



جامعة بنغازي
كلية الآداب
مكتب الدراسات العليا
قسم التخطيط والإدارة التعليمية

واقع التخطيط المدرسي السائد في مدارس التعليم العام ببلدية بنغازي ومعوقاته من وجهة نظر مديري المدارس

قدمت هذه دراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة التخصّص العالي (الماجستير) في
التخطيط والإدارة التعليمية

من الطالبة:

سماح اهلل فرج عطية

تحت إشراف:

أ.د.الناجي مسعود امحارب

كلية الآداب



جامعة بنغازي

قسم التخطيط والإدارة التعليمية

واقع التخطيط المدرسي السائد في مدارس التعليم العام ببلدية بنغازي ومعوقاته من
وجهة نظر مديري المدارس

قدمت من قبل

سماح اهليل فرج عطية

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2022.06.07 م

تحت إشراف

مشرفاً

أ.د.الناجي مسعود امحارب

ممتحناً داخلياً

أ.د.خديجة أحمد بحيح

ممتحناً خارجياً

د.كريمة المبروك الرقيعي

مدير إدارة الدراسات العليا والتدريب بالجامعة
أ.د. عثمان محمد البديري

عميد الكلية
أ.د.أحمد امراجع نجم

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا

صدق الله العظيم

الإسراء الآية ﴿ 85 ﴾

الإهداء

إلى

ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل، إلى رمز الحب والحنان والعطف وبلسم

الشفاء، إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله .

إلى القلب الناصع بالبياض، إلى من كانت تفرح لفرحي ويسرها

نجاحي، وكان دعاؤها لي بالتوفيق سندا طالما اعتمدت على

بركته حتى بعد وفاتها

إلى مروح أمي الحبيبة الغالية على قلبي مصيوغة حمد خالد مع دعائي لها

بالرحمة والمغفرة، وفاءً لذكرى غالية ما حييت .

الشكر والتقدير

اللهم لك الحمد الذي أنت أهله على نعم ماكنت قط لها أهلاً متى زدت تقصيراً تزدني تفضلاً، كأني بالتقصير استوجب الفضل، وصلاةً وسلاماً على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن اهتدى بهديه إلى يوم الدين، وبعد:

اتقدم بالشكر – بعد الله – لكل من كان سبباً في اتمام هذه الدراسة، وذلك عملاً بقول سيدنا محمد صلي الله عليه وسلام {لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ}.

واعترافاً بالفضل والامتنان إلى أهله، أخص بالشكر والتقدير الدكتور المشرف على هذه الدراسة، الدكتور/ الناجي مسعود امحارب، الذي أعطاني من وقته وجهده وعلمه الشيء الكثير من أجل الوصول بهذا العمل إلى المستوى العلمي اللائق، فجزاه الله عني خير الجزاء، وأمد في عمره وأحسن عمله .

كما اتقدم بالشكر الجزيل إلى السادة لجنة المناقشة برئاسة وأعضاء لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الدراسة، الأستاذة الدكتورة خديجة بحيح، والدكتورة كريمة الرقيعي، فقد كانا أهلاً لسد خللها وتقويم معوجها والإبانة عن مواطن القصور والضعف فيها، سائلة الله الكريم أن يجزيهن عني خير الجزاء .

وأتوجه بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذتي الأفاضل في قسم التخطيط والإدارة التعليمية رئاسة وأعضاء الذين لم يألون جهداً في توجيهي وإرشادي. وإلى سعادة الأساتذة المحكمين لاستبانة الدراسة الميدانية الذين أسهموا بأرائهم ومقترحاتهم ونقدتهم البناء، الذي كان خير عون لي بعد الله في إخراج هذه الدراسة ويتوجب على الاعتراف بالفضل أن أشكر مكتب الدراسات العليا بكلية الآداب لسعة صدرهم واستقبالهم الدائم لنا.

والشكر موصول للمجتمع وعينة الدراسة من مديري ومديرات مدارس التعليم العام ببلدية بنغازي الذين وافقوا أن يكونوا جزءاً من هذه الدراسة وقبولهم الإجابة على الاستبانة التي استخدمت في جمع البيانات .

وختاماً أسأل الله العلي القدير أن يجعل أعمالنا خالصة لوجهه الكريم ، وصلى الله على محمد وآله وصحبه أجمعين .

الباحثة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	التوقعات
ج	الآية القرآنية
د	الإهداء
هـ	الشكر والتقدير
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	ملخص الدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة: مشكلة الدراسة وأهميتها

2	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
5	أهمية الدراسة
5	أهداف الدراسة
6	حدود الدراسة
6	مصطلحات الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري (التخطيط المدرسي في المؤسسات التعليمية)

11	المقدمة
11	مفهوم التخطيط المدرسي
14	أهمية التخطيط المدرسي
17	أهداف التخطيط المدرسي
19	مبادئ التخطيط المدرسي
20	خصائص التخطيط المدرسي
221	مراحل التخطيط المدرسي
27	مجالات التخطيط المدرسي
30	معوقات التخطيط المدرسي

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

40	المقدمة
40	عرض الدراسات السابقة

الصفحة	الموضوع
51	مناقشة الدراسات السابقة
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
55	المقدمة
55	منهجية الدراسة
55	مجتمع الدراسة
56	خصائص عينة الدراسة
58	صدق الأدقوثباتها.....
62	الوسائل الإحصائية المستخدمة
الفصل الخامس: نتائج الدراسة	
65	المقدمة.....
65	عرض النتائج ومناقشتها
77	ملخص نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها
80	قائمة المصادر
-	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
56	توزيعمجتمع الدراسة حسب مدارس التعليم والمكاتب الخدمية التعليمية	جدول (1)
56	توزيع عينة الدراسة حسب مدارس التعليم والمكاتب الخدمية التعليمية	جدول (2)
57	يبين خصائص عينة الدراسة وفق متغيرات الدراسة	جدول (3)
60	مستويات الوزن النسبي لمقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي	جدول (4)
61	قيم معامل الثبات والصدق لمحاور الدراسة	جدول (5)
65	لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس واقع التخطيط المدرسي	جدول (6)
66	المتوسط الحسابي الانحراف المعياري ودرجة الحرية وقيمة (t) لاختبار دلالة الفروق في واقع التخطيط المدرسي والتي يمكن أن تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي المتوسط الحسابي الانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على محاور واقع التخطيط المدرسي	جدول (7)
68	وفق متغير المؤهل العلمي	جدول (8)
69	مصدر التباين ومجموع المربعات ومتوسط المربعات ودرجة الحرية، وقيمة (F) لاختبار دلالة الفروق في واقع التخطيط المدرسي والتي يمكن أن تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.	جدول (9)
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على واقع التخطيط المدرسي وفق متغير الخبرة المهنية للمدير	جدول (10)
73	مصدر التباين ومجموع المربعات ومتوسط المربعات ودرجة الحرية وقيمة (F) لاختبار دلالة الفروق في واقع التخطيط المدرسي والتي يمكن أن تُعزى لمتغير سنوات الخبرة	جدول (11)
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على معوقات التخطيط المدرسي	جدول (12)

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط المدرسي السائد في مدارس التعليم العام ببلدية بنغازي، ومعرفة دلالة الفروق في هذا الواقع والتي يمكن أن تعزى لمتغيرات (النوع، والمؤهل العلمي، والخبرة المهنية لمدير المدرسة)، والمعوقات التي قد تواجه مدرء التعليم العام، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مرحلة التعليم العام ببلدية بنغازي موزعة على أربعة مكاتب خدمية (البركة، السلاوي، سيدي خليفة)، وبلغ عددهم (242) مديراً ومديرة، اختيرت منه عينة عشوائية بسيطة قوامها (149) مديراً ومديرة، ولجمع البيانات اعتمد الاستبيان أداة للدراسة، ولتحليلها تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS) حيث استخدمت مجموعة من الوسائل الإحصائية كالتكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (T.test)، ومعامل تحليل التباين (one way ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون.

وتوصلت الدراسة إلى أنواع التخطيط المدرسي بمدارس التعليم العام ببلدية بنغازي ومحاورة (إعداد الخطة، وتنفيذ الخطة، وتقييم الخطة) جميعها كانت مرتفعة المستوى، وتوجد فروق دالة إحصائية في جميع محاور واقع التخطيط المدرسي، كما بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع التخطيط المدرسي بمحاورة يمكن أن تعزى لمتغيرات (النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في بُعدي معوقات إعداد الخطة ومعوقات تقييم الخطة المدرسية، بينما لا توجد فروق في بعد تنفيذ الخطة.

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة
مشكلة الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

يُعد التخطيط من أهم الوظائف الحيوية التي تمارسها الإدارة التربوية المعاصرة وذلك لأن التخطيط لنشاطات المنظمات يظهر من حاجاتها الإدارية والاقتصادية والتنظيمية التي تساعدها على تحقيق أهدافها من خلال إعداد خطط متكاملة تلائم جميع أوجه النشاطات المختلفة التي تساعدها على التكيف مع الحاضر واستقراء المستقبل بما يحقق رؤيتها ورسالتها.

أي أن التخطيط المدرسي هو عملية دراسة للمواد المتاحة والبحث عن كيفية استغلالها ،لذا فالتخطيط المدرسي يعتبر من أهم وظائف الإدارة المدرسية وهو المدخل الرئيسي لها وعليه تتوقف كافة الفعاليات والأنشطة الأخرى لارتباطها الوثيق به لما له من أهمية في رؤية مستقبل المدرسة ورسالتها واتخاذ قراراتها المتعلقة بالخطط والاستغلال الأمثل للأماكنيات المادية والبشرية المتاحة ولسعي من أجل تحقيق أهدافها ، الإدارة الفعالة للمدرسة تنظر الي العملية التعليمية نظرة علمية وهذا يعني أنها تتخذ لتخطيط أسلوبا ووسيلة لتحقيق أهداف المدرسة . "حجي،2000:33"

ان التخطيط المدرسي عملية يقوم فيها مدير المدرسة والمشاركون له في عملية التخطيط بوضع تصور لمستقبل المدرسة وتطوير الإجراءات والعمليات والوسائل الضرورية لتحقيق ذلك التصور المستقبلي في الواقع ،وما يرتبط به من الاستجابة لتلك التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في العمل المدرسي ،من خلال استخدام الموارد والمصادر بصورة أكثر فاعلية "السقا،2015:377".

كما تعد المدرسة الميدان الفعلي لتحقيق أهداف التخطيط المدرسي وذلك لأن التخطيط المدرسي أحد الوظائف الهامة للإدارة المدرسية وتقع علي مديري المدارس مسؤولية كبيرة في إجراء عمليات

التخطيط المدرسي الحديثة واتقان المهارات المتصلة باعداد خطة مدرسية شاملة وممارسة عملية

التخطيط في شتي مجالات العمل . "المنصور ،2012:2"

ويسعي مدير المدرسة باعتباره قائدا تربويا في مدرسته الي وضع عمله في اطار محدد يبين سبيله نحو تحقيق أهداف تربوية وهذا يتطلب منه التخطيط الفعال والذي يمكن من وصولها الي غاياتها .
"عطوي ،2010:20"

يتضح مما سبق أن التخطيط المدرسي يهتم برسم السياسة العامة في المدرسة وبتحديد برنامج واضح للعمل فيها ،وكذلك يهتم بالموارد المدرسية منه الموارد الأقتصادية والأجتماعية والثقافية والدينية والسياسية وعلي رأسها الموارد البشرية ،فيعتبر المورد البشري للمدرسة هو الكنز الحقيقي المكنون والذي لا بد من اكتشافه وإظهاره واستثماره ،وأشير بالتحديد بهذا الكنز الي المعلمين والاداريين والطلاب الذين هم رأس هرم الموارد البشرية .

ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع التخطيط المدرسي السائد في مدارس التعليم العام ببلدية بنغازي ومعوقاته من وجهة نظر مديري المدارس .

- مشكلة الدراسة:

شهد الميدان المدرسي في ليبيا خلال السنوات الماضية حدوث أزمات في بعض المدارس الليبية؛ كدمار الذي طال بعض المؤسسات التعليمية نتيجة لوقوعها في مناطق اشتباك، وماترتب على ذلك من زيادة عدد الطلبة داخل الفصل، وقلة المباني المدرسية، وتعرض بعض المدارس للسرقة، وتوقف التعليم تماما أثناء الحرب، وكان لكل هذا تداعيات سلبية كثيرة علي استقرار العملية التعليمية داخل تلك المؤسسات التعليمية، الأمر الذي شكل عائقا أمام مديري المدارس لإظهار إبداعاتهم وقدراتهم، وبناء على ماتقدم فإن هذه الدراسة تعالج موضوعا على قدر كبير من الأهمية في التعرف علمدى

استخدام مدراء المدارس لأسلوب التخطيط المدرسي في مدارس التعليم العام، خاصة في ظل الظروف والأوضاع الصعبة التي تمر بها البلاد.

وفي هذا الصدد أكدت دراسة العتيبي (2009) على أن مدراء المدارس يواجهون عدة معوقات عند إعدادهم للخطة المدرسية وعند تنفيذها وكذلك عند تقويمها.

وأشار عطية (2014) إلى أن مستوى الوعي والإدراك بمقومات التخطيط للمديرين كان يعد عاملاً هاماً، بالرغم من المشكلات التي تواجه المديرين عند إعداد الخطة من نقص الإمكانيات وغياب مجالس الأباء وعدم فاعليتها في حالة تواجدها، كما حدد بعض الآليات المقترحة لتطوير التخطيط التربوي من بينها التأكيد على أهمية اجتماع المديرين مع المعلمين واشتراكهم عند إعداد الخطة.

بينما أكد خالد (2016) على أن ضعف توفير الوسائل التعليمية المناسبة لتنفيذ المنهج بالطرق الحديثة، وضعف تعاون مسؤولي التعليم في توفير احتياجات المدرسة لإنجاح العملية التخطيطية الخاصة بالمؤسسات التعليمية، وعدم استقرار وتغيير المناهج المقررة دون التخطيط لها وعدم الالتزام المعلمين بحصص الاحتياط، وقلة اشتراك الأولياء الأمور في الأنشطة المدرسية، وأيضاً عدم زيارة مراقبة شؤون التربية والتعليم للمدارس كانت من المشكلات التي تواجه نجاح العملية التخطيطية .

ويؤكد أبو عابد (2005) على أن المخطط المدرسي أصبح مطالباً بأن يجد لمدرسته طريقاً وموقعاً خاصاً بها على خريطة المستقبل، وأن يضع خطاً استراتيجية بعيدة المدى وذلك لتحقيق رؤيتها أخذاً في اعتباره ما يطرحه المخططون التربويون التعليميون من أفكار وتوجهات مستقبلية وذلك ليس بوصفها محددات ملزمة بشكل إجباري، كما كان في السابق بل بوصفها مؤشرات إرشادية يمكنه توظيفها في رسمه للمستقبل المنشودة .

وبناء على ما تقدم يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- **التساؤل الأول:** ما واقع التخطيط المدرسي السائد في مدارس التعليم العام ببلدية بنغازي من وجهة نظر مديري المدارس؟

- **التساؤل الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين واقع التخطيط المدرسي السائد في مدارس التعليم العام ببلدية بنغازي تعزى إلى متغيرات الدراسة (النوع، والمؤهل العلمي، والخبرة المهنية للمدير)؟

- **التساؤل الثالث:** ما معوقات التخطيط المدرسي التي تواجه مدراء مدارس التعليم العام ببلدية بنغازي وتحويل دون التخطيط في تلك المدارس؟

- **أهمية الدراسة:**

يمكن تحديد الأهمية النظرية والتطبيقية لهذه الدراسة وذلك على النحو التالي:

- يتوقع أن تساهم هذه الدراسة في الكشف عن واقع التخطيط المدرسي.
- يرجى أن تساهم هذه الدراسة في مساعدة مديري مدارس التعليم العام ببلدية بنغازي في كيفية التعامل مع أدوارهم المتعددة وإرشادهم إلى الطرق السليمة في التخطيط المدرسي.
- يعتقد أن تحقق هذه الدراسة الكثير من الإيجابيات والتغلب عن السلبيات التي قد تواجه مديري مدارس التعليم العام ببلدية بنغازي في الإدارة المدرسية.
- يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة الجهات المسؤولة عن التخطيط المدرسي في مكتب مراقبة التعليم ببلدية بنغازي من خلال التعرف على واقع التخطيط المدرسي ومعوقاته في مدارسنا للوقوف على جوانب الضعف والقوة.

- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :-

- التعرف على واقع التخطيط المدرسي السائد في مدارس التعليم العام ببلدية بنغازي من وجهة نظر مديري المدارس .

- التعرف على دلالة الفروق في واقع التخطيط المدرسي السائد في مدارس التعليم العام ببلدية بنغازي والتي يمكن أن تعزب لمتغيرات الدراسة (النوع، والمؤهل العلمي، والخبرة المهنية لمدير المدرسة).

- التعرف على معوقات التخطيط المدرسي التي قد تواجه مدراء التعليم العام ببلدية بنغازي وتحول دون التخطيط في تلك المدارس.

- حدود الدراسة:

1- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على التخطيط المدرسي ومعوقاته .

2- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على مديري ومديرات مدارس التعليم العام في بلدية بنغازي.

3- الحدود المكانية : اقتصرت هذه الدراسة على مدارس التعليم العام (الأساسي، الثانوي) في بلدية بنغازي.

- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال العام الدراسي (2020-2021م)

- مصطلحات الدراسة:

يمكن تعريف مصطلحات الدراسة نظريا وإجرائيا وذلك على النحو التالي :

التخطيط المدرسي:

عرف عطية (2016) التخطيط المدرسي بأنه عملية دراسة متأنية لواقع المدرسة من حيث الإمكانيات المادية والبشرية والظروف المحيطة، لوضع أهداف المدرسة المنشودة ورسم طريق تحقيق تلك الأهداف بمشاركة العاملين في المدرسة، بوضع برنامج شامل لجميع الأنشطة المطلوبة مع تعيين الزمن وقابلية الخطة للتقويم والتطوير المستمر" (عطية، 2016:11).

وعرفته الجبر (2002) بأنه: "العملية العقلانية القائمة على البحث والدراسة الرامية إلى تحقيق الأهداف التربوية الموضوعة لمدارس التعليم العام بأقل وقت وجهد وتكلفه" (الجبر، 2002:26). ويمكن تعريف **التخطيط المدرسي إجرائيا** بأنه: عملية تنظيمية لتحقيق الأهداف المدرسية ورسم سياساتها من أجل وضع برنامج متكامل للأنشطة الإدارية والتعليمية والاجتماعية والثقافية داخل المدرسة وخارجها في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لمدارس التعليم العام ببلدية بنغازي وذلك كما تقيسه الاستبانة المستخدمة في جمع بيانات هذه الدراسة.

المدير: عرفهمصطفى (2010): بأنه المسؤول عن مراقبة تنفيذ سياسة إدارة المدرسة وقد تطالبه الإدارة العليا بعرض هذه السياسة والتشاور عليها مع فريق العمل والاتفاق عليها مع الإدارة العليا (مصطفى، 2010:125).

وعرفه السكارنة (2010): بأنه الذي يقوم بتحفيز المعلمين لبذل أقصى طاقاتهم من خلال مكافأة الأداء الجيد، وتعزيز مواهبهم ونقاط قوتهم الأكثر وضوحاً وفائدة في مجال العمل المدرسي (السكارنة، 2010:214).

ويمكن تعريف **المدير إجرائيا**: بأنه الشخص المسؤول عن إعداد الخطة المدرسية لتحقيق أهداف مدرستها لاستناد إلى اللوائح المنظمة للتعليم العام في ليبيا.

- **المعوقات:** يعرف درويش المعوقات " بأنها وضع صعب يكتنفه شيء من الغموض يحول دون تحقيق الأهداف بكفاية وفاعلية، ويمكن النظر إليها على أنها المسبب للفجوة بين مستوى الانجاز المتوقع والإنجاز الفعلي أو على أنها الانحراف في الأداء عن معيار محدد مسبقاً" (درويش، 2005:7).

ويمكن تعريف **المعوقات إجرائياً:** بأنها هي كل ما يعرقل أو يحد من تحقيق عملية التخطيط المدرسي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام، وذلك كما تقيسه الاستبانة المستخدمة في جمع بيانات هذه الدراسة .

التعليم العام: حدد قرار اللجنة الشعبية سابقاً رقم (9) لسنة 1992 بشأن إصدار لائحة تنظم التعليم العام ومكوناته والتي تتضمن مرحلتي التعليم الأساسي (الابتدائي والإعدادي)، ومرحلة المتوسط (ثانوي ومعاهد) التي تضم التعليم الثانوي العام، والمتخصص ، كما حددت المادة (4) من القرار المشار إليه مدة الدراسة بمرحلة التعليم الأساسي بتسع سنوات دراسية، والتعليم في هذه المرحلة وفقاً لنص المادة (1) من القرار حق لكل مواطن كما أنه إلزامي حتي سن الخامسة عشر (اللجنة الشعبية العامة سابقاً، 1992).

دبلوم العالي : حدد قرار اللجنة الشعبية سابقاً رقم (501) لسنة 2010 بشأن إصدار لائحة تنظم التعليم العالي ومكوناته والتي تتضمن مرحلتي التعليم العالي (الجامعي والمعاهد)، . التي تضم التعليم الثانوي المعاهد العالي المتخصص ، كما حددت المادة (7) من القرار المشار إليه مدة الدراسة بمرحلة التعليم بالمعاهد العالي ثلاث سنوات دراسية، أي مقسة الي ستة فصول ،علي أن يكون فصلين الاخرين تربية عملي وأن تقدم مشروع تخرج فيه (اللجنة الشعبية العامة سابقاً، 2010).

دبلوم متوسط : حدد قرار اللجنة الشعبية سابقاً رقم (186) لسنة 1998 بشأن إصدار اللائحة الإدارية المعهد الوطني للإدارة والتي تتضمن مرحلة المتوسط (معاهد) التي المتخصص ،

كما حددت المادة (206) من القرار المشار إليه مدة الدراسة بمرحلة المعهد المتوسط ثلاث سنوات دراسية،
(اللجنة الشعبية العامة سابقاً، 1998).

تعريف المؤهل العلمي إجرائياً: مؤهل مقترن بالتعليم النظامي والاعتراف الرسمي ، الذي يمثل
حزمة متكاملة ومتجانسة من نواتج التعلم ،من المعرفة والمهارات التي تؤهل المتعلم للدخول الي
سوق العمل ، أو مواصلة التعلم ،ومنها الشهادة الثانوية ،البكالوريوس والليسانس والدبلوم العالي
وغيرها.

الفصل الثاني: الإطار النظري (التخطيط المدرسي في المؤسسات التعليمية)

المقدمة.

مفهوم التخطيط المدرسي

أهمية التخطيط المدرسي

أهدافالتخطيط المدرسي

مبادئ التخطيط المدرسي

خصائص التخطيط المدرسي

مراحل التخطيط المدرسي

مجالات التخطيط المدرسي

معوقات التخطيط المدرسي

الإطار النظري(التخطيط المدرسي في المؤسسات التعليمية)

مقدمة:

حظى التخطيط المدرسي في الأونة الاخيرة باهتمام واسع لدى الباحثين والمختصين في ميدان التربية والتعليم كونه يمثل أول عمليات الإدارة، ويشكل الأولوية التي تسبق العمليات الأخرى كالتنظيم والرقابة وغيرها، ويتميز التخطيط بأنه يعد مرحلة التفكير والإعداد لأي عمل، والتي يهدف من خلالها إلى اتخاذ القرارات الرشيدة في توظيف الامكانيات المتاحة للوصول إلى الأهداف المنشودة. إن التخطيط المدرسي يعتبر الأداة التي تساعد المدرسة على تحقيق الرؤية، من خلال استكشاف احتياجات ومتطلبات البيئة الداخلية، حيث يساعد التخطيط المدرسي مدير المدرسة والعاملين معه على تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل المدرسي وتؤثر فيه، كما يساعد على اتخاذ قرارات تتناسب مع القضايا المطروحة في العمل المدرسي، ووضع تصور لمستقبل المدرسة والوصول بها إلى مستوى جيد نحو رسالة المدرسة وأهدافها ووضع إدارتها في موقف نشط ومتميز، كما أنه يسعى نحو إحداث التغيير الذي يتلاءم مع التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية، وتطوير الواقع المدرسي من أجل تحقيق بقدي الجودة والتميز(العويسي: 2003)

- مفهوم التخطيط المدرسي:

لقد فرضت التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجيا التي شهدها العالم في العقود الأخيرة من القرن الماضي على المدرسة ضرورة إعادة النظر في أهدافها ومنهجها وطرق التعليم فيها، الأمر الذي أدى إلى إعادة صياغة مفهوم التخطيط المدرسي،"فالتخطيط يرتبط بتحديد الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة ومراجعة وتعديل لهذه الأولويات، تتم بناءً على نتائج التقييم التي تصاحب عملية التنفيذ والتغذية الراجعة التي تقدمها" (خطاب، 2005:7)، "إن التخطيط

يتميز بكونه عملية هدفية تشاركية منظمة تقوم على أسس علمية لدراسة واقع المدارس، وتحديد
الإمكانات المادية والبشرية المتاحة والتنسيق بينها لاستغلاله الاستغلال الأمثل، ووضع برنامج
محدد من خلاله يتم تحقيق الأهداف التربوية لواقع التعليم العام" (الشاعر، 2007:15)، وقد تنوعت
المدخل المفاهيمية التي تناولت تعريف التخطيط المدرسي حيث اعتبره بعض الباحثين يمثل مرحلة
التفكير والدراسة السابقة لأداء الأعمال فعرّفه محمد (2008) على "أنه مرحلة التفكير والتدبير التي
تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي باتخاذ قرارات فيما يتعلق بما يجب عمله" (محمد، 2008:58)، إن
التخطيط المدرسي يعني إعداد وتكوين الخطط طويلة الأجل للتعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات
الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي
تملكها المؤسسة في بيئتها الداخلية، كما يعني صياغة الأهداف الممكن تحقيقها وتطوير
الاستراتيجيات ووضع توجهات السياسة العامة للمدرسة" (ماهر، 2009:9)، أما حجي (2009) فيرى
"أن التخطيط أداة الإدارة لتحسين أداء التعليم ومؤسساته عن طريق ضمان التزام جميع العاملين
بالعمل لتحقيق الأهداف، وتكييف الواقع التعليمي وأداء مؤسساته للمتغيرات البيئية
والمجتمعية" (حجي، 2009:264).

يتصف التخطيط المدرسي بالاستمرارية القائمة على رسم وتصميم ووضع الاجراءات، واختيار
أفضل البدائل للوصول إلى أهداف محددة، كونه عملية يتم فيها تحديد الإمكانيات المتاحة سواء
كانت مادية أو بشرية (مصطفى:2010)، حيث يتضمن "مجموعة النشاطات الإدارية الهادفة إلى
تكييف المنظمة مع المستقبل، والتأكد من أن القرارات الخاصة بالمدخلات تضمن الوصول إلى
المخرجات المطلوبة وتحقيق الأهداف" (برهان، 2010:103).

واعتبرت بعض التعريفات التخطيط "بأنه عملية تنظيم مسبقة لتحقيق أهداف تتصل بأعمال المدرسة وأدوارها ورسالتها باستخدام أساليب واستراتيجيات مناسبة ضمن الإمكانيات المتاحة (الحبيس، 2011:12)".

يرى الشمري التخطيط المدرسي "فهو يُعنى بكافة أساليب التفكير التتابعي والإلتزامي والموجه مع إبراز جانب التفكير العلمي والعملي والتشاركي والتحليلي والحدس، لوضع خطة مدرسية قصيرة الأجل بهدف تحقيق أهداف المدرسة والمتعلقة بحاجات المتعلمين، والمعلمين، والمناهج، والتعلم النشط، وبيئة المدرسة، والمجتمع المحلي، والبرامج والأنشطة، مع مراعاة جانبي المرونة والتوظيف، والمتابعة والتقييم والتقويم المستمر خلال عملية التنفيذ" (الشمري، 2012:11)، كما يسعى التخطيط المدرسي نحو التميز والإبداع في العمل التربوي، وذلك لوضع خطة شاملة تتسم بالمرونة والتكامل والواقعية ومراعاة الموارد المتاحة والظروف الراهنة، ولضمان مصداقية وقوة هذه الخطة لابد من التعاون بين المدير والمعلمين في صياغة أهداف وبنود الخطة (أبو طاحون :2012). "وتحديد أبعاده ودراسة علاقته بالمفاهيم والمحددات التعليمية الأخرى، ومدى تأثيره على مكونات العملية التعليمية" (الصوص، 2012:4)، بينما اعتبره آخرون بأنه "التنبؤ بما سيكون عليه الأمر في المستقبل، ووضع برنامج عمل استعداد له" (خيري، 2013:35)، ويعرفه السقا (2015) على أنه عملية يقوم بها مدير المدرسة والمشاركين معه في وضع تصور لمستقبل المدرسة، وتطوير الإجراءات والعمليات والوسائل الضرورية لتحقيق ذلك التصور المستقبلي في الواقع، وما يرتبط به من الاستجابة لتلك التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في العمل المدرسي، من خلال استخدام الموارد والمصادر بصورة أكثر فاعلية" (السقا، 2015:377).

"إن التخطيط المدرسي يقوم على مستوى المدرسة ولكنه يتطلب بلورة خطط ومتطلبات السياسة التعليمية الموضوعية من الإدارة التعليمية العليا والمفصلة في صورة خطط عمل سنوية، وبرامج

فصلية وشهرية وأسبوعية، ويتم تطبيقها من خلال تبني مدير المدرسة تصورا لتطوير الخطط السابقة، ومن خلال عملية التفاعل داخل البيئة المدرسية وخارجها (الغامدي، 2017:17)، وفي هذا السياق يعرف الخليوي (2017) التخطيط المدرسي "بأنه التدابير والإجراءات التي تقوم بها القائدة التربوية وتتضمن وضع خطة شاملة ومتكاملة للعمل المدرسي وتنفيذها، متابعتها وتقييمها لتحقيق الأهداف التربوية" (خليوي وآخرون، 2017:7).

ومن خلال التعريفات السابقة للتخطيط المدرسي أن يستخدم الأسلوب العلمي في التفكير، التنبؤ بالمستقبل في حدود البيئة الداخلية للمدرسة وترتيب الأولويات حسب الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، تحديد أهداف واضحة ومحددة وواقعية، مشاركة في وضع الخطة وتنفيذها وتقييمها، والتطوير والتقييم المستمر، ووضع خطط ومرسوم له .

- أهمية التخطيط المدرسي:

يمثل التخطيط المدرسي مجالاً متجدداً ومتطوراً وخاضعاً للمتغيرات والمستجدات التي تشهدها مجالات التربية كل يوم ما يكسبه أهمية خاصة في العملية التعليمية التعلمية، ويتطلب هذا التغيير المتسارع والمتنامي أن يكون مدير المدرسة مواكباً له، مدركاً للمستجدات التربوية، كثير الاطلاع وواسع الأفق، وقد حدد خليل (2009)، وسليمان (2012) أهمية التخطيط المدرسي في التالي :

1- أن التخطيط يمثل أولى عمليات ووظائف الإدارة المدرسية، كذلك فإن التخطيط يشمل أجزاء ومرافق المدرسة وعلى كل المستويات وفي جميع الاتجاهات، لذا تقوم الإدارة التعليمية العليا والإدارة المدرسية بوضع خطط العمل ليكون هناك نوعاً من التجانس والتوافق بين العناصر المختلفة في المدرسة، فلا يحدث تضارب أو تداخل بين الأقسام والأفراد داخل المدرسة.

2- إن التخطيط يساعد على مواجهة التغيير، حيث أنه يقوم على التنبؤ واستقراء المستقبل واتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لمواجهته.

3- يساعد في التعرف على المتغيرات قبل حدوثها، كما أنه وسيلة لتجنب المخاطر المرتبطة بالمستقبل .

4- يسهم في تحديد الرؤى المحققة لعملية اتخاذ القرارات بطريقة منظمة لتجنب التخبط والعشوائية في عملية التنفيذ

5- يكتسب التخطيط أهميته من كونه يحد من هدر الموارد من خلال التوظيف الأمثل لها، كما أنه يسهم في خفض التكاليف باختيار أفضل البدائل والأقل تكلفة.

6- يساعد التخطيط المدرسي على وضع حدود الأدوار وتحديد المسؤوليات والواجبات في المجتمع المدرسي، كما يُعد الموجه لعملية المتابعة والرقابة، حيث لا يمكن لمدير المدرسة أن يحكم علناً المعلمين والعاملين وانجازاتهم إلا من خلال وجود معايير وأهداف محددة مسبقاً.

7- إن التخطيط يقوم على عنصرَي التقدير والمرونة، أي التقدير المستقبلي للموارد والظروف المحيطة والتكيف معها.

8- يساعد التخطيط المدرسي في تكامل الأدوات والأساليب اللازمة لاستكمال خطة المدرسة كالموازنات والسياسات والبرامج، والنظم والاجراءات، الجداول الزمنية وغيرها، والتي يتم ترجمة أبعادها في الخطط إلى مهام قابلة للتنفيذ.

9- يتصف التخطيط بالدينامية ومواكبة التغيير وتحقيق التغيرات على فترات قصيرة، بعكس الاستراتيجيات المدرسية التي تتسم بتحديد الخطط الأساسية لعملياتها، وتتميز بالبطء والتباعد الزمني عند إحداث التعديلات فيها.

10- يساهم التخطيط في تحديد مراحل العمل والخطوات الواجب اتباعها، وتقسيمها لتجزئة الواجبات.

11- إن إعداد الخطة يرتبط بتنظيم الامكانات المتوفرة، وتوفير الظروف والمناخ اللازم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

12-يساعد التخطيط المدرسي على شيوع مناخ عمل داعم لرضا المعلمين، كونه تحديد الآليات والأدوات التي ينجز بها العمل، كما يحدد الوظائف والمهام المناطة بكل فرد في المدرسة.

13- يساهم التخطيط المدرسي في وضع حلول للمشاكل الإدارية بطريقة عملية.

إن هذه الأهمية التي يتميز بها التخطيط المدرسي تساعد مدير المدرسة على القيام بوظيفته ودوره القيادي بالمدرسة، وقد توصلت الباحثة بعد دراسة كل من عطوي (2015)، والأغبري (2012)، ومصطفى (2012) إلى أن دور التخطيط في مساعدة مدير المدرسة يتمثل في ما يلي:

1- **الناحية الوظيفية:** يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى لمدير المدرسة والتي تسبق جميع الوظائف التربوية الأخرى، كما يعد من الكفايات التعليمية التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة، حيث يشكل الأداة التي تساعد مدير المدرسة على التنسيق بين النشاطات المختلفة لتحقيق الأهداف بطريقة تكاملية، كما يساعده علم ممارسة الرقابة الداخلية والخارجية في المدرسة.

2- **التنبؤ بالمشكلات:** كون التخطيط قائم على التنبؤ فإنه يساعد مدير المدرسة على التنبؤ بالمشكلات التي قد تواجه المدرسة والمعلمين والطلاب، وتشخيصها ووضع الحلول قبل حدوثها.

3- **من ناحية الأهداف:** يؤدي التخطيط السليم إلى تحويل المبادئ والأهداف المتضمنة في السياسة التعليمية إلى برامج ومشروعات وخطط تعليمية قابلة للتنفيذ في ضوء الإمكانيات المتاحة.

4- **توظيف الإمكانيات المتاحة:** يساعد التخطيط مدير المدرسة على حسن استخدام جميع الموارد المادية والبشرية المتاحة بطريقة فعالة لتحقيق الأهداف التعليمية .

5- **الوقت والجهد:** يساعد التخطيط مدير المدرسة في تحديد مسؤولية العاملين والمعلمين، مما يؤدي إلى تداخل الأعمال وتضاربها وتكرارها، فيوفر الوقت والجهد والمال، كما يساهم التخطيط في تحقيق التنظيم والتنسيق بين العاملين فيعرف كل فرد المهام الموكلة إليه من مدير وموظفين وتلاميذ.

وبناءً على ذلك يمكن القول بأن أهمية التخطيط المدرسي تأتي من كل عملية تربوية صغيرة لا تصل إلى غايتها الأساسية؛ إلا عن طريق التخطيط المدرسي، والتي بدونها تظل عبارة عن جهود مبعثرة، قد لا تصل إلى تحقيق الأهداف، كما أنه ليحقق التخطيط المدرسي أغراضه لابد من أن تتبناه مراحل التنفيذ، والمتابعة، والتقويم لأداء مديري المدارس.

- أهداف التخطيط المدرسي:

يرمي التخطيط المدرسي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي حددها الجبر (2002)، والعجمي (2008)، وحسين (2004)، في التالي:

1. تحديد وتوضيح رسالة مدارس التعليم العام وفقاً للأهداف العامة للتربية.
2. وضع الأهداف الخاصة بمدارس التعليم العام في ضوء الأهداف العامة للمرحلة التي تمثلها كل مدرسة.
3. المساعدة في تكوين رؤية واضحة لدى مديري مدارس التعليم العام والعاملين معهم.
4. مساعدة القائمين على إدارة المدرسة على اتباع الأسلوب العلمي في كل خطوة، إذا أن الخطط المدرسية لا يكتب لها النجاح إلا إذا توافرت العلمية والمقومات الخاصة في كل مراحلها .
5. تنمية مهارة التنبؤ المستقبلي الذي يأمله مع مراعاة ظروفها الحالية، ذلك لإن التخطيط يساعد على التنبؤ بالصعوبات والعقبات التي قد تواجه المدرسة في المستقبل، والعمل على وضع الإجراءات الوقائية لمواجهتها والتقليل من أثارها قدر الأمكان.
6. عمل خطة للخدمات الطلابية علمياً، واجتماعياً، وثقافياً، وفنياً.
7. وضع الاتجاهات التربوية الحديثة وتطبيقاتها ضمن السياسات التعليمية وخططها، ومنح المعلمين المتميزين الفرصة للإسهام في وضع الخطط وتنفيذها.

8. وضع خطة متكاملة لمشروعات النشاط المدرسي على مستوى الفصول، ومستوى المدرسة، فيما يتصل بخدمة المناهج وتنمية المواهب والخبرات والقدرات للطلاب.

9. التخطيط قائم على افتراضات عما ستكون عليه الأحوال في المستقبل، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها، والعناصر الواجب استخدامها مادية وبشرية لتحقيق تلك الأهداف، وكيفية استخدام هذه العناصر وخط السير، والمراحل المختلفة الواجب المرور بها والوقت لتنفيذ هذه الأعمال.

10. العمل على تحقيق الانسجام بين الخطط الفرعية، والعمل على أن تكون مترابطة جميعها بصورة متكاملة، وتحديد البدائل الممكنة أثناء التخطيط بهدف القضاء على الروتين والبيروقراطية.

11. مرونة التخطيط بغرض التقليل من مركزية الإدارة، وتطبيق مبدأ التفويض في عملية اتخاذ القرار.

12. تحويل دور المدير من رئيس إلى قائد، لتضافر الجهود ومشاركة جميع المعنيين بالعملية التعليمية في عملية التخطيط المدرسي لجعلهم يشعرون بأهمياتهم، ويتحمسون للعمل وينجزونه أفضل وجه.

13. ضرورة الأخذ بأنماط التفكير الابتكاري عند التخطيط، بمعنى أن لا تتضمن الأعمال الروتينية، وأن لا تكون الأعمال نمطية تتكرر كل عام، لابد من تطوير الخطة بحيث تكون متكاملة وفيها شيء من التجديد والابتكار .

14. التركيز على العمليات وفهم بنية العملية التي تتضمن أنشطة، وذلك على اعتبار أن كل عملية هي مجموعة من الأنشطة، وكل نشاط له خطوات.

15. التخطيط للاستفادة من المجتمع المحلي في تنمية المنظومة المدرسية من خلال المشاركة في عملية الإصلاح والترميمات الموجود في المدرسة أو المساهمة من خلال التمويل المدرسي.

إن التخطيط المدرسي يقع ضمن منظومة متكاملة تسعى لتحقيق أهداف تربوية مقصودة، وفي ضوء الإمكانيات البشرية، والمادية، والاجتماعية، والمالية، والثقافية، ورسم السياسات والقواعد التي تتم بمشاركة العاملين بالمدرسة، وكيفية مواجهة الصعوبات المتعلقة بالعمل المدرسي، لذا فإن نجاح التخطيط المدرسي في تحقيق غاياته مرتبط بشكل أساسي بوجود إدارات مدرسية قادرة على القيام بما هو مطلوب منها بنجاح .

- مبادئ التخطيط المدرسي:

إن تحقيق التخطيط المدرسي لأهدافه، وحتى يكون التخطيط وسيلة لتحقيق أهداف أخرى لا غاية في ذاته يجب مراعاة مجموعة من الأسس والمبادئ التي يركز عليها، وقد ذكرها كلاً من سلمان (2011)، وبرهان (2010) :

1- خدمة الأهداف والأعراض: فالهدف من كل خطة تسهيل عملية تحقيق أهداف وأولويات المؤسسات التعليمية، ويعتمد تحقيق هذا المبدأ على طبيعة المدرسة التعليمية، وطبيعة المناخ السائد، والتي تؤثر بدورها في عملية تحقيق الأهداف التي حددتها المدرسة.

2- أولوية التخطيط: يُعد التخطيط العملية التي لا بد من وضعها في أولويات كل المستويات الإدارية والتنظيمية، حيث أن التخطيط يسبق العمليات الأخرى، فالتخطيط هو الذي يحدد الأهداف والأولويات الضرورية واللازمة لكل مجموعات العمل، كما أنه يحدد مسارات العمليات الإدارية الأخرى كالتنظيم، والتنفيذ، والرقابة، ويعد تحقيق الأهداف ووضعها موضع التنفيذ.

3- استمرارية التخطيط: بالرغم من أن طبيعة التخطيط تختلف تبعاً لمستوى السلطة التي يتمتع بها كل مدير، وأيضاً تختلف تبعاً لطبيعة السياسات والخطط التي وضعها الرؤساء، لذا فإنها يمكن أن تتطابق عملياً بتخطيط؛ فلا يمكن أن تتطابق نفس الأهداف والسياسات والخطط التي تتبناها مؤسستين مختلفتين، وهذا يتطلب أن يتمتع المدير ببعض المهارات الضرورية لعملية التخطيط لأهداف

ومسئوليات ومتطلبات جميع الأقسام داخل المدرسة، كما يجبان تتمتع عملية التخطيط للأهداف المدرسية العامة بمزيد من المراعاة حتى تخدم بدورها كل أهداف وأغراض المدرسة بالاعتماد على الخطط التي شارك في وضعها كل العاملين في المدرسة تبعا لمستوى السلطة والتفويض الذي يحظى بهما.

- **كفاءة الخطط:** يتم قياس وتقييم كفاءة الخطط بمدى إسهامها في تحقيق أهداف وأولويات المدرسة، وأيضا بمعدل التوازن بين التكلفة والعائد الذي يعود على المدرسة من وراء تطبيق تلك الخطط، فقد تسهم أحد الخطط في تحقيق أهداف وأولويات المدرسة المنشودة ولكنها تكون ذات تكلفة مرتفعة جدا لا تتوازن مع مستوى العائد الذي يعود من وراء تطبيق تلك الخطة، بالتالي لابد من إعادة النظر في تطبيق تلك الخطة، هذه أهم مسؤوليات المدير التنفيذي للمؤسسة، أي لابد من أن يقوم بتشكيل فريق عمل يتكون من بعض العاملين يساعدونه في التوصل إلى أفضل خطة يتم تطبيقها لتحقيق أولويات وأهداف المدرسة ولا تشكل أي عبء أو تكلفة على المدرسة (أي تحقق توازنا بين التكلفة والعائد).

وحتى تكون الخطط ذات جدوى يجب أن تتسم مبادئ التخطيط المدرسي بالواقعية، والشمولية والمرونة، والاستمرارية، والتنفيذ، والمتابعة، والمشاركة، والتنسيق، والالتزام.

- **خصائص التخطيط المدرسي:**

يتميز التخطيط المدرسي عن غيره من المجالات الأخرى للتخطيط كالتخطيط الاقتصادي، والتخطيط الاجتماعي، والتخطيط الإسكاني أو غيره بعدة خصائص وإن العمر القصير للتخطيط التعليمي كعلم يضم مجموعة معينة من المعارف الخاصة به علاوة على اعتماد التخطيط على مناهج للعمل والتفكير تستخدم في علوم أخرى في مجال التخطيط وغيره.

لقد أشار كل من عايش (2013) ونورالدين (2008) والعجمي (2010) أن هناك عدة خصائص للتخطيط المدرسي هي:

1- **العقلانية:** تعتبر العقلانية الخاصة الأولى للتخطيط المدرسي، حيث أنه يستهدف أهدافاً اجتماعية معنية، وله وسائل وأساليب لتحقيق هذه الأهداف، كما أن له أدوات لضبط النواتج والتحكم فيها، فهو عمل مرشد يستهدف تحقيق نتائج اجتماعية معينة مستخدماً الإمكانيات المتاحة له، والتي يمكن توفيرها أفضل استخدام ممكن.

2- **المستقبلية:** أن التخطيط المدرسي يعني بالدرجة الأولى المستقبل، فالواقع بالنسبة له بداية ونقطة انطلاق، ويهدف نقل هذه الواقع إلى حالة مستقبلية تتحقق فيه الأهداف مستخدماً في ذلك أساليب التنبؤ والتقدير، ووضع التصورات التي تستشرف وتستشرف ملامح المستقبل .

3- **الديناميكية:** إن التخطيط المدرسي يعتمد بشدة على الأطر النظرية التي تؤكد أن الخطة التعليمية لا يمكن بناؤها بطريقة جامدة لا تتيح الفرصة للتعديل، ولذلك فإن من أهم خصائص التخطيط التعليمي أن يكون دينامياً مرناً.

4- **الإنسانية:** باعتبار التخطيط المدرسي يهتم بالإنسان ويستهدف تنميته لذلك من الضروري أن يكون التخطيط التعليمي إنسانياً بالدرجة الأولى، وبالتالي فإن التخطيط التعليمي الجيد يجب أن يراعي حاجات الإنسان ومطالبه، وميوله، ورغباته، وقدراته، وأماله.

5- **الشمولية:** إن التخطيط المدرسي يجب أن يكون شاملاً، وتتبع هذه الخاصية في التخطيط التعليمي من شمولية العملية التعليمية أو التربوية، ولذلك فإن التخطيط التعليمي يجب أن يكون شاملاً، تتكامل عناصره ومكوناته، وأن تكون مبلورة لفلسفة التعليم، ورسم لسياسته، وتحديد لأهدافه وتدبير وتنظيم لموارده وأساليبه وتقويم لمنجزاته ونتائجه.

6- العلمية: إن التخطيط المدرسي كغيره من العلوم الطبيعية يهتم بوضع النماذج، أو استخلاص، أو يستهدف استنباط بعض القوانين الخاصة بالنمو التعليمي أو التربوي، ويستخدم أساليب المحاكاة وغيرها، وله نظرياته المستمدة من سبل المعرفة المتجددة في المجالات التعليمية، وهي كلها نماذج أو قوانين أو نظريات أو أساليب تتميز بمحتواها وصياغتها العلمية.

7- التطبيقية: إن التخطيط المدرسي ليس علماً بحتاً وإنما أقرب ما يكون إلى العلم التطبيقي، فهو من جانب يعتمد على قدر كبير من نتائج العلوم الأخرى، ومن جانب آخر يستهدف أحداث تغير أو تعديل في النظام التعليمي بقصد تقدم الإنسان أو المجتمع، ولذلك فإن له هدف نفعي على المستويين الفردي والاجتماعي.

8- الاستمرارية: يتميز التخطيط المدرسي بأنه عملية مستمرة، ويستمد التخطيط التعليمي استمراريته من مصدرين، أولهما: طبيعة العملية التربوية أو التعليمية، وتانيهما: طبيعة العملية التخطيطية نفسها.

9- الواقعية: إن التخطيط المدرسي الجيد يجب أن يكون واقعياً، أي أن منطلقاته يجب أن تكون من الواقع، وأن مهمة التخطيط التعليمي ليست رسم الصور الخيالية ووضع الخيالات لمستقبل التعليم، وإنما مهمة التخطيط هو محاولة نقل الوضع الحاضر إلى واقع أفضل منه في المستقبل بصورة تضمن النجاح ويتحقق لها الاستمرارية، ولا تؤدي إلى العجز الكامل.

-مراحل التخطيط المدرسي:

يتطلب الوصول إلى خطة محكمة دقيقة تساهم في تحقيق أهداف وألويات المدرسة، وتحقيق التوازن بين التكلفة والعائد، مجموعة من المراحل التي يمكن أن تمثل الإطار العام لأداء وظيفة التخطيط، وضحتها حسين (2006) وهي :

1- إدراك الفرد لفرص تحقيق المكاسب واستغلاله لتلك الفرص: يقوم التخطيط الجيد انطلاقاً من تلك الفرصة، أي أن إدراك الفرص يعتبر نقطة انطلاق لعملية التخطيط ككل، حيث أنها تنطوي على النظرة المبدئية الأولية لبعض الفرص المستقبلية، وأيضاً لقدرة الفرد على رؤية تلك الفرص بوضوح وقدرته على استغلالها بصورة كاملة، والوقوف على نقاط القوة والضعف فيها واستيعابه للهدف أو للفائدة التي تعود على المدرسة من وراء تحقيق تلك الفرصة، ورؤيته ووجهة نظره في الفوائد والمنافع التي تعود على المدرسة من وراء استغلال تلك الفرصة وبناء عملية التخطيط عليها، وتعتمد عملية تحديد الأهداف والأغراض الواقعية بصورة أساسية على تلك الخطوة، وذلك لأن عملية التخطيط تتطلب فحصاً واقعياً للفرص المتاحة وكيفية استغلالها للتوصل إلى أول خطوة من خطوات عملية التخطيط التي تؤدي بدورها إلى تحقيق المكاسب والمنافع للمدرسة .

2- وضع وتحديد الأهداف: يعتبر تحديد الأهداف البداية الفعلية لعملية التخطيط، حيث تبدأ بتحديد الأهداف التي تسعى المدرسة إلى الوصول إليها، وتستمد المدرسة أهدافها وسياساتها من المجتمع الذي تعمل فيه؛ إلا أن هذه الأهداف تعتبر نتيجة الجهود التخطيطية السابقة، وينبغي أن تكون الأهداف واضحة وواقعية ودقيقة وقابلة للتنفيذ وسهلة الإعداد، وقد تتفاوت الأهداف في أهميتها النسبية، وبالتالي يجب وضع الأولويات لهذه الأهداف، وتفيد عملية تحديد الأهداف من ناحية أخرى في تحديد الاتجاه العام للجهود الجماعية التي يجب أن توجه إليها جميع الإمكانيات والموارد المتاحة، بالإضافة إلى أنها تساعد في إعداد الخطة، لذا فإن أهداف ومسؤوليات المدرسة يجب أن تلعب دور الموجه والمرشد لكل الخطط الرئيسية والتي تحدد أهداف المدرسة ككل إذا راعت تلك الخطط سياسات وأهداف المدرسة الخاصة بكل قسم من أقسام المدرسة، ومع ذلك فإن الأهداف الخاصة بالإقسام المعاونة سوف يتم تشكيلها بصورة أفضل إذا توافر لدى مديري تلك الأقسام الفرعية الإحاطة الكاملة والاستيعاب الكامل لكل أهداف وسياسات المدرسة ككل، وكانت لديهم

الفرصة في المساهمة بأرائهم ومقترحاتهم في التخطيط لتلك الأهداف، وفي تحديد الأهداف الخاصة بأقسامها.

3- حصر الإمكانيات وتحديد الوسائل التي سيعتمد عليها تنفيذ الخطة: ينبغي معرفة كافة الإمكانيات الموجودة سواء كانت المادية أو البشرية، ومعرفة الطاقات المعطلة والقابلة للاستغلال بالمدرسة، وتقوم الإدارة بالحصول على العينات وحصرها بالاعتماد على الأبحاث، وتجميع البيانات والمعلومات من كافة المصادر، وعن طريق المشرفين على الإدارات والسجلات أو من خلال العاملين أنفسهم، إلى جانب التنبؤ بالتغيرات التي ستحدث في المستقبل، كما يجب أن تتوافر المعلومات الهامة التي تهدف إلى توفير الحلول المناسبة لأي مشكلة، فجمع المعلومات هي أهم خطوة في مرحلة التخطيط.

4- تحديد وانتقاء خطط العمل الممكنة: وهذا يعني اختيار الخطة المناسبة من بين الخطط البديلة، ويجب أن يتم تحديد الأهداف التي في ضوءها يتم اختيار خطة عمل مناسبة، وهذا يرتبط بامتلاك المدير لعدة طرق تساعد على الوصول إلى تحقيق الهدف، وعليه أن يختار أفضل خطة تمكنه من الوصول إلى تحقيق الأهداف بأسرع فرصة ممكنة، أي البحث عن البدائل وأساليب العمل البديلة ثم القيام بفحصها حتى يتمكن من معرفة مدى مناسبتها لطبيعة وأهداف المدرسة، وخصوصاً تلك البدائل التي سيسير عليها العمل داخل المدرسة، وبالتالي فإنه من الضروري جداً أن يقوم القائمون بالتخطيط بتقليل عدد البدائل المتاحة وذلك عن طريق فحصها، وفحص مدى قابليتها لتحقيق أهداف المدرسة، وتحديد أفضلها الذي يمكن أن يحقق عدد كبير من النتائج الجيدة المتوقعة.

5- تقييم البدائل: بعد تحديد بعض البدائل المناسبة، وفحص نقاط القوة والضعف لدى كل بديل، من الضروري تقييم تلك البدائل، وذلك عن طريق قياس وتقييم العوامل المختلفة في ضوء الأهداف والمسؤوليات المحددة للمدرسة، فمثلاً أحياناً يتم الاتفاق على أن أحد البدائل مناسب جداً

ولكنه ذا تكلفة عالية جداً ويحقق عائدات منخفضة جداً، وبدليل آخر مناسب ولكن أقل من الأول ولكنه ينطوي على مخاطرة بسيطة، ولا يزال هناك بديل آخر يناسب أهداف ومسؤوليات المدرسة ويحقق العائدات المرتفعة ويكون منخفض التكلفة، إن عملية التقييم ستكون سهلة إذا كان البديل يحقق مكاسب وعائدات مرتفعة، وكانت الظروف المستقبلية مبشرة، وكان وضع المدرسة المالي مبشر ومستقر، ولكن إذا كان عدد البدائل في موفق معين قليل وكان عدد المتغيرات والقيود صعب جداً؛ فبالتالي سوف تكون عملية التقييم صعبة جداً أيضاً، ونتيجة لتلك الصعوبات لا بد من الرجوع للأبحاث الجديدة والتطبيقات والتحليلات الحديثة في مجال الإدارة.

6- **المتابعة والتقييم:** ينبغي أن يأخذ المخطط في اعتباره عند وضعه للخطة تضمينها للوسائل الكفيلة بمتابعتها للتحقق من أنها تؤدي إلى الوصول في النهاية إلى الغاية من وضعها حتي يمكن معرفة مدى التقدم في التنفيذ، وتبين الرقابة مدى نجاح الخطة في تحديد الأهداف المحددة لها، والكشف عن نواحي الضعف التي تظهر في الظروف الفعلية للعمل وتعمل على علاجها، والجدير بالذكر أن عملية المتابعة والرقابة تتم ممارستها منذ بدء العمليات التخطيطية، ويعتبر تقييم النتائج عن ما إذا كان قد تم تحقيق الأهداف، فلو تم ذلك فهذه هي نهاية الخطة، وإذا لم يتم ذلك فلا بد من وضع خطة جديدة بأفكار جديدة، ولا بد أن تحدد مسؤوليات تحكم على أساسها على تلك النتائج، ثم مقارنة تلك النتائج بالمستويات التي تم وضعها وسوف يوضح التقييم ما إذا كانت الخطة مجدية وتسمح بتحليل المعلومات الجديدة واكتشاف حلول جديدة "حسين، 2006:36".

ويرى الطليسي (2014) أن التخطيط المدرسي داخل المدرسة يمر بمراحل متعددة سواء كان هذا التخطيط على مستوى المدرسة ككل، أو منظوماتها الفرعية وهذه المراحل هي:

1- **مرحلة دراسة واقع المدرسة تخطيطاً وتعليمياً وبيئياً:** حيث يتم دراسة واقع المدرسة من خلال مراجعة الخطط السابقة، وتحليل وتقويم الواقع ودراسة بيئته، ودراسة واقع المدرسة قبل الشروع

بالتخطيط لتحديد جملة الحاجات التدريبية التي تشمل الجوانب الكمية، والنوعية، والإدارية، المادية، ويشمل المبنى المدرسي وما يحتويه من تجهيزات ووسائل تعليمية وكتب، وعدد أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية، وأعداد الطلبة، والفصول، والمرافق، والملاعب، والإدارة، وخطط الدراسة ومناهجها، وطرائق التدريس، وتمويل التعليم، والخدمات المكتبية .

2-مرحلة تحديد الأهداف: يتم وضع جملة من الأهداف في ضوء الدراسات التفصيلية لواقع المدرسة، وترتبط هذه الأهداف عادة بالأهداف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والأهداف العامة للتعليم، وينبغي أن تصاغ هذه الأهداف بدقة، وأن تكون معبرة عن الواقع وتستجيب له، وقابلة للتحقيق، وأن تكون محددة وواضحة ومختصرة قدر الامكان، لأن زيادتها يؤدي إلى حدوث تعارض بينها، وأن تكون متناسقة ومتكاملة فيما بينها.

3- مرحلة وضع الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف: وتتضمن هذه المرحلة تحديد الوسائل والأنشطة والخدمات والعمليات المطلوبة للوصول إلى تحقيق الأهداف، ومن الاستراتيجيات أيضاً تحديد أعداد القوى العاملة كالإداريين والمعلمين والمرشدين التربويين والأخصائيين النفسيين وأمناء المكتبة، وفتوى المختبرات وغير ذلك من الموارد البشرية اللازمة.

4- مرحلة تحديد البدائل للوصول إلى الأهداف: في هذه المرحلة يحدد القائمون على التخطيط داخل المدرسة الخيارات المختلفة التي يمكن بها تحقيق الأهداف، ثم تقويم كل بديل منها ببيان ماله من مميزات وما عليه من عيوب لتحديد الأفضل واختياره من بين البدائل.

5-مرحلة تنفيذ الخطة: بعد إقرار الخطة توزع المهام والمسؤوليات بعد تحديدها على الأشخاص المعنيين، والاستمرار في متابعة العمل وتقديم المشورة اللازمة.

6- مرحلة متابعة والتقويم: إن التخطيط لا ينتهي بمجرد وضع الخطة وتنفيذها؛ بل يمتد إلى المتابعة الدائمة، والتقويم المستمر وتتم المتابعة بملاحظة التنفيذ وتحديد خطواته ودرجة نجاحه

وانحرافه عن الخط المحدد حتي يتم تلافي حدوث أي انحراف، وتعرف مشكلات التنفيذ كما تمكن المتابعة من الوقوف على الأهداف التي تجاوزت التحقيق والتي تنشأ أصلاً من ممارسة التخطيط أو الموازنة وتمكن أيضاً من بيان حدوث التعديل وشروطه الجديدة لتتلاءم معها، ومع بعضها بعضاً على أساس متسق، ويقصد بالتقويم مقارنة النتائج المتحققة فعلاً بالأهداف المرصودة في الخطة (الطليسي، 2014:39).

من خلال ما سبق، ترى الباحثة أن مراحل التخطيط المدرسي عبارة عن خطوة في إعداد وتنفيذ متابعة وتقويم ومترابطة ومستمرة من أجل تحديد الإمكانيات المطلوبة لتحقيق أهداف التخطيط المدرسي لدى مديري المدارس التعليم العام، ورؤية المستقبلية لتحقيقها .

- مجالات التخطيط المدرسي:

تتنوع مجالات العمل في العملية التعليمية داخل المدرسة وتتشعب وتتربط فيما بينها وتتكامل لكي تحقق الغاية منها، فالمهمة الأساسية للتخطيط المدرسي الفعال هو إعداد الطالب الإعداد الجيد حتى يستطيع أن يخدم نفسه ومجتمعه، ويسهم في دفع عجلة التقدم من أجل ذلك تتركز مجالات التخطيط للعمل المدرسي، وتوصلت الباحثة بعد دراسة كل من خليل (2009)، وعطوي (2010)، والصالحي (1999) أن للتخطيط المدرسي عدة مجالات منها :

1- الطلاب: هم جوهر العملية التعليمية ومن أجلهم تقام المدارس وتخصص لها الأموال والموارد، ومن أجل الطلاب يُعد المعلمون وتوضع الخطط والسياسات التعليمية والمناهج الدراسية، ولذا يجب يراعي مدير المدرسة عند التخطيط للعمل المدرسي توفير الخدمات التعليمية والاجتماعية والتوجيهية والرعاية الطبية وتوفير الكتب المدرسية، ووسائل النقل وتقويم كافة جوانب العملية التعليمية التي يمارسها الطلاب خلال دراستهم مع تشجيع المتفوقين منهم وعلاج المتخلفين والعمل على إرضاء حاجاتهم وميولهم الفردية والاجتماعية، أن المرحلة التعليمية والتي يتعلم بها

الطلاب من حيث طبيعتها، أهدافها، شروط القبول بها مكانتها في السلم التعليمي وارتباطها بغيرها من مراحل التعليم ومدى حاجة المجتمع لخريجها وإسهامهم في تنمية المجتمع، ومناهج المرحلة وما تهدف إليه وخصائص الطلاب ومتطلبات نموهم والخبرات والمهارات التي يكتسبونها في هذه المرحلة ووسائل تقويمهم، ثم المشكلات التي قد يتعرضون إليها وتوفير المعلمين اللازمين للمرحلة وتخصصاتهم ، والتأكد من توفر التجهيزات والوسائل التعليمية بالمدرسة.

2- المعلمون: أن المعلم هو حجر الزاوية في العملية التعليمية وهو عنصر حيوي للتخطيط المدرسي، ومن المفروض أن يصل بطلابه إلى مستويات معينة في التربية والتعليم لكي يحقق الأهداف التي رسمتها الدولة لكل مدرسة ولكن مرحلة تعليمية .

أن يعرف المعلم بأن رأيه ينال كل اعتبار في تكوين أهداف المدرسة وفي وضع خطط العمل لتحقيق هذه الأهداف، وكلما اشترك المعلمون في وضع الأهداف والخطط كلما أحسوا بمسئوليتهم نحو التنفيذ الفعال، فإنهم يبدعون حين يحسوا أنهم قادرون على وضع خطط واتخاذ قرارات ذات أثر وقيمة في هذا العمل، وأن يعمل علىتهيئة الظروف الملائمة التي تساعد المعلمين على تطوير وتحسين العمل من خلال التخطيط الجيد، وهو في سبيل ذلك يعمل مع المدرسة.

3- تحديد أنواع الأنشطة والأعمال التي ينبغي تنفيذها لتحقيق الأهداف: تحديد المصادر البشرية والمادية التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف، إمكانية تطبيق سلسلة الأنشطة لتحقيق أكبر فائدة واستخدام الموارد بأقصى فاعلية، حسن استخدام الوقت وتنظيمه لتنفيذ خطة العمل، يحدد الذين سيقومون بالأعمال وبمساعدة من؟ وفي أي زمن؟ من أجل تحقيق الأهداف ثم إنه بمعاونة العاملين معه يعمل على تقويم الخطة وتصحيح مساراتها والإفادة من نتائج هذا التقويم عند وضع الخطط الجديدة، وضع كل عضو من أعضاء هيئة المدرسة في العمل الذي يتناسب وقدراته، وأن يقوم

مدير المدرسة بتبصر المعلمين بعملهم ومساعدتهم على حل مشاكلهم، فأهمية مشاركة المعلمين في العمل المدرسي خاصة الذي يشتمل على التخطيط لتطوير المدرسة، ووضع الأسس المدرسية، وتحديد الأهداف وتطويرها، وإعداد خطة سنوية لميزانية المدرسة، وتنظيم التدريس وجدول المدرسة، وكلما مكن المدير معلميه من المشاركة في وضع الخطط المدرسية واتخاذ القرار كلما أصبح من المحتمل نجاح وتحقيق المدرسة لأهدافها .

4- المناهج الدراسية والأنشطة المصاحبة: المنهج هو المحتوى والطريقة والممارسة والموافق والأنشطة التي تقدم للطلاب لتحقيق أهداف معينة في ضوء فلسفة المجتمع التعليمية، فالمناهج الدراسية هي مجموعة من الخبرات التربوية والثقافية والاجتماعية والرياضية والدينية ممثلة في المعلومات الدراسية النظرية والعلمية، وكذلك القيم والاتجاهات وطرق التفكير وأساليب التعرف والموافق التعليمية وأوجه النشاط التي توفرها المدرسة لأبنائها داخل وخارج المدرسة بهدف مساعدتهم على النمو الشامل وفقاً للأهداف والخطط والسياسات التعليمية، هو الذي يلاحق المناهج وطرق التدريس وتقنيات التربية والتدريس، وأن يعمل على تقييمها وتطويرها باستمرار حتى يكون التعليم وأساليبه ونتائجه مؤدية فعلاً لتحقيق الخطط والأهداف التي تعمل المدرسة على تحقيقها .

5- الأبنية والتجهيزات المدرسية: لم تعد المدارس في وقتنا الحاضر أدوات كالألات وإنما كائن حي يرتهن صلاحه وترقيته وتطويره بخبرات فنية وتربوية، فالمدرسة نموذجاً حياً للمجتمع ولها دورها لفعال في تربية النشء، وبناء الأجيال وإعدادهم للإسهام في تقديم بلادهم، وضوح أهداف المدرسة وضرورة تحقيق المدرسة لأهدافها والتي تمثل أهداف وفلسفة المجتمع، وتوفير الأبنية والمرافق والتجهيزات المناسبة وإعداد تقارير سنوية عن مدى صلاحيتها أو ما يحتاجه من إصلاحات وترميم، تطوير وتطبيق المعايير المناسبة لاختيار العاملين في الخدمات بمدرسته مثل خدمات الصيانة والحراسة والحكم على كفاءتهم الوظيفية، والإشراف على برنامج الصيانة العامة للمدرسة، وإعداد

برنامج للأمن ويمكن تطبيقه، وأن يشرف على مباني المدرسة وتنظيم العمل بها للمحافظة على سلامة مبانيها ورواقها وتنسيق الخطط لإقامة الأبنية الملحقة، وإدخال التعديلات على الأبنية الرئيسية وتنسيق ألوان النشاط المدرسي، والعمل على صيانة أساس المدرسة والتأكد من صلاحيتها، إن المدرسة تسهم بصورة مباشرة في تحقيق غايات المجتمع فلسفته حيث يقضي الطالب جزءاً كبيراً من وقته فيها يتعلم ويكتسب ويتفاعل مع زملائه فتتمو شخصيته وتتطور معارفه، وهذا يتطلب من مدير المدرسة أن يلعب دوراً في الحفاظ على البناء المدرسي وصيانتها مراقبها.

وفي هذا الإطار تؤكد الباحثة على ضرورة وضع خطة مدرسية توضح إجراءات التنفيذ في كافة مجالات التخطيط المدرسي، وأن يهتم المدير المدرسة بتطبيقها على أرض الواقع، لكي تسهم في تطوير ونجاح العملية التعليمية والتعليمية.

- معوقات التخطيط المدرسي:

تتسم عملية التخطيط المدرسي بالارتباك والاضطراب الدائم داخل المدرسة، ويرجع ذلك إلى أسباب خاصة بالإدارة ذاتها، وكما وضحتها عزب (2008) ومصباح (2012) من أهم المعوقات التخطيط المدرسي وهي :

1- عدم الالتزام بالخطة بصورة حقيقية في جميع المستويات الإدارية والاهتمام بالأعمال والمشكلات اليومية دون العمل ضمن الخطة وتجاهلها.

2- الافتقار إلى القدرات والمهارات اللازمة للتخطيط لدى مديري ونظار ووكلاء المدارس، وما يترتب عليه من فهم للواقع الموجود داخل المدرسة، وما يمكن أن ينتج عنه في المستقبل القريب أو البعيد، لذلك فالتوقعات المستقبلية لدى هؤلاء الأفراد تقوم على أساس الحدس والتخمين.

3- تتطلب عمليتي التنبؤ وتنفيذ الخطة إلى وقت وتكلفة وقد يصعب ذلك في بعض الأحيان.

4- الاعتماد الكبير على الخبرة وهذا خطير جدا حيث يكرر المدير نفسه من خلال الإصرار على رأيه في عملية التخطيط المستمدة من خبرته السابقة والأحداث الماضية التي لا تناسب الوقت المعاصر، وخاصة أن هناك تسارع وتغيرات كبيرة تحيط بالمدرسة.

5- مقاومة التغيير فالتخطيط يتضمن أحداث ووسائل جديدة نتيجة التغيرات والمتطلبات الجديدة، وهذا يؤدي إلى تغير في العلاقات والمهام داخل المدرسة، وهذا مايرفضه الأشخاص ويقاومونه مما يجعل وجود الخطط الفعالة ليس بالأمر السهل.

6- صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة التي تساعد على مواجهة التغيير الذي يحدث.

7- سرعة التغيير والتطور السريع في الوقت المعاصر.

8- عدم المرونة في الخطة من حيث السياسات والإجراءات التي تطبق في المدرسة، بالإضافة إلى العناصر الداخلية والخارجية التي لا تستطيع المؤسسة السيطرة عليها.

كما يواجه التخطيط المدرسي مشكلات تواجه في عملية التخطيط ذاتها، وقد توصلت الباحث بعد كل من دراسة عبابنة (2015) و الحريبي(2007) إلى هذه المعوقات هي :

1- المركزية الشديدة وعدم التفويض: حيث أن القيادات العليا تمتع عن تفويض السلطة للقيادات

في المستوي الأدنى، والتي ينشأ عنها سيطرة النظام البيروقراطي والجمود والروتين، والأمر

الذي يقف حايلا دون تمكن إدارة المدرسة من إجراء عملية التخطيط وتنفيذها .ومن الأسباب

التي تدعو القيادات العليا بعدم الاطمئنان والخوف من المبادرات والإبداع والمرونة.

2- التنظيم الإداري: تتعدد المستويات الإدارية في التنظيم مما يؤدي إلى كثرة الفواصل بين

هذه المستويات، ويترتب علي ذلك صعوبة استخدام قنوات الاتصال المختلفة، وصعوبة

وصول البيانات والمعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، مما يؤدي إلي

شل حركة مدير المدرسة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بمسألة التخطيط .

- 3- البيروقراطية وتعقد الإجراءات وتباينها النظام البيروقراطية يتسبب في حدوث مشاكل كثيرة ويضع العقبات في طريق عملية التخطيط المدرسي، فيحدد بدوره من سلطات مدير المدرسة، والذي يحد من فاعليته في التخطيط. يضاف إلى ذلك تباين الإجراءات في الجهاز الإداري الواحد بين الحين والآخر أو بين شخص آخر وذلك لعدم وضوح اللوائح والتعليمات.
- 4- الضغوط التي تواجه مدير المدرسة من قبل الإدارة: قد يواجه مدير المدرسة الذي يعتمد إلى التخطيط بموجب الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، صعوبات تحول دون تمكنه من تنفيذ الخطة على أرض لأسباب عديدة منها: الضغوط لتجاوز نسب القبول، والمتضمنة في الخطة المدرسية، والضغط في إعادة قيد الطلاب الذين استنفذوا قيد الرسوب، هذا بالإضافة إلى التنقلات الفجائية لأعضاء هيئة التدريس مما يسبب عجزا في بعض التخصصات .
- 5- المشاكل ذات الصلة بالعملية التعليمية التعليمية: ومن أهم المشاكل، النقص في إعداد هيئة التدريس وعدم كفايتهم للمدرسة، وانخفاض مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب مهنية أو نفسية وتتنوع سلوكياتهم كوجود مجموعة غير منظمة أو كثرة الغياب، هذا إضافة إلى عدم توافر الإمكانيات المادية المطلوبة لنوعيات ومتطلبات العمل المدرسي .
- 6- إهمال دور البحث التربوي: يساعد البحث التربوي على تطوير العمل التخطيطي وتحسينه ويوجه مدير المدرسة للاهتمام بالجانب الكمي للنمو في التعليم إلى الجانب الكيفي، كما أنه يساعد على تدعيم طريقة التخطيط في عملية البحث وجمع المعلومات وتنظيمها وتحليل العمل، وبالتالي التخطيط بشكل سليم وموضوعي .
- 7- عدم توافر المعلومات اللازمة لوضع الخطة المدرسية: تعاني معظم المدارس من قصور في المعلومات المطلوبة إضافة إلى عدم دقتها أو حداثةها.

8- عدم قدرة المدير على التخطيط السليم: قد يواجه مدير المدرسة صعوبة في عملية التخطيط لعدم إلمامه بذلك، مما يدعو إلى التخطيط دون وجود أسس وهذا يترتب عليه عدم تحديد ووضوح للأهداف مما يجعل الرؤيا غير واضحة في عملية التنبؤ والتصور بالنسبة للمستقبل.

9- عدم توافر الكوادر القيادية الكفؤة وعدم سلامة طرق اختبار مدير المدرسة: هناك بعض الصعوبات في اختيار مدير المدرسة، فقد يجد المدير نفسه في ذلك المركز بينما لا يعلم عنه الكثير ولا تتوافر لديه المهارات القيادية والإدارية، وهذا يقود بالطبع إلى عدم قدرته على مواجهة متطلبات العمل الإداري، وعلى مواجهة المشاكل المعقدة، مما يجعله يتعثر في عملية التخطيط المدرسي لضعف الكفاءة لديه مما يجعله غير قادر على تحديد الأهداف وعلى تحديد إجراءات العمل اللازمة .

10- عدم وضوح وثبات سياسة الإدارة المدرسية: قد يتسم المدير بعدم الوضوح في تعليماته وعدم الثبات في سياسته، والتذبذب فيها، والعمل بعيدا عن مبدأ العلاقات الإنسانية واحترام شخصية الفرد، وقبول الاختلاف في وجهات النظر، مما يدفع أعضاء المدرسة إلى التعاون معه في وضع وتنفيذ الخطة المدرسية .

11- إضافة إلى غياب نظام الحوافز بشكله السليم في المدارس، وعدم تشجيع الأعمال الإبداعية، والمبادرات الشخصية، وعدم وضوح المهام وغياب مسألة التفويض، وتردد بعض إدارات المدارس من اتخاذ القرارات خوفا من المساءلة.

ويضيف (دياب، 2001:408) بأن إعداد خطة عملية سليمة أمرا ليس سهلا لأن التخطيط المدرسي شأنه شأن أي ميدان آخر يواجه بعض المعوقات وتختلف من مدرسة إلى ومن أهم هذه المعوقات :

1- النقص الحاد في الموارد والامكانيات .

2- قلة عدد الخبراء والمتخصصين في التخطيط المدرسي .

3- القصور في قدرة الأجهزة الإدارية على تنفيذ الخطط التعليمية.

كما قسم (مريزيق، 2009:53) بأن المعوقات التي تواجه التخطيط المدرسي إلى جانبين

رئيسيين هما:

1- جانب متصل بالأفراد العاملين بالتخطيط: ويتمثل في ضعف الاهتمام في التخطيط بشكل عام

وخاصة في الدول النامية، وقلة إدراك الفرد بين التخطيط والخطة نفسها ، والاعتماد على الخبرات

الأجنبية التي قد لا تكون على دارية كاملة بالوضع الراهن للبلد موضع التخطيط، فيجب على

القائمين على التخطيط التعاون مع جميع الأفراد والعاملين واعتبار أن كل فرد له دور فعال في

عملية التخطيط، ويجب التشاور معهم عند وضع الخطة لجمع الأفكار والمعلومات والاقتراحات

لمصلحة العمل وغالبا ما يكون الموظفون العاملون في تنفيذ الخطة غير متخصصين في التخطيط

وليس لديهم فكرة عن التخطيط نظريا أو عمليا وهنا يجب على المتخصصين شرح هذه العملية لهم

في هذا المجال.

2- جانب متصل بتطبيق عملية التخطيط نفسها: ويتمثل في دقة المعلومات التي جمعها ومشكلة

سرعة التغير ومواكبة مستجدات العصر، وعدم المرونة، بالإضافة إلى مشكلات الوقت والنفقات .

وقد حدد (القاضي، 2010:41) المعوقات التي تواجه المديرين عند تطبيق التخطيط المدرسي في

مؤسسات التعليمية علي النحو التالي :

1- معوقات تتعلق بالأهداف: هي المرحلة التمهيدية للتخطيط عدم قدرتهم على تحديد الأهداف

المرجوة من وراء جهودهم التخطيطية .

2- معوقات تتعلق بالمشاركة: من حيث امتناع المعلمين الإداريين بعملية التخطيط المدرسي يعد سندا قويا لدعم الخطة سواء كان في مراحل الإعداد أو التنفيذ، كما أن التنفيذ الخطة من قبل المدرسة قد يضع المشاركين في هذه العملية في حالة من الارتباك إذا لم تكن لديهم معرفة مسبقة بكيفية التعامل معهم.

3- معوقات تتعلق بالبيانات: حيث أن هناك عدد من المشكلات التي ترتبط بالبيانات واستخدامها وكيفية ربطها بعملية التخطيط .

4- معوقات تتعلق بالمصادر: هي عدم تناسب المصادر المتعلقة لجهود التخطيط وعدم الدقة في تكاليف التنفيذ مما يؤدي إلى البحث عن سبل أخرى لتنفيذ أهدافها .
ولقد أشار (أبوطاحون، 2010:220) أن هناك العديد من المعوقات تعرقل عملية التخطيط المدرسي وهي كالآتي :

- 1- المركزية الشديدة في التخطيط .
- 2- ضعف التنسيق بين القطاعات والوزارات المختلفة المسؤولة عن التنمية البشرية والاجتماعية بمفهومها الشمولي، الأمر الذي يحول دون توجيهها نحو رؤية شمولية ومعلنة لدى جميع المعنيين .
- 3- ضعف قنوات الاتصال الأفقي والعمودي الصاعد، الأمر الذي يؤدي إلى تشتت الجهود المبذولة من قبل الإدارات كافة .
- 4- ضعف التخطيط التشاركي بين الوزارة والميدان وبين التنظيمات الفرعية للنظام التعليمي ككل (كنظام المناهج، ونظام إدارة الموارد البشرية والأفراد، ونظام المباني المدرسية، والإنشاءات والهندسة وغيرها).

5- قلة القدرات التربوية السليمة (إداريين غير مؤهلين).

6- التأخر في صنع القرارات .

7- الافتقار إلي العمل المؤسسي في الوزارة بمعنى ان وحدة التخطيط في الدائرة لاتمارس نشاطات تخطيطية محددة .

8- عدم ملاءمة التركيبة الإدارية والتنظيمية .

9- إن الإدارة تلعب دوراً في التخطيط فإن كان المخطط المدرسي يقوم بإعداد الخطط وتصميمها

فإن مهمة الإدارة أن تتحمل مسؤولية تنفيذها، ودوره في التخطيط هام لذلك يجب عليه أن

يكون قادرا على استيعاب الخطة المدرسية متحمسا لما نفذ فيها .

ومن أهم المعوقات التي يواجهها مديري المدارس على وجه الخصوص :

1- **عدم كفاية النظام المدرسي:** تعني كفاية النظام المدرسي القدرة على تحقيق الأهداف المنشودة

من التعليم ، وتقسم معايير الكفاية في التعليم إلى أربعة أنواع :

أ- كفاية داخلية: ويقصد بها مدى قدرة النظام التعليمي الداخلية على القيام بالأدوار المتوقعة منه،

وتشمل الكفاية الداخلية على العناصر البشرية التي تقود العمل داخل المؤسسات التعليمية مثل

الإدارة .

ب- كفاية خارجية: هي مدى قدرة النظام علي تحقيق أهداف المجتمع الذي من أجله قام النظام

لخدمته بإتاحة الفرص للجميع .

ت- كفاية نوعية: مدى تركيز النظام على نوعية الخريج الذي يخرج .

ث- كفاية كمية: ويقصد بها عند التلاميذ الذين يخرجهم النظام التعليمي ويرتبط بها انخفاض

معدلات التسرب والرسوب .

2- إشكالية الإدارة المدرسية: حيث تعتبر الإدارة ذات تأثير مباشر لنجاح أو فشل المشروعات قيد

التنفيذ، من أبرز المعوقات تتعلق بالجانب الإداري العمل بالسلطوية، أي إدارة العمل بطريقة

استبدادية تهتم بالشكليات والتسلط دون إتاحة الفرصة للأفراد بالمشاركة أو إبداء الرأي، فالسلطوية

ظاهرة تنقشي في كثير من أنظمة التربية والتعليم ، وبالتالي تؤثر في فاعلية النظام المدرسي وكفاياته وتسهم بصورة أو بأخرى في إعاقة تحقيق الأهداف المدرسية (أدم: 2006)

3- نقص الخبراء والأفراد المدربين عليه : وهنا يحتل المخطط المدرسي دورا في اعتماد المهمات والتخصصات المطلوبة سواء أكان ذلك من خلال التدريب أثناء الخدمة من خلال توفير الكوادر الشابة عن طريق البعثات الدراسية في المجالات التي يحتاجها المجتمع وبرامجه التنموية (فهمي:2002).

4- قلة المخصصات المالية وارتفاع معدلات تكلفة التعليم: إلا أن الأعباء التي تتحملها قد أصبحت فوق قدرة المخطط في أن يوفر لها المصادر المالية الضرورية لدعم خطته وبرامجه التربوية؛لهذا فإن التعاون البناء بين الاقتصاديين والتربويين والاجتماعيين مرغوب ومنتج في جميع مراحل التخطيط (فريجات :2000).

5- عدم وضوح السياسات التربوية التخطيطية: أن عدم وضوح السياسات التربوية التخطيطية وعدم تحديد الأهداف الرئيسية تعد عقبة في وجه التخطيط المدرسي حيث أن من الأمور المهمة جدا للمخطط أن تكون هناك أهدافا مدرسية محددة، وتحسين أدايها ونتيجة لعدم التحديد الواضح هنا فإن معظم الخطط لم يكن جميعها سواء أكانت في جانبها الكلي أو الكمي غير قادرة علي تحقيق الأهداف التربوية ذات المردود الإيجابي علي الفرد والمجتمع (فهمي :2002)

ومن المؤكد أن التخطيط المدرسي من أفضل الأساليب لتطوير الإدارة المدرسية ولكن هناك الكثير من المعوقات والتي وردت في بعض الدراسات السابقة ومن أهم هذه المعوقات:

1- غياب الدراسات التربوية التي تتناول التخطيط المدرسي، وإعداد الخطة المدرسية يترك فراغا في المكتبة التربوية، وعدم توفر المراجع الأساسية في إعداد الخطط المدرسية مما يؤدي إلى ضعف المهارات التخطيطية لدى المديرين (العريفي:2007).

2- ضعف المتابعة والتوجيه من مدير المدرسة، لنجاح التخطيط لابد أن يتابع المدير التنفيذ وما يسفر عنه نتائج ويصاحب المتابعة بالتوجيه وتصحيح الأخطاء وعلاج المشكلات التي تعترض التنفيذ، وتؤدي المتابعة إلى بث الحيوية والنشاط في نفوس العاملين في المدرسة (الحربي:2005).

3- غياب عامل التحفيز من قبل الإدارة العليا للإدارة الوسطى يجعل العمل جامداً ساكناً لا حيوية فيه؛ فالإنسان بطبيعته يميل إلى التحفيز والتعزيز لكي يعطي أكثر ويطور أكثر (الصوص: 2012).

من خلال ما ذكر تري الباحثة أن جمود الإدارة المدرسية وبقائها على ما هو عليه بلا تجديد أو التطوير، يجعل من التخطيط المدرسي أمراً صعب التحقيق، وخاصة قلة دورات التدريبية التطورية اللازمة لمديري المدارس حول التخطيط المدرسي والاشراف ومتابعة تنفيذها في الواقع المدرسي، حيث ترى أن بقاء مديري المدارس على ما هو موجود ومتاح دون التقدم أو التطوير، يؤثر سلباً على وظائف الإدارة المدرسية، إضافة إلى غياب التفويض ووضع القيود من قبل الإدارات العليا للإدارة على المستوى الإجرائي يضعف عملية التخطيط ويضع قيوداً على التنفيذ ما يؤدي إلى إفراغ عملية التخطيط من مضمونها، ويجعلها غير ذات جدوى.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة ومناقشتها

- عرض الدراسات السابقة
- مناقشة الدراسات السابقة

الدراسات السابقة ومناقشتها :

عرض الدراسات السابقة:

حظى موضوع التخطيط المدرسي باهتمام الباحثين والممارسين للعمل التربوي في العديد من المؤسسات التربوية وفي إدارة النظم التربوية باختلاف فلسفاتها وأهدافها التربوية، حيث أجريت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع التخطيط المدرسي ومعوقاته في الإدارة المدرسية.

1- يمكن الإشارة إلى دراسة صافي (2003) التي هدفت إلى التعرف على صعوبات التخطيط المدرسي كما يراها مديرو ومديرات مدارس الحكومة في محافظة رام الله والبيرة ، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس الحكومة وبلغ عددهم (165) مديرا ومديرة في المحافظة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، واعتمد البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث استخدمت بعض الوسائل الإحصائية منها التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (T.test)، وتحليل التباين (one way ANOVA). وأظهرت الدراسة عدة نتائج من أهمها: أن المديرين والمديرات في مدارس الغوث، لديهم شعور بالصعوبات من التخطيط المدرسي أعلي من المديرين والمديرات في مدارس الغوث، كما بينت أن هناك تفاوتاً تبعاً لمكان وجود المدرسة حيث كانت الصعوبات أكبر لدى المديرين الذين يديرون مدارس في المدينة وفي مجال شؤون المعلمين، والنمو المهني، وشؤون الطلاب، وشؤون المنهاج وكانت الصعوبات أكبر من عدد المديرين الذين يديرون مدارس في القرية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير النوع والمؤهل العلمي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير سنوات الخبرة من (9-10) سنوات كان لديهم شعور بالصعوبات أكثر من ذوي الخبرة من (1-5) سنوات ومن الذين خبرتهم أكثر من (10) سنوات .

2- وسعد دراسة الحبيب (2004) إلتا تعرف عل الكفايات التخطيطية المدرسية

اللازمة لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، وتكون نتعينة الدراسة من

(90) مديرا، واتبعا المنهاج الوصفي التحليلي، ولتحليل البيانات استخدمت مجموعة من الوسائل الإحصائية كالمتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (T.test) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين (one way

ANOVA)، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، وقد توصلتا للدراسة إلتا نقلت المعرفة

بأساليب تحليل المعلومات والبيانات الإحصائية التربوية عند مديري المدارس، وأنما لإعداد الخطة من وجهة نظر المديرين

جاء متوسط، وأيضا في مجال التنفيذ الخطة من وجهة نظر المديرين جاء متوسط، وعدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية تعزب

متغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والعمل، والتدريب).

3- يمكن الإشارة إلتا دراسة الحربي (2005) التي هدفت إلتا التعرف عل الممارسات التخطيطية،

وما ينبغي أن تكون عليه ممارسات التخطيط بالمدرسة الثانوية للبنين في ضوء الاتجاهات الإدارية

الحديثة، وتأثير متغيرات النوع، المؤهل العلمي على العملية التخطيطية، واستخدم المنهج الوصفي

التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (82) مديراً المدارس الثانوية ومشرفاً في الإدارة المدرسية،

ولجمع البيانات استخدمت استبانته مكونة من ثلاثة مجالات هي: الأساليب التقليدية في التخطيط،

والبرامج التدريبية المتخصصة، وإعداد الخطة المدرسية، وتحليلها استخدم البرنامج الإحصائي

للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث استخدمت مجموعة من الوسائل الإحصائية شملت المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (T.test) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين (one way

ANOVA)، وأظهرت الدراسة عدة نتائج من أهمها: تدني مستوى ممارسات التخطيط لدى مديري

المدارس الثانوية نتيجة استخدام الأساليب التقليدية في التخطيط، وحاجة مديري المدارس الثانوية

إلتا برامج تدريبية متخصصة في مجال التخطيط التربوي، وعدم اقتناع مديري المدارس الثانوية

بأهمية الاتجاهات الإدارية الحديثة والاستفادة منها في إعداد الخطة السنوية للمدرسة.

4- وهدفت دراسة الحكمي (2005) إلى التعرف على صعوبات التخطيط المدرسي كما يراها مديرو ومديرات المدارس الحكومية بمنطقة جازان، من خلال أربعة مستويات وهي: الإعداد، والإقرار، والتنفيذ، والمتابعة والتقييم، واستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية بجازان، اختيرت منه عينة حجمها (72) مديراً ومديرة، واستخدم الاستبيان أداة لجمع البيانات، ولتحليلها استخدم البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخدمت الوسائل الإحصائية منها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (T.test) لعينة واحدة، واختبار (T.test) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين (one way ANOVA)، وتوصلت النتائج الدراسة بأن الدعم المالي لإعداد الخطة المدرسية غير كافي، وعدم تلبية المسؤولين لكثير من مطالب المدرسة، شكلت كثرة الأعمال الكتابية والروتينية أثراً سلبياً بدرجة عالية عن تنفيذ الخطة، قمة مشاركة مجتمع المدرسة في متابعة وتقييم الخطة بدرجة عالية، وقدمت الدراسة بعض التوصيات لتطوير التخطيط المدرسي والتغلب على معوقاته أهمها تفعيل مجالس الآباء والمعلمين ومشاركة أولياء الأمور في التخطيط للحد من الصعوبات قبل إدارة المدرسة، توفير الدعم المادي والمعنوي لإقرار الخطة الدراسية، وضرورة مشاركة المشرفين في إعداد الخطة المدرسية، وعقد دورات تدريبية لتنمية مهارات التخطيط، وتزويد المدارس بأحدث الكتب والمراجع والدوريات الخاصة بالتخطيط التربوي والمدرسي توفير الكادر الإداري اللازم لكل مدرسة.

5- أما دراسة مارح (2007) فهدفت إلى التعرف على مشكلات التخطيط المدرسي التي تواجه مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الجمهورية اليمنية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إب البالغ عددهم (411) مديراً ومديرة، اختيرت منه عينة حجمها (74) مديراً، و(42) مديرة، ولجمع بيانات الدراسة استخدم الاستبيان، ولتحليلها استخدمت مجموعة من الوسائل

الإحصائية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي لعينتين مستقلتين، وتوصلت النتائج إلى أن مشكلات التخطيط المدرسي التي تواجه مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة إب من وجهة نظرهم كانت عالية في مجال مشكلات التخطيط التي تتعلق بالمجتمع المحلي، أيضاً مشكلات التخطيط التي تتعلق بالمنهاج كانت درجة عالية، إما مشكلات التخطيط التي تتعلق بالبناء المدرسي والتجهيزات الفنية جاءت درجة متوسطة، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية تبعا لمتغير النوع (المديرين والمديرات).

6- وسعت دراسة العتيبي (2009) إلى التعرف على معوقات التخطيط المدرسي في المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر مديري المدارس، ومعرفة ما إذا كان لمتغيرات (النوع، والمؤهل العلمي، ومدة سنوات الخبرة المهنية، ونوع المدرسة) تأثير على هذه المعوقات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (114) مديراً من المدارس الثانوية الحكومية النهارية بالرياض، واستخدمت استبانة مكونة من المجالات (إعداد الخطة، وتنفيذ الخطة، ومتابعة والتقييم الخطة)، ولتحليل البيانات استخدمت مجموعة من الوسائل الإحصائية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (T.test)، واختبار (one way ANOVA)، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى وجود معوقات للتخطيط المدرسي تتعلق بإعداد الخطة كانت متوسطة، وأن مستوى وجود معوقات للتخطيط المدرسي تتعلق بتنفيذ الخطة كانت متوسطة، وأن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة على أن وجود معوقات للتخطيط المدرسي تتعلق بمتابعة الخطة وتقييمها كانت منخفضة.

7- وحاولت دراسة عسير (2009) تحديد الدور الذي يقوم به التخطيط المدرسي تجاه العملية التعليمية في المدارس الثانوية بمقديشو، ومعرفة الإدارة المدرسية، والمنهج، والمعلم، والطالب، والوسائل التعليمية، ومعرفة أثر متغيرات (النوع، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، واتباع المنهج

الوصفي كمنهج للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (33) مديرا ومديرة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتحليل البيانات استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS)، واستخدمت مجموعة من الوسائل الإحصائية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، اختبار تي، وتحليل التباين، وأكدت نتائج الدراسة إن معظم الأدوار التي يمارسها التخطيط المدرسي من أجل تطوير العملية التعليمية في المدارس الثانوية جاءت جيد جدا، وأن عبارة الاعتبار كيفية تنفيذ الأنشطة المدرسية تنفيذا سليما جاءت مقبولة، وأن واقع المدرسة من امكانيات الوسائل التعليمية أيضا جاءت مقبولة، وكانت ممارسة أفراد مجتمع البحث الذكور أفضل من الإناث، وأن ممارسة أفراد مجتمع البحث من ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر أفضل من مجتمع البحث الذين خبرتهم أقل من 10 سنوات، بينما أفراد مجتمع البحث من حملة المؤهل الثانوي أفضل من حملة المؤهلات الجامعية.

8- وهدفت دراسة الردفاني (2011) إلى التعرف على مشكلات التخطيط المدرسي لدى مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة عدن من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاستعانة بالاستبانة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على مجتمع الدراسة المكون من جميع المشرفين التربويين ومديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي في مديريات محافظة عدن البالغ عددهم (112) مشرفاً ومديراً، ومديري مدارس التعليم العام البالغ عددهم (91) مديراً، واستخدمت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في تحليل البيانات، وتوصلت النتائج إلى أن درجة تقدير المشرفين التربويين ومديري المدارس لدرجة مشكلات التخطيط المدرسي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة عدن كانت كبيرة، وفي ضوء تلك النتائج أوصي بضرورة تأهيل مديري المدارس والمشرفيين التربويين من خلال إلحاقهم ببرامج الدراسات العليا بكلية التربية، وكذا الاهتمام بتزويد المدارس بالكتب والمجلات التي تهتم بالتخطيط المدرس .

9- أما دراسة الصوص (2012) فهدفت إلى الكشف عن دور التخطيط المدرسي في مدارس وكالة الغوث الإعدادية بمحافظات غزة في تطوير أداء المعلمين وسبل تفعيل هذا الدور، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الإعدادية، ولجمع البيانات طورت استبانة مكونة من المجالات التالية: التخطيط للتدريس، والإجراءات والأنشطة التعليمية التعليمية، والإدارة الصفية، والتقويم، والاتصال والتواصل، والأبداع، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واعتمدت الوسائل الإحصائية المناسبة كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب، وأظهرت نتائج الدراسة أن دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلمين في مدارس وكالة الغوث الدولية الإعدادية من وجهة نظر معلميها كان كبيراً جداً، حيث تحصل مجال (التخطيط للتدريس) على المرتبة الأولى بدرجة تقدير كبيرة جداً، وحصل مجال (التقويم) على المرتبة الثانية بدرجة تقدير كبيرة، أما مجال (الإجراءات والأنشطة التعليمية التعليمية) فقد جاء في المرتبة الثالثة، وتحصل مجال (الإدارة الصفية) على المرتبة الرابعة بدرجة تقدير كبيرة، وأيضاً تحصل مجال (الاتصال والتواصل) على المرتبة الخامسة بدرجة تقدير كبيرة، في حين تحصل مجال (الإبداع) على المرتبة السادسة بدرجة تقدير كبيرة، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات معلمي مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لدور التخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلمين في مجالات (التخطيط للتدريس، والإجراءات والأنشطة التعليمية التعليمية، والإدارة الصفية، والتقويم، والاتصال والتواصل) تعزى لمتغيرات النوع، والتخصص، وسنوات الخدمة، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات معلمي مدارس وكالة الغوث في محافظات قطاع غزة لدور التخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلمين في مجال الإبداع تعزى لمتغير النوع ولصالح الإناث، وبتغير التخصص لصالح التخصص الأدبي.

10- وهدفت دراسة المنصور (2012) إلى التعرف على التخطيط المدرسي بالمدارس الثانوية من خلال التعرف على مهام مدير المدرسة، ودور المشرفين التربويين تجاه التخطيط المدرسي، والكشف عن معوقات تطبيقه في المرحلة الثانوية من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين لإدارة التربية والتعليم في محافظة الرس، ومعرفة أثر متغيرات الدراسة في تقدير مجتمع الدراسة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقد شملت الدراسة جميع أفراد المجتمع وعددهم (65) مشرفاً تربوياً ومديراً، واستخدم الاستبيان لجمع البيانات، كما اعتمدت وسائل إحصائية متعددة في تحليل البيانات حيث استخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ألفا كرو نباخ ومعامل ارتباط بيرسون والاختبار التائي، وتحليل التباين الأحادي، وأكدت النتائج أن درجة معوقات تطبيق التخطيط المدرسي بالمرحلة الثانوية جاء بدرجة مرتفعة، كما بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات طبيعة العمل، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية في مجال التخطيط، في مهام مدير المدرسة تجاه التخطيط المدرسي في المرحلة الثانوية، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية في مجال التخطيط في محور دور المشرف التربوي تجاه التخطيط المدرسي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وطبيعة العمل، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية في مجال التخطيط في محور معوقات تطبيق التخطيط المدرسي.

11- وأجرى الطلحي (2012) دراسة هدفت إلى التعرف على الكفايات التخطيطية المطلوبة لمديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف كما يراها المشرفون التربويون، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (152) مشرفاً تربوياً، استخدمت استبانة مكونة من خمسين فقرة موزعة على مهام يمارسها مدير المدرسة تتعلق بكفايات التهيئة والتحصير والتشخيص، وكفايات إعداد الخطة وتنفيذها، وكفايات متابعة وتقييم الخطة المدرسية، اعتمدت

وسائل إحصائية متعددة منها معامل ألفا كرونباخ، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، وتحليل تباين الأحادي، ومعامل ارتباط بيرسون، وأظهرت نتائج الدراسة أن ترتيب أبعاد الكفايات التخطيطية كانت متوسطة، وجاءت الأبعاد مرتبة وفق الترتيب المنطقي لها وهو التهيئة والتحفيز والتشخيص، ثم الإعداد والتنفيذ، ثم المتابعة والتقييم، وبينت النتائج أن درجة قدرة مديري المدارس على وضع خطط بديلة في حال تغير الخطة الرئيسية، وقدرة مديري المدارس على تحديد الفجوة بين الواقع ورؤية المدرسة وفق الخطط السابقة، وقدرة مديري المدارس على الاعلان عن نتائج التخطيط المرحلي على منتسبي المدرسة باستمرار، وقدرة مديري المدارس علي تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة جاءت جميعها بدرجة منخفضة.

12- هدفت دراسة القيق (2013) الكشف عن درجة معرفة مديري المدارس الخاصة والحكومية في مديرية التربية والتعليم في القدس الشريف بعملية التخطيط المدرسي ودرجة ممارستهم لها والعلاقة بينهما، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية والخاصة، تكونت عينة الدراسة (98) مديرا ، واستخدمت استبانة مكونة من (65) فقرة موزعة على محورين يقيسان معرفة المدير بعملية التخطيط المدرسي، وممارسته له، وكل منهما اشتمل على ثلاثة مجالات هي : معرفة المدير بعملية التخطيط المدرسي، ومعرفته ببناء الخطط المدرسية، ومعرفته ببناء الخطط الاستراتيجية والإجرائية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واعتمدت الوسائل الإحصائية المناسبة كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة معرفة مديري المدارس الحكومية والخاصة في مديرية التربية والتعليم في القدس الشريف بعملية التخطيط المدرسي وكذلك درجة ممارستهم لها كانت عالية، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية ومرتفعة بينهما، أيضا أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين

تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسة التخطيط المدرسي تعزى لمتغيرات: النوع، والتخصص، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، بينما وجدت فروق تبعاً لمتغير الجهة المشرفة على المدرسة لصالح المدارس الحكومية .

13- وفي سياق متصل هدفت دراسة السبعي (2015) إلى التعرف على درجة كفايات التخطيط المدرسي وسبل تطوير هذه الكفايات بالتعليم العام في محافظة رماح من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام والمشرفين التربويين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (132) مديراً من مدارس التعليم العام، و(8) مشرفيين تربويين، وطورت استبانة مكونة من مجالات إعداد الخطة وتنفيذها والمتابعة والتقييم لدى قادة المدارس، استخدمت الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام بعض الوسائل الإحصائية المناسبة كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار تي، وتحليل التباين، وتوصلت نتائج الدراسة أن درجة توافر كفايات التخطيط المدرسي المعرفية جاءت بشكل عام بدرجة كبيرة، أما إعداد الخطة المدرسية فقد جاءت بدرجة متوسطة، في حين تكوين وتنفيذ الخطة المدرسية جاءت منخفضة جداً، وكما جاءت بدرجة منخفضة في المتابعة والتقييم الخطة المدرسية، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر كفايات التخطيط المدرسي لدى قادة مدارس التعليم العام.

14- وفي السياق نفسه هدفت دراسة الأحمدى (2016) إلى معرفة درجة توافر متطلبات التخطيط المدرسي لدى المدارس المطبقة لمشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم في المدينة المنورة من وجهة نظر القيادات التربوية فيها، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (85) قائدة تربوية ووكيلة في المدارس، وتكونت الاستبانة المستخدمة لجمع البيانات من مجالات (المتطلبات العامة، ومتطلبات إعداد الخطة المدرسية، ومتطلبات التنظيمية لتطبيق التخطيط المدرسي، وتحديد متطلبات التقييم لتطبيق التخطيط المدرسي)، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر

المتطلبات العامة، ومتطلبات إعداد الخطة، ومتطلبات التنظيم، ومتطلبات تقويم التخطيط المدرسي لدى المدارس المطبقة لمشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم بالمدينة المنورة كانت بدرجة عالية جداً، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية لأفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة العلمية في محاور (المتطلبات العامة، ومتطلبات إعداد الخطة المدرسية، والمتطلبات التنظيمية، ومتطلبات تقويم التخطيط المدرسي).

15- وحاولت دراسة عطية (2016) التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بأمانة العاصمة صنعاء للتخطيط المدرسي وعلاقته باتخاذ القرار لديهم، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في مديري المدارس الثانوية والبالغ عددهم (113) مديراً ومديرة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، واستخدمت الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومعامل ارتباط بيرسون، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للتخطيط المدرسي كانت بدرجة متوسطة، أما ممارسة اتخاذ القرار لديهم فكانت عالية جداً، ووجدت علاقة ارتباطية طردية إيجابية قوية بين ممارسة التخطيط المدرسي واتخاذ القرار بالنسبة لمديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة عقد ورش عمل لمديري المدارس الثانوية تتناول التخطيط المدرسي ودوره في تمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة، وتطوير التخطيط التربوي والتخطيط المدرسي خاصة حيث تقوم المدرسة بمهامها في المجتمع بالشكل المطلوب، ومتابعة تدريب مديري المدارس الثانوية وتقييم ما تم تدريبهم عليه ورفع تقارير بذلك.

16- وسعت دراسة الخليوي (2017) إلى معرفة درجة ممارسة القائدات التربويات بمدارس المرحلة المتوسطة في شرق الرياض للتخطيط المدرسي، والعلاقة بين درجة ممارسة القائدات التربويات

للتخطيط المدرسي والشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمات، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تكونت عينة هذه الدراسة من (50) معلمة، وتمت الاستعانة بالاستبانة أداة لجمع البيانات، واعتمدت الوسائل الإحصائية كالتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط بيرسون، وتوصلت نتائج الدراسة إلأن درجة ممارسة القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض للتخطيط المدرسي من وجهة نظر المعلمات كان بمستوى متوسط، وأن أكثر أبعاد التخطيط المدرسي إعداد الخطة ومتابعة الخطة وتقويمها كان بدرجة عالية، أما ممارسة القائدات التربويات الشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمات كان بمستوى متوسط، كما وجدت علاقة طردية بين ممارسة القائدات التربويات للتخطيط المدرسي ككل من قبل القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض وممارسة الشفافية الإدارية، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير التخصص، بينما كشفت النتائج عن وجود فروق في المؤهل العلمي لصالح المؤهل العلمي بكالوريوس.

17- وأجرى الشهراني (2017) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط المدرسي لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بالمملكة العربية السعودية على عينة بمدينة الدمام من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم في ضوء المحاور التالية (إدارة شؤون الطلاب- إدارة شؤون المعلمين والإداريين- إدارة البيئة المدرسية- إدارة الشراكة المجتمعية) والتعرف فيما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة بالنسبة لواقع التخطيط المدرسي باختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل الدراسي- الخبرة الإدارية- التدريب- المرحلة الدراسية- نوع المدرسة "حكومية/ أهلية") وقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم في الدراسة الميدانية الاستبانة والتي بلغ قيمة معامل ثباتها بطريقة التجزئة النصفية (0.969) مما يدل على أنها أتصفت بدرجة عالية من الثبات وتصلح للاستخدام لغرض البحث العلمي، وتكون مجتمع الدراسة من مديري مدارس التعليم العام للبنين بمدينة الدمام

بجميع مراحلہ (الابتدائي - المتوسط - الثانوي) وعددهم "168" مديراً شارك منهم "98" مديراً بنسبة (58.33%) ، ومن أهم ما خلصت له نتائج هذه الدراسة أن درجة ممارسة مدراء المدارس للتخطيط المدرسي وفق الأنظمة واللوائح الوزارية تعتبر بدرجة عالية ولكنها روتينية وفق محك الدراسة بمتوسط حسابي للاستبانة ككل قدره (3.86) وانحراف معياري (1.02) في ضوء المحاور الأربعة محل الدراسة.

مناقشة الدراسات السابقة :

من خلال المراجعة لمخلص ما تضمنته الدراسات السابقة فقد تبين تنوع أهدافها، إذ هدف بعضها إلى معرفة التخطيط المدرسي ومشكلاته كدراسة الحكمي (2005)، ودراسة مارح (2007)، ودراسة العتيبي (2009)، ودراسة الردفاني (2011)، واتفقت في ذلك مع الدراسة الحالية، كما اتفقت مع دراسة الطلحي (2012)، ودراسة السبيعي (2015)، ودراسة المنصور (2012)، ودراسة الأحمدى (2016)، التي سعت إلى التعرف على توافر مهارات التخطيط المدرسي ومدى ممارسته، ومدى توافر كفاياته في البيئة التربوية.

واهتمت الدراسة الحالية بالتعرف على واقع التخطيط المدرسي السائد في مدارس التعليم العام ببلدية بنغازي ومعوقاته من وجهة نظر مديري مدارس، وقد اتفقت في هذا مع بعض الدراسات كدراسة عسير (2009) التي كانت تهدف إلى التعرف دور التخطيط المدرسي في تطوير عملية التعليمية، ودراسة الأحمدى (2016) التي كانت تهدف التعرف على درجة توافر متطلبات التخطيط المدرسي لدى مديري المدارس التعليم العام، ولكن دراسة الصوص (2012) تختلف عن الدراسة الحالية ودراسة عطية (2016) في نوع المرحلة التعليمية، وقد اختلفت مع دراسة الأحمدى (2016) مع دراسة الخليوي (2017) من حيث المرحلة التعليمية، واتفقت مع دراسة السبيعي (2015).

واتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي كدراسة مارح (2007)، ودراسة العتيبي (2009)، ودراسة الردفاني (2011)، ودراسة الطحي (2012)، ودراسة المنصور (2012)، ودراسة السبيعي (2015)، ودراسة عطية (2016)، ودراسة الحبيب (2004)، إلا أن قد تختلف مع الدراسات الأخرى كدراسة المنصور (2012) التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي، ودراسة صافي (2003) التي استخدمت المنهج الوصفي.

استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبيان كأداة للدراسة وهذا ما يتفقمع الدراسة الحالية. واعتمدت الدراسات السابقة على عينات متنوعة بعضها اقتصرت على معلمين التعليم الثانوي كدراسة الصوص (2012)، في حين طبقت أخرى على المشرفين التربويين كدراسة المنصور (2011)، ودراسة الطحي (2012)، أما الدراسة الحالية فقد تكونت عينتها من مديري مدارس مرحلة التعليم العام.

وتباينت أحجام عينات الدراسات السابقة وتراوحت من (2561) معلما ومعلمة كما في دراسة الصوص (2012)، إلى (132) مديرا كما في دراسة السبيعي (2015)، أما الدراسة الحالية فقد بلغ عدد أفراد عينتها (149) مديرا ومديرة.

واستخدمت جميع الدراسات السابقة والدراسة الحالية الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة بـ SPSS واختلفت فيما بينها في اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك وفقا لأهدافها، وللإجابة عن تساؤلاتها.

كذلك تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تطوير مشكلة الدراسة الحالية وصياغتها بأسلوب علمي، كما تمت الاستفادة من بعض هذه الدراسات في الإطار النظري للدراسة، وفي تطوير أداة الدراسة الحالية، وفي التعرف على الأساليب المستخدمة، وفي اختيار العينات، وفي التعرف على الوسائل

الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات، فضلا عن مقارنة ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج

بنتائج الدراسات السابقة

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية الدراسة

- منهجية الدراسة
- مجتمع الدراسة
- خصائص عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- صدق وثبات أداة الدراسة
- الوسائل الإحصائية المستخدمة

الفصل

الإجراءات

المقدمة:

يتضمن هذا الفصل مجموعة من الإجراءات المنهجية التي اتبعت لتحقيق أهداف الدراسة، ويوضح مجتمع الدراسة وكيفية توزيعه، وطريقة اختيار عينة الدراسة، كما يتناول وصفاً لأداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات، وإجراءات التأكد من صدق هذه الأداة وثباتها، بحيث تكون مناسبة وصالحة للتطبيق على عينة الدراسة التي تم اختيارها، فضلاً عن ذلك يوضح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وذلك على النحو التالي:

منهجية الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتبر أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم ويعرف بأنه "كل استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر التعليمية والنفسية كما هي عليه في الحاضر، بقصد تشخيصها وكشف جوانبها، وتحديد العلاقات بين عناصرها وعلاقتها مع الظواهر الأخرى" (طعيمة، 2004: 112)، وهو المنهج الذي يلائم البحوث التربوية، ويتناسب مع هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مرحلة التعليم العام ببلدية بنغازي موزعين على مدارس التعليم الأساسي والثانوي، وأربعة مكاتب خدمية تعليمية، حيث بلغ عددهم (242) مديراً ومديرة، بالنسبة (62%) وذلك كما هو مبين بالجدول (1).

الجدول (1) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب مدارس التعليم والمكاتب الخدمية التعليمية

المكاتب	التعليم		الأساسي		الثانوي		العام	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
البركة	84	45.4	29	50.0	113	46.6		
السلوي	44	23.7	14	24.5	58	23.9		
بنغازي المركز	44	23.7	11	19.2	55	22.7		
سيدي خليفة	13	7.0	3	5.2	16	6.6		
المجموع	185	100	57	100	242	100		

المصدر : قسم الشؤون الإدارية بوزارة التربية والتعليم ببلدية بنغازي

يلاحظ من الجدول (1) أن عدد مديري المدارس بمرحلة التعليم العام في مدينة بنغازي قد بلغ (242) موزعين علمدارس التعليم الأساسي والثانوي وأربعة مكاتب خدمات تعليمية، حيث بلغ عدد المديرين بمدارس التعليم الأساسي والثانوي التابعة لمكتب البركة (113) مديراً ومديرة ويشكل هذا العدد (46.6%) من مجتمع الدراسة، بينما بلغ عدد المديرين بمدارس الأساسي والثانوي التابعة لمكتب السلاوي (58) مديراً ومديرة، ويشكل هذا العدد (23.9%) من مجتمع الدراسة، أما عدد المديرين بالمدارس التابعة لمكتب بنغازي المركز فقد بلغ (55)، ويشكل هذا العدد (22.7%) من مجتمع الدراسة، وبلغ عدد المديرين بالمدارس التابعة لمكتب سيدي خليفة (16)، ويشكل هذا العدد (6.6%) من مجتمع الدراسة .

خصائص عينة الدراسة:

اختيرت عينة عشوائية بسيطة من أربعة مكاتب خدمية تعليمية، كما تم اختيار عينة وبلغ عددهم (149) مديراً ومديرة من المدارس التابعة لكل مكتب خدمي تعليمي، ويمكن توضيح توزيع عينة الدراسة كما هو مبين، وجاءت العينة لتعكس نموذجاً مصغراً لعينة الدراسة، مع نسب الفئات المجتمع الأصلي، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (2).

الجدول (2) توزيع عينة الدراسة حسب مدارس التعليم العام والمكاتب الخدمية التعليمية

المكتب الخدمي التعليم	الاساسي		الثانوي		العام	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
البركة	52	45.6	18	51.4	70	47
السلاوي	27	23.6	7	20.0	34	23
بنغازي المركز	27	23.6	8	22.8	35	23.4
سيدي خليفة	8	7.0	2	5.7	10	6.7
المجموع	114	100%	35	100%	149	100%

يلاحظ من الجدول (2) أن عدد المديرين بمدارس التعليم الأساسي والثانوي التابعين لمكتب البركة (70) مديراً ومديرة، وبنسبة قدرها (47%) من إجمالي حجم عينة الدراسة، بينما بلغ عدد المديرين بمدارس التعليم التابعة لمكتب السلاوي (34) مديراً ومديرة، وبنسبة وقدرها (23%) من إجمالي عينة

الدراسة، في حين بلغ عدد المديرين بالمدارس التابعة لمكتب بنغازي المركز فقد بلغ (35) ونسبة وقدرها (23.4%) من إجمالي عينة الدراسة، وأما عدد المديرين بالمدارس التابعة لمكتب سيدي خليفة بلغ (10) ويشكل هذا العدد (6.7%) من إجمالي عينة الدراسة، الجدول التالي يوضح خصائص عينة الدراسة وفق متغيرات النوع، والمؤهل العلمي، والخبرة .

جدول (3) يبين خصائص عينة الدراسة وفق متغيرات الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
النوع	ذكر	85	59.4%
	أنثى	58	40.6%
	المجموع	143	100.0%
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	7	4.9%
	دبلوم عالي	83	58.0%
	جامعي	53	37.1%
	المجموع	143	100.0%
سنوات الخبرة	أقل من 14 سنة	8	5.6%
	من 14 إلى 18 سنة	18	12.6%
	من 18 فما فوق	117	81.8%
	المجموع	143	100.0%

من خلال الجدول (3) والذي يتضمن تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة يتبين أن الذكور يشكلون النسبة الأعلى وبلغت (59.4%)، بينما بلغت نسبة الإناث (40.6%) من عينة الدراسة وهذا يدل على أن وظيفة الإدارة المدرسية في الغالب يشغلها الذكور ولا تمثل الإناث إلا بنسبة بسيطة، وبخصوص المؤهل العلمي فقد كانت النسبة الأعلى (للدبلوم عالي) وبلغت (58.0%)، يليه المؤهل العلمي (جامعي) وبنسبة بلغت (37.1%)، وفي المرتبة الأخيرة جاء المؤهل العلمي (دبلوم متوسط) وبنسبة بلغت (4.9%)، وفيما يخص متغير سنوات الخبرة فقد كانت النسبة الأعلى متمثلة في الخبرة (من 18 سنة فما فوق) وبنسبة (81.8%) هي تمثل أكثر من نصف حجم العينة، يليها سنوات الخبرة (من 14 إلى أقل من 18 سنة) بنسبة (12.0%)، ثم سنوات الخبرة (أقل من 14 سنة) وبلغت نسبتها (5.6%) من مجتمع الدراسة، وهذا ما لاحظته الباحثة من

الزيارات التي قامت بها للمدارس الثانوية، حيث لاحظت أن غالبية مديري المدارس يشغلون هذا المنصب منذُ فترة طويلة، وهذا يدل على أن مجتمع ذكوري.

أداة الدراسة:

للحصول على المعلومات اللازمة لإجراء هذه الدراسة وكننتيجة لطبيعة موضوعها تم استخدام الاستبانة، وبعد الإطلاع على الجانب النظري للدراسة وعلى بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع تم تطوير أداة الدراسة، حيث طورت استبانة لقياس مستوواقع التخطيط المدرسي السائد في مدارس التعليم العام ببلدية بنغازي ومعوقاته من وجهة نظر مديري المدارس، بالإفادة من الأدب النظري والدراسات السابقة لموضوع الدراسة الحالية كدراسة السبيعي (2015) التي هدفت إلى معرفة مستووتوافر كفايات التخطيط المدرسي لدى مديري مدارس التعليم العام، ودراسة الأحمدى (2016) التي هدفت إلى معرفة مستوى توافر متطلبات التخطيط المدرسي لدى المدارس المطبقة لمشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام في مدينة المنورة من وجهة نظر القيادات التربوية فيها، ودراسة الردفاني (2011) عن مستوى مشكلات التخطيط المدرسي في مدارس مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة عدن، وقد تم تحكيم الاستبيان ظاهرياً وذلك للحكم على مظهر بنود فقرات الأداة من حيث ارتباطه بالموضوع المراد قياسه، ومدى مناسبتها، وصحة ترتيب بنودها وفقراتها، ونوع الفقرات ومدى صلاحيتها في الحصول على الإجابات المناسبة من المبحوثين؛ حيث تم التحقق من صدق الأداة بعرضها على مجموعة من المحكمين، وطلب منهم الحكم على كل فقرة من حيث الصياغة اللغوية ووضوح الفقرة وانتمائها إلى البُعد الذي وضعت فيه، وتركت مساحه أمام كل فقرة لإنجاز مهام التعديل أو الحذف أو الإضافة، وبعد مراجعة استمارات التحكيم اعتمدت الفقرات التي حصلت على إجماع أكثر من المحكمين واعتبرت صالحة لما أعدت لقياسه، وكان عدد الاستبيانات

المسترجعة القابلة للتحليل الإحصائي (143) استبانة. ولقد تكونت الأداة في صورتها النهائية من (79 فقرة)، وتكونت من قسمين هما:

القسم الأول: البيانات الأولية لعينة الدراسة حيث توضح سماتها من حيث متغيرات الدراسة وهي: (النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة المهنية).

القسم الثاني: تضمن هذا القسم أداة قياس واقع التخطيط المدرسي مقسمة على النحو التالي:

- أداة قياس التخطيط المدرسي وقد تكون من ثلاثة محاور موزعة على:

1. محور إعداد الخطة المدرسية: ويتكون من (9 فقرات).

2. محور تنفيذ الخطة المدرسية: ويتكون من (9 فقرات).

3. محور التقييم الخطة المدرسية: ويتكون من (9 فقرات).

- أداة قياس معوقات التخطيط المدرسي: وقد تضمنت هذه الأداة ثلاثة محاور مقسمة على النحو التالي:

1. محور معوقات إعداد الخطة المدرسية: وتكون من (17 فقرة).

2. محور معوقات تنفيذ الخطة المدرسية: وتكون من (17 فقرة).

3. محور معوقات التقييم الخطة المدرسية: وتكون من (17 فقرة).

ووضعت أمام كل عبارة البدائل التالية (دائماً، وغالباً، أحياناً، ونادراً، أبداً)، وأعطيت لكل فقرة وزن وفق تدرج ليكرت الخماسي لتقدير درجة الموافقة كالتالي: خمس درجات للبدائل دائماً، وأربع درجات للبدائل غالباً، وثلاث درجات للبدائل أحياناً، ودرجتان للبدائل نادراً، ودرجة واحدة للبدائل نادراً، اعتمدت الباحثة نموذجاً إحصائياً لتحليل الإجابات على فقرات استمارة الاستبانة، وهو مقياس إحصائي لتحليل متوسطات الاجابات عن طريق الوزن النسبي للحصول على مدى مستوى واقع التخطيط المدرسي

السائد في مدارس التعليم العام ببلدية بنغازي ومعوقاته من وجهة نظر مديري المدارس، وقد تم الاعتماد على المعادلة التالية في حساب الوزن النسبي :

$$\text{الفئة طول} = \frac{\text{المقياس في أعلى الدرجة} - \text{المقياس في أدنى الدرجة}}{\text{المستويات تعدد}} \times 100$$

$$\text{الفئة طول} = 100 \times \frac{1-5}{4}$$

وقد تم تطبيق ذلك على جميع مستويات الوزن النسبي، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (4) مستويات الوزن النسبي لمقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي

الموافقة	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
الدرجة	1.80-1.00	2.60-1.80	3.40-2.60	4.20-3.4	5.00-4.20
الوزن النسبي	%(36-20)	%(52-36)	%(68-52)	%(84-68)	%(100-84)
وصف المستوى	منخفض جداً	منخفض	متوسط	عالي	عالي جداً

صدق وثبات أداة الدراسة:

أ- ثبات أداة الدراسة:

يشير مصطلح الثبات إلى مدى اتساق نتائج المقياس، فإذا حصلنا على درجات مشابهة عند تطبيق نفس المقياس على نفس مجموعة الأفراد مرتين مختلفتين فإننا نستدل من ذلك على أن نتائجها لها درجة عالية من الثبات من إجراء لآخر (أبو علام: 2006: 448). وللتحقق من ثبات أداة الدراسة أجريت دراسة استطلاعية على عينة من مجتمع الدراسة بلغ قوامها (30) مفردة، وطبقت معادلة (ألفا-كرو نباخ) لحساب ثبات أداة الدراسة، وقد تراوحت قيم معاملات الثبات لجميع محاور واقع التخطيط المدرسي ما بين (0.74-0.77)، بينما بلغت قيمة معامل الثبات واقع التخطيط المدرسي (0.89)، أما قيم معاملات الثبات لجميع محاور معوقات التخطيط المدرسي فقد تراوحت ما بين (0.82-0.87)، وبلغ معامل معوقات التخطيط المدرسي (0.89)، وهي درجات ثبات عالية، وهذا يدل على أن استمارة الاستبانة اتسمت بالثبات وبدرجة عالية من التميز.

جدول (5) قيم معامل الثبات والصدق لمحاور أداة الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات	الفقرات	محاوير الدراسة
0.87	0.76	9	إعداد الخطة المدرسية
0.86	0.74	9	تنفيذ الخطة المدرسية
0.88	0.77	9	تقييم الخطة المدرسية
0.94	0.89	27	واقع التخطيط المدرسي
0.90	0.82	17	معوقات إعداد الخطة المدرسية
0.93	0.87	17	معوقات تنفيذ الخطة المدرسية
0.92	0.86	17	معوقات تقييم الخطة المدرسية
0.94	0.89	51	معوقات التخطيط المدرسي

ب- صدق أداة الدراسة:

يشير مفهوم الصدق إلى الاستدلالات الخاصة التي نخرج بها من درجات المقياس من حيث مناسبتها، ومعناها، وفائدتها، وتحقيق صدق الأداة يعني تجميع الأدلة التي تؤيد مثل هذه الاستدلالات (أبوعلام:2006:447)، كما يشير مفهوم الصدق الظاهري إلى ما إذا كانت الأداة المستخدمة تقيس نفس السلوك المراد قياسه أو إذا كانت الأداة تقدم لنا عينة دقيقة لهذا النوع من السلوك، بمعنى أن الأداة تكون صادقة إذا كان مظهرها يشير إلى ارتباطها بالسلوك المقاس (الهالي:2003:104)، والصدق مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم، ويحسب صدق المقياس من خلال معادلة الجذر التربيعي لمعامل الثبات. وتتراوح قيمة كل من الثبات والصدق بين الصفر والواحد الصحيح، وللتحقق من صدق مقاييس الدراسة قامت الباحثة باستخدام طريقة الصدق الذاتي (Statistical Validity)، وذلك كما هو موضح بالجدول (5)، وهي تتراوح ما بين (0.86-0.88) لجميع محاور واقع التخطيط المدرسي، أما قيمة معامل الصدق واقع التخطيط المدرسي فبلغت (0.94)، بينما تراوحت قيم معاملات الصدق لجميع محور معوقات التخطيط المدرسي (0.90-0.93)، وبلغت قيمة معامل معوقات التخطيط المدرسي (0.94)، وهذا يبرر صدق المقاييس وأن فقرات الاستبانة تعكس قدرتها على قياس ما صممت من لأجله

الوسائل الإحصائية المستخدمة :

لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت العديد من المعالجات الإحصائية من خلال استخدام برنامج (SPSS) الإحصائي، بهدف تحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال استبانة الدراسة، ومنها الآتي:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach): لاختيار مدى ثبات واستقرار أداة الدراسة.
- التكرارات (Frequencs) والنسب المئوية (Percent): لوصف خصائص عينة الدراسة وتحديد نسبتها وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية (Meam) والانحرافات المعيارية (Standard Deviation): لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة واتجاه محاور الدراسة (واقع التخطيط المدرسي - ومعوقات التخطيط المدرسي).
- الاختبار التائي (t.test) لعينة واحدة لتحديد دلالة الفروق الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس واقع التخطيط المدرسي السائد في مدارس التعليم العام ببلدية بنغازي والمعوقات التي قد تواجههم وجهة نظر مديري المدارس.
- الاختبار التائي (t.test) لعينتين مستقلتين لتحديد دلالة الفروق الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس واقع التخطيط المدرسي السائد في مدارس التعليم العام ببلدية بنغازي من وجهة نظر مديري المدارس والتي يمكن أن تعزى لمتغير النوع.
- تحليل التباين (one way ANOVA): لتحديد دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس واقع التخطيط المدرسي السائد في مدارس التعليم العام ببلدية بنغازي ومعوقاته من وجهة نظر مديري المدارس والتي يمكن أن تعزى لمتغيرياالمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة ومناقشتها

- مقدمة
- عرض النتائج ومناقشتها
- نتائج الدراسة
- توصيات الدراسة

ن
اقشتها

المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل بيانات الدراسة والنتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي، والإجابة عن تساؤلات الدراسة، كما يتضمن جملة من التوصيات والمقترحات

التي من شأنها أن تسهم في تقييم واقع المدرسي السائد في مدارس التعليم العام ومعوقاته من وجهة نظر مديري المدارس، وذلك كالتالي :

عرض النتائج ومناقشتها:

التساؤل الأول: ما واقع التخطيط المدرسي السائد في مدارس التعليم العام ببلدية بنغازي من وجهة نظر مديري المدارس؟

لتحديد واقع التخطيط المدرسي تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور مقياس واقع التخطيط المدرسي والأوزان النسبية، حيث تم مقارنة الوزن النسبي لكل محور بشكل عام مع وصف المستويات كما موضح في الجدول (4) بوصفه نموذج لتحديد المستويات، وذلك على النحو التالي:

جدول (6)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس واقع التخطيط المدرسي

م	واقعا لتخطيط المدرسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الواقع
1.	تنفيذ الخطة المدرسية	4.43	0.46	88.6	مرتفع جداً
2.	إعداد الخطة المدرسية	4.36	0.51	87.2	مرتفع جداً
3.	تقييم الخطة المدرسية	4.33	0.52	86.6	مرتفع جداً
	واقع التخطيط المدرسي	4.38	0.44	87.6	مرتفع جداً

يتضح من خلال الجدول (6) الذي يبين المتوسطات الحسابية لمحاور واقع التخطيط المدرسي، أن محور تنفيذ الخطة المدرسية قد جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.43) وانحراف معياري (0.46) ووزنه النسبي (88.6%)، أما في المرتبة الثانية فقد جاء محور إعداد الخطة المدرسية بمتوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (0.51)، ووزنه النسبي (87.2%)، في حين جاء محور تقييم الخطة المدرسية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.33) وانحراف معياري (0.52) وبلغ الوزن النسبي (86.6%). وبوجه عام فإن متوسط واقع التخطيط المدرسي قد بلغ (4.38) وانحراف معياري (0.44) ووزنه النسبي (87.6%)، وهو عالي جداً مقارنة بمستوى الوزن النسبي الموضح في الجدول (4)، ما يعني أن مستواه مرتفع جداً، فضلا عن ذلك تحظى هذه

النتيجة بالدعم المستمد من نتائج الدراسات السابقة كدراسة عطية (2016) التي أظهرت نتائجها ارتفاع محاور إعداد الخطة وتنفيذ الخطة المدرسية في المدارس الثانوية بمدينة صنعاء، ودراسة الشهراني (2017) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مدراء المدارس للتخطيط المدرسي وفق الأنظمة واللوائح الوزارية تعتبر مرتفعة.

التساؤل الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين واقع التخطيط المدرسي السائد في مدارس التعليم العام ببلدية بنغازي تعزى إلى متغيرات النوع، والمؤهل العلمي، ومدة الخبرة المهنية للمدير؟

- واقع التخطيط المدرسي ومتغير النوع:

لتحديد الفروق بين مستوى واقع التخطيط المدرسي وفق متغير النوع تم حساب المتوسط

الحسابي والانحراف المعياري واختبار تي (T-test) لعينتين مستقلتين، وذلك على النحو التالي:

جدول (7)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الحرية وقيمة (t) لاختبار دلالة الفروق في واقع التخطيط المدرسي والتي يمكن أن تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي

البيان	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (t)	الدلالة الإحصائية
إعداد الخطة المدرسية	ذكر	85	4.36	0.45	141	-0.102	0.919
	أنثى	58	4.37	0.58			
تنفيذ الخطة المدرسية	ذكر	85	4.46	0.44	141	1.019	0.310
	أنثى	58	4.38	0.49			
تقييم الخطة المدرسية	ذكر	85	4.31	0.56	141	-0.607	0.545
	أنثى	58	4.36	0.47			
واقع التخطيط المدرسي	ذكر	85	4.38	0.42	141	0.074	0.941
	أنثى	58	4.37	0.46			

يتبين من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي للذكور على محور إعداد الخطة قد بلغ (4.36)

بانحراف معياري قدره (0.45)، في حين بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات الإناث على هذا المحور

(4.37) بانحراف معياري قدره (0.58) وبلغت قيمة (t) (-0.102) ومستوى الدلالة (0.919)

وهي قيمة غير دالة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، أما بالنسبة لاستجابات عينة الدراسة على

محور تنفيذ الخطة فقد بلغ المتوسط الحسابي للذكور (4.46) بانحراف معياري قدره (0.44)، بينما

بلغ المتوسط الحسابي للإناث (4.38) بانحراف معياري قدره (0.49) وبلغت قيمة (t) (0.191).

ومستوى الدلالة (0.310) وهي قيمة غير دالة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات الذكور على محور تقييم الخطة (4.31) بانحراف معياري (0.56)، وبلغ المتوسط الحسابي للإناث (4.36) بانحراف معياري قدره (0.47) وبلغت قيمة (t) (-0.607) ومستوى الدلالة (0.545) وهي قيمة غير دالة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وفيما ما يتعلق باستجابات عينة الدراسة على واقع التخطيط المدرسي فقد بلغ المتوسط الحسابي للذكور (4.38) بانحراف معياري (0.42)، أما المتوسط الحسابي لاستجابات الإناث قد بلغ (4.37) بانحراف معياري قدره (0.46) وبلغت قيمة (t) (0.074) ومستوى الدلالة (0.941) وهي قيمة غير دالة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع التخطيط المدرسي بمحوره (إعداد الخطة، وتنفيذ الخطة، وتقييم الخطة) يمكن أن تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن واقع ممارسات التخطيط المدرسي معروفة وواضحة لدى جميع المديرين وفي أية مدرسة، ولا تختلف وجهة نظرهم فيها سواء كانوا من الذكور أو الإناثهم يعيشون هذا الواقع يومياً.

- واقع التخطيط المدرسي ومتغير المؤهل العلمي:

لتحديد الفروق بين مستوى واقع التخطيط المدرسي وفق متغير المؤهل العلمي تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل تحليل التباين (One Way ANOVA)، وذلك على النحو التالي:

جدول (8)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على محاور واقع التخطيط المدرسي وفق متغير المؤهل العلمي

واقع التخطيط المدرسي	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إعداد الخطة المدرسية	دبلوم متوسط	7	4.22	0.38
	دبلوم عالي	83	4.39	0.52
	جامعي	53	4.34	0.50
تنفيذ الخطة المدرسية	دبلوم متوسط	7	4.50	0.22
	دبلوم عالي	83	4.44	0.48

0.45	4.40	53	جامعي	تقييم الخطة المدرسية
0.22	4.25	7	دبلوم متوسط	
0.54	4.33	83	دبلوم عالي	
0.52	4.34	53	جامعي	
0.21	4.32	7	دبلوم متوسط	واقع التخطيط المدرسي
0.46	4.39	83	دبلوم عالي	
0.43	4.36	53	جامعي	

يتبين من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي لحملة الدبلوم المتوسط على محور إعداد الخطة قد بلغ (4.22) بانحراف معياري قدره (0.38)، في حين بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات حملة المؤهل العلمي دبلوم عالي على هذا المحور (4.39) بانحراف معياري قدره (0.52)، فيما بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات حملة المؤهل العلمي جامعي (4.34) بانحراف معياري قدره (0.50)، أما بالنسبة لاستجابات عينة الدراسة على محور تنفيذ الخطة فقد بلغ المتوسط الحسابي لحملة المؤهل العلمي دبلوم متوسط (4.50) بانحراف معياري قدره (0.22)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لحملة الدبلوم العالي (4.44) بانحراف معياري قدره (0.48)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من حملة المؤهل العلمي جامعي (4.40) بانحراف معياري قدره (0.45)، كما يتبين من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من حملة المؤهل العلمي دبلوم متوسط على محور تقييم الخطة قد بلغ (4.25) بانحراف معياري (0.22)، وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من حملة المؤهل العلمي دبلوم عالي (4.33) بانحراف معياري قدره (0.54)، في حين بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من حملة المؤهل العلمي جامعي (4.34) بانحراف معياري قدره (0.52)، أما فيما يتعلق باستجابات عينة الدراسة على واقع التخطيط المدرسي فقد بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من حملة المؤهل العلمي دبلوم متوسط (4.32) بانحراف معياري

(0.21)، أما المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من حملة المؤهل العلمي دبلوم عالي فبلغ (4.39) بانحراف معياري قدره (0.46)، في حين كان المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من حملة المؤهل العلمي جامعي على واقع التخطيط المدرسي (4.36) بانحراف معياري قدره (0.43).

ولمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المجموعات الثلاثة أُستخدم

تحليل التباين الأحادي One way ANOVA ، وذلك كما هو موضح بالجدول (9)

جدول (9)
مصدر التباين ومجموع المربعات ومتوسط المربعات ودرجة الحرية، وقيمة (F) لاختبار دلالة الفروق في واقع التخطيط المدرسي والتي يمكن أن تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الدلالة الإحصائية	قيمة (F)	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحاور
0.61	0.49	2	0.129	0.258	بين المجموعات	إعداد الخطة
		140	0.262	36.740	داخل المجموعات	
		142		36.998	المجموع	
0.81	0.20	2	0.44	0.088	بين المجموعات	تنفيذ الخطة
		140	0.217	30.372	داخل المجموعات	
		142		30.461	المجموع	
0.91	0.09	2	0.026	0.053	بين المجموعات	تقييم الخطة
		140	0.282	39.488	داخل المجموعات	
		142		39.541	المجموع	
0.88	0.12	2	0.024	0.048	بين المجموعات	واقع
		140	0.199	27.794	داخل المجموعات	التخطيط المدرسي
		142		27.842	المجموع	

يتضح من الجدول (9) أن مجموع المتوسطات الحسابية بين المجموعات على محور إعداد الخطة قد بلغ (0.258)، بينما بلغ داخل المجموعات (36.470) بإجمالي قدره (36.998)، أما متوسط المربعات على هذا المحور قد بلغ بين المجموعات (0.129)، وداخل المجموعات (0.262)، وبلغت قيمة (f) (0.492) هي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور إعداد الخطة يمكن أن تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما يتبين من الجدول (9) أن مجموع

المتوسطات الحسابية بين المجموعات على محور تنفيذ الخطة قد بلغ (0.088)، بينما بلغ داخل المجموعات (30.372) بإجمالي قدره (30.461)، أما متوسط المربعات على هذا المحور قد بلغ بين المجموعات (0.044)، وداخل المجموعات (0.217)، وبلغت قيمة (f) (0.203) هي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور تنفيذ الخطة يمكن أن تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبالنسبة لمحور تقويم أو متابعة الخطة فيتبين من الجدول (9) أن مجموع المتوسطات الحسابية بين المجموعات على هذا المحور قد بلغ (39.400) بإجمالي قدره (39.541)، أما متوسط المربعات على هذا المحور قد بلغ بين المجموعات (0.026)، وداخل المجموعات (0.282)، وبلغت قيمة (f) (0.093) هي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور تقييم أو إعداد الخطة يمكن أن تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وأظهر الجدول (9) أن مجموع المتوسطات الحسابية بين المجموعات على واقع التخطيط المدرسي قد بلغ (0.048)، بينما بلغ داخل المجموعات (27.794) بإجمالي قدره (27.842)، أما متوسط المربعات على واقع التخطيط المدرسي قد بلغ بين المجموعات (0.024)، وداخل المجموعات (0.199)، وبلغت قيمة (f) (0.122) هي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع التخطيط المدرسي يمكن أن تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتظهر هذه النتيجة أن واقع التخطيط المدرسي بمدارس التعليم العام من وجهة نظر مديري المدارس كان مرتفع بغض النظر عن التباينات القائمة في مؤهلاتهم العلمية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الظروف المحيطة واحدة بالقوانين والأنظمة والبيئة المدرسية هي نفسها للجميع دون

استثناء، إذا أخذنا بعين الاعتبار بأن هؤلاء المديرين لهم سمات مشتركة من حيث القدرات في القيادة التربوية.

-واقع التخطيط المدرسي ومتغير الخبرة المهنية للمدير:

لتحديد الفروق في مستوى واقع التخطيط المدرسي وفق متغير سنوات الخبرة تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل تحليل التباين (One Way ANOVA)، وذلك على النحو التالي: جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على واقع التخطيط المدرسي وفق متغير الخبرة المهنية للمدير

واقع التخطيط المدرسي	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إعداد الخطة المدرسية	اقلمن 14 سنة	8	4.02	0.54
	من 14 إلى أقل من 18 سنة	18	4.35	0.53
	18 سنة فما فوق	117	4.39	0.50
تنفيذ الخطة المدرسية	اقلمن 14 سنة	8	4.27	0.41
	من 14 إلى أقل من 18 سنة	18	4.45	0.33
	18 سنة فما فوق	117	4.44	0.48
تقييم الخطة المدرسية	اقلمن 14 سنة	8	4.27	0.48
	من 14 إلى أقل من 18 سنة	18	4.39	0.55
	18 سنة فما فوق	117	4.33	0.52
واقع التخطيط المدرسي	اقلمن 14 سنة	8	4.19	0.41
	من 14 إلى أقل من 18 سنة	18	4.40	0.37
	18 سنة فما فوق	117	4.39	0.45

يتبين من الجدول (10) أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة لسنوات الخبرة (أقل من 14 سنة) على محور إعداد الخطة قد بلغ (4.02) بانحراف معياري قدره (0.54)، في حين بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة لسنوات الخبرة (من 14 إلى أقل من 18 سنة) على هذا المحور (4.35) بانحراف معياري قدره (0.53)، فيما بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة لسنوات الخبرة (18 سنة فما فوق) (4.39) بانحراف معياري قدره (0.50)، أما بالنسبة لاستجابات عينة الدراسة على محور تنفيذ الخطة فقد بلغ المتوسط الحسابي لسنوات الخبرة (أقل من 14 سنة) (4.27) بانحراف معياري قدره (0.41)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة

الدراسة لسنوات الخبرة (من 14 إلى أقل من 18 سنة) (4.45) بانحراف معياري قدره (0.33)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة لسنوات الخبرة (18 سنة فما فوق) (4.44) بانحراف معياري قدره (0.48)، كما يتبين من الجدول (10) أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة لسنوات الخبرة (أقل من 14 سنة) على محور تقييم الخطة قد بلغ (4.27) بانحراف معياري (0.48)، وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة لسنوات الخبرة (من 14 إلى أقل من 18 سنة) (4.39) بانحراف معياري قدره (0.48)، في حين بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة لسنوات الخبرة (18 سنة فما فوق) (4.33) بانحراف معياري قدره (0.52)، أما فيما ما يتعلق باستجابات عينة الدراسة على واقع التخطيط المدرسي فقد بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة لسنوات الخبرة (أقل من 14 سنة) (4.19) بانحراف معياري (0.52)، أما المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة لسنوات الخبرة (من 14 إلى أقل من 18 سنة) فبلغ (4.40) بانحراف معياري قدره (0.37)، في حين كان المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة لسنوات الخبرة (18 فما فوق) على واقع التخطيط المدرسي (4.38) بانحراف معياري قدره (0.44).

جدول (11)

مصدر التباين ومجموع المربعات ومتوسط المربعات ودرجة الحرية وقيمة (F) لاختبار دلالة الفروق في واقع التخطيط المدرسي والتي يمكن أن تُعزى لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	واقع التخطيط المدرسي
0.144	1.965	141	0.505	1.010	بين المجموعات	إعداد الخطة المدرسية
			0.257	35.988	داخل المجموعات	
				36.998	المجموع	
0.607	0.501	141	0.108	0.216	بين المجموعات	تنفيذ الخطة المدرسية
			0.216	30.244	داخل المجموعات	
				30.461	المجموع	

0.851	0.162	141	0.046	0.091	بين المجموعات	تقييم الخطة المدرسية
			0.282	39.450	داخل المجموعات	
				39.541	المجموع	
0.473	0.752	141	0.148	0.296	بين المجموعات	واقع التخطيط المدرسي
			0.197	27.546	داخل المجموعات	
				27.842	المجموع	

يتضح من الجدول (11) أن مجموع المتوسطات الحسابية بين المجموعات على محور إعداد الخطة قد بلغ (1.010)، بينما بلغ داخل المجموعات (35.988) بإجمالي قدره (36.998)، أما متوسط المربعات على هذا المحور قد بلغ بين المجموعات (0.505)، وداخل المجموعات (0.257)، وبلغت قيمة (f)(1.965) هي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور إعداد الخطة يمكن أن تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما يتبين من الجدول (11) أن مجموع المتوسطات الحسابية بين المجموعات على محور تنفيذ الخطة قد بلغ (0.216)، بينما بلغ داخل المجموعات (30.244) بإجمالي قدره (30.461)، أما متوسط المربعات على هذا المحور قد بلغ بين المجموعات (0.108)، وداخل المجموعات (0.216)، وبلغت قيمة (f)(0.501) هي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) $\alpha =$ ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور تنفيذ الخطة يمكن أن تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبالنسبة لمحور تقييم الخطة فيتبين من الجدول (11) أن مجموع المتوسطات الحسابية بين المجموعات على هذا المحور قد بلغ (0.091)، بينما بلغ داخل المجموعات (39.450) بإجمالي قدره (39.541)، أما متوسط المربعات على هذا المحور قد بلغ بين المجموعات (0.046)، وداخل المجموعات (0.282)، وبلغت قيمة (f)(0.162) هي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ما يعني عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور تقويم أو إعداد الخطة يمكن أن تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وأظهر الجدول (11) أن مجموع المتوسطات الحسابية بين المجموعات على واقع التخطيط المدرسي قد بلغ (0.296)، بينما بلغ داخل المجموعات (27.546) بإجمالي قدره (27.842)، أما متوسط المربعات على واقع التخطيط المدرسي قد بلغ بين المجموعات (0.148)، وداخل المجموعات (0.197)، وبلغت قيمة (f) (473122) هي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع التخطيط المدرسي يمكن أن تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تُظهر هذه النتيجة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع التخطيط المدرسي بجميع محاوره (إعداد الخطة، وتنفيذ الخطة، تقييم الخطة)، حيث كان واقع التخطيط المدرسي بمدارس التعليم العام ببلدية بنغازي معتدل بغض النظر عن هذا سنوات الخبرة. ويمكن تفسير هذه النتيجة في كون ممارسات التخطيط المدرسي واضحة ومعروفة ومحددة لجميع المديرين، ويتم تكرارها بشكل مستمر كل عام، ولا حاجة لأن يكون المدير قد مر بفترة طويلة بخبرته في المدرسة لكي يعرف هذا الواقع بشكل جيد، حيث أن تكرار المدير من ذوي الخبرة القصيرة في الإدارة لهذا الممارسات تصبح شيء روتيني.

التساؤل الثالث: ما معوقات التخطيط المدرسي التي تواجه مدراء مدارس التعليم العام ببلدية بنغازي، المتعلقة بإعداد الخطة، والتنفيذ والتقييم؟

لتحديد معوقات التخطيط المدرسي تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور مقياس معوقات التخطيط المدرسي والأوزان النسبية، حيث تم مقارنة الوزن النسبي لكل محور بشكل عام مع وصف المستويات كما موضح في الجدول (4) بوصفه نموذج لتحديد المستويات، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن كل محور إلى

جانب المقياس بشكل عام، مع العلم بأنها تفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى وزن نسبي وذلك

على النحو التالي:

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على معوقات التخطيط المدرسي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المعوقات
1.	معوقات تنفيذ الخطة المدرسية	2.96	0.76	59.2	متوسطة
2.	معوقات إعداد الخطة المدرسية	2.84	0.64	56.8	متوسطة
3.	معوقات تقييم الخطة المدرسية	2.08	0.64	41.6	منخفضة
	معوقات التخطيط المدرسي	2.62	0.50	52.4	متوسطة

يتضح من خلال الجدول (12) الذي يبين المتوسطات الحسابية لمحاور مقياس معوقات التخطيط المدرسي، أن بُعد معوقات تنفيذ الخطة المدرسية قد جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري (0.76) ووزنه النسبي (59.2%)، أما في المرتبة الثانية فقد جاء بُعد معوقات إعداد الخطة المدرسية بمتوسط حسابي (2.84) وانحراف معياري (0.64)، ووزنه النسبي (56.8%)، في حين جاء بُعد تقييم الخطة المدرسية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.33) وانحراف معياري (0.52) وبلغ الوزن النسبي (86.6%). وبوجه عام فإن متوسط معوقات التخطيط المدرسي قد بلغ (2.62) وانحراف معياري (0.50) ووزنه النسبي (52.4%)، وهو متوسط مقارنة بمستوى الوزن النسبي الموضح في الجدول (4)، ما يعني أن معوقات التخطيط المدرسي كانت متوسطة. تعكس هذه النتيجة أن أكثر معوقات التخطيط المدرسي ترتبط بتنفيذ والذي يمكن تفسيره في محدودية الموارد التي تمتلكها المدرسة مما يجعل من تنفيذ الخطة أمراً صعباً، إلى جانب الممارسات المركزية من الإدارات العليا بالتعليم والاعتماد على الصفات الجاهزة للعملية التخطيطية والتي يتم تزويد مديري المدارس بها وعدم إشراكهم في العملية التخطيطية.

النتائج والتوصيات والمقترحات :

بعد أن تم عرض نتائج الدراسة الميدانية، ومناقشة وتفسير تلك النتائج تقدم الباحثة ملخصا عاما للنتائج، بالإضافة إلى تقديم بعض التوصيات ووضع بعض المقترحات على النحو الآتي :

نتائج الدراسة:

بعد عرض وتحليل النتائج وتفسيرها في الفصل السابق يمكننا عرض ملخص للنتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية من خلال النقاط الآتية :

- أظهرت النتائج أن واقع التخطيط المدرسي ومحاوره (إعداد الخطة، وتنفيذ الخطة، تقييم الخطة) جميعها كانت مرتفعة جداً.
- بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع التخطيط المدرسي يمكن أن تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.
- كشفت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع التخطيط المدرسي يمكن أن تعزى في ضوء ماتم استعراضه مما ورد في الأدبيات والدراسات السابقة، وكذلك ماتم التوصل إليه لمتغير المؤهل العلمي.
- توصلت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع التخطيط المدرسي يمكن أن تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- أوضحت النتائج أن معوقات التخطيط المدرسي بمحاوره (معوقات إعداد الخطة، معوقات تنفيذ الخطة، ومعوقات تقييم الخطة المدرسية) جميعها كانت متوسطة.

توصيات الدراسة:

- من نتائج الدراسة الميدانية يمكننا بعض التوصيات التي نأمل أن تسهم في تفعيل واقع التخطيط المدرسي لدى مديري المدارس التعليم العام في مدينة بنغازي، وهي كما يأتي :
- تشجيع مديري المدارس على تبني الاتجاهات الحديثة في التخطيط المدرسي والإدارة المدرسية.
- منح مديري المدارس المزيد من الصلاحيات والحرية في عملية التخطيط المدرسي بمدارسهم لمواجهة الصعوبات التي قد تعترضهم وتحتاج إلى معالجة سريعة.
- ضرورة إتاحة الفرصة لمديري المدرس للمشاركة في وضع الخطط السنوية، على اعتبار أنهم يشكلون المستوى الإجرائي في النظام التعليمي والذي يمثل المحك الذي يحدد نجاح أو فشل العملية التخطيطية .

- يجب أن تعمل القيادات التربوية على توفير الموارد المالية اللازمة لعملية التخطيط بالمدارس ومتابعة تنفيذها.

- ضرورة تدريب مديري المدارس على مواجهة الصعوبات التي تواجههم عند التخطيط لمدارسهم.

مقترحات الدراسة:

في ضوء ما تم استعراضه من النتائج وما قدم من توصيات أمكن تقديم بعض المقترحات التي تتعلق بمجال الدراسة، وذلك من أجل مواكبة طبيعة العلم والبحث العلمي القائمين علي التكامل والاستمرارية، وهنا نقترح إجراء بعض الدراسات، وهي :

- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على مدارس التعليم الخاص.

- القيام بدراسة مقارنة بين مستوى الأداء في مدارس التعليم العام ومدارس التعليم الخاص، في ضوء معوقات التخطيط المدرسي.

- إجراء مزيد من الدراسات والأبحاث المتعلقة بأساليب وطرق مواجهة مشكلات التخطيط المدرسي.

- إجراء دراسة تحدد ممارسات التخطيط المدرسي الحديث التي تطبقها في مدارس التعليم العام.

- إعطاء الفرص الحقيقية لأولياء الأمور في المشاركة الفعلية في عملية التخطيط التربوي للمدرسة.

المصادر

- آدم ، عصام الدين بربر، (2006) ،التخطيط التربوي و سسمية لبشرية ،العين :دار الكتاب الجامعي
- أبو عيشة، غيداء عبدالله صالح ،(2007)، مشكلات التخطيط التربوي لدي مديري ومديرات المدارس الثانوية في فلسطين.رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس.
- أبو عابد، محمود ،(2005)،المرجع في الإشراف التربوي والعملية الإشرافية. (ط1)، أريد: دار الكتاب الثقافي.

- أبو علام، رجاء محمود، (2006)، **مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية**. (ط5)، مصر: دار النشر للجامعات.
- أبو طاحون، أمل لطفي. (2012). **القيادة التربوية الفاعلة**. (ط1)، الأردن: أمواج للطباعة والنشر والتوزيع.
- الأحمد، سامية عمر، (2016)، **درجة توافر متطلبات التخطيط المدرسي لدى المدارس المطبقة لمشروع الملك عبدالله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام**. رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، كلية التربية.
- برهان، محمد نور، (2010)، **أنظمة المعلومات الإدارية**. (ط1)، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- الثقفي، مستور محمد، (2014)، **دور التخطيط المدرسي في تطوير الأداء من وجهة نظر القيادات التربوية بمدينة مكة المكرمة**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية.
- الجبر، زينب، (2002)، **التخطيط المدرسي مفاهيم وأسس وتطبيقاته**. (ط1)، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- حجي، أحمد إسماعيل، (2009)، **إدارة المدرسة وإدارة الصف**. (ط2)، القاهرة: دار الفكر العربي.
- حسين، سلامة عبد العظيم، (2004)، **الإدارة المدرسية الفعالة**. (ط1)، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- حسين، سلامة عبد العظيم، (2006)، **الإدارة المدرسية والصفية المتميزة**. (ط1)، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- الحاج محمد، أحمد (2000) **التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان: الاردن .

-الحبيس،خديجة علي،(2011)، واقع التخطيط المدرسي في المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام التعليمية فيها.رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان، كلية العلوم التربوية والنفسية.

- الحربي، محمد،(2005)، ممارسات التخطيط لمديري المدارس الثانوية الحكومية وما ينبغي ان تكون عليه في ضوء الاتجاهات الادارية الحديثة. رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية،الرياض.

- الحريري ، رافدة (2007) : التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية ،عمان :دار الفكر .

- الحكمي، خالد ماضي،(2005)، صعوبات التخطيط المدرسي كما يراها مديرو مديرات المدارس الحكومية بمنطقة جازان.رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القري،مكة المكرمة.

- خالد، القائد،(2016)، مشكلات التخطيط التعليمي لدى المديرين بمرحلة التعليم الثانوي من وجهة نظر المديرين والمعلمين بمدينة مصراته،مجلة كلية التربية، المجلد الثاني، العدد (6)، جامعة مصراته.

- خطاب، عايدة سيد،(2005)،التخطيط الاستراتيجي. (ط1)، القاهرة: دار الحريري.

-الخليوي وآخرون،(2017)، التخطيط المدرسي لدى القائدات التربويات وعلاقته بمستوى الشفافية الإدارية، مجلد 33(1)، جامعة اسيوط، كلية التربية.

- الخليوي، لينا سليمان وآخرون،(2017)، تقويم الخطة التربوية ودورها في تحسين الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بالرياض.مجلة كلية التربية، المجلد (1)، العدد(111)، جامعة الملك سعود، الرياض.

- خيرى، أسامة سعد،(2013)،القيادة الإدارية. (ط1)، عمان:دار الراية للنشر والتوزيع.

-درويش، محمد،(2005)، مشكلاتالتخطيطالتربوي. (ط1)، عمان: دارالمسيرللنشر والتوزيع

- دياب، سييل (2003)، **مناهج البحث العلمي، أدواته وأساليبه**. (ط1)، غزة: مكتبة أفاق.
- الردفاني، بديع قاسم ناجي (2011)، **مشكلات التخطيط المدرسي في مدارس مرحلة التعليم الأساسي في محافظة عدن**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن.
- الرفاعي، سعد سعيد (2006)، **إجراءات الإدارة المدرسية**. (ط1)، السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع.
- زاهر، ضياء الدين (2005)، **إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة (دليل عملي)**. (ط1)، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.
- زريقات، محمد نايف أبو الكشك (2006)، **التدريب على إعداد الخطط التربوية**. (ط1)، عمان: دار الجدير للنشر والتوزيع.
- السامراني، طارق عبد الحميد (2013). **استراتيجية الإدارة المدرسية الحديثة**. (ط1)، عمان: دار الابتكار للنشر والتوزيع.
- السبيعي، سعد نهار (2015)، **درجة توافر كفايات التخطيط المدرسي لدى مديري مدارس التعليم بالرياض**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الشرق العربي، الرياض.
- السقا، امتثال (2015)، **أساسيات التخطيط التربوي**. (ط1)، عمان: دار المسير للنشر والتوزيع.
- السكارنة، خلف (2009)، **القيادة الإدارية الفعالة**. (ط1)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- سلمان، زيد منير (2012)، **الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية**. (ط1)، عمان: دار البداية للنشر والتوزيع.
- الشاعر، عدلي (2007)، **معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- شبلاق، وائل صبحي، (2006)، دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الشمري، مطر رحيل، (2012)، التخطيط للعمل المدرسي. المملكة العربية السعودية بمحافظة حفر الباطن: مدارس تربية والأجيال الأهلية.
- الصالحي، محمد، (1999) تطوير التخطيط الإداري المدرسي في ضوء التكنولوجيا الحديثة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس: القاهرة .
- الصوص، سليمان فائق عبد الفتاح، (2012)، دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وسبل تفعيله. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإسلامية، غزة.
- الطلحي، مقبول بن ساعد سعيد، (2012)، الكفايات التخطيطية المطلوبة لمديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف كما يراها المشرفون التربويون. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الطليسي، ربيع إبراهيم، (2014)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ليبيا لوظيفة التخطيط وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، كلية العلوم التربوية والنفسية.
- عايش، أحمد جميل، (2013)، إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية. (ط2)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبابنة، صالح أحمد، (2015)، التخطيط التربوي المعاصر النظرية والتطبيق. (ط1)، عمان: دار المسير للنشر والتوزيع.

- العتبي، ذيب بن غزاي، (2009)، معوقات التخطيط في المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر مديري المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.
- العجمي، محمد حسنين، (2008)، إدارة وتخطيط المدرسة الثانوية. (ط1)، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- العريفي، حصة سعد، (2007)، كفايات التخطيط اللازمة لإعداد الخطة السنوية المدرسية لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- عزب، محسن عبد الستار محمود، (2008)، تطوير الإدارة المدرسية في ضوء الجودة الشاملة. (ط1)، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث للنشر.
- عسير، أدم علي، (2009)، دور التخطيط المدرسي في تطوير العملية التعليمية في المدارس الثانوية بمقديشو، كلية التربية، جامعة أم درمان الإسلامية.
- عطية، عيسى المختار عمر، (2014)، مقومات التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية التخصصية بليبيا. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية، ماليزيا.
- عطية، خديجة عبدالله صالح، (2016)، مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية للتخطيط المدرسي وعلاقته باتخاذ القرار لديهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان.
- عطوي، جودت عزت، (2015)، الإدارة المدرسية الحديثة المفاهيم والتطبيقات العلمية. (ط8)، عمان: الدار الثقافية.

- الغامدي، محمد بن فوزي، (2017)، **التخطيط التربوي وواقعه في التعليم السعودي**، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، كلية التربية بالدمام.
- غنيم، عثمان محمد، (2001)، **التخطيط أسس ومبادئ عامة**. (ط1)، عمان: دار البيضاء.
- فريجات، غالب عبد المعطي، (2000): **الإدارة والتخطيط التربوي تجارب عربية متنوعة**، عمان: الشركة العربية للطباعة والتجليد.
- فهمي، محمد سيف الدين، (التخطيط التعليمي أسسه اساليبه مشكلاته، القاهرة: مكتبة الأنجلوالمصرية.
- القيق، زيد حسن، (2013)، **درجة معرفة مديري المدارس الخاصة والحكومية في مديرية التربية والتعليم في القدس الشريف بعملية التخطيط المدرسي ودرجة ممارستهم إياها والعلاقة بينهما**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس : فلسطين .
- القاضي، الكاشفي عثمان، (2010)، **التخطيط لاستراتيجي للتربية والتعليم**، (ط1) كفر الشيخ للنشر والتوزيع .
- كنعان، نواف سالم، (2009)، **القيادة الإدارية**. (ط1)، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- مارح، ريا عبد الكريم، (2007)، **مشكلات التخطيط المدرسي التي تواجه مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الجمهورية اليمنية**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان .
- ماهر، أحمد، (2009)، **دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي**. (ط1)، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- مريزيق، هشام يعقوب، (2009)، **التخطيط التربوي المفهوم الواقع والتطبيق**، (ط1)، عمان: دار الجريز للنشر .

- محمد، محمد جاسم، (2008)، سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسة وأفاق التطوير، (ط1)، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع .
- مجاهد، صفاء محمد علي، (2013)، أساسيات في الإدارة والتخطيط التربوي. (ط1)، الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- مصطفى، يوسف عبد المعطي، (2010)، الإدارة التربوية معالم جديدة لعالم جديد. (ط3)، القاهرة: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد، (2012)، الإدارة المدرسية الحديثة المفاهيم والتطبيقات. (ط1)، الرياض: الرشد.
- الأغبري، عبد الصمد، (2012)، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر. (ط3)، بيروت: دار النهضة العربية.
- المغربي، عبد الحميد، (2006)، الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن. (ط1)، القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر .
- المنصور، خالد بن محسن، (2012)، التخطيط المدرسي بالمدارس الثانوية من وجهة نظر مديريها والمشرفين التربويين في محافظة الرس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- النبا، هالة مصباح، (2012)، الإدارة المدرسية المعاصر. (ط1)، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- نور الدين، مازن سليم محمود، (2008)، دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية.

- الهمالي، عبدالله عامر، (2003)، أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته. (ط3)، بنغازي: منشورات جامعة بنغازي.

- اللجنة الشعبية العامة سابقا، (1992)، قرار رقم (9)، بشأن إصدار لائحة تنظيم التعليم العام، المواد (1-4):سرت.

-اللجنة الشعبية العامة سابقا، (1998)، قرار رقم (186)، بشأن إصدار اللائحة الإدارية المعهد الوطني للإدارة، المواد (206): سرت.

-اللجنة الشعبية العامة سابقا، (2010)، قرار رقم (501)، بشأن إصدار لائحة تنظيم التعليم العالي، المواد (6-7): سرت.

الملاحق

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة

مكان العمل	الدرجة العلمية	الأسم
قسم التخطيط التربوي والإدارة التعليمية، كلية الآداب-بنغازي	أستاذ دكتور	أ.د. رمضان سعد أكريم الترهوني
قسم التخطيط التربوي والإدارة التعليمية، كلية الآداب-بنغازي	أستاذ مشارك	د. ابتسام علي حمزة
قسم التخطيط التربوي والإدارة التعليمية، كلية الآداب-بنغازي	أستاذ دكتور	أ.د. خديجة ابحيح
قسم الإدارة التعليمية- كلية الآداب والعلوم-قمينس	أستاذ مشارك	د. سامي حامد الزوي
قسم الإدارة التعليمية- كلية الآداب والعلوم-قمينس	أستاذ مشارك	د. إيمان السيد الفاندي
قسم الإدارة التعليمية- كلية الآداب والعلوم-قمينس	أستاذ مشارك	د. نبيلة عبدالله الفزاني
قسم الإدارة التعليمية- كلية الآداب والعلوم-قمينس	محاضر	د. دارين صالح المسماري
قسم التخطيط التربوي والإدارة التعليمية، كلية الآداب-بنغازي	أستاذ مشارك	د. عبير أنور رضوان
قسم التخطيط الاجتماع ، كلية الآداب-بنغازي	محاضر	د. غادة مرعي بوجلاله

ملحق رقم (2)

الاستبيان نسخة التحكيم



جامعة بنغازي
كلية الآداب
مكتب الدراسات العليا
قسم التخطيط والإدارة التعليمية

استبيان آراء المحكمين

الاسم القسم :

الدرجة العلمية : المؤهل العلمي :

الاستاذ الفاضل / الأستاذة الفاضلة

تحبة طيبة وبعد :

ستقوم الباحثة بأجراء دراسة ميدانية بعنوان : (واقع التخطيط المدرسي السائد في مدارس التعليم العام ببلدية بنغازي ومعوقاته من وجهة نظر مديري المدارس) ، الهدف من هذه الدراسة التعرف على واقع التخطيط المدرسي السائد في مدارس التعليم العام ببلدية بنغازي ومعوقاته المتعلقة (بأعداد الخطة والتنفيذ والتقييم) ، مستخدما البدائل المناسبة للحصول على نتائج تخدم موضوع الدراسة ، وهي (دائما ، غالبا ، أحيانا ، نادرا ، أبدا) .

ونظرا لثقتنا بكم وبخبرتكم في الحكم وتقديم الرأي السديد وملاحظاتكم حول الفقرات التي تجدونها في هذا الاستبيان وذلك بالحكم على صلاحية الفقرة وعدم صلاحيتها أو إمكانية التعديل .

ولكم جزيل الامتنان على حسن تعاونكم

والسلام عليكم ورحمه الله وبركاته

الطالبة : سماح اهليل فرج

أولاً: البيانات الأولية:
يرجى ملء البيانات التالية بوضع علامة () أمام الخيار المناسب :
1- النوع :

ذكر () أنثي ()

2- المؤهل العلمي :

- أعدادي ()
- ثانوي ()
- جامعي ()
- مافوق الجامعي ()

3- مدة الخبرة المهنية :

- من 1 إلى 5 سنوات ()
- من 6 إلى 10 سنوات ()
- من 10 سنوات مما فوق ()

ثانيا : أداة قياس : واقع التخطيط المدرسي السائد في مدارس التعليم العام ببلدية بنغازي

يحتاج إلي تعديل	غير صالحة	صالحة	العبارة
			1.تشارك العاملين في المدرسة لإعداد الخطة المدرسية
			2.تراعي مبدأ المرونة أثناء تنفيذ الخطة
			3.تستفيد من ملاحظة وتوصيات المعلمين ومعلمات
			4.تستفيد من الخطط السابقة للمدرسة
			5.تأخذ بعين الاعتبار المعلومات والبيانات الإحصائية المتوفرة بالمدرسة
			6.تتابع التطورات في مجال الادارة المدرسية للاستفادة منها في اعداد الخطة
			7.تتطلع علي المراجع والبحوث التربوية الحديثة لتحسين الخطة المدرسية
			8. تقسم الخطة الي خطط (شهرية – أسبوعية – يومية)
			9. تعقد اجتماعات دورية لمناقشة سير الخطة والوقوف علي تنفيذها
			10.تراعي شمولية الخطة لمدخلات النظام التعليمي (طلاب ،مباني، كتب ،معلمين ،تجهيزات ، إدارة مدرسية)
			11. تعمل علي ملائمة الخطة المدرسية المنفذة لحاجات المدرسة والمجتمع
			12.تسند مهام المتابعة إلي لجان من المعلمين والإداريين في تقسيم الخطة
			13.تشارك المعلمين والإداريين في تقييم الخطة
			14.تعمل علي تحقيق احتياجات العاملين في المدرسة حسب الإمكانيات المتاحة
			15.تتواصل مع مدير مدرسة اخري من أجل تبادل الخبرات في مجال التخطيط
			16.تستفيد من خطط في الأنترنت ويحدد مصدرها ودراسة مدي مناسبتها مع المدرسة
			17.تراعي أهمية الاستفادة من طاقات المدرسة البشرية
			18.توظف الامكانات المادية المتاحة
			19. تضع خطط علاجية لتقوية نقاط الضعف عند المعلمين
			20.تقييم قدرات المدرسة بامكانياتها البشرية والمادية والمعنوية
			21.تنمي وتطور المجالات التي يمكن أن تتميز بها المدرسة
			22. تتطور واقع المدرسة لمواجهة الصعوبات التي تعترض بالنجاح والتفوق
			23.تضع تصور واضح لمستقبل المدرسة
			24. تراعي عملية التفويض وتوزيع المهام علي العاملين حسب قدراتهم ومؤهلاتهم
			25.تراعي العمل كفريق لدي في المدرسة
			26.تهتم بتنفيذ الخطة التشغيلية بالمدرسة
			27. تحرص علي مشاركة الطلاب في الأنشطة المدرسية

ثالثاً: أداة قياس معوقات التخطيط المدرسي :

يحتاج إلي التعديل	غير صالحة	صالحة	العبارة
أولاً: أعداد الخطة المدرسية			
			1.نقص الهيكل الإداري في المدرسة (سكرتير، كاتب)
			2.قلة حماس المعلمين للمشاركة ومناقشة الخطة مع مدير المدرسة
			3.الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة غير كافية لإقرار الخطة
			4.حركة نقل المديرين من مدرسة إلي أخرى
			5.ضعف وسائل الاتصال والتواصل بين مدير المدرسة والإدارة التعليمية
			المسؤولية عن التخطيط
			6.تفتقر المهارات التخطيط التي تمكنه من إعداد خطة مدرسية
			7. تأخر وصول التعميم والنشرات من إدارات التعليم
			8.محدودية الدعم المالي المتوفرة لمدير المدرسة
			9.قلة تعاون الإدارة المدرسية مع المعلمين في توفير مستلزمات العملية في تنفيذ الخطة
			10.ضعف التواصل بين أولياء الأمور والمدرسة
			11.اعتماد مدير المدرسة علي خطط مدرسية سابقة لمدارس أخرى
			12.قلة توفر المعلومات الرسمية الأزمة لإعداد الخطة المدرسية يخص الواقع المدرسي
			13.قلة اهتمام المسؤولين في إدارة التعليم بالخطط التي يضعها مدير المدرسة
			14.قصور في وضع خطط إجرائية بديلة لمواجهة أي معوقات محتملة للخطة
			15.قلة الاهتمام بتحديد المهام والمسؤوليات علي المشاركين في الخطة
			16.قصور واضح في تحديد الموارد التي يمكن للمدرسة للحصول عليها
			17.قلة الدورات التدريبية المناسبة
ثانياً : تنفيذ الخطة المدرسية :			
			1.انخفاض قناعة العاملين بأهمية وإحداث التغيير في تنفيذ الخطة المدرسية
			2.كثرة الأعمال الكتابية التي تعيق مدير المدرسة من تنفيذ الخطة المدرسية
			3.ضعف الرقابة الذاتية لدي العاملين في المدرسة مما يحد من تنفيذ الخطة المدرسية
			4.قلة حماس المعلمين للمشاركة في تنفيذ الخطة مع مدير المدرسة
			5.قلة الاهتمام بتحديد نقاط الضعف في تنفيذ الخطة المدرسية
			6. قلة الوعي بأهمية وضع نظام الحوافز مرتبط بالنتائج والأهداف المحققة
			7.تحدد المتطلبات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق أهداف الخطة
			8.وجود هيكل تنظيمي واضح ومناسب للإدارة المدرسية
			9.بتعاون مع المعلمين لتحسين حاجات الخطة المدرسية
			10.تعزز لدي القيم ومهارات العمل الجماعي
			11.توجه الي خلق ثقافة تنظيمية مشجعة للعمل داخل المدرسة
			12.تساعد في كيفية استثمار الموارد المتاحة
			13.توفر المدرسة بيئة مريحة تشجع علي العمل
			14.تحدد المسؤوليات والوظائف الموكلة للأفراد المسؤولين عن التنفيذ بدقة
			15.تحدد المسؤوليات دور كل قسم في تفعيل الخطط الموضوعه
			16.وضع جدول زمنية تسير عليها مراحل تنفيذ التخطيط الموضوعه
			17.تعيين منسق عام لعمليات التخطيط المدرسي في كل الوحدات التخطيط .
ثالثاً: تقييم التخطيط المدرسي :			

			1.اشتمال الخطط المدرسية والتفصيلية علي معايير ومؤشرات لقياس الأداء
			2.تتواصل بين واضعي الخطط المدرسية والمنفذين لها مما يساعد علي التنفيذ الجيد
			3.تراجع الخطط بعيدة المدى سنويا للتأكد من ملامتها لتغيرات في بيئة المدرسة
			4.مراجعة أهداف المدرسة بشكل دوري للتأكد من تماشيها مع المستجدات
			5.الوقوف علي نقاط القوة والضعف بالمدرسة
			6.الوقوف علي الفرص والتهديدات المحيطة بالمدرسة
			7.المراجعة بشكل دوري لأداء المدرسة ومدى تحقيق المعايير الموضوعية
			8.تؤخذ التغذية الراجعة عن أداء المدرسة من أعضاء المجتمع المدرسي والمعلمين بالاعتبار
			9.توفر نظام التقييم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب
			10.تعديل الإجراءات والممارسات في ضوء نتائج التقييم
			11.تركز عملية التقييم علي قياس الإبداع والتجديد والتطوير لدي أفراد المدرسة
			12.تنفيذ المدرسة دورية لتقييم مدى رضا أفرادها والمستفيدين من خدماتها
			13.تغطي عملية التقييم كافة الجوانب المهمة في أداء المدرسة وبيئتها الداخلية والخارجية
			14.تشارك في تكوين فريق المتابعة والتقييم
			15.غياب المراجعة الدورية للخطة المدرسية
			16.تساعد في إعداد نظام رقابي متكامل ومعلن العاملين بالمدرسة
			17.توضح أساليب توظيف نتائج التقييم في تطوير الخطط المستقبلية

إجابات واقتراحات أخرى

.....
.....
.....

وشكرا لكم

ملحق رقم (3)
الاستبيان الموزع على عينة الدراسة



جامعة بنغازي

كلية الآداب

مكتب الدراسات العليا

قسم التخطيط والإدارة التعليمية

..... السيد /السيدة

تحية طيبة وبعد :

تقوم الباحثة بأجراء دراسة ميدانية بعنوان : (واقع التخطيط المدرسي السائد في مدارس التعليم العام ببلدية بنغازي ومعوقاته من وجهة نظر مديري المدارس) استكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الإجازة العالية (الماجستير) في التخطيط والإدارة التعليمية من جامعة بنغازي .
ونظرا لخبرتك الميدانية في مجال التخطيط المدرسي والتي سيكون لها دور كبير في إثراء هذه الدراسة يرجى من سيادتكم التكرم بالاطلاع علي محاور الاستبانة والإجابة على جميع الفقرات بكل صدق وموضوعية .
علما بأن إجاباتكم ستكون موضع الثقة وتقدير الباحثة وستعامل بسريه تامة ولن تستخدم الا للأغراض البحث العلمي فقط .

ولكم جزيل الامتنان على حسن تعاونكم
والسلام عليكم ورحمه الله وبركاته

أولاً: البيانات الأولية:
يرجى ملء البيانات التالية :

1- النوع (الجنس):

.....

2- المؤهل العلمي :

.....

3- مدة الخبرة المهنية :

.....

ثانيا : أداة قياس : واقع التخطيط المدرسي السائد في مدارس التعليم العام ببلدية بنغازي

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	العبرة
أولا : أعداد الخطة المدرسية :					
					1.تشارك العاملين في المدرسة لإعداد الخطة المدرسية
					2.تراعي مبدأ المرونة أثناء تنفيذ الخطة
					3.تستفيد من ملاحظة وتوصيات المعلمين ومعلمات
					4.تستفيد من الخطط السابقة للمدرسة
					5.تأخذ بعين الاعتبار المعلومات والبيانات الإحصائية المتوفرة بالمدرسة
					6.تتابع التطورات في مجال الإدارة المدرسية للاستفادة منها في اعداد الخطة
					7.تتطلع علي المراجع والبحوث التربوية الحديثة لتحسين الخطة المدرسية
					8. تقسم الخطة الي خطط (شهرية – أسبوعية – يومية)
					9. تعقد اجتماعات دورية لمناقشة سير الخطة والوقوف علي تنفيذها
ثانيا : تنفيذ الخطة المدرسية :					
					1.تراعي شمولية الخطة لمدخلات النظام التعليمي (طلاب ،مباني، كتب ،معلمين ،تجهيزات ، إدارة مدرسية)
					2. تعمل علي ملائمة الخطة المدرسية المنفذة لحاجات المدرسة والمجتمع
					3.تسند مهام المتابعة إلي لجان من المعلمين والإداريين في تقسيم الخطة
					4..تشارك المعلمين والإداريين في تقييم الخطة
					5.تعمل علي تحقيق احتياجات العاملين في المدرسة حسب الإمكانيات المتاحة
					6.تتواصل مع مدير مدرسة أخري من أجل تبادل الخبرات في مجال التخطيط
					7.تستفيد من خطط في الانترنت ويحدد مصدرها ودراسة مدي مناسبتها مع المدرسة
					8.تراعي أهمية الاستفادة من طاقات المدرسة البشرية
					9.توظف الإمكانيات المادية المتاحة
ثالثا : التقييم الخطة المدرسية :					
					1.تقييم قدرات المدرسة بإمكانياتها البشرية والمادية والمعنوية
					2. تضع خطط علاجية لتقوية نقاط الضعف عند المعلمين
					3.تتمي وتطور المجالات التي يمكن أن تتميز بها المدرسة
					4. تتطور واقع المدرسة لمواجهة الصعوبات التي تعترض بالنجاح والتفوق
					5.تضع تصور واضح لمستقبل المدرسة
					6. تراعي عملية التفويض وتوزيع المهام علي العاملين حسب قدراتهم ومؤهلاتهم
					7.تراعي العمل كفريق لدي في المدرسة
					8.تهتم بتنفيذ الخطة التشغيلية بالمدرسة
					9. تحرص علي مشاركة الطلاب في الأنشطة المدرسية

ثالثاً: أداة قياس معوقات التخطيط المدرسي :

ابدا	نادرا	أحيانا	غالباً	دائماً	العبارة
أولاً: أعداد الخطة المدرسية					
					1.نقص الهيكل الإداري في المدرسة (سكرتير، كاتب)
					2.قلة حماس المعلمين للمشاركة ومناقشة الخطة مع مدير المدرسة
					3.الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة غير كافية لإقرار الخطة
					4.حركة نقل المديرين من مدرسة إلي أخرى
					5.ضعف وسائل الاتصال والتواصل بين مدير المدرسة والإدارة التعليمية المسؤولة عن التخطيط
					6.تفتقر المهارات التخطيط التي تمكنه من إعداد خطة المدرسية
					7. تأخر وصول التعميم والنشرات من إدارات التعليم
					8.محدودية الدعم المالي المتوفرة لمدير المدرسة
					9.قلة تعاون الإدارة المدرسية مع المعلمين في توفير مستلزمات العملية في تنفيذ الخطة
					10.ضعف التواصل بين أولياء الأمور والمدرسة
					11.اعتماد مدير المدرسة علي خطط مدرسية سابقة لمدارس أخرى
					12.قلة توفر المعلومات الرسمية الأزيمة لإعداد الخطة المدرسية يخص الواقع المدرسي
					13.قلة اهتمام المسؤولين في إدارة التعليم بالخطط التي يضعها مدير المدرسة
					14.قصور في وضع خطط إجرائية بديلة لمواجهة أي معوقات محتملة للخطة
					15.قلة الاهتمام بتحديد المهام والمسؤوليات علي المشاركين في الخطة
					16.قصور واضح في تحديد الموارد التي يمكن للمدرسة للحصول عليها
					17.قلة الدورات التدريبية المناسبة
ثانياً : تنفيذ الخطة المدرسية :					
					1. انخفاض فناعة العاملين بأهمية وإحداث التغيير في تنفيذ الخطة المدرسية
					2.كثرة الأعمال الكتابية التي تعيق مدير المدرسة من تنفيذ الخطة المدرسية
					3.ضعف الرقابة الذاتية لدي العاملين في المدرسة مما يحد من تنفيذ الخطة المدرسية
					4.قلة حماس المعلمين للمشاركة في تنفيذ الخطة مع مدير المدرسة
					5.قلة الاهتمام بتحديد نقاط الضعف في تنفيذ الخطة المدرسية
					6. قلة الوعي بأهمية وضع نظام الحوافز مرتبط بالنتائج والأهداف المحققة
					7.تحدد المتطلبات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق أهداف الخطة
					8.وجود هيكل تنظيمي واضح ومناسب للإدارة المدرسية
					9.تتعاون مع المعلمين لتحسين حاجات الخطة المدرسية
					10.تعزز لدي القيم ومهارات العمل الجماعي
					11.توجه الي خلق ثقافة تنظيمية مشجعة للعمل داخل المدرسة
					12.تساعد في كيفية استثمار الموارد المتاحة
					13.توفر المدرسة بيئة مريحة تشجع علي العمل
					14.تحدد المسؤوليات والوظائف الموكلة للأفراد المسؤولين عن التنفيذ

					15. تحدد المسؤوليات دور كل قسم في تفعيل الخطط الموضوعية
					16. وضع جدول زمنية تسير عليها مراحل تنفيذ التخطيط الموضوعية
					17. تعيين منسق عام لعمليات التخطيط المدرسي في كل الوحدات التخطيطية
ثالثاً: التقييم التخطيط المدرسي :					
					1. اشتغال الخطط المدرسية والتفصيلية علي معايير ومؤشرات لقياس الأداء
					2. تتواصل بين واضعي الخطط المدرسية والمنفذين لها مما يساعد علي التنفيذ الجيد
					3. تراجع الخطط بعيدة المدى سنويا للتأكد من ملامتها لتغيرات في بيئة المدرسة
					4. مراجعة أهداف المدرسة بشكل دوري للتأكد من تماشيها مع المستجدات
					5. الوقوف علي نقاط القوة والضعف بالمدرسة
					6. الوقوف علي الفرص والتهديدات المحيطة بالمدرسة
					7. المراجعة بشكل دوري لأداء المدرسة ومدى تحقيق المعايير الموضوعية
					8. تؤخذ التغذية الراجعة عن أداء المدرسة من أعضاء المجتمع المدرسي والمعلمين بالاعتبار
					9. توفر نظام التقييم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب
					10. تعدل الإجراءات والممارسات في ضوء نتائج التقييم
					11. تركز عملية التقييم علي قياس الإبداع والتجديد والتطوير لدي أفراد المدرسة
					12. تنفيذ المدرسة دورية لتقييم مدي رضا أفرادها والمستفيدين من خدماتها
					13. تغطي عملية التقييم كافة الجوانب المهمة في أداء المدرسة وبيئتها الداخلية والخارجية
					14. تشارك في تكوين فريق المتابعة والتقييم
					15. غياب المراجعة الدورية للخطة المدرسية
					16. تساعد في إعداد نظام رقابي متكامل ومعلن العاملين بالمدرسة
					17. توضح أساليب توظيف نتائج التقييم في تطوير الخطط المستقبلية

Benghazi University
Faculty of Arts
college of Literature
Office of Graduate Studies
Planning and Educational
Department

The reality of school planning in
public education schools in
Benghazi municipality and its
phase-out of school principals

Submitted :-

Samah Ahlil Faraj Attieh
Bachelor of Educational Planning
and Educational Administration ..
Faculty of Arts University of
Benghazi

Under supervision :-

A.Dr.Alnaji Masoud Amharb
Study introduction to the
requirements of obtaining the
highest achievement (Master) in
Educational Administration

Abstract

This study aims at finding out the reality of common school planning in public schools in municipality of Benghazi. It also scrutinizes the reality and the variables in (type, qualifications and principals' professional experience).

Moreover, it investigates the obstacles that hinder these principals. Descriptive analysis was used in this study. The participants were 242 principals in municipality of Benghazi . They were distributed to four offices (Albrka, Alslawy, Almrkaz Benghazi and Sid Khalifa) . 149 principals were selected randomly to answer the questions of the questionnaire. SPSS program was used in the study. This study concludes that the level of the reality of common school planning and its dimensions in municipality of Benghazi was high. There were

