برنامج مقترح لتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام في السودان في ضوء نظرية سيرز

إعداد

د. الزين الخليفة الخضر الخليفة

أستاذ الإدارة التربوية المساعد كلية التربية – جامعة الخرطوم

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تقديم برنامج مقترح لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام في السودان والمتمثل في وظائف: (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة)، وذلك في ضوء نظرية الإدارة كوظائف للعالم سيرز، وقد استعان الباحث في تحليله لنظرية سيرز ومعرفة الفائدة التي يمكن أن تقدمها لمديري المدارس، كما استعان بمجموعة من الدراسات السابقة، التي تناولت واقع الإدارة المدرسية في السودان، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: تعاني مدارس التعليم العام في السودان العديد من المشكلات التي أثرت سلباً على الأداء الإداري داخل المدارس، وتصميم برنامج مقترح لتوضيح كيفية التغلب على المشكلات التي تعيق الأداء الإداري داخل المدارس وبخاصة ما يتعلق بوظائف: (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة)، كما خلصت الدراسة إلى عدة توصيات، أبرزها: ضرورة الاهتمام بتطبيق البرنامج المقترح وتقديمه لمديري المدارس، وتشجيع مديري المدارس على الاطلاع ومواكبة المستجدات، والاستفادة من الانفتاح المعرفي الكبير في تطوير أنفسهم، والتحول من مجرد مديرين إلى قادة يعتمد عليهم في صناعة أجيال المستقبل.

الكلمات المفتاحية: التخطيط المدرسي، التنظيم المدرسي، والتوجيه المدرسي، والرقابة المدرسية.

A proposed program to develop the performance of public education school principals in Sudan in light of Sears' theory Prepare

Dr. Al-Zein Al-Khalifah Al-Khader Al-Khalifa

Abstract:

The study aimed to present a proposed program for developing the administrative performance of general education school principals in Sudan, which is represented in jobs (planning, organizing, directing and controlling) in light of management theory as jobs for the world sears. The researcher has used in his study his analysis of the Sears's theory and knowledge of the benefit that can be provided to school administrators, as well as a set of previous studies that dealt with the reality of school administration in Sudan. The researcher used the descriptive method. The study reached many results, the most important of which are: General education schools in Sudan suffer from many problems that negatively affected administrative performance inside schools, designing a proposed program to clarify how to overcome problems that hinder administrative performance within schools, especially with regard to functions (planning, organizing, directing, and controlling). he study also concluded with several recommendations, the most prominent of which are: the necessity of paying attention to applying the proposed program and presenting it to school principals, encouraging school administrators to familiarize themselves with and benefit from the great knowledge openness in developing themselves and transforming from mere principals to leaders they depend on in making future generations.

Key words: *School planning, School organization, School directing, School controlling.*

On line ISSN\2735-3192 ISSN\2682-3489

برنامج مقترح لتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام في السودان في ضوء نظرية سيرز

إعداد

د. الزين الخليفة الخضر الخليفة

أستاذ الإدارة التربوية المساعد كلية التربية – جامعة الخرطوم

مقدمة:

إن الهدف الأساسي لإدارة أي نظام يكمن في توجيه وتنظيم العاملين فيه، بهدف تحقيق تفعيل جيد لمدخلات النظام كافة تحقيقًا لأهدافه، لذا فإن ممارسة العمل الإداري تتطلب توافر مجموعة قابليات وبخاصة في الشخص الذي يمارس هذا العمل، إذ إن الإدارة ليست مجموعة من الأساليب والتقنيات المناسبة لحل المشاكل؛ بل إن الإدارة تركز على المجهود العلمي وعلى الأفكار والنظريات؛ فالنظرية في الإدارة التعليمية هي حقيقة مضيئة في حياة المربي، وأمرٌ ضروريٌّ لتفهم مختلف المواقف التربوية، وهي ليست هدفًا في حد ذاتها؛ وإنما وسيلة توفر التوجيه اللازم لممارسة العمل الإداري. (١)

لقد ساهم تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة التي حاولت تحديد أهداف القيادة، وخصائص القائد الإداري الناجح، والأعمال التي يجب عليه القيام بها، فبدأت مساهمات المفكرين والكتاب مع بداية ظهور الفكر الإداري، ومرت نظريات القيادة بتطورات عديدة تبعًا للتطورات العامة في الفكر الإداري، فظهر عدد من النظريات التقليدية في القيادة، والتي كانت متأثرة إلى حد كبير بنمط القيادة الذي ساد في العصور الوسطى، ثم تلى تلك النظريات التقليدية مجموعة من نظريات القيادة السلوكية الحديثة، وذلك بعد أفول نجم النظريات التقليدية وبدوافع من المدرسة السلوكية الإدارية. (٢)

وهنالك مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت واقع ومشكلات الإدارة المدرسية في السودان، أبرزها:

On line ISSN\2735-3192 ISSN\2682-3489

دراسة (الخضر، وأبو إدريس، ٢٠١٩) هدفت إلى معرفة درجة وجود المعوقات (الفنية، والإدارية، والاجتماعية، والاقتصادية) التي تعيق عمل مديري مدارس الأساس والمدارس الثانوية التابعة لعمادة المدارس والرياض في جامعة الخرطوم، كما هدفت إلى الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات البحث، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع البحث من ١٥٥ فرداً من المديرين والمعلمين، واختار الباحثان عينة عشوائية بسيطة بلغت ٤٠ معلماً ومديراً، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات المطلوبة، ووجهت الاستبانة إلى كل أفراد العينة من المديرين والمعلمين، ولتحليل البيانات إحصائيًّا استخدم الباحثان برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتوصل البحث إلى نتائج عديدة، أهمها: درجة وجود معوقات الإدارة المدرسية في مدارس العمادة، وجاءت بدرجة متوسطة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات البحث. (٣)

ودراسة (الخضر، ٢٠١٩) التي هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري مدارس الأساس للتعليم الخاص لمهامهم الإدارية والفنية قبل بداية العام الدراسي وأثناء العام وفي نهايته بمحلية أم درمان، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وقد تكون مجتمع الدراسة من ٧٢١ معلماً ومعلمةً، يعملون في مدارس الأساس الخاصة بمحلية أم درمان، واختار الباحث عينةً عشوائيةً بسيطةً بلغت ١٠٠ معلمٍ ومعلمةً، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات المطلوبة، ووجهت الاستبانة إلى كل أفراد العينة من المعلمين، ولتحليل البيانات إحصائيًّا استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتوصل البحث إلى نتائج عديدة أهمها ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإدارية والفنية جاءت بدرجة كبيرة. (٤)

كما هدفت **دراسة: (صالح، ٢٠١٦)** إلى معرفة علاقة التخطيط الإستراتيجي بفاعلية الإدارة المدرسية بولاية الخرطوم، وفحص العلاقة بين وجود توجهات إستراتيجية (رؤية، ورسالة، وأهداف) وبين زيادة فاعلية

On line ISSN\2735-3192 ISSN\2682-3489

الإدارة المدرسية في ولاية الخرطوم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة لجمع المعلومات من مديري المدارس الثانوية في ولاية الخرطوم، ومن أبرز نتائجها: قلة تطبيق مديري المدارس للتخطيط الإستراتيجي في مدارسهم، وقصور المعرفة النظرية حول مفاهيم التخطيط الإستراتيجي ومداخله ونماذجه، وقلة الدعم المادي والمعنوي من مؤسسات المجتمع المحلي. (٥)

وهدفت **دراسة (الأمين، ٢٠١٤)** إلى تحليل وتقويم بعض المشكلات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الثانوية في الولاية الشمالية في السودان، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، كما استخدم أداة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من ٨١ مديراً ومديرةً يعملون في محليات الولاية السبع، وقد تم تطبيق أداة الدراسة على كامل مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، منها: أن مديري المدارس الثانوية الأكاديمية في الولاية الشمالية يواجهون صعوبات كبيرة تعيق عملهم الإداري في مجالات: (المنهج، والأجهزة التعليمية، والمعلمين، والطلاب، والمبنى المدرسي وتجهيزاته، والعلاقة مع المجتمع المحلي). (٦)

بينما هدفت **(دراسة موسى، ٢٠١٣)** إلى تسليط الضوء على ما هو معتم من عوائق تواجه الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية وأثرها على العملية التعليمية في محلية ربك، ولاية النيل الأبيض، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وأداة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الثانوية في محلية ربك والبالغ عددهم (٢٦) مديراً ومديرةً و(٤٥٠) معلماً ومعلمةً و(٢٠) مشرفًا ومشرفة، وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج، أهمها: تداخل اللوائح الإدارية مع السياسية يعيق مصلحة العمل في كثير من الأحيان، وميول بعض المديرين للمحاباة السياسية تجاه مرؤوسيهم يسبب الغبن بين الزملاء، وتردي البيئة المدرسية يؤدي إلى خلل في العملية التربوية والتعليمية. (٧)

On line ISSN\2735-3192 ISSN\2682-3489

كما هدفت **دراسة (عيدي، ٢٠٠٩)** إلى تعرف واقع القدرات الإدارية لمديري المدرسة الثانوية، والكشف عن الواجبات المنوط بها مديري المدارس الثانوية الحكومية، والوقوف على استيفاء مديري المدارس الثانوية الحكومية لشروط الاختيار المتمثلة في: المؤهل الأكاديمي، والخبرة، والتدريب، والسمات الشخصية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ووزعت استبانة على مجتمع الدراسة الذي تكون من مديري الإدارات العليا للتعليم والموجهين الفنيين ومديري المدارس الثانوية الحكومية في محلية الخرطوم، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: عند اختيار مدير مدرسة ثانوية يفضل أن تختبر كفايته الإدارية، وأن تكون له خبرة سابقة مثل وكيل مدرسة، والأسلوب الإداري الأفضل لمدير المدرسة الثانوية الحكومية هو التشاور مع العاملين في المدرسة. (٨)

وهدفت **دراسة (حسن، ٢٠٠٨)** إلى معرفة مدى اهتمام الإدارة التربوية في المرحلة الثانوية بالبيئة المدرسية لتحسين العملية التعليمية بمحلية كادقلي – ولاية جنوب كردفان، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، فقد وزعت على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، الذي تمثل في المعلمين والمعلمات في المرحلة الثانوية في المحلية، وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج، أهمها: أن الإدارة التعليمية لا توفر للإدارة المدرسية ميزانية سنوية ولا تحفز الطالب المثالي ولا المعلم المثالي، ولا توفر الوسائل التقنية للمدرسة ولا تُعد برامج تدريبية متخصصة للمعلمين، ولا تقيم لهم دورات منظمة، وأن أولياء الأمور لا يتابعون دراسة أبنائهم في المدرسة، وأن البيئة المدرسية في كثير من المدارس لا يتوفر فيها بوفيه ولا داخليات ملحقة ولا مظلات تريح الطلاب فترة الصيف، وأن المباني لا يتم صيانتها بصورة دورية، وأن الإجلاس لا يتناسب مع عدد الطلاب، بالإضافة إلى تردي المرافق الملحقة كالحمامات مع قلتها.(٩)

وتناولت **دراسة: (صغير، ٢٠٠٣)** مدى تطبيق وظيفتي التخطيط والرقابة لدى مديري المدارس الثانوية في ولاية الخرطوم، واستخدم الباحث المنهج

On line ISSN\2735-3192 ISSN\2682-3489

الوصفي، كما استخدم استبانتين لجمع المعلومات إحداهما متعلقة بوظيفة (التخطيط) والثانية متعلقة بوظيفة (الرقابة)، وتكونت عينة الدراسة من (٥٦) مديراً ومديرةً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية بما يعادل ٢٠٪ من المجتمع الأصلي، موزعين على محافظات الدراسة السبع بواقع (٨) مديرين ومديرات لكل محافظة، **وأهم** نتائج الدراسة: أن المديرين والمديرات يطبقون وظيفتي التخطيط والرقابة بدرجة كبيرة.(١٠)

كما هدفت **دراسة: (حامد، ٢٠٠٠)** إلى معرفة وجهة النظر المثالية والواقع الفعلي لممارسة مدير المدرسة الثانوية الأكاديمية الحكومية في ولاية الخرطوم لوظائفه وأدواره، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في ولاية الخرطوم والبالغ عددهم (١٩٣) مديراً ومديرة، وكانت أهم نتائج الدراسة: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة النظر المثالية وواقع الممارسة الفعلية لوظائف وأدوار المدير. (١١)

التعليق على الدراسات السابقة:

لقد اجمعت الدراسات السابقة على دراسة واقع أداء مديري مدارس التعليم العام في السودان، والمشكلات التي تعيق أداء المديرين، وبالتالي ركزت كل هذه الدراسات على ضرورة تأهيل مديري المدارس وتدريبهم، بالصورة التي تمكنهم من تأدية مهامهم ووظائفهم الفنية والإدارية المطلوبة مع الاهتمام الكبير بمراعاة مشاعر العاملين داخل المدرسة، ومعرفة احتياجاتهم المختلفة، والتغلب على المشكلات التي تواجههم داخل مدارسهم والعمل على حلها.

وقد اتفق هذا البحث مع كل هذه الدراسات في تناولها لموضوع واقع أداء مديري المدارس الثانوية تجاه القيام بمهامهم ووظائفهم الفنية والإدارية، كما اتفق مع كل هذه الدراسات في استخدامها للمنهج الوصفي؛ باعتباره المنهج الأنسب لمعظم البحوث والدراسات التربوية، كذلك يوجد اتفاق كبير بين هذا البحث والدراسات السابقة في: الهدف، والمجتمع، والنتائج، ومكان الدراسة.

On line ISSN\2735-3192 ISSN\2682-3489

واختلف هذا البحث عن معظم الدراسات السابقة في أنه: ركز على دراسة واقع الأداء الفعلي لمديري مدارس التعليم العام تجاه وظائفهم الأربع الأساسية: (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة) في معظم ولايات السودان، ولم يقتصر على ولاية معينة، كما اختلف عنها في أنه لم يقتصر على دراسة الواقع فقط بل تطويره وذلك من خلال تصميم (برنامج مقترح) في ضوء نظرية الوظائف للعالم جيس سيرز، كذلك اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات في زمن تطبيقها.

كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في كتابة الإطار النظري، وكذلك في تحليل ومناقشة نتائج الدراسة، وفي طريقة صياغة النتائج والتوصيات والمقترحات، وصياغة البرنامج المقترح، إضافة إلى توفير المراجع المطلوبة.

مشكلة الدراسة:

نبعت مشكلة الدراسة من التراجع الواضح لدور مدارس التعليم العام الحكومية السودانية تجاه ضبط وتنظيم العملية التربوية والتعليمية؛ مما انعكس على مستويات الطلاب أكاديمياً وتربوياً، وذلك بسبب ضعف الإعداد الإداري لكثير من مديري المدارس الثانوية في السودان من حيث حضور الندوات والدورات التدريبية التي تنمي الاتجاهات، وتعمل على تطوير الكفاءات. (١٢)

كما لاحظ الدارس من خلال عمله مدرساً ومشرفاً على بعض طلاب التربية العملية في بعض المدارس الثانوية في ولاية الخرطوم العديد من المشكلات الإدارية والفنية لمديري المدارس، هذا بالإضافة إلى العديد من مؤتمرات التعليم السابقة وورش العمل واللقاءات التي ناقشت مشكلات الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم العام في السودان، إضافة إلى ذلك أكدت العديد من نتائج الدراسات السابقة التي تناولت الإدارة المدرسية في السودان مثل: دراسة (عيدي، ٢٠٠٩) وعنوانها: "القدرات الإدارية المطلوب توافرها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحلية الخرطوم" ومن أبرز نتائج هذه الدراسة: ضعف الكثير من مديري المدارس، وعدم قدرتهم على تأدية عملهم بالصورة

On line ISSN\2735-3192 ISSN\2682-3489

المطلوبة، وبخاصة فيما يتعلق بوظائف المدير الأساسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وكذلك دراسة (حامد، ٢٠٠٠) وعنوانها: "وظائف وأدوار مديري ومديرات المدارس الثانوية بولاية الخرطوم"، ومن أبرز نتائجها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة النظر المثالية وواقع الممارسة الفعلية لوظائف وأدوار المدير، وأن ممارسة من خبرتهم خمس سنوات فأكثر كانت أعلى ممن خبرتهم دون الخمس سنوات في جميع الأدوار الفردية والجماعية.

ومما تقدم تتضح، مشكلة الدراسة الحالية، والتي يمكن صياغتها في السؤال الرئيسي التالي:

ما البرنامج المقترح لتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام في السودان في ضوء نظرية الإدارة كوظائف للعالم سيرز؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

١/ ما دور مديري المدارس في القيام بوظيفة التخطيط في ضوء نظرية الإدارة كوظائف للعالم سيرز؟

٢/ ما واقع تطبيق مديري المدارس لوظيفة التنظيم في ضوء نظرية الإدارة كوظائف للعالم سيرز؟

٣/ ما درجة تفعيل مديري المدارس لوظيفة التوجيه في ضوء نظرية الإدارة كوظائف للعالم سيرز؟

٤/ ما دور مديري المدارس في القيام بوظيفة الرقابة في ضوء نظرية الإدارة كوظائف للعالم سيرز؟

٥/ ما البرنامج المقترح لتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام في السودان في ضوء نظرية الإدارة كوظائف للعام سيرز؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

١/ معرفة دور مديري المدارس في القيام بوظيفة التخطيط في ضوء نظرية سيرز.

On line ISSN\2735-3192 ISSN\2682-3489

٢/ الكشف عن واقع تطبيق مديري المدارس لوظيفة التنظيم في ضوء نظرية سيرز.

٣/ معرفة درجة تفعيل مديري المدارس لوظيفة التوجيه في ضوء نظرية سيرز.

٤/ معرفة دور مديري المدارس في القيام بوظيفة الرقابة في ضوء نظرية سيرز.

٥/ تصميم برنامج مقترح لتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام في السودان في ضوء نظرية الإدارة كوظائف للعالم سيرز.

أهمية الدراسة:

١/ قد تفيد مديري المدارس؛ فهي تسلط الضوء على أهمية تطبيق النظرية في الإدارة المدرسية؛ مما يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم.

٢/ قد تساعد نتائج الدراسة في تصميم برامج وورش عمل خاصة بتحسين الأداء لمديري المدارس.

٣/ قد تسهم في فتح مجال جديد أمام الباحثين للقيام بأبحاث جديدة، تتناول هذه النظريات.

٤/ يمكن أن تفيد صناع القرار والمخططين في وزارة التربية والتعليم من خلال نتائجها في تطوير أداء مديري المدارس.

منهج الدراسة:

انطلاقًا من طبيعة الدراسة والمعلومات المطلوبة للإجابة عن أسئلتها وتحقيق أهدافها، استخدم الباحث المنهج الوصفي.

حدود الدراسة:

١/ **الحدود المكانية:** مدارس التعليم العام في السودان.

٢/ **الحدود الزمانية:** العام الدراسي ٢٠١٩ – ٢٠٢٠.

On line ISSN\2735-3192 ISSN\2682-3489

٣/ الحدود البشرية: مديرو ومديرات مدارس التعليم العام في السودان.

٤/ الحدود الموضوعية:

تتمثل في تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام في السودان لوظائف الإدارة المدرسية الأربعة الأساسية، وهي: (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة).

مصطلحات الدراسة:

١/ التطوير:

يعرفه كارتر جود بأنه: عملية التغيير أو النمو في البيئة الوظيفية، ويترتب عليه تغير في القدرة، ومدى التكامل والكفاية فيما يجري تطويره. (١٠)

إجرائيًّا: "عملية تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام في السودان للقيام بوظائفهم الأربع الأساسية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) في ضوء نظرية الإدارة كوظائف للعالم سيرز".

٢/ الأداء الإداري:

يقصد به الباحث كل ما يقوم به المديرون في مدارس التعليم العام بالسودان من (تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة)، وذلك من أجل تطوير العمل في هذه المدارس، وصولًا للنتائج المطلوبة.

٣/ مديري مدارس التعليم العام:

يقصد بهم الباحث: كل مديري مدارس الأساس والمدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في مختلف ولايات السودان.

٤/ نظرية سيرز:

هي عبارة عن إحدى النظريات الحديثة في مجال الإدارة المدرسية والتي تنظر للإدارة على أنها مجموعة وظائف تشمل: (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتنسيق)، ويرجع الفضل في صياغتها للعالم الأمريكي Jesse Sears.

الإطار النظري للدراسة:

أولًا ـــــ نظرية الإدارة كوظائف (نظرية سيرز Sears):

On line ISSN\2735-3192 ISSN\2682-3489

إن الأساس الذي تقوم عليه نظرية سيرز هو أن الإدارة مستمدة من طبيعة الوظائف والفعاليات التي تقوم بها، وتأثر سيرز في تفكيره بدرجة كبيرة بمن سبقوه من العاملين في إدارة الحكومة وإدارة الأعمال بمن فيهم تايلور وفايول وجوليك، ولعل من أهم ما ساهم به سيرز هو محاولته التوفيق بين ما تعلمه من هؤلاء جميعاً وبين معرفته بميدان التربية ومحاولته تطبيق مبادئ الإدارة في الميادين الأخرى على الإدارة التعليمية، وقد حلل سيرز العملية الإدارية إلى عدة عناصر رئيسة هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة. (١)

ويرجع الفضل في وضع أسس هذه النظرية للعالم جيس سيرز Jesse Sears عام ١٩٥٠، عندما أعد بحثًا عن وظيفة الإدارة المدرسية تحت عنوان: "طبيعة العملية الإدارية The Nature of Administrative Process".

ينظر سيرز للإدارة على أنها: مجموعة من الوظائف الرئيسية، وهي: (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والرقابة)، وهذه الوظائف يقوم بها الإداري في ميادين الإدارات المختلفة، وعند تحليل هذه الوظائف يمكن الكشف عن طبيعة العمل الإداري في الميادين المختلفة، فالوظائف نفسها هي ما يقوم به الإداري. (١٣)

وقد قسم العالم سيرز هذه النظرية إلى خمس وظائف، إلا أن هذه الدراسة تناولت أربعة منها على أساس أن التنسيق جزء من التنظيم، وهذا ما أجمع عليه معظم علماء الإدارة التربوية المعاصرين، على أن وظائف الإدارة في العملية التعليمية تنحصر في أربع وظائف أساسية، وهي:

١/ التخطيط:

يقصد به (سيرز) غير المعنى الاقتصادي المعروف، وإنما يعني به التهيؤ أو الاستعداد لاتخاذ القرار، فالإنسان قبل أن يتخذ قراراً في مشكلة ما يفكر عادة في الأمر وإلا كان قراراً عشوائيًّا، وهذا الاستعداد أو التهيؤ السابق يختلف في صعوبته وأهميته حسب تعقد الموقف أو المشكلة.

وفي عملية التخطيط يحتاج الإداري إلى وضع التصورات لما يحتاج القيام به، ودراسة الظروف استعداداً لاتخاذ قرارات ناجحة وعملية، تأخذ في الحسبان طبيعة الأهداف والإمكانات المتوفرة لتحقيقها، والعقبات التي تعترض التقدم نحو الأهداف وموقف العاملين منها. (١٤)

٢/ التنظيم:

يقصد به العملية التي يتم بها وضع القوانين والأنظمة والتعليمات على صورة ترتيبات في الموارد البشرية والمادية، وبما يسهل عمليات تنفيذ الأهداف المرجوة، فإنشاء مدرسة مثلًا يتم أولًا باستصدار قانون، وتنفيذ مثل هذا القانون يسمى تنظيماً وعند الانتهاء من تنفيذه نشير إلى النتيجة على أنها منظمة، فالمنظمة هي جهاز لأداء العمل وقد تكون أساساً من أفراد وأشياء وأفكار ومفاهيم وقواعد ومبادئ أو من مزيج من كل ذلك، وكل هذه الأمور تحتاج إلى تنظيم. (١٤)

٣/ التوجيه:

وهو العملية التي ينشط فيها الإداري إجراءات التنفيذ بالتوفيق بين السلطة وطبيعة العمل، وعملية التوجيه في الإدارة ليست سهلة؛ لأنها تتضمن توجيهاً مزدوجاً للسلطة والمعرفة معاً، واستخدام السلطة في توجيه العملية التربوية يقتضي معرفة أهداف هذه العملية وطبيعتها والقوى الاجتماعية المؤثرة عليها. (١)

٤/ الرقابة:

يقصد بها سيرز: المتابعة المباشرة أو غير المباشرة للمؤسسة لتقييم نظام عملها، ومدى جدواه على ضوء الأهداف المنتظرة منها، وهي ضرورة واضحة في العملية التربوية الإدارية فالمرء لا يستطيع أن يوجه العمل من دون أن يكون متحكماً في القوى المنشطة له والعوامل الأخرى المرتبطة به، فالميزانية مثلًا تفقد معناها الحقيقي إذا لم تكن هناك رقابة على الإنفاق، وقد تكون الرقابة مباشرة إذا كانت من خلال إشراف شخص مباشر مستمر أو غير مباشرة إذا اعتمدت على نظام إشراف غير مباشر، وقد تكون الرقابة

On line ISSN\2735-3192 ISSN\2682-3489

بواسطة القوة الجسمية أو قوة القانون، والتعليمات أو القوى الاجتماعية مثل العادات والتقاليد وأخلاقيات المهنة.(١٥)

ثانيًا ـــــ الأداء الإداري المدرسي:

يقوم مديرو المدارس طوال العام الدراسي بعدة مهام ووظائف فنية وإدارية، إلا أن الباحث في هذه الجزئية سوف يركز على وظائف الإدارة المدرسية الأربع الأساسية وهي: (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة) وذلك لأنها تمثل محاور هذه الدراسة.

التخطيط المدرسي:

لا يخفى على أحد أهمية التخطيط في العمل المدرسي الذي يتميز بتعدد أهدافه، وتنوع أنشطته ومجالاته، ولذا فإن النجاحات الرئيسية لأي إدارة مدرسية تتمثل في قدرتها على التخطيط للعمل داخل المدرسة على ضوء السياسة التعليمية المرسومة من قبل الجهات المختصة، إذ يسعى مدير المدرسة كونه قائداً تربوياً في مدرسته إلى وضع عمله في إطار معين، يبين سبيله نحو تحقيق أهدافه التربوية، وهذا يتطلب منه التخطيط الفعال، الذي يمكن المدرسة – لأنها مؤسسة تربوية – من الوصول إلى غاياتها، وبذلك فإن التخطيط ليس غاية في حد ذاته؛ وإنما وسيلة لتحقيق الأهداف التربوية.

ويعرف التخطيط المدرسي بأنه: "تلك العملية التي تساعد العاملين في إدارة المدرسة في التوصل إلى اتخاذ قرارات رشيدة، تحقق الأهداف الموضوعة بأقل وقت وجهد وتكلفة ". (١٦)

أهمية التخطيط المدرسي:

للتخطيط المدرسي أهمية كبيرة يمكن توضيحها في النقاط التالية:

١/ يعتبر التخطيط الوظيفة الأساسية الأولى لمدير المدرسة التي تسبق جميع الوظائف الإدارية الأخرى، وتشكل القاعدة والمنطلق الأساسي لها، كما تعد

On line ISSN\2735-3192 ISSN\2682-3489

القدرة على التخطيط من الكفايات التعليمية التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة.

٢/ تنظيم الإمكانات المتوافرة، وتوفير الظروف والمناخ اللازم؛ من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

٣/ يحدد التخطيط مراحل العمل والخطوات الواجب اتباعها.

٤/ يحدد معالم الطريق للعمل الإداري، ويجنب مدير المدرسة التخبط والعشوائية، وما ينتج عن ذلك من فشل وإحباط.

٥/ يسهم التخطيط في حل المشاكل الإدارية بطريقة علمية.

٦/ يعمل التخطيط على توفير الإمكانات اللازمة للعمل.

٧/ يسعى إلى إيجاد التنسيق والتوافق بين أعضاء الجهاز الإداري الواحد من أجل تحقيق السعي الجماعي لتحقيق الأهداف الموضوعة.

٨/ يعتبر التخطيط الأسلوب الذي يساعد على التوظيف الأمثل لموارد البيئة المحلية.

٩/ يساعد التخطيط على تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية في المدرسة.

١٠/ التخطيط يؤمن الراحة النفسية للعاملين داخل المدرسة؛ فيوحي لهم بأن الأمور قد رسمت وحددت معالم طريق العمل. (١٧)

التنظيم المدرسي:

يعد التنظيم إحدى مهام مدير المدرسة الرئيسية؛ إذ يساعده على توفير الانسجام والتوافق بين المدخلات البشرية والمادية الخاصة في مدرسته، بشكل يساعده على تحقيق الأهداف التعليمية الموضوعة للمدرسة بكفاءة عالية.

فالتنظيم يحدد العمل المطلوب أداؤه من كل عضو في المدرسة، وكذلك العلاقات بين أعضاء المدرسة، بهدف أن تكون جهودها أكثر كفاءة في تحقيق أهداف المدرسة، وبذلك يعد التنظيم العملية التي ترسم للعمل مساره وفقاً لمستوياته ونوعياته، وتوفير ما يلزم من القوى المدربة على العمل المنتج، أو أنه نظام للتعاون والرغبة في العمل لتحقيق هدف مشترك. (١٨)

On line ISSN\2735-3192 ISSN\2682-3489

ويعرف التنظيم المدرسي بأنه: "جانبٌ من جوانب العملية الإدارية التي تهدف إلى تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة وتنظيمها في أقسام ووحدات أو مستويات ومجال عمل في ضوء تحديد العلاقات التي يمكن أن تنشأ بين العاملين بها". (١٩)

أهمية التنظيم المدرسي:

يمكن بيان أهمية التنظيم المدرسي من خلال بيان الأدوار التي يقوم بها كما يلي:

١/ تحديد المسؤوليات والاختصاصات ليعرف كل فرد في المدرسة الواجبات المفروضة عليه والسلطة الممنوحة له ومداها.

٢/ تحديد شكل الإطار العام للاتصال داخل المدرسة، وبذلك تزداد كفاءة العمل ويقل احتمال ضياع الوقت والجهد.

٣/ تحقيق التنسيق بين مختلف الجهود الفردية والجماعية وبذلك يقل احتمال التعارض.

٤/ تحقيق الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والإمكانات المادية.

٥/ تحقيق القدرة على التعامل مع الموارد البشرية المتنوعة.

٦/ تحقيق الإبداع والابتكار. (٢٠)

وأضاف باحثون بعض النقاط لبيان أهمية التنظيم المدرسي، منها:

١/ تهيئة المناخ الملائم لتدريب المدرسين والعاملين في المدرسة، وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما هم في حاجه إليه من مهارات، تحفزهم وتضاعف من إخلاصهم وولائهم.

٢/ الاستجابة للمستجدات في مجالات الأعمال، أو الأفراد، أو التكنولوجيا، والتكيف معها.

٣/ تحقيق أسلوب جيد للرقابة على الأداء. (٢١)

التوجيه المدرسي:

تعد وظيفة التوجيه من الوظائف المهمة التي تقوم بها إدارة المدرسة الثانوية، ويختص بها مدير المدرسة، فيتولى توجيه العاملين معه من: معلمين،

On line ISSN\2735-3192 ISSN\2682-3489

وطلاب، وإداريين؛ فهم أصحاب الدور الأساسي في العملية التربوية، وتتضح أهمية هذه الوظيفة في أنها تتيح الفرصة لجميع أفراد المدرسة على إبداء آراءهم، ورفع الروح المعنوية بينهم عن طريق إقامة علاقات إنسانية بينهم وبين من يوجههم سواء من جانب إدارة المدرسة أم المتخصصين في وظيفة التوجيه.

وقد عرف بعض الباحثين التوجيه المدرسي بأنه: "مساعدة الإدارة المدرسية للطلاب"، فالتوجيه من وجهة النظر هذه هو المساعدة التي تقدم إلى الطلاب في اختيار نوع الدراسة الملائمة لهم والتكيف معها والتغلب على الصعوبات التي تعترضهم في دراستهم في الحياة الدراسية بوجه عام.

ومنهم من يرى أن التوجيه "عملية ووظيفة تعاونية لمساعدة الطلاب على تحقيق أهداف التربية"، فوظيفة التوجيه من وجهة النظر هذه هي خدمة تعاونية تهدف إلى دراسة الظروف التي تؤثر في عمليتي التربية والتعليم والعمل على تحسين هذه الظروف بالطريقة التي تكفل لكل طالب أن ينمو نمواً مطرداً وفق ما تهدف إليه التربية المنشودة. (١٩)

وهناك وجهة نظر أخرى تعني أن التوجيه كوظيفة إدارية "عملية إرشاد المرؤوسين للعمل من جانب الإدارة"، فالتوجيه كوظيفة إدارية طبقاً لوجهة النظر هذه هو إرشاد المرؤوسين إلى أسلوب الأداء الصحيح عن طريق الأوامر والتعليمات الصادرة من الرئيس، فمديرو المدارس الثانوية طبقاً لهذا التعريف يزاولون وظيفة التوجيه الإداري على مستوى مدارسهم عن طريق توضيح مسار العمل لمرؤوسيهم وتصحيح ما يقعون فيه من أخطاء أثناء أدائهم لأعمالهم وإرشادهم إلى اتباع الإجراءات الرسمية في القيام بأعمالهم وإلى ضرورة تصرفهم بطريقة مقبولة اجتماعياً في تعاملهم مع الآخرين.

ب/ أهمية التوجيه المدرسي:

١/ توضيح أهداف العمل، ومساعدة المرؤوسين على فهم هذه الأهداف والسياسات والإجراءات.

٢/ شرح تنظيم العمل للأفراد.

On line ISSN\2735-3192 ISSN\2682-3489

٣/ فهم المرؤوسين لواجباتهم ومهامهم ومسؤولياتهم والسلطات المفوضة لهم من رؤسائهم.

٤/ تنمية الاتجاه نحو العمل كفريق وتدريبهم على الاستفادة من الآخرين.

٥/ تنمية روح القيادة في نفوس الأفراد والعاملين في المدرسة.

٦/ الاهتمام بالخبرات التي تقدم لكل من الطلاب والمعلمين.

٧/ الاهتمام بالبيئة المحيطة بالمدرسة. (٢٢)

الرقابة المدرسية:

الرقابة ضرورة مهمة للعمل الإداري؛ لتوضيح مستوى سير العمل، ونقاط ضعف الأداء التنفيذي، ومقارنة ذلك مع الخطط الموضوعة مسبقاً.

وتعرف الرقابة المدرسية بأنها: "ملاحقة التنفيذ وتحديد درجة النجاح أو الفشل داخل المدرسة خطوة بخطوة مع التنبؤ باحتمالات الانحراف عن الخطة ومن ثم العمل على تلافيها قبل حدوثها". (٢٣)

وتعرف أيضاً أنها: "الحلقة الأخيرة في سلسلة العمل الإداري المستمر من ناحية، وبداية عملية إدارية جديدة، تستند المدرسة على نتائجها عند إعداد خطة العام الجديد". (٢٤)

ويمكن تعريف الرقابة المدرسية إجرائيا أنها: "وقوف إدارة المدرسة على خطوات الأهداف الموضوعة، بما يدعم الإيجابيات، ويعمل على تذليل الصعوبات، واقتراح الحلول لها".

أهداف الرقابة في المدارس الثانوية:

تعتمد الرقابة على العمليات الإدارية الأخرى وتدعمها، فإذا كانت عمليتا التخطيط والتنظيم تختصان بوضع الأهداف وتنظيم العمل، فإن تأكيد سير التنفيذ في الإطار السليم في طريق الأهداف يظل أمراً معلقاً من دون إعمال الرقابة.

فالهدف الأول للرقابة هو تأكيد النتائج التي تحققت أو تلك التي في سبيلها إلى التحقق مطابقة للأهداف التي تقررت أو غير مطابقة.

On line ISSN\2735-3192 ISSN\2682-3489

وهناك هدفٌ ثانٍ للرقابة وهو: تقديم معلومات فورية، قد تسهم في مراجعة الأهداف الموضوعة، وينبثق من الهدفين الرئيسين أهداف فرعية، ومنها:

١/ معرفة العقبات التي تعترض سبيل الأداء الأمثل في المدرسة، والوقوف على مظاهرها وأسبابها.

٢/ معرفة إلى أي مدى يتصرف العاملون في إطار السلطات التي فوضت إليهم داخل المدرسة.

٣/ تقويم العاملين؛ للوقوف على درجة كفايتهم.

٤/ إعداد برامج لتدريب العاملين الذين يكون أداؤهم أقل من المستوى المطلوب.

٥/ الوقوف على درجة التنسيق بين مختلف الوظائف والوحدات في المدرسة.

٦/ الوقوف على احتمالات حدوث الأخطاء قبل وقوعها.

٧/ تأكيد الالتزام بالقواعد المتصلة بالميزانية والتمويل. (٢٥)

ثالثًا ـــــ واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم العام في السودان:

التنظيم الإداري الحالي للتعليم العام في السودان:

تتكون البنية الحالية لنظام التعليم العام في السودان من ثلاث مراحل، وهي:

١/ **مرحلة التعليم قبل المدرسي:** مدتها سنتان، ويلتحق بها الأطفال بعد إكمال سن الرابعة.

٢/ **مرحلة التعليم الأساسي:** مدتها ثمان سنوات، يلتحق بها الأطفال بعد إكمال سن السادسة.

٣/ **المرحلة الثانوية** (أكاديمية وفنية): مدتها ثلاث سنوات يلتحق بها التلاميذ الناجحون في شهادة التعليم الأساسي.

ويتميز السلم التعليمي الحالي عن السابق بأنه اختصر مرحلتي التعليم الابتدائي والأوسط في مرحلة واحدة مدتها ثمان سنوات، وبالتالي اختصرت سنوات التعليم العام من ١٢ إلى ١١ سنة. (٢٦)

On line ISSN\2735-3192 ISSN\2682-3489

ويرى الكثير من الخبراء والمختصين في مجال التربية والتعليم أنه لا توجد مبررات واضحة لهذا التغيير من قبل الجهات المسؤولة، وذلك لأنه لم يستند إلى أسس وقواعد واضحة تبرره، لذلك تعالت الأصوات كثيراً منذ حدوث هذا التغيير وإلى يومنا هذا منادية بضرورة إرجاع السلم التعليمي القديم والمتعارف عليه في معظم دول العالم.

مستويات التنظيم المدرسي في السودان:

للتنظيم المدرسي في السودان عدة مستويات، توضح الهيكل العام للعمل التنظيمي داخل المدرسة، ولا يستقيم العمل داخل أي مدرسة إلا بوجودها، وهي:

١/ مدير المدرسة.

٢/ وكيل المدرسة.

٣/ المعلمون الأوائل.

٤/ المعلمون. (٧)

مهام مديري مدارس التعليم العام في السودان:

هناك الكثير من المهام والأدوار الفنية والإدارية التي يقوم بها مديرو مدارس التعليم العام في السودان قبل العام الدراسي وأثناء العام الدراسي وفي نهايته يمكن ذكر بعض منها فيما يلي:

١/ تأكيد توفر المعلمين في كافة التخصصات.

٢/ الاهتمام بتواجد الفنيين والعمال.

٣/ الاهتمام بتوفير العدد الكافي من الكتب المدرسية.

٤/ الاهتمام بتوفر الزي المدرسي.

٥/ الإشراف على تسجيل الطلاب الجدد.

٦/ تنظيم الاجتماعات داخل المدرسة.

٧/ مراقبة حضور وغياب أفراد المجتمع المدرسي.

٨/ متابعة أداء المعلمين داخل الفصول.

٩/ تأكيد تدريس كل المقررات الدراسية.

On line ISSN\2735-3192 ISSN\2682-3489

١٠/ الاهتمام بإعداد الامتحانات وتنفيذها.

١١/ تسلم اللوازم والأجهزة من المعلمين.

١٢/ كتابة تقرير شامل عن العام الدراسي. (٤)

مشكلات الإدارة المدرسية في السودان:

هناك العديد من المشكلات التي تواجه مديرو مدارس التعليم العام في السودان لخصها مجموعة من الباحثين (الخضر، ٢٠١٩) و (الأمين، ٢٠١٤) و (موسى، ٢٠١٣) و (حسن، ٢٠٠٨) و (عبد الله، ١٩٩٨) فيما يلي:

١/ حرمان الطلاب من حضور الحصص بسبب الرسوم الدراسية.

٢/ عدم توفير الإدارة للكتب الدراسية لجميع الطلاب.

٣/ عدم الاهتمام بالصحة المدرسية وبخاصة ما يتعلق بنظافة المياه والغذاء الذي يقدم للطلاب.

٤/ تغيب أو تأخر الكثير من المعلمين عن الطابور الصباحي بصورة متكررة.

٥/ تنقل المعلمين بين المدارس أثناء اليوم الدراسي.

٦/ عدم وجود المساحات المناسبة لممارسة الأنشطة المختلفة.

٧/ عدم التعاون بين المدير والمعلمين.

٨/ لا يهتم المدير برفع الروح المعنوية لدى المعلمين والعاملين ليعملوا بكفاءة أكثر.

٩/ عدم تهيئة البيئة المدرسية في الكثير من المدارس.

١٠/ عدم التزام المعلمين بالوقت المحدد للحصة، وعدم إعطاء الطلاب الوقت الكافي للحوار والنقاش.

١١/ لا توجد اجتماعات دورية بين المدير والمعلمين.

١٢/ تساهل الإدارة في ضبط ومراقبة الامتحانات؛ مما يؤدي إلى كثرة الغش من قبل الطلاب.

١٣/ كثرة العقاب وجلد الطلاب من قبل المديرين والمعلمين لأبسط الأسباب.

١٤/ عدم وجود الإرشاد النفسي وعدم الاهتمام بمشاكل الطلاب النفسية والمادية.

On line ISSN\2735-3192 ISSN\2682-3489

١٥/ وجود عدد كبير من الطلاب في الفصل الواحد في معظم المدارس.

البرنامج المقترح:

أولًا ـــــ اسم البرنامج:

برنامج مقترح لتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام في السودان في ضوء نظرية الإدارة كوظائف.

ثانيًا ـــــ رؤية البرنامج:

إدارة مدرسية متميزة، تؤدي وظائفها الأساسية بكفاءة عالية.

ثالثًا ـــــ رسالة البرنامج:

الاستفادة من التطور في مجال برامج الإدارة المدرسية الحديثة ونظرياتها في إعداد برنامج لتدريب المديرين أثناء الخدمة، والاستفادة من الأساليب التدريبية المتطورة تكنولوجيًّا في تحديث برامج مديري المدارس وبخاصة البرامج المتعلقة بالوظائف الأساسية للإدارة المدرسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

رابعًا ـــــ مسوغات قيام البرنامج:

من خلال ما توصل إليه الباحث من نتائج الدراسات السابقة، والتي تحدثت عن مشكلات الإدارة المدرسية في السودان، يمكن صياغة مبررات تصميم هذا البرنامج فيما يلي:

١/ عدم رغبة كثير من مديري المدارس في التغيير للأحدث، وعدم مواكبتهم للتطورات التقنية المتسارعة.

٢/ قلة البرامج التدريبية الحديثة.

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

٤/ نقص الإمكانات المالية اللازمة لمتطلبات عمل مديري المدارس.

٥/ عدم وضوح اللوائح والتشريعات الصادرة من الإدارة التعليمية.

On line ISSN\2735-3192 ISSN\2682-3489

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

٧/ عدم إشراك معظم مديري المدارس للعاملين معهم عند اتخاذ القرارات في المدارس.

٨/ عدم اهتمام كثير من مديري المدارس بتوفير الأدوات والوسائل التعليمية في مدارسهم.

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

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

١١/ تهاون بعض مديري المدارس في تطبيق القوانين والنظم المدرسية في حالة التقصير.

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

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

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

خامساً ـــــ أهداف البرنامج:

الهدف الأول: تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام في السودان لممارسة وظيفة التخطيط.

الهدف الثاني: تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام في السودان لممارسة وظيفة التنظيم.

الهدف الثالث: تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام في السودان لممارسة وظيفة التوجيه.

الهدف الرابع: تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام في السودان لممارسة وظيفة الرقابة.

On line ISSN\2735-3192 ISSN\2682-3489

سادساً ـــــ محتوى البرنامج:

يمكن تلخيص محتوى البرنامج من خلال المحاور الأربعة التالية، والتي تشكل مكونات هذا المحتوى، إذ يعالج كل محور هدفاً من أهداف هذا البرنامج، وذلك على النحو التالي:

أ/ التخطيط:

ينبغي أن يقوم مديرو المدارس بالأدوار الآتية لأداء وظيفة التخطيط بالصورة المثلى:

١/ تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها داخل المدرسة.

٢/ تحديد القواعد والنظم التي ترشد العاملين داخل المدرسة.

٣/ حصر الإمكانات المادية المتاحة.

٤/ تأكيد استيفاء حاجة المدرسة من المعلمين.

٥/ وضع جداول زمنية للقيام بالأعمال خلال العام الدراسي.

٦/ التخطيط للاجتماعات داخل المدرسة بطريقة علمية ودورية.

٧/ عرض الخطط على العاملين في المدرسة بطريقة ديمقراطية.

٨/ ترتيب الأولويات في العمل داخل المدرسة.

٩/ الاهتمام بسلامة البناء المدرسي قبل بداية العام الدراسي.

١٠/ اختيار البدائل المناسبة لحل المشكلات التي تواجهه في العمل.

ب/ التنظيم:

ينبغي أن يقوم مديرو المدارس بالأدوار الآتية لأداء وظيفة التنظيم بالصورة المثلى:

١/ ضبط حضور وغياب العاملين في المدرسة.

٢/ توزيع المسؤوليات على العاملين بشكل مناسب.

٣/ تحديد السلطات الممنوحة لكل العاملين.

٤/ تنسيق الجهود بين العاملين داخل المدرسة.

٥/ الحرص على التعاون في إنجاز المهام المدرسية المختلفة.

٦/ عقد الاجتماعات بصورة دورية ومنظمة.

On line ISSN\2735-3192 ISSN\2682-3489

٧/ تنظيم الأنشطة المدرسية بما يخدم أهداف العملية التعليمية.

٨/ الاهتمام ببناء علاقات إنسانية جيدة مع منسوبي المدرسة.

٩/ إقامة علاقات جيدة مع الإدارة التعليمية في المحليات.

١٠/ إقامة علاقات جيدة مع المجتمع المحيط بالمدرسة.

ج/ التوجيه:

ينبغي أن يقوم مديرو المدارس بالأدوار الآتية لأداء وظيفة التوجيه بالصورة المثلى:

١/ الاهتمام بالإرشاد والتوجيه للعاملين في المدرسة.

٢/ الاهتمام بتوجيه جميع المعلمين وبخاصة المعلمين الجدد.

٣/ تحبيب مهنة التدريس في نفوس المعلمين.

٤/ حث المعلمين نحو الاشتراك في الدورات التدريبية.

٥/ الحرص على رفع الروح المعنوية للمعلمين والطلاب.

٦/ تشجيع الطلاب على التميز والتفوق الأكاديمي.

٧/ حث الأفراد على الاجتهاد في العمل داخل المدرسة.

٨/ التعاون مع المشرفين التربويين خلال زيارتهم للمدرسة.

٩/ الاهتمام بتحفيز وتشجيع المعلمين والطلاب باستمرار.

١٠/ الإشراف على جميع الأنشطة المدرسية ميدانياً.

د/ الرقابة:

ينبغي أن يقوم مديرو المدارس بالأدوار الآتية لأداء وظيفة الرقابة بالصورة المثلى:

١/ وضع معايير مناسبة لقياس الأداء الفعلي للعاملين.

٢/ مطابقة الأداء بالمعايير المحددة ونظم العمل.

٣/ رصد نقاط القوة لدى المعلمين داخل المدرسة.

٤/ معرفة نقاط الضعف عند المعلمين.

٥/ متابعة النمو المهني للمعلمين في المدرسة.

٦/ متابعة أداء المعلمين داخل الفصول الدراسية.

On line ISSN\2735-3192 ISSN\2682-3489

٧/ متابعة أداء العاملين داخل المدرسة بصورة دقيقة.

٨/ مراقبة سلوك الطلاب أثناء الدوام المدرسي.

٩/ مراقبة سير الامتحانات في مراحلها المختلفة.

١٠/ الإشراف على رصد وتحليل النتائج النهائية للطلاب.

سابعًا ـــــ آلية تنفيذ البرنامج:

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

١/ الدورات التدريبية.

٢/ ورش العمل.

٣/ المحاضرات الأكاديمية.

٤/ الندوات.

٥/ المؤتمرات.

٦/ اجتماعات الإشراف التربوي.

٧/ النشرات: في شكل كتيب صغير، يطبع ويوزع على المديرين في المدارس، يكون بمثابة دليل للعمل.

٨/ طباعة البرنامج وتوزيعه في شكل أسطوانات أو فلاشات.

ثامنًا ـــــ متطلبات تنفيذ البرنامج:

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

أ/ المتطلبات المادية:

١/ توفير المال المناسب من جهات الاختصاص سواءٌ أكان ذلك على مستوى الوزارات أم إدارات التعليم الثانوي في المحليات.

٢/ إعداد الأماكن المناسبة للتنفيذ وتهيئتها بالصورة المطلوبة سواء كانت هذه الأماكن مدارس أو مراكز تدريب وغيرها.

٣/ توفير الأجهزة والمعدات اللازمة ولا سيما الأجهزة الإلكترونية الحديثة.

٤/ توفير الوسائل المعينة والميسرة للعملية التعليمية التدريبية.

On line ISSN\2735-3192 ISSN\2682-3489

٥/ الاهتمام بتوفير الحوافز المادية التي تحفز وتشجع المديرين للاهتمام بهذا البرنامج.

ب/ المتطلبات البشرية:

١/ الاستعانة بالمشرفين التربويين والموجهين الفنيين في الوزارة وإدارات التعليم الثانوي في المحليات المختلفة، في توصيل محتوى هذا البرنامج للمديرين بشتى الطرق المذكورة سلفاً.

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

الخاتمة:

من خلال ما تم عرضه في الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة، توصل الباحث لمجموعة من النتائج والتوصيات المهمة التي يمكن أن تفيد مديري مدارس التعليم العام في السودان إذا تم الاهتمام بها وأخذها كموجه للعمل داخل المدارس.

أولًا ـــــ نتائج الدراسة:

أ/ تعاني مدارس التعليم العام في السودان العديد من المشكلات الفنية والإدارية، أثرت سلباً على الأداء الإداري داخل المدارس.

ج/ تصميم برنامج مقترح لتوضيح كيفية التغلب على المشكلات التي تعيق الأداء الإداري داخل المدارس وبخاصة ما يتعلق بوظائف (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة).

ب/ توصلت نتائج البحث إلى أن الأخذ بنظريات القيادة التربوية من قبل مديري مدارس التعليم العام في السودان يحقق العديد من الفوائد، ومنها:

١- أن استخدام النظرية يقود المدير نحو تحقيق الهدف المنشود بعيداً عن التخبط والعشوائية.

On line ISSN\2735-3192 ISSN\2682-3489

٢- إفادة مديري المدارس في اتخاذ القرارات الصحيحة في المواقف المختلفة.
٣- التأثير الإيجابي على المعلمين والطلاب وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.

ثانيًا ـــــ توصيات الدراسة:

١/ ضرورة الاهتمام بتطبيق البرنامج المقترح وتقديمه لمديري المدارس.
٢/ تشجيع مديري المدارس على الاطلاع، والاستفادة من الانفتاح المعرفي الكبير في تطوير أنفسهم، والتحول من مجرد مديرين إلى قادة، يعتمد عليهم في صناعة أجيال المستقبل.
٢/ ضرورة الاهتمام بنظريات الإدارة التربوية عند تدريب مديري المدارس.
٣/ الاهتمام بالندوات والمحاضرات وورش العمل التي تهتم بالنظريات التربوية وتطبيقها في المدارس.
٤/ ضرورة التنسيق بين وزارات التربية في الولايات وكليات التربية في الجامعات السودانية المختلفة؛ من أجل تأهيل وتدريب مديري المدارس.
٥/ تشجيع القيام بدراسات وأبحاث علمية مشتركة بين المدارس وكليات التربية السودانية في مجال الإدارة المدرسية بشقيها النظري والتطبيقي.

المراجع:

١/ عطوي، جودت عزت (٢٠١٤). الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: دار الثقافة، ص ٤٤.
٢/ القحطاني، سالم بن سعيد (٢٠٠١). القيادة الإدارية، الرياض: مرام للطباعة، ص ٢٧.
٣/ الخضر، الزين الخليفة وأبو إدريس، عادل محمد (٢٠١٩). معوقات الإدارة المدرسية بالمدارس التابعة لعمادة المدارس والرياض بجامعة الخرطوم من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العام السادس، العدد ٥٢، ص ص ٤١-٥٨.

٤/ الخضر، الزين الخليفة (٢٠١٩). تقويم درجة ممارسة مديري مدارس الأساس للتعليم الخاص لمهامهم الإدارية والفنية بمحلية أم درمان، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العام السادس، العدد ٥١، ص ص ٢٩-٤٥.

٥/ صالح، إيمان أرباب (٢٠١٦). دور التخطيط الإستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

٦/ الأمين، عمر خليفة خلف الله (٢٠١٤). تحليل وتقويم بعض المشكلات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الثانوية بالولاية الشمالية، دراسة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم درمان الإسلامية.

٧/ موسى، توفيق الزاكي حسن (٢٠١٣). المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية وأثرها على العملية التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

٨/ عيدي، عبد الرازق محمد (٢٠٠٩). القدرات الإدارية المطلوب توافرها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحلية الخرطوم، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الزعيم الأزهري.

٩/ حسن، محمد النور إبراهيم (٢٠٠٨). مدى اهتمام الإدارة التربوية بالمرحلة الثانوية بالبيئة المدرسية لتحسين العملية التعليمية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الزعيم الأزهري.

١٠/ صغير، الرشيد محمد (٢٠٠٣). مدى تطبيق وظيفتي التخطيط والرقابة لدى مديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم درمان الإسلامية.

١١/ حامد، آدم اسحق (٢٠٠٠). وظائف وأدوار مديري ومديرات المدارس الثانوية بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم درمان الإسلامية.

١٢/ الطيب، نفيسة عمر (٢٠٠٧). التطوير الإداري وعلاقته بالكفاءة الإدارية في إدارة التعليم بولاية النيل الأبيض، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة النيلين، ص ١٤٣.

١٣/ الزبيدي، سلمان عاشور (٢٠٠١). الإدارة الصفية الفعالة في ضوء الإدارة المدرسية الحديثة، طرابلس: مطابع الثورة العربية الليبية، ص ٤١.

On line ISSN\2735-3192 ISSN\2682-3489

١٤/ بكر، عبد الجواد السيد (٢٠٠٢). السياسات التعليمية وصنع القرارات، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ص ٩٨.

١٥/ الطويل، هاني عبد الرحمن (١٩٩٩). الإدارة التعليمية "مفاهيم وآفاق"، عمان: دار وائل، ص ٧٦.

١٦/ الجبر، زينب علي (٢٠٠٦). الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم، الطبعة الثانية، الإمارات العربية المتحدة: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ص ١٠٦.

١٧/ عمايرة، محمد حسن (٢٠٠٢). مبادئ الإدارة المدرسية، عمان: دار المسيرة، ص ٨٨.

١٨/ البوهي، فاروق شوقي (٢٠٠٠). الإدارة التعليمية والمدرسية، القاهرة: دار قباء، ص ١٣٣.

١٩/ محمد، محمد سيد (٢٠٠٨). وظائف الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية العامة، الطبعة الثانية، القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع، ص ٨٣.

٢٠/ المهدي، سوزان محمد (٢٠٠٦). الإدارة المدرسية والإدارة الصفية، القاهرة: مكتبة عين شمس، ص ٩٠.

٢١/ الكركي، سفيان يوسف (٢٠١٥). التنظيم المدرسي والمشاركة المجتمعية بالمدارس الفلسطينية الثانوية الحكومية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس، ص ٤٣.

٢٢/ أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٦). الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة، ص ١٦٠.

٢٣/ الغرياني، طلال بن سراح (١٩٩١). التخطيط والمتابعة بين النظرية والممارسة، الرياض: مكتبة العبيكان، ص ٢٠٥.

٢٤/ السلمي، علي (١٩٧٧). التخطيط والمتابعة، القاهرة: مكتبة غريب، ص ٣٠٤.

٢٥/ حجي، أحمد إسماعيل (٢٠٠٥). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي، ص ١٦٤.

٢٦/ الخضر، الزين الخليفة والكودة، أبو ذر مبارك (٢٠٢٠). الإدارة المدرسية: نظريات علمية ووظائف عملية، الطبعة الأولى، القاهرة: دار كتبنا للنشر والتوزيع، ص ٢٢٦.