مشكلات التخطيط المدرسي التي تواجه مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الجمهورية اليمنية

إعداد

ريا عبد الكريم مارح

إشراف

الدكتور عاطف يوسف مقابلة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص إدارة تربوية

كلية الدراسات التربوية العليا

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

العام الدراسي

٢٠٠٦ / ٢٠٠٧

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

تفويض الجامعة

أنا الطالبة ريا عبد الكريم مارح ، أفوض جامعة عمان العربية للدراسات العليا بتزويد المكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات، أو الأشخاص بنسخ من رسالتي عند طلبها.

الاسم: ريا عبد الكريم مارح

التوقيع: .....

التاريخ: 26 / 9 /2007

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها مشكلات التخطيط المدرسي التي تواجه مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الجمهورية اليمنية

وأجيزت بتاريخ: 22 / 8 /2007

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
1. الأستاذ الدكتور راتب السعود	رئيساً	.....
2. الدكتور عباس عبد مهدي	عضواً	.....
3. الدكتور عاطف يوسف مقابلة	عضواً ومشرفاً	.....

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

شكر وتقدير

بعد الشكر لله- تعالى- الذي وفقني لإتمام هذه الرسالة، أتقدم بالشكر والعرفان للدكتور الفاضل عاطف يوسف مقابلة الذي أشرف على هذا العمل وقدم لي النصح والتوجيه، فكانت لمتابعته وتوجيهاته القيمة الأثر العميق حتى خرجت الرسالة بصورتها الحالية.

كما وأتقدم بعظيم الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة معالي الأستاذ الدكتور راتب السعود والأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي، وأتقدم بالشكر أيضاً لوزارة التعليم العالي اليمنية، وإلى كل من كان لي سنداً وعونا في انجاز هذه الدراسة وجزاهم الله عني خير الجزاء.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الإهداء

إلى أغلى من في الوجود..... والدي الحبيب

إلى القلب الذي غمرني بالحب والحنان..... والدتي الحبيبة

إلى من ضحى بالكثير من أجلي ولم يتوان لحظة عن دعمي..... زوجي العزيز

إلى فلذات كبدي و قرة عيني..... محمد... أيمن... مالك

إلى صديقتي الغالية..... دلال

إلى إخواني وأخواتي الأعزاء

أهدي جهدي المتواضع

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات ..... و
الملخص ..... ل
الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها ١
مقدمة ٢
مشكلة الدراسة: ٦
هدف الدراسة وأسئلتها: ٦
أهمية الدراسة : ٦
تعريف المصطلحات: ٧
حدود الدراسة : ٧
الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة ٨
أولا : الأدب النظري : ٩
ثانياً: الدراسات السابقة : ٢٩
الفصل الثالث الطريقة والإجراءات ٣٨
منهج الدراسة: ٣٩
مجتمع الدراسة: ٣٩
عينة الدراسة: ٣٩
أداة الدراسة: ٣٩
إجراءات الدراسة: ٤١
المعالجة الإحصائية: ٤٢
الفصل الرابع نتائج الدراسة ٤٣
النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ٤٤
النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ٥٥
الفصل الخامس مناقشة النتائج ٦٨
أولا: مناقشة نتائج السؤال الأول والثاني: ٦٩
ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثالث: ٧٨
التوصيات: ٧٩
المراجع ٨٠
أولا : المراجع العربية : ٨١

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثانيا : المراجع الإنجليزية: ٨٤
الملاحق ٨٦

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
١	عدد المدارس والطلاب والمعلمين للمرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية للعام٢٠٠٥-٢٠٠٦	١٧
٢	قيم معاملات الاتساق الداخلي لمجالات الدراسة	٥٧
٣	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، وحدة المشكلة لمجالات مشكلات التخطيط المدرسي التي تواجه مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إب بالجمهورية اليمنية مرتبة تنازلياً	٦١
٤	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، وحدة المشكلة لفقرات مجال المشكلات التي تتعلق بالمعلمين ونموهم المهني مرتبة تنازليا من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إب بالجمهورية اليمنية	٦٣
٥	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، وحدة المشكلة لفقرات مجال المشكلات التي تتعلق بالطلاب مرتبة تنازلياً من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إب في الجمهورية اليمنية	٦٤
٦	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، وحدة المشكلة لفقرات مجال المشكلات التي تتعلق بالمنهاج مرتبة تنازلياً من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إب في الجمهورية اليمنية	٦٦

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٧	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، وحدة المشكلة لفقرات مجال المشكلات التي تتعلق بالبناء المدرسي والغرف الصفية والتجهيزات الفنية مرتبة تنازلياً من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إب بالجمهورية اليمنية	٦٧
٨	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، وحدة المشكلة لفقرات مجال المشكلات التي تتعلق بالتنظيم الإداري مرتبة تنازلياً من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إب بالجمهورية اليمنية	٦٩
٩	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، وحدة المشكلة لفقرات مجال المشكلات التي تتعلق بالمجتمع المحلي مرتبة تنازلياً من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إب بالجمهورية اليمنية	٧٠
١٠	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، وحدة المشكلة لمجالات مشكلات التخطيط المدرسي التي تواجه مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إب بالجمهورية اليمنية على مجالات الدراسة مرتبة تنازلياً	٧٢
١١	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، وحدة المشكلة لفقرات مجال المشكلات التي تتعلق بالمعلمين ونموهم المهني مرتبة تنازلياً من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إب بالجمهورية اليمنية	٧٤
١٢	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، وحدة المشكلة لفقرات مجال مشكلات التخطيط التي تتعلق بالطلاب مرتبة تنازلياً من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إب بالجمهورية اليمنية	٧٥

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

١٣	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، وحدة المشكلة لفقرات مجال المشكلات التي تتعلق بالمنهاج مرتبة تنازلياً من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إب بالجمهورية اليمنية	٧٦
١٤	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، والرتبة، وحدة المشكلة لفقرات مجال مشكلات التخطيط التي تتعلق بالبناء المدرسي والغرف الصفية والتجهيزات الفنية مرتبة تنازلياً من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إب بالجمهورية اليمنية	٧٨
١٥	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، وحدة المشكلة لفقرات مجال المشكلات التي تتعلق بالتنظيم الإداري مرتبة تنازلياً من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إب بالجمهورية اليمنية	٧٩
١٦	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، وحدة المشكلة لفقرات مجال مشكلات التخطيط التي تتعلق بالمجتمع المحلي مرتبة تنازلياً من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إب بالجمهورية اليمنية	٨١
١٧	نتائج اختبار (t-test) للفرق بين إجابات مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية لدرجة مشكلات التخطيط المدرسي في محافظة إب في الجمهورية اليمنية تبعا لمتغير الجنس	٨٢
١٨	المشكلات المشتركة ذات الحدة العالية من وجهة نظر المديرين والمديرات	٨٧

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة الملحقات

الرقم	المحتوى	الصفحة
١	أداة الدراسة بصورتها الأولية	١٠٩
٢	أداة الدراسة بصيغتها النهائية	١١٧
٣	أسماء محكمي أداة الدراسة	١٢٤
٤	المراسلات الرسمية	١٢٦

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مشكلات التخطيط المدرسي التي تواجه مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية

بالجمهورية اليمنية .

إعداد الطالبة

ريا عبد الكريم مارح

إشراف

الدكتور عاطف يوسف مقابلة

الملخص

هدفت الدراسة إلى تعرف مشكلات التخطيط المدرسي التي تواجه مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية بالجمهورية اليمنية. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إب للعام الدراسي (٢٠٠٦ / ٢٠٠٧) البالغ عددهم (٤١١) مديراً ومديرة. وتكونت عينة الدراسة من (٧٤) مديراً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية بنسبة (٢٠%) من مجتمع الدراسة، وجميع مديرات المدارس الثانوية الحكومية البالغ عددهن (٤٢) مديرة.

ولجمع البيانات اللازمة قامت الباحثة بتطوير استبانة تكونت من ستة مجالات تضمنت (٧٥) فقرة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن مشكلات التخطيط المدرسي التي تواجه مديري المدارس الثانوية في محافظة إب من وجهة نظرهم كانت عالية في مجال(مشكلات التخطيط التي تتعلق بالمجتمع المحلي) وجاءت في الرتبة الأولى، و(مشكلات التخطيط التي تتعلق بالمنهاج) وجاءت في الرتبة الثانية، وكانت المشكلات متوسطة في بقية مجالات الدراسة.

- أن مشكلات التخطيط المدرسي التي تواجه مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إب من وجهة نظرهن كانت عالية في مجال(مشكلات التخطيط التي تتعلق بالمنهاج) وجاءت في الرتبة الأولى، و(مشكلات التخطيط التي تتعلق بالمجتمع المحلي)، جاءت في الرتبة الثانية و(مشكلات التخطيط التي تتعلق بالبناء المدرسي والتجهيزات الفنية) جاءت في الرتبة الثالثة. وكانت المشكلات متوسطة في بقية مجالات الدراسة.

- لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في مشكلات التخطيط المدرسي تبعاً لمتغير الجنس (المديرين، والمديرات) استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة أذ بلغت (٠,٥١).

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بما يلي:

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

١- توفير التسهيلات المادية، والكوادر المتخصصة بعناصر المنهاج اللازمة لتطوير المنهاج وأثرائه.

٢- تنفيذ حملات توعية بأهمية دعم المجتمع المحلي للمدرسة، وأهمية مشاركة أولياء الأمور في تحقيق أهداف المدرسة من خلال متابعة أبنائهم والمشاركة في نشاطات المدرسة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

School Planning Problems Facing Public Secondary Schools Principals in the Republic of Yemen

Prepared By
Raya Abdul Karem Mareh

Supervised By
Dr. Atef Yusuf Magableh

Abstract

This study aimed to identify the problems of school planning that principals of public secondary schools experience in The Republic of Yemen. The study population consisted of all the male and female principals of the public secondary schools at Ibb Governorate for the scholastic year (٢٠٠٦/٢٠٠٧) , totaling (٤١١) male and female principals. The study sample comprised (٧٤) male principals selected randomly at a ratio of ٢٠٪ of male study population and all female principals of secondary public schools totaling (٤٢).

To achieve the goals of the study, the researcher developed a questionnaire of (٧٥) items covering six domains.

The researcher reached the following results :-

- Problems of the school planning encountered by the secondary public schools male principals at Ibb Governorate as they viewed them were high in the domain of planning problems related to the local community which ranked first, then the problems of planning related to curriculum which ranked second. The other problems were mediocre in the rest of study domains.
- Problems of school planning that female principals of public secondary schools experience at Ibb Governorate were high in the domain of planning problems related to curriculum, which ranked first, then planning problems related to local community which ranked second, then planning problems related to school buildings and technical furnishings which ranked third. The other problems were mediocre in the rest of study domains.
- There were no statistical significances at the (٠,٠٥≥ α) in the school planning problems due to gender variable.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

In light of the study findings, the researcher recommended the following:

١- The necessity of paying attention to the curriculum regarding availability of specialists in this field, and providing the requirements needed in its developing and carrying out .

٢- Promote the significance of supporting the school local community, and the importance of involving students' parents so as to achieve school goals through following up their children's activities during school daytime.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الأول
مشكلة الدراسة وأهميتها

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة

تعد الإدارة وسيلة فعّالة وهامة في جميع جوانب النشاط الإنساني لتحقيق حياة أفضل للأفراد والجماعات ، ولن تتمكن البلدان النامية من تحقيق تنمية بشرية مستمرة ومتراكمة في ظل الموارد المحدودة لأغلب هذه المجتمعات والدول إلاّ عندما تكون الإدارة قادرة على أن تضع أساساً للبناء الصحيح يوجه هذه الموارد نحو أهداف واضحة محددة قابلة للتنفيذ والقياس في ظل إستراتيجية تبنى على معلومات صحيحة وتجمع بين الطموح والواقعية .

والإدارة التربوية من ميادين الإدارة التي أصبحت أداة رئيسة لتحقيق أهداف العملية التربوية. فقد أصبحت كل منظمة تربوية تحتاج في إدارتها إلى الإفادة من الإمكانات المادية والبشرية المتاحة لها مثل المعلمين، والمشرفين التربويين، والطلبة، والأبنية، والمناهج والتجهيزات، لتوجيهها، والتنسيق فيما بينها، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التربوية التي نصت عليها السياسة التربوية والتعليمية للدولة (مصطفى، ٢٠٠١).

والإدارة علم وفن في آن واحد، فهي علم لأن لها مجموعة من الأفكار والحقائق والمفاهيم أو ما يمكن تسميته بعداً معرفيا يساعد على التنبؤ والتوقع والفهم الصحيح والسلوك المتصل المبني على الحكمة، وهي فن لأنها تتعلق بالطريقة والكيفية التي يتم فيها استخدام البعد المعرفي وربطه بالمواقف الأخرى المتعلقة بالإدارة، أو أن الجانب الفني يقوم على أساس استعمال المهارة البشرية في تطبيق المبادئ الإدارية (الطويل، ١٩٩٧).

وتعد المدرسة الوحدة الأساسية في الجهاز التنظيمي التربوي، وجميع العاملين في هذا المجال يجب أن يعملوا على تقديم كل ما يستطيعون من خدمات لتسيير عمل المدرسة ومساعدتها في تحقيق غاياتها. وفي ظل الثورة المعرفية المتسارعة وتطور وسائط الاتصال والمواصلات وما ترتب عليها من ظواهر ومشكلات تبرز الإدارة المدرسية كعمل قيادي إداري وفني يحرص على استيعاب المستجدات وربط الأصيل بالمعاصر لتغدو المدرسة في بيئتها مركزا ديناميكيا للنشاط والتغيير الإيجابي نحو الأفضل.

كما يعد مدير المدرسة المسؤول المباشر عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة لها، وتنسيق جهود العاملين وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المدرسة. وقد أصبح دور المدير أساسياً

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

في توجيه الفعاليات المختلفة التي تسهم في العملية التربوية. فهو مسؤول عن قيادة وتوجيه جميع الجهود والقوى لتحقيق أهداف المدرسة، بالإضافة إلى مسؤوليته في توفير وتهيئة جميع التسهيلات اللازمة للعملية التربوية. وفي النهاية هو مسؤول عن تحسين مستوى تعليم تلاميذ مدرسته وتعلمهم، وتوفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموهم العقلي والجسمي والروحي، و تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يؤمن بها المجتمع (نصار، ١٩٩٧).

ويمكن تقسيم واجبات مدير المدرسة كما أوردها السعود (٢٠٠٢) إلى الدور: التنفيذي، ويتضمن توفير الظروف المادية والبشرية اللازمة لتسيير العملية التربوية في المدرسة، ومنها إعداد الخطة الإدارية، وتنظيم الاجتماعات وإدارتها، وإعداد برنامج الدروس. والدور الفني الإشرافي، ويتضمن قيادة عملية التجديد في المدرسة، وحفز المعلمين على الإبداع. والدور الاجتماعي، ويتضمن إيجاد علاقة وثيقة بين المدرسة والبيت مما يفتح مجالاً للتعاون بين المعلمين وأولياء الأمور، وربط المدرسة بقادة المجتمع المحلي ومؤسساته المختلفة بحثاً عن تأثير متبادل بين المدرسة والمجتمع المحلي.

وتعد عملية التخطيط للعمل المدرسي من العمليات الهامة والضرورية لنجاح العمل المدرسي التي يجب أن يعطيها مدير المدرسة الوقت والجهد اللازمين حتى تحقق المدرسة أهدافها. فكثير من المشكلات التي تصحب بداية العام الدراسي قد يكون من أسبابها انعدام التخطيط للعمل المدرسي. ويجب أن يكون هذا التخطيط في إطار السياسة العامة التي ترسمها الوزارة والإدارة التعليمية التي يجب أن يكون مدير المدرسة ملماً بها. والتخطيط في جوهره عملية منظمة واعية لاختيار أفضل الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة، وبعبارة أخرى هو عملية ترتيب الأولويات في الإمكانات البشرية والمادية المتاحة (مصطفى، ٢٠٠١).

والتخطيط للعمل المدرسي يمكن النظر إليه ومعالجته من زوايا وأبعاد متعددة. فمن واجب المدرسة أن تبدأ عامها الدراسي بعمل تخطيط لعملها طوال السنة الدراسية، ويتم عن طريق اجتماعات ولجان ترسم فيها الخطوط العريضة للخطة التي تكون موضع تنفيذ مدار السنة. ويشمل التخطيط مجالات عدة للعمل المدرسي كمجال خطة الدراسة والنشاط المدرسي، والاتصال بالبيئة، وتوجيه التلاميذ تعليمياً ومهنياً، بحيث يضم هذه المجالات جميعاً تخطيط متكامل أساسه التخطيط لكل مجال على حده وفق أسس مدروسة متفق عليها لتحقيق أهداف التعليم (حجي، ٢٠٠٠).

والتخطيط المدرسي يتضمن أطرافاً ومجالات مختلفة للعملية التعليمية. وهي كما أوردها كل من الخطيب (٢٠٠٥) وعقيلان (١٩٩٠) كما يلي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المجال الأول يشمل المعلمين إذ يقوم مدير المدرسة بدراسة شاملة وتشخيصية عن المعلمين، وذلك بجمع المعلومات اللازمة لذلك بحيث تشمل اسم المعلم ومؤهلاته العلمية والتربوية، وسنوات الخبرة، والمواد التي يدرسها، وحاجاته واتجاهاته نحو العمل، ومستوى طموحه، ومقدرته على النمو والتعاون والعمل الجماعي، وظروفه الجسمية والاجتماعية والاقتصادية. ويسجل المدير هذه المعلومات في ملف خاص لكل معلم ويضع في هذا السجل برنامجه الأسبوعي، وخططه السنوية ونماذج من اختباراته. ويستخدم المدير هذا السجل لمساعدة المعلم وتحديد حاجاته والتعاون معه والإشراف عليه، وحل المشكلات التي قد تواجهه في عمله.

والمجال الثاني يتعلق بالطلاب ويشمل تنظيم التشكيلات المدرسية، وتنظيم قبول التلاميذ الجدد وتسجيلهم ومتابعتهم، وتنظيم السجلات والملفات الخاصة بالطلاب، وتنظيم النشاطات الصفية واللاصفية، ورعاية شؤون الطلاب الصحية والاجتماعية، وخدمات التوجيه والإرشاد المدرسي، ورعاية النظام والانضباط المدرسي.

والمجال الثالث يتعلق بالمجتمع المحلي حيث يشمل تنظيم دراسة واقع المجتمع المحلي، ومعرفة خصائصه ومشكلاته من أجل التعامل مع أبنائه وتقديم المساعدات من المدرسة وإليها، وتنظيم برنامج خدمة المدرسة للمجتمع المحلي، وتنظيم برنامج إفادة المدرسة من إمكانات المجتمع المحلي، وتوطيد العلاقة بين أولياء الأمور والمدرسة المشاركة في نشاطات المدرسة.

والمجال الرابع يتعلق بالبناء المدرسي إذ يجب على مدير المدرسة تعرف إمكانات المدرسة من أبنية ومرافق وتجهيزات وأثاث وساحات، والحفاظ على المظهر العام للمدرسة ومتابعة نظافة المدرسة، وصيانة اللوازم الموجودة في المدرسة ومراعاة كونها محققة للأهداف التربوية، وتنمية المكتبة وإثرائها.

والمجال الخامس يتعلق بالمنهاج حيث يسعى مدير المدرسة إلى تطوير المنهاج وضمان حسن تنفيذه وذلك من خلال إعادة صياغة بعض الوحدات الدراسية الموجودة في الكتب المقررة، و تحديد الوسائل التعليمية وتوفيرها وحفظها وصيانتها واستخدامها، وتطوير أساليب التقويم والاختبارات المدرسية، وتجريب طرق وأساليب تدريس جديدة، ووضع برامج الأنشطة المدرسية وتنفيذها وتقويمها.

ومن هنا يتأكد أن عملية التخطيط تعد الوظيفة الأساسية الأولى لمدير المدرسة التي تسبق جميع الوظائف التربوية الأخرى وتشكل القاعدة والمنطلق الأساس لها. كما تعد القدرة على التخطيط من الكفايات التعليمية التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة.وحيث إن وظيفة مدير المدرسة تطورت وتعددت، وتنوعت مسؤولياته، كان لابد أن يواجه مشكلات تعيق عملية التخطيط لمدرسته.ومن هذه المشكلات كما أوردها الحريري (٢٠٠٧) مايلي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المركزية الشديدة وعدم التفويض، والبيروقراطية وتعقد الإجراءات وتباينها، والازدواجية في اختصاصات وصلاحية الأجهزة الإدارية، الضغوط التي تواجه مدير المدرسة من قبل الإدارة العليا، والمشكلات ذات الصلة بالعملية التعليمية التعلمية، وعدم قدرة المدير على التخطيط السليم، وعدم توافر المعلومات اللازمة لوضع الخطة المدرسية، وعدم وضوح وثبات سياسة الإدارة المدرسية، وعدم توافر الكوادر القيادية الكفء وعدم سلامة طرق اختيار مدير المدرسة.

والجمهورية اليمنية ذات العشرين مليون نسمة والموزعون على مساحة ٥٥٠ ألف كيلومتر مربع على شكل عدد هائل من التجمعات السكنية الصغيره الممتدة و المنتشرة في الجبال والصحاري وريفه الواسع الذي يضم أكثر من ٦٥ % من السكان وبمعدل نمو سكاني عالٍ هي إحدى الدول النامية ذات الموارد المادية المحدودة والتي تواجه مشكلات تنموية كبيرة وتحديات يحتل التعليم موقع الصدارة فيها بإعتبار التنمية البشرية هي المدخل والركيزة الأساسية للتنمية الشاملة والتي لن تتأتي جميعا إلا من خلال إدارة سليمة لتلك الموارد المحدودة .

والتعليم الثانوي هوالمحطة التي ينتقل من خلالها الطالب إلى مجالات الحياة والتعليم المختلفة مما يكسبه أهمية خاصة لدى كل من المؤسسة التعليمية والطالب وأسرته معا .

ومحافظة إب التي تم إختيارها لتنفيذ الدارسة هي إحدى المحافظات اليمنية ذات الكثافة السكانية العالية بما يقارب مليونين ونصف نسمة يتوزعون على (٢١) مديرية، وتقع المحافظة في مايعرف بمنطقة الهضبة الوسطى والتي تتوسط خريطة الجمهورية اليمنية وهذه المحافظة توصف بأنها " اللواء الأخضر " لجمال طبيعتها وخصوبة تربتها وعاصمتها " مدينة إب " هي إحدى المدن التاريخية اليمنية القديمة والتي كانت تسمى في العصر الحميري " مدينة الثجة " لكثرة مياهها، وقد عرفت هذه المدينة ومن خلال جامعها الكبير الذي أمر عمر بن الخطاب رضي الله عنه ببنائه كأحد أهم هجر العلم ومدارسه في التاريخ اليمني ويشاركه في هذه الصفة الجامع الكبير بمدينة جبلة (مدينة تاريخية تابعة لمحافظة إب وتبعد ٦ كيلومترات عن مدينة إب)، فبالإضافة إلى الكثافة السكانية الكبيرة والعدد الكبير للطلاب والمدارس فإن هذا البعد التاريخي للعملية التعليمية في هذه المنطقة من اليمن يجعل لبحث مشكلاته الحالية فيها معنى إنسانيا وحضاريا خاصا.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مشكلة الدراسة:

يواجه مديرو ومديرات المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية مشكلات تحد في كثير من الأحيان من فاعليتهم، وتعيق عملية التخطيط لمدارسهم مما ينجم عنه عرقلة سير العمل في المدرسة. ويؤدي هذا في كثير من الأحيان إلى مشكلات تنظيمية وتنسيقية تعيق المدرسة عن أداء رسالتها مما حدا بالباحثة القيام بهذه الدراسة حيث تحددت مشكلة الدراسة في تعرف مشكلات التخطيط المدرسي التي تواجه مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إب بالجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم.

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة الى تعرف مشكلات التخطيط المدرسي التي تواجه مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الجمهورية اليمنية من خلال الاجابة عن الاسئلة التالية:

١ – ما مشكلات التخطيط المدرسي التي تواجه مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إب في الجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم ؟

٢ - ما مشكلات التخطيط المدرسي التي تواجه مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إب في الجمهورية اليمنية من وجهة نظرهن ؟

٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة لمشكلات التخطيط المدرسي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إب في الجمهورية اليمنية تعزى لجنسهم ؟

أهمية الدراسة :

انبثقت أهمية هذه الدراسة من الأمور الآتية :

- الكشف عن مشكلات التخطيط التربوي سيساعد صانعي القرار التربوي على وضع الاستراتيجيات المناسبة للتغلب على هذه المشكلات .

- تلقي هذه الدراسة الضوء على الوضع الحالي للمدارس اليمنية والمشكلات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الثانوية و تعيق سير عملهم لتحقيق الأهداف التربوية و التعليمية.

- تبرز هذه الدراسة أهمية مدير المدرسة كقائد وكمخطط تربوي لمدرسته .

- يؤمل أن تقدم هذه الدراسة نتائج تفيد الإدارة المدرسية والتربوية ووزارة التربية والتعليم اليمنية لتقديم حلول واضحة لمواجهة المشكلات في مجال التخطيط المدرسي التي تواجه مديري ومديرات المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تعريف المصطلحات:

فيما يلي تعريف لمصطلحات الدراسة:

التخطيط :

هو " الأسلوب العلمي أو مجموعة الوسائل التي تستطيع بها الدولة أن تكشف عن موقفها وترسم سياستها للمستقبل بحيث تحقق الإفادة الكاملة بما لديها من موارد وإمكانات لخدمة المواطنين" (جوهر، ٢٠٠٤، ص ١١).

التخطيط المدرسي:

ويعرف بأنه "عملية تنظيم مسبقة لتحقيق أهداف تتصل بأعمال المدرسة وأدوارها ورسالتها باستخدام أساليب واستراتيجيات مناسبة ضمن الإمكانات المتاحة " (الدويك، ٢٠٠٥ ، ٢٠١).

مشكلات التخطيط المدرسي إجرائيا :

ويقصد بها كل ما يعرقل وضع الخطط المدرسية وتنفيذها ومتابعاتها من وجهة نظر مدير أو مديرة المدرسة الثانوية والمتعلقة بالمعلمين ونموهم المهني، والطلاب، والمنهاج، والبناء المدرسي، والمجتمع المحلي، والتنظيم الاداري من خلال إجاباتهم عن كل فقرة من فقرات الأداة المستخدمة في هذه الدراسة.

مدير المدرسة الثانوية :

ويقصد به "المسؤول الأول عن مدرسته وقيادة العمل فيها من النواحي التربوية والتعليمية والفنية والإدارية والمالية والاجتماعية والثقافية، وهو مرجع الإدارة المدرسية والعاملين فيها" (وزارة التربية والتعليم اليمنية، ١٩٩٨).

حدود الدراسة :

اقتصرت هذه الدراسة على مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة إب في الجمهورية اليمنية للعام الدراسي (٢٠٠٦ - ٢٠٠٧م). وكذلك على تعرف مشكلات التخطيط التي تواجه المديرين والمديرات وكما تم تحديدها في مجالات: المشكلات التي تتعلق بالمعلمين ونموهم المهني، والمشكلات التي تتعلق بالطلاب، والمشكلات التي تتعلق بالمنهاج، والمشكلات التي تتعلق بالبناء المدرسي والغرف الصفية والتجهيزات الفنية، والمشكلات التي تتعلق بالتنظيم الإداري، والمشكلات التي تتعلق بالمجتمع المحلي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثاني
الأدب النظري والدراسات السابقة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل عرضا للأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة المتضمن التعليم في الجمهورية اليمنية، والإدارة المدرسية، وأهدافها، ووظيفة الإدارة المدرسية، وصعوبات الإدارة المدرسية، وواجبات مدير المدرسة، ومفهوم التخطيط المدرسي، وأهمية التخطيط المدرسي، ومبادئ التخطيط المدرسي، ومتطلبات التخطيط المدرسي، وأطراف التخطيط المدرسي، ومشكلات التخطيط المدرسي، والدراسات السابقة.

أولا : الأدب النظري :

التعليم في الجمهورية اليمنية

بدأ دخول التعليم الحديث إلى شمال اليمن على يد العثمانيين في أواخر القرن التاسع عشر. إذ أنشأوا عدداً من المدارس الابتدائية، والإعدادية، والعسكرية، والصناعية، ودور المعلمين وكانت تدرس فيها العلوم الإسلامية والعربية، والرياضيات، والاجتماعيات، كما وكان التعليم إلزاميا. وفي عام ١٨٩٥م أسست إدارة المعارف والمكاتب (مدارس ابتدائية) ودار المعلمين، ومكتب الصنائع (مدرسة صناعية) وبعد ذلك افتتحت بصنعاء (المدرسة الرشيدية) وكانت مخصصة لأبناء الذوات من الأتراك واليمنيين، وكانت هذه المدارس منظمة وتدرس فيها الجغرافيا والحساب، بجانب العلوم الإسلامية. وبعد رحيل الأتراك عن اليمن عام ١٩١٨م وتولي الإمام يحيى حميد الدين الإمامة على شمال اليمن استمر الوضع التعليمي كما تركه الأتراك ولم يحدث فيه أي تطوير أو تغيير بسبب الحروب الأهلية وتخوف الإمام من الانفتاح على العالم. وفي عام ١٩٢٥م أسست المدرسة العلمية على أنقاض دار المعلمين التركية، ودار الأيتام ، والمكتبة العامة. وتعد المدرسة العلمية(دار العلوم) من أكبر منارات العلم في اليمن حيث توسعت فيما بعد وتفرعت وتخرج فيها العلماء والقضاة والقادة. أما مدرسة الأيتام فكان مستواها ابتدائياً ويدرس فيها القرآن الكريم، والنحو والصرف،والقراءة والكتابة لمدة ثلاث سنوات. والى جانب هذه المدارس بنى الإمام مكتبة كبيرة عامة جمع فيها كتباً إسلامية وتاريخية نفيسة وعظيمة (باعباد، ٢٠٠٣).

وقبل قيام ثورة سبتمبر عام ١٩٦٢م كان السلم التعليمي ينقسم إلى ثلاث مراحل هي: الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية، إذ كانت المرحلة الابتدائية تتكون من ستة صفوف. الأربعة الأولى منها يدرس فيه القرآن الكريم، والمبادئ الأولية البسيطة من الحساب والخط. أما في الصفين الخامس والسادس فتدرس القواعد العربية والمحفوظات، وتاريخ الأئمة، وبعد المرحلة الابتدائية تأتي المرحلة المتوسطة ومدتها أربع

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

سنوات، والمرحلة الثانوية ومدتها ثلاث سنوات، والدروس التي تعطى فيها هي مبادئ اللغة الإنجليزية والأدب العربي والعلوم بجانب العلوم الإسلامية، وكلها كانت تدرس بشكل سطحي وبسيط. وقد دخلت تلك الدروس على يد البعثات التعليمية المصرية. وكان هناك مدرسة تحضيرية تعد الطلاب للسفر إلى خارج اليمن للدراسة بعد الثانوية، ومدة الدراسة في هذه المدرسة أربع سنوات بعد المتوسطة. وبلغ عدد المدارس الحكومية قبل ثورة ١٩٦٢م خمسين مدرسة ابتدائية رسمية، وأربع مدارس متوسطة، وثلاث مدارس ثانوية (البكري، ٢٠٠٠).

وعند قيام الثورة في سبتمبر عام ١٩٦٢ حدد قانون التعليم العام التعليم بثلاث مراحل هي:

المرحلة الابتدائية : حيث صدر أول قانون لتنظيم التعليم الابتدائي عام ١٩٦٤ ونص على الإلزامية والمجانية في التعليم لمدة ست سنوات، وسن القبول فيها هو السادسة، وعندما يكمل الطالب الست سنوات يدخل امتحاناً عاماً على مستوى المراكز وإدارات التربية، ويشترط للنجاح فيه ٥٠% من الدرجة النهائية لكل مادة.

المرحلة الإعدادية : وحددت الدراسة في هذه المرحلة بثلاث سنوات، على أن يتماشى النظام التعليمي مع أحدث النظم التربوية متناسقاً مع واقع ظروف اليمن والبلاد العربية. كما أن التعليم في هذه المرحلة مجاني.

المرحلة الثانوية : بعد قيام الثورة، فتحت ثلاث مدارس ثانوية في ثلاث مدن رئيسة هي: صنعاء وتعز والحديدة. وقسمت الدراسة في هذه المرحلة إلى التعليم الثانوي العام، والصناعي، والتجاري، والزراعي، وحددت مدته بثلاث سنوات إلى جانب مجانية التعليم. وقسمت الثانوية إلى قسمين بعد السنة الأولى، قسم علمي وقسم أدبي(باعباد، ٢٠٠٣).

ونظراً لقصور إمكانات اليمن الفنية والمادية في مجال التربية والتعليم بعد قيام الثورة فقد كانت الحاجة ملحة إلى معاونة جمهورية مصر العربية والدول العربية الشقيقة في تنظيم وتطوير العملية التعليمية والوصول بها إلى المستوى اللائق. حيث أوفدت مصر وفداً من كبار رجال التعليم لدراسة أوضاع التعليم في اليمن. وقد تقدم الوفد بمخطط كامل أوضح فيه طريق العمل لتطوير التعليم على أسس سليمة. وتحقيقاً لوحدة الثقافة ووحدة الهدف بين البلدين وضعت خطط التعليم ومراحله في اليمن وفقاً لخطط التعليم ومناهجه في مصر، واستخدام الكتاب المصري في المدارس اليمنية. وفي عام ١٩٦٣ أنشئت إدارة المناهج بوزارة التربية والتعليم ولكنها ظلت بمعزل عن مسؤولياتها وكان من الطبيعي أن تعتمد الوزارة على المناهج والكتب الواردة من الدول العربية، وبعد ذلك شكلت أول لجنة لوضع المناهج حيث وضعت خطة خمسيه هدفت إلى تغطية أنواع التعليم العام بالكتب اليمنية، ونجحت إدارة المناهج في تحقيق أهدافها وتم طبع أغلب الكتب خارج اليمن (البكري، ٢٠٠٠).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أما الشطر الجنوبي من اليمن خلال فترة الاحتلال البريطاني من ١٨٣٩- ١٩٦٧م فقد كان التعليم فيه محدوداً ويقع تحت الإشراف المباشر للمستشارين البريطانيين. وكان التعليم الحكومي يهدف إلى إيجاد موظفين ومترجمين. وافتتحت أول مدرسة في مستعمرة عدن عام ١٨٥٦م وكان معظم تلاميذها من جنود الوحدة الهندية، وستة من أبناء المدينة. وبعد ذلك فتحت خمس مدارس موزعة على المدن، ثم توقف فتح المدارس لمدة ستين عاماً. وفي عام ١٩٣٧م تواجد عدد من المدارس الابتدائية، والمتوسطة. وفي عام ١٩٥٢م افتتحت كلية عدن للبنين- بالمستوى الثانوي. وفي عام ١٩٥٦ افتتحت كلية خور مكسر للبنات- بالمستوى الثانوي. والمنهاج في المدارس الحكومية موحد، ويركز بصورة أساسية على الإمبراطورية البريطانية وتاريخها وفتوحاتها وآدابها، ولغة التدريس في المدارس الابتدائية والمتوسطة هي اللغة العربية، وفي الثانوية اللغة الانجليزية. وبلغ عدد المدارس الحكومية قبل الاستقلال في ولاية عدن، ٢١ مدرسة ابتدائية، ثماني مدارس متوسطة، ٦ مدارس ثانوية وفنية. وكان النظام التعليمي قبل الاستقلال مجزأ، حيث كان هناك نظام خاص بالمنطقة الغربية (المحميات الغربية) والتي تضم مستعمرة عدن و (١٦) سلطنة ومشيخة، ويتبع النظام التعليمي فيه المستعمرات البريطانية. وينقسم إلى المرحلة الابتدائية ومدتها أربع سنوات، والمرحلة المتوسطة ومدتها ثلاث سنوات، والمرحلة الثانوية ومدتها أربع سنوات. أما النظام التعليمي الآخر في حضرموت (المحميات الشرقية) فقد كان يتبع المنهج السوداني مع إدخال بعض التغييرات الضرورية الخاصة بحضرموت. وكانت مدة المرحلة الابتدائية فيه أربع سنوات، وأربع سنوات للمرحلة المتوسطة، وأربع سنوات للمرحلة الثانوية (الأرضي، ٢٠٠١).

وبعد الاستقلال عام ١٩٦٧م قامت وزارة التربية والتعليم بتوحيد السلم التعليمي في كل البلاد وأصبحت مدة المراحل الدراسية الإبتدائية والمتوسطة والثانوية (٦-٣-٣) على التوالي. وغدت اللغة العربية هي اللغة الرئيسة في تدريس المواد في كل مراحل التعليم، واستعين بمناهج من الدول العربية كمصر، وسوريا، والعراق، وكذلك المدرسين. وقسم التعليم الثانوي إلى علمي وأدبي، وتم فتح العديد من المدارس. وفي عام ١٩٧٥م حدث تغيير جذري في السلم التعليمي حيث تم إنشاء مدرسة موحدة لمدة ثماني سنوات، وثانوية عامة لمدة أربع سنوات وليس فيها علمي ولا أدبي، وتعميم تجربة التعليم المختلط، والاهتمام بالعمل السياسي بين صفوف الطلاب مع مزيد من الدورات السياسية (باهارون، ١٩٨٩).

وبعد قيام الوحدة اليمنية عام ١٩٩٠م اتجهت اليمن إلى إعادة ترتيب أوضاع الحياة في اليمن ومنها الأوضاع التعليمية، حيث حدد قانون التعليم الموحد سنة ١٩٩٢م مراحل التعليم العام بمرحلتين هما المرحلة الأساسية ومدتها تسع سنوات، والمرحلة الثانوية ومدتها ثلاث سنوات (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٧).

مرحلة التعليم الثانوي

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يعد التعليم الثانوي ركيزة السلم التعليمي ومرحلة الإعداد للدراسة الجامعية والحياة العملية، حيث يعول على التعليم الثانوي العام الإسهام الإيجابي في مواجهة التحديات التنموية المتمثلة في الفقر، والبطالة، والنمو السكاني المرتفع، وترسيخ أسس المجتمع المدني والتنمية المستدامة.

وفي عام ١٩٩٢ حدد القانون العام للتربية والتعليم التعليم الثانوي بنوعين هما:

١-التعليم الثانوي العام بقسميه العلمي والأدبي ومدته ثلاث سنوات ونسبة الملتحقين به حوالي ٩٨% من إجمالي الملتحقين بالتعليم الثانوي.

٢- التعليم التخصصي (الفني) ومدته ثلاث سنوات.

و يشترك طلاب الصف الأول الثانوي في المواد الدراسية وعددها إحدى عشرة مادة دراسية بالإضافة إلى مواد التربية المهنية والتربية البدنية، وبعد النجاح من الصف الأول يتجه الطلاب نحو اختيار الالتحاق بأحد البرنامجين المتوافرين في التعليم الثانوي العام وهما: القسم العلمي، والقسم الأدبي.

وتعمل غالبية المدارس الثانوية كمدارس للتعليم الثانوي والأساسي بنسبة ٩١% وتتركز ٨٣% من هذه المدارس المشتركة في المناطق الريفية. والتعليم الثانوي الخاص لا يضم سوى ٢% من إجمالي الملتحقين في التعليم الثانوي العام. والمدارس الثانوية مغطاه بمديري المدارس_بنسبة ١٠٠%، وتشكل الإناث ٢٩% من إجمالي مديري المدارس، مع تفاوت بين الريف والحضر حيث تشكل الإناث نسبة ٣٤% من إجمالي مديري المدارس في الحضر، بينما لا تشكل مديرات المدارس سوى ٢% من مديري المدارس في الريف. و الجدول(١٧) يوضح عدد المدارس الطلاب والمعلمين للمرحلة الثانوية (وزارة التربية والتعليم،٢٠٠٧).

الجدول(١)

عدد المدارس والطلاب والمعلمين للمرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية للعام٢٠٠٤-٢٠٠٥م

عدد المدارس		عدد الطلاب		عدد المعلمين	
أساسي/ثانوي	ثانوي	ذكور	إناث	يمني	غير يمني
٤٠١٢	٢٨٨	٤٠٣٧٢٤	١٧٥٣٧٢	٦٨٢٠	٣٠٤

وقد شرعت وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع البنك الدولي في إعداد الاستراتيجية الوطنية للتعليم الثانوي في النصف الثاني من العام ٢٠٠٤م، حيث حددت نقاط الضعف في التعليم الثانوي العام والمتمثلة بما يلي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- نقاط الضعف المتعلقة بالمباني: عدم توافر تقارير مسوح الخريطة المدرسية ، واشتراك المباني المدرسية بين التعليم الأساسي والتعليم الثانوي، وندرة المباني الخاصة بالإناث في الريف، وبعد المسافة بين المدارس وسكن الطالبات وغلبة الاختلاط، وعدم توفير المرافق الصحية في بعض المباني المدرسية وعدم تشغيل بعضها الآخر، والعجز في المعلمات.

- نقاط الضعف المتعلقة بالمنهج: كثافة المنهج وعدم مراعاة الزمن المخصص للحصة الدراسية، وضعف المحتوى وعدم ترابطه من حيث التدرج والترابط والتكامل رأسياً وأفقياً وغياب الجوانب التطبيقية، والتركيز على التلقين والحفظ وغياب الإبداع، وعدم مواكبة التنوع الحالي للمتغيرات والتطورات الحديثة وميول الطلاب وقدراتهم، ومحدودية الاختيارات مما يؤثر في الالتحاق بالتعليم العالي، ضعف تدريس اللغة الأجنبية المطلوبة في سوق العمل.

- نقاط الضعف المتعلقة بالإدارة المدرسية: عدم استخدام المعايير في تعيين مديري المدارس، وقصور التدريب في أثناء الخدمة، وعدم توفر مفتشين وموجهين للإدارة المدرسية، وضعف صلاحيات مديري المدارس لعدم توفر التفويض اللازم لهم، قصور الإمكانات اللازمة لعمل مديري المدارس، وندرة الحوافز المادية والمعنوية، ضعف العلاقة بين الإدارة والمجتمعات المحلية.

- نقاط الضعف المتعلقة بالتقويم: عدم توافر مقاييس دقيقة تتصف بالموضوعية والصدق والثبات، وضعف الخبرة في وضع الأسئلة، وإهمال إنجازات الطلاب في الصفين الأول والثاني، وقصور آلية تنظيم إجراء الامتحانات، وتفشي ظاهرة الغش بسبب طرق وأساليب التقويم المتبعة، وعدم الإفادة من النتائج بتحليلها واستخدام مؤشراتها في التغذية الراجعة (وزارة التربية والتعليم ،٢٠٠٧).

الادارة المدرسية:

وجدت الإدارة منذ وجد الإنسان على الأرض ولكنها تختلف اليوم عما كانت عليه في الماضي، فقد كانت بسيطة ومحدودة بينما اليوم هي معقدة لتعقد العمل في العصر الحالي، وقد أحدثت التطورات التكنولوجية ومازالت تحدث تغييرات كثيرة في الإدارة، وأصبح على القائمين بأعمال الإدارة أن يواجهوا باستمرار تحديات التنظيم البشري والعلاقات الإنسانية (عطيوي، ٢٠٠١).

والإدارة هي فن تحقيق الأهداف عن طريق الإفادة الكاملة من كل الموارد البشرية والمادية المتاحة. فيختص المديرون بوضع النظم والاستراتيجيات التي يعملون على أساسها من أجل تحقيق أهداف المدرسة، ويتوصلون إلى ذلك عن طريق تنظيم الموارد المتاحة والتعاون مع أناس آخرين لتحقيق الأهداف المرغوب فيها. والإدارة هي عملية جمع المعلومات من أجل الوصول إلى أفضل القرارات (حسين، ٢٠٠٦).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وحيث إن مدير المدرسة هو القائد الإداري في مدرسته يتحتم عليه أن يدرك الوظائف الأساسية التي يقوم عليها العمل الإداري التي تضمن لأي إداري النجاح في عمله. وهي التخطيط والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والرقابة، والاتصال التربوي. ويعد التخطيط الوظيفة الإدارية الأساسية التي تسبق أي عملية إدارية مهما بلغت أهميتها ، حيث إنه يمثل العملية الفكرية التي ترسم الطريق الذي سوف يسلكه المسؤولون عند اتخاذهم القرارات المختلفة، وتنفيذهم لها بمساعدة الوظائف والعمليات الإدارية الأخرى وهي: التنظيم والتوجيه والرقابة وغيرها (عليان وسلامة، ٢٠٠٢). وقد أصبحت عملية التخطيط المدرسي ضرورة من متطلبات التنمية الشاملة، ذلك أن قطاع التربية والتعليم الذي تمثل المدرسة جزءاً من جهازه التنفيذي أصبح له مردوده الاقتصادي والاجتماعي، مما يجعله من أهم العوامل المؤثرة في نجاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد (الحريري، ٢٠٠٧).

والتخطيط المدرسي عبارة عن رسم سياسة عامة للمدرسة، ووضع برنامج عمل متكامل من الأنشطة المدرسية ومشروعاتها تعليميا وثقافيا وتربويا واجتماعياً داخل المدرسة وخارجها، والقيام بتوزيع هذا البرنامج على فترات تتناسب مع إمكانات المدرسة، بحيث ينتهي العام الدراسي وقد استكملت المدرسة تنفيذه ومتابعته، ومن ثم تحقيق أهدافه المشتقة من أهداف المرحلة التعليمية التي تضعها الدولة في ضوء ما تراه إدارة المدرسة وما تتقدم به من مقترحات تتناسب وظروفها. ومن مقتضيات هذا التخطيط رسم برنامج زمني عام مع وضع احتمالات الحذف منه أو الإضافة إلية ومعرفة إمكانات المدرسة وأبنيتها ومرافقها وأثاثها وتجهيزاتها واحتياجاتها، ومعرفة الاعتمادات المالية المخصصة لتنفيذ متطلبات العام الدراسي في ضوء البرنامج الموضوع والمخطط له، وكيفية التعاون والتبادل معه، ودراسة ما قد يظهر من مشكلات، ووضع الحلول المناسبة لها (سليمان، ١٩٨٧).

مفهوم الإدارة المدرسية:

تعد الإدارة المدرسية الجهة المشرفة على تنظيم كافة الأعمال في المدرسة، كما تعمل على تطبيق الأنظمة والتعليمات لتحقيق أهداف المؤسسة على مختلف المجالات التربوية والتعليمية. وقد عرف الفقي (١٩٩٤، ٢٣) الإدارة المدرسية بأنها " توجيه نشاط مجموعة المدرسين والتلاميذ والآباء نحو تحقيق هدف المدرسة المشترك من خلال تنظيم جهود الجميع وتنسيقها، وهي وظيفة قيادية إنسانية في المجتمعات، ضرورية ومهمة لتحقيق هدف المدرسة المنشود، ووظيفتها استخدام الإمكانات والقدرات والتسهيلات المادية والبشرية الموجودة في المدرسة لغرض الوصول إلى تحقيق الهدف التربوي للمدرسة ".

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كما تعرف الإدارة المدرسية أيضا بأنها : "مجموعة عمليات وظيفية(تخطيط وتنسيق وتوجيه) تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب، داخل المدرسة وخارجها، وفقا لسياسة عامة، وفلسفة تربوية تضعها الدولة، رغبة في إعداد النشء بما يتفق وأهداف المجتمع " (العمايره، ٢٠٠٢، ص١٢). وعرف دريك (Drake,١٩٩٦) الإدارة المدرسية بأنها " كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية، وفق نماذج مختارة، ومحددة من قبل هيئات عليا أو هيئات الإدارة المدرسية.

وظيفة الإدارة المدرسية :

شهدت الإدارة المدرسية اتجاهات جديدة، فلم تعد وظيفتها تسيير شؤون المدرسة تسييراً روتينياً، كالحفاظ على النظام، والتأكد من سير المدرسة وفق البرنامج والجدول المحدد، وحصر حالات غياب الطلاب، وحشو أذهان التلاميذ بالمعلومات، والحفاظ على البناء والأثاث المدرسي، والاهتمام بالأعمال الإدارية الروتينية. بل أصبح للمدرسة وظائف جديدة تتناسب ومعطيات العصر، ومن هذه الوظائف كما أوردها العمايرة (٢٠٠٢، ٥٧) مايلي:

- دراسة المجتمع ومشكلاته وأمانيه وأهدافه. إذ أصبحت المدرسة معنية بدراسة المجتمع والعمل على حل مشكلاته وتحقيق أهدافه، فزاد التقارب والتواصل والمشاركة بين المدرسة والمجتمع. وبناء على ذلك قام المجتمع بتقديم الإمكانات والمساعدات التي يمكن أن تسهم في تحقيق العملية التربوية ورفع مستواها.

- أصبحت المدرسة تعد المتعلم محور العملية التعليمية التعلمية. وأخذت المدرسة تعمل على تزويد المتعلم بخبرات يستطيع من خلالها وبوساطتها مواجهة ما يعترضه من مشكلات.

- تهيئة الظروف وتقديم الخدمات والخبرات التي تساعد على تربية التلاميذ، وتعليمهم، رغبة في تحقيق النمو المتكامل لشخصياتهم .

- الارتفاع بمستوى أداء المعلمين للقيام بتنفيذ المناهج المقررة من أجل تحقيق الأهداف التربوية المقررة. ويمكن الارتفاع بمستوى أداء المعلمين من خلال اطلاعهم على مايستجد من معلومات ومعرفة وسائل وطرائق تدريس، وذلك من خلال تدريبهم أثناء الخدمة، وعقد الدورات والندوات لهم.

وأورد حسين (٢٠٠٦) عدداً من الأسس والمبادئ التي يجب مراعاتها من أجل أن تتوافر للإدارة المدرسية عوامل النجاح التي تساعد على تحقيق أهدافها ومن هذه الأسس والمبادئ مايلي :

- أن تكون إدارة هادفة: وهذا يعني أنها لا تعتمد على العشوائية في تحقيق أهدافها وإنما تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام.

- أن تكون إدارة إيجابية: وهذا يعني ألا تركن إلى السلبيات أو المواقف الجامدة بل يكون لها دور قيادي في مجالات العمل وتوجيه.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- أن تكون إدارة اجتماعية: هذا يعني أن تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط، مستجيبة للمشورة مدركة للصالح العام.

- أن تكون إدارة إنسانية: ويشمل ذلك حسن المعاملة للآخرين وتقديرهم والاستماع إلى وجهة نظرهم وتعرف مشكلاتهم ومساعدتهم على حلها.

- أن تكون إدارة ديمقراطية: أي أن يكون أسلوب الإدارة بعيداً عن تسلط رئيس المنظمة الإدارية أو أحد أعضائها، أو انفراده باتخاذ القرار. وتتسم المنظمة الإدارية بأنها ديمقراطية إذا ما توافرت فيها تنسيق جهود الأفراد، ومشاركة أعضائها في تحديد السياسات ووضع البرامج.

أهداف الإدارة المدرسية:

تتأثر الإدارة المدرسية بعوامل ومتغيرات عديدة، لذا فإن أهداف الإدارة المدرسية تختلف من مرحلة لأخرى ومن إقليم لآخر ومن مجتمع لآخر. ومن بين العوامل التي تؤثر على أهداف الادارة المدرسية: حجم المدرسة، ونوعية المرحلة التعليمية، ونوعية العاملين ومؤهلاتهم الشخصية، وسماتهم، وطبيعة البيئة الجغرافية (ساحلية، بدوية، ريفية) ونوعية الإدارات التعليمية (مركزية، ولامركزية) وشخصية المدير وسماته. ومن بين التصنيفات الشائعة لأهداف الادارة المدرسية كما أوردها العجمي (٢٠٠٠) كالآتي:

- الأهداف الثقافية والتربوية : وتتمثل في تنمية قدرات الطالب ومهاراته من خلال تزويده بالمعلومات والأفكار والخبرات المناسبة لسنه وقدراته. وكذلك الاهتمام بتنمية طرق دراسته للظواهر المختلفة بالأساليب العلمية السليمة التي تتطلب التأمل والتفكير والابتكار.

- الأهداف الاجتماعية : تهدف إلى تعريف الطالب بدوره نحو مجتمعه وأفراد أسرته وما يترتب على ذلك من حقوق وواجبات، وتشجيع على إقامة علاقات اجتماعية سليمة بينه وبين الآخرين من أجل التعاون البناء لتحقيق أهداف المجتمع.

- الأهداف الدينية : تتركز في التأكد من فهم الطالب للعقيدة الإسلامية فهماً سليماً مع الاهتمام بغرس القيم والأخلاق والآداب الإسلامية في شخصية التلميذ، وبذلك يكون عضواً نافعاً لنفسه ومجتمعه الإسلامي.

- الأهداف الاقتصادية : تتمثل في تعريف الطالب بمصادر الثروة الطبيعية في مجتمعه وكيفية الحفاظ عليها وتنميتها من أجل تطور المجتمع وتقدمه، في ضوء الإمكانات المتاحة ومشكلات المجتمع المختلفة. وأن تعمل المدرسة على غرس قيمة العمل اليدوي وحبه واحترامه لدى الطالب من ناحية، وتنمية السلوك الاقتصادي من ناحية أخرى ليكون إنسانا منتجاً واقتصادياً في آن واحد.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

صعوبات الإدارة المدرسية:

هناك مجموعة من الصعوبات تكتنف الإدارة المدرسية كما أودها عابدين (٢٠٠١) وهي على النحو الآتي:

- حاجتها إلى الإعداد والتأهيل، وارتباطها بميادين واسعة يحتاج المدير إلى تعرفها والإلمام بها، كالتخطيط، والتدريس، والتعلم، والإشراف، والتقويم، وما تتضمنه هذه العمليات من مهارات وكفايات.

- اتساع توقعات المجتمع والسلطات التعليمية من دور المدير، فهو القدوة والقائد التربوي، والمرشد الأمين، والوسيط، وهذه التوقعات ترفع من مستوى مساءلة المدير، وتضعه موضع انتقاد دائم، إذ تحمله السلطات التعليمية وأولياء الأمور مسؤولية نجاح أو فشل المدرسة.

- حاجتها إلى التوفيق بين المهام الإدارية والفنية وما يتطلبه من مهارات دقيقة في التنظيم والتفويض وإدارة الوقت.

- حاجتها إلى الوقت الطويل أكثر مما يتيحه اليوم المدرسي، وبالتالي حاجتها إلى أن يقضي المدير جزءاً من وقت فراغه أو وقته الخاص لأداء الأمانة المنوطة به بأعلى درجة من الدقة والمسؤولية.

- حاجتها إلى كثير من سعة الصدر والحلم والحزم في معالجة أمور التلاميذ والمرؤوسين، وفي التعامل مع أفراد المجتمع.

- كثرة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المدرسة، بل التربية عموماً، وإشكالية تحديد أولويات حلها، وما يتطلبه ذلك من تعاون مع المؤسسات غير التعليمية ونظم المجتمع الأخرى.

واجبات مدير المدرسة:

يعد مدير المدرسة الممثل الأول للإدارة المدرسية، وهو المسؤول الأول عنها، ولهذا يجب أن يتمتع بصفات شخصية ومهنية تؤهله لتحمل مسؤوليات هذا العمل الضخم. وتعتمد قوة مدير المدرسة على عدة عناصر رئيسة في مقدمتها: مدى قدرته على تجنيد طاقات العاملين ومدى تواجده وحضوره في مختلف أنحاء المدرسة، ومدى اشتراكه الفعال في البرنامج التعليمي للمدرسة ومدى قدرته في تحقيق الاتصال والتواصل فيما يتعلق بأهداف المدرسة (مرسي، ٢٠٠١).

وتعتمد واجبات مدير المدرسة المهنية على قدرته على أن يطوع سماته الشخصية وخبراته التربوية مع المواقف المختلفة التي يواجهها، مراعياً ظروف البيئة التي يعمل فيها، وأن يعمل على تطوير نفسه مهنياً، وأن يتنبأ ويخطط، ولابد له من أن يمتلك رؤية مستقبلية، وذلك لأنها تمده بالثقة وتميزه عن سائر المديرين (Daiz, ١٩٩٣). كما وتشغل الواجبات الإدارية والتنظيمية معظم وقت مدير المدرسة، ويعتقد بعض

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مديري المدارس أن مسؤوليته الأساسية هي تصريف العمل الإداري، وأن العمل الفني والمهني يأتي في المرتبة الثانية. وهذا اعتقاد غير صحيح، إذ أن العملية التربوية في جوهرها عملية فنية، وتصبح العمليات الإدارية والتنظيمية في خدمة الجانب الفني. ومن هنا فإن مدير المدرسة يعد مسؤولاً عن أعمال فنية وإدارية ومالية وأمنية، وهي أعمال ليست بالسهلة والبسيطة ولكنها عمليات ديناميكية متشابكة (مصطفى،٢٠٠١).

ومن الواجبات الإدارية لمدير المدرسة كما أوردها عابدين (٢٠٠١، ١٠١) ما يلي :

الإشراف على إعداد السجلات المدرسية المختلفة والحفاظ عليها.

إعداد التقارير عن سير العمل بالمدرسة ورفعها للإدارات التعليمية.

إعداد موازنة المدرسة والرقابة على أوجه الصرف منها.

الإشراف على حفظ النظام بين التلاميذ وإعداد الجداول الدراسية.

إدارة المبنى المدرسي وتزويده بالأدوات والتجهيزات اللازمة.

مراقبة البرامج وإجراءات التدريس الموضوعة بوساطة الإدارة التعليمية.

إدارة شؤون الأفراد.

ومن الواجبات الفنية لمدير المدرسة كما أوردها الفقي (١٩٩٤، ٢٢٢) مايلي:

متابعة تطبيق المنهاج وذلك بزيارة الصفوف لمعرفة مدى التحصيل الدراسي.

متابعة سجلات إعداد الدروس وإبداء الملاحظات عليها.

تقويم مدرسي المدرسة بحيث يشجع المجد ويأخذ بيد المعلمين المستجدين ويوجههم ويرشدهم في مجال عملهم.

الاطلاع على المناهج والتأكد من تمشيها مع واقع التحول الذي نعيشه.

الاطلاع على الكتب المقررة والتأكد من صحتها وسلامتها من العيوب والأخطاء.

إبداء الرأي في التقرير الفني للمعلمين ومعرفة من يصلح منهم للعملية التربوية.

الاهتمام بوسائل الإيضاح المعينة في تطبيق المنهج الدراسي.

رعاية المتفوقين والمتخلفين من الطلبة.

إلمام مدير المدرسة بدوره كمشرف مقيم وتوجيه النصح والإرشاد وتنمية خبرات المدرسين والطلبة.

أما الدور الاجتماعي لمدير المدرسة كما ذكره السعود (٢٠٠٢) مايلي:

إيجاد علاقة وثيقة بين المدرسة والبيت، مما يفتح مجالاً للتعاون بين المعلمين والآباء في سبيل توفير كل

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه النمو العقلي والروحي والانفعالي والاجتماعي للطلاب.

ربط المدرسة بقادة المجتمع المحلي ومؤسساته المختلفة، بحثاً عن تأثير متبادل بين المدرسة وهذا المجتمع المحلي.

مفهوم التخطيط المدرسي:

التخطيط هو " فن وعلم ومنهج. وهو أيضا نشاط متعدد الأبعاد يسعى دائما لتحقيق التكامل بين أبعاده المختلفة، ويتعاطى في بعده الزمني مع الماضي والحاضر والمستقبل ويقيم جسورا بينهما. وهو أيضا عملية جماعية وليست فردية، وكل فرد في مجموعة المخططين له دوره الذي لا يمكن الاستغناء عنه " (عليان وسلامه، ٢٠٠٢).

ويعد التخطيط القاعدة الأساسية للمهمات والوظائف التي يمارسها مدير المدرسة بكفاية وفاعلية في إطار عمله كمشرف تربوي ومن هذه الوظائف توفير المصادر والمواد اللازمة والحفز، والتعبئة، ورعاية النمو المهني للمعلمين، وإثراء المنهاج وتطويره، والتنسيق، والتقويم.

كما وبين منتروب (Mintrop) المشار اليه في (الحريري، ٢٠٠٧) إلى أن التخطيط قد أصبح أمراً حتمياً لكل مؤسسة بشكل عام ولكل مدرسة على قدر مستواها وإمكاناتها بشكل خاص، فهو يركز على العمليات والإجراءات المتعلقة بتحديد الأهداف وتقييم الحاجات وإيجاد البدائل وتخطيط العمل وتطبيقه ومتابعة الأنشطة ونتائج المدرسة وتقويمها، وتحسين البرامج المدرسية المختلفة.

و يعرف التخطيط المدرسي بأنه " وضع السياسية العامة للمدرسة ووضع برنامج شامل للعمل وتوزيعه على فترات تتناسب مع إمكانات المدرسة " (البوهي، ٢٠٠١، ٤٣). ويقصد بالتخطيط المدرسي الظاهرة الإدارية والتعليمية على مستوى المدرسة، والتي تمثل الوحدة البنائية للنظام التعليمي للمجتمع، وتمارس فيه أدوار متعددة تعليمية وتثقيفية وحضارية (مدبولي، ٢٠٠١).

أهمية التخطيط المدرسي:

بين الأغبري (٢٠٠٠) أن أهمية التخطيط تتمثل في عدة جوانب هي:

- يؤدي إلى تحديد مسؤولية العاملين في المدرسة، ومن ثم يقلل من تداخل الأعمال وتضاربها وتكرارها فيوفر الوقت والجهد والمال.

- يساعد في الاستغلال الأمثل لموارد المدرسة البشرية والمادية والمالية، فيعزز من الكفاءة الإنتاجية ويؤدي إلى الإسراع في أداء العمل.

- يضفي طابع الجدية على المدرسة فيعرف كل واحد المهام الموكلة إليه على وجه الدقة على مستوى الإدارة و الموظفين و الطلاب. وهذا يؤدي إلى الإسراع في تحقيق الأهداف.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- يعمل على التنبؤ بالمشكلات وتشخيصها والعمل على تقديم الحلول قبل حدوثها.

- يسهل عملية الرقابة باعتباره يضم مقاييس الأداء لمعرفة مشاركة العاملين في المدرسة ومعرفة الانحرافات وتصحيحها.

- يعمل على إيجاد التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية بالمدرسة ومختلف الأنشطة، مما يساعد في سير العملية التعليمية بطريقة سلسة وسهلة.

مبادئ التخطيط المدرسي :

هناك عدد من المبادئ التي يستند إليها التخطيط المدرسي كما أوردها كل من عبد الحي(٢٠٠٦) والحاج(٢٠٠٢) والبوهي(٢٠٠١) وهي على النحو الاتي:

- الواقعية:

ويقصد بالواقعية وضع الأهداف والاستراتيجيات وفقاً لصورة الواقع وخصائصه بحيث لا تتجاوز الخطة حدود المعقول والممكن، وإلا أصبحت غير قابلة للتحقيق. ولا يقتصر مبدأ الواقعية على الإمكانات المتاحة فحسب، بل يمتد ليشمل: الواقعية السياسية من حيث رسم السياسات العامة واتخاذ القرارات، والواقعية الإدارية من حيث عمل الأجهزة الإدارية وتنظيماتها وظروف العمل فيها ومؤثراتها، وكذلك الواقعية الاجتماعية من حيث بنية المجتمع، وعلاقاته الداخلية والخارجية، والعادات والتقاليد والقيم السائدة في المجتمع بحيث لا يتعارضا معها.

- المرونة:

إذ يجب ألا يكون التخطيط المدرسي جامداً بحيث يعجز عن مواجهة المتغيرات المختلفة، وما قد يظهر من ظروف قد تعرضه للانهيار، وكذا فإن التخطيط المدرسي السليم يراعي مايحتمل حدوثه من ظروف ومشكلات واضعاً في الاعتبار كيفية مواجهتها.

- التوقيت السليم:

ويعني تحديد الأزمنة اللازمة للأنشطة المدرسية المختلفة رئيسة أو فرعية. وقد تنفذ بعض الأنشطة في زمن واحد وهو مايعرف بالتوقيت الأفقي وقد ينفذ نشاط ما في وقت مخصص له، ثم ينفذ نشاط آخر بعده وهو ما يعرف بالتوقيت الرأسي.

- الشمول:

المقصود بالشمول أن تكون للخطة السيطرة والتوجيه على كافة الموارد المتاحة في المدرسة لضمان تحقيق التناسق والتكامل بين القرارات والسياسات التخطيطية مما يكفل النمو المتوازن.

- التنسيق:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ويقصد به أن تتكامل أجزاء الخطة وتعمل كوحدة متناسقة بين مفرداتها الداخلية وتحقيق الانسجام بين الأهداف والوسائل والاستراتيجيات اللازمة للتنفيذ. والتنسيق يتم على مستويين هما:

١. التنسيق بين الأهداف التي ترمي الخطة إلى تحقيقها، حيث إن الخطة تشمل أهدافاً استراتيجية وأهداف تكتيكية،وهذا يستلزم التنسيق بين هذين النوعين من الأهداف بحيث لا يكون هناك تكرار أو تداخل أو تناقض بينهما.

٢. التنسيق بين الوسائل والإجراءات والسياسات اللازمة لتنفيذ الخطة وإمكانية تحقيق أهدافها، ذلك أن تعدد الوسائل والإجراءات يؤدي إلى تشتت الجهود.

- الاستمرارية:

وتعني أن يكون التخطيط المدرسي سلسلة مترابطة من العمليات المتداخلة التي لا تنقطع أي أن يكون التخطيط دورة حالية تتكامل فيها البدايات مع النهايات، وكل عملية مرتبطة بالأخرى ومؤدية إليها. ومبدأ الاستمرارية في التخطيط المدرسي شرط مهم يتيح الربط المعنوي بين مختلف عمليات التخطيط وبين مايسبقها من خطط تعد الحالية مكملة لها.

- سهولة التنفيذ والمتابعة:

يقتضي تنفيذ الخطة أن تكون سهلة التنفيذ، بمعنى أن تتضمن ترجمة الخطة إجراءات وخططاً تفصيلية تصل إلى مستوياتها الدنيا. ويقصد بالمتابعة الرقابة المستمرة للأداء والملاحظة المنتظمة من أجل اكتشاف احتمالات الانحراف عن الهدف وسرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل الخطط وإعادة توجيه مسار التنفيذ.

متطلبات التخطيط المدرسي:

يتوقف التخطيط المدرسي الجيد على مجموعة من المتطلبات كما أوردها حسين (٢٠٠٦):

- تأييد ودعم الإدارة العليا. ويدخل ضمن دعم الإدارة العليا لعمليات التخطيط مايلي:

تزويد المديرين بالموارد اللازمة لأداء الأنشطة الخاصة بالتخطيط المدرسي.

المساعدة في وضع هيكل التنظيم لعملية التخطيط المدرسي كعملية مستمرة وليست نشاطاً مؤقتاً.

إعداد الأفراد داخل المدرسة لتقبل عمليات التغيير الناتجة عن عمليات التخطيط.

- كفاءة وفاعلية تنظيم عملية التخطيط : فعلى المديرين استخدام الوقت الكافي واللازم لإعداد التنظيم السليم لعمليات التخطيط. ويتضمن التنظيم الجيد للتخطيط خصائص منها:

أن يتميز بالبساطة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أن يتصف التخطيط بالمرونة، فالمتغيرات التي يتم التخطيط لها دائمة التغيير.

- ضمان مشاركة الأفراد: تتوقف فعالية عملية التخطيط على المعلومات التي تبني على أساسها الخطط المختلفة، والحصول على هذه المعلومات بشأن الماضي والحاضر واتجاهات المستقبل يحتم مشاركة المديرين في المجالات الوظيفية المختلفة في المنظمة، فهم أكثر الأفراد قدرة على توضيح المتغيرات الخاصة بالتخطيط فيما يتعلق بمجالاتهم الوظيفية المختلفة.

كما حدد الاغبري (٢٠٠٠) مجموعة من أسس التخطيط المدرسي ومتطلباته هي:

- وجود كوادر مؤهلة ومدربة على عملية التخطيط من ذوي الخبرة والتجربة الواسعة في مجال التخطيط بشكل عام، والتخطيط المدرسي بشكل خاص.
- تحديد جميع الإمكانات البشرية والمالية والمادية لتحقيق أهداف التخطيط.
- دراسة الواقع، وتوفير المعلومات الخاصة بالموضوع المخطط له، وتحليل تلك المعلومات والبيانات للاسترشاد بها في وضع خطة نهائية.
- إتاحة الفرصة أمام المستويات الإدارية التنفيذية لدراسة مشروع الخطة والمشاركة في تحديد الأهداف.
- اتسام التخطيط بالواقعية في أهدافه، بحيث تكون قابلة للتنفيذ،وفي إطار الإمكانات والظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتربوية للمجتمع.
- المرونة والتكيف مع الظروف الطارئة لتحقيق الأهداف.

أطراف ومجالات التخطيط المدرسي:

يقوم مدير المدرسة كقائد تربوي بمهمة حساسة تتمثل في تنسيق الجهود وتوافر كافة التسهيلات والإمكانات لتحقيق أهداف مدرسته، وهذه المهمة تتطلب قيام المدير بأدوار ونشاطات مختلفة يؤديها كوحدة متكاملة متفاعلة في مجالات إدارية وأخرى فنية، حيث يبني خطته ضمن الاطراف و المجالات كما أوردها كل من عطيوي (٢٠٠١) و الخطيب (٢٠٠٥) وعقيلان (١٩٩٠) وهي:

- المعلمون:

على مدير المدرسة تحديد الوسائل المناسبة لرعاية شؤون المعلمين ضمن الخطة المدرسية بحيث تشمل الجوانب الآتية:

١- تنظيم عمليات مشاركة المعلمين وإسهامهم بالمهام الإدارية والفنية.

٢- إدارة ومواظبة المعلمين وتنظيمهم والالتزام بساعات الحضور والانصراف.

٣- إدارة السجلات والملفات الخاصة بالمعلمين وتنظيمها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٤- تنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين أنفسهم، والمعلمين والتلاميذ، والمعلمين وأولياء الأمور، وكذلك بين المعلمين والإدارة المدرسية والعمل على تلبيتها.

٥- رعاية شؤون تدريب المعلمين في أثناء الخدمة.

٦- تنظيم عملية التواصل والاتصال بين المعلمين بالمدرسة وإدارتها.

٧- تحديد مسؤوليات كل معلم وواجباته، والإفادة من قدراته ومهاراته ما أمكن.

- الطلاب:

ويتضمن الجوانب المختلفة التي ترتبط بالطلاب وأمورهم، ومن هذه الجوانب مايأتي:

١- تقدير أعداد الطلاب القادمين إلى المدرسة، وتسجيل الطلاب الجدد وتوزيعهم على الصفوف.

٢- جمع البيانات الرئيسة عن الطلاب وتصنيفها وتفسيرها.

٣- توجيه الطلاب وإرشادهم، وتوفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على نموهم العقلي البدني والروحي والاجتماعي، وتحسين إنجازهم العلمي.

٤- تصميم برنامج متكامل للنشاطات الطلابية والإشراف عليها بحيث يلبي حاجات الطلاب ويشبع ميولهم، وينمي قدراتهم ويطور مواهبهم .

٥- توفير الخدمات الصحية اللازمة في المدرسة.

٦- إعداد دليل مدرسي يشمل النشاطات والخدمات المتوافرة في المدرسة.

- المجتمع المحلي:

ويتضمن الجوانب الآتية :

١- دراسة المجال المحلي للوقوف على خصائصه وإمكاناته وحاجاته للإفادة منها في خدمة المدرسة.

٢- حاجات المجتمع المحلي وتشمل : محو الأمية و خدمات مادية و خدمات ثقافية و خدمات اجتماعية و خدمات صحية.

٣- البيئة كمصدر تعليمي وتشمل: المؤسسات المختلفة كالنوادي، والمستشفيات، المصانع، المكتبات.

٤- تعزيز فعاليات مجالس الآباء والمعلمين وتطويرها وتنشيطها.

٥- مجالس الآباء والأمهات وتشمل: مستوى الطلبة العلمي، والنشاطات المدرسية، ومشاريع تحسينية في المدرسة، وخدمات عامة للمدرسة.

٦- التنسيق بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي .

٧- الإفادة من الكوادر القادرة على تعزيز فعاليات المدرسة ودعمها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- المناهج:

يسعى المدير إلى تطوير المنهاج وضمان حسن تنفيذه في الوقت المحدد بفاعلية بالتعاون، مع المعلمين، ومن الأعمال التي يمكن أن تندرج تحت هذا المجال ما يأتي:

١- تحديد الوسائل التعليمية وتوافرها وحفظها وصيانتها واستخدامها.

٢- تطوير أساليب التقويم والاختبارات المدرسية وإعدادها وتطبيقها وتحليل نتائجها.

٣- إعادة صياغة بعض الوحدات الدراسية الموجودة في الكتب المقررة بهدف تحسين تدريسها.

٤- تجريب طرق وأساليب تدريس جديدة بالنسبة لمجموعة من المدرسين مثل " التعليم بالتلفزيون أو التعليم المبرمج ".

٥- وضع برامج الأنشطة المدرسية وتنفيذها وتقويمها.

- البناء المدرسي:

ويتضمن هذا المجال مايلي:

١- حسن استخدام المبنى المدرسي بما يؤدي إلى رفع كفاية العملية التعليمية التربوية.

٢- توافر المرافق الأساسية والتسهيلات التعليمية اللازمة لنجاح العملية التعليمية كدورات المياه، والمسجد، والطرقات، والإضاءة.

٣- ترشيد استخدام المباني والمرافق التعليمية للأغراض التربوية داخل المدرسة.

٤- الاهتمام بأعمال الصيانة الدورية للمباني والمرافق التعليمية بأقل وقت وكلفة.

٥- الاهتمام بتوفير مستلزمات الوقاية والأمن والسلامة داخل المدرسة للطلاب والعاملين.

مراحل التخطيط المدرسي:

يمر التخطيط المدرسي بمراحل عديدة كما أوردها كل من البوهي (٢٠٠١) والحريري (٢٠٠٧) وهذه المراحل هي:

- دراسة واقع المدرسة تخطيطياً وتعليمياً وبيئياً:

ويتم فيها دراسة واقع المدرسة من خلال الاطلاع على الخطط السابقة وتحليل وتقويم ذلك الواقع ودراسة بيئته. وتأتي دراسة واقع المدرسة قبل الشروع بالتخطيط لتحديد جملة الحاجات التربوية. وتشمل هذه الدراسة الجانب الكمي ،والجانب الكيفي، والجانب الإداري، والجانب المادي، حيث تشمل هذه الدراسة المبنى المدرسي وما يحتويه من تجهيزات ووسائل تعليمية وكتب، وعدد الهيئة التعليمية والإدارية وأعداد الطلاب والفصول، والمرافق والملاعب، والإدارة وخطط الدراسة ومناهجها، وطرائق التدريس، وتمويل التعليم، والخدمات المكتبية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- مرحلة تحديد الأهداف:

وهنا 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 بقدر الإمكان، لأن زيادتها تؤدي إلى حدوث تعارض بينها، وأن تكون متناسقة ومتكاملة فيما بينها.

- وضع إستراتيجيات لتحقيق الأهداف:

وتتضمن هذه المرحلة تحديد الوسائل والأنشطة والخدمات والعمليات المطلوبة للوصول إلى تحقيق الأهداف، وغير ذلك من موارد بشرية تحققها.

- تحديد البدائل للوصول إلى الأهداف:

وفي هذه المرحلة يحدد القائمون بالتخطيط 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.

- وضع خطة للتنفيذ:

وتتضمن تفصيل للمراحل الواجب القيام بها، وتحديد الاختصاصات والمهام، والوقت المحدد لإتمام كل مرحلة من المراحل لتحقيق الأهداف المنشودة.

- وضع موازنة تخطيطية:

ويقصد بها تقدير تكلفة الخطة وما تحتاجه من مخصصات مالية وقوى بشرية وإمكانات مادية، وذلك في ضوء الإمكانات التي توفرها إدارة التعليم للمدرسة.

- مرحلة تقويم وإقرار الخطة:

بعد وضع الصورة النهائية لمشروع الخطة، يقوم مدير المدرسة بدراسة الخطة بدقه ومناقشتها مع المعنيين، وتدارك مواطن الضعف إن وجدت فيها، ثم إقرارها لتكون جاهزة للتنفيذ، وذلك بعد موافقة الجهات العليا.

- مرحلة تنفيذ الخطة:

بعد إقرار الخطة توزع المهام والمسؤوليات على الأشخاص المعنيين، والاستمرار بمتابعة سير العمل وتقديم المشورة اللازمة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- مرحلة المتابعة والتقويم:

إن التخطيط لاينتهي بمجرد وضع الخطة وتنفيذها، بل يمتد إلى المتابعة الدائمة والتقويم المستمر، وتتم المتابعة بملاحظة التنفيذ وتحديد خطواته ودرجة نجاحه وانحرافه عن الخطط المحددة حتى يتم تلافي حدوث أي انحراف، وتعرف مشكلات التنفيذ. كما تمكن المتابعة من الوقوف على الأهداف التي تجاوزت التحقيق والتي تنشأ أصلا من ممارسة التخطيط أو الموازنة، وتمكن أيضا من بنيان حدود التعديل وشروطه الجديدة لتتلاءم معها ومع بعضها بعضاً على أساس منسق، مع الحفاظ على الأهداف الأساسية للخطة. ويقصد بالتقويم مقارنة النتائج المحققة فعلاً بالأهداف المرصودة في الخطة (آدم،٢٠٠٦).

مشكلات التخطيط المدرسي:

من المشكلات الرئيسة التي تواجه التخطيط المدرسي كما أوردها كل من الحريري (٢٠٠٧) و عطيوي (٢٠٠١) و دياب (٢٠٠٠) مايأتي:

- المشكلات ذات الصلة بالعملية التعليمية التعلمية:

ومن هذه المشكلات

١- النقص في بعض هيئات التدريس.

٢- انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب مهنية ونفسية.

٣- الضعف العام في مستوى الطلبة في جميع المراحل وفي مختلف المباحث.

٤- وجود بعض الطلاب غير الأسوياء.

٥- ضعف التفاعل بين المعلمين والطلبة.

٦- ضعف التواصل بين أولياء الأمور والمدرسة.

٧- زيادة أعداد الطلبة في الصف الواحد.

٨- النقص في تجهيزات المرافق التعليمية من مكتبات ومختبرات ومشاغل وساحات وملاعب وغيرها.

٩- عدم مناسبة كثير من المباني المدرسية وعدم كفايتها.

١٠- عدم توافر الإمكانات المالية اللازمة لأعمال صيانة المدرسة ومرافقها المختلفة وشراء المواد الأولية اللازمة للعملية التعليمية.

١١- عدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة تنقلات أعضاء هيئة التدريس والعجز في بعض التخصصات.

١٢- التشريعات التربوية التي تحدد نسب النجاح والرسوب والانضباط المدرسي وغيرها.

- المركزية الشديدة وعدم التفويض:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تمتنع القيادات العليا عن تفويض السلطة للقيادات في المستوى الأدنى، مما يستوجب المكاتبات الكثيرة بين إدارة المدرسة وإدارة التعليم، وسيطرة النظام البيروقراطي والجمود والروتين. كل هذه الأمور تقف حائلاً دون تمكن إدارة المدرسة من إجراء عملية التخطيط وتنفيذها، وذلك بسبب شعور القيادات العليا بعدم الاطمئنان والخوف من المبادرات والإبداع والمرونة، خوفاً من إساءة التصرف، وبالتالي المساءلة من قبل الجهات العليا.

- نقص الإحصاءات والبيانات اللازمة للتخطيط المدرسي:

يعد تقص الإحصاءات والبيانات من أهم المشكلات التي تقف عقبة أمام التخطيط الجيد فمن الصعب وضع خطة دون توافر الإحصاءات والبيانات التفصيلية اللازمة للخطة. وفي الحقيقة يرجع نقص البيانات وعدم دقتها إلى عدم قيام مديري المدارس باستكمال البيانات والمعلومات الإحصائية التي تطلب منهم في بداية كل عام دراسي بكل أمانة ودقة، حيث يكلف بها أي معلم للقيام بتدوين هذه المعلومات دون فحص ومراجعة.

وهناك أسباب أدت إلى الافتقار الواضح إلى البيانات الصحيحة والحديثة والمتكاملة اللازمة للتخطيط ومنها: قلة البيانات وعدم كفايتها، عدم وجود إحصاءات عامة دورية حول السكان عامة، والسكان في سن الإلزام والتعليم العام خاصة، ونقص البيانات والإحصاءات الحديثة التي لا تنشر في الوقت المناسب دون تأخير وبصفة دورية، والعديد من الإحصاءات التعليمية تعطي صورة إجمالية وغير تفصيلية. ولهذا من الضروري الاهتمام بأجهزة الإحصاءات التعليمية وتزويدها بالخبراء والفنيين والمدربين على سرعة تبويب البيانات، وتصنيفها، وتجميعها باستخدام الطرق الحديثة.

- الضغوط التي تواجه مدير المدرسة من قبل الإدارة العليا:

إن مدير المدرسة الذي يعمد إلى التخطيط بموجب الإمكانات المادية والبشرية المتاحة، قد يواجه صعوبات تحول دون تمكنه من تنفيذ الخطة على أرض الواقع لأسباب عديدة منها: الضغط لتجاوز نسب القبول المتضمنة في الخطة المدرسية، والضغط في إعادة قيد الطلاب الذين استنفذوا مرات الرسوب، والضغط لقبول صغار السن. هذا إضافة إلى التنقلات الفجائية لأعضاء هيئة التدريس مما يسبب عجزاً في بعض التخصصات ويؤدي إلى عدم استقرار الجدول المدرسي.

- البيروقراطية وتعقد الإجراءات وتباينها:

تعاني الإدارة المدرسية من مظاهر النظام البيروقراطي الذي يتسبب في حدوث مشكلات كثيرة ويضع العقبات في طريق التخطيط المدرسي. فالنظام البيروقراطي يلجأ إلى الطرق الرسمية في الإدارة والتضحية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بالمرونة من الالتزام بحرفية التعليمات، والبطء في اتخاذ القرارات، والعزوف عن الالتجاء للتجارب أو الإفادة من التجارب الأخرى، إلى جانب الإجراءات الإدارية المعقدة، وفرض القيود التعجيزية، والتدخل بالتفاصيل والجزئيات، وذلك كله يحد من فاعلية مدير المدرسة في التخطيط.

- عدم قدرة المدير على التخطيط السليم:

قد يواجه مدير المدرسة صعوبة في التخطيط لعدم إلمامه بذلك مما يدعوه إلى التخطيط دون وجود أسس سليمة. وقد يقود التخطيط غيرالسليم إلى إحداث فجوة بين ماهو مطلوب تحقيقه فعلاً، وبين ماهو غير مطلوب أصلاً. وقد يعود السبب في عدم قدرة المدير على التخطيط السليم للأسباب الآتية:

١- عدم وضوح فلسفة التربية وأهدافها ودور الإدارة المدرسية في تحقيقها.

٢- عدم القدرة على التنبؤ بما ستكون عليه المدرسة من تشكيلات وإمكانات مادية وبشرية.

٣- عدم القدرة على تعرف احتياجات العاملين في المدرسة، واحتياجات الطلبة والمرافق.

٤- عدم القدرة على جمع المعلومات وتحليلها ومهارة ترتيب الأولويات.

٥- عدم اختيار طرائق التقويم وأدواته المناسبة لتحقيق الأهداف ضمن الزمن المطلوب.

٦- قلة التنظيم والتنسيق والتوجيه والمتابعة واتخاذ القرارات.

٧- عدم إدراك أهمية التخطيط والقدرة على وضع الخطة بعناصرها المتكاملة.

- عدم توافر الكوادر القيادية الكفؤة وعدم سلامة طرق اختيار 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 إلى عدم قدرته على مواجهة متطلبات العمل الإداري، وعلى مواجهة المشكلات المعقدة. حيث إن معايير الاختيار تخضع غالباً للحزبية والقبلية والمناطقية مهما كان جهل أو قصور مدير المدرسة في الجوانب الإدارية.

وعلى الرغم من وجود أسس ومعايير اختيار مديري المدارس في الجمهورية اليمنية إلا أنه لايعمل بها عند التعيين، فمثلاً بين المسح التربوي ١٩٩٩/٩٨م أن حوالي ٨٠,٢% من مديري المدارس لا يحملون مؤهلات جامعية، أما الحاصلون على المؤهلات الجامعية فأعلى فقد بلغت نسبتهم حوالي ١٩,٧% من مديري مدارس الجمهورية اليمنية، ولا يحمل جميعهم مؤهلات جامعية تربوية (وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٨).

٨- إهمال دور البحث التربوي :

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خلال قيام مدير المدرسة بعمله الإداري والفني، تواجهه مشكلات وعقبات كثيرة. وهذه المشكلات والعقبات يمكن حلها بطرق كثيرة، وإحدى هذه الطرق ما يعرف بالبحوث الإجرائية، فالبحوث الإجرائية وسيلة جيدة للتخفيف من حدة المشكلات التي تواجه المدير خلال عمله الإداري والفني وقد يتغلب المدير عليها نهائيا إذا قام بهذه البحوث.

ثانياً: الدراسات السابقة :

يتضمن هذا الجزء عرضاً لدراسات سابقة ذات علاقة بموضوع الدراسة على النحو الآتي:

أ- الدراسات العربية:

أجرى قائد (١٩٨٩) دراسة هدفت إلى تعرف المشكلات المتعلقة بوظائف إدارة المدرسة الابتدائية في الجمهورية العربية اليمنية (سابقاً) وأسبابها. وتم استخدام الاستبانة لتحديد تلك المشكلات. ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مايلي:

- إن إدارة المدرسة الابتدائية تواجه صعوبات في تخطيط العمل المدرسي وتنفيذه.
- إن إدارة المدرسة الابتدائية لا تمارس وظيفة التخطيط المدرسي في عواصم المحافظات النائية والمناطق الريفية.
- إن عملية اتخاذ القرار يتم بطريقة عشوائية وارتجالية ودون إشراك الهيئة التعليمية بذلك.
- تعاني إدارة المدرسة الابتدائية من مشكلات تتعلق بالمتابعة والتقويم ونقص الكادر الإداري في المحافظات الحضرية وعدم وجوده في المحافظات النائية والمناطق الريفية.
- وجود عجز في هيئة التدريس في عواصم المحافظات النائية والمناطق الريفية.
- عدم رضا مديري المدارس عن الدور الذي يقوم به جهاز التوجيه في حل المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية.

قام غنيمات (١٩٩٠) بدراسة هدفت إلى معرفة المشكلات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو مدارس المرحلة الأساسية في القرى النائية في الأردن. وتكونت العينة من (٤٤) مديرا ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن هناك مشكلات تتعلق بالمنهاج مثل عدم توافر فرص لطلبة القرى للقيام برحلات علمية تخدم المنهاج، وعدم تناسب بعض مواد المنهاج مع قدرات التلاميذ ، ومشكلات تتعلق بالبناء المدرسي ومنها عدم وجود أسوار حول أبنية المدرسة وملاعبها من أجل حمايتها، وعدم توافر التدفئة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

داخل غرف التدريس، ومشكلات تتعلق بالإدارة المدرسية مثل كثرة الأعمال الكتابية الروتينية التي يقوم بها المديرالتي تعيق إشرافه الفني والإداري، ومشكلات تتعلق بأولياء الأمور والمجتمع المحلي وقلة اهتمام الأهل بمتابعة تحصيل أبنائهم وعدم قناعة أولياء الأمور بأهمية مجالس الآباء والمعلمين. مشكلات متعلقة بالسلطات التعليمية ومنها القيود المفروضة على المدير للصرف من التبرعات المدرسية ، وتأخير تحديد مراكز المعلمين مع بداية العام الدراسي، والتقيد بحرفية التعليمات والأنظمة. وتوصلت الدراسة إلى أنه لاتوجد فروق جوهرية بين المشكلات التي يعاني منها مديرو مدارس المرحلة الأساسية تعزى لمتغير الجنس أو المؤهل أو مستوى الدراسة.

وأجرى اللواتي (١٩٩٢) دراسة هدفت إلى الكشف عن المشكلات التربوية التي تواجهها الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية في سلطنة عمان. وصممت استبانة تكونت من (٥٥) فقرة تم توزيعها على (١٨٢) مديراً ومديرة، وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية في سلطنة عمان تأتي من مشكلات مصادرها: الأبنية، والمرافق المدرسية، تليها بالترتيب مشكلات مصادرها الطلاب، وأولياء الأمور، ومشكلات مصدرها موجهوالمناطق التعليمية وأداريوها، ومشكلات مصدرها مديرو المدارس والهيئة التدريسية. أما أكثر المشكلات حدة فهي قلة وجود مكيفات هواء في الغرف الصفية، وافتقار المكتبة المدرسية لمعظم الكتب الحديثة، وقلة متابعة أولياء الأمور لأبنائهم والاستفسار عنهم، واستخدام المدرسة لفترتين، وقلة المرافق المناسبة للأنشطة المدرسية، وضعف التعاون بين البيت والمدرسة، وكثرة عدد الطلاب في الفصل الواحد، وكثرة عدد الحصص للمعلمين، وقلة الحوافز المعنوية للمعلمين والمعلمات، وعدم وجود سكرتير في المدرسة، وكثرة الأعمال الكتابية للمدير، وتأخر وصول بعض الكتب في بداية العام الدراسي، وقلة توافر المعلمين المختصين في الأنشطة الفنية.

كما أجرى (إسماعيل،١٩٩٥) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لعمليات التخطيط التربوي في مديرية التربية والتعليم لضواحي عمان. وشملت هذه الدراسة عدة مجالات وهي: الإشراف على التنظيم المدرسي وشؤونه الإدارية، وتحسين المناهج وتطويرها، وشؤون الطلبة، العمل مع المعلم وتطويره مهنياً، والاهتمام بالمجتمع المحلي للمدرسة. وتكونت عينة الدراسة من(٥٤) مديراً ومديرة و(٢٧٠) معلماً ومعلمة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن متوسطات تحقق ممارسة عمليات التخطيط التربوي في جميع مجالات الدراسة متوسطة من وجهة نظر المديرين والمديرات والمعلمين

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

والمعلمات، وأن أفضل أداء ممارسة في مجالات الدراسة كان في مجال الإشراف على التنظيم المدرسي وشؤونه الإدارية بينما كان أدنى أداء كان في مجال اهتمام المجتمع بالمدرسة، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس ومديراتها لمستوى ممارستهم لعمليات التخطيط، وبين متوسطات تقديرات المعلمين والمعلمات لمستوى ممارسة هؤلاء المديرين لعمليات التخطيط التربوي في مجمل مجالات العمل. وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لعمليات التخطيط التربوي في مجمل مجالات العمل تعزى إلى المؤهل والجنس وعدد سنوات الخبرة في هذه الوظيفة.

وأجرى الحبيب (١٩٩٦) دراسة هدفت إلى معرفة واقع التخطيط المدرسي وما ينبغي أن يكون عليه في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. وتكونت عينة الدراسة من (٤٤) مديراً و(٦٢) مديرة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن واقع التخطيط المدرسي ينبئ بوجود مشكلات أدت إلى ضعفه، ومن أهم هذه المشكلات عدم إدراك المديرين والمديرات للتسلسل العلمي لعملية التخطيط، وكذلك عدم إدراكهم لأولويات عناصر التخطيط. وكذلك توصلت الدراسة إلى أنه يوجد ضعف بشكل عام في إدراك المديرين والمديرات لما ينبغي أن يكون عليه التخطيط المدرسي، كما أنهم لا يدركون بشكل صحيح مايرغبون في ممارسته مما يؤكد افتقارهم للمعلومات والمهارات الضرورية للتخطيط السليم، ولاحظت الدراسة أنه لايوجد اختلاف في وجهات نظر الفئتين على ما يقومون به فعلياً من ممارسات تخطيطية وما يرغبون في القيام به مستقبلاً مما يؤكد النتيجتين السابقتين، وأنه توجد فروق ضئيلة بين المديرين والمديرات في تحديدهم للواقع الحالي وما ينبغي أن يكون عليه التخطيط المدرسي.

وقام حمادنة (١٩٩٧) بدراسة هدفت إلى الكشف عن تصورات مديري المدارس الحكومية لصعوبات التخطيط التي تواجه مدير المدرسة في مدارس محافظة اربد. وتكونت عينة الدراسة من (٢٩١) مديراً ومديرة. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن أكثر الصعوبات التي تواجه مديري المدارس(من الأكثر صعوبة إلى الأقل صعوبة)، كان ترتيبها كالتالي : صعوبات تنفيذ الخطة. وصعوبات إعداد الخطة، وصعوبات إقرار الخطة، وصعوبات متابعة وإقرار الخطة. كما دلت نتائج الدراسة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الجنس لصالح الإناث، ولأثر مستوى المدرسة لصالح المدرسة الأساسية ولأثر الخبرة الإدارية في صعوبات التخطيط التي تواجه مدير المدرسة. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر المؤهل العلمي في صعوبات التخطيط التي تواجه مدير المدرسة حسب تصورات مديري المدرسة الحكومية لها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وأجرى سليمان (١٩٩٩) دراسة هدفت إلى كشف معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية والحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم، و تألف مجتمع الدراسة وعينتها من (٢٣٣) مديرا ومديرة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن درجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية كانت أكبر عند الذكور مقارنة بالإناث على مجالي أولياء الأمور، وعدم القدرة على إدارة الذات. وفيما يتعلق بالمجالات الأخرى (السلطة المشرفة، والبناء المدرسي، والمعلمين، وتوقف التطور الشخصي) كانت المعوقات أكبر عند الإناث مقارنة بالذكور، وفيما يتعلق بالمعوقات الكلية كانت أكبر عند الإناث مقارنة بالذكور .

وأجرى العويسي (٢٠٠٢) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع الدور التخطيطي لمديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين أنفسهم ومساعديهم والموجهين الإداريين. تألفت عينة الدراسة من (١٥١) مدير مدرسة ثانوية و (١٠٤) من مساعدي المدير و (٣٤) موجهاً إدارياً. وكان من نتائج هذه الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم التخطيطي من وجهة نظر أفراد العينة كبيرة في مجال التنظيم الفعال والشؤون الإدارية، والتنمية المهنية للمعلمين، ومتوسطة في بقية المجالات الأخرى. وأنه توجد فروق دالة إحصائياً تعزى إلى متغير الجنس لصالح الإناث في مجال إدارة الموارد المالية وتنظيمها، في حين لا توجد فروق دالة إحصائياً في المجالات الأخرى للدراسة. كما لا توجد فروق دالة إحصائياً بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي في جميع مجالات الدراسة.

وأجرى الشحي (٢٠٠٤) دراسة هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس لعملية التخطيط المدرسي في سلطنة عمان من وجهة نظرهم ونظر مساعديهم ونظر الموجهين الإداريين. وتكونت عينة الدراسة من (٢٩٨) مديرا ومديرة ومساعدا ومساعدة و (٣٦) من الموجهين والموجهات الإداريين في مدارس المديريات العامة للتربية والتعليم لمحافظة مسندم ومنطقة الباطنة شمال والباطنة جنوب. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن غالبية المهارات التدريبية الواردة في أداة الدراسة عدت احتياجات تدريبية بدرجة عالية لمديري المدارس حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للاحتياجات التدريبية (٣,٦٠)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند جميع مجالات الدراسة والأداة الكلية تعزى لمتغير الوظيفة. كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة بالنسبة للموجهين الإداريين. وتوصلت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير الخبرة لصالح (١-٥ سنوات) و (٦-١٠ سنوات) بالنسبة إلى المديرين ومساعديهم.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثانياً:الدراسات الأجنبية :

أجرى ألفي وكولادراسي (Alvu and Coladarci , ١٩٨٥) دراسة هدفت إلى تعرف المشكلات التي يواجهها المديرون الجدد في المدارس الاعدادية في مونتانا. وصممت استبانة تم توزيعها على (٦٩) مدير مدرسة في مونتانا من المديرين الذين أكملوا السنة الأولى والثانية في الإدارة المدرسية. وتوصلت الدراسة إلى تحديد أهم المجالات التي فيها صعوبات وإعاقة في عمل الإدارة المدرسية وهذه المجالات هي: المنهاج، والتعليمات، والعلاقات الشخصية المهنية، وكثرة الأعمال الروتينية، وعدم تفرغ المديرين للأعمال الفنية والإشرافية.

وأجرى بيرنز (Bernes, ١٩٩٠) دراسة هدفت إلى تعرف العوائق التي تواجه التنفيذ الناجح للإدارة المدرسية بولاية واشنطن. وشملت عينة الدراسة ست إدارات تعليمية تم اختيارها على أساس مشاركتها في برنامج التطوير التربوي. وقد توصلت الدراسة إلى وجود عوائق أمام تنفيذ خطط التطوير التربوي في المدارس منها: مشكلات الميزانية، وقلة التدريب، وقلة الوقت المتاح أمام المدارس للتخطيط، وعدم الالتزام بمفهوم الإدارة المدرسية، وعدم الاهتمام والمشاركة من جانب المجتمع المحلي.

وأجرى لان (Lane, ١٩٩١) دراسة نظرية بعنوان " تخطيط المدرسة الجديد، ما الذي نعتقده حقاً ؟ " هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور المدير في تفعيل العمل المدرسي من خلال أسلوب التخطيط الفعال. وأشار إلى أن رؤية مدير المدرسة للعمل المدرسي تحدد مسؤولياته المهمة عند بداية شغله في المدرسة الجديدة، والبيئة السليمة للمعلم حتى يستطيع بدوره أن يدرس الطالب بصورة جيدة. كما يبين أن المدرسة الجديدة لا يمكن أن تبدأ أول يومها الدراسي دون إعداد مسبق. لذا فهو يرى أن فشل أو نجاح المدرسة الجديدة يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة مدير المدرسة في التخطيط والتنظيم، والإعداد والقيام باتصالات ناجحة مع المعلمين وأولياء الأمور والطلاب وإدارة التعليم والمجتمع المحلي. كما أكدت الدراسة أهمية التخطيط وتأثيره الفاعل والمؤثر في العاملين بالمدرسة وضرورة الإبقاء على استمرارية هذه الفاعلية في المدرسة الجديدة، بالإضافة إلى إيجاد برامج متنوعة تخدم الطلبة.

وأجرى روبرت (Robert, ١٩٩٤) دراسة هدفت إلى وصف المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في كل من برمنجهام وألاباما وتطوير ما يؤدي إلى حل لهذه المشكلات. وقد اعتمدت هذه الدراسة على زيارات ومقابلات مع (١٣) مدير مدرسة ثانوية، وصنفت المشكلات إلى المجالات التالية: مشكلات تتعلق بالمنهاج، ومشكلات تتعلق بالطلاب،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ومشكلات تتعلق بأولياء الأمور والمجتمع المحلي، ومشكلات تتعلق بالتسهيلات المدرسية، ومشكلات تتعلق بالموظفين والإدارة. وكشفت الدراسة أن كفاية وملاءمة التسهيلات المقدمة للموظفين والطلاب ومشكلات التخريب المتعمد للممتلكات المدرسية لا تمثلان مشكلات ذات أهمية بالنسبة للمديرين، بينما اظهر النتائج أن تعدي متطفلين من الخارج على الممتلكات تمثل مشكلة خطيرة تواجه المديرين، وبينت النتائج أيضاً وجود ثلاث مهام تستهلك معظم وقت المدير وهي: النظام، والإدارة، وعلاقات التلاميذ وأولياء الأمور. وأجرى وسلي (Wesley, ١٩٩٧) دراسة لتحليل المشكلات الإدارية كما يراها مديرو التربية والتعليم في ولاية ألاباما. هدفت الدراسة إلى تحديد المشكلات الإدارية التي يواجهها مديرو التربية والتعليم في عملهم، وكذلك معرفة خصائص النظام المدرسي وبيان تتابع وشدة المشكلات وتصنيفها حسب المجالات التالية: التعليم، وهيئة التدريس في المدرسة، وحجم المدرسة، والتمويل، والعلاقة مع المجتمع المحلي. أما متغيرات الدراسة فقد كانت: طرق اختيار المديرين، ونوعية المدارس، وريفية أو حضرية وحجم النظام. واشتملت العينة على ٨٠% من مدارس الولاية، وصممت استبانة لتحقيق هدف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر الصعوبات التي تواجه مديري التربية والتعليم تأتي من مجال التعليم وهيئة التدريس. ويرى هؤلاء المديرين أن الصعوبات تزداد شدتها في المدارس ذات الكثافة الكبيرة التي تضم أكثر من (٢٥٠٠) طالبا وخاصة فيما يتعلق بالمعلمين والطلاب. وأن الصعوبات المتعلقة بالتمويل والمجتمع المحلي تزداد شدة في المدارس الريفية عنها في مدارس المدن. وأن الصعوبات الإدارية التي يواجهها مديرو التربية والتعليم المعينون تعيينا في الولاية أكثر وأشد من التي يواجهها المديرون المنتخبون انتخابا.

كما أجرت إزابيل (Isabel, ١٩٩٧) دراسة بعنوان " دراسة حالة مقارنة لمشاركة المعلمين في التخطيط في ثلاثة أنواع من المدارس اللامركزية. هدفت هذه الدراسة إلى فحص طبيعة مشاركة المعلم في تخطيط المعرفة في ظل ثلاث إستراتيجيات لا مركزية وهي (تفويض المعلم - مراقبة الآباء - قيادة المدرسة). وتم جمع البيانات من ثلاث مدارس في منطقة (أوهايو) وهي تمثل نماذج لا مركزية من خلال تعميم استبانة لهذا الغرض. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مشاركة المعلم في التخطيط المدرسي أحدثت تغييراً إيجابياً في بعض المدارس، ولكن فعاليته كاستراتيجيه للإصلاح المدرسي لم تكن قوية بين مواقع المدرسة المختلفة. كما تبين أن أكبر النماذج نجاحا تلك المدارس التي تمنح المعلمين درجة كبيرة من المشاركة، وأن مشاركة المعلمين كانت فعالة في المدارس التي تركز على المشاركة بين المديرين والمعلمين، وأن هناك وعياً كبيراً بأهمية المشاركة وتحسناً في التدريس وعملية التعلم مما تكون له فوائد إيجابية للطلاب تشمل زيادة إنجاز الطالب لواجباته.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وقام إدوين (Edwin, ٢٠٠٠) بدراسة هدفت إلى البحث عن العوامل المصاحبة لفعالية التخطيط ومزايا الخطط المدرسية في مدارس الإدارة الذاتية في هونج كونج. وقد تم استخدام الاستبانة للكشف عن فعالية التخطيط ومزايا الخطط المدرسية. وكان من نتائج هذه الدراسة أن المدارس المتدنية في وعيها للتخطيط الفعال بصورة عامة، لديها نسبة مئوية عالية بالنسبة لإجراءات الوسائل المرنة في خطط مدارسها ونسبة ضئيلة لبيانات التقييم وخطط عملها. أما المدارس ذات التخطيط الجيد والفعال لم يكن لديها تغيرات كثيرة بالنسبة لاهتماماتها الكبيرة للعام، ولكن اعتبرت هي الأفضل تنسيقا وتعميما وتنظيما بالنسبة لشؤون مدارسها. وأظهرت النتائج أيضا أن عملية إعداد الخطة المدرسية قد أحدثت تغييرات جذرية بالنسبة للطرق التي كانت تعمل بها هذه المدارس، وان التخطيط المدرسي أصبح أكثر انتشارا ومرونة. كما بينت الدراسة وجود قدر من المرونة بالنسبة لقدرة المدارس على مواكبة التغير.

وأجرى نير (Nair, ٢٠٠٢) دراسة هدفت إلى معرفة الخطط الإستراتيجية وحاجات المديرين للرقابة، والعلاقة السلبية بين البيئية الداخلية للمدرسة ودرجة القيادة فيها، والمنظورات المستخدمة من قبل المديرين بشأن الاستراتيجيات والخطط طويلة الأجل بالولايات المتحدة الأمريكية، وكانت أداة الدراسة هي الاستفتاءات والمقابلات وركزت الأداة على عدة جوانب أهمها: فوائد وأهمية الإستراتيجية والخطط طويلة الأجل، والصعوبات والمعوقات التي تواجه تطبيق مثل هذه الخطط، ومدى الرضا بالخطط الحالية للمدارس، ووجهات النظر حول استراتيجية المدارس والخطط طويلة الأجل. وكان من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه ينبغي التركيز على تدريب مديري المدارس على مواجهة التحديات ومناقشة نتائج الخطط الإستراتيجية. وقد أجمع المديرون على أهمية مساهمة الإستراتيجية والخطط طويلة الأجل في المدارس، وكذلك أجمعوا على وجود صعوبات تواجه إعادة وتطبيق الاستراتيجيات والخطط طويلة الأجل في المدارس، كما توصلت الدراسة إلى وجود عقبات تتحدي مديري المدارس بعملية التخطيط وتطبيق الاستراتيجية والخطط طويلة الأجل في المدارس ومنها: أساليب المتابعة والإشراف، وقيود التنفيذ التي تفرضها المنطقة، وظهور أحداث غير متوقعة، وقلة وضعف الموارد المالية، والتغيرات في المجتمع، وقلة الموظفين المؤهلين، والوقت وعدم كفايته. وكان من نتائج الدراسة أيضا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تعزى للمتغيرات التالية: الجنس - العمر – المستوى التعليمي للمديرين عن اعتقادهم نحو السيطرة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

الأهداف: تحددت أهداف الدراسات في الكشف عن المشكلات والصعوبات الإدارية والفنية التي تواجه مديري المدارس في عملهم، وكذلك المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية بشكل عام. وتحددت أيضا في تعرف على أهمية وفاعلية التخطيط المدرسي، ومزايا الخطط المدرسية، وتعرف واقع التخطيط المدرسي، ودرجة ممارسة مديري المدارس لعملية التخطيط، والكشف عن صعوبات التخطيط التي تواجه مدير المدارس، ومشاركة المعلمين في التخطيط المدرسي. أما الدراسة الحالية فقد هدفت إلى تعرف مشكلات التخطيط المدرسي التي تواجه مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الجمهورية اليمنية.

أفراد العينة: اشتملت عينات الدراسات على المديرين والمديرات والمعلمين والمشرفين التربويين، والمساعدين الإداريين. أما هذه الدراسة فقد شملت المديرين والمديرات لتعرف مشكلات التخطيط المدرسي.

أدوات الدراسة: لقد استخدمت الدراسات السابقة التي تمت الإشارة إليها في هذه الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات وكذلك المقابلات، واشتملت على عدد من المجالات التي تتفرع لعدد من الفقرات. أما الدراسة الحالية فقد استخدمت استبانة قامت الباحثة ببنائها اشتملت على ستة مجالات.

الوسائل الإحصائية:

استخدمت الدراسات التي عالجت الدراسات السابقة أكثر من وسيلة إحصائية من أبرزها: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي (t-test)، ومعامل ارتباط بيرسون، والنسب المئوية، ولما كان استخدام الوسائل الإحصائية يتوقف على أهداف الدراسة فإن الدراسة الحالية استخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي (t-test) لمعالجة البيانات إحصائيا.

ومن النتائج التي أظهرتها تلك الدراسات أن هناك مشكلات تواجه الإدارة المدرسية، ومديري المدارس ومنها وما يتعلق بالأبنية المدرسية، والطلاب، وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، والمعلمين، والمنهاج، والتسهيلات المادية. وأظهرت النتائج أيضا أن هناك عوائق أمام تنفيذ خطط التطوير التربوي في المدارس وصعوبات تعيق قيام مديري المدارس بعملية التخطيط وتطبيق الإستراتيجة والخطط طويلة الأجل ، وأظهرت إحدى الدراسات أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم التخطيطي عالي .ً

ومن خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة الخاصة بموضوع الدراسة فقد تبين لها أنه قد تم التركيز في بعض الدراسات على المشكلات والصعوبات التي تواجه مديري المدارس أثناء عملهم، والبعض الآخر ركز على موضوع التخطيط المدرسي من حيث واقع التخطيط وأهميته، والاحتياجات التدريبية لعملية التخطيط. وأيضا تناولت صعوبات التخطيط من حيث مراحل إعداد الخطة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ولكن هذه الدراسة تناولت المشكلات التي تواجه مديري ومديرات المدارس عند قيامهم بعملية التخطيط لمدارسهم. وتميزت بأنها من الدراسات القليلة جداً في مجال التخطيط المدرسي في الجمهورية اليمنية، وتمثل إضافة جديدة إلى المكتبة اليمنية والعربية فيما يخص مشكلات التخطيط المدرسي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثالث
الطريقة والإجراءات

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، والأداة المستخدمة في جمع البيانات، وكيفية بنائها، وإيجاد صدقها وثباتها. كما يتضمن توضيحاً لإجراءات المعالجة الإحصائية للبيانات وفقاً لأسئلة الدراسة وعلى النحو الآتي:

منهج الدراسة:

لقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لأغراض هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إب بالجمهورية اليمنية للعام الدراسي ٢٠٠٦- ٢٠٠٧م البالغ عددهم (٣٦٩) مديراً و(٤٢) مديرة(وزارة التربية والتعليم اليمنية، ٢٠٠٧).

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٧٤) مديراً تم اختيارهم بطريقة عشوائية من بين مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إب، أي بنسبة ٢٠% من مجتمع المديرين البالغ عددهم (٣٦٩). وتكونت عينة المديرات من جميع مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إب البالغ عددهن (٤٢) مديرة.

أداة الدراسة:

قامت الباحثة ببناء استبانه لتعرف مشكلات التخطيط المدرسي التي تواجه مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إب بالجمهورية اليمنية. وتم إعداد الاستبانة وفق الخطوات الآتية:

بعد الاطلاع على الأدب النظري الذي تناول التخطيط المدرسي، والمشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية من كتب ودوريات، حيث تم الإفادة من المراجع والدراسات والأبحاث الآتية:

(الأغبري ،٢٠٠٠)، و(الحريري، ٢٠٠٧)، و(عقيلان، ١٩٩٠)،

و(عابدين، ٢٠٠١)، و(اللواتي، ١٩٩٢)، و(البوهي،٢٠٠٠)، و(غنيمات،١٩٩٠).

تكونت أداة الدراسة من ستة مجالات على النحو الآتي:

المجال الاول: مشكلات التخطيط التي تتعلق بالمعلمين ونموهم المهني وعدد فقراته(١٩) فقرة.

المجال الثاني: مشكلات التخطيط التي تتعلق بالطلاب وعدد فقراته(١٦) فقرة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المجال الثالث: مشكلات التخطيط التي تتعلق بالمنهاج وعدد فقراته (١٣) فقرة.

المجال الرابع: مشكلات التخطيط التي تتعلق بالبناء المدرسي والتجهيزات الفنية وعدد فقراته (١٧) فقرة.

المجال الخامس: مشكلات التخطيط التي تتعلق بالتنظيم الإداري وعدد فقراته (١٨) فقرة.

المجال السادس: مشكلات التخطيط التي تتعلق بالمجتمع المحلي وعدد فقراته (١١) فقرة.

وبذلك أصبح عدد فقرات الأداة (٩٤) فقرة والملحق (١) يوضح ذلك.

صدق الأداة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة فقد اعتمدت الباحثة صدق المحتوى. إذ تم عرض الاستبانة على (١٠) محكمين من المختصين في الإدارة التربوية ومن ذوي الخبرة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات التربوية العليا في جامعة عمان العربية، والجامعة الأردنية(الملحق١). وقد طلب منهم إبداء ملاحظاتهم وآرائهم في صلاحية فقرات أداة الدراسة ووضوحها وسلامة صياغة الفقرات، وصلاحيتها لقياس ماصممت لقياسه. كما طلب منهم تقديم أي اقتراحات يرونها مناسبة لتطوير الاستبانة وإجراء أي تعديل من حذف أو إضافة، وبناء على تعديلات آراء المحكمين فقد كانت موافقة المحكمين على محتوى كل فقرة من فقرات الأداة بنسبة (٨٠%). إذ استقرت فقرات الأداة على (٧٥) فقرة بعد إجراء التعديلات المطلوبة (الملحق٢).

ثبات الأداة:

للتأكد من الاتساق الداخلي للأداة، تم استخدام معادلة كرونباخ لإيجاد درجة الاتساق الداخلي بين المجالات، وقد تراوحت معاملات الاتساق الداخلي لمجالات الأداة مابين (٠,٧٢ – ٠,٨٧) وهي نسبة مقبولة في البحوث والدراسات الإنسانية والجدول (١) يوضح ذلك.

الجدول (٢)

قيم معاملات الاتساق الداخلي لمجالات الدراسة

الرقم	المجال	معامل الاتساق الداخلي
١	مشكلات تتعلق بالمعلمين ونموهم المهني	٠,٧٢
٢	مشكلات تتعلق بالطلاب	٠,٧٨
٣	مشكلات تتعلق بالمنهاج	٠,٧٨

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٤	مشكلات تتعلق بالبناء المدرسي والغرف الصفية والتجهيزات الفنية	٠,٨٧
٥	مشكلات تتعلق بالتنظيم الإداري	٠,٨٤
٦	مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي	٠,٨١

إجراءات الدراسة:

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، وتحديد عينة الدراسة وأخذ الموافقات الرسمية لتطبيق الدراسة، قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة من مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إب، البالغ عددهم (٧٤) مديراً و (٤٢) مديرة، وطلبت منهم تعبئتها بدقة وموضوعية بوضع إشارة (×) في المكان المناسب لكل فقرة.

وأكدت الباحثة لمديري ومديرات المدارس المشمولة في الدراسة، أن إجاباتهم سوف تعامل بسرية تامة، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وتم إعطاء المستجيبين فرصة كافية للإجابة. وتم تفريغ الاستبانات المسترجعة في نموذج خاص بالحاسوب تمهيداً للقيام بالمعالجة الإحصائية.

وصممت الإجابة على الفقرات وفق السلم الخماسي ليعطي وزناً مدرجاً للبدائل: (كبيرة جداً) وخصصت له (٥) علامات تمثل أعلى درجة لوجود المشكلة في التخطيط المدرسي. و(٤) علامات لإجابة كبيرة و(٣) علامات لإجابة متوسطة و (٢) علامتان لإجابة قليلة و (١) علامة واحدة لإجابة قليلة جداً. وهي تمثل أقل درجة لوجود المشكلة في التخطيط المدرسي. وجرى استخدام مقياس الحكم على النتائج الذي تم تقسيمه إلى (عالٍ، متوسط، قليل) بالاعتماد على فئات الأداة وعددها أربع فئات هي: (١-١,٩٩)، و(٢-٢,٩٩)، و(٣- ٣,٩٩)، و(٤-٥) وذلك بتقسيم عدد الفئات على عدد البدائل وهي تمثل (عالٍ جداً، عال، متوسط، قليل، قليل جداً) وبطريقة حسابية (٤÷٥= ٠,٨) وبذلك تكونت المستويات كالتالي: حدة منخفضة من (١- أقل من٢,٦) والحدة المتوسطة من (٢,٦-٣,٤) والحدة العالية من (٣,٤-٥) ويمكن توضيح التقسيم لهذه المستويات كالآتي:

١+ (٠,٨ + ٠,٨) =٢,٦

٢,٦+ (٠,٨) =٣,٤

٣,٤+ (٠,٨ +٠,٨) =٥

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المعالجة الإحصائية:

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها فقد تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤالين الأول والثاني.

- الاختبار التائي (t-test) للإجابة عن السؤال الثالث.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الرابع
نتائج الدراسة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها وعلى النحو الآتي :

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

مامشكلات التخطيط المدرسي التي تواجه مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إب بالجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مجالات أداة الدراسة والجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، وحدة المشكلة لمجالات مشكلات التخطيط المدرسي التي تواجه مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إب بالجمهورية اليمنية مرتبة تنازلياً

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	حدة المشكلة
٦	المشكلات التي تتعلق بالمجتمع المحلي	٣,٧٨	٠,٦٤	١	عالية
٣	المشكلات التي تتعلق بالمنهاج	٣،٤٧	٠,٦٨	٢	عالية
٤	المشكلات تتعلق بالبناء المدرسي و الغرف الصفية والتجهيزات الفنية	٣,٣٩	٠,٧٠	٣	متوسطة
١	المشكلات التي تتعلق بالمعلمين ونموهم المهني	٣,٠٧	٠,٤٩	٤	متوسطة
٢	المشكلات التي تتعلق بالطلاب	٣,٠١	٠,٦٤	٥	متوسطة
٥	المشكلات التي تتعلق بالتنظيم الإداري	٢,٩٧	٠,٧٩	٦	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٢٦	٠,٤٧	ــ	متوسطة

يتضح من الجدول (٣) أن مجال مشكلات التخطيط التي تتعلق بالمجتمع المحلي جاء في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٧٨)، وانحراف معياري (٠,٦٤) وبحدة مشكلة عالية، وجاء مجال المشكلات التي تتعلق بالمنهاج في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٤٧)، وانحراف معياري (٠,٦٨) أي بحدة مشكلة عالية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وجاء في الرتبة الثالثة مجال المشكلات التي تتعلق بالبناء المدرسي والغرف الصفية والتجهيزات الفنية بمتوسط حسابي (٣,٣٩)، وانحراف معياري (٠,٧٠) أي بحدة مشكلة متوسطة. وجاء في الرتبة الرابعة مجال مشكلات التخطيط التي تتعلق بالمعلمين ونموهم المهني بمتوسط حسابي (٣,٠٧)، وانحراف معياري (٠,٤٩) أي بحدة مشكلة متوسطة، وجاء في الرتبة الخامسة مجال مشكلات التخطيط التي تتعلق بالطلاب بمتوسط حسابي (٣,٠١)، وانحراف معياري (٠,٦٤) أي بحدة مشكلة متوسطة. وجاءت مشكلات التخطيط التي تتعلق بالتنظيم الإداري في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٩٧)، وانحراف معياري (٠,٧٩) بحدة مشكلة متوسطة.

ولمعرفة مشكلات التخطيط المدرسي التي تواجه مديري المدارس الحكومية في محافظة إب بالجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة منفرداً على النحو التالي:

١- مجال المشكلات التي تتعلق بالمعلمين ونموهم المهني:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال مشكلات التخطيط التي تتعلق بالمعلمين ونموهم المهني والجدول (٤) يوضح ذلك.

الجدول (٤)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، وحدة المشكلة لفقرات مجال المشكلات التي تتعلق بالمعلمين ونموهم المهني مرتبة تنازليا من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إب بالجمهورية اليمنية

الرقم	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	حدة المشكلة
٣	تأثير الأوضاع الاقتصادية السيئة التي يعاني منها المعلمون على عطائهم داخل الصفوف الدراسية	٤,٣٠	٠.٨٢	١	عالية
٨	ضعف خبرة المعلمين في استخدام الوسائل التعليمية	٣,٥٣	٠.٩٨	٢	عالية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

١٤	عدم التزام المعلمين بعمل خطط سنوية أثناء العام الدراسي	٣,٤١	١,٢١	٣	عالية
٥	زيادة نصاب المعلمين من الحصص الدراسية	٣,٢٨	٠.٩٨	٤	متوسطة
١٠	تأخير تحديد مراكز المعلمين الجدد في بداية العام الدراسي يؤثر في سير التدريس	٣,١٦	١,١٩	٥	متوسطة
١٢	وجود معلمين في المدرسة غير مؤهلين تربويا	٣,٠٩	١,٤٩	٦	متوسطة
٩	نقص عدد المعلمين المقرر في المدرسة	٣,٠٣	١,٣٥	٧	متوسطة
١١	عدم التزام المعلمين بالتعليمات و الأنظمة الدراسية	٣,٠٣	١,١٧	٧	متوسطة
٦	التغيب المستمر لبعض المعلمين عن الدوام الرسمي	٢,٩٢	١,٢٥	٩	متوسطة
٢	قلة خبرة المعلمين في تشخيص الضعف عند الطلاب	٢,٨٨	.٨٧	١٠	متوسطة
٧	كثرة الإجازات المرضية للمعلمين	٢,٨٦	١,٣٠	١١	متوسطة
١	قلة التزام المعلمين بالتحضير اليومي للدروس	٢,٦٤	.٩٥	١٢	متوسطة
٤	مقاومة بعض المعلمين للتجديدات التربوية	٢,٥٨	.٩٦	١٣	منخفضة
١٣	عدم تقبل المعلمين لدور المدير الإشرافي	٢,٢٤	١,١٥	١٤	منخفضة
	الدرجة الكلية	٣,٠٧	٠,٤٩	___	متوسطة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يتضح من الجدول (٤) أن المتوسط الحسابي لفقرات مجال المشكلات المتعلقة بالمعلمين ونموهم المهني بلغ (٣,٠٧)، بانحراف معياري (٠,٤٩). مما يشير إلى أن مشكلات التخطيط المدرسي التي تواجه مديري المدارس في هذا المجال كانت متوسطة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمشكلات ما بين (٤,٣٠- ٢,٢٤)، حيث حازت الفقرة (٣)، وهي " تأثير الأوضاع الاقتصادية السيئة التي يعاني منها المعلمون على عطائهم داخل الصفوف الدراسية " على الرتبة الاولى بمتوسط حسابي (٤,٣٠)، بانحراف معياري (.٨٢)، وبدرجة حدة عالية، في حين حصلت الفقرة (١٣)، وهي " عدم تقبل المعلمين لدور المدير الإشرافي " على الرتبة(١٤) بمتوسط حسابي (٢,٢٤)، وبانحراف معياري (١,١٥)، وبدرجة حدة منخفضة.

٢- مجال المشكلات التي تتعلق بالطلاب:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال مشكلات التخطيط التي تتعلق بالطلاب، والجدول (٥) يوضح ذلك.

الجدول (٥)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، وحدة المشكلة لفقرات مجال المشكلات التي تتعلق بالطلاب مرتبة تنازلياً من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إب في الجمهورية اليمنية

الرقم	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	حدة المشكلة
٢٥	كثرة عدد الطلاب في الصف الواحد	٣,٨٦	١,١٦	١	عالية
٢٠	قلة توافر برامج علاجية للطلاب ذوي التحصيل المتدني	٣,٦٤	١,٣٧	٢	عالية
٢٤	قلة إسهام الطلاب بالأنشطة المدرسية اللاصفية	٣,٢٤	١,٠٨	٣	متوسطة
١٦	ضعف التحصيل الدراسي عند الطلاب بشكل عام	٣,١٤	١,١٥	٤	متوسطة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٢٢	ضعف التزام الطلاب بالواجبات البيتية	٣,٠٤	١,٠٩	٥	متوسطة
٢٣	ضعف التواصل بين المعلمين و الطلاب داخل المدرسة	٢,٩٦	١,٠٩	٦	متوسطة
٢٦	تأخر حضور الطلبة إلى المدرسة في الصباح	٢,٩٥	١,٠١	٧	متوسطة
١٧	وجود طلاب يحتاجون إلى رعاية خاصة	٢,٨٤	١,٣٤	٨	متوسطة
١٨	إساءة بعض الطلاب للمعلمين	٢,٧٣	١,٣٦	٩	متوسطة
١٩	كثرة مشكلات الطلاب السلوكية	٢,٦٩	١,٠٣	١٠	متوسطة
١٥	تسرب الطلاب من المدرسة خلال العام الدراسي	٢,٦٨	٠.٨٦	١١	متوسطة
٢١	ضعف التزام الطلاب بالأنظمة و القوانين التعليمية	٢,٥٤	١,١٤	١٢	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٠١	٠.٦٤	___	متوسطة

يتضح من الجدول (٥) أن المتوسط الحسابي لمجال المشكلات المتعلقة بالطلاب بلغ (٣,٠١)، بانحراف معياري (٠.٦٤). مما يشير إلى أن مشكلات التخطيط المدرسي التي تواجه مديري المدارس في هذا المجال كانت متوسطة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمشكلات ما بين (٣,٨٦- ٢,٥٤)، فقد حازت الفقرة (٢٥)، و هي " كثرة عدد الطلاب في الصف الواحد " على الاولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٦)، بانحراف معياري (١,١٦)، وبدرجةحدة عالية، في حين حصلت الفقرة(٢١) وهي " ضعف التزام الطلاب بالأنظمة و القوانين التعليمية " على الرتبة(١٢) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٤)، بانحراف معياري (١,١٤)، وبدرجة حدة متوسطة.

٣- مجال المشكلات التي تتعلق بالمنهاج:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال مشكلات التخطيط التي تتعلق بالمنهاج، والجدول (٦) يوضح ذلك.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، وحدة المشكلة لفقرات مجال المشكلات التي تتعلق بالمنهاج مرتبة تنازلياً من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إب في الجمهورية اليمنية

الرقم	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	حدة المشكلة
٣٤	افتقار مكتبة المدرسة للمراجع و المصادر التي تساعد على تنفيذ المنهاج و إثرائه	٤,١٥	١,٣٢	١	عالية
٣٢	عدم توافر فرص للطلاب للقيام برحلات تخدم المنهاج	٤,٠٩	١,٢٢	٢	عالية
٣٧	قلة وجود لجان متخصصة للقيام بتحسين المنهاج	٣,٩٠	١,١٩	٣	عالية
٣١	تأخر وصول الكتب الدراسية في بداية العام الدراسي	٣,٦٥	١,١١	٤	عالية
٣٠	قلة توافر النواحي المادية لتطوير المنهاج	٣,٥٤	١,٢١	٥	عالية
٣٣	إعادة توزيع الكتب المستعملة للطلاب بداية العام الدراسي	٣,٣٢	١,٢٩	٦	متوسطة
٢٧	ضعف قدرات المعلمين في تحسين تنفيذ المنهاج	٣,٢٤	٠.٧٩	٧	متوسطة
٣٦	قلة عدد الكتب الدراسية بالنسبة لعدد الطلاب	٣,١٨	١,٣٧	٨	متوسطة
٢٩	اتساع المنهاج في بعض المراحل الدراسية	٣,٠٨	١,٢٣	٩	متوسطة
٢٨	عدم تلبية المنهاج لحاجات المجتمع	٣,٠٠	١,٢٨	١٠	متوسطة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٣٥	عدم توافر دليل للمعلم في المادة التي يدرسها	٢,٩٩	١,٢٦	١١	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٤٧	٠.٦٨	___	عالية

يتضح من الجدول (٦) أن المتوسط الحسابي لفقرات مجال المشكلات المتعلقة بالمنهاج بلغ (٣,٤٧)، بانحراف معياري (٠.٦٨)، مما يشير إلى أن مشكلات التخطيط المدرسي التي تواجه مديري المدارس في هذا المجال كانت عالية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمشكلات ما بين (٤,١٥- ٢,٩٩)، فقد حازت الفقرة (٣٤)، و هي " افتقار مكتبة المدرسة للمراجع و المصادر التي تساعد على تنفيذ المنهاج و إثرائه " على الاولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٥)، بانحراف معياري (١,٣٢)، وبدرجة حدة عالية، في حين حصلت الفقرة (٣٥)، وهي " عدم توفر دليل للمعلم في المادة التي يدرسها " على الرتبة(١١) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٩)، وبانحراف معياري (١,٢٦)، وبدرجة حدة متوسطة.

٤- مجال المشكلات التي تتعلق بالبناء المدرسي والغرف الصفية والتجهيزات الفنية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال مشكلات التخطيط التي تتعلق بالبناء المدرسي والغرف الصفية والتجهيزات الفنية، والجدول (٧) يوضح ذلك.

الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، وحدة المشكلة لفقرات مجال المشكلات التي تتعلق بالبناء المدرسي والغرف الصفية والتجهيزات الفنية مرتبة تنازلياً من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إب بالجمهورية اليمنية

الرقم	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	حدة المشكلة
٤٨	عدم وجود أسوار في بعض المدارس	٤,١٩	١,١٥	١	عالية
٤٧	عدم توافر الملاعب الرياضية في المدرسة	٤,٠٠	١,٣٠	٢	عالية
٥٢	قلة توافر الوسائل التعليمية الضرورية اللازمة للتدريس	٣,٧٠	٠.٨٧	٣	عالية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٤٠	قلة المرافق الصحية للطلاب	٣,٦٦	١,٤١	٤	عالية
٣٩	قلة الاهتمام بالأبنية المدرسية التي تطبق نظام الفترتين	٣,٥٣	١,٣٣	٥	عالية
٣٨	قلة المرافق المناسبة لممارسة الأنشطة المدرسية	٣,٤٧	١,٢٤	٦	عالية
٤٩	عدم وجود غرف استراحة في المبنى المدرسي للمعلمين	٣,٤٦	١,١٧	٧	عالية
٥٣	عدم توافر الصيانة الكافية للبناء المدرسي	٣,٣٢	١,٢٢	٨	متوسطة
٤٢	النقص في الأثاث المدرسي اللازم	٣,٣٠	١,٤٤	٩	متوسطة
٤٥	ضيق مساحة الغرف الصفية	٣,٣٠	١,٤٨	٩	متوسطة
٥٠	تعمد بعض الطلبة إتلاف الأثاث المدرسي	٣,٣٠	١,٢٦	٩	متوسطة
٥١	عدم الاستخدام الأمثل للأدوات و الأجهزة الموجودة في المدرسة	٣,١٤	.٩٩	١٢	متوسطة
٤١	عدم وجود مرافق صحية خاصة بالهيئة التدريسية	٣,١١	١,٤٧	١٣	متوسطة
٤٤	عدم توافر الإضاءة الكافية في غرف التدريس	٣,٠٤	١,٥٦	١٤	متوسطة
٤٦	عدم وجود مستودعات لتخزين الأثاث و اللوازم المدرسي	٣,٠١	١,٣٥	١٥	متوسطة
٤٣	سوء التهوية في غرف التدريس	٢,٦٤	١,٣٨	١٦	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٣٩	٠.٧٠	___	متوسطة

يتضح من الجدول (٧) أن المتوسط الحسابي لفقرات مجال المشكلات المتعلقة بالبناء المدرسي والغرف الصفية والتجهيزات الفنية بلغ (٣,٣٩)، وبانحراف معياري (٠.٧٠)؛ مما يشير إلى أن مشكلات التخطيط المدرسي التي تواجه مديري المدارس في هذا المجال كانت متوسطة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمشكلات ما بين (٤,١٩- ٢,٦٤)، حيث حازت الفقرة (٤٨)، وهي " عدم وجود أسوار في بعض المدارس " على الرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٩)، بانحراف معياري (١,١٥)، وبدرجة حدة عالية، في حين حصلت الفقرة (٤٣)، وهي " سوء التهوية في غرف التدريس " على الرتبة(١٦) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٤)، بانحراف معياري (١,٣٨)، وبدرجة حدة متوسطة.

٥- مجال المشكلات التي تتعلق بالتنظيم الإداري:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال مشكلات التخطيط التي تتعلق بالتنظيم الإداري،والجدول (٨) يوضح ذلك.

الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، وحدة المشكلة لفقرات مجال المشكلات التي تتعلق بالتنظيم الإداري مرتبة تنازلياً من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إب بالجمهورية اليمنية

الرقم	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	حدة المشكلة
٥٤	قلة خبرة المدير الإدارية بمهارات التخطيط المدرسي	٣,٣٦	١,٤٧	١	متوسطة
٥٥	عدم إشراك المعلمين في وضع الخطة المدرسية	٣,١٨	١,٤٢	٢	متوسطة
٦١	تكرار الخطة نفسها لعدد من السنوات	٣,١٦	١,١٤	٣	متوسطة
٦٥	قلة التعاون بين المشرف و المدرسة	٣,١٦	١,٤٥	٣	متوسطة
٦٤	عقد الدورات التدريبية و الاجتماعات لمديري المدارس أثناء العام الدراسي	٣,١٥	١,١٤	٥	متوسطة
٦٠	الصراع القائم بين المدير و المعلمين	٣,٠٨	١,٣٤	٦	متوسطة
٦٢	التقيد الحرفي للمدير بالتعليمات الصادرة من المسؤولين	٣,٠٣	١,٢٦	٧	متوسطة
٥٩	كثرة الأعمال الإدارية و الكتابية	٢,٩٣	١,٣٩	٨	متوسطة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٥٨	غياب المدير المتكرر عن المدرسة	٢,٨٨	١,٥٧	٩	متوسطة
٦٣	قلة توافر المعلومات اللازمة لأعداد الخطة فيما يخص الواقع الدراسي	٢,٨٤	١,١٧	١٠	متوسطة
٦٦	ضعف وسائل الاتصال بين المدير و الإدارة التربوية المسؤولة عن التخطيط	٢,٨٢	١,١٩	١١	متوسطة
٥٦	قلة وجود مساعدين إداريين في المدرسة	٢,٦١	١,٣٠	١٢	متوسطة
٥٧	استخدام خطط طبقت في مدارس أخرى	٢,٤٢	١,٢٠	١٣	منخفضة
	الدرجة الكلية	٢,٩٧	٠.٧٩	___	متوسطة

يتضح من الجدول (٨) أن المتوسط الحسابي لفقرات مجال المشكلات المتعلقة بالتنظيم الإداري بلغ (٢,٩٧)، بانحراف معياري (٠.٧٩)؛ مما يشير إلى أن مشكلات التخطيط المدرسي التي تواجه مديري المدارس في هذا المجال كانت متوسطة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمشكلات ما بين (٣,٣٦- ٢,٤٢)، حيث حازت الفقرة (٥٤)، وهي " قلة خبرة المدير الإدارية بمهارات التخطيط المدرسي " على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٦)، بانحراف معياري (١,٤٧)، وبدرجة حدة متوسطة، في حين حصلت الفقرة (٥٧)، وهي " استخدام خطط طبقت في مدارس أخرى " على الرتبة(١٣) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٢)، بانحراف معياري (١,٢٠)، وبدرجة حدة منخفضة.

٦- مجال المشكلات التي تتعلق بالمجتمع المحلي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال مشكلات التخطيط التي تتعلق بالمجتمع المحلي، والجدول (٩) يوضح ذلك.

الجدول (٩)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، وحدة المشكلة لفقرات مجال المشكلات التي تتعلق بالمجتمع المحلي مرتبة تنازلياً من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إب بالجمهورية اليمنية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الرقم	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	حدة المشكلة
٧٢	قلة متابعة أولياء الأمور لأبنائهم و السؤال عنهم	٤,٢٨	٠,٧٨	١	عالية
٧١	قلة مشاركة الأهالي في الأنشطة المدرسية	٤,٠٩	٠.٩٨	٢	عالية
٦٨	تفشي الأمية بين أولياء الأمور مما يعيق التواصل معهم	٤,٠٣	٠.٨٧	٣	عالية
٧٠	قلة حضور أولياء الأمور اجتماعات الآباء و المعلمين	٣,٩٣	١,٠١	٤	عالية
٧٣	قلة دعم المجتمع المحلي للمدرسة	٣,٩٣	١,٠٢	٤	عالية
٦٩	قلة اهتمام المعلمين بالتفاعل مع المجتمع المحلي	٣,٦٦	١,١٢	٦	عالية
٧٥	عدم قناعة أولياء الأمور بأهمية مجالس الآباء و المعلمين	٣,٤٣	١,٠٩	٧	عالية
٦٧	ضعف العلاقة بين أولياء الأمور و الإدارة المدرسية	٣,٤٢	١,٠٢	٨	عالية
٧٤	عدم قناعة أولياء الأمور بأهمية التعليم و ضرورته	٣,٢٤	١,٢١	٩	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٧٨	٠.٦٤	___	عالية

يتضح من الجدول (٩) أن المتوسط الحسابي لفقرات مجال المشكلات المتعلقة بالمجتمع المحلي بلغ (٣,٧٨)، وبانحراف معياري (٠.٦٤)؛ مما يشير إلى أن مشكلات التخطيط المدرسي التي تواجه مديري المدارس في هذا المجال كانت عالية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمشكلات ما بين (٤,٢٨- ٣,٢٤)، حيث حازت الفقرة (٧٢)، وهي " قلة متابعة أولياء الأمور لأبنائهم و السؤال عنهم " على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٨)،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بانحراف معياري (٠,٧٨)، وبدرجة حدة عالية، في حين حصلت الفقرة (٧٤)، وهي " عدم قناعة أولياء الأمور بأهمية التعليم و ضرورته " على الرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٤)، بانحراف معياري (١,٢١)، وبدرجة حدة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما مشكلات التخطيط المدرسي التي تواجه مديرات المدارس الحكومية في محافظة اب بالجمهورية اليمنية من وجهة نظرهن ؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع مجالات أداة الدراسة والجدول (١٠) يوضح ذلك.

الجدول (١٠)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، وحدة المشكلة لمجالات مشكلات التخطيط المدرسي التي تواجه مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إب بالجمهورية اليمنية على مجالات الدراسة مرتبة تنازلياً

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	حدة المشكلة
٣	المشكلات التي تتعلق بالمنهاج	٣,٥٥	٠,٦٠	١	عالية
٦	المشكلات التي تتعلق بالمجتمع المحلي	٣,٥٠	٠,٧١	٢	عالية
٤	المشكلات االتي تتعلق بالبناء المدرسي والغرف الصفية والتجهيزات الفنية	٣,٤١	٠,٧٧	٣	عالية
٢	المشكلات التي تتعلق بالطلاب	٣,٠٨	٠,٦٧	٤	متوسطة
١	المشكلات التي تتعلق بالمعلمين ونموهم المهني	٢,٩٢	٠,٥٩	٥	متوسطة
٥	المشكلات التي تتعلق بالتنظيم الإداري	٢,٩١	٠,٧٢	٦	متوسطة
	الدرجةالكلية	٣,٢١	٠,٤٧	___	متوسطة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يتضح من الجدول (١٠) أن مجال مشكلات التخطيط التي تتعلق بالمنهاج جاء في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٥)، وانحراف معياري (٠,٦٠) وبحدة مشكلة عالية، وجاء مجال مشكلات التخطيط التي تتعلق بالمجتمع المحلي في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٠)، انحراف معياري (٠,٧١) وبحدة مشكلة عالية، وجاء في الرتبة الثالثة مجال مشكلات التخطيط التي تتعلق بالبناء المدرسي والتجهيزات الفنية بمتوسط حسابي (٣,٤١)، وانحراف معياري (٠,٧٧) و بحدة مشكلة عالية، وجاء في الرتبة الرابعة مجال مشكلات التخطيط التي تتعلق بالطلاب بمتوسط حسابي (٣,٠٨)، وانحراف معياري (٠,٦٧) و بحدة مشكلة متوسطة، وجاء مجال مشكلات التخطيط التي تتعلق بالمعلمين ونموهم المهني في الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٢)، انحراف معياري (٠,٥٩) و بحدة مشكلة متوسطة، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال مشكلات التخطيط التي تتعلق بالتنظيم الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩١)، انحراف معياري (٠,٧٢) وبحدة مشكلة متوسطة.

ولمعرفة مشكلات التخطيط المدرسي التي تواجه مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إب بالجمهورية اليمنية من وجهة نظرهن تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة منفرداً على النحو الاتي:

١- مجال المشكلات التي تتعلق بالمعلمين ونموهم المهني:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال مشكلات التخطيط التي تتعلق بالمعلمين ونموهم المهني والجدول (١١) يوضح ذلك.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول (١١)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، وحدة المشكلة لفقرات مجال المشكلات التي تتعلق بالمعلمين ونموهم المهني مرتبة تنازلياً من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إب بالجمهورية اليمنية

الرقم	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	حدة المشكلة
٣	تأثير الأوضاع الاقتصادية السيئة التي يعاني منها المعلمون على عطائهم داخل الصفوف الدراسية	٣,٩٣	٠.٧٤	١	عالية
١٠	تأخير تحديد مراكز المعلمين الجدد في بداية العام الدراسي مما يؤثر في سير التدريس	٣,٣١	١,١١	٢	متوسطة
٤	مقاومة بعض المعلمين للتجديدات التربوية	٣,١٩	١,٢٣	٣	متوسطة
٥	زيادة نصاب المعلمين من الحصص الدراسية	٣,١٤	١,١٨	٤	متوسطة
٩	نقص عدد المعلمين المقرر في المدرسة	٣,١٢	١,٠٤	٥	متوسطة
١٤	عدم التزام المعلمين بعمل خطط سنوية أثناء العام الدراسي	٣,١٢	١,٣٢	٥	متوسطة
١٢	وجود معلمين في المدرسة غير مؤهلين تربويا	٣,٠٠	١,٤٩	٧	متوسطة
١	قلة التزام المعلمين بالتحضير اليومي للدروس	٢,٩٥	١,٣٩	٨	متوسطة
٧	كثرة الإجازات المرضية للمعلمين	٢,٧١	١,١٣	٩	متوسطة
١١	عدم التزام المعلمين بالتعليمات و الأنظمة المدرسية	٢,٦٤	١,٣٥	١٠	متوسطة
٢	قلة خبرة المعلمين في تشخيص الضعف عند الطلاب	٢,٦٢	.٨٢	١١	متوسطة
٨	ضعف خبرة المعلمين في استخدام الوسائل التعليمية	٢,٥٢	١,٠٤	١٢	منخفضة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

١٣	عدم تقبل المعلمين لدور المدير الإشرافي	٢,٣٦	١,٠٥	١٣	منخفضة
٦	التغيب المستمر لبعض المعلمين عن الدوام الرسمي	٢,٢١	١,١٨	١٤	منخفضة
	الدرجة الكلية	٢,٩٢	٠.٥٩	___	متوسطة

يتضح من الجدول (١١) أن المتوسط لفقرات مجال المشكلات المتعلقة بالمعلمين ونموهم المهني بلغ (٢,٩٢)، بانحراف معياري (٠.٥٩) مما يشير إلى أن مشكلات التخطيط المدرسي التي تواجه مديرات المدارس في هذا المجال كانت متوسطة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمشكلات ما بين (٣,٩٣- ٢,٢١)، حيث حازت الفقرة (٣)، وهي " تأثير الأوضاع الاقتصادية السيئة التي يعاني منها المعلمون على عطائهم داخل الصفوف الدراسية " على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٣)، بانحراف معياري (٠.٧٤)، وبدرجة حدة عالية، في حين حصلت الفقرة (٦)، وهي" التغيب المستمر لبعض المعلمين عن الدوام الرسمي " على الرتبة (١٤) وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٢١)، بانحراف معياري (١,١٨)، وبدرجة حدة منخفضة.

٢- مجال المشكلات التي تتعلق بالطلاب:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال مشكلات التخطيط التي تتعلق بالطلاب والجدول (١٢) يوضح ذلك.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول (١٢)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، وحدة المشكلة لفقرات مجال مشكلات التخطيط التي تتعلق بالطلاب مرتبة تنازلياً من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إب بالجمهورية اليمنية

الرقم	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	حدة المشكلة
٢٥	كثرة عدد الطلاب في الصف الواحد	٣,٧٩	١,١٨	١	عالية
٢٠	قلة توافر برامج علاجية للطلاب ذوي التحصيل المتدني	٣,٥٧	١,١٩	٢	عالية
١٩	كثرة مشكلات الطلاب السلوكية	٣,٥٠	١,٢١	٣	عالية
٢٦	تأخر حضور الطلبة إلى المدرسة في الصباح	٣,٢٤	١,٢٢	٤	متوسطة
٢١	ضعف التزام الطلاب بالأنظمة و القوانين التعليمية	٣,٢١	١,٣٥	٥	متوسطة
٢٢	ضعف التزام الطلاب بالواجبات البيتية	٣,٢١	١,٢٢	٥	متوسطة
٢٣	ضعف التواصل بين المعلمين و الطلاب داخل المدرسة	٣,١٧	١,٢٠	٧	متوسطة
٢٤	قلة إسهام الطلاب بالأنشطة المدرسية اللاصفية	٣,٠٧	١,٢١	٨	متوسطة
١٦	ضعف التحصيل الدراسي عند الطلاب بشكل عام	٢,٨٣	١,٢٨	٩	متوسطة
١٨	إساءة بعض الطلاب للمعلمين	٢,٥٧	١,٤٦	١٠	منخفضة
١٧	وجود طلاب يحتاجون إلى رعاية خاصة	٢,٥٠	١,١٧	١١	منخفضة
١٥	تسرب الطلاب من المدرسة خلال العام الدراسي	٢,٢٦	١,٢١	١٢	منخفضة
	الدرجة الكلية	٣,٠٨	٠.٦٧	___	متوسطة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يتضح من الجدول (١٢) أن المتوسط الحسابي لفقرات مجال المشكلات المتعلقة بالطلاب بلغ (٣,٠٨)، وبانحراف معياري (٠.٦٧)، مما يشير إلى أن مشكلات التخطيط المدرسي من وجهة نظر مديرات المدارس في هذا المجال كانت متوسطة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمشكلات ما بين (٣,٧٩- ٢,٢٦)، إذ حازت الفقرة (٢٥)، وهي " كثرة عدد الطلاب في الصف الواحد " على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٩)، بانحراف معياري (١,١٨٠)، وبدرجة حدة عالية، في حين حصلت الفقرة (١٥)، وهي" تسرب الطلاب من المدرسة خلال العام الدراسي " على الرتبة(١٢) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٦)، بانحراف معياري (١,٢١)، وبدرجة حدة منخفضة.

٣- مجال المشكلات التي تتعلق بالمنهاج:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال مشكلات التخطيط التي تتعلق بالمنهاج والجدول (١٣) يوضح ذلك.

الجدول (١٣)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، وحدة المشكلة لفقرات مجال المشكلات التي تتعلق بالمنهاج مرتبة تنازلياً من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إب بالجمهورية اليمنية

الرقم	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	حدة المشكلة
٣٢	عدم توافر فرص للطلاب للقيام برحلات تخدم المنهاج	٤,٢١	٠.٩٥	١	عالية
٣٧	قلة وجود لجان متخصصة للقيام بتحسين المنهاج	٤,٠٧	٠.٨٠	٢	عالية
٣١	تأخر وصول الكتب الدراسية في بداية العام الدراسي	٤,٠٢	٠.٩٥	٣	عالية
٣٤	افتقار مكتبة المدرسة للمراجع و المصادر التي تساعد على تنفيذ المنهاج و إثرائه	٣,٩٥	١,٢٢	٤	عالية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٣٣	إعادة توزيع الكتب المستعملة للطلاب بداية العام الدراسي	٣,٥٥	٠.٩٤	٥	عالية
٣٦	قلة عدد الكتب الدراسية بالنسبة لعدد الطلاب	٣,٥٥	١,١٣	٥	عالية
٢٩	اتساع المنهاج في بعض المراحل الدراسية	٣,٢٩	٠.٩١	٧	متوسطة
٣٠	قلة توافر النواحي المادية لتطوير المنهاج	٣,٢٤	١,١٠	٨	متوسطة
٢٨	عدم تلبية المنهاج لحاجات المجتمع	٣,١٩	١,٠١	٩	متوسطة
٣٥	عدم توافر دليل للمعلم في المادة التي يدرسها	٣,٠٠	١,٢٨	١٠	متوسطة
٢٧	ضعف قدرات المعلمين في تحسين تنفيذ المنهاج	٢,٩٥	١,٠٥	١١	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٥٥	.٠,٦٠	___	عالية

يتضح من الجدول (١٣) أن المتوسط الحسابي لفقرات مجال المشكلات المتعلقة بالمنهاج بلغ (٣,٥٥)، بانحراف معياري(٠,٦٠) مما يشير إلى أن مشكلات التخطيط المدرسي التي تواجه مديرات المدارس في هذا المجال كانت عالية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمشكلات ما بين (٤,٢١- ٢,٩٥)، إذ حازت الفقرة (٣٢)، وهي " عدم توفر فرص للطلاب للقيام برحلات تخدم المنهاج " على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢١)، بانحراف معياري (٠.٩٥)، وبدرجة حدة عالية، في حين حصلت الفقرة (٢٧)، وهي " ضعف قدرات المعلمين في تحسين تنفيذ المنهاج " على الرتبة(١١) متوسط حسابي بلغ (٢,٩٥)، بانحراف معياري (١,٠٥)، وبدرجة حدة متوسطة.

٤- مجال المشكلات التي تتعلق بالبناء المدرسي والغرف الصفية والتجهيزات الفنية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمشكلات التخطيط المدرسي لكل فقرة من فقرات مجال مشكلات التخطيط التي تتعلق بالبناء المدرسي والغرف الصفية والتجهيزات الفنية والجدول (١٤) يوضح ذلك

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول (١٤)

المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، والرتبة، وحدة المشكلة لفقرات مجال مشكلات التخطيط التي تتعلق بالبناء المدرسي والغرف الصفية والتجهيزات الفنية مرتبة تنازلياً من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إب بالجمهورية اليمنية

الرقم	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	حدة المشكلة
٤٥	ضيق مساحة الغرف الصفية	٤,٠٧	١,١٣	١	عالية
٣٨	قلة المرافق المناسبة لممارسة الأنشطة المدرسية	٣,٨١	١,٠٦	٢	عالية
٣٩	قلة الاهتمام بالأبنية المدرسية التي تطبق نظام الفترتين	٣,٦٧	١,٠٢	٣	عالية
٤٧	عدم توافر الملاعب الرياضية في المدرسة	٣,٦٤	١,٢٢	٤	عالية
٥٣	عدم توافر الصيانة الكافية للبناء المدرسي	٣,٦٠	١,١٧	٥	عالية
٤٢	النقص في الأثاث المدرسي اللازم	٣,٥٢	١,٢٥	٦	عالية
٤٤	عدم توافر الإضاءة الكافية في غرف التدريس	٣,٥٠	١,٢٧	٧	عالية
٤٨	عدم وجود أسوار في بعض المدارس	٣,٥٠	١,١٩	٧	عالية
٥٢	قلة توافر الوسائل التعليمية الضرورية اللازمة للتدريس	٣,٤٨	١,٠١	٩	عالية
٤٠	قلة المرافق الصحية للطلاب	٣,٤٠	١,٠٦	١٠	عالية
٤٦	عدم وجود مستودعات لتخزين الأثاث و اللوازم المدرسي	٣,٣١	١,٠٢	١١	متوسطة
٤٩	عدم وجود غرفة استراحة في المبنى المدرسي للمعلمين	٣,١٩	١,١٩	١٢	متوسطة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٤٣	سوء التهوية في غرف التدريس	٣,١٢	١,٣٨	١٣	متوسطة
٥١	عدم الاستخدام الأمثل للأدوات و الأجهزة الموجودة في المدرسة	٣,٠٠	٠.٩١	١٤	متوسطة
٥٠	تعمد بعض الطلبة إتلاف الأثاث المدرسي	٢,٩٣	١,١٩	١٥	متوسطة
٤١	عدم وجود مرافق صحية خاصة بالهيئة التدريسية	٢,٨٦	١,٣٧	١٦	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٤١	٠.٧٧	___	عالية

يتضح من الجدول (١٤) أن المتوسط الحسابي لفقرات مجال المشكلات المتعلقة بالبناء المدرسي والغرف الصفية والتجهيزات الفنية بلغ (٣,٤١)، بانحراف معياري (٠.٧٧) مما يشير إلى أن مشكلات التخطيط المدرسي التي تواجه مديرات المدارس في هذا المجال كانت عالية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمشكلات ما بين (٤,٠٧- ٢,٨٦)، حيث حازت الفقرة (٤٥)، وهي " ضيق مساحة الغرفة الصفية " على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٧)، بانحراف معياري (١,١٣)، وبدرجة حدة عالية، في حين حصلت الفقرة (٤١)، وهي " عدم وجود مرافق صحية خاصة بالهيئة التدريسية " على الرتبة(١٦) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٦)، بانحراف معياري: (١,٣٧)، وبدرجة حدة متوسطة.

٥- مجال المشكلات التي تتعلق بالتنظيم الإداري:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال مشكلات التخطيط المدرسي التي تتعلق بالتنظيم الإداري والجدول(١٥) يوضح ذلك.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول (١٥)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، وحدة المشكلة لفقرات مجال المشكلات التي تتعلق بالتنظيم الإداري مرتبة تنازلياً من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إب بالجمهورية اليمنية

الرقم	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	حدة المشكلة
٥٤	قلة خبرة المدير الإدارية بمهارات التخطيط المدرسي	٣,٤٣	١,٢٩	١	عالية
٦٥	قلة التعاون بين المشرف و المدرسة	٣,٣٨	١,٤٤	٢	متوسطة
٦٤	عقد الدورات التدريبية و الاجتماعات لمديري المدارس أثناء العام الدراسي	٣,٣٣	١,٠٢	٣	متوسطة
٦٣	قلة توافر المعلومات اللازمة لإعداد الخطة فيما يخص الواقع الدراسي	٣,١٢	١,٤٣	٤	متوسطة
٦٠	الصراع القائم بين المدير و المعلمين	٣,٠٥	١,٥٦	٥	متوسطة
٥٩	كثرة الأعمال الإدارية و الكتابية	٢,٨٨	١,٢٩	٦	متوسطة
٥٦	قلة وجود مساعدين إداريين في المدرسة	٢,٨٣	١,٣٢	٧	متوسطة
٦١	تكرار الخطة نفسها لعدد من السنوات	٢,٨٣	١,٢٤	٧	متوسطة
٥٨	غياب المدير المتكرر عن المدرسة	٢,٧٩	١,٤٩	٩	متوسطة
٦٢	التقيد الحرفي للمدير بالتعليمات الصادرة من المسؤولين	٢,٧٨	١,١٩	١٠	متوسطة
٥٥	عدم إشراك المعلمين في وضع الخطة المدرسية	٢,٧٦	١,١٦	١١	متوسطة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٦٦	ضعف وسائل الاتصال بين المدير و الإدارة التربوية المسؤلة عن التخطيط	٢,٦٢	١,١٦	١٢	متوسطة
٥٧	استخدام خطط طبقت في مدارس أخرى	٢,٠٢	١,٠٤	١٣	منخفضة
	الدرجة الكلية	٢,٩١	٠.٧٢	___	متوسطة

يتضح من الجدول (١٥) أن المتوسط الحسابي لفقرات مجال المشكلات المتعلقة بالتنظيم الإداري بلغ (٢,٩١)، بانحراف معياري(٠,٧٢) مما يشير إلى أن مشكلات التخطيط المدرسي التي تواجه مديرات المدارس في هذا المجال كانت متوسطة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمشكلات ما بين (٣,٤٣- ٢,٠٢)، إذ حازت الفقرة (٥٤)، وهي " قلة خبرة المدير الإدارية بمهارات التخطيط المدرسي " على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٣)، وبانحراف معياري (١,٢٩)، وبدرجة حدة عالية، في حين حصلت الفقرة (٥٧) وهي " استخدام خطط طبقت في مدارس أخرى " على الرتبة(١٣) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٠٢)،وبانحراف معياري (١,٠٤)، وبدرجة حدة منخفضة.

٦- مجال المشكلات التي تتعلق بالمجتمع المحلي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال مشكلات التخطيط التي تتعلق بالمجتمع المحلي والجدول (١٦) يوضح ذلك.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول (١٦)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، وحدة المشكلة لفقرات مجال مشكلات التخطيط التي تتعلق بالمجتمع المحلي مرتبة تنازلياً من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إب بالجمهورية اليمنية

الرقم	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	حدة المشكلة
٧٢	قلة متابعة أولياء الأمور لأبنائهم و السؤال عنهم	٤,١٧	٠,٩٨	١	عالية
٦٧	ضعف العلاقة بين أولياء الأمور و الإدارة المدرسية	٣,٩٨	١,٢٣	٢	عالية
٧٣	قلة دعم المجتمع المحلي للمدرسة	٣,٦٢	١,٠٣	٣	عالية
٦٨	تفشي الأمية بين أولياء الأمور مما يعيق التواصل معهم	٣,٥٢	٠.٩٤	٤	عالية
٧٠	قلة حضور أولياء الأمور اجتماعات الآباء و المعلمين	٣,٤٨	١,١١	٥	عالية
٧١	قلة مشاركة الأهالي في الأنشطة المدرسية	٣,٤٨	١,١٧	٥	عالية
٦٩	قلة اهتمام المعلمين بالتفاعل مع المجتمع المحلي	٣,١٧	١,٠٨	٧	متوسطة
٧٥	عدم قناعة أولياء الأمور بأهمية مجلس الآباء و المعلمين	٣,١٤	١,٢٨	٨	متوسطة
٧٤	عدم قناعة أولياء الأمور بأهمية التعليم و ضرورته	٢,٩٥	١,٣٧	٩	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٥٠	٠,٧١	___	عالية

يتضح من الجدول (١٦) أن المتوسط الحسابي لفقرات مجال المشكلات المتعلقة بالمجتمع المحلي بلغ (٣,٥٠)، وبانحراف معياري (٠,٧١) مما يشير إلى أن مشكلات التخطيط المدرسي التي تواجه مديرات المدارس في هذا المجال كانت عالية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمشكلات ما بين (٤,١٧- ٢,٩٥)، فقد حازت الفقرة (٧٢)، وهي: " قلة متابعة أولياء الأمور لأبنائهم و السؤال عنهم " على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٧)،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وبانحراف معياري (٠,٩٨)، وبدرجة حدة عالية، في حين حصلت الفقرة (٧٤)، وهي " عدم قناعة أولياء الأمور بأهمية التعليم و ضرورته " على الرتبة التاسعة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٥)، بانحراف معياري (١,٣٧)، وبدرجة حدة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مشكلات التخطيط المدرسي التي تواجه مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إب بالجمهورية اليمنية تعزى لمتغير الجنس ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم إستخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين والجدول(١٧) يوضح ذلك.

الجدول (١٧)

نتائج اختبار (t-test) للفرق بين إجابات مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية لدرجة مشكلات التخطيط المدرسي في محافظة إب في الجمهورية اليمنية تبعا لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المديرون	٧٤	٦٣,٢	٠,٤٧	١١٤	٠,٥١	٠,٦٠
المديرات	٤٢	١٣,٢	٠.٤٣			

تشير النتائج الواردة في الجدول (١٧) إلى عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في مشكلات التخطيط المدرسي، تبعا لمتغير الجنس (المديرون، والمديرات)، استناداً إلى قيمة (ت)، المحسوبة حيث بلغت (٠,٥١).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الخامس
مناقشة النتائج

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها وعرضاً لأبرز توصياتها على النحو التالي:

أولا: مناقشة نتائج السؤال الأول والثاني:

ما مشكلات التخطيط المدرسي التي تواجه مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إب في الجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم؟

أظهرت النتائج بعد التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمديرات، أن مشكلات التخطيط المدرسي التي تواجه مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظرهم كانت متوسطة على الأداة ككل حيث بلغ المتوسط الحسابي للمديرين (٣,٢٦) بانحراف معياري (٠,٤٧)، والمتوسط الحسابي للمديرات (٣,٢١) بانحراف معياري (٠,٤٧)، وكانت المشكلات ذات الحدة العالية من وجهة نظر المديرين والمديرات في مجال المشكلات التي تتعلق بالمجتمع المحلي، والمشكلات التي تتعلق بالمنهاج، أما المشكلات التي تتعلق بالبناء المدرسي والغرف الصفية والتجهيزات الفنية فكانت بحدة عالية من وجهة نظر المديرات، وبحدة متوسطة من وجهة نظر المديرين. وجاءت المشكلات بحدة متوسطة في مجال المشكلات التي تتعلق بالمعلمين، ومجال المشكلات التي تتعلق بالطلاب، ومجال المشكلات التي تتعلق بالتنظيم الاداري من وجهة نظر المديرين والمديرات.

و قد تعزى المشكلات التي تتعلق بالمجتمع المحلي الى تفشي الامية بين أولياء الامور إذ تصل نسبة الامية في الجمهورية اليمنية الى ٤٧ % وبالتالي لا يدرك أولياء الامور أهمية التعاون مع المدرسة والتعرف على مشكلات أبنائهم ومتابعتهم، وذلك لإعتقادهم أن المدرسة هي المسؤولة وحدها عن تعليم أبنائهم إضافة إلى إنشغالهم بهموم المعيشة. وقد يعزى الى ضعف الادارة المدرسية في اتصالاتها مع المجتمع المحلي وعدم توعية أولياء الامور وأفراد المجتمع المحلي بأهمية التعاون مع المدرسة والإسهام في تحقيق أهدافها بما في ذلك أولئك الأفراد ذوي الإمكانات المادية أو المكانة الإجتماعية المؤثرة في المجتمع المحلي .

أما في مجال مشكلات المنهاج فقد يعزي ذلك الى ضعف الإمكانات المادية المخصصة للمدارس من قبل وزارة التربية والتعليم من أجل القيام بالرحلات العلمية والنشاطات اللاصفية التي تخدم المنهاج، وتوفير الوسائل التعليمية المتصلة بالمنهاج و تزويد مكتبات المدارس بالمراجع والمصادر التي تساعد على إثراء

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المنهاج ، بل أن بعض المدارس لا يوجد فيها مكتبات أصلاً، كما قد يعزى الى قلة تعاون المعلمين والمشرفين التربويين مع مدير المدرسة في تنفيذ المنهاج وتطويره، و إلى كثافة المنهاج وعدم مراعاة الزمن المخصص للحصة الدراسية ولقدرات الطلاب وميولهم .

وبالنسبة لمجال مشكلات البناء المدرسي والغرف الصفية والتجهيزات الفنية فقد يعزى ذلك الى قلة الامكانات المالية لوزارة التربية والتعليم وبالتالي لا تستطيع أن تفي بجميع احتياجات المدارس من مرافق، وأثاث، وصيانة، وبناء الاسوار والملاعب. وقد يكون هناك مخصصات مالية وإن محدودة لكن المسؤولين في الوزارة ومكاتبها في المحافظات لا يأخذون برأي مدير المدرسة وبتقارير المشرفين التربويين عن احتياجات المدارس مأخذ الجد .

أما مجال المشكلات المتعلقة بالطلاب فقد يعزى ذلك إزدحام الطلاب في الصف الواحد مما يعيق عملية التواصل بين المعلم وطلابه وبالتالي عدم معرفة مواطن الضعف عند الطلاب، وقد يعزى الى عدم متابعة أولياء الامور لتحصيل أبنائهم، وأيضا الى ضعف المستوى العلمي لبعض المعلمين مما يؤثر سلباً على الطلاب.

وفي مجال المشكلات التي تتعلق بالمعلمين فقد يعزي ذلك الى ضعف إعداد المعلمين، وقلة الدورات التدريبية لهم أثناء الخدمة، وتدني رواتبهم مما يؤثر على عطائهم داخل الصفوف الدراسية، وضعف المتابعة من قبل الادارة المدرسية للمعلمين.

وأما المشكلات التي تتعلق بالتنظيم الاداري فقد يعزى الى قلة خبرة المديرين والمديرات في الادارة المدرسية وضعف تأهيلهم في مجال التخطيط المدرسي، وقلة التعاون بين المشرفين مع المديرين في عملية التخطيط ، وقد يعزى الى ضعف المتابعة من فبل الجهات المسؤولة عن التخطيط.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة قائد (١٩٨٩) من حيث إن هناك مشكلات تواجه الإدارة المدرسية من حيث البناء المدرسي، والغرف الصفية، وعدم ممارسة التخطيط المدرسي في عواصم المحافظات. وكما اتفقت مع دراسة غنيمات (١٩٩٠) من حيث المشكلات المتعلقة بالمنهاج، والبناء المدرسي، والمجتمع المحلي، كما واتفقت مع دراسة وسلي (Wesely,١٩٩٧) من حيث إن هناك صعوبات تتعلق بالمعلمين والطلبة والمجتمع المحلي وخصوصاً في المناطق الريفية. كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Robert,١٩٩٤) من حيث إن هناك مشكلات تتعلق بالمنهاج، والطلبة، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العويسي (٢٠٠٢) من حيث إن مديري المدارس يمارسون دورهم التخطيطي بشكل عالٍ.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

والجدول (١٨) يوضح المشكلات المشتركة ذات الحدة العالية من وجهة نظر المديرين والمديرات لمجالات الدراسة.

الجدول (١٨)

المشكلات المشتركة ذات الحدة العالية من وجهة نظر المديرين والمديرات

الرقم	المشكلة	المديرين		المديرات	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٣	تأثير الأوضاع الاقتصادية السيئة التي يعاني منها المعلمون على عطائهم داخل الصفوف الدراسية	٤,٣٠	٠,٨٢	٣,٩٣	٠,٧٤
٢٥	كثرة عدد الطلاب بالصف الواحد	٣,٨٦	١,١٦	٣,٧٩	١,١٨
٢٠	قلة توافر برامج علاجية للطلاب ذوي التحصيل المتدني	٣,٦٤	١,٣٧	٣,٥٧	١,١٩
٣٤	افتقار مكتبة المدرسة للمراجع والمصادر التي تساعد على تنفيذ المنهاج	٤,١٥	١,٣٢	٣,٩٥	١,٢٢
٣٢	عدم توافر فرص للطلاب بالقيام برحلات تخدم المنهاج	٤,٠٩	١,٢٢	٤,٢١	٠,٩٥
٣٧	قلة وجود لجان متخصصة للقيام بتحسين المنهاج	٣,٩٠	١,١٩	٤,٠٧	٠,٨٠
٣١	تأخر وصول الكتب بداية العام الدراسي	٣,٦٥	١,١١	٤,٠٢	٠,٩٥
٤٨	عدم وجود أسوار في بعض المدارس	٤,١٩	١,١٥	٣,٥٠	١,١٩
٤٧	عدم توافر الملاعب الرياضية في المدرسة	٤,٠٠	١,٣٠	٣,٦٤	١,٢٢
٥٢	قلة توافر الوسائل التعليمية الضرورية اللازمة للتدريس	٣,٧٠	٠,٨٧	٣,٤٨	١,٠١
٤٠	قلة المرافق الصحية للطلاب	٣,٦٦	١,٤١	٣,٤٠	١,٠٦

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٣٩	قلة الاهتمام بالأبنية المدرسية التي تطبق نظام الفترتين	٣,٥٣	١,٣٣	٣,٦٧	١,٠٢
٣٨	قلة المرافق المناسبة لممارسة الأنشطة المدرسية	٣,٤٧	١,٢٤	٣,٨١	١,٠٦
٧٢	قلة متابعة أولياء الامور لأبنائهم والاستفسار عنهم	٤,٢٨	٠,٧٨	٤,١٧	٠,٩٨
٧١	قلة مشاركة الاهالي للانشطة المدرسية	٤,٠٩	٠,٩٨	٣,٤٨	١,١٧
٦٧	ضعف العلاقة بين أولياء الامور والادارة المدرسية	٣,٤٢	١,٠٢	٣,٩٨	١,٢٣
٧٣	قلة دعم المجتمع المحلي للمدرسة	٣,٩٣	١,٠٢	٣,٦٢	١,٠٣
٦٨	تفشي الامية بين أولياء الامور مما يعيق التواصل معهم	٤,٠٣	٠,٨٧	٣,٥٢	٠,٩٤

وفيما يأتي مناقشة الفقرات ذات الحدة العالية لكل مجال من مجالات الدراسة من وجهة نظر المديرين والمديرات:

المجال الأول: المشكلات التي تتعلق بالمعلمين ونموهم المهني:

حصل هذا المجال على حدة مشكلة متوسطة من وجهة نظر المديرين والمديرات، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمديرين (٣,٠٧) وبانحراف معياري (٠,٤٩)، وبلغ المتوسط الحسابي للمديرات (٢,٩٢) بانحراف معياري (٠,٥٩).

الفقرة (٣) وهي " تأثير الأوضاع الاقتصادية السيئة التي يعاني منها المعلمون مما يؤثر في عطائهم داخل الصف" ويعزى ذلك إلى تدني رواتب المعلمين وارتفاع تكاليف المعيشة. وهذا يؤثر على دافعية المعلمين وعطائهم مما ينعكس سلباً على الطلبة وعدم تحقق الأهداف التربوية كما خطط لها.

وحصلت الفقرة (٨) وهي " ضعف خبرة المعلمين في استخدام الوسائل التعليمية " على متوسط حسابي بلغ (٣,٥٣) وانحراف معياري (٩٨. ٠). أي بحدة مشكلة عالية من وجهة نظر المديرين، وقد يعزى ذلك إلى قلة الوسائل التعليمية الموجودة في المدارس نتيجة لعدم توافر الإمكانات. وقد يعزى أيضاً إلى عدم تدريب المعلمين على استخدام هذه الوسائل قبل وأثناء الخدمة ، كما وقد يعزى إلى عدم توفر الوقت الكافي لتدريب المعلمين على الوسائل التعليمية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كما حصلت فقرة (١٤) وهي " عدم التزام المعلمين بعمل خطط سنوية أثناء العام الدراسي " على متوسط حسابي بلغ (٣,٤١) وانحراف معياري (١,٢١) أي بحدة مشكلة عالية من وجهة نظر المديرين، وقد يعزى هذا إلى ضعف المتابعة من قبل الإدارة المدرسية على المعلمين وانشغال كثير من المعلمين بأعمال أخرى غير التدريس من أجل تحسين أوضاعهم الاقتصادية، وقد يعزى أيضا إلى أن كثيراً من المعلمين يلجأون إلى خطط جاهزة من معلمين في مدارس أخرى وبالتالي فإن هذه من المشاكل التي تواجه الإدارة المدرسية، ولا توجد عقوبات بحق هؤلاء المعلمين، فالمهم وجود خطة بغض النظر عن مناسبتها للمرحلة الدراسية والبيئة المدرسية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة وسلي (Wesley,١٩٩٧) على وجود صعوبات تتعلق بالمعلمين في المدارس ذات الكثافة العالية. واتفقت أيضا مع دراسة سليمان(١٩٩٩) على أن هناك معوقات تتعلق بمجال المعلمين .واختلفت مع نتائج دراسة العويسي (٢٠٠٢) في أن مديري المدارس يمارسون دورهم التخطيطي بشكل عالٍ في مجال التنمية المهنية للمعلمين.

المجال الثاني: المشكلات التي تتعلق بالطلاب:

حصل هذا المجال على حدة مشكلة متوسطة من وجهة نظر المديرين والمديرات إذ بلغ المتوسط الحسابي للمديرين (٣,٠١) وانحراف معياري (٠,٦٤)، وبلغ المتوسط الحسابي للمديرات (٣,٠٨) وبانحراف معياري (٠,٦٧).

الفقرة (٢٥) وهي " كثرة عدد الطلاب في الصف الواحد" وقد يعزى ذلك إلى قلة عدد المدارس بالنسبة لعدد الطلاب المتزايد، وقلة عدد الفصول في المدرسة الواحدة حيث يصل عدد الطلاب في الفصل الواحد في بعض المدارس إلى أكثر من١٠٠ طالب. وقد يعزى أيضاً إلى عدم توفر التعليم الخاص وبالتالي فإن كل الطلاب يتجهون إلى المدارس الحكومية، وقد يعزى إلى أن الميزانية المخصصة لوزارة التربية والتعليم لا تكفي للرواتب، وتطوير المناهج، وبناء المدارس، وتدريب المعلمين وبالتالي فإن هناك أولويات تركز عليها الوزارة قبل غيرها وقد لا يكون بناء المدارس من هذه الأولويات.

الفقرة (٢٠) وهي " قلة توافر برامج علاجية للطلاب ذوي التحصيل المتدني " وقد يعزى ذلك إلى صعوبة تشخيص الضعف عند الطلاب بسبب كثرة عدد الطلاب، وقلة توفر الإمكانات المادية والكوادر المؤهلة لوضع برامج علاجية للطلاب ذوي التحصيل المتدني.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة روبرت (Robert,١٩٩٤) على وجود مشكلات تتعلق بالطلاب. واتفقت مع دراسة اللواتي (١٩٩٢) على وجود مشكلات تواجه الإدارة المدرسية مصدرها الطلاب مثل كثرة عدد الطلاب في الصف الواحد.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المجال الثالث: المشكلات التي تتعلق بالمنهاج:

حصل هذا المجال على حدة مشكلة عالية من وجهة نظر المديرين والمديرات، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمديرين (٣,٤٧) بانحراف معياري (٠,٦٨)، وبلغ المتوسط الحسابي للمديرات (٣,٥٥) بانحراف معياري (٠,٦٠).

الفقرة (٣٤) وهي " افتقار مكتبة المدرسة للمراجع والمصادر التي تساعد على تنفيذ المنهاج وإثرائه " وقد يعزى ذلك إلى ضعف الإمكانات المادية، وعدم إمكانية وزارة التربية والتعليم تزويد المدارس وخاصة الريفية بالمراجع والمصادر التي تساعد على إثراء المنهاج حيث تركز على توفير المعلمين، وتطوير المنهاج، وصيانة الأبنية، وقد لا تكفي الميزانية المخصصة لشراء الكتب. والفقرة (٣٢) وهي " عدم توافر فرص للطلاب للقيام برحلات تخدم المنهاج " ويعزى ذلك إلى ضعف إمكانات المدرسة، وكثرة عدد الطلاب، وقصر اليوم الدراسي وخاصة في المدارس التي تطبق نظام الفترتين. وقد يعزى ذلك إلى عدم وجود خطة مسبقة منذ بداية العام الدراسي، وإن وجدت فهي غير مفصلة.

والفقرة (٣١) وهي " تأخر وصول الكتب الدراسية في بداية العام الدراسي " وقد يعزى ذلك إلى صعوبة النقل لأن محافظة إب من المناطق الجبلية وتتسم بتضاريسها الوعرة، وهذا يؤخر وصول الكتب خاصة إلى المناطق البعيدة. وقد يعزى إلى قلة مطابع الكتب المدرسية التابعة لوزارة التربية والتعليم.

وحصلت الفقرة (٣٣) وهي" إعادة توزيع الكتب المستعملة للطلاب بداية العام الدراسي " على متوسط حسابي بلغ (٣,٥٥) وانحراف معياري (٠,٩٤) وبحدة مشكلة عالية من وجهة نظر المديرات، وقد يعزى ذلك إلى النقص في عدد الكتب الجديدة بالنسبة لعدد الطلاب، وكذلك نقص في الإمكانات المادية مما يضطر الإدارة المدرسية والجهات العليا في الوزارة توزيع الكتب المستعملة للطلاب. وحصلت (٣٠) وهي " قلة توافر النواحي المادية لتطوير المنهاج " على متوسط حسابي بلغ (٣,٥٤) وانحراف معياري(١,٢١)، وبحدة مشكلة عالية من وجهة نظر المديرين، وقد يعزي ذلك إلى قلة المخصصات المالية للمدرسة وهذه المخصصات لا تفي بكل احتياجاتها ومن ضمنها ما يتعلق بتطوير المنهاج من وسائل تعليمية، ومواد تعلميه، ورحلات مدرسية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة روبرت (Robert,١٩٩٤) في أن هناك مشكلات تواجه مدير المدرسة فيما يتعلق بالمنهاج، واتفقت مع دراسة ألفي وكولادراسي (Alvu and Coladarci،١٩٨٥) في أن هناك صعوبة وإعاقة في عمل الإدارة في مجال المنهاج. واتفقت أيضا مع دراسة غنيمات(١٩٩٠) على وجود مشكلات تتعلق بالمنهاج مثل عدم توافر فرص للطلاب للقيام برحلات تخدم المنهاج. واختلفت مع نتائج دراسة العويسي (٢٠٠٢) في أن مديري المدارس يمارسون دورهم التخطيطي بشكل عالٍ.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المجال الرابع: المشكلات التي تتعلق بالبناء المدرسي والغرف الصفية والتجهيزات الفنية:

حصل هذا المجال على حدة مشكلة متوسطة من وجهة نظر المديرين، وبحدة مشكلة عالية من وجهة نظر المديرات، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمديرين (٣،٣٩) وانحراف معياري (٠،٧٠)، وبلغ المتوسط الحسابي للمديرات (٣،٤١) بانحراف معياري (٠،٧٧).

الفقرة (٤٨) وهي " عدم وجود أسوار في بعض المدارس " وقد يعزى ذلك إلى عدم تخصيص مخصصات مالية لبناء الأسوار حيث إن هناك أولويات قبل بناء الأسوار متمثلة بحل مشكلة ازدحام الطلاب في الصف الواحد، وتحسين وتطوير المنهاج.

الفقرة (٤٧) وهي " عدم توافر الملاعب الرياضية في المدرسة " ، وقد يعزى ذلك إلى ضيق مساحة المدرسة حيث لا يمكن إقامة ملاعب رياضية فيها، وعدم إدراك أهمية الرياضة لطلاب المرحلة الثانوية. وقد يعزى إلى طبيعة تضاريس المنطقة فعند إنشاء ملاعب تحتاج إلى إمكانات ضخمة، ولذا تلجأ الوزارة إلى عمل ملاعب على مستوى المحافظة وتابعة للبلدية.

الفقرة (٥٢) وهي " قلة توافر الوسائل التعليمية الضرورية اللازمة للتدريس" وقد يعزى ذلك إلى ضعف إمكانات المدرسة لشراء الوسائل التعليمية، وأن هناك أولويات تقوم بها الإدارة المدرسية، وقد يعزي إلى أن مديرية التربية والتعليم لا توفر هذه الوسائل للمدارس بعدالة، وقد يعزى أيضا إلى اهتمام مديرية التربية بعاصمة المحافظة أكثر من المديريات.

الفقرة (٤٥) وهي " ضيق مساحة الغرف الصفية" وقد يعزى ذلك إلى عدم الالتزام بمعايير بناء فصول واسعة تستوعب عدد الطلبة وهذا يؤدي إلى ازدحام الطلبة بالفصول، وبالتالي لا يساعد الطلاب على فهم دروسهم ولا يسمح للمعلم بأجراء الحوار والنقاش مع الطلبة.

الفقرة (٣٩) وهي " قلة الاهتمام بالأبنية المدرسية التي تطبق نظام الفترتين" وقد يعزى ذلك إلى عدم تواجد المدير والمستخدمين حتى نهاية دوام الفترة الثانية وبالتالي تقل المتابعة والاهتمام بالأبنية المدرسية، حيث إنه لا يوجد إلا مدير واحد فقط، وبالتالي فإن دوره يقتصر على الإشراف على دخول الطلاب إلى الفصول الدراسية وأحياناً يقوم بزيارات للفترة المسائية للاطلاع وإبداء ملاحظات توجيهية للمعلمين والطلاب.

الفقرة (٣٨) وهي " قلة المرافق المناسبة لممارسة الأنشطة المدرسية " وقد يعزى ذلك إلى أن معظم المدارس تستخدم المرافق الخاصة بممارسة الأنشطة كصفوف دراسية بديلة نتيجة لازدحام الطلبة فيها ونقص الغرف الصفية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفقرة (٤٠) وهي " قلة المرافق الصحية للطلاب" وقد يعزى ذلك إلى انه بالرغم من وجود المرافق الصحية بالمدرسة إلا أنها تستخدم كمخازن للكتب أو الأثاث المدرسي وبالتالي يحرم الطلبة من استخدامها، وقد يعزى إلى عدم صلاحيتها للاستخدام بسبب إهمالها وعدم صيانتها.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة اللواتي(١٩٩٢) في أن هناك مشكلات مصادرها الأبنية والمرافق المدرسية، واتفقت مع دراسة غنيمات (١٩٩٠) في أن هناك مشكلات تتعلق بالبناء المدرسي مثل عدم وجود أسوار حول أبنية المدرسة. واختلفت مع نتائج دراسة العويسي (٢٠٠٢) في أن مديري المدارس يمارسون دورهم التخطيطي بشكل عالٍ.

المجال الخامس: المشكلات التي تتعلق بالتنظيم الإداري:

حصل هذا المجال على حدة مشكلة متوسطة من وجهة نظر المديرين والمديرات، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمديرين (٢,٩٧) وانحراف معياري (٠,٧٩)، وبلغ المتوسط الحسابي للمديرات (٢,٩١) وبانحراف معياري (٠,٧٢) أي ، إذ حصلت الفقرة (٥٤) وهي " قلة خبرة المدير الإدارية بمهارات التخطيط المدرسي " على متوسط حسابي بلغ (٣,٤٣) وانحراف معياري(١,٢٩) ، أي بحدة مشكلة عالية من وجهة نظر المديرات. وقد يعزى هذا إلى أن بعض المديرات ليس لديهن خبرة واسعة و طويلة في الإدارة المدرسية وبمهارات التخطيط المدرسي مما يجعلهم غير قادرين على التخطيط المدرسي. وقد يعزى ذلك إلى ضعف تأهيل المديرات في مجال التخطيط المدرسي وكيفية وضع الخطة وكيفية تنفيذها على مدار العام الدراسي. وقد يعزى إلى كثرة الأعمال والمهام الملقاة على عاتق المديرات من مهام إدارية وفنية روتينية. وقد يعزى إلى عدم وجود الوقت الكافي لاشتراك المديرات في دورات إن وجدت هذه الدورات. وقد يعزى إلى أن المديرات يأخذن الملاحظات من المشرفين فيما يخص كيفية وضع الخطة والتخطيط المدرسي.

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة إسماعيل (١٩٩٥) في أن أفضل أداء ممارسة لعمليات التخطيط كان في مجال التنظيم المدرسي والشؤون الإدارية. كما واختلفت مع دراسة العويسي (٢٠٠٢) في أن درجة ممارسة مديري المدارس لدورهم التخطيطي كان كبيراً في مجال التنظيم الفعال والشؤون الإدارية.

المجال السادس: المشكلات التي تتعلق بالمجتمع المحلي:

حصل هذا المجال على حدة مشكلة عاليه من وجهة نظر المديرين والمديرات، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمديرين (٣,٧٨) وانحراف معياري (٠,٦٤)، والمتوسط الحسابي للمديرات بلغ(٣,٥٠) بانحراف معياري (٠,٧١).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفقرة (٧٢) وهي " قلة متابعة أولياء الأمور لأبنائهم والسؤال عنهم " وقد يعزى ذلك إلى تفشي الأمية بين أولياء الأمور، وكثرة عدد الأبناء في الأسرة الواحدة مما يصعب عملية المتابعة لانشغالهم بتأمين معيشتهم اليومية، وهذا يؤدي إلى مشكلة في كيفية التواصل مع أولياء الأمور وخصوصاً إذا أراد المدير أن يتحدث في قضايا المنهاج، والدروس وكيفية تعليم أبنائهم والإشراف على واجباتهم اليومية، وينعكس هذا على العلاقة مع المدرسة وقلة التواصل وبالتالي عدم وجود متابعة من أولياء الأمور مما يعطي الطالب الحرية كونه لا يوجد رقيب (ولي أمر الطالب) يتابع ابنه في المدرسة من حيث تحصيله وكذلك سلوكه، وهذا بالنهاية يؤدي إلى قلة الدعم الموجه من قبل أولياء الأمور إلى المدرسة.

الفقرة (٧٣) وهي " قلة دعم المجتمع المحلي للمدرسة ". وقد يعزى ذلك إلى ضعف التخطيط والتنسيق و الاتصال الفعال بين المدرسة وأفراد المجتمع المحلي ومؤسساته. وقد يعزى إلى عدم وجود نشاطات مدرسية تخدم المجتمع المحلي تقوم بها الإدارة المدرسية.

الفقرة (٦٨) وهي " تفشي الأمية بين أولياء الأمور " وقد يعزى ذلك إلى انشغال أولياء الأمور بأمور حياتهم اليومية مما يدفعهم إلى تعويض ذلك بتعليم أبنائهم، وبالتالي لا يوجد الوقت لزيارة المدرسة والتواصل معها.

الفقرة (٦٧) وهي " ضعف العلاقة بين أولياء الأمور والإدارة المدرسية " فقد يعزى إلى عدم وعي بعض مديري المدارس بضرورة إطلاع أولياء الامور على خطط المدرسة وأهدافها، و اعتقادهم بأن أولياء الأمور لا شأن لهم في شؤون المدرسة، وقد يعزى من جانب أولياء الأمور إلى عدم إدراك أهمية العلاقة مع المدرسة ولاعتقاد أولياء الأمور بأنهم لا يستدعون إلى المدرسة إلا عندما يقع أبناؤهم في مشكلات كبيرة أو لدفع التبرعات.

الفقرة (٧١) وهي " قلة مشاركة الأهالي بالأنشطة المدرسية " فقد يعزى ذلك إلى ضعف التواصل مع الأهالي، و إلى عدم وعي أولياء الأمور لأهمية ممارسة الأنشطة المختلفة لأبنائهم للتعبير عن طاقاتهم وإشباع حاجاتهم، و قد يعزى إلى أن أولياء الأمور ينظرون إلى الأنشطة المدرسية كمضيعة للوقت الذي يجب أن يصرفه الطلاب في الدراسة والاستعداد للامتحانات أو للتهرب من تحمل تكاليف مادية قد تترتب على هذه المشاركة .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة بيرنز (Bernes,١٩٩٠) في أن هناك عوائق أمام تنفيذ خطط التطوير التربوي في المدارس تتعلق بعدم الاهتمام والمشاركة من جانب المجتمع المحلي. واتفقت مع دراسة إسماعيل(١٩٩٥) على أن أدنى أداء لممارسة مديري المدارس لعمليات التخطيط كان في مجال اهتمام المجتمع بالمدرسة. واختلفت مع دراسة العويسي(٢٠٠٢) في أن مديري المدارس يمارسون دورهم التخطيطي بشكل عالٍ.

ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثالث:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مشكلات التخطيط المدرسي التي تواجه مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إب بالجمهورية اليمنية تعزى لمتغير الجنس؟

أشارت نتائج اختبار (ت) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مشكلات التخطيط المدرسي تعزى لمتغير الجنس. وقد يعزى ذلك إلى أن مديري ومديرات المدارس الثانوية يعيشون في البيئة والظروف نفسها من حيث المجتمع المحلي، ومن حيث الإمكانات المادية والمعلمين والطلاب، وبالتالي فالمشكلات التي تواجه المديرين هي نفسها التي تواجه المديرات مع اختلاف بسيط في تعرف هذه المشكلات. كما أن إعدادهم واحد، والتعليمات التي تصدر إليهم واحدة، والأنظمة والقوانين التي يطبقونها مصدرها واحد هو وزارة التربية والتعليم.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة نير (Nair,٢٠٠٢) في أنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة إسماعيل (١٩٩٥) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الحبيب (١٩٩٦) في وجود فروق تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بما يلي:

توفير التسهيلات المادية، والكوادر المتخصصة بعناصر المنهاج اللازمة لتطوير المنهاج وإثرائه.

تنفيذ حملات توعية بأهمية دعم المجتمع المحلي للمدرسة، وأهمية مشاركة أولياء الأمور في تحقيق أهداف المدرسة من خلال متابعة أبنائهم والمشاركة في نشاطات المدرسة.

ضرورة الاهتمام ببناء مدارس جديدة وتوسيع القائم منها وصيانتها، وتوفير المتطلبات المادية والتجهيزات المناسبة لها من مكتبات وملاعب وأثاث ووسائل تعليمية، وأيضاً وضع معايير لبناء المدارس.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المراجع

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أولا : المراجع العربية :

آدم، عصام الدين برير (٢٠٠٦). التخطيط التربوي والتنمية البشرية، ط١ ، العين: دار الكتاب الجامعي.

الأرضي، علي صلاح (٢٠٠١). تاريخ التعليم في عدن١٨٣٩ – ١٩٦٧م ،ط١، اليمن: منشورات جامعة عدن.

إسماعيل، محمد فايز (١٩٩٥). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم لضواحي عمان لعمليات التخطيط التربوي المنوطة بهم،(رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

الأغبري،عبد الصمد (٢٠٠٠). الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، ط١ بيروت ، دار النهضة للنشر والتوزيع.

باعباد، علي هود (٢٠٠٣). التعليم في اليمن ماضيه وحاضره ومستقبلة، ط٧، صنعاء: مكتبة الارشاد للنشر والتوزيع.

باهارون، عبد القادر (١٩٨٩). التعليم قبل الاستقلال وبعده، التربية الجديدة، مجلد (٦)، العدد(٢،٣،٤)،ص(٧).

البكري، عبد الحميد (٢٠٠٠). التعليم في اليمن (١٩١٨-١٩٦٢) دراسة تاريخية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بغداد: العراق.

البوهي، فاروق شوقي (٢٠٠١). الإدارة التعليمية والمدرسية، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.

جوهر، علي صالح (٢٠٠٤). التعليم تخطيطه واقتصادياته، ط١، دمياط: دار المهندس للطباعة والنشر.

الحاج، أحمد علي (٢٠٠٢). التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد، ط٢، عمان: دار المناهج.

الحبيب، فهد إبراهيم (١٩٩٦). واقع التخطيط المدرسي وما ينبغي أن يكون عليه في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، مركز البحوث التربوية، جامعة الملك سعود، المجلد (٢١)، العدد (١٢٣)، ، ص ص ٥٠-٧٥.

حجي،أحمد إسماعيل (٢٠٠٠). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، عمان ، دار الفكر للنشر.

الحريري، رافدة عمر (٢٠٠٧). التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، ط١، عمان: دار الفكر.

حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٦). الإدارة المدرسية والصفية المتميزة، ط١،عمان: دار الفكر.

حمادنة ، قسيم (١٩٩٧). تصورات مديري المدارس الحكومية في محافظة إربد لصعوبة التخطيط التي تواجههم ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة اليرموك : إربد ، الأردن.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الخطيب ، أمل (٢٠٠٥). الإدارة المدرسية : فلسفتها . أهدافها . تطبيقاتها، ط١، عمان ، دار قنديل للنشر والتوزيع.

الدويك، تيسير عبد المطلب (٢٠٠٥). إدارة المدرسة الفعالة : مقوماتها وآفاقها ، عمان : جهينة للنشر والتوزيع .

دياب، إسماعيل (٢٠٠٠). الإدارة المدرسية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديد للنشر.

السعود، راتب (٢٠٠٢). الإشراف التربوي اتجاهات حديثة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

سليمان، عرفات عبد العزيز (١٩٨٧). إستراتيجية الإدارة في التعليم، دراسة تحليلية مقارنة، ط١، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

سليمان، مهدي (١٩٩٩). معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم ،(رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة النجاح الوطنية : نابلس،فلسطين.

الشحي، خالد محمد (٢٠٠٤). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس لعملية التخطيط المدرسي في سلطنة عمان من وجهة نظرهم ونظر الموجهين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك: إربد، الأردن.

الطويل، هاني عبدالرحمن (١٩٩٧) . الإدارة التربوية والسلوك المنظمي . سلوك الأفراد والجماعات في النظم ، ط٢ ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع.

عابدين، محمد عبد القادر (٢٠٠١). الإدارة المدرسية الحديثة، ط١، رام الله: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عبد الحي، رمزي أحمد (٢٠٠٦). التخطيط التربوي،ماهيته، ومبرراته، وأسسه، الإسكندرية: دار الوفاء لدينا للنشر والتوزيع.

العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٠). الإدارة المدرسية، ط١، القاهرة: دار الفكر العربي.

عطيوي، ،جودت عزت (٢٠٠١). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية ، ط١ ، عمان ، دار الثقافة للنشر والتوزيع .

عقيلان، محمد موسى (١٩٩٠). التخطيط مهمة أساسية من مهام مدير المدرسة . مجلة جامعة الملك سعود، مجلد ٢، ص ٢٩٣ – ص ٣١٦ .

عليان، ربحي مصطفى و سلامة، عبد الحافظ (٢٠٠٢). إدارة مراكز التعلم ، عمان: دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

العويسي، رجب علي (٢٠٠٢). دراسة تقويمية للدور التخطيطي لمدير المدرسة الثانوية بسلطنة عمان،(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس: مسقط، سلطنة عمان.

غنيمات، محمد (١٩٩٠). المشكلات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو مديرات القرى النائية في الأردن ،(رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الأردنية : عمان ، الأردن .

الفقي، عبد المؤمن فرج (١٩٩٤). الإدارة المدرسية المعاصرة، بنغازي: منشورات جامعة قار يونس.

قائد، سليم عبده (١٩٨٩). دراسة تحليلية لبعض مشكلات إدارة المدرسة الابتدائية في الجمهورية العربية اليمنية (سابقاً)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عين شمس: مصر.

اللواتي، محمد (١٩٩٢). المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية في سلطنة عمان ،(رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الأردنية:عمان، الاردن.

مدبولي، عبد الخالق (٢٠٠١). التخطيط المدرسي الاستراتيجي،ط١، القاهرة: الدار العربية للكتاب.

مصطفى، صلاح عبد الحميد (٢٠٠١). الإدارة والتخطيط التربوي، ط١، دبي: دار القلم للنشر والتوزيع.

نصار، عيسى (١٩٩٧). معايير تقويم أداء مديري المدارس ، مجلة التربية، مجلد (٢٦) العدد (١٢٢)، ص١٧٤- ص١٨٣.

وزارة التربية والتعليم اليمنية (١٩٩٨). القرارت الوزارية للأعوام (١٩٩٦-١٩٩٨م)، قرار وزاري رقم (١٥٠)، صنعاء: الادارة العامة للإعلام والنشر التربوي.

وزارة التربية والتعليم اليمنية (١٩٩٨). المسح التربوي الشامل، للعام ١٩٩٨-١٩٩٩م، مجلة التربية الجديدة، المجلد (٩)، العدد (٤)، ص ٩٥.

وزارة التربية والتعليم اليمنية (٢٠٠٧). إستراتيجية التعليم الثانوي في اليمن، من خلال موقع وزارة التربية والتعليم. www.moe.gov.ye.moe.gov.ye

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثانيا : المراجع الإنجليزية :

Alvu, M,& Coladarci, T.(١٩٨٥).Problems facing new head teachers in Montana prepatory schools **Educational Administrations**. Vol (١٠).No(٣).p٢٦١.

Bernes, R. G. (١٩٩٠). School- Based management at the K. ٦ level; Overcoming blockages to implementation**.DAI-A**,Vol.(٥٠).No (١١), p.٢٢٣.

Daiz,I. (١٩٩٤ **).** The Role of Principals :responsibilities time constraints, and challenges, **DAI-A**, Vol.(٤٥), No (٠٧), p.٢٤٠.

Drake, R. (١٩٩٦). **The Principalship**, ٣ird Edition, New York: Macmillan Publishing Company.

Edwin, W. K. (٢٠٠٠). Planning in Hong Kong Secondary self Managing Schools. **DAI-A**, Vol. (٦٠), No (٠٧), pp.٣٦٣.

Isabelle, R, M, (١٩٩٧). A comparative Case Study of Teacher Participation in Planning in three Types of Decentralized Schools**.DAI-A**, Vol.(٥٨), No (٠٧).p. ٣٤٣.

Lane , K. E. (١٩٩١). New school planning: what Do we Really believed? **Educational Facility Planner**. Vol. ١٢. No.٥.p. ٦.

Nair, A. E, (٢٠٠٢). Strategic Plans and Principals, needs for control. **Journal of School Leadership**. Vol. ١٠ No. ٤ pp ٣٣٢-٣٤٤.

Robert, L, L. (١٩٩٤). Identification and Description of problems Confronting Principals of Inner- City Secondary of Birmingham and Alabama and Development of Guide bines for Solution of the problems.**DAI.A**, Vol.٣٩, No.٤, October ٧٥.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

Wesley, W. (١٩٩٧). An analysis of Problems Identified by School Superintendents In Alabama Ed.**DAI-A**.Vol (٢٢),No.(٧),٩٢

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملاحق

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ملحق (١)

أداة الدراسة بصورتها الأولية

أداة الدراسة الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ الدكتور..... المحترم

تحية طيبة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة علمية بعنوان " مشكلات التخطيط المدرسي التي تواجه مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية بالجمهورية اليمنية " وذلك استكمالاً للحصول على الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

وحيث أنكم تتمتعون بخبرة تربوية ودراية واسعة في مجال الإدارة التربوية فإنني أرجو منكم التكرم بتحكيم فقرات الاستبانة من حيث:

- **مدى ملاءمة الفقرات لمجالات الدراسة.**
- **مدى وضوح الفقرات.**
- **سلامة الصياغة اللغوية.**
- **أية تعديلات أو مقترحات ترونها مناسبة.**

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة

ريا عبد الكريم مارح

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الرقم	الفقرة	مدى ملائمة الفقرة لمجالات الدراسة		مدى وضوح الفقرات		سلامة الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
اولاً: مشكلات تتعلق بالمعلمين ونموهم المهني								
١	تدني اتجاه المعلمين في البحث التربوي							
٢	قلة التزام المعلمين بالتحضير اليومي للدروس							
٣	ضعف قدرة المعلمين في تطوير أنفسهم							
٤	قلة خبرة المعلمين في تشخيص الضعف عند الطلاب							
٥	الأوضاع الاقتصادية السيئة التي يعاني منها المعلم							
٦	مقاومة بعض المعلمين للتجدد الحاصل في الأساليب والتقنية التربوية							
٧	كثرة نصاب المعلمين من الحصص							

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٨	التغيب المستمر لبعض المعلمين عن الدوام							
٩	قلة الدوارات اللازمة والورش التدريبية للمعلمين في المدرسة على التخطيط							
١٠	كثرة الأجازات المرضية للمعلمين							
١١	ضعف خبرة المعلمين في استخدام الأدوات والوسائل المدرسية والمخبرية							
١٢	نقص عدد المعلمين المقرر بالمدرسة							
١٣	تأخير تحديد مراكز المعلمين مع بداية العام الدراسي							
١٤	عدم التزام المعلمين بالتعليمات والأنظمة المدرسية							
١٥	تأخر المعلمين عن الدوام الرسمي							
١٦	عدم ارتياح بعض المعلمين لزيارة المدير لهم في الصفوف الدراسية							
١٧	وجود معلمين في المدرسة غير مؤهلين تربوياً							

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

١٨	قلة تقبل المعلمين لدور المدير الإشرافي							
١٩	عدم التزام المعلمين بعمل خطط فصلية وسنوية أثناء العام الدراسي							
ثانياً: مشكلات تتعلق بالطلاب								
٢٠	تسرب الطلاب من المدرسة خلال العام الدراسي							
٢١	ضعف التحصيل الدراسي عند الطلاب بشكل عام							
٢٢	وجود طلاب يحتاجون إلى رعاية خاصة							
٢٣	تأخر الطلاب في الحضور إلى المدرسة في الصباح							
٢٤	تحدي بعض الطلاب للمعلمين والإساءة إليهم							
٢٥	قلة الاهتمام بتنمية مهارات التفكير العليا للطلاب							
٢٦	عدم مراعاة قدرات الطلاب الموهوبين							
٢٧	كثرة مشاكل الطلاب السلوكية							
٢٨	قلة توفر برامج علاجية للطلاب ذوي التحصيل المتدني							

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٢٩	قلة التزام الطلاب بالأنظمة والقوانين							
٣٠	قلة التزام الطلاب بالواجبات البيتية							
٣١	ضعف التواصل بين المعلم وطلابه							
٣٢	قلة مساهمة الطلاب بالنشاطات المدرسية اللاصفية							
٣٣	ضعف اهتمام الطلاب بالتحضير اليومي							
٣٤	كثرة عدد الطلاب بالفصل الواحد							
٣٥	ضعف الدافعية لدى الطلاب للتعلم							
ثالثاً: مشكلات تتعلق بالمنهاج								
٣٦	ضعف قدرات المعلمين في إغناء المنهاج							
٣٧	عدم تناسب بعض مواد المنهاج لقدرات الطلاب							
٣٨	عدم تلبية المنهاج لحاجات المجتمع							
٣٩	اتساع المنهاج في بعض المراحل							
٤٠	قلة توافر النواحي المادية لتطوير المنهاج							
٤١	تأخر وصول الكتب المدرسية في بداية العام الدراسي							

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٤٢	استخدام طبعة المنهاج القديم							
٤٣	عدم توفر فرص للطلاب للقيام برحلات علمية تخدم المنهاج							
٤٤	إعادة توزيع الكتب المستعملة للطلاب بداية العام الدراسي							
٤٥	افتقار مكتبة المدرسة للمراجع والمصادر التي تساعد على تنفيذ وإثراء المنهاج							
٤٦	عدم توفر دليل للمعلم في المادة التي يدرسها							
٤٧	قلة عدد الكتب الدراسية بالنسبة لعدد الطلاب							
٤٨	قلة وجود لجان متخصصة بعناصر المنهاج للقيام بعمليات التحسين والبحوث							
رابعاً: مشكلات تتعلق بالبناء المدرسي والغرف الصفية والتجهيزات الفنية								
٤٩	قلة المرافق المناسبة للأنشطة المدرسية							
٥٠	استخدام المدرسة لفترتين يقلل من الاهتمام بالأبنية والممتلكات							
٥١	قلة المرافق الصحية للطلاب							
٥٢	عدم وجود مرافق صحية خاصة بهيئة التدريس							
٥٣	النقص في الأثاث المدرسي							

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٥٤	سوء التهوية في غرف التدريس							
٥٥	عدم توافر الإضاءة الكافية في غرف التدريس							
٥٦	ضيق غرف التدريس مما يؤدي إلى ازدحام الطلاب فيها							
٥٧	عدم وجود مستودعات لتخزين الأثاث واللوازم المدرسية مما يسبب إتلافها							
٥٨	عدم توفر الملاعب الرياضية والساحات في المدرسة							
٥٩	عدم توفر الصيانة الكافية والمستمرة للبناء المدرسي							
٦٠	عدم مشاركة الطلاب في نظافة المدرسة							
٦١	عدم وجود مكتبات في بعض المدارس							
٦٢	عدم كفاية المستخدمين في المدرسة مما يؤثر في نظافتها							
٦٣	تعمد بعض الطلبة إتلاف الأثاث المدرسي							
٦٤	قلة توفر الوسائل التعليمية الضرورية اللازمة للتدريس							
٦٥	النقص في الأدوات والأجهزة وعدم استخدام الأمثل للموجود منها							

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خامساً : مشكلات تتعلق بالتنظيم الإداري								
٦٦	قلة خبرة المدير الإدارية بمهارات التخطيط							
٦٧	عدم مشاركة المعلمين في وضع الخطة المدرسية							
٦٨	بناء الخطة على أسس غير منهجية							
٦٩	قلة وجود مساعدين إداريين في المدرسة							
٧٠	استخدام خطط طبقت في مدارس أخرى							
٧١	غياب المدير المتكرر من المدرسة يؤثر على عملية التخطيط							
٧٢	قلة إلمام المدير بالمهارات الإشرافية							
٧٣	كثرة الأعمال الكتابية والإدارية التي تمنع المدير عن التخطيط							
٧٤	الصراع القائم بين المدير والمعلمين							
٧٥	أهداف التخطيط عير واضحة							
٧٦	تكرار نفس الخطة لعدد من السنوات							
٧٧	التقيد الحرفي للمدير بالتعليمات الصادرة عن المسؤولين							
٧٨	تدريس المدير لحصص صفية تعيق عملية التخطيط							

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٧٩	قلة توفر المعلومات اللازمة لإعداد الخطة فيما يخص الواقع المدرسي							
٨٠	انتقال المدير من مدرسة إلى أخرى أكثر من مرة أثناء العام الدراسي							
٨١	عقد الدورات التدريبية والاجتماعات لمدراء المدارس أثناء العام الدراسي							
٨٢	انعدام التعاون بين المشرف وإدارة المدرسة في إعداد وبناء الخطة							
٨٣	ضعف وسائل الاتصال والتواصل بين المدير والإدارة التربوية المسؤولة عن التخطيط							
سادساً : مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي								
٨٤	ضعف التواصل بين أولياء الأمور والإدارة المدرسية							
٨٥	تفشي الأمية بين أولياء أولياء الأمور							
٨٦	قلة اهتمام المعلمين بالتفاعل مع المجتمع المحلي							
٨٧	قلة حضور أولياء الأمور اجتماعات مجلس الآباء والمعلمين							
٨٨	قلة مشاركة الأهالي للأنشطة المدرسية							
٨٩	قلة متابعة أولياء الأمور لأبنائهم والاستفسار عنهم							

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٩٠	قلة دعم المجتمع المحلي للمدرسة							
٩١	عدم قناعة أولياء الأمور بأهمية التعليم							
٩٢	عدم قناعة أولياء الأمور بأهمية مجالس الآباء والأمهات							
٩٣	عدم تقدير الأهالي للمعلمين							
٩٤	عدم تعاون المجلس المحلي للمدرسة							

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ملحق (٢)

أداة الدراسة بصيغتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المدير / المحترم

أختي المديرة / المحترمة

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان " مشكلات التخطيط المدرسي التي تواجه مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الجمهورية اليمنية " وذلك استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية ، لذا نأمل من حضرتكم التعاون معنا في الإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بكل دقة وموضوعية مؤكدين لكم أن المعلومات التي سترد في هذه الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستبقى في إطار السرية التامة ، لذا لا ضرورة لكتابة اسمك أو ما يدل على شخصيتك.

تعليمات الاستبانة :

تتكون الاستبانة من (٧٥) فقرة وكل فقرة متبوعة بمقياس متدرج من خمس درجات على الشكل التالي

كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
٥	٤	٣	٢	١

مثال

الرقم	نص الفقرة	حدة المشكلة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
١	عدم تقدير الأهالي للمعلمين			×		

شاكرةً لكم حسن تعاونكم

الباحثة

رياعبد الكريم مارح

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الرقم	الفقرة	حدة المشكلة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
أولاً: مشكلات التخطيط التي تتعلق بالمعلمين ونموهم المهني						
١	قلة التزام المعلمين بالتحضير اليومي للدروس					
٢	قلة خبرة المعلمون في تشخيص الضعف عند الطلاب					
٣	تأثير الأوضاع الاقتصادية السيئة التي يعاني منها المعلمين على عطائهم داخل الغرف الصفية					
٤	مقاومة بعض المعلمين للتجديدات التربوية					
٥	زيادة نصاب المعلمين من الحصص الدراسية					
٦	التغيب المستمر لبعض المعلمين عن الدوام الرسمي					
٧	كثرة الإجازات المرضية للمعلمين					
٨	ضعف خبرة المعلمين في استخدام الوسائل التعليمية					
٩	نقص عدد المعلمين المقرر في المدرسة					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

١٠	تأخير تحديد مراكز المعلمين الجدد مع بداية العام الدراسي يؤثر في سير التدريس					
١١	عدم التزام المعلمين بالتعليمات والأنظمة المدرسية					
١٢	وجود معلمين في المدرسة غير مؤهلين تربوياً					
١٣	عدم تقبل المعلمين لدور المدير الإشرافي					
١٤	عدم التزام المعلمين بعمل خطط سنوية أثناء العام الدراسي					
ثانياً: مشكلات التخطيط التي تتعلق بالطلاب						
١٥	تسرب الطلاب من المدرسة خلال العام الدراسي					
١٦	ضعف التحصيل الدراسي عند الطلاب بشكل عام					
١٧	وجود طلاب يحتاجون إلى رعاية خاصة					
١٨	إساءة بعض الطلاب للمعلمين					
١٩	كثرة مشكلات الطلاب السلوكية					
٢٠	قلة توافر برامج علاجية للطلاب ذوي التحصيل المتدني					
٢١	ضعف التزام الطلاب بالأنظمة والقوانين التعليمية					
٢٢	ضعف التزام الطلاب بالواجبات البيتية					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٢٣	ضعف التواصل بين المعلمين والطلاب داخل المدرسة					
٢٤	قلة إسهام الطلاب في النشاطات المدرسية اللاصفيه					
٢٥	كثرة عدد الطلاب في الصف الواحد					
٢٦	تأخر حضور الطلاب الى المدرسة في الصباح					
ثالثاً: مشكلات التخطيط التي تتعلق بالمنهاج						
٢٧	ضعف قدرات المعلمين في تحسين تنفيذ المنهاج					
٢٨	عدم تلبية المنهاج لحاجات المجتمع					
٢٩	اتساع المنهاج في بعض المراحل الدراسية					
٣٠	قلة توافر النواحي المادية لتطوير المنهاج					
٣١	تأخر وصول الكتب المدرسية في بداية العام الدراسي					
٣٢	عدم توفر فرص للطلاب للقيام برحلات علمية تخدم المنهاج					
٣٣	إعادة توزيع الكتب المستعملة للطلاب بداية العام الدراسي					
٣٤	افتقار مكتبة المدرسية للمراجع والمصادر التي تساعد على تنفيذ المنهاج وإثرائه					
٣٥	عدم توافر دليل للمعلم في المادة التي يدرسها					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٣٦	قلة عدد الكتب الدراسية بالنسبة لعدد الطلاب					
٣٧	قلة وجود لجان متخصصة للقيام بعمليات التحسين بالمنهاج					
رابعاً: مشكلات التخطيط التي تتعلق بالبناء المدرسي والغرف الصفية والتجهيزات الفنية						
٣٨	قلة المرافق المناسبة لممارسة الأنشطة المدرسية					
٣٩	قلة الاهتمام بالأبنية المدرسية التي تطبق نظام الفترتين					
٤٠	قلة المرافق الصحية للطلاب					
٤١	عدم وجود مرافق صحية خاصة بالهيئة التدريسية					
٤٢	النقص في الأثاث المدرسي اللازم					
٤٣	سوء التهوية في غرف التدريس					
٤٤	عدم توافر الإضاءة الكافية في غرف التدريس					
٤٥	ضيق مساحة الغرف الصفية					
٤٦	عدم وجود مستودعات لتخزين الأثاث واللوازم المدرسية					
٤٧	عدم توافر الملاعب الرياضية في المدرسة					
٤٨	عدم وجود أسوار في بعض المدارس					
٤٩	عدم وجود غرفة استراحة في المبنى المدرسي للمعلمين					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٥٠	تعمد بعض الطلبة إتلاف الأثاث المدرسي					
٥١	عدم الاستخدام الأمثل للأدوات والأجهزة الموجودة في المدرسة					
٥٢	قلة توافر الوسائل التعليمية الضرورية اللازمة للتدريس					
٥٣	عدم توفر الصيانة الكافية للبناء المدرسي					
خامساً: مشكلات التخطيط التي تتعلق بالتنظيم الإداري						
٥٤	قلة خبرة المدير الإدارية بمهارات التخطيط المدرسي					
٥٥	عدم إشراك المعلمين في وضع الخطة المدرسية					
٥٦	قلة وجود مساعدين إداريين في المدرسة					
٥٧	استخدام خطط طبقت في مدارس أخرى					
٥٨	غياب المدير المتكرر عن المدرسة					
٥٩	كثرة الأعمال الكتابية والإدارية					
٦٠	الصراع القائم بين المدير والعلمين					
٦١	تكرار الخطة نفسها لعدد من السنوات					
٦٢	التقيد الحرفي للمدير بالتعليمات الصادرة عن المسؤولين					
٦٣	قلة توافر المعلومات اللازمة لإعداد الخطة فيما يخص الواقع المدرسي					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٦٤	عقد الدورات التدريبية والاجتماعات لمديري المدارس أثناء العام الدراسي					
٦٥	قلة التعاون بين المشرف وإدارة المدرسة في إعداد الخطة وبنائها					
٦٦	ضعف وسائل الاتصال بين المدير والإدارة التربوية المسؤولة عن التخطيط					
سادساً: مشكلات التخطيط التي تتعلق بالمجتمع المحلي						
٦٧	ضعف العلاقة بين أولياء الأمور والإدارة المدرسية					
٦٨	تفشي الأمية بين أولياء الأمور مما يعيق التواصل معهم					
٦٩	قلة اهتمام المعلمين بالتفاعل مع المجتمع المحلي					
٧٠	قلة حضور أولياء الأمور اجتماعات مجلس الآباء والمعلمين					
٧١	قلة مشاركة الأهالي في الأنشطة المدرسية					
٧٢	قلة متابعة أولياء الأمور لأبنائهم والاستفسار عنهم					
٧٣	قلة دعم المجتمع المحلي للمدرسة					
٧٤	عدم قناعة أولياء الأمور بأهمية التعليم وضرورته					
٧٥	عدم قناعة أولياء الأمور بأهمية مجلس الآباء والمعلمين					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ملحق (٣)

أسماء محكمي أداة الدراسة

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
١	الأستاذ الدكتور راتب السعود	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
٢	الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
٣	الأستاذ الدكتور حارث عبود	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
٤	الأستاذ الدكتور عدنان الجادري	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
٥	الدكتور أحمد التل	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
٦	الدكتور تيسيرالخوالده	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
٧	الدكتور أحمد الكيلاني	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
٨	الأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني	الجامعة الأردنية
٩	الدكتور سلامة طناش	الجامعة الأردنية
١٠	الدكتور حسين المؤمني	الجامعة الأردنية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ملحق (٤)

المراسلات الرسمية

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

Amman Arab University For Graduate Studies

كلية الدراسات التربوية العليا

السيد مدير التربية والتعليم المحترم

محافظة إب – اليمن

التاريخ:2007/3/12

تحية طيبة وبعد،،

ارجو التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة الطالبة ريا عبد الكريم مارح المسجلة في كلية الدراسات التربوية العليا تخصص(إدارة تربوية) وتقوم الطالبة بدراسة حول "مشكلات التخطيط المدرسي التي تواجه مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الجمهورية اليمنية" وتتضمن إجراءات الدراسة قيام الطالبة بتطبيق أداة الدراسة على مدراء ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إب.

شاكرين لكم تعاونكم وتفضلوا بقبول فائق الإحترام.

العميد

أ.د. يعقوب ابو حلو

كلية الدراسات التربوية العليا

GRADUATE COLLEGE OF EDUCATIONAL STUDIES

عمان - المملكة الأردنية الهاشمية - هاتف : ٥٥١٦١٢٤ (٦ ٩٦٢) - فاكس : ٥٥١٦١٠٣ (٦ ٩٦٢) - ص.ب : (٢٢٣٤) رمز بريدي : (١١٩٥٣)

AMMAN - H.K. of JORDAN - TEL: (962 6) 5516124 - FAX: (962 6) 5516103 - P.O.BOX (2234) CODE (11953)

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

الجمهورية اليمنية
وزارة التربية والتعليم

بسم الله الرحمن الرحيم

مكتب التربية والتعليم
محافظة إب
ادارة التدريب والتاهيل

الرقم ( )	التاريخ الاربعاء، ٠٤ نيسان، ٢٠٠٧	اسم الملف / FM

الأخوة / مدراء الإدارات التعليمية بالمديريات المحترمون

بعد التحية

يهديكم مكتب التربية والتعليم أطيب التحايا

الموضوع / تسهيل مهمة الباحثة / ريا عبدالكريم مارح

حول الموضوع أعلاه نود الإشارة إلى أن المذكورة اعلاه احدى طلبة الماجستير قسم ادارة تربوية تقوم بأعداد باعداد دراسة حول (مشكلات التخطيط المدرسي التي تواجه مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الجمهورية المنية) وهي دراسة ميدانية تتطلب استجابة أفراد العينة من مديري ومديرات المدارس بالمحافظة

ونظراً لضيق الوقت وكبر حجم العينة وصعوبة التواصل معها من قبل الباحثة ولكونكم تمثلون حلقة الوصل هذه ولأهمية ما ستسفر عنه نتائج هذه الدراسة نأمل تعاونكم مع المذكورة وتسهيل مهمتها خدمة للبحث العلمي .

وتقبلوا تحياتنا ،،،

مدير التربية والتعليم

احمد رزق الصرمي

مكتب التربية والتعليم بمحافظة إب

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com