإدارة التعليمية بتقديم العون والمساعدة مالياً وفنياً للإدارة المدرسية ، وإمدادها بالقوى البشرية اللازمة ، وتقوم كذلك بالإشراف والرقابة . (أحمد إبراهيم أحمد ، 1991م : 5) .

المبحث الثاني

الإدارة المدرسية :- 1-

يمكن تعريف الإدارة المدرسية على أنها (مجموعة العمليات التخطيطية والتنظيمية والتنسيقية والتوجيهية الوظيفية التي تتفاعل مع بعضها البعض بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المؤسسة التعليمية - المدرسة - وخارجها وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية محددة تضعها الدولة من أجل إعداد النشئ ، وبما يتناسب وأهداف المجتمع والدولة) . (سامي محمد ملحم ، 2005م : 446) .

أو أنها مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها ، وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد ، وتحقيق أهداف المدرسة بواسطة مدير مُعد إعداداً خاصاً ، وذو مهارات متميزة تؤهله للقيام بهذه المهمة . (مريم الشرقاوي (2006 : 45) .

ويقول هنري فايول : الوارد في مريم الشرقاوي (أن معنى أن تدير هو أن تتنبأ ، وتخطط ، وتنظم ، وتصدر الأوامر ، وتتسق وتراقب) وتضيف مريم الشرقاوي أن فريدريك تايلور يقول : (إن الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة. (2006م : 37) .

2- أهداف الإدارة المدرسية :-

أي نشاط بشري يقوم به شخص هو سعي إلى أساليب ووسائل لتحقيق هدف معين ، والإدارة المدرسية مهمتها تسخير الطاقات البشرية والمادية لتربية الأطفال .

(بعد أن كان هدفها تلقين المتعلمين للمواد الدراسية حسب المنهج المدرسي هو نقل التراث الثقافي لأبناء المجتمع لإعدادهم لحياة الكبار وذلك من خلال المحافظة على نظام المدرسة وتنفيذ الجدول المدرسي داخل الفصل وحصر الغياب الخاص بالمدرسين والإداريين والعمال ، والتمسك بحرفية التعليمات والأوامر التي تصدر من مستويات الإدارة العليا) (مريم الشرقاوي ، 2006م : 50) .

وأصبح اليوم محور العمل يدور حول تحقيق الأهداف الإجتماعية التي يدين بها المجتمع ، فقد أظهرت الدراسات والبحوث النفسية والتربوية الحديث أهمية الطفل كفرد ، وأهمية الفروق الفردية ، وأوضحت أن العملية التربوية عملية نمو في شخصية الطفل في جميع نواحيها . (عبد الله بالقاسم وآخرون ، 1993م : 11) .

وتشير مريم الشراوي إلى تغير أهداف المدرسة ، وأهداف الإدارة نتيجةً للتقدم التكنولوجي ، وأصبح الإهتمام بالإضافة إلى النواحي الإدارية ، الإهتمام بالنواحي الفنية ، وأصبح يعني كل مايتصل بالتلاميذ والمدرسين وبالمناهج والأهداف ، والمحتوى ، طرق التدريس ، والكتاب المدرسي ، والوسائل التعليمية وطرق التقويم والإشراف الفني والتمويل ، وكذلك العلاقة المتبادلة بين المدرسة والمجتمع المحلي .

وترى الباحثة :-

أن أهداف الإدارة المدرسية كعلم يصعب تطبيقه على أرض الواقع داخل المدرسة ويوجد الكثير من الصعوبات والمعوقات المادية والفنية ، غالبية مدراء المدارس ليس لديهم خبرات فنية حديثه عن الإدارة ، ويتمسكون بما لديهم من خبرات سابقة ولم يتمكنو من مهارة إستخدام الوسائل الحديثة للاتصال للتعرف على الجديد في التربية وطرق التدريس ، وكذلك إختيارهم كمدراء مدارس يتم حسب الأقدمية والخبرة الإدارية المكتسبة بالممارسة وليس على أسس علمية سليمة ، لذلك نجد أن التلاميذ يشبعون رغباتهم وميولهم بأشياء حديثة (غير التي تدرس في المدرسة حسب أهداف المنهج) بطرقهم الخاصة خارج المدرسة حيث ما توفرت الأجهزة الحديثة .

عليه لن تتحقق أهداف الإدارة كما هو متوقع لها .

أهمية الإدارة المدرسية :-

تحظى الإدارة العامة بأهميةٍ بالغةٍ بوصفها إستخداما وتوجيهاً للإمكانات البشرية والمادية للمجتمع في سبيل تحقيق أهداف سياسة الدولة. (أحمد شوقي محمود ، 1983م : 17) .

وتأتي أهمية الإدارة المدرسية من أن كل عملية تربوية صغرى لاتصل إلى غايتها إلا عن طريق الإدارة المدرسية ، ذلك أن تحقيق هذه الغايات لا تتم إلا من خلال إدارة

جيدة ، وأن سوء الإدارة المدرسية قد يؤدي إلى إفساد أهداف المنهج الجيد ، ويضيع كذلك الفائدة من المدرس الجيد وبالتالي يظهر أثر ذلك على التلميذ والمجتمع .

وترى الباحثة :-

أن أهمية الإدارة المدرسية تأتي من الدور الذي تقوم به في المجال الذي تعمل فيه من تخطيط وتنظيم وتنسيق ومراقبة وتقويم إذا حظي مدير المدرسة بالمهارات الفنية والإدارية التي صُقلت بالخبرات العملية ، وبناء العلاقات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها تحققت الأهداف التربوية المنشودة .

وظائف الإدارة المدرسية :-

يمكن تعريف الإدارة المدرسية من خلال وظائفها بأنها عملية تنسيق وتوفير بين العناصر البشرية لتحقيق أهداف مطلوبة ومحددة ، وتتمثل وظائف الإدارة في المهام والمسئوليات التي يتعين على المديرين القيام بها من اجل تحقيق أهداف المؤسسات التي يعملون بها(عبد العظيم أبو الوفا ، 2000م : 11) .

وتتطوي العملية الإدارية المدرسية على خمس وظائف هي :-

أ- التخطيط . ب- التنظيم . ج- التوجيه . د- الرقابة .

ويضيف علماء الإدارة وظيفتي التنسيق والاتصال ، وهذه الوظائف قد تكون متداخلة ومرتبطة بحيث يكمل بعضها البعض .

تعريف التخطيط :- أ-

عملية تهدف إلى تحديد مسارات الحياة في مجالاتها المختلفة ، ويعتبر أهم مرحلة من مراحل العملية الإدارية ، وتعتمد عليه جميع مراحل العملية الإدارية ، ويعرفه د. سيد

الهوراري (بأنه يمثل مرحلة التفكير التي تسبق أي عمل ، وإتخاذ القرارات الخاصة بإختيار مجموعة الإهداف الواجب تحقيقها ، والعناصر الواجب إستخدامها ماديةً كانت أو بشريةً).

كذلك مجموعة القرارات التي توجه سيرالعمل ، والإجراءات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ الأعمال مع وضع البرامج الزمنية اللازمة . ويعرف أيضاً بأنه (التحديد المسبق لأسلوب العمل تحقيقاً لهدف معين) .

(شيحا ، 1993م : 167) .

من عناصر التخطيط : التنبؤ بالمستقبل والإستعداد للمستقبل ، فالإداري الناجح يهتم بالنواحي التالية عند قيامه بوظيفة التخطيط .

1- تحديد الأهداف المطلوبة :-

- رسم السياسات والقواعد التي تحكم تصرفات العاملين بالمدرسة.

- تحديد العناصر المادية والبشرية الواجب إستخدامها لتحقيق الأهداف

- إقرار الإجراءات أو الخطوات التفصيلية المتبعة في تنفيذ العمليات.

- وضع البرنامج الزمني . (عبد العظيم وأبو الوفا ، 2000م:13)

التنظيم :- ب-

يرى علماء الإدارة أن التنظيم هو الإطار العام الذي تمارس من خلاله الإدارة ، ويرى البعض التنظيم هو العمود الفقري للإدارة ، ويعرف بأنه (تنسيق للجهود البشرية في منظمة عامة بقصد تحقيق الأهداف والسياسات المرسومة بكفاءة عالية وبأقل تكلفة ممكنة) .

وأيضاً يُعرف بأنه ذلك الجانب من العملية الإدارية أو تلك الوظيفة التي يقوم بها المديرين بصفة مستمرة بهدف تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة ، وذلك عن طريق تقسيم العمل وتوزيعه بين وحدات النشاط بالمدرسة وتحديد سلطات وإختصاصات كل وحدة والعاملين بها .

(عبد العظيم وأبو الوفا ، : 13)

فيجب على مدير المدرسة تنظيم وقته حتى يحسن الإستفادة منه في القيام بأعباء الإدارة ، ويستطيع أن يقلل من أعباء إدارته إذا توافرت لديه العوامل التي تؤثر في مدى الإتصال بين المدير والمرؤسين ، ومن هذه العوامل :-

- مستوى إعداد وتدريب المرؤسين .
- وضوح التفويض .
- سلامة وسهولة الإتصال .
- وضوح السياسات والإجراءات (شيحا ، 1993م : 256) .

وترى الباحثة أن مدير المدرسة مهما بلغت كفاءته في العمل الإداري لا يستطيع أن ينجح في إدارته ما لم يشرك مرؤسيه في القيام ببعض المهام تفويض بعض السلطات لوكيل المدرسة أو مساعديه الأدنى منه درجةً .

ج- التوجيه :-

(يعتبر التوجيه أحد عناصر الإدارة المدرسية ، وعملياتها الرئيسية التي يمكن عن طريقها أن تتحقق من أن جهود الأفراد والعاملين بالمدرسة تسير في الطريق المرسوم نحو تحقيق الأهداف بكفاءة عالية) . (عبد العظيم أبو الوفا ، 2000م : 15) .

ويقول : أحمد إبراهيم : عن وظائف الإدارة أن من أهم الوظائف الإيمان بقيمة الفرد وجماعية القيادة ، وإتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة العمل في المدرسة بأسلوب سليم ، إتباع الساليب الإيجابية في حل المشكلات والإدراك التام لأهداف المرحلة ، وخصائص نمو التلاميذ ، والإلمام بمناهج المرحلة التعليمية ، والوقوف على الصعوبات التي تعترض العمل داخل المدرسة ، ومعرفة إحتياجات البيئة ومشكلاتها وإقتراح الحلول لها .

وترى الباحثة أن مدير المدرسة كموجه مقيم يدرك أين تكمن الصعوبات فباستطاعته وعلاقاته الإنسانية مع المجتمع المحلي والإدارة التعليمية وسهولة إتصالاته بمروسيه يمكن أن يجد الحلول المناسبة التي تعترض سير مدرسته وتنفيذ سياستها التي رسمها مع مروسيه ، ويمكن ترجمة المفهوم إلى واقع إجرائي ملموس ، وذلك من خلال مجموعة من الممارسات والأساليب التي يتبعها مدير المدرسة أثناء تنفيذه لعمله الإداري في الآتي .:

- زيارة الفصول المدرسية للقيام بالتوجيه بصفة دورية .
- مناقشة توجيهات وملاحظات الموجهين مع المدرسين والإلتزام بتنفيذها .
- مساعدة المدرسين للوقوف على طريقة التدريس الجيدة .
- مناقشة نقاط القوى والضعف مع المدرسين عقب كل زيارة يقوم بها
- دراسة مشكلات التلاميذ وإقتراح وسائل علاجها (عبد العظيم وأبو الوفا: 16)

د- الرقابة .:

الرقابة إحدى وظائف الإدارة ومن أهم وظائف المدير إذ بواسطتها يستطيع التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمدرسة .

ويقول فايول (الرقابة تقوم علىالتحقق مما إذا كان كل شئ يسير وفقاً للخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والقواعد المقررة ، أما موضوعها فهو تبيان نواحي الضعف أو الخطأ من أجل تقويمها ومنع تكرارها) (شيحا ، 1993م : 415) .

وتعرف أيضاً (بأنها النشاط الذي تقوم به الإدارة لمتابعة تنفيذ السياسات الموضوعية وتقييمها والعمل على إصلاح ما قد يعثرها من ضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة) .

ومن الممارسات الرقابية التي يقوم بها المدير متابعة :-

- سلوك الطلاب فردياً وجماعياً .
 - مدى إنتهاء المدرس من منهجه ومدى إستيعاب الطلاب له .
 - بطاقات الطلاب ونتائج إختباراتهم .
 - الخدمات التي تقوم بها المدرسة لخدمة البيئة المحلية .
 - متابعة المباني - المبنى المدرسي .
 - التحقق من أن العمل يسير وفقاً لما هو محدد له من أهداف .
 - الأعمال المالية .
- (عبد العظيم وأبو الوفا ، 2000م : 16) .

هـ- الميزانية :-

هي العمليات التي تهدف إلى توفير الأموال اللازمة لتشغيل الجهاز الإداري ، ويمكن تعريف التمويل (تلك الوظيفة المتعلقة بتنظيم حركة الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاية إنتاجية عالية والوفاء بالتزاماتها المستحقة عليه في موعدها .

و- التنسيق :-

يضيف علماء الإدارة وظيفة التنسيق ، ويعتبر من الوظائف الإدارية ويعرف (تحقيق العمل الجماعي ، وتحقيق وحدة العمل والتصرف في إتجاه هدف محدد ومتفق عليه) .

كما يعتبر (وظيفة بمقتضاها يستطيع الإداري أن ينمي هيكلًا من الجهود الجماعية والمشاركة بين المساعدين والمرؤسين ، ويضمن تحقيق وحدة التصرفات في إتجاه هدف مشترك) (شيحا ، 1993م : 367).

ز - الإتصال :-

يعتبر الإتصال الوظيفة الإدارية الهامة التي تربط كافة وظائف الإدارة المدرسية عبر قنواتها الممتدة داخل التنظيم وخارجه ، وعملية الإتصال تمثل مسمار الربط الذي يجمع بين كافة أرجاء التنظيم الإداري ويُعرف (بأنه الإنتقال المتبادل للمعلومات من فرد لآخر بهدف تعديل سلوك أو تحقيق هدف) (عبد العظيم وأبو الوفا ، 2000م : 39).

ويُعرف بأنه (العملية التي من شأنها التأثير في الغير حتى يفسر فكره بالطريقة التي يعينها المتكلم أو الكاتب) (شيحا 1993: 383).

وعملية الإتصال في مجال الإدارة المدرسية هو (مجموعة الطرق والترتيبات والوسائل التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توافرها للإدارة لتصبح في موقف يمكنها من إتخاذ قرارات سليمة الإتجاه صحيحة التوقيت) (عبد العظيم وأبو الوفا ، 2000م : 40) .

وتتضمن عملية الإتصال ثلاثة عناصر :-

1- طرف الإتصال المرسل والمرسل إليه .

2- فحوى أو مضمون الإتصال .

3- وسيلة الإتصال .

(شيحا (1993م : 381) .

أهمية الإتصال .:

تبرز أهمية الإتصال في الإدارة المدرسية لعدة إعتبارات أهمها :-

- 1- يلعب الإتصال دوراً أساسياً في تناول مشكلات المدرسة وطرق علاجها .
 - 2- وسيلة فعالة في إحداث التأثير المطلوب على أفراد الأجهزة التنفيذية .
 - 3- يمثل جزءاً رئيسياً من مهام المسؤولين في الجهاز الإداري داخل المدرسة.
 - 4- وسيلة هامة لإبلاغ القيادات العليا بما تم إنجازه من أهداف ,
- وبهذا يعتبر الإتصال الوسيلة الضرورية لتوحيد الجهود المختلفة في التنظيم وإحداث التغيير في سلوك الأفراد، وتحتوي عملية الإتصال على جانب إنفعالي وآخر نفسي مما يكون له أبلغ الأثر على المناخ الأكاديمي والإداري ، ويمثل أيضاً الوسيلة الفعالة لممارسة القيادة الإدارية للسلطة .

(عبد العظيم وأبو الوفا ، 2000م : 42) .

ويحقق الإتصال عدة قواعد أهمها :-

- تفهم الفرد للعمل المكلف به .
- التعرف على مشكلات ومعوقات العمل .
- تدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية .
- تحقيق التناسق في الأداء .
- تقليل الإشاعات في التنظيم المدرسي .
- تحقيق فاعلية عمل الإدارة .
- تدعيم العلاقة مع المجتمع .

(عبد العظيم وأبو الوفا ، 2000م : 45) .

أنماط الإدارة المدرسية .:

هنالك أنواع مختلفة لأساليب الإدارة المدرسية ، وكل نمط يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالسمات الشخصية للمدير والأسلوب الذي ينتهجه في إدارة مدرسته ومنها:-

النمط الأوتوقراطي .:

المدير من هذا النوع يخطط ويضع سياساته ويتخذ قراراته بنفسه لايفوض سلطاته ، يظهر التعالي والإنفرادية ، إدارته عملية إصدار قرارات وتعليمات لاتتيح مجالاً للمناقشة ، إجتماعاته قصيرة لاخطط لها كثيراً ، يهتم بكل صغيرة وكبيرة ، متحمس لعمله ينفذه بحرفية ، علاقته مع المجتمع المحلي محدودة أو معدومة ، غامض يكن الود لمن وافقه السياسة ، وعدم الرضا لمن خالفه في الرأي والسياسة ، يسود الإنضباط بوجوده ، حرية المعلمين عنده معدومة ، يستشيرونه في كل صغيرة وكبيرة ، لايثق بهم كثيراً ، يتدخل في عملهم باستمرار وهو متسلط ومتحكم .

(سمعان ومرسي وآخرون ، 1975م : 11) .

في هذا النمط الإداري تتدرج السلطة من الأعلى إلى الأسفل حيث يقوم المختصون بالتخطيط وينفذ المدرسون ، كما يدين العاملون بالولاء للرؤساء ، يلعب المدير دوراً رئيسياً فيها وللمعلم الدور الثانوي ، دون إحترام لشخصيته وواجبه العمل وفق الأسس الموضوعية له ، كما يتخذ الإشراف صفة الدكتاتورية .

وترى الباحثة مثل هذا النمط الإداري لايساعد على النمو المهني للمدرسين ولايدعو للإبتكار والإبداع ، مثبت للهمم مما ينعكس سلباً على التلاميذ ، وهو يهتم بالنواحي

الإدارية ويهمل الجوانب الفنية للعملية التربوية التي تسعى للإهتمام بالتلميذ من جميع النواحي وإشباع رغباته وتلبية إحتياجاته الجسدية والعقلية وهو بهذا الأسلوب يمثل عامل هدم بطريقة غير مباشرة لمنهج المواد المتكاملة .

(سامي محمد ملحم ، 2005م : 449) .

القائد الأوتوقراطي (الخير أو الصالح):

يتميز بالآتي :-

- 1 يثق بنفسه وفي طريقة ادائه للعمل .
- 2 يحمي نفسه من التيارات المضادة بخلق مناخ ملائم .
- 3 يتعاطف مع مرؤسيه إذا ما وفقوا في أداء واجبهم .
- 4 يؤمن بأسلوب الإقناع والتعاون من موظفيه بدلاً من الضغط والتهديد .
- 5 متسلط إلى حد ما .
- 6 يؤمن بالمشاركة النابعة من اسفل ويقبل النقاش .
- 7 يصفه (ريدن) الوارد في (العمائرة 1999م : 64) من خلال دراسته بأنه شخصاً طموحاً توصل إلى مركزه بالتدرج، حازم ، ملتزم ، مخلص ، يؤدي أعماله بكفاءة ، يكرس معظم وقته للعمل ، إلا أنها إستبدادي بوجه عام .

القائد الأوتوقراطي اللبق :

يتصف بأنه مرن في معالجة المشكلات ، ذو علاقات شخصية ، لبق ، ويقول عنه (ماير وهيس) أن يُشعر مرؤسيه بمشاركتهم إياه في إتخاذ قراراته دون إشراكهم ، ولايؤمن بذلك ، يخبرهم بما توصل إليه ، ويكسب رضاهم وموافقتهم ، يتيح لمرؤسيه قدراً

من الحرية ، وتحمل المسؤولية ، أقل تسلطاً يميل إلى الديمقراطية .(عدس والعمارة وآخرون ، 1999م : 61).

النمط الفوضوي أو الترسلّي :-

يتميز المدير بشخصية مرحة ، وبإطلاعه الواسع الغزير في النواحي الفنية المتعلقة بمهنته ، وهو يظهر إعتقاده التام في الديمقراطية ، وفي ضرورة ملائمة برنامج المدرسة لحاجات التلاميذ وميولهم ، كما يعتقد وجوب إعطاء التلاميذ والمدرسين الحرية ، والفرصة للعمل والإبتكار ، وهو يتجنب تعريف المدرسين بوجهة نظره وذلك لعدم رغبته في تقييد حريتهم أو فرض نمط معين عليهم (العرضي ، 1993م : 13) .

يتخلى مدير المدرسة بهذا النمط عن مسؤولياته للعاملين معه دون أية ضوابط أو حدود، فتكثر التصرفات الإرتجالية النابعة من أهواء مختلفة تؤدي إلى التسبب والإضطراب ، يثير هذا النمط تنافساً بغيضاً بين افراد الأسرة المدرسية يؤدي إلى صراعات ، تتعطل جميع القوانين والنظم والتعليمات بصفتها قواعد عامة لتحل محلها الرغبات والنزعات دون تمييز تتحطم الحواجز والحدود بين النجاح والفشل ، والسلب والإيجاب ، ويصبح كل شئ في حالة إنعدام الوزن ، فلا فلسفة ولا مسؤولية ولا رقابة .(مريم الشراوي ، 2006م : 47) .

يتميز هذا النمط بإعتقاده بأن الإدارة هي خلق بيئة مدرسية مريحة تسهل وتيسر للمدرسين للقيام بالتدريس والأنشطة المختلفة وفق الأسلوب الذي يراه المعلمون مناسباً وفعالاً مما يسبب القلق والتوتر عند المعلمين لإفتقارهم القيادة التي توجههم .

الإجتماعات غير مخطط لها وبدون جدول أعمال ، تستغرق وقتاً طويلاً نتيجة لعدم وضوح الأهداف ونتائجها غير منفذة في الغالب ، لذلك يفقد المعلمون الحماس ،

والإندفاع للعمل ، ويسود عدم الإنضباط بين الطلاب في المدرسة ، ليس للعمل منهجية واضحة أو سياسة مرسومة يلتزم بها الجميع (العمارة ، 1999م : 70) .

وترى الباحثة في هذا النمط الإداري الفوضوي ان المدرسة لاتستطيع القيام بالدور المنوط بها بسبب عجز العاملين بها عن القيام بمسئولياتهم لإنعدام التنظيم وتوزيع المسئوليات ، وكثيراً ما يشعر العاملين بالضيق وعدم القدرة على التصرف مما يؤثر على علاقاتهم الشخصية وعلى العمل .

النمط الدبلوماسي :-

مدير ذو شخصية جذابة . يعنى بمظهره ، يؤمن بالمبادئ الديموقراطية ، ويقرر دائماً أن مدرسته تسير على أسس وفلسفة ديموقراطية ، يميل إلى مناقشة مشكلاته المدرسية مع المدرسين ذوي النفوذ في المدرسة قبل عرضها على مجلس المدرسة ، يرأس مديرالمدرسة إجتماعات مجلس المدرسة التي خطط لها مع لجنة من المدرسين حتى يبدو العمل منظماً تماماً .

مثل هذا المدير يستطيع أن يحقق الأهداف المنشودة بتخطيطه وعلاقاته الإنسانية الواسعة ، يتجنب السلبيات في إتخاذ قراراته بإشراكه أعضاء هيئة مدرسته ، وينعكس هذا التنظيم في عمل الإدارة وعلى تلاميذ المدرسة . (سمعان ومرسي ، 1975م : 11) .

النمط الديموقراطي :-

يتميز هذا النمط من الإدارة بالهدوء وعدم الإنفعال ، يرسم سياسته ، ويخطط للإجتماعات التي يشرك فيها أعضاء هيئة مدرسته ، يسعى دائماً إلى الحصول على قرار جماعي ، وإمكانية تنفيذه بالإقناع والإقتناع والتعاون المثمر الذي يرفع من الروح المعنوية للعاملين ، إيماناً بقيمة الفرد وبقدراته وإستعداداته.

وبناءً على ذلك يوزع مهام العمل على المدرسين بشكل يتناسب مع كل فرد مراعيًا الفروق الفردية بين الجماعة ، وهو يراعي رغبات الآخرين ومطالبهم يولى العلاقات

الإنسانية السليمة كثيراً من الإهتمام بجانب إهتمامه بالوقت وتنظيمه يفوض بعض الصلاحيات لمساعديه ، متحمس لعمله ، يتحمل المسئولية مع المدرسين .

الإدارة في نظره عملية مشاركة بين جميع العاملين ، ويساعد المدرسين في إختيار الإجراءات والوسائل لتنفيذ مهامهم ، يكسب ثقة الآخرين من خبرته وقدرته وتعامله مع الآخرين ، يرغب في التطوير والتجديد ، ويشجع المدرسين على ذلك ، كما يعمل على نمو المدرسين مهنيأ ، يؤيد الصراع التربوي المعتدل ويعتبر عاملاً مساعداً في زيادة الإنتاجية في المدرسة ، تعليماته للمدرسين مكتوبةً واضحةً تتم المحاسبة والمكافئة وفق معايير معلننة للمدرسين . (مرسي العمارة وآخرون ، 1999م : 65).

وترى الباحثة :-

أن الإدارة الديمقراطية هي أفضل أنواع الإدارة ، لأنها تعمل على توفير كافة الظروف والإمكانات مساعدة المدرسين على إظهار إبتكاراتهم وممارسة الديمقراطية مع تلاميذهم ، وتنمية شخصياتهم وحل مشكلات المجتمع المحلي ، ومواجهة تحديات العصر ، وتقليل كافة الصعوبات التي تعوق سير العملية التربوية ، وتلافي السلبيات ورفع الروح المعنوية للعاملين بالمدرسة ومساعدتهم على النمو وحفزهم على العمل ، وتلبية مطالبهم ، ويجعلهم يشعرون بالإنتماء لهذه المدرسة وزيادة الترابط والتعاون بين أفرادها وبث روح التعاون بين التلاميذ وزيادة تحصيلهم وتعلمهم وأخذ دورهم في المجتمع .

مجالات العمل في الإدارة المدرسية :-

إن الإتجاهات الجديدة في الإدارة المدرسية تتطلب العناية بكل المجالات التي لها إتصال مباشر أو غير مباشرهذه العملية ، ويتطلب هذا الأمر قادةً لتنمية البرنامج التعليمي والعمل على تقدمه وضمان تحقيق الأهداف التربوية .

الإدارة كمهارة في القيادة لتنمية البرنامج التعليمي :- أولاً:

تقع على عاتق مدير المدرسة مسئولية تنمية القيادة في أعضاء هيئة المدرسة لتحسين البرنامج التعليمي بها ، فواجب كل فرد في النظام الديمقراطي أن يساهم بقدر ما يستطيع في نجاح العمل الذي تقوم به الجماعة ، وعلى قائد الجماعة أن يهتم إهتماماً

أساسياً بتنمية الإحساسات والمشاعر الجماعية ، وذلك بوضع أهداف لسياسة المدرسة تتفق والأهداف والأغراض التربوية والإجتماعية

ويأتي دور مدير المدرسة الذي يقوم بتهيئة الفرص للمشاركة في الأفكار والآراء ، وفي بحث طرق العمل وتدابيرالوسائل تنفيذ هذا العمل ، وعلى المدير أن يكون ملمماً بالتطورات الحديثة في التربية والنظريات والنظم التربوية والتعليمية ، ويجب عليه أن يتحمل مسئولية بناء الروح المعنوية بين أعضاء هيئة المدرسة .

الإدارة كمهارة في العلاقات الإنسانية :: ثانياً:

من أهم وظائف الإدارة خلق جو مرضي في المدرسة وإحترام شخصية المدرسين الذين يعمل معهم مدير المدرسة ، وأيضاً التلاميذ ، كما يتطلب خلق الجو المدرسي الصحيح ، أن يكون لمديرالمدرسة شخصية متكاملة ، وأن يكون ودوداً محباً للناس ، وأن يحب الناس العمل معه ، وأن يظهر الشجاعة في عمله والإخلاص فيه ، وأن يتميز بالحكم الصائب والقدرة على كسب ثقة الآخرين . (سمعان ومرسي العرضي وآخرون ، 1975 : 21) .

الإدارة كمهارة في تنظيم العمل الجماعي :: ثالثاً:

يجب أن يكون مدير المدرسة قادراً على تنظيم الوقت الذي يعمل فيه المدرسين بطريقة تعاونية ، فالأشخاص ينمون حين يشتركون مع الآخرين في العمل ويحدث التعلم حين يتصل الأفراد بآراء وخبرات الآخرين ، وعلى مدير المدرسة التأكد من تنظيم العمل وتوزيع المسئوليات وتقويم الخطط .

الإدارة كمهارة في تهيئة ظروف العمل :: رابعاً:

ومن العوامل التي تساعد على تحقيق ذلك :-

- 1- تشجيع كل عضو من أعضاء هيئة المدرسة على الإحساس بإنتمائه لهذه الهيئة .
- 2- توفير الثقة بين أعضاء هيئة المدرسة ومديريها .
- 3- واجب الإدارة إشراك أعضاء هيئة المدرسة معه في كل قرار يقع في حدود سلطته .
- 4- تمكين كل فرد من إبداء رأيه بحرية .
- 5- توفير المعلومات بقدر الإمكان وإمداد أعضاء هيئة المدرسة بكل المعلومات التي تصل إلى المدير .
- 6- إعتبار الأفكار والآراء ملكاً لجميع أعضاء هيئة المدرسة ،
- 7- أن يكون الولاء للآراء والقيم وليس للأشخاص .
- 8- ضرورة قبول أعضاء هيئة المدرسة مسئولية تغيير القرارات التي تتخذ .
- 9- وضع كل عضو من أعضاء هيئة المدرسة في العمل الذي يتناسب وقدراته .

خامساً: الإدارة كمهارة في التقويم :-

أن المهارة في إستخدام وسائل التقويم تمكن المدير من مساعدة أعضاء هيئة المدرسة على إتخاذ قرارات صحيحة ، ويتضمن التقويم التعرف على الأهداف ووضع المعايير التي يمكن الحكم على أساسها ، كما يتضمن مراجعة الخطط في ضوء الأهداف والمعايير .

وعلى مدير المدرسة مساعدة الأعضاء على تقويم النشاط الجماعي وتقييم أنفسهم وتقييم التلاميذ بجانب تقويم العمل المدرسي ، كما يهتم المدير بتقويم عمله .

(سمعان ومرسي والعرضي وآخرون ، 20-21) .

المهارات اللازمة للقيادة التربوية :-

يتطلب نجاح الإداري التربوي توفر مجموعة من المهارات الأساسية وهي جميعها لازمة للإداري الناجح بدرجات متفاوتة وبواسطتها يتم تحقيق الأهداف المدرسية ومن هذه المهارات مايلي :-

1- المهارات الذاتية :-

تشمل بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادةً مثل السمات الشخصية والقدرات العقلية والمبادأة والإبتكار وضبط النفس .
(محمد عبد الرحيم عدس ، 1998م : 32) .

المهارات الفنية :-

تتعلق بالأساليب والطرائق التي يستخدمها رجل الإدارة في ممارسة عمله ومعالجة المواقف التي يصادفها ، كما تتطلب توفر قدر من المعلومات والأصول العلمية . (مرسي ، 1975م : 64) .

ويقول : الدويك وعدس ، (1998م : 34) :-

أن المهارة الفنية مكتسبة بالدراسة والخبرة والتدريب ، ومن أهم مميزاتها :-

- مألوفة أكثر من غيرها .
- أنها تتميز بالمعرفة والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات .
- أنها أكثر تحديداً ووضوحاً من المهارات الأخرى .
- الفهم العميق والشامل للأمور ، الحزم ، والإيمان بالهدف وتنميتها مرتبطة بالقدرة على تحمل المسئولة .

المهارات الإنسانية .:

مهمة وضرورية للعمل في كل المنظمات وعلى كل المستويات ، إلا أنها ضرورية بصورة ملحة بالنسبة للإدارة المدرسية ، نظراً للتنوع الكبير في الأفراد الذين يتعامل معهم المدير . (مرسي ، 1975م : 66) .

والمهارة الإنسانية أكثر صعوبة من المهارات الفنية لأنها مهارة التعامل مع الأفراد وليست الأشياء كما في المهارة الفنية ، وترتبط هذه المهارة بالإستقامة وتكامل الشخصية حيث أثبتت الأبحاث التي قدمتها جمعية الإدارة الأمريكية إلى أن أهم سمعة للقادة الناجحين هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه ، وسلوكه الجيد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه وسلوكه الجيد في التعامل معهم حتى يتمكن من دفعهم إلى القيام بالعمل الذي يريده .

أي للقدرة على تجميعهم ورفع روحهم المعنوية وتحبيبهم في العمل وأن يشعر التلاميذ بأنه قريب منهم ، وأنه يحرص على حسن تربيتهم وحسن تعليمهم (الدويك وعدس ، 1998م : 37) .

المهارة الإدراكية .:

ويصنفها (أبو الوفا وعبد العظيم ، 2000م : 202) بأنها مهارة تنظيمية ، وهي القدرة على تفهم نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي ، وكذلك إيجاد أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل وتوزيع المهام والواجبات وتنسيق الجهود بين العاملين ، وتفهم القرارات وأبعادها وأثرها .

ويصفها (الدويك وعدس ، 1998م : 38) بأنها أكثر المهارات أهمية لأنها إدراك لأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء من التنظيم وقدرة على تصور وفهم علاقات الموظف بالمدرسة وعلاقات المدرسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه .

ترى الباحثة أن هنالك عدم وضوح للأهداف المدرسية لدى مدراء المدارس ، بل ينصب كل الإهتمام والتركيز على التحصيل الأكاديمي وتهمل إلى حد كبير الجوانب

الإجتماعية والإنفعالية والجسمية التي يتم تعلمها □ ن خلال الأنشطة الصفية أو اللاصفية التي غالباً ما يوكل أمر إشرافها للمدرسين الأقل نشاطاً أو الجدد الأقل خبرة .
تجنباً للفشل في التحصيل الأكاديمي في المواد الأساسية نهاية العام الدراسي .

مدير المدرسة الحديثة صفاته ووظيفته .:

من أهم هذه الصفات توفر الصحة الجيدة الجسمية والنفسية ، إذ تمكنان المدير من تحمل ضغط العمل الشديد لفترةٍ طويلةٍ ، كما تساعدانه على التفكير وإصدار الأحكام السليمة والقدرة على الحسم والبت في الأمور والوصول إلى قرارات حكيمة ، ومن الصفات الهامة التي ينبغي أن تتوفر في مدير المدرسة الطلاقة اللفظية التي تمكنه من نقل أفكاره إلى الآخرين ، وكسب ثقتهم والتأثير فيهم ورفع روحهم المعنوية وتنمية علاقاته الإنسانية.(سمان ومرسي ، 1976م : 98) .

ويقسم أحمد شوقي محمود خصائص القائد (1987م : 143) إلى :-

خصائص طبيعية - خصائص مكتسبة .

1- الطبيعية .:

ناشئة من طبيعة شخصية الإنسان ومن أبرزها الذكاء والطموح والثقة بالنفس والحماسة للأمور والصدق والقدرة على الثبات أمام الصعاب وقوة الإقناع ورحابة الصدر والبشاشة .

المكتسبة .:

يستطيع المرء أن يكتسبها عن طريق الدراسة والثقافة والخبرة والتدريب وهي تقسم إلى ثلاثة أنواع وهي :-

الفنية .:

تتمثل في المعرفة الصحيحة للمعلومات التي يحتاج إليها العمل من الناحية الفنية وكيفية التطبيق الصحيح لهذه العلوم والإستخدام السليم للأدوات الفنية في مجال العمل .

الإنسانية :-

هي القدرة على فهم حقيقة العاملين تحت إمرة المدير وقدرتهم على العمل ثم المقدرة على معاملتهم بفروق فردية .

السياسية :-

هي القدرة على وضوح الرؤية السياسية بالمعرفة الصحيحة لإتجاه السياسة العامة للدولة وأهداف المدرسة ، ثم القدرة على التوافق مع السياسة العامة والمشاركة الفعالة في تحقيق الصالح العام ومصصلحة العمل والعاملين والتلاميذ .

وذكر شيحا (1993م : 315) أن (كليثون وماسون) حصرا الخصائص التي يجب توافرها في القائد فيما يلي :-

- 1- الصحة .
- 2- القدرة على تحمل المسؤولية وتفويضها .
- 3- الدافع والحافز .
- 4- المثابرة .
- 5- المبادرة .
- 6- تفتح الذهن .
- 7- الطموح .
- 8- الإجتهد .
- 9- القدرة على التنظيم .
- 10- الشجاعة .
- 11- القدرة على التحليل والتقييم .
- 12- الإهتمام .
- 13- الحساسية والإجتماعية .
- 14- القوة .
- 15- القدرة على الحكم على الأمور .
- 16- القدرة على التعاون .
- 17- القدرة على صنع القرار .
- 18- المعرفة الفنية .
- 19- القيادة .

وترى الباحثة أن من تمثلت فيه مثل هذه الصفات فهي وسيلة للنجاح في الإدارة ، والإدارة وسيلة لتحقيق أهداف المدرسة التي ترمي لتحقيق أهداف التربية والتعليم ، فمقدرة مديرالمدرسة على تنظيم العمل والوقت وتوزيع المسئوليات مع تفويض بعض الصلاحيات لبعض المدرسين ينمي القيادة فيهم ، وتهيئة مناخ المشاركة للمدرسين للإدلاء بأرائهم وأفكارهم المواكبة للتطورات الحديثة في مجال التربية ، وخلق بيئة مدرسية ، وروح ديموقراطية شعارها التعاون وإحترام الآخرين ، ورفع الروح المعنوية للعاملين في المدرسة والتلاميذ ، وتنمية العلاقات الإنسانية داخل المدرسة والمجتمع المحلي من حول المدرسة .

واجبات مديرالمدرسة :-

من الواجبات التي يجب أن يقوم بها مدير المدرسة هي تهيئة البيئة المدرسية ، حتى تصبح بيئة تعليمية ، تثيرحماس التلاميذ للدراسة والإطلاع ، ويكون ذلك بتوفير المباني والتجهيزات التي تفي بأغراض التعليم .

كما تجب العناية بالمرافق العامة من دورات مياه وتناسبها مع عدد التلاميذ ، لأن راحة النفس ترتبط إلى حد كبير براحة الجسد والعقل معاً، فمظهر المدرسة يجب أن يكون جذاباً منسقاً محفزاً على التحصيل وكسب المهارات ، كما يكون مدير المدرسة مسئولاً عن وضع الخطط لبرامج العلاقات العامة والمساعدة في وضع وتنفيذ السياسة العامة للمدرسة ، وتنسيق الخدمات الإجتماعية والصحية والتربوية في المجتمع المحلي ،وحضور الإجتماعات مع مدير التربية والتعليم بالمنطقة وغيره من المديرين المساعدين ، ومقابلة الآباء وغيرهم من الزائرين ، ومناقشة مشكلات المدرسة معهم .

بالإضافة إلى مناقشة المدرسين والتلاميذ فيما يتعلق بأعمالهم وبرنامج المدرسة ، وكذلك يكون المدير مسئولاً عن الجدول المدرسي اليومي والإشراف على النشاط المتصل بالمناهج والمدرسين داخل الفصول ، وأيضاً الإشراف على النشاط الرياضي ، وتخطيط الإختبارات والإشراف على تنفيذها ، وتقويم نتائجها وتقويم تقارير السلطات التعليمية

المركزية والمحلية ، وملاحظة غياب وتأخر التلاميذ . (مرسي ، عاشور ، أبو الوفا ، عبد العظيم ، 1990م : 32) .

التفويض :-

يُقصد بالتفويض أن يعهد مدير المدرسة بجزء من إختصاصاته التي أوكلت إليه لأحد المدرسين أو كيل المدرسة ، ويسمى المفوض إليه ، ويترتب على ذلك أن يكون لمن فوض إليه هذه الإختصاصات أن يصدر قرارات فيما فوض فيه دون الرجوع إلى المدير المفوض في بعض الأمور المتفق عليها والتي لا تحتاج إلى رأي جماعي .

والتفويض لايعني ان يتخلى مدير المدرسة عن إدارته أو مسؤولياته ، بل هو مجرد طريقة لمساعدة مدير المدرسة في إنجاز الأعمال بسرعة وتفرغه للمهام الكبيرة ، والتفويض في عمل الإدارة المدرسية ليس له شكل معين يتخذ ، فهو يمكن أن يكون كتابياً أو شفهيّاً أو يكون ضمناً إحتراماً لتقاليد العمل المستقرة .

في حالة غياب مديرالمدرسة يستطيع وكيل المدرسة المفوض من إدارة التعليم القيام بمهام المدير . (شيحا ، 1993م : 265) .

مزايا التفويض :-

- يحقق مزايا عديدة من أهمها :-
- 1- الإقتصاد في الوقت بالنسبة للمدراء .
- 2- رفع الروح المعنوية للمدرسين ، وإلى زيادة الشعور بالثقة في أنفسهم في مجال عملهم .
- 3- يعمل على تأمين أكبر قدر من المشاركة الفعالة في عملية صنع القرار وحسن الأداء الوظيفي والتنظيم .

- 4 يؤدي إلى إكتشاف العناصر القيادية من بين المرؤسين .
- 5 يعتبر أسلوب التفويض أكثر مرونة وسيراً من إعادة توزيع الاختصاصات بين المدرسين . (شيحا ، 1993 : 266 ، الدويك وعدس يس : 46) .

معوقات التفويض ::

- 1 رغبة بعض المدراء في تركيز السلطة في أيديهم وحب الظهور بمظهر صاحب السلطات والقوة في المنظمة .
- 2 عدم رغبة بعض المديرين إعطاء فرصة التعليم والترقي للمدرسين خوفاً منهم .
- 3 عدم وجود الثقة بين الرؤساء .
- 4 خوف المدراء من أن يضعف مركزهم في المدرسة .
- 5 الجهل بأحكام التفويض (شيحا ، 1993م : 67) .

ترى الباحثة أن تفويض المسئوليات الإدارية المدرسية يجد الكثير من الصعوبات، ما عدا المسئوليات داخل الصفوف، حيث لايفضل مدراء المدارس تفويض مهامهم لأشخاص لايتقنون بهم، ويتجنبون الاخطأ الإدارية واضطراب العلاقات الإنسانية بين المدرسين وليس لديهم وقت يبذلونه في مراقبة ومحاسبة وتوجيه من فوضت اليهم بعض المهام الإدارية، كما تنقصهم المهارة في اكتشاف مهارات المدرسين وإثارة دافعيتهم لانجاز مايوكل إليهم. لذلك يلجأ بعض مدراء المدارس لإنجاز مهامهم الإدارية بأنفسهم.

موجهات التفويض ::

يخضع التفويض - حتى يعتبر أسلوباً ناجحاً لتحسين العمل المدرسي - لبعض الموجهات أو التوصيات ونجملها فيما يلي :-

- 1- يجب أن يكون لدى مدير المدرسة الرغبة في إعطاء فرصة الظهور لمساعديه .
- 2- يجب أن يكون لدى المدير المفوض إستعداد لتقبل أخطاء المفوض إليهم بالإختصاص .
- 3- يجب أن يكون لدى مدير المدرسة الإستعداد لوضع الثقة في من فوضه بالإختصاص .

- 4- يجب أن يكون لدى المدير المفوض القدرة على الإشراف والتوجيه والرقابة بالنسبة للاختصاصات التي فوضها للمفوض إليه .
- 5- يجب أن يكون المفوض إليه قادراً على أداء الواجبات واستخدام السلطات المفوضة
- 6- يجب أن يكون التفويض واضحاً ومحدداً .
- 7- يجب أن يحدد المستوى الذي ينزل إليه التفويض .
- 8- يجب أن يتفق التفويض مع المبادئ العامة للمدرسة ولا يتعارض معها .
- 9- يجب أن تكون السلطة الممنوحة للمفوض إليه القدر اللازم فقط لإنجاز الأعمال المفوض فيها .

(شيحا ، 1993م : 270) .

صعوبات العمل في الإدارة المدرسية .:

- الإدارة المدرسية مهنة تمنح لمن توفرت لديه خصائص جسمية وخبرات معرفية ومهارات فنية ، ويتمتع بعلاقات إنسانية تؤهله للقيام بكل مسئوليات الإدارة وقيادة افراد هيئة مدرسته ، وقد تعترض المدير بعض المعوقات أو الصعوبات منها :-
- 1- حاجتها إلى الإعداد والتأهيل وإرتباطها بميادين واسعة يحتاج المدير إلى التعرف إليها والإلمام بها نحو التخطيط والتدريس والتعليم والإشراف والتقويم ، وما تمضنته هذه العمليات من مهارات وكفاءات .
 - 2- إتساع توقعات المجتمع والسلطات التعليمية من دور المدير إذ تحمله مسئولية نجاح المدرسة أو فشلها .
 - 3- حاجتها إلى التوفيق بين المهام الإدارية والفنية .
 - 4- ضرورة متابعة الدراسات والأبحاث النفسية والتربوية .

- 5- حاجتها إلى أن يقضي المدير جزءاً من فراغه أو وقته الخاص لأداء الأمانة المنوطة به بأعلى درجة من الدقة والمسئولية والتقوي .
- 6- حاجتها إلى الكثير من سعة الصدر، والحلم ، والحزم ، في معالجة الأمور .
- 7- كثرة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المدرسة بل التربية عموماً .
- (عابدين ، 2001م : 251) .

وتختلف معوقات العمل الإداري من إدارة إلى أخرى ، ومن مرحلة إلى أخرى ، منها النقص في بعض هيئات المدرسين ، إنخفاض أداء بعض المؤهلين لأسباب مهنية أو نفسية ، تنوع سلوكيات المدرسين ، وجود الطلاب غير الأسوياء تفشي الدروس الخصوصية وأثرها على العمل المدرسي ، عدم إستقرار الجدول المدرسي ، نتيجة التنقلات أو العجز في بعض التخصصات ، عدم توفر الأماكن المادية المطلوبة ، عدم التكافؤ بين السلطة والمسئولية وتعارض الإختصاصات أحياناً بين الأجهزة المركزية والمحلية :عوبات بين النواحي الإدارية والإشراف النفسي ، تجاوز نسبة القبول ، تجاوز الكثافات المقررة ، الضغوط لقبول صغار السن وإعادة القيد ، عدم إتباع نظام اليوم الكامل في الدراسة نتيجة لظروف متعددة . (إبراهيم ، 1991م : 13) .

ترى الباحثة من صعوبات الإدارة المدرسية عدم العدالة في توزيع الكفاءات في المدارس نتيجة للظروف الإقتصادية والاجتماعية المحيطة بالمدرسين وقلة الحافز المادي والمعنوي، كذلك عدم إمام مدرء المدارس بالخبرات المعرفية والفنية التي تساعدهم في توفير المناخ العاطفي والاجتماعي بفروق فردية تساعد هؤلاء المدرسين علي العمل في بيئة جديدة، كما يحتاج عمل الإدارة لأن يقضى المدير جزءاً من وقته الخاص في العمل المدرسي لتهيئة المناخ الذي يوفر جو الود والألفة ويحد من إضطراب العلاقات بينهم وبين المدرسين وبين التلاميذ.

مفاهيم خاطئة عن الإدارة المدرسية :-

- 1- أن مجرد التعيين في وظيفة مدير المدرسة يعطيه الحق في قيادة أعضاء هيئة مدرسته ، فمدير المدرسة الذي يتعتقد أن أعضاء هيئة مدرسته يجب أن يتبعوه لمجرد أن يقوم بهذه الوظيفة ، يخطئ خطأ فادحاً ، فالقيادة أمر يكتسب ،

ولإصاحب الوظيفة بطريقة آلية لأن أساسها هو موافقة الآخرين على تبعيته
كشخص يتمتع بقوة تفوق ما يتمتع به أي عضو في الجماعة .

- 2 أن أعضاء هيئة المدرسة يجب أن يتلاءموا مع مدير المدرسة
 - 3 أن الولاء للأشخاص وليس للأراء والأفكار .
 - 4 أن ما يحس □ الآخرون أمر غير هام .
 - 5 أن مدير المدرسة يمكنه أن يتخذ القرارات بمفرده .
 - 6 أنه يمكن إبقاء برنامج المدرسة على ما هو عليه .
 - 7 أنه يمكن إجبار هيئة المدرسة على إتباع النظام الديموقراطي .
- (سمعان ، ومرسي ، مصطفى ، وعاشور ، 1975م : 29) .
- (الدويك وعدس ، وياسر ، 1998م : 48) .

تقويم الإدارة المدرسية :-

إن المهارة في إستخدام وسائل التقويم تمكن مدير المدرسة من مساعدة أعضاء
هيئة المدرسة على إتخاذ قرارات صحيحة ، فبدون مساعدتهم في إستخدامها يلجأ كثير
منهم إلى الإعتماد على التخمين أكثر من الإعتماد على الشواهد والبيانات الموضوعية . (
مرسي ، سمعان (1975م : 29).

ويشير (الدويك وعدس (1998م : 31) إلى بعض المعايير التي يمكن من
خلالها تقويم الإدارة المدرسية منها :-

وضوح الأهداف التي تسعى الإدارة المدرسية لتحقيقها ، كما هو معروف فإن أولاً:
الهدف من التربية هو التنمية المتكاملة لشخصية الفرد من جميع جوانبها الجسمية
والعقلية والإجتماعية والإنفعالية ، والمدرسة هي وسيلة التربية في تحقيق ذلك .

التحديد الواضح للمؤليات بحيث يكون كل فرد في المدرسة على معرفةٍ تامةٍ ثانياً:
بالواجبات والمسئوليات المنوطة به .

أن تسخرالمدرسة جميع طاقاتها وإمكانياتها لخدمة العملية التربوية فيها . ثالثاً:

وجود نظام جيد للإتصال داخل المدرسة أو مع المجتمع المحلي والجهات التعليمية رابعاً:
الأخرى .

فإذا تدرج التقويم وبدأ بتقويم التلميذ لنفسه بالإضافة لتقويم المدرس له ، وتقويم
المدرس لنفسه مدعوماً بتقويم المدير لمدرسيه ، وتقويمه لعمله يتم تقويم العمل المدرسي
كله على أتم وجه وخدمة العملية التربوية .

المبحث الثالث

التحصيل الدراسي

1- مقدمة .:

يعتبر التحصيل الدراسي صورة من صور نجاح العملية التعليمية ، وكذلك يعتبر هدفاً من أهدافها المقصودة لكل من الفرد والمجتمع ، ويتوقف عليها النجاح في الدراسة ، وإستمرارية التعليم ، وتحقيق الذات وتحقيق مكانة إجتماعية

2- مفهوم التحصيل الدراسي .:

(هو مدى قدرة الطالب على إستيعاب المواد الدراسية المقررة ومدى قدرته على تطبيقها)
(الدويك ، وعدس (1998م : 240) .

ويمكن تعريفه (بأنه درجة الإكتساب التي يحققها فرداً أو مستوى النجاح الذي يحزره أو يصل إليه في مادة دراسية أو مجال تعليمي أو تدريسي معين) علام (2006 : 305) .

وتضيف رمزية الواردة في دراسة وفاء (أن التحصيل الدراسي يهدف للحصول على معلومات وصفية ، تبين مدى ما حصله التلميذ بطريقة مباشرة من محتوى المواد الدراسية ، كما يهدف أيضاً التوصل إلى معلومات عن ترتيب التلاميذ في التحصيل من خبرة معينة بالنسبة لمجموعته) .

ويرى حمدان أن التحصيل الدراسي عامل تابع لمجموعة من العوامل التي يتأثر بها ويعرفه (بأنه مجموعة من المعارف والمهارات والميول الملاحظة لدى الدارسين نتيجة عملية التعلم ، وهو عامل تابع أو متأثر بعوامل أخرى هي المعلم والمتعلم والمنهج ، وبلي هذه العوامل الثلاثة عوامل أخرى مثل الإدارة المدرسية ، والأسرة ، والأقران ، والتقنيات التربوية ، والغرفة الدراسية ، واللوائح التنظيمية) . (1996م : 10) .

التحصيل الدراسي يدل على الوضع الراهن لأداء الفرد أو ماتعلمه أو إكتسبه بالفعل من معارف ومهارات في برنامج تعليمي معين (علام ، 2002م : 306).

وترى الباحثة ان التحصيل الدراسي لا يتأثر بالظروف المحيطة به فقط بل تتحكم فيه العوامل الوراثية التي تظهر في القدرات العقلية والصحة الجسمية والنفسية .

وذكرت أم سلمه بأن حسين فوره وآخرون يُعرفونه (بأنه هو هو الإنجاز التحصيلي في مادة دراسية ، أو مجموعة مواد مقدراً بالدرجات طبقاً للإمتحانات المحلية التي تجربها المدرسة آخر العام وغيرها مما يبني عليها الحكم بإنقاله من صف دراسي إلى صف دراسي آخر) .

والهدف من تصميم الإختبارات هو قياس مدى إستيعاب الطلاب لبعض المعارف والمفاهيم والمهارات المتعلقة بالمادة الدراسية في وقت معين أو في نهاية مدة تعليمية معينة . علام (2002م : 305) .

وترى الباحثة أن التحصيل الدراسي هو النسبة التي يتحصل عليها الطالب من مجموع درجات جميع المواد الدراسية من نتيجة الإختبارات التي يعدها المعلمون في نهاية الفترة للمواد التي يدرسها الطالب أو المقرر من المنهج في فصل دراسي محدد، ويتوقف على هذا التحصيل تدرج الطالب من فصل دراسي إلى الفصل الذي يليه أو تؤهله إلى الإنتقال من المرحلة إلى مرحلة أخرى وأحياناً تحدد نوع الدراسة المستقبلية للطالب .

أهداف قياس التحصيل الدراسي :- 3-

- تقرير نتيجة الطالب ترفيع إلى صف أعلى أو البقاء في الصف الحالي .
- الوقوف على مدى تطوير التحصيل عند الطلبة .
- الإفادة من التقرير في الإنتقال من مدرسة إلى مدرسة أو من مرحلة إلى مرحلة أخرى وأحياناً تحدد نوع الدراسة المستقبلية للطالب .

▪ تحديد نوع دراسة الطالب المناسبة لقدراته .

الدويك وعدس (1998م : 240) .

4- أهمية التحصيل الدراسي :-

تتبع أهمية التحصيل الدراسي من الأهمية التي يمنحها له المجتمع نسبةً لفوائده التي تظهر في شخصية الفرد من كسب ثقة وتبوء مكانة إجتماعيةً بالإلتحاق بالكليات التي تؤهل طلبتها لشغل مناصب قيادية وتحقيق الذات وإرضاء طموحات الأسرة والخروج من دائرة البطالة والإحباط والتوتر والقلق .

وتتجلى أهمية التحصيل الدراسي في مسايرة التطور العلمي والتكنولوجي ويعتبر التحصيل الدراسي المحك الأساسي في تقييم مردود العملية التربوية. ولذلك يهتم به القائمون بعملية التربية ، ويبدل كل من المدرسة والمنزل جهدهما لحصول التلاميذ على مستوى تحصيلي مرتفع ، وأصبح التحصيل الوسيلة التي تحدد مصير الطالب ومستقبله العلمي .

5- إفتراضات أساسية يرتكز إليها قياس التحصيل الدراسي :-

- (أن تقس الإختبارات نطاقاً سلوكياً يمكن تحديده بدقة ، فالإختبار ينبغي أن يستند إلى أهداف تربوية يمكن صياغتها صياغةً سلوكيةً محددة بحيث يمكن قياسها .
- أن يقيس الإختبار الأهداف المتعلقة بالمادة الدراسية أو محتوى البرنامج التدريسي .
- أن تكون المعالجة التعليمية مناسبة للأفراد الذين سيطبق عليهم الإختبار بحيث تراعى الفروق الفردية بينهم) (علام ، 2002م : 309) .

6- عوامل تؤثر على عملية التحصيل الدراسي :-

هنالك عوامل كثيرة تؤثر على عملية التحصيل الدراسي سلباً أو إيجاباً ، ونجد الإهتمام دائماً على العوامل التي تؤثر إيجاباً على التحصيل الدراسي ، فالأسرة الواعية هي التي تدرك أهمية التحصيل وتسعى إلى توفير كافة السبل التي تساعد طلبتها على التحصيل ، من توفير مناخ هادئ ومتابعة ومراقبة عمل أبنائهم ، وإثارة دوافعهم للإنجاز ، وتجنبهم المشاكل والأزمات والتوترات والصراعات ، بالإضافة للإهتمام بالصحة الجسمية للطلاب وتدعيمهم بالحوافز والمكافآت والتعزيزات للأداء الجيد .

وفوق كل ذلك يأتي دور الإدارة المدرسية أو النمط المتبع في إدارة المدرسة في تأثيره على التحصيل الدراسي للطلبة بتوفير بيئة مدرسية جيدة مباني معدة ومجهزة بمعامل ووسائل ، وأماكن لممارسة الأنشطة ، ومعلم ذو شخصية كفاء متمكن من مادته ، مُعد إعداداً جيداً للممارسة مهنته ، ينوع من أساليبه ووسائل إيضاحه ، يسعى لتنمية علاقات طيبة مع طلابه ، يحسن التعامل معهم ، يراعي فروقهم الفردية مليئاً بإحتياجاتهم وميولهم .

الدراسات السابقة

تمهيد :-

التعرض للدراسات السابقة في أي بحث يُعد أمراً ضرورياً إذ تقدم الباحثة نتائج من سبقوها في هذا المجال بإستعراض تلك الدراسات ، يمكن التوصل إلى بعض الحقائق العملية التي تدور حول مشكلة الدراسة ، وقد إطلعت الباحثة على عدد من البحوث السابقة في مجال الإدارة والبحاث التي لها علاقة بالتحصيل الدراسي .

الدراسة الأولى :- 1-

دراسة سليمان على سلمان الخوالدة ، مستوى ممارسة عملية إتخاذ القرار الإداري
المبني على الأسلوب العلمي لدى مديرات المدارس الأساسية الأردنية - جامعة السودان -
كلية التربية - ماجستير - للعام الدراسي 2002م - دراسة غير منشورة .

هدفت الدراسة لمعرفة مستوى ممارسة مديرات المدارس الأساسية في الأردن لعملية
صنع القرار في مجالات العمل الإداري التربوي .
إتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي بإستخدام الإستبانة .
عينة الدراسة : عينة عشوائية تتكون من 68 مديرة بمدارس الأساس الأردنية .
وقد توصلت للنتائج التالية :-

لاتوجد فروق بين متوسطات تقديرات مديرات المدارس لمستوى ممارستهن لعملية
صنع القرار في كافة مجالات العمل الإداري التربوي وحسب متغيرات الخبرة التعليمية
والمؤهل والخبر الإدارية لا يوجد فرق .

الدراسة الثانية :-

دراسة علي حمد بابكر : مكشلات الإدارة التربوية وآثارها على التحصيل الدراسي
لتلاميذ مرحلة الأساس بمحلية شرق النيل - ولاية الخرطوم جامعة الخرطوم - كلية التربية -
ماجستير . العام الدراسي 2006م غير منشورة .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مشكلات الإدارة التربوية ، وصلة هذه المشكلات
بالتحصيل الدراسي ، قوةً وضعفاً في مدارس مرحلة الأساس والتعرف على الدور الذي
تقوم به كل من إدارة التعليم بالمحلية وإدارة المدرسة ، كما هدفت إلى تكوين صورة مثلى
للإدارة التربوية والإدارة المدرسية بالمحلية . إتبع الباحث المنهج الوصفي بإستخدام أداة الإستبانة .

عينة البحث : عينة عشوائية من مدرسي مرحلة الأساس بشرق النيل ولاية الخرطوم الذين شاركوا في تصحيح شهادة مرحلة الأساس بمختلف درجاتهم وبعض المبعوثات لنيل درجة الماجستير وبعض الإداريون والموجهون متمثلة بـ (100مدرس ومُدْرسة) وقد توصل للنتائج التالية :-

- طرح خطة العمل السنوية قبل بداية السنة الدراسية .
- الإعتناء بالمباني وبرامج التدريب وصرف مستحقات العاملين .
- التدقيق في إختيار مدراء المدارس وتدريبهم .
- مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ .
- التقويم المستمر لأعمال المدرسين والتلاميذ يرفع مستوى التحصيل وكذلك التحفيز .

3- الدراسة الثالثة :-

دراسة هديه ميرغني عثمان الجلاذ : الكفايات العلمية والتربوية لمدير الثانوية - جامعة الخرطوم - كلية التربية - ماجستير - للعام الدراسي 1422هـ - 2002م ، غير منشورة .

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على الكفايات العلمية والتربوية لمدير المدرسة الثانوية الحكومية الأكاديمية ، وتحديد الدور الذي يقوم به المدير .

إتبعته الباحثة المنهج الوصفي بإستخدام الإستبانة عينة البحث عينة عشوائية ، ويتكون مجتمع البحث من مدراء المدارس الثانوية بولايتي الخرطوم والشمالية ، وبلغ عدد أفراد العينة 75 ولاية الخرطوم و 28 من ولاية الشمالية.

وكانت النتائج كالآتي :-

- التأكيد على أهمية دراسة وفهم الأهداف التربوية لمدير المدرسة والتخطيط مسبقاً
- أفضل أنواع الإدارة هي الإدارة الديمقراطية .

- وجود فرق بين ماينبغي أن يقوم به مدير المدرسة وما هو حادث بالفعل.
- وجوب التدريب على الكفايات العلمية .

4- الدراسة الرابعة :-

دراسة أم سلمه عبد القادر محمد صالح - الإدارة المدرسية والتحصيل الدراسي لطلاب المرحلة الثانوية ولاية الخرطوم - جامعة الخرطوم - كلية التربية - ماجستير - العام الدراسي 1994م - غير منشورة .

هدفت الدراسة لتوضيح دور الإدارة المدرسية في رفع مستوى التحصيل الدراسي لطلاب المرحلة الثانوية ، والكشف عن النموذج الأمثل للإدارة المدرسية ثم التعرف على أسباب ضعف وقوة بعض المدارس الثانوية بولاية الخرطوم .

إتبعته الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وإستغلت الإستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات .

عينة البحث : عينة عشوائية طبقية من طلاب المدارس الثانوية بولاية الخرطوم عددها (100) ، وقد توصلت الباحثة للنتائج الآتية :-

- أن تدني المستوى يعود أولاً وأخيراً إلى إدارة المدرسة .
- أن تفوق بعض المدارس الثانوية ومحافظةها على المستوى المتقدم قد يسببه وجود المدرسة في المدينة .
- أن الإدارة الديمقراطية والتي تتسم بالمودة تنعكس على الأداء .

5- الدراسة الخامسة :-

دراسة علي محمد عثمان - الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية وسياسة اللامركزية في التعليم - جامعة الخرطوم - كلية التربية 1997م - غير منشورة .

هدفت الدراسة إلى التعرف على المشاكل التربوية والإدارية التي تواجه إدارات المدارس الثانوية الأكاديمية في ضوء سياسات أئلا مركزية في التعليم ، وقد إعتد الباحث على المنهج الوصفي بإستخدام أداتين الإستبانة والمقابلات .

مجتمع الدراسة : يتكون من قيادات تربوية ومديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم .

تكونت عينة البحث لإجراء المقابلات من عشرة مدرء مدارس وخمسة قيادات تربوية .
وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :-

- السلبيات والصعوبات الي لازمت لامركزية التعليم أدت إلى عدم مواكبة وسمايرة سياسات أئلا مركزية بالصورة المطلوبة .
- عدم وجود سياسات واضحة لتدريب وإختبار مديري المدارس الثانوية والمعلمين والقيادات التربوية العليا وعدم التحفيز .
- القصور في العديدمن الجوانب مثل قلة الإمكانيات المادية ، ضعف الإئصال بين المستويات المختلفة والعجز في المعلمين ،الأدوات والكتب.

6- الدراسة السادسة :-

دراسة وفاء حمزه المدني - أوضاع الصحة المدرسية وأئرها على التحصيل الدراسي لتلاميذ مرحلة الأساس بمحافظة أم درمان شمال - جامعة الخرطوم - كلية التربية - ماجستير - غير منشورة .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أوضاع الصحة المدرسية وأئرها على التحصيل الدراسي لتلاميذ مرحلة الأساس .

إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بإستخدام الإستبانة والملاحظات والمقابلات الشخصية والسجلات .

مجتمع الدراسة : مدارس مرحلة الأساس بمحافظة أم درمان شمال وكانت عينة الدراسة عشوائية ، عدد أفرادها 150 مُدرساً ومُدرسةً والمقابلات 4 مختصين و12 مُدرساً ومُدرسةً ، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة .

- الصحة المدرسية لتلاميذ مرحلة الأساس تتسم بالإيجابية من وجهة نظر المدرسين وتتمثل في المحافظة على البيئة داخل المدرسة غير أن ملاحظة

- الباحثة من خلال المشاهدة للواقع الصحي في المدارس فقد وجد بصورة مغايرة لما أوضحه المدرسون .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الصحة المدرسية بين مدارس البنين والبنات لصالح مدارس البنات .
 - توجد علاقة إرتباطية موجبة بين الصحة المدرسية والتحصيل الدراسي .
 - إدخال مفاهيم الصحة المدرسية ضمن المقررات الدراسية يؤدي إلى تعديل إيجابي في سلوك ومعارف التلاميذ الصحية .

علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

الدراسة الأولى :-

إتفقت الدراسة الأولى مع الدراسة الحالية في إستخدام المنهج الوصفي وأداة الإستبانة والمرحلة الدراسية .

وإختلفت الدراسة مع الدراسة الحالية في مجتمع البحث وعينته حيث هدفت الدراسة الـولى إلى مستوى ممارسة عملية إتخاذ القرار الإداري ، وتناولت الدراسة الحالية الإدارة المدرسية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي ، وتميزت الدراسة الحالية بإستخدام نتائج الإمتحانات ورسوم بيانية .

الدراسة الثانية ::

إتفقت الدراسة الثانية مع الدراسة الحالية في المنهج الوصفي والأداة والمرحلة الدراسية .

وإختلفت الدراسة عن الدراسة الحالية في مجتمع البحث وعينته حيث تناولت الدراسة الثانية مشكلات الإدارة المدرسية وآثارها على التحصيل الدراسي وتناولت الدراسة الحالية الإدارة المدرسية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي .

الدراسة الثالثة ::

إتفقت الدراسة الثالثة مع الدراسة الحالية في المنهج الوصفي وأداة الإستبانة وإختلفت مع الدراسة الحالية في مجتمع البحث وعينته والمرحلة الدراسية .

حيث هدفت الدراسة الثالثة الكفايات العملية والتربوية لمدير المدرسة ، وتناولت الدراسة الحالية الإدارة المدرسية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي .

الدراسة الرابعة ::

إتفقت الدراسة الرابعة مع الدراسة الحالية في المنهج الوصفي والأداة وعنوان الدراسة .

وإختلفت الدراسة مع الدراسة الحالية في المجتمع وعينة البحث والمرحلة الدراسية .

الدراسة الخامسة ::

إتفقت الدراسة الخامسة مع الدراسة الحالية في الإستبانة والمنهج الوصفي .

وإختلفت الدراسة مع الدراسة الحالية في مجتمع البحث وعينته والأداة الثانية وهي المقابلات حيث أستخدمت الدراسة الحالية نتائج الإمتحانات وإختلفت في المرحلة الدراسية.

الدراسة السادسة ::

إتفقت الدراسة السادسة مع الدراسة الحالية في المنهج الوصفي والإستبانة والمرحلة الدراسية ، وإستخدام المستندات .

وإختلفت الدراسة مع الدراسة الحالية في الأداة الثانية المقابلات والملاحظات حيث تناولت الدراسة السادسة أوضاع الصحة المدرسية وآثارها على التحصيل الدراسي ، وتناولت الدراسة الحالية الإدارة المدرسية علاقتها بالتحصيل الدراسي .

من العرض السابق للبحوث والدراسات التي تمكنت الباحثة من الإطلاع عليها والتي شكلت قاعدة إنطلاق البحث الحالي إسترشاداً بالنتائج التي إتبعتها سعياً وراء الوصول إلى إستنتاجات وتوصيات من شأنها الإسهام في تذليل العقبات من الطريق المؤدي إلى تنمية التلميذ معرفياً ونفسياً وإجتماعياً وجسمانياً .

وتعتبر الدراسة الحالية إمتداداً وتطوير للدراسات السابقة من حيث المتغيرات والأدوات والمنهج الذي تناولته أي دراسة من هذه الدراسات ، كما تعتبر نواة لدراسات مستقبلية في المحلية ومرجع .

الفصل الثالث

إجراءات البحث

طريقة إجراءات البحث

مقدمة ::

يتناول هذا الفصل طريقة إجراء البحث التي قامت بها الباحثة والتي تعتبر مدخل يتم عن طريقه توفير البيانات وتتمثل هذه الإجراءات في وصف منهج البحث وأدواته ، والمجتمع الذي أُجري فيه البحث ، وإختيار عينة البحث ، وخطوات تصميم الإستبيان وتقنيته وتوزيعه ، وإختيار صدق وثبات الإستبيان ، ثم إدارة الإستبيان وجمعه وتحليل البيانات التي جمعت من عينة البحث

منهج البحث وأدواته ::

إتبعت الباحثة في هذا البحث المنهج الوصفي ، بإعتباره أنسب لإجراء هذه الدراسة ، ويوفر أكبر قدر من المعلومات ، كما يتيح الوصول إلى نتائج دقيقة ، وإستخدمت الباحثة الإستبيان كأداة لجمع المعلومات وتحليل نتائج إمتحانات الإمتحان الموحد للحلقة الثانية للأعوام (2007م - 2008م - 2009م) .

مجتمع البحث ::

يتكون مجتمع البحث من مديري ومديرات مدارس مرحلة الأساس بولاية نهر النيل محلية المتمة وحدة المتمة .

عينة البحث ::

عينة البحث عينة قصدية ، وهم جميع مديري ومديرات مدارس مرحلة الأساس وحدة المتمة ، والبالغ عددهم 33 مديراً ومديرةً .

وصف أداة الدراسة والإستبانة ::

إستخدمت الباحثة الإستبيان المقيد (المغلق) الذي يسمح بإختيار الإجابة المناسبة من بين البدائل الخمس ، وإشتمل الإستبيان على معلومات توضح الهدف من الإستبيان وعنوان الدراسة (أمام العبارة المناسبة وإشتمل على :- ✓ وكيفية مل الخانات بوضع إشارة)

المعلومات الأساسية ، وإشتملت على إسم المدرسة وسنوات الخبرة كمدرس وكوكيل أولاً: وكمدبر والمؤهل الأساسي والتدريب ، التدريب أثناء الخدمة ، والدورات التدريبية في مجال الإدارة بأنواعها قصيرة ومتوسطة ولا يوجد .

محاور الإستبانة : إشتملت الإستبانة على ثلاثة محاور ، المحور الأول هو التدريب ثانياً: وإشتمل على أربعة أسئلة .

- والمحور الثاني : هو الإدارة وأنماطها ، وإشتمل على سبعة عشر سؤالاً .
- والمحور الثالث: هو صلاحيات الإدارة ، وإشتمل على سبعة أسئلة.
- وبذا بلغ مجموع أسئلة الإِستبانة ثمانية وعشرين سؤالاً .

خطوات تصميم الإِستبانة .:

تم تصميم الإِستبيان بناءً على خبرة الباحثة وإطلاعها على الدراسات السابقة ، ثم عرضت الإِستبيان على الزملاء الدارسين بالماجستير ، ثم عرضته على أستاذه أحلام الياس ، ثم عرضت الإِستبانة على المشرفة د. إنعام عبد الله بشير .

نقتهن الإِستبانة .:

وللتأكد من صدق المعلومات التي يبني عليها الإِستبيان ، ثم عرضت على

محكمين وهم :-

- 1- جامعة وادي النيل . د. عبد الحميد السجاد الشيخ
- 2- جامعة شندي . د. عبد القادر أحمد
- 3- جامعة شندي . د. الهادي البخاري

معامل الثبات .:

للتأكد من ثبات الإِستبانة قامت الباحثة بإختيار عينة عشوائية تضمنت عشرة مدرّاء ومديرات ممن أجابوا على عبارات الإِستبيان ، وإستخدمت الباحثة معادلة كارل بيرسون

التالية :-

معامل الارتباط (ر) .

$$= \text{ن مج س} \times \text{ص} - (\text{مج س}) (\text{مج ص}) .$$

$$r = \frac{(\text{ن مج س} - \text{مج س} \cdot \text{ص}) ((\text{مج س} - \text{ص}))}{\sqrt{((\text{مج ص} - \text{ص} \cdot \text{ن})) ((\text{مج س} - \text{ص}))}}$$

حيث أن عدد أفراد العينة ، س المجموعة الأولى : ص المجموعة الثانية .

$$\frac{r \times 2}{r + 1} = \text{ولإيجاد الثبات استخدمت المعادلة}$$

$$\frac{r \times 2}{r + 1} \text{ ولإيجاد الصدق استخدمت الجذر التربيعي للثبات}$$

$$0.912 = \text{وبعد استخدام معادلة الارتباط جاء قيمة ر}$$

$$0.95 = \frac{0.912 \times 2}{r + 1} = \frac{1.824}{r + 1}$$

$$0.95 = \frac{0.97}{r + 1} \text{ حيث كانت معادلة الصدق = الثبات}$$

إجراءات توزيع الإستبانة وجمعها .:

قامت الباحثة بتوزيع بعض الإستبيانات بنفسها لمدراء ومديرات المدارس الموجودة بالقرب منها للتأكد من وضوح الأسئلة وسهولة الإجابة عليها ، وكذلك الوقوف على العمل الإداري داخل المدارس .

ثم إستعانت الباحثة بمندوب من مكتب التعليم أثناء زيارته لمدارس الوحدة بتوزيع وجمع بقية الإستبيانات في المناطق التي يصعب الوصول إليها بنفسها .

وصف عينة الدراسة .:

أجاب على أسئلة الإستبانة 33 مديراً ومديرةً ، وكانت هنالك أربعة متغيرات وهي سنوات الخبرة والمستوى التعليمي ، التدريب أثناء الخدمة ، والدورات التدريبية في مجال الإدارة ، تم تصميمها في جداول ورسوم بيانية .

المعالجات الإحصائية التي أجريت كان الغرض منها حساب معامل الارتباط .
واستخدمت الباحثة معادلة كارل بيرسون ، ولحساب الصدق والثبات استخدمت الباحثة معادلة سبيرمان براون .

ولمعرفة دلالة الفروق لإجابات أفراد العينة استخدم برنامج المعالجات الإحصائية -
، وقامت الباحثة بتقسيم Spss مربع كاي لبيرسون - الحزمه الإحصائية للعلوم الإجتماعية
إلى ثلاثة مستويات ، الموافقون تضم (أوفق بشدة Likart البدائل الخمس لقياس ليكرت
- أوافق) والمحايدون ، غير الموافقين تضم (لا أوافق بشدة - لا أوافق)

ولتحديد معنوية الفروق استخدمت الباحثة القيمة الإحتمالية مقارنتها بمستوى
المعنوية المحدد (0.05 - 0.01) .

جدول رقم (1)

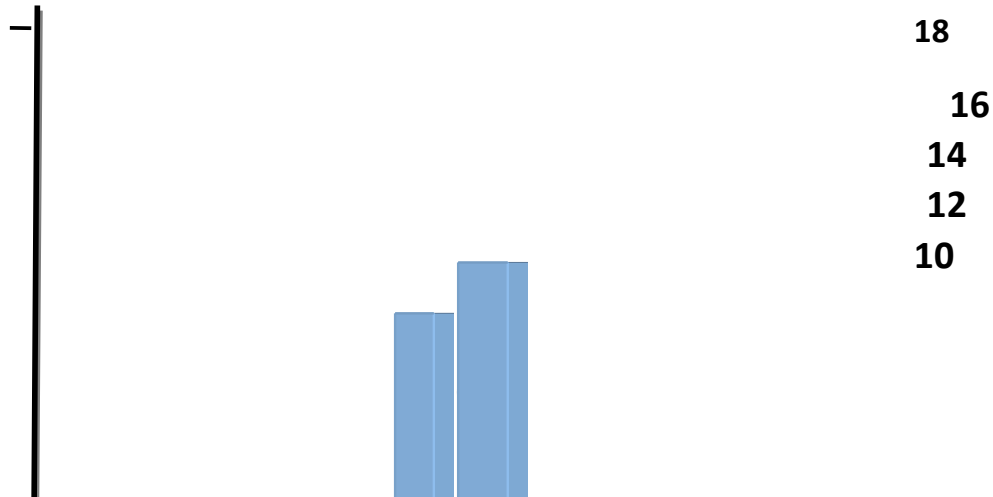
العبرة	التكرار	النسبة %
5 وأقل من 10	1	3%
10 وأقل من 15	1	3%
15 وأقل من 20	2	6.1%
20 وأقل من 25	6	18.1%
25 وأقل من 30	10	30.3%
30 وأقل من 35	12	36.4%
35 وأقل من 40	1	3%
المجموع	33	100%

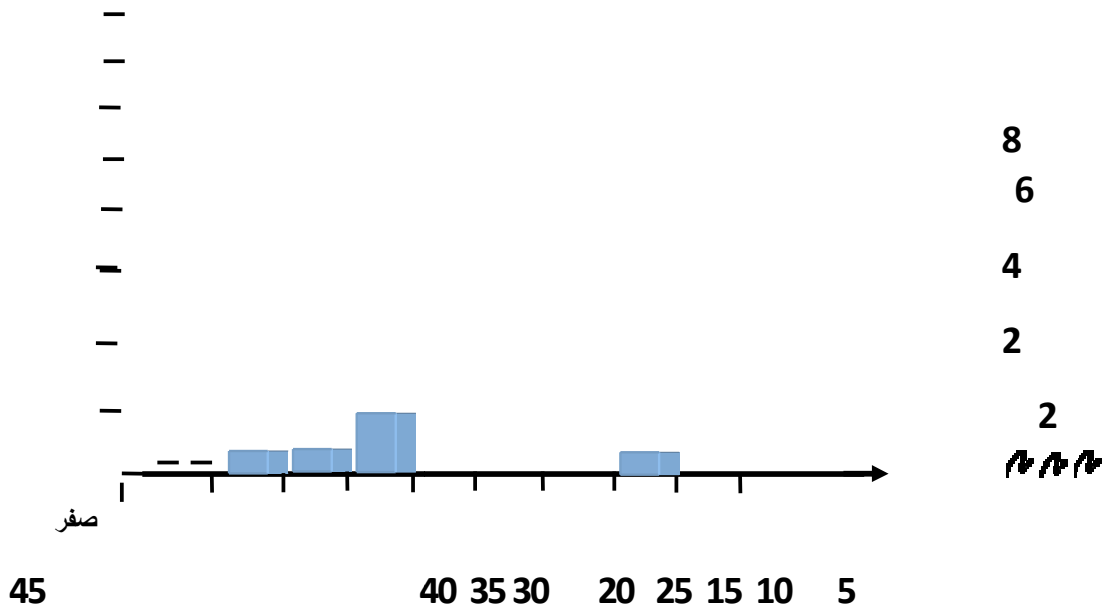
سنوات الخبرة كمدرس

من الجدول رقم (1) يتضح للباحثة أن سنوات الخبرة كمدرس أن الفئة من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات مديراً واحداً بنسبة 3% ، وكذلك الفئة الثانية ، أما الفئة من 15 سنة وأقل من 20 إثنين مديراً بنسبة 6.1% ، الفئة من 20 وأقل من 25 عددهم 6 بنسبة 18.1% ، الفئة 25 وأقل من 30 سنة عددهم 10 مدراء بنسبة 30.3% ، الفئة 30 وأقل من 35 سنة عددهم 12 مديراً بنسبة 36.4% ، أما الفئة الأخيرة 35 وأقل من 40 مديراً واحداً فقط بنسبة 3% .


ويتضح للباحثة من الجدول أعلاه أن 31 مديراً خبرتهم أكثر من 15 كمدرسين بنسبة 94% وهي خبرة ليست بالقصيرة ، قد نالوا فيها خبرات عديدة في إدارة الصف طرق التدريس ، التخطيط لتدريس المنهج ، تقويم التلاميذ .

شكل رقم (1)





سنوات الخبرة كمدرس

- لا يوجد مدير خبرته أقل من 5 سنوات كمدرس.  الرمز

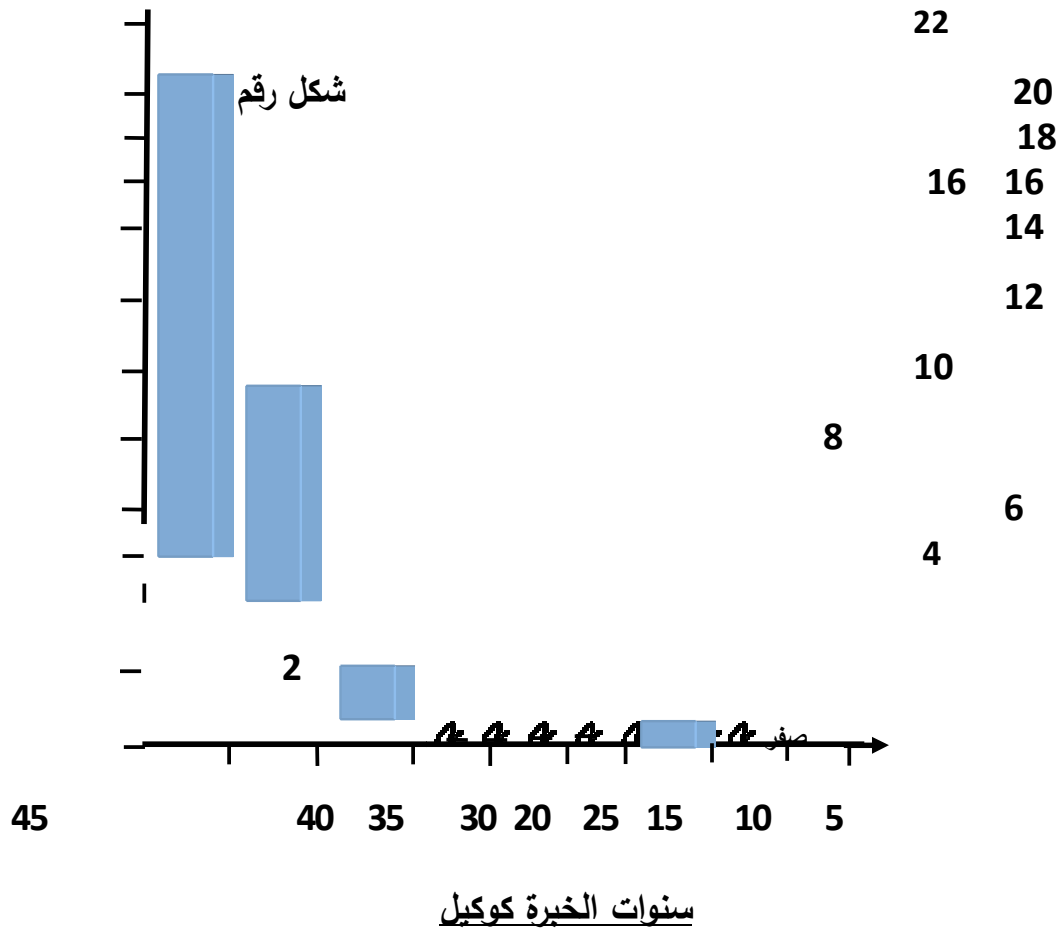
جدول رقم (2)

العبرة	التكرار	النسبة %
صفر وأقل من 5 سنوات	21	63.6%
5 وأقل من 10	9	27.3%
10 وأقل من 15	2	6.1%
15 وأقل من 20	-	-
20 وأقل من 25	-	-
25 وأقل من 30	-	-
30 وأقل من 35	1	3%
المجموع	33	100%

سنوات الخبرة كوكيل

من الجدول رقم (2) يتضح للباحثة أن سنوات الخبرة كوكيل مدرسة أن الفئة من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات كان عددهم 21 مديراً بنسبة 63.6% ، والفئة من 10 وأقل من 15 سنة كان عددهم 9 مدراء بنسبة 27.3% ، الفئة من 15 سنة وأقل من 20 كان عددهم إثنين مديراً بنسبة 6.1% ، أما الفئة العمرية من 30 سنة وأقل من 35 سنة مديراً واحداً بنسبة 3% ،

والوكيل هو المدير المناوب أو المساعد في أعباء الإدارة ، يتضح للباحثة من الجدول رقم (2) أعلاه أن غالبية مدراء المدارس وحدة المتممة خبرتهم في مجال وكيل أقل من خمس سنوات بنسبة 63.6% ، ثم إنتقلوا إلى إدارة مدرسة بخبرة قد تكون غير كافية للقيام بأعباء الإدارة المدرسية.



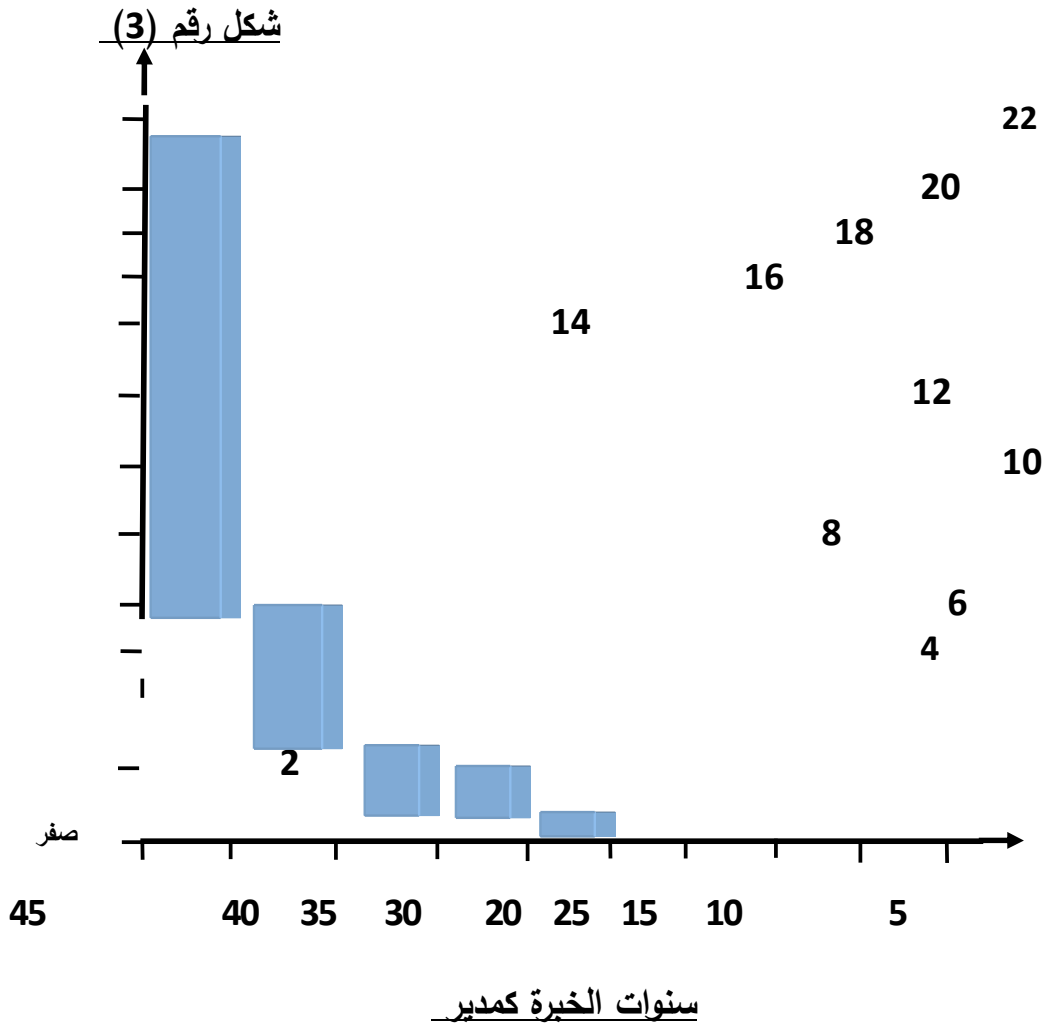
جدول رقم (3)

العبرة	التكرار	النسبة %
صفر وأقل من 5	21	63.6
5 وأقل من 10	6	18.2
10 وأقل من 15	3	9.1
15 وأقل من 20	2	6.1
20 وأقل من 25	1	3
المجموع	33	100%

سنوات الخبرة كمدير

من الجدول رقم (3) يوضح أن الفئة أقل من 5 سنوات عددهم 21 مديراً بنسبة 63.6% ، الفئة من 5 وأقل من 10 سنوات عددهم 6 مدراء بنسبة 18.2% ، الفئة من 10 وأقل من 15 سنة عددهم 3 مدراء بنسبة 9.1% ، والفئة 15 سنة وأقل من 20 إثنين مديراً بنسبة 6.1% ، الفئة من 20 وأقل من 25 سنة مديراً واحداً فقط بنسبة 3%

ومن الجدول رقم (3) إتضح أن 21 مديراً خبرتهم أقل من خمس سنوات في مجال الإدارة بنسبة 63.6% ، من مجموع مدراء وحدة المتمة البالغ عددهم 33 مديراً ، وكذلك يوضح الشكل رقم (3) سنوات الخبرة في الإدارة .



جدول رقم (4)

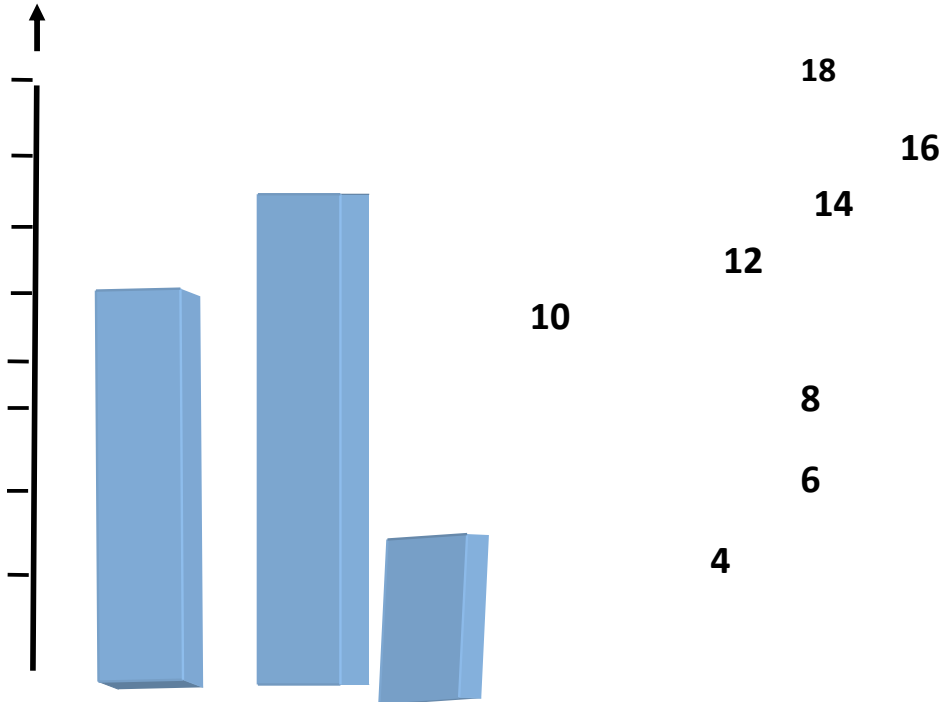
العبرة	التكرار	النسبة %
ثانوي	12	36.4%
معاهد	15	45.5%
جامعي	5	15.2%
فوق الجامعي	1	3.0%
المجموع	33	100%

المستوى التعليمي

من الجدول رقم (4) يتضح للباحثة أن المستوى التعليمي لمدرّاء مدارس وحدة المتمّة 12 مديراً مستوى ثانوي بنسبة 36.4% ، 15 مديراً مستوى معاهد بنسبة 45.5% ، 5 مدرّاء مستوى جامعي بنسبة 15.2% ، أما فوق الجامعي مديراً واحداً فقط بنسبة 3.0%.

بالمقارنة مع مستوى التعليم لمدرّاء المدارس مع التدّيب أثناء الخدمة أن 12 مديراً بنسبة 36.4% هم الذين نالوا تدّيب أثناء الخدمة .

شكل رقم (4)





المستوى التعليمي لمدرء المدارس

جدول رقم (5)

العبرة	التكرار	النسبة %
تأهيل تربوي لمدة عام	3	9.1%
تأهيل تربوي لمدة عامين	9	27.3
تدريب معلمين	10	30.3
لا يوجد	11	33.3
المجموع	33	100%

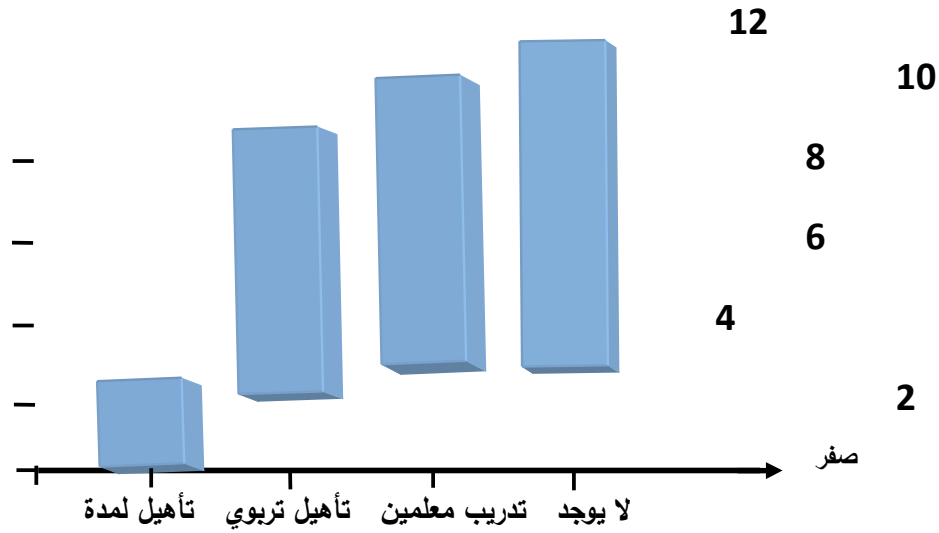
التدريب أثناء الخدمة

من الجدول رقم (5) أنه موزع حسب نوع التدريب أثناء الخدمة 3 مدرء تأهيل تربوي لمدة عام واحد بنسبة 9.1% ، 9مدرء تأهيل تربوي لمدة عامين بنسبة 27.3% ، 10 مدرء معاهد تدريب معلمين لمدة عامين بنسبة 30.3% ، 11 مديراً لا يوجد لديهم أي تدريب أثناء الخدمة بنسبة 33.3% .

يتضح للباحثة هذا النوع من التدريب يمنح لخريجو المدارس الثانوية الذين لم يدرسوا بمعاهد إعداد المعلمين ، وبذ يكون عدد الذين نالوا تدريباً أثناء الخدمة 22مديراً ومديرةً بوحدة المتمة ، اما بقية المدرء عددهم 11 مديراً ومديرةً هم خريجو المعاهد الذين تم إعدادهم في إدارة الصف وإعداد الوسائل وممارسة الأنشطة وتنمية المجتمع وطرق تدريس لجميع المواد التي كانت تدرس بالمرحلة الابتدائية سابقاً.



شكل رقم (5)



لمدة عامين عام

التدريب أثناء الخدمة

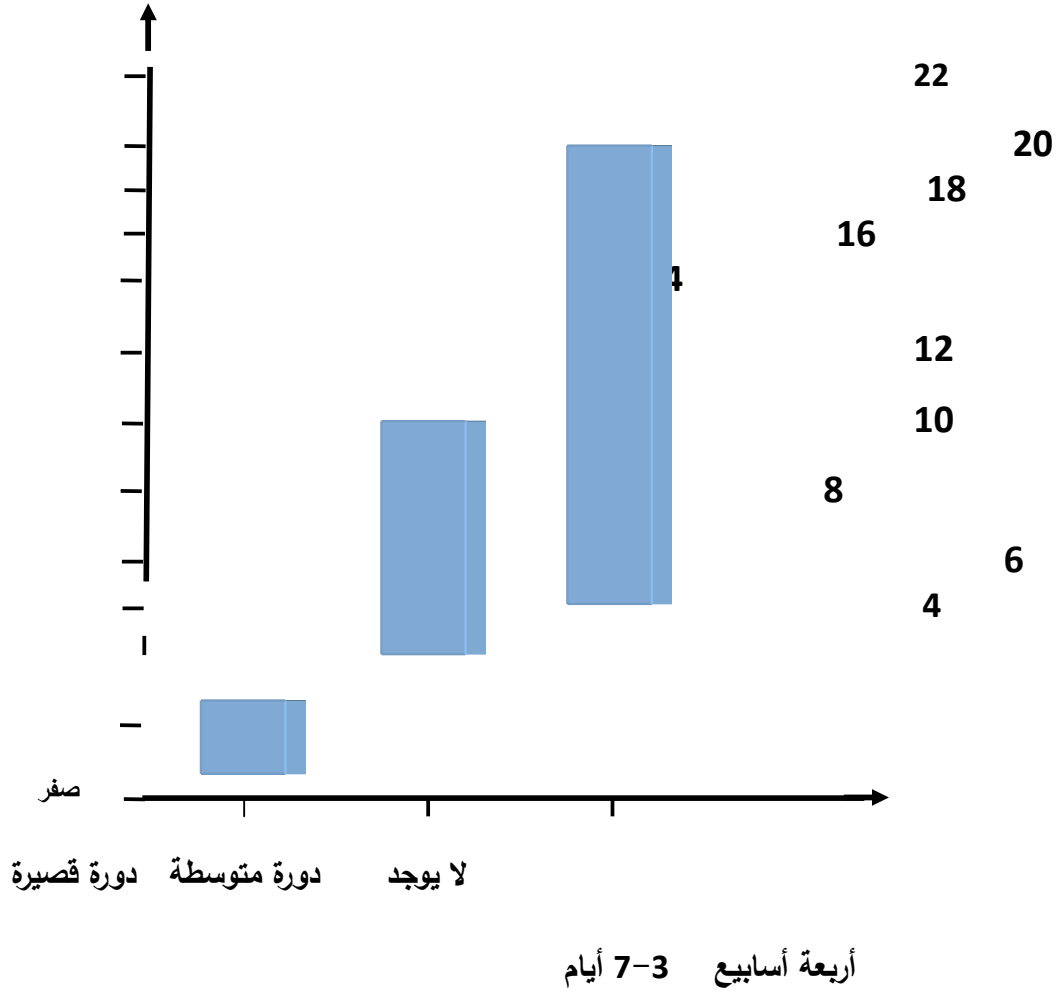
جدول رقم (6)

النسبة %	التكرار	العبارة
9.1%	3	دورة قصيرة لمدة 3-7 أيام
30.3	10	دورة متوسطة أربعة أسابيع
60.6	20	لا توجد
100%	33	المجموع

الدورات التدريبية في مجال الإدارة

من الجدول رقم (6) موزع حسب نوع الدورات التدريبية في مجال الإدارة يتضح للباحثة أن 3 مدراء نالوا دورة قصيرة بنسبة 9.1% ، 10 مدراء نالوا دورة متوسطة بنسبة 30.3% ، 20 مديراً ومديرةً بوحدة المتممة لا يوجد لديهم أي نوع من الدورة تدريبية في مجال الإدارة بنسبة 60.6% . أي 39.4% فقط هم الذين تدربوا في مجال الإدارة المدرسية ، ويوضح ذلك الشكل رقم (6) .

شكل رقم (6)



الدورات التدريبية في مجال الإدارة

من التحليل يتضح للباحثة أن هؤلاء المدراء يقومون بأعباء الإدارة المدرسية بخبرات شخصية مكتسبة بالممارسة من مدراء سابقين ، أو قد تكون مهارات ذاتية ، حيث كان هدف الإدارة تلقين المتعلمين المواد الدراسية حسب المنهج المدرسي ، وهونقل التراث الثقافي لأبناء المجتمع لإعدادهم لحياة الكبار .

وأصبح اليوم محور العمل يدور حول تحقيق الأهداف الإجتماعية التي يدين بها المجتمع ، فقد أظهرت الدراسات التربوية التي تستند إلى الخبرات العلمية في مجال الإدارة أهمية الطفل كفرد وأهمية الفروق الفردية ، وأوضحت أن العملية التربوية عملية نمو في شخصية الطفل في جميع نواحيها ، وإعداده لمسئوليته في حياته الحاضرة والمقبلة في المجتمع .

كذلك أصبح الإهتمام بالإضافة للنواحي الإدارية الإهتمام بالنواحي الفنية ، وما يتصل بأعضاء هيئة الإدارة المدرسية والمناهج ، والأهداف ، والمحتوى ، وطرق التدريس ، والكتاب ، وبالوسائل التعليمية ، وطرق التقويم والإشراف الفني والتمويل والعلاقات المتبادلة بين المدرسة والمجتمع .

فالإدارة مهارة في القيادة لتنمية البرنامج التعليمي والعلاقات الإنسانية تنظيم العمل الجماعي وتهيئة ظروف ملائمة للعمل ومهارة في التقويم ومهارة في الإتصال .

ومن خلال مناقشة الجدوال (2 ، 3 ، 6 ،) يتضح أن هنالك حوجة ماسة لتدريب مدراء المدارس وفق الأسس العلمية في مجال الإدارة لتحقيق الأهداف التربوية لمرحلة الأساس .

طريقة إختبار صحة الفرضيات

إختبار مربع كاي لحسن المطابقة يستخدم لمعرفة دلالة الفروق في إجابات أفراد karl pearson عينة ، وأول من أوجد هذا الإختبار هو عالم الإحصاء كارل بيرسون في عام 1900م ، وإتسع إستخدامه فيما بعد حتى أصبح واحداً من الأساليب المعتمدة والمعروفة في عمليات التحليل الإحصائي ، وهو من أكبر الإختبارات إستخداماً في العلوم الإجتماعية والتربوية ، ويستخدم في حالة البيانات من النوع الوصفي سواء كان ترتيبياً أو إسمي ، والهدف من إستخدام مربع كاي يدخل ضمن هدف عام وهو إختبار مدى صدق النتائج التي يتم الحصول عليها من العينة قياساً بما يقابلها من المجتمع الذي سُحبت منه ، وتأخذ صيغة الإختبار الشكل التالي:-

$$\chi^2 = \sum_{j=1}^k \frac{(O_j - E_j)^2}{E_j}$$

حيث أن .:

O: Observed Values القيم المشاهدة . 1

E : Expected Values : القيم المتوقعة . 1

ولإستخدام هذا الإختبار قامت الباحثة بتقسيم إجابات أفراد عينة البحث إلى ثلاثة مستويات ، الموافقون وتضم إجابة (أوافق بشدة - أوافق) في الإستبانة ، المحايدون تضم إجابة محايد في الإستبانة، غير الموافقون وتضم إجابة (لا أوافق بشدة ، لا أوافق)

Probabilitg Value ولتحديد معنوية الفروق إستخدة الباحثة القيمة الإحتمالية ومقارنتها بمستوى المعنوية المحدد من قبل الباحثة بـ (0.1 و ، 0.5 و) ، فعندما تكون القيمة الإحتمالية أصغر من مستوى المعنوية (0.5 و) فإن الفروق ذات دلالة إحصائية ، أما إذا كانت القيمة الإحتمالية أصغر من مستوى المعنوية (0.1 و) ، فإن الفروق ذات دلالة إحصائية عالية ، وتكون الفروق ليست ذات دلالة إحصائية إذا كانت القيمة

الإحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.5 و) وفي التالي سيتم عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضيات .

الفصل الرابع

عرض وتحليل المعلومات ومناقشة الفروض
واستخلاص النتائج

أولاً: عرض وتحليل المعلومات .:

جدول رقم (7)

خيارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لاأوافق بشدة	مربع كاس	القيمة الاحتمالية	الفروق	لصالح
العدد	23	10	-	-	-	-	-	-	أوافق
النسبة	%69.7	%30.3	%	%	-	-	-	-	أوافق

الدورات التدريبية لمدراء المدارس تزيد من كفاءة الإدارة المدرسية مما ينعكس إيجاباً على التحصيل الدراسي .:

كانت إجابات أفراد عينة البحث للسؤال الأول %69.7 أوافق بشدة ، %30.3 أوافق ، أي موافقة بنسبة 100% من جميع أفراد عينة البحث على أن الدورات التدريبية لمدراء المدارس تزيد من كفاءة الإدارة المدرسية مما ينعكس إيجاباً على التحصيل الدراسي .

وهذا ما يؤكد أن الإدارة تحتاج إلى علم ومعرفة بوظائف الإدارة والمهارات الفنية والإدراكية ، فالعلم بالإدارة يساعد مدير المدرسة على الإلتزام بالقواعد والمبادئ والتوجيهات العامة ، وبهذا يستطيع أن يؤثر في من يرأسهم ويقودهم ، فالكفاءة الإدارية تنعكس على التحصيل الدراسي للتلاميذ .

جدول رقم (8)

خيارات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا اوافق	لاأوافق بشدة	مربع كاس	القيمة الاحتمالية	الفروق	لصالح
العدد	4	14	6	8	1	7.9	29.0	ذات دلالة	أوافق
النسبة	%12.12	%42.4	%18.1	%24.2	%3	7.9	29.0	ذات دلالة	أوافق

الدورات الممنوحة لمدارس المدارس كافية لنجاح العمل .:

كانت إجابات أفراد العينة على السؤال (2) 12.12 % أوافق بشدة ، 42.4% أوافق ، 18.1 محايد ، 24.2% لا أوافق ، 3 لا أوافق بشدة .

بلغت القيمة الإحصائية لإختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد العينة على السؤال (2) 0.29 . و ، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.1 و) وأصغر من (0.5 و) مما يعني أن الفروق بين الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية لصالح الموافقين ، غير أن الدورات الممنوحة لمدرء المدراس كافية لنجاح العمل الإدارة حيث أن الدورات تساعد على الإرتقاء بمستوى الإدارة وإمتلاك الخبرة الإدارية مما يؤدي إلى نجاح العمل الإداري .

جدول رقم (9)

خيارات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا اوافق	لاأوافق بشدة	مربع كاي	القيمة الإحصائية	الفروق	نصالح
	14	9	-	-	-	-	-	-	أوافق
	42.4%	57.6%	-	-	-	-	-	-	

يحتاج مدير المدرسة لدورات تجديدية تنشيطية في الإدارة

كانت إجابات أفراد العينة على السؤال (3) 42.4% أوافق بشدة ، 57.6% أوافق أي موافقة 100% من جميع أفرادالعينة ، على أن مدير المدرسة يحتاج لدورات تجديدية تنشيطية.

الدورات التنشيطية لها أثرها الفاعل في تجديد المعلومات والخبرات لدى مدرء المدارس فالمشاركة في النقاش وطرح الأسئلة يوسع إدراك المدير في عمله الإداري.

جدول رقم (10)

خيارات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	مربع كاي	القيمة الاحتمالية	الفروق	نصالح
	13	16	4	-	-	18.939	0001و	دلالة إحصائية عالية	أوافق
	%39.4	%48.5	%12.1	-	-	%			

يتابع مدير المدرسة التطورات والمعلومات الجديدة في مجال عمله الإداري

كانت إجابات المشاركين على السؤال (4) 39.3% أوافق بشدة ، 48% أوافق ، 12.1% محايد ، وبلغت قيمة مربع كاي 18.939% ، وبلغت القيمة الاحتمالية لإختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين إجابات المشاكين (0001و) ، وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.1و) وهذا يعني أن الفروق بين أعدادالأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على أن مديرالمدرسة يتابع التطورات والمعلومات الجديدة في مجال عمله الإداري والفني .

في عصرنا الحاضر عصر العولمة والتقنيات الحديثة يسهل الحصول على المعلومات ومتابعة التطورات الجديدة في التربية الحديثة إذا توفر لدى مدراء المدارس وسائل تقنية ومعرفة باستخدامها .

جدول رقم (11)

خيارات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	مربع كاي	القيمة الاحتمالية	الفروق	نصالح
	25	8	-	-	-		-	-	أوافق
	%75.8	% 24.2	-	-	-				

تخطيط مدير المدرسة للعمل عند بدء العام الدراسي يرفع من التحصيل الدراسي

وأجاب أفراد عينة البحث على السؤال (5) 75.8% أوافق بشدة ، 24.2% أوافق أي 100% موافقة من جميع أفراد عينة البحث على أن تخطيط مدير المدرسة للعمل عند بدء العام الدراسي يرفع من التحصيل الدراسي .

لأن التخطيط هو الركيزة الأولية التي يقوم عليها نجاح العمل ، فالمدير الذي يخطط بمشاركة مدرسي مدرسته ، يتعرف على إحتياجات البيئة ومشكلاتها ، والوقوف على الصعوبات التي تعترض سير العمل داخل وخارج المدرسة ، وينفق كثيراً من وقته في كيفية تنفيذ وتقويم ما خطط له ، يرفع من التحصيل الدراسي لتلاميذ مدرسته .

جدول رقم (12)

خيارات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا اوافق		مربع كاي	القيمة الاحتمالية	الفروق	لصالح
				لا اوافق بشدة	لا اوافق				
العدد	8	14	1	7	3	20.18	0.0002	دلالة إحصائية عالية	أوافق
النسبة	24.2%	42.4%	3%	21.2%	9.1%	0%			

إشراك مدير المدرسة المدرسين في وضع السياسات يؤثر سلباً على التحصيل الدراسي

كانت إجابات أفراد العينة المشاركين على السؤال (6) 24.2% أوافق بشدة ، 42.4% أوافق ، 3% محايد ، 21.2% لا أوافق ، 9.1% لا أوافق بشدة ، وبلغت قيمة مربع كاي 20.182% حيث بلغت القيمة الإحتمالية لإختبار مربع كاي 0.0002 وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.1) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على أن إشراك مدير المدرسة المدرسين في وضع السياسات لا يؤثر سلباً على التحصيل الدراسي ، حيث إشراك المدرسين في وضع سياسة المدرسة يشعرهم بالرضا والإحساس بالقيمة ويرفع من التحصيل الدراسي للتلاميذ مما يجده التلاميذ من مدرسهم حيث يدفعهم هذا لإحساس إلى العمل بروح الفريق الواحد المتعاون ، وليس هناك ما يؤثر سلباً على التحصيل الدراسي .

جدول رقم (13)

خيارات	أوافق	أوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق	مربع	القيمة	الفروق	لصالح
--------	-------	-------	-------	----------	----------	------	--------	--------	-------

		الإحتمالية	كاي	بشدة			بشده	
أوافق	دلالة إحصائية عالية	0.0001 و.	25.48	2	-	-	13	18
			5%	6.1	-	-	39.4%	54.5%

بإستطاعة المدير تحويل الطاقات الكامنة في الأفراد إلى طاقةٍ منتجةٍ

كانت إجابات أفراد العينة المشاركين على السؤال (7) 54.5% أوافق بشدة ، 39.4% أوافق ، 6.1% لا أوافق بشدة ، وبلغت قيمة مربع كاي 25.485% حيث بلغت القيمة الإحتمالية لإختبار مربع كاي 0.0001 و. وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.1 و.) وهذا يعني أن الفروق بين أعدادالأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على أن المدير بإستطاعته تحويل الطاقات الكامنة في الأفراد إلى طاقةٍ منتجةٍ .

الإدارة التربوية تهدف إلى تنمية أفرادها تنمية شاملة بالكشف عند قدرات وإستعدادات إلى أقصى حدٍ ممكن ، ثم تحولها إلى طاقةٍ منتجةٍ وتوجهها الوجهة الصحيحة ، حيث ماتوفرت الفروق الفردية بين الأفراد .

جدول رقم (14)

خيارات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	مربع كاي	القيمة الإحتمالية	الفروق	نصالح
العدد	6	19	3	4	1	26.90	000.2	ذات دلالة	أوافق
النسبة	18.1%	57.6%	9.1%	12.1%	3%	9%			

ليس للمدير منهجية واضحة يلتزم بها جميع العاملين بالمدرسة

كانت إجابات أفراد العينة المشاركين على السؤال (8) 18.1% أوافق بشدة ، 57.6% أوافق ، 9.1% محايد ، 12.1% لا أوافق ، 3% لا أوافق بشدة ، وبلغت قيمة مربع كاي 26.909% (26.909%) حيث بلغت القيمة الإحتمالية لإختبار مربع كاي 0.0001 و. وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.1 و.) وهذا يعني أن الفروق بين أعدادالأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على أن تكون للمدير منهجية واضحة يلتزم بها جميع العاملين بالمدرسة .

أوافق	دلالة إحصائية	0.0002	54.54	-	1	1	13	18	العدد
	ة		%5	-	%3	%3	% 39.4	%54.5	النسبة

يرحب مدير المدرسة بزيارة أولياء أمور التلاميذ بإستمرار

كانت إجابات أفراد العينة المشاركين على السؤال (10) 54.5% أوافق بشدة ، 39.4% أوافق ، 3% محايد ، 3 لا أوافق ، وبلغت قيمة مربع كاي (54.545) % حيث بلغت القيمة الإحتمالية لإختبار مربع كاي 0.0002 وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.1 و) وهذا يعني أن الفروق بين أعدادالأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على أن يرحب مدير المدرسة بزيارة أولياء أمور التلاميذ بإستمرار.

زيارة أولياء أمور التلاميذ للمدرسية تمكنهم من التعرف على مستوى أداء أبنائهم والتعرف على سياسة المدرسة ، وكذلك تساعد مدير المدرسة على حل مشاكل التلاميذ مع اولياء الأمور ومناقشتها في الحال .

جدول رقم (17)

خيارات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا اوافق	لاأوافق بشدة	مربع كاي	القيمة الإحتمالية	الفروق	نصالح
العدد	15	18	-	-	-		-	-	أوافق
النسبة	%45.5	% 54.5	-	-	-				

يساعد مدير المدرسة أعضاء هيئة التدريس في تطوير مهاراتهم

كانت إجابات أفراد العينة المشاركين على السؤال (11) 45.5% أوافق بشدة ، 54.5% أوافق ، أي موافقة بنسبة 100% من جميع أفراد عينة البحث على أن يساعد مدير المدرسة أعضاء هيئة التدريس في تطوير مهاراتهم .

التطوير قد يتم بحضور الدورات والإستماع والإطلاع على الجديد من المعلومات ، فالمدرس يطور نفسه وتساوده إدارته على ذلك ، وتطوير المهارات ينعكس إيجاباً على التلاميذ.

جدول رقم (18)

خيارات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	مربع كاً	القيمة الإحتمالية	الفرق	نصالح
العدد	10	23	-	-	-	-	-	-	أوافق
النسبة	%30.3	% 69.7	-	-	-	-	-	-	

تساهم المدرسة في حل مشكلات المجتمع المحلي

كانت إجابات أفراد العينة المشاركين على السؤال (12) 30.3 % أوافق بشدة ، 69.7 % أوافق ، أي موافقة بنسبة 100% من جميع أفراد البحث على أن تساهم المدرسة في حل مشكلات المجتمع المحلي .

المدرسة هي المؤسسة التعليمية التي تقوم بتربية التلاميذ وتقوم بتنقيفهم وإعدادهم للحياة الإجتماعية ، وبإقامة المناشط داخل وخارج المدرسة من ندوات وحملات إصباح البيئة والمشاركة في درء الكوارث مثل الفيضانات والسيول ، يمكن أن تساهم المدرسة في حل مشكلات المجتمع المحلي .

جدول رقم(19)

خيارات	أوافق	أوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق	مربع	القيمة	الفرق	نصالح
--------	-------	-------	-------	----------	----------	------	--------	-------	-------

		الإحتمالية	كاً	بشدة				بشده	
-	-	-		-	-	-	10	23	العدد
				-	-	-	% 30.3	%69.7	النسبة

رفع الروح المعنوية للمدرسين يساعد في التحصيل الدراسي

كانت إجابات أفراد العينة المشاركين على السؤال (13) %69.7 أوافق بشدة ،
30.3 % أوافق ، أي موافقة بنسبة 100% من جميع المشاركين على أن رفع الروح المعنوية
للمدرسين يساعد في التحصيل الدراسي .

رفع الروح المعنوية للمدرسين يساعد على الإخلاص في العمل وتحمل المشاق ،
ويمكن رفع الروح المعنوية بالمشاركة في وضع سياسة المدرسة وإتاحة الفرص للإبتكار
والتجديد وممارسة الأنشطة مع التلاميذ والوقوف مع المدرسين في حل مشاكلهم الخاصة .

جدول رقم (20)

خيارات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	مربع كاً	القيمة الإحتمالية	الفرق	نصالح
العدد	16	17	-	-	-		-	-	أوافق
النسبة	%48.5	% 51.5	-	-	-		-	-	

مناقشة ملاحظات وتوجيهات الموجهين مع المدرسين يرفع من معدل التحصيل الدراسي

كانت إجابات أفراد العينة المشاركين على السؤال (14) %48.5 أوافق بشدة ،
51.5 % أوافق ، أي كانت الموافقة بنسبة 100% من جميع أفراد عينة البحث على أن مناقشة
ملاحظات وتوجيهات الموجهين مع المدرسين يرفع من معدل التحصيل الدراسي .

القدرات الشخصية للمدير وخبراته السابقة يمكنه مناقشة ملاحظات وتوجيهات
الموجهين مع المدرسين وحل المشكلات التي تواجه المدرسين بإسلوب علمي يرفع من معدل التحصيل
الدراسي .

جدول رقم (21)

خيارات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	مربع كاي	القيمة الاحتمالية	الفروق	لصالح
العدد	20	12	1	-	-	29.12	0.0002	دلالة إحصائية	-
النسبة	60.6%	36.4%	3%	-	-	1%		عالية	

مراعاة العلاقات الإنسانية بين المدير والمدرسين يساعد في زيادة التحصيل الدراسي

كانت إجابات أفراد العينة المشاركين على السؤال (15) 60.6% أوافق بشدة ، 36.4% أوافق ، 3% محايد ، وبلغت قيمة مربع كاي (29.121) % حيث بلغت القيمة الاحتمالية لإختبار مربع كاي 0.0001 وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني أن إجابات المشاركين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على أن مراعاة العلاقات الإنسانية بين المدير والمدرسين تساعد في زيادة التحصيل الدراسي .

المدير الذي يظهر الشجاعة والإخلاص في العمل ، ويتميز بالحكم الصائب يمكنه التعامل مع المرؤسين والقدرة على خلق روح العمل الجماعي ، وبالتالي يرفع من التحصيل الدراسي .

جدول رقم (22)

خيارات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	مربع كاي	القيمة الاحتمالية	الفروق	لصالح

أوافق	دلالة إحصائية عالية	0.0002	28.36	2	5	1	12	13	العدد
				6.1	%15.1	%3	% 36.4	%39.4	النسبة

إهتمام مدير المدرسة بالمناسط الطلابية يؤثر سلباً على التحصيل الدراسي

كانت إجابات أفراد العينة المشاركين على السؤال (16) 39.4% أوافق بشدة ، 36.4% أوافق ، 3% محايد ، 15.1% لا أوافق ، 6.1% لا أوافق بشدة ، وبلغت قيمة مربع كاي (28.364) % لإجابات أفراد العينة 0.0002 وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على أن إهتمام مدير المدرسة بالمناسط الطلابية لا يؤثر سلباً على التحصيل الدراسي .

ولم يوافق أفراد العينة على أن النشاط يؤثر سلباً على التحصيل الدراسي ، فكانت الإجابة لصالح الموافقة على أن النشاط الطلابي من أهم الحوافز التي ترفع الروح المعنوية للتلاميذ ويدفعهم للتنافس والإبتكار ، ويقوي الدافعية للإنجاز ويثير الحماس للعمل، وبذا يتحسن مستوى التحصيل الدراسي .

جدول رقم (23)

خيارات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا اوافق	لاأوافق بشدة	مربع كاي	القيمة الإحتمايية	الفروق	نصالح
العدد	10	19	3	1	-	44.36	0.0002	دلالة إحصائية عالية	أوافق
النسبة	%30.3	% 57.6	%9.1	%3	-	%4			

يتيح مدير المدرسة لمدرسيه قدرأ من الحرية وتحمل المسئولية

كانت إجابات أفراد العينة المشاركين على السؤال (17) 30.3% أوافق بشدة ، 57.6% أوافق ، 9.1% محايد ، 3% لا أوافق ، وبلغت قيمة مربع كاي (44.364) % حيث بلغت القيمة الإحتمايية لإختبار مربع كاي 0.0002 ، وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني أن الفروق بين أعدادالأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين

ذات دلالة إحصائية عالية لصالح □ لموافقين على أن يتيح مدير المدرسة لمدرسيه قدرأ من الحرية وتحمل المسؤولية

تحمل المسؤولية هو زيادة أعباء ، تحتاج لمهارات وإبتكارات ، لذلك يحتاج المدرسي لقدر من الحرية تمكنه إستخدام مهاراته التي تساعده في اداء بعض أعماله التي تحمل مسئوليتها

جدول رقم (24)

خيارات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا اوافق		مربع كاي	القيمة الاحتمالية	الفروق لصالح
				بشده	بشدة			
العدد	4	23	3	3	-	34.90	0.0002	أوافق
النسبة	%12.1	% 69.7	%9.1	%9.1	-	%9		عالية

توجد لدى مدير المدرسة معايير ثابتة لتقييم أداء المدرسين

كانت إجابات أفراد العينة المشاركين على السؤال (18) % 12.1 أوافق بشدة ، %69.7 أوافق ، % 9.1 محايد ، % 9.1 لا أوافق ، وبلغت قيمة مربع كاي (34.909) (0.01) وهذا يعني أن الفروق بين أعدادالأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على أن توجد لدى مدير المدرسة معايير ثابتة لتقييم أداء المدرسين .

تقييم الأداء يساعد على المنافسة ويدفع إلى الإنجاز إذا كانت لدى مدير المدرسة معايير للتقييم يساعد المدرسين على الأداء الجيد وخاصة إذا كانت هنالك حوافز على هذا التقييم .

جدول رقم (25)

خيارات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	مربع كاي	القيمة الاحتمالية	الفروق	لصالح
	19	13	1	-	-	29.12	0.0001	دلالة إحصائية عالية	أوافق
	57.6%	39.4%	3%	-	-	1%			

ربط أسرة التلميذ بالمدرسة يساعد على رفع المستوى التحصيلي

كانت إجابات أفراد العينة المشاركين على السؤال (19) 57.6% أوافق بشدة ، 39.4% أوافق ، 3% محايد ، وكانت قيمة مربع كاي لدلالة الفروق (29.121%) حيث بلغت القيمة الاحتمالية لإختبار مربع كاي 0.0001 وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على أن ربط أسرة التلميذ يساعد على رفع المستوى التحصيلي

ربط أسرة التلميذ بالمدرسة يساعد الأسرة في التعرف على مستوى أداء أبنائها والتعرف على الصعوبات والمشاكل التي تواجه أبنائهم وحلها في حينها ، كما أشرنا لذلك عند زيارة أولياء أمور التلاميذ للمدرسة ، كما يساعد المدرسة في طرح مقترحاتها للأسرة عن سياسة المدرسة وبرامجها التي تساعد في تنشئة هؤلاء التلاميذ .

جدول رقم (26)

خيارات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	مربع كاي	القيمة الاحتمالية	الفروق	لصالح
	25	8	-	-	-	-	-	-	أوافق
	75.8%	24.2%	-	-	-	-	-	-	-

تهيئة البيئة المدرسية يؤثر إيجاباً على التحصيل الدراسي

كانت إجابات أفراد العينة المشاركين على السؤال (20) 75.8 % أوافق بشدة ،
24.2% أوافق ، أي كانت الموافقة على هذا السؤال بنسبة 100% من جميع أفراد العينة على
أن تهيئة البيئة المدرسية يؤثر إيجاباً على التحصيل الدراسي .

البيئة المدرسية هي كلما يتعلق بتحسين عملية التعليم ويساعد على التعليم من أدوات
ومعدات ووسائل وأثاث ومنافع ومعامل ومناخ ملائم تسوده العلاقات الطيبة بين الإدارة
والمدرسين والتلاميذ وبين المدرسين والتلاميذ ، والتلاميذ فيما بينهم ، إذا توفرت هذه الأشياء
يمكن أن تسهم في التحصيل الدراسي .

جدول رقم (27)

خيارات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا اوافق		مربع كاي	القيمة الإحتمالية	الفروق	لصالح
				لا اوافق	لا اوافق بشدة				
العدد	1	6	2	18	6	24.182	0.0002	دلالة إحصائية	لا أوافق
النسبة	3 %	18.1 %	6.1 %	54.5 %	18.1 %	%		عالية	

يكتفي مدير المدرسة بإصدار قراراته شفاهة .

كانت إجابات أفراد العينة المشاركين على السؤال (21) 3 % أوافق بشدة ، 18.1%
أوافق ، 6.1 % محايد ، 54.5 لا أوافق ، 18.1% لا أوافق بشدة ، وبلغت قيمة مربع كاي
(24.182%) حيث بلغت القيمة الإحتمالية لإختبار مربع كاي 0.0002 وهي أصغر من
مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير
الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على أن يكتفي مدير المدرسة بإصدار
قراراته شفاهة .

الإدارة الناجحة تخطط للعمل كتابةً ومسبقاً وبالمشاركة والتشاور مع مدرسي المدرسة
يتم الإتفاق على سياسات في إجتماعات نتائجها مقرر ومكتوبة ، ويتم الإتفاق على تنفيذها ومتابعتها .

فالمدير الذي يصدر قراراته شفاهة فهو دكتاتوري ومتسلط يأمر بتنفيذ قراراته دون
مراعاة لمن يعملون معه .

جدول رقم (28)

خيارات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	مربع كاي	القيمة الاحتمالية	الفروق	لصالح
العدد	18	15	-	-	-	-	-	-	أوافق
النسبة	%54.5	%45.5	-	-	-	-	-	-	أوافق

قيام مدير المدرسة بعمل الوجه الفني المقيم يزيد من التحصيل الدراسي .

كانت إجابات أفراد العينة المشاركين على السؤال (22) %54.5 أوافق بشدة ،
 %45.5 أوافق ، أي كانت الموافقة بنسبة 100% من جميع أفراد عينة البحث على أن قيام
 مدير المدرسة بعمل الموجه الفني المقيم يزيد من التحصيل الدراسي .

مدير المدرسة الذي يتمتع بخبرات إدارية وأكاديمية وفنية يمكن أن يمارس عملية
 التوجيه كموجه مقيم لأنه مُلم بظروف مدرسته ومدرسيه ، ويعرف مواضع القوة والضعف ،
 وقد يكون أنجح من الموجه الزائر في حل مثل هذه المواقف ، وبالتالي يزيد من التحصيل
 الدراسي بمتابعة توجيهات المشرفين والموجهين الزائرين .

جدول رقم (29)

خيارات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	مربع كاي	القيمة	الفروق	لصالح
العدد	15	12	1	5	-	35.636	0.0002	دلالة إحصائية	أوافق
النسبة	%45.5	%36.4	%3.1	%15.1	-	%		عالية	أوافق

متابعة مدير المدرسة لخطط المدرسين اليومية السنوية يؤثر على التحصيل الدراسي .

كانت إجابات أفراد العينة المشاركين على السؤال (23) %45.5 أوافق بشدة ،
 %36.4 أوافق ، %3.1 محايد ، %15.1 لا أوافق ، وبلغت قيمة مربع كاي (35.636%)
 حيث بلغت القيمة الاحتمالية لإختبار مربع كاي 0.0002 وهي أصغر من مستوى الدلالة
 (0.01) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات
 دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على أن متابعة مدير المدرسة لخطط المدرسين اليومية
 السنوية يؤثر على التحصيل الدراسي .

كما أشرنا من قبل على أن التخطيط هو اللبنة الأولى لسير العمل ، والطريق الذي من خلاله يمكن الوصول إلى الأهداف ، فعندما يتابع المدير هذا العمل يساعد المدرسين على سلك ذلك الطريق لتنفيذ المنهج في الوقت المحدد بخطة واضحة ، وبالتالي يساعد في رفع مستوى تحصيل التلاميذ .

جدول رقم (30)

خيارات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا اوافق		مربع	القيمة الاحتمالية	الفروق	نصالح
				لا اوافق بشدة	لا اوافق				
العدد	5	14	5	8	1	9.455	0.0092	دلالة إحصائية عالية	أوافق
النسبة	15.1%	42.4%	15.1%	24.2%	3%	%			

مراعاة الفروق الفردية بين المدرسين يؤثر سلباً على التحصيل الدراسي .

كانت إجابات أفراد العينة المشاركين على السؤال (24) 15.1% أوافق بشدة ، 42.4% أوافق ، 15.1% محايد ، 24.2% لا أوافق ، 3% لا أوافق بشدة ، وبلغت قيمة مربع كاي (9.455%) حيث بلغت القيمة الإحتمالية لإختبار مربع كاي 0.0092 وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على أن مراعاة الفروق الفردية بين المدرسين لا يؤثر سلباً على التحصيل الدراسي ، وقد أشرنا لذلك في السؤال رقم (7) أن المدير يمكن أن يوزع المسؤوليات حسب قدرات ومهارات وطاقات وميول الأفراد ، لذلك مراعاة الفروق الفردية بين المدرسين لا تؤثر سلباً على التحصيل الدراسي ، فالرفض كان لصالح الموافقة على الفروق الفردية لا يؤثر على التحصيل الدراسي .

جدول رقم (31)

خيارات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا اوافق		مربع	القيمة الاحتمالية	الفروق	نصالح
				لا اوافق بشدة	لا اوافق				
العدد	18	14	-	1	-	29.12	0.0001	دلالة إحصائية عالية	أوافق
النسبة	54.5%	42.4%	-	3%	-	1%			

متابعة حضور وغياب المدرسين والتلاميذ يؤثر إيجاباً على التحصيل الدراسي .

كانت إجابات أفراد العينة المشاركين على السؤال (25) 54.5% أوافق بشدة ، 42.4% أوافق ، 3% لا أوافق ، وبلغت قيمة مربع كاي (29.121%) حيث بلغت القيمة الاحتمالية لإختبار مربع كاي 0.0001 وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني أن الفروق بين أعدادالأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على أن متابعة حضور وغياب المدرسين والتلاميذ يؤثر إيجاباً على التحصيل الدراسي

ونجد أن متابعة التلاميذ في الحضور يساعدهم على متابعة المنهج الدراسي وبالتالي يزيد من تحصيلهم الدراسي وحيث متابعة المدرسين تمكنهم من إنهاء المنهج في الوقت المحدد له . ويساعد التلاميذ على الإستقرار .

جدول رقم (32)

خيارات	أوافق	أوافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق	مربع	القيمة الاحتمالية	الفروق	لصالح
العدد	4	17	2	7	3	16.545	0.0002	دلالة إحصائية	أوافق
النسبة	12.1%	51.5%	6.1%	21.2%	91%	%		عالية	

سرعة إتخاذ القرارات بعد مناقشتها يؤثر سلباً على الإدارة .

كانت إجابات أفراد العينة المشاركين على السؤال (26) 12.1% أوافق بشدة ، 51.5% أوافق ، 6.1% محايد ، 21.2% لا أوافق ، 9.1% لا أوافق بشدة ، وبلغت قيمة مربع كاي (16.545%) حيث بلغت القيمة الاحتمالية لإختبار مربع كاي 0.0002 وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني أن الفروق بين أعدادالأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين ، لم يوافق أفراد عينة البحث على أن

سرعة إتخاذ القرارات بعد مناقشتها يؤثر سلباً على الإدارة سلباً ، حيث كانت الموافقة على رفض الأثر السلبي على الإدارة .

ونجد أن القرارات بعد مناقشتها مع أعضاء المدرسة والوصول إلى نتائج يجب الإسراع بتنفيذها لأن رأي الجماعة لا يحتاج إلى مراجعة وليس هنالك أثر سلبي على الإدارة من إتخاذ مثل هذه القرارات .

جدول رقم (33)

خيارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق		كأمرج	القيمة	الفروق	لصالح
				لا اوافق	لاأوافق بشدة				
العدد	5	20	3	2	3	26.90	0.0002	دلالة إحصائية	أوافق
النسبة	%15.1	% 60.6	%9.1	%6.1	%9.1	%9		عالية	

توجيه المدرسين نحو القيام بمسئولياتهم يؤثر سلباً على التحصيل الدراسي .

كانت إجابات أفراد العينة المشاركين على السؤال (27) 15.1 % أوافق بشدة ، 60.6 % أوافق ، 9.1 % محايد ، 6.1 لا أوافق ، 9.1 % لا أوافق بشدة ، وبلغت قيمة مربع كاي (26.909) حيث بلغت القيمة الإحصائية لإختبار مربع كاي 0.0002 وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.01) . وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على أن توجيه المدرسين نحو القيام بمسئولياتهم لا يؤثر سلباً على التحصيل الدراسي .

لم يوافق أفراد العينة عن توجيه المدرسين نحو القيام بمسئولياتهم يؤثر سلباً على التحصيل الدراسي ، لأن مدير المدرسة الذي يخطط عند بدء العام الدراسي يضع سياسات مع أعضاء مدرسته ويتم توزيع المهام باتفاق والمسئوليات بشكل يتناسب مع قدرات وطاقات وميول كل عضو ، لذلك ليس هنالك ما يؤثر سلباً على التحصيل الدراسي .

جدول رقم (34)

خيارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق		مربع	القيمة	الفروق	لصالح
				لا اوافق	لاأوافق بشدة				
العدد	4	18	3	4	4	17.63	0.0002	دلالة إحصائية	أوافق
النسبة	%12.1	% 54.5	%9.1	%12.1	%12.1	%6		عالية	

تفويض المدير لبعض مسئولياته يعيق عمل المدير .

كانت إجابات أفراد العينة المشاركين على السؤال (28) 12.1 % أوافق بشدة ، 54.5 % أوافق ، 9.1 % محايد ، 12.1 لا أوافق ، 12.1 لا أوافق بشدة ، وبلغت قيمة مربع

كاي (17.636%) حيث بلغت القيمة الإحصائية لإختبار مربع كاي 0.0002 وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على أن تفويض المدير لبعض مسؤولياته لا يعيق عمل المدير .

أفراد عينة البحث لا يوافقون على أن المدير إذا فوض مسؤولياته يعيق عمله الإداري ، التفويض له مزايا للطرفين ، فالمدير عندما يفوض بعض مساعديه الأدنى منه درجة يخفف عبء العمل عن كاهله ويتفرغ هو لمسائل أخرى أهم ، وكذلك يرفع التفويض الروح المعنوية للمدرس المفوض وزيادة الشعور بالثقة في النفس ، وقد يؤدي التفويض إلى إكتشاف عناصر قيادية من بين المدرسين .

جدول رقم (35)

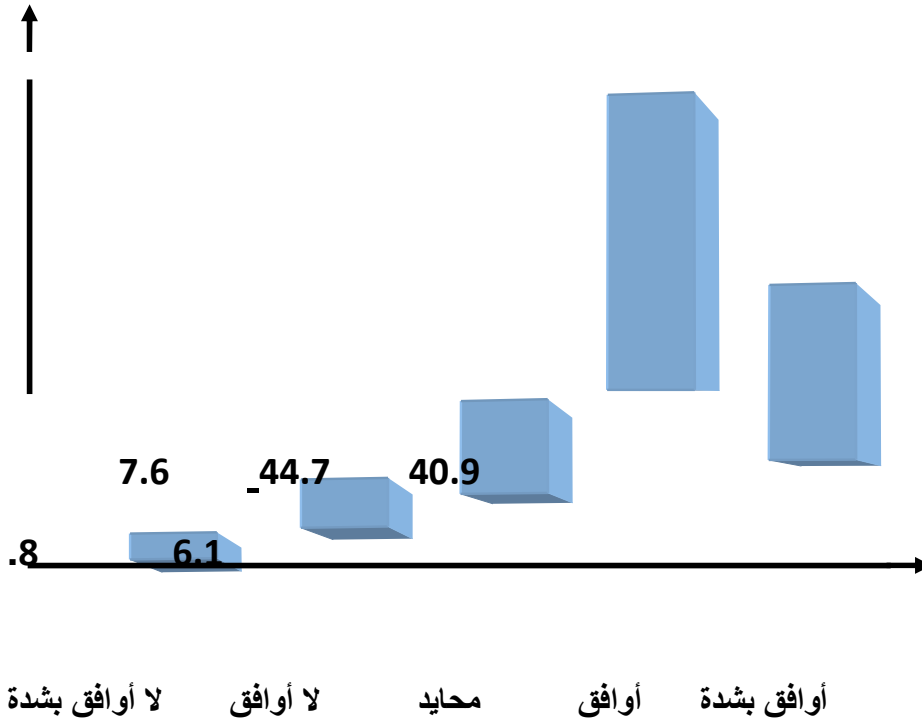
خيارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لاأوافق بشدة	مربع كاي	القيمة الإحصائية	الفروق	نصالح
	54	59	10	8	1	162.318	0.0002	دلالة احصائية عالية	أوافق
	40.9%	44.7%	7.6%	6.1%	8%	%			

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الدورات التدريبية في مجال الإدارة ونجاح الإدارة المدرسية .

تنص الفرضية الأولى من فرضيات البحث على الآتي .:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الدورات التدريبية في مجال الإدارة ونجاح الإدارة المدرسية .

وكانت إجابات أفراد العينة المشاركين على الفرضية الأولى وهي (4) أسئلة وعينة البحث 33 فرداً وإجاباتها الإجمالية (132) إجابة وكانت 40.9 % أوافق بشدة ، 44.7 % أوافق ، 7.6 % محايد ، 6.1 % لا أوافق ، 0.8 % لا أوافق بشدة ، وبلغت قيمة مربع كاي (162.318%) ، حيث بلغت القيمة الإحصائية لإختبار مربع كاي 0.0002 وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع أسئلة الفرضية الأولى.



جدول رقم (36)

خيارات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا اوافق	لاأوافق بشدة	مربع كاس	القيمة الاحتمالية	الفروق	نصالح
العدد	245	243	18	41	14	730.4	0.0002	دلالة إحصائية	أوافق
النسبة	%43.7	%43.3	%3.2	%7.3	%2.5	%6		عالية	

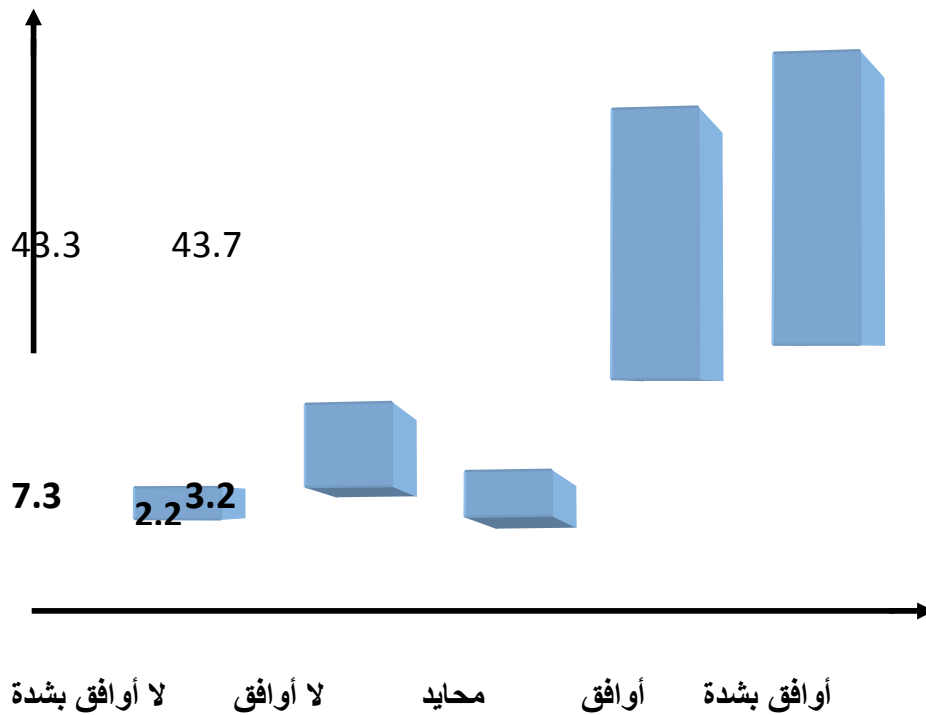
هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الإداري المتبع في الإدارة المدرسية والتحصيل الدراسي .

تنص الفرضية الثانية من فرضيات البحث على الآتي .:

هنالك علاقة إحصائية بين النمط الإداري المتبع في الإدارة المدرسية والتحصيل الدراسي .

وكانت إجابات أفراد عينة البحث على جميع أسئلة الفرضية الأولى وهي 17 سؤالاً وعينة البحث 33 فرداً وإجاباتها الإجمالية 561 إجابة .

وكانت إجابات أفراد العينة على جميع أسئلة الفرضية الثانية 43.7 % أوافق بشدة ، 43.3% أوافق ، 3.2 % محايد ، 7.3 % لا أوافق ، 2.5% لا أوافق بشدة ، وبلغت قيمة مربع كاي (730.46) والقيمة الإحتمالية لإختبار مربع كاي 0.0002 ، وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بأسئلة الفرضية الثانية .



جدول رقم (37)

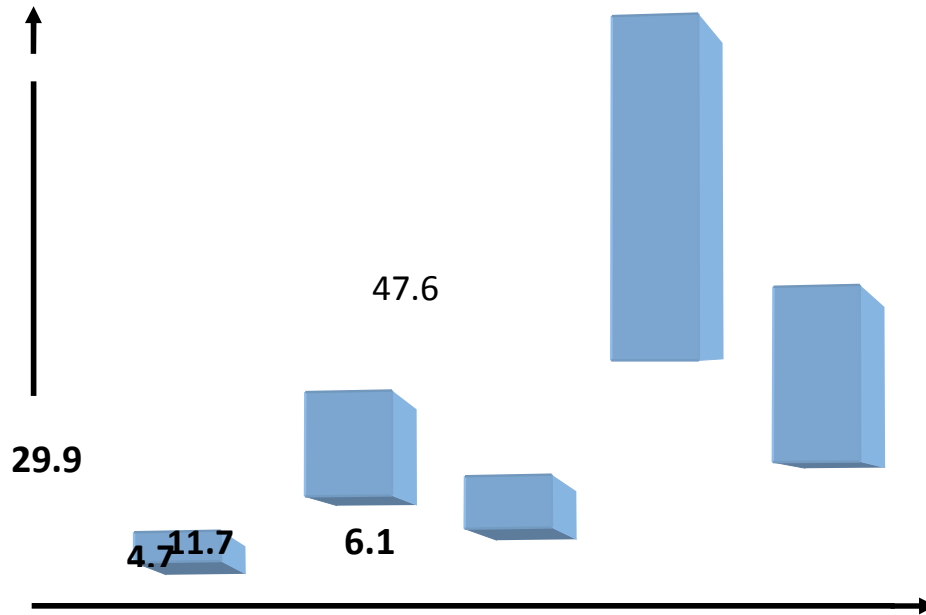
خيارات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	مربع كاي	القيمة الاحتمالية	الفروق	لصالح
	69	110	14	27	11	206.41	0.0002	دلالة إحصائية عالية	أوافق
	%29.9	% 47.6	%6.1	%11.7	%4.7	%6			

ممارسة المدير لصلاحياته ينعكس إيجاباً على العملية التربوية .

تنص الفرضية الثالثة من فرضيات البحث على الآتي .:

ممارسة المدير لصلاحياته ينعكس إيجاباً على العملية التربوية . وكانت إجابات أفراد

عينة البحث على جميع أسئلة الفرضية وهي 7 أسئلة وعينة البحث 33 فرداً وإجاباتها الإجمالية بلغت 231 إجابة وكانت 29.9 % أوافق بشدة ، 47.6 % أوافق ، 6.1 % محايد ، 11.7 % لا أوافق ، 4.7 % لا أوافق بشدة ، وبلغت قيمة مربع كاي (206.416) حيث بلغت القيمة الإحتمالية لإختبار مربع كاي 0.0002 وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع أسئلة الفرضية الثالثة .



أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

مناقشة الإدارة المدرسية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي

قامت الباحثة بالإطلاع على نتيجة الحلقة الثانية للإمتحانات الموحدة للأعوام (2007م - 2008م) (2008م - 2009م) (2009م - الفترة الأولى) .

استبعدت سبع مدارس من مجموع 33 مدرسة وهي مدارس ناشئة في مرحلة الحلقة الأولى وبعض المدارس جلس تلاميذها لإمتحان موحد واحد ، وبعضها جلس تلاميذها لإمتحانين ، وتبقى 26 مدرسة تم ترتيبها حسب ثباتها على مستوى معين لمدة ثلاثة أعوام .

المجموعة الأولى وهي المدارس التي ظلت في ترتيب العشرة الأوائل ثلاث مرات ، المجموعة الثانية وهي المدارس التي ظلت ثابتة في الوسط في الثلاثة إمتحانات ، المجموعة الثالثة وهي المدارس التي ظلت في ترتيب الأخير ثلاث أعوام ،

جدول رقم (38) يوضح أسماء المدارس وترتيبها بنسبة التحصيل .

جدول رقم (38) ::

م	إسم المدرسة	نسبة التحصيل		
	المجموعة الأولى (1-9)	العام 2006م-2007م	العام 2007م-2008م	العام 2008م-2009م
1	السيال الكبير بنات	180	217	181
2	الحميراب بنات	176	190	181
3	الخنساء بنات	165	195	195
4	طبقه بنات	157	181.1	165

10	الجريف بنين	33	3	20	معاهد	لا يوجد	لا يوجد
11	طبقه بنين	30	9	1	معاهد	تدريب معلمين	لا يوجد
12	أبو بكر بنين	33	3	6	ثانوي	تأهيل لمدة	متوسطة

المعلومات الأساسية لمدرء المدارس الأساسية وحدة المتمة - المحافظة على مستوى معين لمدة ثلاثة أعوام .

من الجدول رقم (39) يتضح للباحثة أن هنالك فرق في المستوى التحصيلي لمدارس البنين ومدارس البنات ، نجد أن مدارس البنات ظلت محافظة على مستوى العشرة الأوائل لمدة ثلاثة أعوام في الإمتحان الموحد للصف السادس ، بينما نجد أن المدارس التي ظلت محافظة على الترتيب في المؤخرة لمدة ثلاثة أعوام جميعها مدارس بنين ، أما المدارس التي ظلت على الترتيب الوسط فهي مدارس مختلطة ومدرسة واحدة بنات ومدرسة أخرى بنين، ومن خلال الجدول رقم (39) والمقارنة وضح للباحثة أنه لا يوجد فرق بين مدرء هذه المدارس يعزى للخبرة كمدرس أو التأهيل اثناء الخدمة.

أما في مجال الدورات التدريبية في مجال الإدارة 7 منهم لم يتلقوا أي دورة تدريبية في مجال الإدارة ، و4 منهم تلقوا دورة متوسطة ، ومدير واحد تلقى دورة قصيرة .

وبالمقارنة مع مدرء الوحدة بالجدول (2 ، 3 ، 6) نجد أن 63.6% خبرتهم في مجال وكيل أقل من خمس سنوات ، وأيضاً في مجال الإدارة 63.3% أقل من خمس سنوات ، أما الدورات في مجال الإدارة 60.6% لم يتلقوا أي دورة تدريبية في مجال الإدارة المدرسية .

ثانياً : مناقشة الفروض

الفرضية الأولى .:

ويمكن مناقشتها من خلال الجداول (3 ، 6 ، 7 ، 8 ، 9 ، 10 ، 35) أجاب أفراد عينة البحث على أسئلة المحور الأول وهي (4) أسئلة وعدد أفراد عينة البحث 33 فرداً فإن إجاباتها الإجمالية (132) إجابة ، ونجد أن عدد الموافقين بشدة والموافقين على أسئلة المحور الأول من الجدولين (7 - 9) بنسبة 100% ومن الجدول رقم (8) نسبتهم 54.16% ، كما بلغت نسبتهم من الجدول رقم (10) 87.9 % .

ومن نتائج الجدول رقم (35) نجد عدد الموافقين بشدة والموافقين على جميع أسئلة المحور الأول بلغت 113 بنسبة 85.6 % ، من مجموع 132 إجابة حيث بلغت قيمة مربع كاي (162.318) ، والقيمة الإحصائية لإختبار مربع كاي 0.0002 وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع أسئلة الفرضية الأولى. والتي تنص على الآتي .:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الدورات التدريبية في مجال الإدارة ونجاح الإدارة المدرسية .

ومن الجدول رقم (3) يتضح أن مدراء ومديرات وحدة المتممة خبرتهم في الإدارة أقل من خمس سنوات ، بنسبة 63.6% ويوضح ذلك في الشكل رقم (3) أن أعلى تدرج هو الفئة الأقل من خمس سنوات في العمل كمدير ، ومن الجدول رقم (6) نسبة 60.6% ممنهم لم يجدوا أي نوع من التدريب في مجال الإدارة المدرسية .

يتضح من نتائج الدراسة أن هناك ضعف في التدريب في مجال الإدارة المدرسية والخبرة الإدارية بالمحلية وحدة المتممة .

الفرضية الثانية .:

ويمكن مناقشتها من خلال الجداول (11 ، 12 ، 13 ، 14 ، 15 ، 16 ، 17 ، 18 ، 19 ، 20 ، 21 ، 22 ، 23 ، 24 ، 25 ، 26 ، 27 ، 36 ، 38) أجاب أفراد عينة البحث على أسئلة المحور الثاني وهي 17 سؤالاً وكانت لصالح الموافقة ما عدا العبارة رقم (21) كانت لا وأوافق ، وعدد أفراد عينة البحث 33 فرداً فإن إجاباتها الإجمالية (561) إجابة وكان عدد الموافقين بشدة والموافقين من الجداول (11 - 17 - 18 - 19 - 20 - 26) كانت بنسبة 100% ومن الجدول رقم (12) كانت نسبة الموافقين بشده والموافقين 66.6% ،

ومن الجدول رقم (13) نسبة 93.3% ومن خلال الجدولين (14 - 22) نسبة (75.7 - 75.8) ومن الجدولين (15 - 23) كانت نسبة الموافقين بشدة والموافقين 87.9% . ومن الجدول رقم (16) نسبتهم (93.9%) ومن الجدولين (21 - 25) نسبة 97% ، ومن الجدول رقم 24 كانت نسبتهم 81.8% . أما الجدول رقم (27) للعبارة رقم 21 كانت لا أوافق بنسبة 72.6% .

ومن نتائج الجدول رقم (36) نجد أن نسبة الموافقين بشدة والموافقين على جميع أسئلة المحور 488 من مجموع 561 إجابة بنسبة 87% ، وبلغت قيمة مربع كاي (730.46%) حيث بلغت قيمة مربع كاي الإحصائية لدلالة الفروق 0.0002 وهي أصغر من مستوى الدلالة (10.01) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على جميع أسئلة الفرضية الثانية . والتي تنص على الآتي :

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين النمط الإداري المتبع في الإدارة المدرسية والتحصيل الدراسي .

من خلال إجابات أفراد عينة البحث على أسئلة المحور يتضح أن النمط المتبع في الإدارة بوحدة المتممة هو النمط الديمقراطي ، وتؤكد الدراسات السابقة أن هذا النمط من أنجح أنماط الإدارة المدرسية ، وبالمقارنة مع نتائج التحصيل الدراسي لطلاب وحدة المتممة من الجدول رقم (38) نجد أن هناك خمس مدارس فقط محافظة على مستوى العشرة الأوائل في الإمتحان الموحد للحلقة الثانية لمدة ثلاثة أعوام ، وجميعها مدارس بنات ، ويتضح كذلك من الجدول (38) أنه لا يوجد أي نوع من التنافس بين نتائج تحصيل المدارس الخمس الأوائل .

الفرضية الثالثة .:

ويمكن مناقشتها من خلال الجداول (28 - 29 - 30 - 31 - 32 - 33 - 34 - 37) كانت إجابات أفراد عينة البحث على أسئلة المحور الثالث وهي 7 أسئلة وعدد أفراد عينة البحث 33 فرداً فإن إجاباتها الإجمالية (231) وكانت نسبة الموافقين بشدة والموافقين من نتائج الجداول رقم (28) نسبة 100% ومن الجدول رقم (29) كانت نسبتهم 81.9% ، ومن الجدول رقم (30) نسبتهم 57.5% ومن الجدول رقم (31) كانت 96.9% ، ومن الجدول رقم (32) نسبتهم 63.6% ، ومن الجدول رقم (33) بنسبة 75.7% ، حيث بلغت نسبتهم من الجدول رقم (34) 66.6% .

ومن خلال نتائج الجدول رقم (37) يتضح أن نسبة الموافقين بشدة والموافقين على جميع أسئلة المحور الثالث 179 من مجموع 231 إجابة بنسبة 77.5% ، وبلغت قيمة مربع كاي (206.416%) ، حيث بلغت القيمة الإحصائية لمربع كاي 0.0002 وهي أصغر من مستوى

الدلالة (0.01) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الموافقين وغير الموافقين والمحايدين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع أسئلة الفرضية الثالثة . والتي تنص على الآتي .:

ممارسة المدير لصلاحياته ينعكس إيجاباً على العملية التربوية .

ومن خلال إجابات العينة على أسئلة هذا المحور نجد أن مدراء مدارس وحدة المتممة يقومون بممارسة صلاحياتهم داخل المدرسة ، ولكن الواقع غير ذلك . الممارسة الفعلية ضعيفة لحدٍ ما ، بسبب بعض المعوقات التي تعوق عمل المدير في هذا الجانب منها عدم علم المدير لمهامه الإدارية ، او قد تكون درجته الوظيفية أدنى ممن يرأسهم ، أو ليس لديه الخبرة الكافية للقيام بدور الموجه الفني المقيم .

ثالثاً: نتائج الدراسة .:

- 1- الدورات التدريبية والتنشيطية تزيد من كفاءة الإدارة المدرسية ،
- 2- متابعة التطورات في مجال التربية تزيد من كفاءة المدير .
- 3- ضعف التدريب بمحلية المتممة - وحدة المتممة في مجال الإدارة المدرسية بنسبة 60.6% غير مدربين في مجال الإدارة المدرسية .
- 4- التخطيط للعمل والمشاركة في وضع سياسة المدرسة ترفع من التحصيل الدراسي .
- 5- رفع الروح المعنوية للمدرسين تزيد من التحصيل الدراسي .
- 6- مراعاة العلاقات الإنسانية ترفع من التحصيل الدراسي .
- 7- تهيئة البيئة المدرسية والإهتمام بالمناسط الطلابية تساعد في تحسين مستوى التلاميذ .

- 8 ربط المدرسة بالمجتمع المحلي يرفع من التحصيل الدراسي .
 - 9 النمط الإداري المتبع في مدارس محلية المتممة - وحدة المتممة هو النمط الديموقراطي .
 - 10 ممارسة المدير لصلاحياته فعلياً داخل المدرسة نو أثر فاعل على العملية التربوية .
 - 11 مدارس البنات بمحلية المتممة وحدة المتممة أكثر تفوقاً من مدارس البنين .
 - 12 لا توجد علاقة بين التدريب في مجال الإدارة والتحصيل الدراسي في مدارس وحدة المتممة .
 - 13 مدرء محلية المتممة وحدة المتممة خبرتهم في مجال الإدارة أقل من خمس سنوات بنسبة 63.3% .
-

الفصل الخامس

ملخص الدراسة والتوصيات والمقترحات

ملخص البحث :-

يهدف هذا البحث إلى التعرف على الإدارة المدرسية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي لمدارس مرحلة الأساس محلية المتمة - وحدة المتمة .

وذلك من خلال إبراز دور الوظائف الإدارية للمدير ، وتسليط الضوء على الوسائل والخبرات المربية التي تساعد على تحقيق أهداف المرحلة .

إشتمل البحث على خمسة فصول ، تناول الفصل الأول الإطار العام للبحث الذي إحتوى على مقدمة عن الإدارة وتاريخ تطورها عبر العصور ، وكذلك إحتوى على أهمية الإدارة المدرسية التي تسعى لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة وهي مشكلة هذا البحث حيث ظلت الإدارة المدرسية تركز على التحصيل الدراسي وحفظ وتلقين المواد وتهمل النواحي الأخرى للنمو وتلبية حاجات التلميذ ، وفرضيات البحث تنص على الآتي :-

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية ونجاح الإدارة المدرسية .

2- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الإداري المتبع في الإدارة المدرسية والتحصيل الدراسي .

3- ممارسة المدير لصلاحياته ينعكس إيجاباً على العملية التربوية .

تم إجراء البحث في ولاية نهر النيل - محلية المتمة - وحدة المتمة على مدارس مرحلة ، الأساس في العام الدراسي 2009م - 2010م .

إتبع في إجراء البحث المنهج الوصفي ، باستخدام أداة الإستبانة لجمع البيانات والمعلومات وأيضاً نتيجة الإمتحان الموحد للحلقة الثانية للأعوام (2007م - 2008م) (2008م - 2009م) (الفترة الأولى - 2009م) وتم إجراؤه على عينة قصدية من مجتمع مدرء مدارس مرحلة الأساس وحدة المتمة ، البالغ عددهم 33 مديراً ومديرةً .

أما الفصل الثاني: ويشتمل على الإطار النظري ، وهو موزع إلى ثلاثة مباحث
المبحث الأول : يتحدث عن مفهوم الإدارة ومعناها اللغوي وتعريفها عند بعض العلماء
وتطوير الإدارة التعليمية حتى أصبحت علماً من العلوم التربوية وليدة القرن العشرين ،
وكذلك مفهوم الإدارة التربوية التعليمية التي تقوم برسم سياسة التعليم لتنفيذها الإدارة المدرسية .

أما المبحث الثاني : يتحدث عن الإدارة المدرسية ، وهي مجموعة عمليات وظيفية
تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين عن طريق التخطيط والتنظيم والتنسيق
والرقابة من خلال التأثير في سلوك الأفراد .

وهدف الإدارة المدرسية تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية ، وتأتي أهمية الإدارة
المدرسية من الدور الذي تقوم به في المجال التربوي بالقيام بوظائفها الإدارية من تخطيط
، وتنظيم ، وتنسيق ، وتوجيه ، ورقابة وإتصال ، وهي وظائف متداخلة ومرتبطة بحيث يكمل
بعضها البعض ، إذ يلعب الإتصال دوراً أساسياً في الإدارة المدرسية .

هنالك أنواع مختلفة لأساليب الإدارة المدرسية وكل نمط يرتبط إرتباطاً وثيقاً
بالسمات الشخصية للمدير والأسلوب الذي ينتهجه في إدارة مدرسته منها .:

- 1- النمط الأوتوقراطي ، تتدرج السلطة من الأعلى إلى الأسفل .
- 2- النمط الفوضوي أو الترسلّي ، الذي يتخلى عن مسؤولياته للعاملين معه دون ضوابط أو حدود .

3- النمط الدبلوماسي ، يؤمن بالديموقراطية .

4- النمط الديموقراطي .

ومن مجالات العمل في الإدارة المدرسية .:

القيادة - العلاقات الإنسانية - تنظيم العمل الجماعي - تهيئة ظروف العمل - التقييم .

وهناك مهارات لازمة للقيادة التربوية منها .:

مهارات ذاتية - مهارات فنية - مهارات إنسانية - مهارات إدراكية .

ومن الصفات التي يجب توفرها في مدير المدرسة الحديثة الصحة الجيدة الجسمية والعقلية ، وهناك خصائص طبيعية أبرزها الذكاء ، وخصائص مكتسبة من الدراسة والخبرة والثقافة .

وللمدير واجبات يجب ان يقوم بها أو يفوضها لآخرين يعملون معه ، وهناك بعض المعوقات والمفاهيم الخاطئة للإدارة ، وكذلك معايير تقوم بها لإدارة المدرسية لتحقيق الأهداف التربوية .

أما المبحث الثالث : وموضوعه التحصيل الدراسي وهو هدف من الأهداف التربوية ، ونتاج عملية التعلم من معارف ومهارات . ومن أهداف قياسه ، تقرير نتيجة الطالب ، الوقوف على تطوير التحصيل والإفادة من التقرير في الانتقال من مدرسة إلى أخرى وتحديد نوع دراسة التلميذ المناسبة وهو المحك الأساسي في تقويم مردود العملية التربوية .

وهناك عوامل تؤثر في عملية التحصيل الدراسي أهمها الأسرة والصحة الجسمية والعقلية ، والإدارة المدرسية ، والعوامل الوراثية ، وفي ختام الفصل الثاني الدراسات السابقة .

الفصل الثالث : يشتمل على طريقة إجراء البحث وهي مقدمة والمنهج المستخدم هو المنهج الوصفي باستخدام الإستبيان المغلق كأداة لجمع المعلومات وبعض النتائج للإمتحان الموحد للحلقة الثانية .

تم توزيع الإستبيان على عينة قصدية من مجتمع مدارء ومديرات مرحلة الأساس محلية المتمة - وحدة المتمة حيث إشتمل على معلومات توضح الهدف من الإستبيان وعنوان البحث وكيفية ملء الخانات ، وكذلك إشتمل على معلومات عن المستجيب توضح إسم المدرسة - سنوات الخبرة في التدريس - سنوات الخبرة كوكيل - وسنوات الخبرة في الإدارة ، المؤهل الأساسي - التدريب أثناء الخدمة والدورات التدريبية في مجال الإدارة بأنواعها قصيرة ومتوسطة .

وكذلك إشتمل على ثلاثة محاور المحور الأول التدريب والمحور الثاني الإدارة وأنماطها والمحور الثالث الصلاحيات ، وعدد أسئلة الإستبيان 28 سؤالاً .

تم تصميم الإستبيان بناءً على خبرة الباحثة وإطلاعها على الدراسات السابقة ثم عرض على عدد من الدارسين والأساتذة ثم المشرف على هذا البحث ، ثم عرضت على المحكمين .

وللتأكد من ثبات الإستبيان إستخدمت معادلة كارل بيرسون لإيجاد الصدق تم إيجاد الجذر التربيعي للمعادلة $2 \times r$.

$r + 1$

أجاب على أسئلة الإستبيان عدد 33 مديراً ومديرةً ، ثم تم تحليل المعلومات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS والبيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية ، وقد توصلت الباحثة إلى نتائج كما يلي .:

نتائج البحث :-

- 1- ضعف التدريب في مجال الإدارة المدرسية بمحلية المتمة - وحدة المتمة بنسبة 60.6% غير مدربين في مجال الإدارة المدرسية .
- 2- النمط الإداري المتبع في مدارس وحدة المتمة هو النمط الديمقراطي .
- 3- ممارسة المدير لصلاحياته فعلياً داخل المدرسة نو أثر فاعل على العملية التعليمية .
- 4- مدارس البنات بمحلية المتمة - وحدة المتمة أكثر تفعلاً من مدارس البنين .
- 5- لا توجد علاقة بين التدريب في مجال الإدارة والتحصيل الدراسي في مدارس وحدة المتمة .
- 6- مدراء مدارس وحدة المتمة خبرتهم في مجال الإدارة أقل من خمس سنوات بنسبة 63.6% .

التوصيات :-

- 1- تفعيل الدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية لمدراء مدارس مرحلة الأساس وتنظيم دراسات خاصة بالنظم التربوية الحديثة .
- 2- توزيع نشرات دورية بالجديد من النظريات العلمية والتربوية مع بداية العام الدراسي على مدراء مدارس مرحلة الأساس .
- 3- وضع أسس لإختيار القيادات لإدارة المدارس ، والتدريب أثناء الخدمة لرفع مستوى الأداء الفني والإداري .
- 4- الإهتمام بالمناسط الطلابية وتقوية صلات المدرسة مع المجتمع المحلي وأسر التلاميذ .

المقترحات .:

تقترح الباحثة إجراء دراسات في .:

- 1 دور الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية لمرحلة الأساس .
- 2 أثر البيئة المحلية على التحصيل الدراسي للتلاميذ بمرحلة الأساس .
- 3 الأنشطة الطلابية وعلاقتها بمستويات التحصيل الدراسي لتلاميذ مرحلة الأساس .
- 4 أثر إستخدام الوسائل التعليمية الحديثة على عملية التعليم .

المراجع :-

- 1 م.د. أحمد إبراهيم أحمد ، نحو تطوير الإدارة المدرسية دراسة نظرية وميدانية ، 1- بنها ، كلية التربية ، ط 2 ، 1991م .
- 2 أحمد شوقي محمود ، مبادئ الإدارة العامة ، جامعة القاهرة فرع الخرطوم ، كلية الحقوق ، 1987م .
- 3 إبراهيم عبد العزيز شيحا ، أصول الإدارة العامة ، الإسكندرية ، 1993م .

- 4 تيسير الدويك ، محمد عبد الرحيم عدس ، أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف ، ط 2 ، 1998م .
- 5 تيسير الدويك ، حسين يس وآخرون ، أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي ، دار الفكر عمان .
- 6 د. جمال محمد أبو الوفا ، د. سلامه عبد العظيم حسين ، إتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية ، كلية التربية ، بنها ، تقديم حسن حسين البيلاي ، 2000م .
- 7 حسن مصطفى ، د. وهيب سمعان وآخرون ، إتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية ، مكتبة الإنجلو المصرية ، ط 1 ، 1990م .
- 8 صلاح الدين محمود علام ، القياس والتقويم التربوي والنفسي أساسياته وتطبيقاته وتوجيهاته المعاصرة ، دار الفكر العربي ، 2002م - 1424هـ .
- 9 سامي محمد ملحم ، القياس والتقويم في التربية وعلم النفس ، دار المسيرة ، ط 2 ، 2005م
- 10 عبد الرحمن محمد العيسوي ، أصول علم النفس التربوي ، دار المعرفة ، 2002م
- 11 عبد الله بالقاسم العرضي ، الإدارة المدرسية أصولها وتطبيقاتها .
- 12 د. محمد حسن العمايه ، مبادئ الإدارة المدرسية ، دار المسيرة للنشر، عمان، ط 1 ، 1999م .
- 13 محمد عبد القادر عابدين ، الإدارة المدرسية الحديثة ، الشروق ، جامعة القدس ، 2001م .
- 14 محمد منير مرسي ، الإدارة المدرسية الحديثة طبقة منقحة ، 2001م .
- 15 مريم محمد الشرقاوي ، الإدارة المدرسية ، ط 1 ، 2006م .
- 16 وهيب سمعان ومحمد منير مرسي ، الإدارة المدرسية الحديثة ، عين شمس ، 1975م .

- 17- أماني محمد ناصر ، التكيف المدرسي عند المتفوقين والمتأخرين تحصيلياً في مادة اللغة الفرنسية وعلاقته بالتحصيل الدراسي في هذه المادة ، ماجستير ، منشورة ، كلية التربية جامعة دمشق ، قسم التربية الخاصة ، 2006م .
- 18- أم سلمه عبد القادر محمد صالح ، الإدارة المدرسية والتحصيل الدراسي لطلاب المرحلة الثانوية ، ولاية الخرطوم ، جامعة الخرطوم ، كلية التربية ، ماجستير ، غير منشورة ، 1994م .
- 19- سليمان علي سليمان الخوالدة ، مستوى ممارسة عملية إتخاذ القرار الإداري المبني على الأسلوب العلمي لدى مديرات المدارس الأساسية الأردنية ، جامعة السودان ، كلية التربية ، ماجستير ، 2002م . غير منشورة .
- 20- علي حمد بابكر ، مشكلات الإدارة التربوية وآثارها على التحصيل الدراسي لتلاميذ مرحلة الأساس بمحلية شرق النيل ، ولاية الخرطوم ، جامعة الخرطوم ، كلية التربية ، ماجستير ، 2006م ، غير منشورة .
- 21- علي محمد عثمان ، الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية وسياسة اللامركزية في التعليم ، جامعة الخرطوم ، كلية التربية ، ماجستير ، 1997م ، غير منشورة .
- 22- هدية عثمان ميرغني الجراد ، الكفايات العلمية والتربوية لمدير المدرسة الثانوية جامعة الخرطوم ، كلية التربية ، ماجستير ، 1422هـ - 2002م ، غير منشورة .

وفاء حمزه المدني ، أوضاع الصحة المدرسية وأثرها على التحصيل الدراسي 23-
لتلاميذ مرحلة الأساس بمحافظة أم درمان شمال ، جامعة الخرطوم ، كلية التربية
ماجستير ، غير منشورة .

الملاحق

