

## دور الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمرحلة التعليم الأساسي

د.توفيق الزاكي حسن موسى  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

د.بانقطة الزبير حسين  
كلية التربية- جامعة الخرطوم

استلام البحث: ٢٠٢٠/١/٨ قبول النشر: ٢٠٢٠/٢/٢٦ تاريخ النشر: ٢٠٢٠/٧/١

### المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمرحلة التعليم الأساسي. وتم استعمال المنهج الوصفي، وبلغ حجم العينة ٥٩ مشرفاً تربوياً، وتم استعمال الاستبانة الذي تتكون من ٢٩ فقرة مقسمة على أربعة مجالات، وقد تم تحليل البيانات احصائياً عن اختبار كا<sup>٢</sup>، والنسبة المئوية، وتحليل التباين الأحادي. وقد أظهرت النتائج أن الإدارة المدرسية تساهم في تحقيق الأهداف التربوية، وتعمل كذلك على حل المشكلات بطرق ديمقراطية، وطرائق حديثة، وهناك تباين في معايير اختيار مدير المدرسة. وأوصت الدراسة بضرورة استمرار الإدارة المدرسية في زيادة الاهتمام لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، العمل على تشجيع البحوث التربوية التي تساهم في حل المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية، كذلك ضرورة متابعة وتقييم ممارسة مديري المدارس بمرحلة التعليم الأساسي للكفايات المهنية التي يمتلكونها.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المدرسية، الأهداف التربوية والتعليمية، مرحلة التعليم الأساسي.

**The Role of School Administration in Achieving Educational and Learning Goals as Seen by Educational Supervisors in the Stage of Basic Education**

**Dr. BANNAGA TAHA ELZUBAIR HUSSEN**

**College of Education – University of Khartoum**

**banagataha@gmail.com**

**Dr.TAWFEG ELZAKY HASSAN MOUSA**

**College of Education – Sudan University of Science and Technology**

**Abstract**

This study aimed to identify the role of school administration in achieving educational and learning goals from the point of view of educational supervisors in the stage of basic education. The descriptive method was adopted. As for the sample size, it has reached (59) educational supervisors. A questionnaire consisting of 29 paragraphs divided into four areas was used. The data were statistically analyzed on the Chi-square test, the percentage, and the mono-variance analysis. The result showed that the school administration contributes to achieving educational goals. It also works to solve problems in democratic ways, and in modern methods, there are differences in the criteria for choosing the headmaster. The study recommended that school administration should continue to increase attention to achieving learning and educational goals, work to encourage educational research that contributes to solving problems facing school management, as well as the need to monitor and evaluate school principals' practice of basic education for the professional competencies they possess.

**keywords: school administration, pedagogical and educational goals, basic education stage.**

## الفصل الأول

## أولاً: مشكلة البحث

تبين من مراجعة الدراسات السابقة أن الإدارة المدرسية تحتاج إلى عملية تقويم في جودة أدائها وإصلاحه باستمرار ليوكب التغيرات والمستجدات في الميدان التربوي. إذ أشارت توصيات بعض الدراسات التي أجريت في هذا المجال نداء الكثير من التربويين بضرورة المزيد من الدراسات حول الإدارة المدرسية ومن هذه الدراسات على سبيل المثال لا الحصر دراسة صالح (٢٠١٦م: ٢١٥). وكذلك دراسة حليبي (٢٠١٦م: ٢٥). وأيضاً دراسة الأقباط (٢٠٠٨م: ٢١٤).

ومع كل الجهود التي بذلت - ولا تزال تبذل، إلا أن أداء تلك الإدارات المدرسية لا يزال أقل من المستوى المطلوب، وفي ضوء ما سبق، وعن طرائق ما تم عرضه من الدراسات السابقة، تبرز الحاجة إلى تقويم الإدارة المدرسية، وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما دور الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمرحلة التعليم الأساسي؟ وتتفرع منه الأسئلة الآتية:

- ١/ ما مدى اسهام الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمرحلة التعليم الأساس؟
- ٢/ ما المعايير التي يتم بها اختيار مديري المدارس لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمرحلة التعليم الأساسي؟
- ٣/ ما الطرائق المستعملة في حل مشكلات الإدارة المدرسية لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمرحلة التعليم الأساس؟
- ٤/ ما المهام الأساسية لمديري المدارس التي تعمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمرحلة التعليم الأساس؟
- ٥/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمرحلة التعليم الأساس وفقاً للمؤهل العلمي للمشرفين التربويين؟

## ثانياً: أهمية البحث

يعد علم الإدارة بوجه عام والإدارة التعليمية بوجه خاص من العلوم الحديثة نسبياً" إذ ظهر أول مفهوم علمي للإدارة بمعناه العلمي عام ١٩١١م. وكان أول المفاهيم المبكرة التي ظهرت في ميادين العسكرية، ومن ثم الصناعة، ومن ثم انتقل إلى التعليم (الزبير، ٢٠١٩م: ٣).

وأصبح التركيز على الإدارة المدرسية هو السبيل لدورها العصري في إحداث التنمية والتقدم ومواجهة التحديات، ونظراً لما تعانيه مؤسسات التعليم العام من تحديات ومعوقات أصبح الاهتمام والتركيز على إصلاح التعليم العام وتطويره من أساسيات التحول إلى مجتمع المعرفة ومتطلباته (أحمد، ٢٠٠٦م: ١٥٢).

ونجد أن الإدارة المدرسية هي الوحدة الميدانية التنفيذية المباشرة لتحقيق أهداف الإدارات التربوية والتعليمية المرسومة في المستويات العليا لسياسات الدولة وغاياتها الوطنية ونسبة لكل ذلك كان لا بد من الدراسة والبحث والإستقصاء لواقع تلك الإدارة المهمة في خلق الإدارة التربوية ومعرفة نواحي القوة لتعزيزها ومعرفة نواحي الضعف لتقويتها والتعرف على المعوقات التي تعترض تحقيق أهداف الإدارة المدرسية بمرحلة الأساس إن وجدت والسعي لإيجاد الحلول المناسبة لها ما أمكن ذلك في كافة جوانب العملية التعليمية المتعلقة بعمل الإدارة المدرسية لاسيما في جانب السياسات واللوائح والممارسة والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور والبيئة المدرسية وعلاقتها بالإدارة التعليمية (الزبير، ٢٠١٩م: ٦٥). وهناك الكثير من الدراسات والبحوث المعاصرة اهتمت بالبحث عن أساليب لتطوير الإدارة المدرسية، وكذلك الأخذ تجارب وخبرات بعض الدول الرائدة في مجال الإدارة المدرسية (إسماعيل، ٢٠٠٩م: ٣٣٩).

ومن الدراسات التي اهتمت بموضوع الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية دراسة يقوب (٢٠١٥م) والتي هدفت إلى معرفة مدى تطبيق المهام الإدارية لدى مديري مدارس مرحلة الأساس وإنعكاساتها على تطوير العملية التعليمية. وكذلك دراسة عثمان (٢٠١٥م) والتي هدفت إلى التعرف على دور الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية في انجاح خطط التعليم بالمرحلة الثانوية بولاية القضايف.

لذلك جاءت فكرة هذه الدراسة إلى معرفة دور الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين بمرحلة التعليم الأساسي.

وتكسب هذه الدراسة أهميتها في كونها تحدد وتقف على الصعوبات والمشكلات التي تحول دون تحقيق كافة الأهداف التربوية التي تواجه الإدارة المدرسية مرحلة الأساس محلية الخرطوم، وتعرف القائمين على أمر العملة التعليمية بمحلية الخرطوم بالصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية بمدارس أساس محلية الخرطوم، كما يمكن من خلال النتائج تقديم حلول ومقترحات للتقليل من الصعوبات ومعرفة مواطن القوة لتعزيزها ومواطن الضعف لمعالجتها.

وتعد هذه الدراسة أول دراسة من نوعها تقام على مستوى مدارس محلية الخرطوم بوحدها السبعة فيما يختص بتحقيق الأهداف التربوية على حد علم الباحثان، وهذه الدراسات تفتح الباب لدراسات أخرى في ولايات السودان ومحلياتها خاصة في ما يختص بالأهداف التربوية ومعرفة مدى تحقيقها لأنها تمثل غايات التربية في السودان.

**ثالثاً: أهداف البحث**

تهدف هذا البحث إلى التعرف على:

- ١/ اسهام الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمرحلة التعليم الأساسي.
- ٢/ المعايير التي يتم بها اختيار مديري المدارس لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمرحلة التعليم الأساسي.
- ٣/ الطرائق المستعملة في حل مشكلات الإدارة المدرسية لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمرحلة التعليم الأساسي.
- ٤/ المهام الأساسية لمديري المدارس التي تعمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين بمرحلة التعليم الأساسي.
- ٥/ الفروق ذات دلالة إحصائية في دور الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمرحلة التعليم الأساسي وفقاً للمؤهل العلمي للمشرفين التربويين.

**رابعاً: حدود البحث**

- ١/ **الحدود الموضوعية:** تتمثل في دور الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمرحلة التعليم الأساسي بمحلية الخرطوم.
- ٢/ **الحدود البشرية:** تتمثل في المشرفين التربويين بمرحلة التعليم الأساسي بمحلية الخرطوم والبالغ عددهم ٥٩ مشرفاً تربوياً.
- ٣/ **الحدود الزمانية:** ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ م.
- ٤/ **الحدود المكانية:** مكاتب تعليم مرحلة التعليم الأساسي بمحلية الخرطوم.

**خامساً: مصطلحات البحث****الإدارة المدرسية:**

هي تنظيم جهود العاملين التربويين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في اطار اجتماعي متصل به وبزويه وبنته، ويتوقف نجاحها على مدى المشاركة في اتخاذ القرار (العبدش، ٢٠٠٢م: ٢٥).

**مرحلة التعليم الأساسي:**

هي مرحلة تأسيس الطالب لغةً وكتابةً وهو أحد مراحل التعليم في السودان يبدأ الدخول إليه في سن السادسة ويقصد بها الباحثون مرحلة التعليم الأساسي بمحلية الخرطوم.

**الهدف التربوي:**

يقصد به الباحثون المحصلة النهائية للعملية التربوية وهي الغاية التي ينشد نوالها في الحياة المدرسية وتحقيق الهدف يمثل الغرض الأساسي في الحقل التربوي ومحصلة تشير إلى أن التعلم قد أخذ مكانه فعلاً وأعطى ثماره عند المتعلم.

**محلية الخرطوم:**

هي من أكبر محليات السودان وتضم داخل حدودها الجغرافية المواقع السياسية ودواوين الحكومة ومن حيث الموقع الجغرافي يحدها من الشمال محلية الخرطوم بحري ومن الجنوب محلية الجبل ومن الشرق محلية شرق النيل ومن الغرب محلية أمدرمان.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### مفهوم الإدارة

يرى الزهيري (٢٠٠٨م: ٩٤) أن الإدارة هي النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية وبالجانوب وبالإتجاهات السلوكية المؤثر والمتعلق بتنفيذ الجهود الجماعية لتحقيق هدف مشترك في استخدام الموارد المتاحة وفقاً للأسس والمفاهيم العلمية وسيلتها في ذلك إصدار القرارات الخاصة بتحديد الهدف ورسم السياسات ووضع الخطة والبرامج وأشكال التنظيم اللازمة لتحقيق الهدف وتوجيه الجهود والتنسيق فيها وإثارة مواطن القوة في أفراد القوى العاملة وتنمية مواهبهم وقدراتهم ورفع روحهم المعنوية والرقابة على الأداء لضمان تحقيق الهدف وفقاً للخطة والبرامج الموضوعية.

#### مفهوم الإدارة التربوية

هي ذلك النوع من الخدمات التربوية التي تعالج شؤون المعلمين والطلاب، والمناهج الدراسية والمعدات والتجهيزات والموارد وإصدار التشريعات التي تنظم كافة العناصر وتوجيهها وضبطها وجمع البيانات والمعلومات الضرورية لإتخاذ القرار (نور الدين، ٢٠١٦م: ٢٢٤).

#### مفهوم الإدارة المدرسية

تعد الإدارة المدرسية عنصراً مهماً من عناصر العملية التربوية وهي التي تعمل على تفعيل العناصر المادية والبشرية واستعمالها في جميع أوجه النشاط التربوي، الإدارة المدرسية هي التي تحقق أهداف التربية وذلك عن طريق تنظيم العمل المدرسي من خلال توجيه حركة العمل فيها بأسس علمية سليمة .  
وهناك عدد من التعاريف للإدارة المدرسية حيث عطي (٢٠١٢م: ١٨) بأنها الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة (إداريين وفنيين) بـغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة في تربية أبناءها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة وهذا يعني أن الإدارة المدرسية هي عمل تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطور وتقديم التعليم فيها.

ينما يرى حامد (٢٠٠٩م: ٢٧) بأنها مجموعة عمليات (تخطيط ، تنسيق ، توجيه) وظيفة تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة تضعها الدولة بما يتفق وأهداف المجتمع. وكذلك يرى مصطفى (٢٠٠٢م: ٣٨) بأنها 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 الفرد وتحقيق أهداف المدرسة.

لذا يمكن القول بأن الإدارة المدرسية هي مجموعة العمليات التي تقوم بها هيئة المدرسة بقصد تهيئة الجو الصالح الذي تتم فيه العملية التعليمية التعلمية بما يحقق السياسة التعليمية وأهدافها.

### أهداف الإدارة المدرسية

يرى حامد (٢٠٠٩م: ٤٠) أن من أهم أهداف الإدارة المدرسية تتمثل في الآتي:

- السعي للوصول إلى تحقيق أهداف التربية والتعليم.
- بناء شخصية بناءً متكاملًا علمياً وعقلياً وجسماً واجتماعياً.
- تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة تنظيمياً يقصد منه تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة.
- تطبيق ومراعاة الأنظمة التي تصدر من الإدارات التعليمية المسؤولة عن التعليم.
- توجيه استعمال الطاقات المادية والبشرية إستخداماً علمياً وعقلانياً بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية.
- وضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل.
- الإشراف التام على تنفيذ مشاريع المدرسة حاضراً أو مستقبلاً.
- العمل إيجاد العلاقات الحسنة بين المدرسة والبيئة الخارجية عن طريق مجالس الآباء والمعلمين.
- توفير النشاطات المدرسية التي تساعد على نمو شخصية الطالب نمواً اجتماعياً.
- إعادة النظر في مناهج المدرسة ومواردها حاضراً أو مستقبلاً.
- التعاون مع البيئة في حل ما يستجد من مشكلات تعاوناً فعالاً وإيجابياً.

### خصائص الإدارة المدرسية الناجحة

لكي تكون الإدارة المدرسية ناجحة وقادرة على القيام بالأدوار المطلوبة منها وتحقيق الأهداف المنشودة لابد من أن تركز على مجموعة من الخصائص التي يمكن حصرها فيما يأتي كما يراها (سماره، ٢٠٠٧م: ٢٠):  
أ/ وضوح الأهداف: فمن أهم الخصائص التي تميز الإدارة المدرسية الناجحة أن تكون واضحة الأهداف وتحديد كيفية الإستخدام الأمثل للوقت إلى جانب تحديد العناصر الواجب استعمالها ووضع كل ذلك في خطة يسيّر عليها مدير أو ناظر المدرسة.

ب/ توزيع الإختصاصات والمسئوليات: وذلك لضمان سير العمل بصورة منتظمة تقوم على توضيح وتحديد واضح للمسئوليات والإستفادة من قدرات العاملين بالمدرسة وتوجيهها بشكل إيجابي منتج.

ج/ الاستعمال الأمثل للقوى المادية والبشرية بالمدرسة: يجب على مدير المدرسة أن يحاول على إيجاد نوع من التوازن والتوافق بين وجهات النظر في الأمور المختلفة ومعالجتها كذلك التوازن بين أهداف المدرسة وأهداف البيئة المحيطة وأهداف المجتمع الذي أوجد المدرسة.

د/ استعمال الأساليب المتميزة في تحليل المشاكل واتخاذ القرارات، تحقيق نمو متكامل للتلاميذ، وشمولية التقويم وإستمراريته، وأيضاً ديمقراطية الإدارة المدرسية.

### معوقات الإدارة المدرسية

- رغم الجهود والتنسيق للإدارة المدرسية توجد هناك معوقات تعوق العمل المدرسي، ويرى نشوان (٢٠٠٤م: ١٤٩) أن من أهم معوقات الإدارة المدرسية تتمثل في الآتي:
- عدم تحديد أهداف المدرسة ومسئوليات وإختصاصات الإدارة المدرسية تحديداً إجرائياً واضحاً.
  - عدم توافر الإمكانيات المادية اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة.
  - عدم توفر القيادات المؤهلة والمدرية على طبيعة العمل المدرسي.
  - كثرة الأعباء الإدارية والفنية للإدارة المدرسية.
  - غياب التعاون والتنسيق والعلاقات الإنسانية بين أعضاء الإدارة المدرسية وبين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي.

### القيادة المدرسية

- ويمكن القول بأن البيئات المدرسية ذات الثقافات الإيجابية تساعد في تكوين أفراد على قدر كبير من التميز، وكذلك هم قادرون على فهم فن اتخاذ القرار وطبيعة العمليات المتضمنة فيه. وهنا نجد أن القادة المدرسين يسهمون بدورًا محوريًا حيال ذلك الأمر (Swindler, 2009, 24).
- ويعدّ القادة المدرسيون أساسًا من أسس تشكيل الإدارة المدرسية؛ إذ يقوم المدرء بإرساء القيم الأساسية في أثناء العمل المدرسي اليومي، ومن ثم يتم نقل هذه القيم إلى المعلمين الذين يقومون بدورهم بتعزيز تلك القيم في أثناء الممارسات الصفية (Peterson & Deal, 1998, 3)؛ حيث يقع على عاتق مدير المدرسة مسؤولية توفير ثقافة مدرسية تعاونية، وتحديد السبل والإستراتيجيات التي ينبغي أن يتم من خلالها ذلك التعاون من خلال تأكيد بعض القيم مثل الحوار البناء والعمل الجاد، وضرورة وضع هدف الارتقاء بمستويات التحصيل الدراسي للطلاب في المقام الأول (Mitchell, 2008, 26).

ويعدّ مدير المدرسة قائداً تربوياً مهمته التنسيق بين كافة الجهود وتوفير كافة التسهيلات والإمكانات لتحقيق أهداف المدرسة التي يقودها والتي تتبع من فلسفة التربية وأهدافها ومتطلباتها في المجتمع الذي ينتمي إليه (المرضي، ٢٠٠٨م: ٤٣).

### مواصفات مدير المدرسة الناجح

- يعدّ مدير المدرسة محور العملية التربوية إذ يتوقف نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها على قدرته ومهارته كقائد قدير حكيم ومن المفروض أن تتوفر في المدير الناجح عدة أمور، يوزكر منها مساعد (٢٠٠٥م: ١١٧) مايلي:
- أن يكون قائداً وليس آلة أو طاغية ويظهر هذا من قدرته على إلهام الآخرين وحفزهم بدلاً من جرهم إلى العمل جراً.
  - أن يكون قادراً على الدخول إلى نفوس المدرسين والطلبة والآباء وإلى أفكارهم وآمالهم وتفكرها.

- أن يكون عقله متفتحاً للأفكار الجديدة.
- أن تكون لديه الشجاعة للممارسة الأساليب والطرق الجديدة.
- أن يكون خبيراً تربوياً أولاً ثم يتمكن بعد ذلك في فن الإدارة.
- أن يكون رجل ثقافة وعلم وإطلاع.
- أن يكون خبيراً تربوياً أولاً ثم يتمكن بعد ذلك في فن الإدارة.
- أن يكون قائداً ديناميكياً يمارس الديمقراطية لا حاكماً مستبداً.
- أن يكون مدركاً لقدرات الآخرين وطاقتهم وميولهم (مساعد، ٢٠٠٥م: ١١٧).

### الدراسات السابقة والتعقيب عليها

١/ دراسة عثمان (٢٠١٥م) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارتين التعليمية والمدرسية في انجاح التعليم بالمرحلة الثانوية بولاية القضايف من وجهة نظر مديري المدارس ومسؤولي التعليم وإبراز دور الإدارة المدرسية في عملية التخطيط والتنفيذ والتقييم من وجهة نظر مديري المدارس ومسؤولي التعليم .

اتبع الباحث المنهج الوصفي في الدراسة. وكانت أهم نتائج الدراسة: أن الإدارة التعليمية والمدرسة تتبع التخطيط التربوي لتحديد احتياجات المدرسة.

٢/ دراسة حلبي (٢٠٠٩م) هدفت الدراسة إلى معرفة الواقع الحالي للإدارة المدرسية بولاية كسلا ومعرفة أسس إختيار مدير المدرسة والمقارنة بين إتجاهات المدارس الحديثة والقديمة والتوصل لأنموذج مقترح للإدارة المدرسية بولاية كسلا ومعرفة مهام مدير المدرسة ومعرفة دوره في كل من المنهج والتلاميذ والبناء المدرسي. استعملت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أهم نتائج الدراسة: أن الإدارة المدرسية في مدارس مرحلة الأساس لا تواكب الإتجاهات الحديثة للإدارة، ويتم اختيار المدير والمعلمين بالمدرسة بالترقي والأقدمية وأن المدير يهتم بالجوانب الروتينية في المدرسة والنظام.

٣/ دراسة عثمان (٢٠١٣م) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة المعوقات والمشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمحلية شرق النيل. استعملت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجالات التي تعوق سير الإدارة التربوية من حيث الجنس والمؤهل والخبرة العملية والتدريب، وأن هنالك استراتيجية معينة في اختيار مديري المدارس ومساعدتهم بالمرحلة الثانوية بمحلية شرق النيل، والتي تتمثل في الخبرة، والكفاءة، والعدالة، وكذلك يتم تدريب كوادر الإدارة المدرسية باستمرار أثناء الخدمة وأن السياسات والقرارات التي تصدر لإدارة العمل المدرسي تصدر بعد تشاور وعبر اجتماعات دورية.

٤/ دراسة صالح (٢٠١٦م) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة التخطيط الإستراتيجي بفعالية الإدارة المدرسية فيما يتعلق برسالة المدرسة، والبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة. استعملت الباحثة المنهج الوصفي

التحليلي، وكانت أهم نتائج الدراسة: وجود اتجاهات إيجابية لدى الإدارة المدرسية بعض المدارس الثانوية نحو التخطيط الإستراتيجي، وكذلك يمتلك مديرو المدارس بعض المهارات التي تمكنهم من معرفة نقاط القوة في البيئة الداخلية للمدرسة والعمل على تعزيزها ومعرفة نقاط الضعف والعمل على تلافيها.

٥/ دراسة يعقوب (٢٠١٥م) هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مهام الوظائف الإدارية من قبل مُديري ومديرات مدارس الأساس بولاية غرب دارفور. استعملت الباحثة المنهج الوصفي، وكانت أهم نتائج الدراسة: أن مديري ومديرات مدارس الأساس بولاية غرب دارفور يطبقون مهام الوظائف الإدارية المنوط بهم بدرجة متوسطة، وأيضاً توجد عوامل موضوعية تتمثل في تنظيم أعمال الإمتحانات، متابعة المناوبة اليومية، تنفيذ الشؤون الإدارية، معالجة غياب التلاميذ تؤثر على أساليب مديري ومديرات مدارس الأساس في تطبيق مهامهم الوظيفية بدرجة كبيرة.

٦/ دراسة محمد (٢٠٠٨م) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المشكلات والصعوبات التي تواجه معلمي مرحلة الأساس الأولى في أدائهم بالمدارس الحكومية بمحافظتي نابلس وطوباس من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين وتحديد أثر كل متغير من الجنس والوظيفة والخبرة والمؤهل العلمي وموقع المدرسة والمحافظة والتخصص. استعملت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أهم نتائج الدراسة: وجود صعوبات تتعلق بالطلاب والمنهج والبيئة المدرسية وصعوبات تتعلق بالمعلمين، ولكن يملكون بعض الطرق لحل المشكلات والصعوبات.

٧/ دراسة الأغوات (٢٠٠٨م) هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير برنامج تطوير الإدارة المدرسية في أداء مديري المدارس ومديراتها في محافظة الكرك من وجهة نظر المشرفين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن تقديرات مديري المدارس لتأثير برنامج تطوير الإدارة المدرسية في جميع مجالات الدراسة السنة كان بدرجة متوسطة واحتل مجال الإشراف لمدير المدرسة المرتبة

الأولى تلا ذلك مجال البحث الإجرائي في المرتبة الثانية وجاء في المرتبة الثالثة العمل في فريق والرابعة الخطة التطويرية والمرتبة الخامسة إدارة الوقت وأخيراً جاء مجال القيادة الإبداعية.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في العديد من النقاط وتختلف معها في نقاط أخرى، ستقف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في طريقة البحث فالدراسات السابقة تدور حول مواضيع متعددة منها ما تتعلق بمدير المدرسة ومدى فهمه وإدراكه للوظائف الإدارية، وبعضاً منها تناول تقويم عمل الإدارة المدرسية كذلك بعضاً منها تناول المهام الإدارية لمدير المدرسة وبعضاً منها تناول دور الإدارة المدرسية في التحصيل الدراسي، بعضاً منها تناول دور الإدارة التعليمية في إنجاح خطط التعليم، بعضاً منها تناول الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية وبعضاً منها تناول برنامج تطوير الإدارة المدرسية.

إداة البحث التي استعملت في الغالبية العظمى للدراسات السابقة هي الإستبانة، تتفق هذه الدراسة معها في استخدام الإستبانة فهي تطعي معلومات وبيانات أقرب للواقع، كذلك اتفقت غالبية الدراسات في استخدام المنهج الوصفي وتتفق هذه الدراسة معهم كذلك في استخدام المنهج الوصفي.

استفاد الباحثون من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب مثل صياغة مشكلة الدراسة وتحديدها تحدياً دقيقاً، وتكون تصور شامل لموضوع الدراسة الحالية وذلك من خلال ما إتبعته الدراسات السابقة من مناهج وطرائق بحث وأساليب إحصائية وما أسفرت عنه من نتائج وما تقدمت به من مقترحات، وكذلك استفاد الباحثون من الدراسات السابقة في كيفية استخلاص النتائج ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة.

## الفصل الثالث

## منهج وإجراءات البحث الميدانية

## منهج البحث

اتبع البحث المنهج الوصفي المسحي، والذي يهدف لوصف واقع الظاهرة المراد دراستها بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع الدراسة أو عينة منهم (عبدالله وآخرون، ٢٠٠٧، ٢٠٠٩).

## مجتمع البحث

تكون مجتمع البحث من جميع المشرفين التربويين بمرحلة التعليم الأساس بمحلية الخرطوم، في العام الدراسي (٢٠٢٠/٢٠١٩) والبالغ عددهم (١٥٦) مشرفاً تربوياً.

## عينة البحث

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع البحث، وبلغ حجم العينة المختارة في البحث (٥٩) مشرفاً تربوياً، بمرحلة التعليم الأساسي بمحلية الخرطوم.

## وصف عينة البحث

لإجراء عملية الوصف تم أولاً تفرغ البيانات التي تم الحصول عليها من أفراد العينة، وبعد إجراء التحليل جاءت نتائج وصف عينة البحث كما يلي:

جدول (١): وصف عينة البحث

م	المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
١	النوع	ذكر	٢١	٣٥.٥
		أنثى	٣٨	٦٤.٥
		المجموع	٥٩	١٠٠.٠
٢	المؤهل العلمي	بكالوريوس	٤٤	٧٤.٥
		ماجستير	٩	١٥.٢
		دكتوراه	٦	١٠.٣
		المجموع	٥٩	١٠٠
٣	سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٤	٦.٦٠
		من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	١١	١٨.٩
		10 سنوات فأكثر	٤٤	٧٤.٥
		المجموع	٥٩	١٠٠

عن طريق الجدول (١) أعلاه نلاحظ أن نسبة الإناث أكثر من الذكور في مجال الإشراف التربوي وربما يفسر ذلك أن مجال التدريس مجال غير مرغوب فيه لدى الغالبية العظمى من الذكور لقلة العائد المادي، وكذلك نلاحظ أن نسبة المشرفين التربويين الذين يحملون مؤهل البكالوريوس كبيرة وهذا مؤشر يدل على أن المشرفين التربويين لم يمنحوا فرصة لدراسة الدراسات العليا خاصة فيما يتعلق بتخصص الإدارة والإشراف التربوي، وأيضاً أن الفئة العاملة في مجال الإشراف التربوي من ذوي الخبرات الطويلة والتي تفوق ١٥ عاماً وهذه النسبة العالية في الخبرة الطويلة في مجال الإشراف التربوي تدعم نتائج البحث.

### أداة البحث

استعملت في هذه الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة؛ لأنها تُعد من أهم أدوات المنهج الوصفي المسحي، حيث قام الباحثون بتصميم هذه الاستبانة وتوزيعها على المشرفين التربويين بمرحلة التعليم الأساسي بمحلية الخرطوم. وتم إعداد الاستبانة لهذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

أولاً: بعد الاطلاع على الأدب التربوي في المجال والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، تم تحديد محاور الاستبانة، ومن ثم قام الباحثون بصياغة عبارات الاستبانة لتغطي أسئلة الدراسة وأهدافها، وبعدها تم وضع الاستبانة في صورتها الأولية.

ثانياً: تم عرض الاستبانة على بعض من الأساتذة المتخصصين في الإدارة التربوية في كلية التربية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وجامعة الخرطوم لتحكيمها.

ثالثاً: تم إجراء بعض التعديلات اللازمة، ومن ثم تم صياغة الاستبانة في صورتها النهائية. اشتملت الاستبانة على قسمين هما:

١/ البيانات الشخصية: وتشمل النوع، والمرتبة العلمية، والخبرة العملية.

٢/ محاور الاستبانة: اشتملت على ثلاثة مجالات بها مجموعة من الفقرات، لكل عبارة خمسة خيارات وفق مقياس ليكرث الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

### تقنين الاستبانة:

**الثبات:** لمعرفة ثبات الاستبانة استعمل الباحثان معامل ( $\alpha$ ) ألفا لكرول نباخ، كما موضح في الجدول (٢) أدناه.

**الصدق:** هو مدى قدرة الأداة على قياس وتحقيق الأهداف التي من أجلها تمت صياغتها، أي أن تقيس فعلاً ما يفترض أنها تقيسه.

جدول (٢): الصدق والثبات للمحاور والاستبانة ككل

م	المحاور	الثبات	الصدق
1	اسهام الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية	٠.٨٤	٠.٩٢
2	معايير اختيار مديري المدارس	٠.٧٤	٠.٨٦
3	طرق حل مشكلات الإدارة المدرسية	٠.٨٩	٠.٩٤
4	إلتزام مديري المدارس بتنفيذ مهامهم الأساسية	٠.٩٠	٠.٩٥
	الاستبيان	٠.٩٢	٠.٩٦

وقد نتج عن هذا التطبيق أن معامل الثبات الكلي يساوي ٠.٨٨٤، والصدق = ٠.٩٤٠. ويتضح من القيمتين أعلاه أن الاستبانة تمتعت بثبات وصدق عاليين جداً، مما يبين مدى وضوح عباراتها بالنسبة لأفراد العينة.

### توزيع الاستبانة

تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة المتمثل في المشرفين التربويين بمرحلة التعليم الأساسي بمحلية الخرطوم، من خلال النزول الميداني وقد تم اختيار المفردات عشوائياً وبرغبة المشرفين التربويين الذين أبدوا استعدادهم للإجابة عن التساؤلات الواردة في الاستبانة، وتمكن الباحثون من توزيع (٧٥) استبانة على المشرفين التربويين. علماً بأن إجمالي المشرفين التربويين بمحلية الخرطوم (١٥٩) مشرفاً، وتم استعادة (٦٤) استبانة، و(١١) استبانة لم يتمكن الباحثون من استرجاعها. منهم (٥٩) صالحة للدراسة والتحليل. (٦) منها وجدت أنها تألف؛ لعدم وجود علامة الاستجابة في بعض فقرات الاستبانة. أي بنسبة استجابة قدرها (٧٨%) وهي نسبة استجابة جيدة.

### الوسائل الإحصائية

استعمل الباحثون في تحليل بيانات الدراسة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات بحسب ما يتناسب مع المنهج الوصفي من تكرارات، والنسبة المئوية، وقد استعملت الوسائل الإحصائية الآتية:

١/ اختبار ألفا كرو نباخ لمعرفة مدى مصداقية أداة الدراسة.

٢/ التكرارات والنسب المئوية لحساب تكرار والنسبة المئوية للمشاركين في العينة.

٣/ اختبار كا<sup>٢</sup>.

٣/ اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين مجموعات البحث بحسب المرتبة العلمية في دور الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمرحلة التعليم الأساسي.

## الفصل الرابع

## عرض النتائج وتفسيرها

وللإجابة على أسئلة الدراسة قام الباحثان بفحص استجابات أفراد العينة حول جميع عبارات المحاور في الاستبانة، ومن ثم استعمل اختبار (كا<sup>٢</sup>)، ومقارنة كل نتيجة لقيمة (كا<sup>٢</sup>) المحسوبة بقيمة (كا<sup>٢</sup>) المقروءة من الجداول الإحصائية أمام درجة حرية (٢) والتي تساوي ١.٩٨٨ ، وتحت قيمة احتمالية (٠.٠٥) لعينة البحث لجميع المحاور كما أوردها في الجداول أدناه:

عرض ومناقشة نتائج السؤال الأول والذي ينص على: ما مدى اسهام الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمرحلة التعليم الأساسي؟

جدول (٣): قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة لمحور اسهام الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية من

## وجهة نظر المشرفين التربويين

م	العبارة	قيمة كا <sup>٢</sup> المحسوبة	التفسير	النتيجة
١	تعمل على ترسيخ العقيدة الإسلامية والاخلاق الفاضلة في عقول وقلوب الطلاب	34.10	دالة	أوافق
٢	تعمل على تنمية الوعي البيئي لدى الطلاب	17.78	دالة	أوافق
٣	تعمل على تقوية روح الجماعة بين الطلاب	26.94	دالة	أوافق
٤	تشجع الطلاب على الإبداع وتنمية القدرات	26.94	دالة	أوافق
٥	تعمل على تنمية الطلاب تنمية متكاملة	16.47	دالة	أوافق
٦	تعد الطالب للحياة العملية في البيئة التي يعيش فيها	20.89	دالة	أوافق
٧	توفر خدمات صحية وتعليمية للطلاب	17.00	دالة	أوافق
٨	تنشئ الطلاب على حب الوطن والاعتزاز به	17.78	دالة	أوافق
٩	تنشط عقول الطلاب وتنقدهم بالعلوم والخبرات	37.00	دالة	أوافق

يتضح من الجدول رقم (٣) أعلاه أن قيمة "كا<sup>٢</sup>" المحسوبة أكبر من "كا<sup>٢</sup>" المقروءة من الجداول الإحصائية أمام درجة حرية ٢ وتحت مستوى دلالة ٠.٠٥ في جميع العبارات. ونلاحظ أيضاً أن هناك دلالة إحصائية لصالح التكرار الأكبر، أي أن أفراد عينة الدراسة قد كانت إجاباتهم بالموافقة على أن ما ذكر من عبارات يمثل الواقع الحالي لاسهام الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين. لذلك يرى الباحثون أن الإدارة المدرسية تساهم في تحقيق الأهداف التربوية بمدارس مرحلة الأساس بمحلية الخرطوم بدرجة كبيرة، خاصة فيما يتعلق بجانب العقيدة الإسلامية والأخلاق الفاضلة وكذلك تقوية روح الجماعة بين الطلاب. كما يرى الباحثون أن الإدارة المدرسية تعمل أيضاً على تنشيط عقول الطلاب

ونتفهم بالعلوم والخبرات، وتشجع الطلاب على الإبداع وتنمية القدرات، وربما يرجع ذلك إلى أن الإدارة المدرسية تقوم بمهامها ووظائفها الإدارية على أكمل وجه.

وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها يعقوب (٢٠١٥م) في دراسته إذ أشار إلى أن مديري ومديرات مدارس الأساس بولاية غرب دارفور يطبقون المهام والوظائف الإدارية المنوط بهم بدرجة متوسطة، كما أن الإدارة المدرسية تعمل على تنظيم أعمال الإمتحانات، متابعة المناوبة اليومية، تنفيذ الشئون الإدارية، معالجة غياب التلاميذ تؤثر على أساليب مديري ومديرات مدارس الأساس في تطبيق مهامهم الوظيفية بدرجة كبيرة. **عرض ومناقشة نتائج السؤال الثاني والذي ينص على:** ما المعايير التي يتم بها اختيار مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين بمرحلة التعليم الأساسي؟

جدول (٤) قيمة ك<sup>٢</sup> المحسوبة لمحور معايير اختيار مديري من وجهة نظر المشرفين التربويين بمرحلة التعليم الأساسي

م	العبارة	قيمة ك <sup>٢</sup> المحسوبة	التفسير	النتيجة
١	يتم اختيار مديري ومديرات المدارس بناءً على الخبرة	35.73	دالة	اوافق
٢	يتم اختيار مديري ومديرات المدارس بناءً على الكفاءة	11.73	دالة	اوافق
٣	يتم اختيار مديري ومديرات المدارس بناءً على التخصص	4.151	دالة	محايد
٤	يتم اختيار مديري ومديرات المدارس بناءً على الانتماء السياسي	22.47	دالة	لا اوافق
٥	يتم اختيار مديري ومديرات المدارس بناءً على الصفات الجسمية	17.42	دالة	لا اوافق
٦	يتم اختيار مديري ومديرات المدارس بناءً على العلاقات الإجتماعية	11.84	دالة	محايد
٧	يتم اختيار مديري ومديرات المدارس بناءً على الدرجة الوظيفية	5.421	دالة	محايد
٨	ما تتسم به شخصيته من عدالة في اتخاذ القرار	28.00	دالة	اوافق

يتضح من الجدول (٤) أعلاه أن قيمة ك<sup>٢</sup> " المحسوبة أكبر من ك<sup>٢</sup> المقروءة من الجداول الإحصائية أمام درجة حرية ٢ وتحت مستوى دلالة ٠.٠٥ في جميع العبارات. ونلاحظ أيضاً أن هناك دلالة إحصائية لصالح التكرار الأكبر، أي أن هنالك تبايناً في إجابات أفراد عينة الدراسة، العبارات (١) والتي تنص على يتم اختيار مديري ومديرات المدارس بناءً على الخبرة، والعبارة (٢) والتي تنص على يتم اختيار مديري ومديرات المدارس بناءً على الكفاءة، والعبارة (٨) والتي تنص على ما تتسم به شخصيته من عدالة في اتخاذ القرار كانت إجاباتهم بالموافقة. وفي العبارتين (٥)، و (٥) كانت إجاباتهم بعدم الموافقة، أما في بقية العبارات فكانت إجاباتهم بأوافق لحد ما. لذا يرى الباحثون أن مديري المدارس ينبغي أن يتم اختيارهم وفقاً للخبرة، والكفاءة، والعدالة.

وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها عثمان (٢٠١٣م) في دراسته إذ أشار إلى أن هنالك استراتيجية معينة في اختيار مديري المدارس ومساعدتهم بالمرحلة الثانوية بمحلية شرق النيل، والتي تتمثل في الخبرة، والكفاءة، والعدالة. ولكن اختلفت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها حليبي (٢٠٠٩م) في دراسته إذ أشار إلى أن اختيار المدير والمعلمين بالمدرسة بولاية كسلا يتم بالترقي والأقدمية وأن المدير يهتم بالجوانب الروتينية في المدرسة والنظام. وربما يرجع هذه الاختلاف لطبيعة نوع الإدارة في السودان ألا وهو الإدارة اللامركزية في التعليم.

عرض ومناقشة نتائج السؤال الثالث والذي ينص على: ما الطرق المستخدمة في حل مشكلات الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمرحلة التعليم الأساسي؟

جدول (٥) قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة لمحور الطرق المستخدمة في حل مشكلات الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين بمرحلة التعليم الأساسي

م	العبرة	قيمة كا <sup>٢</sup> المحسوبة	التفسير	النتيجة
١	تستخدم التقنيات الحديثة لحل المشكلات الإدارية	7.941	دالة	محايد
٢	تستخدم البحث العلمي في مواجهة المشكلات الإدارية	9.051	دالة	محايد
٣	تعمل على اعتماد معايير الجودة الشاملة للتعليم كمرجعية لاتخاذ القرار الإداري	21.21	دالة	أوافق
٤	تستخدم النمط الديمقراطي في إتاحة حرية الرأي للمرؤوسين	17.42	دالة	أوافق
٥	تشجع العمل التعاوني بين المرؤوسين	35.73	دالة	أوافق
٦	تهتم بالتحفيز المناسب للمعلمين المتميزين	10.47	دالة	أوافق
٧	تمارس العدالة في النواحي المالية بالمدرسة	17.73	دالة	أوافق
٨	تهتم بتوفير احتياجات العمل الأساسية للمدرسة	23.57	دالة	أوافق
٩	تهتم بتوفير الميزانية المناسبة لتنفيذ المناشط والبرامج التربوية	16.63	دالة	أوافق
١٠	توفر الوسائل والتقنيات الحديثة للتعليم بالمدرسة	14.89	دالة	أوافق
١١	تسعى للإرتقاء بمهارات العاملين وتدريبهم على معايير جودة التعليم	22.47	دالة	أوافق
١٢	تراعى الجوانب الإنسانية للمرؤوسين كأولوية في العمل	15.84	دالة	أوافق

ينتضح من الجدول (٥) أعلاه أن قيمة "كا" المحسوبة أكبر من "كأ" المقروءة من الجداول الإحصائية أمام درجة حرية ٢ وتحت مستوى دلالة ٠.٠٥ في جميع العبارات. ونلاحظ أيضاً أن هناك دلالة إحصائية لصالح التكرار الأكبر، أي أن أفراد عينة الدراسة قد كانت إجاباتهم بالموافقة- ما عدا العبارتين (١)، و(٢)- على أن ما ذكر من عبارات يمثل الواقع الحالي للطرق المستخدمة في حل مشكلات الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمرحلة التعليم الأساسي. لدى يرى الباحثون أن الإدارة المدرسية تعمل تشجع العمل التعاوني بين المرؤوسين، وأيضاً تعمل على حل المشكلات بطرق ديمقراطية، وطرق حديثة كذلك.

وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها محمد (٢٠٠٨م) في دراسته إذ أشار إلى أن وجود صعوبات والمشكلات التي تتعلق بالطلاب والمنهج والبيئة المدرسية وصعوبات تتعلق بالمعلمين، ولكن يملكون بعض الطرائق لحل المشكلات والصعوبات.

**عرض ومناقشة نتائج السؤال الرابع والذي ينص على:** ما المهام الأساسية لمديري المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين بمرحلة التعليم الأساسي؟

**جدول (٥) قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة لمحور المهام الأساسية لمديري المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين بمرحلة التعليم الأساسي**

م	العبارة	قيمة كا <sup>٢</sup> المحسوبة	التفسير	النتيجة
١	يعد خطة سنوية لتحقيق الأهداف التربوية المرسومة	24.68	دالة	أوافق
٢	يهتم بمتابعة سير المواقف التدريسية حسب الخطة الزمنية السنوية	40.15	دالة	أوافق
٣	يركز على تقويم أداء المعلمين والمعلمات وفقاً لأساليب الإشراف التربوي الحديثة	19.31	دالة	أوافق
٤	يوجه المعلمين والمعلمات على الأداء التدريسي المميز وفقاً للأساليب التربوية	37.00	دالة	أوافق
٥	يعمل على ضبط وتقويم سلوك الطلاب وفقاً للأساليب التربوية	44.89	دالة	أوافق
٦	يجتهد في تنفيذ الأنشطة اللاصفية لتنمية شخصيات التلاميذ تربوياً	14.10	دالة	أوافق
٧	يساهم عبر الإدارة التعليمية في تطوير وبناء المناهج التعليمية	9.211	دالة	أوافق
٨	يعمل على ربط المدارس بالداعمين والمتبرعين من رموز المجتمع	15.84	دالة	أوافق
٩	يتواصل بفاعلية مع أولياء أمور التلاميذ لمعالجة مشكلاتهم الأكاديمية والسلوكية	40.15	دالة	أوافق
١٠	يضع معايير واضحة لتقويم الأداء المدرسي	26.26	دالة	أوافق

١١	يحرص على إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات داخل المدرسة	17.73	دالة	أوافق
١٢	ينظم أعمال الإمتحانات بالمدرسة	32.57	دالة	أوافق
١٣	يعقد اجتماعات دورية مع المعلمين لمناقشة سير العمل	17.78	دالة	أوافق
١٤	يتابع غياب الطلاب من خلال السجلات الخاصة بهم	40.15	دالة	أوافق

يتضح من الجدول (٥) أعلاه أن قيمة "كا" المحسوبة أكبر من "كأ" المقروءة من الجداول الإحصائية أمام درجة حرية ٢ وتحت مستوى دلالة ٠.٠٥ في جميع العبارات. ونلاحظ أيضاً أن هناك دلالة إحصائية لصالح التكرار الأكبر، أي أن أفراد عينة الدراسة قد كانت إجاباتهم بالموافقة على أن ما ذكر من عبارات يمثل الواقع الحالي للمهام الأساسية لمديري المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين بمرحلة التعليم الأساسي بمحلية الخرطوم. لذا يرى الباحثون أن الإدارة المدرسية تتابع غياب الطلاب من خلال السجلات الخاصة بهم وأيضاً تعمل على إعداد خطة سنوية لتحقيق الأهداف التربوية المرسومة.

وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها صالح (٢٠١٦م) في دراسته حيث أشار إلى وجود اتجاهات إيجابية لدى الإدارة المدرسية بعض المدارس الثانوية نحو التخطيط الإستراتيجي. كما إتقت هذه النتيجة أيضاً مع النتيجة التي توصل إليها عثمان (٢٠١٥م) في دراسته إذ أشار إلى أن الإدارة التعليمية والمدرسة تتبع التخطيط التربوي لتحديد احتياجات المدرسة.

**عرض ومناقشة نتائج السؤال الخامس والذي ينص على:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمرحلة التعليم الأساسي وفقاً للمؤهل العلمي للمشرفين التربويين؟

**جدول (٦) يوضح نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي ، للمقارنة بين متوسطات آراء أفراد العينة حول**

**محاور الإستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في مجال التدريس**

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	القيمة الاحتمالية	التق سير	النتيجة
الاسهام في تحقيق الأهداف التربوية	بين المجموعات	25.550	2	12.77	٠.389	٠.678	غير دالة	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	1314.677	56	23.47				
	الكلية	1340.227	58					
معايير اختيار مديري المدارس	بين المجموعات	2308.428	2	1154.214	10.999	٠.000	دالة	توجد فروق
	داخل المجموعات	4280.710	56	76.44				
	الكلية	٦٥٨٩.١٣٨	58					

توجد فروق	دالة	٠.000	7.932	610.551	2	1221.102	بين المجموعات	طرق حل المشكلات
				69.04	56	3866.490	داخل المجموعات	
					59	5087.592	الكلي	
توجد فروق	دالة	٠.003	5.876	555.699	2	1111.398	بين المجموعات	إلتزام بتنفيذ المهام
				66.49	56	3723.560	داخل المجموعات	
					58	٤٨٣٤.٩٥٨	الكلي	
توجد فروق	دالة	٠.000	7.848	16785.00	2	33570.00	بين المجموعات	الإستبانة ككل
				1531.420	56	85759.55	داخل المجموعات	
					58	١١٩٣٢٩.٥	الكلي	

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ف" المقروءة من الجداول الإحصائية أمام

درجتي حرية (٢، ٥٧) وتحت مستوى دلالة ٠.٠٥ والتي تساوي ٣.٠٢، مما يبين ذلك عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة الدراسة حول الاسهام في تحقيق الأهداف التربوية.

بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة الدراسة حول طرائق حل

المشكلات، وإلتزام بتنفيذ المهام، ومعايير اختيار مديري المدارس لصالح الذين تتراوح خبرتهم أكثر من عشر

سنوات، وتوضح هذه النتيجة أن أفراد عينة الدراسة الذين تتراوح خبرتهم أكثر من عشر سنوات موافقة مقارنة

بأفراد العينة الذين لديهم خبرة أقل من عشرة سنوات حول الاسهام في تحقيق الأهداف التربوية.

## الفصل الخامس

### النتائج والاستنتاجات

تمثلت أهداف البحث في تحديد دور الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية من وجهة نظر المشرفيين التربويين بمرحلة التعليم الأساس. وتعرف الفروق في دور الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية من وجهة نظر المشرفيين التربويين بمرحلة التعليم الأساسي وفقاً للدرجة العلمية للمشرفين التربويين. في سبيل تحقيق الدراسة لأهدافها اتبع الباحثان المنهج الوصفي مع استخدام الاستبانة أداة رئيسة للدراسة. واستناداً إلى ما عرض ونوقش عن دور الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية توصل الباحثون إلى الاستنتاجات الآتية:

- أن الإدارة المدرسية تساهم في تحقيق الأهداف التربوية بمدارس مرحلة الأساس بمحلية الخرطوم بدرجة كبيرة، خاصة فيما يتعلّق بجانب العقيدة الإسلامية والأخلاق الفاضلة وكذلك تقوية روح الجماعة بين الطلاب. كما تعمل أيضاً على تنشيط عقول الطلاب وتنقيهم بالعلوم والخبرات، وتشجع الطلاب على الإبداع وتنمية القدرات، وربما يرجع ذلك إلى أن الإدارة المدرسية تقوم بمهامها ووظائفها الإدارية على أكمل وجه.

- هنالك تباين في معايير اختيار مدير المدرسة، ولكن معظم أفراد عينة الدراسة يرون ينبغي أن يتم اختيار مديري المدارس وفقاً للخبرة، والكفاءة، والعدالة.

- أن الإدارة المدرسية تعمل تشجع العمل التعاوني بين المرؤوسين، وأيضاً تعمل كذلك على حل المشكلات بطرائق ديمقراطية، وطرائق حديثة كذلك. كما تستخدم غالبية الإدارات المدرسية طرائق تربوية متنوعة لحل المشكلات الادارية والتربوية في المدرسة.

- أن الإدارة المدرسية تتابع غياب الطلاب من خلال السجلات الخاصة بهم وأيضاً تعمل على إعداد خطة سنوية لتحقيق الأهداف التربوية المرسومة. كما يلتزم أغلب مديري ومديرات المدارس بتنفيذ مهامهم الأساسية بمدارس مرحلة التعليم الأساسي بمحلية الخرطوم.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة الدراسة حول الاسهام في تحقيق الأهداف التربوية. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة الدراسة حول طرق حل المشكلات، والالتزام بتنفيذ المهام، ومعايير اختيار مديري المدارس لصالح الذين تتراوح خبرتهم أكثر من عشرة سنوات، وتوضح هذه النتيجة أن أفراد عينة الدراسة الذين تتراوح خبرتهم أكثر من عشرة سنوات موافقة مقارنة بأفراد العينة الذين لديهم خبرة أقل من عشرة سنوات حول الاسهام في تحقيق الأهداف التربوية.

**التوصيات**

في ظل ما توصل إليه البحث من استنتاجات، فإن الباحثان يتقدمون بمجموعة من لتحقق الإدارة المدرسية الأهداف التربوية والتعليمية وهي:

- ضرورة استمرار الإدارة المدرسية في زيادة الاهتمام لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية.
- عند قيام الإدارات التعليمية باختيار مديري المدارس يجب أن يتم الاختيار وفقاً لمعيار الكفاءة أولاً، وأن يكون الاختيار وفقاً للمعايير العلمية وشروط المدير الناجح.
- على وزارة التربية والتعليم العام الاهتمام بتدريب مديري المدارس ووكلائها قبل تكليفهم بالأعباء الإدارية.
- العمل على تشجيع البحوث التربوية التي تساهم في حل المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية.
- ضرورة متابعة وتقويم ممارسة مديري المدارس بمرحلة التعليم الأساسي للكفايات المهنية التي يمتلكونها.

**المقترحات**

استكمالاً لما توصل إليه البحث الحالي يقترح الباحثان إجراء بحوث في المجالات الآتية:

- ١/ إجراء دراسة مماثلة في المراحل الدراسية الأخرى (التعليم الثانوي، التعليم قبل المدرسة).
- ٢/ إجراء دراسة لمعرفة دور الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية من وجهة نظر المعلمين بمرحلة التعليم الثانوي.

**Recommendations**

In light of the findings of the research, the researchers present a set of recommendations to achieve school management educational goals and they are:

- The necessity of school administration to continue increasing attention to achieving educational and educational goals.
- When the educational departments choose the school administrators, the selection must be made based on the competency standard first, and the selection should be in accordance with the scientific standards and conditions of the successful principal.
- The Ministry of Public Education should take care of training of school principals and their deputies principals before assigning them to administrative tasks.
- To encourage educational research that contributes to solving problems facing schooladministration.
- The necessity of following up and evaluating the school principals practice in the basic education stage of the professional competencies they possess.

**The proposals:**

Complementing the findings of the current research, the researchers suggest conducting research in the following areas:

1. Conducting a similar study in other academic levels (secondary education, pre-school education).
2. Conducting a study to know the role of school administration in achieving educational goals from the viewpoint of teachers in the secondary education stage.

## المصادر العربية

١. أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٦م). نحو تطوير الإدارة المدرسية (دراسات نظرية وميدانية)، الطبعة الأولى، مكتبة المعارف الحديثة، القاهرة: مصر.
٢. إسماعيل، أحمد جلال (٢٠٠٩م). الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.
٣. الأغوات، فتحية سالم محمد (٢٠٠٨م). تأثير برنامج تطوير الإدارة المدرسية في أداء مديري المدارس في محافظة الكرك، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
٤. حامد، سليمان (٢٠٠٩م). الإدارة التربوية المعاصرة، دار أسامة للنشر، الطبعة الأولى، الخرطوم: السودان.
٥. حليبي، عثمان أحمد محمد (٢٠٠٩م). الإتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية لمدارس مرحلة الأساس بولاية كسلا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
٦. الزبير، بانقا طه (٢٠١٩م). مدخل للإدارة التربوية. الطبعة الأولى، فهرست المكتبة الوطنية، مطبعة جي تاون، الخرطوم: السودان.
٧. الزهيري، إبراهيم عباس (٢٠٠٨م). الإدارة المدرسية والصفية منظور الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة: مصر.
٨. سماره، فوزي (٢٠٠٧م). الإدارة التربوية، الطريق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان: الأردن.
٩. صالح، إيمان أرياب (٢٠١٦م). دور التخطيط الإستراتيجي في زيادة فعالية الإدارة المدرسية بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
١٠. عبدالله، عبدالرحمن أحمد، وعبد الوهاب، فيصل محمد، وسليمان، السر أحمد (٢٠٠٧). المدخل إلى البحث في التربية وعلم النفس. مكتبة الرشد: ناشرون.

١١. العبد لله، إبراهيم يوسف (٢٠٠٢م). رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة المدرسية. شركة المطبوعات للنشر والتوزيع: بيروت.
١٢. عثمان، حاتم سليمان (٢٠١٥م). دور الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية في انجاح خطط التعليم بالمرحلة الثانوية بولاية القضارف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
١٣. عطوي جودت عزت (٢٠١٢م). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، الطبعة الخامسة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.
١٤. محمد، علي كمال (٢٠٠٨م). الصعوبات والمشكلات التي تواجه معلمي مرحلة الأساس وأثرها في الأداء الأكاديمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
١٥. المرضي، واصل جميل حسين (٢٠٠٨م). الإدارة المدرسية الفعالة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع.
١٦. مساعد، محمد حسن (٢٠٠٥م). الإدارة التعليمية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع.
١٧. مصطفى، صلاح عبد الحميد (٢٠٠٢م). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ للنشر، الرياض: السعودية.
١٨. نشوان، جميل عمر (٢٠٠٤م). السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، الطبعة الثانية، دار الفرقان للنشر، عمان: الأردن.
١٩. نور الدين، مختار (٢٠١٦م). الإدارة والقيادة التربوية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت: الكويت.
٢٠. يعقوب، رقية الطيب أحمد (٢٠١٥م). مدى تطبيق المهام الإدارية لدى مديري مدارس مرحلة الأساس وإنعكاساتها على تطوير العملية التعليمية - دراسة ميدانية بولاية غرب دارفور، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

**Arabic References:**

1. Ahmed Ibrahim Ahmed (2006 AD). Towards the development of school administration (theoretical and field studies), first edition, modern knowledge library, Cairo: Egypt.
2. Ismail, Ahmed Jalal (2009). Modern School Administration in the Light of Contemporary Administrative Thought, First Edition, Dar Al-Fajr for Publishing and Distribution, Cairo: Egypt.
3. Al-Agwat, Fathia Salem Mohamed (2008). The effect of the school administration development program on the performance of school principals in Karak Governorate, unpublished doctoral dissertation, College of Education, Sudan University of Science and Technology.
4. Hamid, Solomon (2009). Contemporary Educational Administration, Osama Publishing House, First Edition, Khartoum: Sudan.
5. Milky, Othman Ahmed Mohamed (2009). Modern Trends in School Administration for Basic Stage Schools in Kassala State, Unpublished Master Thesis, College of Education, Sudan University of Science and Technology.
6. Al-Zobair, Banja Taha (2019 CE). Introduction to educational administration. First edition, National Library Index, Gtown Press, Khartoum: Sudan.
7. Al-Zuhairi, Ibrahim Abbas (2008 AD). School administration and descriptive comprehensive quality perspective, first edition, Dar Al-Fikr Al-Arabi, Cairo: Egypt.
8. Samara, Fawzi (2007 AD). Educational Administration, Altarique Publishing and Distribution, First Edition, Amman: Jordan.
9. Saleh, Iman Arab (2016). The role of strategic planning in increasing the effectiveness of school administration in Khartoum State, unpublished doctoral dissertation, College of Education, Sudan University of Science and Technology.
10. Abdullah, Abdul Rahman Ahmed, Abd al-Wahhab, Faisal Muhammad, and Suleiman, Sayed Ahmed (2007). Introduction to research in education and psychology. Al-Rushd Library: Publishers.

11. Al-Abdullah, Ibrahim Youssef (2002 AD). Increasing the productive efficiency of the school institution. Publications for Publishing and Distribution: Beirut.
12. Othman, Hatem Soliman (2015 CE). The role of the educational administration and the school administration in the success of the education plans in the secondary stage in Gedaref State, an unpublished Master Thesis, College of Education, Sudan University of Science and Technology.
13. Atwi Jawdat Ezzat (2012). Modern School Administration, Its Theoretical Concepts and Practical Applications, Fifth Edition, Dar Al Thaqafa for Publishing and Distribution, Cairo: Egypt.
14. Muhammad, Ali Kamal (2008). Difficulties and problems facing basic stage teachers and their effect on academic performance, unpublished PhD thesis, College of Education, Sudan University of Science and Technology.
15. Al-Mardhi, continued by Jamil Hussein (2008 AD). Effective School Administration, First Edition, Dar Hamid Publishing and Distribution.
16. Musaed, Muhammad Hassan (2005 CE). Educational Administration, first edition, Dar Safa for publication and distribution.
17. Mustafa, Salah Abdel Hamid (2002). School Administration in the Light of Contemporary Administrative Thought, Dar Al-Merikh Publishing, Riyadh: Saudi Arabia.
18. Nashwan, Jamil Omar (2004 AD). Organizational Behavior in Educational Administration and Supervision, Second Edition, Al-Furqan Publishing House, Amman: Jordan.
19. Nouredine, Mukhtar (2016). Educational Administration and Leadership, Al Falah Library for Publishing and Distribution, Kuwait: Kuwait.
20. Yaqoub, Ruqayya al-Tayyib Ahmad (2015 CE). Extent of application of administrative tasks for principals of primary school schools and their implications for the development of the educational process – a field study in West Darfur State, unpublished doctoral thesis, College of Education, Sudan University of Science and Technology.

## المصادر الأجنبية

1. Mitchell, Brian David. (2008). A Quantitative Study on Positive School Culture and Student Achievement on A Criterion–Referenced Competency Test. Doctor of Education in Educational Leadership. UNIVERSITY OF PHOENIX.
2. Swindler, Nichel Holland. (2009). Middle School Cultures and Student Achievement. Doctor of Philosophy. The University of Southern Mississippi.
3. Peterson, Kent D. & Deal, Terrence E. (1998). How Leaders Influence the Culture of Schools. Educational Leadership, vol. 56, no. 1, pp. 28–30.