أنماط الإدارة المدرسية المستخدمة من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة نيالا في ضوء بعض المتغيرات

أ.د. نـور أحمـد عيـسى راشـد — استاذ علم النفس التربوي - جامعة أمدرمان الإسلامية

أ. أسـماء الشريـف آدم شـيقوره — طالبة دكتوراه - كلية الدراسات العليا جامعة نيالا

المستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة أنماط الإدارة المدرسية المستخدمة من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة نيالا، في ضوء بعض المتغيرات (النوع- المؤهل - سنوات الخبرة)، انتهجت الدراسة المنهج الوصفي, ويتكون مجتمع الدراسة من 41 مديراً ومديرة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة نيالا, كما مثلت العينة مجتمع البحث نفسه إذ شملت كل مديري مدارس المرحلة الثانوية الحكومية . اعتمدت الباحثة في عملية جمع البيانات والمعلومات على الاستبانة ومرت بمراحل التصميم والبناء والتحكيم والصدق والثبات, وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS) وعن طريق النسب المئوية والانحرافات المعيارية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: أن أكثر أنماط الإدارة المدرسية المستخدمة من قبل مديري المدارس هو النمط الديموقراطي , كما يوجد أثر لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي على نوع الإدارة المتبعة مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع.

الكلمات المفتاحية: أنماط الإدارة المدرسية، مديرو المدارس، مدينة نيالا.

Abstract

This study has aimed to find out pattern of school management that used by the managers of public secondary schools in Nyala city. And to detect the impact of variables about (sex, qualification and years of experience), through the description and analysis of the managers answers, who participated in the study.

The population of the study is made of all the managers of the public secondary school in Nyala city.and the Sample of the study is made up of all the managers of the public secondary school and involves all the secondary schools communities.**The most important results of study concluded that,** the most patterns of the schools managements used by the managers is the democratic one. and There is an impact of variable on the type of experience

that used by the administration. In adition there is an impact of variable of qualification that used by the administration.and there is on differences of variables of sex.Key words: pattern of school management, managers of public secondary schools, Nyala city.

المقدمة:

الإدارة ممارسة قديمة قدم البشرية وهي تتخلل نشاطات الإنسان في مختلف مجالات الحياة، وهي تسعى إلى الوصول إلى غايات محددة من خلال الجهد البشري المشترك، والإدارة المدرسية ما هي إلا وحدة من وحدات الإدارة التعليمية حيث تضع الإدارة التعليمية سياسة التعليم والتخطيط والإشراف عليها بينما تقوم الإدارة المدرسية بتنفيذ هذه السياسة على أرض الواقع، ومن أهم التحديات والمتطلبات التي تواجه التعليم وجود إدارة علمية حديثة ذات نمط فعَال متمثل في مدير المدرسة والذي ينظر إليه أنه ممثل للسلطة وسلوكه القيادي يمثل عنصراً حيوياً في إدارة مدرسته فنجاح المدرسة يعتمد على نمط الإدارة المدرسية الممارسة فيها، كما أن المرحلة الثانوية هي مرحلة يمر الطلاب فيها بمرحلة عمرية حرجة لها خصائص نمو مختلفة لذا تحتاج إلى نمط إداري يستطيع القيام بإدارة مدرسته إدارة حكيمة فعّالة ناجحة، إن المتتبع لتطور المجتمعات البشرية يجد أن الإنسان كائن اجتماعي مجبول على الاجتماع بالآخرين من بني جنسه والاختلاط بهم وهو في ذلك مؤثر ومتأثر بالآخرين في مجتمعه ويسعى من خلال هذا التفاعل لإشباع حاجاته.

الإدارة نشاط إنساني وجد مع وجود الإنسان على سطح الأرض، وأصبح الإنسان ينظم حياته بنفسه (فتنظيم المرأة لمنزلها وإشرافها على تربية أبنائها لون من ألوان الإدارة) وهي ممارسة قديمة قدم الإنسان وكانت في الماضي بسيطة وأصبحت اليوم معقدة بطبيعة الحال من مجال لآخر، حسب حجم المدرسة وعدد العاملين فيها ونوعياتهم وتخصصاتهم ومن العلماء الذين تأثرت الإدارة بأفكارهم فريدريك تايلور- عندما أصبح التعليم هو رأس المال البشري من الضرورة يحتاج إلى مدير فاعل في التنمية ويكون مؤهلاً تأهيلاً كاملاً يتناسب مع متغيرات العصر ومتطلباته. وللمرحلة الثانوية طبيعتها الخاصة من حيث الطلاب وخصائص نموهم فيها وهي تستدعي ألواناً من التوجيه والإعداد لذا من الضروري وجود إدارة مدرسية ناجحة وفعّالة، والتعليم الثانوي يغطي فترة حرجة من حياة النشء هي فترة المراهقة وما يصاحبها من متغيرات جسمية ونفسية واجتماعية وما يتبعها من متطلبات أساسية لكل ناحية من النواحي التي تكون شخصية المراهق وتحدد سلوكه وعلاقاته وعلى مدير المدرسة أن يعد الطلاب إعداداً صحيحاً متكاملاً, ومدينة نيالا زاخرة بهؤلاء الطلاب اللذين يتوزعون في مدارس حكومية وخاصة بعدد كلي (105) مدارس ثانوية .

مصطلحات الدراسة:

الإدارة المدرسية: هي الكيفية التي تدار بها المدارس حتى يتمكن تحقيق أهدافها من أجل إعداد أجيال ناشئة نافعة لأنفسهم وللمجتمع وهي مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها وتؤدي هذه الوظيفة إلى التأثير في سلوك الأفراد وتحقيق أهداف المدرسة. (فلية،2004 ، ص 30) ويعرف آخر الإدارة المدرسية: (هي جميع الجهود والأنشطة والعمليات من تخطيط ومتابعة

وتوجيه، وتنفيذ ورقابة التي يقوم بها مدير المدرسة مع العاملين معه من معلمين وإداريين بغرض بناء وإعداد الطالب المسلم من جميع النواحي روحياً وعقلياً وأخلاقياً ووجدانياً وجسميا) [1]

ويعرف الباحثون الادارة المدرسية بانها (هي مجموعة العمليات والجهود التي يقوم بها مدير/مديرة المدرسة والعاملون في المدرسة بغرض تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة وخارجها بهدف تربية الأبناء تربية صحيحة، وخلق جو إداري ودّي في توافق وانسجام بين الجميع).

مدير المدرسة:ويعرف مدير المدرسة بأنه (القائد التربوي الذي يعمل على تحقيق البرنامج التعليمي ومتابعة كل أنواع النشاط داخل مدرسته فهو الذي يخطط ويوجه وينفذ بغرض تحقيق الأهداف التربويه).

التعليم الثانوي:(هو المرحلة التالية للتعليم الأساسي في السلم التعليمي، ويتنوع ما بين عام وفنّي وصناعي وزراعي وتجاري، ومدة الدراسة به ثلاث سنوات كما يشير إلى التعليم النظامي الذي يمتد من بعد المرحلة الأساسية ويؤهل الطالب إما للعمل المهني أو الالتحاق بالتعليم الجامعي)[2]

المرحلة الثانوية: (هي نهاية سلم التعليم العام وتستقبل طلابها من بين من أتموا الدراسة في مرحلة الأساس, وتتوفر فيهم الاستعدادات والقدرات التي تمكنهم من متابعة التعليم في المرحلة الجامعية وما بعدها)[3]

5. التعريف الإجرائي للمرحلة الثانوية: (هي المرحلة الدراسية التي ينتقل إليها الطلاب بعد مرحلة الأساس ومنها يمكنهم الدخول إلى مؤسسات التعليم العالي, يتراوح عمر الطالب فيها من 14-15 سنة وتضم المرحلة عدة تخصصات).

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

تهتم الدول على اختلاف أحوالها بالتربية والتعليم وإدارتهما المدرسية والتربوية نسبة لدورهما الكبير في تقدم المجتمع وازدهاره والنهوض بمستواه في جميع مناحي الحياة، لم تعد التربية والتعليم مسؤوليات تقدمها الدولة لأبنائها، بل أصبح ينظر إلى التعليم على أنه استثمار بشري حقيقي يعطي نتائج إيجابية فعّالة تعود بالنفع للفرد والمجتمع.

1. مفهوم الإدارة العامة: (إن كلمة إدارة Administration ذات أصل لاتيني تتكون من شقين هما (AD) بمعنى (to) و minister بمعنى (Server) أي يخدم وهي بذلك تعني الخدمة، على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يصل عن طريق الإدارة إلى خدمة الآخرين[4]

أما اصطلاحاً فليس هنالك تعريف واحد وإنما تعددت التعريفات والمفاهيم الإصطلاحية، وتختلف النظرة إلى الإدارة حسب المجال الذي تمارس فيه، وتعد هذه التعريفات مؤشراً واضحاً على أن الإدارة عملية هادفة ومتطورة ومتغيرة باستمرار نسبة لتغير وتطور المجتمعات ورغباتها المُلحّة إلى تحقيق أهدافها المتغيرة، ويمكن استعراض بعض التعريفات منها:

عرّفها مرسي: بأنها مجموعة من العمليات المتشابكة والمتداخلة التي تتكامل فيما بينها لتحقيق هدف معين[5]

عرّفها فريدريك تايلور: (بأنها المعرفة الدقيقة لما يريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها) [6]

الادارة التربوية والتعليمية و نشأة الإدارة المدرسية:

الإدارة التربوية هي تربية النشء وإعدادهم للحياة في المجتمع وهذا يتطلب عملية تفكير وتنظيم وتنفيذ وقد عرفها ميشيل وآخرون (وهي النظريات والممارسات الإدارية التي تهدف إلى تنظيم المؤسسات التربوية) [7]

أما الإدارة التعليمية هي التي تتكون من القوى البشرية والمادية لجماعة من الناس وقد عرفها حافظ (هي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواءً في داخل التنظيمات التعليمية أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية) [8]

تعتبر الإدارة ميدانا من ميادين الدراسات الحديثة وليدة القرن العشرين وإن كانت الممارسات الفعلية لها قد بدأت منذ زمن طويل عندما كان الإنسان يعيش حياة بدائية تدور حول محورين أساسيين لقمة العيش وتوفير الأمن. قد اشتقت مفاهيم الإدارة المدرسية وقواعدها من الإدارة العامة وترتبط بها من حيث معناها وأسلوب عملها بشكل كبير، فالإدارة العامة كالإدارة المدرسية في اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه على وجه أكمل وإعداد التلميذ للحياة في المجتمع وتوفير القوى العاملة المدربة اللازمة لخطط التنمية.

(وتطور مفهوم الإدارة سريعاً ويرجع ذلك لتطور مفاهيم إدارة الأعمال والصناعة، ولكثرة الدراسات والبحوث في ميدان الإدارة المدرسية لأصبحت الإدارة المدرسية علماً مستقلاً بذاتها عن الإدارة العامة وذلك في عام 1946م). [9]

مفهوم الإدارة المدرسية:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الإدارة المدرسية وهي:

1. **الإدارة المدرسية هي:**(مجموعة من العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد بطريق المشاركة والتعاون والفهم، وهي جهاز يتألف من مدير المدرسة ونائبيه والأساتذة الأوائل والموجهين والإداريين وكل من يعمل في النواحي الفنية والإدارية) [10]
2. **الإدارة المدرسية:** (مجموعة عمليات وظيفية تمارس بتقدم وتنفيذ مهام تعليمية معينة بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنسيق وتنظيم ورقابة جهودهم وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد وتحقيق الأهداف المدرسية)[11]
3. **الإدارة المدرسية هي:** (الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي والمدرسة وإداريين وفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة في تربية أبنائها تربية صحيحة على أسس علمية) [12]
4. **الإدارة المدرسية:** (مجموعة نشاطات تقوم بها هيئة المدرسة لتهيئة الجو الصالح الذي تتم فيه العملية التربوية والتعليمية بما يحقق السياسة التعليمية المرسومة وأهدافها)[13]

أهداف الإدارة المدرسية:

(لم تعد الإدارة المدرسية غاية في حد ذاتها، بل أصبحت وسيلة أي غاية وظيفية) [14]

وأهداف الإدارة المدرسية تختلف من مرحلة لأخرى لأنها تتأثر بعدد من العوامل كما توجد عوامل تؤثر على نمط وطبيعة الأهداف من حجم المدرسة، نوعية المرحلة التعليمية، نوعية العاملين ومؤهلاتهم الشخصية، نوعية الإدارة التعليمية (مركزية، لا مركزية) وشخصية المدير وسماته.

وتتمثل الأهداف الحديثة للإدارة المدرسية فيما يلي:

1. بناء شخصية الطالب بناءً متكاملاً، علمياً ونفسياً وجسمياً وترويحياً وثقافياً واجتماعياً.
2. تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة تنظيماً يقصد منه تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة وسرعة إنجاز الأعمال وتشغيلها.
3. تطبيق ومراعاة ومراقبة الأنظمة والقوانين التي تصدر من الإدارات العليا المسؤولة عن التعليم وتخص بالذات الإدارة المدرسية.
4. وضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل.

أهمية الإدارة المدرسية:

للإدارة المدرسية أهمية تتمثل في مسؤولياتها الكاملة عن النشء من الناحية الجسمية والعقلية والاجتماعية والسلوكية للطالب، وأصبحت تهتم بالطالب من جميع النواحي وتعتبره محور العملية التعليمية وتأتي أهمية الإدارة المدرسية فإنها تتكون من جانبين (فني وإداري) ولايمكن فصل أحدهما عن الآخر كل جانب يخدم الآخر من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف، وعلى الإدارة المدرسية الناجحة أن توازن في اهتماماتها بكلا الجانبين دون إغفال جانب على آخر. وهنالك عدة أسباب تؤكد على أهمية الإدارة المدرسية منها:

1. أنها ضرورية ولازمة لكل جهد جماعي مهما كان المستوى وأنها وسيلة وليست غاية لتطوير المدرسة وهي مسؤولية جماعية وليست فردية.
2. وهي ليست مجرد تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم وتصرفاتهم وأنما جعل الآخرين ينفذون هذه الأعمال.
3. وهي تقي الاستخدام للموارد البشرية والمادية.
4. تعمل على الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها، حيث يعتبر مدير المدرسة مسؤولاً عن الوصول لأعلى مستوى من التوازن بين المصالح المتعارضة لأفراد المجتمع المدرسي [15]

ومما سبق نجد أن أهمية الإدارة المدرسية مرتبطة ارتباطاً كبيراً بأهمية المدرسة وما حدث فيها فنجاح المدرسة في تحقيق أهدافها يعتمد على ما تقوم به الإدارة المدرسية من دور فعّال في تنفيذ السياسة التعليمية المرسومة.

أنماط الإدارة المدرسية:

توجد اختلافات كثيرة حول ممارسات مديري المدرسة من مدرسة لأخرى ومن مرحلة لأخرى، ويرجع ذلك لعدة عوامل ترتبط بمدير المدرسة وطبيعته الشخصية فهو قمة الجهاز الإداري ولكل مدير فلسفة خاصة به. لقد حاولت الدراسات الإدارية المختلفة تحديد وتمييز الأنواع والأنماط الإدارية السائدة في المؤسسات التربوية (المدارس) والتي صنفت إلى أربعة أنماط [16] هي:

أ/ النمط الأوتوقراطي:

هي كلمة لاتينية تعني الحكم الفردي أي خضوع العاملين لنفوذ وسلطة شخص واحد، وفي هذا النمط الإداري يكون المدير هو محور نشاط المعلمين ويؤمن بأن السلطة هي مركز قوته ولا يخرجها من يده . ومن السمات الشخصية للمدير الأوتوقراطي:

1. قوة الشخصية وخاصة في استخدام السلطة والتحكم وتهديد العاملين.
2. حب التحكم والسيطرة في جميع الأمور الإدارية وسلب حقوق الآخرين.
3. عدم تقبل النقد ولو كان بنّاءً، وعلى التراجع في قراراته حتى لو أدرك أنها غير سليمة.
4. التفرقة في المعاملة بالمدرسة.

ب/ النمط الديمقراطي:

(هي إحدى صور الحكم التي تكون فيه السيادة للشعب. واجتماعياً هي أسلوب في الحياة يقوم على أساس المساواة وحرية الرأي والتفكير) [17]

يعتمد هذا النمط على المشاركة على اتخاذ القرار وعمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمتابعة، وهذا النمط أحد أنماط الإدارة الذي أقره الإسلام قال تعالى:(وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ) [18] وقائد هذا النمط يؤمن بقدرة العاملين على العمل ويحترمهم ويثمن قدراتهم على الإبداع والابتكار ويكون للمجموعة حرية الاتصال وتسود العلاقات الإنسانية السليمة بين القادة والعاملين، ويعمل بمبدأ التعويض وتغطي المصلحة العليا على المصلحة الشخصية ويسعى المدير على تهيئة المناخ المعافى والقائم على الاحترام المتبادل والتعاون المستمر وبتوثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي تحقق أهداف المدرسة باعتبارها مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع لإعداد أبنائه إعداداً سليماً متكاملاً.

خصائص المدير الديمقراطي:

1. تسود العلاقات الإنسانية السليمة بين العاملين.
2. يكسب ثقة الآخرين من خبرته وقدرته وتعامله مع الآخرين.
3. شعور الجماعة بالرضا.
4. التعاون المستمر بنجاح الأهداف التربوية والتعليمية.
5. رفع الروح المعنوية للعاملين.

ج/ النمط التّرسلي: (الفوضوى، التسيب)

وهو نمط فوضوي سائب يفهم الديمقراطية أنها حرية مطلقة لا ضوابط لها ولا حدود، ويقوم هذا النمط على ترك العاملين يفعلون ما يشاءون مما يؤدي ذلك إلى الاضطراب في المدرسة والفوضى.

د/ النمط الدبلوماسي(السياسي):

في هذا النمط يستوعب المدير آراء هيئة التدريس وما يدور من مناقشات في الاجتماعات وهذا النمط من الإدارة يجاري كل فرد على قدر عقله وميوله، عادة ما يعمد إلى حالة الأمور إلى لجان فيستتر وراءها بإخفاء رأيه وفي النهاية ينفذ ما يريده دون أن يشعر المعلمين بأنهم في قبضة المدير يسيرهم كما يشاء.

خصائص الإدارة الدبلوماسية:

1. يسعى المدير إلى قرار جماعي.
2. يمتاز المدير بالبشاشة وسعة الصدر ولين الجبين.
3. يستخدم القائد الدبلوماسي أسلوب الذكاء والتفكير العقلاني في حل المشكلات والمواقف التي تواجهه.

4. يمارس فيها القائد أكبر قدرة من التوجيه الذاتي.
5. يتحمل المسؤولية في اتخاذ القرار.

عناصر الإدارة المدرسية:

لكل عملية إدارية في منظمة لها عناصر ومسؤوليات محددة كما أثبت (فايول) (أن كل نشاط إداري يتكون من خمسة عناصر هي:(التخطيط، التنظيم، الإشراف، التنسيق، الرقابة). وبما أن الإدارة المدرسية واحدة من هذه العمليات الإدارية فإن لها عناصر إدارية لا بد من تحقيقها حتى تستطيع القيام بمسؤولياتها كاملة وهي:

1/ التخطيط 2/ التنظيم: 3/ التنسيق: 4/ التوجيه 5/ المتابعة: 6/ التقويم:

خصائص الإدارة المدرسية الفعالة:

1. أن تكون الإدارة المدرسية هادفة وموضوعية في اتخاذ قراراتها باستخدام تخطيط بعيد المدى.
2. أن تكون إيجابية في حل مشكلاتها وتتسم بروح المبادرة والمحبة والبعد عن السلبيات.
3. أن تكون إدارة اجتماعية وتشاورية عن طريق العمل بروح الفريق الواحد من أجل هدف واحد ومشاركة فعالة في الرأي.
4. أن تكون إدارة إنسانية تتصف بالمرونة، تراعي مشاعر العاملين بها وتحترم آراءهم و تحقق التوازن بين أهدافها وحاجات المجتمع البشري الموجود بها.

ثانياً : الدراسات السابقة

1. دراسة [19] بعنوان (الإدارة المدرسية والتحصيل الدراسي) هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الارتباط بين الإدارة المدرسية والتحصيل الدراسي للطلاب بالمرحلة الثانوية، بالإضافة إلى معرفة دور الإدارة المدرسية في رفع مستوى التحصيل لطلاب المرحلة الثانوية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وجاءت النتائج كالآتي:

1. تدني مستوى التحصيل يعد أولاً وأخيراً لإدارة المدرسة.
2. إن الإدارة الديمقراطية ينعكس دورها على مستوى التحصيل الدراسي.

2. دراسة [20] بعنوان (نظام تدريب القيادة التربوية بوزارة التربية والتعليم السودانية) هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على أسس الاختيار لتدريب والوظائف القيادية العليا. استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات والمنهج الوصفي التحليلي وتوصلت إلى ضرورة الاعتماد على المؤهل العلمي والخبرة المهنية والكفاءة عند اختبار الكوادر الإدارية والقيادية للوظائف القيادية العليا.

3. دراسة [21] بعنوان (وظائف وأدوار مديري المدارس الثانوية دراسة تحليلية لواقع الإدارة المدرسية في التعليم الثانوي الحكومي بولاية الخرطوم) هدفت الدراسة إلى معرفة وجهة النظر المثالية والواقع الفعلي لممارسة مدير المدرسة الثانوية الحكومية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة من خبرتهم خمس سنوات فأكثر كانت أعلى دون من خبرتهم أقل من خمس سنوات في جمع الأدوار. .

4. دراسة [22] بعنوان (واقع الإدارة المدرسية في التعليم الأساسي بالولاية الشمالية محافظة مروي) هدفت الدراسة إلى واقع الإدارة المدرسية في التعليم الأساسي واستخدم الباحث المنهج الوصفي

والاستبانة كأداة لجمع المعلومات وتوصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لعامل الخبرة لصالح أصحاب الخبرة أقل من 5سنوات والمتوسط 6إلى 10 سنوات.

5. دراسة [23]وهدفت إلى التعرف على إدراك المعلمين لأنماط القيادية التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم، وعلاقته باتجاهاتهم نحو مهنة التدريس. تكون مجتمع من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية بمحافظة بيت لحم، بلغ عددهم (1045) واختيرت عينة الدراسة 200 معلم ومعلمة واستخدمت الباحثة الاستبانة وقد أظهرت النتائج إن أكثر الأنماط القيادية انتشاراً هو النمط الديمقراطي يليه النمط الديكتاتوري ثم النمط التساهلي في المراكز الأخيرة.

6. دراسة [24] وهدفت إلى معرفة مستوى ممارسة مديري المدارس الإلزامية في الأردن لعمل صنع القرار في مجالات العمل الإداري التربوي تألفت عينة الدراسة من 53مديرا و53 مديرة تم اختيارهم عشوائياً. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة بين متوسطات تقديرات مديري ومديرات المدارس لمستوى ممارستهم لعملية صنع القرار.

7. دراسة [25] وهدفت إلى بيان العلاقة بين أسلوب مديري المدرسة في إدارتها وارتباط ذلك بدرجة إخلاص المعلم في عمله، اختبرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من مجموعة معلمين ومعلمات، استخدم الاستبانة أداة وتوصل إلى أن الأسلوب الإنساني يعتبر من أكثر الأساليب الإدارية التي تساعد المعلم على الانتماء لعمله.

8. دراسة [26]وهدفت هذه الدراسة إلى أن هنالك علاقة إيجابية بين أسلوب المدير الديمقراطي الذي يحترم المعلم ويقدره ويتقبل آراءه واقتراحاته ويعمل على تلبية حاجاته النفسية والاجتماعية مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج والانتماء للمهنة. ومن أهم التوصيات: نادت الدراسة بإيجاد المدير الديمقراطي الذي يحترم المعلم ويقدره ويتقبل آراءه وتلبية حاجاته النفسية والاجتماعية.

إجراءات الدراسة الميدانية

منهج الدراسة:

اتبع الباحثون المنهج الوصفي في تحليل البيانات والذي يعطي معلومات في الوضع الراهن للظاهرة في موضوع البحث.

مجتمع الدراسة :-

يتكون مجتمع الدراسة من المديرين والمديرات الذين يعملون في إدارة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة نيالا والذين بلغ عددهم 41 مديرا ومديرة.

عينة الدراسة: وهي جزء من المجتمع الذي تجري عليه الدراسة عينة قصدية من مديري المرحلة الثانوية الحكومية وهؤلاء تتفاوت مؤهلاتهم العلمية وسنوات خبراتهم .

جدول يوضح التوزيع النسبي للمبحوثين وفقاً لمتغير المؤهل

نوع المؤهل	العدد	النسبة %
جامعي	28	68.3%
فوق الجامعي	11	26.8%
أخرى	2	4.9%
المجموع	41	100

المصدر: بيانات الباحث الميدانية 2013م

جدول(2) يوضح التوزيع النسبي للمبحوثين وفقاً لمتغير النوع

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	22	53.7%
أنثى	19	46.3%
المجموع	41	100

المصدر: بيانات الباحث الميدانية 2013م

أداة الدراسة:

قام الباحثون تصميم استبيان يحتوي على ثلاثين فقرة غطت كل النقاط التى يحتاج إليها الموضوع للحصول على المعلومات المطلوبة.كما خضعت الاستبانة للتحكيم بواسطة (8) من المختصين في مجال التربية وقد عدلوا وأضافوا الكثير للوصول للاستبانة بصورتها النهائية.

اختبار الصدق وثبات استبانة انماط الإدارة:

للتأكد من ثبات الفقرات الواردة في الاستبانة، ومدى وضوحها بالنسبة للمبحوثين، وذلك عن طريق تحكيمها من قبل أساتذة متخصصين، فقد تم استخدام معامل ألفا من أجل اختبار ثبات الإجابات على فقرات الاستبانة حيث يقيس هذا المعمل مدى الثبات الداخلي لفقرات الاستبانة ومقدرته على إعطاء نتائج متوافقة لإجابات المبحوثين تجاه فقرات الاستبانة، وتتراوح قيمة معامل ألفا بين (0-100) وتكون مقبولة إحصائياً إذا زادت عن (60%) فعندها يكون ثبات الأداة جيد يمكننا من تعميم النتائج.

جدول رقم (1) نتيجة اختبار المصداقية لفرضيات الدراسة

الفرضيات	عدد الأسئلة	معامل ألفا
الفرضية الاولى	10	0.951
الفرضية الثانية	10	0.950
الفرضية الثالثة	10	0.944
مجموع الأسئلة	30	480.9

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2019م

يبين الجدول أعلاه اختبار ألفا لفقرات فرضيات الدراسة معاً حيث بلغت قيمة ألفا لجميع الفقرات (94.8%) وتعتبر هذه نسبة عالية جداً وبالتالي يمكن الاعتماد على مصداقية أداة القياس وتعميم نتائج الدراسة، وأن قيمة معامل ألفا للإجابات على فقرات الاستبانة الخاصة بكل فرضيات الدراسة كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (60%). ويعني هذا توفر درجة من الثبات في الإجابات، وبالتالي فإنه يمكن تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

المعالجة الإحصائية

تمت معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (Statistical package for social sciences)

(SPSS) عن طريق النسب المئوية والانحرافات المعيارية ثم حساب الأوساط الحسابية وذلك باجراء اختبار ألفا بعبارات الفرضيات لجميع الفقرات.

عرض ومناقشة وتفسيرالنتائج :

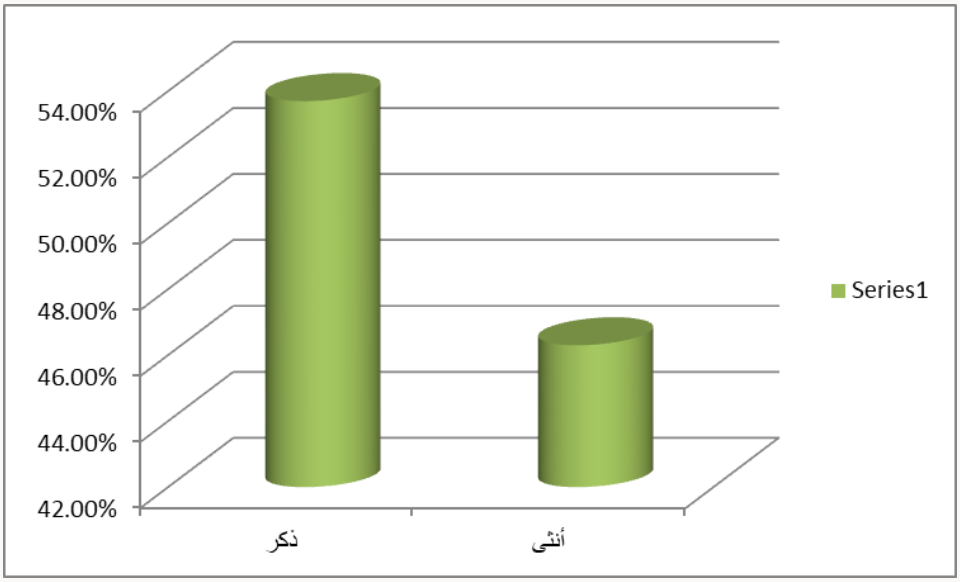
أولًا: البيانات الشخصية للمبحوثين

جدول(2) يوضح التوزيع النسبي للمبحوثين وفقاً لمتغير النوع

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	22	53.7%
أنثى	19	46.3%
المجموع	41	100

المصدر: بيانات الباحث الميدانية 1920م

شكل (1)يوضح التمثيل النسبي للمبحوثين وفقا لمتغير النوع



المصدر: بيانات الباحث الميدانية 2019م

يتضح من الجدول والشكل أن غالبية المبحوثين من الذكور حيث بلغ عددهم (22) فرد بنسبة)53.7%(، وإناث عددهم 19 بنسبة)43.3%(, ولكن نلاحظ أن الفرق بين عدد الذكور والإناث من المدراء في المرحلة الثانوية ليس كبيرا مما يدل على أن المرأة تشارك ايضا بنسبة كبيرة في التعليم الثانوي أكثر مما كان علية في السابق , كما كان للقرار الذي صدر في 2010-2011م (نسونة المدارس) بأن تؤول إدارة مدارس البنات للنساء فقط, وكانت تجربة ناجحة وفاعلة وأظهرت نتائج عالية في امتحان الشهادة السودانية وكانت المدارس الأوائل هي مدارس البنات.

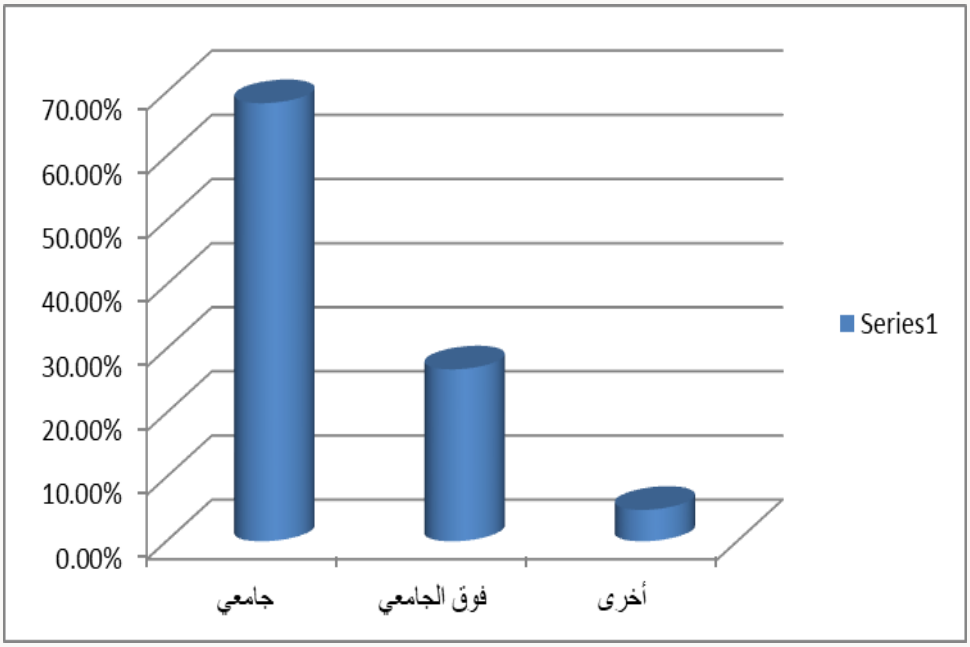
2. المؤهل:

جدول(3) يوضح التوزيع النسبي للمبحوثين وفقاً لمتغير المؤهل

نوع المؤهل	العدد	النسبة ٪
جامعي	28	68.3%
فوق الجامعي	11	26.8%
أخرى	2	4.9%
المجموع	41	100

المصدر: بيانات الباحث الميدانية 1920م

شكل (2) يوضح التمثيل النسبي للمبحوثين وفقا لمتغير المؤهل



المصدر: بيانات الباحث الميدانية 2019م

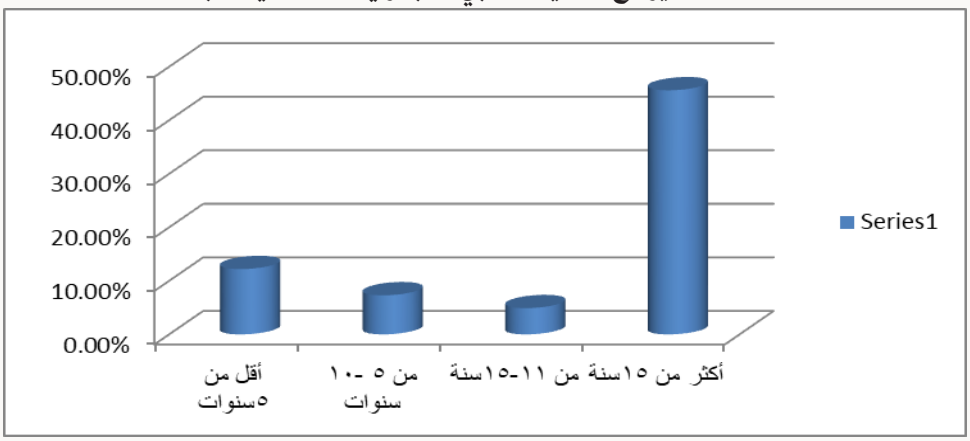
يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن غالبية المبحوثين من الجامعيين بلغ عددهم (28) من عينة المبحوثين بنسبة (68.3%) ، و(11) من حملة الشهادات فوق الجامعية بنسبة (26.8%) ، و(2) من حملة شهادات أخرى بنسبة (4.9%). مما يدل على أن هؤلاء المبحوثين مؤهلون أكاديمياً وقادرون على الإجابة على أسئلة الدراسة بموضوعية. وهذا يعني أن أصحاب المؤهلات العلمية العليا أكثر نجاحاً وفاعلية في الإدارة المدرسية.

جدول (4)يوضح التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين وفقاً لمتغير الخبرة

الخبرة	العدد	النسبة %
أقل من 5سنوات	5	12.2%
من 5 -10 سنوات	3	7.3%
من 11-15سنة	2	4.9%
أكثر من 15سنة	21	45.6%
المجموع	41	100

المصدر: بيانات الباحث الميدانية 2019م

شكل (3) يوضح التمثيل النسبي للمبحوثين وفقا لمتغير الخبرة



المصدر: بيانات الباحث الميدانية 2019م

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن غالبية المبحوثين خبرتهم (أكثر من 15سنة) حيث بلغ عددهم (21) بنسبة (75.6%)، و (أقل من 5سنوات) عددهم (5) بنسبة (12.2%). و (من 5-10سنة) عددهم (3) بنسبة (7.3%). أما الذين أعمارهم من (11-15) فبلغ عددهم (2) بنسبة (4.9%). هذا يدل على أن عينة المبحوثين لديهم خبرة عالية في مجال الدراسة مما يمكنهم من الإجابة على فقرات الدراسة بفهم وموضوعية. وهذا يشير إلى ان للخبرة أر في نوع الإدارة المدرسية المستخدمة.

ثانيا : التوزيع النسبي لفرضيات الدراسة:

جدول (5) يوضح التوزيع النسبي للفرضية الأولى – البعد الذاتي (الشخصي)

م	الفقرة	النسبة %		
		أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق
1	استخدام أساليب التفكير العلمي	59.7	41.5	4.9
2	اتصف بالمرونة في العمل	51.2	41.5	7.3
3	اهتم بحسن المظهر	78	22	00
4	امتلك القدرة في التعامل مع الآخرين	75.6	22	2.4
5	أتقبل النقد الذاتي	61	26.8	12.2
6	أتمتع بالسلطة التي منحت لي	46.3	34.1	19.5
7	أنفرد بوضع الخطط الإدارية بالمدرسية	12.2	17.1	20.7
8	انفراد بإصدار القرارات	17.1	12.2	70.7
9	أتقبل آراء الآخرين	73.2	19.5	7.3
11	أبالي بما يفعله الآخرين	39	41.5	19.5

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2019م

من بيانات الجدول أعلاه نخلص للآتي:

- إن (59.7%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على استخدام أساليب التفكير العلمي، و(41.5%) موافقون، أما الذين لا يوافقون فبلغت نسبتهم (4.9%).
- إن (51.2%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على الاتصاف بالمرونة في العمل، و(41.5%) موافقون، أما الذين لا يوافقون نسبتهم (7.3%).
- إن (78%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على الاهتمام بالمظهر ، و(22%) موافقون.
- إن (75.6%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على امتلاك القدرة في التعامل مع الآخرين، و(22%) موافقون، أما الذين لا يوافقون نسبتهم (2.4%).
- إن (61%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على تقبل النقد الذاتي، و(26.8%) موافقون، أما الذين لا يوافقون فبلغت نسبتهم (12.2%).
- إن (46.3%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على التمتع بالسلطة التي منحت لها، و(34.1%) موافقون، أما الذين لا يوافقون نسبتهم (19.5%).
- إن (12.2%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على الانفراد بوضع الخطط الإدارية بالمدرسة،و(17.1%) موافقون،أما الذين لا يوافقون نسبتهم (20.7%)
- إن (17.1%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على الانفراد بإصدار القرارات، و(12.2%) موافقون، أما الذين لا يوافقون نسبتهم (70.7%).
- إن (73.2%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على تقبل آراء الآخرين، و(19.5%) موافقون، أما الذين لا يوافقون نسبتهم (7.3%).
- إن (51.2%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على الاتصاف بالمرونة في العمل، و(41.5%) موافقون، أما الذين لا يوافقون نسبتهم (7.3%).
- إن (39%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على اللامبالاة بما يفعله الآخرون، و(41.5%) موافقون، أما الذين لا يوافقون نسبتهم (19.5%).بالمقارنة بين أعلى نسبة (59.7%) وأدنى نسبة (4.9%), فان الذين يوافقون بشدة على استخدام أساليب التفكير العلمي كثيرون مما يدلل على هؤلاء المبحوثين لديهم مؤهلات عليا أي أكثرهم تعليم جامعي وفوق الجامعي, أما فقرة أتقبل آراء الآخرين أعلى نجد أن الذين يوافقون بشدة (73.2%), وأقل نسبة (7.3%) هذا مؤشر على أن هذه الإدارة تشاورية وتشارك المعلمين في الإدارة.

جدول (6) يوضح التوزيع النسبي للفرضية الثانية – البعد الإنساني

م	الفقرة	النسبة %		
		أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق
1	توطيد العلاقة بينه وبين المعلم	92.7	7.3	00
2	إتاحة الفرصة للمعلمين للتعبير عن آرائهم	87	22	00
3	العمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين	80.5	19.5	00
4	وضع رغبات المعلم موضع التقدير	61	39	00
5	مراعاة العلاقات الإنسانية بين المعلمين	87.8	12.2	00
6	التعرف على مشكلات المعلمين والعمل على حلها	70	29.3	00
7	السعي للترابط بين المعلمين	75.6	24.4	00
8	إقامة علاقات طيبة مع المجتمع المحلى	58.5	41.5	00
9	الاهتمام بمشكلات الطلاب وحلها	68.3	31.7	00
10	مشاركة المعلمين ذوي النفوذ في القرارات	36.6	46.3	17.1

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2019م

من بيانات الجدول السابق نخلص للآتي:

- إن (92.7%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على توطيد العلاقات بينه وبين العاملين، و(7.3%) موافقون.
- إن (87%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على إتاحة الفرصة للمعلمين للتعبير عن آرائهم، و(22%) موافقون.
- إن (80.5%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على التعامل على رفع الروح المعنوية للمعلمين ، و(19.5%) موافقون.
- إن (61%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على وضع رغبات المعلم موضع التقدير ، و(39%) موافقون.
- إن (87.8%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على مراعاة العلاقة الإنسانية بين المعلمين ، و(12.2%) موافقون.
- إن (70.7%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على التعرف على مشكلات المعلمين والعمل على حلها ، و(29.3%) موافقون.
- إن (75.6%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على السعي للترابط بين المعلمين، و(24.4%)

موافقـون.

- إن (58.5%) مـن عينـة المبحوثـين موافقـون بشـدة عـلى إقامـة علاقـات طيبـة مـع المجتمـع المحـلي، و(41.5%) موافقـون.
- إن (63.3%) مــن عينــة المبحوثــين موافقــون بشــدة عــلى الاهتــمام بمشــكلات الطــلاب وحلهــا، و(31.7%) موافقــون.
- إن (36.6%) مـن عينـة المبحوثـين موافقـون بشـدة عـلى مشـاركة المعلمـين ذوي النفـوذ في القـرارات، و(46.3%) موافقـون. أمـا الذيـن لا يوافقـون فبلغـت نسـبتهم (17.1%). بالمقارنـة بـين أعـلى نسـبة (92.6%) وأدنى نسـبة (0.00%) , هـذا يعنـي ان هـؤلاء المبحوثـين موافقـون بشـدة عـلى توطيـد العلاقـة بينهـم وبـين المعلمـين وهـذا الأمـر يـدل عـلى أن الإدارة تراعـي البعـد الإنسـاني في إدارتهـا للمدرسـة, وإتاحـة فرصـة للمعلمـين للتعبـير عـن آرائهـم هـو نـوع مـن الحريـة التـي تنـادي بالديمقراطيـة.

جدول (7) يوضح التوزيع النسبي للفرضية الثالثة – البعد الإداري

م	الفقرة	النسبة %		
		أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق
1	الالتزام بمواعيد العمل	29.7	7.3	00
2	القدرة على تنظيم العمل داخل المدرسة	90.2	9.8	00
3	تحمل المسؤولية	87.8	12.2	00
4	الاهتمام بالمبنى المدرسي	70.7	29.3	00
5	أسعى لتوفير البيئة المدرسية الجيدة	68.3	31.7	00
6	الاهتمام بتنظيم الملفات المدرسية وترتيبها	58.5	41.5	00
7	مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين في مجال العمل	63.4	34.1	2.4
8	مشاركة المعلمين في القرارات	41.5	53.7	4.8
9	الحسم في اتخاذ القرارات	85.4	14.6	00
10	الاهتمام بالمقترحات التي يتقدم بها المعلمون	58.5	34.1	7.3

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2019م

من بيانات الجدول السابق نخلص للآتي:

- إن (92.7%) مــن عينــة المبحوثــين موافقــون بشــدة عــلى الالتــزام بمواعيــد العمــل ، و(7.3%) موافقــون.
- إن (90.2%) مـن عينـة المبحوثـين موافقـون بشـدة عـلى القـدرة عـلى تنظيـم العمـل داخـل المدرسـة، و(9.8%) موافقون.

- إن (87.8%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على تحمل المسؤولية، و(12.2%) موافقون.
- إن (70.7%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على الاهتمام بالمبنى المدرسي، و(29.3%) موافقون.
- إن (68.3%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على السعي لتوفير البيئة المدرسية الجيدة ، و(31.7%) موافقون.
- إن (58.5%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على الاهتمام بتنظيم الملفات المدرسية وترتيبها ، و(41.5%) موافقون.
- إن (63.4%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين في مجال العمل، و(2.4%) موافقون. أما الذين لا يوافقون فبلغت نسبتهم (2.4%)
- إن (41.5%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على مشاركة المعلمين في القرارات ، و(53.7%) موافقون. أما الذين لا يوافقون فبلغت نسبتهم (4.8%).
- إن (85.4%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على الحسم في اتخاذ القرارات، و(14.6%) موافقون.
- إن (58.5%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على الاهتمام بالمقترحات التي يتقدم بها المعلمون، و(34.1%) موافقون. أما الذين لا يوافقون فبلغت نسبتهم (7.3%).من الجدول اعلاه ترى الباحثة أن إجابات المبحوثين (2, 3, 9) كانت عالية جداً وهذا يدلل على أن خبرة المبحوثين الطويلة في مجال الإدارة المدرسية ساعدتهم على القدرة علي تحمل المسؤولية وتنظيم العمل واتخاذ القرارات الحاسمة.
- ومن نتائج الفرضية الأولى والثانية والثالثة نخلص إلى أن هذه الإدارة المستخدمة من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة نيالا هي إدارة ديموقراطية ويوجد أثر واضح لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة مما جعل المبحوثين يجيبون على أسئلة محاور الدراسة بكل موضوعية.

اختبار فرضيات الدراسة:

تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال إيجاد الأوساط الحسابية الموزونة (قوة الإجابة) والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة. وجميع هذه الفرضيات هي أسئلة وصفية وذلك حسب مقياس ليكرت الثلاثي: أوافق، محايد، لا أوافق. ولإيجاد المتوسطات الحسابية الموزونة تم إعطاء وزن لكل إجابة كالآتي:

أعطي الرقم (1) لإجابات المبحوثين (لا أوافق)، أعطي الرقم (2) لإجابات المبحوثين (موافق)، أعطي الرقم (3) لإجابات المبحوثين (أوافق بشدة). من ثم تم حساب المتوسطات الحسابية بضرب إجابات المبحوثين في أوزانها كالآتي:

(لا أوافق×1) (أوافق ×2) (أوافق بشدة×3). ثم يقسم الناتج على مجموع إجابات المبحوثين. وبعد حساب الأوساط الحسابية الموزونة يمكن تقريبها إلى أقرب قيمة للوسط الحسابي الموزون، وذلك حسب الصيغة التالية:

الوزن 1.0-1.5 الإجابة أقرب إلى الوزن لا أوافق (1)

الوزن 1.5-2.5 الإجابة أقرب إلى الوزن أوافق (2)

الوزن 2.5-3.5 الإجابة أقرب إلى الوزن لا أوافق بشدة (3)

كذلك تم حساب الانحرافات المعيارية لجميع بنود الاستبانة، وذلك لمعرفة درجة التجانس بين إجابات المبحوثين حول فقرات الفرضية المعنية، فإذا كانت النتيجة أقل من الواحد دل ذلك على التجانس الكبير بين إجابات المبحوثين.

التجانس بين إجابات المبحوثين لا يدل على أن جميع المبحوثين متفقون على فقرات الفرضية، وإنما هنالك آراء مخالفة، لذلك يمكن حساب الفروقات ما بين متوسط إجابات المبحوثين فإذا كانت الفروقات معنوية، دلّ ذلك على قبول الفرضية، لذلك يمكن حساب القيم ومستوى دلالتها لاختبار (t) مقارنة مع مستوى الدلالة (5%). فإذا كانت القيمة المحسوبة لاختبار (t) مرتفعة ومستوى دلالتها أقل من (5%) دلّ ذلك على وجود فروق معنوية (أي رفض فرض العدم (HO)) وقبول فرض البديل (أي قبول (H1)).

اختبار الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على (البعد الذاتي في إدارتي المدرسة). لمعرفة اتجاهات آراء المبحوثين في عينة الدراسة نحو مدى تحقق هذه الفرضية تم حساب الأوساط الحسابية الموزونة (قوة الإجابة) والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين وذلك لإجراء اختبار (t) على كل عبارة من عبارات الفرضية الأولى.

جدول (8): يوضح نتائج اختبار الأوساط الحسابية لعبارات الفرضية الأولى – البعد الشخصي (الذاتي)

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
1	استخدام أساليب التفكير العلمي	2.5	0.60	26.7	0.000
2	اتصف بالمرونة في العمل	2.4	0.63	24.6	0.000
3	اهتم بحسن المظهر	2.8	0.42	24.5	0.000
4	امتلك القدرة في التعامل مع الآخرين	2.7	0.50	34.9	0.000
5	أتقبل النقد الذاتي	2.5	0.71	22.4	0.000
6	أتمتع بالسلطة التي منحت لي	2.3	0.78	18.7	0.000
7	انفرد بوضع الخطط الإدارية بالمدرسة	1.4	0.71	12.8	0.000
8	أنفرد بإصدار القرارات	1.5	0.78	12	0.000
9	أتقبل آراء الآخرين	1.7	0.62	27.6	0.000
10	أبالي بما يفعله الآخرون	2.2	0.75	18.8	0.000
	المتوسط العام	2.2	0.65	24.1	0.000

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2019م

يلاحظ من الجدول أعلاه :

- أن الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الفرضية الأولى تراوحت بين (1.4-2.8) وهذه الأوساط أغلبها أكبر من المتوسط الفرضي (Test- Value=2) وهذا يمثل درجة تقدير معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، أي أنهم موافقون على البعد الذاتي في إدارتي للمدرسة.
- كما تراوحت قيم الانحراف المعياري للإجابات على فقرات الفرضية الأولى بين (0.42-0.78) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات المبحوثين على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون عليها، عدا الفقرات (7) و (8).
- كذلك أن المتوسط الحسابي العامد جاء مرتفعاً، وقد بلغ (202) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (Test- Value=2)، وذلك استناداً إلى ارتفاع قيمة (t) البالغة (24.1) للجدول ككل وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.05).
- مما تقدم نخلص إلى نتيجة مفادها قبول فرضية الدراسة التي تنص على البعد الذاتي في إدارتي المدرسة.

الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على (البعد الإنسانية في الإدارة المدرسية يجب أن يتميز مدير/مديرة المدرسة بالآتي). لمعرفة اتجاهات آراء المبحوثين في عينة الدراسة نحو مدى تحقق هذه الفرضية تم حساب الأوساط الحسابية الموزونة (قوة الإجابة) والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين وذلك لإجراء اختبار (t) على كل عبارة من عبارات الفرضية الثانية.

جدول (9) يوضح نتائج اختبار الأوساط الحسابية لعبارات الفرضية الثانية – البعد الانساني

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
1	توطيد العلاقات بينه وبين العاملين	2.9	0.26	71.1	0.00
2	إتاحة الفرصة للمعلمين للتعبير عن آرائهم	2.8	0.42	42.5	0.00
3	العمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين	2.8	0.40	44.8	0.00
4	وضع رغبات المعلم موضع التقدير	2.6	0.49	33.8	0.00
5	مراعاة العلاقات الإنسانية بين المعلمين	2.9	0.33	55.6	0.00
6	التعرف على مشكلات المعلمين والعمل على حلها	2.7	0.46	37.6	0.00
7	اسعي للترابط بين المعلمين	2.8	0.43	40.6	0.00
8	إقامة علاقات طيبة مع المجتمع المحلي	2.6	0.50	33.2	0.00
9	الاهتمام بمشكلات الطلاب وحلها	2.7	0.47	36.5	0.00
10	مشاركة المعلمين ذوي النفوذ في القرارات	2.2	0.71	19.7	0.00
	المتوسط العام	2.7	0.45	41.45	0.00

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2019م

يلاحظ من الجدول أعلاه الآتي:

- إن الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الفرضية الثانية بين (2.2-0.71) وهذه الأوساط جميعها أكبر من المتوسط الفرضي (Test- Value=2) وهذا يمثل درجة تقدير مرتفعة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) أي أنهم موافقون على البعد الإنساني في الإدارة المدرسية.
- كما تراوحت قيم الانحراف المعياري للإجابات على فقرات الفرضية الثانية بين (0.26-0.71) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات المبحوثين على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون عليها.
- كذلك أن المتوسط الحسابي العامقد جاء مرتفعاً، وقد بلغ (2.7) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (Test- Value=2) وذلك استناداً إلى ارتفاع قيمة (t) المحسوبة البالغة (41.5) للجدول ككل وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.05).
- مما تقدم نخلص إلى نتيجة مفادها قبول فرضية الدراسة التي تنص على البعد الإنساني في الإدارة المدرسية.

الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على (البعد في الإدارة المدرسية يجب أن يتميز (مدير/ مديرة المدرسة بالآتي) لمعرفة اتجاهات آراء المبحوثين في عينة الدراسة نحو مدى تحقق هذه الفرضية تم حساب الأوساط الحسابية الموزونة (قوة الإجابة) والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين وذلك لإجراء اختبار (t) على كل عبارة من عبارات الفرضية الثالثة.

جدول(10) يوضح نتائج اختبار الأوساط الحسابية لعبارات الفرضية الثانية- البعد الاداري

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
1	الالتزام بمواعيد العمل	2.9	0.26	71.1	0.00
2	القدرة على تنظيم العمل داخل المدرسة	2.9	0.30	61.9	0.00
3	تحمل المسؤولية	2.9	0.33	55.6	0.00
4	الاهتمام بالمبنى المدرسي	2.7	0.46	37.6	0.00
5	السعي لتوفير البيئة المدرسية الجيدة	2.7	0.47	36.5	0.00
6	الاهتمام بتنظيم الملفات المدرسة وترتيبها	2.6	0.50	33.2	0.00
7	مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين في مجال العمل	2.6	0.45	30.8	0.00
8	مشاركة المعلمين في القرارات	2.4	0.58	26.1	0.00
9	الحسم في اتخاذ القرارات	2.9	0.36	51.1	0.00
10	الاهتمام بالمقترحات التي يتقدم بها المعلمون	2.5	0.64	25.2	0.00
	المتوسط العام	2.7	0.44	24.9	0.00

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2019م

يلاحظ من الجدول أعلاه الآتي:

- أن الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الفرضية الثانية تراوحت بين (2.4-2.9) وهذه الأوساط جميعها أكبر من المتوسط الفرضي(Test– Value=2) وهذا يمثل درجة تقدير مرتفعة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، أي أنهم موافقون على البعد الإداري في إدارة المدرسة.
- كما تراوحت قيم الانحراف المعياري للإجابات على فقرات الفرضية الثالثة بين (0.26-0.64) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات المبحوثين على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون عليها.
- كذلك أن المتوسط الحسابي العام قد جاء مرتفعاً، وقد بلغ (207) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (Test– Value=2)، وذلك إلى ارتفاع قيمة (t) المحسوبة البالغة (42.9) للجدول ككل وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.05).
- مما تقدم نخلص إلى نتيجة مفادها قبول فرضية الدراسة التي تنص على البعد الإنساني في الإدارة المدرسية.

النتائج:

أولاً: نتائج تتعلق بالفرضية الأولى والتي نصت على (البعد الذاتي في إدارتي للمدرسة) فتلخصت النتائج في الآتي:

1. استخدام أساليب التفكير العلمي.
2. اتصف بالمرونة في العمل.
3. اهتم بحسن المظهر.
4. امتلك القدرة في التعامل مع الآخرين.
5. أتقبل النقد الذاتي.
6. أتمتع بالسلطة التي منحت لي.
7. أنفرد بوضع الخطط الإدارية بالمدرسة.
8. أتقبل آراء الآخرين.
9. اهتم بما يفعله الآخرون.

ثانياً: نتائج تتعلق بالفرضية الثانية والتي نصت على (البعد الإنساني في الإدارة المدرسية يجب أن يتميز مدير/ مديرة المدرسة بالآتي):

1- توطيد العلاقات بينه وبين العاملين.
2- إتاحة الفرصة للمعلمين للتعبير عن آرائهم.
3- العمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين.
4- وضع رغبات المعلم موضع التقدير.
5- مراعاة العلاقات الإنسانية بين المعلمين.
6- التعرف على مشكلات المعلمين والعمل على حلها.
7- اسعي للترابط الاجتماعي بين المعلمين.
8- إقامة علاقات طيبة مع المجتمع المحلي.
9- الاهتمام بمشكلات الطلاب وحلها.
10- مشاركة المعلمين ذوي النفوذ في القرارات.

ثالثاً: نتائج تتعلق بالفرضية الثانية والتي نصت على (البعد الإداري في الإدارة المدرسية يجب أن يتميز مدير/ مديرة المدرسة بالآتي):

1. الالتزام بمواعيد العمل.
2. القدرة على تنظيم العمل داخل المدرسة.
3. تحمل المسؤولية.
4. الاهتمام بالمبنى المدرسي.
5. السعي لتوفير البيئة المدرسية الجيدة.
6. الاهتمام بتنظيم الملفات المدرسية وترتيبها.
7. مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين في مجال العمل.
8. مشاركة المعلمين في القرارات.
9. الحسم في اتخاذ القرارات.
10. الاهتمام بالمقترحات التي يتقدم بها المعلمون

النتائج والتوصيات

اولا :النتائج

أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج من اهمها:

1-أن أكثر أنماط الإدارة المدرسية ممارسة هو النمط الديمقراطي.

2-يوجد أثر لمتغير المؤهل العلمي في نوع الإدارة المدرسية المستخدمة لصالح المؤهلات العليا.

3- يوجد أثر لمتغير الخبرة في نوع الإدارة المدرسية المستخدمة لصالح الخبرات الطويلة.

4-لا يوجد أثر لمتغير النوع في نوع الإدارة المدرسية المستخدمة.

5-إن المديرين والمديرات موافقون على البعد الذاتي في إدارتهم للمدرسة بدرجة مرتفعة.

6-إن المديرين والمديرات موافقون على البعد الانساني في إدارة المدرسة.

7-إن المديرين والمديرات موافقون على البعد الإداري في المدرسة.

ثانيا التوصيات

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة توصي الباحثة بالآتي:-

1-عقد دورات تدريبية وتأهيلية لمديرين ومديرات خاصة في مجال الإدارة المدرسية.

2-اختيار أصحاب المؤهلات العليا (خاصة التربوية)لتولي المناصب القيادية والتربوية.

3-تعيين المديرين والمديرات وفقاً لسنوات الخبرة الطويلة.

4- توفير الإمكانات اللازمة (بشرية ومادية)التي تسهم في تحقيق أهداف الإدارة المدرسية.

5-أن تكون الإدارة ديمقراطية.

6-ترغيب وتحفيز العاملين في الإدارة المدرسية وذلك من خلال توفير مميز لهم.

7-التعاون مع الجامعات المحلية خاصة كلية التربية.

8-الاستفادة من نتائج البحوث العلمية.

9-التعاون مع المدير والمعلم وولي الأمر لتفعيل دور الإدارة المدرسية .

المصادر والمراجع

(1) عباس بلة محمد احمد حامد(2009م):الادارة التربوية،مطبعة جامعة ام درمان الاسلامية،السودان،

(2) فاروق عبده فليه واخرون(2004م):- معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً،دار الوفاء لدنيا الطباعة ،مصر، ط1.،

(3) محمد الحسن ابو شنب(1990م.): المدرسة الثانوية في ظل استراتيجية التعليم العام , القومية الشاملة ص 2.

(4) عبدالغني عبود وآخرون (2001م):ادارة المدرسة الابتدئية،مكتبة النهضة المصرية،القاهرة،ط3,

(5) محمد منير مرسي(1976 م.): الادارة التعليمية اصولها وتطبيقاتها،الانجلو المصرية ،القاهرة،ط1 ,

(6) حافظ فرج وآخرون (2003) ادارة المؤسسات التربوية ،عالم الكتب،مصر ،ط1م.

(7) ميشيل وآخرون (1998م): معجم المصطلحات التربوية , مكتبة بيروت, لبنان،.

(8) فرج وآخرون مرجع سابق ض 33

(9) صلاح عبدالحميد مصطفى(1982م):الادارة المدرسية في ضوء الفكر الاداري المعاصر ،دار المريخ،الرياض ص 4،.

(10) حسن مصطفى وآخرون (1960م):اتجاهات جديدة في الادارة المدرسية،الانجلو المصرية،القاهرة، ص 71

(11) صلاح عبدالحميد مصطفى، مرجع سابق، ص 18.

(12) احمد ، احمد ابراهيم (2006), الادارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، الطبعة الثانية ، الاردن، دار الفكر العربي، ص 18

(13) موسى مقوك مايوم كون(2011م.):الادارة المدرسية المعاصرة ،شركة مطابع السودان، ص 36.

(14) عبدالرحمن سليمان الدايل، (1408ه):- مجلة التوثيق التربوي ،السودان , العدد29، ص 58 .

(15) أم سلمة عبدالقادرمحمد صالح:-الادارة المدرسية والتحصيل الدراسي،رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الخرطوم،كلية التربية 1994م، ص 37 .

(16) عباس بلة محمد احمد حامد، مرجع سابق ، ص 85 – 89 .

(17) محمد احمد مفتي(1423ه) : نقد الجزور الفكرية للديمقراطية العربية, دار مجلة البيان, الرياض, ط 1، ص13 .

(18) سورة ال عمران, الاية 159

(19) أم سلمة عبدالقادرمحمد صالح (1994م):-الادارة المدرسية والتحصيل الدراسي،رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الخرطوم،كلية التربية .

(20) محاسن خضر طه (1995م):-نظام تدريب القيادة التربوية بوزارة التربية والتعليم السودانية،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية ،جامعة الخرطوم،.

(21) آدم اسحق حامد(2000م.) :وظائف وادوار مديري ومديرات المدارس الثانوية ،رسالة دكتوراة غير

منشورة ،جامعة ام درمان الاسلامية (37)،كلية التربية

(22) عمر خليفة خلف الله (2002م.):- واقع الادارة المدرسية في التعليم الاساسي بالولاية الشمالية محافظة مروي ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الخرطوم ،كلية التربية ،قسم المناهج،

(23) يسرى شقير(1991م.):ادراك المعلمين للنمط القيادي لمديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم وعلاقتة باتجاهاتهم نحو مهنة التدريس ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة القدس،

(24) احمد حسين نوفل(1998م.): ممارسة مديري المدارس الالزامية لعملية صنع القرار في مجالات العمل الاداري التربوي ،رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الاردنية،

(25) أسكير: الأسلوب الإنساني للإدارة المدرسية يساعد المعلم للانتماء إلى مهنته، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كونتكتين، الولايات المتحدة، 1982م.

(26) شليك: تقبل اقتراحات وآراء المعلمين وإشباع حاجاتهم النفسية من أسلوب الإدارة الديمقراطية، رسالة ماجستير، جامعة إيواء، الولايات المتحدة، 1991م.