



دولة ليبيا

كلية الآداب جامعة سبها

قسم التخطيط و الإدارة التربوية

بحث التخرج لنيل درجة الليسانس في التخطيط و الإدارة التربوية بعنوان:

(الإدارة المدرسية وعلاقتها بتحسين العملية التعليمية من وجهة نظر

معلمي المرحلة الثانوية بمدينة سبها)

عمل الطالبان:-

إبراهيم محمود إبراهيم

حنان إبراهيم سيلا

تحت إشراف:-

أ.أمال إعريدة

العام الجامعي

2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اللَّهُ الَّذِي سَخَّرَ لَكُمْ الْبَحْرَ لِتَجْرِيَ الْفُلُكُ فِيهِ بِأَمْرِهِ وَلِتَبْتَغُوا مِنْ فَضْلِهِ

وَلَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ (11)

(سورة الجاثية)

## الإهداء

### نهدي هذا العمل المتواضع

إلى:

- ❖ أبائنا و أمهاتنا حفظهم الله ورعاهم
- ❖ و إلى كل عائلتنا
- ❖ إلي من وقفت معنا وأوضحت لنا الخطي وعلمتنا و أوصلتنا إلي مرحلة النجاح الأول للمستقبل و الأخيرة في التعليم مشرفتنا الفاضلة.
- ❖ إلى كل الأصدقاء من كانوا برفقتنا أثناء دراستنا الجامعية
- ❖ وإلى كل من إتدخرت جهدا في مساعدتنا في تعديل المسات الأخيرة في البحث زميلتنا بالقسم.
- ❖ وإلى كل من ساهم في تلقيني ولو بحرف في حياتي الدراسية إلي أعضاء هيئة التدريس بالقسم.

# الشكر

تلوح في سماننا دوما نجوم براقه، لا يخفت بريقها لحظة واحدة، نترقب إضائتها  
بقلوب متلهفة، ونسعد بلمعانها في سماننا كل ساعة، واستحقت وبكل فخر أن  
نرفع اسمها في علياننا.

نشكر لمن أنجبنا أمهاتنا سبب علينا وسعدتنا

شكراً لك من أعماق قلوبنا علي عطائك الدائم، كلمات الثناء لا توفيك حقك،  
نشرك بحب وتقدير و الإحترام ولو أوتينا كل البلاغة، و أفينا بحر النطق لما  
كنت بعد القول إلا مقصرين، ومعترفين بالعجز عن واجب الشكر نشكر يامن  
كنت سندا بهذه الدنيا يا مثلنا الأعلى يامن نظرنا إليه ورأينا أنفسنا فيه.

إلي أبائنا سند الحياة و فخرها شكراً.

للنجاح أناس يقدرون معناه، و للإبداع أناس يصدونه، لذا نقدر جهودكم، فأنتم  
أهل الشكر و التقدير، فوجب علينا تقديركم فلكي منا كل الثناء و التقدير.

الأستاذة الفاضلة: أمال إعریدی

## قائمة المحتوي

الصفحة	الموضوع	رقم
--------	---------	-----

2	القرآن	1
3	الإهداء	2
4	الشكر	3
5	قائمة المحتوى	4
6	جدول الجداول	5
15/7	الفصل الأول الإطار العام للبحث	6
37/16	الفصل الثاني الإطار النظري للبحث	7
47/38	الفصل الثالث الدراسات السابقة	8
48	الفصل الرابع إجراءات البحث	9
54	الفصل الخامس تفسير النتائج	10
63	الفصل السادس الملاحق	11
64	المُلخص	12
66	التوصيات و المقترحات	13
83/68	الملاحق	14
87/84	المراجع	15

## فهريس الجداول

الصفحة	قائمة الجداول	رقم الجدول
<b>جداول إجراءات البحث</b>		
47	يبين عينة البحث حسب مدارس مرحلة التعليم الثانوي بمدينة سبها	<b>1</b>
48	يبين فقرات مقياس الإدارة المدرسية قبل التعديل وبعد التعديل	<b>2</b>
48	يبين اختبار(ت) للمقارنة بين المجموعتين العليا والدنيا للاستبيان	<b>3</b>
49	يبين معامل ارتباط بيرسون بين درجات مجالات الاستبيان	<b>4</b>
50	يبين معامل الثبات لمجالات الاستبيان	<b>5</b>
<b>جداول تفسير النتائج</b>		
53	يبين العلاقة بين الإدارة المدرسية و العملية التعليمية بالمرحلة الثانوية	<b>6</b>
54	يبين الفروق على استبيان الإدارة المدرسية باختلاف متغير الجنس	<b>7</b>
56	يبين الفروق على استبيان الإدارة المدرسية باختلاف متغير المؤهل العلمي	<b>8</b>
57	يبين الفروق على استبيان الإدارة المدرسية باختلاف متغير التخصص	<b>9</b>
58	يبين الفروق على استبيان الإدارة المدرسية باختلاف متغير سنوات الخبرة	<b>10</b>

# الإطار العام للبحث

❖ المقدمة ❖

تعتبر ادارة المدرسة فرع من فروع الادارة التعليمية تهدف الى تنظيم اعمال المختلفة التي تمارسها عدد من العالمين في المدرسة من اجل تحقيق هدف معين بأقل جهد وأسرع وقت وأفضل نتيجة واتساع مجالها الادارة المدرسية في الوقت الحاضر فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف الي تسير شؤون المدرسة سيراً رثيناً وفقد قواعد وتعليمات معينة تقتصر على العناية بالنواحي الادارية بل اصبحت تضم بالنواحي الفنية وبكل ما يتصل بالتلاميذ و بأعضاء هيئة التدريس في المدرسة الحديثة. (جودت، 2014، ص1)

والادارة المدرسية التوعوية تهدف الي تحسين العملية التعليمية التربوية و الارتفاع بمستوى الوعي تهدف الي تحسين العملية التعليمية التربوية و الارتفاع بمستوى الاداء وذلك عن طريق توعية وتبصر العاملين في المدرسة بمسؤولياتهم وتوجيههم التوجيه التربوي السليم وأيضا عرفت الادارة المدرسية بأنها الجهود المنقبة التي يقوم بها الفريق من العاملين في المدرسة (اداريين وفنيين) بعينة تحقيق الاهداف تربوية داخل المدرسة تحقيقا يتمشى مع ما تصدف اليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحية على اسس سليمة. (المرجع السابق: ص18)

تعتبر من أهم اهداف ووظائف الادارة المدرسية بأنها تقوم بتحسين المنهج و العملية التعليمية وتنظيم و ادارة وتنسيق العمل المدرسي و الاشراف على برنامج النشاط المدرسي وقيادة المهنة السياسية و اتخاذ القرارات وتنفيذها وتفويض السلطة للمسؤوليات تقديم العملية التعليمية. (جودت، 2014، ص20)



وتعتبر وظيفة الإدارة المدرسية واتسع مجالها في الوقت الحاضر فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف الي تسير المدرس سرأ روثينأ وفق قواعد تعليمات معينة كالمحافظة على النظام المدرسة وحصر الغياب تلاميذ وحضورهم محفضهم للمقرات الدراسية وصيانة الابنية وتجهيزاتها بل اصح محصور العمل في هذه الادارة المدرسة عملية هامة في المجتمعات المتقدمة وتزداد اهميتها باستمرار بزيادة مجالات النشاط الانسانية واتساعها وكثرة التحديات التي تواجهها الإدارة بشكل عام علم من العلوم له مقوماته واساسها واصولها ونظرياته وهي تتطور وتحدد حتى تتلائم مع ظروف مجتمعات وتتعايش معها ومع تقدمها من خلال تفاعل اليومي بين المدير المدرسة ومعلمين و البيئة المحيطة كما ان الادارة المدرسة تتحمل العبء الاكبر في تنفيذ العملية التعليمية بجميع جوانبها فنيا و اداريا هي تمثل الميدان الفعلي لنضافر بجهود العاملين فيها من معلمين و إداريين في تسير دفة الادارة.(جودت،2014، ص19)

#### ❖ مشكلة البحث:-

يوجد العديد من مشاكل الادارة المدرسية تنتج بسبب قلة المؤهلين للقيادة مما يسبب خلل في الادارة المدرسية وهنا تتلخص مشكلة البحث في تساؤل الرئيسي:-  
س/ ما علاقة الادارة المدرسية بتحسين العملية التعليمية لدى معلمي المرحلة الثانوية بمدينة سبها؟

ويتفرع منها التسائلات الآتية:-

- 1- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدارة المدرسية وتحسين العملية التعليمية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية باختلاف متغير الجنس؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدارة المدرسية وتحسين العملية التعليمية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية باختلاف متغير العمر؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدارة المدرسية وتحسين العملية التعليمية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية باختلاف متغير المؤهل العلمي؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدارة المدرسية وتحسين العملية التعليمية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية باختلاف متغير سنوات الخبرة؟

#### ❖ أهمية البحث:-

تكمن أهمية البحث في الآتي:-

- 1- الارتفاع بالمعلم وتوفير البرامج التدريبية الخاصة به لأنه العامل الفقري للعملية التعليمية.
- 2- اضهار مدى اهمية العملية التدريبية للمعلمين لتحسين مستوى ادائهم للارتقاء بالمؤسسة التعليمية.
- 3- يعتبر التدريب أو تحسين الاداء هو وسيلة فعالة نحو تحقيق التطوير التربوي ان المعلم هو اداة تعبير وتطوير.
- 4- ضرورة تطوير إداء المعلمين لتحقيق العملية التعليمية.

5- تطوير الجودة وزيادة الانتاجية و الاسهام في تطوير تكنولوجيا وتفعيل دور الادارة الفعالة.

#### ❖ أهداف البحث:-

- 1- تحسين مستوى المعلم و الاطلاع على كل ماهو جديد في تخصصه.
- 2- تطوير معارف المعلم ومهارته.
- 3- معالجة نقاط الضعف لدى المعلم الغير مؤهلا تربوياً.
- 4- مساعدة المعلم على حل المشاكل الحقيقية التي تظهر في الميدان.
- 5- إبراز المعلمين ذوي الكفاء و القدرة للاستفادة من خبراتهم في تدريب المعلمين ذوي الخبرة القليلة أول الايام الدراسية و إظهار نتائج الوسائل التعليمية.

#### ❖ فروض البحث:-

- 1- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الإدارة المدرسية وتحسين العملية التعليمية من وجهة نظر معلمين المرحلة الثانوية باختلاف المتغير الجنس.
- 2- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الادارة المدرسية وتحسين العملية التعليمية لمعلمي المرحلة الثانوية باختلاف المتغير العمر.
- 3- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الإدارة المدرسية وتحسين العملية التعليمية للمرحلة الثانوية باختلاف المتغير المؤهل العلمي.
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية الادارة المدرسية وتحسين العملية التعليمية للمرحلة الثانوية باختلاف لمتغير سنوات الخبرة.

## ❖ حدود البحث:-

تتكون حدود البحث في الاتي:-

1- الحد البشري: معلمي المرحلة الثانوية.

2- الحدود المكانية: مدارس الثانوية.

3- الحدود الزمانية: سنة 2021/2020م.

## ❖ مصطلحات البحث:-

تتمثل مصطلحات البحث في الاتي:

1- العملية التعليمية:-

عرفها عساف 2005:-

بأنها مجموعة من العمليات و الاعمال التي يقوم بها العاملين في المدرسة في تفاعل

ضمن مناخ مناسب ضمن اسوار المدرسة وخارجها وخطا الاسس و السياسات

المرسومة.(عساف، 2005، ص15)

ويعرفه العظمي 2003:-

بأنها جميع الجهود و الانشطة و العمليات تخطيط وتنظيم ومتابعة توجيه ورقابة التي

يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بعرض بناء و اعداد التلميذ من

جميع النواحي(عقليا، اخلاقيا، اجتماعيا، وجدانيا، جسميا) حيث يستطيع ان يتكيف بنجاح

مع المجتمع ويحافظ على بنية المحيط ويساهم في تقدم مجتمعه. (العجمي، 2003، ص8)

التعريف الإجرائي:-

بأنها جميع الاعمال التي يقوم بها مدير المدرسة و العاملين معه لتسيير العمل في المدرسة بهدف رفع الكفاء النتاجية للمدرسة واعداد الطلبة بما يتوافق مع حاجات المجتمع.

2- المعلم:-

المعلم هو:- ذلك الشخص الذي ينوب عن الجماعه في تربيته الابناء وتعليمهم وهو موظف ومنظم من قبل الدوله التي تمثل مصالح الجماعه ويتلقى اجرا نظير قيامه بذلك.

(ناصر زين الدين، 2005، ص45،44)

اجرائيا:-

هو الشخص الذي تم تعيينه من قبل الدولة او من قبل صاحب العمل القيام بعمل محدد ومن تم يحصل على اجره.

3- المرحلة الثانوية:-

هي مرحلة نهاية التعليم العام تشرف على إدارتها وزارة التربية و التعليم وتضم طلبة الأول و الثاني أو كليهما بفرعيهما " العلمي و العلوم الإنسانية" ومتوسط العمر فيها. (17/16)

عام "شبلق، 2006)

#### 4- الاداره المدرسيه:-

عرفها عزب 2008 بانها القدره على تحقيق الاهداف المدرسيه من خلال الاستثمار الامثل لمواردها المتاحة والتكيف مع مستجدات العصر والاستجابه لمتطلباته. (عزب، 2008، ص296)

تعريف الادارة المدرسية إجرائياً:-

هي عملية تحقيق الاهداف المنشودة من خلال ادارة عمليات الانتاج وجمع وتنظيم الموارد المتاحة وتوجيه الجهود البشرية بكفاءة وفاعلية نحو تحقيق الأهداف.

عرف أحمدالشاعر الادارة العامة:-

أنها اجتماعية مستمرة تعمل على توظيف الموارد المادية و البشرية المتاحة توظيفا أمثل بواسطة التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة بغية الوصول إلى الهدف أو أهداف معينة ومدروسة. (أحمد الاشعري، 2002، ص57)

الإدارة العامة إجرائياً:-

بأنها عملية منظمة منظمة وفق ترتيبات مدروسة تعمل علي توظيف جهود العاملين بشكل منظم وفق خطة مدروسة.

#### 5- الاداء الوظيفي:-

يقصد به الاثر الصفي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور و المهام و بالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام الموكلة الوظيفية للفرد.(سعيد، 2003، ص219)

يعرفها تامر قاسمي بأنه جملة السلوكيات و التصرفات التي يقوم بها العاملون لانجاز مهام

معينة. (قاسمي، 2011، ص180)

الأداء الوظيفي اجرائيا:-

بأنه جهد فكري وعضلي يبدله العاملين في موقع عمله مقابل عائد محدد.

## ❖ الإطار النظري للبحث

- مفهوم الإدارة المدرسية
- أهمية الإدارة المدرسية
- أهداف الإدارة المدرسية
- خصائص الإدارة المدرسية
- وظائف الإدارة المدرسية
- علاقة الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمي وأسس الإدارة المدرسية
- تحسين العملية التعليمية



## الإدارة المدرسية

### ❖ تمهيد :

تشكل الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية والإدارة التربوية، إذ أن صلتها بهما صلة الخاص بالعام وهي لا تشكل كياناً مستقلاً قائماً بذاته، بل أنها وحدة مسؤولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التربوية والإدارة التعليمية وأهدافها، وحيث أن الإدارة المدرسية هي القائمة على تحقيق رسالة المدرسة من خلال صلتها المباشرة بالطلبة، فإنها تتمتع بحرية أكبر في التصرف والقيام بالأدوار المنوطة بها واتخاذ القرارات وبخاصة في البلدان الأجنبية المتقدمة، مما يجعلها أهم وحدة إدارية في حلقة الإدارة التربوية، ويعطيها مكانة كبيرة من الناحية الإدارية. (

عابدين 2001 : ص 54)

ولم تبدأ الإدارة المدرسية تظهر كعلم مستقل عن الإدارة إلا منذ عام 1946، ومنذ ذلك الوقت بدأت الإدارة المدرسية تفرض نفسها على علوم التربية وتتخذ لنفسها صفة بينها، شأنها في ذلك شأن علوم التربية الأخرى الأخرى، ويعتبر تعريف الإدارة المدرسية كعلم له صلة بتعريف علم الإدارة بمعناه العام، إلا أن الإدارة المدرسية بما لها من سمات مميزة، ومستقلة جعلت تعريفها يختلف في بعض تفصيلاته عن التعريف العام للإدارة. (مصطفى ، 1991: ص 27)

وانطلاقاً من هذا نرى أن إلقاء الضوء على تعريفات الإدارة المدرسية ومجالاتها وغير ذلك، ضرورة نتخذها مساراً وسلمياً للحديث عن الإدارة المدرسية، لما لذلك من أهمية متعلقة بالموضوع، فيعرفها (محمد حسن العميرة) بأنها: "مجموعة من عمليات (تخطيط، وتنسيق، وتوجيه) وظيفة تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب، داخل المدرسة وخارجها، وفقاً لسياسية

عامة، وفلسفة تربوة تضعها الدولة رغبةً في إعداد النشء بما يتفق وأهداف المجتمع". (العميرة

، 2002 : ص 12)

وتعرفها (نادرة بسيسو) بأنها: "مجموعة العمليات المقصودة التي يقوم بها الأفراد بفعالية وكفاءة من خلال تنسيق جهود العاملين في المدرسة وتوجيههم وإرشادهم لتحسين وتطوير

العملية التعليمية والتربوية لتحقيق الأهداف التربوية". (بسيسو: 2003: ص 103)

ويعرفها (محمد حسنين العجمي) بأنها: جميع الجهود والأنشطة والعمليات من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، التي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرستين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي) عقلياً، أخلاقياً، اجتماعياً، وجسماً بحيث يستطيع أن يتكيف بنجاح مع المجتمع ويحافظ على بيئته المحيطة ويساهم في تقدم مجتمعه. (العجمي، 2000 : ص 30)

أما (صلاح عبد الحميد مصطفى) فيعرفها بأنها: " مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداً تهم وتقويمها، وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد وتحقيق أهداف المدرسة " كما يرى أن الإدارة المدرسية تقوم على أصول علمية تسهم في تحقيق الفعالية في الأعمال المدرسية وتوجيهها الوجهة الصحيح. (مصطفى، 1999 : ص 38)

وتعرفها (منى عماد الدين) بأنها: "أداة لتحقيق أهداف المدرسة التي ترمي إلي تنشئة جيل من المواطنين القادرين على التفكير السليم والعمل، كما تهدف إلي إحداث تغيير واع ومنظم في البيئة المحلية من خلال فرق المعلمين، والإداريين التي يشرف على تشكيلها مدير المدرسة".

وترى أنها تختلف من مدرسة لأخرى، حتى في أكثر نظم التعليم مركزية وتوحداً، وذلك لأنها تتوقف على البيئة التي تعمل فيها المدرسة. ( عماد الدين ، 2003 ، ص11)

### ❖ أهمية الإدارة المدرسية ووظيفتها :

وتتمثل أهمية الإدارة المدرسية فيما يلي :-

1- إن الإدارة المدرسية لازمة لكل جهد جماعي مهما كان مستوى، فهي وسيلة وليست غاية، وسيلة لتطوير المدرسة، وهي مسؤولية جماعية وليست فردية .

2- كما أن المبرر من وجود الإدارة المدرسية هو الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية من طلاب ومدارسين وموظفين وأدوات تعليمية وأموال لتحقيق حاجات التلاميذ وتنمية شخصياتهم إلى أقصى ما تعنيهم عليه قدراتهم واستعدادهم، ولهذا تصرفات وقرارات مدير المدرسة قادرة على تحويل الموارد المادية والبشرية المتاحة إلي مشاريع وبرامج تربوية وتعليمية ومفيدة. ( مصطفى 1999، ص40)

3- من هنا نرى أن الإدارة المدرسية هي المستوي الإجرائي الفعلي للإدارة التعليمية، فمن خلالها تحقيق أهداف لمجتمع وأماله وتطلعاته، حيث تقوم ببناء الشخصية السليمة في كافة الجوانب العقلية، والجسمية، والاجتماعية، والانفعالية، وإعداد القوى البشرية القادرة على الإنتاج.

فلم تعد وظيفة الإدارة المدرسية تسييراً روتينياً لأمر المدرسة، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في المدرسة والتأكد من سير الدراسة وفق الجدول الموضوع، بل

أصبح محور العمل في هذه الدراسة يدور حول التلميذ، وحول توفير كل الإمكانيات والظروف التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي والأخلاقي.

### ❖ وظائف الإدارة المدرسية :

#### من أهم وظائف الإدارة المدرسية :-

- 1- دراسة المجتمع ومشكلاته وأهدافه، والعمل على حل مشكلاته وتحقيق أهدافه.
- 2- العمل على تزويد المتعلم باعتباره محور العملية التعليمية بخبرات متنوعة ومتجددة يستطيع من خلالها وبواسطتها مواجهة ما يعترضه من مشكلات.
- 3- تهيئة الظروف وتقديم الخدمات والخبرات التي تساعد على تربية الطلاب، وتعليمهم وتحقيق النمو المتكامل لشخصياتهم .
- 4- الارتقاء بمستوى أداء المعلمين للقيام بتنفيذ المناهج المقررة لتحقيق الأهداف الموضوعية، من خلال اطلاعهم على ما يستجد من معلومات ومعارف ووسائل وعقد ندوات ودورات لهم .

(أحمد، 2002، ص24)(العميرة، 1999، ص 56)

### ❖ أهداف الإدارة المدرسية وأسس نجاحها :

- 1- توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للقيام برسالة المدرسة.
- 2- توفير الجو الملائم الصالح للعملية التعليمية.
- 3- تحقيق التكامل بين الإدارة الإدارية والإشراف الفني للعملية التربوية.

4- العناية بالعلاقات الإنسانية الطيبة بين جميع العاملين في المدرسة لتوفير جو داعم للتعليم والتعلم.

5- توفير قدوة حسنة للتلاميذ.

وبصفة عامة لا يوجد تصنيف محدد لأهداف الإدارة المدرسية يمكن أن يحظى باتفاق من قبل رجال. (الأحمد، 1991، ص 27)

#### ❖ علاقة الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية:

– الإدارة التعليمية: ولذا تختلف أسس تصنيف الأهداف المدرسية، وأساليب صياغتها من مفكر لآخر تبعاً لاختلاف آراءهم ولاهتماماتهم وإحساسهم بمدى أهمية كل هدف من أهداف الإدارة المدرسية. (عابدين، 2001، ص 61)

ولكن من أهم التصنيفات تلك التي تساعد مدير المدرسة على الفهم والإدراك بصورة عملية (إجرائية) وهي ما يلي:

1- التأكد من أن جميع الجهود والأنشطة والسلوكيات والأفعال التي تصدر من قبل أعضاء الإدارة المدرسية – بصورة مقصودة أو غير مقصودة – لا بد أن تعمل على المساعدة في بناء التلميذ من جميع النواحي، أي تتم من أجل تعليم التلميذ للاتجاهات الإيجابية.

2- الاهتمام بإنجاز جميع عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم ومتابعة وإشراف، داخل المدرسة بصورة جيدة وفعالة، فالكفاءة الإدارية للمؤسسات التعليمية تتطلب الاهتمام بجميع هذه العمليات بصورة متكاملة وشاملة ومستمرة.

- 3- الاهتمام بمراعاة الفروق الفردية في توزيع المهام والمسؤوليات بين أفراد الجهاز المدرسي بما يتناسب، وقدرات واستعدادات وميول واهتمامات كل فرد من أفراد الجماعة.
- 4- العمل على توفير لنموذج المثالي والمصغر للمجتمع داخل المدرسة ويرجع السبب في ذلك إلي اعتبار أن جميع أفراد جهاز المدرسة (خاصة المدير والمعلمين) لا بد أن يمثلوا القدوة الصالحة.
- 5- توفير نظام اتصالات جيد داخل الفصول، ويتطلب ذلك المهارة المرتفعة في الاتصالات المدرسية مع حسن التصرف في الأمور المختلفة.
- 6- العمل على ربط المدرسة بالمجتمع، وكلما وجد الاهتمام بهذا الربط تمكنت المدرسة من حسن أداء دورها في إعداد التلميذ الذي يستطيع أن يتكيف مع مجتمعه بنجاح.
- 7- توفير أفراد جهاز الإدارة المدرسية للمشكلات المختلفة ومحاولة وضع الحلول المناسبة لها مقدماً ( الاستشعار عن بعد)، (العجمي، 2002، ص32-33).
- ولكي تقوم الإدارة المدرسية بمهامها، ولتحقيق الأهداف المنشودة – التي تم الإشارة إليها - بشكل فعال ومتسق يجب أن تتوفر فيها .

### ❖ الأسس العامة للإدارة المدرسية الفاعلة :

من أهم الإسس العامة لإدارة المدرسة الفاعلة والتي تعتبر معيار لاداء.

#### 1- قدرة الإدارة المدرسية على قيادة العمل المدرسي نحو تحقيق الأهداف التربوية:

والسياسيات التعليمية الموكلة لها، وذلك بقيادها وتنفيذ البرامج التعليمية وبالمدرسة بدرجة عالية

من الإتساق والفاعلية.

وهذا يتطلب من مدير المدرسة بصفته القائد والموجه لعمل المدرسية أن يكن ملما إلماما تاما بالأهداف العامة للنظام التربوي، الذي يعمل به وبأهداف المدرسة والمرحلة التي يشتغل بها، وأن يكون قادرا على تنمية روح القيادة لأعضاء الهيئة الإدارية والتعليمية بالمدرسة.

**2- دورها في إضفاء جو من العلاقات الإنسانية والعمل على رفع روح الفريق المعنوية للعاملين بالمدرسة:**

حيث أن للإدارة المدرسية دورا كبيرا في إيجاد الظروف النفسية المريحة والمرضية والحافزة على العمل لجميع العناصر المشتركة في العمل المدرسي، ويعتبر المناخ المدرسي أو البيئة التعليمية والاجتماعية بالمدرسة هي محصلة ناتجة عن عملية الإدارة المدرسية، والتي يرسم خطوطها وينفذها مدير المدرسة والهيئة الإدارية بالمدرسة.

**3- مهارة الإدارة المدرسية لتنظيم العمل وخلق روح العمل الجماعي:**

إن من أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة المدرسية وظيفة تنظيم الجهود البشرية بالمدرسة لإنجاز الأهداف التربوية التي تسعى المدرسة لتحقيقها.

**4- مسؤولية الإدارة المدرسية عن توفير الظروف الملائمة لأداء العمل:**

إن مسؤولية الإدارة المدرسية أن تعمل على تهيئة الظروف المناسبة والمساعدة على قيام المدرسة بأداء واجباتها على الوجه الصحيح.

## 5- قدرتها على إستخدام الإستراتيجيات المناسبة عند إتخاذ القرار:

إن إتخاذ القرارات الإدارية يعتبر من المهمات الرئيسة لمدير المدرسة، ولذلك فإن عملية الإدارة المدرسية لا تخرج عن كونها عملية إتخاذ للقرارات، ولقرارات التي يتخذها مدير المدرسة أثرها في أداء المدرسة وإنجازها للأهداف التربوية من جهة ومن جهة أخرى في نوع العلاقات الإنسانية بين مدير المدرسة ومدرسيه.

## 6- مواكبة التغيير والقدرة على استخدام تكنولوجيات الإدارية:

ويقاس نجاح المؤسسات التعليمية وتطورها بتقدمها الإداري وقدرة إدارتها على التجديد والتغيير المستمر، والمدرسة بصفقتها من مؤسسات المجتمع تتأثر بما يدور حولها في المجتمع من تغيرات في جوانب الحياة المختلفة.

## 7- قدرة الإدارة المدرسية على القيام بعملية التقويم:

ومن المهارات الأساسية التي تحدد نجاح مدير المدرسة في أداء مهماته الإدارية مهاراته في عملية التقويم، وذلك أن مدير المدرسة يحتاج إلى عملية التقويم في معظم واجباته ويحتاج مدير المدرسة إلى تقويم الآراء والأفكار المقدمة من الجماعة قبل إتخاذ القرار، وكذلك يحتاج مدير المدرسة إلى مساعدة أعضاء هيئة التدريس على تقويم أدائهم، كما يحتاج إلى تشجيع وإرشاد معلميها إلى أساليب ووسائل التقويم الذاتي.

ويتضح مما سبق أن المدير الفاعل بعامة، والمدير التربوي الفاعل بخاصة يلعب دورا هاما وجوهريا في توجيه واستثمار الموارد المتاحة للمؤسسة التعليمية من أجل تحقيق أهدافها وزيادة



الفاعلية المدرسية، وذلك من خلال الأدوار الإدارية والإشرافية الفنية التي يقوم بها في مدرسته، حيث لا يجب التركيز على جانب دون جانب آخر. (الحسن، 2010م، ص: 32)، (الخميسي، 2002م، ص: 27)، (أبوشرخ، 2009م، ص: 13)

## 8- خصائص الإدارة المدرسية الناجحة:

- 1- أن تكون إدارة هادفة: لا تعتمد على العشوائية في تحقيق أهدافها بل تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام.
- 2- أن تكون إدارة إيجابية: لا تركز على السلبيات أو الموافق الجامدة بل يكون لها دور قيادي في مجالات العمل وتوجيهه.
- 3- أن تكون إدارة ديمقراطية: أن تكون بعيدة أن الاستبداد والتسلط مستجيبة للمشورة مدركة للصالح العام، إلا ينفرد القائد بصنع القرارات بل يكفل مشاركة من يعملون معه في ذلك.
- 4- أن تكون إدارة إنسانية: ويشمل ذلك حسن معاملة الآخرين وتقديرهم والاستماع إلي وجهة نظرهم والتعرف على مشكلاتهم ومساعدتهم في الوصول إلي الحلول السلمية لهم.

## ❖ المبحث الثاني

- الإدارة التعليمية
- تحسين العملية التعليمية

## ❖ الإدارة التعليمية:-

تعرف باللغة الإنجليزية بمصطلح (Educational administration)، وهي كافة الوظائف، والمهام التي يقوم بها الإداريون في المؤسسة التعليمية، والهدف منها السعي نحو تطبيق النظام التعليمي داخل محيط المؤسسة التعليمية، تعرف الإدارة التعليمية أكاديمياً بأنها مجموعة الوسائل المطبقة من قبل كافة المستويات الإداريّة في المحيط التعليمي، والهدف منها وضع الاستراتيجيات التي تساعد في نجاح تحقيق الأهداف التعليميّة، كما تعرّف بأنها مجموعة من النشاطات التي تهدف إلى التحكم بالنظام الإداري التعليمي وفقاً للنصوص، والأنظمة المتبعة في مؤسسات التعليم العام، والخاص.(مجد خضر، 2016: 16)

## ❖ نشأة الإدارة التعليمية:-

ظهرت فكرة الإدارة التعليمية لأول مرة في القرن العشرين للميلاد، وتحديداً في عام 1912م، وتشير المصادر التاريخية إلى وجود مجموعة من الأبحاث السابقة حول مفهوم الإدارة التعليمية، ولكن لم يتم الاعتماد عليها داخل المؤسسات التعليمية. مع مرور الوقت ساهمت الدراسات التي تم إعدادها حول أسس الإدارة التعليمية في العمل على تعزيز فكرة تطبيق مفهومها في العديد من المجالات التعليمية، ممّا أدى إلى تطورها بشكل ملحوظ، واعتبارها عنصراً مهماً من عناصر نجاح التعليم، واعتمدت أيضاً على فكرة دراسة أداء الموظفين الإداريين، وتقييم دورهم في نجاح تطبيق مفهوم الإدارة التعليمية الفعّالة، كما أنّها حرصت على الربط بين العمليات، والوظائف الإدارية من أجل السعي نحو نجاح تحقيق الأهداف المطلوبة.

(مجد خضر، 2016: 19)

## ❖ أهمية الإدارة التعليمية:-

للإدارة التعليمية أهمية كبيرة في بيئة التعليم الأكاديمي في مختلف مراحلِه، وتلخص هذه الأهمية بناءً على النقاط التالية:-

- 1- ترتبط مع كافة عناصر المؤسسة التعليمية، وتساهم في تطور مستوى التعليم من خلال الحرص على تحديثه، وتطويره بشكل دائم.
- 2- تسعى إلى الاستفادة من كافة الموارد التي تساعد في دعم العمل في القطاع التعليمي.
- 3- تعمل على وضع، وصياغة الخطط التعليمية، وتقييمها من أجل التأكد من صلاحية تطبيقها قبل العمل على تنفيذها بشكل فعلي.
- 4- تهتم بإعداد الميزانيات الماليّة السنوية من أجل معرفة نسبة المصروفات خلال الفترات الزمنية، وقياس مدى كفاية المخصصات المالية، ووضع توقعات للنفقات في الفصول الدراسية القادمة.
- 5- تهدف إلى إعداد استبيانات من أجل التعرف على آراء المحاضرين، والطلاب، والأفراد المرتبطين بالمجتمع التعليمي كأولياء الأمور. (مجد خضر، 2016: 20)

## ❖ خصائص الإدارة التعليمية:-

تتميز البيئة التعليمية بمجموعةٍ من الخصائص المهمة، وهي:

- 1- يجب أن تتوافق كافة قوانينها، وأحكامها مع القوانين، والأحكام العامّة المرتبطة بالدولة التي توجد على أرضها. تسعى إلى تطبيق المرونة في التعامل مع كافة العناصر المكوّنة لمجتمع التعليم.

2- تهدف إلى وضع خطط بعيدة المدى، وتتناسب مع الاحتمالات، والتوقعات التي تعتمد عليها الإدارة التعليمية.

3- تحافظ على الكفاءة، والفعالية في تطبيق كافة معايير الأداء، والسلوك الوظيفي من أجل المساهمة في تحقيق النجاح المطلوب.

4- تحرص على التصرف بشكل مناسب مع كافة المواقف، والقضايا التعليمية وتهدف إلى الوصول لحلول مناسبة لها. (مجد خضر، 2016: 20-21)

### ❖ طبيعة عمل الإدارة التربوية:-

1- تعريف الإدارة التربوية لا تهدف لإجراء عملية واحدة بل هي مجموعة من الأهداف لتشكل الإدارة واهمها التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والتقييم.

2- الإدارة التربوية مهمتها تعليمية وليت مهمة للحصول على الأرباح.

3- الإدارة التربوية تعد مؤسسة اجتماعية لأنها تهتم بالموارد البشرية أكثر من الموارد المادية.

4- تتشابه الإدارة التربوية في الإدارة العامة في العديد من النواحي ولكن تختلف عنها في بعض الأهداف.

5- الإدارة التربوية مسألة معقدة وليست سهلة ولكن يجب تطبيقها بشكل صحيح. (الاء جابر،

2016: ص 15)

### ❖ أهداف الإدارة التعليمية:-

تحتاج الإدارة التعليمية إلى عمل موازنة بين الموارد المادية والبشرية والعناصر التعليمية وتتطلب كفاءة كبيرة معهم وتوافر بعض العناصر مثل الفهم والمعرفة والمهارة وتشتمل الموارد المادية على معدات البناء والمواد التعليمية أما الموارد البشرية تشمل التلاميذ والمعلمين

والمشرفين والإداريين وأولياء الأمور وتشمل العناصر الإضافية الجوانب المختلفة للنظرية والممارسة التربوية بما في ذلك فلسفة التعليم، وأهداف التعليم، والمناهج الدراسية، وطريقة التدريس، ودور المعلم، والقواعد واللوائح كل هذا من أجل تحقيق أهم أهداف الإدارة التعليمية وهي:

- 1- توفير التعليم المناسب للطلاب: يسعى دائما إلى تقديم التعليم الجيد ولا يعني زيادة تكلفته مثل بعض المدارس الحديثة ولكن يعتمد على تقديم نوع التعليم المناسب ونوعية المعلمين.
- 2- ضمان الاستخدام المناسب لجميع الموارد: يوجد ضمان من أجل التحقيق المناسب للأغراض المختلفة لتقديم البرنامج التعليمي بشكل أفضل واستخدام جميع الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة.
- 3- التطوير المهني بين المعلمين وضمان الأخلاق المهنية: تعتبر المعلمين هم الموارد البشرية والتي يجب علينا تشجيعهم ومنحهم كثير من التسهيلات لابتكار أفكار جديدة وتجربتها حول التعليم والمشاركة في برامج تعليم حديثة والتفاني في العمل والالتزام بعملهم بين المعلمين.
- 4- تنظيم برامج تعليمية لتعريف الطلاب بفن الحياة الديمقراطية وتدريبهم بشكل ممتاز لتكوين المجتمع: تسعى دائما الإدارة التعليمية إلى الحفاظ على العلاقات مع المجتمع وتحسينها.
- 5- تنظيم الأنشطة الأخرى بشكل فعال لتنمية مواهب الطلاب وكفاءة عمل معلمي التربية.
- 6- إنجاز العمل: أهم أهداف الإدارة التربوية هو إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية وارتياح الأفراد وزيادة الفوائد للمجتمع.
- 7- إعداد الطلاب لأخذ أماكنهم في مختلف المهن وسبل الحياة المختلفة.
- 8- تدريب الطلاب على تنمية العديد من المواضيع وتغيير نظرتهم تجاه جميع جوانب وأنشطة الحياة.

9- ضمان التحسين النوعي للتعليم.

10- توفير تعليم جيد للطلاب من خلال إدخال بعض التحسينات في التدريس ويساعد

الإشراف الجيد والمنظم على التدريس وتوجيه المعلمين لضمان جودة التدريس في

المدارس. (ألاء جابر، 2016: ص 15)

❖ المبحث الثاني: العملية التعليمية



## ❖ العملية التعليمية:

العملية التعليمية هي الوسائل التعليمية الوسائل التعليمية هي الوسائط التربوية التي تُستخدم من قبل المدرّس، لإيصال الحقائق وتقريب المعاني والأفكار للطلاب، ويجب أن تكون تلك الوسائل مناسبة لموضوع المادة والفئة العمرية للطلاب، لتُحقّق الأهداف الموضوعة لكل نشاط، وتُعرّف الوسائل التعليمية أيضاً بأنّها أوعية أو وسائط تحمل الرسالة التعليمية للطلاب، ويُستعان بها في عملية التعليم، وتتمثّل تلك المواد في المواد المطبوعة، والأفلام، والصور، والرّسومات. (SUSAN:2018: 6)

أهمية الوسائل التعليمية للوسائل التعليمية دور رئيس في عملية التعليم؛ سواءً كان ذلك في المدارس، أو المعاهد، أو حتّى الجامعات، وتنقسم أهمية الوسائل التعليمية لعدة أقسام، هي كما يأتي:

أهمية الوسائل التعليمية لعملية التعليم للوسائل التعليمية أهمية كبيرة في مجال التعلّم

والتعليم، وهي كما يأتي:

- 1- تساعد على إثارة اهتمام الطالب، وإشباع حاجته إلى التعلّم.
- 2- تجعل الطالب أكثر استعداداً للإقبال على عملية التعليم.
- 3- تساعد على إشراك الحواس في عملية التعليم، ممّا يُرسّخ المعلومات في الذهن.
- 4- الابتعاد عن استخدام الألفاظ التي من الممكن أن تختلف دلالتها بين الطالب والمعلّم.
- 5- تساعد على تكوين المفاهيم الأساسية في عملية التعليم؛ خاصّةً عند وجود تنوع في الوسائل التعليمية.

6- تساعد على زيادة مشاركة الطالب بشكل إيجابي.

7- تساعد على تنويع أساليب التعزيز التعليميّة، التي لها دور في تأكيد عمليّة التعلّم،  
وتثبيت الاستجابات بشكل صحيح.

8- تساعد على تنويع أساليب التعلّم؛ وذلك لمواجهة الفروق بين الطلبة.

9- تساعد على ترتيب الأفكار لدى الطالب. تساعد على تعديل السلوك.

10- تساعد على تكوين اتجاهات جديدة لدى الطالب.

11- تساعد على إثارة الدافعيّة لدى الطالب؛ عن طريق القيام بنشاطات تعليميّة تكشف

الحقائق والمعلومات. (أسماء شاكر، 2019: 22)

1- أهميّة الوسائل للمعلم للوسائل التعليميّة أهميّة كبيرة لدى المعلم، فلها دور فيما

يأتي:

أ- استعداد المعلم، ورفع درجة الكفاية المهنيّة لديه.

ب- جعل المعلم هو المخطط والمنفّذ لعمليّة التعليم.

ت- عرض المعلم المادة، والتحكّم بها.

ث- استغلال المعلم وقته بشكل أفضل. توفير وقت المعلم وجهده؛ حيث من الممكن

استخدام الوسيلة التعليميّة الواحدة عدّة مرّات.

2- أهميّة الوسائل التعليميّة للمناهج الدراسيّة للوسائل التعليميّة أهميّة كبيرة للمناهج

الدراسيّة، وهي كما يأتي:

أ- تساعد على إيصال المعلومات والمهارات التي تتضمّنّها المناهج الدراسيّة للطلاب،

وتساعدهم على فهم المعلومات مهما كانت مستوياتهم مختلفة.

ب- تساعد على جعل المعلومات واضحةً وحيّةً في ذهن الطالب.

ت- تساعد على تبسيط المعلومات، فيؤدّي الطلاب المهارات بالشكل المطلوب. (أسماء

شاكر، 2019: 23)

❖ أنواع الوسائل التعليميّة تُقسّم الوسائل التعليميّة إلى عدّة أنواع، كما يأتي:

الوسائل السمعية: هي الوسائل التي تستهدف حاسة السمع لدى الطلاب، وتتمثل في التسجيلات الصوتية، والإذاعة المدرسية، ومعامل اللغات.

الوسائل البصرية: هي الوسائل التي تستهدف حاسة البصر، وتتمثل في الرسوم

التوضيحية، والرسوم البيانية، والعينات، واللوحات التعليميّة، والصور الثابتة والمتحركة.

(SUSAN، 2018: 10)

3- فوائد الوسائل التعليميّة للوسائل التعليميّة الكثير من الفوائد، منها ما يأتي:

أ- تساعد على حل مشكلة وجود عدد كبير من الطلاب، وقلة الوقت المخصص للدرس.

ب- تُثبّت المعلومات لدى الطلاب.

ت- تُشخّص المعنى لدى المتعلم، وتقربه إليه.

ث- تساعد على تبسيط المعلومات الصعبة، وتوضيحها للطلاب.

ج- تساعد على تحفيز الطلاب، وزيادة تفاعلهم وتجاوبهم مع المعلم.

تساعد على عدم تشتت ذهن الطالب، أو إشعاره بأيّ ملل أثناء عمليّة التعلم. (Cynthia،

2018: 23)

❖ شروط اختيار الوسائل التعليميّة يجب اتباع عدد من الشروط من أجل أن تُحقق

الوسائل التعليميّة الغرض التي أُعدت له، وتتمثل تلك الشروط فيما يأتي:

أ- أن تتناسب الوسائل التعليميّة مع هدف الدرس والمادة.

ب- أن تتناسب الوسائل مع خبرات الطلاب السابقة.

ت- يجب ألا تكون الوسائل قديمة، أو خاطئة، أو متحيزة، أو تحتوي على معلومات

ناقصة، بل يجب أن تساعد الطالب على تكوين الصورة الكلية والسليمة.

ث- أن تكون الوسيلة ذات موضوع واحد.

ج- أن يكون حجم الوسيلة متناسباً مع عدد الطلاب في الصف.

ح- أن تتوفر المواد الخام لصنع الوسائل التعليمية.

خ- أن تتناسب مع الجهد، والمال، والوقت الذي بُذِل في إعدادها. (Nikky، 2010 : 10)

#### ❖ مبررات استخدام الوسائل التعليمية

يمرّ العالم بالكثير من التغيرات التي تؤثر على التعليم ومناهجه، وأهدافه، ووسائله،

بحيث أصبح لزاماً على الكادر التربوي والتعليمي مواجهة تحديات العصر باستخدام

الوسائل الحديثة، للتغلب على المشاكل، ودفع عملية التعليم لتقوم بمسؤوليتها في تطوير

المجتمع، ومن أهم مبررات استخدام الوسائل التعليمية، ما يأتي:

**الانفجار المعرفي:** تُعدّ المعرفة العلميّة نسبيّةً وغير قابلة للتغيير أو التعديل، ممّا يتسبب

في إضافة الجديد إلى تلك المعرفة بشكل مستمر، حيث تتسبّب تلك الإضافة في تراكم

البناء المعرفي، ممّا يؤدي إلى زيادة تسارع عجلة الحضارة، وقد شهد العصر الحالي

زيادةً في معدلات التراكم المعرفي في بناء العلم إلى أن وصل إلى حد الانفجار

المعرفي، وهناك عدد من العوامل لحدوث ذلك، وهي: تأصل طرق البحث العلميّة.

(Cynthia، 2018 : 23)

## ❖ تقدم وسائل الإعلام.

سهولة التواصل بين الباحثين والعلماء.

1- التطور التكنولوجي: شهدت نهاية القرن العشرين ظهور وسائل الإعلام وتطورها؛ وذلك بسبب التكنولوجيا التي أصبحت من أهم خصائص هذا العصر، وقد انعكس ذلك الأمر على الحياة الفكرية والثقافية، وظهر أثر ذلك بشكل كبير في أسلوب الحياة والأنماط السلوكية، ومرافق التعليم، حيث إنّ المعلومات التي تقدمها وسائل الإعلام تؤثر على الفرد في جميع مراحل حياته، لذا أصبحت تشكل تحدياً للمدرسة وفلسفتها.

ينشأ الطفل منذ أعوامه الأولى وهو مُحاط بوسائل الإعلام من كلِّ حذب وصب، سواءً أكانت قصصاً، أو مجلات، أو مذياعاً، أو تسجيلات صوتية، فتسبب جميع تلك الأمور بوجود حصيلة لغوية من الألفاظ والمفاهيم والصور الذهنية لدى الطفل، تفوق ما لدى الأطفال في عمره، لذا وجب رفع مستوى المقررات المدرسية لتواجه تلك التحديات، ممّا أثر على أساليب التدريس التي تهدف لحصول الطالب على المعرفة التي توازي الأفلام والبرامج التلفزيونية التي ظهرت نتيجةً لخبرة العلماء الكبيرة في ذلك المجال، لذا وجب رفع مستوى طرق التدريس واستخدام الوسائل التعليمية الحديثة.

2- تطور فلسفة التعليم: تهدف عملية التعليم إلى تزويد الإنسان بالخبرة اللازمة لمواجهة المشكلات المستقبلية والنجاح في الحياة، ولا يمكن أن يحدث ذلك الأمر إلا بتوفر الخبرة اللازمة، وذلك لاكتساب الخبرات الجديدة التي تساعد على مواجهة التغيرات

بشكل مستمر، لذا أصبح من المهم جداً توفر الوسائل التعليمية التي تساعد على تنويع مجالات الخبرة، ودوام فرص التعلم لمدى الحياة.

ولأجل ذلك خرجت وظيفة المعلم عن دور التلقين التقليدي، وأصبحت هناك وظائف جديدة تحتاج إلى وجود خبرات جديدة في الإعداد، وذلك لتتماشى مع التطور التكنولوجي، وأصبح نجاح المعلم يُقاس بقدرته على تصميم مجالات التعليم عن طريق الاستعانة بوسائل التعليم والتكنولوجيا، التي تساعد على اكتساب الخبرات، وتؤهل الطلاب لمواجهة متطلبات هذا العصر. (Nikky، 2010: 13)

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

## ❖ الدراسات السابقة:-

### 1- دراسة الداور (2007)

بعنوان: دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظة غزة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.

هدفت الدراسة:- إلى التعرف على مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي و التعرف على نمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية ومعرفة العلاقة بين مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي وبين انماط الثقافة التنظيمية للسائد في المدارس و الكشف عن اثر كل من الجنس المؤهل العلمي سنوات الخدمة المنطقية تعليمية.

منهج البحث:- الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة:- تكونت عينة الدراسة من (360) معلما ومعلمة من اصل مجتمع (3040) معلما ومعلمة الممرحلة الثانوية.

أبرز النتائج:-

- ان درجة ممارسة مديري المدارس لدوره كقائد كانت عالية اكثر المجالات ممارسة من قبل مدير المدرسة لدوره كقائد تربوي.
- زيادة وعي مديري المدارس بأهمية الدور القيادي تعليمي في ادارة المدارس وخاصة في نواحي الفنية فيها.
- ان يهتم مدير المدرسة بالعلاقات الطيبة بينهم وبين العاملين معهم لان ذلك يساهم بشكل فعال في زيادة الانتماء لدى المعلمين.

### 2- دراسة احمد (2006)

بعنوان:- دور الادارة المدرسية في تحقيق النظام المدرسية لدى طلاب المدرسة ثانوية العامة.



هدفت الدراسة:- الى التعرف على مفهوم الادارة المدرسية واهدافها في تحقيق العملية التربوية و الوقوف علي مدى نجاح الادارة المدرسية في تحقيق النظام المدرسي ومعرفة المعوقات التي تحد من دورها في تحقيق النظام المدرسي.

منهج البحث:- المنهج الوصفي.

اداة الدراسة:- الاستبانة.

عينة الدراسة:- تكونت 143 من المجتمع الأصلي.

أبرز النتائج:-

- وجوب منح مدير المدرسة الصلاحيات لاتخاذ القرارات السريعة الى تجلعه قادرا على حل المشكلات بسرعة.
- ضرورة مساهمة المؤسسات التربوية في توضيح مفهوم النظام المدرسي التي تقررها إدارة المدرسة.
- ضرورة ان ينصف مدير المدرسة بالمرونة في المواقف و المشكلات تتعرف على افضل الحلول المناسبة لاتخاذ القرار السليم في المشكلات المختلفة.

3- دراسة الحناث (2003)

بعنوان دور الادارة المدرسية في تحسين مخرجات التعليم الثانوي بمحافظة غزة. هدفت الدراسة:- التعرف علي دور الادارة المدرسية في تحسين مخرجات التعليم الثانوي العام بمحافظة غزة لتحقيق اهداف الدراسة.

منهج البحث:- المنهج الوصفي التحليلي

عينة الدراسة:- تكونت من 379 معلما ومديراً وعاملين طبقت عليهم استبانة مكونة

من (88) فقرة

ابرز النتائج:-

- اختلفت صفات القيادية المرتبة الاولى بين مراكز انماط الادارة المدرسية كما اختلفت المهام الفنية و الادارية.

- وجود فروق دالة احصائيا في جميع مجالات الادارة المدرسية لصالح الذكور في الصفات القيادية ولصالح الاناث في مهام فنية الادارية.

#### 4- دراسة رضوان (2003)

بعنوان:- مشكلات الادارة المدرسية في المدارس الثانوية الخاصة.  
هدف الدراسة:- إلى تحديد اهم مشكلات الادارة المدرسية التي تواجه مديري المدارس الثانوية الخاصة في تعاملهم مع كل من الطلاب و المعلمين و اولياء الأمور و المواطنين التجهيزات المدرسية و المباني ووضع مقترحات تسهم في حل مشكلات الإدارة المدرسة الثانوية.  
منهج البحث:- المنهج الوصفي التحليلي.  
اداة البحث:- الاستبانة.  
عينة الدراسة:- بلغت 100 مدير.  
ابرز النتائج:-

- العمل على تنمية إنتماء المعلمين للمدارس.
- إختيار المعلمين المؤهلين تربويا للمدارس.
- ضرورة العمل على اشتراك الموظفين علي تحمل المسؤولين.
- ضرورة توعية اولياء الامور بالتعاون مع المرسة لكفالة مواظبة ابناءهم.
- الحرص من جانب اولياء الامر علي تكوين علاقات شخصية مع ادارة المدرسة ووضع الثقة الكاملة في الادارة المدرسية.

#### 5- دراسة المنصوري (2004)

بعنوان:- دور الادارة المدرسية في تحقيق اهداف التعليم الثانوي بدولة قطر.  
هدف الدراسة:- إلى التعرف على الواقع الادارة المدرسية في تعليم الثانوي العام و المهارات الادارية المتاحة لدى القائمين الإدارة المدرسية في التعليم الثانوي العام بدولة قطر و التعرف على أنماط الإدارة المدرسية السائدة في دولة قطر وكذلك التعرف على تصورات المسؤولين حول فاعلية الادارة المدرسية في التعليم الثانوي العام في دولة قطر.

منهج البحث:- المنهج الوصفي التحليلي.

اداة البحث:- الاستبانة.

عينة البحث:- تكونت عينة البحث من 101 مديراً ومديرة ومنهم (49) مديراً (52)

مديرة.

أبرز النتائج:-

- أنه لا بدن توافر العديد من الصفات الشخصية التي ينبغي توافرها في مدير المدرسة ومنها التمسك بالقيم الدينية و الثقة بالنفس و السمعة الطيبة ولا بد ان توجد به صفاة قيادية ومهام إدارية وفنية ولقد اوصى الباحث بعده توصيات:-  
1- ضرورة ان تقوم الوزارة بتحديد معايير اساسية لانتقاء مدرء المدارس الثانوية عن طريق اجراء مقابلة شخصية لانتقاد افضل المرشحين وتفضيل من يجتاز دورات تدريبية و التقليل قدر الامكان من سلطة الادارة المركزية في عمليات الادارية المدرسية.

6- دراسة فهمي وحسن محمود(1991)

بعنوان:- تطوير الادارة المدرسية في دول الخليج.

هدفت الدراسة:- إلى الوقوف على واقع الادارة المدرسية في ضوء الاتجاهات العالمية للتوصيل إلى نماذج مقترحة لتطوير العمل في الادارة المدرسية بشكل عام وعمل مدير المدرسة ومعاونيه بشكل خاص في دولة الخليج العربية.  
منهج الدراسة:- الوصفي التحليلي.

اداة الدراسة:- الاستبانة.

عينة الدراسة:- تكونت من مسؤولين من التربية و التعليم في الدول الاعضاء في

مجلس التعاون الخليجي.

ابرز النتائج:-

يوجد قصور في ممارسة مدير المداري لادوارهم ومهامهم الوظيفية مقارنة بما حددته النظم و اللوائح المعمول بها في الدول الاعضاء بمجلس التعاون الخليجي وان التركيز في تلك الممارسات على الشؤون التنظيمية و الإدارية اكد المسؤولون

من التربية و التعليم في بعض الدول الاعضاء ان الصلاحيات في عددها وحتواها  
الممنوحة لمدير المدرسة لا تتناسب مع المسؤوليات و المهام الوظيفية لمدير  
المدرسة كما حددتها النظم و اللوائح الرسمية.

وقد حدد هؤلاء المسؤولين عن التربية و التعليم في مجلس التعاون الخليجي  
وشروط إختيار مدير المدرسة في المرحلة الثانوية فكان من هذه الشروط:-

1- ان يكون حاصلًا على مؤهل جامعي.

2- ام يكون حاصلًا على مؤهل تربوي.

3- ان يكون حاصلًا علي دبلوم متخصص في الادارة المدرسية.

7- دراسة عباد (1994)

بعنوان:- مشكلات والصعوبات الادارية و الفنية التي تواجه المدرسة الثانوية في  
جمهورية اليمنية.

هدفت الدراسة:- الي الوقوف على واقع المعاناة التي يعاني منها المدرسة الثانوية  
في الجمهورية اليمنية سواء في الجانب الاداري او الفنية ومدى تأثير مدير المدرسة  
بها لأجل رسم الحلول المناسبة لها واستخدم الباحث اداة لدراسة.

منهج الدراسة:- الوصفي التحليلي. .

اداة الدراسة:- الاستبانة

عينة الدراسة:- بلغت العينة 80 من مديره و (28) من الوكلاء مثلوها.

ابرز النتائج:-

- جودة ونقص في حمن الادارة المدرسية وان المديره ورفم تأهيلهم علميا وتربويًا  
إلا انهم يعدوا الاعداد اللازمة لادارة المدرسة و انهم بحاج ماسة إلى دورات في  
مجال الادارة المدرسية كما أظهرت الدراسة عدم متابعة اولياء الامور لابنائهم  
في التحصيل العلمي و التربوي و اوقات الدراسة بضرورة عمل دورات تدريبية  
لمدربي المدارس.

## 8-دراسة جعب (2009)

بعنوان:- واقع التعليم المساند بمدارس وكالة الغوث الدوليہ في قطاع غزة واثره على التحصيل الدراسي لطلاب المعالجه من وجهه نظر المعلمين المساندين. هدفت الدراسة الي دراسه واقع المساند بمدارس وكالة الغوث الدوليہ في قطاع غزة وعلاقته برفع التحصيل الدراسي لطلاب المعالجه من وجهه نظر معلمين المساندين

منهج الدراسه:- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي

اداه البحث:- الاستبيان

عينه البحث:- حيث طبق الاستبيان لدراسه هذه الواقع تقيس اربعة جوانب وهي.واقع المعلم المساند وقام بدراسه تاثير متغيرات عده على تحصيل الدراسي لطلاب المعالجه وهي .جنس المعلم جنس المدرسه الموقع الجغرافي للمدرسه ابرز نتائج:-

ان التحصيل الدراسي للطلاب المعالجه يكون افضل في حاله المعامات عن المعلمين في مدارس الاناث والمشتركة عن مدارس الذكور

## 9:- دراسه (عبد القادر، محمد رجا،1981)

بعنوان :- خصائص المعلم الفعال كما يدركها الموجهون والمديرون والطلاب في الاردن .

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث قام باعداد استبانہ تضم 51 خاصيه للمعلم الفعال موزعه على تسعه مجالات وهي: القدره علي التخطيط، تحديد الاهداف، مراعاة المعلم لخصائص الطلاب، كفاءه المعلم فالماده التعليميه، النمو المهني ، قدراته على تنميه الاتجاهات والمهارات والقيم لدى الطلاب، وانتماؤه للمهنه، واحترامه لقوانين المدرسه وقابليته واستعداده وكانت العينه 194 من الفئات الاربع.

واظهرت نتائج الدراسه: اتفاق الفئات الاربع على اتصاف المعلم الفعال

بالصفات التاليه :

\_التمكن الماده العلميه واهتمامه بها واستثاره الطلاب وتشجيعهم على المناقشه  
\_تنميه رُوح الاستقلاليه لدى التلاميذ.

\_تقبل النقد والتانى في التفكير.

\_عدم الاندفاع او التسرع.

10:- دراسه (سلامه علاونه 1992)

بعنوان:- خصائص المعلم الناجح كما يراها المشرفون والمديرؤن والمعلمون  
والطلبه

هدفت الدراسه :للتعرف الي خصائص التي تميز المعلم الفعال من زوايا عده  
تشمل وجهه نظر المعلمين انفسهم وجهه نظر المعلمين انفسهم ووجهه نظر  
المديرين والمشرفين التربويين الذين يتعاملون مع المديرين كاداريين ووجهه  
نظر الطلبة الذين يقوم هولاء المعلمون بتدريسهم وتعليمهم لقد اختار الباحث  
عينه شملت (3063) من المشرفين والمديرين والمعلمين والطلبه من مديريات  
التربيه والتعليم في شمال المملكه الاردنيه وطلب منهم الاجابه عن السؤال  
المفتوح التالي :ماهي في نظرك اهم اربع خصائص تميز المعلم الناجح عن  
غيره من المعلمين

منهج الدراسه:استخدم المنهج الوصفي التحليلي

عينه البحث:- شملت(3036)من المشرفين والمديرين والمعلمين والطلبه

نتائج الدراسه:-

1-بينت الدراسه ان كل فئه من هذه الفئات تركز على الخصائص التي تنسجم

مع طبيعه عملها ودورها في العمليه التعليميه على نحو التالي:

1-المشرف التربوي اكثر مايهمه ان يكون المعلم متمكنا من مادته التي يدرسها

ان يعرف كيف يدرسها

2-بالنسبه للمدير فكانت اهم خصائصها التي تميز المعلم الفعال من وجهه نظره

حماس المعلم للمهنه وانتماءه لها

## ❖ التعقيب على الدراسات السابقه:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقه التي تناولت الادراه المدرسيه وعلاقتها بتحسين العمليه التعليميه من وجهه نظر معلمي المرحله الثانويه التي بلغت (10) دراسات بحيث أفادت في إثراء الإطار النظري و.  
ان الدراسات السابقه لم تدرس الادراه المدرسيه فقط بينما كانت تدرس ايضا العمليه التعليميه.

حيث اختلفت الدراسات السابقه عن البحث الحالي من حيث العينه فكانت معظم الدراسات تركز على عينات الاداره المدرسيه على إعداد - المدرء - المعلم - الطالب، مما يدل على اهميه اجراء المزيد من الدراسات والبحوث وذلك باختلاف حجم العينه من بحث لبحث ومن دراسه لآخرى.

وتناول الاداه المستخدمه في الدراسات السابقه حيث استخدام الاستبيان لجمع المعلومات.

بينما تنوع المنهج المستخدم في دراسات السابقه باختلاف اهداف كل دراسه فبعض الدراسات استخدمت المنهج الوصفي وبعضها الاخرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي ولكن اغلب الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.

## ❖ الفصل الرابع :-

### إجراءات البحث



## ❖ تمهيد:

هذا الفصل يوضح الإجراءات المنهجية للبحث، وذلك بهدف الربط بين الإطار النظري والجانب العملي، ابتداء من أداة البحث التي تم تطبيقها على مجتمع البحث بالإضافة إلي الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها بعد تطبيق وتفريغ البيانات و معالجتها، وصولا إلي النتائج التي سوف تعرض في الفصل اللاحق:

### أولاً: منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث، فهو ملائم للبحث من حيث الوصف التحليلي واستخراج النتائج .

### ثانياً: مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع معلمي المرحلة الثانوية بمدينة سبها، للعام (2020-2021).

### ثالثاً: عينة البحث :

تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية، وقد بلغ عددهم (50) معلم ومعلمة، من بينهم (17) من ذكور ، و (33) من الإناث، كما هو موضح في الجدول التالي :

#### الجدول رقم (1)

يبين عينة البحث حسب مدارس مرحلة التعليم الثانوي بمدينة سبها

ر.م	المدرسة	ذكور	إناث	الكلي
1	المنارة	10	13	27
2	سليمان خاطر	7	20	23
3	2	17	33	50

### رابعاً: أداة جمع البيانات :

قام الباحثان بإعداد أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث، وتم إعداد استبانة يتكون من (50) فقرة تناولت (4) مجالات وهي: (الشؤون الإدارية والمالية) ،(المنهج الدراسي والبرنامج التربوي)، (النمو المهني للمعلمين)، (شؤون الطلبة)، وكانت خيارات الإجابة فيه (نعم - لا - أحيانا) ، وأخذت الأوزان (3، 1، 2) .

## ❖ صدق وثبات الاستبيان :

أولاً : الصدق :

### 1- صدق المحتوى ( المحكمون ) :

تم التحقق منه من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين في موضوع البحث والذين أدلوا برأيهم على فقرات الاستبيان وذلك من حيث : الشكل والصيغة ومدى مناسبة البنود لموضوع البحث ، تم عرض الاستبيان على (5) من أساتذة قسم التخطيط والإدارة التربوية، وبذلك قام الباحثان بإجراء بعض التعديلات التي اقترحتها المحكمون على بعض من فقرات الاستبيان :

### جدول رقم (2)

يبين فقرات مقياس الإدارة المدرسية قبل التعديل وبعد التعديل

ر.م	الفقرة قبل التعديل	الفقرة بعد التعديل
9	يحدد الانشطة المدرسية اللاصفية الموجهة	يحدد الانشطة المدرسية التي تستخدم داخل المدرسة
14	يتابع دوام المعلمين وحركتهم	يتابع دوام المعلمين والتزامهم
23	يخطط لدراسات يقوم بها المعلمون تساهم في تحسين العملية التعليمية	يساعد المعلمين تساهم على وضع خطط تساهم في تحسين العملية التعليمية
24	يتابع خطط المواد التدريسية التي يعدها المعلمون	يتابع سير المواد التدريسية التي يضعونها المعلمون

### 2- صدق المقارنة الطرفية ( التمييزي ) :

تم التحقق من صدق المقارنة الطرفية (التمييزي) وذلك على مجالات الاستبيان ككل، حيث تم المقارنة بين المجموعتين العليا والدنيا من العينة الاستطلاعية والتي بلغ عددها (25) مفردة ، وتم التعامل مع المجموعتين وذلك باختيار أعلى (27%) وأدنى (27%) من العينة الاستطلاعية، وكان عدد كل مجموعة (7) مفردات، وللمقارنة بين المجموعتين تم استخدام اختبار (ت) فكانت النتائج وفق الجدول التالي :

### جدول رقم (3)

يبين اختبار(ت) للمقارنة بين المجموعتين العليا والدنيا للاستبيان

المجالات	المجموعة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة	الاستنتاج

دالة	0.00	4.73	1.06	44.14	7	العليا	الشؤون الإدارية والمالية
			4.75	35.43	7	الدنيا	
دالة	0.00	5.48	0.00	36.00	7	العليا	المنهج الدراسي والبرنامج التربوي
			6.86	21.86	7	الدنيا	
دالة	0.00	5.94	0.75	35.71	7	العليا	النمو المهني للمعلمين
			6.12	21.86	7	الدنيا	
دالة	0.00	7.62	0.37	32.86	7	العليا	شؤون الطلبة
			4.74	19.14	7	الدنيا	
دالة	0.00	4.65	5.49	144.71	7	العليا	الكلية
			23.16	102.86	7	الدنيا	

يتضح من الجدول السابق إنه توجد فروق بين المجموعتين العليا والدنيا، وهذه الفروق لصالح المجموعة العليا، على مجالات الاستبيان والأداة ككل، حيث تصل قيم (ت) على الأداة ككل (4.65) وعند مستوى دلالة (0.00)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الاحصائي (spss) وهو (0.05) .

وبالتالي فإن الاستبيان ميز بين المجموعتين العليا والدنيا ، وبهذا يعتبر الاستبيان صادقاً من حيث المقارنة الطرفية .

### 3- صدق الاتساق الداخلي :

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتعرف على درجة كل مجال من مجالات الاستبيان ولإفراد العينة الاستطلاعية فكانت النتائج وفق الجدول التالي :

#### جدول رقم (4)

يبين معامل ارتباط بيرسون بين درجات مجالات الاستبيان

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العدد	المجالات
0.00	0.70	15	الشؤون الإدارية والمالية
0.00	0.92	12	المنهج الدراسي والبرنامج

			التربوي
0.00	0.92	12	النمو المهني للمعلمين
0.00	0.90	11	شؤون الطلبة

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط إيجابية، حيث تصل قيم مستويات الدلالة على كل مجال من مجالات الاستبيان (0.00)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الاحصائي (spss) وهو (0.05)، وبالتالي فالاستبيان صادقاً من حيث دق الاتساق الداخلي .

### ثانياً: ثبات الأداة :

للتحقق من ثبات الاستبيان تم استخدام (معامل ألفا كورنباخ ، وطريقة التجزئة النصفية ) فكانت النتائج وفق الجدول التالي :

#### جدول رقم (5)

يبين معامل الثبات لمجالات الاستبيان

المجالات	العدد	قيمة ألفا كورنباخ	قيمة التجزئة النصفية
الشؤون الإدارية والمالية	15	0.70	0.37
المنهج الدراسي والبرنامج التربوي	12	0.94	0.87
النمو المهني للمعلمين	12	0.92	0.91
شؤون الطلبة	11	0.94	0.93
الكلية	50	0.96	0.86

يتضح من خلال الجدول السابق إن قيم الاستبيان ككل عالية جداً ومناسبة من الثبات، لا سيما قيمة التجزئة النصفية ، وبالتالي يعتبر الاستبيان ثابتاً .  
وبعد التحقق من صدق وثبات الاستبيان ، يمكننا القول بأنه صالحاً للتطبيق على عينة البحث .

### ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث :

قام الباحثان بتصحيح فقرات الإدارة المدرسية وفقرات العملية التعليمية، ورصد البيانات المتحصل عليها من الأداة لكل معلم ومعلمة، وتصحيح الاستبيان باستخدام (spss) لتحليل البيانات ومعالجتها احصائياً .

وتم استخدام العديد من الأساليب الاحصائية اللازمة التي تتطلبها طبيعة البحث ومن أهمها:

1- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإدارة المدرسية وعلاقتها بتحسين العملية التعليمية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمدينة سبها .

2- لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبيان تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearso).

3- لإيجاد معامل تباث الاستبيان تم استخدام معامل ارتباط ألفا كورنباخ ومعادلة جثمان للتجزئة النصفية.

4- اختبار (ت) (T-Test) وذلك لدلالة على الفروق بين متوسط عينتين مستقلتين.

5- تحليل التباين البسيط الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر .

## ❖ الفصل الخامس

### تفسير النتائج

## ❖ تمهيد:

يتناول هذا الفصل نتائج الفروض وتفسيرها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وقد جاءت النتائج كما يلي :

### الفرضية الأولى :

تنص على أنه : ما علاقة الإدارة المدرسية بتحسين العملية التعليمية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمدينة سبها؟

### جدول رقم (4)

يبين العلاقة بين الإدارة المدرسية و العملية التعليمية بالمرحلة الثانوية

الاستنتاج	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	ن	المجالات
دالة	0.00	0.70	15	الشؤون الإدارية والمالية
دالة	0.00	0.87	12	المنهج الدراسي والبرنامج التربوي
دالة	0.00	0.86	12	النمو المهني للمعلمين
دالة	0.00	0.86	11	شؤون الطلبة
دالة	0.00	0.88	50	الكلية

يتضح من الجدول السابق بأنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة المدرسية وتحسين العملية التعليمية عند ارتباطهم بالدرجة الكلية للاستبيان، حيث أن قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً على مجال (الشؤون الإدارية والمالية)، ومجال (المنهج الدراسي والبرنامج التربوي)، ومجال (النمو المهني للمعلمين)، ومجال (شؤون الطلبة) وعند مستوى دلالة (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الإحصائي وهو (0.05)، أي كلما زادت الإدارة المدرسية زادت العملية التعليمية والعكس صحيح، وهذه النتيجة منطقية بمعنى أن الإدارة المدرسية في وجود إدارة جيدة ناجم عن كفاءة المعلمين لتحسين سير العملية التعليمية داخل المدرسة .

وبهذا لا تتفق ولا تختلف نتيجة هذه الفرضية مع أي من الدراسات السابقة التي تم تناولها في هذا البحث .

وبالتالي نجد بأنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة المدرسية وتحسين العملية التعليمية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمدينة سبها، وهذا ما حققته الفرضية الأولى .

### الفرضية الثانية :

تنص على أنه : توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الإدارة المدرسية وتحسين العملية التعليمية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية باختلاف متغير الجنس .  
وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) فكانت النتائج وفق الجدول التالي :

### جدول رقم (5)

يبين الفروق على استبيان الإدارة المدرسية باختلاف متغير الجنس

المجالات	الجنس	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة	الاستنتاج
الشؤون الإدارية والمالية	ذكور	17	41.41	3.29	2.81	0.00	دالة
	إناث	33	37.82	4.68			
المنهج الدراسي والبرنامج التربوي	ذكور	17	30.94	5.53	1.19	0.23	غير دالة
	إناث	33	28.76	6.37			
النمو المهني للمعلمين	ذكور	17	30.29	5.79	1.34	0.18	غير دالة
	إناث	33	27.94	5.87			
شؤون الطلبة	ذكور	17	26.94	5.87	0.34	0.73	غير دالة
	إناث	33	27.52	5.53			
الكلية	ذكور	17	129.59	16.64	1.37	0.17	غير دالة
	إناث	33	122.03	19.20			



يتضح من الجدول السابق بأنه توجد فروق بين المجموعتين فيما يتعلق بالإدارة المدرسية وتحسين العملية التعليمية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية باختلاف متغير الجنس على مجال (الشؤون الإدارية والمالية)، وهذه الفروق لصالح الذكور على حساب الإناث، حيث تصل قيمة (ت) (2.81)، وعند مستوى دلالة (0.00)، وهي أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الإحصائي (spss) للعلوم النفسية والتربوية، وربما السبب في ذلك إلي أن الذكور؟ وذلك يمكن أن يرجع إلي كون الإدارة المدرسية لم توضح مدي أهمية العلوم النفسية و التربوية للتركيز علي الطلاب من الناحية النفسية والتربوية لإختلاف الأوضاع المعيشية و أيضا لأن الذكور هو الفئة المدعومة من حيث إمكانية العمل بالجانب الإداري و المالي أكثر من الإناث.

كما لا توجد فروق بين المجموعتين فيما يتعلق بالإدارة المدرسية وتحسين العملية التعليمية باختلاف متغير الجنس على مجال (المنهج الدراسي والبرنامج التربوي)، ومجال (النمو المهني للمعلمين)، ومجال (شؤون الطلبة) والأداة ككل، حيث تصل قيمة (ت) على التوالي (1.19، 1.34، 0.34، 1.37)، وعند مستوى دلالة (0.23، 0.18، 0.73، 0.17)، وهي أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الإحصائي (spss) للعلوم النفسية والتربوية، وقد يرجع السبب لأن الذكور والإناث يقومون بنفس الأعمال الإدارية ذات الصلة بتحسين العملية التعليمية، وتحسين الخطة السنوية بما يخدم تنفيذ البرنامج المدرسي.

وبالتالي نجد بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الإدارة المدرسية وتحسين العملية التعليمية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية على مجال (الشؤون الإدارية والمالية)، ولا توجد فروق بين الإدارة المدرسية وتحسين العملية التعليمية على المجال الثاني والثالث والرابع والأداة ككل باختلاف متغير الجنس، وهذا ما حققته الفرضية الثانية.

وبهذا لا تتفق و لا تختلف نتيجة هذه الفرضية مع أي من الدراسات السابقة التي تم تناولها في هذا البحث.

## الفرضية الثالثة :

تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الإدارة المدرسية وتحسين العملية التعليمية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية باختلاف متغير المؤهل العلمي .  
وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) فكانت النتائج وفق الجدول التالي:

### جدول رقم (6)

يبين الفروق على استبيان الإدارة المدرسية باختلاف متغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة	الاستنتاج
الشؤون الإدارية والمالية	بكالوريوس	20	39.35	5.17	0.38	0.69	غير دالة
	ليسانس	30	38.83	4.19			
المنهج الدراسي والبرنامج التربوي	بكالوريوس	20	29.45	6.16	0.04	0.96	غير دالة
	ليسانس	30	29.53	6.23			
النمو المهني للمعلمين	بكالوريوس	20	27.35	6.41	1.37	0.17	غير دالة
	ليسانس	30	29.67	5.44			
شؤون الطلبة	بكالوريوس	20	25.45	6.23	1.98	0.06	غير دالة
	ليسانس	30	28.57	4.84			
الكلي	بكالوريوس	20	121.60	20.33	0.93	0.35	غير دالة
	ليسانس	30	126.60	17.34			

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق بين المجموعتين فيما يتعلق بالإدارة المدرسية وتحسين العملية التعليمية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية باختلاف متغير المؤهل العلمي على مجالات الاستبيان والأداة ككل، حيث تصل قيمة (ت) على الاستبيان ككل (0.93)، وعند مستوى دلالة (0.35)، وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد

بالبرنامج الاحصائي (spss) للعلوم النفسية والتربوية، وقد يرجع السبب إلى أن المعلمين الحاصلين على مؤهل بكالوريوس تحصلوا علي تعليم أقل من اليسانس أو العكس .؟؟؟؟ وبالتالي نجد بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الإدارة المدرسية وتحسين العملية التعليمية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية باختلاف متغير المؤهل العلمي ، وهذا ما حققته الفرضية الثالثة .

وبهذا لا تتفق و لا تختلف نتيجة هذه الفرضية مع أي من الدراسات السابقة التي تم تناولها في هذا البحث .

### الفرضية الرابعة :

تنص على أنه : توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الإدارة المدرسية وتحسين العملية التعليمية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية باختلاف متغير التخصص . وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) فكانت النتائج وفق الجدول التالي :

### جدول رقم (6)

يبين الفروق على استبيان الإدارة المدرسية باختلاف متغير التخصص

المجالات	التخصص	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة	الاستنتاج
الشؤون الإدارية والمالية	أدبي	33	38.32	4.47	0.47	0.63	غير دالة
	علمي	17	3.47	4.84			
المنهج الدراسي والبرنامج التربوي	أدبي	33	30.12	6.01	0.99	0.32	غير دالة
	علمي	17	28.29	6.38			
النمو المهني للمعلمين	أدبي	33	29.45	5.64	1.19	0.23	غير دالة
	علمي	17	27.35	4.40			
شؤون الطلبة	أدبي	33	28.36	4.40	1.88	0.06	غير دالة
	علمي	17	25.29	7.11			

غير دالة	0.25	1.14	16.84	126.76	33	أدبي	الكلي
			21.42	120.41	17	علمي	

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق بين المجموعتين فيما يتعلق بالإدارة المدرسية وتحسين العملية التعليمية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية باختلاف متغير التخصص على مجالات الاستبيان والأداة ككل، حيث تصل قيمة (ت) على الاستبيان ككل (1.14)، وعند مستوى دلالة (0.25)، وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الاحصائي (spss) للعلوم النفسية والتربوية؟ وقد يرجع ذلك إلى أن المعلمين الحاصلين على تخصص أدبي أو علمي في إختلافهم من الناحية التعليمية و التعليمية. وبالتالي نجد بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الإدارة المدرسية وتحسين العملية التعليمية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية باختلاف متغير التخصص، وهذا ما حققته الفرضية الرابعة .

وبهذا لا تتفق و لا تختلف نتيجة هذه الفرضية مع أي من الدراسات السابقة التي تم تناولها في هذا البحث .

### الفرضية الخامسة :

تنص على أنه : توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الإدارة المدرسية وتحسين العملية التعليمية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية باختلاف متغير سنوات الخبرة . وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ف) فكانت النتائج وفق الجدول التالي:

### جدول رقم (7)

يبين الفروق على استبيان الإدارة المدرسية باختلاف متغير سنوات الخبرة

المجالات	سنوات الخبرة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ف	مستوى الدلالة	الاستنتاج
الشؤون الإدارية والمالية	10 – 5	21	38.71	4.98	0.68	0.56	غير دالة
	15 – 10	12	40.50	2.81			
	20 – 15	4	39.75	4.11			

			5.35	38.00	13	20 فمافوق	
دالة	0.04	2.89	7.05	27.67	21	10 – 5	المنهج الدراسي والبرنامج التربوي
			3.20	32.42	12	15 – 10	
			2.38	34.50	4	20 – 15	
			5.96	28.23	13	20 فمافوق	
غير دالة	0.26	1.35	6.14	27.10	21	10 – 5	النمو المهني للمعلمين
			3.62	31.25	12	15 – 10	
			8.48	30.00	4	20 – 15	
			6.12	28.69	13	20 فمافوق	
غير دالة	0.08	2.34	5.80	25.19	21	10 – 5	شؤون الطلبة
			3.28	29.42	12	15 – 10	
			2.44	31.00	4	20 – 15	
			6.60	27.69	13	20 فمافوق	
غير دالة	0.08	2.31	20.59	118.67	21	10 – 5	الكلية
			9.83	133.58	12	15 – 10	
			16.31	135.25	4	20 – 15	
			18.97	122.62	13	20 فمافوق	

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق بين المجموعات فيما يتعلق بالإدارة المدرسية وتحسين العملية التعليمية باختلاف متغير سنوات الخبرة على مجال (الشؤون الإدارية والمالية)، ومجال (النمو المهني للمعلمين)، ومجال (شؤون الطلبة) والأداة ككل، حيث تصل قيمة (ف) على التوالي (2.89، 1.35، 2.34، 2.31)، وعند مستوى دلالة (0.05، 0.08، 0.26، 0.08)، وهي أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الإحصائي (spss) للعلوم النفسية والتربوية، وقد يرجع ذلك لأن المعلمين الجدد و الذين يمتلكون الخبرة قد يمتلكون نفس الخبرة العلمية في النظام التعليمي.

كما توجد فروق بين المجموعات فيما يتعلق بالإدارة المدرسية وتحسين العملية التعليمية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية باختلاف متغير الجنس على مجال ( المنهج الدراسي والبرنامج التربوي )، وهذه الفروق لصالح المعلمين اللذين خبرتهم من (15 - 20)، حيث تصل قيمة (ف) (2.89)، وعند مستوى دلالة (0.04)، وهي أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الاحصائي (spss) للعلوم النفسية والتربوية، وقد يرجع ذلك لأن المعلمين ذو الخبرة (15- 20) لديهم القدرة على الربط بين مناهج المواد الدراسية، وهذا الترابط متزامن من سنة لسنة أخرى مما يؤدي لتحسين العملية التعليمية لديهم .

وبالتالي نجد بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الإدارة المدرسية وتحسين العملية التعليمية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية على المجال الأول والثالث والرابع والأداة ككل، وتوجد فروق بين الإدارة المدرسية وتحسين العملية التعليمية (الشؤون الإدارية والمالية) باختلاف متغير سنوات الخبرة، وهذا ما حققته الفرضية الخامسة .

وبهذا لا تتفق و لا تختلف نتيجة هذه الفرضية مع أي من الدراسات السابقة التي تم تناولها في هذا البحث .

## ❖ الفصل السادس

1- ملخص البحث.

2- التوصيات والمقترحات

3- الملاحق

4- المراجع

## ❖ ملخص البحث:

يتناول البحث دراسة الادراه المدرسيه وعلاقتها بتحسين العمليه التعليميه من وجهه نظر معلمي المرحله الثانويه.

وهدفت البحث إل التعرف دور الإدارة المدرسية وعلاقتها في تحسين العملية التعليمي،

من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية، وهدفة الدراسة على تحسين مستوى المعلم و الاطلاع على كل ماهو جديد في تخصصه، تطوير معارف المعلم ومهارته، معالجة نقاط الضعف لدى المعلم الغير مؤهلا تربوياً، مساعدة المعلم على حل المشاكل الحقيقية التي تظهر في الميدان، إبراز المعلمين ذوي الكفاء و القدرة للاستفادة من خبراتهم في تدريب المعلمين ذوي الخبرة القليلة أول الايام الدراسية و إظهار نتائج الوسائل التعليمية.

تكونت عينة البحث من (50) فقرة موجهة إلي معلمي المرحلة الثانوية، لتحقيق هدف البحث وهو معرفة علاقة العدارة المدرسية في تحسين العملية التعليمية، بعد أن تم التحقق من صدقها وثباتها ومدى صلاحيتها إلى الغرض الذي صممت من أجله.

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، لمعرفة آراء المعلمين في علاقة الإدارة

المدرسية في تحسين العملية التعليمية.

قام الباحثان بإعداد أداة الاستبيان لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث، وتكون

المقاييس من (5) محاور موزعة، وكل محور به عدد من العبارات، و أمام كل فقرة

مجموعة من البدائل (نعم، لا، احيانا).



## ❖ أهم النتائج التي توصل إليها:-

- 1- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة المدرسية وتحسين العملية التعليمية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمدينة سبها.
- 2- بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الإدارة المدرسية وتحسين العملية التعليمية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية على مجال (الشؤون الإدارية والمالية).
- 3- ولا توجد فروق ذات دلالة بين الإدارة المدرسية وتحسين العملية التعليمية على المجال الثاني والثالث والرابع والأداة ككل باختلاف متغير الجنس.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الإدارة المدرسية وتحسين العملية التعليمية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية باختلاف متغير المؤهل العلمي.
- 5- بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الإدارة المدرسية وتحسين العملية التعليمية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية باختلاف متغير التخصص..
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الإدارة المدرسية وتحسين العملية التعليمية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية على المجال الأول والثالث والرابع والأداة ككل، وتوجد فروق بين الإدارة المدرسية وتحسين العملية التعليمية (الشؤون الإدارية والمالية) باختلاف متغير سنوات الخبرة.

## ❖ التوصيات و المقترحات

## ❖ التوصيات:-

- 1- إجراء بحوث ودراسات تهدف إلى إيضاح دور الإدارة المدرسية و أهميتها .
- 2- معرفة كيفية تحسين العملية التعليمية و تطويرها.
- 3- إجراء دراسات أخرى بنفس عنوان البحث الحالي لمحاولة الوصول إلى إلی فرضيات.

## ❖ المقترحات:-

- 1- إعداد ندوات توعوية تظهر لي المعلمين مدي أهمية التحسين الدراسي و هدف الإدارة المدرسية للتحسين.
- 2- إيضاح طرق حديثة للتطوير وتحسين العملية التعليمية.
- 3- تقديم مقترحات علمية تساعد في رفع كفاءة الإدارة التعليمية.

❖ الملاحق

الملحق رقم (1)

جامعة سبها\_ كلية الآداب

قسم/ التخطيط و الإدارة التربوية

استبيان موجه لي المحكمين

السيد/ السيدة:-.....

هذا الاستبيان مقدم للتحكيم نرجو منكم مساعدتنا في تقييم الفقرات إذا كانت مناسبة أو غير مناسبة.

البحث بعنوان

(الإدارة المدرسية وعلاقتها بتحسين العملية التعليمية من وجهة نظر  
معلمي المرحلة الثانوية بمدينة سبها)

ولكم جزيل الشكر و التقدير

للعام الدراسي 2021/2020

الباحثان:- إبراهيم محمود إبراهيم

حنان إبراهيم سيلا

البيانات الشخصية:-

1- الجنس:  ذكر،  أنثي.

2- العمر:  25/18،  32/26،  41/34،  24 فما فوق.

3- الحالة الإجتماعية:  أعزب،  مطلق،  ارملة.

المستوي العلمي:-  متوسط،  جامعي،  دراسات.

المهنة:-  موظف،  طالب،  أعمال أخرى.

الرقم	الفقرة	مناس ب	غير مناس ب	تحتاج إلى تعديل	ملاحظات
<b>أولا مجال الشؤون الإدارية و المالية</b>					
1	يحصر حاجات المدرسة ولوازمها بالتعاون مع أعضاء الهيئة الإدارية في المدرسة.				
2	يعد ميزانية المدرسة بالتعاون مع اللجنة المالية في المدرسة.				
3	يضع الجدول المدرسة الأسبوعي بالتعاون مع المعلمين.				
4	يشرف على السجلات و الملفات المدرسية بالتعاون مع الهيئة الإدارية في المدرسة.				
5	يضع وصفا لأعمال الأعضاء الهيئة الإدارية و التعليمية في المدرسة.				
6	يشرف على السجلات و الملفات المدرسية اللازمة للمتابعة الإدارية في المدرسة.				
7	يوفر الكتب المدرسية و المواد التعليمية اللازمة لتطبيق المنهج المدرسي.				
8	ينظم عملية استخدام المدرسين للتجهيزات المدرسية المتاحة.				
9	يحدد الأنشطة المدرسية اللاصفية الموجهة.				
10	يتابع التزام المقصف المدرسي بشروط صحية.				
11	يساعد المعلمين في وضع خططهم السنوية لموادهم.				
12	يطلع على دفتر تحضير الدروس للمعلمين				

				على فترات منتظمة.
				<b>13</b> يعمل على إدارة الوقت المدرسي بفعالية.
				<b>14</b> يتابع دوام المعلمين وحركتهم.
				<b>15</b> يتابع توظيف إمكانات المدرسة المالية بما يخدم تنفيذ البرنامج المدرسي.
<b>ثانياً:- المجال الدراسي والبرنامج التربوي</b>				
				<b>16</b> يزود المعلمين بدليل المناهج الذي تساعدهم في تطبيق المنهج الدراسي.
				<b>17</b> يساعد المعلمين على ترجمة الأهداف التربوية.
				<b>18</b> يعقد اجتماعات بصورة دورية للمعلمين لتحقيق قدرة من الترابط بين مناهج المواد التي يدرسونها.
				<b>19</b> يشجع المعلمين على إيذاء آرائهم ومقترحاتهم حول تطوير المناهج والكتب المدرسية.
				<b>20</b> يزود المعلمين بالمواد التعليمية اللازمة لتنفيذ المنهج المدرسي.
				<b>21</b> يبلغ المعلمين بالمستجدات التي تطرأ على المناهج.
				<b>22</b> يشجع المعلمين على تحليل الوحدات الدراسية.
				<b>23</b> يخطط لدراسات يقوم بها المعلمون تساهم في تحسين العملية التعليمية.
				<b>24</b> يتابع مراحل تغطية المناهج من خلال الخبرات التربوية التي يمر بها الطالب/ة.
				<b>25</b> يتابع خطط المواد التدريسية التي يعدها المعلمون.



				ينظم ندوات ولقاءات تربوية بين المعلمين بقصد تحسين ممارساتهم.	26
				يساعد المعلمين في تذليل العقبات التي تواجههم في تنفيذ المناهج.	27
				يوجه جهود المعلمين للتعرف على الثغرات والعيوب في المناهج.	28
<b>ثالثاً:- مجال النمو المهني للمعلمين</b>					
				يوفر مناخ من الحب والتعاون بين المعلمين في المدرسة.	29
				يناقش من المعلمين المشكلات التي تواجههم.	30
				يزور المعلمين في الفصول بانتظام.	31
				يساعد المعلمين الجدد على التكيف من الجو المدرسي الجديد.	32
				يقوم بتوعية المعلمين بالمشورات التربوية والمعرفية الحديثة المتوفرة في الكتب والدوريات المختلفة.	33
				يحفز المعلمين على مواصلة دراساتهم العليا بملائمة البرنامج المدرسي لها.	34
				يشرف على توفير نماذج من الحصص التوضيحية.	35
				يساعد المعلمين في صياغة الأهداف السلوكية للمواد الدراسية.	36
				يسهل إجراءات تبادل الزيارات للمعلمين من مدارس أخرى.	37
				يشجع المعلمين بضرورة التحاقهم بدورات تدريبية أثناء الخدمة.	38
				يزود مكتبة المدرسة بالكتب التربوية	39

				والدورات والمجالات العلمية.
				<b>40</b> يتابع مع المعلمين تنفيذ ما تم التأكيد عليه من خلال الزيارات الصفية.
				<b>41</b> يخطط لتوفير برامج تدريب وتأهيل المعلمين.
<b>رابعاً:- مجال شؤون الطلبة</b>				
				<b>42</b> ينظم لقاءات مفتوحة من الطلبة لمناقشة شؤونهم العامة.
				<b>43</b> يوضع للطلبة تعليمات الانضباط المدرسي وأسس النجاح.
				<b>44</b> يراعي الفروق الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والنفسية بين الطلبة.
				<b>45</b> يحترم الطلبة ويشجعهم على التعبير عن أنفسهم.
				<b>46</b> يتابع التحصيل الدراسي لدى الطلبة.
				<b>47</b> يشرف على الصحة العامة للطلبة.
				<b>48</b> يحفز الطلبة على القيام بالنشاطات المختلفة.
				<b>49</b> يعمل على تنمية مواهب الطلبة وميولهم.
				<b>50</b> يحث الطلبة من خلال لقاءاته معهم على العمل الجاد.
				<b>51</b> يعمل على تكييف الطلبة الجدد مع الجو المدرسي العام.
				<b>52</b> يشرف على توفير الخدمات الإرشادية للطلبة.
				<b>53</b> ينظم برامج للطلبة المتفوقين والمتخلفين دراسياً.

				54	يهيء الفرصة للطلبة لقيادة المجتمع الطلابي في المدرسة.
<b>خامساً:- مجال تقويم العمل</b>					
				55	يقوم العمل المدرسي ككل بالمقارنة مع أهداف الخطة السنوية للمدرسة.
				56	يقوم أعمال المعلمين لتحديد جوانب القوة والضعف فيها.
				57	يشارك المعلمين في وضع معايير لتقييم تحصيل الطلبة في المواد الدراسية.
				58	يناقش مع المعلمين أسباب تدني نتائج بعض الطلبة في مختلف المواد الدراسية.
				59	يعمل على تقويم أسئلة الامتحانات مع المعلمين المختصين.
				60	يشارك المعلمين في عملية تقويم المناهج والكتب المدرسية الجديدة.
				61	يقدم للمعلمين افكار لتحسين أسباب تقويم الطلبة.
				62	يقوم فاعلية صيانة المبنى المدرسي وتجهيزاته.
				63	يزود المعلم بنماذج خاصة وحديثة لتقويم المعلم ذاتياً.
				64	يشارك المعلمين في تقويم فاعلية استخدام الطلبة تجهيزات المدرسة.
				65	يتأكد من تغطية المعلمين للمنهج الدراسي وفقاً للجدول الزمني المحدد.
				66	يقوم عمل إدارة المدرسة ف تنفيذها للمهام الموكلة إليها.
				67	يتأكد من أن صرف ميزانية المدرسة يتم

				وفقاً للخطة المقررة سلفاً.	
				يناقش نتائج الاختبارات الشهرية مع المعلمين.	68
				بتأكد من التزام المعلمين باللوائح والقوانين المعمول بها في المدرسة.	69

الملحق (2)

## الإستبيان بعد التحكيم

جامعة سبها\_ كلية الآداب

قسم/ التخطيط و الإدارة التربوية

استبيان موجه لي المدرسات بالمرحلة التعليمية الثانوية

الاستاذات الفاضلات

بعد التحية و السلام يقوم الباحثان ببحث بعنوان:-

### (الإدارة المدرسية وعلاقتها بتحسين العملية التعليمية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمدينة سبها)

نظرا لما تتمتعن به من خبرة واسعة واطلاع عميق في هذا المجال تأمل منكن الإجابة علي أسئلة الاستبيان ونعدكم بأن تكون المعلومات سرية، ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

نشكرن سلفا

للعام الدراسي 2022/2021

الباحثان:- إبراهيم محمود إبراهيم

حنان إبراهيم سيلا

بالبيانات الشخصية الديموغرافية:

1- الجنس:  ذكر،  أنثى.

2- المؤهل:  بكالوريوس،  ليسانس.

3- التخصص:  أدبي،  علمي.

سنوات الخبرة:-  10/5،  15/10،  20/15،  20 فما فوق.

الرقم	الفقرة	نعم	لا	أحيانا
<b>أولا مجال الشؤون الإدارية و المالية</b>				
1	يعد المدير حاجات المدرسة ولوازمها بالتعاون مع أعضاء الهيئة الإدارية في المدرسة.			
2	يعد ميزانية المدرسة بالتعاون مع اللجنة المالية في المدرسة.			
3	يضع الجدول المدرسة الأسبوعي بالتعاون مع المعلمين.			
4	يشرف على جمع التبرعات المدرسية بالتعاون مع الهيئة الإدارية في المدرسة.			
5	يضع وصفا لأعمال الأعضاء الهيئة الإدارية و التعليمية في المدرسة.			
6	يشرف على السجلات والملفات المدرسية اللازمة للمتابعة الإدارية في المدرسة.			
7	يوفر الكتب المدرسية والمواد التعليمية اللازمة لتسيير العملية التعليمية (المدير) يكتب منه؟			
8	ينظم عملية استخدام المدرسين للتجهيزات المدرسية المتاحة.			
9	يحدد الأنشطة المدرسية التي تستخدم داخل المدرسة.			
10	يتابع التزام المقصف المدرسي بشروط صحية.			
11	يساعد المعلمين في وضع خططهم السنوية لموادهم الدراسية.			
12	يطلع على دفتر تحضير الدروس للمعلمين على فترات منتظمة.			
13	يعمل على إدارة الوقت المدرسي بفعالية.			
14	يتابع دوام المعلمين والتزامهم.			
15	يتابع توظيف إمكانيات المدرسة المالية بما يخدم تنفيذ البرنامج المدرسي.			

<b>ثانياً:- المجال الدراسي والبرنامج التربوي</b>			
		يزود المعلمين بدليل المناهج الذي تساعدهم في تطبيق المنهج الدراسي.	<b>16</b>
		يساعد المعلمين على ترجمة الأهداف التربوية.	<b>17</b>
		يعقد اجتماعات بصورة دورية للمعلمين لتحقيق قدرة من الترابط بين مناهج المواد التي يدرسونها.	<b>18</b>
		يشجع المعلمين على إيذاء آرائهم ومقترحاتهم حول تطوير المناهج والكتب المدرسية.	<b>19</b>
		يزود المعلمين بالمواد التعليمية اللازمة لتنفيذ المنهج المدرسي.	<b>20</b>
		يبلغ المعلمين بالمستجدات التي تطرأ على المناهج.	<b>21</b>
		يشجع المعلمين على تحليل الوحدات الدراسية.	<b>22</b>
		يساعد المعلمين علي وضع خطط تساهم في تحسين العملية التعليمية.	<b>23</b>
		يتابع سير المواد التدريسية التي يضعوها المعلمون.	<b>24</b>
		ينظم ندوات ولقاءات تربوية بين المعلمين بقصد تحسين ممارساتهم.	<b>25</b>
		يساعد المعلمين في تذليل العقبات التي تواجههم في تنفيذ المناهج.	<b>26</b>
		يوجه جهود المعلمين للتعرف على الثغرات والعيوب في المناهج.	<b>27</b>
<b>ثالثاً:- مجال النمو المهني للمعلمين</b>			
		يوفر مناخ من التفاهم والتعاون بين المعلمين في المدرسة.	<b>28</b>
		يناقش من المعلمين المشكلات التي تواجههم.	<b>29</b>
		يزور المعلمين في الفصول بانتظام للتقييم.	<b>30</b>
		يساعد المعلمين الجدد على التكيف من الجو المدرسي	<b>31</b>



			الجديد.	
			يقوم بتوعية المعلمين بالمشورات التربوية والمعرفية الحديثة المتوفرة في الكتب والدوريات المختلفة.	32
			يحفز المعلمين على مواصلة دراساتهم العليا بملائمة البرنامج المدرسي لها.	33
			يساعد المعلمين في صياغة الأهداف السلوكية للمواد الدراسية.	34
			يسهل إجراءات تبادل الزيارات للمعلمين من مدارس أخرى.	35
			يشجع المعلمين بضرورة التحاقهم بدورات تدريبية أثناء الخدمة.	36
			يزود مكتبة المدرسة بالكتب التربوية والدورات والمجالات العلمية.	37
			يتابع مع المعلمين تنفيذ ما تم التأكيد عليه من خلال الزيارات الصفية.	38
			يخطط لتوفير برامج تدريب وتأهيل المعلمين.	39
<b>رابعاً:- مجال شؤون الطلبة</b>				
			ينظم لقاءات مفتوحة من الطلبة لمناقشة شؤونهم العامة.	40
			يوضع للطلبة تعليمات الانضباط المدرسي وأسس النجاح.	41
			يراعي الفروق الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والنفسية بين الطلبة.	42
			يحترم الطلبة ويشجعهم على التعبير عن أنفسهم.	43
			يتابع التحصيل الدراسي لدى الطلبة.	44
			يشرف على الصحة العامة للطلبة.	45
			يحفز الطلبة على القيام بالنشاطات المختلفة.	46
			يعمل على تنمية مواهب الطالبة وميولهم.	47

			يحث الطلبة من خلال لقاءاته معهم على العمل الجاد و المثمر.	<b>48</b>
			يعمل على تكييف الطلبة الجدد مع الجو المدرسي العام.	<b>49</b>
			يشرف على توفير الخدمات الإرشادية للطلبة.	<b>50</b>

الملحق (3)

يبين قائمة اسماء المحكمين

الرقم	الإسم	الجامعة	القسم
1	امنة امبارك دليو	سيها	تخطيط و إدارة تربوية
2	إمحمد الزروق امحمد	سيها	تخطيط و إدارة تربوية
3	بسمة عبد الرسول بريني	سيها	تخطيط و إدارة تربوية
4	سعاد سعيد عبدالله	سيها	تخطيط و إدارة تربوية
5	ميز محمد خليفة	سيها	تخطيط و إدارة تربوية

# المراجع ❖

❖ المراجع:-

- 1- أحمد إبراهيم أحمد، 2002، الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة للنشر.
- 2- ألاء جابر، تعريف الإدارة التربوية وخصائصها، 2016:ص 29/15.
- 3- الإمام، مصطفى محمود و آخرون، التقويم و القياس، وزارة التعليم العالي، جامعة بغداد، 1990.
- 4- الاحمد، أحمد عبد الخالق، 1991، أصول الصحة النفسية دار المعرفة الجامعية الطبعة الثانية.
- 5- الحسن، حسن إسماعيل، 2010، التعليم المدمج.
- 6- الخمسي، السيد سلامة الخمسي، 2002، دراسة بحوث المعلم العربي، بعض قضايا الاكويين، مشكلات الممارسة المهنية، القاهرة: دار الوفاء.
- 7- العجمي، محمد، 2003، الغدارة المدرسية ومتطلبات العصر، ط1.
- 8- أسماء شاكر، أهمية الوسائل التعليمية في العملية التعليمية، 2018.
- 9- بسيسو نادرة فادي، 2008، تصور مقترحات معالجة مشكلات الغدارة المدرسية في محافظة غزة، منشور كلية البنات، جامعة عين الشمس- القاهرة.
- 10- جودت عزت، الاداره المدرسيه الحديثه ومفاهيمها نظريه وتطبيقاتها العمليه، 2014.

- 11- كنعان، نواف، القيادة الاداريه، الطبعة الخانسه مكتب الثقافه عمان الاردن،  
1995.
- 12- سعيد محمد سلطان انور (2003) سلوك التنظيمي الاسكندريه، الدار الجامعيه  
الجديده.
- 13- عبد القادر عابدين، 2001، الإدارة و المدرسية، دار الشروق للنشر و التوزيع.
- 14- عزب، محست الستار، تطوير الاداره المدرسيه في ضوء معايير الجوده  
الشامله، المركز القومي للبحوث التربويه و التنميه، 2008.
- 15- عماد الدين، 2003، المدرب الرياضي في الالعاب الجامعيه، الإسكندريه:  
منشآت معارف.
- 16- قاسمى، ناصر، (2011) دليل مصطلحات في علم الاجتماع، الجزائر:- ديوان  
المطبوعات.
- 17- محمد حسن العماير، 2002، مبادئ الإدارة المدرسية، دار النشر و التوزيع و  
الطباعة عمان.
- 18- مجد خضر، مفهوم الإدارة التعليمية، 2016، ص 13 / 19.
- 19- مجيد، سوسن، شاكر، (2011) تقويم جوده الاداء عمان: دار المبسر.
- 20- محمد حسن العجمي، 2000، الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 21- ناصر الدين زبدي، سكولوجيه المدارس، دارسه صفيه و تحليليه، ديون  
المطبوعات الجامعيه، الجزائر، 2005.

❖ المراجع أجنبية:-

- 1- Susan Rickey (25-6-2018), "A Definition of Teaching Aids" ،  
classroom.synonym.com, Retrieved 14-7-2018.
- 2- Edited. ↑ Cynthia Roberson, "Why Are Teaching Aids  
Important?" ،classroom.synonym.com, Retrieved 14-7-2018.
- 3- Edited. ↑ Nikky (13-7-2010), "Teaching Aids, Their Needs,  
Types and Importance Of Teaching Aids In Teaching Learning  
Process" ،www.indiastudychannel.com, Retrieved 14-7-  
2018.

❖ الويب سايت:

- 1- الم أب " سادسا: الوسائل التعليمية ، www.habous.gov.ma  
28/10/2013 ، أطلع عليه بتاريخ 9 /2 /2018. بتصرف .
- 2- أب تالا أيوب (2017/4/14) ماهي الوسائل التعليمية ؟ وما أهميتها ؟،  
www.alrai.com أطلع عليه بتاريخ 9 /2 /2018 . بتصرف .
- 3- أ ب ت ث ج حسين عبيد جبر البياتي ( 4 /2 /2014 ) ،" الوسائل التعليمية،  
www.uobabylon Edu.iq أطلع عليه بتاريخ 9 /2 /2018. بتصرف .