

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

الرقم التسلسلي:.....
رقم التسجيل: 1535105411

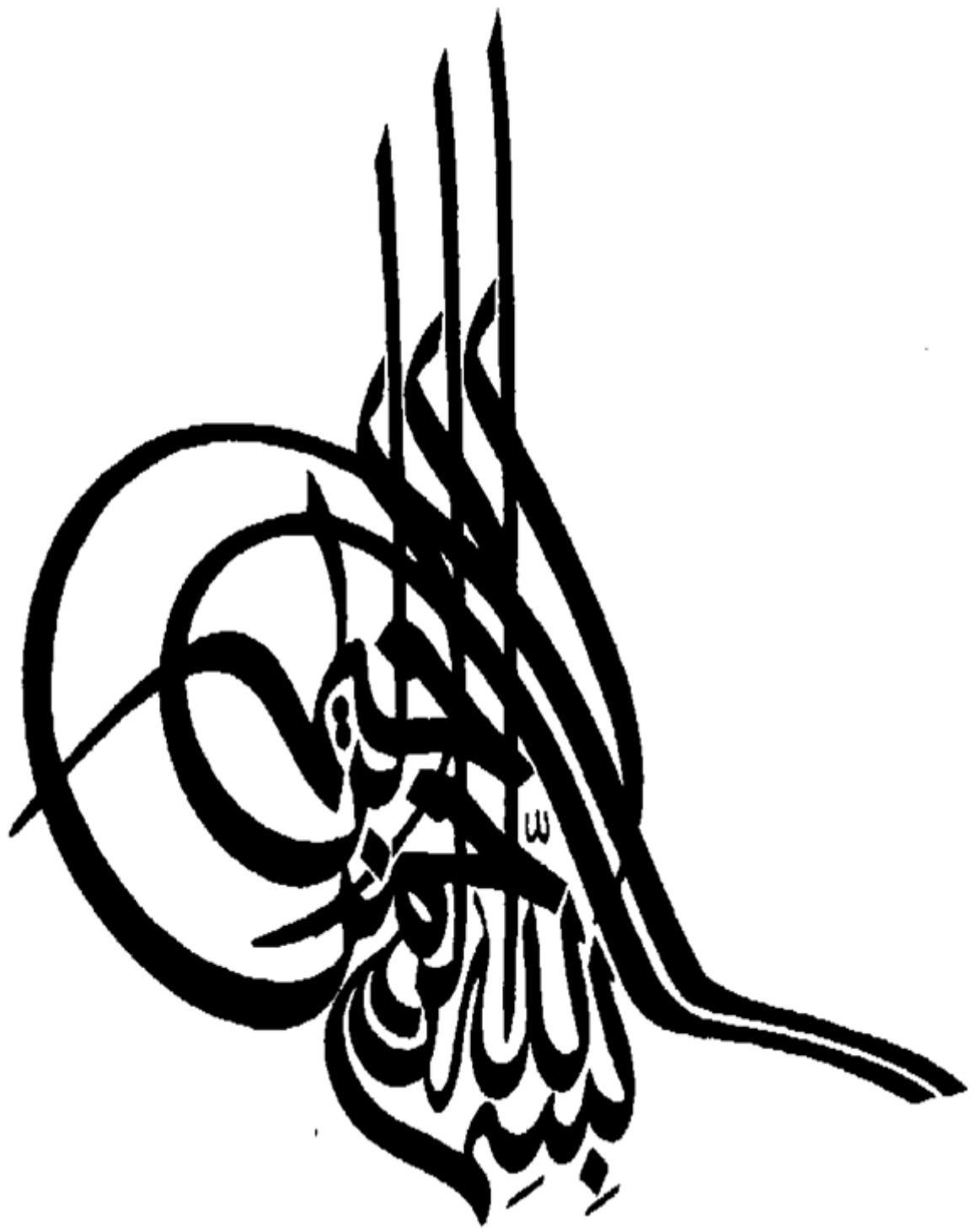
مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
تخصص: علم النفس إرشاد وتوجيه
بعنوان:

**التخطيط المدرسي ودوره في تطوير أداء المعلم
من وجهة نظر مدراء المدارس الابتدائية
- دراسة ميدانية ببعض ابتدائيات ولاية المسيلة -**

إشراف الدكتور:
حسين قرساس

إعداد الطالبة:
أسماء بخوش

السنة الجامعية: 2019-2020



** شكر وتقدير **

الحمد لله حمدا يوافي نعمه ويكافي مزيده، أحمده كما ينبغي بجلال وجهه وعظيم سلطانه
وأسلم على النبي الأمي الذي علم المتعلمين، وبعث الأمل في قلوب اليائسين،
وقادة سفينة العالم انطلاقا من قوله من قوله عز وجل "

﴿تَأذَنُ رَبِّكُمْ لَعَنَ شُكْرَتِكُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ سورة إبراهيم الآية (07) فلا يستحق الشكر

إلا الله العلي القدير الذي سهل لنا هذا العمل من فيض علمه الذي وسع كل شيء فله الحمد، والشكر أولا
وأخيرا يليق بجلاله ويوازي نعمته. إذ ومصدقا لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم « لا يشكر الله من لا
يشكر الناس»

فلا اعتراف بالفضل لذويه فضيلة سامية، فإذا كان الشكر ترجمان النية ولسان الطوية، وشاهد الإخلاص
فوجدوا الزمان علينا وبعدا أن وفقنا الله في إنجاز هذا العمل.

نتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذتي " شهرزاد دهيمي " المشرفة

على رسالتي على ما حظيت به من إشراف كريم وصبر جميل وتوجيه مفيد ونصح سديد

فجزاها الله عني خير الجزاء

كما أسجل بكل اعتزاز وتقدير واسمي آيات الشكر والتقدير والعرفان

إلى من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو بعيد

إلى كل هؤلاء وغيرهم ممن من قدم لنا العون وبصيحة وإرشاد وتوجيه ولو بكلمة طيبة،

أو تشجيع، نتقدم لهم بالشكر الجزيل والتقدير الكبير سائلين الله تعالى لهم التوفيق والسداد.



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

	فهرس المحتويات
	شكر وتقدير
	ملخص الدراسة بالعربية
	ملخص الدراسة بالإنجليزية
أب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
4	1- مشكلة الدراسة
5	2- فروض الدراسة
5	3- أهمية البحث
6	4- أهداف البحث
6	5- مصطلحات الدراسة
7	6- الدراسات السابقة
الفصل الثاني: التخطيط المدرسي	
17	أولاً: مفاهيم حول التخطيط
19	ثانياً: أهداف التخطيط المدرسي
23	ثالثاً: أهمية التخطيط المدرسي
25	رابعاً: فوائد التخطيط المدرسي
28	خامساً: خصائص التخطيط المدرسي الناجح
30	سادساً: ضمانات ومتطلبات نجاح التخطيط المدرسي
33	سابعاً: المبادئ الأساسية للتخطيط المدرسي
37	ثامناً: خطوات عملية التخطيط المدرسي
38	تاسعاً: مراحل التخطيط المدرسي
41	عاشراً: معوقات التخطيط المدرسي
الفصل الثالث: تطوير أداء المعلمين	
46	تمهيد
46	أولاً: مفهوم تطوير أداء المعلم
47	ثانياً: أهمية تطوير أداء المعلم
48	ثالثاً: أهداف تطوير أداء المعلم
49	رابعاً: دور الإدارة المدرسية في تطوير أداء المعلمين

51	خامسا: عوامل تطوير أداء المعلم
52	سادسا: جوانب تطوير أداء المعلم
52	سابعا: مجالات تطوير أداء المعلمين
53	ثامنا: تطوير أداء المعلمين التعليمي
54	تاسعا: معوقات تطوير أداء المعلمين
55	عاشرا: سبل تطوير أداء المعلمين
57	حادي عشر: دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلمين
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية وإجراءاتها	
62	تمهيد
62	1-الدراسة الاستطلاعية
62	2-إجراءات الدراسة الأساسية
62	2-1- المنهج المتبع
62	2-2- عينة الدراسة وكيفية اختيارها
63	2-3- حدود البحث
63	2-4- متغيرات البحث
63	2-5- أدوات البحث
69	2-6- الأدوات الإحصائية المستعملة
70	3- صعوبات البحث
71	الخلاصة
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج البحث	
73	1-عرض وتحليل نتائج الدراسة
73	2- التوزيع الطبيعي للمتغيرات محل الدراسة
75	3-عرض نتائج الدراسة
81	4-مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
88	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

ملخص الدراسة:

هدفت دراستنا إلى الكشف عن دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلمين من حيث المجالات التالية (مجال التخطيط للتدريس، مجال الإجراءات والأنشطة التعليمية التعلمية، في مجال التقويم، مجال الاتصال والتواصل).

ولتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي كخطوة مهمة في البحث، مع تطبيق استمارة استبيان كأداة لجمع المعلومات، حيث طبقت على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية تكونت من 35 مدير مدرسة ابتدائية بولاية المسيلة. لنخرج في الأخير بعدة نتائج أهمها أن للتخطيط المدرسي دور في تطوير أداء المعلم. بالإضافة إلى تحقق جميع فرضيات الدراسة أي أن للتخطيط دور في تطوير أداء المعلم في (مجال التخطيط للتدريس، مجال الإجراءات والأنشطة التعليمية التعلمية، في مجال التقويم، مجال الاتصال والتواصل).

Study Summary:

Our study aims to reveal the role of school planning in developing teachers' performance in the following areas (Planning for Teaching, procedures and Learning activities, in Assessment, Communication and Communication).

In order to achieve the objectives of the research, the descriptive approach was used as an important step in the research, with a questionnaire application as a tool for collecting information, applying it to a randomly selected sample of 35 primary school directors in Al-Musayla. Let's come up with several outcomes, most importantly, school planning has a role in developing teacher performance. In addition, all of the hypotheses in the study meet that planning has a role in developing teacher performance (planning for teaching, procedures and learning activities, in assessment, communication and communication)..

مقدمة

مقدمة:

أصبح التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة، وما من أمة تسعى إلى مستقبل أفضل إلا وتضع التخطيط سياسة لها تسير على هديه وتستفيد منه. وقد أصبح العالم أشد حاجة للتخطيط بعد أن تعقدت وسائط معيشتة، وتشابكت وسائلها، وتشعبت جوانبها، وتعددت إمكاناتها. وينسحب ذلك على التخطيط التعليمي بصفته العنصر الأساسي والفعال في عمليات التقدم والتنمية وزيادة كفاية وفعالية الأفراد.

ولم يظهر التخطيط كمفهوم واضح إلا في النصف الثاني من القرن العشرين في كتاب الاقتصاديين، أو علماء الاجتماع، أو الإدارة أو التربية، ولكن سبق ذلك قيام الاتحاد السوفيتي بوضع خطة تنموية طويلة الأجل في منتصف العشرينات، بهدف تحويل اقتصاده من اقتصاد زراعي متخلف إلى اقتصاد صناعي متقدم

كما أدى ظهور واستشراء الأزمة الاقتصادية الدولية عام 1929م أو ما عرف بالكساد العظيم *Biggest Depression*، إلى الاهتمام بالتخطيط كفلسفة واستراتيجية وعلم وأيضا نشوب الحرب العالمية الثانية وتبني كثير من الدول المشاركة في الحرب لفكرة التخطيط الاقتصادي. وفي عام 1945 وحتى وقتنا الحاضر تبلور التخطيط كعلم مستقل وقائم بذاته وأيضا تم تبنيه كأسلوب حياة عند الكثير من الدول والشعوب" (غنيم، 2001: 38-39).

ولهذا نشأ التخطيط التعليمي بعد ظهور التخطيط الاقتصادي وخاصة عندما اتضحت العلاقة القوية بين التعليم والاقتصاد والتي تشير إلى أن التعليم يعد من المطالب المهمة للوصول إلى اقتصاد قوي سليم، وهذا ما يعزز القول حول أهمية التعليم في تنمية المجتمع، ولقد تمت أول محاولة للتخطيط التعليمي الشامل في عام 1956 في ليما (*Lima*) تحقيقا لتوصية وزراء التربية الدول أمريكا اللاتينية على ضرورة اتخاذ التخطيط التعليمي منهج وأسلوبا لحل المشكلات التعليمية كما وكيف.

وقد قامت منظمة اليونسكو *Unisco* بجهود ضخمة في مجال نشر التخطيط التعليمي، مما أدى إلى انتشار مناهج التخطيط التعليمي وأساليبه وظهور العديد من الخطط

التعليمية في كل من الهند وباكستان واندونيسيا ومصر وسوريا وغيرها من الدول النامية .
وبصفة عامة ظهر التخطيط في البلاد العربية منذ عام 1960 م في صورة خطط خمسية
وعشرية (دياب، 2001: 382-384)

وبعد ذلك انتقل التخطيط إلى المدرسة فأصبح أهم عملية من عمليات ووظائف
الإدارة المدرسية وذلك حتى تحقق الإدارة المدرسية فاعليتها بنسبة كبيرة في جميع المجالات
الإدارية والفنية والاجتماعية.

وقد اشتملت دراستنا على جانبين النظري والتطبيقي، قبل ذلك سيسبقان بمقدمة هي
بمثابة العتبة التي يقف المرء عندها قبل ولوجه في أجواء البحث الدقيق
الجانب النظري كان كالآتي: حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة
أما الفصل الثاني فخصصناه لدراسة التخطيط المدرسي وفي الفصل الثالث قمنا بدراسة
تطوير أداء المعلمين.

أما الجانب التطبيقي فكان كالآتي: الفصل الرابع خصصناه لدراسة منهجية البحث
وإجراءاته أما الفصل الخامس فقمنا بعرض وتحليل ومناقشة نتائج البحث وفي الخاتمة
توصلنا لمجموعة من النتائج والتوصيات.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1- مشكلة الدراسة:

اهتم القائمون على العملية التربوية بعملية التخطيط المدرسي وذلك تجنباً للارتجالية والعشوائية في التعليم، كذلك للارتقاء بمستوى المدارس العام، إضافة إلى مواكبة التقدم السريع في التكنولوجيا، وتحقيق نظام الجودة التعليمي، فقد استطاع برنامج التربية والتعليم على مستوى ولاية المسيلة في إمداد مديري المدارس بدورات تدريبية خاصة بالتخطيط المدرسي من أجل الارتقاء بمستوى المدارس بشكل عام وتطوير أداء العاملين بشكل خاص.

وفي إطار الاهتمام بمجال التخطيط المدرسي وتطويره والارتقاء بمجالاته أشارت بعض البحوث التربوية والدراسات العلمية إلى أهميته فكان منها دراسة الصالحي (1999) التي هدفت إلى تطوير التخطيط المدرسي في مدارس الغوث الدولية في ضوء التكنولوجيا المعاصرة والتي أكدت أن أكثر مجالات التخطيط المدرسي ممارسة هي إدارة شؤون المعلمين، وكذلك دراسة شبلاق (2006) والتي توصلت إلى أن دور برنامج التخطيط المدرسي نجح في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس وحقق أعلى درجات التنمية لمهارات التخطيط المدرسي في مجال الرؤية والرسالة والأهداف، بالإضافة إلى دراسة العاجز ونشوان (2005) التي هدفت إلى تطوير أداء المعلمين في ضوء برنامج المدرسة كوحدة تطوير وقد حقق البرنامج تطوراً في مجال النمو المهني للمعلمين. وبما أن الأعمال المدرسية متنوعة، والأعباء متزايدة، فإن التخطيط المدرسي وسيلة لتوفير الوقت واستثمار الجهد وتطوير الأداء، وحيث أنه لا ينبغي تنفيذ أي نشاط في المدرسة دون الأخذ بالتخطيط المدرسي سواء كان ذلك داخل الفصل أم خارجه، لذا كان لابد من إظهار دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء معلمي المرحلة الابتدائية في مدارس ولاية المسيلة، لاسيما وأن المعلمين هم نواة العملية التعليمية التعلمية. لذلك برزت مشكلة الدراسة في التعرف إلى دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء معلمي المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة.

تمثلت مشكلة البحث فيما يلي:

هل للتخطيط المدرسي دور في تطوير أداء المعلمين من وجهة نظر المدراء؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل للتخطيط المدرسي دور في تطوير أداء المعلمين في مجال التخطيط للتدريس.
- 2- هل للتخطيط المدرسي دور في تطوير أداء المعلمين في مجال الإجراءات والأنشطة التعليمية التعليمية

- 3- هل للتخطيط المدرسي دور في تطوير أداء المعلمين في مجال التقويم.
- 4- هل للتخطيط المدرسي دور في تطوير أداء المعلمين في مجال الاتصال والتواصل.

2- فروض الدراسة :

2-1-الفرضية العامة:

للتخطيط المدرسي دور في تطوير أداء المعلمين من وجهة نظر المدراء.

2-2-الفرضيات الفرعية:

وتتفرع عنه الفرضيات الجزئية التالية:

- 1- للتخطيط المدرسي دور في تطوير أداء المعلمين في مجال التخطيط للتدريس.
- 2- للتخطيط المدرسي دور في تطوير أداء المعلمين في مجال الإجراءات والأنشطة التعليمية التعليمية

- 3- للتخطيط المدرسي دور في تطوير أداء المعلمين في مجال التقويم.
- 4- للتخطيط المدرسي دور في تطوير أداء المعلمين في مجال الاتصال والتواصل.

3- أهمية البحث:

تمكن أهمية البحث فيما يلي:

- التعرف إلى واقع ودرجة مشكلات التخطيط المدرسي لدي مديري ومديرات مدارس التعليم الابتدائي .

- الكشف دور التخطيط المدرسي وعلاقته بتطوير أداء المعلمين من وجهة مدراء ابتدائيات ولاية المسيلة وفقا للمتغيرات التالية.
- التعرف علي التخطيط المدرسي الذي من شأنه أن يساعد المعلمين علي الرقي بمستواهم العلمي والعملية. - تقدم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تحسين درجة التخطيط المدرسي لدي مديري المدارس.
- الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية من خلال معرفة المشكلات التي تواجه معلمي من وجهة نظر المدراء.

4- أهداف البحث: تكمن أهداف البحث فيما يلي:

- الكشف عن دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلمين في مجال التخطيط للتدريس.
- الكشف عن دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلمين في مجال الإجراءات والأنشطة التعليمية التعليمية
- الكشف عن دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلمين في مجال التقويم.
- الكشف عن دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلمين في مجال الاتصال والتواصل.
- الكشف عن مشكلات التخطيط المدرسي الذي يساهم في وضع خطة علاجية لمواجهة هذه المشكلات والتغلب عليها.

5- مصطلحات الدراسة:

- 5-1-الدور: يعرفه مرسى (2001) بأنه "مجموعة من الأنشطة أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة و يترتب على هذه الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة (مرسى، 2001: 139).

- الدور إجرائيا: ونعرفه إجرائيا بأنه مجموعة العمليات التي يتضمنها التخطيط المدرسي والتي تسهم في تطوير أداء المعلمين في مدارس ولاية المسيلة و التي تقاس من خلال تقديرات أفراد عينة الدراسة"

5-2- التخطيط المدرسي: يعرف التخطيط المدرسي بأنه العملية العقلانية القائمة علي البحث والدراسة الرامية إلي تحقيق الأهداف التربوية الموضوعة لمدارس التعليم العام بأقل وقت وجهد وتكلفة. (زينب علي، 2002: 26).

- **التخطيط المدرسي إجرائيا:** هو عملية تعاونية مستقبلية مستمرة تعمل على التوظيف الأمثل لموارد البيئة المدرسية المتاحة وإجراء التقويم والتطوير المستمرين من أجل تحقيق الأهداف التربوية التي تلبي حاجات كل من المديرين والمعلمين والتلاميذ والمجتمع ككل.

5-3- أداء المعلم: هو ما يصدر عن المعلم من سلوك أثناء الموقف التعليمي ويتصل بمسار العملية التعليمية على نحو مباشر أو غير مباشر مثل إدارة الصف وإدارة المناقشة والإلقاء واستخدام الوسائل وتوجيه الأسئلة وتخطيط النشاط الصفّي وإدارة التفاعل اللفظي والتقويم. (المؤثرات التربوية للتعليم، 2005: 8).

أداء المعلم إجرائيا: هو كل من اخذ التعليم مهنة ويحمل علي عاتقه مساعدة التلاميذ والرقي بمستواهم التربوي والتعليمي.

6- الدراسات السابقة

- دراسة المنصور (2012) بعنوان: "التخطيط المدرسي بالمدارس الثانوية من وجهة نظر مديريها والمشرفين التربويين في محافظة الرس".

هدفت إلى الوقوف على واقع التخطيط المدرسي من خلال التعرف على مهام مدير المدرسة، ودور المشرف التربوي تجاه التخطيط المدرسي، والكشف عن معوقات تطبيقه في المرحلة الثانوية من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين، ومعرفة أثر متغيرات الدراسة في تقرير مجتمع الدراسة. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي،

وشملت الدراسة جميع أفراد المجتمع وعددهم (65) من المشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية الإدارية التربوية والتعليم في محافظة الرس للعام الدراسي 2011 - 2012م. واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة. وتحليل بيانات الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الثبات ألفا كرونباخ، معامل ارتباط بيرسون، اختبارات ت، وتحليل التباين الأحادي. أهم النتائج:

1. أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات درجة مهام مدير المدرسة تجاه التخطيط المدرسي بالمرحلة الثانوية جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي 3.30
2. أظهرت النتائج أن متوسط عبارات درجة دور المشرف التربوي تجاه التخطيط المدرسي بالمرحلة الثانوية كان بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي 2.96.
3. أظهرت النتائج أن متوسط عبارات درجة معوقات تطبيق التخطيط المدرسي بالمرحلة الثانوية جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي 3.71
4. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغيرات طبيعة العمل، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية في مجال التخطيط في محور مهام مدير المدرسة تجاه التخطيط المدرسي في المرحلة الثانوية.
5. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية في مجال التخطيط في محور دور المشرف التربوي تجاه التخطيط المدرسي.
6. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغيرات المؤهل العلمي، وطبيعة المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية في مجال التخطيط في محور معوقات تطبيق التخطيط المدرسي.

- دراسة العامودي (2011) بعنوان: "درجة توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي المدرسي ودرجة أهميتها وذلك من وجهة نظر الهيئة التعليمية في المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة:

هدفت إلى بيان درجة أهمية توفر القيادات الفاعلة لإنجاح التخطيط الاستراتيجي المدرسي وأهمية عناية المدرسة بمراحل بناء الخطة الاستراتيجية، وأيضاً بيان درجة أهمية عناية المدرسة ببيئة التعلم ودعم التقنية بنجاح التخطيط الاستراتيجي المدرسي، وأيضاً بيان أهمية تكامل المواقف التعليمية في إمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي وأهمية مشاركة المجتمع المدرسي في نجاح التخطيط الاستراتيجي المدرسي، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بالنسبة لدرجة توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودرجة أهميتها وذلك تبعاً لمتغيرات العمل الحالي وعدد سنوات الخدمة وعدد الدورات التدريبية الحاصل عليها .

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، وطبقت الدراسة على عينة الدراسة المكونة من (510) فرداً متمثلة في (450) مديراً ، (96) وكيلاً ، (61) مرشدة، (304) معلمين وذلك من الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة للبنين بمدينة مكة المكرمة. قام الباحث بإعداد استبانة مكونة من سبعة محاور وكل محور يتكون من (60) فقرة وهي على اتجاهين: أحدهما لقياس درجة أهميتها والآخر لقياس واقع توفرها في المدارس.

تمت معالجة البيانات وفقاً لنظام SPSS من خلال الإحصاء الوصفي واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA واختبار شيفي SCHEFFE لمعرفة اتجاه الفروق. وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

1. إن توفر القيادة الفاعلة وعناية المدرسة بمراحل بناء الخطة وبيئة التعلم ونشر ثقافة الجودة وتكامل المرافق التعليمية ومشاركة المجتمع المدرسي ونوعية التعلم، كل ذلك له أهمية عالية في إنجاح التخطيط الاستراتيجي المدرسي.
 2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بالنسبة لدرجة توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي المدرسي ودرجة أهميتها، وذلك تبعا لمتغيرات العمل الحالي وعدد سنوات الخدمة.
 3. تتطابق محاور متطلبات التخطيط الاستراتيجي المدرسي من حيث الأهمية ودرجة توفرها ما عدا تقدم تكامل المرافق إلى المرتبة الأولى من حيث درجة توفرها.
- دراسة شبلاق (2004) بعنوان: "دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة".
- هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته موضوع الدراسة، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة وتم تطبيقها على عينة تكونت من (80) مديرة ومديرة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة الدور البرنامج في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة تغزي لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
 2. أن الاهتمام ببرنامج التطوير المدرسي يعزز مهارات أساليب التنبؤ ودراسة المستقبل.
 3. نجح البرنامج بدرجة جيدة في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس.
 4. حقق البرنامج أعلى درجات التنمية للمهارات التخطيط المدرسي في مجال الرؤية والرسالة والأهداف.

* دراسة الحكمي (2000) بعنوان: "صعوبات التخطيط المدرسي كما يراها مديرو ومديرات المدارس الحكومية بمنطقة جازان".

فقد أجريت الدراسة على مديري ومديرات المدارس المتوسطة والثانوية والبالغ عددهم مائتان وسبعون، وقد أظهرت النتائج أن هناك صعوبات في التخطيط المدرسي لدى مديري ومديرات المدارس المتوسطة والثانوية النهارية على مجالات الدراسة الأربع (الإعداد، الإقرار، التنفيذ، المتابعة والتقييم).

كما أسفرت الدراسة عن:

1. يرى أفراد عينة الدراسة بأن الدعم المالي لإعداد الخطة المدرسية غير كاف.
 2. عدم تلبية المسؤولين الكثير من مطالب المدرسة.
 3. شكلت كثرة الأعمال الكتابية والروتينية أثر سلبية بدرجة عالية على تنفيذ الخطة.
 4. قلة مشاركة مجتمع المدرسة في متابعة وتقييم الخطة بدرجة عالية وأضاف باحث الدراسة بعض الاقتراحات لتطوير التخطيط المدرسي والتغلب على معوقاته
- * دراسة مدبولي (2001) بعنوان : نموذج مقترح للتخطيط المدرسي الاستراتيجي، وبناء القدرات التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين:

هدفت إلى وضع نموذج مناسب للتخطيط المدرسي الاستراتيجي في البيئة التعليمية العربية، تمشيا مع الاتجاهات العالمية الحديثة التي تعطي للمدرسة هامشا واسعا في حرية التخطيط والتنفيذ، والتي تولي للأبعاد المستقبلية عناية كبرى، كما تهدف إلى وضع تصور لكيفية بناء القدرات التخطيطية لدى القيادات المدرسية العربية حتى تكون مستعدة لتولي هذه المهمة، ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحث في الدراسة منهجية الوصف والتحليل لعينة من الخطط الاستراتيجية بلغ عددها (27) خطة استراتيجية لمدارس ابتدائية وإعدادية وثانوية ورياض أطفال. وفي سبيل ذلك عمدت الدراسة إلى تحليل النماذج الحديثة في مجال التخطيط المدرسي الاستراتيجي، واقتراح نموذج يلائم

الواقع العربي، كما قامت بتحليل القدرات والكفايات الضرورية لإنجاز المهام المتضمنة بالنموذج المقترح ومن ثم وضع برنامج مقترح لبناء تلك القدرات لدى الممارسين.

وقد جاء تطبيق تلك النماذج ميدانية بمنطقة رأس الخيمة مشجعة على تعميمها على نطاق واسع. وقد تبنت قيادة منطقة رأس الخيمة التعليمية التجربة، وقررت تبني النموذج المقترح وتعميمه على كافة مدارس المنطقة اعتباراً من العام 2003/2002 م. - دراسة بات و آخرون (1998) بعنوان: " تطوير التخطيط في المدارس الابتدائية " .

"Developing Planning in primary schools"

هدفت إلى تطوير التخطيط في المدارس الابتدائية و اقترح الباحث هنا ثلاث مراحل للبحث . في المرحلة الأولى تم إعداد استبيان وزع على (748) مدرس في (03) سلطات تعليمية محلية. في المرحلة الثانية، تم فحص بنية و محتويات العينة و هي خطط تطوير المدرسة، وفي المرحلة الثالثة، كشفت الدراسة عن الاقتراحات والاتجاهات في التخطيط للتنمية والتطوير.

توصلت الدراسة إلى أن هناك دخلاً واسعاً من قبل هيئة التدريس في عمليات التخطيط في المدرسة والتي تشمل المعلمين والآباء والطلاب، ولذلك فإن مدراء المدارس وجدوا في الخطط التطويرية شيئاً مفيداً ، رغم ما يواجهونه من صعوبات .

- دراسة ال موسى (2007) بعنوان: " دور التخطيط اليومي للتدريس في فاعلية أداء معلمي المرحلة المتوسطة في التعليم العام ، ودور مدير المدرسة في ذلك "

هدفت الدراسة الى :

1. تعريف واقع التخطيط اليومي للتدريس.
2. تعريف مدى أهمية التخطيط اليومي للتدريس في تحسين أداء المعلمين.
3. تعريف دور مدير المدرسة في تفعيل التخطيط اليومي للتدريس.

4. تعريف علاقة بعض المتغيرات (المؤهل ، الخبرة ، التخصص) في تقييم المعلمين الواقع وأهمية التخطيط

5- تعريف علاقة بعض المتغيرات (المؤهل ، الخبرة ، التخصص) في تقييم دور مدير المدرسة في تفعيل هذا التخطيط.

وللإجابة على تلك التساؤلات تمت صياغة مجموعة من الفروض نابعة من الإطار النظري والدراسات السابقة، ولاختبار صحة تلك الفروض، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تم تحديد الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم جمع البيانات من خلال استبانة طبقت على (380) معلمة، وبعد تحليل البيانات بالأسلوب الإحصائي المناسب، توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي:

- واقع التخطيط اليومي وفاعليته في تحسين أداء المعلمين لم يصل إلى حد الكفاية الذي ارتضاه الباحث.

- دور مديري المدارس حالياً غير فاعل في تحسين التخطيط اليومي للتدريس وتفعيله.
- جميع المعلمين توحدت وجهة نظرهم نحو واقع التخطيط اليومي للدروس وأهمية التخطيط اليومي للدروس ودور مديري المدارس في تفعيل التخطيط اليومي للدروس بصرف النظر عن مؤهلهم الدراسي، أو تخصصاتهم العلمية، أو مدة الخبرة في مجال التدريس

-دراسة العاجز ونشوان (2004) بعنوان: " تطوير أداء المعلمين في ضوء برنامج المدرسة كمركز تطوير التابع لوكالة الغوث الدولية بغزة"

هدفت الدراسة إلى تطوير أداء المعلمين التعليمي في ضوء برنامج المدرسة كمركز تطوير تابع لوكالة الغوث الدولية بغزة ذلك وفق المجالات السبع وهي: كذلك التعرف علي العلاقة بين تطوير أداء المعلمين في ضوء البرنامج وعلاقته بالمتغيرات الجنس، الخبرة. المرحلة التعليمية التخصص. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي

من خلال جمع المعلومات من عينة الدراسة وتحليلها واستخدام الاستبانة أداة الدراسة حيث اشتملت علي ثلاثة مجالات وهي : (التخطيط, النمو المهني التعليم والتعلم) وبلغت عينة الدراسة (223) معلم ومعلمة من المشاركين في البرنامج في حين بلغ مجتمع الدراسة (800) معلم ومعلمة

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- حقق البرنامج تطور في مجال النمو المهني للمعلمين من خلال استخدام أساليب جديدة في التعلم.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المعلمات مما يدل علي الرغبة الواقعية من قبل المعلمات للبرنامج.
- كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح حملة الدراسات العليا وللمعلمين ذوي الخدمة الأطول.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالتخطيط المدرسي وتطوير أداء المعلمين، يمكن تحديد نقاط التشابه والاختلاف فيما بينها وبين الدراسة الحالية، ومن ثمة أوجه الاستفادة منها وأوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، حيث تناولت أغلب الدراسات السابقة شقي الدراسة كلا على حدى في أغلب الأحيان مثل دراسة كل من المنصور (2012) ودراسة العامودي (2011)، دراسة شبلاق (2004)، دراسة الحكمي (2000) التي تناولت متغير التخطيط المدرسي، في حين دراسة العاجز ونشوان (2004) ودراسة آل موسى (2007) التي تناولت متغير تطوير أداء المعلمين.

أوجه الاختلاف: اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يلي:

من حيث الموضوع: أغلب الدراسات السابقة تناولت أحد المتغيرين في حين الدراسة الحالية ربطت بين المتغيرين

من حيث مجتمع وعينة الدراسة: اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث العينة حيث الدراسة الحالية طبقت على مدرء المدارس الابتدائية في حين دراسة المنصور طبقت على عينة من المشرفين والمدراء، ودراسة العامودي (2011) طبقت على كل من المدراء، المرشدين والمعلمين، ودراسة آل موسى (2007) والعاجز ونشوان طبقت على المعلمين.

من حيث مكان الدراسة: الدراسة الحالية طبقت بولاية المسيلة بالجزائر، أما الدراسات السابقة فطبقت ببلدان مختلفة.

أوجه التشابه:

من حيث الموضوع: تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة آل موسى (2007) من حيث مجتمع وعينة الدراسة: تشابهت الدراسة الحالية من حيث عينة الدراسة مع دراسة شبلاق (2004).

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- الاطلاع على الأدوات المستخدمة في هذه الدراسات والانتقاء منها بما يتناسب مع موضوع الدراسة.

- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد الأساليب الإحصائية وكذا منهجية البحث.

- الاستفادة من الدراسات السابقة في الجانب النظري للدراسة الحالية.

الفصل الثاني:

التخطيط المدرسي

أولاً: مفاهيم حول التخطيط:

1- مفهوم التخطيط

يعرفه (حجي) بقوله أن: " التخطيط للعمل المدرسي ضرورة لنجاح هذا العمل والإدارة الفعالة للمدرسة ننظر إلى العملية التعليمية نظرة علمية وهذا يعني أنها تتخذ التخطيط أسلوباً ووسيلة لتحقيق أهداف المدرسة " (حجي، 1995: 332).

ويعرف (مكتب التربية العربي لدول الخليج) التخطيط بأنه: "هو عملية إعداد الخطة وتتكون عملية التخطيط من عدة مراحل تتضمن ما يلي :

1. الوقوف على الحقائق كتحليل القطاع، أو مراجعة الحقائق والبيانات الخاصة بالقطاع، أو إجراء مسح كامل للقطاع ، أو ربما يقتصر الأمر على تحليل جانب معين ، أو زاوية أكثر تحديدا .

2. رسم خريطة المستقبل كوضع أهداف السياسات، أو صياغة الأهداف والموضوعات الاستراتيجية وتقويم الاحتياجات والموارد المتاحة وتحديد الأولويات وتصميم استراتيجيات التنفيذ .

3. رسم مخطط عام لخطة التنفيذ أو التطبيق.(مكتب التربية العربي لدول الخليج، 2000: 16- 17)

ويضيف (جواد) تعريفاً آخره التخطيط: "أنه العملية الرسمية لاختيار رصد حالة المنظمة وأهدافها الأساسية للآمد القريبة والبعيدة ويساعد على اشتقاق الأهداف الثانوية والفرعية ويمكن من اختيار الاستراتيجية والتكتيك الملائمين لبلوغ تلك الأهداف وأخيراً يعد التخطيط الوظيفة الأساسية لتوزيع الموارد المنظمة الأساسية (بشرية مالية مادية) (جواد ، 2000: 187)

ويبين (مرسى) أن هناك استراتيجية التخطيط تشتمل على ما يأتي:

أ. تحديد الأهداف بوضوح عند تبني الخطة .

ب. ترتيب الأولويات .

ج. التنبؤ باحتمالات المستقبل .

د. الشمول الذي يعني تقدير الجوانب المختلفة للإمكانات المادية والبشرية والظروف البيئية والاجتماعية . (مرسي، د. ت: 257-258)

2- مفهوم التخطيط التعليمي:

لقد عرف (الجندي) التخطيط التعليمي بأنه : "عملية مستمرة تشمل عددا من الأنشطة التي تحدث في ترتيب ، وتنظيم معين عبر وقت محدد وبتوقف طبيعة تلك الأنشطة والعلاقات بينها على بنية التخطيط واختيارات المخططين الذين يقومون بعملية التخطيط ودرجة الأولويات وعلى المعوقات التي تؤثر في عملية التخطيط التعليمي" (الجندي، 2002: 133-134).

ويعرفه (دياب) بأنه: "استخدام المواد المتاحة في المجتمع لتحقيق أقصى طلب على التعليم سواء أكان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة".

ويعرف كومبز (Coombs): التخطيط التعليمي بأنه: "أسلوب علمي يعتمد على التحليلات المنطقية والرشيده لجعل التعليم أكثر فعالية وكفاءة في تلبية حاجات وأهداف كل من المجتمع وأفراده". (دياب، 2001: 385-388)

ويضيف (مدبولي): "أن موضوع التخطيط التعليمي: هو نشاط التعليم بما له من طبيعة هادفة ومخططة والذي يهدف إلى إكساب أفراد المجتمع قدرة عامة من المعارف والمهارات والاتجاهات، والقيم اللازمة لإعدادهم لكي يصبحوا مواطنين صالحين فيه، والتي تكفيهم لكي يواجهوا متطلبات الحياة من عمل وإنتاج ومشاركة إيجابية ومحافظة على الهوية الحضارية للمجتمع، من خلال الهياكل النظامية والبرامج والصيغ التعليمية المتدرجة والمتنوعة وهو بذلك جزء من التخطيط التربوي الشامل" (مدبولي، 2001: 16).

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نرى أن تعريف (كومبز) هو التعريف الأشمل من بين التعريفات السابقة حيث أنه يؤكد على الأهداف المنشودة وعلى تحقيق رغبات

وحاجات الأفراد كما أنه يبين الدور الرئيسي للتخطيط وهو جعل التعليم أكثر فعالية وكفاءة كما ويبين أن التخطيط أسلوب إداري علمي يهتم بتحليل الأحداث والمشكلات.

3- مفهوم التخطيط المدرسي :

لقد عرفه (محمد) : "وضع السياسة العامة للمدرسة ووضع برنامج شامل للعمل وتوزيعه على فترات تتناسب مع إمكانات المدرسة" (محمد، 1983: 73)

وعرفه (أحمد) : "هو العنصر الحيوي للسياسة العامة للمدرسة إذا أقيمت للمدرسة الإحصائيات التي تتكون منها دعامة التخطيط وتتكشف فيها المفارقات التي تدعو إلى التعديل في المناهج والكتب ويظهر من تطبيقها نتائج التجريب" (أحمد، 1985: 16).

هذا و يضيف (مدبولي) " أن موضوع التخطيط المدرسي هو الظاهرة الإدارية والتعليمية على مستوى المدرسة والتي تمثل الوحدة البنائية للنظام التعليمي للمجتمع، وتمارس منه أدوار متعددة، تعليمية وتنقيفية وحضارية، وهي بذلك جزء من موضوع التخطيط التعليمي، وجزء من موضوع التخطيط التربوي في ذات الوقت" (مدبولي، 2001: 16).

وكما عرف البرادعي (1988) التخطيط المدرسي بأنه: "التصور الذي يضعه مدير المدرسة والعاملون معه للأدوار والأعمال التربوية والتعليمية التي تحقق أهداف المدرسة على المدى البعيد والقريب معا، ويكون ذلك في مستويات وأبعاد متعددة". (البرادعي ، 1988 : 98).

يمكن أن نميل إلى تعريف (محمد) لأنه يبين أن التخطيط المدرسي يهتم برسم السياسة العامة في المدرسة و بتحديد برنامج واضح للعمل فيها وكذلك اهتم بالموارد المدرسية فيها .

ثانيا: أهداف التخطيط المدرسي:

أين التخطيط المدرسي ضرورة لازمة لمدير المدرسة، وذلك لتحقيق أهداف المدرسة المرجوة بنجاح كبير " فإن من أهم دعائم نجاح خطة العام الدراسي دراسة الأهداف التربوية المراد تحقيقها، و يجب أن تخص هذه باهتمام القائمين على إدارة شؤون المدرسة فيتعرفون

على كل المداخلات التي تؤثر وتتأثر بها ويتعرفون كذلك على أسس وضعها بصورة محددة ودقيقة تمكن من تنفيذها وقياسها بطريقة علمية " (الجبر، 2002: 85).

هذا وتعتبر عملية التخطيط المدرسي الوظيفة الأساسية الأولى لمدير المدرسة التي تسبق جميع الوظائف التربوية الأخرى و المنطلق الأساسي لها، والعنصر الحيوي للسياسة العامة لإدارة المدرسة، ومما يلاحظ من تعثر في إدارة المدرسة إنما يرجع إلى سوء التخطيط أو عدم وجود خطة مستقبلية توضح معالم الطريق.

كما تعتبر عملية التخطيط من العمليات الهامة والضرورية لنجاح العمل المدرسي، والتي يجب أن يعطيها مدير المدرسة الوقت والجهد اللازمين حتى تحقق المدرسة أهدافها، فأهمية التخطيط الذي تقوم به الإدارة المدرسية ومديرها لا يخفي على أحد وينبغي أن يكون هذا التخطيط في إطار السياسة العامة التي ترسمها الدولة المتمثلة في سياسة الإدارة التعليمية التي يجب أن يلم بها مدير المدرسة". (البوهي، 2001: 43)

وبضيف (حجي) بأن التخطيط في المدرسة يعني الإجابة عن ثلاثة أسئلة أساسية

هي:

- ما واقع المدرسة: التلاميذ والمعلمون والإمكانات المادية من مبنى وتجهيزات؟
- ما الذي يراد تحقيقه؟
- الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها ؟
- كيف يمكن تحقيق ذلك في ضوء الواقع ؟
- رسم الطرق التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف في ضوء الواقع داخل المدرسة و في البيئة والمجتمع.

ويمكن أن نستخلص مما سبق عدة أمور:

- 1- أن تخطيط العمل بالمدرسة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأهداف هذه المدرسة، وأنه الوسيلة لتحقيق هذه الأهداف بأسلوب علمي يوفر الوقت والجهد والمال واستخدام ذلك جميعاً بفعالية.

- 2- أن التخطيط عملية من عمليات الإدارة ووظيفة من وظائفها، ومعنى ذلك أنه لا يمكن ولا ينبغي تنفيذ أي نشاط في المدرسة تنفيذا سليما دون الأخذ بالتخطيط، سواء كان هذا النشاط داخل الفصل أو خارجه، داخل المدرسة أو خارجها .
- 3- أن التخطيط داخل المدرسة يهدف إلى تغيير واقعها إلى الأفضل فهو وسيلة للإصلاح والتقدم ورفع مستوى الأداء بالمدرسة، سواء في ذلك أداء المعلم وأداء التلميذ وأداء الإدارة، فالتخطيط بلغة أخرى يحقق الفعالية ويساعد على رفع مستوى الكفاءة.
- 4- أن التخطيط بالمدرسة ما هو إلا تطلع إلى المستقبل، وهو إذ ينطلق من واقع هذه المدرسة وظروفها ووظيفتها، فإنه يأخذ دائما في الاعتبار الظروف المختلفة الماضية والحاضرة وأنه يجب أن نتطلع إلى ما يراد الوصول إليه، أن التخطيط على مستوى الفصل أو النشاط أو المدرسة ككل يعذي التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل والإعداد لهذا المستقبل.
- 5- أن تخطيط العمل الإداري الفني بالمدرسة مرحلة فكرية سابقة على تنفيذ أي عمل من الأعمال والتخطيط بالمدرسة ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة لما يجب القيام به وتوقيت أداء العمل وإجراءاته وكيفية أدائه (حجي، 1998: 297).

ويذكر (الجبر) عدة أهداف في التخطيط المدرسي منها:

- 1- تحديد وتوضيح رسالة مدارس التعليم العام وفقا للأهداف العامة للتربية.
 - 2- وضع الأهداف الخاصة بمدارس التعليم العام على ضوء الأهداف العامة للمرحلة التي تخدمها كل مدرسة.
 - 3- تأصيل مفهوم التخطيط المستمر لدى العاملين في مدارس التعليم العام .
 - 4- المساعدة على تكوين رؤية واضحة لدى مديري مدارس التعليم العام والعاملين معه حر فيما يتعلق بالمهام التي يقومون بها والإجابة عن مثل الأسئلة التالية :
- أ- لماذا يقومون بما يقومون به من أعمال؟
- ب- كيف يجب أن يؤديوا المهام والمسئوليات المنوطة بهم؟
- ج- متى يجب عليهم القيام بهذه المسئوليات؟

- د- أين يجب عليهم ممارسة الأنشطة والفعاليات ذات العلاقة بالخطط التي يصنعونها؟
- 5- مساعدة القائمين على إدارة المدرسة على إتباع الأسلوب العلمي في كل خطوة يخطونها، إذ إن الخطط المدرسية لن يكتب لها النجاح إلا إذا توافرت لها أسس علمية ومقومات خاصة في كل مراحلها.
- 6- تنمية التنبؤ العلمي لدى القائمين على إدارة المدرسة وتأسيس مفهوم التنبؤ المستقبلي لديهم بمعنى أن المدير الناجح يجب أن ينطلق من المستقبل الذي يتأمله لمدرسته مع مراعاة ظروفها الحالية لذلك فإن التخطيط يساعد على التنبؤ بالصعوبات والعقبات التي قد تواجه المدرسة في المستقبل، والعمل على وضع الإجراءات الوقائية لتلافيها والحد منها قدر المستطاع.
- 7- تأسيس مفهوم "مديرو المدارس مخططون مقيمون" حيث يجب على مديري المدارس توظيف الماضي والواقع لخدمة المستقبل مما يجعل العمل المدرسي موحد الاتجاه طموحة وتابعة نحو الأفضل. (الجبر، 2002: 33-35)
- ويضيف (بوظانة) عدة أهداف للتخطيط منها:
- ترشيد وعقلنة صياغة السياسات واتخاذ القرارات (حسن اختيار الأولويات وترتيبها واختيار البدائل المناسبة لتحقيق الأهداف الموضوعية).
 - زيادة فاعلية وكفاءة النظام التعليمي (الكفاءة الداخلية والخارجية).
 - تحقيق الأهداف الآتية والبعيدة المدى في إطار ما يتوافر من إمكانيات، وتعد نيل هذه الأهداف في ظل ما يستجد من معطيات وإحداث نوع من التكامل بين هذه الأهداف الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع.
 - توفير النظرة التقويمية والتشخيصية المستمرة للنظام التعليمي، وإدخال الإصلاحات والتعديلات التي تفرضها تغيرات الظروف، والمعطيات المرتبطة بالنظام التعليمي. (بوظانة، د.ت: 3-4)

ثالثا: أهمية التخطيط المدرسي:

يعتبر التخطيط المدرسي من أهم وظائف الإدارة المدرسية وهو المدخل الرئيس لها وعليه تتوقف كافة الفعاليات والأنشطة الأخرى لارتباطها الوثيق بالتخطيط المدرسي لما له من أهمية في رؤية مستقبل المدرسة ورسالتها واتخاذ قراراتها المتعلقة بالخطط، والاستغلال الأمثل للإمكانات المادية والبشرية المتاحة، والسعي من أجل تحقيق أهدافها.

كما "يعد التخطيط مسؤولية أساسية من مسؤوليات الإدارة المدرسية وله الأولوية على جميع المسؤوليات الأخرى، إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال على خير وجه دون تخطيط لها، فالتخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق أي عمل وتنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة فيما يجب عمله ؟ وكيف يتم؟ ومتى؟" (فهيم ومحمود، 1993: 74).

إن حاجة الإدارة المدرسية للتخطيط ماسة وشديدة وملحة بسبب كونها عنصرا مهما من عناصر نجاح العمل المدرسي وكجزء مهم من مكونات العمل الرئيسة لمدير المدرسة، وعن طريق التخطيط نستطيع التغلب على المشكلات وخاصة التي تنجم عند بداية العام الدراسي، ويعمل التخطيط أيضا على بلورة الأهداف التربوية التي أنشئت من أجلها المدرسة وكذلك تحديد الوقت الزمني اللازم لتنفيذ العمل المطلوب إنجازه في الوقت المحدد.

وكما أن الهدف الرئيس من انتهاج التخطيط المدرسي " يكمن في التخفيف من حدة الإهدار في التعليم ورفع مستوى كفاءته، حيث تساعد الخطط المدرسية على الحد من عمليات الرسوب والتسرب" (الجبر ، 2002 : 38) .

جاءت أهمية التخطيط على المستوى الإداري في المدارس لتحد من العشوائية في إدارة المدرسة و من أجل بنائها على أسس سليمة متناغمة مع الإدارة المدرسية الحديثة .

وتتضح أهمية التخطيط المدرسي من خلال المهام التالية:

1- يحدد التخطيط مراحل العمل والخطوات الواجب إتباعها وهو بهذا يعمل على تجزئة الواجبات من أجل تحديد المسؤوليات.

2- يحدد معالم الطريق للعمل الإداري ويجنب مدير المدرسة التخبط والعشوائية والقرارات وما ينتج عن ذلك من فشل وإحباط .

3- يسهم التخطيط في حل المشكلات المدرسية بطريقة علمية.

4- نضمن عن طريق التخطيط قيام كل فرد مشارك في العملية التعليمية بدوره متعاوناً مع الآخرين في جو يسوده الارتياح والتماسك. (عطوي، 2001 : 207) .

وتكمن أهمية التخطيط كما يبينها (مركز التطوير التربوي) في كونه :

1- الوظيفة الأساسية الأولى لمدير المدرسة التي تسبق جميع الوظائف التربوية الأخرى وتشكل القاعدة والمنطلق الأساسي لها.

2- الوسيلة التي توضح معالم الطريق، وتحدد مسار العمل الإداري التربوي، وتنظم الجهود باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة بتكامل واتساق.

3- الأداة التي تساعد على تكسير الهوة بين الواقع والمتوقع، أي بين الحاضر والمستقبل بأسلوب علمي.

4- الطريقة التي تجنبنا التخبط والارتجال، وما ينتج عنهما من فشل وإحباط .

5- الأسلوب الذي يحقق التعاون بين جميع المشاركين والمشاركين في العملية التعليمية، ويجعلهم أكثر ارتياحية وتمامية.

6- الطريقة التي تزيد من قدرة المدرسة على التكيف الاحتمالات المستقبل وأحداثه (مركز التطوير التربوي ، د.ت : 2-3)

ويضيف (العتيبي) بعض عناصر أهمية التخطيط وهي:

1- القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات : يعتبر التخطيط القاعدة الأساسية لتبرير عملية اتخاذ القرارات، حيث إنه بدون التخطيط تصبح عملية اتخاذ القرارات الإدارية عملية عشوائية مشوشة لا تتشكل نسقاً منطقية في نشاط الإدارة .

2- مواجهة حالة عدم التأكد: يعتبر التخطيط محاولة للتغلب على عدم معرفة المستقبل وتطوراتها عن طريق التنبؤ العلمي، وإلا فإن الإنسان سوف يبقى خائفاً ومتردد من القيام بأي نشاط فشل نتيجة ذلك حيويته وحركته.

3- التركيز على الأهداف: فهي (أي عملية التخطيط) في مختلف مراحلها وخطواتها تضع الهدف أمامها وتعمل على تحقيقه.

4- تحديد وتسهيل وظيفة الرقابة: فالتخطيط يحدد ما يجب أن يعمل أو ينجز وما تم عمله أو إنجازه فعلاً وتؤكد الرقابة. (العتيبي، 2002: 116)

رابعاً: فوائد التخطيط المدرسي:

تكتسب عملية التخطيط أهميتها من كونها حجر الزاوية في الإدارة المدرسية، ويعتبر مدير المدرسة هو الشخص الذي له أعظم الأثر في عمليات ونشاطات الإدارة المدرسية المختلفة، حتى أننا نستطيع القول أن نجاح الإدارة المدرسية في القيام بما هو مطلوب منها يتوقف بالدرجة الأساسية على مدى ما يتمتع به المدير من قدرات قيادية ومؤهلات إدارية" (ربيع، 2006: 13).

لذا وجب على مدير المدرسة الناجح أن يمارس التخطيط في مدرسته وبأسلوب علمي قائم على استلهم خبرات الماضي وحقائق الواقع، وبمنظرة مستقبلية لما يمكن أن تتعرض له مدرس ته من صعوبات ومشاكل ووضع الحلول المناسبة لها .

ويضيف أبوحشيش فوائد أخرى للتخطيط المدرسي نذكر منها:

1- التخطيط يوفر الوقت .

2- التخطيط يساعد على استغلال الموارد المادية والبشرية الاستغلال الأمثل .

3- التخطيط يهتم بمشكلات الهيئة في المدرسة، إذ أنه يعني بالقوى العاملة وتوفير المناخ اللازم.

4- التخطيط السليم هو القاعدة التي ينظم العمل في ضوءها كما يتم في ضوءه وضع قواعد

الرقابة على التنفيذ لمتابعة ما ينجز من عمل. (أبوحشيش، 1999: 71)

وبيضيف (عقيلان) فوائد أخرى للتخطيط المدرسي نذكر منها:

- إن كثرة مسؤوليات مدير المدرسة وتنوعها وتعددتها تجعلها مختلفة في الأهمية والأولوية وفي مدى الوقت اللازم لها، فبدون التخطيط فإن المدير قد يقدم عملاً أقل أهمية على عمل آخر أكثر أهمية منه وبدون التخطيط قد يعطي المدير وقتاً أطول لأعمال لا تحتاج منه إلى مثل هذا الوقت وذلك على حساب أعمال أخرى تحتاج إلى مزيد من الوقت لإنجازها. إن التخطيط يتيح للمدرسين فرصة الاشتراك الفعلي في تحديد الأهداف عندما يقوم المدير بالتخطيط التعاوني، مما يعود بالنفع الكبير على المدرسة وتل بعض الأبحاث على أن المدرسين الذين تتيح لهم إدارة المدرسة فرصة الاشتراك الفعلي في وضع خطة المدرسة وسياساتها يكونون أكثر حماسه ومدارسهم ولعملهم في هذه المدارس من المدرسين الذين يحرمون من هذا الاشتراك كما يكونون أكثر ارتياحية وأكثر تماسكاً وإحساسه بالانتماء من غيرهم لأنهم باشتراكهم هذا تتاح لهم فرصة الاعتراف بهم والتعرف على أهداف المدرسة ومناقشتها وتحديدها.

- أن التخطيط يمكن مدير المدرسة من تحديد مدى نجاحه في عمله، إذ أن عملية التخطيط تتضمن تحديد الأهداف، وتحديد وسائل التقويم وأساليبه وبذلك يستطيع المدير أن يعرف كم حقق من إنجازات في زمن معين وكم كان هذا الإنجاز محققاً للهدف أو الأهداف المرسومة.

- أن إدراك مدير المدرسة بأن التخطيط جزء رئيس ومهم من عمله يجعله يشعر بأنه بحاجة إلى تنمية نفسه في هذا الجانب، فيلجأ إلى دراسة الكتب والنشرات والأبحاث التي تتعلق بالتخطيط للعمل المدرسي أو يلتحق بإحدى دورات التدريب على الإدارة والتخطيط ليصبح قادراً على وضع خطة العمل المدرسي بكفاءة عالية .

- عندما يقوم مدير المدرسة بوضع خطة العمل السنوية فلا بد أن يأخذ بعين الاعتبار ما جاء في خطط العام السابق، وهذا يعني ألا ينشغل مدير المدرسة بالأعمال الروتينية كل عام وألا تكون أعماله نمطية تتكرر كل سنة، بل لا بد من تطوير خطته بحيث تحتوي على التجديد والابتكار مما يفرض على المدير أن ينحى منحى التفكير الإبداعي في رسم

الخطط، وأن تضمن خطته مشروعات تحسينية جديدة ومتجددة كل عام. (عقيلان، 1990: 298-300)

وبيين (الطراونة) عدة فوائد رئيسة للتخطيط نذكر منها:

- 1- يبين التخطيط مسبقاً الموارد المالية والبشرية المطلوب استخدامها وبالتالي يمكن تأمين هذه العناصر في الوقت المناسب .
 - 2- يحدد التخطيط مراحل العمل اللازم لإنجاز كل مرحلة، مما يساعد في الوصول إلى الهدف.
 - 3- التخطيط يؤدي إلى زيادة الكفاية والفعالية الإدارية، لأنه يبرز الهدف ويوجه الجهود نحو تحقيقه، مما يزيد من احتمالات تحقيق الهدف بدرجة أكبر (الفعالية كما أنه يؤدي إلى استخدام أمثل للعناصر بما يوفر المال والجهد والوقت (الكفاية) .
 - 4- التخطيط يلعب دوراً مهماً عندما تكون الموارد المالية محدودة لأنه يمكن من تطبيق مبدأ الأولوية في دراسة البدائل وتقييمها، ومن ثم اختيار الأهداف والبرامج بصورة نهائية.
- (الطراونة، 2003: 43)

وبعد هذا العرض عن أهمية وفوائد التخطيط المدرسي نرى أن أهمية وفوائد التخطيط المدرسي تتركز في:

- 1- إكساب مدير المدرسة القدرة على التنبؤ في المستقبل بما سيكون عليه حال مدرسته.
- 2- إعطاء مدير المدرسة القدرة على تحقيق الأهداف التي وضعها نصب عينيه.
- 3- أن يكون التخطيط المدرسي عادة عند مدير المدرسة تقوم على أسس علمية وتستفيد من الماضي والحاضر والمستقبل وتستفيد من خبرات وتجارب الغير .
- 4- يوفر الوقت والجهد.
- 5- يستثمر المدير جميع الطاقات والإمكانات للمعلمين والعاملين في المدرسة وكنائهم إمكانات وطاقات المجتمع المحلي وخلاصة القول فإن أي إدارة مدرسية ناجحة وفاعلة لا بد لها من تطبيق التخطيط المدرسي الفعال الذي يهتم بمبادئ التخطيط الفعال .

خامسا: خصائص التخطيط المدرسي الناجح :

إن نجاح المدرسة في تحقيق فاعليتها يعتمد على درجة كفاءة الإدارة المدرسية في ممارسة التخطيط المدرسي الفاعل وفي جميع المجالات الإدارية والفنية والاجتماعية ولكي يكون التخطيط المدرسي ناجحا فإن هناك خصائص كما يوضحها (عقيلان) ومن أهمها :

* الالتفات إلى ترتيب الأولويات .

* الاعتماد على بيانات ذات علاقة بما في ذلك السجلات التوجيهية والإدارية، واستعراض مرور العام السابق؛ لتحديد نقاط الضعف والقوة بالإشارة إلى الأهداف.

* الشمول، التوازن.

* التنسيق والتعامل مع خطط أخرى ذات علاقة وتفاذي الازدواجية.

* قابلية التطبيق العملي.

* البساطة والوضوح.

* المرونة والدينامية وفسح المجال لإدخال تعديلات مستمرة في الخطة حسب معطيات الواقع. (عقيلان، 1990: 311)

وهناك خصائص أخرى للتخطيط الفعال منها:

* وضوح الأهداف.

* مشاركة الأشخاص المناسبين لتنفيذ نشاطات الخطة المختلفة.

* وضوح دور كل من التلاميذ، والمدرسين والمجتمع المحلي والمشرفين التربويين في الخطة

* وحدة القيادة لكل نشاط في الخطة.

* جدولة النشاطات زمنية.

* برمجة إجراءات التقويم والمتابعة.

* التعاون حيث يشترك في بناء هذه الخطة جميع العاملين في المدرسة. (مركز التطوير

التربوي، د. ت: 3)

ويرى (عفر) أنه "يجب أن يتوافر للتخطيط عناصر معينة تضمن جودة بناء الخطة وسلامة مكوناتها والتناسق بينها وملاءمتها للظروف المحيطة بها ومناسبتها لتحقيق الهدف منها لعل أهم هذه العوامل:

- واقعية الخطة من حيث أهدافها والأساليب التي تتبعها وتمشيها مع ظروف المجتمع وإمكانياته ونظامه الاقتصادي والاجتماعي وضمان مشاركة الناس في إعدادها وتنفيذها عن قناعة ورضا واشتراكهم في عوائدها، وهو ما يستلزم ارتباطه بأهداف العدالة الاجتماعية.
 - تناسق الخطة وترابط مكوناتها والتوافق بين أساليبها وأهدافها، وتضمنها لعوامل نجاحها بحيث لا تؤدي إلى اختناقات في بعض القطاعات والمجالات أو تضخم في البعض الآخر، أي أنها تعمل على تحقيق التوازن بين المتغيرات المختلفة في مجال عملها.
 - انخفاض تكاليف إعدادها وتنفيذها وتحقيقها للكفاءة الاقتصادية من استخدام الموارد وإتباعها الأنسب الطرق في تحقيق ذلك.
 - مرونة الخطة بما يكفل صلاحيتها لمواجهة الظروف المختلفة التي قد تطرأ على المتغيرات الاقتصادية أثناء وتنفيذ الخطة .
 - الرقابة ومتابعة التنفيذ وتقييم الأداء؛ لضمان تحقيق الأهداف ومواجهة المشاكل المختلفة وتذليل الصعاب والإفادة من ذلك في الخطط التالية.
 - إلزامية الخطة وشمولها لكافة الموارد وتأثيرها في كافة المتغيرات واستمرارية عملية التخطيط ولا مركزية التخطيط (عفر، 1986: 24).
- ويرى غنيم أن التخطيط عملية تتصف بمجموعة من الخصائص المنطقية العامة التي يمكن حصرها فيما يلي (Inskeep, 1999):
- التخطيط نشاط جماعي وليس نشاطا فردية خالصة.
 - التخطيط نشاط موجة نحو المستقبل وليس نشاطه موجهة نحو الحاضر.
 - التخطيط ليس عملا روتينية ودائما هو عمل ابتكاري وإبداعي متجدد.

- التخطيط نشاط مدروس يحدث برؤية وتأن ولا يتم بأسلوب المحاولة والخطأ أو التجربة والخطأ.

- التخطيط نشاط مستمر ومرن ويتم تنفيذه بشكل تدريجي .
 - يقوم على خطة وسياسة واضحتين ويعتمد أسلوب النظم.
 - أسلوب متكامل ببعده الزمني والمكاني وبمحتواه وإجراءاته .
 - أسلوب مستدام بمعنى أنه لا يركز فقط على الجوانب الاقتصادية بل يأخذ بعين الاعتبار الجوانب البيئية في الحاضر والمستقبل عند تحديد الأهداف ورسم إلى سياسات وتنفيذها ومتابعتها.

- أسلوب مجتمعي ويقصد بذلك أنه يسمح بمشاركة السكان المجتمع المحلي والمجموعات المستهدفة في مراحل المختلفة.

- أسلوب واقعي قابل للتنفيذ .

- أسلوب مرحلي منظم وهذا يعني أنه يتكون من مجموعة من الخطوات والنشاطات المتتابعة والمتسلسلة والمترابطة.

ويرى (غنيم) أيضا أن التخطيط شكل من أشكال التفكير الإبداعي وهو أيضا نشاط ذهني وسبق العمل ويرسم تصورا أوليا له، وبالتالي فهو عبارة عن خارطة ذهنية عن خط سير العمل في المستقبل . كذلك فإن التخطيط هو عملية اختيار لبدائل ومسارات مختلفة إذ ه باختصار أس لوب لمعرفة ماذا نريد وكيف نحقق ما نريد بكفاءة ونجاح" (غنيم، 2001: 31-33).

سادسا: ضمانات ومتطلبات نجاح التخطيط المدرسي:

لكي يضمن التخطيط المدرسي والذي يقوم به مدير المدرسة والمعلمون وأفراد من المجتمع المحلي النجاح لابد أن يستند التخطيط على أسس علمية مدروسة، وضمن خطوات متتالية، مع مراعاة لأهمية كل خطوة من هذه الخطوات وهي:

1- تحديد الأهداف التي تسعى لتحقيقها من خلال المؤسسة (المدرسة) وهذا الإجراء لا بد أن يأخذ بعين الاعتبار المبادئ التالية:

أ. يجب أن تعكس الأهداف آمالنا وطموحاتنا ورغباتنا وتطلعاتنا المستقبلية.

ب. أن نراعي عند تحديد الأهداف الوضع الاقتصادي للبلد والوضع الاقتصادي الخاص بالمؤسسة (المدرسة).

ج. طبيعة السكان وتوزيعاتهم الجغرافية ووضعهم الاجتماعي والثقافي؛ لأن هذا يساعد في تحديد اتجاهات التخطيط ومجالاته، وكذلك ضرورة دراسة احتياجات ومتطلبات المجتمع المحلي.

2- تحديد أولوية الأهداف حسب أهميتها بحيث نأخذ بعين الاعتبار وضد من سلم الأولويات الأهداف ذات الأهمية القصوى، ثم يتم الانتقال إلى الأهداف الأقل قيمة.

3- ضرورة تحديد السبل والوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، وفي هذا المضمار لا بد من الأخذ بالحسبان النقاط التالية:

* ما هي الوسائل، وبدائلها الممكنة والمتوفرة لتحقيق الأهداف ؟

* من سيقوم بعملية التنفيذ؟

4- التقويم: أن عملية التقويم ضرورية من أجل الوقوف على مدى سير العمل بالاتجاه الصحيح ضمن الخطط الموضوعة لتحقيق الأهداف وعملية التقويم تتضمن:

* تحديد أساليب التقويم الفعالة لتقويم فعالية الأداء على ضوء الأهداف التي تم تحديدها مسبقاً.

* معرفة مدى الاستفادة من عملية التخطيط في مجال التطوير (شاهين، 1987: 34-35).

ويضيف (البوهي) أنه لنجاح عملية التخطيط المدرسي ينبغي مراعاة الاعتبارات

الآتية :

1- يجب على مدير المدرسة التعرف على الوسائل التعليمية والأجهزة المتعلقة ب التعليم في المرحلة التعليمية التي تنتمي إليها المدرسة.

- 2- ضرورة الابتكار في الوسائل التعليمية المحببة للتلميذ .
- 3- يجب على المعلمين استيعاب المناهج الجديدة والأجهزة المتعلقة ب التعليم في المرحلة التعليمية التي تنتمي إليها المدرسة.
- 4- ضرورة الاهتمام بالثقافات الحرة عن طريق تزويد مكتبة المدرسة بالكتب الحديثة المناسبة للتلاميذ.
- 5- ضرورة الاتصال ببعض المؤسسات والمرافق الموجودة في البيئة المحلية والتي تسهم في نجاح العملية التعليمية مثل المستشفيات والنوادي والمتاحف والمصانع والمدارس الفنية).
- 6- يجب جعل التلميذ يتمتع بالجو المدرسي الهادي الذي يسوده الحب والعطف والتعاون.
- 7- ضرورة تشجيع روح عمل الفريق الواحد.
- 8- ضرورة مرونة مدير المدرسة في معالجة المشكلات المتعلقة بمدرسته.
- 9- ضرورة التركيز على النشاطات والمجالات التي تقوم بها المدرسة.
- 10- ضرورة المرور على مرافق المدرسة ومراعاة النظافة وإصلاح دورات المياه.
- 11- ضرورة ألا يصدر مدير المدرسة قراراً إلا بناء على حضور جميع الأطراف المتصلة بالقرار .
- 12- ضرورة ألا يصدر مدير المدرسة قرار إلا بعد التأكد من سلبياته وإيجابياته مع جميع الأفراد المتعلقين بهذا القرار .
- 13- ضرورة العمل على إشراك التلاميذ في تخطيط العمل في مدرستهم.
- 14- ضرورة العمل على احترام القرارات التربوية والإدارية وتنفيذها.
- 15- ضرورة العمل على تحقيق وإشباع حاجات العاملين بالمدرسة.
- 16- ضرورة إعطاء وقت كاف لمباشرة المباني المدرسية.
- 17- ضرورة الوقوف على عوائق التنفيذ والوصول إلى أبسط الطرق لحلها. (البوهي:

(2001، 57-58)

ويرى (محمد) أن متطلبات نجاح التخطيط هي: إعداد خطة متكاملة وفقا لمعايير موضوعية ومواصفات واقعية دقيقة، ثم تنفيذها، وكل ذلك على أساس من المشاركة الإيجابية الرسمية والشعبية حتى تتضافر الجهود المختلفة لجعل التخطيط واقع معاشا؛ وحتى تتحقق الخطط وأهدافها المرسومة" (محمد، 2000: 167).

ويبين (الصالح) أن نجاح عملية التخطيط الإداري المدرسي في تحقيق الأهداف المنشودة يتوقف على عدة عوامل متداخلة من أهمها:

- صحة ودقة البيانات والمعلومات والإحصائيات المدرسية.
- كفاءة الجهاز الإداري الذي يشرف على تنفيذ الخطة.
- اتباع أسلوب المشاركة الجماعية في إعداد الخطة.
- مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ.
- يجب أن يتصف التخطيط بالتغيير والتطوير بما يناسب الظروف والمستجدات.

(الصالح، 1999: 48-49)

سابعا: المبادئ الأساسية للتخطيط المدرسي:

التخطيط المدرسي وسيلة لتحقيق الأهداف التربوية وليس غاية في حد ذاته، ولكي يكون هذا التخطيط فعالا وتصل به مدارسنا إلى المستوى المطلوب ويجب أن يرتكز على مبادئ أساسية ومن أهمها ما يلي:

1- الواقعية: ويقصد بذلك أن يأخذ التخطيط الوضع القائم في الاعتبار في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة وأن يبتعد التخطيط عن المثالية.

2- المرونة: إذ يجب ألا يكون التخطيط جامدا بحيث يعجز عن مواجهة المتغيرات المختلفة ومما يميز التخطيط الجيد مدى قدرته على التكيف ومواجهة الطوارئ.

3- الشمول: أن يكون التخطيط على مستوى الفصل أو المادة أو النشاط أو المدرسة ككل فلا يقتصر جانب على آخر، وكافة العناصر البشرية من المعلمين والمتعلمين والموارد البشرية والمادية والأنشطة.

4- المشاركة: يقصد بها ألا ينفرد واحد أو جهة واحدة بالتخطيط بل لا بد من تضافر الجهود ومشاركة كافة الأطراف في عملية التخطيط.

5- التوقيت السليم: التخطيط الناجح يعني تحديد الأزمنة للأنشطة المختلفة رئيسية وفرعية قد تنفذ بعض الأنشطة في زمن واحد وهو ما يعرف بالتوقيت الأفقي، وقد ينفذ نشاط ما في وقت مخصص الله، ثم ينفذ نشاط آخر بعده، وهذا ما يعرف بالتوقيت الرأسي (حجي، 1998: 299-300).

6- توافر المعلومات والبيانات: إن حاجة مدير المدرسة إلى البيانات عن تعداد الطلبة، والمعلمين، وعدد الصفوف ومستوى التحصيل، الرسوب والنجاح، معدلات المواليد، نسبة القيد، نسبة القبول، ومستوى الدخل كل هذا مهم جدا لمدير المدرسة من أجل الدراسة والتنبؤ المستقبلي لوضع المدرسة. "كما تعد البيانات والإحصاءات ذات العلاقة بالأداء الكلي للمدرسة من أهم مبادئ التخطيط السليم فحتى نتعرف على مدى كفاءة أداء المدرسة لا بد من توافر بيانات وإحصاءات كمؤشرات توضح مدى كفاية أعداد العاملين في المدرسة من معلمين وفنيين وإدارة و كما يجب أن تكشف هذه الأعداد والبيانات عن مستوى أدائهم ومستوى الإمكانيات المادية المطلوبة مثل الأبنية المدرسية وما تحتويه من فصول وقاعات قد تكون مناسبة أو غير مناسبة لتنفيذ ما هو مزمع تنفيذه من خطط، وهذا ما يسمى بالتخطيط الكمي". (الجبر، 2002: 89).

ومن الجدير بالذكر أن نجاح التخطيط المدرسي يتوقف إلى حد كبير على توافر البيانات والمعلومات التي يمكن بواسطتها صياغة الخطة بشكل جيد ودراسة الواقع والتعرف على الاحتياجات المدرسية.

ويضيف ديستر (Dessler) عشرة مبادئ للتخطيط الفعال وهي:

1- إعداد التنبؤ الدقيق: يعد التنبؤ مصدر افتراضات التخطيط بالنسبة للمنظمة (المدرسة) ولكن المشكلة أن المديرين غالبا لا يفهمون طرق التنبؤ بكفاءة، كما أن القائمين بالتنبؤ لا يفهمون أيضا طبيعة مستخدمي التنبؤات واحتياجاتهم بشكل كاف لملائمة طرق التنبؤ

المستخدمة مع الواقع الذي تواجهه؛ ولهذا فإن واحدة من طرق تحسين عملية التنبؤ هي تعليم مستخدمي التنبؤ كيفية تطبيق أساليب التنبؤ المختلفة في المشكلات التطبيقية وبالمثل فإن القائمين بعملية التنبؤ يجب أن يتم تعليمهم بشكل جيد بما يتعلق بالمعلومات المطلوبة من المديرين.

2- الحصول على قبول الخطة: بمعنى الحصول على الالتزام والقبول والحماس من المرؤوسين للخطة وهذا ضروري لتنفيذ الخطة وهذا يدفع المدير لمشاركة رؤوسيه، ففي إحدى الدراسات تبين أن الـ 600 مدير الذين تم سؤالهم من جانب الباحثين قد أفادوا أن هناك تحسن بنسبة 19% في إنجاز الخطط التي شاركوا في وضعها قياسا بتلك الخطط التي أسندت إليهم فقط عملية الإنجاز.

3- يجب أن تكون الخطة سليمة: أي أن تكون الخطة سليمة وفعالة وأن تستخدم منهج المحامي البارع ويشير هذا الأسلوب إلى الحصول على التأييد اللازم للدفاع عن الخطة، ثم إعداد جدول تفصيلي بالمقابل يشمل ما في الخطة من أخطاء وأسباب عدم توافق الخطة، فالمهم أن تختبر دائماً الافتراضات التي تقوم عليها الخطة وهذا سوف يساعد على نجاحها.

4- إيجاد التنظيم الفعال لعملية التخطيط: من المهم أيضاً تحديد مسؤولية التخطيط فالتخطيط هو مسؤولية الإدارة (الإدارة المدرسية) فإذا كانت الخطط جاهزة من خارج المنشأة (المدرسة) ثم ترسل للمدرسة لتطبيقها فهذا بمثابة كارثة ستحل بالمنشأة (المدرسة). فالتخطيط لا بد أن يكون من إدارة المنشأة (المدرسة) ولا بأس بأن يكون هناك مساعد للتخطيط بالنسبة لرئيس الشركة (مدير المدرسة).

5- الموضوعية في التخطيط: لا بد من وجود عنصر الموضوعية في التخطيط؛ حتى يكون سليماً والملاحظ أن المدير حين يطلب منهم تقييم أدائهم فإنهم يتمسكون بتقدير أنفسهم تقديراً (امتياز) أو حتى رواد ونادراً ما يكون تقديرهم (منخفضة) أو حتى تقدير متوسط. وفي دراسة على نحو 48 منشأة إنتاجية فقد أجاب أغلب المديرين أن منشأتهم سوف تتجز

أفضل كثيرة من المستوى المتوسط في العام المقبل، بينما يقدر أربعة منهم فقط أداء منشأتهم في العام المقبل بأسوأ من العام الحالي.

6- قياس السوق الكلية وتصيب الشركة منها بدقة قدر الإمكان: يرى خبراء التخطيط أن الشركة الناجحة المدرسة (تشبع حاجات عملائها المجتمع المحلي) وهكذا يعد من الأمور الضرورية التحديد الدقيق للسوق ولموقع الشركة فيه .

7- التحديد المسبق لمعايير التخلي عن مشروع الخطة: يجب أن تتضمن الخطة تحديدا وموافقة مسبقة للتخلي عنها في حالة فشلها في تحقيق الأهداف والمعايير التي وضعت من أجلها. فإذا لم يتم التوصل لإحياء ما أهملناه لمدة 24 شهرا بعد ستة أشهر من جهود البحث والتطوير فإنه يجب التخلي عن المشروع " ويجب أن تكون مخصصة تماما (أي مدير المدرسة في انشغالك بما أسماه (كريس أرجيرس) مضاعفة منحى التعلم. وبمعنى آخر يجب أن تخلص دائما للسؤال عن الافتراضات التي بنيت عليها قراراتك والحكمة في الاستمرار في خطتك.

8- ضع نظام للمتابعة واجعل الخطة مرنة: لا بد من المراجعة المستمرة للخطة الاستراتيجية ويتعين على المديرين تقييم أدائهم المستقبلي بملاحظة العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية والتنافسية. فأى خطة يجب أن تتسم بالمرونة، وأن يتم تعديلها إذا تطلب ذلك بناء على متغيرات المجتمع.

9- المراجعة السنوية الخمسية: فإنه يتعين على الإدارة المدرسية أن تقوم سنوية على الأقل بمراجعة الافتراضات الرئيسة والعوامل المؤثرة التي استندت إليها الخطة الاستراتيجية، وتحديد أسد باب الانحرافات السالبة والموجبة بالنسبة للأداء .

10- ملاءمة الخطة للواقع: فهناك التخطيط بالأهداف، ويناسب البيئة التي يمكن التنبؤ فيها، وحين تكون التنبؤات يمكن الاعتماد عليها. ويتعين أن تكون الخطط تفصيلية إلى حد بعيد. وهناك التخطيط الموجه ويكون أكثر ملائمة حيث يصبح من العسير التنبؤ بظروف البيئة، وفي هذه الحالة فإن المخطط يمكنه أن يتعرف بسهولة على المجال الرئيسي الذي

ستعمل فيه المنشأة المدرسة)، والاتجاه العام الذي ستتحرك فيه. والمخطط في هذه الحالة يعطي اهتماما أكثر لنوعية النشاط الذي ننتمي إليه المنشأة (المدرسة) ويكون التركيز أكثر على الجهود التنسيقية لإنجاز الأهداف العريضة للمنشأة (المدرسة)، وكذلك على القدرات الخلاقة والبدئية لدى الأفراد (ديستر، 1992: 99-104).

ثامنا: خطوات عملية التخطيط المدرسي:

التخطيط هو إحدى وظائف الإدارة المدرسية بل هو أهمها ولكي يكون التخطيط فاعلا لا بد له أن يسير في خطوات كما وضحتها (الضامن وآخرون) وهي:

- 1- القيم.
- 2- الرؤيا - الرسالة - الأهداف (طويلة الأمد).
- 3- التدقيق ووضع الأولويات.
- 4- الأهداف العامة "سنتان".
- 5- الأهداف الخاصة والتخطيط العملي سنويا.
6. نشر الخطة.
- 7- التنفيذ والمراقبة.
- 8- التقويم ثم عودة دورة التخطيط من جديد. (الضامن وآخرون، 2002: 8)

ويعتبر التخطيط عملية إدارية وهو عملية علمية، ولذلك فإن التخطيط لا يتم بجهود عشوائية بقدر ما يتم وفقا لخطوات محددة وهي:

1- تقرير الأهداف: حيث يعد المرحلة الأولى لوضع الخطة، ويعد ظ أن الأهداف تختلف باختلاف النشاط الذي تقوم به المؤسسة، ومن ثم فإن أهداف مؤسسة خدمية في مجال الصحة تختلف عن أهداف مؤسسة تعليمية، حتى أن أهداف مرحلة تعليمية معينة تختلف عن أهداف مرحلة تعليمية أخرى.

2- التنبؤ: ينصب التنبؤ على التغيرات التي يمكن أن تحدث مستقبلا، وهذه التغيرات قد تكون جزئية أو عامة شاملة، وقد تكون بطيئة وسريعة، والتنبؤية أثر به التغيرات السكانية

والاقتصادية والسياسية وبالتالي فإن دقة التنبؤ تتوقف على طبيعة التغيرات التي تعمل على التنبؤ بها. ومدى الاستقرار في الوسط البيئي وكذلك كافة المسؤولين ومهارتهم ودقتهم.

3- تحديد البدائل وتقويمها : على المخطط وضع البدائل وهي عبارة عن الطرق التي توصل إلى الأهداف، وعلى المخطط تحديد نقاط القوة والضعف، و في كل بديل يقارن بين البدائل المطروحة في ضوء ما يسمى بالعامل الاستراتيجي ويمكنه بناء على ذلك اختيار أفضلها.

4- رسم خطة العمل: حيث يرسم المخطط خطة العمل ويضع السياسات والإجراءات التي يسير التنفيذ وفقا لها، وقد تتضمن الخطة الرئيسة رسم خطط أخرى فرعية ومتكاملة معا ومتصلة بالخطة الأساسية.

5- تصميم الموازنة التخطيطية: ويضع المخطط هنا الجوانب الكمية الرقمية للخطة، وهي تتضمن الإيرادات والمصروفات وفقا للأنشطة والأقسام المختلفة.

6- متابعة الخطة: فإنه من الضروري أن يقوم المخططون بمتابعة تنفيذ الخطة، وهناك اتجاه يرى أهمية أن تكون هناك جهة واحدة مسئولة عن التخطيط والمتابعة. (جامعة الأقصى، 2002: 148-149)

تاسعا: مراحل التخطيط المدرسي.

1- دراسة واقع المدرسة تخطيطية وتعليميا وبيئيا:

ويعني هذا دراسة الخطط السابقة، وتحليل واقع المدرسة، وتقويمه، ودراسة بيئتها أي ما يعرف بإيكولوجية المدرسة.

2- وضع الغايات أو الأهداف: وهذه ترتبط بالأهداف والغايات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والأهداف العامة للتعليم وعلى سبيل المثال فإن أهداف مرحلة التعليم الأساسي التي تمثل المدرسة الحلقة الأولى منها هي:

أ- تحقيق بناء الشخصية المصرية القادرة على مواجهة المستقبل.

ب- إقامة المجتمع المنتج.

ج- تحقيق التنمية الشاملة.

د- إعداد جيل من العلماء.

وبما أن هناك ارتباط بين أهداف التعليم الأساسي ومرحلته التي تمثل المدرسة الابتدائية حلقة الأولى، والأهداف العامة طويلة المدى للتعليم في مصر؛ فإن هناك ضرورة لأن ترتبط أهداف كل مدرسة والتخطيط لها ككل ولمنظوماتها الفرعية وبرامجها ومشروعاتها بهذه الأهداف.

ويضيف (الصالحى) أنه "وحتى يكون التخطيط الإداري المدرسي فعالا لابد أن تكون الأهداف بسيطة، وتلبي حاجات جميع الطلاب وتهتم بالجانب العقلي وتوفير خبرات التعليم الذاتي وتهتم بتنفيذ الأنشطة الطلابية (الصالحى ، 1999: 51).

3- **وضع استراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف:** ويراعي في ذلك تحديد المصادر (أنشطة، خدمات، عمليات المطلوبة للوصول إلى الأهداف وغير ذلك من موارد بشرية تحققها.

4- **تنمية مجموعة من البدائل للوصول إلى الأهداف:** وذلك من خلال تحديد البدائل، ثم تقويم كل بديل وتحديد مآبه من مميزات وعيوب وذلك لاختيار البديل الأفضل.

5- **وضع خطة التنفيذ:** وهذه الخطة هي تفصيل للمرحلة الواجب القيام بها، وتحديد الاختصاصات والمهام و توقيتات إتمام كل مرحلة من المراحل للوصول إلى الهدف المنشود.

6- **وضع موازنة تخطيطية:** إذ تحتاج خطة ربط المجالات العلمية بالمدرسة بالأنشطة الإنتاجية بالبيئة إلى قوى بشرية ونواح مادية، ولابد من تحديد هذه الاحتياجات قبل البدء في تنفيذ الخطة وإمكان توفيرها.

7- **وضع خطة لتقويم خطة التنفيذ:** وتظهر أهمية هذه الخطة إذا عرفنا أن عملية التقويم تبدأ مع بداية العمل تلافيا للأخطاء وإصلاحا

8- **تنفيذ الخطة:** ويبدأ التنفيذ بعد الحصول على موافقة السلطات (إدارة التعليم والهيئات المختلفة بالبيئة وتوفير الموازنات المطلوبة (البوهي، 2001: 51-53).

ويمكن لمدير المدرسة أن يطور ممارسته لمراحل التخطيط الإداري المدرسي على أسس علمية:

1- تحديد أولويات التطوير .

2- إعداد الخطط والموافقة عليها .

3- الإعلان عن الخطة .

4- وضع برنامج عمل .

5- ربط خطة التطوير مع وظائف التخطيط الإداري المدرسي . (West & Ainscow, 1991: 69)

مما سبق يتضح بأن التخطيط المدرسي له خطوات متسلسلة بصورة منطقية، وفي النهاية يصبح في صورة خطة قابلة للتنفيذ والمتابعة والتقييم و ذلك خلال السنة الدراسية. مهارات التخطيط المدرسي: يحتل المخطط أثناء عملية التخطيط وفي مراحلها المختلفة نقطة وسطا بين المجتمع المحلي و الطلاب في المدرسة من جهة، وصناع القرار من جهة أخرى وبالتالي فإن المخطط يقوم بدور حساس و على درجة كبيرة من الأهمية، وحتى ينجح في القيام بدوره على أفضل صورة لابد أن يتمتع بمجموعة من المهارات التي تساعده على تأدية دوره وهي:

أ- **محرك فعال:** بمعنى أن المخطط لا يقتصر على معالجة المشكلات القائمة ووضع الحلول المناسبة لها، بل لابد أن يتمتع بالقدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها وتحفيز صناع القرار بالموافقة على وضع الخطط الملائمة لمواجهة هذه المشكلات. كذلك لابد أن يعمل المخطط كمحضر للطلبة أو المجتمع المحلي ويشجعهم على مواجهة ومعالجة مشكلاتهم القائمة أو المتوقعة وعدم انتظار رد الفعل الرسمي أو الحلول لهذه المشكلات من قبل الحكومة المركزية بل لابد أن يبادروا بأنفسهم لحل مشكلاتهم.

ب- **القدرة على التنسيق:** لابد أن يتمتع المخطط (مدير المدرسة بالقدرة على التنسيق بين حاجات السكان المختلفة (الطلاب والمعلمين والعاملين وبين الخطط المختلفة، كذلك القدرة على التنسيق بين السكان من جهة وصناع القرار من جهة أخرى.

ج- القدرة على حل المشاكل والتناقضات: خصوصا في مجال الحاجات والرغبات المتعددة المتناقضة للسكان، وعادة ما يتم الحل بإحدى ثلاث طرق: التوفيق بين هذه الحاجات أو إيجاد حل وسط أو استخدام أسلوب الأولويات.

د- القدرة على الإقناع والمحاورة: وهذه تتمثل في إقناع صناع القرار برصد المخصصات اللازمة لتنفيذ الخطط، وبالتالي فإن على المخطط دوما أن يضغط باتجاه تنفيذ الخطة وتحويلها إلى واقع. ولا بد للمخطط أن يكون قادرا على الدفاع عن وجهة نظره أو عن وجهة نظر المجتمع المحلي الأقل حظا عند صناع القرار.

هـ- القدرات التنفيذية والعملية: فتور المخطط لا يقتصر على إعداد الخطط بل لا بد أن يتمتع بالقدرات اللازمة لتنفيذ هذه الخطط ولا بد أن يكون مسئولا عن تنفيذها؛ لأنه أكثر الناس معرفة بمحتواها وأهدافها.

و- القدرة الإدارية والعلمية: على المخطط أن يكون إداريا ناجحا وملم بجميع النواحي المتعلقة بعمله (كمدير مدرسة)؛ لذلك لا بد أن يتم إعداد المخطط وتدريبه بشكل جيد وشامل، وبما يتناسب مع مهامه المتعددة.

ز- القدرة على الإبداع والتخيل ضمن حدود الواقعية: وهذا يساعد في إيجاد الحلول والحلول البديلة.

ح- القدرة على العمل الجماعي: فالتخطيط عملية جماعية ولا يقوم بها شخص واحد لذلك لا بد أن يكون المخطط قادرا على العمل ضمن فريق وبروح الفريق، خصوصا وأنه يعتمد في عمله على مخرجات أعمال أعضاء فريق التخطيط الآخرين، كما يعتمد الآخرون على مخرجات عمله أو منجزاته. (غنيم، 2001: 53-54).

عاشرا: معوقات التخطيط المدرسي:

مما لا شك فيه أن أي عمل إداري داخل أي مؤسسة لا بد وأن يواجه بعض الصعوبات أو المعوقات التي قد تعمل على إضعافه، أو النيل منه، والإداري الناجح هو الذي يستطيع أن يتغلب على هذه المعوقات ويحاول أن يتكيف معها كمرحلة أولى،

للاستفادة منها إيجابية كمرحلة ثانية. يشير الحريري إلى أن هناك بعضا من المشكلات الرئيسية التي تواجه عملية التخطيط المدرسي تتلخص فيما يلي:

1- المركزية الشديدة وعدم التفويض: حيث أن القيادات العليا تمتنع عن تفويض السلطة للقيادات في المستوى الأدنى، والتي ينشأ عنها سيطرة النظام البيروقراطي والجمود والروتين. والأمر الذي يقف حائلا دون تمكن إدارة المدرسة من إجراء عملية التخطيط وتنفيذها. ومن الأسباب التي تدعو القيادات العليا بعدم الاطمئنان والخوف من المبادرات والإبداع والمرونة، شعور القيادات العليا بعدم الاطمئنان والخوف من المبادرات والإبداع والمرونة، هذا إضافة إلى حرص القيادات في الإدارة العليا على الحفاظ على أن يبقى مركز السلطة بيدها وقد يرجع ذلك لأسباب اجتماعية وشخصية.

2- التنظيم الإداري: تتعدد المستويات الإدارية في التنظيم مما يؤدي إلى كثرة الفواصل بين هذه المستويات، ويترتب على ذلك صعوبة استخدام قنوات الاتصال المختلفة، وصعوبة وصول البيانات والمعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى شل حركة مدير المدرسة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بمسألة التخطيط.

3- البيروقراطية وتعقد الإجراءات وتباينها: النظام البيروقراطي يتسبب في حدوث مشاكل كثيرة ويضع العقبات في طريق عملية التخطيط المدرسي، فيحد بدوره من سلطات مدير المدرسة، والذي يحد من فاعليته في التخطيط. يضاف إلى ذلك تباين الإجراءات في الجهاز الإداري الواحد بين الحين والآخر أو بين شخص وآخر وذلك لعدم وضوح اللوائح والتعليمات. إضافة إلى ذلك إصرار الإدارة العليا على أن يحصل مدير المدرسة على الإذن منها قبل التصرف.

4- الضغوط التي تواجه مدير المدرسة من قبل الإدارة العليا: قد يواجه مدير المدرسة الذي يعتمد إلى التخطيط بموجب الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، صعوبات تحول دون تمكنه من تنفيذ الخطة على أرض الواقع لأسباب عديدة منها: الضغط لتجاوز نسب القبول، والمتضمنة في الخطة المدرسية، والضغط في إعادة قيد الطلاب الذين استنفذوا قيد الرسوب،

هذا بالإضافة إلى التنقلات الفجائية لأعضاء هيئة التدريس مما يسبب عجزا في بعض التخصصات ويؤدي أيضا إلى عدم استقرار الجدول المدرسي.

5- المشاكل ذات الصلة بالعملية التعليمية التعلمية: ومن أهم المشاكل، النقص في إعداد هيئة التدريس وعدم كفايتهم للمدرسة، وانخفاض مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب مهنية أو نفسية وتتنوع سلوكياتهم كوجود فئة غير منظمة أو كثيرة الغياب. هذا إضافة إلى عدم توافر الإمكانيات المادية المطلوبة لنوعيات ومتطلبات العمل المدرسي.

6- إهمال دور البحث التربوي: يساعد البحث التربوي على تطوير العمل التخطيطي وتحسينه، ويوجه مدير المدرسة للاهتمام بالجانب الكمي للنمو في التعليم إلى الجانب الكيفي، كما أنه يساعد على تدعيم طريقة التخطيط في عملية البحث وجمع المعلومات وتنظيمها، وتحليل العمل، وبالتالي التخطيط بشكل سليم وموضوعي.

7- عدم توافر المعلومات اللازمة لوضع الخطة المدرسية: تعاني معظم المدارس من قصور في المعلومات المطلوبة إضافة إلى عدم دقتها أو حداثتها، فقد أكدت الدراسات الميدانية الحديثة التي قام بها معهد البحوث التابع لمنظمة الأمم المتحدة حول توفر وكفاية المعلومات اللازمة حيث أن 76% من الحالات التي تتخذ الإدارة المدرسية قراراتها فيها بناء على معلومات وبيانات تكون في كثير من الأحيان غير كافية.

8- لذلك فإن معظم مديري المدارس يلجئون إلى قدراتهم الخاصة في جمع البيانات التي قد تتضارب في بعض الأحيان.

9- عدم قدرة المدير على التخطيط السليم: قد يواجه مدير المدرسة صعوبة في عملية التخطيط لعدم إلمامه بذلك، مما يدعو إلى التخطيط دون وجود أسس سليمة وهذا يترتب عليه عدم تحديد ووضوح للأهداف مما يجعل الرؤيا غير واضحة في عملية التنبؤ والتصور بالنسبة للمستقبل. وقد يقود التخطيط غير السليم إلى إحداث فجوة بين ما هو مطلوب تحقيقه فعلا، وبين ما هو غير مطلوب أصلا. فقد يكون التخطيط الذي وضعه مدير المدرسة تخطيطا لا يتناسب مع إمكانيات المدرسة وواقعها.

10- عدم توافر الكوادر القيادية الكفاء 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 بالطبع إلى عدم قدرته على مواجهة متطلبات العمل الإداري، وعلى مواجهة المشاكل المعقدة، مما يجعله يتعثّر في عملية التخطيط المدرسي لضعف الكفاءة لديه مما يجعله غير قادر على تحديد الأهداف وعلى تحديد إجراءات العمل اللازمة.

11- عدم وضوح وثبات سياسة الإدارة المدرسية: قد يتسم المدير بعدم الوضوح في تعليماته وعدم الثبات في سياسته، والتذبذب فيها، والعمل بعيداً عن مبدأ العلاقات الإنسانية واحترام شخصية الفرد، وقبول الاختلاف في وجهات النظر، مما لا يدفع أعضاء المدرسة إلى التعاون معه في وضع وتنفيذ الخطة المدرسية. (الحريري، 2007، 83-87).

ويضيف (دياب) بان إعداد خطة عملية سليمة أمر ليس سهلاً لأن التخطيط المدرسي شأنه شأن أي ميدان آخر يواجه بعض الصعوبات والمعوقات وتختلف هذه الصعوبات والمعوقات من مدرسة إلى أخرى و من أهم هذه المعوقات:

1- النقص الحاد في الموارد والإمكانات .

2- قلة عدد الخبراء والمتخصصين في التخطيط التعليمي المدرسي.

3- القصور في قدرة الأجهزة الإدارية على تنفيذ الخطط التعليمية. (دياب، 2001: 408)

ويضيف (رفاعي وآخرون) مجموعة أخرى من المعوقات منها:

1- صعوبات ناتجة عن بطء متابعة التغيرات السريعة في المجتمع بما فيها التقدم العلمي والتكنولوجي.

2- صعوبات ناتجة عن تعقد مشكلات التربية .

3. صعوبات ناتجة عن التخطيط نفسه ، مثل تلك الناتجة عن القصور في أساليب التنبؤ و

غيرها (رفاعي و آخرون ، 2000 : 123).

الفصل الثالث:

تطوير أداء المعلمين

تمهيد:

تعتمد عملية تطوير العملية التعليمية علي مدي تحسين وتطوير مدخلاتها الأساسية، ويبقى المعلم هو العنصر الأساسي والمهم في هذه المدخلات بالإضافة للمدخلات الأخرى كالتالي والمنهاج وغيرها وينعكس تطوير وتحسين أداء المعلم التعليمي بصورة مباشرة علي تحسين هذه العملية وتطويرها وزيادة فعاليتها ، ولقد ظهرت العديد من النظريات العلمية والسلوكية والنفسية علي المستوي العالمي والعربي والتي ركزت علي تحسين أداء المعلم وسلوكه باعتباره أهم مدخلات العملية التعليمية

أولاً: مفهوم تطوير أداء المعلم:

يعد تقويم أداء المعلم هو احد المقومات الأساسية للارتقاء بأداء المعلم وعنصر أساسي من عناصر تطوير أدائه فهو الوسيلة التي يمكن بواسطتها التعرف علي نواحي الضعف لعلاجها ومواطن القوة لتعزيزها وهو سبيل تحقيق النمو المستمر للعالمين ورفع مستوي أدائهم المهني وتحسين اتجاهاتهم وصقل مهاراتهم التعليمية، وزيادة معارفهم وقدرتهم علي الإبداع والتجديد، ومن ثم الارتقاء بالمستوي العلمي والمهني والثقافي للمعلمين بما يحقق طموحهم واستقرارهم النفسي ورضاهم المهني تجاه عملهم (شوق ،سعيد، 2001، 24)

- تعريف تطوير أداء المعلم:

هو تحسين الممارسات التعليمية التي يقوم بها المعلمون أثناء العملية التعليمية التنظيم وتنفيذ وتقويم عملية التعليم والتعلم. (فؤاد جميل، 2005: 07) .

يلاحظ من التعريف السابق أن الأداء هو قدرة ، يمكن الكشف عنها من خلال معايير سلوكية من خلال الموقف التعليمي و التي تحمل هذه المعايير في طياتها عدة مهارات يمكن قول أو فعل اكتشافها

ويعرفه (Good) بأنه" الإنجاز الفعلي أو الحقيقي للقدرات الفكرية الكامنة (Good,

1973:414)

ينتظر هذا التعريف إلى أن الأداء ليس قدرة بحد ذاتها فقط بل إنه إنجاز فعلي لهذه القدرة الكامنة. ويعرف الأشول الأداء بأنه " السلوك الملاحظ في موقف معين و تعلم يستدل عليه من ملاحظة أداء الفرد" (الأشول، 1987 : 719).

ويعرفه (السكران) على أنه تفاعل السلوك الموظف وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته. (السكران، 2005 : 53).

ويذهب هذا التعريف إلى أن الأداء سلوك تفاعلي.

- تطوير أداء المعلم عملية مصممة تصميمياً رسمياً لفحص عمل المعلم بهدف إصدار أحكام علي أدائه لأغراض وظيفة (الترقية العقوبة منح علاوات) أو لأغراض مهنية مثل تقديم تغذية راجحة للمعلم تحسين أداء المعلم وتوجيهه أو لأغراض تخطيط القوى البشرية. (عطاري الشنفرى، 2005: 284)

تطوير أداء المعلم هو حجر الزاوية في العملية التعليمية فهو يؤثر في التلاميذ بأقواله وأفعاله ومظهره وسائر تصرفاته التي ينقلها التلاميذ عنه ويستطيع المعلم الكف أن يستغل الإمكانيات التي في متناوله وبيئته فيها لينجح في أداء رسالته. (زيدان محمد مصطفى، 1981: 46).

ثانياً: أهمية تطوير أداء المعلم :

إن تطوير المعلم مهم في مجال العملية التربوية التي تعتبر هي الوسيلة والغاية في إعداد مدير لتحقيق أهدافها المنشودة وتمكن أهميتها في ما يلي:

1- يسهم تطوير الأداء في تحسين عملية التقويم للمعلمين وتطوير الأنماط القيادية لدي معلمي المدارس الابتدائية.

2- يساهم المعلم في ع ملية أداء المعلمين وممارسة سلوكه التنظيمي مع غرس ثقافة التقويم والتطور الذاتي.

3- يسهم التطوير في تحسين أداء مديري المدارس الإدارية والفنية لقيام المدرسة بتنفيذ الإنماء المهني.

4- يسهم الأداء في تقوية العلاقة بين المعلمين والمديرين مع تفعيل أدوار التربية والتعليم القائمين علي المتابعة والتخطيط.

5- الحاجة التعليمية إلى المزيد من التطوير والتحسين في عمليات إجراء الأداء المدرسي ككل.

6- تحسين وتطوير عملية التعليم والتعلم لتطوير الأنماط القيادية لدي المعلمين والمديرين .

(فؤاد، جميل، 2005: 05)

ثالثاً: أهداف تطوير أداء المعلم:

تدرك المؤسسات التعليمية اليوم أن تطوير أداء المعلم عنصر مهم في مجال العملية التربوية لإدارة التعليمية وبدون الأهداف يكون التطوير مجرد تكلفة وضياح للوقت و يكمن في الآتي:

1- أن يكون المعلم قد اكتسب مهارات وخبرات جديدة في البحث العلمي كما عرف أساليبه وأدواته بطريقة جيدة.

2- أن يكون المعلم ممسكا بزمام الفهم التخصصي لطبيعة التعلم وطبيعة المتعلم وخصائص نمو الإنسان وأساليب تنميتها.

3- إن من العوامل الأساسية في زيادة كفاءة المعلم رغبته في التعلم باستمرار وقدرته على تحسين مهارته الذهنية.

4- يتطلب من المعلم أن يكون قادرا علي حفز تعلمه وتعلم الآخرين بنجاح وعلي معرفة ما أحرز من تقدم.

5- أن يكتسب المعلم مهارة الاتصال مع الآخرين والقدرة على التكيف في المحيط الاجتماعي.

6- أن يلعب المعلم دور القائد التربوي علي مستوي التخطيط المدرسي ككل والمجتمع المحلي. (فؤاد جميل، مرجع سابق: 06)

رابعاً: دور الإدارة المدرسية في تطوير أداء المعلمين :

الإدارة المدرسية الفعالة تضع بعين الاعتبار كيفية استثمار الموارد البشرية و العمل على تطوير أدائها باعتبارها رأس المال الحقيقي للمدرسة، والمعلمون هم الكنز الذي يجب أن تعمل الإدارة المدرسية بجميع جهودها و خططها لإيجاده والانتفاع به و تسخيرها من أجل تحسين العملية التعليمية التعلمية و لكي يصبح ذلك حقيقية، كان لابد من إيجاد عدة مجالات يمكن أن تسهم في الارتقاء بأداء المعلمين المهني والذاتي، والذي بدوره ينصب لخدمة هذه العملية بشكل عام .

ويشير (الدويك وآخرون) أن دور الإدارة المدرسية بالنسبة لهيئة العاملين وتشمل ما يلي:

يلي:

1. العمل على تلبية حاجات العاملين وتقصيها.
2. تحليل وتفسير التوصيات التي تصدر عن العاملين.
3. التعرف على مظاهر الرضا عن العمل أو السخط عليه بين العاملين.
4. تقدير مستوى كفاءة أداء العاملين للواجبات المختلفة.
5. التعرف على احتياجات النمو المهني للعاملين (الدويك وآخرون، 1998: 80-89)

وإضافة لذلك فإن من أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة المدرسية، وظيفة تنظيم الجهود البشرية بالمدرسة الإنجاز الأهداف التربوية التي تسعى المدرسة لتحقيقها، فاهتمام الإدارة المدرسية في الوقت الحاضر هو بالعمل مع الناس بأفضل السبل وتنسيق جهودهم بشكل متضافر ومتكامل مما يعود على الأفراد بالنمو ويعود على المدرسة بالفاعلية (البوهي، 2001: 91-98).

ومن ناحية أخرى فيمكن استخدام الحاسب الآلي من قبل إدارة المدرسة لإنشاء ملف خاص بكل معلم للاحتفاظ بالبيانات و المعلومات بهدف تخزينها ومعالجتها للحصول على معلومات جديدة تساعد في عملية التخطيط الإداري المدرسي بما يتعلق بحاجات المعلمين وقدراتهم. (مقرر جامعة القدس المفتوحة، 1998: 158)

ويمكن لمدير المدرسة استخدام وسائل فنية أخرى من أجل رفع كفاية العاملين ، و من هذه الوسائل، الندوة التربوية - الاجتماعات الفردية والرمزية والجمعية والنشرات التربوية) وذلك بقصد تزويد المعلمين بالمعلومات اللازمة لزيادة ثقافتهم المهنية بتطوير فهمهم للجوانب المختلفة، ومنها حث المعلمين على المطالعة المهنية بشرط أن يكون قدوة لمعلميه (نشوان، 1982 : 105).

ويؤكد (الأغبري) أن دور الإدارة المدرسية تجاه تطوير أداء المعلمين يتجه إلى القيام بدراسات وبحوث إجرائية نحو تحسين العمل و ممارسات العاملين، أو توظيف بحوث أخرى منتمية وذلك من خلال:

1. تكليف المدير لبعض العاملين لإجراء بحوث إجرائية من أجل حل بعض المشكلات.
 2. يهدف البحث الإجرائي إلى تحسين ممارسات المعلمين التعليمية من خلال المعالجة الموضوعية للمشاكل التي يواجهونها للحصول على نتائج يمكن استغلالها في العملية التعليمية التعليمية.
 3. تشجيع المدير لبعض العاملين للقيام بهذه البحوث أما بشكل فردي أو جماعي للحصول على أفكار جديدة مبتكرة تهدف لتحسين أساليب التدريس.
 4. يستطيع المدير أو المشرف أن يثير اهتمام المعلمين بالدراسات و البحث التي أجريت في مناطق تعليمية أخرى من أجل إثارة روح المبادرة بين العاملين. (الأغبري، 2000: 91).
- وعليه نرى أن الإدارة المدرسية تستطيع أن تعمل على تطوير أداء المعلمين من خلال ما يلي:

1. الاهتمام بعملية النمو المهني للمعلمين من خلال تنوع الأساليب في تنفيذ هذه العملية، التنفيذ الذي يتلاءم مع احتياجات المعلمين وليس لشيء آخر .
2. العمل على توفير وسائل التعليم والتعلم المختلفة، والتي تقي بأغراض العملية التعليمية التعليمية وتدريب المعلمين على استخدامها حق الاستخدام بما يضمن فاعلية هذه العملية وإيجابياتها .

3. تحفيز المعلمين مادي و معنوية، بما يترك الأثر الإيجابي على أدائهم و يعمل على تطوير هذا الأداء بما يخدم الصالح العام .

4. الاهتمام بجانب التدريب الفعال والذي يعمل على تطوير الأداء المهني بما ينعكس إيجابا على نتائج تعلمية أفضل وذلك ضمن قاعدة خاصة للتدريب تفي باحتياجات المعلمين، على جوانب القوة والضعف فيه حتى يتسنى النهوض به.

5. تقويم أداء المعلمين والعمل على الوقوف وتطويره ضمن برامج معينة.

خامسا: عوامل تطوير أداء المعلم:

مع تطور دور مسؤوليات المعلم تطورت أساليب تقويمه وظهرت مجموعة من العوامل التي ساعدت علي بروز نظام تقويمي جديد أهمها الآتي:

1- ظهرت مبادرات ترمي إلي تغيير الأدوار والمسؤوليات والعلاقة القائمة بين المعلمين والتلاميذ وبين المعلمين والإداريين لتصبح العلاقات السائدة في المدرسة.

2- مساهمة الأبحاث التربوية الحديثة في الإحاطة بطبيعة نمو الأفراد التي تتطلب الاهتمام بثقافة التعاون بين الأفراد والجماعات.

3- الوعي بأهمية التعليم وضرورة توفير مناخ نماذج فعالة لجمع المعلومات حول أداء المعلم.

4- الوعي الأهمية تطوير مهارات وخبرات المعلمين إلي مستويات متقدمة مع التمييز بين التنمية المهنية وتقديم الأداء التدريسي.

5- ظهور برامج في تقويم أداء المعلمين بين تقديم المعلمين وتمييزهم المهنية وهذه البرامج تركز على التعليم البنائي بحيث تقدم فرصا للتفاعل الذهني والاجتماعي والوجداني مع الأفكار والمواد والزملاء الآخرين .(أبو لبدة، 2005، ص 10-11).

6- ظهور اتجاهات يعكسان التحول الطارئ في أنظمة التقويم أولهما دعوة المعلمين إلى التفكير في ممارساتهم ثانيهما إعطاء المعلمين فرصة الاختبار بين أنظمة التقويم. (يوسف حديد 2009، ص53).

سادسا: جوانب تطوير أداء المعلم:

تشتمل قدرات المعلم وإمكاناته المتعلقة بالابتكار والقدرة علي القيام بأعباء أخري كذلك المشاركة في تطوير برامج المدرسة تطوير مستمر أو القيام بممارسات اتصال تحسين الأنظمة الإدارية والاجتماعية والتقنية.

1- ممارسا مفكر في عمله ومنتج لأدوات ووسائل جديدة.

2- ممارسا حرفي من حيث قدرته على تحقيق المهمات المناطق به و علي استخدام مخططات ذات علاقة بالسياق.

3- ممارسا مفكر قادرا على قياس تأثير اختباره وأفعاله يعمل علي نحو نشيط.

4- يمتلك روح المبادرة والنزعة إلي التجريب والتجديد واثق بنفسه يمتلك من القدرات والمهارات والمعلومات.

5- يتفهم بعمق مهامه تجاه مجتمعه وأمنه ويؤدي تلك المهام في المواقف التعليمية المختلفة.

6- شخص في حالة نمو وله مسؤولية في مجال التنمية المهنية (السيد مختار، 2003)

سابعا: مجالات تطوير أداء المعلمين:

يعتبر المعلمون أعلى موارد المدرسة قيمة ومن هنا فإن نوعية المعلمين تمثل العامل الأساسي في تحديد مدى فاعلية المدرسة لذا ينبغي لسياسات وبرامج التطوير أن تسعى لضمان كيفية تلبية الحاجات الإنمائية للمعلمين إضافة إلى إعداد وتوظيف خطط التنمية العاملين (نصر، 2007: 12)

هناك مجالات عديدة يمكن استخدامها من قبل الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية بصورة مباشرة في توجيه سلوك المعلمين وتحسين أدائهم المدرسي والصفوي بما ينعكس بالإيجاب على تحسين العملية التعليمية بشكل عام وذلك من خلال توفير ما يأتي:

1- الاهتمام بعلمية النمو المهني للمعلمين من خلال استخدام أساليب جديدة بناء على حاجاتهم المهنية والإدارية.

2- التعامل مع مكونات المدرسة المادية والمعنوية بسهولة وتسهم في تحقيق الأهداف المدرسية في أقل جهد وتكلفة ووقت. (أحمد إبراهيم أحمد، 2003، 7)

ثامنا: تطوير أداء المعلمين التعليمي :

هناك مجالات عديدة يمكن استخدامها من قبل الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية بصورة مباشرة في توجيه سلوك المعلمين وتحسين أدائهم المدرسي والصفى بما ينعكس بالإيجاب علي تحسين العملية التعليمية بشكل عام وذلك من خلال توفير ما يلي: (أحمد: 2003) :

1- الاهتمام بعملية النمو المهني للمعلمين من خلال استخدام أساليب جديدة بناء علي حاجاتهم المهنية والإدارية والتي تأهلهم للعمل والحصول علي تعلم ذو معنى وفعال ينعكس علي الطلاب ، وذلك من خلال إعطاء المعلمين المزيد من الحرية والديمقراطية لتطبيق أفكارهم الذاتية وإظهار قدراتهم الشخصية .

2- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين بناء علي نشاطهم وخبراتهم وعملهم وقدراتهم، حتي يشعر المعلمين بانتمائهم للمدرسة من خلال تبني تقنيات جديدة في التعلم، وهذا يتطلب سياسة تعليمية واضحة من قبل الإدارة التعليمية توفر لهم بيئة تعليمية ومناخ تعليمي مناسب لأدائهم الوظيفي.

3- التعرف علي حاجات المعلمين المهنية في عملية التدريس وتقديم دورات تدريبية أثناء الخدمة لهم بناء علي هذه الحاجات من اجل إكسابهم العديد من المهارات التي تساعدهم في التعامل مع مكونات المدرسة المادية والمعنوية بسهولة، وتسهم في تحقيق الأهداف المدرسية في أقل جهد وتكلفة ووقت .

وبالتالي فالمعلمين بحاجة إلي المزيد من العناية والرعاية والبحث عن الأسباب التي تعيق نشاطهم من اجل التخلص منها وتدعيم المواقف الإيجابية وتعزيزها وتوفير كافة الإمكانيات المادية والمعنوية التي تزيد هذا النشاط التعليمي، وتساعد المعلمين علي تحسين

أداءهم وزيادة فعاليتهم التدريسية، فالمعلم له أدوار ومهام ومسئوليات مهمة في العملية التعليمية ، وهذه الأدوار تتعلق بطبيعة عمله ومنها (نشوان:2000):

1-المعلم قائد تربوي قادر علي استخدام الدافعية، ويفهم دور الاستعداد في التعلم ، ويخطط للمواقف التعليمية ، ويتقن مهارات التخطيط والتنفيذ والتقييم المدرسي .

2-المعلم قائد اجتماعي ، يهتم بتوفير مناخ تعليمي مناسب ، ويضبط نشاطات التفاعل ويكيفها بما يناسب نمو التلاميذ .

3-المعلم منشط للنمو الانفعالي السوي من خلال تقوية جوانب الضعف لدي المتعلمين ، ويخفض من مستوي القلق والتوتر لدي المتعلمين ، ويركز علي الجوانب النفسية والاجتماعية للمتعلمين ويساهم في تحسينها .

4-المعلم وسيط تواصل فعال مع الوالدين والبيئة المحلية.

إن المعلمين بحاجة إلي المزيد من الاهتمام في كافة الجوانب المادية والمعنوية التي تساعدهم للقيام بدورهم الكبير اتجاه الطلاب والمدرسة والمجتمع ، ومن هنا يمكن دور الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية في توفير كافة الخدمات المادية التي يحتاجها المعلمون والتي تعتبر من أهم العوامل التي يشعر المعلمون من خلالها بتوفر عنصر الأمن والأمان والروح المعنوية والطمأنينة، وتزيد دافعيتهم نحو تحسين الأداء، لذلك لجأت إدارة التعليم بوكالة الغوث الدولية إلي تبني العديد من المشاريع التطويرية التي تسهم في تحسين وتطوير أداء المعلمين التعليمي في العديد من المجالات التي يحتاجها المعلمين كالتخطيط والقيادة والنمو المهني والتعليم والتعلم وغيرها، ومن هذه المشاريع التطويرية " برنامج المدرسة كمركز للتطوير" .

تاسعا: معوقات تطوير أداء المعلمين:

كما أن هناك أساليب وطرق لتطوير الأداء، ومحاولة الارتقاء به، فإن هناك العديد من المعوقات التي قد تقف حائلا أمام الرقي والتطوير، والمعلمون شأنهم كباقي الشؤون التي قد تتأثر بعملية تطوير الأداء، وربما يعود ذلك لأكثر من سبب، من ذلك قد يكون اجتماعية

واققتصادية وسياسية ومعنوية. وسأطرق الباب هنا للحديث عن بعض من المعوقات التي ربما أن تؤثر سلبا على تطوير الأداء لدى المعلمين.

يرى (أبو نوار) أن تطوير أعضاء هيئة التدريس قضية حديثة نسبية، ولذلك تنقصها الخبرة أو المرافق أو مصادر التمويل اللازم لبرامج التطوير. (أبو نوار، 1990: 127).

وقد صنف (العمرى) عدة معوقات أخرى للتنمية المهنية، حيث صنفها إلى نوعين : حسب المستوى، وحسب المصدر.

أما بالنسبة للمستوى فصنفها إلى أربعة أصناف:

1. معيقات على مستوى الفرد.
 2. معيقات على مستوى الوظيفة أو المهمة.
 3. معيقات على مستوى المنشأة.
 4. مشكلات على مستوى السياسة العامة.
- وبالنسبة للمصدر فقد صنفها إلى ثلاثة أسباب رئيسية:

1. نقص المهارة.
2. نقص الدافع.
3. عوامل بيئية. (العمرى، 2003: 30).

وترى (نصر) أن معوقات التنمية المهنية للمعلمين تتمثل فيما يلي:

1. ضعف مواكبة التطورات الحديثة في مجال إعداد المعلم.
2. جمود وضع المعلمين في فلسطين.
3. اقتنار مجال البحث التربوي على مجال واحد وهو البحث الأكاديمي. (نصر، 2008: 44).

عاشرا: سبل تطوير أداء المعلمين :

بناء على ما سبق، كان لابد من إيجاد أفضل الطرق لتطوير أداء المعلم وقد ذكر (عبيد) عدة طرق منها:

1. تشجيع المعلمين على الاطلاع على كل ما هو جديد في مجالاتهم العلمية والتربوية ومناقشتها أثناء الاجتماعات الفنية.
 2. توجيه أنظارهم إلى حضور المحاضرات والندوات والاهتمام بالبرامج الإذاعية والتلفزيونية ذات العلاقة بالعمل التربوي والتعليمي وزيارة المكتبات العامة.
 3. تمكين المعلمين من تطوير ممارساتهم التدريسية وصقل خبراتهم وتبادلها وتنمية مهاراتهم ونقد ومراجعة استراتيجياتهم.
 4. حث المعلمين على تقديم المبادرات وبذل الجهد في تطوير المناهج بالتعاون مع الأكاديميين وواضعي السياسات التعليمية.
 5. تعويد المعلمين على ممارسة البحث العلمي في مجالات تحسين المدرسة والتدريس الفعال.
 6. إيجاد ثقافة التطوير من خلال تنمية العلاقات المهنية بين المعلمين وبينتهم وبين المجتمع. (عبيد، 2009: 139).
- بناء على ما سبق، كان لابد من إيجاد أفضل الطرق لتطوير أداء المعلم وقد ذكر (الصالح) عدة طرق لتحسين النمو المهني للمعلم وهي:
1. تحسين العلاقات بين المعلم وزملائه عن طريق التعاون واقتسام وسائل الإيضاح، وتبادل الكتب والمناقشة المشتركة.
 2. تحسين العلاقة بين المعلم وإدارة المدرسة وذلك بالتعاون وحسن النية والرغبة في العمل.
 3. تحسين العلاقات بين المعلم والمجتمع عن طريق العلاقات الطيبة بطلابه وزملائه ومديره وأولياء الأمور. (الصالح، 1992: 102).
- وقد اشترط (Little) أربعة شروط لا يتم تحسين المدرسة إلا بحدوثها وجميعها تتدرج تحت مفهوم النمو المهني للمعلمين وهي:
1. أن يعتاد المعلمون ويستمروا في التحدث مع بعضهم البعض حول ممارساتهم من أجل إيجاد لغة

مشتركة تخص مهنهم.

2. أن يعتاد المعلمون ملاحظة بعضهم البعض أثناء ممارسة التدريس، وأن يؤثروا لبعضهم البعض لونة من ألوان التغذية الراجعة.

3. أن يعد المعلمون مواردهم التدريسية ويخططوها ويقدموها مع بعضهم البعض.

4. أن يقوم المعلمون بتقديم دروس نموذجية أمام بعضهم البعض. (Little, 1993: 190).

حادي عشر: دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلمين:

يتضح من خلال العرض السابق أن التخطيط المدرسي له علاقة مباشرة بتطوير الأداء ورفع مستوى المدرسة بشكل عام، لاسيما وأنه يمتاز بمجموعة من الفوائد التي تعمل على الرقي والتقدم للمدرسة. وتطوير أداء المعلمين هو نواه العملية التعليمية التعلمية، وربما يتساءل سائل عن كيفية إسهام التخطيط المدرسي في تطوير هذا الأداء وربما لا يتضح بشكل مباشر كيفية إسهام الخطة المدرسية في تطوير هذا الأداء. لذلك لا يستطيع مدير المدرسة أن يعمل على تطوير أداء معلميه بلا تخطيط سليم ومناسب وفعال لهم، وأقصد بالقول تسخير تفكيره التخطيطي الإداري بما هو مطلوب حقا لتطوير أدائهم، وبما هو واقعي وممكن التحقيق.

ويؤكد (مركز التطوير التربوي) على أن واقع التخطيط الإداري المدرسي في مجال إدارة شؤون المعلمين كما هو مطلوب من قبل الإدارة التعليمية بوكالة الغوث بغزة يشمل الإجراءات والأنشطة التالية :

1. **مشاركة المعلمين بالمهام الإدارية المختلفة:** ويتطلب ذلك أولا دراسة حاجات المعلمين والتعرف على قدراتهم، ثم تفويض بعض المسؤوليات للأكفاء منهم مثل: الإشراف على لجان الأنشطة المدرسية ومساعدة الإدارة المدرسية في عمليات التخطيط والمتابعة خلال العام الدراسي .

2. **التخطيط لعمل الجدول المدرسي لتنظيم عمل المعلمين بطريقة عادلة وفعالة:** ويتمثل ذلك في قيام مدير المدرسة بتحديد حاجات المعلمين، وقدراتهم وكفاءتهم المهنية، وتحديد

الإمكانات البشرية والمادية المتوافرة في المدرسة، ومراعاة حاجات المناهج المدرسية عند إعداد الجدول المدرسي وفق معايير محددة تسمح بتنفيذ المناهج المدرسية بشكل يضمن بلوغ الطلاب أقصى عدد ممكن من الأهداف التربوية المنشودة.

3. التخطيط لإدارة وتنظيم دوام العاملين في المدرسة: ويشمل ذلك إعداد لوائح الدوام وتعبئتها بالبيانات المطلوبة ، وتسجيل دوام العاملين كل يوم وتنظيم سجل خاص بحركة العاملين، ووضع خطة لمعالجة مشاكل العاملين الذين يتكرر تأخرهم أو غيابهم عن المدرسة، والمتابعة المستمرة ، وإرسال إحصائية عن دوام المعلمين إلى دائرة (الوكالة) في نهاية كل شهر وحسب ما هو مطلوب.

4. إعداد وتنظيم وتنسيق السجلات والملفات الخاصة بالمعلمين في المدرسة: ويتمثل ذلك بقيام مدير المدرسة بتحديد السجلات والملفات اللازمة للمعلمين في المدرسة، وإعداد دليل السجلات والملفات الخاصة بالمعلمين، وعمل ملف لكل معلم أو سجل أحوال المعلمين ويجب ترتيب السجلات أو الملفات بطريقة تسهل استخدامها أو الرجوع إليها .

5. تنمية ورعاية العلاقات الإنسانية بين المعلمين في المدرسة: وذلك من خلال قيام مدير المدرسة بدراسة أحوال وظروف المعلمين في المدرسة، والتعرف على حاجاتهم النفسية، والاجتماعية والصحية،.. وغيرها، وإعداد خطة التنمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين المعلمين في المدرسة وذلك عن طريق المشاركة الوجدانية، واحترام جميع آراء المعلمين وتوحيد العلاقات الودية بين المعلمين من خلال الاجتماعات واللقاءات، وإتباع أساليب الحفز والثناء والتعزيز في المواقف الإيجابية .

6. رعاية حاجات ومتطلبات المعلمين المختلفة والعمل على تلبيتها: ويتمثل ذلك في إعداد خطط لتنظيم عقد اجتماعات ولقاءات فردية وجماعية للتعرف على حاجات المعلمين ومشكلاتهم ، ووضع خطة خاصة لتنمية المعلمين مهنيًا، وتلبية حاجاتهم في اتجاه تحقيق الأهداف التربوية المنشودة .

7. التخطيط لإدارة وتنظيم عملية التواصل بين المعلمين في المدرسة: ويتطلب تحقيق ذلك دراسة وتحديد قنوات الاتصال بين المعلمين في المدرسة وتنظيم السجلات الخاصة بالاتصال والتواصل، ومشاركة معلمي المساندة في عقد اجتماع خلال حصة محددة بمشاركة مدير المدرسة للتخطيط لعملهم والتنسيق بينهم، ومناقشة القضايا المهنية والتربوية ووضع الحلول المشتركة .

8. ممارسة مدير المدرسة الصلاحيات المناط به في اتخاذ الإجراءات المناسبة والمتصلة بالمعلمين: وذلك بتحديد الكفاءات والمهارات الإدارية والفنية للمعلم ، وإطلاع المعلمين عليها للاسترشاد بها في عملهم ، وإطلاع المعلمين على الأنظمة واللوائح والتعليمات لسير العمل المدرسي ، وتنظيم السجلات الخاصة بالمعلمين وإعداد خطة للتوجيه والإرشاد والتقييم والمتابعة وتزويد المعلمين بالتغذية الراجعة الهادفة ، وتحديد المعايير التي تتخذ على أسسها الإجراءات المناسبة المتصلة بالمعلمين (مركز التطوير التربوي ، 1997).

9. وضع برنامج لتنظيم وإدارة عمل المتدربين قبل الخدمة: بحيث يقوم مدير المدرسة بتوفير ما يلزم للتدريب من وسائل تعليمية ، واحترام آراء المتدربين ، وتشجيعهم وتوجيههم وإرشادهم ومساعدتهم في التنمية المهنية وعقد اجتماعات دورية بين المتدربين والمعلمين لإعداد دروس بمشاركة مدير المدرسة والموجه التربوي (أبو كويك، 1991: 7-8) .

يتضح للباحث مما سبق أن التخطيط المدرسي لشؤون المعلمين يسهم فيما يلي:

1. معرفة حاجات المعلمين وتحقيقها من خلال وضع خطط خاصة تشتمل على تلبية تلك الحاجات.

2. تنظيم عمل المعلم اليومي والشهري والسنوي من خلال إعداد خطط عملية تضمن سير عمله بشكل سليم حسب الإجراءات والأنشطة المناسبة .

3. تنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين من خلال إعداد خطط خاصة بذلك متمثلة في إعداد ندوات خاصة أو اجتماعات أو لقاءات تجمع بينهم .

4. اشتمال الخطة المدرسية على ضرورة الاتصال والتواصل البناء بين المعلمين من خلال تحديد قنوات الاتصال وتواصل بينهم والتخطيط لعملهم .
5. ضرورة إعداد خطة للإرشاد والتوجيه والمتابعة والتقييم.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية وإجراءاتها

تمهيد:

بعد أن تم التطرق في الجانب النظري إلى الفصل التمهيدي للدراسة وفصلين نظريين تمثلا في التخطيط المدرسي وكذا تطوير أداء المعلمين نصل إلى فصل الإجراءات المنهجية للدراسة والذي تمحور على العناصر التالية:

1- الدراسة الاستطلاعية:

حتى يتم القيام ببحث علمي طبقا لمواصفات محددة ودقيقة لا بد من إتباع المرحلة الهامة في إنجازه والتي تبين الأبعاد الأساسية للبحث، وهذه المرحلة هي الدراسة الاستطلاعية وتمثل المرحلة التحضيرية من البحث، فالغرض من الدراسة الاستطلاعية يتمثل فيما يلي:

- الإحاطة والإلمام بالمعلومات حول ميدان الدراسة والعينة لتسهيل إجراءات الدراسة.
- التأكد من مدى وضوح البنوك وشموليتها للموضوع المقياس ومدى ملاءمة عبارات المقاييس مع مجتمع البحث.

تم توزيع المقياس، حيث تم اختيار 15 مدير بالطريقة العشوائية، يديرون ابتدائيات تابعة لولاية المسيلة، للتأكد من صلاحية أدوات الدراسة، وتم استخدامها لحساب الصدق والثبات لمقاييس الدراسة.

2- إجراءات الدراسة الأساسية:

1-2-1- المنهج المتبع:

بما أن الدراسة تهدف إلى إيجاد العلاقة بين متغيرات التخطيط المدرسي وتطوير أداء العاملين فإن المنهج المناسب هو المنهج الوصفي الارتباطي.

2-2-2- عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

1-2-2- مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من مدرء الابتدائيات بولاية المسيلة والبالغ عددهم 351 مدير.

2-2-2- عينه البحث:

تكونت عينه البحث من (35) مدير ابتدائي بولاية المسيلة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، حيث تم توزيع (40) استمارة وقد فقدت الباحثة (05) استمارات أي لم تسترجع من الاستبانات سوى (35) استبيان، وبهذا تكون العينه النهائية للبحث مكونة من 35 مدير مدرسة ابتدائية.

2-3- حدود البحث:

2-3-1- المجال البشري:

يتضمن المجال البشري عينه الدراسة التي تكونت من 35 مدير مدرسة ابتدائية بولاية المسيلة.

2-3-2- المجال المكاني:

أجريت الدراسة بولاية المسيلة.

2-3-3- المجال الزماني:

تم إجراء هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2019-2020.

2-4- متغيرات البحث:

التخطيط المدرسي ودوره في تطوير أداء المعلم من وجهة نظر المدرء.

2-5- أدوات البحث:

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات على استمارة الاستبيان لقياس التخطيط المدرسي ودوره في تطوير أداء المعلم.

الخصائص السيكومترية للمقياس:

1-الصدق:

صدق الاتساق الداخلي:

وقد تم التحقق من صدق اتساق الداخلي للاستبيان وذلك بتطبيقه على عينه استطلاعية أولية بلغت (15) بطريقتين:

-الطريقة الأولى: عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات كل محور مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه:

أ- حساب معامل ارتباط كل فقرة من فقرات محور دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلمين في مجال التخطيط للتدريس مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه:

جدول رقم (01): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات محور دور التخطيط المدرسي في تطوير

أداء المعلمين في مجال التخطيط للتدريس

الدرجة الكلية		الدرجة الكلية		الدرجة الكلية	
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
0,590*	0,021	0,917**	0,000	0,798**	0,000
15	15	15	15	15	15
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
0,907**	0,000	0,896**	0,000	0,928**	0,000
15	15	15	15	15	15
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
0,933**	0,000	0,812**	0,000	0,947**	0,000
15	15	15	15	15	15
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
0,848**	0,000	0,918**	0,000	0,888**	0,000
15	15	15	15	15	15

*الارتباط دال عند (0.05)
**الارتباط دال عند (0.01)

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلمين في مجال التخطيط للتدريس والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) حيث تراوحت جميعها بين (0,94) في الفقرة (03) و (0,79) في الفقرة (01). ما عدى العبارة رقم (09) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) حيث بلغت قيمة معامل ارتباطها مع الدرجة الكلية للمحور (0.59) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الأول كمؤشر لصدق التكوين في قياس دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلمين في مجال التخطيط للتدريس.

ب- حساب معامل ارتباط كل فقرة من فقرات محور للتخطيط المدرسي دور في تطوير أداء المعلمين في مجال الإجراءات والأنشطة التعليمية التعليمية مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

جدول رقم (02) مصفوفة ارتباطات عبارات محور للتخطيط المدرسي دور في تطوير أداء المعلمين في مجال الإجراءات والأنشطة التعليمية التعليمية مع الدرجة الكلية للمحور

الدرجة الكلية			الدرجة الكلية			الدرجة الكلية		
معامل الارتباط	معامل الارتباط	21	معامل الارتباط	معامل الارتباط	17	معامل الارتباط	معامل الارتباط	13
0,929**	0,903**		0,000	0,000		0,000	0,000	
مستوى الدلالة	مستوى الدلالة		15	15		15	15	
حجم العينة	حجم العينة		معامل الارتباط	معامل الارتباط	18	معامل الارتباط	معامل الارتباط	14
15	15		0,764**	0,846**		0,830**	0,830**	
معامل الارتباط	معامل الارتباط	22	0,001	0,000		0,000	0,000	
0,000	0,000		15	15		15	15	
مستوى الدلالة	مستوى الدلالة		معامل الارتباط	معامل الارتباط	19	معامل الارتباط	معامل الارتباط	15
حجم العينة	حجم العينة		0,874**	0,923**		0,832**	0,832**	
15	15		0,000	0,000		0,000	0,000	
معامل الارتباط	معامل الارتباط	23	معامل الارتباط	معامل الارتباط	20	معامل الارتباط	معامل الارتباط	16
0,912**	0,915**		0,000	0,000		0,000	0,000	
مستوى الدلالة	مستوى الدلالة		15	15		15	15	
حجم العينة	حجم العينة		معامل الارتباط	معامل الارتباط		معامل الارتباط	معامل الارتباط	
15	15		0,912**	0,915**		0,920**	0,920**	
معامل الارتباط	معامل الارتباط	24	0,000	0,000		0,000	0,000	
0,000	0,000		15	15		15	15	
مستوى الدلالة	مستوى الدلالة		معامل الارتباط	معامل الارتباط		معامل الارتباط	معامل الارتباط	
حجم العينة	حجم العينة		0,912**	0,915**		0,920**	0,920**	
15	15		0,000	0,000		0,000	0,000	
معامل الارتباط	معامل الارتباط		معامل الارتباط	معامل الارتباط		معامل الارتباط	معامل الارتباط	
0,929**	0,903**		0,000	0,000		0,000	0,000	
مستوى الدلالة	مستوى الدلالة		15	15		15	15	
حجم العينة	حجم العينة		معامل الارتباط	معامل الارتباط		معامل الارتباط	معامل الارتباط	
15	15		0,929**	0,903**		0,948**	0,948**	
معامل الارتباط	معامل الارتباط		0,000	0,000		0,000	0,000	
0,000	0,000		15	15		15	15	
مستوى الدلالة	مستوى الدلالة		معامل الارتباط	معامل الارتباط		معامل الارتباط	معامل الارتباط	
حجم العينة	حجم العينة		0,929**	0,903**		0,948**	0,948**	
15	15		0,000	0,000		0,000	0,000	
معامل الارتباط	معامل الارتباط		معامل الارتباط	معامل الارتباط		معامل الارتباط	معامل الارتباط	
0,929**	0,903**		0,000	0,000		0,000	0,000	
مستوى الدلالة	مستوى الدلالة		15	15		15	15	
حجم العينة	حجم العينة		معامل الارتباط	معامل الارتباط		معامل الارتباط	معامل الارتباط	
15	15		0,929**	0,903**		0,948**	0,948**	

*الارتباط دال عند (0.05)

**الارتباط دال عند (0.01)

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور للتخطيط المدرسي دور في تطوير أداء المعلمين في مجال الإجراءات والأنشطة التعليمية التعليمية والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) حيث تراوحت جميعها بين (0,94) في الفقرة (13) و (0,74) في الفقرة (22). وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الثاني كمؤشر لصدق التكوين في قياس للتخطيط المدرسي دور في تطوير أداء المعلمين في مجال الإجراءات والأنشطة التعليمية التعليمية

ج- حساب معامل ارتباط كل فقرة من فقرات محور دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلمين في مجال التقويم مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

جدول رقم (03) مصفوفة ارتباطات عبارات محور دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلمين في مجال التقويم مع الدرجة الكلية للمحور

الدرجة الكلية		الدرجة الكلية		الدرجة الكلية	
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
0,797**	0,876**	0,896**	0,000	0,000	0,000
مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
15	15	15	15	15	15
حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
0,888**	0,830**	0,778**	0,000	0,001	0,000
مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
15	15	15	15	15	15
حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
0,803**	0,958**	0,924**	0,000	0,000	0,000
مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
15	15	15	15	15	15
حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة
* الارتباط دال عند (0.05)		معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
** الارتباط دال عند (0.01)		مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
		حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلمين في مجال التقويم والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) حيث تراوحت جميعها بين (0,95) في الفقرة (43) و (0,77) في الفقرة (38). وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الرابع كمؤشر لصدق التكوين في قياس دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلمين في مجال التقويم.

د- حساب معامل ارتباط كل فقرة من فقرات محور دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء

المعلمين في مجال الاتصال والتواصل مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

جدول رقم (04) مصفوفة ارتباطات عبارات محور دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء

المعلمين في مجال الاتصال والتواصل مع الدرجة الكلية للمحور

الدرجة الكلية			الدرجة الكلية			الدرجة الكلية		
الدرجة الكلية	معامل الارتباط	56	الدرجة الكلية	معامل الارتباط	52	الدرجة الكلية	معامل الارتباط	48
,713**	مستوى الدلالة		0,003	0,000		0,000	مستوى الدلالة	
15	حجم العينة		15	حجم العينة		15	حجم العينة	
الدرجة الكلية	معامل الارتباط	57	الدرجة الكلية	معامل الارتباط	53	الدرجة الكلية	معامل الارتباط	49
,732**	مستوى الدلالة		0,002	0,000		0,000	مستوى الدلالة	
15	حجم العينة		15	حجم العينة		15	حجم العينة	
الدرجة الكلية	معامل الارتباط	58	الدرجة الكلية	معامل الارتباط	54	الدرجة الكلية	معامل الارتباط	50
,696**	مستوى الدلالة		0,004	0,000		0,000	مستوى الدلالة	
15	حجم العينة		15	حجم العينة		15	حجم العينة	
الدرجة الكلية	معامل الارتباط	59	الدرجة الكلية	معامل الارتباط	55	الدرجة الكلية	معامل الارتباط	51
,711**	مستوى الدلالة		0,003	0,000		0,000	مستوى الدلالة	
15	حجم العينة		15	حجم العينة		15	حجم العينة	
*الارتباط دال عند (0.05)								
**الارتباط دال عند (0.01)								

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور دور

التخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلمين في مجال الاتصال والتواصل والدرجة الكلية

للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) حيث تراوحت جميعها بين

(0,90) في الفقرة (49) و (0,69) في الفقرة (58). وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة

الاتساق الداخلي للمحور الخامس كمؤشر لصدق التكوين في قياس دور التخطيط المدرسي

في تطوير أداء المعلمين في مجال الاتصال والتواصل.

2- الطريقة الثانية: صدق الاتساق الداخلي الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان ككل:

تم حساب الارتباط بين الدرجات الكلية للمحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل حيث جاءت هي الأخرى كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) حيث بلغت قيمة ارتباط الدرجة الكلية للمحور الأول مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.96)، أما ارتباط الدرجة الكلية للمحور الثاني مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل فقد بلغ (0.96) ، أما ارتباط الدرجة الكلية للمحور الثالث مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل فقد بلغ (0.98)، أما ارتباط الدرجة الكلية للمحور الرابع مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل فقد بلغ (0.90) وهذا يعني أن الاستبيان صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05) يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية للمحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان (دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلمين)

أبعاد استبيان دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلمين والدرجة الكلية	قيمة معامل بيرسون	مستوى الدلالة
دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلمين في مجال التخطيط للتدريس	0,969**	0.01
دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلمين في مجال الإجراءات والأنشطة التعليمية التعليمية	0,966**	0.01
دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلمين في مجال التقويم	0,988**	0.01
دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلمين في مجال الاتصال والتواصل	0,901**	0.01

2- الثبات:

تم التأكد من ثبات استبيان دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلمين بطريقة حساب معامل ألفا كرونباخ للتناسق الداخلي حيث تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لهذا الاستبيان فتحصلنا على النتيجة التالية:

الجدول رقم (06) يوضح معامل ألفا كرونباخ لاستبيان دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلمين وأبعاده الفرعية

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	أبعاد استبيان دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلمين والدرجة الكلية
12	0,966	دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلمين في مجال التخطيط للتدريس
12	0,973	دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلمين في مجال الإجراءات والأنشطة التعليمية التعليمية
11	0,963	دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلمين في مجال التقويم
12	0,956	دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلمين في مجال الاتصال والتواصل
59	0,992	الدرجة الكلية لاستبيان دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلمين

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد استبيان دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلمين كانت مرتفعة حيث بلغت على التوالي (0,95/0,96/0,97/0,97/0,96) أما بالنسبة لمعامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية للاستبيان فقد بلغ (0.99) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات المحور، وهذا يعني أن استبيان دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلمين يتمتع بمعامل ثبات قوي مما يجعله صالحاً للتطبيق في الدراسة الأساسية.

2-6- الأدوات الإحصائية المستعملة:

في ضوء أهداف الدراسة وفروضها ومنهجها تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- لحساب ثبات المقياس تم استخدام ألفا كرونباخ
- تم استخدام الاتساق الداخلي لحساب صدق المقياسين
- معامل الارتباط بيرسون
- اختبار الدلالة الإحصائية (T) بالنسبة للعينة الواحدة

3- صعوبات البحث:

- نظرا لطبيعة الموضوع كانت هناك عدة عراقيل في الدراسة الميدانية تمثلت في:
- الوضع الصحي الراهن الذي تمر به البلاد المتمثل في جائحة كورونا (كوفيد 19) والذي عرقل عملية اتصالنا بعينة البحث وأخذ منا فترة طويلة لجمع الاستمارات.
 - عدم تعاون بعض المدراء وعدم الإجابة عن الاستبيان والاصطدام بالرفض من قبل المبحوثين رغم التأكيد لهم على أهمية البحث.
 - اضطرارنا في بعض الأحيان الاتصال فقط بالمبحوثين سواء عن طريق الهاتف أو مواقع التواصل الاجتماعي وهذا لجمع المعلومات والإجابة عن الاستمارات.

الخلاصة:

تم عرض في هذا الفصل أهم خطوات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية لهذا البحث حيث تناولت الدراسة الاستطلاعية تعريفا وأهدافا كما تم وصف العينة الأولية للدراسة إضافة إلى عرضنا لعناصر الدراسة الأساسية المتمثلة في المنهج المعتمد عليه في هذا البحث والحدود الزمانية والمكانية للدراسة كما قدمنا نظرة شاملة عن عينة الدراسة الأساسية كذا قمنا بذكر أدوات جمع البيانات التي استعملناها وجل الأساليب الإحصائية التي إستعنا بها لتحليل المعلومات.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل ومناقشة نتائج البحث

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة:

1- التذكير بفرضيات الدراسة:

-الفرضية العامة: للتخطيط المدرسي دور عالي في تطوير أداء المعلمين من وجهة نظر المدراء.

وتتفرع عنه الفرضيات الجزئية التالية:

-الفرضية الجزئية الأولى: للتخطيط المدرسي دور في تطوير أداء المعلمين في مجال التخطيط للتدريس.

-الفرضية الجزئية الثانية: للتخطيط المدرسي دور في تطوير أداء المعلمين في مجال الإجراءات والأنشطة التعليمية التعليمية

-الفرضية الجزئية الثالثة: للتخطيط المدرسي دور في تطوير أداء المعلمين في مجال التقويم.

-الفرضية الجزئية الرابعة: لتخطيط المدرسي دور في تطوير أداء المعلمين في مجال الاتصال والتواصل.

-الفرضية الجزئية الخامسة: ل

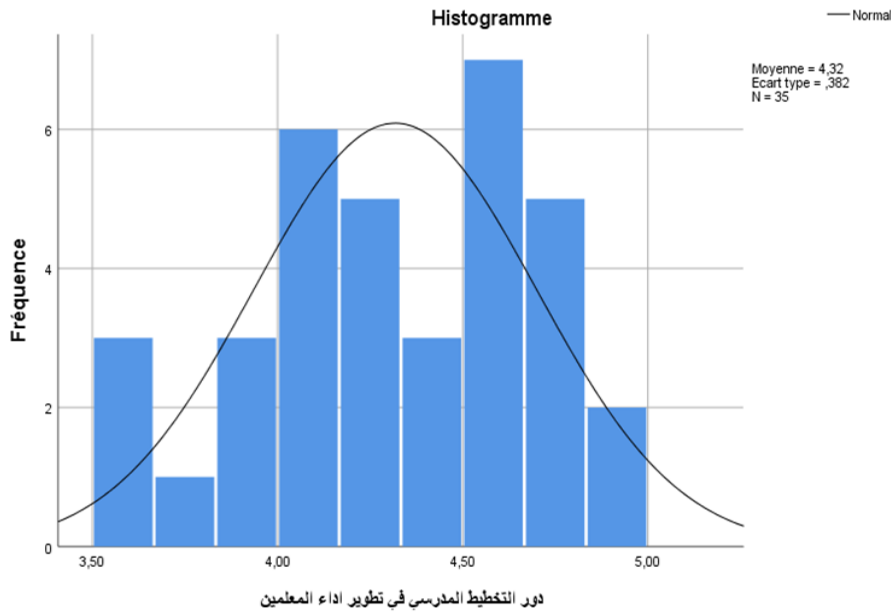
2- التوزيع الطبيعي للمتغيرات محل الدراسة:

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والملائمة وجب أولاً التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة الحالية والمتمثلة في متغير (دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلمين)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (07) يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغير محل الدراسة

طبيعة التوزيع	القرار	Kolmogorov-Smirnov ^a			المتغير
		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	
طبيعي	غير دال	,200*	35	0,100	دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلمين

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيمة اختبار كولموغروف سميرونوف، أن كل القيم بالنسبة للمتغير محل الدراسة وهو متغير دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلمين، جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) مما يجزنا إلى القول بأن بيانات المتغير تتوزع توزيعاً غير طبيعي وبالتالي فإن كل الأساليب الإحصائية التي ستستخدم في معالجة مختلف فرضيات الدراسة الحالية هي أساليب بارامترية. كما هو موضح في الشكلي التالي:



شكل رقم (01) يوضح التوزيع الطبيعي لمتغير دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء

المعلمين

3- عرض نتائج الدراسة:

3-1- عرض نتائج الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على أن: " للتخطيط المدرسي دور في تطوير أداء المعلمين في مجال التخطيط للتدريس."

ولاختيار هذا الفرض تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (T) بالنسبة للعينة الواحدة والقائم على أساس تقدير الفرق بين متوسط استجابات أفراد العينة على المحور الأول من الاستبيان والمتوسط النظري له، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (08) يوضح دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلمين في مجال التخطيط للتدريس.										
المحور الأول	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	الفرق بين المتوسطين	t	مستوى الدلالة	القرار	المعيار
الدرجة الكلية	35	3	4,3476	0,48779	34	1,34762	16,344	0.000	دال عند 0.01	5-4.20 المجال العالي جدا

بعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلمين في مجال التخطيط للتدريس ومقارنته بالمتوسط النظري تبين أن متوسط درجات أفراد عينة البحث في المحور الأول بلغ (4,3476) درجة وبانحراف معياري قدره (0,48779) درجة، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط النظري البالغ (3) درجة، حيث أن الفرق بين المتوسطين بلغ (1,34762) درجة، [وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال إحصائياً بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) التي بلغت (16,344) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$). كما أن المتوسط المحسوب ينتمي إلى المجال العالي جدا [5-4.20] ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وهذا يعني أن للتخطيط المدرسي دور في تطوير أداء المعلمين في مجال التخطيط للتدريس.، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. وعليه نستنتج تحقق الفرضية الأولى التي نصت على ان للتخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلمين في مجال التخطيط للتدريس.

3-2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الأولى على أن: " للتخطيط المدرسي دور في تطوير أداء المعلمين في مجال الإجراءات والأنشطة التعليمية التعليمية".

ولاختيار هذا الفرض تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (T) بالنسبة للعينة الواحدة والقائم على أساس تقدير الفرق بين متوسط استجابات أفراد العينة على المحور الثاني من الاستبيان والمتوسط النظري له، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (09) يوضح دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلمين في مجال الإجراءات والأنشطة التعليمية التعليمية										
المحور الأول	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	الفرق بين المتوسطين	t	مستوى الدلالة	القرار	المعيار
الدرجة الكلية	35	3	4,2762	0,42288	34	1,27619	17,854	0.000	دال عند 0.01	5-4.20 المجال العالي جدا

بعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلمين في مجال الإجراءات والأنشطة التعليمية التعليمية ومقارنته بالمتوسط النظري تبين أن متوسط درجات أفراد عينة البحث في المحور الثاني بلغ (4,2762) درجة وبانحراف معياري قدره (0,42288) درجة، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط النظري البالغ (3) درجة، حيث أن الفرق بين المتوسطين بلغ (1,27619) درجة، [وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال إحصائياً بين كلا الوسطين المحسوب والنظري

لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) التي بلغت (17,854) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$). كما أن المتوسط المحسوب ينتمي الى المجال العالي جدا [5-4.20] ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. وهذا يعني أن للتخطيط المدرسي دور في تطوير أداء المعلمين في مجال الإجراءات والأنشطة التعليمية التعليمية"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. وعليه نستنتج تحقق الفرضية الأولى التي نصت على ان للتخطيط المدرسي دور في تطوير أداء المعلمين في مجال الإجراءات والأنشطة التعليمية التعليمية.

3-3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

نصت الفرضية الأولى على أن: " للتخطيط المدرسي دور في تطوير أداء المعلمين في مجال التقويم."

ولاختيار هذا الفرض تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (T) بالنسبة للعينة الواحدة والقائم على أساس تقدير الفرق بين متوسط استجابات أفراد العينة على المحور الرابع من الاستبيان والمتوسط النظري له، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) يوضح دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلمين في مجال التقويم										
المحور الأول	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	الفرق بين المتوسطين	t	مستوى الدلالة	القرار	المعيار
الدرجة الكلية	35	3	4,3766	0,41199	34	1,37662	19,768	0.000	دال عند 0.01	5-4.20 المجال العالي جدا

بعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلمين في مجال التقويم ومقارنته بالمتوسط النظري تبين أن متوسط درجات أفراد عينة البحث في المحور الرابع بلغ (4,3766) درجة وبانحراف معياري قدره (0,41199) درجة، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب)

والمتوسط النظري البالغ (3) درجة، حيث أن الفرق بين المتوسطين بلغ (1,37662) درجة، [وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال إحصائياً بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) التي بلغت (19,768) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$). كما أن المتوسط المحسوب ينتمي الى المجال العالي جدا [5-4.20] ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وهذا يعني أن للتخطيط المدرسي دور في تطوير أداء المعلمين في مجال التقويم. "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. وعليه نستنتج تحقق الفرضية الأولى التي نصت على ان للتخطيط المدرسي دور في تطوير أداء المعلمين في مجال التقويم.

3-4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

نصت الفرضية الأولى على أن: " للتخطيط المدرسي دور في تطوير أداء المعلمين في مجال الاتصال والتواصل"

ولاختيار هذا الفرض تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (T) بالنسبة للعينة الواحدة والقائم على أساس تقدير الفرق بين متوسط استجابات أفراد العينة على المحور الخامس من الاستبيان والمتوسط النظري له، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) يوضح دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلمين في مجال الاتصال والتواصل										
المحور الأول	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	الفرق بين المتوسطين	t	مستوى الدلالة	القرار	المعيار
الدرجة الكلية	35	3	4,2381	0,54426	34	1,23810	13,458	0.000	دال عند 0.01	5-4.20 المجال العالي جدا

بعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلمين في مجال الاتصال والتواصل ومقارنته بالمتوسط النظري تبين أن متوسط درجات أفراد عينة البحث في المحور الخامس بلغ (4,2381) درجة وبانحراف معياري قدره (0,54426) درجة، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط النظري البالغ (3) درجة، حيث أن الفرق بين المتوسطين بلغ (1,23810) درجة، [وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال إحصائياً بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) التي بلغت (13,458) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.01)$]. كما أن المتوسط المحسوب ينتمي الى المجال العالي جدا [5-4.20] ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وهذا يعني أن للتخطيط المدرسي دور في تطوير أداء المعلمين في مجال الاتصال والتواصل.، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. وعليه نستنتج تحقق الفرضية الأولى التي نصت على ان للتخطيط المدرسي دور في تطوير أداء المعلمين في مجال الاتصال والتواصل.

3-5- عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

نصت الفرضية الأولى على أن: " للتخطيط المدرسي دور في تطوير أداء المعلمين من وجهة نظر المدراء"

ولاختيار هذا الفرض تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (T) بالنسبة للعينة الواحدة والقائم على أساس تقدير الفرق بين متوسط استجابات أفراد العينة على الاستبيان والمتوسط النظري له، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12) يوضح دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلمين من وجهة نظر المدرء.										
الاستبيان	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	الفرق بين المتوسطين	t	مستوى الدلالة	القرار	المعيار
الدرجة الكلية	35	3	4,3177	0,38213	34	1,31768	20,400	0.000	دال عند 0.01	5-4.20 المجال العالي جدا

بعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلمين من وجهة نظر المدرء. ومقارنته بالمتوسط النظري تبين أن متوسط درجات أفراد عينة البحث في الاستبيان بلغ (4,3177) درجة وبانحراف معياري قدره (0,38213) درجة، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط النظري البالغ (3) درجة، حيث أن الفرق بين المتوسطين بلغ (1,31768) درجة، [وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال إحصائياً بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) التي بلغت (20,400) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)]. كما أن المتوسط المحسوب ينتمي إلى المجال العالي جدا [5-4.20] ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وهذا يعني أن للتخطيط المدرسي دور في تطوير أداء المعلمين من وجهة نظر المدرء، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. وعليه نستنتج تحقق الفرضية الأولى التي نصت على ان للتخطيط المدرسي دور في تطوير أداء المعلمين من وجهة نظر المدرء.

4- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

4-1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على أن: " للتخطيط المدرسي دور في تطوير أداء المعلمين في مجال التخطيط للتدريس."

من خلال النتائج تم التوصل إلى تحقق الفرضية الأولى. وهذا يعني أن للتخطيط المدرسي دور جدا في تطوير أداء المعلمين في مجال التخطيط للتدريس.، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وترجع الباحثة هذه النتيجة ذلك إلى الأسباب الآتية: تنص المبادئ الأساسية لأي خطة مدرسية داخل المدارس الابتدائية على إعداد برامج مخططة لإعداد الدروس وذلك ضمانا لأن يسير المعلمون ضمن خطوات واضحة إثناء الإعداد اليومي للدروس كما أن المشاريع التي تقوم بها وزارة التربية مؤخرا والتي من ضمنها برنامج الامتحانات الموحدة تجعل ضرورة الحصول على إعداد جيد من قبل المعلم أمر هام وهذا بدوره ساعد على اشتمال التخطيط للتدريس في الخطة المدرسية بالإضافة إلى النظرة الحديثة إلى التخطيط المدرسي اليوم على انه ترجمة أهداف عملية وليست نظرية جعله يشتمل على برامج عملية لتطوير الأداء.

كما يمكن أن تفسر النتيجة المتحصل عليها إلى ما يلي:

1- مواكبة التكنولوجيا الحديثة تدفع إلى أن يكون هناك تخطيط درسي نامي وهذا ما تسعى إليه وزارة التربية والتعليم وتجعله ضمن أولويات الخطط المدرسية.

2- التغيرات التربوية المستمرة تدفع إلى أن يكون هناك تنمية للتخطيط للتدريس

3-تنوع أساليب التخطيط للتدريس جعلت من الأفضل أن يكون هناك برامج خاصة للعمل على تنميته لاسيما وان المعلمين بحاجة لذلك.

4-الضعف المهني الذي يعاني منه نسبة كبيرة من المعلمين والجدد منهم خاصة والذي يتمثل بإعداد الدرس خاصة وان هناك فجوة بين ما تم دراسته في الجامعة وما هو الواقع في المدارس الأمر الذي جعل هناك ضرورة لإعداد برامج التنمية التخطيط للتدريس.

وتختلف نتائج هذه النتيجة مع دراسة (الموسى، 2008) والتي أسفرت على أن دور مديري المدارس حاليا غير فاعل في تحسين التخطيط اليومي للتدريس وتفعيله. وترجع الباحثة هذا الاختلاف إلى أن مواكبة مديري المدارس للتطوير التربوي في بيئتنا الجزائرية أعلى من السودان موضع الدراسة الأخرى وذلك يرجع للتغيرات التربوية التي تمر بها البيئة الجزائرية والتي تجعلها بحاجة إلى تنمية وتطوير حتى يصبح هناك تكيفا.

4-2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الأولى على أن: " للتخطيط المدرسي دور في تطوير أداء المعلمين في مجال الإجراءات والأنشطة التعليمية التعليمية".

من خلال النتائج تم التوصل إلى تحقق الفرضية الثانية. وهذا يعني أن للتخطيط المدرسي دور في تطوير أداء المعلمين في مجال الإجراءات والأنشطة التعليمية التعليمية"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وترجع الباحثة هذه النتيجة ذلك إلى: قدرة مديري المدارس على إعداد خطة مدرسية قوية تجمع بين مختلف المجالات ويرجع السبب في ذلك إلى مدى اهتمام المسؤولين في برنامج التربية والتعليم على فاعلية الخطة المدرسية وكذا اشتمال الخطط المدرسية على معلومات نظرية وعملية وعلى كيفية التطبيق وذلك حسب الخطط الحديثة في المدارس الابتدائية. بالإضافة إلى تحول التخطيط المدرسي عن دوره التقليدي وتوجهه نحو ترجمة الأهداف بطريقة عملية وهذا ما اشتملت عليه أهداف الدورات التدريبية وورش العمل المعدة في هذا المجال من قبل وزارة التربية الوطنية.

حيث تتفق نتائج هذه الفقرة مع دراسة (أبو هاشم، 2008) والتي توصلت إلى أن نسبة مرتفعة من مديري المدارس تمارس التخطيط بطريقة صحيحة وجيدة وتتفق أيضا مع دراسة (الصالحى، 1999) والتي أكدت أن أكثر مجالات التخطيط الإداري المدرسي ممارسة هي إدارة شؤون المعلمين والمناهج المدرسية. وتختلف مع دراسة (الحري، 2005) والتي أظهرت تدني مستوى ممارسات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية نتيجة لاستخدام الأساليب التقليدية في التخطيط وعدم اقتناع مديري المدارس الثانوية.

كما أن هذه النتيجة يمكن تفسيرها باهتمام وزارة التربية الوطنية باستغلال المرافق المدرسية وتسهيل ذلك من قبل الإدارة المدرسية وذلك حسب الخطط التطويرية الحديثة. وكذا وضع خطط خاصة من قبل مديري المدارس للاستفادة من المرافق المدرسية كل حسب تخصصه ضمن جدول زمني محدد. وإيمان المديرين الكامل بان استخدام المرافق يعمل على إيجاد أداء أفضل كاستخدام المكتبة أو المختبر.

حيث تتفق نتائج هذه الفقرة مع دراسة (غنوم، 2005) والتي خلصت إلى أنه كي يتحقق النجاح العملية التخطيط لابد من توفر الإمكانيات المادية والبشرية في المدرسة. ورغم حصول هذه الفقرة على درجة كبيرة فهي بحاجة إلى تحسين.

4-3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة على أن: "للتخطيط المدرسي دور في تطوير أداء المعلمين في مجال التقويم."

من خلال النتائج تم التوصل إلى تحقق الفرضية الرابعة وهذا يعني أن للتخطيط المدرسي دور في تطوير أداء المعلمين في مجال التقويم"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. التي نصت على ان للتخطيط المدرسي دور في تطوير أداء المعلمين في مجال التقويم.

وترجع الباحثة هذه النتيجة ذلك إلى الحرص الشديد من قبل مديري المدارس على الخطط العلاجية. وكذا برنامج الاختبارات الموحدة الذي فتح المجال أمام المديرين لتعزيز التقويم لدى معلمهم. بالإضافة إلى الضعف العام الموجود لدى الطلبة في التحصيل العلمي جعل من الممكن اشتغال المدرسية على خطط علاجية مستمرة. كما أن إيمان المعلمين الكامل بأهمية الخطط العلاجية جعلهم يتفاعلون معها من خلال الخطط الدراسية.

حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة (ديسمون وآخرون) والتي توصلت إلى أن هناك استراتيجيات معينة للنمو المهني لمعلمين يستطيع المدير تزويد المعلمين بها مثل استراتيجيات التقويم ضمن معايير محددة للنمو المهني. واتفقت أيضاً مع دراسة (أبو حسب الله، 2000) والتي توصلت إلى أن واقع مدير المدرسة في النمو المهني للمعلمين في مجال التقويم كانت تقترب من درجة جيد جداً. واتفقت أيضاً مع دراسة (بات وآخرون، 1998) والتي أوصت بالاهتمام بعمليات التقويم المتابعة عمليات التخطيط والتطوير المدرسي من خلال التدقيق والمحاسبة والمراجعة المستمرة لمعايير النجاح بحيث يجب أن تتغير هذه المعايير بشكل مستمر لتواكب حاجات المدرسة ولاسيما حاجات الطلبة.

كما تم التوصل من خلال نتائج هذه الدراسة إلى أن العمل ضمن برنامج الاختبارات الموحدة داخل المدارس جعل لعملية تحليل نتائج الاختبارات أهمية كبيرة داخل الخطة المدرسية. وكذا ضعف بعض المعلمين في عملية تحليل النتائج ويرجع ذلك إلى أن منهم كبير السن، ومنهم من هو غير ملم بعملية التحليل، جعلت اشتغال الخطة المدرسية على التحليل أمر ضروري في الوصول إلى المدارس المتميزة، دفع الكثير منهم لتضمين تحليل، بالإضافة إلى رغبة مديري المدارس الاختبارات في خططهم. وتتفق نتائج هذه الفقرة مع دراسة (الشمراي، 1999) والتي توصلت إلى أن مديري ومديرات المدارس يراعون مجال الاختبارات عند بناء الخطة بدرجة كبيرة. وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة زيادة الاهتمام بهذه الفقرة.

4-4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

نصت الفرضية الرابعة على أن: " للتخطيط المدرسي دور في تطوير أداء المعلمين في مجال الاتصال والتواصل"

من خلال النتائج تم التوصل إلى تحقق الفرضية الخامسة، وهذا يعني أن للتخطيط المدرسي دور في تطوير أداء المعلمين في مجال الاتصال والتواصل."، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وترجع الباحثة هذه النتيجة ذلك إلى إيمان المديرين الكامل بأهمية تفاعل المعلمين مع الإدارة المدرسية جعلهم يولوا أهمية كبيرة التطوير هذا ضمن أداء المعلمين. وضرورة العمل المباشر من قبل الإدارة المدرسية مع المعلم جعلت هناك برامج منظمة التفاعل معه. كما أن اشتغال الخطة المدرسية على عدة محاور داخل وخارج المدرسة جعلت منها مرنة في إيجاد برامج منظمة تساعد على التفاعل مع الإدارة المدرسية. بالإضافة إلى حب ورغبة معظم المعلمين في التعامل مع الإدارة المدرسية جعلت هناك فاعلية لاشتمال الخطة المدرسية على برامج منظمة لذلك.

كما ترجع الباحثة أيضاً هذه النتيجة إلى الدور الهام الذي تنتظر إليه وزارة التربية للمرشد التربوي جعلت من الضروري اشتغال الخطة المدرسية على تفعيل دور المرشد التربوي وتطوير أداء المعلمين بالمشاركة بالإضافة إلى المبادرات الحديثة التي تتفرد بها المدارس جعلت من الممكن أن يكون هناك خطط مشتركة بين المعلمين والمرشد التربوي داخل خطط محددة ، حيث أن الكثير من المعلمين يرغبون في التعامل مع المرشد التربوي داخل المدرسة وهذا بدوره يساعد على عملية تطوير الأداء.

وتتفق نتائج هذه الفقرة مع دراسة (الجندي، 1999) والتي أكدت نتائجها على أن التخطيط الاستراتيجي يساعد قيادة المنظمة على تنمية روح المسؤولية تجاه المنظمة كما أنه يفيد في إعداد كوادر للإدارة العليا كما يمكن من زيادة القدرة على الاتصال بالمجموعات

المختلفة على اعتباره أحد أدوات التكنولوجيا الإدارية. ويجدر الإشارة هنا إلى ضرورة زيادة الاهتمام بتفعيل خطط مشتركة مع المرشد التربوي من خلال خطط معدة ومجدولة.

4-5- عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة على أن: "للتخطيط المدرسي دور في تطوير أداء المعلمين من وجهة نظر المدرء".

من خلال النتائج تم التوصل إلى تحقق الفرضية العامة، وهذا يعني أن للتخطيط المدرسي دور في تطوير أداء المعلمين من وجهة نظر المدرء"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

كما أن تحقق الفرضيات الفرعية والتي تناولت دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلم بجميع أبعاده (مجال التخطيط للتدريس، مجال الإجراءات والأنشطة التعليمية التعليمية، مجال الإدارة المدرسية، مجال التقويم، مجال الاتصال والتواصل) لذا كانت الفرضية العامة التي تنص على أن للتخطيط المدرسي دور في تطوير أداء المعلم محققة وبشكل كبير.

الخاتمة

خاتمة:

يتضح من خلال الدراسة توصلت الباحثة إلى أن للتخطيط المدرسي دور في تطوير أداء المعلم، كذلك توصلت الباحثة إلى أن التخطيط المدرسي ينطلق من مجموعة من الأهداف والكفايات والغايات التي تستوجب التنفيذ والتحقيق عن طريق مجموعة من الإمكانيات المتاحة. فالتخطيط المدرسي يمكن المعلم من تحديد مدى نجاحه في عمله إذ أن عملية التخطيط، وتحديد وسائل التقويم وأساليبه، وبذلك يستطيع المعلم أن يعرف كم تحقق من إنجازات في زمن معين وكم كان هذا الإنجاز محقق للهدف أو الأهداف المرسومة.

ونتيجة للتغيرات والتطورات التكنولوجية والعلمي فإن على المعلم أن ينجح في رسم السياسة التعليمية وأن يضع خطته مواكبة للتطورات، لذا يعمل التغيير على التحفيز وإزكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء والتطوير وتحسين الأداء فإدارة التغيير تساعد إلى التجديد والحيوية وتظهر روح الانتعاش والإبداع، فالتخطيط للتغيير يشجع الإثارة العقلية فهي مسألة مهمة لنجاح المؤسسة التربوية. ولذلك فإن الحاجة للتغيير يجب أن تبنى على أساس الدراية بما يحدث..

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن للباحثة أن توصي بما يلي:

- متابعة مديري المناطق التعليمية لسير عملية التخطيط المدرسي وذلك من خلال زيارات موجهة ومعدة مسبقا لذلك.
- إيجاد جو من الاتصال والتواصل الفاعل بين مختلف المدارس وذلك لتبادل الخبرات وإثراء المعلومات من خلال برامج معدة لذلك في خطط المدرسة.
- إيجاد نماذج موحدة من آليات إعداد الخطط المدرسية تعمم على جميع المدارس من قبل المسؤولين وذلك تجنباً للعشوائية والمزاجية في العمل وزيادة في الفاعلية.
- مشاركة المعلمين مع المديرين في إعداد الخطط السنوية وذلك للوقوف على أهم حاجات المعلمين بشكل عملي.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

- إدخال وسائل التكنولوجيا الحديثة في عملية التخطيط المدرسي وذلك لمواكبة تغيرات العصر ومستجدات التربية.
- العمل على تفعيل عمل اللجان المشتركة في العمل وذلك لدراسة وتقييم الأعمال بشكل مستمر.
- ضرورة تفعيل مبادرات داخلية لدى طلبة مدارس وكالة الغوث الدولية من خلال خطط خاصة بذلك.
- قيام الإدارة العليا بتهيئة الفرص لدى المديرين للسفر خارج البلاد وذلك محاولة للتعرف على تجارب دولية في مجال التخطيط المدرسي ومحاولة تطبيقها.
- ضرورة التخفيف من الأعباء الملقاة على عاتق مديري المدارس وذلك تفرغة لأداء التخطيط المدرسي السليم بشكل أكثر فاعلية.
- دراسة واقع المدارس الابتدائية من قبل الإدارة العليا دراسة مستفاضة وذلك للوقوف على أبرز نقاط الضعف التي يمكن أن تؤثر سلبا على تنفيذ الخطة المدرسية.
- تحفيز المعلمين بشتى الطرق الممكنة حتى يتسنى لهم تطوير أدائهم من خلال مشاركتهم الفاعلة مع الإدارة المدرسية.
- ضرورة حث المديرين على تضمين المرافق المدرسية داخل الخطة المدرسية.
- تشجيع العمل الإبداعي داخل المدرسة وذلك من خلال مشاركة المسؤولين في الإدارة العليا.
- تخصيص وقت محدد من نهاية الأسبوع لتقييم الخطة المدرسية وذلك بالتعاون بين المديرين والمعلمين.



قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

1. أبو كويك، علي (1991): "دورة الإدارة المدرسية ، HTS' ، مركز التطوير التربوي ، غزة ، وكالة الغوث.
2. أبو لبدة عبد الله يونس " الاتجاهات الحديثة في تقويم المعلمين ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثالث حول الأشراف التربوي إدارة الجودة التعليم جامعة الإمارات العربية المتحدة كلية التربية .
3. أبو نوار، لينا (1990) : " الحاجة إلى التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات العربية " ، مجلة التربية الحديثة ، العدد (51) .
4. أحمد، أحمد إبراهيم (2003) : الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين ، دار الفكر العربي ، القاهرة.
5. الأشول، عادل عز الدين (1987) : موسوعة التربية الخاصة ، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة .
6. الأغبري، عبد الصمد (2000) :الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر ، دار النهضة العربية ، بيروت .
7. البرادعي، عرفان (1988) : مدير المدرسة الثانوية ، صفاته ، مهامه ، أساليبه ، اختياره، أعداده ، دمشق : دار الفكر للنشر .
8. بوظانة، عبد الله (د.ت): ' التخطيط في التعليم العالي - أهدافه وأساليبه ومتطلباته ، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية .
9. البوهي، فاروق (2001) : الإدارة التعليمية المدرسية ، دار القباء للطباعة والنشر ، القاهرة
10. جامعة الأقصى (2002) : مدخل إلى الإدارة والتخطيط التربوي مكتبة القادسية، خان يونس .
11. الجبر، زينب (2002): الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم، مكتبة الفلاح

للنشر

12. الجبر، زينب (2002) : التخطيط المدرسي ، مفاهيم وأسس وتطبيقات ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، الكويت .
- 13.الجندي، عادل السيد محمد (2002) : " الإدارة والتخطيط التعليمي والاستراتيجي"، مكتبة الرشيد ، الرياض
- 14.جواد، شوقي ناجي (2000) : " إدارة الأعمال - منظور كلي، دار الحامد، عمان ، الأردن .
- 15.حجي أحمد إسماعيل "الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية" (1998)، دار الفكر العربي القاهرة.
- 16.الحريري، رافدة (2007) : التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية ، عمان : دار الفكر
- 17.الدويك، تيسر وآخرون (1998) : الإدارة التربوية والمدرسية ، عمان ، دار الفكر .
- 18.دياب، وآخرون (2001) : " المدرسة كمركز تطوير - المجمع التدريبي الأول ، التخطيط التطوير المدرسة ، دائرة التنمية البريطانية ، وكالة الغوث الدولية ، الأونروا .
- 19.ديسلر، جاري (1992) : " أساسيات الإدارة - المبادئ والتطبيقات الحديثة ' ،ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ المملكة العربية السعودية .
- 20.ربيع، هادي مشعان (2006) : " المدير المدرسي الناجح ، مكتبة المجتمع العربي .
- 21.زيدان محمد مصطفى " الكافية الإنتاجية للمدرس" (2001)، دار الشروق جدة، ط1.
- 22.السيد مختار عبد الجواد "المؤتمرات التربوية وتقويم أداء المعلم التعليم الأساسي في مصر في عز المعلومات" (2003) ، المؤتمر السنوي الحادي عشر نظم تقويم الأداء للمدرس في الوطن العربي.
- 23.شاهين، محمد عبد الفتاح (1987): ماهية التخطيط والتطوير، رسالة الكلية، العدد 7.
- 24.شوق، وسعيد" مفهوم الأشراف التربوي الحديث وكفايته واتجاهاته حول كلية المعلمين في أبها الرياض" (2001)، دار جدة السعودية.

- 25.الصالح، مقبل (1992): " سلوك المعلم النامي مهنية " ، التوثيق التربوي ، نشرة تربوية متخصصة ، العدد 32/31 .
- 26.الصالحي (1999): " تطوير التخطيط الإداري المدرسي في ضوء التكنولوجيا الحديثة' قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس .
- 27.الضامن، ريم وآخرون (2003) : " دليل بناء خطة تطوير المدرسة - المدرسة كوحدة للتطوير التربوي ' ، معهد التربية ، ((1 / HT) ، غزة .
- 28.عبيد، جمانة (2006): المعلم إعداده وتدريبه ، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 29.عطاري عارف عبد الله الشنفرى"(2005)، دراسة العوامل المحددة التي تؤثر علي تقييم المعلمين الأداء في سلطنة عمان" ،مجلة دراسات العلو التربوية الجامعة الأردنية، المجلد 32.
- 30.عطوي، جودت عزت (2001): " الإدارة المدرسية الحديثة ، ومفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية" ، الدار العلمية والدولية ودار الثقافة، عمان .
- 31.عقيلان ، محمد موسى (1990) : " التخطيط مهمة أساسية من مهام مدير المدرسة " ، مجلة جامعة الملك سعود .
- 32.العمرى عطية محمد "نموذج مقترح لتدريب مديري المدارس الإعدادية "بقطاع غزة في ضوء حاجاتهم التدريبية رسالة غير منشورة كلية التربية الجامعة الإسلامية غزة.
- 33.غنيم ، عثمان محمد (2001) : التخطيط - أسس ومبادئ عامة ، عمان : دار صفاء.
- 34.فهيمى محمود سيف الدين ، ومحمود عبد المالك "تطور الإدارة المدرسية في دول الخليج" (1993)، الناشر مكتبة التربية العربي لدول الخليج العربي الرياض.
- 35.فؤاد العاجز، وجميل نشوان "بحث تطوير أداء المعلمين في ضوء برنامج المدرسة كمركز للتطوير بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة" (2005) كلية التربية.
- 36.مدبولي، محمد عبد الخالق (2001): التخطيط الاستراتيجي، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة.

37. مرسى، محمد منير (2001): الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة .
38. مركز التطوير التربوي (1997) : دورة الإدارة المدرسية، وكالة الغوث الدولية، غزة.
39. مكتب التربية العربي لدول الخليج (2002): التعليم للجميع، دليل التخطيط لإعداد الخطة الوطنية، متابعة المنتدى العالمي للتربية - داكار - السنغال - الرياض .
40. نشوان، يعقوب (1982): الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، عمان: دار الفرقان .
41. مقرر جامعة القدس المفتوحة (1998): الحاسب في التعليم ، برنامج التكنولوجيا والعلوم التطبيقية، غزة ، فلسطين.
42. نصر، عزيزة جلال (2008): الإبداع الإداري والتطور الذاتي للمدرسة الثانوية العامة، رؤية استراتيجية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث والتوزيع ، الكويت .
43. يوسف حديد(2009)، "تقويم الأداء التدريسي لأستاذة الرياضيات في التعليم الثانوي" رسالة دكتوراه جامعة منتوري فلسطينية الجزائر .
44. Good . C.V.(1973) Dictionary of Education 3rd-ed.NewYork. Mc graw.
45. Little , J.W. (1993) : 'Teachers Professional Development in a climate of educational reform', educational Evaluation and

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم النفس

استمارة استبيان حول

التخطيط المدرسي ودوره في تطوير أداء المعلم من

وجهة نظر مدرء المدارس الابتدائية

إشراف الأستاذ

د. حسين قرساس

إعداد الطالبة

أسماء بخوش

أستاذي الكريم، أستاذتي الكريمة، تحية عطرة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم النفس تخصص إرشاد وتوجيه نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجية منكم الإجابة على عباراته بكل صدق وموضوعية، علما أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير لكم جزيل الشكر على تعاونكم

ملاحظة: ضع علامة (x) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة.

السنة الجامعية: 2019-2020

المجال الأول: التخطيط للتدريس

درجة الممارسة					رقم	دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلمين في مجال التخطيط للتدريس
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
					01	يعينني التخطيط المدرسي في تخطيط برامج لإعداد الدروس
					02	يتضمن التخطيط المدرسي برامج خاصة لتنمية التخطيط للتدريس
					03	يساعدني في التمكن من المادة العلمية بشكل علمي
					04	يساعدني على بناء خطط لتنفيذ المنهاج
					05	يرشدني الى وضع جداول زمنية لتدريس المادة العلمية
					06	يساعدني في ترتيب الحاجات التدريسية حسب الأولويات
					07	يرشدني إلى كيفية صياغة أهداف تدريس المادة
					08	يساعدني في تحديد الأنشطة التربوية المناسبة للأهداف المراد تحقيقها
					09	يمكنني من وضع برامج علاجية لمواضع القصور عند الطلبة
					10	يزودني بنماذج لخطط تدريسية مميزة
					11	يمكنني من الاهتمام المتوازن بمجالات الأهداف التعليمية الكبرى (المعرفي، الوجداني، النفسحركي)
					12	يساعدني على تضمين خطة الدرس للتقويم المرحلي

المجال الثاني: الإجراءات والأنشطة التعليمية التعليمية

درجة الممارسة					رقم	دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلمين في مجال الإجراءات والأنشطة التعليمية التعليمية
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
					01	يساعدني في الربط بين الجانب النظري والجانب العملي للمادة العلمية
					02	يوضح لي خطط علمية قائمة على كيفية تنوع طرائق التدريس
					03	ينوع في وسائل التعليم وأوجه الاستفادة منها
					04	يوفر دليلا لكيفية تنفيذ الأنشطة العلمية بدقة
					05	يساعدني في وضع بعض الأنشطة الخاصة لتعزيز جوانب التعلم المختلفة
					06	يساعدني في إعداد برامج تدريبية خاصة بتحفيز الطلبة على التفكير بثتى أنواعه
					07	يساعد على تطبيق بعض النماذج التعزيز اللفظي في غرفة الصف
					08	يوجهني إلى كيفية استثمار المرافق المدرسية لخدمة العملية التعليمية التعليمية

					يزودني بمعايير عن دور الطلبة في العملية التعليمية	09
					يساعدني على استخدام أساليب تدريسية حديثة تعتمد على تفعيل الطلبة	10
					يولي أهمية لاستخدام استراتيجيات حديثة في توجيه الأسئلة للطلبة	11
					يساعدني على تفعيل التعلم التعاوني	12
المجال الخامس: الاتصال والتواصل						
					دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء المعلمين في مجال الاتصال والتواصل	
قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
					يساعدني في إعداد برامج منظمة لتفاعل مع الإدارة المدرسية	01
					يضع مخططا لعقد لقاءات واجتماعات لتوطيد العلاقة مع مدير المدرسة	02
					يساعدني في معرفة جوانب العمل التعاوني في المدرسة	03
					يضع برامج تدريبية خاصة لتنمية مهاراتي في مجال الاتصال والتواصل	04
					يولي أهمية لتخطيط برامج خاصة بتواصل المعلمين بعضهم مع بعض	05
					ينظم علاقة تواصل المعلمين ذوي الخبرة مع غيرهم من خلال (اجتماعات، زيارات صافية...الخ)	06
					يوجهني لأهمية تفعيل دور التكنولوجيا الحديثة في التواصل بين المعلمين مثل (الانترنت-الرسائل القصيرة...)	07
					يساعدني في وضع خطط مشتركة مع المرشد التربوي لمتابعة المشكلات السلوكية للطلبة والعمل على حلها	08
					يعمل على وضع خطط لمربي الفصول للحد من ظاهرة الغياب والتسرب	09
					يضع أنشطة تساهم في اكتساب مهارات اتصال وتواصل مع الطلبة مثل (مهارات النقاش الجماعي...)	10
					يعزز دوري في الاتصال والتواصل مع مجالس الآباء من خلال اجتماعات خاصة	11
					ينظم لقاءات تربوية بين المعلمين وخبراء في مجال لتطوير العملية التعليمية	12

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم النفس

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28 جويلية 2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة): **بخوش السدي**

الصفة: طالب، أستاذ باحث، باحث دائم: **طالبة**

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: **203448637**

والصادرة بتاريخ: **2018.09.30**

عن دائرة: **مقرة**

المسجل (ة) بكلية: **العلوم الإنسانية والاجتماعية** قسم: **علم النفس**

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)، عنوانها:

المتخبط المدرسي ودوره في تطویر أداء المعلم

من وجهة نظر المدرّاء دراسة ميدانية - ولاية المسيلة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: **2020.09.28**

إمضاء المعني



عن رئيس المجلس الشرفي الوطني
ويتفويض من نائب
الإمضاء **مبارك بن سفيان**

نظر للمصادقة
السيد **المصطفى**
مقررة

29 ميسير 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ