

**دور الإدارة التعليمية في ترقية العملية التعليمية**  
**(دراسة ميدانية من وجهة نظر الإداريين والمشرفين التربويين والمعلمين**  
**محلية كرري) 2013-2016م**

أ. سلوى محمد الحسن نصر

**المستخلص:**

تناولت الباحثة في هذه الدراسة بحث الأوضاع الإدارية والفنية والتوصيف الوظيفي وواجبات المشرفين التربويين بالمرحلة الثانوية علي المستوى العلمي والنظري للتربية والتعليم. واستخدمت الباحثة المنهج التحليلي ، وتم تصميم أداتين للدراسة هما الاستبانة والمقابلة ، وسعت الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيسي هو: (ما دور الإدارة التعليمية في ترقية العملية التعليمية دراسة ميدانية من وجهة نظر الإداريين والمشرفين التربويين والمعلمين محلية كرري 2016 م) وتفرعت من هذا السؤال الرئيسي خمسة أسئلة فرعية أصبحت محاور للدراسة . وشملت عينة الدراسة 100 استبانة وتم استردادها وهي الخاضعة للدراسة.

وقد أسفرت الدراسة على العديد من النتائج أبرزها:

1- معوقات العمل الإداري المدرسي الذي يؤثر في العملية التعليمية أن مدراء المدارس غير مدربين على العمل الإداري ، وندرة استخدام الوسائل التعليمية الحديثة في العملية التعليمية بالمرحلة الثانوية

2- عدم كفاية التأهيل العلمي والمهني للمشرفين التربويين مما يعيقهم عن أداء مهامهم على الوجه الأكمل.

وتضمنت الدراسة العديد من التوصيات أهمها:

1- تعيين القياديين والمشرفون التربويون على حسب الكفاءة والخبرة وحسب متطلبات الواقع بعيداً عن التوجهات السياسية على أن يكون خاضعاً إلى :

- شروط دخول الخدمة المدنية

2- أن يكون التعيين والترقية على أساس الكفاءة والخبرة الإدارية.

3- مراعاة الالتزام بحد أدنى للأجور والمرتبات مع إدخال تعديل دوري على هذا الحد الأدنى يتناسب مع متغيرات الظروف وتكاليف المعيشة.

## **ABSTRACT**

The researcher dealt in this study with administrative and technical situation together with job descriptor and duties of the educational supervisors in structures in the secondary stage of education both in the theoretical and scientific level. Subject of the study.

The role of the educate and management in upgrading leaching process, from point of view of administration management, educational supervisors and teachers in Karray Locality.

Researcher depends on historical and descriptive method a long with surveying study.

The researcher chose following up, analytical criticism for the role of education department and date comparative investigations for:

1. Questionnaires.
2. meeting

This study reveals many important results:

- there are many barriers that affect the administrative and educational process because some of school masters are not trained to the administration process.
- Lack of using modern educational aids .
- Scientific and vocational qualification is not sufficient to the educational supervisors which effects on the improvement on teachers performance.
- Teachers salaries in secondary level are week which make many qualified teachers to migrate or a handing the educational field.

The recommendations of the study:

- Raising the budget of educations and distributes it according to the priontiy.
- Educational services should be available in different areas of the state.

## مقدمة:

تتجه الدراسات النفسية والتربوية الحديثة في مجال التعليم إلى استجلاء المتغيرات المؤثرة في العملية التعليمية، وفي هذا الإطار برزت مشكلات كثيرة نتيجة للمتغيرات العلمية والتكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية ومنها مثال مشكلة الانفجار السكاني ، سمة العصر الحديث والذي يحتم إتاحة فرص متزايدة ومتجددة للناشئين الشباب دعامة المجتمع ، ثم أنه لا بد للإدارة أن تطور نفسها أمام هذه التحديات

تتطلع هذه الدراسة لبحث الأوضاع الإدارية والفنية والمهام والاختصاصات وواجبات المشرفين التربويين بالمرحلة الثانوية على المستوى العلمي والنظري للتربية والتعليم والمستوى التطبيقي لواقع الإدارة التربوية والإشراف التربوي للمرحلة الثانوية بولاية الخرطوم. ومن الضرورة بمكان الإهتمام بأمر التعليم عامة والمرحلة الثانوية خاصة لأنها المدخل الأساسي للتنمية الاجتماعية والاقتصادية وهما المدخل والطريق المعبد إلى الجامعات والتعليم العالي.

لذا لا بد من تطوير التعليم الثانوي حتى يحقق أهدافه التي وضعت له من خلال الإدارة الفاعلة ، لأن الإدارة العلمية وظيفية إجتماعية ذات تأثير على حركة المجتمع ككل في المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافة وشئون الرفاهية العامة.

يتضح مما تقدم أ، الإدارة العلمية الحديثة هي عماد للتقدم الحضاري والاجتماعي ، والاقتصادي في عالمنا ، المعاصر ولم يعد العقل الإنساني في عالم اليوم يقبل الجدل أو النقاش حول ماهية الإدارة وأهميتها وضرورة الأخذ بمفاهيمها ، وأساليبها المتطورة كأسلوب التجربة والخطأ التنظيم والتوجيه و الرقابة والتخطيط.

لذا تطور مفهوم التربية وحظي بإهتمام كثير من العلماء والإداريين ، والباحثين بإعتبارها أحد المناشط التي تساهم في العملية التعليمية وتطورها وأصبح لها دور في تقدم المجتمع.

### مشكلة البحث:

وتتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيسي الآتي:

ما الدور الذي تقوم به الإدارة التعليمية في ترقية العملية التعليمية بالمرحلة الثانوية ولاية الخرطوم (محلية كرري) من وجهة نظر الإداريين ومديري المدارس والمشرفون التربويين ، ويتفرع من السؤال الرئيس أسئلة فرعية هي:

## أسئلة الدراسة:

- 1- إلى أي مدى تقوم الإدارة التعليمية بتطوير العملية التربوية التعليمية.
- 2- ما هي المشاكل التي تعوق عمل الإدارة التعليمية في تطوير العملية التعليمية.
- 3- إلى أي مدى يقوم المشرفون التربويين بدورهم لتطوير العملية التعليمية.
- 4- إلى أي مدى تؤثر النواحي الاقتصادية على العملية التعليمية.
- 5- إلى أي مدى تتكامل العمليات التي يقوم بها مدير المدرسة والمشرف التربوي بما يساعد على تطوير العملية التعليمية.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لتحقيق النقاط التالية:

- 1- التعرف على أدوار المهارات الإدارية لوظيفة الإدارة المدرسية والإشراف التربوي ودفعهما لتنمية وتطوير الإدارة المدرسية والإشراف التربوي بالمرحلة الثانوية.
  - 2- التعرف على المشاكل والصعاب التي تعوق عمل الإدارة التعليمية لتطوير العملية التعليمية.
  - 3- معرفة الدور الذي يقوم به المشرفون التربويين لتطوير العملية التعليمية
  - 4- التعرف على عناصر عمليات التكامل الإداري التربوي والمدرسي والإشراف بما يساعد على تطوير العملية التعليمية.
  - 5- التعرف على أوجه قصور عمل المشرفون التربويين بما يعوق العملية التعليمية.
  - 6- التعرف على المشاكل الاقتصادية التي تعوق العملية التعليمية
- ## أهمية الدراسة:

- 1- تستمد هذه الدراسة أهميتها كأحد البحوث التي تتناول الإدارة التعليمية والإشراف التربوي ودورهما في بلوغ الأهداف التربوية من خلال دور المهارات الإدارية والأدوار الكبيرة والوظائف المتعددة الملقاة على عاتقهما.
- 2- تكتسب هذه الدراسة أهميتها في أنها تلقي الضوء على أهم المشكلات والصعوبات التي تواجه الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية وإدارة الإشراف لتطوير العملية التعليمية.
- 3- وتزداد أهمية هذه الدراسة من خلال تناولها للتعليم بالمرحلة الثانوية لاسيما أن التعليم في هذه المرحلة يحتاج إلى قدرات عالية لأن طلاب هذه المرحلة يمرون بمرحلة المراهقة والشباب وهي تتطلب عناية تربوية وتعليمية خاصة.

4- يمكن لإدارات التعليم الإستفادة من نتائج هذا البحث في معرفة الدور الذي تلعبه كل من الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية والإشراف التربوي في تطوير العملية التعليمية.  
**فروض الدراسة:**

- 1- تقوم الإدارة التعليمية بدور كبير ومهم لتطوير العملية التعليمية.
  - 2- توجد بعض المشاكل التي تعوق عمل الإدارة التعليمية لتطوير العملية التعليمية.
  - 3- تقوم الإدارة المدرسية بدور كبير في تطوير العملية التعليمية.
  - 4- يقوم المشرفون التربويون بعملهم لتطوير العملية التعليمية.
  - 5- تتكامل عمليات الإدارة التربوية والمدرسية وعمليات الإشراف التربوي مما يساعد في تطوير العملية التعليمية.
  - 6- تقوم الإدارة المالية والإقتصادية بوزارة التربية والتعليم بتذليل المشاكل التي تواجه العملية التعليمية.
- منهج الدراسة:**

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي القائم على وصف الظاهرة وتحليلها من خلال استخدام قوانين ومعادلات إحصائية معينة تخدم أغراض البحث.  
**حدود الدراسة:**

أ- **الحدود المكانية:** الحدود الجغرافية للوحدات المحلية الممتدة داخل الحدود الجغرافية لمحافظة كركي بالتحديد.

ب- **الحدود الزمانية الأساسية للبحث:** 2010م إلى 2013م

ج- **الحدود الموضوعية:** الحدود الإدارية القانونية للوحدات الإدارية بولاية الخرطوم (محافظة كركي).

**مصطلحات الدراسة:**

وردت في هذه الدراسة مجموعة من المصطلحات تحتاج إلى تعريف محدد حتى يفهم المقصود منها وهذه المصطلحات هي:

**1- الدور:**

هو مجموعة من الأنشطة المرتبطة بالأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع من مواقف معينة وترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد من المواقف المختلفة<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - محمد منير مرسي ، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1979 ، ص103

## 2- الإشراف التربوي:

الإشراف التربوي عملية فنية منظمة تؤديها قيادات لديها خبرات تربوية متنوعة شاملة، لمساعدة من هم في موقع العمل ، رغبة من تمكينهم من النمو المهني والثقافي والسلوكي وكل من شأنه أن يرفع من مستوى العملية التعليمية<sup>(1)</sup>.

## 3- الإدارة العامة:

الإدارة هي نوع من السلوك يوجد في كافة التنظيمات الإنسانية وهي عملية التوجيه والسيطرة على النشاط في التنظيم الإجتماعي والإدارة تعني تنظيم معين من الأفراد لتحقيق هدف معين بأقل جهد وفي أسرع وقت وبأفضل نتيجة<sup>(2)</sup> Administration Management ويشير (مارشال أدوارد) و (جلاس أوجلان ديموك) في كتابهما الإدارة العامة ، إلى أن الإدارة العامة تتميز عن غيرها بأنها تتعلق بأهداف الدولة ، وإدارة السيادة والصالح العام والقانون باعتبارهما العنصر الأساس في المجتمع<sup>(3)</sup>.

## الإدارة التربوية: Education Administration

أن الإدارة التربوية إمتداد لتوجهات الإدارة العامة ولكن في الميدان التربوي فإذا كانت الإدارة العامة تجسد فلسفة النظام المجتمعي للدولة فإن الإدارة التربوية تترجم فلسفة النظام التربوي كوجه من وجوه النظام العام للدولة . بمعنى أن علاقة الإدارة التربوية بالإدارات المختلفة ستكون علاقة إشتراك معاً في المبادئ والأساسيات التي تحكم أسلوب العمل بل أسلوب الحياة في المجتمع الذي تنشأ فيه هذه الإدارات<sup>(4)</sup>.

## الإدارة التعليمية: Educational Administration

الإدارة التعليمية هي جزء من الإدارة العامة ، والعناصر المشتركة بين الإدارة العامة والإدارة التعليمية هي التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ، التنسيق والتقويم، ويمكن تعريف الإدارة التعليمية بأنها الهيمنة العامة على شؤون التعليم بالدولة لقطاعاته المختلفة والفلسفة التربوية السائدة فيه وتعتبر الإدارة التعليمية مجموعة من العمليات الإشراف المتشابكة التي تتكامل فيما بينهما لتحقيق الأهداف التربوية<sup>(5)</sup>.

<sup>1</sup> - وزارة المعارف ، دليل الموجه التربوي (الإدارة العامة للتوجيه التربوي والتدريب) ، المطابع الوطنية الحديثة ، الرياض 1408هـ ، ص25

<sup>2</sup> عبد الغني عيود ، الإدارة العامة ، 1992م ، ص57

<sup>3</sup> - إبراهيم درويي : الإدارة العامة بين النظرية والممارسة ، ط4 ، النهضة المصرية العامة للكتب ، القاهرة ، 1978 ، ص23

<sup>4</sup> - د. سامي سلطي عريفي ، الإدارة التربوية المعاصرة : ط2 ، دار الفكر (القاهرة) 2004م ، ص30

<sup>5</sup> - سليمان عبد الرحمن الحقييل: الإدارة التعليمية ، ط3 ، 1403هـ ، ص5

## الإدارة المدرسية: School Administration

الإدارة المدرسية هي الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إداريين وفنيين ، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف<sup>(1)</sup>.

### المرحلة الثانوية:

هي نهاية سلم التعليم العام بالسودان وجاء في معجم مصطلحات التربية والتعليم الثانوي : المرحلة الثانوية من مراحل نظام التعليم العام التي تلي مرحلة الأساس التعليم الإبتدائي والإعدادي ، وفي هذه المرحلة تخصيص للطلبة في العلوم والآداب<sup>(2)</sup>.  
**العملية التعليمية:**

يقصد بالعملية التعليمية الإجراءات والنشاطات التي تحدث داخل الفصل الدراسي والتي تهدف إلى إكتساب المتعلمين معرفة نظرية أو مهارة عملية أو اتجاهات إيجابية فهي نظام معرفي يتكون من مدخلات ومعالجة ومخرجات فالمدخلات هم المتعلمين والمعالجة هي العملية التنسيقية لتنظيم المعلومات وفهماها وتفسيرها وإيجاد العلاقة بينهما وربطهما بالمعلومات السابقة ، أما المخرجات فتشمل تخريج طلبة تعتبر أساساً لنجاحهما وتحقيق أهدافهما وهي (الطالب، المعلم، المنهج)<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup>- أحمد إبراهيم أحمد : نحو تطوير الإدارة المدرسية دراسات نظرية وميدانية ، دار المعارف الحديثة ، الإسكندرية 1998م ، ص 5

<sup>2</sup>- أحمد زكي ، التعليم الثانوي ، 1980م ، ص 234

<sup>3</sup>- د. محمد منير مرسي ، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، القاهرة ، 1984 ، ص 25

## الدراسات السابقة:

### 1- دراسة على محمد عثمان 1997م: (1)

عنوان الدراسة الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية وسياسات اللامركزية في التعليم (ماجستير) هدفت الدراسة إلى التعرف على المشاكل والمعوقات التربوية والإدارية التي تواجه إدارات المدارس الثانوية الأكاديمية في ضوء سياسات اللامركزية في النظم وجاءت نتائج هذا البحث متوافقة مع أهدافه وهي على النحو التالي:

\* عدم وجود سياسات واضحة لتدريب واختيار مديري المدارس الثانوية والمعلمين والقيادات التربوية العليا.

\* وجود قصور في العديد من الجوانب مثل قلة الامكانيات المادية ، وضعف قنوات الاتصال بين المستويات المختلفة ، والعجز في المعلمين والأدوات والكتب والمختبرات. وأوصى بالعديد من التوصيات منها:

- تحقيق مزيد من اللامركزية ، وذلك بدعم المحافظات والولايات ، وأن تمنح

الإدارات التعليمية الولائية اختصاصات أوسع واستغلال يضمن لها حرية التصرف لكي تتمكن من إنجاز الخدمات التعليمية المحددة لها على المستوى المحلي. لضمان نجاح هذه المؤسسات التربوية فلا بد من توفير المعلمين والإداريين ، والأموال اللازمة ، والتجهيزات الضرورية من مباني وأدوات ومختبرات وغيرها.

كذلك لا بد من تحقيق الاستقلال المالي والإداري للإدارات التربوية المحلية، والعمل على زيادة صلاحية مدير المدرسة ومنحهم الحرية الكافية لاتخاذ القرار.

لابد من تحقيق نوع من التوازن بين اختصاصات سلطة التعليم الإتحادية واختصاصات سلطة التعليم بالولاية والمحافظات وأن تحدد بوضوح مسؤوليات وسلطات كل منهما وكذلك العلاقة بينهما.

<sup>1</sup> - علي محمد عثمان ، الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية ، ماجستير تربية ، السودان 1997م

## 2/ دراسة محمد محمود الأمين 1999م: (1)

دراسة ماجستير بعنوان (أنماط القيادة التربوية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلم والتحصيل الدراسي للطلاب).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة التربوية الكائنة بالمدارس الثانوية بمدينة أسوان، وما ينبغي أن تكون للجنس والخبرة والعمر، والاختلاف ما بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون عليه والعلاقة بين أنماط القيادة التربوية الكائنة والرضا الوظيفي للمعلم، وعلاقة خبرة المعلم ورائيه وعمره برضاه عن وظيفته، والفروق بين متوسطات درجات المعلمين في الرضا الوظيفي طبقاً لتخصصاتهم والتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة والتحصيل الدراسي للطلاب.

تكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية، والأدوات المستخدمة هي استبانة أنماط القيادة التربوية، واستبانة الرضا الوظيفي للمعلم والتحصيل الدراسي للطلاب، والمعالجة الاحصائية المستخدمة هي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة لأهم النتائج:

- توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات المعلمين لما هو كائن من أنماط القيادة للتربة وما ينبغي أن يكون.

- توجد علاقة دالة احصائياً بين أنماط القيادة التربوية الكائنة والرضا الوظيفي للمعلم وبين أنماط القيادة والتحصيل الدراسي للطلاب.

- لا توجد علاقة دالة احصائياً بين متوسطات الرضا الوظيفي للمعلم ومتغيرات الراتب والعمر وخبرة المعلم.

- لا توجد علاقة دالة احصائياً بين متوسطات درجات المعلمين في الرضا الوظيفي طبقاً لتخصصاتهم وكذلك في إدراكهم لأنماط القيادة التربوية وفقاً لتخصصاتهم.

<sup>1</sup> - محمد محمود الأمين، الدراسة بعنوان (أنماط القيادة التربوية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلم والتحصيل الدراسي للطلاب، رسالة ماجستير جامعة القاهرة، 1999م

### 3/ دراسة جون كيري 1995 Johan Carey (1):

دراسة بعنوان: فاعلية الجودة الشاملة في تحسين برنامج التعليم .

هدفت الدراسة للتعرف على أن العديد من الشركات للقطاع الخاص في الولايات المتحدة الأمريكية اتجهت في العقد الماضي إلى تطوير دائماً في منظور الجودة الشاملة كوسيلة للمنافسة في السوق العالمية ، لكن الباحث يستطرد فيقول (أن التطوير من منظور الجودة الشاملة له جوانب عدة مفيدة لإدارة وتطوير العمل في الحكومات والمدارس ولكن ينبغي التأكيد على أن المؤسسات العامة والمدارس لها مهمات وتعهدات مختلفة - إلى حد ما - سيكون غير ممكن.

---

<sup>1</sup>- جون كيري ، دراسة بعنوان: فاعلية الجودة الشاملة في تحسين برنامج التعليم ، الولايات المتحدة الأمريكية ، 1995م

## الإطار النظري

### المقدمة:

اضحت التربية في العالم المعاصر ظاهرة إجتماعية تعكس وتبرز معالم التقدم في أي مجتمع ، كما أنها تحدد مسيرة الإصلاح فيه ، بل إنها تمثل في العالم المعاصر المتغير بالتطورات العلمية والتكنولوجية وثورة المعلومات وأهم وسيلة للمجتمعات في بناء الأفراد والجماعات ، فهذا التقدم العلمي والتكنولوجي الذي تتأثر به دورة الحياة .

تتعدد أنظمة التربية التي تحكمها فلسفة هادفة وفكر تربوي يرمى إلى تطوير وبناء أفراد المجتمع على مستوى التفكير العلمي وتنمية مجتمعات تنشد التقدم والارتقاء وهذا هو دور التربية الأساسي<sup>(1)</sup>.

التربية على مر العصور ما هي إلا عملية صنع الأفراد وبناء المجتمعات وإن اختلفت وسائلها قوة وضعفاً ، وبمرور الزمن تعددت متطلبات التربية وزادت أعباءها، فالمجتمعات تتطور بفضل التربية وقيمها الايجابية الهادفة.

وفي ظل الانفجار السكاني وتزايد أعداد السكان وحاجات الإنسان وتضاعف أعداد التلاميذ والمعلمين وترتب على ذلك أن تضخمت المتطلبات المالية بميزانيات وزارات التربية والتعليم لتمويل أنشطة التربية بالمرحلة الثانوية وتشعبت أهداف العملية التربوية مما لزم بإدخال نظم إدارية ذات كفاءة وفاعلية ، حتى تتمكن من رفع الكفاية الإنتاجية ، للمؤسسات وبهذا احتلت الإدارة التربوية مكاناً هاماً في العملية التعليمية<sup>(2)</sup>.

إن العمليات الإدارية تتطلب وجود قائد يتمتع بالذكاء والمعرفة والثقافة والفكر الايجابي والمهارات والقدرات المميزة ، وقوة الشخصية وحسن التصرف والتعامل حتى يستطيع العمل مع المجتمع التربوي وجماعتها ، لذا فإن العملية التعليمية في مكوناتها ومقوماتها تحتاج إلى إدارة واعية تعي ما تتطلبه هذه العملية ذات الأثر الفعال في حياة الفرد

<sup>1</sup> - أحمد إبراهيم أحمد ، تحديث الإدارة التعليمية والأشراف الفني ، دار المطبوعات الجديدة ، 1999م ، ص15

<sup>2</sup> - حافظ فرج ، الإدارة التربوية ، 2003م ، ص75

والمجتمع من علاقات إنسانية وفق أسس علمية تقوم عليها تربية الإنسان ، عليه فإن الإصلاح التربوي في نظمنا يجب أن يتناول جميع أركان العملية التعليمية بما في ذلك الإدارة التربوية باعتبارها ركناً أساسياً في نجاح الخطط والبرامج وتحقيق الأهداف المنشودة<sup>(1)</sup>.

### مفهوم الإدارة التعليمية:

من كل ما تقدم يتضح أن العمليات الإدارية تتطلب وجود قائد يتمتع بالذكاء والمعرفة والمهارات والقدرات الإدارية الإيجابية وقوة الشخصية وحسن التصرف والتعامل حتى يستطيع العمل من خلال الجماعة وقيادتهم نحو الغايات والأهداف المنشودة.

لذا فإن العملية التربوية في مكوناتها ومقوماتها تحتاج إلى إدارة واعية تعي ما تتطلبه هذه العملية ذات الأثر الفعال في حياة الفرد والمجتمع من علاقات إنسانية وأسس علمية تقوم عليها تربية الإنسان وأي إصلاح تربوي في نظمنا التربوية يجب أن يقوم على نهج إداري.

وعرفها د. أحمد رشيد " الإدارة العامة هي نشاط غير معنوي (Non - organic) حيث أنها تعكس فعاليات بشرية واجتماعية - تقوم على توجيه الجهود الإنسانية لتحقيق بعض الأهداف المرسومة ، وتشبه الإدارة في ذلك بالدورة الدموية في الجسم الإنساني. ويرتبط نشاط الإدارة بهذا المفهوم بالمنظمة التي توجد فيها ، ولكل منظمة أهداف تسعى إلى تحقيقها ومن ثم يظهر لها مجموعة وظائف متخصصة تمثل التكوين العضوي (Organic) ويظهر نشاط الإدارة في إدارة هذه الوظائف ومن أجل تحقيق أهداف المنظمة . وتتبع من الإدارة التعليمية الإشراف التربوي والإدارة المدرسية.

### الإشراف التربوي

الإشراف التربوي عملية ذات غرض رئيسي واحد وهو تحسين العملية التعليمية

<sup>1</sup>- يوسف إبراهيم نبراي ، الإدارة المدرسية الحديثة ، مكتبة الفلاح ، الكويت ، 1993م ، ص20

والسلوك التعليمي ، والمنهاج التربوي ، وثبات التعلم ، واستغلال جمود المعلم والتطوير المعني ، وتوفير العلاقات العامة ، وإنجاز المهمات التي يفوضها المسؤولين - ويتفاوت الإشراف في نوعه من نشاط يستهدف جميع المعلمين في منطقة تعليمية واحدة ، كما يحدث في اللقاءات العامة ويساعد المشرف المعلم في تخطيط وحداته الدراسية ، أو تحضير المواد اللازمة لتقرير تعليمية (Individualized Instruction) هذا بالإضافة لمساعدته على التغلب على الضغط الناجم من عبء العمل ، والتعامل مع الصراع<sup>(1)</sup>

**تعريف الإشراف التربوي:**

توجد عدة تعريفات للإشراف التربوي ، ويقدم وايلز ولوفيل (Wiles & Iovel) التعريف التالي (السلوك الإشرافي التدريسي كما يفترض أن يكون نظام سلوكي إضافي توفره المنظمة (المدرسة) بشكل رسمي ليفرض التفاعل مع النظام السلوكي التعليمي على نحو يضمن الإبقاء على ، وتغير وتحسين وتوفير الفرص التعليمية للتلاميذ وتحقيقها بالفعل<sup>(2)</sup>) ويرى سعد دياب في كتابه الإشراف في التربية والتعليم أن مفهوم الإشراف في الوقت الحاضر يختلف عن المفهوم الذي كان سائداً في السابق نتيجة للتطورات العديدة في مختلف المجالات التي مر بها الإشراف التربوي فكان مفهوم التفتيش والذي يسمى بالإشراف التربوي الآن، قد ظهر في ظل الإطار الاجتماعي الذي يتصف بالجمود والسيطرة والارستقراطية وتمركز السلطة والتسلط والتنافس بين الأفراد والجماعات واتخاذ للعقاب وسيلة للإصلاح والتوجيه<sup>(3)</sup>

وقد أثر هذا الإطار الاجتماعي في عملية التفتيش ومن أهم خصائصها مراقبة أعمال المعلم لمجازة المحسن ومعاقبة المسيء وكثيراً ما تتم الزيارات الميدانية للمعلم في الفصل حتى يستطيع المفتش أي المشرف أن يرى ماذا يفعل المعلم مع تلاميذه وقد تم تكوين جهاز التفتيش في عام 1902م وكانت المدارس.

<sup>1</sup> - د. ايزبيل فيقر ، جين دنلاب ، الإشراف التربوي ودليل تحسين التدريس ، ترجمة الدكتور محمد عيد ديراني ، الأردن ، ط3 ، 2001م ، ص 19

، 2001م

<sup>2</sup> - المرجع السابق نفسه ، ص23

<sup>3</sup> - د . سعد دياب ، الإشراف في التربية والتعليم ، مضمونه وأساليبه ، دار النهضة العربية ، 1998م ، ص9-10

## الحاجة إلى الإشراف:

تزداد الحاجة اليوم إلى الإشراف التربوي بفعل عوامل اقتصادية وسياسية و اجتماعية سائدة فبسبب النقص في أعداد التلاميذ , و الوفرة الظاهرة من المعلمين المؤهلين فقد اختفت تقريباً تحركية المعلمين Teacher Mobility أي قابليتهم للتنقل من مكان لآخر, فالمعلمون يحافظون على وظائفهم إلى أن تتاح لهم فرص محدودة للتقدم الوظيفي أو يبلغوا سن التقاعد ولا تستطيع المدارس بعد اليوم أن تعتمد على التقلب الآلي Automatic Turnover في أعضاء هيئة التدريس في نهاية كل عام كما يحدث في السابق بسبب حصول المعلمين على وظائف أعلى أو خروجهم من مهنة التعليم , لذا فلا بد للمواهب المحلية في المدرسة في الوقت الحاضر من أن نبتكر طرقاً مختلفة و أفكاراً جديدة كالوافدين إليها كل عام يحملونها معهم إليها.

وعليه فإن تحديد الهيئة التدريسية في المدرسة يتخذ أهمية متزايدة وكذلك فإن برامج تطوير أعضاء هيئة التدريس تصبح ضرورية إذا ما أريد تحريض المعلمين و المشرفين و الإداريين على دعوتهم إلى العمل بطرق جديدة أفضل من السابق<sup>(1)</sup>. وقد اقترح كاتز Katz في مقالة له عام 1972م أن للمعلمين حاجات تختلف باختلاف مراحل تطويرهم المهني.

ففي المرحلة الأولى - والتي أسماها مرحلة البقاء Survival Stages يحتاج المعلم إلى الفهم والطمأنة و التشجيع . ولذا فإن تعليمه مهارات الوقوف على مسببات السلوك وإكسابه بصيرة فيها سوف يكون ذا فائدة له في هذه المرحلة. ثم بعد يكون المعلم قد اكتسب خبرة قليلة في التدريس تبدأ ما يسمى بفترة (Consideration) والاندماج وفيها يكون المعلم مستعد للتركيز مع تلاميذه و على تعليمهم بشكل فردي و في هذه المرحلة الثانية من التطور المهني للمعلمين ينصح بالاستفادة من خبرات الاختصاصيين المقيمين في المدرسة. و العمل على إيجاد فرص لتعاون المعلمين في نشاطات مختلفة. ويؤمل بعد ذلك أن ينتقل

<sup>1</sup> - ايزبيل وجين دنلاب , الإشراف التربوي على المعلمين (دليل لتحسين التدريس), منشورات الجامعة الاردنية , 2001م , ص 21-22.

المعلمون إلى اختيار أساليب تدريسية مريحة و مرضية و خاصة بهم , معبرين بذلك عن شخصياتهم بطرق فريدة وبعد ثلاثة سنوات أو أربع في التدريس , فقد يصل المعلمون إلى مرحلة ثالثة تسمى مرحلة التجديد (renewal) وهي مرحلة يكون المعلمون فيها على وشك الوقوع في روتين ممل.

وهنا يحتاج المعلمون إلى الاستثارة (stimulation) عن طريق الاجتماعات المهنية و الزيارات الصفية و المجالات المهنية, ومراكز المعلمين (teachers Centers) و التعرض إلى طرق جديدة مثل التسجيل التلفزيوني بغرض التحليل الذاتي self analysis و أخيراً لربما بعد خمس سنوات من التدريس يصل معظم المعلمين إلى المرحلة النهائية من التطور المهني وهي مرحلة النضج stage of maturity وفي هذه المرحلة يعمل الدراسات العليا و البرامج الموصلة إلى درجات جامعية.

وفي هذه المرحلة يكون المعلمين قد طوروا كفاءاتهم التعليمية و الثقة بالنفس إلا أنهم مع ذلك لم يفقدوا البتة الحاجة الملحة إلى تحسين أنفسهم و تنميتها بصفتهم أفراداً أولاً و معلمين ثانياً<sup>(1)</sup>.

وفي الحقيقة فإن هنالك حاجة إلى الإشراف التربوي و بما أن الثقة العامة بالمدارس ضعيفة حسب الأرقام القياسية القائمة كما تشير إلى ذلك استطلاعات الرأي العام و التقارير الإخبارية , و الدوريات المتخصصة و الضرائب الإضافية التعليمية المرفوضة. فإن وجود المشرفين أساسي لمساعدة المعلمين في تحسين أدائهم و إثارة دافعيتهم نحو النمو المهني و لتنفيذ تطوير المنهاج المدرسي فهذه الخدمات تسهم كلها في تحسين تعلم التلاميذ ونيل ثقة المواطنين في المدرسة.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> - Katz , I, B.M Supervising Behavior in Education , 2d ed Englewerd p.23.  
<sup>2</sup> - Katzl" Development Stage of Preschool Teacher" Elementry School Journal 13 October 1972).

## أهداف الإشراف التربوي:

- اتفق كثير من الباحثين المهتمين على أن الهدف العام الشامل للإشراف هو تحسين العملية التربوية أما الهدف النهائي للإشراف هو نمو التلاميذ ومن ثم تحسين المجتمع<sup>(1)</sup>.
- ويضيف بيرتن Burtan وبروكنر Brukeckner هدفين مهمين للإشراف التربوي<sup>(2)</sup>.
- 1- تحقيق ضمان استمرارية البرنامج التربوي وإعادة تكيفه خلال فترة طويلة من الزمن.
  - 2- تطوير بيئات مناسبة للتعليم والتعلم.
- لقد حدد المؤتمر الدولي التاسع عشر للتعليم العام المنعقد بجنيف عام 1956م (التفتيش) - الإشراف التربوي بما يلي:
- 1- أن يعتبر التفتيش إدارة لخدمة المعلمين.
  - 2- أن يكون الهدف منه هو العمل على النهوض بالمنشأة التعليمية وتحقيق الاتصال بين السلطات التعليمية وبين المدرسة والمجتمع.
  - 3- إسهام المفتشين في تيسير السبل للمعلمين للنجاح في تحقيق رسالتهم ورفع شأنهم عن طريق التدريس.
  - 4- أن يسعى المفتشون لخلق جو من التفاهم والتعاطف والاحترام بين المعلمين والآباء وأفراد المجتمع من أجل إنجاح المشروعات التعليمية ومؤازرة جهود المعلم أدبياً ومادياً.
- ويشير آخرون أن للإشراف التربوي سبعة أهداف هي: <sup>(3)</sup>
- 1- مساعدة المدرسين على الوقوف على أحسن الطرق التربوية والإستفادة منها في تدريس موادهم.
  - 2- العمل على ما يكفل الأهداف الإجتماعية والتربوية ويوجه المدرسين إلى مراعاتها.
  - 3- الكشف عن حاجات المدرسين وتكوين علاقات إنسانية بين هيئة التدريس حتى ترفع روحهم المعنوية.

<sup>1</sup>- حسين سيد أهد، دراسات في الإشراف التربوي الفني، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1969م، ص38

<sup>2</sup>- حسين سيد أحمد حسن، دراسات في الإشراف الفني، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1969م، ص38

<sup>3</sup>- محمد سيد شعلان وآخرون، الإدارة المدرسية والإشراف الفني، القاهرة: الأنجلو المصرية، 1979م، ص60

- 4- العمل على تنسيق البرامج التعليمية لتحسين العملية التربوية.
- 5- احترام شخصية المعلم واحترام قدراته الخاصة.
- 6- مساعدة المدرس على تقويم أعمال التلاميذ وإعانتته على تقويم نفسه ليتعرف نواحي قوته فيدعمها ونواحي ضعفه فيعالجها ويشير آخرون إلى أربعة أهداف للإشراف التربوي.
  - 1- العمل على حسن توجيه الإمكانيات البشرية والمادية وحسن استخدامها.
  - 2- تطوير النمو المهني للمعلمين وتحسين مستوى أدائهم وطرق تدريسهم.
  - 3- تحسين العملية التربوية من خلال القيادة المهنية لكل من مديري المدارس.
  - 4- تقويم عمل المؤسسات التربوية من خلال القيادة المهنية لكل من مديري المدارس ومعلميها.

ومن الأهداف التي أشار إليها البعض الآخر ما يلي:

- 1- بناء قاعدة خلفية بين جماعة المدرسين وتوحيدهم في جماعة متعاونة.
- 2- ترغيب المدرس الجديد في مهنته وتدريبه وجعله يتعلق بها.
- 3- مساعدة المدرسين على تشخيص ما يلقونه من صعوبات في عملية التعليم وفي رسم الخطة لمواجهة هذه الصعوبات والتغلب عليها.
- 4- المساعدة في توضيح برامج المدرسة للبيئة ليتفهم الناس أبعاد العملية التربوية.
- 5- حماية المدرسين في مطالبتهم بما هو فوق طاقتهم.
- 6- تحسين العملية التربوية من خلال القيادة المهنية لكل من مديري المدارس والمعلمين.
- 7- تطوير النمو المهني للمعلمين وتحسين مستوى أدائهم وطرق تدريسهم.

#### مهام الإشراف التربوي:

قد حدد كثير من المهتمين مهام الإشراف التربوي في الآتي:

- 1- اختيار المناهج التي تخدم الأهداف.
- 2- العمل على تحسين أداء المعلمين أثناء الخدمة وتوزيع أساليب التدريس التي يتبعها المعلمون.

- 3- المشاركة الفعالة في التخطيط لكل من يريد أن ينهض بالعملية التربوية.
- 4- متابعة الأنشطة المدرسية التي من شأنها أن تخدم مادته كالإذاعة المدرسية ومجلات الحائط والمجلات المطبوعة<sup>(1)</sup>.

وقد حدد وايلز Wiles بوندي Bandi المهام التالية للإشراف التربوي في ضوء دراسة أجريت على عدد من المشرفين التربويين<sup>(2)</sup>.

1- وضع وتطوير معايير خاصة للفاعلية Eheitivress

2- تقييم المعلمين

3- تقديم المعلمين

4- ملاحظة التدريس.

5- عقد اللقاء مع العاملين في الحقل التربوي.

6- تنظيم البرامج التدريبية.

7- تقييم التدريس

وقد أشار آخرون إلى مهام ووظائف أخرى للإشراف<sup>(3)</sup>.

1- مساعدة المدرسين على النمو الذاتي.

2- المشاركة في وضع الخطط.

3- المساعدة في فهم الوسائل التعليمية وطرق الإستفادة منها والمشاركة في ابتكار وسائل جديدة.

4- دراسة المناهج والكتب المدرسية بمشاركة المدرسين،

5- محاولة رفع المدرسين المستجدين وتعريفهم بمهام عملهم ومتابعتهم للتأكد من سلامة

إلا أن تحقق هذه الأهداف لا يتم من فراغ اجتماعي ، وإنما يتم في إطار مفهوم الوظيفة الاجتماعية (Social function) للمنظمة<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup>- د. أحمد الخطيب ، الإدارة المدرسية والإشراف التربوي لاتجاهات حديثة ، دار الأمل ، 2000م ، أريد ، الأردن ، ص201-217

<sup>2</sup>- Wiles Jond Bandi jop . cit ppis- 16

<sup>3</sup>- وزارة المعارف ، ندوة التوجيه التربوي الأولى المنعقدة - الرياض ، 1399هـ - 1979م ، وزارة المعارف ، ص26

<sup>4</sup>- د. أحمد رشيد ، نظرية الإدارة العامة ، القاهرة ، دار المعارف ، ط 5 ، 1981م ، ص9.

## الإدارة المدرسية

### الإدارة المدرسية وخصائصها:

إذا كانت إدارة التعليم تعتبر صورة من صور الإدارة العامة للمجتمع فإن الإدارة المدرسية تعتبر جزء من الإدارة التعليمية وكلاهما يشتركان في مكونات الإدارة وعناصرها وهناك عدة تعاريف للإدارة المدرسية من بينها ما يلي:

- تعرف بأنها الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إداريين وفنيين ، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة في تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة.

- كما تعرف على أنها عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه كل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطوير وتقديم التعليم ، أو هي كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل الإدارة المدرسية.

ويعرفها البعض الآخر على أنها مجموعة وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين ، عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد وتحقيق أهداف المدرسة<sup>(1)</sup>.

ومن هنا أصبحت الإدارة المدرسية ذات أهمية بالغة بالنسبة للتلميذ والمعلم وغيرهم ممن يعملون في المدرسة ، بل لأولياء أمور التلاميذ والبيئة المحلية ، كم تحتاجها المدرسة لتسيير أمورها التعليمية . وقد أصبح حُسن الإدارة وكفاءتها من الخصائص المهمة التي تمتاز بها المدرسة الحديثة عن المدرسة التقليدية.

### العملية الإدارية المدرسية وعناصرها:

يجمع المتخصصون في الإدارة على أن العملية الإدارية تتألف من عدة

عناصر إلا أنهم يختلفون في عددها ، فقد قام نيومان و سمر Newman & Summer

بتقسيم العملية الإدارية إلى أربعة عناصر أو عمليات هي:

<sup>1</sup>- د. سلامة عبد العظيم حسين ، الإدارة المدرسية والصيغة المتميزة ، المطابع المركزية ، الأردن ، ط1 ، دار الفكر ، ص26-27

التخطيط ، التنظيم والقيادة والرقابة<sup>(1)</sup>.

أما كونز واودينل Koonlz& Odonnel فإنهما يقسمان العمليات الإدارية إلى التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوظيف والتوجيه والرقابة<sup>(2)</sup>

أما فايول فقد حلل العمليات Fagol,s analyises The Operation التي تحدث في العمل إلى ست مجموعات هي :

عمليات فنية وتجارية Commercial ومالية Financial وأمن Security وعمليات محاسبية Accounting ثم العمليات الإدارية Administration Operation وعلى هذا فقد أعد فايول الإدارة مجرد واحدة من مجموعات وظائف رئيسية . وقد قسم فايول الوظيفة الرئيسية major sensation للإدارة إلى خمس جوانب.

التخطيط - Planning

التنظيم - Organization

التوجيه - Guidelines

الرقابة - Control

أهمية الإدارة المدرسية:

هناك عدة أسباب تؤكد دور الإدارة المدرسية ، وإنما دور لكل مدرسة . وأن وجود عدد من المعلمين والطلاب والمال والإدارة لا يكفي لأعداد الطلاب إعداداً سليماً بل لا بد من التعاون والمشاركة مع الآخرين لوضع الأهداف المراد تحقيقها.

- تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم وتصرفاتهم.

- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة.

- الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية<sup>(3)</sup> داخل المدرسة.

<sup>1</sup>- د. فؤاد الشيخ سالم ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن 1982م ، ص17

<sup>2</sup>- Koonlz&Odonnel . C. principle of Management . o. p. Cit . p13

<sup>3</sup>- د. صلاح عبد الحميد مصطفى، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، دار المريخ للنشر ، المملكة العربية السعودية ، 1422هـ - 2002م ، ص39-40

## أهداف الإدارة المدرسية:

من خلال التعرف على مفهوم كل من الإدارة التربوية والإدارة المدرسية يمكن اشتقاق الأهداف الرئيسية للإدارة المدرسية . وبداية يجب القول بأن الإدارة المدرسية تتأثر بعوامل ومتغيرات عديدة ، لذا فإن أهدافها تختلف من مرحلة لأخرى ، ومن مجتمع لآخر . ومن بين العوامل التي تؤثر على أهداف الإدارة المدرسية حجم المدرسة ، نوعية المرحلة التعليمية ، ونوعية العاملين ، ومؤهلاتهم الأكاديمية ، وسماتهم وطبيعة البيئة الجغرافية (ساحلية ، بدوية ، ريفية) التي تقع فيها المدرسة ، ونوعية الإدارة التعليمية سواء أكانت مركزية أو لا مركزية وشخصية المدير وسماته . كما تختلف الأهداف وأساليب صياغتها من مفكر لآخر تبعاً لإختلاف فلسفتهم وآرائهم واهتماماتهم وإحساسهم بمدى أهمية الإدارة المدرسة ، ويمكن إيجاز أهم أهداف الإدارة المدرسية من الناحية العملية فيما يلي:

- 1- التأكد من أن جميع الجهود والأنشطة ، والسلوكيات والأفعال التي تصدر من قبل الإدارة المدرسية إنما تعمل على تنمية وتطور العملية التعليمية.
- 2- الإهتمام بالفروق الفردية ، وتفويض السلطة على كل أجهزة الإدارة المدرسية.
- 3- العمل على توفير النموذج المثالي للمجتمع الإسلامي داخل المدرسة.
- 4- توافر الاتصالات المميزة داخل المدرسة.
- 5- العمل على ربط المدرسة بالمجتمع.
- 6- توقع أفراد جهاز الإدارة المدرسية للمشكلات المختلفة ، ومحاولة وضع الحلول المناسبة لها مقدماً ويطلق على هذا المبدأ (مبدأ الاستشعار عن بعد في العمل الإداري).

## وظائف الإدارة المدرسية:

لقد شهدت السنوات الأخيرة اتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية ، فهي تعد مجرد تسيير شؤون المدرسة تسييراً روتينياً ، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في المدرسة.

وأصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ ، وحول توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه نمواً متكاملأً ، والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو<sup>(1)</sup>

والإدارة المدرسة عند قيامها بوظائفها الإدارية والفنية ، لا بد أن تراعي المبادئ الآتية:<sup>(2)</sup>

\* اختيار البديل الملائم(اتخاذ القرار) لتحقيق الأهداف التربوية بأقل ما يمكن من المال ، الوقت والجهد أي تحقيق مبدأ الكفاية الإنتاجية.

\* تحفيز العاملين والتنسيق فيما بينهم Motivation

\* التأكد من تحقيق الأهداف ، واكتشاف الانحرافات ومتابعة تنفيذ هذه الإجراءات.

تصنيف الإدارة المدرسية إلى ثلاثة فئات حتى تسهل علينا دراسة وظائف الإدارة المدرسية.

أ/ الوظائف الإدارية:

- الشعور الجماعي بالقيادة ، والأيمان بقيمة الفرد داخل المدرسة .
- المعرفة التامة بأهداف السياسة التعليمية ومحاولة تنفيذها.
- إتخاذ القرارات المناسبة والمعالجة الإيجابية ، في حل جميع المشكلات الإدارية.
- تطبيق الوظائف العامة للإدارة من تخطيط وتوجيه داخل المدرسة.

ب/ الوظائف الفنية:

- رفع مستوى العملية التربوية ، والتعليمية الفنية داخل المدرسة.

خصائص الإدارة المدرسية:

كما كانت الإدارة التعليمية ، ينبغي أن تكون تعبيراً نقياً وترجمة مخرصة بالقياس إلى البنيات والمؤسسات الأخرى الموجودة فيالمجتمع وهي أن تكون بيئة منتقاة إلا إذا كانت إدارتها نقية.

<sup>1</sup> - أحمد إبراهيم ، الإدارة المدرسية بين النظرية والتطبيق ، مرجع سابق ، ص20  
<sup>2</sup> - فاروق شوقي البومي الإدارة التعليمية والمدرسية ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001م ، ص18

ومعنى هذا أن كلا من الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية ينبغي أن تكون نموذجاً صالحاً في العلاقات الإنسانية وفي سير العمل ، وفي التعاون وإتباع الأساليب الديمقراطية ، ولكي تتجح الإدارة المدرسة في عملها ، ينبغي أن تتصف بالخصائص الآتية:

أولاً: أن تكون إدارة هادفة

وهذا يعني أنها لا تعتمد على العشوائية ، أو التخبط ، أو الصدفة في تحقيق غاياتها، بل تعتمد على الموضوعية ، والتخطيط السليم ، في إطار الصالح العام.

ثانياً: أن تكون إدارة إيجابية.

وهذا يعني أنها لا تركز إلى السلبيات ، أو المواقف الجامدة ، بل يكون له دور قيادي رائد في مجالات العمل وتوجيهه.

ثالثاً: أن تكون إدارة إجتماعية:

وهذا يعني أنها تكون بعيدة عن الاستبداد ، والتسلط مستجيبة للمشورة ، مدركة للصالح العام ، عن طريق عمل جاد مشبع بالتعاون والإلفة.

رابعاً: أن تكون إدارة إنسانية.

وهذا يعني أنها لا تتحاز إلى آراء ، أو مذاهب فكرية أو تربوية قد تسيء إلى العمل التربوي لسبب أو لآخر ، بل ينبغي أن تتصف بالمرونة دون إفراط ، وبالتجديد دون إغراق ، وبالجدية دون تذمت وبالتقدمية دون غرور<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - د. عرفات عبد العزيز سليمان ، إستراتيجية الإدارة في التعليم ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ص 296- 297

## إجراءات الدراسة الميدانية

### الصدق والثبات:

لقد تم استخدام اختبار (كرونباخ ألفا) لقياس مدى ثبات أداة القياس حيث بلغت قيمة  $\alpha$  الكلية = 81.53% بينما بلغت قيمة  $\alpha$  للفرضية الأولى = 63.51% وقيمة  $\alpha$  = 79.98% حيث نلاحظ أن قيم  $\alpha$  أكبر من النسبة المقبولة 60% مما يؤكد على ثبات أداة القياس، لقد تم استخدام اختبار (Kolmogorov- Smirnof) لاختبار مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي حيث كانت قيمة Sig. لمتغيرات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 5% مما يدل على اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

كما تم صياغة اختبارات الإجابة عن استمارة الاستبيان باستخدام مقياس ليكرت للقياس نسبة إلى سهولة تطبيقه واستخراج نتائجه واختار الباحث المقياس ذي النقاط الخمس وكانت الاختيارات الخمس وأوزانها كما يلي:

### مقياس ليكرت الخماسي

الترميز	5	4	3	2	1	3
العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق مطلقاً	الوسط الفرضي

المصدر: عمل الباحثة ، 2015م

من الجدول (1) أعلاه يتضح لنا أن عبارة أوافق بشدة وزنها (5)، وأوافق وزنها (4)، و لا أدري وزنها (3)، و لا أوافق وزنها (2)، بينما لا أوافق مطلقاً وزنها (1)، ونجد أن (3) هو الوسط الفرضي حيث تقبل (العبارة) أو الفرضية التي يكون وسطها الحسابي أقل من (3) وترفض التي يكون وسطها الحسابي أكبر من ثلاثة.

مرحلة تحسين مستوى صدق الأداة وثباتها:  
توزيع استمارات الاستبيان:

تم توزيع 100 استمارة من استمارات الاستبيان بعد تعديلها علي أفراد العينة وتم استرداد

(100) استمارة ، و هي الاستمارات الخاضعة للدراسة.

المعالجة و الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تمت عملية تحليل البيانات واستخلاص النتائج من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات، ونوع العينة، وأهداف الدراسة وقد قامت الباحثة بتفريغ البيانات التي تم جمعها بواسطة أداة جمع البيانات (الاستبانة) ومن ثم معالجتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) ، وقد استخدم الباحث أسلوب والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري واختبار ت لمتوسط عينة واحدة للتحقق من صحة فروض الدراسة .

## تحليل و نتائج الدراسة الميدانية

جاءت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم الحصول عليها من استمارات الاستبيان في قسمين كما يلي:  
تحليل خصائص وسمات عينة الدراسة:  
يتم عرض و تحليل البيانات الشخصية للعينة كما يلي:  
**1- النوع:**

جدول رقم (1)  
التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير النوع

النسبة %	التكرار	النوع
66%	66	ذكر
34%	34	أنثى
100%	100	المجموع

المصدر: تحليل الاستبيان من واقع العمل الميداني ، 2015م

من الجدول (1) البياني أعلاه والذي تم فيه تقسيم أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع يتضح أن 66% وهم الغالبية من أفراد العينة ذكور فيما بلغت نسبة الإناث 34% .  
**2- المؤهل العلمي:**

جدول رقم (2)  
التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
57%	57	بكالوريوس
19%	19	ماجستير
18%	18	دبلوم فوق الجامعي
5%	5	دكتوراه
1%	1	دبلوم
100%	100	المجموع

المصدر: تحليل الاستبيان من واقع العمل الميداني ، 2015م

من بيانات الجدول (2) أعلاه اتضح أن 57% من أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس ، وأن 19% منهم من حملة شهادة الماجستير ، وأن 18% منهم يحملون شهادة الدبلوم فوق الجامعي ، فيما أن 5% منهم من حملة شهادة الدكتوراه ، بينما 1% منهم فقط من حملة شهادة الدبلوم الوسيط. يتضح من ذلك أن غالبية أفراد العينة ممن يحملون درجات

جامعية وفوق الجامعية ، حيث بلغت نسبتهم 99% هذا يشير إلى أن التأهيل العملي لأفراد العينة يمكنهم من فهم عبارات الاستبانة والإجابة عليها بموضوعية تؤدي إلى زيادة موثوقية نتائج الدراسة.

### 3-التدريب:

جدول رقم (3)  
التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير التدريب

النسبة %	التكرار	التدريب
92%	92	مدرب
8%	8	غير مدرب
100 %	100	المجموع

المصدر: تحليل الاستبيان من واقع العمل الميداني ، 2015م

من بيانات الجدول (3) والشكل البياني أعلاه والذي تم فيه تقسيم أفراد عينة الدراسة حسب متغير التدريب ، يتبين أن 92% وهم الغالبية من أفراد العينة مدربين فيما بلغت نسبة الغير مدربين منهم 8% فقط.

### 4-عدد الدورات التدريبية:

جدول رقم (4)  
التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية

النسبة %	التكرار	عدد الدورات التدريبية
25%	23	دورة
32.6%	30	دورتان
42.4%	39	أكثر من دورتان
100 %	100	المجموع

المصدر: تحليل الاستبيان من واقع العمل الميداني ، 2015م

من بيانات الجدول (4) أعلاه والذي تم فيه تقسيم أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد دورات التدريب ، يتبين أن 42.4% وهم الغالبية من أفراد العينة تلقوا أكثر من دورتان تدريبيتان وأن 32.6% منهم قد تلقوا دورتان تدريبيتان فيما بلغت نسبة الذين تلقوا دورة واحدة 25%.

### 5- عدد سنوات الخبرة في مجال العمل:

جدول رقم (5)  
التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في مجال العمل

النسبة %	التكرار	عدد سنوات الخبرة في مجال العمل
2%	2	أقل من سنة

1 - 5 سنوات	5	5%
6-10 سنوات	20	20%
11 سنة فأكثر	73	73%
المجموع	100	100%

المصدر: تحليل الاستبيان من واقع العمل الميداني ، 2015م

يلاحظ من الجدول (5) أعلاه والذي تم فيه تقسيم أفراد عينة الدراسة إلى فئات حسب متغير عدد سنوات الخبرة في مجال العمل أن 73% من أفراد العينة تقع خبرتهم في الفئة (11 سنة فأكثر) ، وأن 20% من أفراد العينة تقع خبرتهم في الفئة (من 6-10 سنوات) ، بينما بلغت نسبة الذين تقع خبرتهم في الفئة (أقل من سنة) 5% ، فيما كان 2% منهم فقط تقع خبرتهم في الفئة (من 1-5 سنوات) ، هذا يشير إلى أن غالبية أفراد العينة 93% خبرتهم أكثر من 5 سنوات .

#### 6- مجال العمل في إدارة التعليم:

جدول رقم (6)

التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير مجال العمل في إدارة التعليم

النسبة %	التكرار	مجال العمل في إدارة التعليم
27%	27	معلم
22%	22	موجه فني
15%	15	مدير في المدارس
15%	15	وكيل مدرسة
13%	13	مشرف تربوي
8%	8	مدير إدارة
100%	100	المجموع

المصدر: تحليل الاستبيان من واقع العمل الميداني ، 2015م

من بيانات الجدول (6) أعلاه والذي تم فيه تقسيم أفراد عينة الدراسة حسب متغير مجال العمل في إدارة التعليم ، يتضح أن 27% وهم الغالبية من أفراد العينة مجال عملهم في إدارة التعليم هو (معلم) وأن 22% منهم (موجه فني) بينما تساوت نسبة (مدير مدارس - وكيل) وبلغت 15% لكل منهما ووجد أيضاً أن 13% منهم (مشرف تربوي) فيما بلغت نسبة (مدير إدارة) 8%. من كل ذلك يتضح أن عينة الدراسة غطت معظم الوظائف التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

تحليل البيانات الأساسية :  
المحور الأول: الإدارة التعليمية:

جدول رقم (7)

يوضح اختبار (ت) لمتوسط عينة واحدة لتحديد آراء العينة حول هذا المحور

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	النتيجة
1	تقوم الإدارة التعليمية في المرحلة الثانوية بتطوير العملية التعليمية.	2.25	1.20080	18.738	0.17	4	دالة
2	يوجد في إدارة التعليم فريق مختص يخطط لحل المشاكل التربوية.	2.59	1.25606	20.620	0.000	4	دالة
3	تقدم الإدارة التعليمية عند بداية كل عام دراسي خطة تستهدف الوصول إلى مستوى عال من التحصيل.	2.11	1.22181	17.269	0.001	4	دالة
4	يؤثر الأسلوب الإداري المتبع في التنقلات للقوى العاملة على العملية التعليمية.	1.80	1.03475	17.396	0.000	4	دالة
5	تقوم الإدارة التعليمية بوضع خطط تدريبية على مبادئ تربوية واضحة.	2.41	1.27204	18.946	0.000	4	دالة
6	التدريب يؤثر تأثيراً إيجابياً على العملية التعليمية.	1.49	1.01995	14.609	0.000	4	دالة
7	يتم الالتزام بخطط التدريب عند تنفيذ الدورات التدريبية.	2.37	1.21152	19.562	0.000	4	دالة
8	تتنوع الأساليب التدريبية حسب مواد التدريب.	2.01	1.01000	19.901	0.000	4	دالة

دالة	4	0.000	18.496	1.25433	2.32	هنالك أهداف واضحة ومحددة للتعليم الثانوي.	9
دالة	4	0.000	19.235	1.23730	2.38	تركز الإدارة بالتعليم الثانوي الأكاديمي على الأهداف والنتائج.	10
دالة	4	0.000	19.696	1.16775	2.30	تقوم الإدارة التعليمية بتحديد وتوضح العمل للعاملين بإدارات التعليم الثانوي بالولاية وفروعها.	11
							12
دالة	4	0.000	17.198	1.27920	2.20	أ- لا يوجد أشخاص مؤهلين على أسلوب الإدارة.	أ
دالة	4	0.000	18.513	1.23157	2.28	ب- عدم توافر أشخاص مدربين على الإدارة.	ب
دالة	4	0.000	16.152	1.31257	2.12	ج- عدم وجود تكنولوجيا متطورة من حيث الأجهزة والمعدات.	ج

يلاحظ من الجدول رقم (7) أن الوسط الحسابي لجميع العبارات (2.18) أقل من الوسط الفرضي (3) وهذا يشير إلى أن إجابات المبحوثين نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي موافقتهم عليها.

أما الانحراف المعياري لهذه العبارات فيتراوح ما بين (1.01 - 1.31) وهذا يشير إلى تجانس إجابات المبحوثين على هذه العبارات.

بالنظر إلى القيمة الاحتمالية لجميع العبارات أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية أي أن إجابات المبحوثين تتحيز لإجابة دون غيرها.

بناءً على هذا تتأكد صحة عبارات المحور الأول: وهو محور الإدارة التعليمية.

ومن ذلك يتضح أن هنالك أهداف محددة وواضحة للإدارة التعليمية وتقوم الإدارة بتوضيح الواجبات للعاملين بها , إلا أن هنالك عقبات تواجه الإدارة التعليمية من ناحية التأهيل للأفراد ومن ناحية الوسائل التعليمية المتطورة.

**المحور الثاني: الإدارة المدرسية:**

**جدول رقم (8)**

يوضح اختبار (ت) لمتوسط عينة واحدة لتحديد آراء العينة حول هذا المحور:

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	النتيجة
1	وضع خطة خاصة للعمل عند بداية العام الدراسي من أهم أسباب رفع التحصيل الدراسي.	1.50	0.7587 9	19.768	0.000	4	دالة
2	يملك المدير الخبرة الإدارية في حل المشكلات الإدارية والفنية.	2.20	1.1281 5	19.501	0.000	4	دالة
3	كفاءة الوكيل الإدارية تؤدي إلى نجاح العملية التعليمية.	1.61	1.0139 9	15.878	0.000	3	دالة
4	إتباع المدير إدارة ديمقراطية تؤدي إلى نجاح العملية التعليمية.	1.58	1.0168 3	15.539	0.000	3	دالة
5	يقوم المدير بمتابعة الأداء الأكاديمي للطلاب من خلال مشرفي الفصول.	1.83	1.0641 5	17.197	0.000	4	دالة
6	إجراء امتحانات شهرية للمدرسة للوقوف على تحصيل الطلاب.	1.74	1.0600 2	16.415	0.000	4	دالة
7	متابعة الأداء الأكاديمي للمعلمين من خلال رؤساء الشعب.	2.08	1.2033 6	17.285	0.000	4	دالة
8	المدير كموجه مقيم يؤدي إلى رفع مستوى العملية التعليمية.	1.55	0.9252 4	16.752	0.000	3	دالة
9	الإدارة المدرسية المؤهلة إداريا تؤدي إلى تطوير العملية التعليمية.	1.35	0.7703 5	17.525	0.000	3	دالة
10	مراعاة الفروق في توزيع التلاميذ على الفصول يؤدي إلى نجاح العملية التعليمية.	1.86	1.8600	16.229	0.000	4	دالة

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (8) أن الوسط الحسابي لجميع العبارات (1.73) وهو أقل من الوسط الفرضي (3) وهذا يشير إلى أن إجابات المبحوثين نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي موافقتهم عليها.

أما الانحراف المعياري لهذه العبارات فيتراوح ما بين (0.75 - 1.8) وهذا يشير إلى تجانس إجابات المبحوثين على هذه العبارات.

بالنظر إلى القيمة الاحتمالية لجميع العبارات أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية أي أن إجابات المبحوثين تتحيز لإجابة دون غيرها.

بناءً على هذا نتأكد صحة عبارات المحور الثاني: وهو محور الإدارة المدرسية.

من ذلك يتضح أن الإدارة المدرسية لها خطط توضع في بداية العام الدراسي ويقوم المدير بمتابعة الأداء فيها وتقويم الانحرافات في الخطط بعد مقارنة النتائج الفعلية مع ما هو مخطط له , و أن هذا كله لا يمكن أن يجد حيزاً من التنفيذ ما لم يقوم على ذلك كوادراً مؤهلاً (مدير - معلمين).

**المحور الثالث: الإشراف التربوي:**

#### جدول رقم (9)

يوضح اختبار (ت) لمتوسط عينة واحدة لتحديد آراء العينة حول هذا المحور

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	النتيجة
1	تحسين مسيرة التعليم.	1.79	0.97749	18.313	0.000	4	دالة
2	يساعد الإشراف التربوي المعلمين على تحديد أهداف العمل.	1.83	1.10147	16.614	0.000	4	دالة
3	يساعد الإشراف التربوي المعلمين على وضع خطط تعليمية تساعد في العملية التعليمية.	1.93	1.06605	18.104	0.000	4	دالة
4	يسهم الإشراف التربوي في تشخيص المواقف التعليمية.	1.99	1.05883	18.794	0.000	4	دالة
5	يسهم الإشراف التربوي في إبراز نقاط القوة في العملية التعليمية.	2.03	1.08670	18.680	0.000	4	دالة
6	يسهم الإشراف التربوي في إبراز نقاط الضعف في العملية التعليمية.	2.05	1.14922	17.838	0.000	4	دالة

7	يشجع الإشراف التربوي المعلم على الإبداع .	1.86	1.07327	17.330	0.000	4	دالة
8	يشجع الإشراف التربوي المعلم على الابتكار .	1.92	1.15190	16.668	0.000	4	دالة
9	يساعد الإشراف التربوي على إدراك الأهداف التربوية وتحقيقها .	2.08	2.24589	9.261	0.000	5	دالة
10	يعرف الإشراف التربوي المعلمين على الاتجاهات الحديثة في التربية .	2.01	1.17632	17.087	0.000	4	دالة
11	يسهم الإشراف التربوي في تخطيط وتنظيم برامج النشاطات المدرسية .	2.09	1.14676	18.225	0.000	4	دالة
12	يسهم الإشراف التربوي في معرفة ملائمة المواد الدراسية .	2.05	1.10044 0	18.562	0.000	4	دالة
13	يوثق الإشراف التربوي علاقة المعلمين بالإدارة المدرسية .	2.00	1.09175	18.319	0.000	4	دالة

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (9) أن الوسط الحسابي لجميع العبارات (1.97) وهو أقل من الوسط الفرضي (3) وهذا يشير إلى أن إجابات المبحوثين نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي موافقتهم عليها .

أما الانحراف المعياري لهذه العبارات فيتراوح ما بين (0.97 - 2.24) وهذا يشير إلى تجانس إجابات المبحوثين على هذه العبارات .

بالنظر إلى القيمة الاحتمالية لجميع العبارات أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية أي أن إجابات المبحوثين تتحيز لإجابة دون غيرها .

بناءً على هذا تتأكد صحة عبارات المحور الثالث : وهو محور الإشراف التربوي .

من ذلك يتبين أن الإشراف التربوي يساهم على رفع مستوى الأداء لدى المعلمين وذلك من خلال تبصيرهم وإرشادهم إلى كيفية توصيل المعلومة إلى الطلاب , بجانب تقييم المعلمين وتحفيزهم على بذل مزيد من الجهد بالإضافة إلى توطيد علاقة المعلمين بمدارسهم .

## الخاتمة

### النتائج:

لقد توصلت الدراسة من خلال تحليل البيانات والجداول الإحصائية ونتائج المقابلات إلى النتائج الآتية:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية وبناءً على هذا ينبغي أن الإشراف التربوي له دور لرفع مستوى الأداء لدى المعلمين وذلك من خلال تبصيرهم وإرشادهم إلى كيفية توصيل المعلومات إلى الطلاب وبجانب تقييم المعلمين وتحفيزهم على بذل مزيد من الجهد بالإضافة إلى توطيد علاقة المعلمين بمدارسهم.

2- من معوقات العمل الإداري المدرسي الذي يؤثر في العملية التعليمية يرى الباحث أن مدراء المدارس غير مدربين على العمل الإداري أو الإدارة ، وندرة استخدام الوسائل التعليمية الحديثة (التكنولوجيا المتطورة) في العملية التعليمية بالمرحلة الثانوية ، وعدم كفاية التأهيل العلمي والمهني للمشرفين التربويين مما يعيقهم عن أداء مهامهم على الوجه الأكمل ، وهذا أيضاً يؤثر على أداء المعلمين الذين ينتظرون من المشرف التربوي التصحيح والتقويم في أداء عملهم - هذا بالإضافة إلى كثرة الأعباء الملقاة على عاتقهم حيث أن عدم تحديد مهام الوظيفة يؤدي إلى تداخل المهام وبالتالي إلى ضعف أداء المشرفين.

3- المال هو الدينمو المحرك للعملية الاقتصادية والتعليم كغيره من الأنشطة التي تحتاج إلى ميزانيات تخصص له لمقابلة احتياجاته والوصول للأهداف التعليمية ، إلا أن الميزانيات المخصصة من قبل الدولة لتعليم المرحلة الثانوية ضعيفة جداً ولا تلبى الغرض المطلوب منها ، وذلك الضعف انعكس على العملية التعليمية وتدهورها مما أدى إلى :

أ- ضعف التدريب للمعلمين على نفقة الحكومة يؤدي إلى ولوج كوادر غير مدربة في مجال التعليم مما يؤدي إلى مخرجات ضعيفة وغير جيدة.

ب- رواتب المعلمين بالمرحلة الثانوية ضعيفة وغير مشجعة مما دفع بالكوادر المؤهلة إلى الهجرة أو ترك مجال التعليم .

ج- اعتماد تعليم المرحلة الثانوية على الأفراد خاصة المدارس الخاصة و(مجالس الآباء) في بعض المدارس أدى إلى عدم قدرة ومواكبة المدارس الأخرى للتكنولوجيا والوسائل التعليمية المتطورة في مجال العملية التعليمية وانعكس سلباً على العملية التعليمية.

## التوصيات:

توصي الباحثة بناء على النتائج السابقة إلى التوصيات الآتية:

- 1- تعيين القياديين والمشرفون التربويون على حسب الكفاءة والخبرة وحسب متطلبات الواقع بعيداً عن التوجهات السياسية أو العلاقات الخاصة على أن يكون خاضع إلى :
  - أ- شروط دخول الخدمة .
  - ب- أن يكون التعيين والترقية على أساس الكفاءة والخبرة الإدارية.
  - ج- استمرار المعلم أو العامل في وظيفته رهن أدائه أعماله أو واجباته بكفاءة.
  - د- مراعاة الالتزام بحد أدنى للأجور والمرتبات مع إدخال تعديل دوري على هذا الحد الأدنى ليتناسب مع متغيرات الظروف ويتلاءم مع متغيرات تكاليف المعيشة.
- 2- النظام الأساسي لسير العمل الرسمي.
- 3- العمل على رفع ميزانية التعليم والعمل على توزيعها حسب الأولويات والعمل على توفير كافة خدمات التعليم في شتى جهات الولاية.
- 4- ضرورة تفعيل نظام المكتبات بالمدارس لنشر الوعي والاطلاع.
- 5- الاهتمام بمشاكل المعلمين مع مراعاة الروح المعنوية والعمل على حل مشاكلهم أول بأول .

## 3-5 المقترحات:

من خلال ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج يقترح الباحث الآتي:

- 1- إجراء المزيد من الدراسات في مجال الإدارة التعليمية في شتى جوانبها وربطها بالإدارة الأخرى حتى تجد حظها من الاهتمام.
- 2- إجراء نفس الدراسة في مرحلة الأساس والتعليم قبل المدرسي والمدارس الخاصة.
- 3- إجراء نفس الدراسة في الأقاليم الأخرى.
- 4- البحث عن الوسائل التي يمكن عن طريقها الوصول إلى زيادة فاعلية النظام التعليمي وإنتاجيته دون أن يؤدي ذلك إلى ارتفاع التكلفة.
- 5- البحث في تقوية العلاقات الإدارية والتناغم والإنسجام والثقة بين الإدارة المدرسية والتعليمية والإشراف ومؤسساتها المختلفة على تشجيع الابتكارات والمبادرات والتجريب والقدرات لدى المعلمين والمتعلمين.

## قائمة المصادر والمراجع:

- 1- ايزيل وجين دنلاب ، الإشراف التربوي على المعلمين (دليل لتحسين التدريس)، منشورات الجامعة الاردنية ، 2001م.
- 2- أحمد إبراهيم أحمد : نحو تطوير الإدارة المدرسية دراسات نظرية وميدانية ، دار المعارف الحديثة ، الإسكندرية 1998م .
- 3- أحمد إبراهيم أحمد ، تحديث الإدارة التعليمية والإشراف الفني ، دار المطبوعات الجديدة ، 1999م .
- 4- أحمد الخطيب ، الإدارة المدرسية والإشراف التربوي لاتجاهات حديثة ، دار الأمل ، 2000م ، أريد ، الأردن.
- 5- أم سلمة عبد القادر ، الإدارة المدرسية والتحصيل الدراسي ، ماجستير ، جامعة الخرطوم ، 1994م.
- 6- امي سلطي عريفي ، الإدارة التربوية المعاصرة : ط2 ، دار الفكر (القاهرة) 2004م .
- 7- حسين سيد أحمد ، دراسات في الإشراف التربوي الفني ، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة ، 1969م .
- 8- د . سعد دياب ، الإشراف في التربية والتعليم ، مضمونه وأساليبه ، دار النهضة العربية ، 1998م .
- 9- د. محمد منير مرسي ،الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، 1984 .
- 10- سلامة عبد العظيم حسين ، الإدارة المدرسية والصيغة المتميزة ، المطابع المركزية ، الأردن ، ط1 ، دار الفكر .
- 11- صلاح عبد الحميد مصطفى، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، دار المريخ للنشر ، المملكة العربية السعودية ، 1422هـ - 2002م.
- 12- عرفات عبد العزيز سليمان ، إستراتيجية الإدارة في التعليم ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة .
- 13- علي محمد عثمان ، الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية ، ماجستير تربية ، السودان 1997م.

- 14- فاروق شوقي البومي الإدارة التعليمية والمدرسية ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001م .
- 15- فؤاد الشيخ سالم ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن 1982م .
- 16- محمد سيد شعلان وآخرون ، الإدارة المدرسية والإشراف الفني ، القاهرة : الأنجلو المصرية ، 1979م .
- 17- محمد محمود الأمين ، الدراسة بعنوان (أنماط القيادة التربوية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلم والتحصيل الدراسي للطالب ، 1999م.
- 18- محمد منير مرسي ، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1979.
- 19- مكجربنين ، العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والولاء التنظيمي والروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية ، 1984م.
- 20- ندوة التوجيه التربوي الأولى المنعقدة - الرياض ، 1399هـ - 1979م ، وزارة المعارف .
- 21- وزارة المعارف ، دليل الموجه التربوي (الإدارة العامة للتوجيه التربوي والتدريب)، المطابع الوطنية الحديثة ، الرياض 1408هـ.
- 22- يوسف إبراهيم نبراي ، الإدارة المدرسية الحديثة ، مكتبة الفلاح ، الكويت ، 1993م .
- 23- Katz , I, B.M Supervising Behavior in Education , 2d ed Englewerd p.23.
- 24- Katzl" Development Stage of Preschool Teacher" 25-Elementry School Journal 13 October 1972).
- Odonnel . C. principle of Management . o. p. Cit . p13&Koonlz