



واقع ممارسة وظيفتي التوجيه والرقابة
المدرسية من قبل مديري المدارس الثانوية
بولاية الخرطوم

مجلة

جامعة
الخرطوم

كلية
التربية

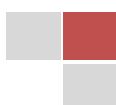
السنة
الثانية
عشرة

العدد
الخامس
عشر

د. الزين الخليفة الخضر الخليفة

أستاذ مساعد بقسم أصول التربية والإدارة
التربوية كلية التربية - جامعة الخرطوم

مارس ٢٠٢٠ م



واقع ممارسة وظيفي التوجيه والرقابة المدرسية من قبل مديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم

إعداد:

د. الزين الخليفة الخضر الخليفة

أستاذ مساعد بقسم أصول التربية والإدارة التربوية كلية التربية – جامعة الخرطوم

مستلخص:

هدف البحث إلالتعریف على واقع تطبيق وظيفي التوجيه والرقابة المدرسية من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية بولاية الخرطوم. استخدم الباحث المنهج الوصفي. وقد تكون مجتمع البحث من ٣٩٤٣ معلم و معلمة يعملون بالمدارس الثانوية الحكومية بولاية الخرطوم. اختار الباحث عينة عشوائية بسيطة بلغت ٤٠٠ معلمًا و معلمة. استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات المطلوبة. ولتحليل البيانات إحصائيًّا استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة مديري المدارس لوظيفي (التوجيه والرقابة) تحققت بدرجة كبيرة. وفي ضوء تلك النتائج خلص البحث إلى عدة توصيات منها: ضرورة القيام بالتوجيه المباشر من قبل المدير لجميع أفراد المجتمع المدرسي، توجيه مديري المدارس بضرورة الإشراف على الأنشطة المدرسية ميدانياً، الاهتمام بمتابعة المديري لأداء المعلمين داخل الفصول الدراسية، ضرورة متابعة النمو المهني للمعلمين داخل المدارس وذلك من خلال الاهتمام بالتدريب أثناء الخدمة وزيارات المشرفين التربويين للمعلمين بالمدارس.

Abstract

The research aimed at identifying the reality of the implementation of the functions of school directing and controlling by the Secondary Schools' principals at Khartoum State. The researcher used the descriptive approach. The population included 3943 male and female teachers working in secondary schools at Khartoum State. A sample of 400 male and female

teachers was selected by a simple random method. The researcher used a questionnaire as the main tool for collecting the required data. To the data was analyzed by using the SPSS program. Results showed that the degree of the principals' practice of the posts (directing and controlling) achieved to a great extent. In the light of these findings, several recommendations were provided, including the need for direct guidance by the principal to all members of the school community, directing school principals to supervise field activities in the field, By focusing on on-the-job training and visits by educational supervisors to school teachers.

مقدمة:

تعتبر الإدارة بصفة عامة مرآة تعكس حياة المجتمع الموجودة فيه، فهي العملية التي يستخدمها في إدارة العمل سواء في المدرسة أو المصنع أو غيرهما، ومن خصائص الإدارة أنها تتشكل تبعاً للإطار الذي يعيش فيه المجتمع بنظمه وقوانينه ومدى التقدم الحضاري الذي يعايشه، فالإدارة ترجمة للأفكار والنظريات والفلسفات إلى واقع.

وتعتبر وظائف الإدارة هي المكونات الأساسية للعملية الإدارية بمختلف أبعادها ومستوياتها، فالغرض الأساسي من الإدارة هو تحقيق أهداف معينة عن طريق تنفيذ الأعمال من خلال أشخاص آخرين، كما أنها مسؤولة عن تحقيق أفضل النتائج بأكفاء الطرق من خلال أقل جهد بشري ممكن، ونتيجة للبحوث والدراسات المتواصلة في العملية الإدارية وتحديد وظائفها فقد اتجهت معظم البحوث والدراسات إلى تحديد أربع وظائف للعملية الإدارية وهي: التخطيط ، التنظيم ، التوجية ، الرقابة (عطوي، ٢٠١٤ م)

والمدرسة - كنموذج إداري - هي الوعاء الذي تنمو بداخله سواعد التنمية التي تضطلع بالأدوار الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وتتوقف قدرة المدرسة على أداء رسالتها على جودة الإدارة المدرسية التي من خلالها يمكن السيطرة على عملية التعليم والتعلم وتنظيمها وتوجيهها وتقويمها، فإذا كانت هذه الإدارة بالية أو عتيقة أو فاسدة أو مغطلة فإنها تؤثر في نوعية مخرجات هذه المؤسسة من الطلاب، فبقدر أهمية التعليم ذاته تكون أهمية إدارته (بن دهيش وأخرون، ٢٠٠٥ م).

وتشير مجموعة من الدراسات إلى ضرورة الاهتمام بوظائف الإدارة المدرسية وممارستها من قبل مدير المدارس واتقادهم لها حتى يتمكنوا من تأدية مهامهم المختلفة بالصورة المطلوبة، وهذا ما دفع بالباحث لإجراء هذا البحث من أجل التعرف على درجة الممارسة الفعلية لوظيفي التوجيه والرقابة داخل المدارس الثانوية الحكومية بولاية الخرطوم.

مشكلة البحث:

تواجه المدارس في العصر الحالي العديد من التحديات التي تتطلب من المديرين والقيادات التخلص من السلوكيات والمارسات التقليدية التي تعودوا عليها في مواجهة كل ما يدور حول المدرسة، والتعامل معها بفكر جديد وأساليب حديثة ومتعددة ومتعددة تناسب المتغيرات العالمية، فكر عبر من المحلي إلى الأقليمية والعالمية، ومن العالم الساكن إلى عالم متغير ومتناقض، ومن الروتين والأفكار القديمة إلى التفكير والتجدد (حسين والعاني، ٢٠١٥م)

وقد أكدت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة المدرسية بالسودان على وجود العديد من المشكلات وأوجه القصور في أداء مدير المدارس الثانوية لوظائفهم المطلوبة، منها دراسة (إيمان، ٢٠١٦م) ودراسة (حاتم، ٢٠١٥م) ودراسة (الرشيد، ٢٠٠٣م) ودراسة (حامد، ٢٠٠٠م) والتي أوضحت ضعف الكثير من المديرين وعدم قدرتهم على تأدية عملهم بالصورة المطلوبة، خاصة فيما يتعلق بوظائف المدير الأساسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، بناءً على ذلك يطرح الباحث السؤال الرئيس التالي:

ما درجة ممارسة وظيفي التوجيه والرقابة المدرسية من قبل مدير المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بولاية الخرطوم؟

أسئلة البحث:

- ١/ ما الأسس النظرية لوظيفي التوجيه والرقابة المدرسية؟
- ٢/ ما درجة ممارسة وظيفة التوجيه المدرسي من قبل مدير المدارس الثانوية بولاية الخرطوم؟
- ٣/ ما درجة ممارسة وظيفة الرقابة المدرسية من قبل مدير المدارس الثانوية بولاية الخرطوم؟

أهداف البحث:

- ١/ التعرف على الأسس النظرية لوظيفي التوجيه والرقابة المدرسية.
- ٢/ التعرف على درجة ممارسة وظيفة التوجيه المدرسي من قبل مديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم.
- ٣/ التعرف على درجة ممارسة وظيفة الرقابة المدرسية من قبل مديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم.

أهمية البحث:

- ١/ قد يفيد مديري المدارس بتسليط الضوء على اثنين من الوظائف الأساسية للإدارة المدرسية بما التوجيه والرقابة مما يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم.
- ٢/ قد تساعد نتائج البحث في تطوير برامج وورش عمل خاصة بتحسين الأداء لمديري المدارس الثانوية.
- ٣/ قد يسهم البحث في مساعدة الباحثين للقيام ببحوث ودراسات جديدة تتناول هذه الوظائف في مختلف المدارس بمعظم أنحاء السودان.
- ٤/ يمكن أن يفيد البحث صناع القرار والمخططين التربويين في وزارة التربية والتعليم من خلال نتائجه في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية.

حدود البحث:

- أ/ الحدود المكانية: المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية بمحليات (الخرطوم - أم درمان - بحري).
- ب/ الحدود الزمنية: العام الميلادي ٢٠١٩ م.
- ج/ الحدود الموضوعية: تمثل في درجة تطبيق وظيفي التوجيه والرقابة المدرسية من قبل مديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم.
- د/ الحدود البشرية: مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية بمحليات (الخرطوم - أم درمان - بحري).

مصطلحات البحث:

١/ التوجيه المدرسي:

هو عملية إرشاد المرؤوسين للعمل من جانب الإدارة داخل المدرسة (السيد، ٢٠٠٨م).
احرائياً: يقصد به الباحث الواقع الفعلي للتوجيه من قبل مدير المدارس الثانوية الحكومية بولاية الخرطوم

٢/ الرقابة المدرسية:

هي الحلقة الأخيرة في سلسلة العمل الإداري المستمر من ناحية، وبداية لعملية إدارية جديدة تستند المدرسة على نتائجها عند إعداد خطة العام الجديد (السلمي، ١٩٧٧م)
احرائياً: يقصد بها الباحث الواقع الفعلي للرقابة من قبل مدير المدارس الثانوية الحكومية بولاية الخرطوم.

٣/ مدير المدرسة الثانوية:

هو قائد تربوي وإداري على مستوى مدرسته يتميز بخصائص ومهارات تتطلبها منه طبيعة الأدوار التي يتطلب منه تنفيذها وممارستها في إدارة مدرسته، وعليه تحديد السياسة التنفيذية لمدرسته وتنظيم كافة الجهود وتنسيتها في ضوء ما يتاح له من موارد مالية وبشرية، لتحقيق أهداف المدرسة الثانوية المنشقة من فلسفة التربية وأهدافها (السيد، ٢٠٠٨م).
احرائياً: هو الشخص الذي يقود العمل داخل المدرسة والذي يقوم بجميع المهام الفنية والإدارية من تخطيط وتنظيم ، ويقصد به الباحث هنا مدير المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية بولاية الخرطوم في محليات (الخرطوم - بحري - أم درمان).

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الإطار النظري:

أ/ التوجيه المدرسي:

مفهوم التوجيه المدرسي:

تعد وظيفة التوجيه من الوظائف الرئيسية للإدارة المدرسية بصفة عامة وإدارة المدرسة الثانوية بصفة خاصة، وقد عرَّف الباحثون التوجيه على النحو التالي: (السيد، ٢٠٠٨م).

منهم من يرى إنَّ التوجيه "مساعدة الإدارة المدرسية للطلاب"، فالتجيه من وجهة النظر هذه هو المساعدة التي تقدم إلى الطلاب في اختيار نوع الدراسة الملائمة لهم والتكيُّف معها والتغلب على الصعوبات التي تعرّضهم في دراستهم في الحياة الدراسية بوجه عام. ومنهم من يرى إنَّ التوجيه هو "عملية ووظيفة تعاونية لمساعدة الطلاب على تحقيق أهداف التربية"، فوظيفة التوجيه من وجهة النظر هذه هي خدمة تعاونية تهدف إلى دراسة الظروف التي تؤثّر في عمليّي التربية والتعليم والعمل على تحسين هذه الظروف بالطريقة التي تكفل لكل طالب أن ينمو نمواً مطراً وفق ما تهدف إليه التربية المنشودة.

وهناك وجهة نظر أخرى تعني إنَّ التوجيه كوظيفة إدارية هي "عملية إرشاد المرؤوسين للعمل من جانب الإدارة"، فالتجيه كوظيفة إدارية طبقاً لوجهة النظر هذه هو إرشاد المرؤوسين إلى أسلوب الأداء الصحيح عن طريق الأوامر والتعليمات الصادرة من الرئيس، فمديري المدارس الثانوية طبقاً لهذا التعريف يزاولون وظيفة التوجيه الإداري على مستوى مدارسهم عن طريق توضيح مسار العمل لمرؤوسهم 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.

أهمية وظيفة التوجيه بالمدارس الثانوية:

تعد وظيفة التوجيه من الوظائف المهمة التي تقوم بها إدارة المدرسة الثانوية ويختص بها مدير المدرسة، فيتولى توجيه العاملين معه من معلّمين 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 أو المتخصصين في وظيفة التوجيه.

ويرى البعض إنَّ أهمية التوجيه تتمثل في الآتي:

- ١/ توضيح أهداف العمل، ومساعدة المرؤوسين على فهم هذه الأهداف والسياسات والإجراءات.
- ٢/ شرح تنظيم العمل للأفراد.
- 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 (أحمد، ٢٠٠٦م).

أهداف وظيفة التوجيه بالمدارس الثانوية:

تهدف وظيفة التوجيه إلى تحقيق أهداف المدرسة الثانوية، ومساعدة المعلمين والطلاب في الميدان التربوي لكي يصبحوا ذوي مهارة وكفاية عالية بقدر الإمكان في تأدية عملهم. ويمكن تحديد أهداف وظيفة التوجيه في المدرسة الثانوية في الآتي:

- ١/ مساعدة الطلاب في التعرف على وجهات نظرهم فيما تقدمه المدرسة، والتعرف على زملائهم ومدرسيهم، وعلى الخدمات والفرص المختلفة التي تهيئها المدرسة.
- ٢/ تزويد الإدارة المدرسية ببيانات وافية عن الطلاب وعن كل فرد منهم على حده، من حيث سلوكهم ومشكلاتهم وقدراتهم التحصيلية.
- ٣/ مساعدة الطلاب وتحفيزهم على الاشتراك في أوجه النشاط المدرسي، وتنسيق جميع الأنشطة الطلابية بالمدرسة.
- ٤/ مساعدة الطلاب على حل مشكلاتهم النفسية والاجتماعية والصحية.
- ٥/ مساعدة الطلاب وتوجيههم إلى مواصلة تعليمهم الجامعي والعلمي.
- ٦/ معاونة المدرسين في عمله بالمدرسة بتقديم معلومات له عن طلابه من حيث قدراتهم ومدى تحصيلهم.
- ٧/ مقاومة الكثير من حالات الانحرافات الشائعة بين طلاب المدارس الثانوية.
- ٨/ مساعدة الإدارة المدرسية على تحقيق النظام المدرسي.
- ٩/ تنمية المثل والعادات الطيبة في سلوك الطلاب على مستوى المدرسة والمجتمع من حولهم.
- ١٠/ إللام بأسباب الإخفاق الدراسي لبعض الطلاب في المدرسة ومحاولة دراستها والتغلب عليها ومعالجتها (حجي، ٢٠٠٥م).

متطلبات وظيفة التوجيه بالمدارس الثانوية:

تتوقف فاعلية وظيفة التوجيه بالمدرسة الثانوية على مدى كفاية وظيفتي التخطيط والتنظيم

وفاعليتهما، فتوقف وظيفة التوجيه على تحديد الأهداف ووضوحاها لجميع الأفراد على مستوى المدرسة من معلمين وطلاب وإداريين، كما توقف على مدى فهم هيئة الإشراف والتوجيه الفني والإداري للسياسات التعليمية التي تقرها الدولة.

كما تقتضي وظيفة التوجيه فهم كل شاغل وظيفة على مستوى المدرسة الثانوية لمسؤوليته ومهامه الإشرافية، وفهم طبيعة العلاقات التي تربطه بغيره من الأفراد داخل التنظيم على مستوى المدرسة (عميرة، ١٩٩٩م).

ومن متطلبات وظيفة التوجيه على مستوى المدرسة اختيار الأشخاص المؤهلين للوظائف القيادية والفنية والإدارية، ومعرفة صفاتهم ومدى ملائمة كل منهم لمسؤوليات والاختصاصات المنوط بها، ودرجة معلوماته وخبراته وقدراته على توجيه الأفراد المسئول عنهم (مطاوع، ٢٠٠٣م).

دور مدير المدرسة الثانوية في التوجيه والإرشاد:

يتلخص دور مدير المدرسة في التوجيه والإرشاد في ما يلي:

- ١/ تهيئة البيئة والظروف المناسبة التي تساعد في تحقيق رعاية الطلاب بأشكالها المختلفة.
- ٢/ تيسير الإمكانيات والوسائل المعينة في تطبيق برامج التوجيه والإرشاد داخل المدرسة، مع الاستفادة من كل الكفاءات المتوفرة لدى المعلمين أو رواد الفصول أو أولياء الأمور.
- ٣/ تبصير المعلمين بدور المرشد الطلابي داخل المدرسة.
- ٤/ متابعة تطبيق خطة التوجيه والإرشاد بالمدرسة ومساهمة في تقويم عمل المرشد بالتعاون مع مشرف التوجيه والإرشاد.
- ٥/ العمل على اكتشاف وتعديل السلوك السوي عن طريق الاستفادة من لجنة رعاية السلوك.
- ٦/ زيارة المرشد الطلابي بين فترة وأخرى للوقوف على مستوى أدائه والإطلاع على ما لديه من سجلات.
- ٧/ يطلع على خطة التوجيه والإرشاد الصادرة من إدارة التعليم ويتبع المرشد الطلابي في تنفيذه لما جاء فيها من برامج ونشاطات.
- ٨/ لا يكلف المرشد الطلابي بأي أعمال تعيقه عن أداء عمله.
- ٩/ تكليف رواد الفصول بتزويد المرشد الطلابي بتقارير مستمرة عن مستوى تحصيل الطلاب،

متضمنه أسماء الطالب والمواد الدراسية ومستوى التحصيل في كل مادة (آل درعان، ٢٠٠٨م).

مبادئ وظيفة التوجيه بالمدارس الثانوية:

بعد التعرف على مفهوم وظيفة التوجيه وأهميتها وأهدافها ومتطلباتها بالمدرسة الثانوية فهناك بعض المبادئ والأسس التي ينبغي أن تراعي، كي تتحقق هذه الوظيفة مهمتها على أفضل

صورة ممكنة في المدرسة الثانوية، وقد أورد أحد المربين مبادئ وظيفة التوجيه في الآتي:

١/ أن تتم وظيفة التوجيه وتقوم بمهامها بصورة علمية، وتراعي القواعد النفسية والتربوية المتصلة بالعلاقات الإنسانية على مستوى المدرسة.

٢/ أن تساعد الإجراءات التوجيهية بالمدرسة على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين ومساعدتهم على تحقيق أهداف المدرسة.

٣/ بعث الثقة المتبادلة بين إدارة المدرسة والمدرسين والطلاب.

٤/ تشجيع روح المبادأة والابتكار بين أفراد المدرسة.

٥/ وحدة التوجيه، بمعنى أن يتلقى المرؤوسين الأوامر والتوجيهات من رئيس واحد وهو مدير المدرسة.

٦/ مراعاة الفروق الفردية بين المدرسين والطلاب وجميع العاملين بالمدرسة.

٧/ ضرورة أن يتوافر في التوجيهات الدقة والوضوح والسدن العلمي والمنطقية (أحمد، ٢٠٠٦م).

ب/ الرقابة المدرسية:

مفهوم الرقابة المدرسية:

الرقابة ضرورة هامة للعمل الإداري لتوضيح مستوى سير العمل ونقاط ضعف الأداء التنفيذي ومقارنته 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" (الغرياني، ١٩٩١م).

وتعرف أيضاً بأنها "الحلقة الأخيرة في سلسلة العمل الإداري المستمر من ناحية، وبذاته عملية إدارية جديدة تستند المدرسة على نتائجها عند إعداد خطة العام الجديد" (السلمي،

١٩٧٧م).

ويمكن تعريف الرقابة المدرسية إجرائياً بأئمها: "وقف إدارة المدرسة على خطوات الأهداف الموضوقة بما يدعم الإيجابيات، ويعمل على تذليل الصعوبات واقتراح الحلول لها".

أهداف الرقابة بالمدارس الثانوية:

تعتمد الرقابة على العمليات الإدارية الأخرى وتدعمها، فإذا كانت عمليات التخطيط والتنظيم تختصان بوضع الأهداف وتنظيم العمل، فإن التأكيد من أن التنفيذ يسير في الإطار السليم في طريق الأهداف يظل أمراً معلقاً بدون إعمال الرقابة.

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

وهناك هدف ثانٍ للرقابة هو تقديم معلومات فورية قد تسهم في مراجعة الأهداف الموضوقة، وينبعق عن المدفدين الرئيسيين أهداف فرعية منها:

- ١/ معرفة العقبات التي تعترض سبيل الأداء الأمثل بالمدرسة، والوقوف على مظاهرها وأسبابها.
- ٢/ معرفة إلى أي مدى يتصرف العاملون في إطار السلطات التي فوضت لهم 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 بالمدرسة.
- ٦/ الوقوف على احتمالات حدوث الأخطاء قبل وقوعها.
- ٧/ التأكيد من الالتزام بالقواعد المتصلة بالميزانية والتمويل (حجي، ٢٠٠٥م).

خصائص الرقابة المدرسية الناجحة:

للرقابة الناجحة عدة خصائص نذكر منها:

- ١/ الشمول: إذ لا بد أن تكون الرقابة شاملة لكافة جوانب العمل المدرسي المراد متابعته مما يعني عدم اقتصارها على جانب واحد وإغفال باقي الجوانب.
- ٢/ تحديد المعايير ووضوحها: إذ لا بد من وضع معايير واضحة لجميع أفراد العمل المدرسي بما يكفل بذل الجهد وفق معايير واضحة الأداء.

٣/ الإيجابيّة: وذلك يعني التزام الموضوعيّة في المتابعة بما يكفل تحسين مستوى العمل وإشعار المعلمين بالأمن والثقة في إجراءاتها بعيداً عن تصعيد الأخطاء.

٤/ العلميّة: وهذا يعني قياسها على أسس علميّة سليمة تحقق تكاملاً مع العمليّات الإداريّة الأخرى.

٥/ المرونة: وهذا يعني استجابتها للتغيير وفق الظروف وقدرتها على استيعاب الإجراءات التنفيذية المخالفة لما تم تخطيده طالما أنها تصل بالعمل إلى الأهداف الموضوعة (آل درعان، ٢٠٠٨م).

وسائل الرقابة بالمدارس الثانويّة:

تتعدد وسائل الرقابة المدرسية بحسب نوع المتابعة وغرضها، ويمكن تحديد أهم وسائل الرقابة المدرسية بما يلي:

- ١- الزيارات الميدانيّة.
- ٢- الملاحظة الشخصيّة.
- ٣- التقارير المكتوبة.
- ٤- السجلات والملفات التنظيميّة.
- ٥- مفكرة مكتب مدير المدرسة.
- ٦- التعاميم والتوجيهات الداخليّة.
- ٧- تحليل نتائج الاختبارات.
- ٨- البيانات الإحصائيّة (مطاوع، ٢٠٠٣م).

مراحل الرقابة أو المتابعة بالمدارس الثانويّة:

يمكن تحديد مراحل المتابعة استناداً للعام الدراسي بما يلي:

أ/ قبل بدء العام الدراسي: وتشمل متابعة المدير الجوانب التالية:

١- المبني المدرسي والفصول للعام الجديد.

٢- توفير الكتب المدرسية وإعدادها للتسليم.

٣- إعداد الجدول المدرسي وتوزيع المهام والمسؤوليات.

- ٤- إعداد الكشوف الخاصة بأسماء الطالب وتوزيعهم من قبل الوكيل واللجنة المكلفة من المعلمين.
 - ٥- عقد الاجتماع التمهيدي لبدء العام الدراسي ومعرفة كل معلم بواجباته ومسؤولياته.
 - ٦- نظافة المدرسة قبل عودة الطالب لبدء العام الدراسي الجديد.
- ب/ اليوم الأول من الدراسة: وتشمل متابعة المدير الجوانب التالية:
- ١- توزيع جميع الطالب على الفصول واستلام الكتب.
 - ٢- انتظام الدراسة ودخول المعلمين للحصص.
 - ٣- إعداد البيانات الخاصة بميزانية المدرسة.
 - ٤- تعرف الطالب على فصولهم، وتحديد مواقعهم الدائمة على أرض الإصطداف (الطابور) الصباحي.
 - ٥- استقبال الطالب المستجدين وتوفير الأساليب الإرشادية لهم.
 - ٦- معرفة طلبات ولاحظات أولياء الأمور (آل درعان، ٢٠٠٨م).
- ج/ المتابعة اليومية: وتشمل متابعة ما يلي:
- ١- غياب وتأخر منسوبي المدرسة من معلمين وطالب وإداريين وعمال.
 - ٢- الإصطداف الصباحي وتنفيذ فعالياته والبرامج الإذاعية الصباحية.
 - ٣- نظافة مراافق المدرسة وصلاحيتها للعمل التربوي.
 - ٤- مدى سير العملية التعليمية والتربوية داخل الفصول.
 - ٥- الاطلاع على دفاتر تحضير الدروس وكراسات الطالب.
 - ٦- استقبال المشرفين التربويين وتسهيل مهامهم.
 - ٧- مشكلات الطالب السلوكية والدراسية وما اتخذ بشأنها من حلول.
 - ٨- استقبال أولياء أمور الطالب وما يتم معهم من إجراءات من حيث مشكلات أبنائهم الدراسية والسلوكية.
 - ٩- إعداد المصلى لأداء صلاة الظهر جماعة.
- ١٠- دخول الطالب إلى المدرسة وخروجه منها مع التأكد من انصراف جميع الطالب في نهاية الدوام
- ١٠- تنفيذ الزيارات الصفية والميدانية أثناء اليوم الدراسي.

د/ المتابعة الأسبوعية: وتشمل ما يلي:

- ١- أعمال وكيل المدرسة والمرشد الطلابي ورائد النشاط.
- ٢- معاملات الوارد والصادر وما يتخد حيالها من إجراءات.
- ٣- إحصائية التأخر الصباغي والغياب.
- ٤- عقد الاجتماعات مع معلمى المواد لكل تخصص.
- ٥- الإطلاع على دفاتر معلمى التربية الرياضية والفنية.
- ٦- تنفيذ حصة النشاط الأسبوعية.
- ٧- إطلاع المعلمين على توجيهات المشرفين التربويين (الغرياني، ١٩٩١م).

ه/ المتابعة الشهرية: وتشمل ما يلي:

- ١- تحليل ودراسة نتائج الطلاب نصف الفصلية واتخاذ اللازم حيالها.
- ٢- عقد اجتماعات اللجان والمجالس المدرسية وتفعيل دورها.
- ٣- حضور الاجتماعات والفعاليات التي تعقد على مستوى إدارة التربية والتعليم.
- ٤- إعداد الخلاصات والإحصائيات الشهرية.
- ٥- الوقوف على ما تم إنجازه من المناهج من قبل المعلمين، ومطابقة ذلك مع الخطط الموضوعة.

و/ متابعة نهاية العام الدراسي: وتشمل ما يلي:

- ١- تحويل ملفات الطلاب الناجحين للصفوف التالية.
- ٢- توزيع الدوام خلال الإجازة الصيفية على المعينين وإشعار إدارة التربية والتعليم.
- ٣- الاستعداد لقبول الطلاب الجدد، وإعداد الإجراءات التنظيمية الخاصة بذلك.
- ٤- إبلاغ المعلمين ببدء الإجازة الصيفية وتاريخ العودة للمدارس.
- ٥- إقفال السجلات والملفات الإدارية والتنظيمية (السلبي، ١٩٧٧م).

أنواع المتابعة بالمدارس الثانوية:

تنقسم إلى نوعين هما:

أ/ المتابعة المكتبية: وتشمل:

- ١- كراسات إعداد الدروس الخاصة بالمعلمين.
- ٢- دفاتر واجبات الطالب.
- ٣- سجلات المتابعة وأعمال السنة الخاصة بالمعلمين.
- ٤- التقارير والسجلات والمحاضر.
- ٥- نتائج الاختبارات والبيانات الإحصائية الخاصة بها.

ب/ المتابعة الميدانية: وتشمل:

- ١- الزيارات الصحفية.
- ٢- الإشراف على الاصطفاف الصباحي.
- ٣- زيارات مرافق المدرسة.
- ٤- الجولات اليومية خلال الحصص والفسح وأوقات الصلاة.
- ٥- زيارات وكيل المدرسة والمرشد الطلابي (البوهي، ٢٠٠٠م).

مجالات الرقابة المدرسية:

تمارس الرقابة في مجالات متعددة، نذكر منها:

- ١/ الرقابة على الأهداف.
- ٢/ الرقابة على السياسات.
- ٣/ الرقابة على الإجراءات.
- ٤/ الرقابة على التنظيم.
- ٥/ الرقابة على هيئة أفراد القوى العاملة.
- ٦/ الرقابة على التكلفة.
- ٧/ الرقابة على الكفاية الإدارية (أحمد، ٢٠٠٦م).

ثانياً: الدراسات السابقة:
١/ دراسة (يعقوب، ٢٠١٥م):

هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق مهام الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) لدى مديري ومديرات مدارس مرحلة الأساس بولاية غرب دارفور. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي. تكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات مدارس مرحلة الأساس الحكومية بولاية غرب دارفور والبالغ عددهم ٣٥٧ مديراً ومديرة موزعين على مدارس المحليات الثمانية بالولاية. اختارت الباحثة عينة عشوائية بلغت ١٠٥ مديراً ومديرة. استخدمت الباحثة أداة الاستبانة لجمع المعلومات المطلوبة. وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج منها: أن مديري ومديرات مدارس الأساس بولاية غرب دارفور يطبقون مهام الوظائف الإدارية المنوطة بهم بدرجة عالية، توجد معوقات تحول دون تطبيق مديري ومديرات المدارس لمهامهم الوظيفية.

٢/ دراسة (محمد، ٢٠١١م):

هدفت إلى التعرف على مدى قيام مديري المدارس بمهامهم الإدارية والإشرافية. اتبع الباحث المنهج الوصفي تكون مجتمع الدراسة من معلّمي وملّمات المدارس الثانوية الأهلية بالصومال في إقليم بنادر والبالغ عددهم ٤٠٠ معلّماً ومعلّمة. اختار الباحث عينة مكونة من ٢٠٥ معلّماً ومعلّمة من المدارس الثانوية الأهلية. وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج منها: مدير و المدارس يتخذون القرارات المناسبة والتي من بينها توزيع المهام الإدارية والمسؤوليات على المعلّمين ومن ثم الإشراف عليها والسعى إلى إشراك المعلّمين في صناعة القرارات واتخاذها وتشجيع الموهوبين منهم، كذلك يعملون على توضيح أهداف المنهج للمعلّمين وتوفير الكتاب المدرسي.

٣/ دراسة (حسن، ٢٠١٠م):

هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق وظائف الإدارة المدرسية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) من قبل مديري المدارس الثانوية التخصصية والمعاهد المتوسطة بمنطقة وادي الحياة أوباري جنوب ليبيا. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية التخصصية والمعاهد المتوسطة ومساعديهم والمديرين السابقين، والبالغ عددهم (٧٥) مديراً وفقاً للاحصائية التي حصل عليها الباحث من إدارة التعليم خلال العام الدراسي ٢٠١٠ - ٢٠٠٩م.

وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: أن مستوى تطبيق وظائف الإدارة المدرسية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) لدى مديري المدارس الثانوية التخصصية والمعاهد المتوسطة كان مستوى متوسط، أوضحت الدراسة بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق وظائف الإدارة من قبل المديرين داخل المدرسة، ومن هذه المعوقات: عدم تمتع المديرين بالسلطة والصلاحيات الكافية لإنجاز الأعمال واتخاذ القرارات المتعلقة بسير العمل، عدم استخدام التقنيات الحديثة لإنجاز الأعمال الإدارية بالسرعة المطلوبة.

٤/ دراسة(الدولي، ٢٠١٠م):

هدفت إلى معرفة الفعاليات التي يمكن ممارستها من خلال وظائف الإدارة وهي التخطيط، التنظيم، التنسيق، الإشراف، التوجيه، المتابعة والتقويم، وذلك لتطوير الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة الحدود الشمالية. استخدم الباحث المنهج الوصفي. تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من المشرفين بلغ عددهم ٣٥ مشرفًا، ومديري المدارس وعددهم ١٦٦ مديرًا. تكونت عينة الدراسة من ٣٥ مشرفًا و ٦٥ مديرًا. استخدم الباحث استبيانة مقسمة إلى أربعة مجالات. وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: أن ممارسة فعاليات عملية التخطيط و التنظيم الواردة في القائمة تؤدي إلى تطوير الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة الحدود الشمالية بدرجة مرتفعة، أن ممارسة فعاليات عملية الإشراف والتوجيه الواردة فيها لقائمة تؤدي إلى تطوير الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة الحدود الشمالية بدرجة منخفضة.

٥/ دراسة(أبكر، ٢٠٠٨م):

هدفت إلى التعرف على أهم الوظائف والأدوار التي يمارسها مدير و مديرات المدارس الثانوية الحكومية الأكاديمية بولاية النيل الأزرق ، وكذلك التعرف على ترتيب هذه الوظائف حسب الأهمية النسبية للممارسة الحالية ومدى إدراك المديرين والمديرات لوظائفهم وأدوارهم ومعرفة أثر بعض المتغيرات كالجنس والتدريب والمؤهل والخبرة في مجال العمل. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي . وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس المرحلة الثانوية بولاية والبالغ عددها ٢٤ مدرسة يمثلون ٢٤ مديرًا ومديرة و ٧٠٠ معلِّمًا و معلِّمة. أخذت عينة عشوائية بسيطة من المجتمع الأصلي بلغت ١٩ مديرًا ومديرة و ١٠٠ معلِّمًا و معلِّمة. استخدمت

أداة الاستبانة وقد ضمت خمسة محاور. وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج منها: أن معظم المديرين والمديرات يدركون وظائفهم وهذا يؤكد فاعلية العملية التعليمية، لا توجد فروق في رؤى المعلّمين والمعلمات والمديرين والمديرات حول الأداء الممارس لمتغيرات (الجنس، المؤهل، الخبرة في مجال العمل)، يعتبر دور المدير تجاه إدارة التعليم ودوره تجاه الطالب من أهم الأدوار الممارسة.

٦/ دراسة (الرشيد، ٢٠٠٣م):

هدفت إلى التعرُّف على مدى تطبيق وظيفي التخطيط والرقابة لدى مديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم. استخدم الباحث المنهج الوصفي. وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: أن المديرين والمديرات يطبقون وظيفي التخطيط والرقابة بدرجة كبيرة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين المديرين والمديرات المؤهلين تربوياً ورصفائهم غير المؤهلين تأهيلات تربوياً في تطبيق الوظيفتين.

٧/ دراسة (حامد، ٢٠٠٠م):

هدفت إلى معرفة وجهة النظر المثالية والواقع الفعلي لممارسة مدير المدرسة الثانوية الأكاديمية الحكومية بولاية الخرطوم لوظائفه وأدواره. استخدم الباحث المنهج الوصفي. أهم نتائج الدراسة: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة النظر المثالية وواقع الممارسة الفعلية لوظائف وأدوار المدير، وأن ممارسة من خبرتهم خمس سنوات فأكثر كانت أعلى من خبرتهم دون الخمس سنوات في جميع الأدوار الفردية والجماعية.

التعليق على الدراسات السابقة:

لقد اجمعت الدراسات السابقة على أهمية تطبيق مدير المدارس الثانوية لوظائفهم بالصورة المطلوبة، حيث هدفت لمعرفة التطبيق الفعلي لهذه الوظائف بالمدارس الثانوية، وبالتالي ركزت كل هذه الدراسات على ضرورة تأهيل وتدريب المديرين بالصورة التي تمكّنهم من تأدية مهامهم الفنية والإدارية المطلوبة، وقد اتفق هذا البحث مع كل هذه الدراسات في تناولها لموضوع تطبيق مدير المدارس الثانوية لوظيفي التوجيه والرقابة المدرسية، كما اتفق مع كل هذه الدراسات في استخدامها للمنهج الوصفي باعتباره المنهج الأنسب لمعظم البحوث

والدراسات التربوية.

وقد اختلف هذا البحث عن الدراسات السابقة في أنه ركز على وظيفتي التوجيه والرقابة فقط، عكس الدراسات الأخرى والتي تميزت بتناولها لوظيفة واحدة أو لأكثر من وظيفتين، كذلك اختلف هذا البحث مع بعض من هذه الدراسات في مكان وזמן تطبيق البحث.

وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في كتابة الإطار النظري، وكذلك في تحليل ومناقشة نتائج البحث، وفي طريقة صياغة النتائج والتوصيات والمقترنات، إضافة إلى توفير المراجع المطلوبة.

الإجراءات الميدانية للبحث:

منهج البحث: في ضوء طبيعة الموضوع وحدوده وأهدافه فإن هذا البحث يسير وفقاً للمنهج الوصفي.

مجتمع البحث: تكون مجتمع البحث من "٣٩٤٣" معلّم ومعلّمة يعملون بالمدارس الثانوية الحكومية بمحليات (الخرطوم - أم درمان - بحري).

عينة البحث: تكونت عينة البحث من ٤٠٠ معلّم ومعلّمة بنسبة ١٠% حيث تم اختيار هذه العينة المذكورة بصورة عشوائية من مختلف المدارس الثانوية الحكومية بمحليات سالفة الذكر.

وصف العينة:

توضّح الجداول التالية وصف دقيق للبيانات الشخصية لأفراد عينة الاستبيان البالغ عددهم "٤٠٠" فردًا، حيث جاءت النتائج كما يلي

جدول رقم (١)

توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	النكرار	النسبة %
ذكر	٢٥١	٦٢.٨
أنثى	١٤٩	٣٧.٢
المجموع	٤٠٠	١٠٠

يتضح من الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة البحث كانوا من الذكور.

جدول رقم (٢)

توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة التدريسية

النسبة %	النكرار	عدد سنوات الخبرة الإدارية
١٥.٠	٦٠	أقل من ٥ سنوات
٢٩.٥	١١٨	من ٥ - ١٠ سنوات
٥٥.٥	٢٢٢	أكثر من ١٠ سنوات
١٠٠	٤٠٠	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن أكثر من نصف أفراد العينة كانوا من أصحاب الخبرة الطويلة (أكثر من ١٠ سنوات) وهذا يدل على أن معظم المعلّمين بولاية الخرطوم من أصحاب الخبرات الطويلة في مجال التدريس.

جدول رقم (٣)

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	النكرار	المؤهل العلمي
٥٩.٠	٢٣٦	بكالوريوس
١٨.٢	٧٣	دبلوم عالي
٢١.٠	٨٤	ماجستير
١.٨	٧	دكتوراه
١٠٠	٤٠٠	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة البحث هم من حملة درجة البكالوريوس وأن القليل جداً هم من حملة درجة الدكتوراه.

جدول رقم (٤)

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل المهني

النسبة %	النكرار	المؤهل المهني
٧٦.٨	٣٠٧	تربوي
٢٣.٢	٩٣	غير تربوي

المجموع	٤٠٠	١٠٠
---------	-----	-----

يتضح من الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة البحث يحملون مؤهلاً تربوياً، وهذا يدل على أن عدداً كبيراً من معلمي المدارس الثانوية بولاية الخرطوم هم من خريجي كلّيات التربية مقارنة بخريجي الكلّيات الأخرى.

أدوات البحث: الاستبانة.

تصميم الاستبانة: تكونت من محورين رئيسيين ضمت داخلها ٢٤ عبارة بمعدل ١٢ عبارة لكل محور غطت جميع جوانب المشكلة، حيث عرض الباحث الاستبانة على المحكمين التربويين المختصين في هذا المجال، ومن ثم قام بعمل التعديلات المطلوبة.

جدول رقم (٥)

تصنيف استجابات العينة وفق مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

ثبات الاستبانة: قصد به قدرة الأداة على إعطاء نفس النتائج في حال تطبيقها في مجتمع مماثل وفي ظروف مماثلة بعد فترة قصيرة ولقياس الثبات استخدم الباحث معامل (α) ألفا لكرونباخ والذي بلغت نسبته (٠.٩٣).

صدق الاستبانة:

يقصد بالصدق قدرة الأداة على قياس الشئ الذي وضعت لأجله، وقد تم حساب صدق الاستبانة بأخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات وفق المعادلة التالية:

$$\text{الصدق الذاتي} = \sqrt{\frac{\text{معامل ألفا كرونباخ}}{0.96}} = \sqrt{0.937} = 0.96$$

إذن الصدق = 0.96

يتضح من القيمتين أعلاه أن الاستبانة تمتلك ثباتاً وصدق عالياً جداً، مما يبين ذلك مدى وضوح عباراتها بالنسبة لأفراد العينة.

المعالجات الإحصائية للبيانات: لمعالجة البيانات الخاصة بالدراسة استخدم الباحث الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

عرض البيانات ومناقشة نتائج محاور البحث:

المحور الأول:

جدول رقم (٦): يوضح التكرارات التي حصل عليها الباحث من استجابات أفراد العينة حول (دور مدير المدرسة الثانوية في توجيهه العاملين داخل المدرسة).

الرقم	العبارات					النحو
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
١	٣	١٠	١٦	١٩٥	١٧٦	يهم بإرشاد وتوجيه جميع العاملين بالمدرسة.
٢	٢	٣٥	٥٣	١٧١	١٣٩	يوجه الأفراد بشكل غير مباشر.
٣	٢	٤	٢١	١٩٢	١٨١	يبحث الأفراد على بذل الاجتهاد في العمل.
٤	٣	٣٠	٦٨	١٦٣	١٣٦	يطبق القوانين والنظم في محاسبة العاملين في حالة التقصير.
٥	٥	٣٠	٣٨	١٧٦	١٥١	يتبعى أساليب متعددة لتحفيز العاملين معه.
٦	٣	١٩	٣٥	١٣٩	٢٠٤	يحرص على رفع الروح المعنوية للعاملين.
٧	٩	٢٢	٣٢	١٣٧	٢٠٠	يحبب مهنة التدريس في نفوس المعلمين.
٨	١	١٣	١٦	١٤٣	٢٢٧	يهم بتوجيهه وإرشاد المعلم المبتدئ.
٩	٢	٥	١٥	١٦٢	٢١٦	يشجع الطالب على التميز في دروسهم.
١٠	٥	٢٦	٦٦	١٦٩	١٣٤	يشرف على الأنشطة المدرسية ميدانياً.
١١	١	٥	١٧	١٧٦	٢٠١	يتعاون مع المشرفين التربويين خلال زيارتهم للمدرسة.
١٢	٨	١٥	٤٣	١٥٢	١٨٢	يشجع المعلمين للالهتمام بالدورات التدريبية.

جدول رقم (٧): يوضح التكرارات وقيمة α المحسوبة وقيمة α المقرؤة والتفسير والنتيجة التي حصل عليها الباحث من استجابات أفراد العينة حول (دور مدير المدرسة الثانوية في توجيه العاملين داخل المدرسة).

النتيجة	التفسير	قيمة α المقرؤة	درجة الحرية	قيمة α المحسوبة	النكرارات						الرقم
					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
موافق	دالة	٩.٤٨٨	٤	467.075	٣	١٠	١٦	١٩٥	١٧٦	١	
موافق	دالة	٩.٤٨٨	٤	257.500	٢	٣٥	٥٣	١٧١	١٣٩	٢	
موافق	دالة	٩.٤٨٨	٤	308.100	٢	٤	٢١	١٩٢	١٨١	٣	
موافق	دالة	٩.٤٨٨	٤	232.475	٣	٣٠	٦٨	١٦٣	١٣٦	٤	
موافق	دالة	٩.٤٨٨	٤	301.825	٥	٣٠	٣٨	١٧٦	١٥١	٥	
موافق بشدة	دالة	٩.٤٨٨	٤	381.650	٣	١٩	٣٥	١٣٩	٢٠٤	٦	
موافق بشدة	دالة	٩.٤٨٨	٤	354.475	٩	٢٢	٣٢	١٣٧	٢٠٠	٧	
موافق بشدة	دالة	٩.٤٨٨	٤	505.050	١	١٣	١٦	١٤٣	٢٢٧	٨	
موافق بشدة	دالة	٩.٤٨٨	٤	514.425	٢	٥	١٥	١٦٢	٢١٦	٩	
موافق	دالة	٩.٤٨٨	٤	244.675	٥	٢٦	٦٦	١٦٩	١٣٤	١٠	
موافق بشدة	دالة	٩.٤٨٨	٤	496.150	١	٥	١٧	١٧٦	٢٠١	١١	
موافق بشدة	دالة	٩.٤٨٨	٤	329.575	٨	١٥	٤٣	١٥٢	١٨٢	١٢	

يتضح من الجدول رقم (٧) أن قيمة α المحسوبة أكبر من α المقرؤة من α المقرؤة من الجداول الإحصائية أمام درجة حرية ٤ وتحت مستوى دلالة ٠٠٥ في جميع العبارات،

وبالرجوع إلى الجدول رقم (٦) نلاحظ أن هناك دلالة إحصائية لصالح التكرارين الكبيرين (أوافق بشدة وأوافق) وبالتساوي، أي أن أفراد العينة قد كانت نصف إجاباتهم بالموافقة بشدة والنصف الآخر بدرجة الموافقة على أن ما ذكر من عبارات يبين أبرز أدوار مدير المدارس الثانوية الحكومية بولاية الخرطوم تجاه وظيفة التوجيه، ويمكننا مناقشة هذه العبارات بصورة تفصيلية كما يلي:

نصف العبارات حصلت على درجة الموافقة بشدة وهي ست عبارات بالأرقام (٦، ٧، ٨، ٩، ١١، ١٢) بينما حصلت السنت عبارات الأخرى على درجة الموافقة وهي (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ١٠)، فنجد أن أعلى درجة موافقة لأفراد العينة كانت عبارات: *يهم بتوجيهه وإرشاد المعلم المبتدئ، يشجع الطلاب على التمييز في دروسهم، يحرص على رفع الروح المعنوية للعاملين، يتعاون مع المشرفين التربويين خلال زيارتهم للمدرسة، يحبب منه التدريس في نفوس المعلمين*.

ويرى الباحث من خلال إجابات المفحوصين على عبارات المحور الأول من الاستبيانة أن هناك إجماعاً كبيراً على أداء المديرين لوظيفة التوجيه بدرجة عالية داخل المدارس الثانوية الحكومية بولاية الخرطوم.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (يعقوب، ٢٠١٥) ودراسة (محمد، ٢٠١١) وكلاهما أكدت على درجة ممارسة مدير المدارس لوظيفة التوجيه بدرجة كبيرة، بينما اختلفت مع نتائج دراسة (حسن، ٢٠١٠) والتي أشارت إلى ممارسة مدير المدارس لهذه الوظيفة بدرجة متوسطة، وكذلك اختلفت مع نتائج دراسة (الدولي، ٢٠١٠) والتي توصلت إلى أن مدير المدارس يمارسون وظيفة التوجيه بدرجة منخفضة

المحور الثاني:

جدول رقم (٨): يوضح التكرارات التي حصل عليها الباحث من استجابات أفراد العينة حول (دور مدير المدرسة الثانوية في رقابة العاملين داخل المدرسة).

النكرارات					العبارات	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
١	١	١١	١٨١	٢٠٦	يتتابع أداء العاملين داخل المدرسة.	١
٢	١٤	٣٩	١٨٧	١٥٨	يرصد نقاط القوة لدى العاملين.	٢
٤	١٦	٤٣	١٩٦	١٤١	يتعرّف على نقاط الضعف عند العاملين.	٣
١٠	٤٠	٧٧	١٦٢	١١١	يتوقّع الأخطاء قبل وقوعها ويعمل على تلافيها.	٤
٥	٣١	٥٩	١٨٣	١٢٢	يضع معايير مناسبة لقياس الأداء الفعلي للعاملين.	٥
٣	٢١	٦١	٢٠٢	١١٣	يتطابق الأداء بالاحتکام إلى المعايير الموضوعة.	٦
١٠	١٨	٦٢	٢٠١	١٠٩	يتتابع النمو المأبى للمعلمين بالمدرسة.	٧
٧	٤٧	٥٨	١٩١	٩٧	يتتابع أداء المعلمين داخل الفصول الدراسية.	٨
١	١٠	١٦	١٦٠	٢١٣	يراقب سير الامتحانات بدقة.	٩
٤	٢٥	٤٢	١٨٣	١٤٦	يشرف على تصحيح الامتحانات.	١٠
٦	١٥	٣٠	١٦٩	١٨٠	يشرف على رصد النتائج المائية للطلاب.	١١
٢	١٥	٣٩	١٨٩	١٥٥	يقارن الأداء الفعلي للعاملين مع الخطط	١٢

						الموضوعة.	
--	--	--	--	--	--	-----------	--

جدول رقم (٩): يوضح التكرارات وقيمة \bar{x} المحسوبة وقيمة \bar{x} المقرؤة والتفسير والنتيجة التي حصل عليها الباحث من استجابات أفراد العينة حول (دور مدير المدرسة الثانوية في رقابة العاملين داخل المدرسة).

النتيجة	التفسير	قيمة \bar{x} المقرؤة	درجة الحرية	قيمة \bar{x} المحسوبة	النكرارات					الرقم
					موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	
موافق بشدة	دالة	٩.٤٨٨	٤	٥٤١.٥٠٠	١	١	١١	١٨١	٢٠٦	١
موافق	دالة	٩.٤٨٨	٤	٣٧٠.٦٧٥	٢	١٤	٣٩	١٨٧	١٥٨	٢
موافق	دالة	٩.٤٨٨	٤	٣٥٥.٢٢٥	٤	١٦	٤٣	١٩٦	١٤١	٣
موافق	دالة	٩.٤٨٨	٤	١٧٧.٤٢٥	١٠	٤٠	٧٧	١٦٢	١١١	٤
موافق	دالة	٩.٤٨٨	٤	٢٦٠.٥٠٠	٥	٣١	٥٩	١٨٣	١٢٢	٥
موافق	دالة	٩.٤٨٨	٤	٣٢١.٨٠٠	٣	٢١	٦١	٢٠٢	١١٣	٦
موافق	دالة	٩.٤٨٨	٤	٣٠٦.٨٧٥	١٠	١٨	٦٢	٢٠١	١٠٩	٧
موافق	دالة	٩.٤٨٨	٤	٢٤٣.٩٠٠	٧	٤٧	٥٨	١٩١	٩٧	٨
موافق بشدة	دالة	٩.٤٨٨	٤	٤٩١.٥٧٥	١	١٠	١٦	١٦٠	٢١٣	٩
موافق	دالة	٩.٤٨٨	٤	٣١٥.١٢٥	٤	٢٥	٤٢	١٨٣	١٤٦	١٠
موافق بشدة	دالة	٩.٤٨٨	٤	٣٧٦.٥٢٥	٦	١٥	٣٠	١٦٩	١٨٠	١١
موافق	دالة	٩.٤٨٨	٤	٣٦٨.٧٠٠	٢	١٥	٣٩	١٨٩	١٥٥	١٢

يتضح من الجدول رقم (٩) أعلاه أن قيمة \bar{x} المحسوبة أكبر من \bar{x} المقرؤة من الجداول الإحصائية أمام درجة حرية ٤ وتحت مستوى دلالة ٠٠٥ في جميع العبارات، وبالرجوع إلى الجدول رقم (٨) نلاحظ أن هناك دلالة إحصائية لصالح التكرار (أوافق)، أي أن معظم أفراد العينة قد كانت إجاباتهم بالموافقة على أن ما ذكر من عبارات يبيّن أبرز أدوار مدير المدارس الثانوية الحكومية بولاية الخرطوم تجاه وظيفة الرقابة، ويمكن مناقشة هذه العبارات بصورة

تفصيلية كما يلي:

معظم العبارات حصلت على درجة الموافقة وهي تسع عبارات بالأرقام (٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١٢) بينما حصلت الثلاث عبارات المتبقية على درجة الموافقة بشدة وهي (١، ١١، ١٢) فنجد أن أعلى درجة موافقة لأفراد العينة كانت عبارات: يراقب سير الامتحانات بدقة، يتابع أداء العاملين داخل المدرسة، يشرف على رصد النتائج النهائية للطلاب، يطابق الأداء بالاحتكام إلى المعايير الموضوعية، يتابع النمو المهني للمعلمين بالمدرسة.

ويرى الباحث من خلال إجابات المفحوصين على عبارات المحور الثاني من الاستبيانة أن هنالك إجماعاً كبيراً على أداء المديرين لوظيفة الرقابة وبدرجة عالية داخل المدارس الثانوية الحكومية بولاية الخرطوم.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (يعقوب، ٢٠١٥م) ودراسة (محمد، ٢٠١١م) ودراسة (الرشيد، ٢٠٠٣م) وجميعها أكدت على درجة ممارسة مدير المدارس لوظيفة الرقابة بدرجة كبيرة، بينما اختلفت مع نتائج دراسة (حسن، ٢٠١٠م) والتي أشارت إلى ممارسة مدير المدارس لهذه الوظيفة بدرجة متوسطة

الخاتمة:

أولاً: نتائج البحث:

أ/ أن ممارسة المديرين لوظيفة التوجيه بالمدارس الثانوية الحكومية بولاية الخرطوم جاءت بدرجة كبيرة، ويتبين ذلك من خلال النتائج التالية:

١/ يهتم المدير بتوجيهه وإرشاد المعلم المبتدئ.

٢/ يشجع الطالب على التمييز في دروسهم.

٣/ يحرص على رفع الروح المعنوية للعاملين.

٤/ يتعاون مع المشرفين التربويين خلال زيارتهم للمدرسة.

٥/ يحبب مهنة التدريس في نفوس المعلمين.

ب/ أن ممارسة المديرين لوظيفة الرقابة بالمدارس الثانوية الحكومية بولاية الخرطوم جاءت بدرجة كبيرة، ويتبين ذلك من خلال النتائج التالية:

١/ يراقب المدير سير الامتحانات بدقة.

٢/ يتبع أداء العاملين داخل المدرسة.

٣/ يشرف على رصد النتائج النهائية للطلاب.

٤/ يطابق الأداء بالاحتكام إلى المعايير الموضوعة.

٥/ يتبع النمو المهني للمعلمين بالمدرسة.

ثانياً: توصيات البحث:

١/ ضرورة القيام بالتوجيه المباشر من قبل المدير لجميع أفراد المجتمع المدرسي.

٢/ الاهتمام بمتابعة المدير لأداء المعلمين داخل الفصول الدراسية.

٣/ ضرورة متابعة النمو المهني للمعلمين داخل المدارس وذلك من خلال الاهتمام بالتدريب أثناء الخدمة وزيارات المشرفين للمعلمين بالمدارس وغيرها.

٤/ الاهتمام بوضع معايير معينة للقيام بالأعمال المختلفة داخل المدارس.

٥/ ضرورة اختيار المدير للنط الإداري المناسب حسب الموقف المعين وعدم التعامل بنمط واحد في جميع المواقف التي تحدث داخل المدرسة.

٦/ الاهتمام بمشاعر العاملين بالمدرسة ومراعاة احتياجاتهم ومتطلباتهم المختلفة مع عدم إغفال دوره تجاه تجويه وتحسين العمل التربوي والأكاديمي داخل المدرسة.

٧/ إرشاد المديرين بضرورة تقبل التغيرات المتسارعة في ميدان التربية والتعليم والتعامل معها بالصورة المطلوبة.

٨/ توجيه مديري المدارس بضرورة الإشراف على الأنشطة المدرسية ميدانياً.

٩/ ضرورة اتقان البرامج التدريبية المقدمة للمديرين وتتجويدها حتى تحقق أهدافها المنشودة.

١٠/ الاهتمام بتدريب المعلمين أثناء الخدمة من أجل رفع مستوياتهم الفنية والمهنية.

المراجع:

- أبكر، فائزه محمد (٢٠٠٨). **وظائف وأدوار مديري ومديرات المدارس الثانوية**، رسالة ماجستير غيرمنشورة، كلية التربية، جامعة أم درمان الإسلامية.
- أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٦). **الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة**، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
- آل درعان، علي محمد سالم (٢٠٠٨). **الإدارة المدرسية الفاعلة**، الطبعة الأولى، جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- الدولي، خلف بن غصان صاهود (٢٠١٠). **تطوير الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة الحدود الشمالية في ضوء وظائف العملية الإدارية** من وجهة نظر المشرفين والمديرين، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- الرشيد، محمد صغير الحسين (٢٠٠٣). **مدى تطبيق وظيفتي التخطيط والرقابة لدى مديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم**، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم درمان الإسلامية.
- السلمي، علي (١٩٧٧). **التخطيط والمتابعة**، القاهرة: مكتبة غريب.
- السيد، محمد سيد محمد (٢٠٠٨). **وظائف الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية العامة**، الطبعة الثانية، القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع.
- الغرياني، طلال بن سراح (١٩٩١). **التخطيط والمتابعة بين النظرية والممارسة**، مكتبة العبيكان، الرياض.
- حامد، آدم إسحق (٢٠٠٠). **وظائف وأدوار مديري ومديرات المدارس الثانوية بولاية الخرطوم**، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم درمان الإسلامية.
- بن دهيش، خالد بن عبد الله (٢٠٠٥). **الإدارة والتخطيط التربوي**، الطبعة الأولى، الرياض: دار الرشد.
- البوهي، فاروق شوقي (٢٠٠٠). **الإدارة التعليمية والمدرسية**، القاهرة: دار قباء للنشر حجي، أحمد إسماعيل (٢٠٠٥). **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية**، القاهرة: دار الفكر العربي.

حسن، موسى حسن موسى (٢٠١٠م). مدى تطبيق وظائف الإدارة المدرسية لدى مديرى المدارس الثانوية التخصصية والمعاهد المتوسطة بالجماهيرية العربية الليبية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم درمان الإسلامية.

حسين، محمد جاد والعاني، وجهمة ثابت (٢٠١٥م). خصائص القيادة المدرسية العالمية ودرجة تحقّقها لدى المدارس الثانوية في مصر وسلطنة عمان "دراسة مقارنة، مجلة الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الثانية، العدد الخامس، القاهرة.

عطوي، جودت عزت (٢٠١٤م). الإدارة المدرسية الحديثة، الطبعة الثامنة، عمان: دار الثقافة. عمایر، محمد حسن (١٩٩٩م). مبادئ الإدارة المدرسية، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة.

محمد، عبد الرحمنأبوبكر(٢٠١١م).المهام الإدارية والإشرافية لدى المدارس الثانوية الأهلية في الصومال، رسالة ماجستير غيرمنشورة، كلية التربية، جامعة الزعيم الأزهري.

مطاوع، إبراهيم عصمت (٢٠٠٣م).الإدارة التربوية في الوطن العربي، الطبعة الأولى، عمان: دار الفكر.

يعقوب، رقية الطيب أحمد (٢٠١٥م). مدى تطبيق مهام الوظائف الإدارية لدى مديرى ومديرات مدارس مرحلة الأساس بولاية غرب دارفور، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

