

برنامج مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم تجاه بعدي العمل والعاملين في ضوء نظرية البعدين في الإدارة

د. الزين الخليفة الخضر الخليفة

كلية التربية/ جامعة الخرطوم/ السودان

الملخص:

يهدف البحث إلى التعرف على واقع أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية بولاية الخرطوم، ووضع برنامج تدريبي تطوري مقترح لتطوير هذا الأداء في ضوء نظرية البعدين في الإدارة. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع البحث من 3935 معلم ومعلمة، يعملون بالمدارس الثانوية الحكومية بولاية الخرطوم. اختار الباحث عينة عشوائية بسيطة بلغت 400 معلماً ومعلمة بنسبة 10%. استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات المطلوبة، ووجهت الاستبانة إلى كل أفراد العينة من المعلمين، كما استخدم الباحث أسلوب دلفاي في إعداد البرنامج المقترح، وتحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. توصل البحث إلى نتائج عديدة أهمها: اهتمام مديري المدارس بالعمل الفني والإداري جاء بدرجة عالية، مراعاة مديري المدارس لمشاعر العاملين داخل المدرسة جاءت بدرجة عالية، وفي ضوء تلك النتائج خلص البحث إلى عدة توصيات منها: ضرورة تطبيق البرنامج المقترح وتقديمه لمديري المدارس.

الكلمات المفتاحية: مديري المدارس، الاهتمام بالعمل، الاهتمام بالعاملين.

مقدمة:

إن الهدف الأساسي لإدارة أي نظام يكمن في توجيه وتنظيم العاملين فيه، بهدف تحقيق تفعيل جيد لمدخلات النظام كافة تحقيقاً لأهدافه، لذا فإن ممارسة العمل الإداري تتطلب توافر مجموعة قابليات خاصة في الشخص الذي يمارس هذا العمل، حيث إن الإدارة ليست مجموعة من الأساليب والتقنيات المناسبة لحل المشكلات، بل أن الإدارة تركز على المجهود العلمي وعلى الأفكار والنظريات، فالنظرية في الإدارة التعليمية هي حقيقة مضيئة في حياة المرء وأمر ضروري لتفهم مختلف المواقف التربوية، وهي ليست هدفاً في حد ذاتها وإنما وسيلة توفر التوجيه اللازم لممارسة العمل الإداري (عطوي، 2014: 30).

إن النظرية وسيلة، وهي بمعنى إطار مرجعي يحاول أن يضع نظاماً للأشياء بدلاً من نتائجها، وأن التقسيم الشائع للنظرية والتطبيق هو تقسيم شكلي؛ لأنَّ النظرية بدون التطبيق تصبح عديمة الجدوى، والتطبيق بدون النظرية يصبح عشوائياً، وإن المحك الرئيس لأي نظرية في الإدارة التعليمية والقيادة التربوية هو في مدى فائدتها، وما يمكن أن تقدمه من تفسير أو توضيح للظاهرة الإدارية، ومحاولة إعطاء أهمية متزايدة لتطوير نظرية في الإدارة التعليمية يعني تعميق الجانب العلمي في توجيهه للنظرة العملية، التي تميز كثيراً من البحوث والدراسات (مرسي، 1986: 27).

وإنشاقاً عن مفهوم النظرية وما يمكن أن تقدمه للنظام التربوي، فإنَّ أي موقف إداري لا بد أن يشتمل على ثلاثة مكونات رئيسة، وهي الوظيفة والإنسان الذي يشغلها والإطار الاجتماعي الذي يعمل فيه، لذا فإن العمل في إطار نظرية إدارية تربوية واضحة يحدد العلاقات بين هذه المكونات الثلاثة، ويمكن للقائد أو المدير في المؤسسة التعليمية أن يستفيد من النظرية في الموائمة بين هذه المكونات وتوجيه الأفراد لخدمة أهداف المؤسسة (الطويل، 1999: 12).

مشكلة البحث:

نبعت من التراجع الواضح لدور مديري المدارس الثانوية الحكومية بالسودان؛ ممَّا انعكس سلباً على الاهتمام بالعمل والعاملين معاً، وذلك بسبب ضعف الإعداد الإداري لكثير من مديري المدارس الثانوية بالسودان من حيث حضور الندوات والدورات التدريبية، التي تنمي الاتجاهات وتعمل على تطوير الكفاءات، وقد لاحظ ذلك الباحث من خلال عمله كمعلم في بعض المدارس الثانوية بولاية الخرطوم وكمشرف على طلاب التربية العملية بهذه المدارس، كما لاحظ العديد من المشكلات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية، هذا بالإضافة للعديد من مؤتمرات التعليم السابقة وورش العمل واللقاءات التي ناقشت مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية في السودان، إضافة لذلك أكدت عديد من نتائج الدراسات السابقة التي تناولت الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية في السودان مثل دراسة (صالح، 2016) تحدثت عن غياب التخطيط الاستراتيجي المدرسي ممَّا أثر سلباً على تطور العمل الإداري والأكاديمي، ودراسة (موسى، 2013)، والتي أكدت على تردي البيئة المدرسية ممَّا أثر سلباً على أداء المديرين تجاه العمل والعاملين داخل المدارس.

مما تقدم تتضح مشكلة هذا البحث، والتي يمكن صياغتها في السؤال الرئيس الآتي:
 ما البرنامج المقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية بولاية الخرطوم في ضوء
 نظرية البعدين في الإدارة من وجهة نظر المعلمين؟
 وتتفرع من هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1/ ما درجة اهتمام مديري المدارس بالعمل الإداري والفني داخل المدارس الثانوية بولاية
 الخرطوم من وجهة نظر المعلمين؟
- 2/ إلى أي مدى يهتم مديري المدارس بمراعاة مشاعر العاملين داخل المدارس الثانوية بولاية
 الخرطوم من وجهة نظر المعلمين؟
- 3/ كيف يتم تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم في ضوء نظرية البعدين من
 وجهة نظر الخبراء التربويين؟

أهداف البحث:

- 1/ التعرف درجة اهتمام مديري المدارس بالعمل الإداري والفني داخل المدارس الثانوية بولاية
 الخرطوم من وجهة نظر المعلمين.
- 2/ التعرف على درجة اهتمام مديري المدارس بمراعاة مشاعر العاملين داخل المدارس الثانوية
 بولاية الخرطوم من وجهة نظر المعلمين.
- 3/ تصميم برنامج مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم في ضوء نظرية
 البعدين من وجهة نظر الخبراء التربويين.

أهمية البحث:

- 1/ قد تفيد نتائج هذا البحث مديري المدارس حيث تسلط الضوء على واقع أداء مديري
 المدارس الثانوية بولاية الخرطوم تجاه العمل والعاملين (المعلمين، الإداريين، الموظفين،
 الطلاب).
- 2/ قد تساعد نتائج البحث في تطوير برامج وورش عمل خاصة بتحسين الأداء لمديري
 المدارس، وتساعدهم على حلول المشكلات بالمدارس الثانوية الحكومية بولاية الخرطوم.
- 3/ قد يساهم في فتح مجال جديد أمام الباحثين للقيام بأبحاث جديدة، تتناول العديد من
 نظريات الإدارة التربوية.

4/ يمكن أن يفيد صناع القرار والمخططين في وزارة التربية والتعليم من خلال نتائجه في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية.

حدود البحث:

أ/ الحدود المكانية: المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية بنين وبنات بمحليات (الخرطوم – بحري – أم درمان).

ب/ الحدود الزمانية: العام الدراسي 2019 – 2020.

ج/ الحدود الموضوعية:

1- واقع أداء مديري المدارس الثانوية لبعدي العمل والعاملين.

2- تطوير أداء مديري المدارس الثانوية للاهتمام ببعدي العمل والعاملين في ضوء نظرية البعدين.

د/ الحدود البشرية: مديري ومديرات المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية بمحليات (الخرطوم – بحري – أم درمان) والبالغ عددهم 175 مدير ومديرة.

مصطلحات البحث:

1/ البرنامج المقترح:

هو البرنامج الذي ينوي الباحث التوصل إليه من أجل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية بولاية الخرطوم تجاه تحسين العمل وتحسين علاقاتهم مع أفراد المجتمع المدرسي، وذلك بعد إجراء دراسة ميدانية تفويجية، ثم عمل معيار تطوري مقترح يفضي للبرنامج المطلوب، والذي يتكون من (الرؤية، الرسالة، الأهداف، المسوغات، المحتوى، آلية التنفيذ، ومتطلبات التنفيذ).

2/ التطوير:

يعرفه كارتر جود بأنه: عملية التغيير أو النمو في البيئة الوظيفية، ويترتب عليه تغير في القدرة ومدى التكامل والكفاية فيما يجري تطويره.

3/ الأداء:

هو مجموعة من أنماط النشاط المرتبطة، أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة، ويترتب عليه إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة (مرسي، 1986: 207).

4/ مدير المدرسة الثانوية:

- هو قائد تربوي وإداري على مستوى مدرسته، يتميز بخصائص ومهارات تتطلبها منه طبيعة الأدوار التي يتطلب منه تنفيذها وممارستها في إدارته لمدرسته، وعليه تحديد السياسة التنفيذية لمدرسته، وتنظيم كافة الجهود وتنسيقها في ضوء ما متاح له من موارد مالية وبشرية، لتحقيق أهداف المدرسة الثانوية المنبثقة من فلسفة التربية وأهدافها (السيد، 2008: 60).

- إجرائياً: هو الشخص الذي يقود العمل داخل المدرسة، والذي يقوم بجمع المهام الفنية والإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ويقصد الباحث هنا مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية بولاية الخرطوم في محليات (الخرطوم - بحري - أم درمان).

5/ نظرية البعدين:

هي إحدى نظريات الإدارة العامة التي طُبِّقَتْ في مجال الإدارة المدرسية عن طريق العالم الأمريكي Halpin، والتي تنظر للإدارة على أنها مكونة من بعدين، وهذان البعدان يتمثلان في: (بعد الاتجاه نحو العمل، وبعد الاتجاه نحو العاملين).

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الإطار النظري: نظرية البعدين: The Di - dimensional Theory

أ/ نشأة النظرية:

ظهرت هذه النظرية على يد العالم الأمريكي أندرو هالبن Andrew Halpin عام 1957 حيث صاغها، من خلال تجاربه على المديرين الذين يركزون اهتمامهم على تعزيز العلاقات الاجتماعية مع مرؤوسيهم رغبةً في زيادة الإنتاج، والمديرين الذين يركزون اهتمامهم على العمل نفسه فيسعون إلى تنظيمه وتوزيع مطالبه على الأفراد، وإصدار الأمر لهم بإنجازها دون اعتبار للجوانب الإنسانية (عطية، 2010: 23).

ويعتبر هالبن من أوائل الذين اهتموا بوضع نظرية للإدارة التربوية مع مجموعة من علماء الإدارة والعلوم الاجتماعية (مصطفى، 2011: 46).

وقد امتدت دراسات العالم هالبن عشر سنوات ما بين عامي 1956 - 1966، حيث بدأها بقيادته لفريق كلية التربية بجامعة ولاية أوهايو الأمريكية، والتي تحدث فيها عن السلوك

The Leader Behavior of School مديري المدارس Superintendents في العام 1956، ثم دراسات جامعة شيكاغو، والتي تحدّث فيها عن النظرية الإدارية في التعليم Administrative theory in Education ، وذلك في العام 1958، وأخيراً دراسات عن النظرية والبحث في الإدارة التعليمية Theory and Research in Administration، والتي خرج منها بنظريته المعروفة (نظرية البعدين في القيادة)، وذلك في العام 1966 (كننجهام وبابولا، 2012: 579).

وفي ضوء دراسات جامعة ولاية أوهايو في القيادة، والتي تكونت فرق البحث فيها من باحثين ذوي خلفيات علمية متنوعة في علم النفس، وإدارة الأعمال وعلم الاجتماع والاقتصاد ولفترة طويلة من الزمن؛ بغرض تحليل السلوك القيادي في مواقع متعددة وفي العديد من المنظمات والمؤسسات مستخدمين "استخبار وصف سلوك القائد"؛ لقياس سلوك الفرد "القائد" عند توجيهه لأنشطة جماعة من الأفراد تسعى نحو تحقيق هدف مشترك، وتضمن الاختبار 150 عبارة تمثل العديد من أنواع السلوك القيادي وتتضمن 9 أبعاد لهذا النوع من السلوك، وهي: (المبادأة، العضوية، التمثيل، التكامل، التنظيم، السيطرة، الاتصال، الاعتراف، الإنتاج) (مخطاري، 2009: 47).

ب/ محتوى النظرية:

في ضوء دراسات ولاية أوهايو التي أجراها هالبن وزملاءه، ورّع استبيان على عينات متعددة ومختلفة من الأفراد، والمطالبة بأن يصف كل فرد سلوك رئيسه في العمل، وفي إطار التحليل العاملي للنتائج تم التوصل إلى وجود عاملين أو بعدين مهمين لسلوك القيادة، ولهما تأثيراً كبيراً في الاختلافات بين القادة وهما:

1/ المبادرة بتحديد العمل وتنظيمه:

يُطلق على هذا البعد مصطلح "هيكل المهام"، وهو البعد الذي يشير إلى تميز القائد بدرجة عالية من المبادرة، وتنظيم العمل وتحديد، والميل نحو التدخل في تخطيط أنشطة التابعين، وتحديد أدوارهم في إنجاز الأهداف، وتكوين قنوات اتصال واضحة بينه وبين التابعين، والاهتمام الواضح بهيكل المهام المطلوب تحقيقها، ويعكس هذا البعد اهتمام القائد بالإنجاز، ومحاولة الاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية المتاحة.

2/ مراعاة مشاعر التابعين:

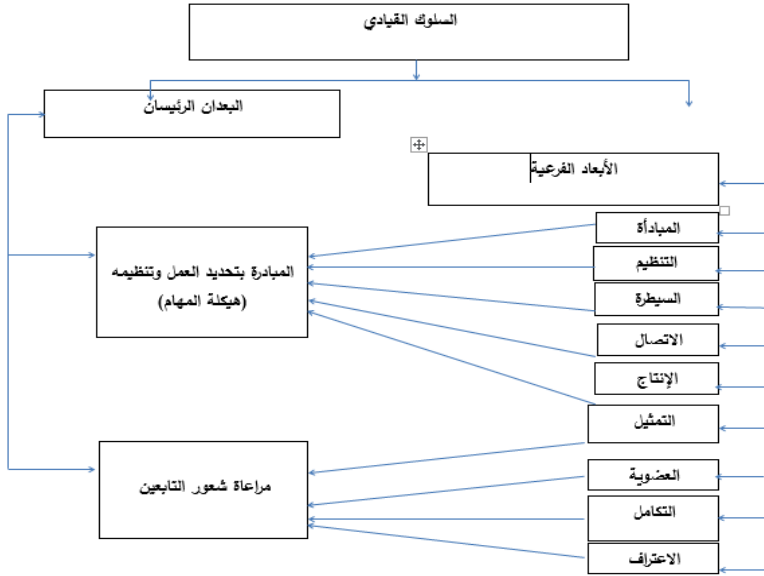
يعني هذا البعد اهتمام القائد بأحاسيس ومشاعر التابعين، ومراعاته واعتباره واحترامه لأفكارهم ودوافعهم وحاجاتهم، وتوافر الثقة المتبادلة والفهم المشترك بينه وبين المرؤوسين أو التابعين أعضاء الجماعة، ومحاولة بذل قصارى جهده في العمل على تماسك وترابط الجماعة، والسعي نحو التشاور معهم، وتسهيل عملية الاتصال بينه وبينهم، والاعتراف بأدوارهم وإنجازاتهم.

وبتطبيق هذه النظرية على سلوك مدير المدرسة فإنَّ البعد الأول (المبادرة بتحديد العمل وتنظيمه أو هيكله المهام) يميز سلوك مدير المدرسة، الذي يهتم بصورة واضحة بوضع السياسات وتخطيط وتنظيم وتقييم مختلف أنشطة العاملين بالمدرسة، مع تحديد مهام الأفراد وتوزيع الأدوار بصورة واضحة، ومحاولة الاستخدام الأفضل لإمكانات كل فرد من أفراد المجتمع المدرسي وتوظيفها لخدمة أهدافها.

أما البعد الثاني (مراعاة شعور التابعين) فإنه يميز سلوك مدير المدرسة الذي يهتم بالدرجة الأولى بمراعاة مشاعر وأحاسيس التابعين أو المرؤوسين العاملين بالمدرسة، والاعتراف بإنجازاتهم، والاهتمام بحفزهم ودفعهم بمختلف الطرق والوسائل والتفاعل معهم، ودوام الاتصال بينهم والاقتراب منهم بصورة واضحة، والاهتمام بتفاعل وتماسك جميع العاملين بالمدرسة (مخطاري، 2009: 48).

والشكل الآتي يبين هذين البعدين:

شكل رقم (3) يوضح نظرية البعدين في القيادة في ضوء دراسات جامعة ولاية أوهايو
المصدر (مختاري، 2009: 50)



ج/ دراسات ولاية أوهايو: The Ohio State Studies

ساعدت الدراسات التي أجرتها ولاية أوهايو على صرف الناس عن التفكير في نمط أو نموذج واحد للقيادة، غالباً ما يكون مع القيادة الديمقراطية أو الاستبدادية، إلى التفكير في نموذج آخر ثنائي الأبعاد، ويتضمن مجموعتين هما: مراعاة الآخرين، ووضع الأساس، حيث يتضمن

البعد الأول (مراعاة الآخرين) الجوانب الآتية:

- التعامل بطريقة تنم على وجود ثقة واحترام وحب وألفة متبادلة بين المدير وفريق العمل.
- الاهتمام العميق بأعضاء فريق العمل، والحرص على تطويرهم.
- يشدد المدير على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- يشجع المدير على التواصل بينه وبين العاملين.
- تطوير مهارات الموظفين.

- مساندة التفكير المستقل.
- إطلاع الموظفين باستمرار على جودة إنتاجهم (مسلم، 2004: 65).
- بينما يشمل البعد الثاني (وضع الأساس) قيام القائد أو المدير بالآتي:
 - تنظيم أنشطة فريق العمل وتحديد مهامها.
 - توزيع المهام.
 - وضع الخطط.
 - تحديد أساليب العمل.
 - تحفيز الموظفين من أجل تحقيق إنتاجية أفضل.
 - التأكيد على الالتزام بالمواعيد النهائية لإنجاز العمل.
 - الحرص على إعلام العاملين بما هو متوقع منهم بصفة دائمة.
 - متابعة العاملين؛ للتأكد من أنهم يقدمون كل ما في وسعهم (مسلم، 2004: 47).

وقد اتَّضحَ فيما بعد أن هاتان المجموعتان مستقلتان عن بعضهما البعض، بحيث يتمكن الفرد من العمل تحت ظل واحدة من ضمن أربع صفات؛ إمَّا العمل بكفاءة عالية على المستويين، أو منخفضة، أو العمل بكفاءة عالية على مستوى دون الآخر، وقد أشارت البحوث التي أُجريت سابقاً أن هذين المنهجين يتعارضان مع بعضهما البعض، ولكن استطاع هالين وآخرون من أن يثبتوا أنهما وفقاً للمناهج القيادية الفعالة يكملان بعضهما البعض.

وللدليل على ما ذكر أعلاه فقد أُجريت أكثر من 100 دراسة، وتحققت من النموذج ثنائي الأبعاد، وأشارت النتائج العامة إلى أن كلاً من مراعاة الآخرين ووضع أساس العمل يرتبطان بشكل إيجابي بمختلف الإجراءات الخاصة بالفاعلية، والاتساق والانسجام الجماعي، فالقائد الذي يحقق نتائج عالية في كلا البعدين سوف ينظر إليه على أنه يتمتع بفاعلية أكبر؛ وذلك وفقاً للقيم التقليدية التي تتبناها التنظيمات، على سبيل المثال أجرى أندرو هالين دراسة حول رؤساء العمل، ووجد أن الرئيس أو القائد الذي ينجح في كلا البعدين يوصف بالفاعلية المطلقة، ويوضح الجدول التالي أداة سلوك القيادة المترتبة وفقاً لهذا

البحث، والتي قام هالبن بتوزيعها على القادة ورؤساء العمل في عدد من المؤسسات للمتها وفقاً للتعليمات المصاحبة لها، ووفقاً لهذه الدراسة يعتبر أكثر المناهج المفضلة هي تلك التي تشدد على أهمية الفرد وأهمية العمل على حد سواء (كننجهام وبابولا، 2012: 260).

دراسة السلوك القيادي (دراسة هالبن)

تعليقات: ضع علامة () في العمود الذي يصف سلوكك ضمن الأنشطة الجماعية، رقم 5 = دائماً، رقم 4 = غالباً، رقم 3 = أحياناً، رقم 2 = نادراً، رقم 1 = أبداً.

5	4	3	2	1	السلوك
					1. أظهر سلوكي أمام المجموعة بوضوح
					2. أظهر بعض التحيز الشخصي نحو العاملين
					3. أجرب أفكارني الجديدة مع المجموعة
					4. أقوم ببعض الأشياء البسيطة التي تجعل الانضمام للمجموعة شيء جيد
					5. أحكم يده
					6. مقامم
					7. واضح
					8. أجد الوقت للتصامح للعاملين
					9. انخرط مع العاملين بدلاً من الابتعاد عنهم
					10. أسند للعاملين مهام معينة
					11. أسعى لتحقيق الرخاء للأفراد العاملين في مجموعتي
					12. أحدد جدول زمني للأعمال التي يجب القيام بها
					13. أبرر تصرفاتي للعاملين
					14. لدي معايير محددة للأداء
					15. استشير العاملين قبل اتخاذ أي موقف
					16. أسند على الالتزام بالمواعيد النهائية لإجازة العمل
					17. متابعة ما يقوم به العاملون
					18. أشجع استخدام إجراءات موحدة
					19. أسدل في المعاملة بين العاملين
					20. أؤكد من أنهم فهموا الجزء الخاص بي في التعليم
					21. أرتب في إضافة تعبيرات
					22. أطلب من العاملين أن يصعدوا القواعد وللوائح النموذجية
					23. أصانقهم وأتقرب منهم
					24. أعلمهم بما هو متوقع منهم
					25. أشعر العاملين بالراحة أثناء التحدث معهم
					26. أتحقق من أنهم يبتلون كل ما في وسعهم
					27. أضح اقتراحات العاملين في مجموعتي قيد التنفيذ
					28. أتحقق من أن عملهم منسق
					29. أحصل على الموافقة الجماعية من جانبهم قبل الشروع في اتخاذ موقف
					المجموع

المصدر (أندرو هالبن، النظرية والبحث في الإدارة 1966)

ثانياً: الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

1/ دراسة: عيدي (2009): هدفت إلى التعرف على القدرات الإدارية لمدير المدرسة الثانوية، والكشف عن الواجبات المنوطة لمديري المدارس الثانوية الحكومية، والوقوف على استيفاء مديري المدارس الثانوية الحكومية لشروط الاختيار المتمثلة في المؤهل الأكاديمي والخبرة والتدريب والسمات الشخصية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ووزعت استبانة على مجتمع الدراسة الذي تكون من مديري الإدارات العليا للتعليم والموجهين الفنيين ومديري المدارس الثانوية الحكومية بمحلية الخرطوم، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: المؤهل المطلوب لمدير المدرسة الثانوية الحكومية هو البكالوريوس مع كورس إداري، عند اختيار مدير مدرسة ثانوية يفضل أن تختبر كفايته الإدارية، وأن تكون له خبرة سابقة مثل نائب مدير مدرسة، الأسلوب الإداري الأفضل لمدير المدرسة الثانوية الحكومية هو التشاور مع العاملين بالمدرسة.

2/ دراسة: يوسف (2009): هدفت إلى إلقاء الضوء على أهم التحديات العالمية والمحلية في مجال القيادة والإدارة التربوية، وإلى الوقوف على واقع الأداء الإداري للقيادات التربوية بالتعليم الثانوي، كما هدفت الدراسة إلى وضع برنامج مقترح لتحسين أداء القيادات الإدارية بالتعليم الثانوي بمحافظة الضفة الغربية بفلسطين وتطويرها، استخدم الباحث المنهج النظري التحليلي الذي يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة، من أهم نتائجها: أن الإدارة المدرسية لم تعد تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة بشكل روتيني وفق قواعد وتعليمات محددة وإجراءات تقليدية، للإدارة المدرسية القدرة على التأثير الإيجابي في سلوك الطلاب والعاملين وأفراد المجتمع المحلي.

3/ دراسة: الغام (2010): هدفت إلى تحليل الاتجاهات المعاصرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية، ودراسة المستويات المعيارية لأداء مديري المدارس الثانوية، مما ييسر تقويم أدائهم وفق أسس واضحة، استخدم الباحث المنهج الوصفي لوصف واقع أداء مدير المدرسة الثانوية بالمملكة العربية السعودية، ومتطلبات تطويره في ضوء الاتجاهات المعاصرة، وأهم النتائج:

أكدت الدراسة الميدانية أن معظم أفراد عينة الدراسة (معلمو المرحلة الثانوية) مقتنعون بأهمية تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية بالمملكة العربية السعودية، كما أوضحت الدراسة الميدانية أن هناك فجوة كبيرة بين بعدي الدراسة (درجة الممارسة، درجة الأهمية)، ولا يمكن تطوير

أداء مدير المدرسة الثانوية إلا بتجسير هذه الفجوة، إن الاهتمام بتطوير أداء مدير المدرسة الثانوية يجعل المدرسة بشكل عام أقدر على التكيف مع متطلبات العصر.

4/ دراسة: الكناي (2012): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور نظريات الإدارة المدرسية الحديثة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة القنفذة بالمملكة العربية السعودية، واعتمدت على المنهج الوصفي وبلغ مجتمع (38) مديراً للمرحلة الثانوية بمحافظة القنفذة للبنين، وتم بناء استبانة من تصميم الباحث كأداة لجمع المعلومات، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها: أبرزت الدراسة عدة أدوار لنظريات الإدارة المدرسية الحديثة في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية، من أهمها: (توضيح أهداف المدرسة لجميع العاملين، اتباع الأساليب التربوية في التعامل مع الطلاب، تطوير التنظيمات الداخلية للمدرسة)، كما أبرزت الدراسة عدة أدوار لنظريات الإدارة المدرسية الحديثة في تطوير الأداء الفني لمديري المدارس الثانوية، ومن أهمها: (تهيئة المناخ القائم على التقدير والاحترام، توظيف التقنية في التعليم، رعاية الطلاب تربوياً وتحصيلياً).

5/ دراسة: موسى (2013): هدفت إلى تسليط الضوء على ما هو معتم من عوائق تواجه الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية وأثرها على العملية التعليمية بمحلية ريك بولاية النيل الأبيض، استخدم الباحث المنهج الوصفي وأداة الاستبانة، وتكوّن مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحلية ريك والبالغ عددهم (26) مدير ومديرة، و(450) معلم ومعلمة، و(20) مشرف ومشرفة. من أهم النتائج التي توصلت إليها: تداخل اللوائح الإدارية مع السياسية يعوق مصلحة العمل في كثير من الأحيان، ميول بعض المديرين للمحاباة السياسية تجاه رؤوسهم يسبب الغبن بين الزملاء، تردي البيئة المدرسية يؤدي إلى خلل في العملية التربوية والتعليمية،

تعاون بعض المعلمين مع الطلاب عند وقوع حالات الغش في الامتحان.

6/ دراسة: صالح (2016): هدفت إلى التعرف على علاقة التخطيط الاستراتيجي بفاعلية الإدارة المدرسية بولاية الخرطوم، وفحص العلاقة بين وجود توجهات استراتيجية (رؤية، رسالة، أهداف)، وبين زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بولاية الخرطوم، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة لجمع المعلومات من مديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم، ومن أبرز نتائجها: قلة تطبيق مديري المدارس للتخطيط الاستراتيجي

في مدارسهم، قصور المعرفة النظرية حول مفاهيم التخطيط الاستراتيجي ومدخله ونماذجه، قلة الدعم المادي والمعنوي من مؤسسات المجتمع المحلي لدعم الخطة الاستراتيجية، ندرة عدد الخبراء والمختصين في الإدارة العليا في مجال التخطيط الاستراتيجي المدرسي.

7/ دراسة: القطان (2016): هدفت إلى دراسة أربع عمليات فرعية لإدارة الأداء بالمدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، وهي: تخطيط الأداء ورقابة الأداء ومراجعة الأداء وتقييم الأداء، كما هدفت إلى التوصل إلى تصور مقترح لتطوير إدارة الأداء بالمدرسة الثانوية العامة في ضوء متطلبات تطبيق الجودة الشاملة. اتبع الباحث المنهج الوصفي. كما استخدم الباحث أسلوب دلفي للمساعدة في التوصل لتصور مقترح، ومن أهم النتائج التي خرج بها: إنَّ إدارة الأداء تقوم على مشاركة جميع العاملين، وضمان فاعليتهم، وغرضها الأساسي هو تطوير الأداء بالمدرسة، ويُعدُّ المدير المباشر الأقدر على رعاية التغيير والتطوير، وأن أفضل مستوى لتطبيق إدارة الأداء لتحسين التعليم هو مستوى المدرسة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1/ دراسة: دوجلاس "Doglas 1994": هدفت إلى بحث كيفية سن قوانين فعالة خاصة بالعلاقات العامة للمدرسة ودور المدير في تطوير وإنجاز برامج فعالة، كما هدفت إلى تحديد مقدرة المدير على خلق علاقات عامة فعالة، وكيفية التعامل مع العقبات والصعوبات المتمثلة في بعض البرامج، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة في المقابلة الشخصية حيث ضمت مجموعة أسئلة صممت لاستخراج الإجابة المتعلقة بمميزات مخططات العلاقات العامة للمدرسة، وشملت عينة الدراسة (20) مديراً من أرياف المقاطعة، أظهرت نتائج الدراسة الدور الحاسم للمدير والإدارة في تطوير برامج مخططات العلاقات العامة للمدرسة، كما توصلت الدراسة إلى فهم كيفية كون العلاقات العامة فعالة في المدرسة، وكذلك التعامل مع العناصر المطلوبة لتفعيل هذه البرامج.

2/ دراسة: مان مونكا "Mann Monica 1998": هدفت إلى تصميم برامج تنمية مهنية لمديري المدارس لتطوير مهاراتهم القيادية، وتشجيع أصحاب القرار على القيام بالتخطيط والتنفيذ والمتابعة بشكل مستمر لأنشطة وبرامج التنمية المهنية المهمة لمديري المدارس، والاقتراء بأصحاب الخبرات في المجال القيادي، ومنحهم الفرصة لتدريب القادة من

مديري المدارس على شكل مجموعات دراسية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن تحقيق التنمية المهنية الفعالة يتطلب تغييراً في هيكل المؤسسة التعليمية وتزويدها بمؤشرات لقياس الأداء والمخرجات التعليمية، كما أن سرعة التحولات والتغيرات العالمية تستدعي وجود قيادات فعالة قادرة على تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة وتحديد ثقافة المؤسسة التعليمية، وسرعة تدفق المعلومات تؤدي إلى تفعيل برامج التنمية المهنية للقيادات التربوية.

3/ دراسة: هايبرت "Hibert 2000": هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى إعطاء وصف عن واقع مهام مديرة المدرسة كمشرفة مقيمة تجاه الهيئة الإدارية والتعليمية والطلاب في ثانوية سانتامونيكا في ولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية (حيث تعمل الباحثة مساعدة لمديرة المدرسة)، وتهدف الباحثة أيضاً لإعطاء وصف لطرق معالجة المشكلات الإدارية والتربوية التي واجهت مديرة المدرسة ومساعدتها داخل المدرسة، وكان من أهم النتائج: إن من المهام التي تقوم بها مديرة المدرسة كمشرفة مقيمة: إشراك الهيئة الإدارية والتعليمية في حل المشكلات الإدارية والتربوية التي تواجه المدرسة، من خلال عقد اجتماع أسبوعي بشكل منتظم معهم؛ لمعالجة تلك المشكلات، كما تقوم بتقديم مصلحة الطلاب على جميع الاعتبارات الشخصية والاجتماعية، تنمية روح الدعاية والتشجيع والتعزيز لدى العاملين بالمدرسة للتغلب على المشكلات التي تواجههم.

التعليق على الدراسات السابقة:

لقد أجمعت الدراسات السابقة على أهمية تطوير أداء مديري المدارس الثانوية، خاصة فيما يتعلق بالموازنة بين مجالي العمل والعاملين، وبالتالي ركزت كل هذه الدراسات على ضرورة تأهيل وتدريب مديري المدارس بالصورة التي تمكنهم من تأدية مهامهم الفنية والإدارية المطلوبة، مع الاهتمام الكبير بمراعاة مشاعر العاملين داخل المدرسة، والتعرف على احتياجاتهم المختلفة، والتغلب على المشكلات التي تواجههم داخل مدارسهم، والعمل على حلها.

وقد اتفق هذا البحث مع كل هذه الدراسات في تناوله لموضوع تطوير أداء مديري المدارس الثانوية تجاه القيام بمهامهم الفنية والإدارية، وتجاه اهتمامهم بمشاعر العاملين، كما اتفق مع كل هذه الدراسات في استخدامه للمنهج الوصفي، باعتباره المنهج الأنسب لمعظم البحوث

والدراسات التربوية، كذلك يوجد اتفاق كبير بين هذا البحث والدراسات السابقة من حيث الهدف والمجتمع والنتائج.

واختلف هذا البحث عن معظم الدراسات السابقة في أنه ركز على دراسة واقع الأداء الفعلي لبعدي العمل والعاملين من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية بولاية الخرطوم، ثم عمل برنامج تطويري تدريبي مقترح، كذلك اختلف هذا البحث مع بعض من هذه الدراسات في مكان وزمان تطبيق البحث.

كما استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في كتابة الإطار النظري، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، وكذلك في تحليل ومناقشة نتائج البحث، وفي طريقة صياغة النتائج والتوصيات والمقترحات، إضافة إلى توفير المراجع المطلوبة.

إجراءات البحث الميدانية:

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي؛ لأنه الأنسب لمثل هذا النوع من البحوث التربوية.

مجتمع البحث:

تكون من 3943 معلم ومعلمة، يعملون في المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية بنين وبنات بمحليات (الخرطوم - بحري - أم درمان)، إضافة إلى عدد من الخبراء التربويين ممثلين في أساتذة الإدارة التربوية ببعض كليات التربية السودانية.

اختار الباحث الثلاث محليات المذكورة من ضمن سبع محليات مكونة لولاية الخرطوم، وقد جاء اختيار هذه المحليات دون غيرها نظراً لعراقه مدارسها واستقرارها الأكاديمي والإداري؛ ممّا انعكس إيجاباً على نتائج البحث، ويرجع الباحث هذا الاستقرار إلى أن هذه المحليات تمثل قلب المدن الثلاث المكونة للعاصمة الخرطوم، وهي: الخرطوم، وأم درمان، وبحري.

ج/ عينة البحث:

تكونت عينة البحث من 400 معلم ومعلمة، تمّ اختيارهم من المجتمع المذكور، حيث أُخِرت هذه العينة المذكورة بصورة عشوائية من مختلف المدارس الثانوية بالمحليات المذكورة، كما اختار الباحث عينة عشوائية بسيطة تكونت من عدد من الخبراء؛ لتحكيم البرنامج المقترح.

وصف العينة:

توضح الجداول الآتية وصف دقيق للبيانات الشخصية لأفراد عينة الاستبانة، البالغ عددهم 400 معلم ومعلمة، حيث جاءت النتائج كما يأتي:

جدول (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	251	62.8
أنثى	149	37.2
المجموع	400	100.0

يتضح من الجدول: أن عدد أفراد العينة من الذكور أكبر من الإناث، وهذا يفسر الاستجابة الكبيرة من قبل المعلمين في ملء الاستبانة مقارنة بالمعلمات، بالرغم من أن عددهن بالمدارس أكبر من عدد المعلمين.

جدول (2): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة الإدارية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	60	15.0
من 5 - 10 سنوات	118	29.5
أكثر من 10 سنوات	222	55.5
المجموع	400	100.0

يتضح من الجدول أعلاه أنَّ معظم أفراد عينة البحث من أصحاب الخبرات الكبيرة، ممَّا يساعد في إعطاء إجابات أكثر دقة، وبالتالي التوصل لنتائج أكثر مصداقية.

جدول (3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
بكالوريوس	236	59.0
دبلوم عالي	73	18.2
ماجستير	84	21.0
دكتوراه	7	1.8
المجموع	400	100.0

يتضح من الجدول أن معظم أفراد العينة من حملة البكالوريوس والقليل منهم من يحمل درجة الدكتوراه.

جدول (4): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل المهني

المؤهل المهني	التكرار	النسبة %
تربوي	307	76.8
غير تربوي	93	23.2
المجموع	400	100.0

يتضح من الجدول أن معظم أفراد العينة من المعلمين والمعلمات من خريجي كليات التربية.

أدوات البحث:

1/ الاستبانة.

2/ النموذج التطويري، الذي طبق بواسطة أسلوب دلفاي على عينة الخبراء لتحكيمة، ومن ثم تصميم البرنامج المقترح.

تصميم الاستبانة: تكونت من محورين ضمت داخلها 30 عبارة، بمعدل 15 عبارة لكل محور، شملت جميع جوانب المشكلة، حيث عرض الباحث الاستبانة على المحكمين التربويين المختصين في هذا المجال، ومن ثم قام بعمل التعديلات المطلوبة.

جدول (5): تصنيف استجابات العينة وفق مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

ثبات الاستبانة:

يقصد بالثبات قدرة الأداة على إعطاء نفس النتائج عند تطبيقها على مجتمع مماثل، أو على نفس المجتمع بعد فترة قصيرة من الزمن.

ولمعرفة الثبات استخدم الباحث معادلة معامل (α) ألفا لكرونباخ، وقد نتج عن هذا التطبيق أن معامل ثبات الاستبانة يساوي 0.97

صدق الاستبانة:

يقصد بالصدق قدرة الأداة على قياس الشيء الذي وضعت لأجله، وقد حُسِبَ صدق الاستبانة بأخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات وفق المعادلة الآتية:

$$\sqrt{\text{الصدق الذاتي}} = \text{معامل ألفا كرونباخ}$$

$$\underline{\underline{0.98}} = \sqrt{0.97} = \text{الصدق الذاتي}$$

يتضح من القيمة أعلاه أن الاستبانة تمتعت بثبات وصدق عالين جداً، ممّا يبين مدى وضوح عباراتها بالنسبة لأفراد العينة.

المعالجة الإحصائية للبيانات:

لمعالجة البيانات الخاصة بالبحث؛ استخدم الباحث برنامج "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية" (SPSS) Statistical Package For Social Sciences.

البرنامج المقترح:

أولاً: اسم البرنامج:

برنامج مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم تجاه بعدي العمل والعاملين، في ضوء نظرية البعدين في الإدارة.

ثانياً: رؤية البرنامج:

إدارة مدرسية متميزة تؤدي وظائفها الأساسية بكفاءة عالية.

ثالثاً: رسالة البرنامج:

الاستفادة من التطور في مجال برامج الإدارة المدرسية الحديثة ونظرياتها في إعداد برنامج لتدريب المديرين أثناء الخدمة، والاستفادة من الأساليب التدريبية المتطورة تكنولوجياً في تحديث برامج مديري المدارس خاصة البرامج المتعلقة بالموازنة بين بعدي العمل والعاملين.

رابعاً: مسوغات قيام البرنامج:

على الرغم من أن نتائج البحث أشارت لاهتمام مديري المدارس الثانوية الحكومية بولاية الخرطوم ببعدي العمل والعاملين بدرجة عالية، إلا أن هنالك بعض جوانب القصور في ممارسات المديرين بالاهتمام بالبعدين داخل المدارس، ممّا دفع الباحث لسرد العديد من المسوغات لتصميم هذا البرنامج، وهي:

1/ عدم رغبة كثير من مديري المدارس للتغيير للأحدث، وعدم مواكبتهم للتطورات التقنية المتسارعة.

2/ قلة البرامج التدريبية الحديثة.

3/ تدني أجور مديري ومعلمي المدارس، وغياب الحوافز المادية التي تشجعهم على العمل.

4/ نقص الإمكانيات المالية اللازمة لمتطلبات عمل مديري المدارس.

5/ عدم وضوح اللوائح والتشريعات الصادرة من الإدارة التعليمية.

6/ ضعف التحفيز المعنوي من مديري المدارس للمعلمين والطلاب المتميزين في كثير من المدارس.

7/ عدم إشراك معظم مديري المدارس للعاملين معهم عند اتخاذ القرارات بالمدارس.

8/ عدم اهتمام كثير من مديري المدارس بتوفير الأدوات والوسائل التعليمية بمدارسهم.

9/ قلة وجود المساحات المناسبة لممارسة الأنشطة المدرسية، وضعف مشاركة المعلمين فيها.

10/ عدم اهتمام كثير من مديري المدارس بالأنشطة المدرسية المصاحبة للعملية التعليمية.

11/ تعاون بعض مديري المدارس في تطبيق القوانين والنظم المدرسية في حالة التقصير.

12/ عدم قدرة كثير من مديري المدارس على التعامل مع الأخطاء عند وقوعها داخل المدرسة.

13/ ضعف المستوى الأكاديمي للطلاب، وعدم متابعة المعلمين لهم.

14/ عدم تجاوب أولياء أمور الطلاب مع الإدارة المدرسية، إضافة إلى الضغوطات الاجتماعية من أفراد المجتمع المحلي.

خامساً: أهداف البرنامج:

يهدف هذا البرنامج التطويري المقترح إلى تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية بولاية الخرطوم تجاه بعدي العمل والعاملين في ضوء نظرية البعدين في الإدارة، وذلك بعد إجراء دراسة ميدانية تقييمية بينت الوضع الراهن لأداء مديري هذه المدارس تجاه البعدين، ويمكن توضيح ذلك في الهدفين الآتيين:

الهدف الأول: تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية بولاية الخرطوم تجاه الاهتمام بالعمل داخل المدرسة.

الهدف الثاني: تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية بولاية الخرطوم تجاه مراعاة شعور العاملين داخل المدرسة.

سادساً: محتوى البرنامج:

يمكن تلخيص محتوى البرنامج في المحورين الآتيين، حيث يعالج كل محور هدفاً من أهداف هذا البرنامج، وذلك على النحو الآتي:

أ/ الاتجاه نحو العمل:

لقيام مدير المدرسة الثانوية الحكومية بولاية الخرطوم بعمله بالصورة المطلوبة لا بد من مراعاة الآتي:

- 1/ المبادرة بتنظيم العمل المدرسي.
- 2/ تحديد أدوار المعلمين في إنجاز الأهداف الموضوعية بالمدرسة.
- 3/ توزيع المهام بين العاملين في المدرسة.
- 4/ وضع جدول زمني لأداء الأعمال التي يجب القيام بها.
- 5/ تحديد معايير معينة للقيام بأي عمل داخل المدرسة.
- 6/ تحديد الوقت المناسب لإنجاز كل عمل داخل المدرسة.
- 7/ التحقق من أن العاملين يبذلون كل ما في وسعهم للقيام بالعمل.
- 8/ مطالبة العاملين بإتباع القواعد النموذجية لأداء العمل.
- 9/ اختيار أفضل الطرق الإدارية لتنفيذ الأعمال.
- 10/ الاهتمام بالمواعيد النهائية لإنجاز الأعمال.

ب/ الاتجاه نحو العاملين:

حتى يستطيع مدير المدرسة الثانوية الحكومية بولاية الخرطوم الاهتمام بالعاملين معه ومراعاة مشاعرهم عليه القيام بالآتي:

- 1/ التشاور مع المعلمين في العمل المدرسي.
- 2/ العمل على تماسك وترابط أعضاء المجتمع المدرسي.
- 3/ احترام أفكار العاملين داخل المدرسة والاستفادة منها.
- 4/ الاستماع لآراء العاملين بالمدرسة.
- 5/ الاهتمام بحاجات أعضاء المجتمع المدرسي.
- 6/ تنمية الثقة المتبادلة بينه وأعضاء المجتمع المدرسي.
- 7/ السعي لتحقيق رضا أعضاء المجتمع المدرسي.
- 8/ مشاركة المعلمين في تحمل المسؤولية وعدم التخلي عنهم عند الشدة.
- 9/ تفجير طاقات المعلمين الإبداعية لتطوير العمل المدرسي.
- 10/ تحفيز العاملين بالمدرسة من أجل رفع روحهم المعنوية في حالة الإنجاز.

سابعاً: آلية تنفيذ البرنامج:

يقترح الباحث في هذا البرنامج عدة طرق لتنفيذه وتقديمه لمديري المدارس، ومن هذه الطرق:

- 1/ الدورات التدريبية.
- 2/ ورش العمل.
- 3/ المحاضرات الأكاديمية.
- 4/ الندوات.
- 5/ المؤتمرات.
- 6/ اجتماعات الإشراف التربوي.
- 7/ النشرات: في شكل كتيب صغير يطبع ويوزع على المديرين في المدارس، يكون بمثابة دليل للعمل.
- 8/ طباعة البرنامج وتوزيعه في شكل أسطوانات (CD)، أو فلاشات.

ثامناً: متطلبات تنفيذ البرنامج:

لتنفيذ البرنامج المقترح لا بد من توافر الكثير من المتطلبات البشرية والمادية، وفي ضوء ذلك يقترح الباحث ما يأتي:

أ/ المتطلبات المادية:

- 1/ توفير المال المناسب من جهات الاختصاص سواءً كان ذلك على مستوى الوزارات أو إدارات التعليم الثانوي بالمحليات.
- 2/ إعداد الأماكن المناسبة للتنفيذ، وهيئتها بالصورة المطلوبة سواء كانت هذه الأماكن مدارس أو مراكز تدريب وغيرها.
- 3/ توفير الأجهزة والمعدات اللازمة، ولاسيما الأجهزة الإلكترونية الحديثة.
- 4/ توفير الوسائل المعينة والميسرة للعملية التعليمية التدريبية.
- 5/ الاهتمام بتوفير الحوافز المادية التي تحفز وتشجع المديرين للاهتمام بهذا البرنامج.

ب/ المتطلبات البشرية:

- 1/ الاستعانة بالمشرفين التربويين والموجهين الفنيين في الوزارة وإدارات التعليم الثانوي بالمحليات المختلفة في توصيل محتوى هذا البرنامج للمديرين بشتى الطرق المذكورة آنفاً.

2/ الاستعانة بأستاذة الإدارة التعليمية والمدرسية بكليات التربية السودانية في تقديم هذا البرنامج في شكل محاضرات وورش عمل داخل المدارس وخارجها.

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:

أولاً: الإجابة عن السؤال الأول:

والذي ينص على: ما درجة اهتمام مديري المدارس بالعمل الإداري والفني داخل المدارس الثانوية بولاية الخرطوم من وجهة نظر المعلمين؟

جدول رقم (6): يوضح التكرارات التي حصل عليها الباحث من استجابات أفراد العينة حول (اهتمام

مدير المدرسة الثانوية بالعمل داخل المدرسة).

الرقم	العبارات	التكرارات			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	يبادر بتنظيم العمل المدرسي.	187	185	17	10
2	يحدد دور العاملين في إنجاز الأهداف.	122	222	35	20
3	ينشئ قنوات اتصال مع العاملين بالمدرسة.	145	194	50	9
4	يحدد عمل كل العاملين داخل المدرسة.	158	201	34	5
5	يوزع الأدوار بين العاملين في المدرسة.	155	200	32	10
6	يتحقق من أن العاملين يبدلون كل ما في وسعهم للقيام بالعمل.	142	201	36	18
7	يحدد جدولاً زمنياً لأداء الأعمال التي يجب القيام بها.	142	190	50	13
8	يشرف بصورة مباشرة على تنفيذ العمل.	153	172	41	30
9	يتابع العاملين أثناء العمل اليومي.	149	199	33	12
10	يختار أفضل الطرق الإدارية لتنفيذ الأعمال.	182	168	35	14
11	يحدد الوقت المناسب للقيام بكل عمل داخل المدرسة.	158	190	38	12
12	يهتم بالمواعيد النهائية لإنجاز الأعمال.	163	192	31	11
13	يحدد معايير معينة للقيام بأي عمل	127	199	52	16

					داخل المدرسة.	
7	31	56	175	131	ينوع من الأساليب الإدارية هروباً من الروتين.	14
6	13	46	200	135	يطلب من العاملين أن يتبعوا القواعد النموذجية لأداء العمل.	15

جدول رقم (7): يوضح التكرارات وقيمة كا² المحسوبة وقيمة كا² المقروءة والتفسير والنتيجة التي حصل عليها الدارس من استجابات أفراد العينة حول (اهتمام مدير المدرسة الثانوية بالعمل داخل المدرسة).

الرقم	التكرارات					لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	قيمة المحسوبة كا ²	درجة الحرية	قيمة المقروءة كا ²	التفسير	النتيجة
	لا أوافق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة										
1	1	10	17	185	187	1	10	17	185	187	469.800	4	9.488	دالة	أوافق بشدة
2	1	20	35	222	122	1	20	35	222	122	422.425	4	9.488	دالة	أوافق
3	2	9	50	194	145	2	9	50	194	145	365.575	4	9.488	دالة	أوافق
4	2	5	34	201	158	2	5	34	201	158	266.860	4	9.488	دالة	أوافق
5	3	10	32	200	155	3	10	32	200	155	260.880	4	9.488	دالة	أوافق
6	3	18	36	201	142	3	18	36	201	142	230.300	4	9.488	دالة	أوافق
7	5	13	50	190	142	5	13	50	190	142	204.660	4	9.488	دالة	أوافق
8	4	30	41	172	153	4	30	41	172	153	294.875	4	9.488	دالة	أوافق
9	7	12	33	199	149	7	12	33	199	149	388.550	4	9.488	دالة	أوافق
10	1	14	35	168	182	1	14	35	168	182	384.625	4	9.488	دالة	أوافق بشدة
11	2	12	38	190	158	2	12	38	190	158	383.200	4	9.488	دالة	أوافق
12	3	11	31	192	163	3	11	31	192	163	406.550	4	9.488	دالة	أوافق
13	6	16	52	199	127	6	16	52	199	127	334.075	4	9.488	دالة	أوافق
14	7	31	56	175	131	7	31	56	175	131	249.150	4	9.488	دالة	أوافق
15	6	13	46	200	135	6	13	46	200	135	356.825	4	9.488	دالة	أوافق

يتضح من الجدول رقم (7) أعلاه أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² المقروءة من الجداول الإحصائية أمام درجة حرية 4 وتحت مستوى دلالة 0.05 في جميع العبارات، وبالرجوع إلى الجدول رقم (6) نلاحظ أن هنالك دلالة إحصائية لصالح التكرار (أوافق)، أي

أن معظم أفراد العينة قد كانت إجاباتهم بالموافقة على أن ما ذكر من عبارات يبين مدى اهتمام مديري المدارس الثانوية الحكومية بولاية الخرطوم في القيام بأعمالهم المختلفة داخل المدارس، ويمكن مناقشة هذه العبارات بصورة تفصيلية كما يلي:

معظم العبارات حصلت على درجة الموافقة، بينما حصلت عبارتين فقط على درجة الموافقة بشدة وهي (1، 10)، فنجد أن أعلى درجة موافقة لأفراد العينة كانت عبارات: يحدد دور العاملين في إنجاز الأهداف، يحدد عمل كل العاملين داخل المدرسة، يتحقق من أن العاملين يبذلون كل ما في وسعهم للقيام بالعمل، يوزع الأدوار بين العاملين في المدرسة، يطلب من العاملين أن يتبعوا القواعد النموذجية لأداء العمل، يبادر بتنظيم العمل المدرسي، يختار أفضل الطرق الإدارية لتنفيذ الأعمال.

ويرى الباحث من خلال إجابات المفحوصين على عبارات المحور الأول من الاستبانة أن هنالك إجماعاً كبيراً على اهتمام المديرين بالعمل وبدرجة عالية داخل المدارس الثانوية الحكومية بولاية الخرطوم؛ وذلك للخبرات الكبيرة التي يتمتع بها معظم المديرين بالمدارس الثانوية الحكومية بولاية الخرطوم.

وقد اتفقت نتائج هذا المحور مع نتائج دراسة (الكناني، 2012) في أن نظريات الإدارة المدرسية الحديثة تساعد في توضيح الأهداف للعاملين وتحديد دور كل عامل لإنجازها، وكذلك تطوير التنظيمات داخل المدرسة وإنشاء قنوات اتصال بين المدير والعاملين معه، كما اختلفت نتائج هذا المحور مع هذه الدراسة في توظيف التقنية الحديثة في التعليم؛ وذلك لفارق الإمكانيات المادية الكبير بين المملكة العربية السعودية والسودان.

واختلفت نتائج هذا المحور مع نتائج دراسة (هايبيرت، 2000) التي ركزت على الاهتمام بالعاملين فقط ولم تهتم بالعمل، في حين أن نتائج هذه الدراسة أظهرت الاهتمام بالاثنتين معاً وبصورة كبيرة، كذلك اختلفت مع دراسة (الغانم، 2010) في أن معظم المديرين يركزون في عملهم على المجال الإداري، في حين أظهرت نتائج هذه الدراسة اهتمام مديري المدارس بالمجالين الإداري والفني، كما اختلفت مع دراسة (دوجلاس، 1994) في أنها لم تتطرق لدور أفراد المجتمع المحلي في تطوير العمل الإداري داخل المدرسة.

ثانياً: الإجابة عن السؤال الثاني:

والذي ينصُّ على: إلى أي مدى يهتم مديري المدارس بمراعاة مشاعر العاملين داخل المدارس الثانوية بولاية الخرطوم من وجهة نظر المعلمين؟

جدول رقم (8): يوضح التكرارات التي حصل عليها الدارس من استجابات أفراد العينة حول (مراعاة مدير المدرسة الثانوية لمشاعر العاملين داخل المدرسة).

الرقم	العبارات	التكرارات			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	يهتم بمحاجات أعضاء المجتمع المدرسي.	159	194	37	8
2	يهتم بالثقة المتبادلة بينه وأعضاء المجتمع المدرسي.	171	190	29	8
3	يحترم أفكار العاملين داخل المدرسة.	185	165	27	21
4	يعمل على تماسك وترابط أعضاء المجتمع المدرسي.	186	164	38	9
5	يفضل التشاور مع أعضاء المجتمع المدرسي.	190	152	29	24
6	يعترف بإنجازات أعضاء المجتمع المدرسي.	178	183	22	15
7	يسعى لبناء صداقات مع أعضاء المجتمع المدرسي.	158	170	57	14
8	يسعى لتحقيق رضاء أعضاء المجتمع المدرسي.	141	190	46	19
9	يهتم بالنمو المهني لأعضاء المجتمع المدرسي.	139	168	72	17
10	يستمتع لآراء العاملين بالمدرسة.	185	168	29	12
11	يهتم بالرأي الجماعي في العمل المدرسي.	170	169	35	18
12	يسهم في إطلاق طاقات المعلمين الإبداعية في العمل.	150	187	33	26
13	يشارك المعلمين في تحمل المسؤولية ولا يتخلى عنهم.	188	161	38	11

برنامج مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم تجاه بعدي العمل والعاملين ...

14	34	50	162	140	يترك للمعلمين الحرية في تنفيذ ما يرونه مناسباً في العمل.	14
11	20	31	168	170	يحفز العاملين بالمدرسة من أجل رفع روحهم المعنوية.	15

جدول رقم (9): يوضح التكرارات وقيمة كا² المحسوبة وقيمة كا² المقروءة والتفسير والنتيجة التي حصل عليها الدارس من استجابات أفراد العينة حول (مراعاة مدير المدرسة الثانوية لمشاعر العاملين داخل المدرسة).

الرقم	التكرارات					قيمة كا ² المحسوبة	درجة الحرية	قيمة كا ² المقروءة	التفسير	النتيجة
	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة					
1	159	194	37	8	2	404.425	4	9.488	دالة	أوافق
2	171	190	29	8	2	428.125	4	9.488	دالة	أوافق
3	185	165	27	21	2	382.800	4	9.488	دالة	أوافق بشدة
4	186	164	38	9	3	240.100	4	9.488	دالة	أوافق بشدة
5	190	152	29	24	5	358.075	4	9.488	دالة	أوافق بشدة
6	178	183	22	15	2	259.740	4	9.488	دالة	أوافق
7	158	170	57	14	1	316.375	4	9.488	دالة	أوافق
8	141	190	46	19	4	187.820	4	9.488	دالة	أوافق
9	139	168	72	17	4	262.925	4	9.488	دالة	أوافق
10	185	168	29	12	6	393.735	4	9.488	دالة	أوافق بشدة
11	170	169	35	18	8	338.425	4	9.488	دالة	أوافق بشدة
12	150	187	33	26	4	340.625	4	9.488	دالة	أوافق
13	188	161	38	11	2	232.300	4	9.488	دالة	أوافق بشدة
14	140	162	50	34	14	221.200	4	9.488	دالة	أوافق

أوافق بشدة	دالة	9.488	4	332.575	11	20	31	168	170	15
------------	------	-------	---	---------	----	----	----	-----	-----	----

يتضح من الجدول رقم (9) أعلاه أن قيمة "كا²" المحسوبة أكبر من "كا²" المقروءة من الجداول الإحصائية أمام درجة حرية 4 وتحت مستوى دلالة 0.05 في جميع العبارات، وبالرجوع إلى الجدول رقم (8) نلاحظ أن هنالك دلالة إحصائية لصالح التكرارين الكبيرين (أوافق بشدة وأوافق) وبالتساوي، أي أن كل أفراد العينة قد كانت إجاباتهم بدرجاتي الموافقة والموافقة بشدة على أن ما ذكر من عبارات يبين مدى اهتمام مديري المدارس الثانوية الحكومية بولاية الخرطوم بمشاعر العاملين داخل المدارس، ويمكن مناقشة هذه العبارات بصورة تفصيلية كما يلي:

سبع عبارات حصلت على درجة الموافقة بشدة وهي (3، 4، 5، 10، 11، 13، 15)، بينما حصلت الثمان عبارات المتبقية على درجة الموافقة، وهي (1، 2، 6، 7، 8، 9، 12، 14)، فنجد أن أعلى درجة موافقة لأفراد العينة كانت عبارات: يفضل التشاور مع أعضاء المجتمع المدرسي، يشارك المعلمين في تحمل المسؤولية ولا يتخلى عنهم، يعمل على تماسك وترابط أعضاء المجتمع المدرسي، يحترم أفكار العاملين داخل المدرسة، يستمع لآراء العاملين بالمدرسة.

ويرى الباحث من خلال إجابات المفحوصين على عبارات المحور الثاني من الاستبانة أن هنالك إجماعاً كبيراً على اهتمام المديرين بمشاعر العاملين وبدرجة عالية جداً داخل المدارس الثانوية الحكومية بولاية الخرطوم، وذلك للخبرات الكبيرة التي يتمتع بها معظم المديرين بالمدارس الثانوية الحكومية بولاية الخرطوم.

وقد اتفقت نتائج هذا المحور من البحث مع نتائج دراسة (الكناني، 2012)، في أن تطبيق نظريات الإدارة المدرسية الحديثة في العمل يساعد المديرين في إتباع الأساليب التربوية في التعامل مع الطلاب ورعايتهم تربوياً وتحصيلياً، وتهيئة المناخ القائم على التقدير والاحترام بين العاملين داخل المدرسة، واتفقت مع نتائج دراسة (عبيدي، 2009) في أن مدير المدرسة يفضل التشاور مع العاملين، واتفقت مع نتائج دراسة (يوسف، 2009) في أن للإدارة المدرسية القدرة على التأثير الإيجابي في سلوك الطلاب والعاملين وأفراد المجتمع المحلي، كما اتفقت مع دراسة (هايرت، 2000) في اهتمام المدير بإشراك العاملين في حل المشكلات والاهتمام بتنمية روح الدعابة ورفع الروح المعنوية لأفراد المجتمع المدرسي.

اختلفت نتائج هذا المحور مع نتائج دراسة (صالح، 2016) التي رأت عدم إشراك المعلمين في اتخاذ القرار وعدم إعطائهم الفرصة الكافية للمشاركة في الاجتماعات، إلا أن نتائج هذا المحور توصلت لعكس ذلك تماماً، كما اختلفت مع نتائج دراسة (القطان، 2016) في درجة الاهتمام بالعاملين غير المعلمين داخل المدرسة.

الخاتمة:

أولاً: نتائج البحث:

- 1/ اهتمام مديري المدارس بالجوانب الفنية والإدارية للعمل جاء بدرجة عالية.
- 2/ مراعاة مديري المدارس لمشاعر العاملين جاءت بدرجة عالية.
- 3/ عند مقارنة درجة اهتمام مديري المدارس ببعدي العمل والعاملين لوحظ اهتمام أكبر بالعاملين، وهذا يفسر ميل مديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم للنمط الديمقراطي أكثر من النمط التسلسلي.
- 4/ تم تصميم برنامج مقترح لمعالجة بعض جوانب القصور والصعوبات التي تواجه قيام مديري المدارس بأدوارهم تجاه العمل والعاملين.

ثانياً: توصيات البحث:

- 1/ ضرورة تطبيق البرنامج المقترح وتقديمه لمديري المدارس.
- 2/ ضرورة الاهتمام بوضع الخطط التي تنظم العمل طوال العام الدراسي.
- 3/ الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي، وإشراك جميع العاملين بالمدرسة في وضع الخطط وتنفيذها.
- 4/ الاهتمام بمشاعر العاملين بالمدرسة، ومراعاة احتياجاتهم ومتطلباتهم المختلفة، مع عدم إغفال دور المدير تجاه تجويد وتحسين العمل التربوي والأكاديمي داخل المدرسة.
- 5/ إرشاد المديرين بضرورة تقبل التغييرات المتسارعة في ميدان التربية والتعليم، والتعامل معها بالصورة المطلوبة.

ثالثاً: مقترحات لبحوث مستقبلية:

- 1/ إجراء بحث مماثل لقياس أداء مديري المدارس الثانوية في ولايات السودان الأخرى.
- 2/ إجراء بحث مماثل لقياس درجة اهتمام مديري مدارس الأساس ببعدي العمل والعاملين في ولايات السودان المختلفة.

المراجع:

- 1/ صالح، إيمان أرياب (2016)، دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 2/ الطويل، هاني عبد الرحمن (1999)، الإدارة التعليمية - مفاهيم وآفاق، عمان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
- 3/ عطوي، جودت عزت (2014)، الإدارة المدرسية الحديثة، الطبعة الثامنة، عمان، الأردن: دار الثقافة.
- 4/ عطية، عماد محمد (2010)، الإدارة المدرسية حاضرها ومستقبلها، الطبعة الأولى، الرياض: مكتبة الرشد.
- 5/ عيدي، عبد الرازق محمد (2009)، القدرات الإدارية المطلوب توافرها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحلية الخرطوم، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الزعيم الأزهري.
- 6/ الغانم، خليفة بن علي بن حسين (2010)، تطوير أداء مديري المدرسة الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة دكتوراه، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، معهد البحوث والدراسات العربية، قسم البحوث والدراسات التربوية.
- 7/ القطان، وائل محمود (2016)، تطوير إدارة الأداء بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء متطلبات تطبيق الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- 8/ الكنانى، حسن بن علي محمد (2012)، نظريات الإدارة المدرسية الحديثة ودورها في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة القنفذة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم درمان الإسلامية.
- 9/ كنجهم، وليام وكورديرو، باولا، ترجمة: محمد طلبة عبد القادر (2012)، القيادة التربوية "مدخل قائم على حل المشكلات"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار الفكر.
- 10/ محمد، محمد سيد (2008)، وظائف الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية العامة، الطبعة الثانية، القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع.
- 11/ محطاري، عبد الحميد (2009)، تأثير الأسلوب القيادي لأستاذ التربية البدنية والرياضية على دافعية الإنجاز لدى طلبة السنة الأولى ثانوي بولاية الشلف، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة حسيبة بن بو علي.
- 12/ مرسي، محمد منير (1986)، الإدارة التعليمية "أصولها وتطبيقاتها"، القاهرة: عالم الكتب.
- 13/ مسلم، مسلم عبد الحميد (2004)، تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة كقائد تربوي في محافظات غزة في ضوء اتجاهات معاصرة في الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.

- 14/ مصطفى، صلاح عبد الحميد (2011)، الإدارة المدرسية الحديثة - المفاهيم والتطبيقات، الرياض: مكتبة الرشد.
- 15/ موسى، توفيق الزاكي حسن (2013)، المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية وأثرها على العملية التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 16/ يوسف، عبد العزيز جودي (2009)، برنامج مقترح لتحسين أداء القيادات الإدارية بالتعليم الثانوي بمحافظات الضفة الغربية في فلسطين، رسالة دكتوراه، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية - جامعة عين شمس.
- 17) Doglas (1994). **Activating the role of the principal in public relations charts for selected schools from Wisconsin County**, Doctoral thesis in educational administration.
- 18) Halpin, A. (1958). **Administrative theory in education**, Midwest Administration Center, University of Chicago.
- 19) Hibert (2000). **The status and functions of the school principal as resident supervisor to the administrative and teaching staff and students at Santamonica High School**, field study in California, U. S.A.
- 20) Mann Monica (1998). **Professional for Educational Leaders**, PREL Briefing Paper Pacific Resources Education Learning Honolua Office of Educational Research and Improvement, Washington.