

التخطيط التعليمي وعلاقته بمستوى المهام الإدارية والفنية التي يمارسها مديرو  
المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت

**Educational Planning and its Relation to the Level of the  
Administrative and Technical Tasks Practiced By the  
Secondary School Principals From Teachers Point of View  
in the State of Kuwait**

إعداد

مساعد عبيد عجمي الصليبي

إشراف

أ.د. عبد الجبار توفيق البياتي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

أيار 2014

## تفويض

أنا مساعد عبيد عجمي الصليلي، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم : مساعد عبيد عجمي الصليلي

التاريخ : ٢١ / ٥ / 2014 م

التوقيع : 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها

(التخطيط التعليمي وعلاقته بمستوى المهمات الإدارية والفنية التي يمارسها مديرو

المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت)

وأجيزت بتاريخ : 2014 / 5 / 31

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة



الأستاذ الدكتور: عبد الجبار توفيق البياتي مشرفاً



رئيساً

الأستاذ الدكتور: كمال دواني



عضواً / ممتحناً خارجياً

الأستاذ الدكتور: أيمن العمري

## إهداء

أهدي عملي هذا إلى من غرس في قلبي حب العلم والعمل فكان نعم القدوة

والسند إلى أستاذي الفاضل

أ.د. عبد الجبار توفيق البياتي

وإلى والدي ووالدتي حفظهما الله

وإلى أخواني وأخواتي رعاهم الله

وإلى أبنائي وزوجتي رعاهم الله

وإلى كل من مد لي يد العون والمساعدة لإتجاز هذا العمل

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء و المرسلين،  
يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور عبد  
الجبار توفيق البياتي لما قدمه لي من عون في إخراج هذا البحث إلى حيِّز  
الوجود، كما أتقدم بالشكر إلى الأستاذين د. كمال دواني و د. أيمن العمري  
أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهما بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة.  
كما لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر لمحكمي أداة الدراسة.  
فجزى الله الجميع عني خير الجزاء.

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	العنوان

ب.	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الملحقات
ي	الملخص باللغة العربية
ك	الملخص باللغة الانجليزية
1	<b>الفصل الأول</b> مقدمة عامة للدراسة
1	تمهيد
5	مشكلة الدراسة
6	هدف الدراسة وأسئلتها
7	أهمية الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
9	حدود الدراسة
9	محددات الدراسة
10	<b>الفصل الثاني</b> الأدب النظري والدراسات السابقة
10	الأدب النظري
31	الدراسات السابقة
41	خلاصة وموقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
44	<b>الفصل الثالث</b> الطريقة والإجراءات
44	منهج البحث المستخدم
44	مجتمع الدراسة
45	عينة الدراسة
45	أداتا الدراسة
48	متغيرات الدراسة
48	إجراءات الدراسة
50	المعالجة الإحصائية
51	<b>الفصل الرابع</b> نتائج الدراسة

66	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
66	مناقشة النتائج
79	التوصيات
81	المراجع العربية
85	المراجع الأجنبية
87	الملحقات

## قائمة الجداول

رقم الجدول - الفصل	المحتوى	الصفحة
3-1	جدول توزيع مجتمع الدراسة من المعلمين بحسب متغير الجنس.	44
3-2	توزع أفراد عينة الدراسة على المنطقتين التعليميتين حسب الجنس.	45
4-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للتخطيط التعليمي في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً.	51
4-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهام الإدارية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً.	53
4-5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهام الفنية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً.	55
4-6	قيم معامل الارتباط بين مستوى ممارسة التخطيط التعليمي ومستوى ممارسة المهام الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت باستخدام معامل ارتباط بيرسون.	57
4-7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى ممارسة التخطيط التعليمي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الجنس، واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير الجنس.	58
4-8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى ممارسة التخطيط التعليمي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	59
4-9	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق في مستوى ممارسة التخطيط التعليمي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	59
4-10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى ممارسة التخطيط التعليمي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة.	60
4-11	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق في مستوى ممارسة التخطيط التعليمي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة.	61
4-12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى ممارسة المهام الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الجنس، واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير الجنس.	62
4-13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى ممارسة المهام الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	62
4-14	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق في مستوى ممارسة المهام الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	63
4-15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى ممارسة المهام الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة.	64
4-16	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق في مستوى ممارسة المهام الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة.	65



## قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	رقم الملحق
88	إستبانة مستوى ممارسة مديري المدارس للتخطيط التعليمي بصورتها الأولية.	1
91	إستبانة مستوى ممارسة مديري المدارس للمهام الإدارية والفنية بصورتها الأولية.	2
93	قائمة بأسماء المحكمين.	3
94	إستبانة مستوى ممارسة مديري المدارس للتخطيط التعليمي بصورتها النهائية.	4
97	إستبانة مستوى ممارسة مديري المدارس للمهام الإدارية الفنية بصورتها النهائية.	5
99	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية الكويتية.	6
100	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية الكويتية إلى مدير عام منطقة العاصمة التعليمية.	7
101	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية الكويتية إلى مدير عام منطقة الجهراء.	8

التخطيط التعليمي وعلاقته بمستوى المهمات الإدارية والفنية التي يمارسها مديرو

المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت

إعداد

مساعد عبيد عجمي الصليبي

إشراف

الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى التخطيط التعليمي وعلاقته بمستوى المهمات الإدارية والفنية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في الكويت، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت، والبالغ عددهم (12810) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية مقدارها (565) معلماً ومعلمة. ولجمع البيانات استخدمت استبانتان: "استبانة مستوى ممارسة التخطيط التعليمي" و"استبانة مستوى ممارسة المهمات الإدارية والفنية" التي طورها الباحث لأغراض الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لكل من التخطيط التعليمي والمهام الفنية كانت متوسطة، بينما كانت درجة ممارستهم للمهام الإدارية مرتفعة. ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى ممارسة التخطيط التعليمي ومستوى ممارسة المهمات الإدارية والفنية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة التخطيط التعليمي من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق في مستوى ممارسة التخطيط التعليمي من وجهة نظر المعلمين تعزى لكل من المؤهل العلمي والخبرة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة المهمات الإدارية والفنية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق في مستوى ممارسة المهمات الإدارية والفنية تعزى لكل من المؤهل العلمي والخبرة.

**Educational Planning and its Relation to the Level of the  
Administrative and Technical Tasks Practiced by the Secondary  
School Principals from Teachers Point of View in The State of  
Kuwait**

**Prepared by  
Msaïd Obaid Ajami Al-slali  
Supervised by**

**Prof. Abdul Jabbar Tawfiq al-Bayati**

**Abstract**

This study aimed to identify the Educational planning and its relation to the level of the administrative and technical tasks practiced by the secondary school principals from teachers point of view in Kuwait.

The population of the study consisted of (12810) male and female teachers, A Stratified random sample of (565) male and female teachers was selected. For collecting data, two questionnaires were used: "the questionnaire of the Level of practicing educational planning ", and " the questionnaire of the level of the administrative and technical tasks which developed by researcher".

The findings showed that: The level of practicing technical tasks was medium, while the level of practicing administrative tasks was high, also the findings showed the existence of a statistically significant positive relationship at the level of significance ( $0.05 \geq \alpha$ ) between the level of practicing educational planning and the level of practicing administrative and technical tasks, also the findings showed, that there were statistically significant differences in the level of practicing educational planning from teachers point of view attributed to the gender variable, in favor of female teachers, there were no

statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the degree of practicing educational planning attributed to each of the two variables: the qualification and the experience .

The findings showed also, that there were statistically significant differences in the level of practicing administrative and technical tasks attributed to gender variable, in favor of female teachers. But, there were no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the degree of practicing administrative and technical tasks attributed to each of the two variables: the qualification and the experience.

## الفصل الأول

### مقدمة عامة للدراسة

#### تمهيد:

يُعد التخطيط التعليمي الخطوة الأولى التي تعتمد عليها المدرسة في تحديد مقدرتها على تحقيق أهدافها، وترتيب أولوياتها، واختيار أفضل الحلول الممكنة ضمن الإمكانيات المتاحة، وبما يتوافق وخصائص المتعلمين، والمعلمين، وأهداف المجتمع التي تتعاضد وتتطور بتطور التكوين الاجتماعي والمادي والبشري المحيط بها والذي يؤثر في إستمراريتها. ومن هنا تتعاضد المهمات الإدارية والفنية المنوطة بإدارة المدرسة إذ أنها المسؤول الأول تجاه تحقيق هذه الأهداف في ضوء كل التغيرات والموارد الحالية والمستقبلية، لذا أولت الدول الطامحة للتطور أهمية كبيرة لعملية التخطيط التعليمي.

ولقد إتخذت الدول التخطيط التعليمي مرتكزاً لها لكي تنظم العملية التعليمية وترسم طريق مستقبلها، وقد مرت كثير من تلك الدول بخبرات متعددة أوضحت الطريق لغيرها من الدول التي بدأت في اتخاذ هذا الأسلوب حديثاً. وقد أوضحت جميع تلك الخبرات أن التخطيط التعليمي لكي يؤتي ثماره لا بد أن يكون تخطيطاً شاملاً بحيث يتناول كافة مجالات العملية التعليمية العملية، وأياً كان المجال الذي نتحدث عنه فسند أنه مرتبط أيضاً بإعداد العاملين في المجال (فهمي، 1995).

كما أن التخطيط يعنى بتدبير الموارد أو تخصيص ما هو متاح منها، واستخدامها بصورة تحقق عائداً، له حجمه ونوعيته، ويشمل التخطيط التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل وأنه أداة حيوية لنجاح العملية التعليمية واستمرارها، وأنه الوظيفة الإدارية الأولى التي تسبق ماعداها من الوظائف إذ من غيرها لا يكون لمدير المدرسة مهمات (حسان والعجمي، 2007).

وهذا يؤكد على مهمة الإدارة المدرسية في إنجاح الخطط التربوية أو إفشالها مثلما هي عامل حاسم في تقرير جودة التعليم ورفع مستواه، وبناء على ذلك تظهر الحاجة الماسة إلى تطوير الإدارة التربوية وتطويرها إدارياً وفنياً، وذلك هدفاً أساسياً من أهداف التخطيط التربوي إذ يركز تطوير الإدارة التربوية على رفع كفاءة الطاقم الإداري ممثلاً بمدير المؤسسة التعليمية (أمين، 2007).

ومما لا شك فيه أن إدارة المدرسة تتطلب قيام علاقات معينة محددة بين الأفراد العاملين داخل المدرسة وبين كل من له صلة بالمدرسة، ويتوقف نوع هذه العلاقات على شخصية مدير المدرسة بالدرجة الأولى، كما تتوقف على الأفراد العاملين داخل المدرسة ومدى إحساس كل منهم بدوره في المدرسة، فضلاً عن مستوى وعي المنزل والسلطة التعليمية والبيئية المحيطة بالمدرسة وكل من له علاقة بالمدرسة، وتعد وظيفة مدير المدرسة من أهم الوظائف في العملية التعليمية وخطرها إذ يواجه في أثناء تأديته واجباته ومشكلات وقضايا عديدة الأمر الذي يتطلب منه أن يكون أهلاً للمسؤولية الملقاة على عاتقه، وأن ينفذ مهماته الإدارية والفنية بالشكل الصحيح، حتى يمتلك المقدرة على إصدار القرارات المناسبة والحكيمة في الوقت المناسب دون خوف أو تردد (حسان والعجمي، 2007).

إذ أن قيادة النظام التربوي وإدارته تتجاوز في مضامينها سمات القادة وخصالهم كما لا تقتصر فقط على التعامل الفاعل مع انضباطية المعلمين والطلبة، أو العناية بالبناء المدرسي وصيانته، أو بتأمين المتطلبات المالية، أو حفظ الملفات والسجلات الرسمية وغير ذلك من الأمور التي تعد ضرورية في إدارة النظام التربوية، إن توفر ذلك كله لا يشكل بالضرورة شمولية المقصود بقيادة وإدارة النظام التربوي، إلا إذا امتزج أداء هؤلاء القادة بعدد من المهارات الإدارية والفنية التي يفترض توافرها لدى مدير المدرسة (الطويل، 2006).

لذا لم تعد إدارة المدرسة عملية تلقائية أو أن مدير المدرسة يتمتع بمواهب فطرية لا يحتاج للتدريب، فالإدارة منصب تربوي تقع عليه واجبات إدارية وفنية تتزايد إلى درجة ينبغي فيها أن يكون صاحب هذا المنصب مدرباً بحرفية ومهنية ليتمكن من أداء مهامه وتوزيع الأدوار على أكمل وجه والإشراف عليها لضمان التزام جميع العاملين بتنفيذ الأهداف (Narottan & Patrik, 1997).

كما يحتل مدير المدرسة مكانة مؤثرة في كافة أوجه العملية التربوية، وتتميز هذه المكانة بحكم دوره وصلاحياته بالطابع المهني في الغالب، إذ من الخطأ وضع المدير في الإطار أو البعد الإداري فقط ونزع الأبعاد المهنية الفنية عن ذلك الدور، إذ انه يمارس جانباً من عمل كل عضو في المؤسسة التعليمية، ويشير الأدب التربوي بهذا الصدد بما لمدير المدرسة من أثر قوي على أعضاء المجتمع المدرسي، فعلى سبيل المثال المديرين قادرين على التأثير في أنماط متنوعة من سلوك الطلبة مثل المواظبة، والانضباط والتجريب من خلال اتصال مخطط مع التلاميذ وأولياء أمورهم (الفرح، 2010).

أي أن مهمة مدير المدرسة تنطوي على جوانب إدارية وأخرى فنية، ولا بد من تكامل هذين الجانبين من غير أن يطغى أحدهما على الآخر، وهذه المهمات تشمل كل جانب من جوانب العملية التربوية والتعليمية، والحياة المدرسية المختلفة، ويدخل تحت هذه المهمات العديد من الواجبات والمسؤوليات الفرعية، كالتخطيط والتنفيذ والتقييم والتوجيه (عايش، 2009).

ويقع على عاتق مدير المدرسة تنفيذ العديد من المهمات الإدارية والفنية كإدارة الوقت، وتشجيع الابتكار والإبداع، وتبصير المعلم بأساليب البحث العلمي المعروفة والحديثة ووسائله، وذلك من خلال قيام المدير نفسه ببعض البحوث والتجارب في ميدان التربية، ونقل أساليب تدريس جديدة إلى مدرسته من خلال إقامة نشاطات هادفة، وتطوير استراتيجيات التدريس داخل غرفة الصف، وتطوير كفايات المعلمين التعليمية معرفياً وسلوكياً، ويمكن ذلك من خلال طرائق التقييم الذاتي للمعلم من أجل

تقييم أدائه بنفسه، والعمل كوسيط للتغيير الاجتماعي، لذا فالمدیر قائد تربوي يمتلك القدرة الشخصية والمعرفية للتأثير في الآخرين، بحيث يمتد تأثيره للمجتمع المحلي. كما يعد مدير المدرسة المحرك الذي يبعث الحيوية في المدرسة، تلك المؤسسة التربوية ذات الأهداف المحددة، والمخطط لها، كما تشجع الإدارة الحديثة المعلم للوصول إلى كل جديد في الفكر والعمل والأبداع عن طريق جمع المعلومات والبحث والتجريب (الرشايدة، 2009).

لذا تسهم الإدارة التربوية إلى جانب التخطيط التعليمي في معالجة المشكلات والعوائق التي تقف حجر عثرة في طريق تطوير التعليم وتنمية الكفاءات البشرية، ويرى كثير من الباحثين أن تغييرات أساسية ضرورية يجب وضعها موضع التطبيق في سبيل حل المشكلات ورفع المعضلات الحالية التي تواجه المؤسسات التعليمية، وتمهيد الطريق لتخطيط التعليم وفق رؤية مستقبلية، وعلى كل حال فإن هذه التغييرات إذا أريد لها أن تتم، يجب أن تكون بشكل منسق ومدروس ومخطط لها بطريقة منظمة ومتكاملة، كما أن هذه التغييرات ينبغي ألا تطبق لمجرد اشباع رغبات وطموحات أفراد أو مجموعات معينة أو لتحقيق مكتسبات آنية محدودة (هوانة وتقي، 1994).

فعلى الإدارة الحرص على رفع مستوى الاتفاق على القرارات التي ستتخذ في جو تعاوني، فالقرارات التي تتناسب مع آراء وتصورات الأغلبية في الهيئة التدريسية توفر مناخاً تسوده الإيجابية والاتفاق والرضا، مما يحفز الطاقات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة التربوية (Vann, 1992). واستناداً إلى ما سبق يُناط بمدير المدرسة العديد من المهمات والتي تصنف على أنها مهمات إدارية، أو فنية إشرافية، إضافة إلى ضرورة متابعة مدير المدرسة للمستجدات وتخطيط التعليم في مؤسسه المستجدات الحديثة وواقع المدرسة وبيئتها، لذا هناك من وصف مدير المدرسة بالقائد التعليمي أو التربوي، وتتوعد مهماته لتشمل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والرقابة، والتقييم، وصولاً للمتابعة، وإلى جانب المهمات الإدارية والفنية لمدير المدرسة يجب أن ينمي



مهاراته في تخطيط التعليم سيما انه يُعد قائداً لمؤسسة تنشئة اجتماعية تتأثر بشكل مستمر بالمعطيات العصرية، لذا يتوجب عليه أن يكتسب أساليب وأفكار الحاضر والمستقبل، ويجب أن يفترض وجود مسؤوليات جديدة يواجهها أيضاً بطرق جديدة، كما يجب أن يقود النظريات الحديثة الخاصة بتنظيم وإدارة أنشطة منهجية إضافية، وإرشاد مهني وتعليمي، كون الإدارة أصبحت عبارة عن مجموعة من العمليات التي يتم بمقتضاها تعبئة الموارد المادية والبشرية المتوفرة والممكنة للمرفق التعليمي والسيطرة على المتغيرات والعوامل المؤثرة في حركته وتوجيهها جميعاً بعد تنظيمها والتنسيق بينها لخدمة أغراض التعليم (العجمي، 2007).

وبسبب أهمية التخطيط التعليمي، وأهمية الأدوار الإدارية والفنية التي يطلع بها مدير المدرسة، جاءت الدراسة الحالية لتعرف واقع التخطيط التعليمي وعلاقته بمستوى المهمات الإدارية والفنية المُمارسة لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين.

#### مشكلة الدراسة:

تعد المدرسة واحدة من أهم مؤسسات التنشئة الاجتماعية، إذ لا يمكن إقامة أسوار ما بين المدرسة والمجتمع كونها المؤسسة المعنية بتنفيذ المنهاج الذي يحمل في طياته تقدم المجتمعات وصالحها، كما يُعد مدير المدرسة مُخطِطاً للعملية التعليمية المدرسية ومشرفاً ومنفذاً للمنهاج، ولقد أكدت نتائج دراسة سينغه (Singh, 2002) على أهمية إعطاء الجانب الفني اهتماماً خاصاً في الإدارة المدرسية، وأوصت بإجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال، كما ويلعب التخطيط التعليمي دوراً بالغ الأهمية في وضع الخطط القادرة على الإستجابة لحاجات وأهداف الطلبة والمجتمع، وهذا ينعكس بدوره على تحسين العملية التربوية. ولقد أكدت دراسة صافي (2003) على أهمية التخطيط التعليمي وتحسس حاجات صعوبات التخطيط التعليمي، وانطلاقاً من هذه الرؤية لاحظ الباحث أهمية التخطيط التعليمي، وأهمية دور مدير المدرسة الإداري والفني في تحسين جودة

التعليم، والذي ينعكس على طبيعة مخرجات المدارس. ولقد أوصت العديد من الدراسات بإجراء بحوث حول هذا الموضوع كدراسة حربي (2011). وفي ضوء خبرة الباحث في عمله وملاحظته لتنفيذ مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإدارية والفنية تبلورت مشكلة الدراسة الحالية وهي درجة ممارسة التخطيط التعليمي لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت وعلاقته بمستوى المهمات الإدارية والفنية من وجهة نظر المعلمين.

### هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرّف واقع التخطيط التعليمي لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت وعلاقته بمستوى ممارساتهم للمهام الإدارية والفنية من وجهة نظر معلمهم، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للتخطيط التعليمي من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت؟

2- ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهام الإدارية والفنية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت؟

3- هل هنالك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للتخطيط التعليمي وبين درجة ممارستهم للمهام الإدارية والفنية من وجهة نظر المعلمين؟

4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للتخطيط التعليمي من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

5- هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهام الإدارية والفنية من وجهة نظر المعلمين تعزى لكل من متغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

#### أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة الحالية من أهمية الموضوع الذي تناولته، ويمكن ابراز ذلك بما يأتي:

#### الأهمية النظرية:

أهمية إثراء الجانب النظري المتعلق بالتخطيط التعليمي، حيث يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة الكويتية والعربية بالدراسات المتعلقة بهذا المجال.

#### الأهمية العملية:

- يؤمل أن تقدم هذه الدراسة تغذية راجعة لمديري المدارس الثانوية في الكويت حول درجة ممارستهم للتخطيط التعليمي، وللمهام الإدارية والفنية.

- يؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة وتوصياتها الباحثون والمهتمون في الفكر الإداري وخاصة في المجال التربوي.

- يُؤمل أن تسهم هذه الدراسة في تقديم العون لصناع القرار لتعرّف التخطيط التعليمي، ومدى ممارسة المهام الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الثانوية في المؤسسة التربوية الكويتية، بحيث تكون عوناً لهم لاتخاذ القرارات المناسبة للارتقاء بجودة التعليم.

- يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تنظيم دورات تدريبية للمديرين في ميدان التخطيط ومجال مهماتهم الإدارية والفنية في التعليم الثانوي.

## مصطلحات الدراسة:

### التخطيط التعليمي:

التخطيط التعليمي هو " استخدام التحليل العقلي في عمليات التطوير التعليمي بهدف جعل التعليم أكثر فاعلية وأكثر كفاءة في استجابته لحاجات وأهداف طلابه ومجتمعه" ( العجمي، 2007: 48).  
 ويعرف التخطيط التعليمي إجرائياً في هذه الدراسة بأنها الدرجة الكلية لاستجابات أفراد العينة من المعلمين على الأداة المستخدمة في هذه الدراسة التي أعدها الباحث لتحديد ممارسات التخطيط التعليمي لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت.

### المهام الإدارية:

هي " الجانب الإداري من وظيفة مدير المدرسة وهو تنظيم إدارة المدرسة بعناصرها المختلفة حتى تتحقق عملية التعليم والتعلم" (عايش، 2009: 72).  
 وتعرف المهام الإدارية إجرائياً بأنها الدرجة الكلية لاستجابات أفراد العينة من المعلمين على الأداة المستخدمة لتحديد المهام الإدارية الممارسة لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت.

### المهام الفنية:

المهام الفنية هي: "الجانب الفني من وظيفة مدير المدرسة وتعني إحداث تحسن مستمر ومدرّوس في العملية التربوية بكاملها(عايش، 2009: 78).  
 وتعرف المهام الفنية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها الدرجة الكلية لاستجابات أفراد العينة من المعلمين على الأداة المستخدمة في هذه الدراسة والتي طورها الباحث لتحديد المهام الفنية الممارسة لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت.

### حدود الدراسة ومحدداتها

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على واقع التخطيط التعليمي وعلاقته بمستوى المهام الإدارية والفنية التي يمارسها مديرو مدارس الكويت في منطقتين تعليميتين.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة من معلمي مدارس الكويت الثانوية.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس الثانوية من منطقتين تعليميتين في دولة الكويت .

**الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2013-2014.

#### - **محددات الدراسة:**

تحددت الدراسة الحالية بمدى صدق استجابة أفراد العينة وموضوعيتهم على الإستبانيتين المعدتين لهذا الغرض وبدلالات الصدق والثبات لأداتي الدراسة التي طورها الباحث لهذا الغرض، وبالتالي يمكن تعميم نتائجها على المجتمع ضمن العينة المسحوبة منه وعلى المجتمعات المماثلة.

## **الفصل الثاني**

## الأدب النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة وفيما يلي توضيحاً

لذلك:

**الأدب النظري:**

**التخطيط التعليمي:**

يتضمن هذا الجزء استعراضاً لمفهوم التخطيط التعليمي وأساسه وأهميته وخصائصه ومتطلباته

وفيما يأتي عرضاً لذلك.

**مفهوم التخطيط التعليمي:**

يعتمد التخطيط على المنطق والترتيب والإقتصاد، ولذلك فهو يسبق جميع العمليات الإدارية. ويتميز التخطيط بالنظرة المستقبلية والتنبؤ بالمشكلات أو الأخطاء والإعداد لمواجهةها أو تجنبها، ولذلك فهو سلسلة مترابطة متدفقة من الأنشطة، تبدأ بتحديد الأهداف، وإعداد السياسات والاستراتيجيات، واتخاذ القرارات، وذلك بأسلوب علمي يوفر الوقت والجهد (الطيب، 1999).

ويرى مرسى (1998) أن التخطيط التعليمي يُعد أسلوباً علمياً منظماً لتوجيه التعليم في ضوء أهدافه المنشودة وإمكانيته المادية والبشرية المتاحة، ويشمل التخطيط التعليمي ما يعرف باقتصاديات التعليم، والتي تنظر إلى التعليم باعتباره استثماراً في الموارد البشرية، إلى جانب أنها تؤدي إلى الاستفادة من الأموال المستثمرة في التعليم.

ويعرفه فهمي (1995) بأنه عملية مقصودة تهدف إلى استخدام طرق البحث العلمي في تحقيق

الأهداف التي سبق تحديدها في ضوء احتياجات المستقبل وإمكانيات الحاضر وقد تضمن هذا

التعريف أن يكون التخطيط للتعليم ضمن الإطار العام للتخطيط القومي للتنمية الاقتصادية

والاجتماعية، بحيث يساهم التعليم أقصى مساهمة ممكنة في تحقيق التقدم الاجتماعي والثقافي والاقتصادي في البلد الذي يتم فيه التخطيط.

مما تقدم يمكن الاستنتاج ان التخطيط التعليمي هو رسم صورة للمستقبل التربوي في ضوء الحاضر والواقع وتحديد اجراءات تحقيق الأهداف المرجوة.

### أسس التخطيط التعليمي وخصائصه:

توجد العديد من الأسس والمبادئ التي ينبغي الاستناد إليها في التخطيط التعليمي منها أن يلبي التخطيط التعليمي احتياجات المجتمع في جوانبها المختلفة، الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، وأن تتاح العدالة والتكافؤ في الفرص التعليمية، وبحيث تكون هذه الفرص متاحة لجميع افراد المجتمع وفئاته، وأن يتم العمل على توفير التعليم الأساس لكل الأفراد في المجتمع ودون استثناء لفرد أو فئة، أو منطقة، أو جماعة معنية، والاهتمام بالتطوير النوعي للتعليم إلى جانب التطوير الكمي له في الخطط التعليمية الموضوعة، والعمل على ضمان استمرارية التعليم والتعلم طيلة حياة الفرد، أي من المهد إلى اللحد (فهيمى، 1995).

كما أن التخطيط التعليمي حتى يكون ناجحاً ويحقق أهدافاً بكفاءة وفاعلية ينبغي أن يستند إلى عدة مبادئ منها، الشمولية؛ أي ان الخطة التعليمية ينبغي لها أن تكون شاملة لكافة جوانب ومراحل التعليم وأنواعه، والواقعية اي أن يكون التخطيط التعليمي مرتبطاً بالواقع الفعلي، والتناسق؛ أي منسجماً في مجالاته ومراحله المختلفة، والاستمرارية، والإلزام؛ وهذا يعني أن الخطة التعليمية ينبغي أن تتضمن مبدأ الإلزام، والمرونة اي الاستجابة في عملية التخطيط التعليمي، والوضوح، والعدالة؛ أي ينبغي أن يتضمن التخطيط التعليمي العدالة في تحمل اعباء التعليم من ناحية، وفي الانتفاع من نتائجه وشاره من ناحية أخرى (المبعوث، 2013).

ومن أهم خصائص التخطيط التربوي والتعليمي (البوهي، 2001) ما يأتي:

1. التخطيط أسلوب موضوعي في التفكير .
2. التخطيط تفكير تحليلي دينامي ( عدم اتخاذ قرار دون تحليل سابق للبيانات والمعلومات ذات الصلة).
3. التخطيط تفكير تكاملي يراعي التكامل بين عناصر العملية التربوية من حيث المدخلات والمخرجات.
4. التخطيط يتضمن تفكيراً إسقاطياً ( النظر للمستقبل نظرة غير أكيدة ومليئة بالاحتمالات).
5. التخطيط يتسم بطابع الفكر التجريبي ( تحليل البدائل وتجريبها لإختيار أفضلها).
6. التخطيط نوع من التفكير المثالي ( يتسم بالخيال والتخيل منطلقاً من الواقع أو الحاضر).
7. التخطيط تفكير واضح وصريح ( يضع أمامه جملة من الاحتمالات والقرارات لكل منها مبرراتها وسندها).
8. التخطيط عملية تفكير ترتبط بالزمن ( يفكر في اليوم والغد وما بعد الغد، ويحدد أولويات الزمن والتوقيت).

#### أهمية التخطيط التعليمي:

يُعد التخطيط ضرورة حتمية تفرضها الظروف الاجتماعية والإقتصادية والثقافية التي يعيش فيها المجتمع ولعل السبب الرئيسي الذي أوجب إتخاذ اتجاه محدد نحو التخطيط التربوي والتعليمي هو ظاهرة عدم الاتزان بين متطلبات المجتمع في التربية والتعليم، وما يمكن أن يوصف بالنمو الطبيعي لنظم التربية والتعليم الحالية في أغلب الدول (مرسي، 1998).

كما يضطلع التخطيط التعليمي بأهمية كبيرة في ميدان الإدارة التربوية، لما يقدمه من مساعدة لرجل الإدارة في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة التربوية وتجنب المشكلات ومواجهة



التغييرات والتحديات المعاصرة، واستخدامها في اتخاذ القرارات، واستخدام الموارد المتاحة بشكل اقتصادي، والتقليل من التكاليف وتجنب الهدر الإداري، وتوجيه رجل الإدارة إلى تقسيم العمل، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، ومساعدة رجل الإدارة على وضع منهجية عمل ثابتة نسبياً، وتقديم التغذية الراجعة، وتفعيل وظيفة الرقابة (السعود، 2009).

### مبررات التخطيط التعليمي ومتطلباته:

يوجد العديد من الملامح والتصورات التي تبدو كمبررات ودواعي للتخطيط التربوي والتعليمي في العالم العربي هي النمو السكاني السريع، والتناقضات الثقافية والاجتماعية، وضرورة توافق المجتمع مع الاختراعات والمبتكرات والتكنولوجيا، مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة العوامل المؤثرة في التخطيط التربوي والتعليمي، وأهمها العوامل الاجتماعية والعوامل السياسية والعوامل التربوية.

ومن أهم مبررات التخطيط التعليمي الآتي (خلف، 2007):

1. الضغوط السكانية المرتفعة والمتزايدة في معظم الدول النامية نتيجة الحجوم السكانية المرتفعة في العديد من هذه الدول، ونتيجة معدلات النمو السكاني المرتفعة.
2. اتساع الأمية، وبالذات بين كبار السن ممن يمارسون العمل ويؤدون النشاطات الاقتصادية، وانخفاض مستويات التعليم لمن حصل عليه منهم.
3. الارتفاع النسبي في الدخل والناجمة عن توجه معظم الدول النامية، إن لم يكن جميعها، نحو إحداث التنمية فيها.
4. التغييرات الهيكلية التي ترافق عملية التطور، وبالذات في الهيكل الإنتاجي، والتي تتضمن انخفاض الأهمية النسبية للقطاع الزراعي بشكل خاص.

5. إن التطور العلمي والتكنولوجي الواسع، والمتزايد، والمتنوع، والمتسارع، وبالذات في الدول المتقدمة، والذي يفرض على الدول النامية ضرورة العمل بجهد مثابر ونشط من أجل مواكبة هذا التطور.

6. إن التغييرات في الهيكل الاقتصادي، وبالذات في الهيكل الإنتاجي، وفي أساليب ووسائل الإنتاج المستخدمة فيها ارتباطاً بالتطورات العلمية والتكنولوجية تقود إلى تغييرات في هيكل وتركيب العاملين، وفي وظائفهم، ومهنتهم، ومهامهم المرتبطة بذلك.

7. أن التطورات الاجتماعية والسياسية والثقافية في العالم بشكل عام، وفي الدول المتقدمة بشكل خاص تفرض على الدول النامية ضرورة العمل وبشكل فاعل على تطوير مشاركة أفراد المجتمع في الجوانب الاجتماعية والسياسة والثقافية.

ويتطلب التخطيط التعليمي عدة جوانب كتوفير الأطر القيادية أو الإدارية وتزويدها بالتقنيات والمهارات الإدارية العصرية، وتوفير المعدات والأدوات والخدمات اللازمة للإدارة العصرية، وإعادة تنظيم التنمية الإدارية للوزارة، وتوفير الجهاز الكفاء للتخطيط التربوي وما يتصل به أجهزة مساعدة، ورفع مستوى كفاية القائمين على شؤون التعليم، وتطوير نظم التوثيق والتسجيل وتنمية نظام جديد للمعلومات الإدارية، ومراجعة القوانين واللوائح والقواعد الإدارية والمالية والتعليمية، وتطوير نمط العلاقة بين الإدارة التربوية والناس (أمين، 2007).

وتعد المعلومات ضرورية ومن أهم متطلبات التخطيط التعليمي ولازمة، وذلك للإيمان القاطع بأن المعلومات أكثر الوسائل فعالية في إحداث المطلوب بصورة، ويمكن تقسيم المعلومات التربوية اللازمة لتخطيط التعليم إلى نوعين (آدم، 2006: 85-87):

" أولاً: معلومات كمية: وهي المعلومات التي تهتم بالإحصاءات وتتناول جوانب العملية التربوية التي لا يمكن قياسها كمياً. وهي معلومات عن المؤسسات التربوية وتشمل الخريطة المدرسية التي

تعني بعدد المدارس وتوزيعها، ومعلومات سكانية : وتتصل هذه المعلومات بالوضع التعليمي للسكان ويمكن الحصول عليها عن طريق جمع معلومات عن المعلمين والعاملين في التربية والتعليم: وتشمل المعلومات التي تتعلق بعدد المعلمين في كل مرحلة من مراحل التعليم موزعاً على الجنس والسن مع بيان مؤهلاتهم ومدة خدمتهم، ومعلومات عن الطلاب وأعدادهم، ومعلومات عن المباني المدرسية.

ثانياً: معلومات كيفية: كأهداف التربية والتعليم وفلسفتها، ومعلومات عن النظام التعليمي، إذ يمكن أن يستخدم مدخل تحليل النظم في توفير المعلومات للنظام التعليمي، ومعلومات عن المناهج، ومعلومات عن الإدارة التعليمية، فلا شك إن للإدارة التربوية والتعليمية دوراً تربوياً وتعليمياً مهماً من حيث إنها تضطلع بتنفيذ السياسة التعليمية بأهدافها وغاياتها".

#### مراحل التخطيط التعليمي وطرقه:

تبدأ العملية التخطيطية للتعليم بمفهومها المتكامل بمرحلة إعداد الخطة، ثم مرحلة تنفيذ الخطة ومتابعتها، ثم مرحلة تقييم الخطة والإعداد لوضع الخطة الجديدة (فهمي، 1995).

ولقد أجمل (العجمي، 2007) مراحل التخطيط التعليمي بالآتي:

1. مرحلة الإعداد وتشمل: تحديد الأهداف، وجمع وتحليل البيانات والمعلومات، ووضع الافتراضات، والإجابة عن كل التساؤلات. ووضع البدائل وتقويمها.

2. مرحلة الإقرار: تأتي هذه المرحلة بعد الإنتهاء من المرحلة السابقة إذ تصبح الخطة جاهزة للتطبيق الفعلي.

3. مرحلة التنفيذ: بعد الموافقة على الخطة يتم البدء في التنفيذ.

4. مرحلة المتابعة: إذ يجب التأكد من تنفيذ الخطة وملاحظة أية انحرافات في الخطة والعمل على تلافيها.

كما أن العملية التخطيطية للتعليم بمفهومها المتكامل يجب أن تشمل المراحل التالية (فهومي، 1995):

أولاً: مرحلة اعداد خطة التعليم: تهدف هذه المرحلة إلى اعداد خطة متكاملة للتعليم ضمن اطار الخطة الشاملة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، على أنه يمكن القول بصفة عامة أن اعداد خطة التعليم يستلزم تحديد الأهداف العامة لخطة التعليم : تحديد الأهداف العامة لخطة هو أول خطوة في اعدادها، ودراسة الموقف التعليمي القائم ضمن الإطار الاجتماعي والثقافي والسياسي والاقتصادي للمجتمع، وتحديد الأهداف التفصيلية لخطة التعليم، وتحديد التغيرات الهيكلية والمنهجية في نظام التعليم فبتحديد أهداف النمو الكمي للتعليم خلال سنوات الخطة يبدأ مخطوطو التعليم في دراسة التغيرات التي يجب أحداثها في نظام التعليم لتحقيق أهداف النمو، وتقدير تكلفة الخطة التعليمية، وتحديد وسائل الخطة: الخطوة الأخيرة لإعداد الخطة هو تحديد الوسائل الواجب استخدامها لوضع الخطة موضع التنفيذ مثل انشاء الادارات والأجهزة الإدارية والتنفيذية وامدادها بالأفراد المؤهلين الصالحين للعمل بها.

ثانياً: مرحلة تنفيذ الخطة ومتابعتها: إن مسؤولية تنفيذ الخطة تقع على عاتق الأجهزة التنفيذية، إلا أن مراقبة تنفيذ الخطة ومتابعتها تقع على عاتق جهاز آخر هو جهاز المتابعة.

ثالثاً: مرحلة التقويم والاعداد للخطة الجديدة: تقويم خطة التعليم هي المرحلة الأخيرة من مراحل التخطيط التعليمي، وهي بمثابة اعطاء كشف الحساب الختامي عن مدى نجاح الخطة او عدم نجاحها للأهداف والغايات التي وضعها المخططون مسبقاً للخطة التعليمية.

وتحتل الأساليب والطرق التي يتم اتباعها أهمية كبيرة في فاعلية وكفاءة التخطيط التعليمي ونجاحه في تحقيق أهدافه، ومن بين هذه الطرق والأساليب الآتي (خلف، 2007):

أولاً: طريقة الاستبيان الميداني: وهذه الطريقة يتم بموجبها تقدير الاحتياجات للعاملين حسب مستوياتهم التعليمية، عن طريق الاستفسار ( الاستبيان ) من المشاريع والمؤسسات والجهات المختلفة في الاقتصاد والمجتمع عن حاجتها المستقبلية لإعداد العاملين وتبعاً لمستوياتهم التعليمية.

ثانياً: طريقة المقارنات الدولية: ويتم بموجب هذه الطريقة تحديد الاحتياجات التعليمية المطلوبة من المجتمع والاقتصاد بقطاعاته ونشاطاته، وللمشاريع والمؤسسات والجهات التي تؤدي هذه النشاطات، وذلك استناداً إلى حاجة المؤسسات والمشاريع والجهات المماثلة لها في دولة أو دول أخرى.

ثالثاً: طريقة مد الاتجاهات: يتم في هذه الطريقة تحديد الاحتياجات التعليمية، واحتياجاته العاملين حسب مستوياتهم التعليمية في التخطيط التعليمي من خلال استقراء الاتجاهات التي سادت خلال الفترات الماضية، أي ستكون هي ذاتها الاتجاهات التي ستحقق مستقبلاً.

رابعاً: طريقة الأهداف المحددة ( الطريقة المعيارية): وهذه الطريقة يتم بموجبها تحديد الاحتياجات التعليمية، في الخطة التعليمية كماً ونوعاً في ضوء الأهداف التي يتم تحديدها في الخطط الموضوعة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

لذا فالتخطيط بطبيعته عملية متصلة ومستمرة ومن الصعوبة بمكان الفصل بين جزئياتها لتضع لها ترتيباً تتابعياً بمعنى أن تنتهي الأولى لتبدأ الثانية، وهكذا حتى تنتهي الخطة، ولكن ليس من المنطقي أن يتم التخطيط في وقت واحد دفعة واحدة، لذلك استوجب رصد الخطوات الرئيسة للقيام بمهام التخطيط، وعليه يمكن القول بصفة عامة بأن هنالك عدة مراحل رئيسة تمر بها الخطة التعليمية في سبيل أعدادها وكالاتي (آدم، 2006):

1. مرحلة التحضير والإعداد: ويتم فيها تقويم للتجربة السابقة وجوانب نجاحها، أو فشلها وأسباب ذلك وتشخيص الواقع الراهن والعوامل المؤثرة إيجابياً أو سلباً، وتتضمن هذه المرحلة القيام

بالدراسات التفصيلية جميعها للسكان من حيث تركيبهم وتوزيعاتهم المختلفة وعمل التقديرات اللازمة.

2. مرحلة تحديد أهداف الخطة: وفيها يتم وضع مجموعة من الأهداف العامة في ضوء ما سبق مستمدة من فلسفة المجتمع ومبنية على سياسة الدولة وتوجهها الاقتصادي والاجتماعي.

3. مرحلة وضع إطار الخطة وإقرارها: وتتضمن هذه المرحلة ترجمة الصورة العامة إلى صور رقمية ومؤشرات مادية في هيئة برنامج عمل مفصل لأولويات المشاريع وبرامج العمل والحركة.

4. مرحلة التنفيذ: بعد إقرار الخطة تتخذ القرارات الداخلية لقطاع التعليم المحدد لمؤشرات

5. مرحلة المتابعة والتقييم: لا ينتهي التخطيط بمجرد وضع الخطة وتنفيذها، بل يمتد إلى المتابعة الدائمة والتقييم المستمر، وتتم المتابعة بملاحظة التنفيذ وتحديد خطواته ودرجة نجاحه وانحرافه من الخطط المحددة.

#### أنواع الخطط التعليمية:

يتحدد نوع الخطة التعليمية تبعاً للزاوية التي ينظر إليها عند وضع التخطيط للتعليم. فمن زاوية فترة التخطيط للتعليم يمكن تقسيم خطط التعليم إلى خطط طويلة المدى وخطط قصيرة المدى. وإذا نظر إلى تخطيط التعليم من زاوية درجة شموله فيمكن تقسيم خطط التعليم إلى خطط شاملة وخطط نوعية أو جزئية.

أما إذا أريد عند التخطيط للتعليم أخذ الاعتبارات الجغرافية أو الإقليمية فإن خطط التعليم يمكن تقسيمها إلى خطط قومية تهدف إلى تخطيط التعليم في الدولة كلها أو خطط إقليمية تهدف إلى تخطيط التعليم في إقليم بذاته، ومن الواضح أن الإقليم قد يكون جزءاً من دولة. والإقليم يضم عدداً من الدول كأن يوضع تخطيط للتعليم لدول الجامعة العربية أو دول غرب أفريقيا أو دول السوق المشتركة

بصفتها تكون أقاليم جغرافية أو اقتصادية أو اجتماعية معينة، والخطط طويلة المدى ذات أهمية كبيرة من حيث أنها ترسم الاتجاهات العامة للنمو في التعليم مما يساعد المسؤولين عن التعليم على التحكم في توجيه أبناء الأمة منذ الصغر نحو أنواع التعليم المختلفة وفقاً للخطة المرسومة وتبعاً للاحتياجات التعليمية على المدى الطويل، والخطة الشاملة للتعليم تهدف إلى تنمية التعليم كله كوحدة بحيث تتناول الخطة تنمية جميع مراحل التعليم (فهيمى، 1995).

وفي ذات السياق تم إيجاز أنواع الخطط التعليمية ومداها وهدفها وعيوبها وفق التصنيف الآتي

(البوهي، 2001):

الخطط القصيرة	الخطط المتوسطة	الخطط الطويلة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المدى من 1 إلى 2 سنة.</li> <li>- الهدف: تعديل وإصلاح أوضاع معينة في النظام التعليمي.</li> <li>- عيوبها: محدودية التأثير وعدم توازن التغيير</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المدى من 3 إلى 7 سنوات.</li> <li>- الهدف: إحداث تحويلات جوهرية في بنية النظام التعليمي.</li> <li>أفضل أنواع الخطط لمناسبة الزمن وإمكان التنبؤ على المدى المتوسط</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المدى من 10 إلى 20 سنوات.</li> <li>- الهدف: إحداث تغييرات جذرية لإعداد وتنمية أبناء المجتمع.</li> <li>- عيوبها: العمومية</li> <li>• صعوبة تأمين التمويل</li> <li>• تغيير السياسات.</li> </ul>

(البوهي، 2001: 78)

### معيقات التخطيط التعليمي:

توجد العديد من الصعوبات والمشكلات التي يواجهها التخطيط التعليمي في البلاد العربية بصفة عامة، والتي وُصِفَتْ كمعيقات للتجديد والتطوير في التخطيط التعليمي كعدم توفر الإحصاءات، وقصور أجهزة التخطيط التربوي وافتقادها إلى العناصر البشرية المدربة، وقصور النظام التعليمي وعجزه عن الوفاء بمطالب التنمية الاقتصادية والاجتماعية وغلبة جانب الكم على الكيف، وعدم وجود خطط أو أهداف كبرى واضحة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية (مرسي، 1998).

ويواجه مخطو التعليم خصوصاً في الدول النامية صعوبات أو مشكلات كثيرة عند محاولاتهم وضع خطط التعليم وتنفيذها في هذه الدول ويمكن تلخيص هذه المشكلات بالآتي (البوهي، 2001 : 23-38):

1. نقص البيانات والإحصائيات الأساسية اللازمة لتخطيط التعليم: مثل البيانات الخاصة بتعداد السكان، وتوزيعهم وفقاً للجنس، والسن، وتقديرات الزيادة في السكان خلال سنوات الخطة.
2. نقص الأفراد المدربين على التخطيط التعليمي: حيث لا يوجد في كثير من الدول النامية معاهد تعليمية تتولى الأبحاث الخاصة بالتخطيط التعليمي.
3. عدم وجود الوعي التخطيطي: ويؤدي ذلك إلى فشل خطط التعليم خاصة وأن هذا الوعي قد يفقد بين المسؤولين عن وضع الخطة والمسؤولين عن تنفيذها ومتابعتها والمستفيدين منها.
4. عدم كفاءة التنظيمات والأجهزة الخاصة بالتخطيط التعليمي: إذ أن التنظيمات القائمة المسؤولة عن تخطيط التعليم في الدول النامية غير قادرة على القيام بوظيفتها على الوجه الأكمل.
5. تغير الظروف والأحوال قبل انتهاء الخطة الموضوعة أو اثناء تنفيذها: من المعروف أن التخطيط التعليمي يتجه بطبيعته لأن يكون تخطيطاً طويلاً المدى، ولما كانت المجتمعات الحديثة تتميز بأنها دائمة وسريعة التغيير فإن الفروض والأسس التي قامت عليها الخطة التعليمية قد تصبح غير ذات موضوع قبل الانتهاء من وضعها أو أثناء تنفيذها.
6. عدم توافر القوى البشرية اللازمة لتنفيذها الخطة: ويمثل ذلك مشكلة كبيرة في الدول النامية حيث أن تنفيذ خطط التعليم في هذه الدول يحتاج إلى أعداد كبيرة من المدرسين والإداريين والمخططين للتعليم.

وهناك مشكلات تتعلق بالخطة ومنها ما يأتي ( المبعوث، 2013):

- مشكلات كيفية :



تتصل بمحتوى التعليم وطرائق التعليم ومن الطرائق التي يمكن إتباعها لهذه الغاية تأليف لجان عمل تختص كل واحدة منها بمشكلة من المشكلات الكبرى المطروحة في كل مرحلة من مراحل التعليم. مثلاً: خطط الدراسة، مناهج الدراسة، الكتب الدراسية، البحث التربوي، والإدارة وغيرها. اما المشكلات المشتركة بين مراحل التعليم جميعها فيعهد بها إلى لجنة مؤلفة من أخصائيين كبار يتم اختيارهم من المعلمين، وفلاسفة التربية، وأخصائية التربية المقارنة، ومعاهدة البحث التربوي، وخبراء دوليين.

- مشكلات كمية؛ ومنها:

عدد السكان وفئات العمر وعدد الأطفال المراد تعليمهم خلال سنوات الخطة وعدد القوى العاملة المطلوبة للتربية من معلمين وإداريين.

#### العلاقة بين التخطيط التعليمي والإدارة:

يُعد التخطيط التعليمي عملية منتظمة تتضمن أساليب البحث الاجتماعي ومبادئ وطرق التربية وعلوم الاقتصاد والإدارة، وغاياتها أن ينال التلاميذ والطلاب تعليماً كافياً مناسباً في ضوء أهداف واضحة محددة في مراحل مخطط لها، وأن يمكن كل متعلم من الحصول على الفرص المناسبة التي تمكنه من أن ينمي قدراته ويسهم في تقدم المجتمع، وقد يُوصف التخطيط التعليمي كجزء من التخطيط التربوي، أو يُوصف التخطيط التربوي بأنه أوسع وأشمل من التخطيط التعليمي، إلا أن الواقع يؤكد أن كلاً من التخطيط التربوي والتعليمي يهدفان إلى رسم السياسة التعليمية (مصطفى، 2007).

ويرتبط التخطيط للتعليم ارتباطاً وثيقاً بالإدارة وفقاً للنقاط الآتية (المبعوث، 2013):

1. عدم النظر إلى جهاز إدارة التخطيط في وزارة التربية والتعليم على أنها هي الجهة التي تخطط لوحدها للتعليم بل تعتبر بمثابة الجهاز المنسق لخطط التعليم والمستشار ومقدم الخبرة للمخططين

للتعليم وهم الوكلاء ورؤساء الإدارات لأنهم هم فعلاً الذين يقع عليهم عبء التخطيط، وبهذا يتم كسر الحاجز النفسي بين العاملين في الإدارة والعاملين في التخطيط ويشعر كل من الإداري والمخطط والخبير في التخطيط والمنفذ بأهميته في عملية التخطيط.

2. تدريب العاملين في مجال العمل الإداري على عمل التخطيط التربوي حتى يصبح لديهم وعي بأهمية التخطيط وفائدته لهم وتوجيه عملهم بناء على ما تتطلبه الخطة والمساهمة فيها.

3. أن يمنح الإداري فرصة للتخطيط بدلاً من انشغاله بالعمل اليومي وضغوطه فتخصص ساعات محددة لاستقبال المراجعين ووضع بعض الضوابط بما يكفل مشاركته في التخطيط.

4. أن يسير العمل في ضوء الخطط التعليمية بدلاً من الارتجال، مع المحافظة على الإبداع بما تتطلبه الظروف والمواقف.

### مفهوم الإدارة وأهميتها:

تعد الإدارة عملية اجتماعية مستمرة بقصد استغلال الموارد استغلالاً أمثل عن طريق التخطيط والتوجيه والرقابة للوصول إلى الهدف بكفاءة وفعالية.

ويمكن وصف الإدارة المدرسية بأنها: جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها المدير، والعاملون معه من إداريين ومعلمين ومستخدمين وغيرهم؛ من أجل تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المرسومة مسبقاً، ويعني هذا أن الإدارة المدرسية تهتم بكل جهد يبذل في مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه لتحقيق تلك الأهداف بأعلى كفاءة وأقل جهد وأكبر عائد وأقصر وقت ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها، وفقاً لسياسة عامة تصنعها الدولة بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة (المومني، 2008).

### المهام الإدارية والفنية:

يتوجب على مدير المدرسة امتلاك الكفايات اللازمة لتحقيق العديد من المهمات الادارية والفنية مثل تخطيط وتنظيم العمل المدرسي؛ لأن حفظ النظام العام بالمدرسة يؤثر على سير العمل الصفي وحفظ النظام فيه، فوضع جدول عام للدراسة ومتابعته يحقق استقراراً في سير العمل في الفصول الدراسية من بداية اليوم الدراسي، والتوجيه والمتابعة للعمل المدرسي بروح إنسانية كريمة تحقق مناخ نفسي واجتماعي بالمدرسة يشجع الجميع على العمل والحرص على أدائه بإتقان. كما يتوجب على مدير المدرسة مراجعة خطط الدروس لدى المعلمين واعتمادها، وتحسين أداء المعلمين وتطوير قدراتهم، نظراً لأن إدارة العمل الصفي ترتبط أساساً بالتفاعل الصفي داخل الصف، فاهتمام الإدارة المدرسية بتنمية المعلم مهنيًا والارتقاء بمستواه تعتبر من المهام الرئيسية لمدير المدرسة. ويقع على كاهل مدير المدرسة أيضاً تأمين الوسائل واستعمالها، والقيام بالزيارات الصفية وتقييم المعلم ومتابعة التلاميذ في الصف؛ ذلك لرعاية شؤون الطلاب، وضبط المدرسة (العجمي، 2007).

كما تفرض المهام الإدارية والفنية على مدير المدرسة تقديم التسهيلات وتهيئة الظروف التي من شأنها أن تجعل هناك إمكانية لتحقيق تعلم وتعليم على أفضل وجه ممكن وضمن الظروف والإمكانات المتاحة، والاهتمام بتحسين التدريس من خلال توفير قيادة واعية لاستمرارية تحليل مضامين المنهج ونشاطاته وحاجات التلاميذ واهتماماتهم ومن ثم تطوير برامج شاملة للتعامل مع ذلك ضمن إطار من تنمية روح الفريق بين أطراف العملية التعليمية التعلمية كافة سواء أكان ذلك بين المدرسين أنفسهم أم بين الطلبة أم بين المدرسين والطلبة مع ضرورة مراعاة نسق من العلاقات الصحية التربوية بين الجميع، والاتصاف بالحكمة وشمولية الرؤيا وعمقها. وكذلك في الحماس لخدمة العملية التربوية وتشجيع العاملين فيها، وأن يؤكد ذلك في سلوكه وتصرفاته كافة، وتوفر خطة عمل منفتحة التوجه تكون قادرة على استيعاب مختلف الاجتهادات والجهود للعاملين في النظام، والحرص على معقولية البدائل والتغييرات المقترحة والاهتمام بملاءمتها لإطار النظام الاجتماعي وبمردوديتها التعليمية

التعلمية على التلاميذ، والحرص على أن يشعر المدير المعلمين والعاملين معه بصدق احترامه لهم وتقديره للمكانة المهنية والموقع الوظيفي الذي يشغلونه، والحرص على إتاحة الفرصة أمام كافة المتأثرين من العاملين في النظام أو المتعايشين فيه ومعه على المشاركة في صنع القرارات التي يتأثرون بها، والتأكيد قولاً وعملاً على مقولة " إن الإدارة ليست مسؤولية تتمحور حول فرد واحد أو شخص المدير نفسه وإنما هي عملية تشاركية يقوم المدير بدور المنسق البارِع" (الطويل، 2006).

واستناداً إلى هذه المهام يُعد مدير المدرسة المسؤول الأول عن سير العمل في المدرسة من جميع النواحي، ومن هنا يمكن أن ندرك كبر حجم المسؤولية الملقاة على عاتقه، ولا شك أن واجبات مدير المدرسة متعددة ومتنوعة ومتداخلة، ويمكن تصنيفها إلى مجالين هما: المجال الإداري والمجال الفني الإشرافي، والتوجه الحالي هو الاهتمام بالجوانب الفنية الإشرافية، على اعتبار أن مدير المدرسة مشرفاً تربوياً مقيماً. ولا يعني ذلك التقليل من أهمية الجانب الإداري في عمل المدير، فقد أشارت الدراسات أن للتنظيم الإداري الفعال دوراً أساسياً وفاعلاً في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة (العميرة، 2002).

ومدير المدرسة الفعال يعطي جل الوقت للعمل مع العاملين والطلاب وأولياء أمورهم للوصول للأهداف المرجوة، من خلال الأنشطة المختلفة، مما يؤدي حتماً إلى نتائج إيجابية، فالإدارة هي العنصر الهام للعمل الفني والإداري والتربوي المدرس، لذلك يتطلب الأمر من مدير المدرسة أن يتصف بالنضج الفكري والقدرة على الإبداع والابتكار وبعد النظر لإضافة الحيوية في الأداء والمتابعة (Raubingen, 1991).

وحتى يتمكن مدير المدرسة من تحقيق الأهداف التربوية يجب عليه أن يأخذ بعين الاعتبار أعباء العمل والمهام المحددة سلفاً، والامكانات المتاحة، والمواعمة بين إدارة الأداء وترتيبات

التخطيط الأخرى بالمدرسة، وبعد السنة الأولى يجب أن ينساب التخطيط المستقبلي بشكل طبيعي من مراجعة السنة السابقة (مصطفى، 2007).

### المهام الإدارية:

تتمثل المهام الإدارية بالعديد من المهام كإدارة شؤون التلاميذ ورعاية شؤون العاملين وتنمية العلاقات مع المجتمع المحلي وتنظيم التسهيلات المادية المدرسية وإدارة الشؤون المالية وتنظيم الاتصال والتواصل بين المدرسة والإدارة التربوية والتقييم الختامي ومتابعة الجوانب الإدارية وكيف يستطيع القائد التربوي تحسين العمل الإداري (العميرة، 2002).

ويلعب مدير المدرسة دوراً بالغ الأهمية في تنسيق وإدارة كافة الأعمال في المدرسة، فيوضح خطوات العمل للمعلمين، ويعمل على توفير الموارد الضرورية للمدرسة وتطبيق الاقتراحات المقدمة، وتقديم النصيحة والدعم للمعلمين، وتعزيز وسائل الاتصال (Hoyle & McMahon, 1996).

ولأجل ذلك يتعين على مدير المدرسة توضيح الأمور التي تكون غامضة، أو تحتاج للشرح والتوضيح، فالوضوح يمنح المدرسة نمطا تعاونيا ويوفر مناخا منفتح الحوار بين العاملين والإدارة مما يؤدي إلى فهم أوضح لأهداف وبرامج وقرارات المدرسة، مما يمنح الهيئة التدريسية فرصة أكبر للتطور (Vann, 1992).

كما تتحدد المهام الإدارية أيضاً بالتخطيط والإحصاء والتنظيم والتوظيف والتدريب والمراقبة والإشراف والتوجيه والتقييم. بالإضافة إلى الأمور المالية. كما أنه لا بد أن يسعى مدير المدرسة بدوره في التواصل مع هذه البيئة (الفرح، 2010).

ويعد التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهو القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى، والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة

مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به وأين، ومتى، وكيف بوساطة التخطيط يمكن إلى حد كبير المدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف "ماذا نريد أن نفعل؟ وأين نحن من ذلك الهدف الآن؟ وما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟ وما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟" (الرشيدة، 2009).

وقد تم تحديد عمليات ووظائف الإدارة بالآتي:

**التخطيط:** يعتبر التخطيط الخطوة الأولى في الإدارة، وهو خطوة هامة وأساسية في عمل القائد أو المدير، كما أنه ركيزة للوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة، وبقدر التركيز والاهتمام بالتخطيط بقدر ما يكون النجاح الو الفشل في المراحل التالية ولذلك فقد أصبح التخطيط سمة من سمات التطور الإداري في كل مجال ومكان، ويُعني التخطيط التدبير الذي يرمى إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفاً لتحقيق أهداف معينة، تتيح الاستخدام الفعال لمختلف الموارد المتاحة لتلافي عثرات المستقبل.

**التنظيم:** يهتم التنظيم بتقسيم العمل بين أعضائه بإسناد عمل معين لكل فرد، كما يعتمد على تحديد الإجراءات التي يجب أن تتبع بصدد القيام بمختلف المهام، فضلاً عن أنه يهيئ أساليب (حسان والعجمي، 2010).

**التوجيه:** وهو الوظيفة الهادفة إلى توجيه جهود الآخرين والتي يمارسها المدير كواحدة من مسؤولياته في العمل وتعنى عملية توجيه تقديم النصح والإرشاد للأفراد العاملين في المنظمة بهدف زيادة الإنتاجية وتحقيق الأداء الأنسب ويتطلب ذلك العناصر التالية:

1. التحفيز وإثارة الدافعية للعمل.
2. القيادة والعمل بروح الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار.

الرقابة: تمثل الرقابة الوظيفية الإدارية الرابعة وترمى إلى تصحيح أداء الأعمال للتأكد من أن التنفيذ الفعلي لها قد تم وفقاً لما هو مقرر من برامج وأهداف . فهي عملية مقارنة بين ما تم وما يجب أن يتم وتعتبر الرقابة عن تلك الوظيفة الإدارية التي تتطلب العناصر التالية:

1. وضع المعايير التي سيتم بمقتضاها قياس الأداء الفعلي .
2. متابعة الأداء الفعلي وقياسه للوقوف على جوانب القصور به والتفكير في سبل معالجتها.
3. مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.
4. كنتاج لعملية المقارنة، يتم تشخيص الانحرافات في الأداء ودراسة اسبابها وعلاجها ومتابعتها، أي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة والموضوعية بما يضمن تمشى الإداء والنتائج مع الخطط الموضوعية (مصطفى، 2007).

#### المهام الفنية:

تعرف المهارات الفنية بأنها القدرة على العمل مع الآخرين واستخدام مبادئ العلاقات الإنسانية وتسخيرها لإيجاد جو عمل تزدهر فيه القيم والمبادئ الإنسانية.

وتتعلق المهارات الفنية بالأساليب والطرق التي يستخدمها القائد في ممارسته للعمل ومعالجته للمواقف التي يصادفها، وتتطلب توافراً قدرأً ضرورياً من المعلومات التي يتطلبها نجاح العمل. كما أن هناك كثيراً من الأعمال التي تتطلب المهارات الفنية في الإدارة التعليمية مثل التخطيط للعملية التعليمية ورسم السياسات العامة أو إعداد الميزانية وتقدير التكلفة ووضع نظام جيد للاتصال والعلاقات العامة، وتنظيم الاجتماعات وكتابة التقارير وتوزيع العمل وتحديد الاختصاصات، وتنمية هذه المهارات مسئولية مشتركة بين رجل الإدارة والمسؤولين أو بمعنى آخر بين القائد والجماعة. كما أن هذه المهارة تتطلب المعرفة المتخصصة في مجال تخصص قيادة الجماعة. فالمطلوب من القائد في المجال الرياضي معرفة النواحي الفنية في مجاله، ويفترض كذلك في المشرف لعبة معينة

أن يكون ملماً إماماً كاملاً بالنواحي الفنية المختلفة للعبة من قوانين او مهارات فنية (عامر والمصري، 2013).

وتوفر المهارات الفنية فهماً ودراية وكفاية في مجال محدد من النشاطات المتخصصة كتلك التي تتصل بالأساليب والعمليات والإجراءات التعليمية التعلمية، او بالتقنيات المتعلقة بمتطلبات الدور. وتتضمن المهارات الفنية معرفة متخصصة ومقدرة تحليلية ضمن مجال هذه المعرفة تمكن من استخدام الكفايات المهنية كافة والوسائل والأساليب في المجال التخصصي. ويتم تمكين القادة والإداريين التربويين من هذه المهارة عبر برامج مصممة خصيصاً لتأهيلهم وتهيئتهم من خلال نشاطات أكاديمية مدروسة وبعناية تشمل تعريضهم لمساقات وخبرات من نتائجها تطوير هذه المهارات الفنية وتعميق كفاياتهم فيها(الطويل، 2006).

ويقع على عاتق مدير المدرسة تنفيذ العديد من المهمات الفنية الإشرافية مثل تنمية المعلمين مهنيًا وإثراء المنهاج الدراسي وتحسين تنفيذه، والقيام بدراسات وبحوث إجرائية، ودراسة وتحليل لخطط المواد الدراسية، وتوظيف أساليب وأدوات التدريب، والنمو المهني وتوفير فرص النمو المتكامل للمعلمين، وإيجاد نظام مستمر للتقويم المستمر لعمل للعاملين في المدرسة، وتحسين وتطوير أساليب أدوات القياس والتقويم، وإقامة نظام فعال للتقويم التكويني والمتابعة، ومن أبرز مهام مدير المدرسة الفنية أيضاً إثراء المنهاج الدراسي وتحسين تنفيذه وذلك من خلال: دراسة واقع المناهج الدراسية، ودراسة وتحديد احتياجات المنهاج التربوي المدرسي المقرر ومشكلاته باتجاه إثراء عناصره وتطويرها، ووضع برنامج لتلبية احتياجات المنهاج وإثرائه وتحسين طرائق تنفيذه في ضوء نتائج الدراسة والإمكانيات المتاحة، ووضع نظام للتقويم المستمر لألوان النشاط المتصل بإثراء المنهاج ونتائجها، ويتم ذلك من أجل معرفة مدى تحقيق المهارج للأهداف سلباً أو إيجابياً(العمامرة، 2002).



ولا بد أن يكون لدى مدير المدرسة مهارات وصفات تدريبيه ومكتسبة بالتعلم والممارسة كمعرفة النظم المالية والإدارية التي تقوم عليها المدرسة، والدراية الكافية بأهداف التعليم عامة والمرحلة التعليمية لمدرسته خاصة ومدى ارتباطها بأهداف وغايات المجتمع، والإلمام الكافي بوسائل وأساليب تحقيق أهداف العملية التعليمية، وتوافر خلفية كافية عن علوم الإدارة والتربية وعلم النفس وطرق التدريس، وكذلك حسن إدارة المدرسة من خلال الاجتماعات والمجالس واللقاءات بحكمة واقتدار، وتوزيع المسؤوليات والمهام والأدوار على العاملين معه بالمدرسة كل حسب قدراته وإمكانته وتخصصه (المومني، 2008).

وتتلخص أيضاً مهام مدير المدرسة الفنية تجاه الإمتحانات المدرسية بتوعية معلمي مدرسته بالأهداف الحقيقية للإمتحانات المدرسية ومواصفاتها وشروطها، وإتاحة الفرصة لهم بالوسائل المختلفة لتعزيز مهاراتهم في صياغة هذه الامتحانات وتصحيحها وتحليل نتائجها للكشف عن جوانب القوة والضعف، وتزويدهم بنماذج متعددة من مستويات مختلفة من هذه الامتحانات من إعداده واختياره، ودراسة أسئلة المعلمين، ولا سيما نصف الفصلية معهم قبل إعطائها للطلبة، وإجراء التعديلات اللازمة، وتوفير الظروف الموضوعية والظروف الملائمة والترتيبات الضرورية لإجراء هذه الامتحانات في أجواء تربوية مناسبة للطلبة والمعلمين للحصول على نتائج صادقة خالية من الغش، والاطلاع على أوراق الامتحانات بعد تصحيحها ودراسة عينات ممثلة منها للتأكد من دقة التصحيح (الدويك، 2005).

لذا يمكن القول أن الإدارة الفعالة هي الإدارة التي تحسن استخدام مواردها البشرية بكفاءة لتحقيق نتائج مرجوة، ولذا فالإدارة المدرسية الفعالة هي الإدارة الواعية بوظيفتها الأساسية في تهيئة الظروف المادية والمعنوية بتفهمها لأهداف المرحلة التعليمية، وأهميتها في السلم التعليمي، ومشجعة لتلاميذها ولمدرسيها، وتكون قادرة على ترجمة فلسفة وأهداف المرحلة التعليمية، وهي التي تعمل

جنباً إلى جنب مع الادارة التربوية من خلال خطة عمل متكاملة، وتحتاج الإدارة المدرسية الفعالة إلى قيادة رشيدة يمارسها مدير فعال قادر على ممارسة علاقات إنسانية طيبة وتهيئة جو مناسب للعمل المدرسي وظروف اجتماعية مناسبة في بيئة العمل والقيادة الفعالة أيضاً هي التي تشجع وتساعد على تنمية التفكير الابتكاري لدى المعلمين والطلاب، وهي التي تسهم على تنمية القدرة عند المعلمين والتلاميذ على التقويم الذاتي والاتجاه نحو الموضوعية والتفكير العلمي السليم في معالجة القضايا والمشكلات داخل وخارج المدرسة (حسان والعجمي، 2007).

يتضمن هذا الجزء مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، إذ تم تصنيفها وفقاً لمتغيرات الدراسة، وتم ترتيبها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وكما يأتي:

#### الدراسات ذات الصلة بالتخطيط التعليمي:

أجرى إسماعيل (1995) دراسة هدفت تعرّف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لضواحي عمان لعمليات التخطيط التربوي المنوطة بهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من مديري ومديرات المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لضواحي عمان والبالغ عددهم (54) مديراً ومديرة ومن عدد من المعلمين والمعلمات الذين يعملون في المدارس الثانوية في هذه المديرية والبالغ عددهم (270) معلماً ومعلمة، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة أعدها الباحث وطورها، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن متوسطات تحقق ممارسة عمليات التخطيط التربوي في جميع مجالات الدراسة متوسطة من وجهة نظر المديرين والمديرات، والمعلمين والمعلمات.

وقام حمادنه (1997) بدراسة هدفت تعرف تصورات مديري المدارس الحكومية في محافظة اربد لصعوبات التخطيط التي تواجههم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من مديري المدارس والبالغ عددهم (291) مديراً ومديرة، وتمثلت أداة الدراسة من استبانة أعدها الباحث وطورها، وأظهرت نتائج الدراسة أن أكثر الصعوبات التي تواجه مديري المدارس ( من الأكثر صعوبة إلى الأقل صعوبة) كان ترتيبها كالتالي: صعوبات تنفيذ الخطة، صعوبات إعداد الخطة، صعوبات إقرار الخطة، صعوبات متابعة وتقويم الخطة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الجنس ولصالح الإناث حول صعوبات التخطيط التي تواجه مدير المدرسة حسب تصورات مديري المدارس الحكومية لها، كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات

دلالة إحصائية لأثر مستوى المدرسة ولصالح المدرسة الأساسية حول صعوبات التخطيط التي تواجه مدير المدرسة حسب تصورات مديري المدارس الحكومية لها.

وأجرى صافي (2003) دراسة هدفت تعرّف صعوبات التخطيط كما يراها مديرو ومديرات مدارس الحكومة ووكالة الغوث في محافظة رام الله والبيرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس الحكومة ووكالة الغوث في محافظة رام الله والبيرة وبلغ عددهم (156) مديراً ومديرة في المحافظة، و(136) مديراً ومديرة في مدارس الحكومة، و(20) مديراً ومديرة في مدارس الغوث، ونظراً لقلّة عدد أفراد مجتمع الدراسة ارتأى الباحث تطبيق الدراسة على جميع أفراد المجتمع الأصلي، وبذلك فإن مجتمع الدراسة يعتبر عينة الدراسة، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة أعدها الباحث وطورها، وأظهرت نتائج الدراسة أن ذوي الخبرة من (6-10) سنوات كان لديهم شعور بالصعوبات أكثر من ذوي الخبرة من (1-5) سنوات ومن الذين خبرتهم أكثر من (10) سنوات، وأظهرت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات في المدارس الحكومية لديهم شعور بالصعوبات عند التخطيط المدرسي أعلى من المديرين والمديرات في مدارس الغوث، كما بينت أن هناك تفاوتاً تبعاً لمكان وجود المدرسة، حيث كانت الصعوبات في التخطيط التربوي أكبر لدى المديرين الذين يديرون مدارس في المدينة في مجال شؤون المعلمين، والنمو المهني، وشؤون الطلاب، وشؤون المنهاج، وكانت الصعوبات أكبر من عند المديرين الذين يديرون مدارس في القرية.

وأجرت أبو عيشة (2007) دراسة هدفت تعرّف مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الفلسطينية في فلسطين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين (582) مديراً ومديرة، وتم اختيار عينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية المكونة من (231) مديراً ومديرة من مختلف

مناطق فلسطين، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة أعدتها الباحثة وتكونت من ستة مجالات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية لمشكلات التخطيط التربوي في فلسطين كانت متوسطة وكان ترتيب المجالات على النحو الآتي: أولاً مجال الإمكانيات المادية، ثم مجال الطلبة، ثم مجال المعلمين، ثم مجال المناهج، ثم مجال العلاقة مع المجتمع المحلي، وأخيراً المجال الإداري الفني، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مشكلات التخطيط التربوي في مجالي المعلمين والطلبة بين الذكور والإناث ولصالح المديرين الذكور، بينما لم تكن فروق ذات دلالة إحصائية في المجالات الأخرى.

وأجرى **حنتول (2009)** دراسة هدفت تعرف التخطيط للتعليم الثانوي العام في ضوء تحديات العولمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من مشرفي ومديري ووكلاء ومعلمي المرحلة الثانوية العامة في منطقة جازان التعليمية، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تكونت من (376) فرداً واستخدم الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن أهم مقومات التعليم الثانوي العام مع تحديات العولمة هي التشخيص الدقيق للواقع التربوي قبل إعداد الخطة ومراعاة إعداد الطلاب لمواجهة الحياة والعمل المنتج والنظرة الجادة للتخطيط للتعليم الثانوي.

وفي ذات السياق قام **شقيير (2009)** بدراسة هدفت تعرف توزيع وتخطيط الخدمات التعليمية في محافظة سليفيت باستخدام تقنية نظم المعلومات الجغرافية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة من الطلاب بلغت (200) طالباً وطالبة، وعينة من مدراء المدارس ورياض الأطفال بلغت (56) مديراً ومديرة، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة وزعت على الطلاب وعلى مدراء المدارس ورياض الأطفال، وأظهرت نتائج الدراسة أن محافظة سليفيت تفتقد إلى وجود الحضانات المرخصة من وزارة الشؤون الاجتماعية وان 25% من تجمعات المحافظة تفتقد إلى رياض الأطفال، وان 59% من الأطفال في سن 4-5 سنوات لا يذهبون إلى رياض الأطفال، كما

أظهرت الدراسة وجود عشوائية في توزيع الخدمات التعليمية لعدم ارتكازها على المعايير التخطيطية ولا سيما رياض الأطفال التي تعاني من عدم انتظام توزيعها وتركيزها بالقرب من بعضها، وأظهرت نتائج الدراسة أن الخدمات التعليمية في منطقة الدراسة لا تلبي المتطلبات المساحية العالمية.

أما دراسة حربي (2011) فقد هدفت تعرّف اتجاهات معلمي التعليم الابتدائي نحو فاعلية التخطيط التعليمي في تنمية قدرات التلميذ في ولاية عنابة في الجزائر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية، وتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية تكونت من (274) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الابتدائية، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة أعدتها الباحثة، وأظهرت نتائج الدراسة أن تأثير التخطيط التعليمي على جانب النمو العقلي اللغوي كان متوسطاً، وأن تأثيره على جانب النمو الاجتماعي الانفعالي كان بصورة متوسطة، إلا أنه يؤثر بصورة ايجابية على جانب النمو الجسمي والنمو الحسي، بينما جاء أثر التخطيط التعليمي على الظروف الاجتماعية، الاقتصادية، والتكوينية المهنية للمعلم بدرجة متوسطة، بينما عنايته بإعداد المناهج التعليمية كانت متوسطة وأيضاً توفيره للوسائل التعليمية المناسبة لتنمية قدرات التلميذ كان متوسطاً.

وأجرى لويس (Lewis, 2011) دراسة هدفت تعرّف السلبيات والايجابيات في تخطيط التعليم في المناطق الحضرية تجاه المعاقين من وجهة نظر الطلبة في كندا، وفي سبيل تحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة تكونت من (200) طالب من المناطق الحضرية في واترلو، وتم استخدام مقياس الاتجاهات نحو الإعاقة كأداة للدراسة وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لتخطيط التعليم في مجال التوعية والذي يؤدي بالمحصلة إلى تغييرات كبيرة في المواقف تجاه المعاقين، وأظهرت أيضاً

وجود أثر للتخطيط التعليمي في تشجيع عملية التواصل بين المعلم والطالب، وتهيئة بيئة تعليمية، وانتهت الدراسة بتوصية بإيلاء تخطيط التعليم والممارسات المهنية المزيد من الاهتمام.

وكما قام المنصور (2012) بدراسة هدفت تعرف التخطيط المدرسي بالمدارس الثانوية من وجهة نظر مديريها والمشرفين التربويين في محافظة الرس في المملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أفراد المجتمع والبالغ عددهم (65) من المشرفين التربويين ومديرون المدارس الثانوية لإدارة التربية والتعليم في محافظة الرس، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة للدراسة وتضمنت (73) فقرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن متوسط عبارات دور المشرف التربوي تجاه التخطيط المدرسي بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين في محافظة الرس جاء بدرجة متوسطة، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن متوسط عبارات درجة مهام مدير المدرسة تجاه التخطيط المدرسي بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين في محافظة الرس جاء بدرجة متوسطة ايضاً، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن متوسط عبارات درجة معوقات تطبيق التخطيط المدرسي بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين في محافظة الرس جاء بدرجة مرتفعة.

وقام الطلحي (2012) بدراسة هدفت تعرف الكفايات التخطيطية المطلوبة لمديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف كما يراها المشرفون التربويون، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (152) مشرفاً تربوياً، وتمثلت أداة الدراسة في استبانتين الأولى معلومات عامة والثانية تتعلق بمحاور الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن ترتيب أبعاد الكفايات التخطيطية كانت بدرجة متوسطة وجاءت الأبعاد مرتبة وفق الترتيب المنطقي لها وهو التهيئة والترتيب والتشخيص، ثم الإعداد والتنفيذ، ثم المتابعة والتقييم، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة قدرة مديري المدارس على تحديد الفجوة بين الواقع ورؤية المدرسة وفقاً للخطط السابقة، وقدرة

مديري المدارس على الإعلان عن نتائج التخطيط المرحلي على منسوبي المدرسة باستمرار، وقدرة مديري المدارس على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، جاءت جميعها بدرجة منخفضة.

#### الدراسات ذات الصلة بالمهام الإدارية والفنية:

قام عواد (1985) بدراسة هدفت تعرف مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للمهام الإدارية المطلوبة منهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية والبالغ عددهم (100) مدير مدرسة ثانوية، وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية في الأردن والبالغ عددهم (470) مديراً، وتمثلت أداة الدراسة في مقياس طوره الباحث، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط علامات مديري المدارس الثانوية الذين حصلوا على مؤهل أعلى من البكالوريوس و علامات مديري المدارس الثانوية الذين حصلوا على البكالوريوس ولصالح مديري المدارس الحاصلين على مؤهل أعلى من البكالوريوس، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط علامات مديري المدارس الثانوية (العامة، والخاصة، والمهنية) ولصالح مديري المدارس الخاصة والمهنية، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط علامات مديري المدارس الثانوية الذين حصلوا على خبرة علمية (1-4، 5-9) ولصالح الحاصلين على خبرة أطول.

وأجرى شحادة (1990) دراسة هدفت تعرف المهام الإدارية والفنية المنوطة بمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ومدى تنفيذهم لها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة (108) مدير ومديرة و (432) معلماً ومعلمة، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة أعدها الباحث، وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس الثانوية في الأردن ينفذون مهامهم الإدارية والفنية المنوطة بهم بدرجة متوسطة، وان أعلى درجة جاءت في مجال المنهاج وأساليب التدريس يليها مجال الهيئة التدريسية والنمو المهني، وفي المرتبة الثالثة مجالي شؤون الطلبة والإرشاد



التربوي، وفي المرتبة الرابعة مجال الاتصال مع المسؤولين، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تنفيذ المديرين للمهام المنوطة بهم تعزى للجنس، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في المجالات الأربعة الأخرى، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تنفيذ المديرين للمهام المنوطة بهم تعزى للموقع سواء كان مدينة أو قرية.

وفي ذات السياق قام **علي (2003)** بدراسة هدفت تعرف تقويم أداء مديري مدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مهامهم الإدارية والفنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين اليمنيين والموجهين اليمنيين ذكوراً وإناثاً والبالغ عددهم (1839) معلماً ذكوراً وإناثاً وموجهاً ذكوراً وإناثاً، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة أعدها الباحث، وأظهرت نتائج الدراسة أن وجود تمايزا واختلافا في التقويم بين المعلمين والموجهين وذلك لصالح المعلمين لمدى تنفيذ مديري المدارس لمهامهم في كل مجال، وأظهرت نتائج الدراسة كما حصلت درجة تنفيذ مديري المدارس لمهامهم المتعلقة بالمجال الإداري على أعلى متوسط حسابي من بين المجالات.

وقام **العوفي (2003)** بإجراء دراسة هدفت تعرف التوازن بين المهام الإدارية والفنية لدى مدير المدرسة الثانوية بمحافظة الطائف كما يدركه المعلمون، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة الطائف، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس الثانوية يولون اهتماماً كبيراً بالجانب الإداري في عملهم، ويولي مديرو المدارس الثانوية الجانب الفني في أعمالهم اهتماماً أعلى من المتوسط، ومن نتائج الدراسة عدم تحقيق مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف التوازن المطلوب في أدائهم لمهامهم الإدارية والفنية، ومن نتائج الدراسة أيضاً أن مديري المدارس

الثانوية يتميزون بأداء المهام التالية بصورة عالية جداً وهي متابعة حضور المعلمين، والإشراف على تنظيم أعمال الاختبارات، ومن النتائج أيضاً يولي مديرو المدارس الثانوية المهام التالية قدرأ اقل أهمية مقارنة بمهام أخرى وهي المشاركة بأنفسهم في تطوير المناهج الدراسية، والاجتماع بالطلاب ومناقشة مشكلاتهم الدراسية.

وأجرى سينغه (Singh, 2002) دراسة هدفت تعرف المهام الادارية والفنية لمدير المدرسة في بروناي دار السلام، تحت شعار نحو الفعالية المدرسية وتحسين القيادة المدرسية في دول العالم الثالث المتعلقة بمهام ومهارات مديري المدارس، والرضا الوظيفي، واحتياجات التطوير المهني، وفي سبيل تحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة تكونت من (22) مديراً من مديري المدارس في بروناي الحاصلين على مؤهل علمي جامعي بالحد الأدنى، ولجمع البيانات من عينة الدراسة، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتم جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة حول المهارات والمهام الادارية والفنية لمدير المدارس، اضافة إلى الصفات الشخصية، وكشفت نتائج الدراسة أن مديري المدارس لا يزالوا يحتاجون لمزيد من التعزيز في المهمات الادارية والفنية الآتية: التخطيط، الاشراف، تقييم أداء الموظفين، وتطبيق تعليمات الانضباط المدرسي، وتنمية قدرات الموظفين، كما أظهرت نتائج الدراسة تأكيد مديري المدارس على أهمية الجانب الفني في زيادة فاعلية المدرسة، وأوصت باجراء المزيد من الدراسات للتعرف الى درجة ممارسة المهمات الادارية والفنية لمديري المدرسة في مجتمعات أخرى.

قام الشراري (2005) والتي هدفت تعرف المهام الإدارية والفنية التي يمارسها مديرو المدارس العامة في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين فيها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (185) معلماً من معلمي المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في محافظة القريات، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة طورها الباحث،

وأظهرت نتائج الدراسة أن المهام الإدارية لها الأولوية في عمل المدير من وجهة نظر المعلمين، كما وأظهرت نتائج الدراسة أن المنهاج الدراسي ومجال الطلبة في المرتبة الأخيرة من اهتمام المدير من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لأداء مديري المدارس تعزى إلى حجم المدرسة.

أجرى الزويهري (2007) دراسة هدفت تعرّف واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس الخيرية بالعاصمة المقدسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومشرفي العاصمة المقدسة، بينما تكونت عينة الدراسة من (122) معلماً و(174) مشرفاً تربوياً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة أعدها الباحث، وأظهرت نتائج الدراسة أن مديرو المدارس الخيرية بالعاصمة المقدسة يمارسون (غالباً) مسؤولياتهم الإدارية المتعلقة بتنظيم تسيير العمل الإداري داخل المدرسة، ويمارسون (أحياناً) مسؤولياتهم الإدارية المتعلقة بتنظيم العلاقات بأولياء الأمور والمجتمع.

أما دراسة ديراني (2008) فقد هدفت تعرّف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة للمهام التنظيمية الفنية والإدارية كما يراها الموجهين التربويين والمديرين والمعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموجهين التربويين والمديرين والمعلمين في الإمارات العربية، وتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية تكونت من (427) فرداً من الفئات الثلاث وهي الموجهين التربويين والمديرين والمعلمين، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة أعدها الباحث، وأظهرت نتائج الدراسة انه لا توجد فروق بين تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المديرين لمهامهم الثلاث تعزى لطبيعة العمل. بالنسبة للموجهين بينت الدراسة أن هناك فروقا في تصوراتهم لدرجة ممارسة المديرين لمهامهم التنظيمية والفنية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الموجهات، وبالنسبة للمديرين فقد تبين أن هناك فروقا ذات

دلالة في تصوراتهم لدرجة ممارسة المديرين لمهام التنظيمية والفنية تعزى لمتغير الجنس ولصالح المديرات, وفروقا تعزى لمتغير الخبرة ولصالح خبرة ذوي عشر سنوات فأكثر, وأما بالنسبة للمعلمين فقد تبيننت النتائج أن هناك فروقا بين تصوراتهم لدرجة ممارسة المديرين للمهام التنظيمية, تعزى لمتغير التخصص ولصالح ذوي التخصص الأدبي.

وأجرى عبد الرزاق (2008) دراسة هدفت تعرف التصورات المستقبلية لمهام مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وفقا لأسلوب دلفاي, واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي, وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من القادة والخبراء التربويين الكويتيين والبالغ عددهم (30) قائداً وخبيراً تربوياً, وتمثلت أداة الدراسة في استبانة أعدتها البحث, وأظهرت نتائج الدراسة أن القادة التربويين اتفقوا في الجولة الثانية على (45) مهمة من مهام مدير المدرسة المتوسطة, وفي الجولة الاستبانة الثانية تم الاتفاق على (8) مهام في حين لم يتم الاتفاق في الجولة الأخيرة على أي من المهام المتضمنة في الاستبيان, وأظهرت نتائج الدراسة أن الخبراء التربويين اتفقوا على اعتبار (48) مهمة من مهام مدير المدرسة المتوسطة, وفي الجولة الثانية تم الاتفاق على (6) مهام, أما في جولة الاستبانة الأخيرة فلم يتم الاتفاق على أي من المهام الواردة في الاستبيان.

وأجرى يافوز وباز (Yavus & Bass, 2010) دراسة هدفت التعرف إلى مهام مديري المدارس القيادية من وجهة نظر المعلمين في تركيا, واستخدمت الدراسة منهج البحث النوعي/ دراسة الحالة, واستخدمت المقابلة كأداة للدراسة, وشمل مجتمع الدراسة جميع معلمي المرحلة الأساسية العاملين في منطقة نيغدة في تركيا, وتكونت عينة الدراسة من (20) معلماً اختيروا بالطريقة العشوائية, وتم إجراء مقابلة وجها لوجه مع كل فرد من أفراد العينة, وأوضحت نتائج الدراسة أن أهم المهام القيادية لمدير المدرسة تتمثل بتحديد أهداف المدرسة, وإدارة عملية التعليم, وتقييم تقدم الطلبة, ودعم المعلمين, وخلق بيئة تعليمية منتظمة.

أما دراسة بيسونق (Besong, 2013) فقد هدفت عمل مقارنة بين المهمات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في التعليم العام والتعليم الخاص في الكاميرون، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمتا إستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية والخاصة في منطقة (ماروا)، وتم اختيار عينة بلغت (30) مديراً من مديري المدارس الحكومية والخاصة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس العامة والخاصة من حيث الإدارة المالية، وإثارة الدافعية والتحفيز، والاهتمام بالمباني المدرسية، بينما لم تظهر نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس العامة والخاصة في إتخاذ القرارات، وتنظيم الاجتماعات المدرسية، وتطبيق التعليمات، وحماية الممتلكات المدرسية.

#### خلاصة وموقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية ما يلي:

أولاً: إقتصر الباحث في دراسته الحالية على عرض بعض الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة، وهي تلك الدراسات التي تناولت التخطيط التعليمي لدى مديري المدارس مثل دراسة إسماعيل (1995)، ودراسة حمادنه (1997)، ودراسة صافي (2003)، ودراسة أبو عيشة (2007)، ودراسة حنتول (2009)، ودراسة شقير (2009)، ودراسة حربي (2011)، ودراسة لويس (Lewis, 2011)، ودراسة المنصور (2012)، ودراسة الطلحي (2012)، وكذلك تلك الدراسات المتعلقة بمستوى ممارسة المهمات الإدارية والفنية مثل دراسة عواد (1985)، ودراسة شحادة (1990)، ودراسة علي (2003)، ودراسة العوفي (2003)، ودراسة سينغه (singh, 2002) — ودراسة الشراري (2005)، ودراسة الزويهرري (2007)، ودراسة ديراني (2008)، ودراسة عبد

الرزاق (2008)، ودراسة يافوز وباز (Yavus & Bass, 2010)، ودراسة بيسونق (Besong, 2013)، ويلاحظ من خلال عرض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة علاقتها بمتغيرات أخرى، كما إنها تناولت مجتمعات عربية وأجنبية مختلفة، بينما إنفردت الدراسة الحالية بتناولها مستوى ممارسة التخطيط التعليمي وعلاقته بمستوى ممارسة المهام الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين.

**ثانياً:** استخدمت هذه الدراسة عينة من معلمي المدارس وهي تشبه دراسات عدة من حيث نوع العينة مثل دراسة حربي (2011)، ودراسة شحادة (1990)، ودراسة علي (2003)، ودراسة الشراري (2005)، ودراسة باز ويافوز (Yavus & Bass, 2010).

**ثالثاً:** اختلفت هذه الدراسة مع دراسات أخرى اختارت عينات من غير المعلمين مثل دراسة حمادنة (1997)، ودراسة صافي (2003)، ودراسة أبو عيشة (2007)، ودراسة حنتول (2009)، ودراسة المنصور (2012)، ودراسة (Lewis, 2011)، ودراسة الطلحي (2012)، ودراسة (Singh, 2002)، ودراسة عبد الرزاق (2008).

**رابعاً:** تراوحت أحجام العينات من قبل الدراسات المشابهة التي اجريت على المعلمين باستخدام الاستبانة بين (185) معلماً ومعلمة في دراسة الشراري (2005)، في حين كان حجم عينة الدراسة الحالية (565) معلماً ومعلمة.

**خامساً:** استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة وتتشابه في ذلك مع بعض الدراسات مثل دراسة اسماعيل (1995)، ودراسة حمادنة (1997)، ودراسة صافي (2003)، ودراسة أبو عيشة (2007)، ودراسة حربي (2011)، ودراسة المنصور (2011)، ودراسة عواد (1985)، ودراسة شحادة (1990) علي (2003)، العوفي (2003)، ودراسة الزويهري (2007)، ودراسة ديراني (2007)، ودراسة عبد الرزاق (2008).

سادساً: اختلفت هذه الدراسة مع دراسات اخرى استخدمت المقابلة كأداة للدراسة مثل دراسة (Singh, 2002)، دراسة باز ويافوز (Yavous & Bass, 2010).

سابعاً: مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفاد الباحث من بعض الأدوات التي تم استخدامها في الدراسات السابقة، في تطوير اداتي الدراسة الحالية مثل دراسة دراسة يافوز وباز (Yavus& Bass, 2010)، ودراسة ديراني (2008)، ودراسة حربي (2011)، ودراسة اسماعيل (1995)، وصافي (2003)، ودراسة لويس (Lewis, 2011).

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

- اشتمل الفصل الحالي على منهج البحث المستخدم، ومجتمع الدراسة، وعينتها، وأداة الدراسة، وصدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة والمعالجة الإحصائية، وإجراءات تطبيق الدراسة.
- **منهج البحث المستخدم:** تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لتعرّف علاقة مستوى ممارسة التخطيط التعليمي لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت بمستوى ممارساتهم للمهام الإدارية والفنية من وجهة نظر المعلمين.
- **مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت للعام الدراسي 2014/2015، وعددهم (12810) معلم ومعلمة، وبواقع (5643) ذكور و (7167) إناث، وجدول (1) يبين توزيع مجتمع الدراسة على محافظات دولة الكويت بحسب متغير الجنس.

### جدول (1)

#### جدول توزيع مجتمع الدراسة من المعلمين بحسب متغير الجنس

المنطقة التعليمية	الذكور	الإناث	الإجمالي
الأحمدي	1098	1465	2563
الجهراء	743	1073	1816
حولي	997	1099	2096
العاصمة	1094	1201	2295
الفروانية	957	1388	2345
مبارك الكبير	754	941	1695
المجموع	5643	7167	12810



## عينة الدراسة:

قام الباحث باتباع مايلي:

- استخدام طريقة المعاينة العنقودية لاختيار منطقتين تعليميتين من المناطق التعليمية الستة بغرض إجراء الدراسة عليها، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية مقدارها (565) منهم (311) معلمة و(254) معلماً من منطقتي الجهراء والعاصمة التعليمية، باستخدام جدول تقدير حجم العينة المناسب في الدراسات المسحية الذي اعدده كل من بارتلت وكوترلك وهيجنس , (Bartlett,Kotrlík and Higgins, 2001).

وكان حجم العينة كما في الجدول (2) ادناه.

### جدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة على المنطقتين التعليميتين حسب الجنس

المجموع	اناث	ذكور	المنطقة التعليمية
250	147	103	الجهراء
315	164	151	العاصمة
565	311	254	المجموع

أداتا الدراسة:

طور الباحث أداتين لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، الاستبانة الأولى "مستوى التخطيط التعليمي لدى مديري المدارس الثانوية" والاستبانة الثانية مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للمهام الادارية والفنية"، وفيما يأتي عرض لهاتين الأداتين.

أداة الدراسة الأولى:

قام الباحث بتطوير الاستبانة الأولى لتعرّف مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للتخطيط التعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في الكويت، وقد تمت الاستعانة بالأدب النظري ذي العلاقة بموضوع المهام الإدارية والفنية والرسائل الجامعية ذات

الصلة مثل دراسة حربي (2011)، ودراسة اسماعيل (1995)، وصافي (2003)، ودراسة لويس (Lewis, 2011)، وتكونت الاستبانة بصيغتها الأولية من (44) فقرة ملحق (1).

**صدق أداة الدراسة الأولى:** (استبانة مستوى ممارسة التخطيط التعليمي):

للتحقق من صدق الاستبانة تم التحقق من الصدق الظاهري لها، وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال المناهج وطرق التدريس والإدارة التربوية وتكنولوجيا المعلومات، والملحق (3) يبين ذلك، وقد عدت موافقة (80%) من المحكمين على محتوى كل فقرة مؤشراً على صدقها، وبذلك تم الإبقاء عليها، هذا وقد أبدى بعض المحكمين اقتراحاتهم بتعديل بعض الفقرات وإعادة صياغتها وقد تم الأخذ بها، وقد تم إلغاء (6) فقرات لأنها حصلت على نسبة موافقة (50%) فأقل، وفي ضوء ذلك أصبح عدد فقرات الاستبانة بصيغتها النهائية (38) فقرة، والملحق (4) يبين الاستبانة بصورتها النهائية.

**ثبات أداة الدراسة الأولى:** "استبانة مستوى التخطيط التعليمي": تم التأكد من ثبات أداة الدراسة الأولى باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)، وذلك بتطبيقها على عينة من خارج عينة الدراسة بلغ عدد أفرادها (20) معلماً، وتم حساب معامل ثبات الاختبار باستخدام معامل ارتباط بيرسون وقد بلغت قيمة معامل الثبات (0.89)، وتعد هذه القيمة مقبولة لغايات الدراسة.

كما تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرومباخ ألفا فبلغت قيمة معامل الثبات (0.86)، وتعد هذه القيمة مقبولة لغايات هذه الدراسة.

**أداة الدراسة الثانية:** "استبانة المهمات الادارية والفنية": قام الباحث بتطوير هذه الاستبانة لتعريف مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للمهام الادارية والفنية، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري ذي العلاقة بموضوع المهمات الادارية والفنية، والرسائل الجامعية ذات الصلة

مثل دراسة يافوز وباز (Yavus & Bass, 2010)، ودراسة ديرانى (2008)، وتكونت الاستبانة بصيغتها الأولى من (60) فقرة بواقع (30) فقرة تمثل المهمات الإدارية، و(30) فقرة تمثل المهمات الفنية، ملحق (2).

صدق أداة الدراسة الثانية: "استبانة المهمات الادارية والفنية": للتحقق من صدق الاستبانة تم التحقق من الصدق الظاهري لها، وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال المناهج وطرق التدريس والإدارة التربوية وتكنولوجيا المعلومات، والملحق (3) يبين ذلك، وقد عدت موافقة (80%) من المحكمين على محتوى كل فقرة مؤشراً على صدقها، وبذلك تم الإبقاء عليها، هذا وقد أبدى بعض المحكمين اقتراحاتهم بتعديل بعض الفقرات وإعادة صياغتها وقد تم الأخذ بها، وقد تم إلغاء (4) فقرات لأنها لم تحصل إلا على نسبة موافقة (50%) فأقل، وفي ضوء ذلك أصبح عدد فقرات الاستبانة بصيغتها النهائية (56) فقرة، بواقع (30) فقرة تمثل المهمات الإدارية، و(26) فقرة تمثل المهمات الفنية، ملحق (5). وبذلك تحقق الصدق الظاهري للاستبانة.

ثبات أداة الدراسة الثانية: "استبانة المهمات الادارية والفنية": تم التأكد من ثبات أداة الدراسة الثانية باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)، وذلك بتطبيقها على عينة من خارج عينة الدراسة بلغ عدد أفرادها (20) معلماً، وتم حساب معامل ثبات الاختبار باستخدام معامل ارتباط بيرسون وقد بلغت قيمة معامل الثبات (0.92)، وتعد هذه القيمة مقبولة لغايات الدراسة.

كما تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرومباخ ألفا فبلغت قيمة معامل الثبات (0.88)، وتعد هذه القيمة مقبولة لغايات هذه الدراسة.

### متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1. الجنس وهو ذو فئتين:

- ذكر.

- أنثى.

2. المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات:

- بكالوريوس.

- دبلوم عال.

- دراسات عليا (ماجستير/ دكتوراه).

3. سنوات الخبرة ولها ثلاثة مستويات:

- أقل من 5 سنوات.

- من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات.

- 10 سنوات فأكثر.

4. مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للتخطيط التعليمي.

5. مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهام الإدارية والفنية.

### إجراءات الدراسة:

1. بعد التأكد من صدق أداتي الدراسة وثباتهما، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها حصل الباحث

على:

أ. كتاب تسهيل مهمة من رئيس جامعة الشرق الأوسط موجه إلى وزارة التربية والتعليم في

الكويت، والملحق (6) يبين لك.

ب. كتب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم في الكويت موجهة إلى المناطق التعليمية في الكويت والملحقات (7) (8) تبين ذلك.

2. تم توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة، وقد أرفق مع كل استبانة كتاب تغطية تضمن التعليمات اللازمة لتعبئة الاستبانة، كما تم توضيح أهمية الدراسة وأهدافها، وأن الاجابات ستعامل بسرية تامة، وأنها سترصد لغايات البحث العلمي فقط.

3. بعد جمع الاستبانات والتأكد من تعبئة المستجيبين لها واستبعاد غير الصالح منها، تم الحصول على العدد المطلوب وهو (565) إستبانة.

4. تحديد مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للتخطيط التعليمي:

تم تصميم الإجابة على فقرات الاستبانة وفق سلم ليكرت (Likert) الخماسي، بإعطاء وزن متدرج للبدائل؛ فقد أعطيت خمس درجات للإجابة عن البديل (دائماً)، وأربع درجات للإجابة عن البديل (غالباً)، وثلاث درجات للإجابة عن البديل (أحياناً)، ودرجتان للإجابة عن البديل (نادراً)، ودرجة واحدة للإجابة عن البديل (أبداً)، وقد حدد مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للتخطيط التعليمي بتقسيم درجات التقدير إلى ثلاثة مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض) بالاعتماد على المعادلة التالية وهي معيار التصحيح.

$$\frac{1.33 = 1-5}{3} = \frac{\text{القيمة العليا للبدائل} - \text{القيمة الدنيا للبدائل}}{\text{عدد المستويات}}$$

مستوى منخفض: 1 - 2.33

مستوى متوسط: 2.34 - 3.67

مستوى مرتفع: 3.68 - 5

5. تحديد مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهام الادارية والفنية:

تم تصميم الإجابة على فقرات الاستبانة وفق سلم ليكرت (Likert) الخماسي، بإعطاء وزن متدرج للبدائل؛ فقد أعطيت خمس درجات للإجابة عن البديل (دائماً)، وأربع درجات للإجابة عن البديل (غالباً)، وثلاث درجات للإجابة عن البديل (أحياناً)، ودرجتان للإجابة عن البديل (نادراً)، ودرجة واحدة للإجابة عن البديل (أبداً)، وقد حدد مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهام الإدارية والفنية باستخدام المعادلة نفسها التي حدد بموجبها مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للتخطيط التعليمي.

#### المعالجة الإحصائية:

- للإجابة على السؤال الأول والسؤال الثاني تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الممارسة.
- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون.
- للإجابة عن السؤال الرابع والخامس تم استخدام اختبار (t-test) بالنسبة لمتغير الجنس، وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بالنسبة لمتغير (المؤهل العلمي وسنوات الخبرة).

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن

أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

السؤال الأول: ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للتخطيط التعليمي من وجهة نظر

المعلمين في دولة الكويت؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب في

مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للتخطيط التعليمي في دولة الكويت من وجهة نظر

المعلمين بشكل عام ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (3) ذلك.

#### الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للتخطيط التعليمي في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
3	تأمين الأجواء الصحية الملائمة للتعليم.	3.93	0.99	1	مرتفع
17	تهيئة بيئة دراسية تشجع التفاعل بين الطلبة والمعلم.	3.91	1.25	2	مرتفع
10	وضع آلية تكفل تعزيز العلاقة بين المعلم وإدارة المدرسة.	3.90	1.02	3	مرتفع
21	تبنى تنفيذ المنهاج وفق السياسة العامة للمجتمع الكويتي.	3.90	0.99	3	مرتفع
22	تبنى تنفيذ المنهاج وفق احتياجات المجتمع الكويتي وإمكاناته.	3.88	1.02	5	مرتفع
23	تبنى تنفيذ نشاطات معززة للتراث الكويتي.	3.85	1.15	6	مرتفع
28	تفعيل دور مختبرات الحاسوب والعلوم في العملية التعليمية.	3.80	1.19	7	مرتفع
32	توفير الكتاب المدرسي لكل تلميذ.	3.69	1.18	8	مرتفع
35	تخطيط ميزانية المدرسة وفق الاحتياجات المستقبلية.	3.69	0.89	9	مرتفع
37	الحرص على تبنى أحدث الطرق في نظم التوثيق والتسجيل.	3.66	1.17	10	متوسط
38	الإشراك في تحديد الأهداف العامة لخطة التعليم.	3.65	1.04	11	متوسط
2	توفير الوسائل التعليمية الملائمة لتنفيذ المنهج.	3.64	0.83	12	متوسط

متوسط	13	0.86	3.59	إقامة ورش تدريبية على لتعزيز ثقافة المجتمع الكويتي.	6
متوسط	14	0.74	3.55	تَبْنِي منهجية لتطوير المعلم مهنيًا.	7
متوسط	15	0.79	3.53	تحديد طرق تقويم أداء المعلم.	8
متوسط	16	0.77	3.50	إقامة فعاليات اجتماعية تعزز العلاقة بين المعلم وأولياء الأمور.	9
متوسط	17	0.99	3.47	الاشتراك مع المعلمين في وضع خطط تعليمية تنطلق من احتياجات الطلبة.	12
متوسط	18	1.01	3.45	وضع بنوداً تحدد العلاقة بين الطالب والمعلم.	11
متوسط	19	0.92	3.43	الاشتراك في تحديد الأهداف العامة لخطة التعليم.	14
متوسط	20	0.84	3.39	تخطيط طرق تدريس تتوافق ومستوى الطلبة.	15
متوسط	21	1.01	3.37	تهيئة بيئة دراسية تشجع التفاعل بين الطلبة.	16
متوسط	22	1.27	3.36	توفير مصادر التعلم لذوي الاحتياجات الخاصة.	19
متوسط	22	1.15	3.36	وضع أنشطة تكفل استثمار موارد البيئة في التعلم.	18
متوسط	24	1.24	3.33	تعزيز استخدام استراتيجيات تراعي الفروق الفردية بين الطلبة.	25
متوسط	25	1.21	3.32	الاشتراك في وضع خطط تعليمية تراعي مهارات التفكير العليا للطلبة.	29
متوسط	25	1.18	3.32	التأكيد على الالتزام بتنفيذ المنهاج وفق المستحدثات التكنولوجية.	26
متوسط	27	0.99	3.31	الاشتراك في وضع خطط تعليمية توازن بين النظري والعملي.	27
متوسط	28	1.26	3.24	يضع خطط مستقبلية لتوفير مصادر التعلم التكنولوجية.	33
متوسط	29	0.95	3.23	يضع خطط مستقبلية لتطوير المباني المدرسية.	34
متوسط	30	0.95	3.17	توفير أدلة المعلمين.	31
متوسط	31	1.16	3.14	تبني آلية لتحديد المشكلات وحلها وفق الأسلوب العلمي.	36
متوسط	32	1.05	2.70	تأمين حوافز مادية جيدة للكادر التعليمي.	4
متوسط	32	0.98	2.70	تهيئة بيئة دراسية تربط التعليم باحتياجات الطلبة واهتماماتهم.	13
متوسط	34	0.98	2.67	توفير مصادر التعلم للطلبة الموهوبين.	20
متوسط	34	1.06	2.67	المساهمة في تخطيط المناهج وتطويرها.	24
متوسط	36	1.04	2.66	تَبْنِي إجراءات تراعي التكوين النفسي التربوي للمعلم المبتدئ.	5
متوسط	37	1.08	2.64	تَبْنِي آلية لتقويم الكتاب المدرسي.	30
متوسط	38	1.00	2.61	وضع برنامج للإشراف على تنفيذ الخطط الدراسية للمعلمين.	1
متوسط		0.52	3.37	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (3) أن مستوى ممارسة التخطيط التعليمي لمديري المدارس الثانوية في

الكويت من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.37) وانحراف معياري

(0.52)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات

الحسابية بين (2.61-3.93)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (3) التي تنص على "تأمين الأجواء



الصحية الملائمة للتعليم"، بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.99) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (17) التي تنص على "تهيئة بيئة دراسية تشجع التفاعل بين الطلبة والمعلم" بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (1.25) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (30) التي تنص على "تبني آلية لتقويم الكتاب المدرسي" بمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (1.08)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (1) التي تنص على "وضع برنامج للإشراف على تنفيذ الخطط الدراسية للمعلمين" بمتوسط حسابي (2.61) وانحراف معياري (1.00) وبمستوى متوسط.

**السؤال الثاني: ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهام الإدارية والفنية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى ممارسة مديرو المدارس الثانوية للمهام الإدارية والفنية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، وفيما يلي عرض النتائج ويظهر الجدول (4) ذلك.

#### الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب في مستوى ممارسة مديرو المدارس الثانوية للمهام الإدارية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
12	يتابع التزام المعلمين بالزمن المقرر للحصة الدراسية.	4.03	0.99	1	مرتفع
1	يعمل على تفويض بعض الأعمال الإدارية للمعلمين.	4.03	1.18	1	مرتفع
2	يشرف على الاصطفاف الصباحي وفعالياته.	3.96	0.93	3	مرتفع
25	يشرك المعلمين في اتخاذ القرار.	3.94	0.92	4	مرتفع

مرتفع	5	0.85	3.93	تنظيم جدول الحصص المدرسي.	6
مرتفع	6	0.99	3.89	يرصد تأخر أو غياب المعلمين.	10
مرتفع	7	0.86	3.88	يرد على الكتب الرسمية دون تأخير.	28
مرتفع	7	1.14	3.88	يطلع المعلمين على الكتب الرسمية الواردة إلى المدرسة.	9
مرتفع	9	1.01	3.86	ينسق بين المدرسة والمنطقة التعليمية بشكل فعال.	11
مرتفع	10	1.07	3.84	يتابع تسجيل الطلاب المقبولين والمنقولين.	30
مرتفع	10	0.96	3.84	يعقد اجتماعات دورية لمناقشة الانجازات التي تحققت.	14
مرتفع	12	1.07	3.83	يقوم بالإجراءات الضرورية لبدء الدراسة في الموعد المحدد.	13
مرتفع	13	1.12	3.82	يوفر حاجات المدرسة من الكتب واللوازم.	18
مرتفع	14	1.05	3.81	يُعد الخطة السنوية لعمل المدرسة.	19
مرتفع	15	1.08	3.80	التشاور مع أولياء أمور الطلبة في حل المشكلات التربوية والسلوكية لأبنائهم.	27
مرتفع	16	0.83	3.78	توجيه العمل اليومي وتنظيمه.	20
مرتفع	17	0.88	3.76	يُعد ميزانية المدرسة وفق التعليمات.	21
مرتفع	18	1.06	3.70	يُوثق كل الإجراءات التي يقوم بها.	22
مرتفع	19	1.16	3.69	يرفع شكاوى ومراسلات المعلمين إلى المنطقة التعليمية.	26
متوسط	20	1.17	3.67	يشرف على جميع الشؤون المالية في المدرسة.	23
متوسط	21	1.16	3.64	ينظم الملفات والسجلات ويحفظها.	3
متوسط	22	0.80	3.53	يعمل على تكوين اللجان الطلابية.	5
متوسط	23	0.96	3.44	يُقَسِّم العمل بين العاملين حسب الأنظمة التعليمية.	7
متوسط	24	1.14	3.36	يعمل على إيجاد قنوات اتصال مع المعلمين.	8
متوسط	25	1.10	3.34	يُراقب تنفيذ الخطة السنوية وفق الجدول الزمني المعد مسبقاً.	29
متوسط	26	0.89	3.33	يخطط الأهداف التي ينوي تحقيقها بدقة.	4
متوسط	26	1.03	3.33	يعمل على صيانة المبنى المدرسي.	15
متوسط	28	0.73	3.32	يُراقب تنفيذ الخطط العلاجية وفق الجدول الزمني المعد مسبقاً.	17
متوسط	29	0.86	3.28	متابعة قيام المجالس واللجان المدرسية بالمهام المنوطة بها.	16
متوسط	30	0.92	3.26	يحرص على تنمية العلاقات مع المجتمع المحلي.	24
مرتفع		0.49	3.69	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (4) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهام الإدارية في

دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.69) وانحرف

معياري (0.49)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.26-4.03)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (12) التي تنص على " يتابع التزام المعلمين بالزمن المقرر للحصة الدراسية "، بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.99) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) التي تنص على " يعمل على تفويض بعض الأعمال الإدارية للمعلمين " بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (1.18) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (16) التي تنص على " متابعة قيام المجالس واللجان المدرسية بالمهام المنوطة بها" بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (0.86)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (24) التي تنص على " يحرص على تنمية العلاقات مع المجتمع المحلي " بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (0.92) وبمستوى متوسط والجدول (5) يبين هذه النتائج.

#### الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهام الفنية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
3	التعاون مع المشرفين التربويين.	4.07	0.87	1	مرتفع
12	يطلع على كشوفات علامات الطلبة.	4.00	0.83	2	مرتفع
10	المشاركة في الاجتماعات واللقاءات التربوية.	3.94	1.02	3	مرتفع
8	يحث المعلمين على العمل بروح الفريق.	3.92	0.99	4	مرتفع
25	الإشراف على برامج التوجيه والإرشاد في المدرسة.	3.88	0.86	5	مرتفع
18	متابعة تنفيذ توصيات المشرفين التربويين.	3.85	0.97	6	مرتفع
9	يتابع تنفيذ الأنشطة المدرسية.	3.84	0.97	7	مرتفع
11	يشرف على وضع جدول مناوبات المعلمين.	3.76	0.91	8	مرتفع
14	العمل على توفير الوسائل التعليمية	3.76	1.00	9	مرتفع
7	يلم بأهداف المراحل الدراسية.	3.72	0.83	9	مرتفع

مرتفع	11	1.05	3.72	يوزع المواد على المعلمين وفق اختصاصاتهم وقدراتهم.	21
مرتفع	12	1.01	3.71	الإشراف على أداء المعلمين.	13
مرتفع	12	1.02	3.71	يحاول تطوير المعلمين مهنيًا.	22
متوسط	15	0.68	3.66	يتفق مع المعلمين في تحديد استراتيجيات التدريس في ضوء الإمكانيات المتاحة.	23
متوسط	16	0.95	3.61	يساعد المعلمين على تشخيص الضعف الدراسي لدى الطلبة.	4
متوسط	17	0.73	3.61	يتأكد من مدى تغطية المعلم للمناهج.	6
متوسط	18	0.92	3.57	يساعد المعلمين المبتدئين وتوجيههم.	5
متوسط	19	0.73	3.56	يشجع المعلمين على الالتحاق بالدراسات العليا.	26
متوسط	22	1.00	3.54	يحث المعلمين على اجراء البحوث التربوية.	17
متوسط	23	0.71	3.52	يحفز المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية.	1
متوسط	24	1.06	3.50	يطلع على الامتحانات من أجل تطويرها.	19
متوسط	25	1.06	3.49	يهتم بنتائج تحليل الاختبارات للوقوف على مواطن الضعف.	20
متوسط	26	0.94	3.45	يعقد برامج تدريبية للمعلمين وفق احتياجاتهم.	24
متوسط	27	1.09	3.36	يشارك المعلمين في وضع الخطط العلاجية.	2
متوسط	28	1.22	3.19	يضع خططاً فنية لتطوير العملية التعليمية.	15
متوسط	29	0.88	3.13	يحاول حل المشكلات التي تواجه المعلمين.	16
متوسط		0.53	3.65	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (5) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهام الفنية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.65) وانحراف معياري (0.53)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.13-4.07)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (3) التي تنص على "التعاون مع المشرفين التربويين"، بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.87) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (12) التي تنص على " يطلع على كشوفات علامات الطلبة" بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.83) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (15) التي تنص على " يضع خططاً فنية لتطوير العملية التعليمية " بمتوسط حسابي

(3.19) وانحراف معياري (1.22)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (16) التي تنص على " يحاول حل المشكلات التي تواجه المعلمين " بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (0.88) وبمستوى متوسط.

السؤال الثالث: هل هنالك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للتخطيط التعليمي وبين درجة ممارسة مديرو المدارس الثانوية للمهام الإدارية والفنية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بين مستوى ممارسة التخطيط التعليمي ومستوى ممارسة المهام الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (6) يبين هذه النتائج.

#### الجدول (6)

قيم معامل الارتباط بين مستوى ممارسة التخطيط التعليمي ومستوى ممارسة المهام الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت باستخدام معامل ارتباط بيرسون

معامل الارتباط	المجالات
0.86**	مستوى ممارسة المهام الادارية
0.90**	مستوى ممارسة المهام الفنية
0.91**	مستوى ممارسة المهام الادارية والفنية معاً

• \*\*دال احصائياً عند مستوى ( 0.01 )

يلاحظ من الجدول (6) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة التخطيط التعليمي ومستوى ممارسة المهام الادارية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط (0.86) وبمستوى دلالة (0.000)، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة التخطيط التعليمي ومستوى ممارسة المهام الفنية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط (0.90) وبمستوى دلالة (0.000)، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة التخطيط

التعليمي ومستوى ممارسة المهام الادارية والفنية معاً لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط (0.91) وبمستوى دلالة (0.000).

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية في مستوى ممارسة التخطيط التعليمي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة؟

تمت الاجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

### 1. متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى ممارسة التخطيط التعليمي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعا لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (7) ذلك.

#### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى ممارسة التخطيط التعليمي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعا لمتغير الجنس، واختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	254	3.36	0.56	2.566	*.002
إنثى	311	3.38	0.49		

تشير النتائج في الجدول (7) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

في مستوى ممارسة التخطيط التعليمي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (2.566) وبمستوى

دلالة (0.002)، حيث كان الفرق لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطاتهن الحسابية.

### 2. متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى ممارسة التخطيط التعليمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (8) ذلك.

### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى ممارسة التخطيط التعليمي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي
0.40	3.35	438	بكالوريوس
0.90	3.42	52	دبلوم عالي
0.74	3.46	75	دراسات عليا

يلاحظ من الجدول (8) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية في مستوى ممارسة التخطيط التعليمي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصلت الفئة (دراسات عليا) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.46)، وجاءت الفئة (دبلوم عالي) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.42)، وأخيراً جاءت فئة (بكالوريوس) بمتوسط حسابي بلغ (3.35)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (9):

### الجدول (9)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق في مستوى ممارسة التخطيط التعليمي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	.921	2	.461	1.7	.184
داخل المجموعات	152.213	562	.271		
المجموع	153.134	564			

تشير النتائج في الجدول (9) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في مستوى ممارسة التخطيط التعليمي لدى مديرو المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة  $F$  المحسوبة إذ بلغت (1.7)، وبمستوى دلالة (0.184).

### 3. متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى ممارسة التخطيط التعليمي لدى مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ويظهر الجدول (10) ذلك.

#### الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى ممارسة التخطيط التعليمي لدى مديرو المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة
0.57	3.34	202	أقل من 5 سنوات
0.53	3.36	163	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
0.47	3.42	200	أكثر من 10 سنوات
0.52	3.37	565	المجموع

يلاحظ من الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية في مستوى ممارسة التخطيط التعليمي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، إذ حصلت الفئة (أكثر من 10 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.42)، وجاءت الفئة (من 5- أقل من 10 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.36)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (أقل من 5 سنوات) إذ بلغ (3.34)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين



المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (11):

### الجدول (11)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق في مستوى ممارسة التخطيط التعليمي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعا لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	.674	2	.337	1.242	.290
داخل المجموعات	152.460	562	.271		
المجموع	153.134	564			

تشير النتائج في الجدول (11) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05$ )

في مستوى ممارسة التخطيط التعليمي لدى مديرو المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعا لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت ( $1.242$ )، وبمستوى دلالة ( $0.290$ ).

السؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة المهمات الإدارية والفنية لدى مديرو المدارس الثانوية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة؟

تمت الاجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

### 1. متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى ممارسة المهمات

الإدارية والفنية لدى مديرو المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعا لمتغير الجنس، كما تم تطبيق

اختبار ( $t$ -test) ويظهر الجدول (12) ذلك.

### الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى ممارسة المهام الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعا لمتغير الجنس، واختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	254	3.67	0.53	3.712	*.000
إنثى	311	3.70	0.45		

تشير النتائج في الجدول (12) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\leq 0.05$

( $\alpha$ ) في مستوى ممارسة المهام الإدارية والفنية لدى مديرو المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعا لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (3.712) وبمستوى دلالة (0.000)، ولصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطاتهن الحسابية.

### 2. متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى ممارسة المهام الإدارية والفنية لدى مديرو المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (13) ذلك.

### الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى ممارسة المهام الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بكالوريوس	438	3.68	0.38
دبلوم عالي	52	3.67	0.84
دراسات عليا	75	3.72	0.69

يلاحظ من الجدول (13) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية في مستوى ممارسة المهام الإدارية والفنية لدى مديرو المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصل اصحاب الفئة (دراسات عليا) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.72)، وجاء اصحاب الفئة (بكالوريوس) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.68) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (دبلوم عالي) إذ بلغ (3.67)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (14):

#### الجدول (14)

تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق في مستوى ممارسة المهام الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	.152	2	.076	.318	.728
داخل المجموعات	134.303	562	.239		
المجموع	134.455	564			

تشير النتائج في الجدول (14) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى ممارسة المهام الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (.318) وبمستوى دلالة (.728).

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى ممارسة المهام الإدارية والفنية لدى مديرو المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (15) ذلك.

### الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى ممارسة المهام الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعا لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة
0.54	3.65	202	اقل من 5 سنوات
0.48	3.68	163	من 5 إلى اقل من 10 سنوات
0.44	3.72	200	اكثر من 10 سنوات
0.49	3.68	565	المجموع

يلاحظ من الجدول (15) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية في مستوى ممارسة المهام الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعا لمتغير سنوات الخبرة، إذ حصلت الفئة (اكثر من 10 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.72)، وجاءت الفئة (من 5- اقل من 10 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.68)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (اقل من 5 سنوات) إذ بلغ (3.65)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (16):

### الجدول (16)

تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق في مستوى ممارسة المهمات الادارية والفنية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعا لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	.513	2	.257	1.077	.341
داخل المجموعات	133.941	562	.238		
المجموع	134.455	564			

تشير النتائج في الجدول (16) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

$(\alpha \leq 0.05)$  في مستوى ممارسة المهمات الادارية والفنية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة

الكويت ، تبعا لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (1.077)، وبمستوى دلالة

(.341).

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتي هدفت تعرّف التخطيط التعليمي وعلاقته بمستوى المهمات الإدارية والفنية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في الكويت، وتفسير هذه النتائج بالإضافة إلى تقديم بعض التوصيات، وقد تم استعراض مناقشة النتائج مرتبة وفقاً لأسئلة الدراسة على النحو التالي:

### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للتخطيط

#### التعليمي من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت؟

أظهرت نتائج السؤال الأول: أن مستوى ممارسة التخطيط التعليمي لمديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، وربما تعزى هذه النتيجة إلى الاهتمام المتواضع لدى وزارة التربية في الكويت لتدريب مديري المدارس على مهام التخطيط التعليمي في مدارسهم وخاصة فيما يتعلق بتدريبهم على المساهمة في تخطيط المناهج وتطويرها، وتبني آلية لتقويم الكتاب المدرسي، كما لا توجد برامج تدريبية لمديري المدارس على تبني إجراءات تراعي التكوين النفسي التربوي للمعلم المبتدئ، إضافة إلى عدم وجود آلية محددة لدى مديري المدارس لتهيئة بيئة دراسية تربط التعليم باحتياجات الطلبة واهتماماتهم، وتوفير مصادر التعلم للطلبة الموهوبين، وكذلك عدم وجود خطط مستقبلية واضحة لدى مديري المدارس لتوفير مصادر التعلم التكنولوجية، أو تطوير المباني المدرسية.

وأظهرت النتائج أن الفقرة (3) التي تنص على "تأمين الأجواء الصحية الملائمة للتعليم" جاءت بالمرتبة الأولى وربما يعود ذلك إلى الاهتمام الكبير لدى مديري المدارس بالنواحي الإدارية وتطبيق التعليمات وضبط أطراف العملية التعليمية التعلمية كافة سواء أكان ذلك بين المدرسين أنفسهم، أم بين الطلبة، أم بين المدرسين والطلبة، والذي ينعكس على صورة نسق من العلاقات الصحية التربوية بين الجميع.

وأظهرت النتائج أن الفقرة (17) التي تنص على " تهيئة بيئة دراسية تشجع التفاعل بين الطلبة والمعلم" جاءت بالمرتبة الثانية وربما يعزى ذلك أيضاً إلى إهتمام مديري بعملية التحصيل الأكاديمي للطلبة؛ والتي تُعد مؤشراً على قدرة مدير المدرسة الإدارية؛ لذا يتبنى مديري المدارس تشجيع أطراف العملية على التواصل، والأهتمام بتوفير بيئة تعليمية تساعد على التحصيل الأكاديمي؛ والذي ينعكس بالضرورة على تهيئة بيئة دراسية مشجعة للتفاعل بين المعلم والطالب.

كما أظهرت النتائج أن الفقرة (30) التي تنص على " نَبَّئِي آليَة لتقويم الكتاب المدرسي" جاءت في المرتبة قبل الاخيرة وربما يعزى ذلك إلى الخبرة المتواضعة لدى مديري المدارس في عملية تقييم المنهاج وفق أسسه الاربعة ( الاهداف، والمحتوى، والاشطة، والتقويم)، إذ ينحصر تدريب مديري المدارس الثانوية في الكويت على الخبرات الادارية بشكل عام، وبرغم أهمية دور مدير المدرسة في عملية تقويم الكتاب المدرسي كونه يُعد المشرف الأول على تنفيذ المنهاج، إلا أن مهمة تخطيط المنهاج وتطويره وتقويم الكتاب المدرسي تنحصر في المختصين في المنهاج في الوزارة .

كما أظهرت النتائج أن الفقرة (1) التي تنص على " وضع برنامج للإشراف على تنفيذ الخطط الدراسية للمعلمين" جاءت في الرتبة الاخيرة وربما يعزى ذلك إلى ضعف تمثّل مدير المدرسة لدوره كمشرف؛ على اعتبار أن مدير المدرسة مشرفاً تربوياً مقيماً، لذا لا يتبنى مديرو المدارس وضع خطط وفق جدول زمني دوري للإشراف على تنفيذ الخطط الدراسية للمعلمين، والإشراف على تنظيم أعمال الاختبارات، كما تتصف هذه العملية بالعشوائية، وتفاوت من مدير لآخر إن وجدت، كون وزارة التربية لا تتبنى نموذج محدد يطبق لضبط ما قطع من المنهاج، وانتفتت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ( حمادنة, 1997) والتي أظهرت وجود صعوبات لدى مديري المدارس في وضع ومتابعة تقويم الخطة الدراسية للمعلمين، كما انتفتت نتائج الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة

اسماعيل (1995) والتي أظهرت نتائجها أن متوسطات تحقق ممارسة عمليات التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لضواحي عمان كانت بدرجة متوسطة.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهام**

**الإدارية والفنية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت؟**

أظهرت نتائج السؤال الثاني: أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهام الإدارية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، وجاءت فقرات هذا المجال في المستويين المرتفع والمتوسط، وربما تعزى هذه النتيجة إلى المركزية العالية في النظام التعليمي الكويتي، والتشبث بالروتين، والبيروقراطية والالتزام بتطبيق التعليمات حرفياً لدى مديري المدارس، كما أن المنطقة التعليمية تتابع تنفيذ المهام الإدارية أكثر من سواها في المدارس مما يشكل مسوغاً لمدير المدرسة للالتزام حرفياً بالمهام الإدارية؛ كصد تأخر أو غياب المعلمين واتخاذ الاجراءات بحقهم، والرد على الكتب الرسمية دونما تأخير، والتنسيق الكبير بين المدرسة والمنطقة التعليمية، هذه الإجراءات بمجملها تجعل مدير المدرسة يصب جل إهتمامه على النواحي الإدارية.

وأظهرت النتائج أن الفقرة (12) التي تنص على " يتابع التزام المعلمين بالزمن المقرر للحصة الدراسية" جاءت بالرتبة الأولى وربما تعزى هذه النتيجة إلى تشديد المنطقة التعليمية على متابعة الدوام الرسمي، والذي انعكس بدوره على الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الكويتية، إذ يتشدد مديرو المدارس بقضايا التزام المعلمين بالزمن المقرر للحصة الدراسية وفق ضابط " الجرس" ولا يتوانى مدير المدرسة عن إتخاذ اجراءات بحق المخالفين، وخاصة أن المنهاج الكويتي لا زال ينفذ داخل الحجرة الصفية ولم يستطع الخروج خارج أسوار المدرسة!.

كما أظهرت النتائج أن الفقرة (1) التي تنص على " يعمل على تفويض بعض الأعمال الإدارية للمعلمين " جاءت بالرتبة الثانية وربما تعزى هذه النتيجة إلى زيادة البيروقراطية وكثرة



الاعمال الكتابية المناطة بمدير المدرسة، ولا يُعني تفويض بعض الاعمال الادارية للمعلمين مؤشراً على اللامركزية في التعليم، لأن الغاية في المدارس الثانوية الكويتية تختلف عن هذا المفهوم، بل يعود السبب في ذلك إلى كثرة الاعباء الإدارية التي تقع على كاهل مدير المدرسة الثانوية في الكويت، كتصنيف الطلبة إلى الفرع الأكاديمي أو المهني، إضافة إلى إختبارات الثانوية العامة وتداعياتها، مما يحتم على مدير المدرسة الثانوية تفويض بعض الاعمال الادارية للمعلمين، وخاصة في المدارس التي لا تحظى بمساعد مدير، كما أظهرت النتائج أن الفقرة (16) التي تنص على " متابعة قيام المجالس واللجان المدرسية بالمهام المنوطة بها" جاءت في الرتبة قبل الاخيرة، وبمستوى متوسط، وربما تعزى هذه النتيجة إلى عدم الإهتمام بإيجاد مجالس ولجان في المدارس الثانوية الكويتية سواء كانت على مستوى الطلبة أو المعلمين، بل ينحصر إهتمام مديري المدارس الثانوية بالتحصيل الأكاديمي فقط، وإذا وجدت هذه المجالس واللجان فإنها لا تُفَعَّل بالشكل الصحيح ولا تُعامل كبرلمان طلابي مثلاً، بل ينحصر الموضوع بكتابة أسماء الطلبة أو المعلمين ورفعها للمنطقة التعليمية كإجراء إداري.

وجاءت الفقرة (24) التي تنص على " يحرص على تنمية العلاقات مع المجتمع المحلي" في الرتبة الاخيرة وبمستوى متوسط، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن نظام التعليم في الكويت لا زال يقيم الأسوار ما بين المدرسة والمجتمع، كما لا يحاول مديرو المدارس استخدام المصادر البيئية المحيطة وخاصة الخبراء كمصادر للتعلم بل لازالت تطبق نظام تعليمي شديد المركزية لا يؤمن بضرورة إكساب الطالب المعرفة من خلال تفاعله مع البيئة المحيطة، بل ينحصر تعلم الطلبة داخل الحجرة الدراسية دون إتصال بالمجتمع المحلي، ما لم تواجه مدير لمدرسة مشكلة تستدعي الاتصال أو التشاور مع أولياء أمور الطلبة بشكل فردي أو جماعي، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة

الزويهي (2007) والتي أظهرت أن مديري المدارس يمارسون (أحياناً) مسؤولياتهم الإدارية المتعلقة بتنظيم العلاقات بأولياء الأمور والمجتمع.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة علي (2003) والتي أظهرت نتائجها أن تقويم المعلمين والموجهين لمدى تنفيذ مديري لمدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء لمهامهم المتعلقة بالمجال الإداري حصلت على أعلى متوسط حسابي من بين المجالات، واتفقت أيضاً مع نتائج دراسة العوفي (2003) والتي أظهرت نتائجها أن مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف يولون اهتماماً كبيراً بالجانب الإداري في عملهم كما يدركه المعلمون، واتفقت أيضاً مع نتائج دراسة الشراري (2005) والتي أظهرت نتائجها أن المهام الإدارية لها الأولوية في عمل مديرو المدارس العامة في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين، ومع نتيجة دراسة الزويهي (2007) والتي أظهرت نتائجها أن مديرو المدارس الخيرية بالعاصمة المقدسة يمارسون (غالباً) مسؤولياتهم الإدارية المتعلقة بتنظيم تسيير العمل الإداري داخل المدرسة، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة شحادة (1990) والتي أظهرت نتائجها أن مديري المدارس الثانوية في الأردن ينفذون مهامهم الادارية والفنية المنوطة بهم بدرجة عالية. بينما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة سينغه (singh, 2002) والتي أظهرت ان مديري المدارس في بروناي دار السلام لا يزالوا يحتاجون لمزيد من التعزيز في المهمات الادارية.

كما أظهرت نتائج السؤال الثاني: أن مستوى أن ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهام الفنية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، وجاءت فقرات هذا المجال في المستويين المرتفع والمتوسط، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن جُلَّ اهتمام مدير المدرسة الثانوية ينصب على المهمات الادارية اكثر من الفنية أو الاشرافية، إذ يولي مديرو المدارس الثانوية في الكويت إهتماماً متواضعاً إلى حدٍ ما بمحاولة حل المشكلات التي تواجه المعلمين، ولا

يحاولون إشراك المعلمين في وضع الخطط العلاجية بالقدر الكافي، كما أن المعلمين متفاوتين في قدراتهم؛ إلا أن مديري المدارس لا يعيرون إهتماماً لعقد برامج تدريبية للمعلمين وفق إحتياجاتهم، وإن كان مدير المدرسة يطلع على نتائج الطلبة؛ فذلك يعود إلى الإهتمام بالنواحي التحصيلية فقط، أما الاختبارات ذاتها فلا تحظى بفرصة التحليل والتطوير لدى مديري المدارس، كما أن عملية تطوير المعلمين مهنيّاً ربما يُعدها مديرو المدارس قضية شخصية تخص المعلمين أنفسهم، ولا يدركون أهمية تحفيز المعلمين على تطوير أنفسهم، وتأهيلهم وانعكاساتها على المدرسة، لذا فإن تركيزهم على المهمات الاشرافية والفنية يكون متواضع مقارنة مع تركيزهم على المهمات الادارية.

كما أظهرت النتائج أن الفقرة (3) التي تنص على " التعاون مع المشرفين التربويين" جاءت في الرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، وربما تعزى هذه النتيجة إلى النظام التعليمي الكويتي المركزي الذي يوجب تعاون مدير المدرسة مع المشرف التربوي، والذي يكتب بدوره تقريراً بأحوال المدرسة وطريقة سير العمل ومدى الالتزام بالأنظمة والتعليمات، ومستوى الطلبة، وقدرات الإدارة، إذ لازال المشرف التربوي يأخذ الطابع " التفتيشي" وليس الارشاد أو المساندة، وهذه السلطة التي يتمتع بها المشرف تلزم مدير المدرسة على التعاون مع المشرفين التربويين.

كما أظهرت النتائج أن الفقرة (12) التي تنص على " يطلع على كشوفات علامات الطلبة" جاءت في الرتبة الثانية، وربما تعزى هذه النتيجة إلى إهتمام مديرو المدارس بالتقدم في تحصيل الطلبة أكثر من التقدم في الأداء، لا سيما أن ارتفاع معدلات الطلبة يعتبر مؤشراً على وجود معلمين مؤهلين وإدارة ذات كفاءة عالية، إلا أن هذا الإهتمام بنتائج الطلبة لا يرافقه تحليل للإختبارات للوقوف على صعوبة أو سهولة الاختبارات أو ضعفها، ولا توضع خطط لمحاولة تصويب أوضاع الطلبة ذوي التحصيل المتدني، لذا يكتفي مديرو المدارس بالإطلاع بشكل دوري

على درجات الطلبة والإطمئنان بأنها مرتفعة بشكل عام؛ الأمر الذي تسبب في وجود طلبة لا يجيدون القراءة والكتابة بعد تخرجهم من المرحلة الثانوية وخاصة في مادة اللغة الانجليزية!.

كما أظهرت النتائج أن الفقرة (15) التي تنص على " يضع خطأً فنيةً لتطوير العملية التعليمية " جاءت في الرتبة قبل الاخيرة وبمستوى متوسط، وربما تعزى هذه النتيجة إلى ان مديري المدارس الثانوية يقضون معظم وقتهم في الاعمال الكتابية، فيما يتعلق باستقبال البريد الوارد والرد عليه وتنظيم أمور المعلمين والطلبة، مما يؤدي إلى عدم توفر الوقت الكافي لدى مدير المدرسة لتصميم ووضع خطأً فنيةً لتطوير العملية التعليمية، وربما تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى وجود شريحة واسعة من مديري المدارس لم تتلقى التدريب والتأهيل الكافي لوضع خطط يمكن أن ترقى بمستوى العملية التعليمية في مدارسهم.

كما أظهرت النتائج أن الفقرة (16) التي تنص على " يحاول حل المشكلات التي تواجه المعلمين " جاءت في الرتبة الاخيرة وبمستوى متوسط، وربما تعزى هذه النتيجة إلى وجود حواجز ما بين الإدارة المدرسية والمعلمين، وعدم إهتمام الإدارة بالوقوف على المشكلات التي تواجه المعلمين ومحاولة حلها، وربما تعزى هذه النتيجة إلى ان الإدارة تعتبر أن مهامها الفنية تنحصر في الإشراف والمتابعة والمراقبة، وليس الاشتراك في العملية التعليمية ومحاولة تطويرها وحل مشاكلها، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة سينغه (singh, 2002) والتي أظهرت نتائجها أن مديري المدارس في بروناي دار السلام لا يزالوا يحتاجون لمزيد من التعزيز في المهمات الفنية، بينما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة دراسة شحادة (1990) والتي أظهرت نتائجها أن مديري المدارس الثانوية في الأردن ينفذون مهامهم الفنية والادارية المنوطة بهم بدرجة عالية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للتخطيط التعليمي وبين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهام الإدارية والفنية من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج السؤال الثالث: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة التخطيط التعليمي ومستوى ممارسة المهام الادارية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط (0.86) وبمستوى دلالة (0.000)، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة التخطيط التعليمي ومستوى ممارسة المهام الفنية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط (0.90) وبمستوى دلالة (0.000)، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة التخطيط التعليمي ومستوى ممارسة المهام الادارية والفنية معاً لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط (0.91) وبمستوى دلالة (0.000).

وتدل هذه النتيجة على أن إتقان مديري المدارس لمهامهم في التخطيط التعليمي، له علاقة في مستوى ممارستهم لمهامهم الادارية والفنية، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للتخطيط التعليمي في مدارسهم تؤثر في مستوى ممارستهم لمهامهم الادارية والفنية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية في مستوى ممارسة التخطيط التعليمي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة ؟

### أ. متغير الجنس:

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في مستوى ممارسة التخطيط التعليمي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (2.566) وبمستوى دلالة (0.002) ولصالح الإناث، وربما يعزى ذلك إلى عدم التشابه بين مدارس الذكور ومدارس الإناث، إذ أن مدارس الإناث تلتزم بشكل أكبر في تنفيذ التعليمات الإدارية، وتميل إلى اتباع التسلسل الهرمي في صنع القرار، ومحاولتها الرجوع إلى إدارة المنطقة التعليمية في أغلب قراراتها واستشارتها ومحاولة الحصول على التعليمات والتوجيهات والدعم المباشر وغير المباشر، وتحاول التمسك بالروتين الإداري بشكل أكبر من مدارس الذكور، لذا فإن عملية التخطيط التعليمي لديهم تكون أكثر حرفية، لذلك كانت وجهات نظر المعلمين مختلفة لدرجة ممارسة مديري المدارس لمهام التخطيط التعليمي، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة حمادنة (1997) والتي أظهرت وجود فروق في تصورات مديري المدارس الحكومية في محافظة أربد لصعوبات التخطيط تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

### ب. متغير المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في مستوى ممارسة التخطيط التعليمي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (1.7)، وبمستوى دلالة (0.184)، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس يتشابهون إلى حد كبير في تنفيذ مهام التخطيط التعليمي والتي إنحصرت إلى حد ما في تأمين الاجواء الصحية للتعليم، ووضع آليات تكفل تعزيز العلاقة بين المعلم وإدارة المدرسة، وتعزيز التراث الكويتي، وتفعيل دور

مختبرات الحاسوب والعلوم، بينما كان هناك تواضع في تبني تنفيذ باقي مهمات التخطيط التعليمي، هذا التشابه الواضح في درجة ممارسة مديري المدارس لمهمات التخطيط التعليمي، إنعكس على وجهات نظر المعلمين والذي أدى إلى تشابهها إلى حد ما بغض النظر عن المؤهل العلمي لهم سواء دبلوم أو بكالوريوس أو ماجستير أو دكتوراه.

### ج. متغير الخبرة:

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى ممارسة التخطيط التعليمي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (1.242)، وبمستوى دلالة (0.290)، وربما يعزى ذلك إلى التشابه الكبير في برامج التأهيل التي يتلقاها المعلمين في بداية الخدمة، وبخاصة المعلمين الجدد إذ يخضعوا لورشات ودورات مكثفة في بداية التحاقهم بالسلك التعليمي والتي ترمي إلى تأهيلهم ليكونوا أحد أطراف العملية التعليمية الفاعلين، والتي تحاول إكسابهم معارف وقيم تتوافق والقيم التي تسود في المدارس، إضافة إلى التطور العلمي السريع الذي أتاح الوصول إلى مصادر المعرفة لكافة المعلمين، ومنحهم فرصة التطوير الذاتي، إضافة إلى أن جميع المعلمين تقريباً حاصلين على بكالوريوس كحد أدنى، وكذلك تماثل النهج الإداري في المدارس الثانوية، مما يقلص من أثر الخبرة على وجهات نظر المعلمين، واختلفت نتيجة الدراسة الحالية عن نتيجة دراسة صافي (2003) والتي أظهرت نتائجها أن ذوي الخبرة من (6-10) سنوات كان لديهم شعور بصعوبات التخطيط أكثر من ذوي الخبرة من (1-5) سنوات ومن الذين خبرتهم أكثر من (10) سنوات.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة المهام الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة ؟

أ. متغير الجنس:

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)  $(\alpha \leq)$  في مستوى ممارسة المهام الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (3.712) وبمستوى دلالة (0.000)، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن ممارسة مديري المدارس للمهام الإدارية والفنية غير متشابهة إلى حد كبير في المدارس الثانوية الكويتية، وتقريباً تختلف الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس الذكور عنها في مدارس الإناث، إذ إن مدارس الإناث أكثر التزاماً بالتعليمات وتطبيقها حرفياً، والذي إنعكس بدوره إلى حد كبير على استجابات المعلمين والمعلمات التي ظهرت مختلفة إلى حد ما، وبالتالي ظهر أثر للجنس في تحديد مستوى ممارسة المهام الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة ديراني (2008) والتي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة للمهام التنظيمية الفنية والإدارية تعزى للجنس، ولصالح الإناث، بينما تختلف مع نتيجة دراسة شحادة (1990) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تنفيذ المهام الإدارية والفنية المنوطة بمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن تعزى للجنس.



### ب. متغير المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في مستوى ممارسة المهام الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (0.318) وبمستوى دلالة (0.728). وربما يعود السبب في ذلك إلى أن مديرو المدارس يتشابهون إلى حد كبير في تنفيذ ممارسة المهام الإدارية والفنية والتي إنحصرت إلى حد ما في متابعة التزام المعلمين بالزمن المقرر للحصة، وتفويض بعض الأعمال الإدارية للمعلمين والإشراف على الطابور الصباحي وفعالياته، والتعاون مع المشرفين التربويين، والإطلاع على كشوف علامات الطلبة، والمشاركة في الاجتماعات واللقاءات التربوية، بينما كان هناك تواضع في وضع الخطط العلاجية ومتابعة تنفيذها، والعمل على صيانة المباني المدرسية، ومتابعة قيام المجالس واللجان المدرسية بالمهام المنوطة بها، والحرص على تنمية العلاقات مع المجتمع المحلي، وهذا التشابه الواضح في ممارسة المهام الإدارية والفنية، إنعكس على وجهات نظر المعلمين والذي أدى إلى تشابهها إلى حد ما بغض النظر عن المؤهل العلمي لهم سواء دبلوم أو بكالوريوس أو ماجستير أو دكتوراه، وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة عواد (1985) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للمهام الإدارية المطلوبة منهم، بين متوسط علامات مديري المدارس الثانوية الذين حصلوا على مؤهل أعلى من البكالوريوس و علامات مديري المدارس الثانوية الذين حصلوا على البكالوريوس ولصالح مديري المدارس الحاصلين على مؤهل أعلى من البكالوريوس.

### ج. متغير الخبرة:

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى ممارسة المهام الادارية والفنية لدى مديرو المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (1.077)، وبمستوى دلالة (0.341)، وربما يعزى ذلك إلى اتفاق وجهات نظر المعلمين باختلاف مؤهلاتهم على تركيز مديري المدارس بشكل كبير على المهام الادارية وحرفية تطبيق التعليمات ومتابعة الدوام الرسمي، ومحاولة التعاون مع المشرفين التربويين، والتنسيق مع المنطقة التعليمية، وربما هذه المهام الادارية والفنية التي يمارسها مديرو المدارس وانعكاساتها على العملية التعليمية تُعد جزءاً من المنظومة القيمية السائدة في المدرسة والتي يدركها المعلمين باختلاف خبراتهم، لذا لم توجد مهام إدارية أو فنية تحتاج إلى خبرة متوسطة أو كبيرة لإدراكها، بل جميع المهام الادارية والفنية التي يمارسها مديرو المدارس تُعد من ضمن روتين العمل اليومي، ويستطيع المعلمين إدراكها وتصنيفها، لذا لم يظهر أثر لمتغير الخبرة على مستوى ممارسة المهام الادارية والفنية لدى مديرو المدارس الثانوية في دولة الكويت، وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة شحادة (1990) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تنفيذ المهام الادارية والفنية المنوطة بمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن تعزى لمتغير الخبرة، بينما اختلفت مع نتائج دراسة عواد (1985) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للمهام الإدارية المطلوبة منهم، بين متوسط علامات مديري المدارس الثانوية الذين حصلوا على خبرة علمية (1-4, 5-9) ولصالح الحاصلين على خبرة أطول. واختلفت مع نتيجة دراسة ديراني (2008) والتي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة للمهام التنظيمية الفنية والإدارية تعزى لمتغير الخبرة، ولصالح خبرة ذوي عشر سنوات فأكثر.

## التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة قدم الباحث بعض التوصيات ومنها:

- تبين أن قدرة مديري المدارس على تبني آلية لتقويم الكتاب المدرسي جاءت بمستوى متوسط مما يتطلب تبني وزارة التربية عقد دورات تدريبية لتعزيز قدرة مديري المدارس على تقويم الكتاب المدرسي.

- تبين أن قدرة مديري المدارس على وضع برنامج للإشراف على تنفيذ الخطط الدراسية للمعلمين جاءت بمستوى متوسط، مما يتطلب تنظيم ورشات عمل حول كيفية وضع برنامج للإشراف على تنفيذ الخطط الدراسية للمعلمين.

- جاء مستوى التخطيط التعليمي بشكل عام متوسطاً مما يتطلب إجراء دراسة لتعرف معوقات ممارسة التخطيط التعليمي لدى مديري المدارس في الكويت.

- تبين أن متابعة مديري المدارس لقيام المجالس واللجان المدرسية بالمهام المنوطة بها جاءت بمستوى متوسط، مما يتطلب تبني وزارة التربية في الكويت عقد دورات تبصر مديري المدارس بأهمية قيام المجالس واللجان المدرسية بالمهام المنوطة، وكيفية تشكيلها على مستوى الطلبة والمعلمين.

- جاءت قدرة مديري المدارس على تنمية علاقات مع المجتمع المحلي جاءت بمستوى متوسط، مما يتطلب تبني وزارة التربية في الكويت عقد دورات تساعد مديري المدارس على تبني أساليب تمكنهم من تنمية العلاقات مع المجتمع المحلي واستثمارها.

- جاء مستوى ممارسة مديري المدارس للمهام الفنية متوسطاً مما يتطلب إجراء دراسة لتعرف معوقات ممارسة المهام الفنية لدى مديري المدارس في الكويت.
- كانت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين مستوى التخطيط التعليمي والمهام الادارية والفنية في المدارس الثانوية وهناك حاجة لاجراء دراسات متشابهة لمراحل أخرى كالابتدائية والجامعية.

## المراجع العربية:

- آدم، عصام. (2006). التخطيط التربوي والتنمية البشرية. العين: دار الكتاب الجامعي.
- أبو عيشة، غيداء. (2007). مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الفلسطينية في فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- إسماعيل، محمد. (1995). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لضواحي عمان لعمليات التخطيط التربوي المنوطة بهم (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية، عمان.
- أمين، بهاء الدين. (2007). الإدارة التربوية والطرق الحديثة لتطويرها. عمان: دار التقدم العلمي.
- البوهي، فاروق. (2001). التخطيط التعليمي. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- حربي، سميرة. (2011). اتجاهات معلمي التعليم الابتدائي نحو فاعلية التخطيط التعليمي في تنمية قدرات التلميذ (أطروحة دكتوراه منشورة). جامعة منتوري قسنطينة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية.
- حسان؛ حسن، والعجمي؛ محمد. (2007). الإدارة التربوية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- حمادنة، قسيم. (1997). تصورات مديري المدارس الحكومية في محافظة اربد لصعوبات التخطيط التي تواجههم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، الأردن.
- حنتول، عبدالرحمن. (2009). التخطيط للتعليم الثانوي العام في ضوء تحديات العولمة. جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

خلف، فليح. (2007). **اقتصاديات التعليم وتخطيطه**. عمان: عالم الكتب الحديث.

الدويك، تيسير. (2005). **إدارة المدرسة الفعالة ومقوماتها**. عمان: جبهة للنشر والتوزيع.

ديراني، محمد. (2008). **درجة ممارسة مديرو المدارس الثانوية الحكومية في دولة الإمارات**

**العربية المتحدة للمهام التنظيمية والفنية والإدارية كما يراها الموجهون التربويون والمديرين**

**والمعلمون**(رسالة ماجستير منشورة)، **مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية**

(5)1، 207-248.

الرشايدة، محمد. (2009). **الإدارة المدرسية الواقع والطموح**. الأردن: دار يافا العلمية للنشر

والتوزيع.

الزويهي، سلطان. (2007). **واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس الخيرية بالعاصمة**

**المقدسة**(رسالة ماجستير منشورة). **مجلة جامعة أم القرى (9)2**. 213-253.

السعود، راتب. (2009). **الإدارة التربوية مفاهيم وآفاق**. كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة

عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

شحادة، حسين. (1990). **المهام الإدارية والفنية المنوطة بمديري المدارس الثانوية العامة في**

**الأردن ومدى تنفيذهم له**(رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية، الأردن.

الشراري، عبدالرحمن. (2005). **المهام الإدارية والفنية التي يمارسها مديرو المدارس العامة في**

**محافظة القريات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين فيها**(رسالة ماجستير

غير منشورة). الجامعة الأردنية، الأردن.

شقيير، هبه. (2009). **توزيع وتخطيط الخدمات التعليمية في محافظة سليفيت باستخدام تقنية نظم**

**المعلومات الجغرافية**(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

صافي، حسن. (2003). صعوبات التخطيط كما يراها مديرو ومديرات مدارس الحكومة ووكالة

الغوث في محافظة رام الله والبيرة (رسالة ماجستير غير منشورة) . جامعة القدس، فلسطين.

الطلحي، مقبول. (2012). الكفايات التخطيطية المطلوبة (رسالة ماجستير منشورة). جامعة أم

القرى، المملكة العربية السعودية.

الطويل، هاني. (2006). الادارة التعليمية مفاهيم وآفاق. عمان: دار وائل للنشر.

الطيب، أحمد. (1999). التخطيط التربوي. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

عامر، طارق؛ والمصري، إيهاب (2013): القيادة التربوية ومهارات التعلم. القاهرة: دار العلوم

للنشر والتوزيع.

عايش، أحمد. (2009). إدارة المدرسة: نظرياتها وتطبيقاتها التربوية. ط1، عمان: دار المسيرة

للنشر والتوزيع.

عبد الرزاق، محمد. (2008). التصورات المستقبلية لمهام مديري المدارس المتوسطة في دولة

الكويت وفقا لأسلوب دلفاي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات

العليا، عمان، الاردن.

العجمي، محمد. (2007). الإدارة والتخطيط التربوي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع

والطباعة.

علي، محمد. (2003). تقويم أداء مديري مدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مهامهم

الإدارية والفنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة صنعاء، اليمن.

العميرة، محمد. (2002). مبادئ الإدارة المدرسية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

عواد، مازن. (1985). مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للمهام الإدارية المطلوبة

منهم (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية، عمان، الاردن.

العوفي، أحمد. (2003). التوازن بين المهام الإدارية والفنية لدى مدير المدرسة الثانوية بمحافظة

الطائف كما يدركه المعلمون (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، السعودية.

الفرح، وجيه. (2010). قضايا في الإدارة التربوية والمدرسية والصفية. عمان: مؤسسة الوراق

للنشر والتوزيع.

فهيم، محمد. (1995). التخطيط التعليمي أسسه وأساليبه ومشكلاته. القاهرة: مكتبة الانجلو

المصرية.

المبعوث، محمد. (2013). التخطيط التربوي بين النظرية والممارسة. عمان: دار الحامد للنشر

والتوزيع.

مرسي، محمد. (1998). تخطيط التعليم واقتصادياته. القاهرة: عالم الكتب.

مصطفى، يوسف. (2007). الإدارة التربوية مداخل جديدة.. لعالم جديد (2). مصر: دار الفكر

العربي.

مطاوع، إبراهيم. (1994). التخطيط التعليمي للقطاع الريفي. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

المنصور، خالد. (2012). التخطيط المدرسي بالمدارس الثانوية من وجهة نظر مديريها والمشرفين

التربويين في محافظة الرس (رسالة ماجستير منشورة). جامعة أم القرى، المملكة العربية

السعودية.

المومني، واصل. (2008). الإدارة المدرسية الفعالة، ط1. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر

والتوزيع.

هوانة، وليد؛ وتقي، علي. (1994). مدخل إلى الإدارة التربوية الوظائف والمهارات. بيروت: مكتبة

الفلاح للنشر.



## المصادر الأجنبية:

- Bartlett, J., Kotrlik, J. & Higgins, C. (2001). Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research. **Information Technology, Learning, and Performance Journal**,(19) 1, 43-50.
- Besong, J. (2013). A Comparative Study of the Administrative Efficiency of principals in Public and Private Secondary Schools in Maroua, **International Journal of Business and Management, Vol 2, No1,323-331.**
- Hoyle, E. & McMahon, A. (1996). **the Management of Schools**, Cogan page, London Nichols publishing Company, New York.
- Lewis, John. (2011). Student attitudes toward impairment: an assessment of passive and active learning methods in urban planning education. **Teaching in Higher Education Vol 16, No 2. p237\_249.**
- Narottan, B., Patrick H. (1997). **Educational Management Administration.** Colombia Universty, New York, London.
- Raubingen, M, Merle, R, And Richard, N. (1991). **Leadership in The Secondary School.** Ohio: Charles, E. Merrill Publishing Company.

Singh, S. (2002). **Towards School Effectiveness and Improvement through School Leadership in a Third World Country: Questions about Brunei Darussalam Secondary School Principals' Tasks and Skills, Job Satisfaction and Professional Development Needs. Paper presented at the Annual Meeting of the International Congress for School Effectiveness and Improvement.** Database: ERIC:1233854.

Vann, S. (1992). **Shared Decision Making– Effective Leadership.** Principal, **Teaching in Higher Education Vol 4,** No 5. P116\_133.

Yavus, M. & Bass, G. (2010). Perceptions of elementary teachers on the instructional leadership role of school principals. *US-China Education Review* (7) 4. 65-78.

## ملحق (1)

إستبانة مستوى ممارسة مديري المدارس للتخطيط التعليمي بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة الدكتور..... حفظه الله.

	الجامعة
	الكلية
	القسم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بعنوان " التخطيط التعليمي وعلاقته بمستوى المهمات الإدارية والفنية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في الكويت" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، ونظراً لطبيعة الدراسة، فقد تطلب تحقيق أهدافها تطوير إستبانة كأداة للدراسة.

وبما أنكم من ذوي الاختصاص والخبرة في هذا المجال يشرفني أن أعرض على سعادتكم الصورة الأولية للإستبانة، راجياً التكرم بتحديد مدى مناسبتها لما وضعت من أجل قياسه، وسلامة صياغة فقراتها، ومدى وضوحها ودقتها، وإضافة ما ترونه مناسباً، وذلك سعياً للوصول الاستبانة إلى المستوى الذي يسمح بتطبيقها على عينة الدراسة.

مع وافر الشكر والتقدير على جميل نصيحتكم، وحسن تعاونكم

والله أسأل أن ينفع بكم ويجزاكم خير الجزاء

الباحث

مساعد عبيد عجمي الصائلي

## إستبانة مستوى ممارسة مديري المدارس لمهام التخطيط التعليمي بصورتها الأولية

الرقم	يقوم مدير مدرستي بمهام التخطيط التعليمي التالية:	مناسبة	غير مناسبة	تحتاج التعديل التالي:
1	وضع برنامج للإشراف على تنفيذ الخطط الدراسية للمعلمين.			
2	توفير الوسائل التعليمية الملائمة لتنفيذ المنهج.			
3	تأمين الأجواء الصحية الملائمة للتعليم.			
4	تأمين حوافز مادية جيدة للكادر التعليمي.			
5	تبنى إجراءات تراعي التكوين النفسي التربوي للمعلم المبتدئ.			
6	إقامة ورش تدريبية على لتعزيز ثقافة المجتمع الكويتي.			
7	تبنى منهجية لتطوير المعلم مهنيًا.			
8	تحديد طرق تقويم أداء المعلم.			
9	إقامة فعاليات اجتماعية تعزز العلاقة بين المعلم وأولياء الأمور.			
10	وضع آلية تكفل تعزيز العلاقة بين المعلم وإدارة المدرسة.			
11	وضع بنوداً تحدد العلاقة بين الطالب والمعلم.			
12	الاشتراك مع المعلمين في وضع خطط تعليمية تتطرق من احتياجات الطلبة واهتماماتهم.			
13	تهيئة بيئة دراسية تربط التعليم باحتياجات الطلبة واهتماماتهم.			
14	الاشتراك في تحديد الأهداف العامة لخطة التعليم.			
15	تخطيط طرق تدريس تتوافق ومستوى الطلبة.			
16	تهيئة بيئة دراسية تشجع التفاعل بين الطلبة.			
17	تهيئة بيئة دراسية تشجع التفاعل بين الطلبة والمعلم.			
18	وضع أنشطة تكفل استثمار موارد البيئة في التعلم.			
19	توفير مصادر التعلم لنوعي الاحتياجات الخاصة.			
20	توفير مصادر التعلم للطلبة الموهوبين.			
21	تبنى تنفيذ المنهاج وفق السياسة العامة للمجتمع الكويتي.			
22	تبنى تنفيذ المنهاج وفق احتياجات المجتمع الكويتي وإمكاناته.			
23	تبنى تنفيذ نشاطات معززة للتراث الكويتي.			
24	المساهمة في تخطيط المناهج وتطويرها.			
25	تعزيز استخدام استراتيجيات تراعي الفروق الفردية بين الطلبة.			
26	التأكيد على الالتزام بتنفيذ المنهاج وفق المستجدات التكنولوجية.			
27	الاشتراك في وضع خطط تعليمية توازن بين النظري والعملي.			
28	تفعيل دور مختبرات الحاسوب والعلوم في العملية التعليمية التعلمية.			
29	الاشتراك في وضع خطط تعليمية تراعي مهارات التفكير العليا للطلبة.			
30	تبنى آلية لتقويم الكتاب المدرسي.			
31	توفير أدلة المعلمين.			
32	توفير الكتاب المدرسي لكل تلميذ.			
33	وضع برامج تسمح بممارسة التلاميذ للنشاطات الرياضية داخل المدرسة.			
34	وضع برامج تسمح بممارسة التلاميذ للنشاطات الثقافية الاجتماعية داخل المدرسة وخارجها.			
35	التخطيط للرحلات المدرسية.			
36	الحرص على إثراء المكتبة المدرسية بالمراجع اللازمة لتطوير مهارات المعلمين والطلبة.			
37	يضع رؤية مستقبلية لتطوير المعلمين مهنيًا.			
38	يضع خطط مستقبلية لتوفير مصادر التعلم التكنولوجية.			

الرقم	يقوم مدير مدرستي بمهام تخطيط التعليم التالية:	مناسبة	غير مناسبة	تحتاج التعديل التالي:
39	يضع خطط مستقبلية لتطوير المباني المدرسية.			
40	يحرص على توفير التخصصات والأعداد اللازمة من المعلمين.			
41	تخطيط ميزانية المدرسة وفق الاحتياجات المستقبلية.			
42	تبني آلية لتحديد المشكلات وحلها وفق الأسلوب العلمي.			
43	الحرص على تبني أحدث الطرق في نظم التوثيق والتسجيل.			
44	الاشتراك في تحديد الأهداف العامة لخطة التعليم.			

## ملحق (2)

## إستبانة مستوى ممارسة مديري المدارس لمهام الإدارية والفنية

## بصورتها الأولية

الرقم	الفقرات	مناسبة	غير مناسبة	تحتاج التعديل التالي:
<b>المحور الأول: مستوى ممارسة مديري المدارس للمهام الإدارية:</b>				
1	يعمل على تفويض بعض الأعمال الإدارية.			
2	يشرف على الاصطفاف الصباحي وفعالياته.			
3	ينظم الملفات والسجلات ويحفظها.			
4	يخطط الأهداف التي ينوي تحقيقها بدقة.			
5	يعمل على تكوين اللجان الطلابية.			
6	تنظيم جدول الحصص المدرسي.			
7	يُقسّم العمل بين العاملين حسب الأنظمة التعليمية.			
8	يعمل على إيجاد قنوات اتصال مع المعلمين.			
9	يطلع المعلمين على الكتب الرسمية الواردة إلى المدرسة.			
10	يتخذ الإجراءات المناسبة بحق من المعلمين.			
11	يرصد تأخر أو غياب المعلمين.			
12	ينسق بين المدرسة والمنطقة التعليمية بشكل فعال.			
13	يتابع التزام المعلمين بالزمن المقرر للحصة الدراسية.			
14	يقوم بالإجراءات الضرورية لبدء الدراسة في الموعد المحدد.			
15	يعقد اجتماعات دورية لمناقشة الانجازات التي تحققت.			
16	يعمل على صيانة المبنى المدرسي.			
17	متابعة قيام المجالس واللجان المدرسية بالمهام المنوطة بها.			
18	يُراقب تنفيذ الخطة السنوية وفق الجدول الزمني المعد مسبقاً.			
19	يوفر حاجات المدرسة من الكتب واللوازم.			
20	يُعد الخطة السنوية لعمل المدرسة.			
21	يمنح الطلبة الفرصة للابتكار.			
22	توجيه العمل اليومي وتنظيمه.			
23	يُعد ميزانية المدرسة وفق التعليمات.			
24	يُوثق كل الإجراءات التي يقوم بها.			
25	يشرف على جميع الشؤون المالية في المدرسة.			
26	يحرص على تنمية العلاقات مع المجتمع المحلي.			
27	يشرك المعلمين في اتخاذ القرار.			
28	يرفع شكاوى ومراسلات المعلمين إلى المنطقة التعليمية.			
29	التشاور مع أولياء أمور الطلبة في حل المشكلات التربوية والسلوكية لأبنائهم.			
30	يرد على الكتب الرسمية دون تأخير.			
31	يُراقب تنفيذ الخطة السنوية وفق الجدول الزمني المعد مسبقاً.			
32	يتابع تسجيل الطلاب المقبولين والمنقولين.			
<b>المحور الثاني: مستوى ممارسة مديري المدارس للمهام الفنية:</b>				

الرقم	الفقرات	مناسبة	غير مناسبة	تحتاج التعديل التالي:
33	يحفز المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية.			
34	يشارك المعلمين في وضع الخطط العلاجية.			
35	التعاون مع المشرفين التربويين.			
36	يساعد المعلمين على تشخيص الضعف الدراسي لدى الطلبة.			
37	يساعد المعلمين المبتدئين وتوجيههم.			
38	يتأكد من مدى تغطية المعلم للمناهج.			
39	يلم بأهداف المراحل الدراسية.			
40	يحث المعلمين على العمل بروح الفريق.			
41	يتابع تنفيذ الأنشطة المدرسية.			
42	المشاركة في الاجتماعات واللقاءات التربوية.			
43	يشرف على وضع جدول مناورات المعلمين.			
44	يشجع المعلمين على الابتكار.			
45	يطلع على كشوفات علامات الطلبة.			
46	الإشراف على أداء المعلمين.			
47	العمل على توفير الوسائل التعليمية			
48	يضع خططاً فنية لتطوير العملية التعليمية.			
49	يحاول حل المشكلات التي تواجه المعلمين.			
50	يحث المعلمين على اجراء البحوث التربوية.			
51	متابعة تنفيذ توصيات المشرفين التربويين.			
52	يطلع على الامتحانات من أجل تطويرها.			
53	يهتم بنتائج تحليل الاختبارات للوقوف على مواطن الضعف.			
54	يوزع المواد على المعلمين وفق اختصاصاتهم وقدراتهم.			
55	يحاول تطوير المعلمين مهنيًا.			
56	يتفق مع المعلمين في تحديد استراتيجيات التدريس في ضوء الإمكانيات المتاحة.			
57	يعقد برامج تدريبية للمعلمين وفق احتياجاتهم.			
58	الإشراف على برامج التوجيه والإرشاد في المدرسة.			
59	يشجع المعلمين على الالتحاق بالدراسات العليا.			
60	الاطلاع على نشاطات ومشاركات المعلمين.			

## ملحق (3)

## قائمة بأسماء المحكمين

أ. د. جودت المساعيد	جامعة الشرق الأوسط (مناهج وطرق تدريس )
أ. د. عباس الشريفي	جامعة الشرق الأوسط (إدارة وقيادة تربوية )
أ. د. غازي خليفة	جامعة الشرق الأوسط (مناهج وطرق تدريس )
أ. د. كمال دواني	جامعة الشرق الأوسط (العلوم التربوية)
أ. د. محمود الحديدي	جامعة الشرق الأوسط (مناهج وطرق تدريس )
د. احمد عياصرة	التربية والتعليم ( إدارة وقيادة تربوية)
د. حجاج الصمادي	جامعة اليرموك (قياس وتقويم)
د. حمزة العساف	جامعة الشرق الأوسط(العلوم التربوية/ تكنولوجيا المعلومات)
د. خالدة شتات	جامعة الشرق الأوسط(العلوم التربوية/ تكنولوجيا المعلومات)
د. عاطف أحمد أبو حميد	جامعة الشرق الأوسط(العلوم التربوية/ تكنولوجيا المعلومات)
د. عاطف الشرمان	جامعة الشرق الأوسط(العلوم التربوية/ تكنولوجيا المعلومات)
د. يوسف أبو عبيد	جامعة الشرق الأوسط (الإعلام)



## ملحق (4)

إستبانة مستوى ممارسة مديري المدارس للتخطيط التعليمي بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الشرق الأوسط  
كلية العلوم التربوية  
قسم الإدارة والقيادة التربوية

الزميل المعلم الفاضل / المعلمة الفاضلة.....المحترم/ة.

تحية طيبة وبعد،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بعنوان " التخطيط التعليمي وعلاقته بمستوى المهمات الإدارية والفنية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في الكويت" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، وهي ثلاثة أقسام.

يرجى التفضل بوضع علامة ( / ) في المكان الذي ترونه مناسباً علماً بان اجاباتكم ستبقى سرية وهي لأغراض البحث العلمي، ولا داعي لذكر الاسم.

مع خالص الشكر والتقدير

الباحث

مساعد عبيد عجمي الصليلي

الجنس:

ذكر

أنثى

المؤهل العلمي:

بكالوريوس

دبلوم عالي

دراسات عليا

سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات

5- أقل من 10 سنوات

10 سنوات فأكثر

الرقم	يقوم مدير مدرستي بمهام تخطيط التعليم الآتية:	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	وضع برنامج للإشراف على تنفيذ الخطط الدراسية للمعلمين.					
2	توفير الوسائل التعليمية الملائمة لتنفيذ المنهج.					
3	تأمين الأجواء الصحية الملائمة للتعليم.					
4	تأمين حوافر مادية جيدة للكادر التعليمي.					
5	تبني إجراءات تراعي التكوين النفسي التربوي للمعلم المبتدئ.					
6	إقامة ورش تدريبية على لتعزيز ثقافة المجتمع الكويتي.					
7	تبني منهجية لتطوير المعلم مهنيًا.					
8	تحديد طرق تقويم أداء المعلم.					
9	إقامة فعاليات اجتماعية تعزز العلاقة بين المعلم وأولياء الأمور.					
10	وضع آلية تكفل تعزيز العلاقة بين المعلم وإدارة المدرسة.					
11	وضع بنوداً تحدد العلاقة بين الطالب والمعلم.					
12	الاشتراك مع المعلمين في وضع خطط تعليمية تنطلق من احتياجات الطلبة.					
13	تهيئة بيئة دراسية تربط التعليم باحتياجات الطلبة.					
14	الاشتراك في تحديد الأهداف العامة لخطة التعليم.					
15	تخطيط طرق تدريس تتوافق ومستوى الطلبة.					
16	تهيئة بيئة دراسية تشجع التفاعل بين الطلبة.					
17	تهيئة بيئة دراسية تشجع التفاعل بين الطلبة والمعلم.					
18	وضع أنشطة تكفل استثمار موارد البيئة في التعلم.					
19	توفير مصادر التعلم لذوي الاحتياجات الخاصة.					
20	توفير مصادر التعلم للطلبة الموهوبين.					
21	تبني تنفيذ المنهاج وفق السياسة العامة للمجتمع الكويتي.					
22	تبني تنفيذ المنهاج وفق احتياجات المجتمع الكويتي وإمكاناته.					
23	تبني تنفيذ نشاطات معززة للتراث الكويتي.					
24	المساهمة في تخطيط المناهج وتطويرها.					
25	تعزيز استخدام استراتيجيات تراعي الفروق الفردية بين الطلبة.					
26	التأكيد على الالتزام بتنفيذ المنهاج وفق المستحدثات التكنولوجية.					
27	الاشتراك في وضع خطط تعليمية توازن بين النظري والعملي.					
28	تفعيل دور مختبرات الحاسوب والعلوم في العملية التعليمية.					
29	الاشتراك في وضع خطط تعليمية تراعي مهارات التفكير العليا للطلبة.					
30	تبني آلية لتقويم الكتاب المدرسي.					
31	توفير أدلة المعلمين.					
32	توفير الكتاب المدرسي لكل تلميذ.					
33	يضع خطط مستقبلية لتوفير مصادر التعلم التكنولوجية.					
34	يضع خطط مستقبلية لتطوير المباني المدرسية.					
35	تخطيط ميزانية المدرسة وفق الاحتياجات المستقبلية.					
36	تبني آلية لتحديد المشكلات وحلها وفق الأسلوب العلمي.					
37	الحرص على تبني أحدث الطرق في نظم التوثيق والتسجيل.					
38	الاشتراك في تحديد الأهداف العامة لخطة التعليم.					

## ملحق رقم (5)

إستبانة مستوى ممارسة مديري المدارس للمهام الإدارية والفنية بصورتها النهائية.

الرقم	يقوم مدير مدرستي بالمهام الإدارية الآتية:	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	يعمل على تفويض بعض الأعمال الإدارية للمعلمين.					
2	يشرف على الاصطفاف الصباحي وفعالياته.					
3	ينظم الملفات والسجلات ويحفظها.					
4	يخطط الأهداف التي ينوي تحقيقها بدقة.					
5	يعمل على تكوين اللجان الطلابية.					
6	تنظيم جدول الحصص المدرسي.					
7	يُقسّم العمل بين العاملين حسب الأنظمة التعليمية.					
8	يعمل على إيجاد قنوات اتصال مع المعلمين.					
9	يطلع المعلمين على الكتب الرسمية الواردة إلى المدرسة.					
10	يرصد تأخر أو غياب المعلمين.					
11	ينسق بين المدرسة والمنطقة التعليمية بشكل فعال.					
12	يتابع التزام المعلمين بالزمن المقرر للحصّة الدراسية.					
13	يقوم بالإجراءات الضرورية لبدء الدراسة في الموعد المحدد.					
14	يعقد اجتماعات دورية لمناقشة الانجازات التي تحققت.					
15	يعمل على صيانة المبنى المدرسي.					
16	متابعة قيام المجالس واللجان المدرسية بالمهام المنوطة بها.					
17	يُراقب تنفيذ الخطة السنوية وفق الجدول الزمني المعد مسبقاً.					
18	يوفر حاجات المدرسة من الكتب واللوازم.					
19	يُعد الخطة السنوية لعمل المدرسة.					
20	توجيه العمل اليومي وتنظيمه.					
21	يُعد ميزانية المدرسة وفق التعليمات.					
22	يُوثق كل الإجراءات التي يقوم بها.					
23	يشرف على جميع الشؤون المالية في المدرسة.					
24	يحرص على تنمية العلاقات مع المجتمع المحلي.					
25	يشرك المعلمين في اتخاذ القرار.					
26	يرفع شكاوى ومراسلات المعلمين إلى المنطقة التعليمية.					
27	التشاور مع أولياء أمور الطلبة في حل المشكلات التربوية والسلوكية لأبنائهم.					
28	يرد على الكتب الرسمية دون تأخير.					
29	يُراقب تنفيذ الخطة السنوية وفق الجدول الزمني المعد مسبقاً.					
30	يتابع تسجيل الطلاب المقبولين والمنقولين.					

الرقم	يقوم مدير مدرستي بالمهام الفنية الآتية:	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	يحفز المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية.					
2	يشارك المعلمين في وضع الخطط العلاجية.					
3	التعاون مع المشرفين التربويين.					
4	يساعد المعلمين على تشخيص الضعف الدراسي لدى الطلبة.					
5	يساعد المعلمين المبتدئين وتوجيههم.					
6	يتأكد من مدى تغطية المعلم للمناهج.					
7	يلم بأهداف المراحل الدراسية.					
8	يحث المعلمين على العمل بروح الفريق.					
9	يتابع تنفيذ الأنشطة المدرسية.					
10	المشاركة في الاجتماعات واللقاءات التربوية.					
11	يشرف على وضع جدول مناوبات المعلمين.					
12	يطلع على كشوفات علامات الطلبة.					
13	الإشراف على أداء المعلمين.					
14	العمل على توفير الوسائل التعليمية					
15	يضع خططاً فنية لتطوير العملية التعليمية.					
16	يحاول حل المشكلات التي تواجه المعلمين.					
17	يحث المعلمين على اجراء البحوث التربوية.					
18	متابعة تنفيذ توصيات المشرفين التربويين.					
19	يطلع على الامتحانات من أجل تطويرها.					
20	يهتم بنتائج تحليل الاختبارات للوقوف على مواطن الضعف.					
21	يوزع المواد على المعلمين وفق اختصاصاتهم وقدراتهم.					
22	يحاول تطوير المعلمين مهنيًا.					
23	يتفق مع المعلمين في تحديد استراتيجيات التدريس في ضوء الإمكانيات المتاحة.					
24	يعقد برامج تدريبية للمعلمين وفق احتياجاتهم.					
25	الإشراف على برامج التوجيه والإرشاد في المدرسة.					
26	يشجع المعلمين على الالتحاق بالدراسات العليا.					

## ملحق (6)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الاوسط إلى وزارة التربية الكويتية

**MEU** جامعة الشرق الاوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY

**مكتب رئيس الجامعة**  
President's Office

الرقم: د / ٤٢ / ٢ / ٨٩٠  
التاريخ: ١٤ / ٤ / ٢٠١٤

**معالي وزير التربية والتعليم العالي الموقر**  
**دولة الكويت**

**تحية طيبة وبعد،**


يقوم الطالب مساعد عبيد عجمي الصليبي بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: التخطيط  
التعليمي وعلاقته بمستوى المهمات الإدارية والفنية التي يعارضها مديرو المدارس الثانوية من  
وجهة نظر المعلمين في الكويت وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في  
الإدارة والقادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالموافقة والإيجاز لمن يلزم بتسهيل مهمة حصول الباحث على المعلومات  
اللازمة وتطبيق أدوات البحث في المدارس الثانوية الحكومية الكويتية في محافظتي العاصمة  
والجيزة، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهدافه والوصول إلى نتائج نفيسة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، ونؤكد بأن  
المعلومات التي سيحصل عليها الباحث سيقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

**وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير**

رئيس الجامعة  
أ.د. ماهر سليم



هاتف: (00962 6) 4790222 فاكس: (00962 6) 4129613 بريد إلكتروني: info@meu.edu.jo  
Tel: (00962 6) 4790222 Fax: (00962 6) 4129613 P.O.Box: 583 Amman 11821 Jordan e-mail: info@meu.edu.jo

[www.meu.edu.jo](http://www.meu.edu.jo)

## ملحق (7)

## كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية الكويتية إلى مدير عام منطقة العاصمة التعليمية

75 / 30 / EA0008894/05/5000



التاريخ: ١٤/٥/٢٠١٣

الرقم: ٩٦٢

**السيد المحترم / مدير عام منطقة العاصمة التعليمية**

**تحية طيبة وبعد ...**

### الموضوع / تسهيل مهمة

يقوم الطالب مساعد عبيد عجمي الصليبي للسجل على درجة الماجستير في جامعة الشرق الأوسط بالملحة الأردنية الهاشمية بإجراء دراسة بعنوان "التخطيط التعليمي وعلاقته بمستوى المهام الإدارية والفنية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في الكويت".

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه لعمل البحث الميداني من خلال تطبيق أداة البحث استبانة المخطوم صفحاتها من إدارة البحوث التربوية على عينه من معلمين ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية التابعة لمنطقتكم التعليمية خلال الفصل الدراسي الحالي 2013،2014.

**مع خالص الشكر والتقدير**

**مدير إدارة البحوث التربوية**

أ. إيتسام الحمادي

مدير إدارة البحوث التربوية



مادة:  
تاريخ:

ص ب: ١٦٢٢٢ القاسية - ٥٨٨٥٢ الكويت - تلفون: ٤٨٣٣٢٢١ - ٤٨٢٢٤٠٤ - فاكس: ٤٨٢٢٤٠٤ - ٤٨٣٧٩٠٩ - ٤٨٣٧٩٠٩  
P.O. Box : 16222 - QADSI AH - 35853 - KUWAIT - Tel. : 4842404 - 4838321 - Fax : 4837909 - 4842404

## ملحق (8)

كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية الكويتية إلى مدير عام منطقة الجهراء

75 / 30 / EA0096394/06/5000

التاريخ: ١٤/١٠/٢٠١٤

الرقم: ٩٦١



السيد المحترم / مدير عام منطقة الجهراء التعليمية

تحية طيبة وبعد ...

**الموضوع / تسهيل مهمة**

يقوم الطالب، مساعد عبيد عجمي الصليبي المسجل على درجة الماجستير في جامعة الشرق الأوسط بالملكية الأردنية الهاشمية بإجراء دراسة بعنوان "التخطيط التعليمي وعلاقته بمستوى المهمات الإدارية والفنية التي يمارسها مدير والمدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في الكويت".

يرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه لعمل البحث الميداني من خلال تطبيق أداة البحث استبانه المختومة صفحتها من إدارة البحوث التربوية على عينه من معلمين ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية التابعة لمنطقتكم التعليمية خلال الفصل الدراسي الحالي 2013، 2014.

**مع خالص الشكر والتقدير**

مدير إدارة البحوث التربوية

أ. إيتسام الحاي  
مدير إدارة البحوث التربوية



مطه  
مساعد